

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية - رقم التسجيل:

تخصص علم النفس الاجتماعي - الرقم التسلسلي:

**دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي
بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة.**

- دراسة تطبيقية بكليات جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي.

إشراف:

أ.د. بوزيد نبيل

إعداد الطالبة:

زهرة فضلون

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
أ.د. بوعامر أحمد زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
أ.د. بوزيد نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
أ.د. مصمودي زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
أ.د. جبالي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضوا مناقشا
أ.د. لونيس علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
د. بولفلل ابراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	عضوا مناقشا
د. زرزور احمد	أستاذ محاضر ب	جامعة أم البواقي	عضوا مدعوا

السنة الجامعية: 201/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

"سَيَحَازُكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ."

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

-الآية 32 من سورة البقرة-

إهداء:

- إلى أمي و أبيي الكريمين أطال الله في عمرهما اعتزازا بهما و اخلاصا لهما
وعرفانا بمجهوداتهما في مساعدتي لاستكمال متطلبات هذا البحث.
- إلى الذي شجعني على مواصلة البحث وأعانني عليه زوجي الكريم.
- إلى أخواتي وأبنائهم الأعزاء.
- إلى كل الأهل والأقارب.
- إلى هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الطالبة:

زهرة فضلون

شكر و تقدير:

أشكر الله العليّ القدير؛ العزيز الحكيم الذي وفقني بقدرته لإنجاز و اتمام هذا العمل العلمي المتواضع؛ فالحمد و الشكر لله رب العالمين.

كما أتقدم بشكري و تقديرى لأستاذي الكريم بوزيد نبيل الذي أشرفه على هذا البحث و أفادني كثيرا بنصائحه و تعليماته القيمة. كما أشكره على كل التسهيلات التي قدمها لأجل اخراج هذا العمل العلمي المتواضع إلى النور، فجزاك الله عني كل خير.

كما أتقدم أيضا بالشكر الجزيل للأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة لما سبذلونه من جهد في قراءة هذا البحث العلمي؛ و لما سيقدمونه من توجيهات و آراء تسهم في تقويم ما يبدو فيه من عوج؛ ومعالجة ما به من قصور. فأقول لهم بارك الله فيكم و جزاكم الله عني كل خير.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر و العرفان و أسمى عبارات التقدير إلى كل من أمانني في انجاز هذا البحث بدءا بوالدي الكريمين و زوجي و أخواتي وصولا إلى زملائي و زميلاتي و طلبتي دون أن أنسى تقديم الشكر الجزيل إلى أعضاء الهيئة الإدارية بجميع الكليات على تعاونهم معي و أيضا الأساتذة و كذا طلبة الدراسة الميدانية. و كل من قدم لي يد المساعدة سواء بمشاركة، نصيحة، تشجيع أو دعاء شدا بها من عزيمتي من قريب أو من بعيد.

إلى كل هؤلاء أقول: شكرا لكم و دمتم ذخرا للعلم و العلماء.

الطالبة:

زهرة ضلوي

فهرس المحتويات

المقدمة	01
---------	----

الجانف النظرى

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة.

- تمهيد	06
1- إشكالية الدراسة	07
2- فرضيات الدراسة	11
3- أهداف الدراسة	12
4- أهمية الدراسة	13
5- أسباب اختيار الموضوع	14
6- تحديد مفاهيم الدراسة	14
7- التوجه النظرى للدراسة:	18
المدخل الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة	19
المدخل الثانى: مدخل إعادة هندسة العمليات (الهندرة)	34
المدخل الثالث: الاقتراب الموقفى فى إدارة الموارد البشرية	38
المدخل الرابع: مدخل إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات	43
المدخل الخامس: مدخل الرأس المال البشرى	51
- خلاصة الفصل	54

الفصل الثانى: إدارة الموارد البشرية فى الجامعة.

- تمهيد	56
- مفهوم إدارة الموارد البشرية فى الجامعة	157
2- أقسام إدارة الموارد البشرية الجامعية	62

3-	العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الجامعية.....	64
4-	ادوار و مؤهلات مدير الموارد البشرية في الجامعة.....	69
5-	مسؤوليات مدير الموارد البشرية في الجامعة.....	70
6-	المكونات الأساسية للموارد البشرية الجامعية.....	72
7-	وظائف إدارة الموارد البشرية الجامعية.....	81
8-	أساليب و وسائل تنمية الموارد البشرية الجامعية.....	90
9-	سياسات و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجامعية بالجزائر.....	113
9-1	جهود دولية لتطوير أداء الموارد البشرية الجامعية(نماذج عالمية).....	113
9-2	سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية.....	121
10-	بعض الأزمات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الجامعية في الجزائر.....	124
11-	التغيرات العالمية المعاصرة و انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية الجامعية.....	126
-	خلاصة الفصل.....	129

الفصل الثالث: نوعية التكوين الجامعي

-	تمهيد.....	131
1-	مفهوم التكوين الجامعي.....	132
2-	أهمية التكوين الجامعي.....	133
3-	أسس التكوين الجامعي.....	134
4-	عناصر التكوين الجامعي.....	135
5-	أركان العملية التكوينية.....	140
6-	نوعية التكوين الجامعي.....	142
6-1	بعض المصطلحات المتقاربة مع مصطلح النوعية.....	142
6-2	مؤشرات نوعية التكوين الجامعي.....	144
6-3	المقومات الأساسية لضمان نوعية التكوين الجامعي.....	150
6-4	تقويم نوعية التكوين الجامعي وأهدافه الرئيسية.....	152

5-6	التقويم و مؤشرات النوعية في التكوين الجامعي	153
6-6	معيقات تحقيق النوعية في التكوين الجامعي	157
7-6	التكوين الجامعي في الجزائر ومشكلة تدني النوعية	159
8-6	الحلول اللازمة لتحقيق النوعية في التكوين الجامعي الجزائري	165
9-6	العوامل اللازمة لتحسين نوعية التكوين الجامعي من منظور الجودة الشاملة	168
-	خلاصة الفصل	173

الفصل الرابع: الدراسات السابقة.

تمهيد	175
المحور الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة و تنمية الموارد البشرية في الجامعة	176
- الدراسات العربية	176
- الدراسات الأجنبية	188
- تعليق عام حول دراسات المحور الأول	191
المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بجودة و نوعية التكوين الجامعي	192
- الدراسات العربية	192
- الدراسات الأجنبية	206
- تعليق عام حول دراسات المحور الثاني	208
المحور الثالث: مناقشة و تحليل الدراسات السابقة الخاصة بالمحورين	208
- خلاصة الفصل	210

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد	213
أولا: <u>الدراسة الاستطلاعية</u> :	213
1- أهداف الدراسة الاستطلاعية	213
2- مجالات الدراسة الاستطلاعية	213

3-	عينة الدراسة الاستطلاعية.....	216
4-	أدوات جمع البيانات.....	217
5-	تقدير الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.....	218
6-	نتائج تطبيق الدراسة الاستطلاعية.....	236
	ثانيا: الدراسة الأساسية:	239
1-	مجالات الدراسة الأساسية.....	240
2-	عينة الدراسة الأساسية.....	240
3-	المنهج المستخدم.....	246
4-	أدوات الدراسة و كيفية تصحيحها و تطبيقها:.....	247
4-1	أدوات جمع البيانات.....	247
4-2	طريقة تصحيح الاستبيانات.....	247
4-3	كيفية تمرير الاستبيانات(التوزيع).....	248
5-	أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.....	249
	خلاصة الفصل.....	252

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

	تمهيد.....	254
	أولا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية:	254
1-	عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الاولى:.....	254
1-1	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الاولى.....	254
1-2	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثانية.....	261
1-3	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة.....	269
2-	عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية.....	282
2-1	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الاولى.....	282

289.....	2-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثانية.
297.....	3-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة.
311.....	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثالثة.
311.....	3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الاولى.
321.....	3-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثانية.
330.....	3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة.
345.....	ثانيا: <u>الاستنتاج العام للدراسة:</u>
349.....	خلاصة الفصل.
350.....	الخاتمة.
352.....	- صعوبات الدراسة.
353.....	- بعض الاقتراحات النابعة من نتائج الدراسة.
360.....	- قائمة المصادر والمراجع .
381.....	- الملاحق.
426.....	- ملخص الدراسة باللغة العربية.
426.....	- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مثلث الجودة.	23
2	نموذج مقترح لتكامل وظيفتي إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في الاهتمام بالموارد البشرية.	43
3	إدارة الموارد البشرية كحلقة وصل بين تطوير الموارد البشرية و تحسين نوعية التكوين الجامعي.	06
4	التنظيم الخطي لإدارة الموارد البشرية الجامعية.	66
5	التنظيم الوظيفي لإدارة الموارد البشرية الجامعية.	67
6	التنظيم الخطي/الاستشاري لإدارة الموارد البشرية بالجامعة.	68
7	تنظيم مقترح لإدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية.	69
8	القدرات المطلوبة في القيادة الجامعية.	170
9	التحولات المطلوبة لجودة البرنامج الدراسي في الجامعة.	171
10	أدوار الطالب في الجامعة من منظور الجودة الشاملة.	173
11	المتوسطات الموزونة لمحاور الاستبيان الأول.	282
12	المتوسطات الموزونة لمحاور الاستبيان الثاني.	311
13	المتوسطات الموزونة لمحاور الاستبيان الثالث.	345
14	المتوسطات الموزونة العامة لاستبيانات الدراسة الثلاث.	349
15	نموذج مقترح لدور وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي انطلاقا من الاهتمام بمواردها البشرية.	353

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النوع الأول من عينة الدراسة الاستطلاعية	216
02	النوع الثاني من عينة الدراسة الاستطلاعية	216
03	نتائج صدق المحكمين للاستبيان الاول(خاص بالأساتذة)	219
04	نتائج صدق المحكمين للاستبيان الثاني(خاص بالإداريين)	220
05	نتائج صدق المحكمين للاستبيان الثالث(خاص بالطلبة)	222
06	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الاول(خاص بالأساتذة)	224
07	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الثاني(خاص بالإداريين)	226
08	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الثالث(خاص بالطلبة)	228
09	نتائج ثبات الاستبيان الاول(خاص بالأساتذة)	230
10	نتائج ثبات الاستبيان الثاني(خاص بالإداريين)	231
11	نتائج ثبات الاستبيان الثالث(خاص بالطلبة)	232
12	نتائج ثبات التجزئة النصفية للاستبيان الاول(خاص بالأساتذة)	233
13	نتائج ثبات التجزئة النصفية للاستبيان الثاني(خاص بالإداريين)	234
14	نتائج ثبات التجزئة النصفية للاستبيان الثالث(خاص بالطلبة)	235
15	محاوور الاستبيان الأول (خاص بالأساتذة)	237
16	محاوور الاستبيان الثاني (خاص بالإداريين)	238
17	محاوور الاستبيان الثالث (خاص بالطلبة)	238
18	كيفية تمثيل أساتذة كل كلية من ذوي خبرة 5 سنوات فما فوق داخل العينة	242
19	كيفية تمثيل الإداريين في كل كلية داخل العينة	243
20	كيفية تمثيل الطلبة في كل كلية داخل العينة	245
21	طريقة تصحيح الاستبيانات	247
22	المحك المعتمد عليه في الدراسة	248
23	استجابات المبحوثين أساتذة حول دور إدارة الموارد البشرية في توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ	255
24	استجابات المبحوثين أساتذة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الأستاذ وفق معايير الكفاءة	262
25	استجابات المبحوثين أساتذة حول دور إدارة الموارد البشرية في تزويد الأستاذ بآليات الاتصال الحديثة	270

277	خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الأولى.	26
283	استجابات المبحوثين إداريين حول دور إدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية.	27
290	استجابات المبحوثين إداريين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم الدورات التدريبية للإداريين.	28
298	استجابات المبحوثين إداريين حول دور إدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين.	29
306	خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الثانية.	30
312	استجابات المبحوثين طلبة حول دور إدارة الموارد البشرية في تزويد الطلب بآليات الاتصال الحديثة.	31
322	استجابات المبحوثين طلبة حول دور إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي.	32
331	استجابات المبحوثين طلبة حول دور إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.	33
339	خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة.	34
348	وجهة نظر كل من الأساتذة و الإداريين والطلبة حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر.	35

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مرسوم تنفيذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها.	382
02	طلب التزود ببعض الاحصائيات الخاصة بالجامعة.	387
03	جدول الاساتذة الجزائريون الدائمون.	388
04	جدول الاساتذة والاداريين.	389
05	جدول ملخص للدخول الجامعي 2013-2014.	390
06	جدول معاملات الارتباط.	392
07	مقابلة (مع عميد كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية السابق)	393
08	مقابلة(مع رئيس مصلحة الموظفين بالإدارة المركزية للجامعة)	395
09	مقابلة(مع مدير خلية ضمان الجودة)	397
10	استبيان لتقييم عروض التكوين للأطوار ل.م.د.	399
11	المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.	406
12	استبيان الأساتذة	416
13	استبيان الإداريين	419
14	استبيان الطلبة	422
15	جدول مربع ك ²	425

المقدمة

مقدمة عامة:

إن تطور أي مجتمع من مجتمعات العالم في عصرنا الحالي مرهون بمدى التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي الذي توصل إليه في شتى المجالات: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وحتى التعليمية منها. ومرهون أيضا بمدى اهتمامه بموارده البشرية وتركيزه عليها وتوفير احتياجاتها، وبالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري يُعد من أساسيات تطور وتقدم الشعوب خاصة إذا كان هذا الاهتمام مقترن بالمحافظة على ثوابت الأمة وفي الوقت ذاته منفتح على الآخر من خلال مواكبة المستجدات الحاصلة في هذا العصر؛ والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى حيابة الشعوب على المعارف ومدى تطويرها وتطبيقها فعليا في مجال ممارسة العلم أو ما يطلق عليه اسم التقنية أو التكنولوجيا الحديثة. كما نجد أن تطور المجتمعات مرتبط بمدى توفرها على عدد كبير من الجامعات والمراكز البحثية والمعاهد العلمية ذات الجودة العالية في منتجاتها والمختصة في إنتاج المعرفة وتحويلها إلى تقانات حديثة. وبالتالي فإن الارتباط وثيق بين درجة الاهتمام بالموارد البشرية وبين مدى تحقيق الأهداف المنشودة في المنظمات التي تنتمي إليها هذه الموارد وذلك انطلاقا من حسن إدارتها والذي ينعكس إيجابا في الاهتمام بها مما يؤدي إلى تحسين أدائها ومنه تحسين مردودية المؤسسة ككل. والجامعة بدورها كمؤسسة اجتماعية تعليمية تسعى من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى توفير الاهتمام والرعاية الكافية بمواردها البشرية بمختلف أنواعها بدءا بالمدير مثلا وصولا إلى الحارس بغرض تحقيق أهدافها الرامية إلى الوصول بالتكوين الجامعي إلى الجودة والنوعية والسمعة الجيدة في ظل تحقيق ميزة تنافسية مبنية على مدى انتاج الجامعة للمعارف؛ ومدى ابداعها للأفكار وابتكارها للتطبيقات وكذا مدى علاقتها بمؤسسات عالم الشغل لتحقيق التوازن بين مخرجاتها وبين متطلبات عالم الشغل من وظائف سواء من ناحية الكم أو من ناحية النوعية والمهارات المطلوبة في وظائف عالم الشغل.

والجامعة الجزائرية بدورها تسعى إلى تحقيق تلك الأهداف انطلاقا من قيام وظيفة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للجامعة بنشاطاتها بما فيها دورها الأساسي في الاهتمام بالموارد

البشرية الجامعية بمختلف أنواعها خاصة الموارد البشرية الأساسية محل الدراسة الحالية (الأساتذة والطلبة والإداريين)، والسعي إلى تجويدها بهدف تحسين نوعية التكوين الجامعي وتجويده في ظل واقع معرفي يفرض نفسه على إدارة الموارد البشرية الجامعية؛ ويتطلب منها القيام بدورها في تفعيل طاقاتها الجامعية بالشكل المطلوب. وجاءت دراستنا هذه لتبرز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر انطلاقا من الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية. إضافة إلى إبراز مدى الاعتماد على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية. ومن أجل الوصول إلى ذلك قمنا بهذه الدراسة والتي تم تقسيمها إلى جانبين أساسيين: جانب نظري وآخر تطبيقي، فأما الجانب النظري فيتضمن أربعة فصول وهي:

- الفصل الأول: خاص بتحديد موضوع الدراسة وتطرقنا فيه إلى: الاشكالية والفرضيات وأهداف الدراسة وأهميتها وكذا اسباب اختيار الموضوع وتحديد مفاهيمه الأساسية لنتطرق في الأخير إلى تحديد التوجه النظري للدراسة.

- الفصل الثاني: حول: إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

- الفصل الثالث: حول: نوعية التكوين الجامعي.

- الفصل الرابع: حول: الدراسات السابقة.

وأما الجانب التطبيقي فهو يتضمن فصلين وهما:

- الفصل الخامس: حول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

- الفصل السادس: حول: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة.

- تمهيد

1- إشكالية الدراسة.

2- فرضيات الدراسة.

3- أهداف الدراسة.

4- أهمية الدراسة.

5- أسباب اختيار الموضوع.

6- تحديد المفاهيم المستخدمة في الدراسة .

7- التوجه النظري للدراسة.

المدخل الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة.

المدخل الثاني: مدخل إعادة هندسة العمليات (الهندرة).

المدخل الثالث: الاقتراب الموقفي في إدارة الموارد البشرية.

المدخل الرابع: مدخل إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات.

المدخل الخامس: مدخل الرأس المال البشري.

- خلاصة الفصل.

تمهيد :

يعتبر البحث العلمي أداة أساسية وهامة من أدوات تغيير المجتمعات وتطويرها، وهذا انطلاقا من تطوير أداء الجامعة كمؤسسة لإنتاج الأبحاث العلمية وما هو امتداد لها في المجتمع؛ من مراكز ومخابر علمية في شتى المجالات.

إن الجامعة الجزائرية وما تتوفر عليه من تجهيزات ومخابر علمية وقدرات بشرية مكونة تكوينا علميا عاليا، فهي تقوم بمختلف الأبحاث العلمية المستوحاة من الواقع المعاش خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، بغية البحث في الأسباب والتقصي عن جذور المشكلات للتمكن من إيجاد الحلول المناسبة لها. إضافة إلى الأبحاث العلمية الأخرى في شتى المجالات والميادين كالفيزياء، العلوم الطبيعية، علوم الأجنة، الوراثة ومختلف العلوم الأخرى. وبالتالي فإن القيام بمختلف هذه الابحاث العلمية وما تقدمه من خدمات متنوعة يعكس تطور المؤسسات الجامعية بالدرجة الأولى، وتطور المجتمع الذي تنتمي إليه بالدرجة الثانية.

وبما أن البحث العلمي تراكمي، ارتأينا إلا أن نستمر في سيرورة البحث وقمنا بهذه الدراسة العلمية المحددة والمعنونة ب: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة. وحتى تتسم هذه الدراسة بالدقة والموضوعية وتحقق الاستفادة من نتائجها؛ كان لابد لنا من تحديد منطلقاتها في هذا الفصل الخاص بتحديد موضوع الدراسة، انطلاقا من تحديد الإشكالية والاهداف وكذا تحديد الأهمية النظرية والتطبيقية لها مع تبيان أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، لنحدد أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع. ونتناول في الأخير أهم المداخل النظرية التي درست الموضوع.

1 - إشكالية الدراسة:

إن ما نعيشه اليوم من انفجار معرفي و تطور معلوماتي كبير في شتى المجالات ساهم في حدوث تغييرات وتحولات كبيرة في معظم الميادين بالمجتمعات المتطورة وحتى النامية منها. ونتيجة لهذه التغييرات التي رافقت تلك المجتمعات، ومع بروز مجتمع المعرفة أصبح هناك تزايداً كبيراً على طلب العلم و المعرفة و ضرورة تحقيق النوعية و الجودة في إنتاج المعلومات وتحصيلها، وأصبح الاهتمام بالموارد البشري الذي هو أساس هذه التحولات والتطورات ضرورة ملحة لابد منها، حيث انه مهما يكن لأي مؤسسة - اجتماعية كانت أم اقتصادية أم غير ذلك- من موارد مادية إلا أنها تبقى عاجزة عن تحقيق أهدافها بعدم وجود الموارد البشرية خاصة المؤهلة منها. لذلك كان الاهتمام بالموارد البشرية أمراً أساسياً في تفعيل التنمية الشاملة للمجتمعات.

إن الاهتمام بالموارد البشري وتكوينه لا يقتصر على فترة زمنية معينة وإنما هو سائر مع الفرد ومستمر معه طيلة مراحل العمرية المختلفة، انطلاقاً من الاهتمام به في الأسرة كمؤسسة اجتماعية تربوية بالدرجة الأولى تساعد على تنميته لإعداد له مؤسسات أخرى من خلال تزويده ببعض المهارات الضرورية اللازمة لذلك: كتقبل الرأي الآخر، الاتصال الجيد، العمل مع الجماعة، حسن الأخلاق، المرونة في التعامل، فن الإصغاء... الخ (الاندماج الفعال في المدرسة مثلاً). وصولاً إلى هذه الأخيرة التي بدورها تهتم به وتعمل على تكوينه فعلياً لتطوير قدراته وصقل مهاراته وتزويده بمهارات أخرى تجعله يحقق أهداف المؤسسة التي سينتمي إليها مستقبلاً. فنجد بعض المجتمعات الأخرى التي اهتمت بالموارد البشري و سيرته بطريقة فعالة واستراتيجية ناجحة، حققت تنمية مجتمعية راقية ومن أمثلة ذلك نجد دولة ماليزيا بالرغم من قلة مساحتها وقلة مواردها المادية الملموسة إلا أنها اهتمت بالموارد البشري واستثمرت فيه فكانت دولة رائدة في الإعلام الآلي، كذلك الحال بالنسبة لليابان والبرازيل.

تمثل وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية سيورة تنموية لتأهيل الموارد البشرية وتطوير أدائهم، فهي مجموعة عمليات منظمة ومستمرة تعنى بتنمية وتدريب وتكوين الموارد البشرية والاستثمار فيها من خلال تقديم كل مستلزمات الرضا لها حتى تحقق مردودية كبيرة. وهذه الوظيفة حسب رأي الباحثة هي موجودة على مستوى كل مؤسسات المجتمع: اجتماعية، سياسية، ثقافية، تربوية،

اقتصادية وحتى تعليمية، فكل مؤسسة هي ملزمة من خلال قيادتها بحسن إدارة مواردها البشرية وتحسين قدراتهم المختلفة وتطوير مهاراتهم في مجالات معينة بغية تحقيق أهداف تلك المؤسسة. فمثلا نجد في مؤسسة الأسرة الأم أو الأب كقائد فيها فهو مسؤول عن إدارة مواردها البشرية بتميتهم وتعليمهم وتدريبهم للتكيف مع واقعهم المستقبلي الجديد وما يحمله من مستجدات وبذلك فهي تعمل على تسهيل اندماجهم في مختلف مؤسسات المجتمع وحسن تكيفهم معها ولو كان ذلك بطريقة غير رسمية.

ولأجل ذلك نلاحظ انتشار الكثير من المراكز المختصة في تدريب وتنمية الموارد البشرية في مختلف جوانب الحياة ولكل فئات المجتمع، والتي تعمل على اكتشاف القدرات وتطويرها لأجل الاستفادة منها وكمثال آخر نجد الموظف الإداري أو العامل يتوجه برغبة منه أو بطلب من المؤسسة التي يعمل بها إلى هذه المراكز لتطوير ذاته وتحسين أدائه أولاً، ثم تطوير المؤسسة التي ينتمي إليها ثانياً، ولذلك فوظيفة إدارة الموارد البشرية هي وظيفة جد حيوية؛ فهي بالإضافة إلى أنها توفر للأفراد عامة التنمية والتطوير الذاتي، إلا أنها داخل المؤسسات التنظيمية توفر لهم الراحة والأمان النفسي الذي يحقق لهم السعادة الوظيفية من خلال توفير كل مستلزمات الرضا لديهم بصنع بيئة حافزة لأولئك الأفراد.

هذا ما يوضح لنا أكثر أهمية هذه الوظيفة في الاستثمار في رأسمال البشري بغية المساهمة في تحقيق التنمية المؤسساتية والمجتمعية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزهم بمختلف الوسائل الحديثة والمتوفرة، حتى تنال منتجات وخدمات مختلف المؤسسات رضا الزبون المستهلك وتحقق الزيادة في الإنتاجية والسمعة الجيدة داخل سوق العمل شديد التنافسية على السلع ذات الجودة العالية.

وتتبعكس أهمية هذه الوظيفة في وصول المجتمعات إلى تحقيق التنمية الشاملة في شتى المجالات انطلاقاً من الاهتمام بالموارد البشري(تنمية الموارد البشرية) والارتقاء به وتطوير قدراته وصقل مهاراته خاصة في مجال تخصصه. فإدارة الموارد البشرية و تسييرها المؤسساتي يشمل جميع الأفراد داخل المؤسسة كما سبق وأن أشرنا إليه انطلاقاً من المورد البشري الأكثر سلطة في

المؤسسة إلى الأدنى مرتبة. وبالتالي على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها في التطور والتقدم أن تكون وتسير مواردها البشرية تسييرا فعالا.

إن الجامعة هي جزء من المجتمع باعتبار أنها مؤسسة اجتماعية تعليمية للتكوين العالي، فهي تساهم وبدرجة كبيرة في تنمية المجتمع؛ من خلال تخريجها لطاقات بشرية مكونة ومؤهلة وذات كفاءات عالية تعكس مدى اهتمام هذه المؤسسة بتلك الموارد البشرية و"هذه الكفاءات التي هي عبارة عن معارف ومؤهلات كل الأفراد هم بحاجة إليها لاكتساب الفعالية في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين و التطوير...وتجعل الأفراد أكثر قدرة في بعض الوضعيات على أداء مهامهم."(مقيم، 2008، ص 176) وذلك ما يساعدها على التكيف مع المجتمع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة ويجعلها مؤهلة لمواجهة مختلف التغيرات التي تحصل في شتى المجالات.

وفي ظل هذه الثورة العلمية والتكنولوجيات المتطورة الحاصلة في العالم، نجد الجزائر قد اهتمت بتطوير قطاع التعليم العالي وترقية نوعيته كوسيلة لتطوير المجتمع وتنميته، وهذا حتى تكتسب الجامعة الجزائرية مصداقية مع نفسها أولا ثم مع المجتمع ثانيا. ولتحقيق ذلك عمدت إلى تطوير نظامها التعليمي من خلال اعتمادها نظام تعليم عالي دولي (ل.م.د)-يتوافق في فلسفته مع تحقيق التطور العلمي والتكنولوجي- وتعميمه في جميع الميادين والشعب تقريبا وفي معظم الجامعات الجزائرية، باعتبار أن هذا النظام يمتاز بكل المواصفات والمعايير التي تحقق النوعية والجودة في المنتج الفكري للجامعة وبالتالي سعت الجامعة الجزائرية من خلال ذلك إلى تطوير عروض تكوينها بما يتلاءم وعصر المعرفة.

وحتى تصل الجامعة إلى التحقيق الفعلي للتكوين النوعي وجب عليها أولا أن تحقق متطلبات الجودة في مختلف جوانبها المادية و البشرية و التنظيمية؛ بغية تحقيق التحسين المستمر لأداء الجامعة في شتى المجالات، والاهتمام بالموارد البشرية ثانيا انطلاقا من الاهتمام بالموارد الأساسي الذي تخرجه الجامعة ألا وهو الطالب والذي يعتبر مقياسا أساسيا لجودة ونوعية التكوين، من خلال ما يتحصل عليه من مهارات ومعلومات وكفاءات علمية و مواصفات أخلاقية تؤهله لأن يكون مخرجا جامعا كفوًا يساهم وبدرجة كبيرة و فعالة في تطوير المؤسسات التي

سوف ينتمي إليها بعد تخرجه، وهذا المؤشر الآخر الذي يعكس نوعية وجودة التكوين، وكذلك ضرورة الاهتمام بفئة الموظفين سواء الأساتذة أو الإداريين الذين لهم علاقة بالتكوين الجامعي هذه الفئة التي تعمل جنباً إلى جنب حتى تحسن من أداء الطالب الجامعي وتطور في العملية التكوينية ككل. فكل هذه المتغيرات و ما يتبعها من مؤشرات تجويد التكوين الجامعي وتحسين نوعيته لا تتأتى إلا بإدارة علمية رشيدة وفعالة لتلك الموارد البشرية بإدارتها وتسييرها تسييراً فعالاً وناجحاً - خاصة إذا كانت تعتمد على سياسات الإدارة العلمية الإليكترونية - يؤهلها إلى تطوير إمكانياتها وقدراتها والارتقاء بها إلى ما تتشده وتهدف إليه المؤسسة الجامعية خاصة والمجتمع الجزائري بصفة عامة.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية الموجودة على مستوى الجامعة ترتكز أساساً على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وعلى تعديل وتغيير اتجاهاتهم، وهذا يتطلب بدوره اكتشاف قدرات كل فرد وتوجيهها عن طريق التكوين. فالثروة البشرية المتواجدة على مستوى الجامعة والمتمثلة في الأساتذة والإداريين والطلبة (عينة الدراسة) والموارد البشرية الأخرى؛ تحتاج إلى تنمية وتسيير وإدارة فعالة حتى تساهم بدورها في ترقية وتحسين نوعية التكوين والحصول على موارد بشرية قادرة على الاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية. وهذا من خلال اهتمام هذه المؤسسة بتنمية هذه الموارد وتوفير كل مستلزمات الرضا لها من خدمات و حوافز، منح... الخ. ولن يتم تخريج مورد بشري نوعي إلا إذا أخذت الجامعة بعين الاعتبار المعايير الأساسية في تنمية هؤلاء المؤطرين سواء الأساتذة أم الموظفين الإداريين من خلال القيام بدورات تدريبية لهم، حتى يتمكنوا من نقل كفاءاتهم ومهاراتهم إلى من يسعون إلى تكوينهم أو التعامل معهم، لتحقيق الجودة وتحسين النوعية في التكوين الجامعي تتطلب الاهتمام الجيد بالموارد البشرية وإدارتها وفقاً لذلك وبناءً على تخطيط مسبق مستقبلي وعلى المدى البعيد. وفي دراستنا هذه سنحاول التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الجامعة في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر انطلاقاً من معرفة مدى الاهتمام الذي يُقدم للموارد البشرية من طرف وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية بالجزائر (جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي كأمثلة).

ومن هذا المنطلق يمكن أن تدور مشكلة البحث حول التساؤل المحوري التالي:

التساؤل المحوري:

- هل تساهم إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية أساسية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر انطلاقا من الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية (الطالب - الأستاذ - الموظف الإداري)؟ وما مدى هذه المساهمة؟

التساؤلات الفرعية :

- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر انطلاقا من الاهتمام بالأستاذ الجامعي، وما مدى هذه المساهمة ؟
- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر انطلاقا من الاهتمام بالموظف الإداري، وما مدى هذه المساهمة ؟
- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر انطلاقا من الاهتمام بالطالب الجامعي، وما مدى هذه المساهمة ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة الأولى:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالأستاذ.

الفرضيات الإجرائية:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في القيام بدورات تكوينية مستمرة للأستاذ الجامعي.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الأستاذ وفقا لمعايير الكفاءة.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الأستاذ بآليات الاتصال الحديثة.

