

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الإستراتيجي

دور التخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات
التعليمية

دراسة حالة مديرية التربية لولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالب: شريفة نورالدين

تحت إشراف الأستاذ: بن حمودة يوسف

السنة الجامعية: 2021/2022

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الإستراتيجي

دور التخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات
التعليمية

دراسة حالة مديرية التربية لولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالب: شريفة نورالدين

تحت إشراف الأستاذ: بن حمودة يوسف

امعية: 2021/2022

السنة الج

بينما يظن البعض أننا نضيع شبابنا في الدراسة، يقول رسولنا الكريم "طلب العلم فريضة على كل مسلم وإن طالب العلم يستغفر له كل شيء حتى الحيتان في البحر"

و بينما يشفق علينا الكثيرون لأنهم يعتقدون أننا نفني عمر الزهور عبثاً يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "ألا إن الدنيا ملعونة، ملعون ما فيها إلا ذكر الله و ما والاه، و عالم أو متعلم"

و بينما يختار الغالبية الطريق السهل، سلكنا نحن ذلك الطريق الطويل الذي قال فيه رسول الله "من سلك طريق يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة

الإهداء

إلى منارة العلم والإمام المصطفى، إلى الأمي الذي علم المتعلمين، إلى
سيد الخلق...

نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، والغالية التي لا أرى الأمل إلا من عينها
فلولا رضاها ما تقدمت...

أمي الحبيبة

إلى من لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان، إلى السراج الحاني الذي
أنار لي دربي ولولا رضاه ما وفقت في حياتي...

أبي الحبيب

إلى معنى الحب والتفاني، إلى صاحبة القلب الطيب

عمتي الحبيبة (أمي الثانية)

إلى من حيمهم يجري في عروقي، ويليج بذكراهم فؤادي.

أختي وإخوتي الأعزاء ربي يطلق سراحهم

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً، ومن فكرهم منارة تنير لنا سير العلم
والنجاح...

أساتذتنا الكرام وأخص بهم أستاذتي في المتوسطة

بهلول سعدية ربي يرحمها إن شاء الله.

إلى طلبة العلم في كل مكان ... إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الشكر

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبيله وسخرت

لنا من يعيننا على تحصيله و علمتنا ما لم نكن نعلمه و انطلاقا من قول

الرسول صلى الله عليه و سلم

"...ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فان لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا

له حتى تروا أنكم كافأتموه"

اخص في هذه المذكرة بشكري إلى والداي أطال الله في عمرهما اللذين

سانداني في هذا العمل روحيا و ماديا جزاهما الله خير جزاء و أتقدم

بالشكر إلى كل من جعلهم الله عوناً لي و خصوصا المشرف الأستاذ الفاضل

بن حمودة يوسف على مساعدته الكبيرة لي.

و إلى موظفي مديرية التربية لولاية مستغانم.

و إلى جميع رفقاء دفعتي و إلى كل طالب علم.

الصفحة	الفهرس العام
1	المقدمة:
3	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
4	تمهيد:
5	المبحث الأول: تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية
5	المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: أهمية واهداف تخطيط الموارد البشرية
6	المطلب الثالث: متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية
8	المبحث الثاني: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية
8	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية
10	أولاً: توظيف الموارد البشرية.
12	ثانياً: تكوين وتطوير الموارد البشرية
16	ثالثاً: تقييم الأداء
19	المبحث الثالث: عمليات تخطيط الموارد البشرية
19	المطلب الأول: مراحل تخطيط الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

24	المطلب الثالث: مشاكل تخطيط الموارد البشرية
27	خلاصة الفصل الأول
28	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات التعليمية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمات التعليمية
30	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات التعليمية
32	المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الخدمات التعليمية
34	المبحث الثاني: آليات تطبيق جودة الخدمات التعليمية
34	المطلب الأول: أبعاد وقياس جودة الخدمات التعليمية
35	المطلب الثاني: تحسين جودة الخدمات التعليمية
37	المطلب الثالث: تقييم جودة الخدمة
48	خلاصة الفصل الثاني
49	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة:
50	تمهيد:
51	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة:
51	المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لولاية مستغانم:
54	المطلب الثاني: التعريف بمصلحة الموارد البشرية (المستخدمين):
56	المبحث الثاني: إجراءات وأساليب الدراسة
57	المطلب الأول: عينة وإجراءات الدراسة.

61	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليبها الإحصائية.
62	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل
70	خاتمة الدراسة
73	المراجع
	الإلحق
	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	عناصر الخطة التكوينية	شكل رقم (1.ا)
46	نموذج الفجوة (Servqual)	شكل رقم (2.اا)
51	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية مستغانم	شكل رقم (3.اا)
56	توزيع عينة الدراسة حسب السن	شكل رقم (4.اا)
57	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	شكل رقم (5.اا)
58	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم (6.اا)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	شكل رقم (7.اا)

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم:
39	مؤشرات التحسينات المطلوبة على صعيد جودة الخدمات التعميمية في مؤسسات التعليم	جدول رقم (1.ii)
55	توزيع عينة الدراسة حسب السن	جدول رقم (2.iii)
56	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	جدول رقم (3.iii)
57	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم (4.iii)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	جدول رقم (5.iii)
61	نسبة الموافقة لفقرات بعد التزام الإدارة العليا	جدول رقم (6.iii)
62	نسبة الموافقة لفقرات بعد دقة أهداف المؤسسة ودرجة الموافقة عليها	جدول رقم (7.iii)
63	نسبة الموافقة لفقرات بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية ودرجة الموافقة عليها	جدول رقم (8.iii)
64	بعد التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية ودرجة الموافقة عليها	جدول رقم (9.iii)
65	بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية ودرجة الموافقة عليها	جدول رقم (10.iii)
66	فقرات أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية ودرجة الموافقة عليها	جدول رقم (11.iii)

مقدمة

مقدمة الدراسة:

تركز الموارد البشرية على أداء الأنشطة التخطيطية والتنظيمية والتنموية والقيادية ، معتبرة أنها إدارة معنية بتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات إنتاجية عالية بكفاءة وفعالية ، وتوجيه الم مؤسسة والموظفين في الاتجاه الصحيح والمساهمة في تحقيق أهدافها والمساهمة في زيادة فعاليتها والمحافظة عليها ، وبناءً عليه بدأت إدارة الموارد البشرية بالتركيز على تطوير النطاق الكامل للقوى العاملة والطاقة المتوفرة في منطقة معينة والتي يمكن تعيبتها لتحقيق تطوير المجالات المختلفة ومجالات القطاع المؤسسي العام وخاصة المؤسسات التعليمية. ولا شك أن الموظفين هم الأدوات الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة ، فهم مصدر للأفكار والتطوير ، فهم قادرين على تشغيل واستخدام الموارد المادية والبشرية المتبقية المتاحة للمؤسسة للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وما إذا كانت هناك شروط إيجابية تدفع الشخص إلى العمل والعطاء ، وأهمها ما يلي: تكليف الشخص بوظيفة وتخصص ومهارات تتناسب مع خبرته .

أولاً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

1. الأهمية النظرية: تتناول الدراسة أحد أهم الموضوعات في أدبيات الإدارة قديماً ومعاصراً وهو موضوع تخطيط الموارد البشرية، في إطار الاهتمام بالجوانب السلوكية للمساعدة في حل العديد من المشاكل التنظيمية والمتعلقة بالجانب الإنساني للعمل، حيث يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءاً من هذا الأخير. إضافة إلى محدودية الدراسات التي تناولت البحث في إيجاد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

2. الأهمية العملية: الحاجة الماسة إلى إجراء دراسة للواقع الحالي لعملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية الوطنية بولاية مستغانم. حيث تسهم النتائج المتوقعة من هذه الدراسة في تسهيل مهمة صناع القرارات على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية الوطنية بولاية مستغانم لتحسين وتطوير عملية تخطيط الموارد البشرية وإعداد الإستراتيجيات المستقبلية ذات العلاقة بتوظيف نتائج هذا التقييم في تعزيز المجالات ذات العلاقة بالمهام الإستراتيجية للموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية فيها.

ثانياً: أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الكشف عن واقع تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم.

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

وقع الاختيار على هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

الأسباب الموضوعية: يعود اختيار موضوع تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين جودة الخدمات التعليمية لمعرفة مستوى التخطيط في المؤسسة، حيث شهدت المؤسسات الحكومية في الجزائر بشكل عام ووزارة التربية الوطنية بشكل خاص نمطاً جديداً في الإدارة يعتمد في تقديم خدماته التعليمية على الجودة. وما لهذا من أثر على جودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم.

الأسباب الذاتية: جاءت الأسباب الذاتية نابعة من حب المعرفة والاطلاع على الحقائق.

رابعا: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها: مما سبق تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحسين جودة الخدمات التعليمية لمديرية التربية بولاية مستغانم؟
يتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مفهوم تخطيط الموارد البشرية؟

2. ما المقصود بجودة الخدمات التعليمية؟

3. ما مستوى تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية؟

خامسا: حدود الدراسة وبناء على إشكالية الدراسة فإن حدودها كالتالي:

الحد الموضوعي: يتمثل الحد الموضوعي في:

-المتغير المستقل: تخطيط الموارد البشرية يتم قياسه من خلال المؤشرات التالية:

دور التزام الإدارة العليا/دقة أهداف المؤسسة/وجود نظام متكامل للمعلومات/التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية/مراعاة كافة التغيرات البيئية.

الحد المكاني: يقتصر مكان الدراسة على موظفي مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين) بمديرية التربية لولاية مستغانم.

الحد الزمني: تتحدد الفترة الزمنية للدراسة في سنة 2022 ، حيث تم تطبيق أداة الدراسة

(الاستمارة) وتوزيعها وتجميعها على العينة في الفترة من 11 ماي 2022 إلى 26 ماي 2022

سادسا: فرضيات الدراسة: وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم تسطير الفرضيات التالية:

1.يكشف واقع تخطيط الموارد البشرية مستوى جيد لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم.

2. يكشف واقع جودة الخدمات التعليمية مستوى متوسط لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم.

سابعا: تقسيم الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى مقدمة، ثلاثة فصول، وخاتمة.

تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية عبر مبحثين جاء الأول لتوضيح مفهوم تخطيط الموارد البشرية، واهتم الثاني بتوضيح عمليات تخطيط الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فتضمن الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات التعليمية، وذلك عبر مبحثين جاء الأول منها للتعريف بمفهوم جودة الخدمات التعليمية، أما المبحث الثاني فقد اهتم بتوضيح آليات تطبيق جودة الخدمات التعليمية. لنصل بعد ذلك إلى الفصل الثالث والتمثل في الإطار الميداني للدراسة وذلك عبر ثلاثة مباحث سطر الأول للتعريف بمؤسسة التربية الوطنية بولاية مستغانم وكذا مصلحة الموارد البشرية فيها، وسلط المبحث الثاني الضوء على إجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فاهتم بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية حول قياس مستوى تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية ومناقشتها والإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة. وفي الخاتمة تقديم حوصلة ما تم التوصل إليه في نهاية الدراسة والتأكد من صحة فروضها وتسطير التوصيات على ضوءها.

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسات الحديثة لما تلعبه من دور في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وتجسيد استراتيجياتها والتي تعتمد على وجود عنصر بشري فعال. حجر الزاوية في المنظمة ، حيث تزدهر وترفض ، تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة ، لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تعمل بدون أفراد. يمكن أن يؤدي اختيار الموظف الخطأ إلى تدمير الوظيفة بأكملها ، بينما يمكن أن يؤدي اختيار الاستقطاب الصحيح إلى إطلاق إمكانات المنظمة لتحقيق أفضل النتائج. تمنح هذه الحقيقة الناس أكبر دافع للانتباه إلى الموارد البشرية وطريقة الإدارة المثالية لتكييف المنظمة مع المنافسة ، ويتلخص هذا الهدف بشكل أساسي على أنه وظيفة تخطيط الموارد البشرية. سناقش في هذا الفصل تعريف مفهوم تخطيط الموارد البشرية من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية .

المبحث الثاني: عمليات تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الأول: تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية

المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية

إنّ تخطيط الموارد البشريّة هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، ويحدد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، في ظلّ دراسة الظروف الداخليّة، وفهم العوامل الخارجيّة المؤثرة في العمل، حيث يتمثّل في عمليّة وضع إطار عام لإستراتيجية الموارد البشريّة في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم سبل للممارسات المستقبلية الخاصة بكلّ من عمليات الاستقطاب، والتعيين، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، والترقيات، وأسس التقييم المبني على الأداء المتميز، والأجور، وتحقيق السلامة والحماية من المخاطر، وبناء علاقات جيدة من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ومع النقابات المسؤولة عن العمل¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

1- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في مايلي

-يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه ساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويبرئ هذا اتخاذ تدابير اللازمة مثل النقل، والترقية، والتدريب.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

-يتم التخطيط للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلذا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما عدا العاملين لم يكن معروفا نوعية الوظائف والمطلوبين فيها.

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

-يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل).

-يقوم التخطيط بتحقيق التوازن عام أو إحداث انسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الإدارية كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين والإداريين ومستويات الإدارة العليا والعامة والإشرافية والتنفيذية.

¹موقع الكتروني "موضوع" أكبر موقع عربي في العالم، <https://mawdoo3.com/> تم الاطلاع على الموقع 2022-05-15 على الساعة 17:00

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات ، قابليات ، خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفئة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة ، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والأكل...¹
- 2- أهداف تخطيط الموارد البشرية:
- على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:
- أ-استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- ب - تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- ج-الإعداد لملاء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، والاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- د-الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام ووظائفهم.
- هـ-تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- و-الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.²

المطلب الثالث: متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية:

حتى يتسم تخطيط الموارد البشرية بالفعالية، فإن ذلك يتطلب :

1. أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة، وأن يكون هناك تكامل بين نظام المعلومات الخاص بالأفراد بالمنظمة، وبين نظام المعلومات الإدارية للمنظمة.
2. ألا ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مجرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، بل يجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً.
3. أن تأخذ إدارة المنظمة كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط في الحسبان، مثل: الديموغرافية والسياسية والتعليمية، والحالة الاقتصادية والتطور التكنولوجي.

¹ رضوان بن بوزيد ،اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية.مذكرة ماستر ،جامعة المسيلة ،2020،ص28.

² كمال رزيق، حيدر احمد عباس، "مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية"،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09 ، جامعة البليدة، الجزائر، جامعة دمشق سوريا ،2013،ص12،العنوان الالكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55956>

4. أن تتبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المنظمة ومن استراتيجياتها العامة، بالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

4. ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات ولاء وانتماء قوي لموقع العمل وللمنظمة بصفة عامة.

وبناء على ما سبق، فإن من أهم متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ما يلي:

1. توافر دعم وتأييد الإدارة العليا لخطة الموارد البشرية: إن كلاً من الدعم، والالتزام، والتفويض، والتوجيه من الإدارة العليا يعتبر ضرورياً لضمان النجاح لتخطيط الموارد البشرية، وتعتبر هذه العوامل من العوامل الحاسمة والرئيسية لضمان النجاح الكلي لتخطيط موارد المنظمة بشكل عام، وضمان نجاح تنفيذ تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص وعلى عكس ذلك، فإن من أسباب فشل تنفيذ تخطيط الموارد البشرية هو عدم دعم الإدارة العليا لتنفيذ هذا التخطيط.