الفرضية العامة الثانية:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالموظف الإداري.

الفرضيات الإجرائية

- تساهم إدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية.

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم دورات تدريبية للموظفين الإداريين.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين.

الفرضية العامة الثالثة :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب.

الفرضيات الإجرائية:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الإبداعي.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.

3- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات من خلال:

- إبراز مدى مساهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام الفعلي بمواردها البشرية الجامعية.
- التعرف على مدى اعتماد الإدارة العليا بالجامعة الجزائرية على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية والاهتمام بهم لتحسين نوعية التكوين الجامعي .

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع المتناول، والذي يدور حول التحدي الكبير الذي يواجه التعليم العالي في الجزائر وهو جودة التكوين الجامعي وتحسين نوعيته، والتحدي الآخر الخاص بإدارة العنصر البشري والمتمثل في مدى اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية الجامعية. وتحديدًا تكمن أهمية هذه الدراسة في أهميتها النظرية و كذا التطبيقية التالية:

أولا : الأهمية النظرية:

- إن جودة العمل وإتقانه ميزة ضرورية ومتأصلة في التشريع الإسلامي ومقتزنة بالموارد البشري انطلاقا من قول الرسول الكريم محمد صلى الله عليه و سلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه". (رواه مسلم)

- ضرورة تحسين وتجويد نوعية التكوين الجامعي والعمل على تطوير التعليم العالي وإرساء قواعد البحث العلمي، وذلك بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي والاهتمام بالموارد البشرية وحسن إدارتهم، باعتبار أن معظم رواد الجودة الشاملة(*) في العالم يركزون في تقييمهم لنجاح العملية التكوينية في التعليم العالي على ضرورة إدارة وتنمية الموارد البشرية؛ والتركيز على إرضاء مختلف طبقاتها المتواجدة على مستوى الجامعة.

- إن الاستثمار في الموارد البشرية قد حقق معدلات أسرع للتنمية الشاملة في المجتمعات الغربية، وهذا ما أكدته "شولتز" صاحب نظرية رأس المال البشري؛ والذي اعتبر أن التعليم هو استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية حيث أطلق عليه رأس المال البشري، طالما أن المعارف التي يحصل عليها الفرد ذات قيمة وهي محدد أساسي لما تحققه المنظمة من أرباح؛ إذن فالاستثمار في التعليم من خلال الاستثمار في الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق عدة منافع سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة للمؤسسة ككل.

ثانيا: الأهمية التطبيقية:

- تبيان أهم متغيرات النوعية ومؤشراتها واعتبار هذه الدراسة من بين الأعمال العلمية التي يمكن الأخذ بنتائجها للمساهمة في تحسين نوعية التكوين بالجامعة الجزائرية، على نحو يؤدي إلى الإسهام في تنمية المجتمع، انطلاقا من الإطار النظري وصولا إلى النتائج المحصل عليها.

5- أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع مايلي:

- الاهتمام الكبير من طرف العلماء والباحثين وأصحاب المؤسسات بموضوع إدارة الموارد البشرية والتركيز عليها في كل المؤسسات قصد تطويرها وتنمية المجتمع في مختلف مجالاته.
- الحاجة الملحة إلى تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وتحسين نوعيته انطلاقا من تحقيق الجودة والنوعية في الهيكل الإداري والبيداغوجي الجامعي.

(*) من بين هؤلاء الرواد الذين أكدوا على تبني أفكار إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسة الجامعية نذكر: ويلتر ستيوارت،

إدوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسي، ارموند فيجنوم، مالكوم بالدريج، اشيكوا....الخ

- يعد هذا الموضوع واحدا من أهم موضوعات الساعة أو بالأحرى موضوع عصر المعرفة والتكنولوجيا وإدارة الأفراد.

- قلة الدراسات العلمية - في حدود بحثنا- المماثلة لهذا الموضوع خاصة في الجامعة المعنية بالدراسة، وبالتالي التحقق من مدى تطبيق جامعة أم البواقي لمؤشرات الجودة و الاهتمام الفعلي بالموارد البشرية وتحسين نوعية التكوين الجامعي، وكذا إثراء مكتبة الجامعة المركزية بمعلومات و نتائج علمية و دقيقة حول الموضوع.

- جعل هذا الموضوع انطلاقة للبحث والدراسة من طرف باحثين آخرين في الجوانب الأخرى التي لم نتطرق لها هذه الدراسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

عرفت المفاهيم محاولات تعريفية كثيرة، "وهناك شبه إجماع على أنها رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم." (غربي، 2006، ص48) وتعرف بأنها: "الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث." (عمر، 1996، ص56) لذلك فإن المفهوم لابد أن يتسم بصفة المرونة والتطور نظرا لارتباطه بمعطيات واقع مجتمعي متصف بالحركية والتغيير المستمر في شتى الميادين. إذن فتحديد المفاهيم بالنسبة للبحث العلمي أمر في غاية الأهمية، والاستغناء عنه يعتبر تقصير منهجي. ونظرا لذلك سيتم تحديد بعض المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة وهي:

* إدارة الموارد البشرية:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة." (بلوط، 2002، ص18)

يركز هذا التعريف على أهمية الموارد البشرية والاهتمام بمصالحهم لما فيه من مصلحة المؤسسة، وتزويدهم بكل متطلبات النجاح والاستمرار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل وهذا ما ينطبق على مؤسسة الجامعة في ضرورة اهتمامها بمواردها البشرية.

التعريف الإجرائي:

"هي وظيفة أساسية و معاصرة من وظائف الإدارة العليا للجامعة، تعنى بإدارة وتنمية وتخطيط الموارد البشرية الجامعية والاهتمام بهم قصد تطوير قدراتهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية وتحفيزهم، بهدف تحسين نوعية التكوين الجامعي، انطلاقا من تجويد أداء كل من الأستاذ والموظف الإداري وكذا الطالب الجامعي."

كما يمكننا تعريفها أيضا على أنها: "مدى تركيز واهتمام الإدارة العليا للجامعة بتنمية وتطوير مواردها البشرية بغية تحسين نوعية تكوينها الجامعي."

* نوعية التكوين الجامعي:

أ-التكوين الجامعي:

- حسب Boter. G et al: "التكوين هو عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات؛ تتزاج فيه المعارف والكفاءات والسلوكيات، بحيث تكون هذه الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح والقابلة للتوظيف في الإطار المهني." (حفيطي، 2005، ص13) يشير هذا التعريف إلى أن التكوين هو تلك العملية التي تتعدى مجرد التنظير إلى تغيير الاتجاهات وتطويرها، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة حاليا ومستقبلا.

التعريف الإجرائي:

"هو العملية التنموية التي يتم من خلالها نقل المعارف والمهارات والكفاءات من المكونين إلى المتكونين والمتعلمين(من الأساتذة إلى الطلبة)، وتطبيقها بغية تطوير قدراتهم الفكرية ومهاراتهم السلوكية خاصة؛ وتحسين أدائهم لجعلهم قادرين على الاندماج السريع في الحياة المهنية المستقبلية والتكيف مع مستجدات العصر ومتغيراته."

ب- نوعية التكوين الجامعي:

تشير النوعية لغويا إلى: "جودة الشيء وقيّمته." (بن هادية و آخرون، 1993، ص158)

تشير اصطلاحاً إلى: "النوعية مفهوم متعدد الأبعاد يشمل كل وظائف التعليم العالي وأنشطته أي البرامج الأكاديمية والبحث العلمي، وخدمات المجتمع بكل أشكال هذه الوظائف ومكوناتها. ومن أبرز هذه المكونات: البنية التحتية، التجهيزات والجهاز البشري، والطلبة وأهداف البرامج وطبيعتها ومضمونها، وطرائق التنفيذ وعمليات التطبيق والبيئة الأكاديمية والاجتماعية والثقافية. ويجري تطبيق آليات النوعية بواسطة عمليات تقييم مستمرة؛ والمقارنة بين العمليات والنتائج الملاحظة والمتوقعة، والسعي الدؤوب لاكتشاف مواطن الخلل وتصحيحها." (طعمية والبندي، 2004، ص 879)

يعبر هذا التعريف عن مدى شمولية تحقيق الجودة والنوعية في التعليم العالي لتشمل كل ما تتوفر عليه الجامعة من موارد مادية وكذا موارد بشرية قصد الارتقاء بها وتطويرها. وللتأكد من تحقق النوعية في التكوين الجامعي لابد من ضبط النوعية والتي هي: "مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة المعايير المحددة مسبقاً، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر اتفاقاً مع المواصفات المرسومة." (Harold, 2000, p305)

التعريف الإجرائي:

"مدى تلاؤم قرارات الإدارة العليا بالجامعة فيما يخص تطبيق مؤشرات النوعية ومعاييرها مع متطلبات جودة التكوين انطلاقاً من اهتمامها الفعلي بمواردها البشرية."

* الهيئة التدريسية: (عضو هيئة التدريس)

- " هو حجر الأساس في الجامعة، ويعد عصب العملية التعليمية والتكوينية وهذا من خلال ما يقدمه من مجهودات لإيصال المعرفة العلمية في شكل جاهز للطلبة. فهو يساهم في تشييد المستقبل المعرفي قصد إعداد موارد بشرية علمية ستساهم في تحريك عجلة التنمية البشرية والمادية للمجتمع." (مذكور، 2000، ص 44)

لابد للأستاذ الجامعي أن يكون متخصص في المجال الذي يكون فيه، قادراً على إيصال معلوماته مما يسمح له بأن يعمل على تكوين موارد بشرية علمية وعملية قادرة على تحقيق التنمية البشرية والمجتمعية، وهذا ما أشار إليه هذا التعريف.

التعريف الإجرائي: " ذلك الشخص الذي يحمل درجة علمية عالية (ماجستير/دكتوراه...الخ)، ويعتبر المكون الأساسي لمخرجات التعليم الجامعي (موارده البشرية) وهو يشغل بالدرجة الأولى المنصب البيداغوجي إضافة إلى كونه إداري في بعض الحالات. يسعى بكل ما يمتلك من قدرات و مهارات وإمكانيات إلى تحقيق أهداف الجامعة.

*** الهيئة الإدارية:**

يقصد بها: "ذلك الجانب المنوط بممارسة الأنشطة الإدارية بالجامعة على مستوى إدارتها وأجهزتها المتخصصة، وكذا على مستوى الكليات كما أنه يهيئ المناخ الملائم لأداء الرسالة التعليمية والبحثية بالجامعة، ويتولاه الأكاديميون والإداريون معا." (منصور، 2004، ص177)

يعتبر هذا التعريف الهيئة الإدارية جانب من جوانب الكيان الجامعي والذي يسير بالموازاة مع الجانب الأكاديمي من خلال أنشطتها الإدارية التي تساهم في تحقيق الهدف التكويني للجامعة.

التعريف الإجرائي: " مجموعة من الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية في مؤسسة الجامعة، ولهم علاقة بالتكوين الجامعي بغية تحقيق نوعيته ولأجل تحقيق الأهداف الإدارية والبيداغوجية للجامعة. وهم على سبيل المثال لا الحصر: أمانة عمادة الكلية، أمانة القسم، الامين العام ومصلحة المستخدمين، مساعد مكلف بالبيداغوجيا...الخ."

*** الطالب الجامعي:**

هو: "ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك." (لعمورة، 2000، ص103)

يركز هذا التعريف على الكفاءة العلمية التي يمتلكها الطالب والتي من خلالها وبمقتضاها تأهل لأن يدرس بالجامعة، بغية تطوير مهاراته وتطويرها خدمة للمجتمع.

التعريف الإجرائي: " أهم مورد بشري في الجامعة باعتباره يخضع للتعليم وللتكوين الجامعي العالي، بغية تطوير واكتساب مهارات وكفاءات تساعده على الاندماج في عالم الشغل وكذا التكيف مع مختلف المستجدات الحاصلة في المجتمع."

7- التوجه النظري للدراسة:

يعتبر تقصي النظريات والمداخل العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة من الأهمية بما كان، لأجل إثراء الجانب النظري المعرفي و كذا تقريب هذه النظريات من الواقع البحثي الجديد. خاصة وأن النظريات تنطلق من الواقع لتعود إليه وتفسره؛ وتعرف النظرية على أنها: " تفسيراً ملائماً لنظرة معينة من خلال نسق استنباطي يتكون من مجموعة معينة من المقدمات والنتائج بحيث يكون الاتساق قائماً بين تلك القضايا، ويكون استنباط كل قضية بصورة منطقية من القضايا التي سبقتها." (شتا، 1993، ص144)

ومن خلال اطلاعنا على بعض المداخل النظرية الحديثة في دراسة ادارة الموارد البشرية في الجامعات، وانطلاقاً من تعرفنا على مختلف جوانبها ارتأينا إدراج فقط بعض العناصر والنقاط التي رأينا أنها تخدم موضوع دراستنا؛ كما رأينا أنها تفيدنا في معالجة هذا الموضوع. ومن هذه المداخل نذكر مايلي:

المدخل الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: التطور التاريخي لأفكار الجودة :

"إن الاهتمام بالجودة لم يعد وليد الستينيات أو الثمانينيات، بل كان الاهتمام بها منذ بداية تاريخ البشرية." (العزاوي، 2002، ص07)

"- وفي القرن 18 قبل الميلاد جاءت مواد قانونية في شريعة حمورابي المشهورة، لإلزام التجار بتقديم سلع نوعية." (السامرائي، 2006، ص 40)

- وجاء التشريع الإسلامي هو أيضاً ليبين قيمة إتقان العمل وتجويده ف جاء التأكيد الإلهي على مفهوم الجودة وإتقان العمل في الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة قال تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون"(الآية 88 من سورة النمل) والآية الكريمة: "الذي أحسن كل شيء خلقه "(الآية 7 من سورة السجدة)

فالجودة والإتقان هي من القيم التي يدعو التشريع الإسلامي إلى التشبع بها لأن الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم يقول: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"(رواه مسلم)

"- ظهر المنهج الآلي الذي انبثقت عنه حركة الإدارة العلمية، وبعدها ظهر المنهج السلوكي الذي انبثقت عنه حركة العلاقات الإنسانية، وفي العصور الوسطى تم ظهور التنظيمات الحرفية التي سمحت بوضع قواعد التطوير والتحكم في الجودة." (بديسي، 2004، ص 95)

"- في عام 1931 ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، حيث يعد ادوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة من ابرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها." (عقيلي، 2001، ص 23-24)

" وفي عام 1956 بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، قصد تحقيق نتائج دون أخطاء." (زين الدين، 2001، ص 18)

"- وبين عامي 1970-1980 ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة." (عقيلي، مرجع سابق، ص ص 25-27)

إن المتتبع لمختلف المراحل التي مرت بها أفكار الجودة يلاحظ أنها أفكار وتنظيرات وجدت منذ بداية تاريخ البشرية، وإن لم يكن الاهتمام بها في ذلك الوقت بنفس درجة الأهمية الحالية باعتبار أنه لكل عصر سماته ومميزاته الخاصة به، والاهتمام الكبير بالجودة الشاملة في وقتنا الحالي إنما هو من مقتضيات العصر الذي نعيشه والذي يشهد الانفجار المعرفي المعلوماتي الهائل.

ثانيا : ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت على يد رائدها إدوارد ديمينغ(*) .

(*) هو مستشار أمريكي حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، يلقب بابي ثورة إدارة الجودة الشاملة، كان نشاطه في مجال الجودة حيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، وقد اعترف اليابانيون بفضل "ديمينغ" في الجودة في اليابان، حيث قلده الإمبراطور "هيروهيتو" عام 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال.

" تم انتقال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم باقتراح من المسؤولين عن الإصلاحات التربوية أملا في مساهمتها في حل المشاكل التعليمية، حيث دعا كل من ادوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة إلى ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم. " (الموسوي، 2003، ص90) " أما جوران فقد دعا إلى استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية، كما دعا كروسبي لتطبيق مبادئه لتحقيق الجودة في الجامعة. " (محجوب، 2003، ص145)

"وفي نهاية الثمانينات و بداية التسعينات تأثر قطاع التعليم العالي في أمريكا بنتائج علم النوعية والجودة الناجحة في القطاع الصناعي، لهذا شهدت هذه المرحلة توسعا في تطبيق حركة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية، البريطانية، نيوزيلندا وبعض دول آسيا الشرقية. " (الموسوي، مرجع سابق، ص91)

* تعريف الجودة:

- عرفها مدحت محمد أبو نصر: " بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة. " (مدحت محمد أبو نصر، 2007، ص 315) - " وهي قابلية مجموعة من الخصائص الداخلية لمنتج أو نظام أو سيرة لإرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المعنية. "

(International Standardization Organization ;ISO 9000 :2000 p425)

- يعرفها قاموس ويبستر الجديد على أنها: " الخصائص المادية وغير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحد من الخصائص المميزة للشيء. " (الحداد، 2009، ص13)

- عرفها كروسبي بأنها: " المطابقة للمواصفات، أما جوران فعرفها بأنها: هي الملائمة للزبون وحاجاته وتوقعاته. " (نجم، 2010، ص29)

- و حسب الباحث احمد بطاح يمكن تمييز ثلاث جوانب في معنى الجودة وهي:

أ- جودة التصميم: وذلك بمعنى المواصفات التي يجب أن تراعى عند التخطيط للعمل.

ب- جودة الأداء: بمعنى القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.

ج- جودة المخرج: بمعنى الحصول على منتج وخدمات وفق الخصائص والمواصفات

المتوقعة. " (بطاح، 2006، ص116)

- عرفتھا هيئة المواصفات البريطانية على أنها: " مجموعة صفات المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها أعباء إرضاء الاحتياجات الملحة والضرورية." (أحمد، 2003، ص161)

إن المتتبع لهذه التعاريف يلاحظ أنها في مجملها تصب في خانة واحدة وهي أن مصطلح الجودة يشير إلى تصميم المخرج (سلع، خدمات، أفكار و معلومات...الخ) وفق ما يتلاءم واحتياجات الزبون المستهلك، فمصطلح الجودة حسب رأي الباحثة يعني التميز والانفراد بخصائص وسمات معينة في منتج ما (صناعي أو خدماتي أو فكري) دون منتج آخر مع مراعاة الاستمرارية في تحسين وإتقان هذا المنتج حتى يحقق رضا الزبائن والعملاء.

* إدارة الجودة الشاملة:

" تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة." (Hiscon and Lovelace ; 1992 ; p24)

كما عرفها معهد المقاييس البريطاني على أنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، حيث من خلالها يتم تحقيق أهدافها، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة؛ عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين." (جودة، 2010، ص327)

- كما عرفها "كوستين" عام 1994 بأنها: " نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضا وقناعة الزبون من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة." (الخطيب، 2003، ص206)

إذا كانت الجودة هي مجموع الخصائص والسمات والصفات الواجب توفرها في منتج معين حتى يمكننا اعتباره منتج صالح للاستعمال وذو قيمة وجودة، فإن إدارة الجودة الشاملة هي ذلك الأسلوب أو المنهج الإداري الذي تنتهجه المنظمات من أجل بلوغ و تحقيق جودة ونوعية المنتج بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة، بغية إرضاء المستهلك وتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

* إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- تعرّف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها: " عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي." (النجار، 2000، ص73)

- تعرف أيضا على أنها: "ذلك النظام الذي يؤدي إلى التفاعل بين مدخلات التعليم والمتمثلة في: المناهج الدراسية، الطلبة، الموظفون الإداريون والهيئة التدريسية وبين المخرجات المتمثلة في الكوادر المتخصصة من الخريجين والمستفيدين من نظام التعليم كالمؤسسات...الخ." (شحادة علي، 2009-2010، ص196)

تُطبّق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي كأحد الأساليب أو المناهج الإدارية المعاصرة، لتشمل جميع الموارد الموجودة على مستوى الجامعة، من موارد بشرية (طلبة، أساتذة، موظفون إداريون و عمال) وموارد مادية ومالية (الهيكل الجامعي من مباني تعليمية وتجهيزاتها و ميزانية مالية) إضافة إلى أنها تشمل (المناهج والبرامج الدراسية وطرق التدريس) فتحقيق الجودة في التعليم الجامعي يعنى بتحقيق الرضا لزبائن الجامعة الداخليين (الطلبة مثلا) كما تعنى بتحقيق رضا الأهل والمجتمع بصفة عامة بما فيه من مؤسسات التشغيل من خلال ما يقدم لهم من مخرجات مؤهلة وذات جودة عالية.

" ويطرح الباحث عبد الرزاق ويح بعض الإشكاليات التي تواجه الجودة في التعليم الجامعي:

- الإشكالية الأولى: من هو العميل في التعليم الجامعي؟ قسّم "ريهانت" مستهلكي التعليم إلى قسمين: زبائن داخليين (طلاب) و زبائن خارجيين (أصحاب العمل).

- الإشكالية الثانية: ما منتج التعليم الجامعي؟ إن البعض يعتبر الطالب عميل التعليم الجامعي، والبعض الآخر يرى انه هو المنتج و المجتمع هو المستهلك لهذا المنتج.

- الإشكالية الثالثة: إن هدف الجودة في الصناعة هو تحقيق ملائمة المنتج للغرض، أما في التعليم الجامعي نجد أن هناك جدل قائم حول هذا المفهوم، نظرا لأن التعليم يتخصص بتنوع أغراضه: (تحقيق المعرفة، الإعداد للحياة المهنية...) وتحقيق بعض هذه الأغراض أو كلها تقاس بما تعلمه الطالب، وكلما تأخر الوقت الذي تعلم فيه يؤثر على الخبرات التي تعلمها.

- الإشكالية الرابعة: إن بعض الصعوبات تتبع من جوهر وأصل إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هدف هذه الأخيرة هو مساعدة المؤسسات على النمو والارتقاء وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، وأصل السوق أن يكون هناك عدد من الممولين المتنافسين على أشياء أقل أو أعلى لصالح الزبائن". (ويح، 2003 ، ص104)

إذا كانت الجودة بمختلف مصطلحاتها مفهوم مستورد من عالم الاقتصاد ففي التشريع الإسلامي لم تكن ميزة إتقان العمل وتجويده حكرا على المجال الصناعي فقط وإنما في شتى الميادين، يقول الرسول صلى الله عليه و سلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه." فلم يحدد الرسول الكريم نوع العمل أو مجال انتماء هذا العمل وإنما تركه عام غير مخصص (جميع المجالات). لذا يمكننا القول أن الجودة في حد ذاتها قيمة مهمة وأساسية وتطبيقها (إدارة الجودة الشاملة) في جميع الميادين وفي شتى المؤسسات أمر في غاية الأهمية، لأن إتقان صنع المنتج يساعد على التطور والتقدم وتحقيق المنافع بغض النظر عن تلك المصطلحات التي تستخدمها الجودة من العميل والمنتج... الخ لأن هذه الإشكاليات يمكن تجاوزها بالتخطيط وإدارة التغيير داخل المؤسسة الجامعية؛ كما يمكن تقبلها والتكيف معها في قطاع التعليم العالي الجامعي بدليل ما حققته التجارب العالمية من خلال ما حققه رواد الجودة الشاملة في هذا المجال من تطور في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، فالجامعة هي المصنع الأساسي لإنتاج الأفكار والمعارف وتصدير الكوادر والعباقرة والتقنيات.

* أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

"إن الهدف الأساسي المنتظر من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو تقديم أحسن وأفضل الخدمات للزبائن، وإعطائهم ما يرغبون و متى رغبوا الحصول عليه في الوقت المحدد، وهذا لن يتأتى إلا بمعرفة وتحديد هؤلاء الزبائن الأوفياء والدائمين كما يجب علينا حسن الاصغاء لهم وتلبية حاجياتهم. (Maricourt ;1993 ;p35)

* مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

"-المدخلات: و تتمثل في :

- خصائص الطلاب ويرتبط بها نظام القبول بالتعليم الجامعي.

- خصائص البيئة العامة المحيطة بالجامعة.
- أعضاء هيئة التدريس.
- الإدارة الجامعية و الجهاز الإداري.
- العمليات التحويلية : وتتمثل في :
- عمليات التعليم والتعلم وتتضمن: البرامج - المناهج - المقررات - طرق التدريس - أساليب التعلم وتقييم الطلاب.
- أدوات و وسائل نقل المعرفة و تتضمن: الكتب - مواد التعليم و تكنولوجيا التعليم - الأجهزة وتجهيزات العمل والورش - المكتبة ومراكز تكنولوجيا المعلومات.
- المخرجات : وهي الخدمات والمنتجات التي تصل إلى العميل وتحقق رضاه وتشمل:
- النواتج التعليمية المقيسة في الخريجين (باستخدام الامتحانات وأدوات التقييم).
- النواتج التعليمية غير المقيسة في الخريجين (معرفة اجتماعية، أخلاقية).
- نواتج عامة أو مهارات الحياة (اقتصادية، ثقافية، مهنية).
- الضبط و التغذية الراجعة: و تشمل الأجزاء الخاصة بتقييم أداء النظام لتحقيق الهدف وهي: - تقييم جودة العناصر (المدخلات، العمليات، المخرجات).
- مراقبة النظام وضبطه لضمان صلاحية أداء وظائفه وتحسينها.
- التقييم البعدي." (البارا و كابلي، 2004، صص 352-353)

* مداخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

تعتبر مداخل إدارة الجودة الشاملة أداة توضيحية تساعد المنظمات و الأفراد على فهم فلسفة هذا المنهج الإداري كما تسمح لهم بالتعرف على مختلف المحاور التي يركز عليها وتكون محل اهتمامه ودراسته مع معرفة أهم مرتكزاته. هناك العديد من هذه المداخل التي فصل وأفاض فيها الباحث محمد حسن حمدات ونذكر أهمها باختصار: " المدخل الكلي الشامل - مدخل التعبير الفكري والسلوكي - المدخل الفلسفي - مدخل الرقابة الذاتية - مدخل العمل الجماعي - مدخل المشاركة - المدخل التخطيطي - المدخل التنافسي." (حمدات، 2007، ص ص 280-

و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة: ISO *المواصفة الدولية الايزو

* ماهية الايزو ISO 9000(*):

هي كلمة مشتقة من اللغة اليونانية وتعني التساوي، التماثل أو التطابق. والايزو مصطلح يعني: " أن هذا المنتج تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية وهي إحدى المنظمات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف." (عمور و جوادي، 2009 ، ص25)

- كما عرف " محجوب" الايزو 9000 على أنه: " شهادة تمنحها المنظمة الدولية للمعايرة للشركات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب التي تتعلق بمستوى جودة منتج معين تطلبه هذه المنظمة، بحيث يمكن لأي شركة في العالم إذا ما وفرت هذه المقاييس أو المطالب في نظام جودتها ، بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة." (محجوب، مرجع سابق، ص 209-210)

* العلاقة بين الايزو و إدارة الجودة الشاملة:

" يعتبر تطبيق نظام الايزو 9000 في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة، ويعد الايزو هيكلًا أساسيًا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، ولا تحتوي مواصفات الايزو 9000 على الطريقة التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجه المؤسسات وبالتالي فإنه يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة، وإدارة الجودة الشاملة تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح." (حمداً، مرجع سابق، ص269)

ISO= International Standardization Organization (*)

المنظمة الدولية للمعايير التي تأسست عام 1946 عقب الحرب العالمية الثانية في سويسرا مقرها مدينة جنيف، تنظم هذه المنظمة أكثر من 90 هيئة قياس وطنية و جاء اختصارها ISO اعتماداً على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني متساوي Equal عدت هذه المنظمة إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة في مجال توحيد القياس العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد. للاطلاع أكثر انظر: مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص377

ثالثاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

* مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

من مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي نذكر مايلي:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة واعتباره من سمات العصر.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم. (الرشيد، 1995، ص ص 4-6)

- ضرورة التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.
- تلبية تطلعات الخريجين الحاضر والمستقبلية في الحصول على فرص العمل في سوق العمل المعولمة. (فهمي، 2004، ص 88)

*متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- لكي تتحقق الجودة الشاملة بكل مبادئها في الجامعة، وتطبق بصورة سليمة وعلمية وجب على هذه الأخيرة التركيز على بعض المتطلبات الأساسية وتقبلها و نذكر منها مايلي:
- ضرورة التزام و إيمان الإدارة العليا في الجامعة بأهمية الجودة الشاملة، و لذلك لابد أن تقوم القيادة بالتغيير في الهيكل التنظيمي واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها.
- ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- النظر إلى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة. (عبد المحسن، 2003، ص 155)
- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية اكبر في أداء الجامعة.
- يتطلب ترشيد الوقت في المؤسسة الجامعية إلى تخطيط، تنظيم ورقابة الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث هدر تعليمي عند التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.
- المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة. (جوهر، 2001، ص ص 427-430)

*مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

أ- مرحلة الإعداد: " في هذه المرحلة يقرر المديرون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتم اتخاذ القرار لتطبيقها وفقا لرؤية مستقبلية تحدد بموجبها الجامعة سياساتها إلى جانب نشر أفكار الجودة داخل الجامعة والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة. " (الشرقاوي، 2003، ص42)

إن مرحلة الإعداد هي نقطة البداية في أي تغيير يراد من خلال تحقيقه تطوير المؤسسة. ومن خلاله يتحدد المسار الحقيقي للإدارة الجامعية في هذه المرحلة بالنسبة للأخذ بأفكار الجودة وجعلها منطلقا لها في تحسين وتطوير نظامها الإداري وتحسين نوعية تكوينها الجامعي.

ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة :

إن هذه المرحلة جد مهمة و أساسية لأنها تعنى بتحديد الأهداف ووضع الخطط والسياسات التنفيذية الاستراتيجية؛ للسير وفقها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عملي وفعلي. فإذا اعتبرت الإدارة العليا للجامعة تحقيق الجودة والنوعية في الكيان الجامعي ككل من أهم أهدافها فسوف تسخر لها كل الإمكانيات المادية والبشرية لأجل تطبيقها على ارض الواقع. ويتم في هذه المرحلة: " صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات إضافة إلى وضع الخطط التفصيلية. ويتم اختيار مجلس استشاري والذي يكون على رأسهم في الكلية عميدها، ويضم جميع رؤساء الأقسام. " (محجوب، مرجع سابق، ص 143)

ج- مرحلة تنظيم الجودة:

هي مرحلة الأداء الفعلي لعملاء الجامعة الداخليين (أساتذة، طلبة، إداريين، عمال) من خلال التزام كل عميل من العملاء بتبني أفكار الجودة و محاولة تطبيقها فعليا لتنظيم الأدوار، وقيام كل فرد بمسؤولياته تجاه الجودة التعليمية في الجامعة.

الالتزام بأفكار الجودة — يعني حسن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب نجاح التنظيم لزرع بذور الجودة داخل الجامعة وتهيئة البيئة التعليمية لتقبل متطلبات إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

" - الوحدة الفعالة - التوجيه الرأسي - قيادة فردية لكل عملية - قيادات الجودة. " (الشرقاوي،

مرجع سابق، ص42)

د- مرحلة التقويم والتقدير: " والتي تشمل على التقويم الداخلي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام الجامعة، مع إجراء المسح الشامل لإرضاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والمجتمع المحلي. " (المرجع السابق، ص42)

هـ- مرحلة تبادل و نشر الخبرات: من الضروري أن تقوم المؤسسة الجامعية بتقييم أداء أفرادها ومعرفة ما إذا تم تحقق أهدافها في الوصول إلى جودة ونوعية منتجاتها وخدماتها التعليمية، لذلك تأتي مرحلة تبادل الخبرات ونشرها من أجل الاطلاع على نتائج هذا التطبيق ومدى تلاؤمه مع آليات التغيير داخل الجامعة.

" وتعد المرحلة الأخيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات وتدعى جميع وحدات المؤسسة الجامعية و المؤسسات التابعة لها، كما يدعى جميع المتعاملين مع المؤسسة من عملاء للمشاركة في عملية التحسين...لشرح النتائج التي أمكن التوصل إليها، وتلخيص معطياتها. " (جابلونسكي، 1996، ص ص169-170)

*معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

من أهم هذه المعايير ما يلي :

- توفر المصادر المادية لدعم التعليم والتعلم.
- توفر الموظفين المؤهلين لدعم التعليم والتعلم.
- توفر الأهداف المفهومة من الهيئة التدريسية والطلبة.
- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.
- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية في التعليم.
- معايير البرنامج. "(علي، مرجع سابق، ص196)

*معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- قد تواجه المؤسسة الجامعية عند تطبيقها للإدارة الجودة الشاملة الصعوبات التالية:
- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
 - قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة .
 - المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرار.

- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج." (الأحمد، 2004، ص 21)

"- قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.

- نقص وعي العاملين بسياسة الجودة.

- ضعف تواصل الإدارة، العاملين وأعضاء هيئة التدريس.

- تقرير إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.

- تبني وصفات جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة الجامعية." (أحمد، مرجع سابق، ص ص 183-187)

هذه بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ولكن يمكننا إجمال هذه الصعوبات عموماً حسب رأي الباحثة في سبب واحد تقريباً هو: عدم تهيئة المناخ والبيئة الإدارية المناسبة للجامعة لأجل استيعاب هذا المنهج الإداري الحديث وذلك من خلال:

- ضعف الإعلام داخل الجامعة فيما يخص التعريف بمحتويات و أفكار إدارة الجودة الشاملة وعرضها على الهيئة الإدارية وتبيان إيجابياتها التي تساعد في إصلاح التعليم الجامعي.

- عدم انتهاز أسلوب إدارة التغيير في الجامعة بغية إقناع الموارد البشرية (إداريين، أساتذة، طلبة وعمال) بتقبل أفكار الجودة الشاملة كحل دائم لتحقيق تكوين نوعي وذو جودة عالية.

- تطبيق التغيير (الجودة الشاملة) دون أي إعداد ولا وضع الاستراتيجيات التي تضع الأهداف وتحدد المسار الفعلي لهذا الإصلاح والتنبؤ بنتائجه.

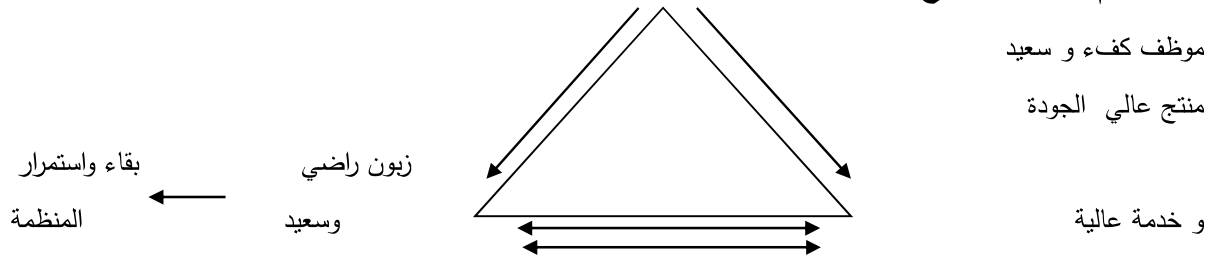
إن تجاوز هذه الصعوبات يقتضي على الإدارة الجامعية فهم مبادئ الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها فعلياً وفقاً لعدة استراتيجيات منها: إعداد القوى البشرية لثقافة التغيير والتخطيط لتطبيق هذه المبادئ بصورة جيدة، تضمن تطوير إدارة الجامعة وتجعلها تحسن من نوعية تكوينها. فبتطبيق الإدارة العليا للجامعة لمبادئ الجودة الشاملة والعمل على تنمية قدرات مواردها البشرية والسعي لإدارتهم بشكل فعال، سيتمكن من تحقيق أهداف الجامعة.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- الإدارة العليا للجامعة- يُعنى بجودة المنتج الفكري التعليمي لها، وتعتمد في تحقيق ذلك على مواردها البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بوظائفها على الوجه الذي يضمن للمنظمة تحقيق كل أهدافها، خاصة تحقيق الجودة وتحسين نوعية المنتج وإرضاء زبائن الجامعة داخليا وخارجيا، إضافة إلى تحقيق مزايا تنافسية في سوق الشغل للوصول إلى التميز العلمي والأكاديمي للجامعة.

وهذا ما يتأكد بدراسات بعض الباحثين في هذا المجال، من بينهم الباحث عقيلي الذي أكد أن: "ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تطبقها منظمات القرن الواحد والعشرون زادت من أهمية إدارة الموارد البشرية... حيث أنه من خلال موارد بشرية مدربة وذات كفاءة عالية المستوى، يكون بالإمكان إنتاج و تقديم خدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن. ومن هنا ظهر مثلث الجودة الذي يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملاء المنظمة." (عقيلي، 2005، ص ص 11-12)

شكل رقم 01 : يوضح مثلث الجودة .



المصدر : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر الأردن، ط1، 2005. ص 12.

إن إرضاء الزبائن المستهلكين وتحصيل منتج نوعي ذو جودة عالية يوجب وجود بيئة عمل تتميز هي الأخرى بالجودة والتحفيز، حيث تتمكن المنظمة من زيادة كفاءة الموارد البشرية وإرضاء زبائنهم. فجودة بيئة العمل وحافزيتها متغير جد مهم وأساسي في تحقيق إرضاء الموارد البشرية داخل المنظمة (الجامعة)، وبالتالي شعورهم بالأمان والاستقرار مما يؤدي إلى رضاهم

عن هذه البيئة بصفة خاصة وعن المنظمة التي ينتمون إليها بصفة عامة وهذا ما ينطبق بدوره على البيئة الجامعية.

إن جودة الحياة في العمل يعرفها كل من Lewis & Fanclt & Goodman بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية و تطوير الحياة أثناء عمل الموارد البشرية بما ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة." (المغربي، 2008، ص264)

أما فيما يخص بيئة العمل الحافزية في المؤسسة الجامعية فإنها لا بد وأن تحرص على تحقيق الجودة في الأداء والاهتمام بالموارد البشرية الجامعية والعمل على حسن إدارتهم وتسييرهم وفقا لمتطلبات تحقيق الجودة والنوعية في التكوين الجامعي.

كما تعمل على تحفيزهم بالشكل الذي يجعلهم مرتاحين أكثر في العمل أو حتى أثناء عملية التعليم والتكوين. وبالتالي تسجل الإدارة الجامعية ميزة إرضاء زبائنها الداخليين (السمعة الحسنة) في أجندة مسيرتها العلمية داخليا وخارجيا. سواء كان ذلك الإرضاء معنويا بتقدير الموارد البشرية وجعلهم يحسون بأنهم محل الاهتمام في تلك المنظمة وإشراكهم في وضع الخطط وتحديد الأهداف ومشاورتهم في عملية اتخاذ القرارات، وبث روح العمل الجماعي في أنفسهم لما لهذه الإجراءات من أهمية كبيرة، أو تعلق الأمر بالإرضاء المادي من زيادة في الأجور مثلا أو ترقيات أو حتى إشراك الموارد البشرية في الأرباح.

إن ما أشار إليه كل من الباحث حسن محمود إبراهيم حسان ومحمد حسن العجمي في تأثير بيئة العمل على الموارد البشرية داخل المنظمات التعليمية بما فيها الجامعة هو:

- ضرورة إشعار العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة.

- إقناع كل عضو فيها على أنه عضو مهم وفعال.

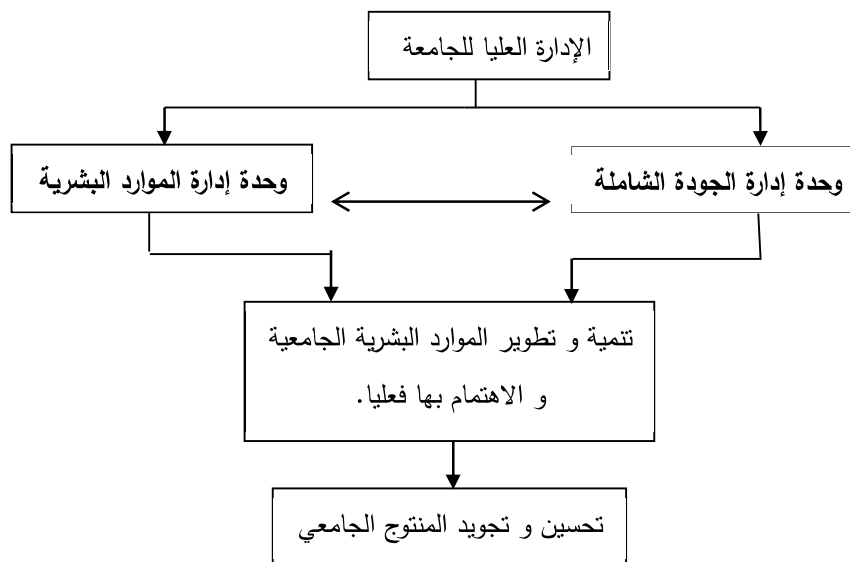
- وجود مساحة لاختيار وإشراك العاملين في حل المشكلات وهذا ما يولد الحافز القوي لكل فرد على إتمام نجاح ذلك العمل." (حسان و العجمي، 2007، ص 366-367)

" لقد أدركت الكثير من الشركات ذات طابع الجودة العالية أهمية الموارد البشرية لديها وأصبحت تأخذها بعين الاعتبار حين رسم استراتيجية تنافسية، حيث أن إدارة الجودة الشاملة جزء مهم في التصميم الاستراتيجي وأن لإدارة الموارد البشرية دور مهم في إدارة الجودة الشاملة، فإنه

من المنطق أن يكون للموارد البشرية دور أساسي ومهم في عملية التخطيط الاستراتيجي. ولكي تقوم المنظمة بإدارة الموارد البشرية يجب عليها أن تعتبر الموارد البشرية عامل رئيسي في تصميم الاستراتيجية، ولذلك جميع الشركات الفائزة بجائزة **بالدريج** مالمكوم الوطنية للجودة كانت تهتم اهتماما كبيرا بإدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال تعتمد كل من شركة **Sears & Federal Express** اعتمادا كبيرا على موظفيها لتطبيق استراتيجياتها."(النعمي وآخرون، 2009، ص ص 102-103)

إن تحقيق جودة التكوين الجامعي كأهم أهداف الجامعة لا تتأتى إلا إذا اعتمدت الجامعة في تسييرها الإداري والبيداغوجي على تحقيق التكامل والتوازن بين إدارة الجودة الشاملة؛ وبين تركيز الاهتمام على إدارة الموارد البشرية والاعتماد عليها لوضع الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهدافها. وعلى حد قول الباحث الدرادكة وآخرون فإنه: "لا يمكن أن نتجاهل الجانب الاستراتيجي في الجودة كأحد عوامل نجاح المنظمات، بالإضافة إلى أهمية المورد البشري في نجاح تلك المهمة."(الدرادكة و آخرون، 2001، ص42)

شكل رقم 02: نموذج مقترح لتكامل وظيفتي إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية لتحسين نوعية التكوين الجامعي.



المصدر: من تصميم الباحثة.

المدخل الثاني: مدخل إعادة هندسة العمليات (الهندرة) :

"إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، وتعد إعادة هندسة العمليات من أبرزها. فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها... خاصة تلك المنظمات التي تتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة لا تكفي بالتركيز على إحداث تغييرات طفيفة نسبياً. فقد لا يكون التطوير هو المطلوب أساساً بل قد يكون ما تحتاجه مثل هذه المنظمات هو التغيير الجذري والجوهرى لعملياتها والتي ينتج عنها إعادة الهندسة." (حسن، 2000، ص 29)

" ويعتبر هذا الأسلوب في التطوير الإداري ثورياً بخلاف أسلوب الجودة الشاملة الذي ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية، إذ يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى التحسينات الجذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف وتحسين نوعية السلعة أو الخدمة... التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج عالية القيمة." (القيوتي، 2003، ص 343)

1- مفهوم إعادة الهندسة:

أولاً : تعريف إعادة هندسة العمليات :

- يعرفها جمال الدين مرسي بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة." (مرسي، 2003، ص 69)

تعتبر الهندرة من العمليات و الأساليب التطويرية الأساسية للنظم الإدارية التي تعتمد إلى التغيير الجذري في عملياتها، من خلال إعادة النظر فيها وإعادة تشكيلها وهيكلتها بطريقة جذرية وسريعة حتى تضمن تحسين الأداء داخل المنظمة وتحقيق عائد إنتاجي كبير، وفي وقت قياسي محدد وهذا ما تمت الإشارة إليه في هذا التعريف.

ثانياً : مبادئ إعادة هندسة العمليات:

حسب الباحث جمال مرسي فإن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات هي:

"- إعادة التفكير في الوضع الحالي .

- التركيز على العمليات وليس على الوظائف.

- شمول المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات والهيكل).

- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف." (مرسي، مرجع سابق، ص 69)

2- إدارة الموارد البشرية و عملية إعادة هندسة العمليات بالجامعات:

1-2 دور الموارد البشرية في عملية إعادة هندسة العمليات:

" إن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري وذلك من خلال:

- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع الذي يتعرض له الأفراد أثناء التغيير.

- الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فريق عمل، أو لممارسة سلطة اكبر في اتخاذ القرارات، وفي كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة. لأنه مهما توفر للمنظمة كل الإمكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب.

- إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد، فمثلا إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات فإن

هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفةها." (حسن، مرجع سابق، ص 29-30)

" إن تدريب الأفراد المقبلين على التغيير ضرورة لابد منها، يساعد المؤسسة على التخلص من مشكلات وعراقيل هي في غنى عنها؛ كما يساعدها على تحقيق أهدافها الإصلاحية.

فعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الايجابية عليهم. وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومناهج جديدة و إجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب إحداث

تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة. وفي استقصاء قامت به مجلة التدريب الموجه للشركات الأمريكية عام 1994 تبين مايلي:

* تتفق هذه الشركات 50.6 بليون دولار سنويا على التدريب الرسمي لموظفيها.

* 72% من نفقات التدريب موجهة لأقسام التدريب بهذه المنظمات.

* 9.9 بليون دولار من النفقات التدريبية تذهب للتدريب خارج المنظمات الأمريكية.

من نفقات التدريب على أجور المدربين.

* يوجد فريق تدريب بالمنظمة يعمل طوال الوقت في خدمة حوالي كل 150 موظفا. "(بوحنية، 2008، ص ص 196-197)

2-2 إعادة الهندسة و تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي :

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات التي تفرض عليها استحداث نظمها التعليمية البيداغوجية والإدارية لأنها كيان متكامل، كما تفرض عليها إعداد مواردها البشرية وتأهيلها وتدريبها للاستعداد أكثر للتعامل مع هذه التحديات بجدارة وكفاءة، وهذا يتطلب إعادة النظر في هيكله هذه النظم وإعادة هندستها مما يمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها ومطالبها في ضرورة تجويد نظمها وتطويرها لتحسين نوعية منتجها المعرفي.

"وإذا ما تعلق الأمر بالتوجهات المستقبلية لإدارة تنظيم الجامعة، نجد هناك بديلين أو خيارين وهما: الطفرة الاستراتيجية والتحسين المستمر، فالبديل الأول: يقع تحت مفهوم إعادة الهندسة، التي تتسم مداخله بمستوى عال من المخاطرة، و التعامل مع الوقت الحرج فضلا عن نفقاته المرتفعة وضرورة توفر خبرات متقدمة لإدارة عملياته، أما البديل الثاني: فيقوم على إمكانية تحقيق التقدم من خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة نسبيا ولكن بأثر تراكمي كبير." (محجوب، مرجع سابق، ص 149)

"إن الأخذ بعين الاعتبار خصائص الجامعة وطبيعتها وآليات حركتها من جهة، وما يواجهها من تحديات بفعل متغيرات عصر المعرفة من جهة ثانية، يجعل من الطفرة أو التحسين المستمر خيارين متاحين أينما يكون فعلهما مؤثرا. وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها، وفي ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على الهيئة الإدارية إتباع

أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفوة، فقد سعت العديد من الجامعات عالمياً لإتباع أسلوب إعادة الهندسة، ولجأت كمرحلة أولى إلى إتباع المنهج التدريبي. (بوحنية، مرجع سابق، ص 198-199)

وحسب الباحث سيد محمد جاد الرب فإن إعادة الهندسة تمر أثناء تطبيقها بالعديد من المراحل بالضبط على المستوى التدريبي. أي إعادة هندسة التدريب والتطوير، حيث خلصت إلى أنها تمر بخمسة مراحل أساسية(*) وهي:

المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا لمجهودات إعادة هندسة التدريب والتطوير.

المرحلة الثانية: توفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة التدريب والتطوير.

المرحلة الثالثة: التطبيق الفعلي لإعادة هندسة التدريب والتطوير.

المرحلة الرابعة: تقييم نتائج تطبيق إعادة هندسة التدريب والتطوير.

المرحلة الخامسة: المتابعة المستمرة لإعادة الهندسة.

المدخل الثالث: الاقتراب الموقفي في إدارة الموارد البشرية : يعتمد هذا المدخل على العلاقة بين الأطر التالية: التحديات البيئية، المنطق والعمليات الإدارية ثم الممارسات.

على المنظمات التصدي للتحديات البيئية، وذلك بالاعتماد على عملياتها الإدارية وتحويلها إلى ممارسات جديدة من خلال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما ينطبق على مؤسسات التعليم العالي التي تتعامل مع بيئة متغيرة ومتعددة تفرض على إدارة مواردها البشرية إتباع المدخل الموقفي من أجل ضمان استقرارها. وفي ما يلي شرح لأهم العمليات التي يتكون منها هذا المدخل.

أولاً: عمليات مدخل الاقتراب الموقفي لإدارة الموارد البشرية.

1/التحديات البيئية: " و يمكن إبراز أهمها في :

(*) للتوسع أكثر في هذه المراحل ارجع إلى: جاد الرب، سيد محمد. (1992) إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. جامعة أسيوط. المجلد6، (1ع). ص 482-495.

1-1 التحولات التقنية: والمتصلة بتقانة المعلومات والاتصالات الجديدة والمرتبطة بنشاطات المنظمة، خاصة إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تهتم بفضل التطور التكنولوجي بإدارة الكفاءات و تأهيل الموارد البشرية؛ لتقبل التغيير التكنولوجي والتكيف معه حفاظا على استقرارها. "(بوحنية، مرجع سابق، ص ص 206-207)

1-2 المنافسة الشديدة: وهي نتيجة مباشرة للعولمة، جعلت المنظمات تغزو الأسواق وتعتبر الحدود الإقليمية للبلد الواحد، وتعتمد في إنتاج مخرجاتها على الدقة والسرعة وتخفيض التكلفة والتميز والتحسين والتكيف مع البيئة، وهذا يعتمد على رأس المال البشري بالدرجة الأولى لأنه أساس تحقيق الميزة التنافسية و من ثم وجب الاهتمام به من حيث تطوير قدراته، وتحفيز استقلاليتيه واشراكه في اتخاذ القرارات. "(Peretti ; 2003 ; p10)

وفي مجال التعليم العالي تزايد ظهور الجامعات الخاصة التي تتميز بأدائها المتميز، وهذا ما فتح مجال المنافسة أكثر أمام الجامعات الرسمية حتى تعمل على تغيير سياساتها لتتحول إلى الاعتماد على سياسات جديدة كالتحسين المستمر والتطوير وإعادة هندسة العمليات من أجل الرفع من مستوى خدماتها ومواجهة المنافسة الشديدة على جودة المنتجات في سوق العمل.

1-3 التحولات الاقتصادية:

" باعتبار الجامعة منظمة خدماتية تنتج مخرجات معرفية (رأس مال بشري) هي في حد ذاتها تعتبر مدخلات لمنظمات أخرى تماثلها أو تخالفها في المجال، وهذه المدخلات هي بالنسبة لهذه المنظمات المحرك الأساسي لتطبيق سياسات التكيف أو المواجهة في ظل بيئة تتميز بتغيرات اقتصادية عالية. وبالتالي فالجامعة تعد المسؤولة الأولى عن تكوين وتنمية الرأس المال البشري المعرفي الذي يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لمواجهة تغيرات البيئة الاقتصادية بالنسبة لمنظمات أخرى تقاسمها مسؤولية تكوين هذا المورد ولكن بدرجة ثانية.

1-4 التحولات الاجتماعية:

إن التغيير في الهيكل الاجتماعي والحراك الاجتماعي يؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، من حيث توفر الفئة المناسبة من الأفراد المهيأة اجتماعيا للعمل، وكذا فإن التغيير

في القيم والعادات يؤثر عليها باعتبار أن الفرد ينقل معه سلوكياته وتصرفاته الاجتماعية إلى المنظمة لتعيد إدارة الموارد البشرية تكييفها مع ثقافة المنظمة.

1-5 الإطار التشريعي و التنظيمي:

إن هذا الإطار هو الذي يحدد مجال عمل المنظمات ويتحكم في نوعية نشاطاتها الخارجية، وهو يتكون من مجموع القوانين الإدارية التي يضعها المشرع من أجل تنظيم عمل نشاطات المنظمة ولا بد أن تكون هذه القوانين متغيرة ومرنة لتتلاءم مع التقدم والتطور الذي يحدث بمعدل متسارع، لكن في مجال نشاط الجامعة نجد على مستوى العالم العربي مثلاً معظم هذه القوانين لا تتلاءم مع طبيعة عصر المعلومات والمعرفة." (بوحنية، مرجع السابق، ص ص 208-209)

إن التكيف الفعلي مع هذه المستجدات يعني حسن إدارة التغيير عند الموارد البشرية، وكذا تحقق الحداثة والتطور في الإدارة العليا للجامعة وفي إدارة الموارد البشرية بتحولها إلى التقيد بمواصفات الإدارة العالمية المعتمدة على حسن القيادة (القيادة الإبداعية) وحسن إدارة الموارد البشرية والاهتمام بها وصولاً إلى الاعتماد على مختلف التكنولوجيات الحديثة من الحواسيب المتطورة والانترنت وحتى الهواتف النقالة (الجيل الرابع مثلاً) للتعايش معها.

لا بد أن تتحول إدارة الموارد البشرية الجامعية إلى إدارة مستقبلية استراتيجية وتنبئية بالدرجة الأولى وهذا ما يفتح أمامها باب التحدي و المنافسة مع مثيلاتها في المؤسسات الوطنية وحتى العالمية، مما يسمح لها بالولوج أكثر في عالم المعطيات المعرفية و التقنية لهذا العصر لذلك أصبح من المهم أن تكتسب الإدارة ميزة التغيير وملائمة مضامينها للمستجدات العالمية الحاصلة والمتوقع حصولها، وبالتالي تهيب نفسها للتعايش مع الظروف المستقبلية.

2/ العمليات الإدارية:

" العمليات الإدارية أو كما أطلق عليها (جون بيرتي) اسم المنطق الإداري وتتمثل فيما يلي :

2-1 التميز (الشخصية التنظيمية) La Personnalisation:

إن التميز والتفرد بصفات و خصائص معينة عن الآخرين له أثر على سياسات إدارة الموارد البشرية من حيث الانتقاء، التكوين، التخطيط وتنظيم الوقت؛ هذا ما شجع على وضع استراتيجيات خاصة بتمية الأفراد المتميزين والتكفل بهم تدعيماً لسياسة التميز وإثبات الذات.

2-2 التكيف L'adaptation:

إن منطق التكيف يخص كل مجالات إدارة الموارد البشرية من أجل مواجهة البيئة المتغيرة والمضطربة، وقد عملت المنظمات على تحقيق المرونة الداخلية والخارجية الكمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتجددة التي أكسبت المنظمة خاصية الاستجابة وبسرعة للتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة.

2-3التعبئة و السبق و التقسيم La mobilisation et L'anticipation et Le partage

إن التعبئة تتمثل في إيصال المنظمة إلى مستوى معين من تحقيق إنتاجية تختلف عن بقية المنظمات، و التعبئة حسب هذا المدخل- الاقتراب الموقفي- ترتبط بتعبئة الموارد و الكفاءات مع تعزيز ما يسمى الحوار الاجتماعي داخل المنظمات ومع الأطراف المساهمة."

(Jean Peretti ;OP Cit ;p p13-15)

" أما التوقع الاستباقي (الاستشرافي) وفق مدخل الاقتراب الموقفي فهو إعداد على الأقل وبشكل دائم خطة متوسطة المدى تمكن المنظمة من الاستجابة للتحديات الموقفية، أما تقسيم العمل فهو عملية تهدف أساسا إلى تقسيم المهام لغرض تحقيق درجة عالية من اللامركزية الوظيفية."(بوحنية، مرجع سابق، ص212)

في ظل تلك التغيرات البيئية الحاصلة في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتعليمية وفي خضم الانفجار المعرفي والمعلوماتي السائد، على المنظمات اليوم أن تسعى إلى وضع السياسات الناجعة والخطط الاستراتيجية من خلال إدارة الموارد البشرية لتطوير عملياتها الإدارية و تغييرها وفق ما يقتضيه العصر من متطلبات في الجودة و النوعية والتميز في مختلف المنتجات(الخدمات التعليمية الجامعية)، واستيعاب مدخلاتها من موارد بشرية لتدريبها وتأهيلها بما يتناسب مع هذه التغيرات.

ثانيا : تطبيقات الاقتراب الموقفي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات.

إذا حاولنا تطبيق المدخل الموقفي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات، فسنجد أن الجامعة هي عبارة عن " منظومة تعتمد على ثلاث محاور تشمل مايلي :

1- المدخلات: و تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية التي تستخدمها مؤسسات التعليم العالي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وهي تضم العناصر التالية:

1-1 الأهداف العامة و الفرعية للجامعة و أقسامها (رسالة الجامعة) وهي تنقسم إلى:

* التنظيم و قابلية الموارد : ويضم :

- الهيكل التنظيمي (الصلاحيات و المسؤوليات).
- الأطر البشرية الأكاديمية (الشهادات والألقاب العلمية).
- الأطر البشرية الإدارية والمالية والخدمية (الشهادات و التأهيل).
- الموارد المادية (المباني، المختبرات، قاعات، تجهيزات...).
- المصادر المالية (الموازنات، الرقابة، نمو التمويل واستقراره...).
- الخدمات (الإسكان، النقل، الطباعة، المكتبات...).

1-2 التخطيط و البرامج: وينقسم إلى:

* النسب التخطيطية: وتتمثل في:

- نسبة الطالب / عضو هيئة التدريس.
- نسبة عدد الطلبة في الدراسات الأولية / عدد الطلبة في الدراسات العليا.
- نسبة نمو أعداد الطلبة.
- نسبة طالب / مقعد في الكلية و طالب / كتاب ودورية.
- نسبة طالب / حاسوب .
- نسبة طالب / إداري خدمي.

* البرامج:- البرامج الأكاديمية المعتمدة.

- البرامج البحثية المخططة.
- البرامج التطويرية المخططة.
- البرامج الاستشارية المخططة.
- البرامج التوسيعية والنوعية المخططة .

2- العمليات: وتمثل مجموعة الفعاليات والأنشطة التي تمارسها الجامعة بكلياتها، بهدف تحويل

المدخلات إلى مخرجات مستهدفة وفق رسالتها، وتشمل العمليات العناصر التالية:

- أعباء أعضاء هيئة التدريس (محاضرات، ساعات بحث، إشراف، لجان...الخ).

- طرائق التدريس و تقنياته المعتمدة .

- ساعات استخدام التسهيلات (مختبرات، مكتبات، قاعات...الخ).

- عدد البحوث والاستشارات والدورات التطويرية.

- الساعات المعملية المختبرية والتطبيقية.

- عدد المؤتمرات العلمية وعدد المشاركات فيها.

- الدورات التدريبية التطويرية.

- عدد الأطروحات والرسائل العلمية ونتائجها .

- الإنفاق الفعلي حسب تخصيصات أبواب الإنفاق .

3- المخرجات: تمثل نتائج استخدام المدخلات عبر حلقة العمليات وتشمل العناصر التالية :

- المتخرجين وأعدادهم (أولية و عليا).

- الترقيات العلمية.

- الاتفاقيات الثقافية و العلمية.

- العائدات المالية للعقود والمهام الإنتاجية.

- النجاح والتفوق.

- البحوث المنشورة والكتب المؤلفة والإصدارات العلمية.

- الطاقة الاستيعابية للأقسام من الطلبة.

- التطور في أعضاء هيئة التدريس (كما و نوعا). (المرجع السابق، ص ص 212-214)

المدخل الرابع: مدخل إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات :

إن الاهتمام والتركيز الذي توليه جل المؤسسات بالموارد البشرية وخاصة الجامعية منها

وإدارتها وتسييرها راجع إلى مدى تأهيل هذه الموارد و مدى قدرتها على إنتاج المعارف

والمعلومات وكيفية الحصول عليها، وإعادة إنتاجها وتحصيل معارف جديدة ومبتكرة تقود هذه المؤسسات إلى التميز.

أولاً: إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية:

إن صدور مقال "بيتر دركر Peter Drucker " المعنون بـ " قدوم التنظيم الجديد" الذي تنبأ فيه ومنذ ما يقرب عشرين عاما عن ظهور اتجاه إداري حديث، وحصول تحولات كبيرة في مختلف التنظيمات تختلف على ما كانت عليه سابقا في اهتماماتها وطريقة إدارتها وتسييرها. حيث أشار هذا المقال إلى: " أن العامل المحرك لتلك التحولات التنظيمية هو تقنية المعلومات حيث ستكون المعلومات هي العنصر الحقيقي والمحرك للنشاط في التنظيم وهي الأساس الذي ستعتمده الإدارة في اتخاذ القرارات ومن ثم يصبح التنظيم موجها ومستندا إلى المعلومات... وقد أدخل تعبير "عمال المعرفة " للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث ركيزة النجاح الآن ليست من يستخدم السلطة، بل من يستخدم المعرفة من باحثين وخبراء في فروع العلم والمعرفة المختلفة، والتي يجب توظيفها لتحقيق أهداف منظماتهم. كما أشار إلى أن مجتمع ما بعد الرأسمالية، هو مجتمع المعرفة سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة، وليس رأس المال المادي، ومجتمع المعرفة يضم طبقتين وهما: عمال المعرفة وعمال الخدمات." (المرجع السابق، ص ص 227-228)

1 تعريف المعرفة و اقتصاد المعرفة:

* تعريف المعرفة:

لقد تم تحديد معنى المعرفة على مستويين: على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسات، أما على مستوى الأفراد فعُرفت على أنها: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء. أما على مستوى المؤسسات فهي: تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة." (تومي، 2005-2006، ص 341)

والمعرفة حسب رأي الباحثة هي ذلك الكم غير المقدر من الأفكار والمعلومات التي تنتجها عقول وأدمغة الموارد البشرية، حيث تساهم هذه الأخيرة في نشرها ونقلها عبر الأجيال المتفاوتة وحتى عبر أفراد الجيل الواحد، كما تعمل على تعميمها بين الأفراد وحتى داخل المؤسسات ليتم استخدامها والاستفادة من تطبيقاتها ونتائجها.