2. دقة أهداف المؤسسة: وينطوي تخطيط الموارد البشرية على خطوات تشمل تحليل أهداف المنظمة، حيث تشمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن القول، أنه لا يمكن الشروع في عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا بعد أن تزود الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية بخطة واضحة ذات أهداف محدد ودقيقة للمؤسسة، حتى يستطيع المخطط أن يحدد ما هو مطلوب عملياً، وما هي أهداف تخطيط الموارد البشرية. ومن هنا نجد أن عدم الوضوح في أهداف المؤسسة يؤدي إلى عدم وجود ترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المؤسسة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.

3. ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية: لم تكن البيئة التعليمية الجزائرية في منأى عن كل التطورات التي حدثت في جانب نظم المعلومات، فقد تأثرت المؤسسات التعليمية الجزائرية بالتطور التكنولوجي، والمنافسة، وبالعوامل السياسية، إذ تسعى للاستفادة بدورها من التقدم التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية، وتبني نظام معلومات موارد بشرية يسمح لها بمواجهة مختلف التحديات، من خلال بناء

قاعدة بيانات للموارد البشرية، تتضمن مختلف المعلومات عنها، ومتاحة في التوقيت المناسب، ويتم تحديثها بشكل دائم..¹

المبحث الثاني:مدخل إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية:

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958 ، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية ، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.²

الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة تعاريف نجد منها:

-هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته³

-كما عرفها أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج.⁴

إذا فالتنمية البشرية هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية لإمكاناتهم الشخصية والمهنية والنفسية.

الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها كالتالي:

¹ باسم جميل سالم، مطرية ، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني ، في برنامج القيادة والإدارة برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، 2016، رابط الاللكتروني <http://hdl.handle.net/20.500.12358/19412>

² John.p.Wilson, Human Resource Development : Learning and training for individuals and organization, 2end edition, british library London, 2004, p. 9.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص277

⁴ برك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الجزائر، 2009، ص 277.276 العنوان الاللكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48255>

أ – تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: في الوقت الراهن يمكن النظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجيه المؤسسة.

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل .

ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة : تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم ، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ، مهارات ، سلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية في

بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وخصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى وجعل أدائها تحسین مستمر ودائم¹.

المطلب الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية:

تندرج وظائف عملية تنمية الموارد البشرية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث إن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تتعامل مع الكادر البشري في المؤسسة والتي تعمل بشكل مباشر على زيادة فاعليته من خلال عدة وظائف من ضمنها عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية والتي تشمل التوظيف وتنمية المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

وعليه، فإن هذا المطلب يعتني تحديداً بمعالجة ثلاثة محاور، وهي، كالتالي:

أولاً: توظيف الموارد البشرية.

ثانياً: تكوين وتطوير الموارد البشرية:

ثالثاً: تقييم الأداء.

أول: توظيف الموارد البشرية:

تعتبر سياسة التوظيف في المؤسسات التعليمية والتي تكون تحت إشراف مديريات التربية لكل ولاية من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيداً وصعوبة، فهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية والمتاحة، والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب المرشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل بالمنظمة .

أولاً- مفهوم توظيف الموارد البشرية: تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في مديريات التربية، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، ويقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالح بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها ، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المؤسسة و

¹ سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص 3029

تحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة"¹ ، ويعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيرورة يتم من خلالها .الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه"².

فعملية التوظيف نعتي "العملية المستمرة التي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الرغبة والمتاحة للعمل، البحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها.

ثانيا-أهمية توظيف الموارد البشرية:

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في المؤسسات التعليمية وذلك من سعيها إلى استقطاب و اختيار أفضل الكفاءات التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى المديرية إلى تحقيقها ، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة"³، لهاذا نجد أن المديرية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد في جلب اليد العاملة المناسبة ل يتم توظيفها داخل المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أهدافها. وتعود "أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب، والذي سيكلف المنظمة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الأجور والدورات التكوينية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المنظمة"⁴ ، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثالثا-أهداف توظيف الموارد البشرية:هناك عدة أهداف للتوظيف نذكر منها⁵ :

1. الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة، أو ضبط الأهداف الشخصية للعاملين وربطها بأهداف المنظمة.
2. تحضير الإمكانيات والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات العالية واستخدام المهارات .
3. الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الموارد البشرية، وتشجيعهم على المشاركة في إصدار ووضع القرارات وتوفير الأمن الاقتصادي للعامل.

¹ Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17

² Ibid., p 18.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان .الأردن.2008، ص6

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص99

⁵ منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982 ، ص51

4. تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين، رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل التكاليف وتمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي: الاستقطاب – الاختيار – التعيين .

أ - الاستقطاب : يقصد بالاستقطاب الموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين وجدهم لشغل الوظائف الشاغرة فمصطلح الاستقطاب يشير إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمات من أجل الحصول على المرشحين الملائمين لملاّ الوظائف في المديرية، وهي عملية مهمة كونها توفر الأساس لعملية الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثيرا كبيرا على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعاليتها هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة ، و تستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين¹:

- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المؤسسة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

* مخزون المهارات: وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة.

الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبرساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارههم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر. وهي تمثل انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجور وكذا الامتيازات الوظيفية.²

النقل الوظيفي: تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

- المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

¹ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 79

² ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 365

التقدم المباشر للمنظمة : تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم، ... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

* الإعلان : تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة.

* المعاهد والجامعات : يتم إجراء بعض التبرصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المديرية من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

* المنظمات المهنية : تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد.
ب- الاختيار والتعيين

الاختيار: عملية الاختيار والتعيين تعتبر من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين، و اختيار وتعيين الشخص المناسب لهذا الأخير.

* مفهوم عملية الاختيار : يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو تؤجله . فعلمية الاختيار بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة.¹

* إجراءات الاختيار : تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:
المقابلة المبدئية: وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمؤسسة الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة).

طلب التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن يستعمل كذلك في عملية التصفية. ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين. الاختبارات: تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار، وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع

¹ السيد عليوى ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 37

للمرشحين وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، الأداء، النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة.¹

المقابلات : بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية ومن طرف أغلبية، المنظمات، والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة وتوجد عدة أنواع من المقابلات:

المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط .
ت- التعيين : هو عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمؤسسة والحصول على موافقتها على المترشحين المختارين حيث تجرى لكل منهم فحص طبي وذلك لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب منه ، لضمان تمتع الفرد بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة وعليه يتم إصدار القرار النهائي للتعين.²

ثانيا:تكوين و تطوير الموارد البشرية:

أولا : مفهوم تكوين الموارد البشرية : يبقى الأفراد بحاجة إلى تكوين مستمر ليتمكنوا من مسايرة الوظائف التي يشغلونها حاليا ومستقبلا. يهدف رفع من كفاءتهم ، حيث يغرف التكوين بأنه عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكويين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التكوين بعكس التعليم، محددة و واضحة و مبرمجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التكوين هو زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المنظمة التي يعملون بها .
ويلاحظ أن التكوين لا يهتم بتطوير الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء وفق خطة لكل عمل تكويني لتحقيق أهداف التكوين بفاعلية حيث تشمل هذه الخطة عادة على عدد من العناصر المهمة، ويوضح الشكل رقم 1 أهم عناصر الخطة التكوينية:³

¹ محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016.ص52

² محمد الهزام، مصدر سابق

³ صالح، محمد فالج. إدارة الموارد البشرية. عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004 ص113

شكل رقم (1.1) عناصر الخطة التكوينية

مدخلات	العمليات	مخرجات
<p>إنسانيه: وهي تمثل الأفراد سواء المتكويين أو المكويين.</p> <p>ماديه: وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتكويين.</p> <p>معنوية: معلومات عن المنظمة والأفراد ومعلومات عن البيئة الخارجية.</p>	<p>وهي تمثل الجهود الرامية إلى تنفيذ البرامج التكوينية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لهذه البرامج التي وضعت من اجله.</p> <p style="text-align: center;">↑</p>	<p>إنسانيه: وتمثل الأفراد الذين خضعوا للتكويين.</p> <p>المادية وهي النتائج المترتبة عن زيادة إنتاجه الفرد وتحسين أداءه.</p> <p>معنوية: وهي زيادة ثلاثة أفراد وارتفاع روحهم المعنوية.</p>
<p>التغذية العكسية وهي المعلومات التي تبين مدى فعالية التكوين وتساعد على تقييم البرامج التكوينية ومدى الحاجة إلى تعديلها أثناء التنفيذ.</p>		

المصدر: صالح، محمد فالج. إدارة الموارد البشرية. عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004 ص : 113. بتصرف

ثانيا - أهداف التكوين: تهتم المديرية بالتكوين لأن ما ينفق فيه يحدد استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون له عائد في المستقبل يعود على المديرية بالعائدة في مجال نشاطاتها، ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي :

- ضمان حاجات المنظمة من الكفاءة المهنية المطلوبة.
- التكيف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالتعاشر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية.
- المساعدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- تأمين التلاؤم الكامل بين قدرات العمال ومعارفهم.
- مساعدة العاطلين عن العمل في الاندماج بسهولة.
- الاقتصاد في النفقات وضمان التوازن في الموارد البشرية.
- ونستطيع أن نوجز أهداف التكوين في نقطتين أساسيتين هما.

-لمعرفة: تظهر أساسا في جلب مختلف المعارف التقنية.

-السلوك: يظهر في كيفية تطبيق تلك المعارف المكتسبة.

ثالثا: أهمية التكوين:

يعتبر التكوين من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات وتكمن أهميته وفوائده في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

1 - زيادة الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

2 - يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

رابعاً: أساليب التكوين :

لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين، ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من العوامل منها حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني، نوع البرنامج التكويني والإمكانات المالية، المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين

مختلفين: أساليب التكوين في مكان العمل، وأساليب التكوين خارج مكان العمل.

1 - أساليب التكوين في مكان العمل: يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشاراً وشيوعاً ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المنظمة التي يعمل فيها المتكون.

2 - أساليب التكوين خارج مكان العمل: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المنظمة أو في مركز خارج المنظمة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المنظمة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين.

ثالثاً: تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وهي عملية أساسية للارتقاء بالأداء في أي مؤسسة، لذلك تحتاج مديرية التربية أن تجري تقييماً دورياً لأداء العاملين للاستفادة منهم بشكل سليم، كما أن عملية التقييم هي الجانب الأساسي في تحليل وتقييم أداء العاملين، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم، ويراعى عند تقييم الأداء محورين أساسيين، هما كفاءة الفرد في أداء عمله، وصفاته الشخصية. ولعل الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العاملين لوظائفهم، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء الفعلي، وإعطائه قيمة معينة ومقارنته مع ما هو مخطط تنفيذه، وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بوظيفته.

وعليه، فإن هذا المحور يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية

1. مفهوم تقييم الأداء .
 2. أهمية تقييم الأداء .
 3. أهداف تقييم الأداء .
 4. خطوات تقييم الأداء .
 5. أساليب تقييم الأداء .
 6. أسس التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية¹ .
1. مفهوم تقييم الأداء:

¹ جميل سالم مطربة، مرجع سابق

تعد عملية تقييم أداء العاملين أحد الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، العمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق الفاعلية للمنظمات¹.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين لتقييم الأداء، ومنها:

وهو مجموعة العمليات المستمرة التي يتم بموجبها قياس إنجازات الأفراد لأعمالهم التي تتم بوعي وإدراك منهم، مقارنة بالأهداف الموضوعية لهم.

كما عرف بأنه: تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، ومعالجتها وتدعيم جوانب القوة أيضاً².
2. أهمية تقييم الأداء:

حظي موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة، إذ إن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة، والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وفق معطيات العمل البناء، وترجع أهمية عملية تقييم الأداء إلى عدة غايات وهي كالآتي:

أ- أهميتها على مستوى المديرية: إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

رفع مستوى أداء العاملين، واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة³.

ب- أهميتها على مستوى المديرين:

دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم؛ للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم⁴.

ت- أهميتها على مستوى العاملين:

تجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص؛ ليتقرب احترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً⁵.

3. أهداف تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تقييم الأداء، وهي كالآتي:

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرجوش صالح كتاب إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002 ص 45

² طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ودار عالم الثقافة للنشر، عمان، 2013 ص 74

³ مؤيد سعيد السالم وعادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 103

⁴ خالد الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ص 201

⁵ مؤيد سعيد السالم وعادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 105

أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

ب- يساعد تقييم الأداء على تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه .

ت- تقييم الأداء مصمم | لمساعدة المدراء على التخطيط وتحسين أداء موظفيهم .

ث- يعتبر وسيلة لتنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والعاملين. ج- دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فتقييم الأداء يجعلهم تحت المساءلة عن أداءهم دائماً .

ح تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مناخ الدافعية .

خ يعتبر وسيلة لإصدار الرأي، أو الحكم على كيفية أداء أي نشاط معين. د-يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط المسارات الوظيفية بالمنظمة .

ذ- يساعد المدراء في صنع واتخاذ القرارات، وتحديد الترقيات والمكافآت .

ر-يساعد في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

ز- يعطي مؤشرات لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

4.خطوات تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية مهمة جداً للمؤسسات، يتطلب تنفيذها التخطيط الجيد من قبل المسؤولين عن عملية التقييم؛ لذلك فإنه من الواجب إتباع سلسلة من الخطوات المتتالية للوصول للوضع الأمثل في هذه العملية، وتتلخص خطوات تقييم الأداء في الآتي:

أ- تحديد العمل المطلوب: وهي عملية دراسة وتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، من حيث سياسات وإجراءات التنفيذ، والتعرف الواجبات والمسئوليات.

ب- تحديد معايير تقييم الأداء: وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات تقييم الأداء، فقبل البدء في عملية التقييم لابد من تحديد المعايير، والتي تشير إلى مستوى الأداء المرغوب به، ويجب أن تكون هذه المعايير محل اتفاق حتى تكون مقاييس حقيقية للأداء الفعلي مقارنة بما يجب أن يكون عليه الأداء . ت- تحديد مصادر جمع البيانات: هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء، وتحديد هذه المصادر بدقة يساعد في نجاح عملية التقييم، وهناك أربعة مصادر أساسية لجمع المعلومات، وهي:الرئيس المباشر، والنظراء في العمل، والمرؤوسين، والتقييم الذاتي.

ث- تحديد أساليب تقييم الأداء: هناك عدة أساليب وطرق تتبع في عملية تقييم الأداء، تختلف باختلاف طبيعة المنظمة.

ج- تنفيذ التقييم: وفي هذه الخطوة يتم تنفيذ عملية قياس أداء الموظفين، والتي تختلف المؤسسات من حيث مدة وفترة تقييمها، فبعض المؤسسات تنفذها سنوياً، وأخرى كل نصف سنة، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم وتكلفته .