- تعريف اقتصاد المعرفة :

" هو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة) أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، وهي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد وهي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، فهو الاقتصاد الذي يحول مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التدريب والتعليم والبحث العلمي." (المرجع السابق، ص 343)

إن قدرة الاقتصاد المعرفي على التطور والارتقاء والاستمرار لفترة زمنية غير محدودة، مرتبطة بمدى قدرة الموارد البشرية على إنتاج الأفكار المتميزة والمبدعة والاستمرارية في ذلك عبر السنين بل والارتقاء بالفكر البشري إلى أعلى الدرجات، وهذا لن يتأتى إلا بالاهتمام بهذه الموارد البشرية وتدريبها (رعاية المبدعين) وتوفير كل الاحتياجات اللازمة لمساعدتها على الابتكار وتحفيزها على ذلك وتعزيز قدراتها ودعمها ماديا ومعنويا.

2. إدارة المعرفة :

" لقد أنتجت الثورة المعرفية أثارا هائلة في فكر ومنطق الإدارة يمكن رصدها فيما يلي :

- اكتشاف الإدارة أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات الفكرية التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة، وتشمل تلك العناصر كل من يقومون بأعمال ذهنية في المنظمة المعاصرة (الباحثون، منتجو الأفكار، العاملون في الموارد البشرية... الخ).

- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة، حيث يمكن للإدارة الاستفادة من الرصيد الفكري المتاح لديهم من خلال فهم الظروف المحيطة وابتكار آليات أفضل لاستثمار الفرص المتاحة

وتشمل تلك المصادر (العملاء، الموردون، رجال الفكر والكتاب والعلماء ورجال الإعلام والصحافة والمنافسين... الخ).

- إدراك أن المعرفة هي أساس التطور، وبالتالي فإن ما يتوفر للإدارة من معرفة يجب أن ينعكس على تشكيل وترتيب المنظمة لئلا تتناسب مع متطلبات العصر.

- اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى، وذلك أن المعرفة خلافا لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس.

- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة... إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة، وهي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة، وبالتالي تكوين الميز التنافسية لها. (السلمي، 1997، ص ص 174-176)

من خلال هذه الآثار والنتائج الناجمة عن الثورة المعرفية و المعلوماتية المؤثرة في أداء النظم الإدارية عموما وإدارة الموارد البشرية الجامعية بصفة خاصة؛ زادت في أهمية اتخاذ المعرفة كوسيلة وأداة لتحقيق الجودة والنوعية في العمل الإداري الجامعي؛ فأصبحت الإدارة بالمعرفة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في التحكيم إليها؛ واعتبارها سبيلا للبحث عن الحلول وتطوير ذاتها من خلال التزود بمختلف المعلومات والمعارف الداخلية والخارجية المساعدة على ذلك. إن إدراك أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات ووعيتها بضرورة الأخذ بها في بنائها التنظيمي يعني انتهاج المنظمة السبيل المؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية داخل الأسواق المحلية وحتى العالمية.

* عمليات إدارة المعرفة:

"- جمع وهيكلة و تصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي.

- توزيع و تبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يُفقد إدارة المعرفة قيمتها.

- رصد وإعداد وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، وهذا يتطلب التعرف عليهم وعلى مجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم.

-استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الإنتاجية.

* وظائف إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة:

تتولى إدارة المعرفة في المنظمة المعاصرة الإشراف على تنفيذ الوظائف التالية :

- الإدارة الاستراتيجية للمعرفة.

- تنظيم المعرفة.

- بناء نظم المعرفة.

- تنمية وتطوير العقل الجمعي.

- إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية.

- إدارة التعاضد.

- إنتاج المعرفة.

ثانيا: إدارة الكفاءات و العقول المتميزة في ظل إدارة المعرفة:

حسب الباحث سيد محمد جاد الرب فإن الاهتمام بإدارة المعرفة يطرح إشكالية إدارة المورد البشري في ظلها، وعلى هذا الأساس ظهر الاهتمام بإدارة العقول عالية التميز كاتجاه متطور في إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة.

فالعقول البشرية عالية التميز هي مجموع الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المنظمة فهي

العناصر المسؤولة عن تميز المنظمة." (بوحنية، مرجع سابق، ص241)

" إن تنافسية المؤسسات التعليمية الجامعية أصبحت تعتمد بشكل محوري على طبيعة الكفاءات التي تساهم في إدارة وإنتاج المعرفة التي ترتبط بشكل محوري بالتنمية.

إن العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات هي أصل من أصول المنظمة، وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة، فإنها تحقق العديد من المزايا للمنظمة لذا ينبغي تجميعهم

وتأهيلهم وإدارتهم بطريقة جيدة لأنها ستساهم في بناء ودعم شهرة و سمعة المنظمة من خلال

تقديم منتجات جديدة و مستويات جودة عالية، وبالتالي زيادة تماسكها واستمرارها.

أما عن مصادر الحصول عليها فتكون بإحدى الطرق التالية:

أ - بناء العقول والخبرات البشرية داخل المنظمة.

ب - استقطاب الخبرات المتميز من خارج المنظمة. (المرجع السابق، ص ص 242-243)
وهذا ما ينطبق على العقول البشرية الجامعية التي تتطلب اهتمام ورعاية من خلال إدارتهم إدارة رشيدة وفعالة تساهم في تفجير طاقاتهم وقدراتهم الكامنة وإخراجها بغية الاستفادة منها داخل المؤسسة الجامعية وخارجها.

ثالثا : تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

1 . واقع الجامعة في ظل اقتصاد المعرفة:

" باعتبار الجامعة إحدى المنظمات التي تساهم في تكوين منظومة المعرفة، فقد أصبحت خلال النصف الثاني من القرن العشرين منظمات اقتصادية، اجتماعية، نتيجة التكيف الهيكلي مع التحولات البيئية والدولية، وبذلك تجاوزت تقديم الخدمات التعليمية بفضل تحوله إلى مؤسسات متكاملة من حيث التخصصات والفروع المختلفة من المعرفة ومن حيث مستويات المعرفة وتداخلها. ولم يصبح التخصص الفرعي هو الأصل في التطوير والابتكار، بل تحول الاهتمام إلى التخصصات الثنائية ثم المتعددة.

إن مهمة التعليم العالي الأساسية تنحصر في تأهيل القوى البشرية العليا لكي تمارس البحث العلمي وتنتج المعرفة وتطبيقاتها العملية المباشرة، وتنظم وتدير المجتمع والدولة سياسيا واقتصاديا، ولكي يتم ذلك بإيجابية وفعالية فإن عليها أن تقوم بإعادة تغيير وتحديث سياساتها في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال مايلي:

- إعادة النظر في طريقة اختيار الطلاب و زيادة نسبة المقبولين منهم.

- إعادة النظر في المناهج الجامعية وما بعدها.

- إعادة النظر في اختيار طلاب الدراسات العليا.

- إعادة النظر في تأهيل الأساتذة و المؤطرين والإداريين.

وإذا تطرقنا إلى واقع التعليم العالي في الوطن العربي...فإننا نجد أن جامعات الوطن العربي مازالت تعاني من مشاكل عدة تؤثر على نوعية التعليم العالي، منها انخفاض الإنفاق العام

ومن ثم الموارد المتاحة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وهذا بسبب التوسع الكمي في نشر التعليم العالي على حساب نوعية التعليم وجودته. لكن هذا الوضع أمام التحديات العالمية فرض العديد من التحديات للجامعة وأضحت الآن الجامعات على مستوى المنطقة محط مراجعة رئيسية من قبل العديد من الدول". (المرجع السابق، ص ص 247-251)

إن اقتصاد المعرفة واقع يفرض نفسه على مختلف المؤسسات الجامعية بما فيها جامعات الوطن العربي (الجامعة الجزائرية)، وهذا ما يتطلب ضرورة الاستعداد المادي والبشري لمواجهة تحديات عصر المعرفة، إضافة إلى الوقوف على تخطيط الزيادة الكمية في المورد البشري الأكثر تواجد داخل الجامعة وهو الطلبة على حساب نوعية التكوين وجودته مع إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها كنقص التأطير من طرف الأساتذة والباحثين مع قلة الإنفاق العام على الجامعات وهذه المشكلات التي تواجه الجامعة الجزائرية أشار إليها الباحث نبيل بوزيد: " مشكلة التحجيم، مشكلة بطالة حاملي الشهادات الجامعية، مشكلة تدني نوعية التكوين ومشكلة التمويل الجامعي". (Bouzid ;2005-2006 ;p02)

2. مقاييس أداء الجامعة في عصر المعرفة :

" لقد نمت مؤسسات التعليم العالي في دول العالم (المتقدمة و النامية)، فحسب إحصائيات اليونسكو ارتفع مجموع الملتحقين بالتعليم العالي من 20 مليون سنة 1965 إلى 60 مليون عام 1990. ورغم ما خطت له المنظمة من سياسات لتحسين التعليم وجودته، إلا أن قضية الجودة النوعية لم تحقق بعد في العديد من الدول خاصة العربية، وهذا ما يجسده اكتظاظ بعض الجامعات بالطلبة، وقدم المناهج التدريسية وغياب التعليم التعاوني وحل المشكلات بطريقة إبداعية، وإنتاج الطلبة ذوي مهارات محدودة. لذلك وحسب الباحث "بدران" وجب إعادة النظر في التعليم الجامعي والتصدي للمشكلات التي تواجهه؛ اعتمادا على تقنيات متطورة تساهم في تخريج طلبة مميزين يمكنهم أن يكونوا محل منافسة في سوق العمل. ويمكن الحكم على مدى مواكبة التعليم العالي لعصر المعرفة حسب بدران من خلال:

- جودة التعليم العالي: إن جودة التعليم العالي يجب ألا تتوقف على مسالة التوافر فقط، بل على الجدارة العلمية والاستحقاق والمرونة، وإتاحة الفرص للطلبة لتعزيز قدراتهم.

- التمويل المستديم: حيث هناك عدم توافق بين الإنفاق الحكومي على مؤسسات التعليم العالي وبين تزايد التحاق الطلبة بالجامعات، لذا يجب دراسة إصلاحات التمويل الجامعي.

- التكامل ونشر المعرفة: لقد نجحت بعض الجامعات (كالأمريكية مثلاً) في جمعها بين التعليم العالي والدراسات، فصارت الجامعات مراكز للتميز البحثي، وهذا ما عزز أبحاث الدراسات العليا وتمويلها وتقديم أطروحات الدكتوراه، وتأتي قوة مثل هذه الجامعات من صنع المعرفة ونقلها إلى الطلبة والمجتمع من خلال التعليم الموسع مدى الحياة. (بوحنية، مرجع سابق، ص ص 251-252) كما توظف إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات للاستفادة منها في مجال التعليم العالي انطلاقاً من اعتمادها على التعليم الإلكتروني.

* التعليم الإلكتروني:

تطور التعليم الجامعي وتحول من مجرد القيام بالعملية التعليمية داخل القسم وحضور الطلبة والأستاذ، إلى التعلم من أي مكان عبر الشبكة العالمية الانترنت وحتى التعليم داخل الجامعات وفي الأقسام تطورت وسائله فأصبح يعتمد على الحاسوب والمحاضرات عن بعد والأجهزة التلفزيونية التعليمية وجهاز الإسقاط كل هذه الوسائل الاتصالية تساعد الطلبة على الانتباه أكثر والاعتماد على الذات أكثر وتحسين الأداء كما تساعد على تجويد العملية التكوينية داخل الجامعة.

يشير مراد بن اشنهو في هذا الصدد إلى: "ضرورة إعادة النظر في بناء العملية التعليمية على

أسس جديدة تتفق مع الواقع الجديد." (Benachenhou;1998 ;p4)

ويُعرف التعليم الإلكتروني على أنه: "ذلك النمط من التعليم الذي تتم كل إجراءات الموقف التعليمي فيه من خلال الانترنت بحيث يكون فيه المتعلم نشطاً وفعالاً." (بن زروق، 2005-2006، ص 308)

كما يمكن تعريفه بأنه التعليم الذي يعتمد على الوسائط التعليمية الحديثة والمرتبطة بشبكة الانترنت (البريد الإلكتروني، الاستضافة الإلكترونية، المكتبة الإلكترونية، التسجيل الإلكتروني، الاتصال بالخبراء والمختصين) سواء كان ذلك عن طريق استخدام الكمبيوتر أو غيره كالا اعتماد على أجهزة الإسقاط الضوئي التعليمية كجهاز عرض الشرائح، عرض الوسائط المتعددة بالصوت

والصورة كجهاز عرض البيانات الدتاشو وعارض البيانات والفيديو Data vedio projector وغيره من وسائط التعليم المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة.

المدخل الخامس: مدخل الرأسمال البشري:

إن تطور الاهتمام بالموارد البشري في الفكر الإداري قد مر بثلاث مراحل مهمة، فالمرحلة الأولى نظرت للفرد على أساس أنه مجرد آلة " فآلة المصنع هم الطلاب و نظام العمل هو العملية التربوية وكمية الإنتاج هم الخريجون." (ح نشوان و ع نشوان، 2004، ص 142) " ثم جاءت المرحلة الثانية والتي تمثلت في العلاقات الإنسانية، والتي تعطي اهتماما بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، والتأكيد على أن هذين الجانبين يدفعان الفرد إلى العمل بكفاءة." (حمایزیه، 2008، ص24) أما المرحلة الثالثة فتقوم على نظرية الرأسمال البشري المرتكزة على ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية.

" يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث بدأ استعماله في مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون فقط على أساس عواطفهم. ويمكن أن يحقق ذلك فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء." (غربي وآخرون، 2002، ص 46)

إن مدخل الرأسمال البشري جاء ليحقق التوازن في مجال إدارة الموارد البشرية، فركز على ضرورة الاهتمام بالفرد وتحقيق حاجياته دون أن يكون ذلك على حساب تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، وبالتالي تحقيق ذات الفرد وأهداف المؤسسة على حد سواء.

" ومن هنا أصبحت الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية إذ رأى "شولتز" أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي ومن هنا يرى أن نمو الرأسمال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي." (حسن، 2002، ص 65) ويقوم هذا المدخل على مايلي:

- "إن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت المؤسسة إدارته و تنميته.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.

- لابد أن تهيئ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة ."(حمايزية، مرجع سابق، ص 40)

أولا : نظرية رأس المال البشري " شولتز " :

"ركزت نظرية رأس المال البشري على عنصر التعليم باعتباره استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية. حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة التي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة، وتعد محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح و يؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة سواء للفرد أو المنظمة."(المرجع السابق، ص 40)

" وهكذا تعتبر الجامعة كإطار لتكوين هذه المؤهلات والقدرات، والتي يحق لنا أن نسميها ثروة المجتمع ومصدر الدخل المستقبلي مثل مصادر الموارد الطبيعية والآلات والتجهيزات أي كراسمال."(عدون، 2004، ص ص126-127)

و قد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على الفروض التالية:

"- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد. وخلص إلى أن لعنصر التعليم آثار تؤدي إلى تحسين الجودة، تطوير المنتجات، ابتكار الأساليب وكذا تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين. "(حسن، مرجع سابق، ص 66)

ثانيا : إسهامات "بيكر" :

" إلى جانب ما ركز عليه "شولتز" في الاستثمار في التعليم، نجد (بيكر) ركز على الاستثمار في التدريب، إذ يعتبر هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات. كما اهتم "بيكر" بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري.

وفي محاولة "بيكر" توضيح أثر العملية التدريبية على الجانب الاقتصادي للمنظمة، فرق بين التدريب العام والتدريب الخاص أو المتخصص، وقد تناول في هذا الصدد دراسة العلاقة بين

معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام حسب "بيكر" هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة، يفيد بها المنظمة كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى. وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب و بالتالي معدل الدوران لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام.

أما التدريب الخاص فقد تتحمل المنظمة كل تكاليفه وهذا راجع إلى أنه قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى. ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبما أن تكلفة هذا التدريب مرتفعة فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة. ولكي تحافظ المنظمة على أفرادها فإنه يتحتم عليها توفير ظروف عمل أحسن. "(المرجع السابق، ص 73)

- ترمي هذه المداخل في مجملها إلى تحقيق الجودة والنوعية في المنتج التعليمي للجامعة حتى وإن اختلفت في طرح الأفكار إلا أنها تهدف إلى:

- تحقيق التغيير التدريجي للنظام الإداري الجامعي لتحقيق الجودة والنوعية الشاملة في المنتجات التعليمية داخل المؤسسة الجامعية، بالتركيز على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

- تحقيق التغيير الجذري في العمليات الإدارية بغية تحديث النظام الإداري الجامعي وتطوير إدارة الموارد البشرية لتطوير وتحسين أداء كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.

- ضرورة تكييف الموارد البشرية الجامعية مع التكنولوجيات الحديثة والاستفادة من نتائجها وتطبيقاتها في تطوير الأداء العملي والعلمي للموارد البشرية الجامعية.

- ضرورة التسيير والإدارة الفعالة للموارد البشرية الجامعية بالاعتماد على المعارف والمعلومات وحسن استخدام الكفاءات بما يتلاءم ومتطلبات العصر المعرفي المعلوماتي.

- الاستثمار في التعليم والتدريب هو استثمار في تنمية الموارد البشرية وبالتالي تحسين وتجويد نوعية التعليم والتكوين الجامعي.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل تحديد منطلقات هذه الدراسة وتم إبراز بنائها المنطقي وخطتها العلمية، كما تم تحديد بعض المداخل النظرية الحديثة نسبيا والتي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في الجامعات و ذلك نظرا لأهمية هذا المتغير بالنسبة لدراستنا الحالية التي تسعى إلى تبيان أهمية وضرة الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية وحسن إدارتها بما يتلاءم وتحقيق النوعية فعلا في التكوين الجامعي بالجزائر؛ وهذا ما سنحاول تناوله في الفصل الموالي الخاص بإدارة الموارد البشرية الجامعية.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

- تمهيد.

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية في الجامعة.
- 2- أقسام إدارة الموارد البشرية الجامعية.
- 3- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الجامعية .
- 4- ادوار و مؤهلات مدير الموارد البشرية في الجامعة.
- 5- مسؤوليات مدير الموارد البشرية في الجامعة.
- 6- المكونات الأساسية للموارد البشرية الجامعية.
- 7- وظائف إدارة الموارد البشرية الجامعية.
- 8- أساليب و وسائل تنمية الموارد البشرية الجامعية .
- 9- سياسات و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجامعية بالجزائر .
- 9-1 جهود دولية لتطوير أداء الموارد البشرية(نماذج عالمية).
- 9-2 سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية.
- 10- بعض الأزمات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الجامعية في الجزائر .
- 11- التغيرات العالمية المعاصرة و انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية الجامعية.

- خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعتبر وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية الوظيفة الأكثر أهمية وحيوية داخل مختلف المؤسسات الإنتاجية، باعتبار أنها تساهم في تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وجعلها قادرة على الإبداع وتقديم الأداء الجاد والتميز. وهي عملية مستمرة مع الفرد وتكسبه دائما الجديد، كما أنها تشمل تقريبا مختلف مؤسسات المجتمع.

إن إدارة الموارد البشرية الجامعية كوظيفة إدارية أساسية فهي تُعنى بتنمية الموارد البشرية وتعمل على الاهتمام باحتياجاتهم و متطلباتهم مهما كانت نوعيتها مادية أو معنوية أو تعليمية وحتى تدريبية فهي تقدم الرعاية التامة لموظفيها من منطلق اهتمامها فقط بالموظفين من أساتذة وموظفين إداريين وعمال، لكن في دراستنا هذه سنحاول معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة وتحسين نوعية التكوين الجامعي، من خلال اهتمامها بكل أنواع الموارد البشرية الجامعية(عاملة + متعلمة) فلم نقتصر فقط على الموظفين وإنما تجاوزنا ذلك إلى مورد بشري لا يقل أهمية عن سابقه وهو المورد البشري المتكون في الجامعة (الطالب الجامعي).

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية في الجامعة:

قبل تحديدنا لمفهوم إدارة الموارد البشرية في الجامعة؛ يجدر بنا أن نتعرف على شقي مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام ومختصر فنتطرق أولاً إلى مفهوم الإدارة ثم الموارد البشرية.

* مفهوم الإدارة:

- يعرفها " فريديريك تايلور " على أنها: "المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال أن يتعلموه، ثم التأكد بأنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها." (الزغبى وعبيدات، 1997، ص13)
يشير هذا التعريف إلى أن الإدارة هي عملية تنظيمية يقوم بها أفراد متخصصون وعلى قدر كاف من المعرفة العلمية، بغية تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة وهي (الإدارة) تقوم بعدة وظائف نذكر منها: التخطيط، التنبؤ، إصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، المراقبة، إدارة الأفراد ولها إطارها التنظيمي الذي تتدرج ضمنه.

* مفهوم الموارد البشرية:

"يمكن النظر للموارد البشرية من جانبين: الجانب المجتمعي الكلي: (كافة العاملين في القطاع العام والخاص + العاطلين عن العمل) والجانب المنظمي الجزئي: (كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم و قدراتهم + المتوقع انضمامهم إلى المنظمة)." (جودة، 2010، ص19)

- تعرف الموارد البشرية على أنها: "جميع الأفراد في المجتمع ذكورا وإناثا، القادرين على العمل والإنتاج أو الذين ينتظرون دخولهم سوق العمل فترة معينة، وبمعنى أكثر شمولاً فإن الموارد البشرية تشمل كل المهارات والمعارف والقدرات التي يملكها البشر فعلاً، أو الطاقات الكامنة المتاحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع. ومعنى ذلك أن الموارد البشرية لا تقتصر فقط على السكان الذين هم في سن العمل فحسب، بل تشمل المشاركة الفعلية والكاملة والمتوقعة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جانب جميع أفراد المجتمع." (طاهر والعصفور، 1996، ص130)

* مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من التعاريف المختلفة والمتنوعة بتتبع آراء الباحثين والعلماء نذكر منها:

- تعرف على أنها: " كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، المتابعة، تقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد." (البرادعي، 2005، ص17)

- ويمكننا تعريفها: " تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية، قصد جعلها فاعلة عند دخولها سوق العمل." (شرفي، 2006-2007، ص55) - ويعرفها الطراونة بأنها: " مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية في المنظمة وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة." (الطراونة، 2011، ص99)

- كما يمكننا توضيح وظيفة تنمية الموارد البشرية من خلال المعادلة التالية:
"إدارة الموارد البشرية = الإعداد (إعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الأداء) + المقابل (الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز) + المحافظة (الرعاية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية) + الضبط (الإشراف و التوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة)." (مصطفى، 2000، ص18)

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية في الجامعة:

- يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية في الجامعة حسب رأي الباحثة على أنها: وظيفة إدارية استراتيجية مهمتها تفعيل الطاقات البشرية، انطلاقاً من توفير كل مستلزمات الرضا لديها وفسح المجال أمامها للتطور أكثر، وبالتالي جعلها فاعلة في مجال عملها والارتقاء بها. إضافة إلى الاهتمام بالتكوين الجيد والنوعي للموارد البشرية خارج قوة العمل (الطلبة) بغية جعلها فاعلة في سوق العمل وقادرة على التكيف مع مستجداته.

- وتعرف بأنها: " وظيفة متميزة لإدارة البشر تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجية معينة، تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد." (دباس العبادي وآخرون، 2008، ص 224-225)

- كما يمكن تعريفها على أنها: " الركيزة الأساسية التي تهتم بالمتابعة والإشراف على الموارد البشرية في الجامعة وبتنظيم العمل إدارياً، لضمان تقديم الخدمات الأفضل للطلبة والعاملين.

- أيضاً هي ذلك النشاط المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتوفيرها

بالأعداد والكفاءات المطلوبة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة وتوفير ما تحتاجه الإدارات والموظفين." (الخطيب و معاينة، 2006، ص251)

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة هي وظيفة إدارية منظمة وموجهة تعنى بتنمية الموارد البشرية من خلال: التعليم، التدريب، الرعاية الصحية، تحسين المستوى المعيشي. وهذا ما أشار إليه الباحث محمد علاء الدين عبد القادر في: " أن تنمية الموارد البشرية بصفة عامة تعني التعليم، والتدريب والرعاية الصحية." (عبد القادر، 2003، ص98)

ثانياً: المبادئ الاستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية الجامعية:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية الجامعية يركز على مبادئ استراتيجية تتمثل في:

1. "مبدأ إدارة العنصر البشري: يركز هذا المبدأ على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته، وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالجامعة. إن مبدأ الموارد البشرية يعد مبدءاً سلوكياً، إذ أن إدارة الموارد البشرية وفق هذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات الجامعة، بمعنى آخر أن استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لابد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الاستراتيجية." (دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص226)

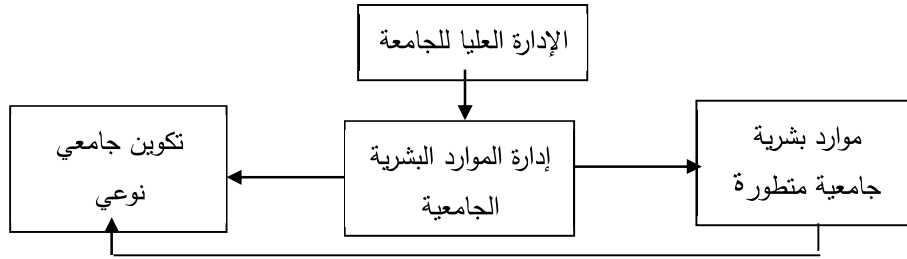
يشير هذا المبدأ إلى الأهمية البالغة للعنصر البشري، من حيث أنه هو المنتج وهو المستهلك في نفس الوقت. فالموارد البشرية الجامعية لا تقتصر فقط على الموظفين؛ بل تشمل جميع الموارد البشرية المتواجدة على مستوى الجامعة: من رئيس الجامعة إلى العمال (عمال نظافة، أعوان أمن، حراس... الخ) إلى الطلبة والموظفين (أساتذة، إداريين... الخ) وكل مورد بشري له دور يسعى من خلاله إلى تحقيق أحد أهداف الجامعة الرامية إلى تخريج منتجات نوعية.

2. "مبدأ النظم: وفقاً لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من النظام الأكبر (الجامعة) لذلك لابد من النظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق هدف الجامعة باعتبارها جزءاً من النظام الكلي المترابط، وبما أن الجامعة نظام أكبر فإن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام." (المرجع السابق، ص226) هذا إذا كانت وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة

تندرج تحت قسم خاص له كيانه المستقل هيكلياً فهي تعنى بتخطيط الموارد البشرية

عامة (طلبة، موظفين، عمال) وتخطيط برامج التكوين الجامعي والتدريب المهني وتنفيذها.

شكل رقم 03: إدارة الموارد البشرية كحلقة الوصل بين تطوير الموارد البشرية و تحسين نوعية التكوين الجامعي.



المصدر: مقترح من طرف الباحثة.

هذا المخطط يبين مدى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية في المساهمة في تحسين نوعية وجودة التكوين الجامعي؛ من خلال تنمية الموارد البشرية الجامعية وتحسين أدائها العلمي أو العملي (حلقة وصل بين صنع موارد بشرية نوعية وبين تحقيق تكوين جامعي نوعي).

3. "مبدأ الأنشطة المحتسبة: لهذا المبدأ أهمية كبيرة لأنه يرتبط بمبدأ الموارد البشرية، وتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها، وفي موارد الجامعة البشرية وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، للاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

4. مبدأ الأصول: حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منظمة (الجامعة) وحتى تقوم الجامعة وتبقى حية فإنها تحتاج عددا من الموارد البشرية إحداها هو المورد البشري أي الفرد الذي يعتبر الأكثر تعقيدا ويجب الاهتمام به." (المرجع السابق، ص 227)

إن من بين أهم الأصول التي تمتلكها الجامعة من الموارد البشرية الأساسية: نجد الطلبة والأساتذة والموظفين الإداريين، ولا يمكن للجامعة أن تؤدي وظائفها دون وجود أفراد يخضعون للتكوين، ولا دون أفراد مكونين ولا دون إداريين وعمال فالكل يسعى إلى إنجاح العملية التعليمية كل حسب دوره في الجامعة.

5. "مبدأ السياسات و الأهداف: يمكن أن تحقق الجامعة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات الجامعة، وأن الأفراد يشعرون بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف الجامعة." (المرجع السابق، ص 227)

حقيقة إن تنمية روح الانتماء لدى الموارد البشرية الجامعية بمختلف مكوناتها وتحقيق العدالة فيما بينهم، يغرس لديهم الشعور بالثقة والطمأنينة تجاه الجامعة، وهذا ما يجعلهم يسعون لتحقيق أهداف الجامعة ويشعرون بأن أهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهدافها. وهذا ما أشارت إليه نظرية سميث: "إذا شعرنا بما يكفي من الإنصاف بين مدخلاتنا للعمل مع ما نحصل عليه من مخرجات، فإننا سنتمكن من الإحساس بالسعادة والاستمرار بدوافع عالية... الخ" (عواد وآخرون، د س، ص 10) ولابد أن تشمل هذه المخرجات كل من الجوانب المادية والمعنوية.

6. "مبدأ الثقافة التنظيمية: يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للجامعة، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للجامعة دورا مؤثرا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية." (دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 227)

ثالثا: الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الجامعية:

"إن إدارة الموارد البشرية تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقات بين الجامعة وموظفيها وترمي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وأهدافهم، وتعزى الأهمية التي تعطى لوظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب التالية:

1. الدراسات والبحوث: دلت عديد البحوث على ضرورة العناية بالعنصر البشري، باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج.
2. التكلفة: تشكل النشاطات التي تحتاجها الجامعة لتغطية أجور وتعويضات الموظفين جزءا كبيرا من نفقات الجامعة.
3. معالجة الخطأ: يمكن معالجة أخطاء الاختيار مثلا عن طريق عملية التكوين.
4. الحاجة إلى التخصص: إن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبح يتطلب تأهيل وتدريب متخصصين في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، كتنظيم القوى العاملة وتصنيف الوظائف.
5. مركز الاستقطاب: كونها مركز الجذب المهم في الجامعة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية بالجامعة.

6. الجهد المبذول: كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في الجامعة جهدا دؤوبا، يوآد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلاته(الاستثمار في المورد البشري).

7. تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية انطلاقا من الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالجامعة باعتباره موردا هاما و حيويا، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، وهذا لا يمكن إلا من خلال تأهيل وإعداد الأفراد الموظفين في الجامعة ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية." (المرجع السابق، ص ص 230-231)

2- أقسام إدارة الموارد البشرية الجامعية:

" بعد تطوير إدارة الموارد البشرية أصبح لها مهام استراتيجية تستطيع ممارستها إلى جانب مهامها التقليدية، وطبيعة أعمال وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية تتطلب تقسيمها إلى:

أ- قسم الموارد البشرية:

- صرف رواتب الموظفين العاملين لديها بشكل دوري شهريا كالمعتاد.
- تنمية وتطوير وتدريب الموظفين حسب طلب مدراء الإدارات الجامعية.
- متابعة مدى التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية وعدم التأخر عنها.
- استحقاق إجازات الموظفين، فقد تكون الإجازات سنوية كالإجازة المرضية أو الطارئة.
- تنظيم أعمال المندوبين ومتابعتهم حسب رغبات الإدارة العليا والمسؤولين.

ب- قسم الشؤون الإدارية:

- توفير كل ما تحتاجه الإدارات أو الموظفين.
 - متابعة و صيانة كافة الأجهزة والآلات الموجودة بالجامعة وصيانتها.
 - متابعة كافة احتياجات موظفي الجامعة من قراطيس ومطبوعات وغير ذلك.
 - متابعة كافة خدمات الصيانة لمبنى الجامعة."(المرجع السابق، ص ص 232-233)
- إن تقسيم إدارة الموارد البشرية بالجامعة بهذا الشكل إنما فيه تركيز أكثر على الجوانب الشكلية المتعلقة بالموظفين وبالهيكـل التنظيمي للجامعة(دون انكار أهميتها) في حين لم يركز على إبراز

أهمية الاستثمار في المورد البشري وتنمية قدراته لتطوير أدائه وزيادة إنتاجيته. وهناك تقسيم آخر لإدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية من منطلق إدارة الجودة الشاملة يتمثل في:

1. " حلقة تخطيط إدارة الجودة الجامعية:

- تشجيع العاملين على أداء العمل و الابتعاد عن سياسة التخويف والترهيب.
- التحديث الدوري للتوصيف الوظيفي في ضوء المستجدات.
- الالتزام بإجراءات موثقة في التوظيف، مع ضرورة المقارنة الموضوعية بين المتقدمين للوظائف.
- منح الفرصة للطلبة والأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية.
- اختيار وتدريب كوادر قيادية(عمداء، رؤساء أقسام، مساعدين) فاعلة في العمل الإداري تستخدم أساليب حديثة في الاتصال والتواصل.
- تحسين العمليات الإدارية بما فيها التخطيط، بحيث يُعتمد على التخطيط طويل المدى.
- عمل وحدات تدريبية للعاملين في الجامعة على أسلوب التطوير من خلال تزويدهم بثقافة الجودة.
- تقييم دوري لأداء العاملين في ضوء معايير الجودة.

2. حلقة تخطيط هيئة التدريس:

- التكوين المستمر للأستاذ الجامعي، لإكسابه المعارف والمهارات والاستراتيجيات الحديثة التي تفرضها التطورات الحاصلة.
- استخدام آليات التعرف على الاحتياجات التكوينية لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة للأستاذ ليؤدي مهامه بشكل فعال وإيجابي.
- تقييم دوري لأداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة.
- الاهتمام بتطوير كفاية الأستاذ في مجال التقويم التربوي، من حيث أدوات القياس والتقويم." (يسعد، 2007، ص ص 192-193)

3- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الجامعية:

أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الجامعية:

" يتفق كثير من كتاب إدارة الموارد البشرية بأن هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد و يتأثر بمجموعة من العوامل من بينها:

أ-ادوار إدارة الموارد البشرية الجامعية:

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في الجامعة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة، فالجامعة الناجحة في البيئات التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة ادوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتتمثل أهم ادوار إدارة الموارد البشرية بالآتي:

- دور الأعمال: ربط نشاطات الجامعة بحاجات الأعمال يساعد على توسيع استراتيجياتها.
- الدور التشغيلي: قرارات التوظيف، وضع خطط الاستقطاب، تطوير أنظمة الرقابة على الأداء.
- الدور الإداري: التأكيد على دقة معايير الاختيار، اكتشاف أسواق الاستقطاب، وضع الأجور...الخ.

ب- حجم المنظمة(الجامعة):

يتحدد حجم المنظمة بحجم النشاط الذي تديره و/أو المبيعات التي تحققها، و/أو حجم رأس المال، و/أو عدد العاملين. ويؤثر حجم المنظمة(بغض النظر عن المقياس المستخدم في تحديده) في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة. فزيادة حجم الجامعة وتفرعاتها وتنوع نشاطاتها يفرض في بعض الأحيان عليها التزام استحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقاً أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها.

ج- كثافة المورد البشري:

كلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى. كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط استخدام هذا العنصر ومراقبة أدائه، لذا فإن التعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في الجامعات التي تستخدم المورد البشري بكثافة.

د- المستوى التقني:

تلعب التقنية دورا أساسيا في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلبا على وضعها في الجامعة.

هـ- خصائص سوق العمل:

تتعرض التغيرات في خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض على الموارد البشرية فيها يتقلص دور إدارة الموارد البشرية ويقتصر على الدور التنفيذي. أما في حالة عدم استقرار هذه الظروف يتوسع دور هذه الإدارة ليمتد إلى لأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرار.

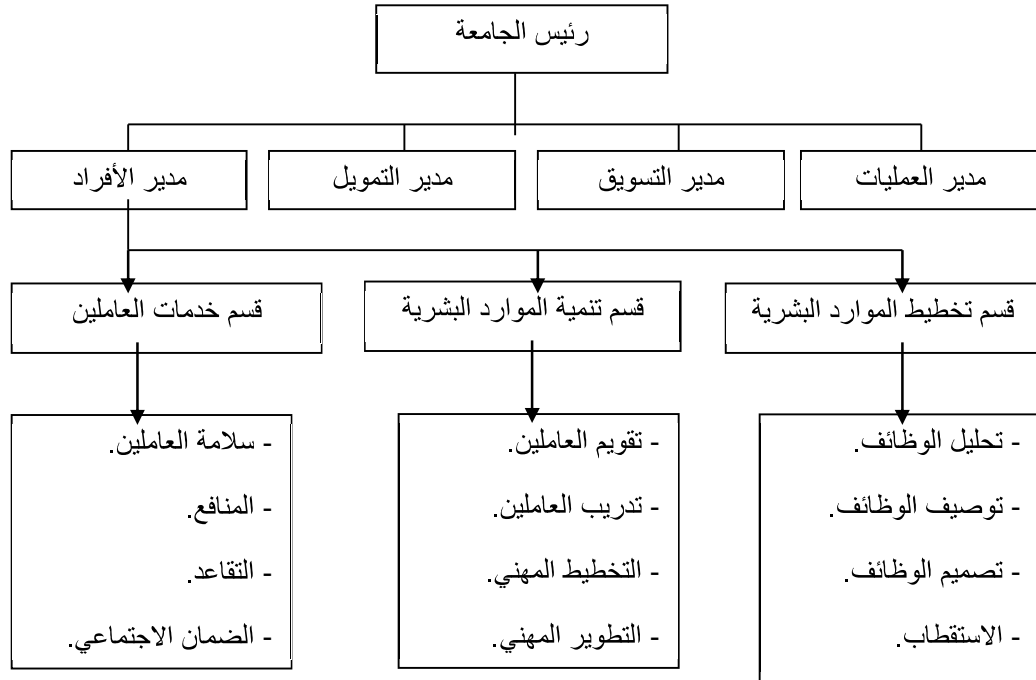
و- توفر الكوادر الإدارية الكفوة:

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفؤ إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة وتعكسها في قواعد عمل. وتشير الدراسات إلى أن فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وتحقيق أهداف الجامعة يُعزى في بعض الأحيان إلى عدم توفر الكوادر المتخصصة في تخطيط نشاطاتها وتنفيذها والرقابة على نتائجها. (دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 233-237)

ثانيا: أشكال البناء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الجامعية:

***التنظيم الخطي:** هذا التنظيم هو تنظيم تنحصر فيه كافة السلطات عن كافة الوظائف...بالإدارة العليا ثم بمساعدتها، وحسب الحاجة. فرييس الجامعة يهتم بنفسه بشؤون العمليات والتسويق والمالية والأفراد ويتخذ القرارات حولها. كما مبين في هذا الشكل:

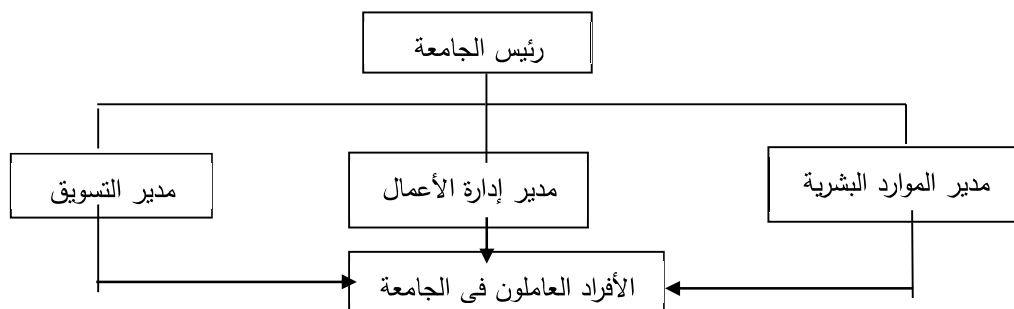
الشكل رقم 04: التنظيم الخطي لإدارة الموارد البشرية الجامعية.



المصدر: الطائي و آخرون، 2006، ص105.

* **التنظيم الوظيفي:** في هذا التنظيم نجد توفر دائرة للموارد البشرية لها سلطات أمر على كل الدوائر الأخرى. فالتنظيم الوظيفي هو شكل تنظيمي تقيم فيه الإدارة العليا دوائر أفقية تمنحها سلطات الأمر.

الشكل رقم 05: التنظيم الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بالجامعة.



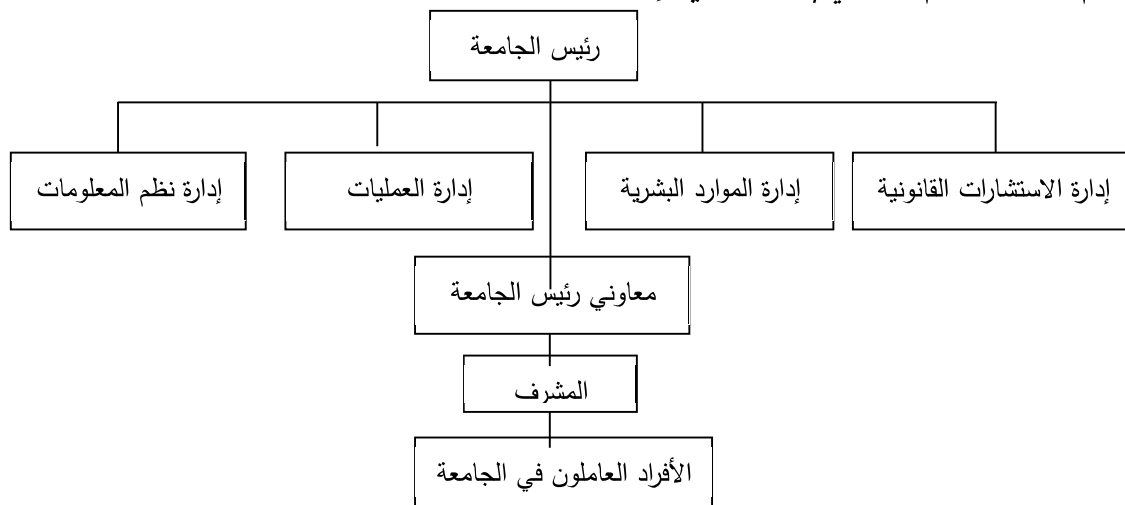
المصدر: المرجع السابق، ص107.

ليس من الضروري اعتماد الجامعة التنظيم الوظيفي على مستوى الإدارة العليا، لأنه شائع اعتماده في المستويات الدنيا، هذا الشكل تعتمد الجامعات والمستشفيات على مستوى الإدارة الدنيا.

فالجامعات تعتمد تنظيم وظيفي على مستوى الأقسام العلمية بالنسبة لتدريس المواد المختلفة ويكون مدرس المادة المسؤول عن كل ما يتعلق بها من طرق تدريس وتقييم وغيرها .

* **التنظيم الخطي/الاستشاري:** يسعى هذا التنظيم إلى الاستفادة من مزايا كل من الشكليات السابقين وتقليل عيوبهما، وهو لذلك التنظيم الأكثر شيوعا في منظمات الأعمال الكبيرة، الأساس في التنظيم الخطي/الاستشاري هو أنه تنظيم خطي، ولكنه يسعى لمعالجة مشكلة الحاجة لمساعدة متخصصة في بعض الأمور. (المرجع السابق، ص ص 145-153)

شكل رقم 06: التنظيم الخطي/الاستشاري لإدارة الموارد البشرية بالجامعة.

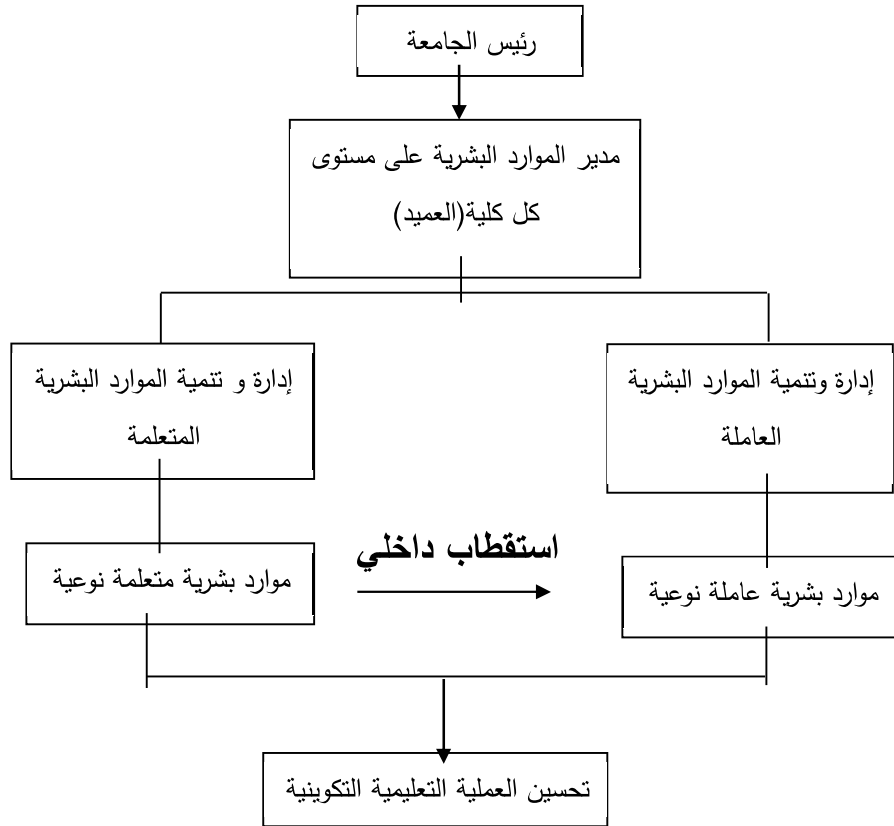


المصدر: المرجع السابق، ص 111.

* **تنظيم مقترح للبناء التنظيمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية:**

تقترح الباحثة إقامة فرع خاص بإدارة الموارد البشرية بالجامعة-جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي نموذجاً- داخل كل كلية، يشرف على كل أنواع الموارد البشرية الموجودة على مستوياتها: القوى العاملة والقوى المتعلمة(قوة العمل المستقبلي) واعتبار عمداء الكليات مدراء فعليين للموارد البشرية، كل عميد يعمل فعلياً على إدارة الموارد البشرية بكلية ويقوم بتسييرها (الموظفين والطلبة على حد السواء). وهذا باعتبار أن العميد يشرف على تلك الموارد البشرية بصورة مباشرة مع معاونيه من رؤساء الأقسام ونوابهم، وبالتالي هو الأقرب إلى تلك الموارد البشرية وأكثره معرفة بهم وباحتياجاتهم ومشكلاتهم.

الشكل رقم 07: تنظيم مقترح لإدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية.



المصدر: من تصميم الباحثة.

مما سبق نستنتج أن تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالجامعة يخضع إلى العديد من المتغيرات الداخلية ومؤثرات البيئة الخارجية، وبالتالي فإن هذا الوضع يختلف من منظمة جامعية إلى أخرى ويختلف حسب العوامل سابقة الذكر ولكن تبقى وظيفة إدارة الموارد البشرية رغم وضعها التنظيمي (في قمة أو في قاعدة الهرم) لها أهميتها الاستراتيجية، لأنها الوظيفة الوحيدة التي تهتم بالعنصر البشري بشكل أساسي باعتباره المورد الوحيد ذو القيمة المضافة والعائد المادي الكبير لتمييزه بالقدرات العقلية والمهارات السلوكية العالية.

4- أدوار و مؤهلات مدير إدارة الموارد البشرية في الجامعة:

أولاً: ادوار مدير الموارد البشرية في الجامعة:

" هناك ادوار يمارسها المدير، يمكن تحديدها ويمكن أن تتضمن مايلي:

- دور رجل الأعمال - دور مدير التغير - دور المستشار - دور المخطط - دور المعلم
القدير - دور المراقب." (دباس العبادي وآخرون، مرجع السابق، ص ص238-239)

ثانيا: مؤهلات مدير الموارد البشرية في الجامعة:

" عندما يُفرض على إدارة الموارد البشرية أن تحتل موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للجامعة، فإنه ينبغي أن تتوفر لدى المدراء أو القيادات الخصائص التالية:

- معرفة جيدة بطبيعة العمل و جوانبه العملية والنظرية.
 - إلمام شامل بطبيعة الجامعة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.
 - إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
 - مهارات قيادية في التوجيه والتأثير.
 - القدرات في تحليل البيانات ووضع الخطط في ضوءها.
 - معرفة جيدة بالحاسب الآلي.
 - جدارة في معرفة وانجاز وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة.
 - قدرات حدسية عن تأثير المتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة." (المرجع السابق، ص240)
- 5- مسؤوليات و كفاءات مدير إدارة الموارد البشرية في الجامعة:**

أولا: مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية:

"بالرغم من الحاجة الملحة إلى أن يعمل المدراء التنفيذيون ومدراء الموارد البشرية معا، إلا أن مسؤولياتهم مختلفة نوعا ما كما هو الحال بالنسبة للكفاءات والخبرات التي يتمتعون بها. إن المسؤوليات و الفعاليات التي يضطلع بها مدير الموارد البشرية في الجامعة هي:

*** إبداء النصيحة والمشورة:** غالبا ما يشغل مدير الموارد البشرية منصب مستشار للمشرفين والمدراء والإدارات التنفيذية.

*** الخدمة:** يهتم مدراء الموارد البشرية في الجامعة بتقديم مختلف الأنشطة والخدمات مثل: استقطاب الموظفين واختيارهم واختبارهم والتخطيط لبرامج تدريبية... الخ.

* **سياسة الصياغة و التنفيذ:** عادة ما يهتم مدراء الموارد البشرية بكتابة مسودة جديدة من السياسات، أو تنقيح السياسات من أجل التغلب على المشاكل للحيلولة دون وقوعها.

* **محامي الموظف:** إن من أهم المسؤوليات التي يضطلع بها مدير الموارد البشرية في الجامعة هي أن يكون مؤيدا ومدافعا عن قضية الموظف، وأن يصغي باهتمام إلى الموظفين ويمثل احتياجاتهم وينقلها إلى المدراء الآخرين." (المرجع السابق، ص ص 242-243)

هذه أهم المسؤوليات التي تضطلع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة فيما يخص الموظفين، وهي بدورها تنطبق على الطالب الجامعي كقوة عمل مستقبلية وحالية في بعض الأوقات، فمدير الموارد البشرية كما تكون له مسؤوليات تجاه معرفة احتياجات الموظفين فيجب أن تكون له مسؤوليات مماثلة تجاه الطلبة، ومعرفة كل احتياجاتهم وعلاقاتهم مع مؤسسات عالم الشغل وتحديد كل متطلباتهم مع استقطاب أحسنهم وتوجيههم للتخصصات التي تتلاءم وقدراتهم، والمساهمة في تخطيط برامجهم التكوينية، والإنصات إلى انشغالاتهم والدفاع عن اهتماماتهم داخل الجامعة.

وبالتالي اعتبار مدير الموارد البشرية مصدرا مزدوج المعارف والمعلومات حول كل الموارد البشرية الموجودة على مستوى الجامعة سواء القوى العاملة منها أو القوى المتعلمة (قوة العمل المستقبلي) وبذلك تزداد مسؤوليته في اتخاذ القرارات الخاصة بالفئتين انطلاقا من معرفة متطلباتهما والعمل على تجاوز مشكلاتهما للارتقاء بالأداء العلمي والعمل للجامعة وتحقيق النوعية في شتى المجالات ولكل الموارد البشرية الجامعية.

ثانيا: كفاءات مدير الموارد البشرية في الجامعة:

"يتوقع المدراء التنفيذيون أن يشغل مدراء الموارد البشرية في الجامعة دور قيادي في استراتيجية الجامعة العامة، خاصة وأن العديد من هذه الجامعات ستحتاج إلى مدراء يمتازون بمجموعة من الكفاءات يمكن تلخيصها كمايلي:

* **السيطرة على الأعمال:** يجب أن يعرف مدراء الموارد البشرية في الجامعة معرفة مليئة بأعمال جامعتهم، وهذا يتطلب فهما لاقتصاد الجامعة وقدرتها المالية والاستيعابية.

* السيطرة على الموارد البشرية: يعد مدراء الموارد البشرية خبراء العلم السلوكي في الجامعة، ففي مجالات التوظيف، التطوير، التقييم، المكافآت، بناء الفريق والاتصالات يجب على هؤلاء المدراء أن يطوروا من كفاءاتهم مواكبة مع الجديد.

* السيطرة على التغيير: يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدارة التغيير في العمليات لكي يتم انجاز أعمال الموارد البشرية بصورة فعالة، وفقا لاحتياجات العمل في الجامعة.

* التصديق الشخصي: يجب أن يتمتع مدراء الموارد البشرية بمكانة عالية من الصدق في عيون المتعاملين مع الجامعة، حيث أن عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن أن تُكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية مع زبائن الجامعة. (المرجع السابق، ص ص 244-245)
إن ما يميز القائد الجامعي أو مدير الموارد البشرية في الجامعة هو كفاءته في مجال الإدارة والتسيير الفعال للموارد البشرية، مع توفر المهارات اللازمة لقيادة تلك الموارد.

6- المكونات الأساسية للموارد البشرية الجامعية:

يتكون المجتمع الجامعي من كتلة بشرية ضخمة تتراوح ما بين مدراء وإداريين وأساتذة وطلبة وعمال. وهناك ثلاث أنواع من الموارد البشرية الجامعية الأساسية وهي:

- الهيئة الإدارية.

- الهيئة التدريسية.

- الطلبة.

6-1 الهيئة الإدارية (الموظف الإداري):

يندرج الإداريون في الجامعة تحت هيكل تنظيمي إداري تسلسلي وفقا للوظيفة التي يشغلونها والدور الذي يقومون به داخلها. و يعتبر الموظف الإداري والذي له علاقة بالتكوين الجامعي (إحدى الموارد البشرية محل الدراسة إضافة للأساتذة والطلبة الجامعيين) جزءا مهما من الإدارة الجامعية وله حقوق على المؤسسة الجامعية كما له واجبات تجاهها.

- تعريف الموظف الإداري: يعرف الموظف الإداري بأنه: " كل شخص عين في منصب دائم ورسم(ثبت) في رتب تابعة للسلم الهرمي الخاص بالإدارات المركزية، والمصالح الخارجية والمؤسسات ذات الطابع الإداري التابعة لها." (بوغالم، 2011-2012، ص 49) ويكتسب الموظف الإداري العام صفة الموظف من خلال توافر العناصر الأساسية التالية:

" - التبعية لمرفق عام(الجامعة).

- التعيين في منصب دائم.

- الترسيم (التثبيت) في إحدى رتب السلم الإداري." (المرجع السابق، ص50)

" فالموظفون الإداريون هم الأشخاص الذين يضمنون الخدمات أو الإجراءات المسهلة للتعليم أو البحث، تضم هذه المصلحة كل من الإداريين والتقنيين والعمال، تتكفل بالمهام الإدارية كالسكرتارية والتنسيق، وكذا الخدمات اليومية. فتسيير هذه الفئة من قبل وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتطلب الانتباه الكبير خاصة مع الاستعمال الضخم للتكنولوجيا والتعقيد المستمر للمؤسسات التربوية الحديثة." (طوطاوي، 1993، ص19)

ويمكننا القول بأن الهيئة الإدارية وما تشتمل عليه من إداريين، تساهم وبشكل كبير في أداء الرسالة العلمية والأكاديمية للجامعة، وأداء مهامها بالشكل الذي يساعدها على التميز والارتقاء والتطور. خاصة إذا تعلق الأمر بموظفين أكفاء وقادرين على تنظيم أعمالهم وتسييرها بكل دقة وموضوعية، مرنين في معاملاتهم، ومساهمين في إرساء قواعد التفاعل الاجتماعي الإيجابي في علاقاتهم مع رؤسائهم مع الموارد البشرية الأخرى، وخاصة القدرة على التفاعل والاتصال الجيد مع الطلبة والأساتذة.

فالهيئة الإدارية في المؤسسة الجامعية هي: " تلك المكونات والموارد البشرية المتكاملة والمتناسقة للنشاطات الإدارية والتنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي(الهرم الإداري والتنظيمي)، التي تدير وتسير المؤسسة الجامعية وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها." (دليو و آخرون، 2001، ص94)

حيث أن تحقيق التكوين الجامعي النوعي ذو المخرجات النوعية والمتطورة يتطلب إداريين فعالين حقا وآخذين على عاتقهم مهمة تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمون إليها.

وأخيرا يمكننا القول أن الهيئة الإدارية في الجامعة وما تضمه من موظفين إداريين أكفاء وماهرين هي المسؤولة على انجاح مختلف النشاطات العلمية الأكاديمية والإدارية وهي أيضا مسؤولة عن إنجاح العملية التكوينية الجامعية خاصة الإداريين الذين يشرفوا على العملية التعليمية بصورة مباشرة.

6-2 الهيئة التدريسية(الأستاذ الجامعي):

إن اعتبار الأستاذ الجامعي من أهم مكونات الموارد البشرية الجامعية، إنما لما له من أهمية في تكوين وتخريج الطاقات البشرية المؤهلة لشغل وظائف مختلفة في عالم الشغل والأعمال. حيث يساهم الأستاذ وبدرجة كبيرة في تكوين وتدريب الطلبة على أهم الأساليب والطرق التي تساعدهم على فهم الحياة العلمية(بيئة الجامعة) والحياة العملية المهنية(بيئة الشغل) ومرتكزات الوظيفة المستقبلية).

-**يعرفه (بران) بأنه:** "مختص لطلب اجتماعي يتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة العلمية وهو عامل حر في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق منفعة المستخدمين." (طوطاوي، مرجع سابق، ص13)

- وتمثل **وظائف** الأستاذ الجامعي أهم ما يقوم به داخل الجامعة وحتى خارجها، كخبير واستشاري في مجال تخصصه ومؤديا للخدمات داخل الجامعة(التدريس والبحث العلمي) وخارجها (خدمة المجتمع). هذا ويحدد (كربونتي) ثلاث وظائف للأستاذ الجامعي وهي: "البحث، التعليم، التنظيم." (طوطاوي، مرجع سابق، ص19)

في خضم عصر المعرفة وفي ضوء القضايا المعاصرة والاتجاهات الراهنة، تطورت وتجددت مهام ووظائف الأستاذ الجامعي وأصبحت مسايرة لهذه التطورات. ومن خلالها توسعت تلك المهام، فأصبح الأستاذ الجامعي مطالب حسب رأي الباحثة بـ:

- تعليم طلابه طرق استخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة التي أفرزها الواقع الجديد(الانترنت الحاسب الآلي، اللغات الأجنبية، وسائل تعليمية الأخرى كاستخدام جهاز الإسقاط الضوئي).

- تنمية مهارات البحث العلمي لدى الطلبة من خلال إكسابهم مهارات التثقيف الذاتي المستمر ومهارات حل المشكلات، مع ضرورة توفير الجو المناسب للطلبة لإطلاق قدراتهم وإبداعاتهم ورعايتها والتأكيد على ضرورة التشبع بروح النقد البناء.

- العمل على تزويد الطلبة بكل الآليات والأساليب التعليمية والتدريبية التي تساعدهم على التكيف مع المستجدات، وتسهيل عملية اندماجهم في عالم الشغل لتنمية المجتمع. وعموما فإن الأستاذ الجامعي الجزائري وحسب المشرع الجزائري تتمثل مهامه فيما يلي:

"- يقوم بتدريس حجم ساعي أسبوعي قدره تسع ساعات.

- المشاركة في أشغال اللجان التربوية للمقياس وتضم المحاضر والمطبق، وكذلك مراقبة الامتحانات والتأكد من حسن سيرها.

- تصحيح نسخ الامتحانات و المشاركة في أشغال المداولات.

- تحضير الدروس وتحديدتها وتأطير الرسائل والأطروحات من الدرجة الأولى والثانية من الدراسات العليا.

- المشاركة في الدراسات والأبحاث المساعدة على حل مشكلات تطرحها التنمية." (دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 92)

وحتى يتمكن الأستاذ الجامعي من أداء هذه الوظائف والمهام بشكل فعال مع طلبته لابد أن تتوفر فيه مجموعة من **الخصائص** التي تساعد وتؤهله للقيام بذلك.

" حيث توصلت لجنة من أساتذة الجامعات ورجال الإدارة إلى تحديد الصفات والخصائص الرئيسية التي يتميز بها عضو هيئة التدريس نذكر بعضها:

- أن يكون متحمسا للعمل.

- أن يضع أهدافا عالية لأدائه تنثير تحدياتهم.

- أن يظهر اتجاهها ايجابيا عن قدرة الطلاب على التعلم.

- أن يعامل طلابه باحترام." (شيشوب، 2009)

فهذه الخصائص وأخرى تعكس الملمح الحقيقي للأستاذ الجامعي الكفاء، الذي يساهم وبدرجة كبيرة في تحقيق التنمية داخل الجامعة وخارجها. ويمكننا إضافة بعض الخصائص والتي ترى

الباحثة أن توفرها في عضو هيئة التدريس أمر ضروري، حتى يتمكن من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة الجامعية وهي:

- لا بد أن يكون على قدر كاف من المعارف والمعلومات العلمية المتخصصة والعامة.
- القدرة على إيصال المعلومات العلمية للطلبة مع نقل تطبيقاتها وتجسيدها على أرض الواقع.
- القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وإيصالها للطلبة من خلال تعليمهم كيفية وطريقة التعامل والتفاعل معها لتطوير ملكات البحث والتعلم الذاتي لديهم.
- أن يكون على قدر كاف من الأخلاق الحسنة والحميدة والتي من خلالها تكون قراراته وتصرفاته مضبوطة وغير ملتوية مع طلابه و زملائه الأساتذة...الخ، مع ضرورة نقلها إليهم وتعليمهم أخلاقيات المهنة المستقبلية.

وفيما يخص ملمح الأستاذ الجامعي، فإن الآراء حول هذا الموضوع تختلف من باحث ومن مفكر إلى آخر، كل حسب وجهة نظره وقناعاته وأفكاره. وتلخص الباحثة زوليخة طوطاوي هذه الآراء فيمايلي:

"- جماعة تفكر في إلزامية البحث، وتؤكد أنه ليس هناك ما يسيء إلى الباحث أكثر من تخصيص جزء من نشاطه للتدريس.

- جماعة أخرى ترى أنه لا يوجد ما ينفع الباحث أكثر من مشاركته في التدريس.
- ومجموعة ثالثة تطالب بتمسك الأستاذ الإداري بمهمة التدريس إلى جانب البحث، حيث أن باستطاعة الأستاذ تعريف نفسه حسب شهاداته وميوله وكفاءاته، فالبعض قد يقرر وظيفة باحث أستاذ أي يكلف نفسه عبء البحث أكثر من التدريس، وسيحاسب على أساس ذلك، البعض الآخر يختار مهمة أستاذ باحث أي يقضي أكبر ساعاته في التدريس، ويحاسب على نوعية ونتائج تدريسه." (طوطاوي، مرجع سابق، ص21)

وحتى يتمكن الأستاذ الجامعي من القيام بمهمتي البحث والتدريس إضافة إلى خدمة المجتمع، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الخاصة به و تحقيقها له.