ح- التغذية الراجعة: إن الثمرة الحقيقية من التقييم هو أن يتم تطوير عمل الموظف وتعزيز أدائه، وهذا لن يتم إلا من خلال التغذية الراجعة، والتي تغذي الموظف بنقاط الضعف ونقاط القوة لديه .

خ- إجراء التظلم: وفي هذه الخطوة يفتح باب التظلم للعاملين، ويتم الاستماع لشكواهم، ودراستها من قبل الإدارة العليا¹.

5. أساليب تقييم الأداء:

يعتبر الأسلوب المتبع في قياس الأداء من أهم الوسائل التي تؤدي إلى وجود تقييم أداء عادل وشفاف يبني على معايير واضحة، ويقصد بأساليب تقييم الأداء الإجراءات التنفيذية المباشرة لعملية التقييم، أي تلك التي تستخدم لتقييم أداء العاملين، بحيث يتم الحصول على موقع أو ترتيب أو درجة تعبر عن مستوى أداء العامل في المؤسسة.

المبحث الثالث: عمليات تخطيط الموارد البشرية

1/ تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف الصناعية وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن التخطيط للموارد البشرية تهز نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة².

المطلب الأول: مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة :

- يتطلب تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة دراسة دقيقة وموضوعية للموقف الحالي للعمال في ضوء:
- الهيكل التنظيمي من حيث الأهداف والتقسيمات الإدارية التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف.
- دراسة مواصفات الوظائف التي تحدد أبعادها ومطالبها وشروطها ودرجة صلاحية العاملين للقيام بها .
- دراسة قرارات إدارة الموارد البشرية وسياساتها.

2/2 دراسة تركيبات القوى العاملة الحالية :

يتطلب ذلك دراسة :

- حجم ونوع الموارد البشرية من مختلف التخصصات والمهارات في كل المستويات والفروع ki المختلفة للمنظمة
- مدى محاسبة الأنواع المتاحة للأعمال والوظائف من خلال تقارير الكفاءة.

¹ نوري منير وكورتل فريد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن 2011، ص 329

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2004 ص 75

-بيانات سجلات العاملين لمعرفة احتمالات الرقية وتحمل مسؤوليات أعلى.

- تفصيلات التدرج الوظيفي أو ما يجب مراعاته من سياسات في هذا الشأن .

2.3/ دراسة اتجاهات التغيرات في التركيب الحالي للقوى العاملة :

ويتطلب ذلك دراسة دقيقة وموضوعية لأي تغيرات محتملة في القوى العاملة من حيث :

-الهيكل الحالي وهناك من يصنف خطوات التخطيط للمورد إلى:

- 1- تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط المورد البشرية
- 2- رسم خطة برنامج الإنتاج اللازمة لإنتاج حجم المبيعات المتوقعة ولنفس الفترة المع عنها التخطيط
- 3- تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الإنتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية .
- 4- تحليل معدلات الغياب، دورات العمل والإحلال.

5- تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية.

6- مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية.

7- اتخاذ القرارات التصحيحية الناتجة عن هذه العناصر ومدى ترابطها.¹

وهناك أيضا أربع خطوات وتعتبر الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية كالآتي :

1/ التحليل البيئي وتحديد الموقف :

تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة لتحليل الظروف الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية من حيث تحديد الكم والنوع للموارد البشرية وهل الكم الحالي يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف أي الظروف البيئية الداخلية) وكذلك تحليل الظروف البيئية الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة ، ودرجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية لجذب الكفاءات.

2/ تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية :

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، 1997، ص72

يتم في هذه المرحلة تحديد عدد ونوع الأفراد اللّازمين لكل عمل من أعمال المنظمة وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية.

أما الأساليب النوعية تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء إذ يتم الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم ومن الأساليب المعتمدة في هذا الصدد أسلوب دلفي الذي يعتمد على توزيع الإستبانة على الخبراء للحصول على بيانات تستخدم في التنبؤات النهائية .
أما الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية فهي متعددة وتعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب للموارد البشرية أو مستويات الأرباح أو معدلات الإنتاج وغيرها.

3/ تحديد عرض الموارد البشرية :

ويتم في هذه المرحلة تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وغالبا ما تتحكم فيه العوامل التالية:

أ/ التعيين الجديد للعاملين: وهذا يتميز بالسهولة واليسر للتنبؤ فيه من خلال تحديد طبيعة الحاجة المستمرة خلال المدى القصير من الموارد البشرية المراد تعيينهم.

ب/ عودة العاملين لعملهم: ويتمثل في عودة العاملين المجازين إجازة طويلة لعملهم بعد انقضاء فترة الإجازة (إجازة دراسية، إجازة أمومة وغيرها).

ج/ الانتقال من خارج المنظمة وتتميز بصعوبة التنبؤ بها سيما إذا حصلت حالات الانتقال لأسباب تتعلق بأشياء وحدات إدارية وتنظيمية جديدة.

إن عرض القوى العاملة زيادة أو نقصان يخضع لمتغيرات يمكن حسابها والتنبؤ بها وأخذ الاحتياطات اللازمة لها والبعض منها يتعذر التنبؤ بها بصورة دقيقة ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على الأساليب العلمية بعيدا عن الحدس والتخمين في رصد ظاهرة عرض الموارد البشرية .

4/ إعداد خطة العمل:

بعد استكمال إجراءات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وعرضها يتم تحليل المعلومات والتوفيق بين جانبي العرض والطلب فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف ونقص في وظائف أخرى ولا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الفائض وسد النقص.

3 - خصائص عملية التخطيط للموارد البشرية :

* عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

* عملية تركز على التغيرات البيئية الخارجية الداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية ترتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة بشكل عام.

* تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة.

* عملية إستراتيجية ومستمرة

4 / أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في مايلي :

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع ، وذلك لأنه ساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويرى هذا اتخاذ تدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل، والترقية ، والتدريب .

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

يتم التخطيط للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلذا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وإعداد العاملين المطلوبين فيها يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل

- يقوم التخطيط بتحقيق التوازن عام أو إحداث انسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي في

المنظمات والمنشآت الإدارية كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين والإداريين والمستويات الإدارة العليا والعامّة والإشرافية والتنفيذية¹

المطلب الثاني: أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمؤسسة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة .

وسوف نتعرض بالشرح في هذا المجال إلى أربعة أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المؤسسة من العمالة وهي

1- أسلوب تقدير الخبراء:

يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيدا وأكثرهم استخداما في الحياة العملية، ويعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية: أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعات الاسمية، أو أسلوب دلفاي.

العصف الذهني:

العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها، وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل إلى تخيل احتياجات المؤسسة من العمالة خلال الفترات القادمة .

وغالبا ما يتولى أحد أعضاء مجموعة الخبراء مهمة تسجيل التوقعات التي يطرحها بقية الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها، وبرغم احتمال أن تكون التوقعات المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانا، إلا أن انتقادها غير مسموح، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الفكرة الأساسية لعملية العصف الذهني تبنى على أساس الرغبة في توليد العديد من بدائل الحلول الابتكارية، وبالتالي فإنه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات إلى مراحل تالية، ويساعد هذا الأسلوب بشكل عام على زيادة حماس أعضاء الفريق وإزكاء روح التنافس بين الخبراء لتوليد التوقعات، وهو في نفس الوقت أسلوب يمنع توصل الخبراء إلى حالة الاستسلام واليأس بالنسبة لإمكانية الحصول على الأفكار الجديدة.

أسلوب الجماعة الاسمية:

من بدائل العمالة و يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع المدخل العلمي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل التوقعات بحجم العمالة. ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها. إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هو منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حرية القيود أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار

¹ رضوان بن بوزيد، مرجع سابق، ص30

اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب .
2- أسلوب احتياجات الإدارة:

يتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين، ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة، أو ترك العمل الاختياري أو الاستقالة.
وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة تنقية احتياجات الإدارات المختلفة، وذلك أخذا في الاعتبار ميزانيات المؤسسة ومخصصاتها في مجال التوظيف¹.

3- أسلوب الاتجاه العام:

يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المؤثرة عليها، ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على تقدير الاحتياجات من العمالة في ضوء متغير واحد فقط هو بيانات العمالة في السنوات السابقة، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن نمط الزيادة (أو النقصان) في أعداد العمالة الذي تكون في السنوات الماضية، يمكن أن يتكرر في المستقبل.
4- النماذج الرياضية:

إن النماذج الرياضية تأخذ في الحسبان أكثر من متغير مستقل عند تقدير الاحتياجات المتوقعة من العمالة المستقبل، ففي مثل هذه الحالة يمكن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ليس فقط اعتمادا على رقم المبيعات، بل أيضا من خلال تحديد اثر زيادة القوة الشرائية للمستهلك أو الرواج الاقتصادي أو تدهور مبيعات المنافسين، أو أية متغيرات أخرى، ومن أشهر النماذج الرياضية المستخدمة في هذا المجال هي نماذج الانحدار البسيط والمتعدد².

المطلب الثالث: مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تلخيص مشاكل تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية كالتالي:

- 1- عدم توفر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المؤسسات وأعمالها وحاجتها لوجود الخبرة العالية في هذا المجال.
- 2- عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها كمراجع في عملية الاختيار في مراحل التخطيط للموارد البشرية.
- 3- عدم حرص الإدارات العليا في المنظمات على الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، والاهتمام بشكل رئيسي بالأهداف الرئيسية للمنظمة اعتمادا على المورد البشري الداخلي دون التركيز على إيجاد الكفاءات والمهارات.
- 4- قلة الاهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال تواضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيسي في المنظمة معتمداً على مقومات ضعيفة.

¹ لجون روبرت، إدارة الموارد البشرية . (ترجمة)، محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2009 ص 118

² لجون روبرت، مرجع سابق، ص 118.

- 5- عدم توفر معلومات دقيقة، إلى جانب ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى للمؤسسة. إلى جانب كل ما سبق، وعلى الرغم من أهمية التخطيط ووضعه كحجر أساس بداية العمل في الموارد البشرية إلا أن هنالك العديد من المشكلات التي قد تعيق من ظهوره بالشكل المطلوب والتي من أهمها:
1. ضعف الوعي للتخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
 2. ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلّة خبراتهم العلمية والثقافية.
 3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
 4. صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية.
 5. الفصل بين مسئولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسئولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بادعاء كونها مسئولية الأجهزة الإدارية.
- كل هذه العوامل بالإضافة إلى:
1. عدم توفر قواعد بيانات للموارد البشرية بالمنظمات وعدم تحديثها أن وجدت مما لا يجعلها مصدر موثوق للمعلومات الخاصة بالعمالة والموارد البشرية.
 2. عدم توفر الميزانيات المناسبة لتخطيط الموارد البشرية خاصة في بعض الدول العربية والنامية.
- تعد كل هذه العوامل من المعوقات الحقيقية لعملية التخطيط والتي يجب التخلص منها وتحديثها، بالإضافة إلى ذلك هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق عمليات التخطيط والتي من أبرزها:
- أولاً: العوامل الداخلية: تتمثل في:
1. أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المؤسسة على تحقيقها
 2. الوضع المالي: الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ
 3. التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.
 4. حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته"، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المؤسسة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط و وضع مقاييس مرنة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك

في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط و مهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هنالك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية¹.

ثانياً: العوامل الخارجية: تتمثل في :

- أ. عوامل اقتصادية: تتأثر المؤسسة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشري المطلوبة.
- ب. سياسة العمالة في الدولة : وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور...الخ.
- ت. عوامل تقنية : يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
- ث. أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- ج. عوامل تنافسية : ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
- ح. عوامل الاجتماعية السكانية : ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز².

¹ أحمد دريد ، دور تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية ، مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ، ورقة 2019، ص46

² أحمد دريد ، مرجع سابق.

خلاصة الفصل الأول:

وتخلص الدراسة في فصلها الأول إلى أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تمكن المديرين في أي مستوى تنظيمي من العمل بالتنسيق مع الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية لتحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات الموارد البشرية التنظيمية ، تستجيب لأهداف المنظمة وأهداف الموظف ، وتساهم في التفاعل بين أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية لخدمة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

**الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لجودة
الخدمات التعليمية**

تمهيد:

شهد النصف الثاني من القرن الماضي نموًا كبيرًا في قطاع الخدمات ، مدفوعًا بالحروب العالمية والثاني هو أنه بعد تحول العديد من البلدان من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد الخدمات ، كان هذا بسبب التحول إلى الحركة المتنامية لعصر المعلومات نتيجة انتشار استخدام الكمبيوتر وانتشار شبكات الاتصال وقد أدى ذلك إلى زيادة مستوى المنافسة بين المنظمات العاملة في قطاع الخدمات. مع تزايد أهمية الخدمة في الحياة الشخصية ، أصبحت واحدة من نقاط الدخول المهمة في مستوى الخدمة. الممارسة الإدارية والتنظيمية ليست فقط في المجال الإداري ، ولكن في جميع مجالات الأعمال. كما الدور يقوى بعض قطاعات الخدمات ، والتي تتخذ لهذه المؤسسات نهجًا عالي الجودة لتقديمها خدماتها المتنوعة. عندما تكون جودة الخدمة مهمة ومهمة لمقدمي الخدمة والمستفيدين ، فهذا أمر مهم زيادة الوعي بين المؤسسات الخدمية بأهمية ودور تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان رضا العملاء وولائهم. وجودة الخدمات التعليمية لها مكانة في هذا ، وتحاول الدراسة إثبات ذلك هذا الفصل ومن خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمات التعليمية

المبحث الثاني: آليات تطبيق جودة الخدمات التعليمية

المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمات التعليمي

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة التعليمية:

تعد الجودة من المفاهيم المهمة في واقعنا الحالي، وذلك لما لها من أهمية كبيرة، حيث تعتبر سلاح إستراتيجي بالنسبة للمنظمة، ولمعرفة مقصودا لجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، حيث اختلفت بناء للتحويلات الاقتصادية التي حدثت عبر التاريخ ويمكن عرض بعض التعاريف منها: يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان"، أي "المطابقة للمواصفات"، ويضيف أيضا "درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر الزبون، كما أنه الجودة "هي التزام من قبل الإدارة بإشباع حاجات رغبات المستهلك و يشار على أن الجودة تعتبر درجة النجاح المطلوب مع مراقبه التغيرات بتحقيق النجاح أثناء تقديمها للزبائن وفق احتياجاتها و مطابقتها لما يتوقعونه كما نجد أن الجودة تختلف ما بين السلعة والخدمة باعتبار الأولى ملموسة أما الثانية فهي غير ملموسة، إذ نجد هذه الأخيرة تعددت التعاريف حولها فنجد أن الجمعية الأمريكية للتسويق عرفتها "هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹

و من جملة من التعاريف والخاصة بجودة الخدمة التعليمية كالآتي:

تعتبر جوده الخدمات التعليمية مجموعه من الصفقات والخصائص الخدمة التعليمية ألقدمه من قبل مؤسسات التعليم والتي تتضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحدده للطلاب وتعرف أيضا على أنها مجموعه من المنافع والأنشطة والإرشادات والتوجهات التي تقدمها كليات الجامعة للطلاب المقبول فيها من لحظة دخوله إلى الكلية وتخصه في أحد أقسامها إلى لحظة تخرجه وحصوله على درجة الجامعة الأولى، وتتضمن هذه الخدمات ما يتلقاه الطالب من المحاضرات في قاعات التدريس ومن تأهيل وتدريب في مختبرات الحاسوب وغيرها، كما يعطيها تعريف آخر على أنها توفير وتقديم الخدمات التعليمية بصورة تكفل إعداد وتكوين خريج فاعل قادر على دخول سوق العمل بنجاح، ولملم بأاساسيات اختصاصه، مقارنة بالجامعات العالمية المتميزة، وهذا يتطلب وضع أهداف لتحقيق هذا المستوى من الجودة وإجراءات عمليات قياس وتقويم مستمرة لضمان مستوى الجودة المستهدف في المدخلات والعمليات والمخرجات"²

و يتعلق مفهوم الجودة في التعليم بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي، والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها. وتعرف الجودة في التعليم العالي بأنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع هي المنطقة التعليمية ومستوياتها ليوافر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة الأساليب وبأقل التكاليف

¹ سليمان الحوري و اخرون، قياس جودة الخدمات التعليمية، مذكرة ماجستير، بجامعة اليرموك بغداد، الاردن، 2012، ص42

² أبوفاةريوسف أحمد، تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، الاردن، 2005، ص56

وبأعلى جودة ممكنة"¹، كما تعتبر جودة التعليمية: "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، ويمكن ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر"²

خصائص الخدمات:

عدم المادية: تتميز الخدمات بأنها أفكار ومفاهيم في حين أن المنتجات هي أشياء، وعليه إن الخدمات هي وبشكل رئيس شيء غير ملموس يتميز بنقص في التكوين المادي لجوهر الخدمة وهو ما يسبب صعوبة للمنتج أو المستهلك في كثير من الأحيان، في حين يستطيع المستهلك فحص السلعة المادية وحتى الاطلاع على بعض خصائصها عبر الحواس الخمسة وإنما ينتفي هذا الأمر تماماً في حالة الخدمات وذلك ما يؤدي بطبيعة الحال إلى أن يعتمد المستهلك على سمعة الشركة المقدمة للخدمة عند إقباله لاستهلاك الخدمات، وفي كثير من الأحيان تتدخل الحكومة في كثير من الأعمال الخدمية لضمان حد مقبول من الخدمة المقدمة.³

عدم التجانس: يختلف أداء الخدمة في غالب الأحيان من مزود لآخر ومن مستهلك لآخر بخلاف التصنيع الذي يقوم على فحص وتمحيص دقيق للمنتج قبل تسليمه، حيث يصعب إنتاج نفس الخدمة بطريقة مماثلة تماماً.⁴

التلازم المستمر: تتكون الخدمة من خلال سير عملية إجراء الخدمة أو من خلال تسليمها وغالباً ما تتكون بشكلها النهائي عندما يتم التواصل بين مزود الخدمة والمستهلك.⁵

قابلية الفناء: الخدمة لا يمكن أن تخزن لأجل استهلاكها في وقت آخر وبشكل عام لا يمكن (تخزين، حفظ، إعادة بيعها، إعادتها إلى منتجها).

إلى أن مصطلح (IHIP) وهي مدلول الأحرف الأولى للخصائص الأربعة الأولى تلقى الكثير من النقد حول خاصية عدم المادية *Intangibilité* باعتبارها مفهوم غامض وقاصر إذ أن الكثير من الخدمات يؤدي إلى تغييرات مادية ملموسة، كما أن (IHIP) لا يصف الخدمة بل يصف ما تفتقر إليه الخدمة، وهناك انتقاد شائع آخر وهو أن

¹ خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 1/2008، ص 10.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار النشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000، ص 73.

³ Philip Raimbourg, *Marketing*, 2théditio, (France: actualisée Bréal, 2006, p150).

⁴ سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر تقرت، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011، ص 46.

⁵ Philip Kotler, Bernard Dubois, *Marketing management*, 12th édition, (Paris: Person éducation, 2006, p475)

(IHIP) رؤية مضادة للخدمة/ باعتبارها ليست سلعة مادية /من وجهة نظر مزود الخدمة فقط، كما أنه لا يمثل تماماً جوهر الخدمة خاصة فيما يتعلق بسير عملية الخدمة وعملية التفاعل التي تتم بين المزود والمستهلك¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الخدمات التعليمية:

1. الأهمية:

تتجلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال سعي مؤسسات التعليم العالي للأخذ بمختلف الأساليب والفلسفات والمناهج الإدارية الحديثة، والكفيلة بتطوير وتحسين مخرجاتها لتواكب بذلك حركة التغيير والتطور في عصر العولمة وحتى تتمكن من مواجهة موجة التحديات القائمة على التميز والإبداع. وتأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال الفوائد المرجوة منها وهذا عبر :

*تطوير قطاع التعليم العالي من خلال إيجاد نظام شامل لضبط

الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكنها من تقويم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها، ليصبح بذلك أكثر قدرة على تخريج طلبة مؤهلين أكاديميا ومهنيا، قادرين على تلبية متطلبات سوق العمل والتطلعات التنموية في مختلف الميادين بهدف تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع.

*زيادة رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم ، وكذا رضا المجتمع عن مستوى المعرفة التي توصل إليها. هذا فضلا عن زيادة رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي.

*مراعاة اقتصاديات قطاع التعليم العالي التي تضمن التمويل اللازم ووضع الآليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة واستخدامها بكفاءة وفعالية وفق الأولويات .

*زيادة الفعالية والمرونة التنظيمية للجامعة ، باعتبار الجودة الشاملة تستدعي الشمولية التي لا تتحقق إلا بإشراك أوسع للعملاء الداخليين خاصة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحل المشاكل التشغيلية وتحسين العلاقات الوظيفية.

*المساهمة في إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي ورفع قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ، والذي يتجلى في قدرة منتجها (الخريج الجامعي) كسب حصص سوقية أكبر من خلال الطلب عليه نتيجة جودته .

*تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل بحيث يعمل على إيجاد ترابط وتكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والعمل بروح الفريق وتوافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين الذي من شأنه أن يحسن من نوعيه الخدمات المقدمة².

¹ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 20.

² أمينة عبادة، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي"، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية، العدد الخامس، 2016، ص 93

2. الأهداف:

أهداف جودة الخدمات التعليمية: هناك نوعان من أهداف جودة الخدمات التعليمية هما:

- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.
- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

كما يمكن تصنيف أهداف جودة الخدمات التعليمية بنوعها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن البيئة والمجتمع.
- هدف أداء المجتمع وتتناول حاجات الزبائن.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- هدف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات وتحفيز وتطوير العاملين¹.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 38-39

المبحث الثاني: آليات تطبيق جودة الخدمات التعليمية

المطلب الأول: أبعاد تطبيق جودة الخدمات التعليمية:

تشير الدراسات إلى إن هناك أسلوبين لقياس جودة الخدمة ينسب أولهما إلى باراسورمان وزملائه حيث تمكنوا من تصميم مقياسهم الشهير (servauak) وهو الذي يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمه بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات، حيث حددوا في البداية عشره إبعاد لقياس جودة الخدمة وهي الاعتمادية، الأمان، سهولة الوصول، فهم المستهلك، الاتصال، الأشياء الملموسة، الجدارة، سرعه الأداء، التأهيل، اللباقة.¹ وفي دراسة لاحقه تمكنوا من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمس إبعاد تترجم مظاهر دوله الخدمة بالنسبة لكل من هذه الإبعاد وهذه الإبعاد هي:

1) العناصر المادية الملموسة: Tangibles تتضمن هذه العناصر أربع متغيرات تقيس الشكل في تجهيزات المنظمة والراية الكثافة للتسهيلات المادية والمظهر الأنيق لموظفيها وتأثير المظهر العام للمنظمة.

2-الاعتمادية Reliability تتضمن خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملاءها، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت فيه بتقديم الخدمة لعملائها، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء .

3-سرعة الاستجابة: Responsiveness ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم.

4-الثقة والأمان Assurance: يحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء، وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامل الموظفين بلباقة معهم، وإلمامهم بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلتهم.

4 - التعاطف: Empathy ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماماً شخصياً، وتفهمهم لحاجاتهم، وملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع العملاء، وحرص المنظمة على مصالحتهم العليا، والدراية الكافية بإحتياجاتهم.²

¹ Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of marketing 49 (4), pp. 41-50.

² Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1988), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality - Journal of retailing 64 (1) spring. pp12-40

المطلب الثاني: تحسين جودة الخدمات التعليمية:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات الآتية:

أ- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: إن جذب انتباه العملاء، يتم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، مثل: الاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء.

ب- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة، وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة.

ت- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه: يتطلب من مقدم الخدمة عديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء

ث- التأكد من استمرار العملاء بالتعامل مع المؤسسة: تأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمنظمة، ومنها: الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، فتقديم هذه الخدمة بكفاءة يسهم في استمرار تعامل العملاء مع المؤسسة.¹

وحسب ما توصل له أركارو أستطاع أن Aracro أن يحدد عشرة قيم أساسية تضمنها إعلان "رونالد براون " Braown Ronald عن الجودة في التعليم:

1. جودة يقودها المستهلك: وهي قيمة ومفهوم إستراتيجي يقوم على أن التربية تتحسن كلما تحمل الطلاب والآباء ورجال الأعمال المسؤولية.
2. القيادة: وتشير هذه القيمة إلى أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين يجب أن يخلقوا لأنفسهم - بأنفسهم - قيم جودة محددة داخل المؤسسة، كما يجب أن يكون لكل عضو هيئة تدريس مهما كان موقعه أن يخلق لنفسه إستراتيجيات ونظم وطرائق وفتيات من أجل تحقيق التميز والجودة .
3. التحسين المستمر: التحسين المستمر يجب أن يكون توجهاً كاملاً للإدارة والأفراد لتدعيم قيمة التربية لدى الطلاب، وهذا يتم بالاعتماد على دوائر للتخطيط والتقييم.
4. المشاركة الشاملة: تحقيق الجودة في كل من أجزاء التنظيم هي مسؤولية شاملة تقع على كل فرد بمن فيهم الطلاب أنفسهم.
5. الاستجابة السريعة: وهي تعني الاستجابة لمتطلبات سوق العمل يؤدي إلى تحسين متزامن في الجودة.
6. منع المشكلات: وهي تشير إلى قيمة الفعل السريع الذي يصحح المسار ويمنع حدوث المشكلات والفاقد ويقلل التكلفة المرتبطة بالمشكلات.
7. النظرة بعيدة المدى: وهي تعني الرؤية المستقبلية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وسوق العمل وترجمتها إلى خطط واستراتيجيات ومصادر وتدريب مستمر.
8. الإدارة بالوقائع: وتعني الاعتماد على البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية الموثوق بها، وذلك عن أداء الطلاب والاتجاهات، والبرامج والكلفة والعائد والتكنولوجيا المساعدة.

¹ باسم جميل سالم مطربة، مرجع سابق

9. الشركة: وهي قيمة تبادل المنافع مع المجتمع المحيط م خلا الاتفاقيات مع النقابات والاتحادات والمنظمات.

10. مسؤولية المجتمع المحلي: وهي قيمة تعكس مسؤولية المؤسسة والمجتمع المحيط في حل المشكلات الخاصة بحماية البيئة، والصحة والتعليم.

وتأسيسا على ما سبق، نرى أنه يمكن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل ومتشبع بالجودة يتطلب تغيرا جذريا في المناخ التنظيمي القائم ومحدداته، كما يتطلب هذا المفهوم تدريبا مكثفا من أجل بناء ثقافة الجودة، فتهيئة المناخ الملائم شرط أساسي لتطبيق إستراتيجية الجودة بمفهومها الحديث، كما يتطلب أيضا التفاعل والتكامل مع أنظمة المجتمع¹.

¹ رواب عمار، غربي صباح، "تحت عنوان جودة الخدمات التعليمية"، محاضرة عن جامعة بسكرة، 2019

المطلب الثالث: تقييم جودة الخدمة:

1. تقييم جودة الخدمة من طرف العميل (أولياء التلاميذ):

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر، إحداهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل، وعلى اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه (التوجه بالعميل) بمعرفة حاجاته وتوقعاته، فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي، أي جودة الخدمة المدركة، فقد عرفت الجودة المدركة بأنها: حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهر وخصبة الشيء.

إذن فالجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، وينتج عن المقارنة بين التوقعات الإدراكات المتعلقة بالأداء. وبناء على ذلك، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل، ويرجع: ذلك إلى الأسباب الآتية:

- أ- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لاختيار الخدمة، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة .
- ب- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة .
- ت- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور، استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها، أو من طرف مؤسسات منافسة، وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.
- ث- قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها على تحديد حاجات عملائها وتوقعاتهم، أو تقييم مستوى الرضا لديهم، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها¹.

2. مؤشرات تقييم جودة الخدمة:

حتى تقدم مؤسسات الخدمات خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لا بد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم، لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم، وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة ما يأتي:

¹ باسم جميل سالم مطرية، مرجع سابق، 79

- أ- الاعتمادية: وهي القدرة على تقديم خدمة تكون كما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- ب- مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة: وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل، وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه .
- ت- الأمان: وهي يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما .
- ث- المصداقية: وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة، أي أنه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة، والتزامه بالوعد التي يقدمها .
- ج- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة): ويشير إلى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها، وتزويده بالرعاية والعناية، ويفهم مشاعره ويتعاطف معه .
- ح- الاستجابة: وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم، وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل .
- خ- الكفاءة والجدارة: وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد. د: الملموسية: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية، مثل: المعدات، ومظهر مقدمي الخدمة، وأدوات ووسائل الاتصال معهم.
- ذ- .الاتصالات: وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة

الجدول رقم (1.11): مؤشرات التحسينات المطلوبة على صعيد جودة الخدمات التعميمية في مؤسسات التعليم:

الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة
<p>مرونة المبنى الجامعي، وقدرته على استيعاب الكثافة الطلابية. مدى توفر الورش والمختبرات طبقاً للتقنيات الحديثة. مدى ملائمة المرافق المادية لطبيعة الخدمات التي تقدمها.</p>	<p>- مدى التزام المؤسسة في أداء خدماتها في الوقت المحدد. تركيزها على حل المشكلات التي تواجه المستفيدين . -مدى قدرة المؤسسة على حفظ وثائقها، وبيانات المستفيدين بطريقة آمنة، ويمكن الرجوع لها عند الحاجة</p>	<p>-مدى استعداد، ورغبة الموظفين لخدمة المستفيدين. مدى قدرة الموظفين على تلبية طلبات المستفيدين بشكل سريع، وفي الوقت المحدد.</p>
الأمان (الثقة)	التعاطف	المسؤولية الاجتماعية
<p>-مدى المعرفة التي يمتلكها الموظفون للإجابة على أسئلة واستفسارات المستفيدين. - مدى احترام الموظفين للمستفيدين، ومعاملتهم بطريقة حسنة. شعور المستفيدين بالأمان (الثقة) عند تعاملهم مع الموظفين .</p>	<p>-عدد ساعات العمل وملاءمتها لجميع المستفيدين. - تضع المؤسسة مصلحة، واحتياجات المستفيدين في سلم أولوياتها. تولي المؤسسة كامل الاهتمام لجميع المستفيدين دون استثناء .</p>	<p>فتح قنوات الاتصال : مع المؤسسات التعليمية الأخرى المتماثلة في الاختصاصات. دور المؤسسة في خدمة المجتمع. - التركيز على البحث العلمي، وارتباطه بقضايا المجتمع، وكيفية تطويره. - مدى ملائمة برامجها الأكاديمية لاحتياجات المجتمع.</p>

باسم جميل مطرية (مرجع سابق)

ويتبين من الجدول رقم (3) أن مؤشرات تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم بالجزائر تتطلب إستراتيجية مستقبلية محددة المعالم وفقاً للرؤية التي وردت في الجدول رقم (3)، وذلك بأن تكون عملية التحسين شاملة لكل مكونات مؤسسات التعليم انسجاماً مع المتغيرات الخارجية.