"-القانون الأساسي: Statut: والذي يتضمن مجموعة حقوق وواجبات الأساتذة المطلوب تحديدها تبعا للسياسة العامة للجامعة، قواعد أدبية، سياسات اجتماعية، استعمال وتوزيع الأجهزة.

- الترقية والأجر: يرى **كور كنوف** أن ترسيم وترقية الأساتذة الجامعيين لا يجب أن يقاما على معايير البحوث العلمية فقط، ولكن على أساس الأداء البيداغوجي أيضا.

- الحرية: هي الامتياز المفتوح للأساتذة لتحديد توجيه بحوثهم، الرضا على الأنظمة التشريعية، اختيار الطرق لنقل المعارف والتي تظهر لهم أكثر ملاءمة.

- الظروف والتجهيزات: هي التي تمكن الأستاذ الجامعي من نجاح مهمته، وهي جميع الخدمات المتوفرة من مكاتب، قاعات التدريس، سكرتارية، مصلحة إدارية وتقنية، مؤسسة منظمة حسب احتياجات التكوين للطلبة، التسيير الجيد للخدمات الضرورية للأساتذة والذي يؤدي إلى أحسن نوعية في البيداغوجيا، تنظيم اتصالات دائمة بين الأساتذة والمسؤولين الإداريين، فهذه الوسائل أساسية لتسيير هيئة التدريس وتسهيل الاتصالات."(المرجع السابق، ص ص 23-24)

* مشكلات الأستاذ الجامعي:

تتلخص أهم المشكلات التي يعاني منها الأستاذ الجامعي فيمايلي:

- "ضعف التأهيل": إذ يتم تكوين الأساتذة الجامعيين بالجزائر بطرق تقليدية تعرفها الجامعات منذ نشأتها حتى الآن، ويعتمد بالدرجة الأولى على الحصول على الدرجات العلمية كالدكتوراه والماجستير، ثم يباشرون مهامهم في التدريس دون أن يتلقوا أي تدريب أو تكوين بيداغوجي في طرق التدريس وعلم النفس وأصول المهنة.

- مشكلة البيروقراطية: من أصعب مشاكل الإدارة الجامعية في الجزائر، وذلك نتيجة الإهمال الذي تسبب في نقشي روح الاتكالية لدى البعض وتقاعسهم عن أداء مهامهم الإدارية في ظل غياب الجهة الرسمية التي تعمل على مراقبة الإداريين."(المرجع السابق، ص ص 132-138)

كما لخصت سماح معمري مشكلات الأستاذ في:

- "هجرة الكفاءات العلمية إلى الخارج": ناجم عن انعدام المحيط الملائم لهذه الكفاءات و لأبحاثها العلمية، خاصة و أنها أصبحت كفاءة متميزة قادرة على العطاء و الإبداع لتضطدم بواقع مليء بالضغوط و المشاكل و نقص الإمكانيات التي عرقلت تطورها في مجال التخصص.

- مشكل الترقية: إن معايير الترقية في جامعاتنا لا تستند غالبا إلى مدى قدرة الأستاذ في التدريس وإيصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث الهادفة لمعالجة المشكلات

المحلية، وإنما تستند إلى اعتبارات خارجية كنشر البحوث في المجلات والدوريات العالمية المتخصصة في البلدان المتقدمة والتي غالبا ما تتناول موضوعات تتعلق أساسا بالقضايا النظرية والتطبيقية لاقتصاديات الدول المتقدمة." (معمرى، 2011 - 2012، ص 45)

هذه فقط بعض المشكلات التي يعاني منها الأستاذ الجامعي والتي تؤثر سلبا على أدائه المهني وإنتاجه العلمي، فبدلا من أن يتجه عقل وفكر الأستاذ الجامعي إلى تطوير العلم وإنتاج المعرفة العلمية والإبداع، نجده يتوجه إلى البحث عن الحلول المناسبة لمشكلاته المتراكمة والمتزايدة يوما بعد آخر، كما يتجه في غالب الأحيان إلى تحسين وضعه الاقتصادي بمزاولة أعمال أخرى قد تؤثر سلبا على مهمته في التدريس وفي البحث العلمي بالدرجة الأولى.

6-3 الطالب الجامعي:

نطلق عادة مصطلح الطالب الجامعي، على ذلك الشخص الذي تمكن من إنهاء دراسته بالمرحلة الثانوية وبمقتضاها تأهل و حاز على شهادة مكنته من الالتحاق بالجامعة والانتماء إلى فئة الطلبة الجامعيين، بعدما كان ينتمي غالبا إلى فئة التلاميذ.

- "يشكل الطالب الجامعي المصدر الرئيسي للطاقة الفعالة، ونقطة البدء في أية استراتيجية تستشرف المستقبل، وإن أية رغبة في إحداث التغيير الجذري في فكر وممارسات المجتمع، يجب أن تبدأ بأجيال الطلبة، لتكوينهم أحسن تكوين وإكسابهم عقلية علمية ناقدة، مبتعدة عن النمط الاستهلاكي." (معارشة، 2007، ص 152)

- يحتاج الطالب داخل الجامعة إلى العديد من المستلزمات الحاجات بغية التكيف أكثر مع البيئة التي يتواجد على مستواها (الجامعة) بما فيها من قوانين ومتطلبات ومتغيرات... الخ من هذه الحاجات نذكر على سبيل المثال الحاجة إلى إثبات الذات، الحاجة إلى الاحترام والتقدير من طرف الجامعة وحتى من المجتمع، الحاجة إلى التمسك بالأخلاق وتجسيدها فعليا داخل الوسط الجامعي، إضافة إلى حاجاته إلى الاستقرار والانتماء الحقيقي للجامعة، والحاجة إلى اكتساب المعرفة وتطويرها والاستفادة منها مستقبلا في عالم الشغل... الخ

- تواجه الطالب الجامعي وهو يزاول دراسته بالجامعة العديد من المشكلات التي قد تؤدي إلى ضعف تحصيله الدراسي وفي بعض الأحيان إلى تسريه وتركه لمقاعد الدراسة نهائيا، وقد تكون هذه المشاكل من داخل الجامعة أو خارجها. ومن هذه المشكلات نذكر مايلي:

-**المشكلات الشخصية:** تتضمن مشكلات نفسية انفعالية مثل القلق والاكتئاب والحزن والحساسية الزائدة والغضب لأسباب بسيطة، وضعف الثقة بالذات والمخاوف المرضية، وكذا مشكلات أسرية، حيث أن الطالب ينظر إلى ذاته كشخص ناضج وراشد ويتطلع لأن يعطي دورا بارزا في شؤون الأسرة من النواحي المالية والاجتماعية، وهذا ما يؤدي دوما إلى حدوث مشكلات في العلاقات مع الأبوين".(معارشة، مرجع سابق، ص159)

عادة ما تتزامن مشكلات المرحلة الأولى من التعليم الجامعي مع مشكلات مرحلة المراهقة المتأخرة عند العديد من الطلبة، فيما يخص اعتبار أنفسهم قادرين على تحمل المسؤولية بمجرد كونهم طلبة جامعيين، وهذا ما ينجم عنه في بعض الأوقات ما يُطلق عليه صراع الاجيال وهو ما يؤثر سلبا على أداءهم الدراسي.

- **مشكلات العلاقات الاجتماعية:** وتتضمن هي الأخرى صعوبات في تكوين الصداقات وضعف الثقة بالآخرين، ونقص مهارات الاتصال والافتقار إلى الجاذبية الاجتماعية، والبعض من الطلبة يواجهون مشكلات في علاقاتهم مع الأساتذة وكثيرا ما يشكو الطلبة منهم لأنهم لا يُبدون تفهم لمشكلاتهم ولا يتحملون الاختلاف في الرأي".(المرجع السابق، ص 159)

بمجرد اندماج الطالب في الوسط الجامعي والانخراط في بيئته يجد نفسه يعيش في وسط اجتماعي مليء بالأفراد والعلاقات الاجتماعية الجديدة، فيحاول هو الآخر الانضمام إلى ذلك النسيج الاجتماعي المتكون من جملة العلاقات والتفاعلات فيعمد إلى تكوين علاقات وصداقات، فيصدم الطالب في بعض الأحيان بالمجازفة في اختيار الأصدقاء، وكما يقول المثل "الصاحب ساحب" يسحب للخير كما يسحب للشر؛ ويجد الطالب نفسه مع مجموعة من الأصدقاء غير المهتمين بالدراسة وغير مباليين بها، وبالتالي يعيش الطالب في دوامة بين ما جاء لأجله للجامعة وبين متطلبات الصداقات التي كونها. إضافة إلى ذلك فإن الأساتذة من واجبهم تقديم النصح

والمشورة للطلبة خاصة الجدد منهم وتعريفهم تدريجيا بالوسط الجامعي ومساعدتهم على التكيف الحسن معه.

"- **المشكلات الدراسية:** منها مثلا: الضعف التحصيلي وانخفاض المعدل الدراسي، حيث بالرغم من أن الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة هم في معظمهم من أعظم المدارس الثانوية من حيث التحصيل إلا أنهم يواجهون مشكلات دراسية في الجامعة. وهذا ناتج عن الفروق بين الجامعة وما قبلها من المؤسسات التعليمية." (المرجع السابق، ص 160)

تحتاج هذه المشكلات من المؤسسة الجامعية إلى حلول عاجلة ومناسبة، انطلاقا من الاستماع الجيد لمشكلات الطلبة ودراستها للتوصل إلى حلها والحد منها، وباعتبار أن الطالب الجامعي هو مورد بشري (قوة العمل المستقبلي) لابد من توفير نظام خاص بهذا المورد من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية على مستوى كل كلية، وبالتالي يعرف الطلبة ملجأهم الحقيقي الذي يستمع إلى انشغالاتهم ويساعدهم على حل مشكلاتهم، وإعطاء هذه القوى المتعلمة كل متطلبات الرضا الدراسي لديها قصد القضاء على مشاكلها وتحسين أدائها الدراسي. هذا النظام الخاص يُعنى بالاهتمام بمتطلبات الطلبة الجامعيين وتقييم أدائهم ودراسة مشكلاتهم وتقديم الحلول المناسبة لها.

"ومن بين الحلول المقترحة نذكر مايلي:

- إعداد دليل للجامعة يعرف الطالب بأهداف التعليم الجامعي والكليات والتخصصات مع توصيف موجز للمقررات ومتطلبات التخرج وفرص العمل بعد التخرج.
- التأكيد على وضع خطة دراسية وتوصيف واسع للمقررات مع خطة زمنية لتقديم المحتوى حتى يعرف الطالب متى يقدم كل شيء.
- إعداد برامج صيفية للتدريب على المهارات التي يتطلبها سوق العمل في شكل تدريب تحويلي يوجه الطلاب إلى مجالات العمل المناسبة.
- التخطيط الدقيق للتعليم العالي، في ضوء خطط التنمية والاحتياجات الفعلية من القوى العاملة، حتى لا يتخرج فائض في تخصص يقابله عجز في تخصص آخر." (المرجع السابق، ص 163)

7- وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة:

" يتفق معظم الخبراء والممارسين أن هناك خمس وظائف أساسية لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة وهي: التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفاءات، القيادة والرقابة.

1- تخطيط الموارد البشرية الجامعية:

إن تخطيط الموارد البشرية يعني ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين محدد ورغبة في أداء تلك الأعمال وإلى أساس مستقر ومستمر نسبياً. (سلاطينة و آخرون، 2002، ص26)

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية الجامعية عملية جد مهمة وأساسية في تفعيل أداء وعمل الطاقات البشرية الجامعية وحسن تسييرها، ويساعد وضع الاستراتيجيات على تحقيق أهداف الجامعة، وستكون هذه الأخيرة ناجحة أكثر إذا صُممت وهي تضع في اعتباراتها المتغيرات والتطورات الحاصلة في العالم وإلا فلن تتمكن من تحقيق ما تصبو إليه، وفي هذا الصدد يشير د. محمد العوض جلال الدين إلى: " أن فشل الخطط ليس فقط لضعف الإحصاءات والافتراضات، بل إن غالبية الخطط لم تدرك بوضوح التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المحتملة (التلقائية منها أو المخططة)، حيث أنه بصعوبة معرفة هذه التطورات المحتملة بدقة فمن المستحيل معرفة المهن ومتطلباتها بأي قدر من الدقة الكافية. (جلال الدين، 1993، ص43)

- مستويات تخطيط الموارد البشرية:

- التخطيط على مستوى وزارة التعليم العالي (وزير التعليم العالي).
- التخطيط على مستوى الجامعة (رئيس الجامعة).
- التخطيط على مستوى الكليات. (العبادي و آخرون، مرجع سابق، ص 118-119)
- " التخطيط على مستوى الأقسام العلمية برسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي للقسم والإشراف، الترقية، إعداد الميزانية، الإرشاد والتوجيه، الرقابة، التقويم، الوساطة بين مجلس القسم ومجلس الكلية. (حسن إسماعيل، 2007، ص 95-100)
- إن العمل على صناعة موارد بشرية نوعية من طلبة متعلمين، إنما هي صناعة لموارد بشرية طالبة للعمل و من ثم موظفة في إحدى مؤسسات عالم الشغل سواء كانت اجتماعية، اقتصادية

أو تعليمية...الخ. وبذلك فالجامعة (الجزائرية) هي أولا مصدر لتخريج موارد بشرية مؤهلة، وثانيا هي معدة ومكونة للموارد البشرية المتخرجة والمستقطبة كعمال وموظفين داخلها. وإذا لم يكن هناك تخطيط لهذه الموارد البشرية بما فيها الطلبة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم تمكنهم من استيعاب البرامج المقررة وعدم اكتساب المهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع الحياة العملية، وبالتالي يحدث إهدار في الطاقات المتخرجة. وهذا ما يساعد على نشر الإحباط بين صفوف الطلبة الدارسين بالجامعة. " فكلما كانت فرص الشغل محدودة في حين تضاعفت أعداد الخريجين بشكل مذهل، كلما نتج عن ذلك تفشي البطالة حتى صار الطالب الجامعي يتوجس خيفة منها وهو لم يتخرج بعد." (بن ترسية، 2004، ص173)

يساعد تخطيط الموارد البشرية الجامعية انطلاقا من التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة داخل الجامعة (من أساتذة وإداريين وعمال بسطاء) والقوى الخارجة عن قوة العمل أو المتعلمة (الطلبة) على تحديد المعالم الواقعية لهذه الموارد البشرية، كما أن الدراسة العلمية (*) للموارد البشرية الجامعية تتم للكشف عن مواطن الضعف في إدارتها بغية تجاوزها، والتعرف على مواطن القوة لتطويرها أكثر مع مراعاة التحسين المستمر والمتدرج في أداء تلك الموارد البشرية، مما يساعدها على سرعة و سهولة التنبؤ بالقوى العاملة اللازمة للمنظمة والفاقد من القوى العاملة الحالية والتوقعات في الأنشطة المستقبلية (الأنشطة التي قد تتغير أو تزول بفعل التطورات العلمية والتكنولوجية والأنشطة الجديدة المواكبة للتطورات) كما يساعدها أيضا على التنبؤ بالأعداد المتوقعة من الفئة المتعلمة (الطلبة) والاستعداد المادي والمعنوي لاستيعاب تلك الأعداد الجديدة المنخرطة في سلك التعليم الجامعي؛ والتي تتطلب توفير كل مستلزمات التأهيل العلمي لديها. ولتحديد معالم هذا التنبؤ لابد من وضع السياسات والخطط

(*) تعتبر البحوث العلمية ذات العلاقة بدراسة الموارد البشرية من أهم الوسائل والأساليب التي تساعد إدارة الموارد البشرية الجامعية على تجاوز مشكلاتها ومشكلات تسييرها و تنميتها للموارد البشرية الجامعية وتقديم الحلول المناسبة لها، خاصة وأن هذه البحوث مهمتها تشخيص المشكل (مثلا ضعف في الأداء الوظيفي للأساتذة أو العجز في بعض فئات العمل أو فشل دراسي بالنسبة للطلبة) والبحث في أسبابه والتعرف على أهمها لإيجاد الحلول المساعدة على حل تلك المشكلات. لذلك فإقامة فرع داخل الجامعة خاص بالقيام بالبحوث العلمية الفعلية والجادة حول =

المستقبلية لفترات زمنية معينة كأن يكون التخطيط خماسي مثلاً، وأن تصمم هذه الخطط لاستيعاب تلك الموارد البشرية وتدريبها بالشكل الذي يضمن استقرار الجامعة و تحقيق أهدافها.

2- تنظيم إدارة الموارد البشرية بالجامعة:

ويعد تنظيم الموارد البشرية الجامعية الوظيفة الثانية بعد التخطيط، لذا يمكن تعريفه بأنه: " عبارة عن عملية تحديد المسؤوليات والسلطات وتقسيم الأعمال بين الموظفين وتعاونهم جميعاً من أجل تحقيق أهداف التنظيم المرسومة مسبقاً، وتتكون الجامعة من تنظيم أكاديمي حيث يكون للجامعة بيئة أكاديمية." (دباس العبادي وآخرون، مرجع السابق، ص 138)

أما تنظيم المؤسسة الجامعية فنقصد به: " الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق هدفها، أما بالنسبة لنسق هيكل الجامعة فإننا نعني به العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكون لمجموع المؤسسة، ويمكن تسمية هذه العناصر بالهيكل الجزئية إذا كانت تتمتع بوحدة نسبية تبعا للوظيفة التي تؤديها، وهكذا يمكننا تمييز نوعين من الهياكل:

- الهيكل الأكاديمي: يضم المجموعة التي تشرف مباشرة على انجاز وتحقيق المعرفة العليا.
- الهيكل الإداري: الذي يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة عموماً، وقد يتفرع عموماً إلى هياكل عديدة مثل: تسيير الموظفين، التسيير الاقتصادي... الخ. إن هذين الهيكلين يشرفان على التوالي على الأنشطة الأكاديمية والأنشطة الإدارية مع ملاحظة أنه قد يشرف على الاثنين جهاز مركزي واحد. (بضياف، 2009-2010، ص ص 45-46)

3- قيادة الموارد البشرية الجامعية:

تُعنى الإدارة العليا للجامعة بقيادة الموارد البشرية الجامعية وتسييرهم تسييراً إدارياً وبيداغوجياً

= حول أداء الموارد البشرية الجامعية- بمختلف أنواعها عاملة كانت أو متعلمة- لمعرفة احتياجاتها ومشكلاتها، إنما هو أمر جد ضروري وهام في تطويرها وتحسين أدائها و بذلك تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة وارتباطها بالجانبين العلمي والعملية الوظيفي وهذا ما يساهم وبدرجة كبيرة في تطوير منتوج الجامعة.

للاطلاع أكثر على دور البحوث العلمية في تطوير إدارة الموارد البشرية ارجع إلى: سالم، مؤيد سعيد (2009) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر و التوزيع الأردن، ص ص 405-407.

باعتبارها قيادة أكاديمية بالدرجة الأولى، وحتى تحقق هذه القيادة الأهداف المرجوة من التكوين الجامعي، لا بد لها وأن تكون على قدر كاف من المعرفة بكل خصائص مواردها البشرية، كما يجب أن تكون على اتصال وانفتاح دائمين على العالم الخارجي؛ مع الحفاظ على الهوية الوطنية وعدم الذوبان في الآخر. والجامعة الجزائرية بدورها تعتبر من الجامعات المنفتحة على الآخر والمستثمرة في المورد البشري والأخذة بتجارب الدول المتقدمة في مجال إصلاح التعليم الجامعي العالي ومثال ذلك إصلاحها لنظامها التعليمي بتطبيق نظام ل.م.د واستمرارها في محاولة تكييفه مع الواقع الجامعي الجزائري وهي تسعى إلى تحقيق ذلك(*) رغم الانتقادات.

- مفهوم القيادة الجامعية:

" هي محور العملية الإدارية، وتأتي أهميتها من كونها تؤدي دورا فاعلا في جميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية تجاه تحقيق الأهداف." (دباس العبادي وآخرون، مرجع السابق، ص 180-181) ويشير "المخلافي" إلى ضرورة توفر القيادة الجامعية على صفات ومميزات خاصة تؤهلها للقيام بمهامها القيادية الموكلة إليها على أحسن وجه.(المخلافي، 2009)

- القيادة التقنية و القيادة التفاعلية للموارد البشرية الجامعية:

"يهتم القيادي التقني بالقوانين واللوائح والمهام أكثر من اهتمامه بالقائمين على هذه المهام، وهذا الأسلوب قد ينمي مشاعر الغضب والاستياء لدى الموظفين والتي تنعكس سلبا على جودة وإنتاجية المؤسسة الجامعية سواء في العملية التعليمية أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع. أما القيادي التفاعلي فهو الذي تتواءم إنسانيته مع اهتمامه بالقوانين واللوائح حيث يركز اهتمامه على علاقات العمل من خلال تفهم مشكلات العاملين واحتياجاتهم بقدر تركيزه على أهداف ورسالة المؤسسة الجامعية والقوانين واللوائح المنظمة لها." (العبادي و آخرون، مرجع السابق، ص182)

(*) للاطلاع أكثر ارجع الى دراسة: إبراهيمي سمية، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ملف ل.م.د قراءة تحليلية نقدية، مذكرة ماجستير، غ م، جامعة بسكرة، 2005-2006.

وحتى تتمكن القيادة الجامعية من النجاح وتحقيق أهدافها لابد لها أن تحقق التوازن في تسييرها للموارد البشرية الجامعية، في الاهتمام بالعمل مع الاهتمام بالعاملين ولا تطغي جانباً على آخر لأن الاهتمام بالموارد البشرية (العلاقات الإنسانية) دون الاهتمام بالعمل يؤدي إلى إلقاء الحبل على الغارب (تسيب إداري) في حين الاهتمام بالعمل على حساب الموارد البشرية يؤدي إلى إحجاف في حقهم و بالتالي ضعف الأداء العام للعاملين وضعف الإنتاجية. لذلك حسب رأي الباحثة فإن التزام القيادة الجامعية بالأسلوب التفاعلي في إدارة الموارد البشرية هو الأسلوب الأنسب للخروج بموارد بشرية نوعية متطورة وتحقيق الجودة في التكوين الجامعي.

4- رقابة الموارد البشرية الجامعية و تقييم أدائها:

أولاً: الرقابة الجامعية:

- " تعريف الرقابة الجامعية: هي تلك العملية التي يستطيع من خلالها رئيس الجامعة أو العمداء التأكد من أن النشاطات الفعلية تتماشى مع النشاطات المخطط لها. وبعبارة أخرى هي عملية قياس وتقييم الأداء بهدف التأكد من أن الخطة الموضوعة تنفذ بالطريقة الصحيحة مع تحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى هدف التنظيم.

- خطوات رقابة الموارد البشرية الجامعية:

تتكون رقابة الموارد البشرية الجامعية من عدة خطوات أساسية و هي:

* وضع المعايير: وهي عبارة عن مستويات كمية ونوعية موضوعة تستخدم لتوجيه أداء الموظفين والمعايير هي تلك العناصر القابلة للقياس في مجال أداء رئيسي والمعايير الجامعية قد تكون مثلاً: عدد البحوث المنجزة، عدد الاستشارات المقدمة من طرف الجامعة، عدد الطلبة المتخرجين، عدد المجالات العلمية في الجامعة، قياس إنتاجية الجامعة مقارنة مع الجامعات الأخرى، عدد الندوات أو المؤتمرات المحلية والإقليمية.

* قياس الأداء و مقارنته بالمعايير: يتم هنا قياس الأداء الجامعي في مراحل متعاقبة ومتعددة من انجاز الفعاليات في الجامعة. ويمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع:

1- الرقابة المانعة أو الوقائية أو القبليّة: وهي الرقابة التي تتم في مرحلة المدخلات، وهي تقوم على أساس قياس الأداء ومقارنته بالمعايير قبل مرحلة التحويل، إذ يمكن تفادي تعيين المدرس

الذي يتصف بعدم النضج الأكاديمي قبل دخوله الجامعة، أو انتقاء الطلبة الأكفاء والجيد قبل دخولهم الأقسام العلمية.

2- الرقابة المتزامنة: هي الرقابة التي تتم خلال مرحلة تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي خلال مراحل عمل الجامعة مثلاً يتم تعيين الأستاذ الجامعي وتتم مراقبته خلال السنة الأولى ولا يثبت إذا اتضح أنه غير كفء، أو لمراقبة الطلبة خلال دخولهم الجامعة في المرحلة الأولى وتتم متابعتهم من خلال الحضور والغياب والمناقشة... الخ.

3- الرقابة البعيدة أو العلاجية: فهي رقابة بعد اكتمال السنة الدراسية ومعرفة الإخفاقات ومحاولة معالجتها لأجل عدم تكرارها في المستقبل. (المرجع السابق، ص ص 210-211)

ثانياً: تقييم أداء الموارد البشرية الجامعية:

"يمثل تقييم الأداء ركناً حيوياً في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات. ويعني تقييم أداء العاملين قياس كفاءتهم ومدى مساهماتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكياتهم أثناء العمل.

- أهداف نظام التقييم:

- تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي بالكلية التابعة للجامعة.

- تحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة والتي يمكن أن تؤثر على الأداء الأكاديمي والمؤسسي بكل كلية أو معهد.

- رفع النتائج مقترنة بالتوصيات إلى إدارة الجامعة لاتخاذ ما يلزم بشأنها.

- التشخيص المستمر لمشكلات العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء التعليمي والأكاديمي بكل كلية أو معهد، وعلى مستوى الجامعة ككل لزيادة القدرة على مواجهتها.

- اقتراح الطرق والوسائل والإجراءات التي تكفل التوافق مع متطلبات تقييم الأداء الجامعي وفقاً لما ستقره الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد. (المرجع السابق، ص ص 252-266)

لا تقتصر دراستنا الحالية في مضمونها على الوظائف المعتادة لإدارة الموارد البشرية من توصيف الوظائف واختيار وتعيين الموظفين وتقديم الرعاية الصحية لهم فقط بل تتعدى ذلك إلى

- وظيفة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها ألا وهي الاهتمام والتركيز على الطالب الجامعي كمورد بشري يتكون بمؤسسات التعليم العالي ساعيا للتخرج بغية الاندماج في مؤسسات العمل.
- وحسب رأي الباحثة فإن إدارة الموارد البشرية الجامعية تقوم **بالوظائف والأنشطة التالية:**
- اختيار وتعيين طالبي العمل في وظائف تتناسب وقدراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
 - التخطيط لاستقطاب واستيعاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والطموحة.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتوظيف.
 - العمل على توفير بيئة العمل المناسبة ذات الجو التنظيمي النفسي المستقر والذي يؤدي إلى سعادة الموظف.
 - القيام بدورات تدريبية لمدراء الجامعات والموظفين وحتى العمال البسطاء، بغية تنمية قدراتهم وتعزيز طموحاتهم في العمل كل حسب مستواه العلمي والوظيفي.
 - العمل على توفير كل مستلزمات التحفيز والرضا الدراسي للطلبة الجامعيين.
 - العمل على إشراك بعض مندوبي الطلبة الجامعيين في صنع واتخاذ القرار داخل الجامعة.
 - تكوين شراكة حقيقية ودائمة بين الجامعة وقطاعات الإنتاج، كتحصيل مدة للتكوين النظري للطلبة في الجامعة ومدة أخرى لتكوينهم وتدريبهم مهنيًا في مؤسسات الشغل على حيثيات الوظيفة التي سيشغلونها مستقبلاً وفقاً لتخصصهم الدراسي.
 - العمل على تزويد قطاعات الإنتاج بأنجع الموارد البشرية الجامعية ذات الكفاءة العالية.
 - القيام بدورات تدريبية أكاديمية للطلبة حول تقدير الذات والاعتماد عليها، مع تقدير العلم والعمل وغرس روح المبادرة والإبداع لديهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
 - القيام بدورات تكوينية للطلبة حول ضرورة الالتزام بالأخلاق داخل الجامعة، مع تعلم وإدراك أخلاقيات المهنة (أخلاقيات العمل المستقبلي).
 - تخطيط استقطاب واستيعاب الطلبة الجدد، ومساعدتهم في عملية التوجيه والقبول باعتبار توجهاتهم (التخصصات) تحدد مصيرهم الدراسي والمهني وما يرغبون فيه.
 - تقييم أداء الموارد البشرية الجامعية (تقييم الأداء التعليمي للطلبة + تقييم الأداء المهني للموظفين).

- وضع الخطط و الاستراتيجيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية على مستوى الجامعة.

* تهتم وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة (المؤسسات التعليمية) بالتركيز على كل الموارد البشرية المتعلمة والعاملة على حد سواء، وهذا ما نجده يختلف عنها في المؤسسات الأخرى كالمؤسسات الاقتصادية مثلا والتي تعتبر أن هذه الوظيفة تهتم فقط بالموظفين وحصرت الموارد البشرية في القوى العاملة فقط وجعلها مرادفا لها، وهذا راجع حسب رأي الباحثة إلى استمرارية النظر للموارد البشرية داخل المنظمة نظرة اقتصادية (مادية) باعتبارها قوة العمل المنتجة. وهذا ما أشار إليه الباحث دباس العبادي وآخرون: " حيث أن مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية برز بعد أن كانت قضايا النمو الاقتصادي مقتصرة على شكل رأس المال واستثماراته، وبعد أن كان الاهتمام مركزا على الإنسان كمورد اقتصادي ينتظر منه زيادة الإنتاج وتطويره... وفي هذا السياق كثيرا ما نلاحظ أن الحديث عن الموارد البشرية مقتصرا على القوى العاملة وهو خلط ناجم عن تلك النظرة الاقتصادية للإنسان باعتباره قوة منتجة." (المرجع السابق، ص 307).

كما يرجع السبب أيضا إلى المكونات الأساسية للموارد البشرية داخل كل منظمة، والموظفين والعمال في غالب الأحيان هم الموارد البشرية الأساسية داخل مختلف المنظمات خاصة الاقتصادية والصناعية والزراعية منها وحتى قطاع الخدمات، حيث تتعامل تلك المنظمات وبدرجة كبيرة مع الموظفين والعمال البسطاء لذلك كانت اهتمامات ووظيفة إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها مقتصرة على الاهتمام بقوة العمل وتحسين أوضاعها بغية زيادة الإنتاج وتطويره فيكون الدافع في غالب الأحيان لهذا الاهتمام هو تحصيل أكبر قدر ممكن من الإنتاج. ثم تطورت هذه الوظيفة إلى تحقيق زيادة الإنتاج مع الاهتمام بقدرات الموارد البشرية من خلال تدريبهم وتنميتهم أكثر.

والجامعة بدورها تقوم بوظيفة إدارة الموارد البشرية انطلاقا مما تمتلكه من موارد بشرية جامعية (أساتذة، إداريون، عمال وطلبة)، فهذه الكتلة البشرية متكاملة العناصر تحتاج من وظيفة إدارة

الموارد البشرية إلى اهتمام وتكوين بغية التعايش الإيجابي مع الأدوار التي يقومون بها.

في هذه الدراسة حاولنا توسيع نطاق وظائف إدارة الموارد البشرية الجامعية حسب أهداف دراستنا وحسب النظرة الحالية للمورد البشري باعتباره مورد بشري استثماري له خصائصه ومميزاته

ليصبح بعد ذلك مورد بشري اقتصادي يحقق وينتج الموارد المادية، وحسب المكونات الأساسية للموارد البشرية الجامعية (الطلبة + الأساتذة + الموظفين الإداريين الخاصين بالتكوين).