3. نماذج تقييم جودة الخدمة:

إن عملية القياس هي أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة المنتجات والخدمات، إلى جانب ذلك فإن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره، حيث لا يمكن تحديد مدى تطور أو تراجع الكفاءة الإنتاجية ومستوى الخدمة المقدمة دون استخدام أداة أو أكثر من أدوات القياس. فإن وجود نظام محكم للقياس هو الخطوة الأولى للتكامل والإبداع في تطوير جودة الخدمات والمنتجات، وكذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإحصائية يدعم كفاءة العمليات الإنتاجية والخدمات. أما جودة الخدمات التعليمية فيمكن قياسها عن طريق قياس عدة جوانب أهمها: مدى التحصيل عند الطالب، ومدى رضا الطلبة وأولياء أمورهم، ومستوى الخريجين، ومستوى المدرسين والإداريين، والكفاءة الادارية، والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، وخدمه المجتمع، ومستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

وتوجد عدة إجراءات وأنظمة لتحقيق الجودة، ونماذج أساسية لقياس جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية من داخل هذه المؤسسات وهي كالآتي:

أ- رقابة جودة الخدمة: وتأتي هذه الرقابة لاحقة لعملية الإنتاج، بحيث يتم اكتشاف وإزالة أي عناصر معيبة لهذا الإنتاج، وفي العملية التعليمية تعنى عملية رقابة الجودة بالتعرف على أي مظاهر للضعف يتم استكشافها بعد استكمال العملية التعليمية، وتتم ممارسة هذه الرقابة باستخدام الاختبارات والفحوص الخارجية والداخلية، وعن طريق كتابة التقارير وإعداد الدراسات، وأخذ رأي أولياء الأمور.

ب- ضمان الجودة: وتتم هذه العملية قبل وخلال العملية التعليمية وليس بعدها كما في رقابة الجودة، وفيها تكون الجودة جزء لا يتجزأ من المنتجات أو المخرجات نفسها، وهنا يمكن تطبيق المواصفات، والسعي لمنع حدوث أي خلل أو يصعب تطبيق هذا النموذج أو هذا المنطلق على العملية التعليمية؛ نظراً إلى أن تحقيق بعض الأهداف التعليمية يعتمد على المؤسسة التعليمية وحدها غالباً، وإنما هناك متغيرات وظروف كثيرة يمكن أن إلا أنه عيب، تتداخل تأثيراتها في العملية التعليمية.

ت- نظام إدارة الجودة: ويقوم هذا النظام على أساس إدارة ومراقبة العاملين في المؤسسة، ويهدف إلى تكامل العمل مع الآليات الضرورية؛ للتأكد من توفر الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية التعليمية، ويعني ذلك القيام بالعمليات الآتية: التخطيط لعملية الإنتاج والرقابة، التحديد الواضح للنتائج، الاتفاق على الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك النتائج ومراجعة النظام التعليمي ومراقبته

ث- إدارة الجودة الشاملة: يعتبر هذا النموذج امتداد وتطوير لنظام ضمان الجودة، ويسعى إلى جعل كل عضو من أعضاء المؤسسة راغباً في إرضاء الزبون، وإلى جعل نظام المؤسسة قابلاً لأن يسمح لهم بذلك، وهو بذلك

معني أساسا بالتحسين التنظيمي الذي يركز على الزبون، ويعتمد على تصور إدراكه وتوقعه لجودة الخدمة المقدمة له¹.

4. قياس جودة الخدمة:

يعد الاهتمام بجودة الخدمة موضوع قديم، لكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو مقدمي الخدمة، حيث تواجه الخدمة صعوبات عديدة لقياسها مقارنة بقياس جودة السلع وبالرغم من هذه الصعوبات، فإن هناك عديد من الدراسات التي ساهمت في وضع أطرومعايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة وأهم المساهمات وأبرزها ما يلي:

1. قياس جودة الخدمة من منظور الزبون: وهذا الاتجاه يتضمن عدة مقاييس منها:

أ. قياس عدد الشكاوي: والمقدمة من طرف الزبون خلال فترة زمنية، وتبين هذه الشكاوي عدم تناسب الخدمة المقدمة لهم مع المستوى الذي يطمحون إلى بلوغه².

ب. قياس رضا الزبون: وهي إحدى الطرق المعقدة في قياس جودة الخدمة، فتتم من خلال حصر خصائص الخدمة في جدول وسؤال الزبائن عن ترتيب هذه الخصائص. حسب أهميتها كما يدركها هؤلاء الزبائن³.

ت. مقياس الفجوة: والذي يعتمد على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكه لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد ما بين التوقعات والإدراكات باستخدام الفجوات.

وعند التحدث عن هذا المقياس لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:

❖ توقعات الزبون: وهي تلك الاعتقادات التي تتكون لديه ويتمنى تحقيقها أو توفرها في الخدمة المقدمة

له من طرف المؤسسة التي يتعامل معها، وعلى ضوء العملية التي يقيم من خلالها الزبائن جودة

الخدمة، قدما *zeithanl, parasuraman et Berry* مفهوم منطقة التسامح التي تربط بين الخدمة

المطلوبة والخدمة المقبولة. الخدمة التي يتوقعها العميل هي الفجوة بين الخدمة المطلوبة والخدمة

المقبولة، وإذا كانت الخدمة المقدمة أقل من الخدمة المتوقعة فسوف تسبب استياء للعميل.

الخدمة المطلوبة تتأثر بعاملين رئيسيين هما: العوامل المحددة للتعامل والعوامل ذات الصلة بالمؤسسة، الخدمة

المطلوبة تعتمد دائما على تصرفات العميل، مستوى الطلب العام على الخدمات، الاحتياجات الشخصية

¹ باسم جميل، سالم مطرية مرجع سابق، ص 80

² فاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 94-95

³ عبد المجيد البرواري، نظام موسي سويدان، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 47

ويتوقف أيضا على الشركات، الوعود الصريحة والضمنية، من الفهم إلى الأذن، التجارب السابقة من الخدمة. أما الخدمة المقبولة وتعني قبولها يتوقف على توقعها الحد الأدنى من الخدمة، تصور البدائل، تصوير أو إدراك الدور الخاص في خدمة العملاء و العوامل الظرفية. ومقارنة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل الزبون خلال تجربة الخدمة يخلق إما رضا الزبون أو عدم رضاه.

❖ إدراكات الزبون (Servqual): وهي المعايير التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له، ومنه: جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات. ويعتبر المقياس (Servqual) الأكثر شيوعا في قياس الجودة المدركة للخدمة في جل الدراسات الميدانية، ونموذج Servqual لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل يتعداها إلى عمليات تقديم الخدمة ويبنى بالمقارنة بين توقعات الزبائن و ادراكاتهم، وذلك لقياس خمس فجوات أساسية تتعلق بكل مؤسسة خدمية وبالزبون وبالائنين معا. وتتلخص هذه الفجوات كالتالي¹:

1. الفجوة الأولى: والتي تسمى فجوة البحث: وتتمثل في الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء وتوقعات العملاء أنفسهم ويعني، مدى معرفة أو إدراك الإداريين لما يتوقعه العملاء، فإذا عرف المدراء ما الذي يتوقعه العملاء، كان بمقدورهم تقديم الخدمات وفقا لهذه التوقعات، وبالتالي سوف تكون الخدمات مرضية بالنسبة للعملاء؛ لأنها تقابل توقعاتهم.

ولهذه الفجوة عدة أسباب منها ما يأتي:

- أ. نقص في بحوث التسويق. فإما أن يكون نقص في عدد الأبحاث، أو أن الأبحاث غير مناسبة، وقد يكون نقص في التفاعل بين الإدارة والعملاء.
 - ب. عمليات الاتصال الخارجي غير مناسبة.
 - ج- عدد كبير من المستويات الإدارية.
- نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يرجع إلى قلة بحوث التسويق، وكذا الترجمة الخاطئة للنتائج المتحصل عليها من دراسات السوق التي تقوم بها، ويمكن أن يكون السبب أيضا من انعدام الاتصال بين الإدارة والزبائن فقد يرغب الزبون أساسا في الحصول على خدمة فورية من الموظفين من دون الانتظار لمدة طويلة، في حين ترى الإدارة أن الزبائن لا يهتمون بعامل الزمن، وأنهم مستعدون للحصول عليها مهما كانت الظروف.

¹ احمد دريد، "دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية"، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2019

2. الفجوة الثانية: والتي تسمى فجوة التصميم: وتتمثل في الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء وقدرة الإدارة على ترجمة هذا الإدراك إلى معايير، وهذا يعني أن مجرد إدراك الإدارة لتوقعات العملاء لا يكفي، ولكن يجب ترجمة هذا الإدراك إلى معايير ومحددات، تكفل تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه العملاء.

ولهذه الفجوة مسببات ومنها ما يأتي:

- أ. عدم الالتزام بمفاهيم الجودة.
- ب. عدم الإدراك الصحيح لما يحتاجه العملاء .
- ت. إجراءات أو عمليات وضع المعايير غير سليمة.
- ث. عدم تحديد أهداف دقيقة.

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من تصور الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التصورات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بمورد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة و العكس صحيح¹.

3. الفجوة الثالثة: والتي تسمى فجوة التقديم، وتتمثل في Service quality specifications _Service :

delivery Gap: الفرق بين المعايير الموضوعية والخدمة المقدمة بالفعل، بمعنى أن مجرد وجود معايير مناسبة للجودة، أيضا لا يكفي، بل لابد من أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المعايير حتى نضمن تقديم الخدمة وفقا للمعايير الصحيحة الموضوعية وبالتالي نقابل توقعات العملاء، ولهذه الفجوة أيضا عدد من المسببات منها:

- عدم وضوح الأدوار.
- أ. صراع الأدوار .
- ب. ضعف العاملين.
- ت. ضعف التكنولوجيا المستخدمة.
- ث. النظام الرقابي غير جيد.
- ج. عدم العمل بنظام الفريق.

نتيجة القياس : في الحالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

4. الفجوة الرابعة: والتي تسمى " فجوة الاتصال _ Service delivery " Communication Gap " External communication Gap

¹ باسم جميل سالم مطرية، مرجع سابق

وتتمثل في: الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والوعد التي قطعتها المنظمة على نفسها خلال اتصالاتها بالعملاء

بمعنى أن المؤسسة قد تعطي العملاء معلومات مبالغ فيها حول مستوى الجودة وطرق تقديمها مما يؤدي إلى رفع مستوى التوقعات إلى أعلى الدرجات فتكون النتيجة أن الإدراك مهما كان مرتفعا سوف يكون في الغالب أقل من التوقعات التي تشكلت مما ينتج عنه انخفاض في مستوى رضى الطلاب عن الجودة المقدمة، ولهذه الفجوة أسبابها:

أ. الاتصالات الخارجية غير مناسبة.

وهذا قد ينتج عن سوء الاتصالات الداخلية في المنظمة، فمثلا عدم فهم مسئولي قسم الإعلان لطبيعة العمليات أو مستوى جودة العمليات التي تقدمها المنظمة، أو عدم الاتصال الكافي بين رجال المبيعات وقسم العمليات الذي ينتج عنه سوء فهم رجال المبيعات لطبيعة العمليات ومستواها، وأخيرا قسم إدارة الأفراد قد لا يكون أيضا على دراية كافية بطبيعة العمليات مما ينتج عنه إعطاء معلومات واتخاذ قرارات غير سليمة.

ب. إعطاء وعود مبالغ فيها.

وجميع الفجوات السابقة ظهرت خلال استقصاء المدراء بمعنى أن جميع هذه الفجوات تقع في جانب الإدارة، وأما الفجوة الخامسة وهي الفجوة الخيرة فقد ظهرت عدد استقصاء العملاء نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يرجع إلى أن الوعد التي قدمها حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء عن طريق أساليب الترويج المختلفة تختلف على المستوى الفعلي لتقديم الخدمة، وتسمى بفجوة الوعد مما يؤدي إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في الخدمة.

5. الفجوة الخامسة: والتي تسمى " الفجوة الحقيقية Expected service_Perceived " Reality Gap " service Gap، وتتمثل في: الفرق بين الخدمة المدركة من قبل العملاء والخدمة التي كانوا يتوقعونها، فمما أوضحته الدراسة التي أجريت على العملاء أنهم يقيمون جودة الخدمة عن طريق مقارنة الإدراك بالتوقعات.

أسباب هذه الفجوة:

بدون شك فإن هذه الفجوة سوف تنتج بشكل طبيعي إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها لأن ظهور أي فجوة من الفجوات السابقة يعني أن الخدمة لن تقدم بما يتفق مع توقعات العملاء، ومما لا شك فيه أن علاج الفجوات الأربع السابقة سيؤدي إلى عدم ظهور الفجوة الخامسة الأمر الذي ينتج عنه تقدير عالي للجودة من وجهة نظر العملاء .

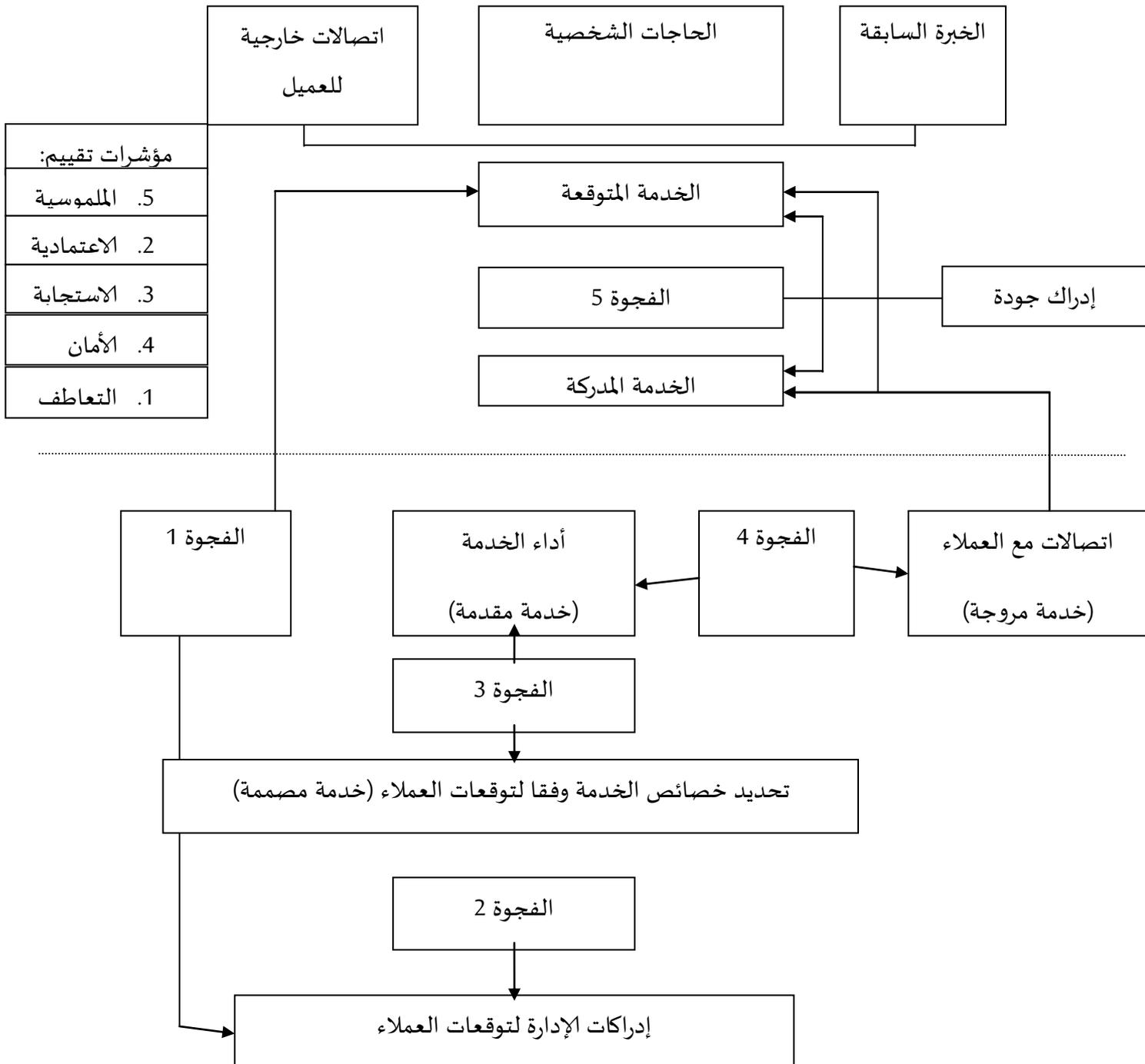
وباختصار فإن $Gap 5 = f(gap1, gap2, gap3, gap4)$:

نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة واحتمالات التدمير والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن المؤسسات الخدمية. وقد تعرض هذا المقياس للعديد من الانتقادات منها: أنه في رأي البعض قد فشل في أن يأخذ بعين الاعتبار الأنظمة النفسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث بدل القليل من الاهتمام لشرح كيفية تطور الإدراكات و لعل أهم نقطة في الانتقادات الموجهة إلى هذا النموذج تكمن في إهماله للمزايا السلوكية للزبائن¹.

¹ يوسف حسين عاشور و طلال عثمان العبادلة ، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا :حالة برنامج MBA في الجامعة الإسلامية لغزة، مذكرة ماجستير ، جامعة غزة، 2007.

الشكل (2. XLVI) نموذج الفجوة

(Servqual)



باسم جميل سالم مطرية (مرجع سابق)

2. مقياس أداء الخدمة: **Servperf** لقد ترتب على الانتقادات الموجهة لمقياس Servqual تقديم عدة دراسات، and Gronin Taylor والتي نتج عنها مقياس جديد يسمى مقياس الأداء الفعلي service performance أو ما يعرف بمقياس Servperf، فاعتمادا على مراجعة عميقة لنماذج قياس جودة الخدمة في حين أن التوقعات ليست جزءا من هذا المفهوم. ووجه الاختلاف في هذا المقياس أنه يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات ويركز فقط على الأداء لقياس جودة الخدمة، إلا أنه في نفس الوقت يستخدم نفس الأبعاد الخمسة الموضحة من قبل (parasuraman et Al). وقد قاما بإجراء اختبار ميداني لأربعة نماذج لقياس جودة الخدمة هي:

Servqual جودة الخدمة = الأداء - التوقعات

Wiegthed Servperf جودة الخدمة = (الأداء - التوقعات)

Servperf • جودة = الأداء

Wiegthed Servperf • جودة الخدمة = الأهمية × الجودة

وقد لخص Gonin et Taylor 1992 إلى أن مقياس (Servperf الأداء فقط) أفضل المقاييس لذا فإن الباحثين يوصيان باستخدام هذا المقياس في العديد من المجالات نظرا لتميزه بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس¹.

¹ أحمد دريد، مرجع سابق

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في الفصلين الأول والثاني أن جودة الخدمات التعليمية هي عملية إدارية تشمل الجميع أنشطة المنظمة التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع واستخدامها بأكثر الطرق فعالية لذا أصبح تحسين حيوية الموظف وتعزيز التطوير المستمر أمرًا واقعيًا يجب على المؤسسات التعليمية مراعاته. لذلك يمكن القول أن التخطيط عالي الجودة في المؤسسات التعليمية يساهم بشكل كبير في نجاح هذه المؤسسات وتحقيق رسالتها وتحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها. وفي الفصل الثالث سنحاول الكشف عن هذا من خلال الكشف عن حقيقة تخطيط الموارد البشرية ودورها في تحسين خدمات التعليم في إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية الوطنية بمحافظة لولاية مستغانم.

الفصل الثالث
للدائرة الميدانية الإطار

تمهيد:

تطرقنا في الفصلين الأول والثاني من الدراسة إلى الإطار المفاهيمي للتعريف بمفهوم تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية. و من خلالهما توصلنا إلى أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأنشطة والأعمال التي تمكن المدراء على مستوى مديريات التربي ، وبتعاون محكم مع مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من تحديد وتحليل وتقدير وتقييم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وأنه يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. مما يتطلب العمل بنظام الجودة في تحقيق ذلك على مستوى المؤسسة التعليمية . حيث يساهم نظام الجودة بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسة وفي تأدية رسالتها، وتحقيق أهدافها من خلال التوظيف الأمثل لمواردها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لولاية مستغانم.

1) تعريف مديرية التربية لولاية مستغانم:

تقع مديرية التربية لولاية مستغانم في شارع بن عائشة عبد القادر، مستغانم ، وهي تشرف على جميع القطاعات التربوية التابعة لها على مستوى كل الدوائر والبلديات. وهي عبارة عن جهاز إداري غير مركزي تابع للتوظيف العمومي يعمل تحت وصاية مراسيم وقوانين مشروعة، حيث تخضع لمرسوم تنفيذي رقم 1990/90 يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى ولاية مستغانم.

2) مراحل تطور مديرية التربية لولاية مستغانم:

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابوليون الثالث الذي ندم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي وكان يطلق على الهيئة المسيرة و المشرفة على تنظيم التعليم أسم الأكاديمية.

وتحولت التسمية من مفتشيه الأكاديمية إلى مديرية التربية و الثقافة بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1971/09/09 ويمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية:

- 1) من 1962 إلى 1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشية الأكاديمية
 - 2) من 1971 إلى 1979 كانت تسمى مديرية التربية و الثقافة
 - 3) من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية
 - 4) من 1986 إلى يومنا هذا تسمى "مديرية التربية"
- تشرف مديرية التربية على مستوى الولاية على كل ما يتعلق بالتربية و التكوين حيث يقوم بتسيير أمور المديرية إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية حيث يعتبر:

- ممثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية و التعليم
- مشرف على التعليم بكل أطواره و أنواعه (تحضيري ابتدائي، متوسط، ثانوي، خاص، مكيف، معمم)
- مكلف بتعيين و تنصيب الموظفين
- مكلف بتسيير جميع المعلمين العاملين بالولاية
- يمارس الرقابة التربوية و الإدارية و المالية على جميع المؤسسات التابعة للولاية
- يرأس لجان الموظفين (اللجان المتساوية الأعضاء)
- ينقط الموظفين، الإداريين و المفتشين في الولاية
- يقترح و يقرر تعيين الموظفين أو توقيفهم أو تسريحهم أو اتخاذ أي عقوبة في حدود القانون
- يشرف و يراقب الاجتماعات ويرأس لجانها و يقترح أعضاءها.

- يضمن حقوق الموظفين ويسهر على مدى تنفيذ واجباتهم¹

(3) نشاطات مديرية التربية لولاية مستغانم: تتمثل نشاطات مديرية التربية في ما يلي:

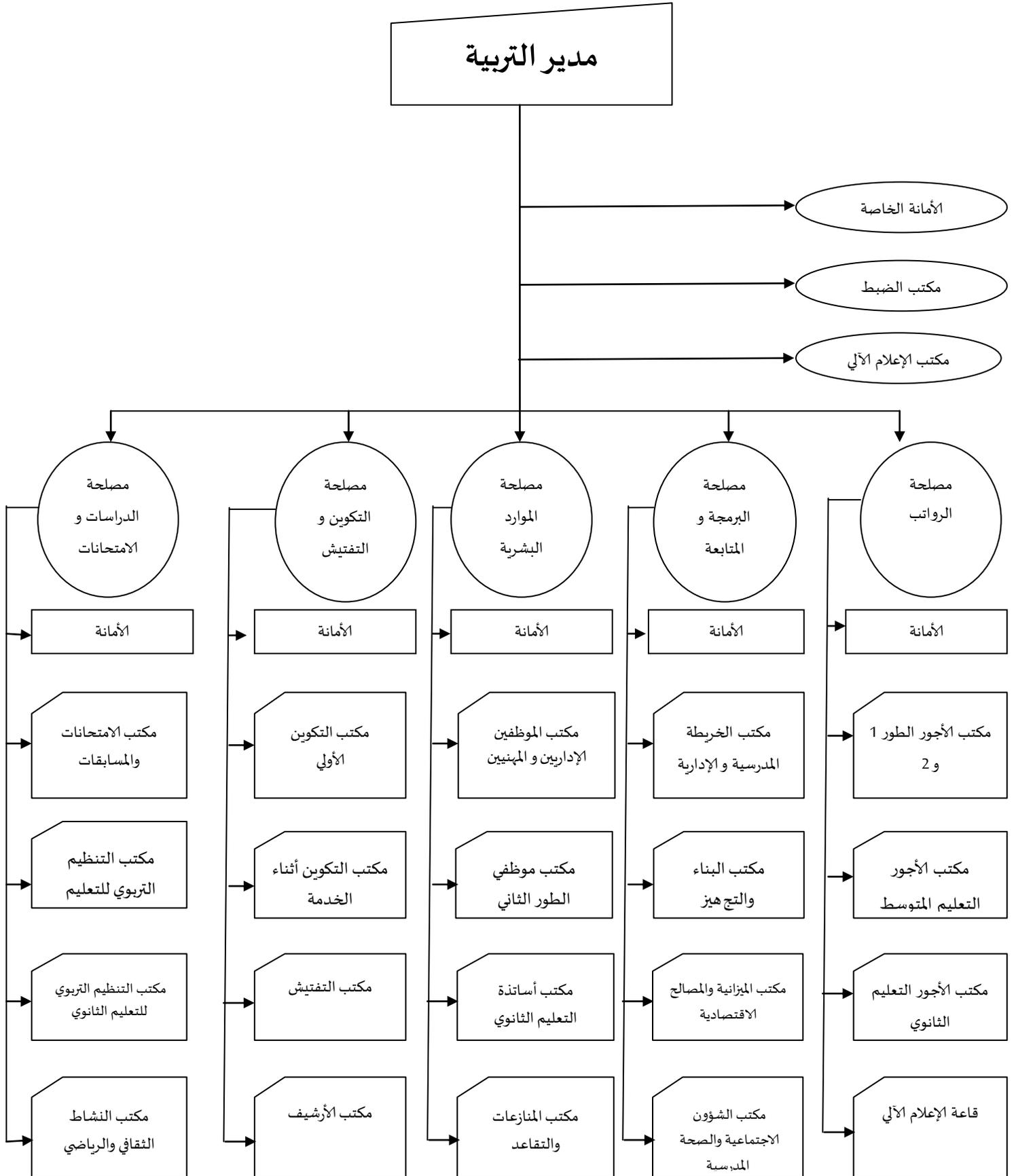
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم و القيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- السهر على التنظيم والمتابعة و المراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم و احترام التنظيم المدرسي.
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات في إطار التنظيم المعمول به.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم .
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية .
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات التربوية والتكوين التابعة للقطاع²

1 . مصلحة التكوين والتفتيش، مديرية التربية لولاية مستغانم، ماي 2022.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق ل09 جوان 1990، الجريدة الرسمية، العدد 24، السنة 13، 27 جوان 1990، ص 800.

4) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية مستغانم:

الشكل رقم (3. LIII) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية مستغانم



المطلب الثاني: التعريف بمصلحة الموارد البشرية (المستخدمين):

(1) التعريف بمصلحة الموارد البشرية (المستخدمين):

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكلية مديرية التربية بولاية مستغانم نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية. حيث يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين بمرسوم تنفيذي رقم: 159/13 المؤرخ في: 15 أفريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة انجازها. وأنشئت ذات المصلحة حسب التنظيم الهيكلي لمديرية التربية طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في: 02/06/2002 المتضمن تنظيم مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات، وخاصة المواد: من 18 إلى 24 منه.¹

(2) مهام مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين):²

بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، فإن المرسوم التنفيذي 174/90 المؤرخ في: 09 جوان 1990 في مادته الثالثة يحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:
القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسات التعليمية ومتابعة مساهمهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل. وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في:

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف
- تسيير ملفات المستخدمين حسب
- انجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد
- إنجاز قرارات الترسيم.
- انجاز مقررات الترقية في الدرجة
- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى
- إنجاز مقررات التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع
- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية
- الإجازات والعقوبات
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا
- انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات
- انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31: ديسمبر من كل سنة
- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق
- جميع العمليات سابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 159/13 المؤرخ في 17 جمادى الثانية 1434 الموافق لـ 15 أفريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 23، 28 أفريل 2013 ص 16.
² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 174/90، نفس المرجع السابق ص 800.

- القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة
- انجاز حصيلة الشغل للموظفين
- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك
- 3) مكاتب مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين): تحتوي المصلحة على أربعة مكاتب وهي:
 - ✓ مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي.
 - ✓ مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي العام والتقني.
 - ✓ مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.
 - ✓ مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.
- ❖ مكتب أساتذة التعليم المتوسط والثانوي: يتكفل المكتب بتسيير و متابعة المسار المهني للأسلاك التالية:
 - أساتذة التعليم الثانوي.
 - الأساتذة التقنيون رؤساء الأشغال.
 - الأساتذة التقنيون رؤساء الورشات.
 - التنسيق بين مديري المؤسسات التعليمية و مكاتب المصلحة في تنظيم و تصفية المشاكل المطروحة على مستوى المؤسسات أو وضعيات الموظفين.
- ❖ مكتب التعليم الابتدائي: يتكفل المكتب بتسيير و متابعة المسار المهني للأسلاك التالية:
 - مديرو المدارس الابتدائية.
 - أساتذة المدرسة الابتدائية.
 - معلمو المدرسة الأساسية.
 - التنسيق بين مفتشي التعليم الابتدائي و مكاتب المصلحة في تنظيم و تصفية المشاكل المطروحة على مستوى المؤسسات أو وضعيات الموظفين.
- ❖ مكتب المستخدمين الإداريين وعمال الخدمة: يتكفل المكتب بتسيير و متابعة المسار المهني للأسلاك التالية:
 - المستخدمين الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 315/08 المؤرخ في 11/10/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 240/12 المؤرخ في 29/05/2012.
 - موظفي الأسلاك المشتركة الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 04/08 المؤرخ في 19/01/2008.
 - العمال المهنيين، سائقي السيارات والحجاب الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 05/08 المؤرخ في 19/01/2008.