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة يلقى على عاتقها نوعان أساسيان من المهام أو الوظائف مقارنة بنظيراتها في المؤسسات غير التعليمية أو التكوينية فلا بد لها أن تعمل على:

1- الاهتمام بشؤون الموظفين الإداريين و الأساتذة و العمال: بتوفير كل متطلبات الرضا الوظيفي لديهم (المستلزمات المادية لتحسين المعيشة + زيادة الأجور + الحوافز المعنوية كاحترام والتقدير والتكريمات + التنمية و التدريب المستمر + وسائل التفاعل والانفتاح على الآخر... الخ) مع العمل على تطوير وتنمية قدراتهم والوصول بهم إلى تحقيق موارد بشرية نوعية، متطورة ومبدعة.

2- الاهتمام بشؤون الطلبة الجامعيين: من خلال:

- المساهمة في تكوين الطلبة كموارد بشرية وقوة عاملة في المستقبل، بغية تطويرها وتخريجها بكفاءات و مهارات عالية حتى يسهل استقطابها من طرف المؤسسات الأخرى.
- الاستقطاب الداخلي لطلبتها النجباء والمتميزين حسب مناصب العمل المفتوحة والمطلوبة لاستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف الجامعة وتطويرها.

8- أساليب و وسائل تنمية الموارد البشرية الجامعية:

" إن المسؤولية جد خطيرة التي تقع على عاتق مؤسسات التكوين والتدريب (الجامعات والمعاهد)، والتي تتمثل في إمداد المجتمع بجيل ثروة المعلومات القادر على إعداد وقيادة مجتمع المعلومات، وإعداد الفرد الذي يتحمل مسؤولية التغيير والتنمية في مجتمعه. وحتى تتمكن من القيام بهذا الدور الطلائعي، فإن عليها أولاً الشعور بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها، ثم سلوكها منها أصيلاً بغية التوفيق بين عنصري التجديد والمحافظة لتقف على أسباب النجاح لدى غيرها من التجارب، مستفيدة منها في حدود احتياجات المجتمع وقيمه غارسة بذلك لدى أفرادها من أكاديميين وإداريين وطلبة بذرة التغيير، مكرسة لديهم الإيمان بالتعليم والتدريب المستمر." (بولرباح، 2008،

أولاً: أساليب تنمية الموارد البشرية الجامعية:

" إن تنمية الموارد البشرية (الجامعية) عملية واسعة ومعقدة ومتشابكة، ويمكن أن تتحقق من خلال أساليب ووسائل متعددة ومتنوعة ومتداخلة في تأثير كل منها على الآخر، وارتباطه به ويأتي من بين أهم هذه الوسائل مايلي:

1- التعليم: والذي يعتبر أهم الوسائل التي تسهم بشكل واضح وكبير في تنمية الموارد البشرية من خلال إسهام التعليم المباشر في ذلك، أو من خلال اعتماد وسائل أخرى في تنمية الموارد البشرية. وإسهام التعليم المباشر بتنمية الموارد البشرية يتحقق من خلال الأهداف الأساسية التي يسعى النظام إلى تحقيقها، والتي منها: تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات التي تمكنهم من التزود بالثقافة التي تجعلهم أكثر وعياً وإدراكاً لاحتياجاتهم واحتياجات مجتمعهم.

أما الإسهام غير المباشر للتعليم من خلال النظام التعليمي ككل، والتعليم النظامي منه بالذات في تنمية الموارد البشرية، فيتمثل في أن التعليم يوفر الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الوسائل الأخرى التي تسهم في تنمية الموارد البشرية، بحكم ارتباطها به واعتمادها عليه...مثلاً يصعب التدريب على وسائل التكنولوجيا بعدم توفر أساس كاف ومناسب من التعليم.

2- التدريب: والذي يرتبط بشكل أكبر بمجالات عمل ومهن محددة بذاتها، ومن ثم فإن التدريب يعتبر أكثر تخصصاً من التعليم بحكم ارتباطه بالجوانب العملية التطبيقية بدرجة أكبر ورغم أن بعض مجالات التعليم تقترب من التدريب كما هو الحال عليه في التعليم المهني والفني والتعليم الهندسي والطبي العالي، ولأن البعض يعتبر التدريب ذاته نوعاً من أنواع التعليم الذي يتم من خلاله تعلم أداء أعمال ومهن محددة، كما أن التعليم يعد أساساً مهماً وضرورياً للتدريب، إلا أن ما يمكن أن يميز التدريب عن التعليم رغم ترابطهما هو أن التدريب يركز على الجوانب العملية بشكل أكبر، في حين يركز التعليم على الجوانب النظرية، وهذا لا يعني أن التدريب لا يتضمن أية جوانب نظرية، وكذلك لا يعني أن التعليم لا يتضمن أي جوانب عملية بل إن كل من التعليم والتدريب يتضمن جوانب نظرية وجوانب عملية غالباً.

3- **المتابعة الذاتية:** حيث تعتبر المتابعة الذاتية ركنا أساسيا في تنمية الموارد البشرية، ذلك لأن التعليم والتدريب لا يحققان كامل أهدافهما دون أن تتوفر الاستمرارية والتي تتحقق من خلال المتابعة الذاتية من قبل الأفراد بما يضمن ديمومة تعلمهم...تحقيقا لمصلحة الفرد والمجتمع.

4- **المستوى الصحي:** حيث أن تحسين المستويات الصحية للأفراد يترتب عليه ارتفاع قدراتهم، وبالتالي زيادة نشاطهم كما وتحسين أدائهم نوعا، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وإنتاجهم. في حين أن انخفاض المستويات الصحية يؤدي بالضرورة إلى تقليل نشاط الفرد وضعف حيويته وفاعليته، و بالتالي انخفاض إنتاجيته وإنتاجه.

5- **المستوى المعيشي:** إذ أن تحسن المستويات المعيشية بارتفاع الدخل الفردي الحقيقي والذي يرتبط بكمية السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد بدخله النقدي ونوعية هذه السلع والخدمات، بالشكل الذي يقود بالضرورة إلى قدرات إنتاجية أكبر لدى الأفراد، الأمر الذي يمكنهم من زيادة مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وإنتاجهم."(خلف، 2008، ص ص 141-146)

ثانيا: الموارد البشرية الجامعية (بين التكوين الجامعي و التدريب المهني):

يشير (هـ. بارنس) إلى أنه: " لا يمكن لأي بلد يحاول أن يخطط للتنمية أن يهمل مسألة إعداد الأفراد الذين هم أداة التنمية والإنتاج، و يقول أنه ما الفائدة من مصنع للفولاذ إن لم يتم إعداد الفنيين والإداريين اللازمين لتسييره."(عساف، 2010، ص 19)

" و يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا للميزة التنافسية وتطويرها بالشكل الذي يساعد على زيادة الإنتاجية والنمو وخلق فرص أكبر للتوظيف. وعلى الرغم من وجود عدة أبعاد لرأس المال البشري فإن نظام التعليم والتدريب يعد مكونا أساسيا للبنية التحتية الموجهة لمواجهة احتياجات الاقتصاد."(مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2004، ص 106)

يعتبر التدريب والتكوين والتعليم المستمر من الأساليب التنموية الأساسية للموارد البشرية الجامعية، إضافة إلى توفير الاحتياجات والمتطلبات المادية والمعنوية، وتحسين المستوى المعيشي والصحي لتلك الموارد البشرية مع المتابعة الذاتية. حيث أنه " ومما يعكس الدور المهم

للتعليم هو تنمية المجتمع...فدور التربية أو التعليم هو تنمية السلوك الإنساني وتطويره وتغييره لكي يتناسب مع ما هو سائد في مجتمع ما." (عبد الحميد رشوان، 2002، ص140)

***إدارة أداء الطالب الجامعي (قوة العمل المستقبلي و التكوين الجامعي):**

- **التعليم الجامعي:** يعرف التعليم بصفة عامة بأنه: " عملية نقل وتنمية للمعارف في سياق منهجي وتطبيقي." (عساف، مرجع سابق، ص34)

تتم عملية التعليم في سياق منهجي منظم، ومساير للتطورات والمستجدات الحاصلة في العالم والمؤثرة على قطاع التعليم بكل مجالاته، وهذا ما أدى إلى ظهور أنواع متطورة من التعليم خاصة المرتبطة منها بالتكنولوجيا والانترنت، فظهر ما يسمى بالتعليم الافتراضي، التعليم عن بعد، التعليم المستمر والتعليم مدى الحياة...الخ. إضافة إلى ارتباط العملية التعليمية بالمنظومة القيمية الفلسفية والأخلاقية للمجتمعات التي تنتمي إليها المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها (المدارس الابتدائية، الثانويات والجامعات...الخ) والتي تعمل على تكوين وتعليم الأفراد كل المعارف والمعلومات التي من شأنها أن تساعدهم على الاندماج والتكيف الجيد مع الواقع المعاش، من خلال زيادة الوعي العلمي والمعرفي لدى المتعلمين (الطلبة الجامعيين) والعمل على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم وتنمية مختلف جوانب شخصيتهم، كما تساعدهم على تثبيت الجانب الأخلاقي لديهم و تصحيح أفكارهم، ويكون دور التعليم الجامعي أكثر إفادة بالنسبة للطلبة إذا توافق ما يأخذون من مادة علمية مع متطلبات الواقع المجتمعي المعاش، ومع مدى قابلية ما يقدم لهم من معلومات للتطبيق الفعلي على أرض الواقع.

ويحقق التعليم الجامعي أهدافه بشكل جيد إذا كان مسايرا للتكنولوجيا والتطورات العالمية المعاصرة الحاصلة في مختلف المجتمعات محافظا على هويته وفلسفته وأصالته، فمثلا عند اكتشاف طرق جديدة في التعامل مع الهندسة الوراثية وكيفية فحص الحمض النووي مباشرة من خلال فحص DNA علم الوراثة الجزيئية، فإن هذا العلم المنطلق قد غير الكثير من المفاهيم الطبية والتي دفعت كثير من كليات الطب في العالم إلى مسايرة هذا التطور، حيث سارعت إلى تعديل مقرراتها لتزويد طلابها بالجديد والمزيد من هذا العلم.

ولما كانت اليونسكو - كمنظمة مهنية - ملتزمة بفكرة تجديد التعليم العالي وتجويده وتطويره، فلقد وضعت ميثاقا أكاديميا جديدا للجامعات، ويتمثل في تحويل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي حسب كل من الباحث احمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة إلى:

- "مكانا للتدريب رفيع المستوى، يتيح للطلاب العمل بفعالية وكفاءة في مجموعة واسعة من الوظائف والأنشطة الميدانية و المهنية، بما في ذلك أكثرها تنوعا وحدائثا وتخصصا.

- مكان يكون شرط الالتحاق به في المحل الأول هو الجدارة الفكرية والقدرة على المشاركة بفاعلية في برامج، مع إيلاء العناية اللازمة لضمان العدالة الاجتماعية.

- مكان للتعليم قائم على التوعية وعلى المعارف دون سواهما، يغرس في أذهان خريجه الالتزام بالسعي إلى المعرفة والشعور بمسؤولية وضع التدريب في خدمة التنمية الاجتماعية.

- مجتمع يقدم الدعم الفعال للتعاون مع قطاعي الصناعة والخدمات من أجل التقدم الاقتصادي.

- مكان يجري فيه تحديد المشكلات والحلول المحلية والإقليمية والوطنية والدولية الهامة، ومناقشتها بروح النقد الواعي.

- مكان يمكن للحكومات وغيرها من المؤسسات العامة أن تتوجه إليه للحصول على معلومات علمية موثقة، الأمر الذي تزداد الحاجة إليه عند اتخاذ القرارات على كل المستويات.

- مؤسسة تحتل موقعا مناسباً في السياق العالمي بكل ما يصاحبه من تهديدات وإمكانات ومتكيفة مع إيقاع المعاصرة." (الخطيب و معاينة، مرجع سابق، ص ص14-16)

يواجه التعليم الجامعي الجزائري تحديات كبيرة فيما يخص إدارة و تنمية المورد البشري الأكثر غالبية على مستوى الجامعة، وبالتالي فإن هذه التحديات تحتاج إلى مجابهة وتخطيط، وهذا ما يُلقى على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية من خلال تخطيط الموارد البشرية في مجال التعليم بغرض استيعاب العدد المتزايد للطلبة الجزائريين بتوفير كل متطلبات التكيف الدراسي لديهم مع ضمان تحقيق النوعية في التكوين، والعمل على تقليل الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

- نظام القبول في التعليم الجامعي: " دعا بعض الأساتذة إلى ضرورة التدقيق في اختيار الطلاب وقبولهم وتحديد عددهم، إذ لا ينبغي أن يتحول أفراد المجتمع إلى جامعيين، وإنما

المفروض أن تخرج الجامعة قادة في التخصصات المختلفة...حتى لا تخرج الجامعة عاطلين بحكم التخصص أو بحكم ما يملكون من مؤهلات عليا." (معارشة، مرجع سابق، ص163)

- **الإعداد والتأهيل الجامعي:** "إن التعليم العالي هو السبيل إلى إعداد القوى البشرية المتخصصة، ومجال توليد الفكر وإعداد الباحثين والقادة في مجالات العلم والإنتاج وأداة تجنيد الثقافة." (وثيقة استشراف العمل التربوي، 2000، ص120) وبالتالي: " يمثل إعداد الأفراد للحياة العملية والانخراط في مختلف المهن، إحدى الوظائف الأساسية للجامعة.

فارتفاع مستوى الكفاية الداخلية لبرامج الدراسة باختلاف محتوياتها العلمية والثقافية والتربوية، يرتبط بارتفاع مستوى الكفاية الخارجية لها حال اتفاق نوع المخرج مع احتياجات المجتمع الفعلي. هذا ويجب أن يكون هذا الاتفاق بين المحتوى الدراسي النظري وبين احتياجات المجتمع، جوانب و ممارسات تطبيقية من أبحاث ميدانية، برامج تدريبية صيفية في شركات أو هيئات، بهدف إكساب الفرد لعادات العمل، التطبيق الفعلي لمجموعة الدراسات الأكاديمية واكتساب المهارة المهنية من خلال الممارسة الفعلية في مجال العمل. إن غياب معايير القبول الموضوعية... يعكس احد جوانب الإهدار التعليمي، وتعطيل مبدأ الاستثمار الأمثل للموارد البشرية على كل من المدى القصير والطويل." (رسمي، 2004، ص ص 342-343)

"ولعل اجتماع الخبراء الذي ينظمه المعهد العربي للتخطيط حول العلاقة بين التعليم والعمل والمجهودات التنموية في الوطن العربي يكون خطوة على الطريق لإنهاء تلك العزلة التي طالما لاحظناها بين مخططي التعليم ومخططي القوى العاملة، وكذا إنهاء الفجوة الخطيرة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل من المهن والمهارات." (المعهد العربي للتخطيط، 1982، ص ص23-27)

- **نظام تسيير الطلبة:** "إن تسيير الطلبة عن طريق الأساتذة والإداريين المسؤولين يترتب عنه مشاكل يومية عديدة لمسؤولي الجامعات، ويرى(شولز) أنه من الطبيعي أن يحدث هذا في التعليم العالي، فالطلبة يتم تحضيرهم لمسؤوليات إنسانية، تقنية، علمية واقتصادية، يفكرون ويحللون، ينتقدون ويحتجون على الأساتذة، وعلى طرق التسيير في المؤسسة، لذا يجب أن يُسند تسيير الطلبة إلى نظام بيداغوجي مطابقا لحاجاتهم...يشجع الاتصال الموحد المنفتح نحو الواقع

المبرمج، جهاز يدعم المسؤولية والاختيار وجهاز للتقييم." (طوطاوي، مرجع سابق، ص ص18-19) فإدراج هذا النظام وتجسيده فعليا للاهتمام بشؤون الطلبة بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية أمر في غاية الأهمية، بغية التعرف على حاجاتهم والاستماع إلى مشكلاتهم وتقييم أدائهم الدراسي ومن ثم توفير كل متطلباتهم ومستلزمات الرضا والتكيف الأكاديمي لهم.

يعتبر التكوين الجامعي أحد المقومات الأساسية في بناء نهضة الأمم والحضارات لما له من مميزات خاصة في مجال البحث العلمي، فالمجتمع لا يخلو من المشكلات المتنوعة والبحث العلمي هو من يكتشفها من خلال مختلف الأبحاث العلمية التي يقوم بها؛ وهو من يحاول إيجاد الحلول المناسبة لها. وبالتالي فهو يضمن للمجتمع الاستقرار والأمن وذلك تنسيقا مع القطاعات الإنتاجية الأخرى كالصناعية وغيرها لأجل تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

- متطلبات تحسين إدارة أداء الطالب الجامعي:

يمثل الطالب الجامعي النسبة الأكثر تواجدا داخل مؤسسة الجامعة، فهو بمثابة الجمهور الغالب بها، ولأجل إدارته وتسييره بصورة جيدة وفعالة لابد من التعرف على متطلباته وتهيئة الجو المناسب لحسن إدارته وتنميته، لأن معرفة ذلك بالشكل الكافي يساهم في حسن إدارته وتنمية قدراته وبالتالي تخريج طالب جامعي كفء وقادر على التعايش الإيجابي مع الحياة المهنية المستقبلية باعتباره قوة العمل المستقبلي.

وحسب رأي الباحثة هذه بعض المتطلبات التي يجب على وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية أن توفرها لتحسين أداء الطالب الجامعي:

- احترام الطالب الجامعي وتنميين جهوده في مختلف المجالات، وتحسيسه بأنه عضو فعال وذو قيمة سواء داخل الجامعة أو عند تخرجه واندماجه في عالم الشغل.

- تعريف الطالب بقدراته وكيفية إدارة ذاته، من خلال دورات تدريبية تنظمها إدارة الموارد البشرية مماثلة لتلك التي تنظمها الجامعات الأجنبية لطلابها (دورات تدريبية أكاديمية ومهنية).

- العمل على مشاركة الطلاب همومهم ومشاكلهم التي تؤثر سلبا على حياتهم التعليمية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

- توفير آليات خاصة بعالم الشغل تعزز من طموح الطلبة العلمي والمهني، وتوفر لهم التدريب الكافي والتعليم المتخصص الخاص بالولوج في عالم الشغل.

- توسيع المدارك المعرفية والمعلوماتية للطلبة، وعدم التضيق عليهم في الحصول على المعلومة وتطويرها لهم.

- توفير الخدمات الجامعية الملائمة للطلبة والتي تشغلهم في كثير من الأحيان عن التركيز في الدراسة والبحث، فنجد مثلا في الجامعة الجزائرية وقوف أغلبية الطلبة في الطوابير لساعات بغية الحصول على طبق الطعام، أو من اجل التسجيل للحصول على غرفة داخل الحي الجامعي...الخ.

- تعزيز التفاعل الايجابي بين الطلبة والأساتذة والهيئة الإدارية المشرفة على التعليم.

- توعية الطلبة بأهمية الدراسة الجامعية وأهمية تواجدهم داخل الحرم الجامعي، وشغل أوقات فراغهم بالأمور المفيدة والمعينة على تطوير الذات علميا ومعرفيا(شخصية مثقفة).

- تزويد الطلبة بنظام معلوماتي خدماتي يسهل عليهم إجراء معاملاتهم في اقل وقت ممكن لربح الوقت وشغله في أمور علمية، مع التعرف على مجريات الحياة الجامعية بكل جوانبها.

- تدريب الطلبة عمليا داخل الجامعة لتجسيد ما تعلموه نظريا داخل حجرات الدراسة.

- تدريب الطلبة على استعمال التكنولوجيا الجديدة والمتجددة، وعلى التفاعل معها والاستفادة منها داخل الجامعة وخارجها.

هذه بعض المتطلبات التي تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية مرنة في إدارتها وتسييرها فيما يخص تنميتها للطلبة وتحسين أدائهم العلمي، وإشغالهم بالأمور العلمية الدافعة للتقدم والمعاصرة وتقليد الدول المتقدمة في الجوهر واللب بدلا من تقليدها في المظاهر التي لا تعين على تحقيق التقدم المحلي ولا على التنمية كإتباع الموضة -التي تتنافى وثقافتنا الاصيلية- في اللباس مثلا.

فالمعاصرة حسب رأي الباحثة هي محاولة تكييف تلك التطورات حسب فلسفة المجتمع المحلي الراسخة والدالة على هويته الشخصية. ومثال ذلك المجتمع الياباني وغيره من المجتمعات المتطورة والمحافظة في الوقت ذاته ؛ من خلال فلسفته في التطور والتقدم، بالمحافظة على الذات

الجماعية للأمم اليابانية مع معاصرة مختلف التطورات والمستجدات العالمية والاستفادة منها وتوظيفها لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع الياباني. كما نجد أيضا مثال آخر عن التطور والريادة ممثلا في المجتمع الماليزي الذي يولي اهتماما كبيرا بتنمية الموارد البشرية، وتطويرهم وفق ما يقتضيه عصر العلم والمعرفة والتكنولوجيا، مع المحافظة على قيمه وثقافته فهو بالتالي يزواج بين الأصالة والمعاصرة في تطوير وتنمية موارده البشرية في مختلف المجالات.

إذن فتطور الشعوب وارتقاء الحضارات يعود حسب رأي الباحثة إلى سببين رئيسيين وهما:

- الأول: مواكبة التطورات والمستجدات مع المحافظة على ثوابت وهوية الأمة الوطنية.

- الثاني: التركيز على الموارد البشرية والاهتمام بها، والاستثمار في رأس المال البشري.

* إن نجاح الطالب في الجامعة وتحسين أدائه، يتطلب تهيئة المناخ المناسب لذلك والتكيف مع الظروف المحيطة والمؤثرة فيه، والمسؤولية في هذا النجاح أو الفشل يتقاسمها كل الموارد البشرية الجامعية بدءا بالموارد البشري الأكثر سلطة داخل الجامعة (الرئيس) إلى أبسط عامل بها، فكل الهيئة الجامعية مسؤولة عن تحقيق الجودة وتحسين النوعية في التكوين والتعليم الجامعي. وتتطلب إدارة أداء الطالب الجامعي كمورد بشري يمثل أهم المخرجات الجامعية حسب رأي (دي.كوه وآخرون) إلى:

- المشاركة في المسؤولية:

" يعني اشتراك كل من المسؤولين القياديين وكبار المسؤولين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس (المثال والقوة) والعاملون على التدريس في مسؤولية إنجاح الطالب الجامعي حيث تستفيد المؤسسة الجامعية من خدمات عدد ضخم من الأفراد الذين يبذلون قدرا كبيرا من الرعاية والدعم والمساندة للطلاب لجعلهم يشعرون بأهميتهم داخل الجامعة.

- تفعيل أداء الإدارة الجامعة:

تسهل مشاركة الطلاب في صياغة السياسة وعملية صنع القرار والتفاعل بينهم وبين الأساتذة، إضافة إلى تحسين مدى تعلم الطلاب ومستوى شعورهم بالرضا والقبول. ولمشاركة الطلاب والأساتذة في لجان الجامعة فوائد تعليمية تشمل زيادة فهم الطلاب لآلية عمل المؤسسة ومعرفة كيفية إدارة الجامعة.

-تقديم الإرشاد الأكاديمي(المرشدون و الناصحون من الأساتذة):

يوطد عدد من مؤسسات الممارسة التعليمية الجامعية الفاعلة العلاقة التفاعلية الهادفة بين الطلاب والأساتذة من خلال برامج النصح والمشورة... وإن مثل هذه العلاقات تجعل الطلاب يشعرون وكأنهم جزء من مجتمع اصغر داخل الجامعة الكبيرة، ويعرفون بشكل مباشر شخصيات الأساتذة واهتماماتهم الأكاديمية.

- تتمين البحث العلمي في المرحلة الجامعية:

يصعب تخيل وجود وضعية تعليمية أكثر قدرة على تعزيز وإغناء التفاعل بين الطالب والأستاذ من العمل جنباً إلى جنب على مشروع بحثي، فهي تمنح الطلاب والأساتذة الكثير من الفرص لمناقشة المواضيع المتصلة وغير المتصلة بالمشروع. في جامعة(ميامي)مثلا يُمكن برنامج "علماء الجامعة الصيفي" الطلاب من العمل مع الأساتذة على مقترحات للأنشطة البحثية أو الإبداعية و تنفيذ هذه المشاريع تحت إشراف وتوجيه الأساتذة، ويتم انتقاء حوالي 100 طالبا من أقسام العلوم العامة والفنون والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، باعتبارهم "علماء الجامعة" كل سنة.

-اعتماد التقانات الإلكترونية:

يمكن للتقانات الإلكترونية التدريبية أن تكون وسائل مؤثرة وفاعلة في ترويج وتشجيع التفاعل بين الأساتذة والطلاب وأدوات مهمة لإثراء العملية التعليمية...حيث غير البريد الإلكتروني طبيعة العلاقة بين الطالب والأستاذ وحتى الإدارة، إضافة إلى أن البريد الإلكتروني ليس مجرد وسيلة لتبادل الرسائل والآراء بين الطلاب كأفراد وبين مدرسيهم فقط، بل إن أنشطة المناقشات الجماعية الإلكترونية...تصل بين الطلاب والأساتذة مرارا وتكرارا للتحدث حول الشؤون الأكاديمية، وتوفر فرصا إضافية لقضاء مزيد من الوقت على أداء المهمات المطلوبة وبالتالي إغناء العملية التعليمية.

- توفير التدريب العملي والتعليم التجريبي:

تعتبر التدريبات العملية بمثابة قنوات لتطبيق المعارف واكتساب الخبرة من العالم الحقيقي علاوة على أنها تغني البيئة التعليمية في الجامعة. حيث يفكر الطلاب ويتشاركون بما تعلموه داخل قاعات الدروس ومن الحوارات والنقاشات غير الرسمية خارجها.

بعض مؤسسات الممارسة التعليمية الفاعلة(*) تدمج التدريب العملي والتعليم التجريبي ضمن برامجها الأكاديمية. كما أن جميع حقول التخصصات في الجامعة تطالب بالتدريب العملي. (دي كوه و آخرون، 2006، ص ص 269-367)

إن ما يمكن أن نستخلصه من هذه المنطلقات الأساسية لحسن إدارة أداء الطالب الجامعي و إنجاحه بتحسين نوعية تكوينه مايلي:

2- ضرورة اشتراك كل من المسؤولين القياديين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في مسؤولية تسيير الطالب الجامعي وحسن إدارته وإنجاحه (تحسين أدائه الدراسي الجامعي).

2- مساهمة إدارة الجامعة في تسهيل عملية تفاعل الأستاذ مع الطالب والإدارة، مع ضرورة إشراكه في عملية وضع السياسات وصنع القرارات وفهم أهداف الجامعة وسيرورة عملها.

3- إشعار الطالب الجامعي بأهميته وفعاليته داخل المؤسسة الجامعية وقبول الاستثمار فيه كرأس مال بشري.

4- يعتبر الإرشاد الأكاديمي للطالب الجامعي ركنا أساسيا في زيادة التفاعل بينه وبين الأساتذة وفي التعرف أكثر على مختلف الشؤون الأكاديمية والمهنية والشخصية التي تؤثر على أدائه الأكاديمي والمهني.

5- تشجيع الطالب الجامعي على البحث العلمي وهو في المراحل التعليمية الأولى، حتى يتمكن من الالتزام به مع تنمية قدرته على المشاركة في أداء مختلف النشاطات والبحوث التي تساعده

(*) لمزيد من التفاصيل حول تجارب مؤسسات الممارسة التعليمية الفاعلة ارجع إلى: دي. كوه، جورج و آخرون، (2006) ترجمة الإمام، معين. مراجعة جابر، عبد المطلب يوسف ، نجاح الطالب في الجامعة، ط1، مكتبة العبيكان الرياض، ص ص 269-367.

في التعرف على مختلف المشكلات وتعلمه كيفية تقديم الحلول المناسبة لها.

6- إن الاعتماد على التقانات الإلكترونية يقطع شوطا كبيرا في تطوير أداء الطالب كمورد بشري وتدعيم مختلف اتصالاته مع الأساتذة أو مع الزملاء داخل الجامعة وخارجها، كما يساعده على تحصيل مختلف المعلومات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وأكثر استفادة.

7- يعتبر التدريب العملي والتعليم التجريبي من الوسائل والأساليب المهمة والأساسية في تحسين أداء الطالب الجامعي، كما يعتبر حلقة وصل بين ما يتعلمه الطالب في الجامعة وما يطبقه على أرض الواقع، وهذا ما يقلل من حدوث الفجوة بين التعليم العالي وعالم الشغل.

8- رغبة الطالب في تنمية ذاته وتطوير قدراته يعتبر عاملا مهما وأساسيا في نجاحه وتحسين أدائه الأكاديمي وتطوير قدرات العمل لديه.

يعتبر استعراض تلك المتطلبات التي تركز على المورد البشري الجامعي المتمثل في الطالب من خلال توفير كل الظروف المساهمة في إنجاحه وتحسين أدائه التعليمي، أمر في غاية الأهمية بغية توفير كل مستلزمات تحقيقها على أرض الواقع في الجامعة الجزائرية.

إن الكم المتزايد كل عام من الطلبة الجزائريين هو الذي يفرض تحدي النوعية فحسب إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(*) بلغ عدد الطلبة الجامعيين 466000 في سنة 2002، وانتقل إلى 722000 سنة 2004 ليقدّر بـ 1160000 في سنة 2008 و1,4 مليون عام 2010-2014 في حين يرتقب بلوغه حدود 2 مليون عام 2015.

وهذا العدد المتزايد من الطلبة الجامعيين بمختلف جامعات الجزائر ويعكس اهتمام الدولة الجزائرية بتوفير التعليم العالي انطلاقا من ترسيخها لمبدأ ديمقراطية التعليم العالي الجامعي لكنها في مقابل ذلك هي تواجه تحدي كبير في ضرورة تحقيق الجودة في تكوينها الجامعي.