- الأعران المتعاقدين الخاضعين للمرشوم الرئاسي رقم: 308/07 المؤرخ في 2007/09/29.
- ❖ مكتب التقاعد والمنازعات والمعاشات: يقوم بالمهام التالية:
 - ✓ إحصاء المستخدمين الذين بلغوا السن القانونية للتقاعد.
 - ✓ تصفية ملفات المستخدمين المحالين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد.
 - ✓ التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات.
 - ✓ التكفل بإعداد ومتابعة ملفات المستخدمين المحالين على مجالس التأديب.

المبحث الثاني: إجراءات وأساليب الدراسة

المطلب الأول: عينة وإجراءات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين) على مستوى مديرية التربية لولاية مستغانم، والبالغ عددهم 43 و عينة أخرى تضم إداريين وأساتذة ثانياً: عينة الدراسة عينة الدراسة عشوائية تضم موظفي مصلحة الموارد البشرية، وقد تم توزيع 32 استمارة استرجع منها 24 استمارة فقط، لتصبح عينة الدراسة 24 موظفاً. حيث أظهرت نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الخصائص التالية:

(1) توزيع العينة حسب متغير السن:

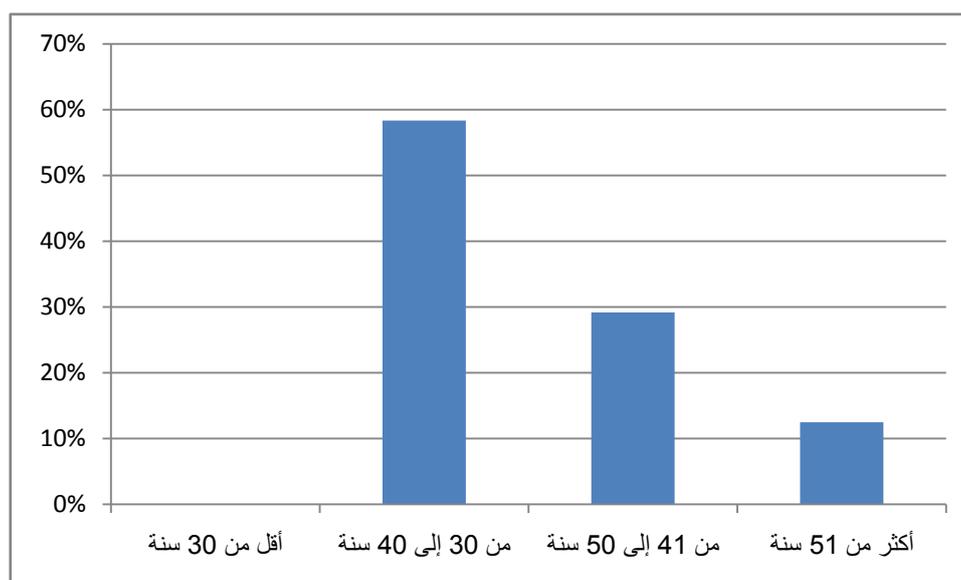
الجدول رقم (2. III) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
0%	0	أقل من 30 سنة
58%	14	من 30 إلى 40 سنة
29%	7	من 41 إلى 50 سنة
13%	3	أكثر من 51 سنة
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

تبين النتائج في الجدول رقم (2. III) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الفئة 30 إلى 40 هي الأكثر تواجد في مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لمستغانم بنسبة بلغت 58%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 بنسبة 29%، بينما كانت نسبة الفئة الأكثر من 51 سنة ضئيلة جداً بنسبة 13%، لتتعدى تماماً فئة الأقل من 30 سنة والشكل رقم (2. III) يوضح ذلك.

الشكل رقم (4.III) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن



توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

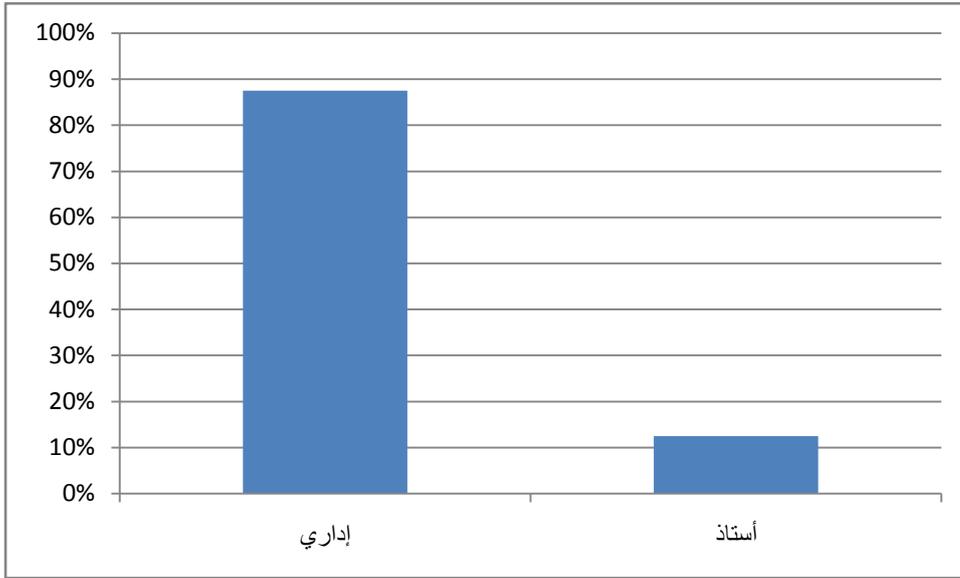
الجدول رقم (3.LVIII) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
88%	21	إداري
12%	03	أستاذ
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

تبين النتائج في الجدول رقم (2.LVIII) أن نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي تميل إلى الإداريين، حيث يمثلون أكثر تواجد في مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لمستغانم بنسبة 88% من إجمالي موظفي المصلحة، بينما نلاحظ أن فئة الأساتذة تمثل نسبة ضئيلة تقدر بـ 16% من باقي موظفي المصلحة، والشكل رقم (3.LVIII) يوضح ذلك:

الشكل رقم (5. III) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي:



توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

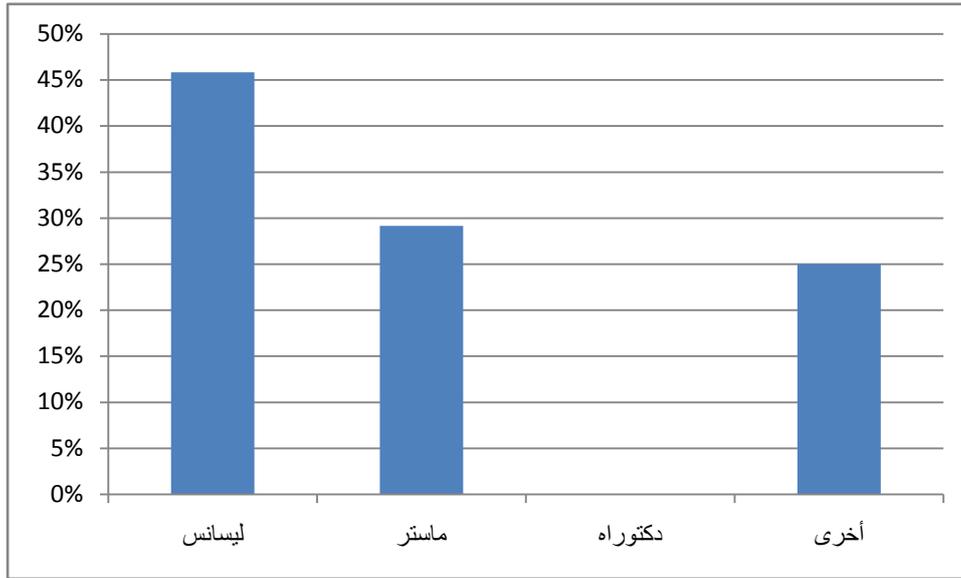
الجدول رقم (4. III) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	11	46%
ماستر	07	29%
دكتوراه	0	0%
أخرى	06	25%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول رقم (4. III) نلاحظ أن نسبة موظفي مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لمستغانم الحائزين على شهادة ليسانس هم الأغلبية في المؤسسة بنسبة تقارب النصف قدرت بـ 46%، بينما الحائزين على المؤهل العلمي ماستر كانت نسبتها 29%، وانعدم المؤهل العلمي الدكتوراه لدى موظفي المصلحة، بينما الحائزين على مؤهلات علمية أخرى بلغت النسبة 25% من إجمالي موظفي المصلحة والشكل رقم (4. III) يوضح ذلك:

الشكل رقم (6.III) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:



توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

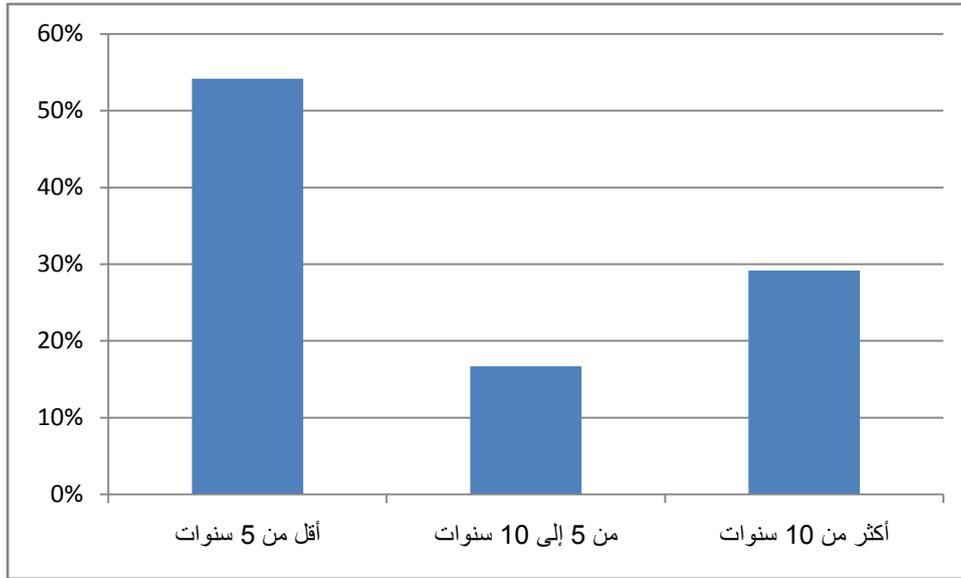
الجدول رقم (5.III) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	54%
من 5 إلى 10 سنوات	04	17%
أكثر من 10 سنوات	07	29%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

توضح نتائج الجدول (5.III) أن الموظفين الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة مهنية هم أكثر الموظفين تواجدا في المصلحة من الفئات الأخرى بنسبة قدرها 54% من إجمالي الموظفين، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبراتهم المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرها 29%، بينما فئة من 5 إلى 10 سنوات فكانت قليلة نوعا ما بنسبة قدرت بـ 17% و الشكل (6.III) يوضح ذلك:

الشكل رقم (7.III) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:



المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليبها الإحصائية:

أولاً: أداة الدراسة: تم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية للدراسة، والتي صممت خصيصاً لدراسة دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم. حيث تضمنت استمارة الاستبيان 22 عبارة تم تقسيمها على النحو التالي¹:

القسم الأول: البيانات الشخصية للموظف:

السن: أقل من 30 سنة / من 30 إلى 40 سنة / من 41 إلى 50 سنة / أكثر من 51 سنة.

المسمى الوظيفي: أستاذ / إداري.

المؤهل العلمي: ليسانس / ماستر/ دكتوراه / أخرى .

سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات/ من 5 سنوات إلى 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات.

القسم الثاني:

مقياس تخطيط الموارد البشرية يضم (22) عبارة مقسمة على (5) أبعاد، تقابلها 5 بدائل للإجابة حيث تم تحديد اتجاه الإجابة حسب مقياس "ليكارث" بأوافق على العبارة أو لا أوافق، هذه العبارات هي:

- بعد التزام الإدارة العليا: يتضمن (5) عبارات.
- بعد دقة أهداف المؤسسة: يتضمن (4) عبارات.
- بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية: يتضمن (5) عبارات.
- بعد التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية: يتضمن (4) عبارات.
- بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية: يتضمن (4) عبارات.

¹ أنظر الملحق ص 44 - 45

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة والمتعلقة بقياس مستوى كل من تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية لمديرية التربية بولاية مستغانم، وكشف ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وكذا التحقق مما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما. حيث سيتم عرض وتحليل هذه النتائج عبر ثلاثة مطالب تجيب في مجملها على الخمسة أسئلة الفرعية للدراسة الميدانية وتختبر فرضياتها على النحو التالي:

نتائج قياس مستوى تخطيط الموارد البشرية: تظهر من خلال التالي:

1. الإجابة على التساؤل الفرعي الأول واختبار فرضيته:

ينص السؤال الأول على ما يلي: 1. ما مستوى تخطيط الموارد البشرية؟

. وللتعرف على مستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم تم وضع (5) أبعاد لهذا المتغير، وللإجابة على هذا السؤال تم تسطير الفرضية التالية: يكشف واقع تخطيط الموارد البشرية مستوى جيد لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم. وتم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام رأي الأغلبية من الموظفين في المديرية في الجداول من (5) إلى (10):

1-1 قياس مستوى بعد التزام الإدارة العليا: يتضمن هذا البعد (5) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6.iii) يوضح نسبة الموافقة لقرارات بعد التزام الإدارة العليا:

الرقم	العبرة	اتجاه العينة	نسبتها المؤوية
1	تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تبني الفكر الاستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية.	أوافق	92%
2	تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في حث الجهات المختصة على استخدام الأساليب العلمية والمنهجية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.	أوافق	92%
3	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتطوير مواردها البشرية.	أوافق	80%
4	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد كافة التغيرات المطلوبة من الإدارة العليا تنفيذها لضمان فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية وأهدافها.	أوافق	88%
5	تلتزم الإدارة العليا بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية التي تتضمنها خطة الموارد البشرية.	أوافق	63%
6	التزام الإدارة العليا	جيد	83%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

إن هذا البعد يقصد به توافر دعم وتأيد الإدارة العليا لخطة الموارد البشرية، حيث أن كل من الدعم، والالتزام، والتفويض، والتوجيه من الإدارة العليا يعتبر ضروريا لضمان النجاح الكلي لتخطيط موارد المؤسسة بشكل عام، وضمان نجاح وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص. ومن نتائج الجدول (6.iii) نلاحظ أن نسبة الموافقة على العينة جيد؛ أي أن واقع التزام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

1-2- قياس مستوى بعد دقة أهداف المؤسسة: يتضمن هذا البعد (4) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7.iii) يوضح نسبة الموافقة لفقرات بعد دقة أهداف المؤسسة ودرجة الموافقة عليها:

الرقم	العبرة	اتجاه العينة	نسبتها المؤوية
6	تسهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة	أوافق	84%
7	تسهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب المؤسسة الإرباك والفجائية في المستقبل.	أوافق	88%
8	تسهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء أهداف المؤسسة.	أوافق	75%
9	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.	أوافق	88%
	دقة أهداف المؤسسة	جيد	84%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

ينطوي تخطيط الموارد البشرية على خطوات تشمل تحليل أهداف المؤسسة، حيث تشمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المؤسسة وتفهمها استناداً إلى أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المؤسسة الإستراتيجية. ويتضح نتائج الجدول رقم (7.iii) أن نسبة موافقة اتجاه العينة جيد؛ أي أن دقة أهداف المؤسسة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

3-1 قياس مستوى بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية: يتضمن هاذ البعد (5) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8.III) يوضح نسبة الموافقة ل فقرات بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية ودرجة الموافقة عليها:

الرقم	العبرة	اتجاه العينة	نسبتها المؤوية
10	توظف عملية تخطيط الموارد البشرية مؤهلات وخبرات العاملين بها بشكل مناسب.	أوافق	63%
11	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية فيوضع المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.	أوافق	88%
12	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.	أوافق	75%
13	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مستفيدة من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.	أوافق	100%
14	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.	أوافق	88%
	وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية	جيد	83%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

يشير مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية إلى النظام الذي يعمل على استقبال وتخزين واسترجاع ومعالجة وتحليل وبت المعلومات المفيدة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ومن الجدول (8.III) نلاحظ أن مؤشر وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية باتجاه العينة جيد؛ أي أن مؤشر وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

4-1 قياس مستوى بعد التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية: يتضمن هذا البعد (4) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9.iii) يوضح بعد التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية ودرجة الموافقة عليها:

النسبة المؤوية	اتجاه العينة	العبارة	الرقم
71%	أوافق	تأكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام وتكامل أهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بقية أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.	15
63%	أوافق	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للعاملين.	16
58%	أوافق	تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية نتائج تقييم أداء العاملين.	17
83%	أوافق	ترسم عملية تخطيط الموارد البشرية مسار تنمية المسار الوظيفي للعاملين.	18
69%	جيد	التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل (تنسيق) هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

حيث يتضح من نتائج الجدول (9.iii) لمؤشر التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية باتجاه العينة جيد؛ أي أن مؤشر التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

5-1 قياس مستوى بعد مراعات كافة المتغيرات البيئية: يتضمن هذا البعد (4) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10.III) يوضح بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية ودرجة الموافقة عليها:

الرقم	العبرة	اتجاه العينة	نسبتها المؤوية
19	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية.	أوافق	88%
20	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تعديل خطة الموارد البشرية لتلاءم التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.	أوافق	84%
21	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة في استثمار الموارد البشرية بشكل فعال يتلاءم مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.	أوافق	84%
22	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين داخل المؤسسة لسد العجز في الموارد البشرية.	أوافق	66%
	مراعاة كافة المتغيرات البيئية	جيد	81%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

إن أخذ العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة بعين الاعتبار أمر في غاية الأهمية عند عملية تخطيط الموارد البشرية، نظرا لحجم تأثيرها في فعالية هذه العملية. ومن خلال النتائج التي أظهرها الجدول (9.LXVII) نلاحظ أن المتوسط مؤشر مراعاة كافة المتغيرات البيئية باتجاه العينة جيد، أي أن مؤشر مراعاة كافة المتغيرات البيئية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

الجدول رقم (11.III) يوضح فقرات أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية ودرجة الموافقة عليهما:

المتغير المستقل	التقييم	النسبة
تخطيط الموارد البشرية	جيد	%80

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

من الجدول (11.III) نلاحظ أن المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية هو 80% باتجاه العينة أي جيد؛ أي أن المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

وبما أن نتائج التحليل الإحصائي أثبتت صدق ما افترضته الدراسة حول مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية، فإنه تم قبول الفرضية الأولى.

خلاصة الفصل

- توصلت الدراسة في نهاية الفصل الثالث وهو الفصل الميداني إلى النتائج التالية:
- أولاً: أن مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد، حيث كانت النتيجة على مستوى كل بعد من إبعاد التخطيط ما يلي:
1. أن مستوى التزام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.
 2. أن مستوى دقة أهداف المؤسسة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.
 3. أن مستوى وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.
 4. أن مستوى التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.
 5. أن مستوى مراعاة كافة المتغيرات البيئية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

خاتمة الدراسة

في نهاية الدراسة وبعد إتمام البحث في شقه النظري والميداني، جاء الدور في خاتمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتي مفادها: هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحسين جودة الخدمات التعليمية لمديرية التربية بولاية مستغانم؟

أولاً: نتائج الدراسة في شقها النظري: خلصت الدراسة في شقها النظري إلى الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: ما هو مفهوم تخطيط الموارد البشرية؟ حيث جاءت الإجابة على مفهوم تخطيط الموارد البشرية في الفصل الأول من الدراسة، وهي أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد، كما أنه يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم انجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. أما الفصل الثاني فقد توصل إلى الإجابة على مفهوم جودة الخدمات التعليمية والتي يقصد بها عملية إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وبأكفاً طرق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير، والذي أصبح أمراً واقع على المؤسسات التعليمية أن تأخذ بعين الاعتبار، حيث انتشر في السنوات الأخيرة بشكل ملفت للنظر موضوع الاهتمام بمدخل الجودة، باعتبارها أسلوب تفكير جديد فيما يتعلق بإدارة المؤسسة.

لذلك يمكن القول بأن تطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية تسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تأدية رسالتها، وتحقيق أهدافها من خلال التوظيف الأمثل لمواردها. ثانياً: نتائج الدراسة في شقها الميداني: في الشق الميداني للدراسة تمت الإجابة على باقي الأسئلة الفرعية وهي كالاتي:

1. دور تخطيط الموارد البشرية وجودتها على الخدمات التعليمية؟.

أظهرت النتائج أن مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد، حيث كانت النتيجة على مستوى كل بعد من أبعاد التخطيط ما يلي:
أن مستوى التزام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

أن مستوى دقة أهداف المؤسسة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.
• أن مستوى وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

* أن مستوى التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

* أن مستوى مراعاة كافة المتغيرات البيئية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.

2. ما علاقة تخطيط الموارد البشرية بجودة الخدمات التعليمية بمديرية التربية لولاية مستغانم؟.

أظهرت النتائج أن علاقة تخطيط الموارد البشرية بجودة الخدمات التعليمية لولاية مستغانم علاقة طردية أي أنه لتحقيق جودة جيدة لابد من أن يتوفر تخطيط جيد و ممتاز و مدروس و العكس صحيح إذا كان التخطيط سيء فالجودة ستكون قليلة.

3. ما مستوى تأثير جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم؟.

أظهرت النتائج أن مستوى تأثير جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم عالية.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة: وبعد بيان نتائج الدراسة في شقها الميداني جاء الآن دور اختبار فرضياتها:

الفرضية الأولى: يكشف واقع تخطيط الموارد البشرية مستوى جيد لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم؟

بما أن نتائج التحليل الإحصائي أثبتت صدق ما افترضته الدراسة حول مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية، فإنه تم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يكشف واقع جودة الخدمات التعليمية متوسط لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم.

بما أن نتائج التحليل الإحصائي أثبتت أن مستوى جودة الخدمات التعليمية عالية، في حين افترضت الدراسة مستوى متوسط، فإنه تم رفض الفرضية الثانية.

المراجع

قائمة المراجع :

- 1 - الكتب :
- 2 - إدارة الموارد البشرية. عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004
- 3 - إسماعيل قيوة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- 4 - خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2003
- 5 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية). الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، إسكندرية، مصر، 2004
- 6 - السيد عليوى ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة ، 2001
- 7 - صالح، محمد فالح .محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان،الأردن، 2009
- 8 - طاهر الكلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، و دار عالم الثقافة للنشر، عمان، 2013
- 9 - عبد المجيد البرواري، نظام موسي سويدان، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، 2009
- 10 - فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي ،، دار النشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، 2000
- 11 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008
- 12 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006
- 13 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2005
- 14 - كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، 1997
- 15 - لجون روبرت ، إدارة الموارد البشرية ، (ترجمة)، محمود فتوح، شعاع للنشر و العلوم، سوريا، 2009
- 16 - ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979
- 17 - منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982
- 18 - مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح كتاب إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث ،، عمان، الأردن، 2002
- 19 - نوري منير و كورتل فريد ،، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن 2011

20 -2- الرسائل الجامعية :

- 21 -ابوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية :دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009
- 22 -احمد دريد، "دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019
- 23 -رضوان بن بوزيد، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2020
- 24 -سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012
- 25 -سليمان الحوري و اخرون، قياس جودة الخدمات التعليمية، مذكرة ماجستير، بجامعة اليرموك بغداد، الأردن، 2012
- 26 -سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة :دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر تقرت، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011
- 27 -محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016
- 28 -يوسف حسين عاشور و طلال عثمان العبادلة ، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا :حالة برنامج MBA في الجامعة الإسلامية لغزة، مذكرة ماجستير ،جامعة غزة، 2007
- 29 -3- المجلات
- النسخة المطبوعة :
- 29 - أمانة عبادة، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي"، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية، العدد الخامس، 2016
- 30 -أبوفارة يوسف أحمد، تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد و العلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، الاردن، 2005
- 31 -خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 1/2008
- 32 -النسخة الالكترونية :

33 بـارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد ، الجزائر، 2009، العنوان الإلكتروني :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48255>

34 باسم جميل سالم، مطرية ، دور تخطيط و تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني ، في برنامج القيادة و الإدارة برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى، غزة، 2016، رابط الإلكتروني

<http://hdl.handle.net/20.500.12358/19412>

35 كمال رزيق، حيدر احمد عباس، "مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة البليدة، الجزائر، جامعة دمشق سوريا، 2013، ، العنوان الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55956>

36 4- المداخلات العلمية :

37 -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق ل 09 جوان 1990، الجريدة الرسمية، العدد 24، السنة 13، 27 جوان 1990

38 -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم تنفيذي رقم 159/13 المؤرخ في 17 جمادى الثانية 1434 الموافق ل 15 أفريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 23، 28 أفريل 2013

39 رواب عمار، غربي صباح، " تحت عنوان جودة الخدمات التعليمية"، محاضرة عن جامعة بسكرة

40 -موقع الكتروني "موضوع" أكبر موقع عربي في العالم ، <https://mawdoo3.com> ،

41 -النصوص القانونية التنظيمية :

42 5- المراجع الأجنبية :

43- Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979

44- John.p.Wilson, Human Resource Development : Learning and training for individuals and organization, 2end edition, british libray London, 2004

45- Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1988), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service qualité - Journal of retailing 64 (1) spring

46- Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985), A conceptual model of service qualité and its implications for future research, Journal of marketing 49 (

47- Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing management**, 12th édition, (Paris: Person
éducation, 2006

48- Philip Raimbourg, **Marketing**, 2thédition, (France: actualisée Bréal, 2006,

ملاحق الدراسة

استبيان عن جودة الدراسة في مديرية التربية لولاية مستغانم

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص ثانية ماستر تسيير إستراتيجي.

الطالب شريفة نورالدين

أعمار المستخدمين:

ما هو سنك:

الإجابة	السن
	أقل من 30 سنة
	من 30 إلى 40 سنة
	من 41 إلى 50 سنة
	أكثر من 51 سنة

المسمى الوظيفي:

الإجابة	المسمى الوظيفي
	إداري
	أستاذ

المستوى الدراسي:

الإجابة	المؤهل العلمي:
	ليسانس
	ماستر
	دكتوراه
	أخرى

الخبرة المهنية:

الإجابة	الخبرة المهنية
	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات

قياس مستوى بُعد إلتزام الإدارة العليا

أوافق	لا أوافق	العبارات
		تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تبني الفكر الاستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية.
		تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في حث الجهات المختصة على استخدام الأساليب العلمية والمنهجية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
		تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتطوير مواردها البشرية.
		تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد كافة التغيرات المطلوبة من الإدارة العليا تنفيذها لضمان فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية وأهدافها.
		تلتزم الإدارة العليا بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية التي تتضمنها خطة الموارد البشرية.
		تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة
		تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب المؤسسة الإرباك والفجائية في المستقبل.
		تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء أهداف المؤسسة.
		تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.
		توظف عملية تخطيط الموارد البشرية مؤهلات وخبرات العاملين بها بشكل مناسب.
		تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية فيوضع المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.
		تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.
		تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مستفيدة من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.
		تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.
		تأكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام وتكامل أهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بقية أهداف وظائف إدارة الموارد البشرية.
		تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للعاملين.
		تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية نتائج تقييم أداء العاملين.

		ترسم عملية تخطيط الموارد البشرية مسار تنمية المسار الوظيفي للعاملين.
		تسهّم عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية.
		تسهّم عملية تخطيط الموارد البشرية في تعديل خطة الموارد البشرية لتلائم التغيرات في بيئتها الداخلية و الخارجية.
		تسهّم عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة في استثمار الموارد البشرية بشكل فعال يتلاءم مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.
		تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين داخل المؤسسة لسد العجز في الموارد البشرية.

أشكركم على حسن تعاونكم،

من فضلكم تأكدوا أنكم لم تتركوا أي سؤال دون إجابة.

الملخص:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن واقع تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم، ومنه محاولة توضيح أهمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية حيث انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحسين جودة الخدمات التعليمية؟. ولتحقيق ذلك تم الاستعانة باستمارة استبيان طبقت على عينة من موظفي مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين) بمديرية التربية لولاية مستغانم، قوامها 24 موظفا. توصلت الدراسة في نهايتها للنتائج التالية:

1. أن مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم جيد.
2. أن مستوى جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية مستغانم عالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، الجودة، جودة الخدمات التعليمية، مديرية التربية لمستغانم، مصلحة الموارد البشرية.

Résumé en français:

L'étude vise à révéler la réalité de la planification des ressources humaines et de la qualité des services éducatifs au niveau du service des ressources humaines de la Direction de l'Éducation dans l'État de Mostaganem, et à partir de là, une tentative de clarifier l'importance des ressources humaines dans l'enseignement institutions, où l'étude est partie d'un problème majeur qui est : La planification des ressources humaines a-t-elle un rôle dans l'amélioration de la qualité des services éducatifs ? . Pour y parvenir, un questionnaire a été utilisé, qui a été appliqué à un échantillon de 24 agents de la Direction des Ressources Humaines (usagers) à la Direction de l'Education de l'Etat de Mostaganem. L'étude est parvenue au bout des résultats suivants:

1. Le niveau de planification des ressources humaines à la Direction des Ressources Humaines de la Direction de l'Education de la Wilaya de Mostaganem est **bon**.
2. Le niveau de qualité des services éducatifs à la Direction des Ressources Humaines de la

Mots clés : planification, planification des ressources humaines, planification stratégique, qualité, qualité des services éducatifs, direction de l'éducation de Mostaganem, direction des ressources humaines