(*) (<http://www.mesrs.dz>)

فهذا التحجيم في أعداد الطلبة الجزائريين يطرح حوله العديد من التساؤلات، هل يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية أن تستوعب هذا العدد الكبير من الطلبة من خلال تخطيطها لذلك؟ وهل يمكنها أن توفر لهم كل المستلزمات والظروف التي تعكس حسن تسييرها وإدارتها لهم؟

وهل ستمكن من مسايرة النماذج الغربية المتقدمة في تسيير مواردها البشرية بما فيها الطالب الجامعي؟ هذه التساؤلات تطالب الدولة الجزائرية بالاهتمام بصفة دائمة ومتواصلة بتعليمها العالي، وبالاستثمار في الموارد البشرية المتواجدة على مستوى الجامعات الجزائرية وهذا ما يعود بالفائدة عليها وعلى المجتمع الجزائري عامة. " كما يؤكد الاقتصادى (بونيسون) أن 32% من زيادة الدخل القومي الحقيقي في الولايات المتحدة الأمريكية بين 1967-1909 تعود إلى عامل التعليم" (عساف، مرجع سابق، ص 21)

ويشير الباحث "الكنز" إلى الانعكاس السلبي لهذا التحجيم على نوعية التكوين الجامعي الجزائري فقال: " فالتطور الكمي الكبير الذي عرفته المنظومة التعليمية أدى إلى ابتذال منتجها وهي الشهادات الجامعية، وبالتالي حاملها من خريجي الجامعات... وحاليا لا يعتبر خريج الجامعة من المثقفين، لأن هذه الصفة لا تمنح إلا لعدد قليل من الأشخاص، وهذا الوضع أدى إلى فقدان هبة الشهادات الجامعية." (بوحنية، 2008، ص 332)

وحسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي فإن: " المتفحص لمخرجات الجامعة الجزائرية حاليا، يجد أنها عاجزة عن تلبية حاجات المجتمع من الإطارات بالنوعية المطلوبة، إذ يتخرج من الجامعة طلبة ضعيفي المستوى عموما، تنقصهم الخبرة والمهارة الضروريتين وعادة ما يحتاجون إلى تكوين إضافي تعجز المؤسسات عن توفيره، متخرجين غير وظيفيين في السنة الأولى من تشغيلهم في المهام التي تكونوا فيها، يعجزون عن تنفيذ بعض المهام البسيطة الموكلة إليهم، فهم إطارات عالية على المؤسسات." (المرجع السابق، ص 345-346)

فوظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية مطالبة بالعمل على تخطيط استيعاب كافة أعداد الطلبة مع توفير كل متطلبات تحسين أدائهم الدراسي الجامعي، هذا من جهة ومن جهة أخرى تخطيط تقليل الفجوة بين ما يقدم للطلبة من معلومات نظرية وحتى تطبيقية وبين ما يوجد

في سوق العمل من وظائف وهذا من خلال تدريب الطلبة على الوظائف التي سوف يشغلونها مستقبلا. لأن التدريب العملي يساهم وبدرجة كبيرة في فهمهم للحياة العملية أكثر فيقلل اصطدامهم بالواقع سواء بإيجاد وظيفة أو بعدم إيجادها.

فإدراك أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية لضرورة تقديم تعليم وتكوين نوعي للطلبة الجزائريين يدفعها للتكفل بهم ماديا ومعنويا و تنمويًا إلى جانب الوظائف الأخرى للإدارة الجامعية، خاصة وأن الطالب الجزائري " يعيش حالة مزرية ومتدهورة في ما يتعلق بالخدمات الجامعية وانعدام شروط العيش الكريم داخل معظم الإقامات الجامعية وعدم توفر أدناها كالوقوف لساعات في طوابير المطاعم الجامعية...الغرف غير مهيأة لاستقبال الطلبة...وعند المطالبة بإصلاحها فإنه يتوجب عليهم شراء بعض لوازمها الخاصة من جيوبهم...الخ. بمعنى عدم توفر الظروف اللازمة والمؤثرة إيجابا على زيادة الأداء الدراسي للطالب، وكما عبر احد الطلبة عن ذلك بقوله: فبدلا من الاهتمام بالدراسة وبالتحصيل الدراسي الجيد نحن نهتم بمشاكلنا والبحث عن الحلول المناسبة لها داخل الإقامة الجامعية التي لا توفر لنا أدنى شروط الراحة والاطمئنان النفسي بل بالعكس ساعدت على تدهور مستوانا الدراسي."(حيمر، 2012) كما يعكس غياب الأمن تدهور حالة الطالب الجامعي الجزائري وهذا " ما بينته حالة الاغتصاب الشنيعة التي تعرضت لها إحدى طالبات الإقامة الجامعية دالي إبراهيم 2 بالجزائر من طرف أحد أعوان الأمن بعدما كانت تراجع دروسها وهذا ما نشر الرعب في أوساط الطالبات وإخافتهن."(حيمر، 2013) فحسن إدارة و تسير الطالب الجامعي الجزائري يوجب على المؤسسة الجامعية القضاء على كل معوقات تحسين أدائه وتحسين نوعية تكوينه الجامعي.

*** إدارة أداء الموظفين (الإداريين + الأساتذة الجامعيين والتدريب المهني):**

ومن بين متطلبات ووسائل إدارة و تنمية الموظفين الجامعيين نذكر: التدريب أو التكوين المهني إشعار الموظف بالراحة والسعادة في عمله من خلال توفير مستلزمات الرضا الوظيفي لديه وتحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية، مع تحسين المستوى الصحي والمعيشي له وبصفة اشمل تجويد بيئة العمل التي ينتمي إليها الموظف الجامعي.

وفي مايلي سنتناول أهم أسلوب في تنمية وإدارة أداء الموظف الجامعي ألا وهو التدريب مع ذكر أهم الاحتياجات التي يتطلبها حسن تسييره(الموظف الإداري).

- التدريب أو التكوين المهني:

تم التركيز على التدريب والتكوين المهني للموارد البشرية العاملة، لما لهذا المتغير من أهمية وارتباط وثيق بوظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب المهني عملية تكوينية مهمة جدا لتحسين أداء الموارد البشرية الجامعية، فهو يساعد على تطوير أدائهم واكتشاف قدراتهم وتطويعها لما يخدم أهداف المؤسسة ككل، من خلال ما يقدم لهم من معارف ومعلومات نظرية مع تطبيقاتها الميدانية. " حيث تزايد الاهتمام بالتدريب للحاجة الملحة للمختصين للقيام به، وبعد التدريب من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة." (بضيايف، مرجع سابق، ص 64)

يعرف مرسى التدريب على أنه: " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة." (مرسي، 2003، ص332)

يركز هذا التعريف على المفهوم الواسع والعام للتدريب بأنه عملية منظمة تساعد على تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم لأداء أعمال محددة هم مطالبون بإنجازها. في حين نجد العيسوي يعرف التدريب على أنه: " نوع من التعلم واكتساب المهارات...المتعلقة بمهمة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد ولكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال فحسب بل الرؤساء أيضا." (العيسوي، 2000، ص59)

- إدارة أداء الهيئة الإدارية(التدريب المهني):

تعكف هذه الدراسة على تبيان أهمية الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية(طلبة وأساتذة وإداريين) من قبل وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية في ظل استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري، ومدى مساهمتها في تحسين نوعية التكوين الجامعي. واقتصرت عينة الإداريين في هذه الدراسة لتشمل فقط أولئك الذين لهم علاقة بالتكوين الجامعي. لذلك فوظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية تتطلب العناية بالموظف الإداري وتلبية حاجياته

المادية والمعنوية بغية تطوير وتنمية قدراته ومهاراته المهنية، حتى يساهم بدوره في نشر ثقافة التنمية والتطوير والجودة بين مختلف الموارد البشرية الأخرى سواء تعلق الأمر بالزملاء الإداريين أو بالأساتذة أو بالمرؤوسين أو حتى المساهمة في تخريج طالب جامعي نوعي.

" إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو تكوين الإطار الإداري المتخصص وبناء الهيكل التنظيمي والتربوي اللذان يساهمان معا ولكن بطرق مختلفة في تحسين المردود ورفع الإنتاجية في المؤسسة الجامعية. وفي الدولة الحديثة تسعى الجامعة لدعم جهازها التنظيمي بإداريين يتميزون بالخصائص التالية:

- الإلمام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والكليات، والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية، والقدرة على معالجة المشكلات المادية التي تعترض الأساتذة والطلبة.

وبما أن الجامعات (الجزائرية) أصبحت تكتظ بالمئات بل بالآلاف من الطلاب والمدرسين، فإن تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتدريبه وإعطائه مجالا للمبادرة أصبح أمرا ضروريا؛ لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى التجمد والنمطية في أداء عملها؛ فإن لم تحركها الحوافز والجزاءات[من قبل وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية] عجزت عن أداء وظيفتها، وتحولت إلى جهاز هامشي يعرقل العملية التربوية نفسها.

- أن يعمل الإداريون الخاصون بالتعليم العالي، وفق نظام يصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعليمية." (دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 94)

" أما الإدارة... فإنه يفترض منها إشاعة ثقافة المشاركة وتبني أساليب الشفافية والتمكين الإداري للأساتذة والطلبة من أجل اختيار الأساليب والطرق الملائمة لتحسين جودة العملية التدريبية، حيث أن نمط الإدارة التقليدي القائم على الوصاية بوجود مركز إداري يخطط و يضع الأهداف والمعايير والآخرين ينفذون؛ لا ينسجم مع التعليم الجامعي الذي تقوم به ملكات عالية التخصص والتأهيل أولا، كما لا ينسجم مع متطلبات الجودة الشاملة التي تجعل من التحسين المستمر مسؤولية الجميع ثانيا." (نجم، 2010، ص 55-56)

إن تدريب الموظف الإداري في الجامعة يكتسي أهمية كبرى لما تقدمه البرامج التدريبية للموظفين من معلومات ومعارف ومهارات جديدة تساعدهم على فهم وظائفهم الإدارية أكثر وتسهل من تكيفهم معها. ومعرفة ما يتطلبه تحسين الأداء. وهذا ما يستوجب من وظيفة إدارة الموارد البشرية توفير دورات تدريبية تعليمية لهؤلاء الإداريين حتى تكون الفائدة أكبر.

" يعمل التدريب على إكساب الفرد مجموعة من المهارات والمعارف التي تتيح له القدرة على التكيف مع المتطلبات الوظيفية ومتغيراتها، فضلا عن كونه نوع من الوقاية ضد عامل الإزاحة العلمية والتكنولوجية لمجموعة المهارات والمعارف السابقة.

وقد أكدت العديد من الدراسات ومن بينها دراسة(بيكر) على وجود ارتباط دال بين اكتساب الجديد من المعارف والمهارات وارتفاع الإنتاجية، حيث يرتبط ارتفاع الأداء بزيادة الطلب على التدريب وثمة مؤشرات يمكن الاستدلال بها على العائد الاقتصادي من التدريب منها:

- الارتفاع بقيمة مدخلات العمل يجعل قيمة العمل المادية أكثر فاعلية في ضوء المخرجات أو تخفيض القيمة المادية للعمل بتدريب المديرين على أساليب اقتصاديات العمل.

- الارتفاع بالإنتاجية و يرتبط بها نوعية المخرجات وحجمها، اكتساب القدرة على التكيف مع المتغيرات الوظيفية والرضا عن العمل نتيجة اكتساب مهارة الإدارة البشرية بما يتضمنه ذلك من عائد مادي ومعنوي ينعكس على الفرد وعلى التنظيم.

- الارتفاع بمجموعة المهارات الفنية والإدراكية وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل للموارد والوقت باكتساب الفرد أساليب التخطيط، اتخاذ القرار، الرقابة، إدارة الموارد."(رسمي، مرجع سابق، ص 182-183)

- محددات احتياجات التدريب:

" طرحت أهمية تدريب الموظفين الإداريين الجامعيين العديد من النماذج المحددة لاستراتيجية البرامج وتنفيذها في ضوء معايير الكفاية والفاعلية وتحقيق الأهداف الموضوعية حيث تنحصر مسؤولياتها في أقسام التدريب داخل وخارج التنظيم، وتدور جميعها حول المحاور التالية:

أولاً: تشمل العناصر التالية:

أ- تحليل شامل للنظام: تتطلب وضع استراتيجية التحليل الدقيق لعدد من المتغيرات تتداخل في تحديد مدى كفاية وفعالية البرامج ومنها دراسة الهيكل التنظيمي، طبيعة العمليات، العلاقة بين الوحدات، دراسة الأهداف، تحديد المشكلات، تحديد نوعية الخدمات والمستفيدين منها.

ب- تحليل و توصيف الوظيفة: ويشير التحليل إلى مجموعة الحقائق والمعلومات والأنشطة والعمليات الخاصة بكل مكون وظيفي، ويعمل التوصيف على تحديد واجبات وطرق الأداء الوظيفي، ظروف العمل، أبعاد الوظيفة ومكوناتها.

ج- تقييم المرشح للتدريب: بإجراء تحليل شامل لسجل الفرد وتشخيص قدراته واستعداداته، وإعداد بيان بحالته الجسدية والنفسية.

ثانيا: وضع أهداف التدريب:

تتداخل طبيعة التنظيم الجامعي وتوصيف وتحليل الوظيفة في تحديد وصياغة الأهداف السلوكية والمعرفية بصورة إجراء، وفي هذا الصدد يشير (إكستراند) إلى هدف التدريب على أنه السلوك الواجب على الفرد إظهاره في الوظيفة ويصبح هدفا يجب على التدريب تحقيقه.

ثالثا: وضع برنامج التدريب:

تتحدد طبيعة التنظيم، الوظيفة، العمليات ومحتوى برامج التدريب وتتوقف فعاليتها وكفايتها على توافر عدد من العوامل هي:

- استغلال الخبرات ونتائج البرامج السابقة في تنمية وتطوير البرامج واللجوء إلى البحوث النفسية التطبيقية في إدارتها وتنظيمها.

- التحديد الدقيق لمجموعة المعارف والمهارات وإحداث التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

- مراعاة أثر البيئة الفيزيائية على عملية التعلم، وكذا النفسية من درجة اتفاق واختلاف المتدربين، النسب بين المدرب والمتدرب والتي يجب أن تتراوح بين 10-24 متدربا لكل مدرب. (المرجع السابق، ص ص 183-186)

رابعا: طرق التدريب:

- المحاضرة: أكثر الأساليب شيوعا في نقل المعارف النظرية بجانب ميزتها الاقتصادية في تعليم عدد كبير من الأفراد.

- السيمينار: يركز على أسلوب المناقشة الجماعية لقضايا معينة يتم اختيارها بالاتفاق مع المدرب، ويتم تناول بعض قضايا التعليم العالي، الأساليب والإجراءات الإدارية.

- لعبة الإدارة: أسلوب خاص لاكتساب مهرة صنع القرار وتحديد جوانب المشكلات، إذ يحدد محتوى الصندوق أولويات العمل التي يواجهها الفرد في مواقف العمل الحقيقية، ويمكن التعرض لمشكلة توزيع الموارد بين الأقسام، تداخل العمل بينهم، العلاقة بين الأعضاء الإداريين والأكاديميين في عملية اتخاذ القرار.

- المشروع: يعتمد على مشاركة المتدرب في تناول مشكلات فعلية والبحث عن حلول لها بالجوء إلى جمع البيانات وفحصها ومعالجتها، وتنعكس ميزة هذا الأسلوب في أن المتدرب الإداري يستمد قدرا كبيرا من الدافعية للبحث عن طرق بديلة، فضلا عن كونه مصدرا مباشرا للتعلم، ويمكن القيام بدراسة جماعية تتناول تحليل لاحتياجات الطلاب، الأساتذة والإداريين.

- دراسة الحالة: تستخدم لإكساب المتدرب القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات بتناول وقائع فعلية في التنظيم الجامعي يتم تقديمها دون تفسير. ومن القضايا التي يمكن تناولها تحليل إجراءات العمل في قسم معين، المشكلات الطلابية. (المرجع السابق، ص ص 196-197)

إذا كان التدريب والتكوين المهني من أهم متطلبات تنمية المورد البشري الجامعي (الإداري) وحسن إدارة أداؤه، فإن صياغة برامج تطويرها يستلزم التركيز على معرفة الاحتياجات والمتطلبات التدريبية والتحفيزية للموارد البشرية (الإداري).

وتعتبر خسارة أي مؤسسة لمورد بشري ما ذو قدرات وكفاءات عالية ومهارات سلوكية جيدة خسارة لها، ونجد مثال ذلك شركة ميكروسوفت التي خسرت موردا بشريا مدريا و مؤهلا اشترته شركة قوئل بـ 25 مليون دولار بغية الاستفادة من مؤهلاته وقدراته العالية؛ لأنه سيكسبها أضعاف المبلغ الذي أنفقته على شرائه وستنفقه للاستثمار في قدراته لاحقا.

- إدارة أداء الهيئة التدريسية (تكوين و تدريب الأستاذ الجامعي)

"يعتمد نجاح أي تعليم جامعي على مدى ما يتوافر له من عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس، فلا يوجد كيان للجامعات دون الهيئات التدريسية، فهي حجر الزاوية فيها...لذا فأستاذ الجامعة يحتاج إلى التكوين المهني المتواصل لأنه الأكثر تعاملًا مع مفردات التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي يحتم عليه ضرورة الاتصال بالتغيرات التكنولوجية وعدم الانفصال عنها ضمانًا لعدم الوقوع في مشكلة التدهور في منتصف المهنة، وذلك من خلال التعلم مدى الحياة الذي أصبح ضرورة حيوية لعالمنا دائم التغير." (هشام، 2008، ص 168)

* اختيار و تعيين أعضاء هيئة التدريس:

" بداية تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا قبل مباشرة التنمية المهنية أو الإعداد المهني لأستاذ الجامعة، والذي يرجى تطبيقها [بشكل جدي وعقلاني وعلى أساس كفاءة المتقدم لشغل وظيفة أستاذ جامعي والرغبة في الاستمرارية فيها] لضمان نوعيته. حيث يتم تعيين "المعيد" من الحاصلين على درجة الماجستير، بشرط أن يكتب المشرف تقويما وافيا عن نشاطه العلمي وعمله البحثي أثناء الدراسة تحت إشرافه، وأن يوضح المشرف في هذا التقرير إيجابيات الطالب وسلبياته المرتبطة بسمات مسلكه العام، وتصرفاته الشخصية التي ظهرت له أثناء تعامله المباشر معه." (معارشة، مرجع سابق، ص 111)

* تكوين و تدريب الأستاذ الجامعي:

" إن تكوين أساتذة الجامعة وتنميتهم مهنيًا، من أهم السبل لرفع مستواهم والارتقاء بهم لدرجة عالية من الجودة والإتقان، تتيح لهم الفرصة للتعامل مع معطيات القرن الجديد وتمكنهم من استيعاب الأساليب التكنولوجية الحديثة، ما يسهم في الارتقاء بهم وبالمجتمع الجامعي لمستوى أفضل يمكنهم من تحقيق الجودة في الأداء الجامعي؛ وتخريج مخرجات على مستوى عال من الكفاءة تستطيع أن تحتل موقعها في المجتمع، وفي نفس الوقت يمكنها التنافس مع مخرجات التعليم في المجتمعات الأخرى." (هشام، مرجع سابق، ص 170) ويبقى التدريب المهني للأستاذ الجامعي الوسيلة الأهم في النهوض بالأداء الكلي للجامعة، من خلال تحسين أدائه وتنمية قدراته العقلية والفنية للتمكن من تطوير الوظائف الموكلة إليه، والتعايش معها بحب و تفاني.

* أساليب التدريب و التكوين المهني للأستاذ الجامعي:

"إن إعداد وتدريب معلم التعليم العام في معظم دول العالم يعتبر شرطا ضروريا للعمل بمهنة التعليم وتقوم عليه هيئات قومية ورسمية أما إعداد المدرس الجامعي، فإنه في الأغلب والأعم اختياري ومتروك للجهود المحلية أو جهود المؤسسات الفردية ، يستثنى من ذلك دول شرق أوروبا حيث يكون إعداد مدرس التعليم العالي خاضعا للتنظيم المركزي والامتحانات العامة."(مرسي، 2002، ص ص178-179) فتتعدد أساليب تنمية وتكوين الأستاذ الجامعي مهنيا وتنوع حيث تتباين بما يحقق الهدف منها والعمل على زيادة الكفاءة المهنية لهم للمساهمة في تطوير وتحسين الأداء الجامعي...ومن أهم هذه الأساليب:

- " الملتقيات: تعد الملتقيات من أهم أساليب التكوين المهني للأستاذ الجامعي، لأنها فرصة طيبة وإيجابية لتلاقي الخبرات والأفكار والآراء في شكل جماعي، ويعد هذا التجمع فرصة طيبة لتدريب أستاذ الجامعة على الحوار والمناقشة والاستفادة من الآراء والأفكار الجديدة.

- الورشة التعليمية: تعد الورشة التعليمية من أفضل أساليب التكوين المهني التي تحظى بقدر كبير من النجاح والانتشار، لأنها تسير وفق نظام يعمل فيه أستاذ الجامعة بشكل جماعي وتعاوني في ضوء عدة أسس من أهمها:

. وجود خبراء ومتخصصين يتوافر لديهم الوعي بنظام العمل بالورشة.

. التخطيط الجيد للورشة بما يضمن نجاحها وتحقيق أهدافها.

- التعليم عن بعد: يعتبر التعليم عن بعد أحد النماذج التعليمية التي تهتم بمساعدة الفرد على الحصول على المعرفة والعلم والتدريب التي يحتاجها، فهو نموذج يعمل على توفير فرص التعلم و نقل المعرفة للمتعلمين وتطوير مهاراتهم في مختلف التخصصات، عن طريق وسائل وأساليب تختلف عن تلك المستخدمة في نظم التعليم العادية، ولقد أطلقت عدة تسميات على التعليم عن بعد منها: التعليم المفتوح، التعليم بلا حدود، التعليم بالمراسلة، التعليم المستقل."(هشام، مرجع سابق، ص172)

كما تعتبر الباحثة أن أسلوب الدورات التدريبية الخاصة بتكوين الأساتذة هو من بين أهم الأساليب التي تساعد الأستاذ الجامعي على إدراك كل مشتملات الوظيفة التي يشغلها، باعتبار

أن هذه الدورات تعد خصيصا لتدريب الأستاذ الجامعي على طرق التدريس ومنطلقاته مثلا وعلى كيفية إنجاز البحوث العلمية المفيدة لخدمة الجامعة وخدمة المجتمع. كما أن الترتيبات التي يقوم بها الأساتذة خارج الوطن تعتبر هي الأخرى من الأساليب التنموية المهمة لتطوير مهنة الأستاذ الجامعي، خاصة وأنه يقوم بجولات علمية داخل جامعات أجنبية متطورة، وهذا ما يساعده على نقل المعلومات والمهارات والخبرات المتطورة من تلك الجامعات للاستفادة منها في الوطن المحلي. إضافة إلى الحث على السعي لتكوينهم بها، وبالتالي " توفير كافة الوسائل اللازمة لتوفير العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس عن طريق التكوين في الجامعات العالمية ذات السمعة العلمية والأكاديمية المتميزة." (الربيعي، 2008، ص230)

كما يمكننا الإشارة إلى أساليب أخرى لعملية التكوين والتدريب المهني للأستاذ الجامعي:

1. " أسلوب التكوين القائم على منهج تحليل النظم :

ينظر هذا الأسلوب إلى التعليم الجامعي حسب الباحث " معمرية" على أنه " نظام"، ويتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات رئيسية، ترتبط معا في تفاعل وتكامل وثيق، ولكل منها وظيفة خاصة في حركة النظام ونشاطه.

- المدخلات: بالنسبة لتكوين الأساتذة فإن المدخلات هنا تتمثل في نوعية الأساتذة الذين سيخضعون لعملية الإعداد، من حيث مؤهلاتهم، استعداداتهم، اتجاهاتهم نحو مهنة التعليم.
- العمليات: بالنسبة لتكوين الأساتذة الجامعيين فهي تتمثل في طرق اختيارهم وتدريبهم على إتقان متطلبات المهنة وفي مقدماتها التدريس بعناصره المختلفة كتحضيره وإلقاءه، وتقييم تحصيل الطلاب فيه، والقيام بالبحث العلمي، والمساهمة في تنمية المجتمع وترقيته.
- المخرجات: هي الهدف الأساسي الذي يعمل النظام على تحقيقه باستمرار، فإذا كان هدف النظام تكوين الأساتذة، فإن المخرجات المطلوب تحقيقها، هي أساتذة جامعيون مؤهلون وأكفاء يستطيعون تحمل مسؤولياتهم في الجامعة علميا ومهنيا.

2. تكوين الأستاذ الجامعي القائم على أسلوب إتقان الكفاءات :

رأينا في أسلوب تحليل النظم أن الأستاذ يمثل أحد عناصر المدخلات التي ينبغي أن تكون كفاءة وذات نوعية جيدة، ولذا فقد اشتقت الكفاءات(*) من أسلوب تحليل النظم، ويقوم هذا الأسلوب حسب الباحث "معمرية بشير" على تحديد الكفاءات والمهارات التي سوف يقوم بها الأستاذ الجامعي عند مباشرته لمهنة التدريس، وتصنف الكفاءات إلى مجموعة من المهارات تشتق من المواقف التدريسية المتعددة، ثم يدرب الأستاذ على ممارستها حتى يتمكن من أدائها بإتقان.

3. الأسلوب القائم على أدوار الأستاذ الجامعي :

يتم في هذا الأسلوب تحديد الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي في مهنته ثم يخضع لعملية التكوين، ومن هذه الأدوار ما يلي:

- تشكيل التفكير العلمي للطلاب وإرشادهم إلى كيفية الحصول على المعلومات واستخدامها
- تنفيذ السياسة التربوية في الجامعة من خلال الأهداف التعليمية وجودة تنفيذ المناهج .
- تجسيد قيم المجتمع وتأدية الأنماط السلوكية المرغوب فيها، باعتباره قدوة حسنة لطلابه.
- توطيد التعاون بين الجامعة والبيئة المحلية، وخاصة في مجال إعداد الدراسات العلمية.
- تنمية ثقافته العلمية والمهنية لإعلاء سمعة المهنة والمحافظة على أخلاق المهنة وتقاليدها.
- مساهمته في إحداث التغيير الاجتماعي. (معمرية، 2007، ص ص 142 144)

* التدريب التكويني المهني للأستاذ الجامعي الجزائري :

"- في الواقع لا يتم إعداد الأستاذ الجامعي في الجزائر لمهنة التدريس لا تربويا ولا مهنيا، والذي يحدث هو أنه أثناء التحاق الطالب ببرنامج الماجستير، يتلقى في شقه النظري دروسا ضمن مقياس يسمى علم النفس البيداغوجي، يتسم بعدم الوضوح في موضوعه وأهدافه كذلك يكون محتوى هذه المادة نظريا فمثلا حول طرق التدريس، أساليب التقويم أو سيكولوجية المتعلم... الخ

(*) تم التفصيل سابقا في مفهوم الكفاءات و محدداها و لمزيد من التفاصيل ارجع إلى الفصل الأول من هذه الدراسة.

فلا وجود لدورات أو ورش حول هذا الموضوع كذلك التنظيم المعمول به حاليا في الجامعة الجزائرية لا يلزم الأستاذ على تلقي تكوين في أساسيات التدريس قبل التحاقه بالمهنة.

- إعداد الأستاذ الجامعي كمساهم في تنمية المجتمع لا وجود لها أصلا في اهتمامات الجامعة الجزائرية، حتى على مستوى إدارة الجامعات والكليات، فالأستاذ ليس مهياً ولا يوجد في ذهنه أنه يمكن أن يقدم خدمة علمية للمجتمع ويساهم في حل مشكلاته، مما نتج عنه فصل تام بين الجامعة كمؤسسة عمومية تمارس البحث العلمي والمجتمع بمؤسساته التعليمية والاقتصادية والإدارية والثقافية التي هي في حاجة إلى تدخل الجامعة بباحثيها وعلمائها لتساهم في حل المشكلات التي تتعرض لها هذه المؤسسات." (المرجع السابق، ص ص146-148).

9- سياسات و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجامعية بالجزائر:

9-1 جهود دولية لتطوير أداء الموارد البشرية الجامعية(نماذج عالمية):

إن تدريب وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية الجامعية هي من أهم أساليب وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية الجامعية، لذلك فتطوير أداء الموارد البشرية مرهون بمدى اهتمام هذه الوظيفة بتلك الموارد البشرية وتركيزها عليهم(التكوين التعليمي والتدريب المهني). ففي الدول المتقدمة نجد هذه الوظيفة تقدم الاهتمام والتركيز الكافي لمواردها البشرية التي تعتبرها مفتاح النجاح والرقى وسيرورة فعالة للتنمية المستدامة.

وفي مايلي نقدم بعض النماذج العالمية التي يعكس كل منها حسن تسيير وإدارة الجامعة لمواردها البشرية في مجال تكوين وتدريب الموارد البشرية الجامعية والاعتناء بها وتنمين خبراتها، وبالتالي تطوير أدائها، من خلال تركيز كل من هذه النماذج على تنمية الموارد البشرية الجامعية و تكوينها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمعات التي تنتمي إليها.

أ- التجربة اليابانية:

تعتبر الجامعة المصدر والمصنع الأساسي والفعال لإنتاج القوى العاملة المؤهلة علميا والمتدربة مهنيا لأداء وظائفها في مؤسسات سوق العمل بالشكل الجيد والفعال(إذا ما تم تحقق قانون العرض والطلب على القوى البشرية المتخرجة من الجامعة).

والجامعات اليابانية بدورها تعد مصنعا حقيقيا وأساسيا لإنتاج القوى البشرية المدربة على أحدث التقنيات والتكنولوجيات، متمسكة في ذلك بقيمتها وثقافتها اليابانية الأصيلة.

" إن التجربة اليابانية في التطوير والإصلاح الإداري قد استمدت أسسها ومبادئها من الثقافة والتربية اليابانية، والتي تؤكد على قيم العمل والانتماء الوطني والمثابرة والصبر وحب التفوق والانجاز والثقة والمهارة والمودة والولاء والطاعة، واحترام الإنسان وتقديره والثقة بالنفس والاعتزاز بالتراث والخصوصية الثقافية والتفاخر بكل ما هو وطني." (الخطيب ومعاينة، مرجع سابق، ص184)

*الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات (الجامعة) اليابانية:

" تركز الإدارة (الجامعية) اليابانية على عدد من المبادئ والتي تؤكد على الأهمية القصوى للموارد البشرية في المؤسسات وهي:

- التوظيف الدائم مدى الحياة.
- التشاركية في صناعة القرار.
- التقويم غير الرسمي
- الاهتمام المركز بالعنصر البشري.
- المسار الوظيفي غير المختص.
- القيم المشتركة." (المرجع السابق، ص ص185-187)

-تدريب الموارد البشرية في الجامعات اليابانية:

"وحسب الإحصائيات اليابانية الرسمية، فإنه يُنتظر من الجامعات اليابانية تطوير النماذج والأفكار الجديدة في نقل التكنولوجيا، والصناعة يُنتظر منها أن تقدم المساعدات للجامعات عن طريق إحداث برامج تدريبية لطلبة الجامعات اليابانية لتعزيز إبداعاتهم وإنتاجيتهم. وبناءا على ذلك تم إنشاء برامج تدريبية مشتركة بين الجامعات والمصانع اليابانية، ففي عام 1998 تم انشاء لجنة تسمى (Working Group (WG برئاسة مدير معهد طوكيو للتكنولوجيا مؤلفة من 15 عضوا يمثلون الجامعات والمؤسسات الانتاجية في اليابان مثل وجامعة تويوهاشي للعلوم والتكنولوجيا وغيرها من شركة Hitachi وشركة NTT وشركة Sony

المؤسسات الإنتاجية والجامعات.

هدفت هذه اللجنة إلى دراسة القضايا المشتركة بين الجامعة والمصنع، ووضع الآليات المناسبة لتدريب طلبة الجامعات في المشاغل والمصانع لرفع درجة الابتكار عندهم...إن الجامعة التي تمتد الدراسة فيها خمس سنوات، يمضي الطالب فيها ثلاث سنوات لتلقي العلوم النظرية، ثم ينتقل إلى المصنع لمدة سنتين متواصلتين ضمن برنامج Internship. (المرجع السابق، ص 189-190)

إن هذا المثال الحي للتعاون المشترك بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج اليابانية، إنما يعكس ذلك الاهتمام الذي توليه وظيفة إدارة الموارد البشرية (الإدارة الجامعية) بالطالب الجامعي كمورد بشري يعتبر قوة العمل المستقبلي، من خلال تلبية احتياجاته وتوفير مستلزمات الرضا الدراسي لديه؛ والعمل على جعله يدرس ويتعلم وهو مطمئن لمستقبله المهني، انطلاقاً من جملة التدريبات التي تنظمها الجامعات اليابانية بالمشاركة مع مؤسسات الإنتاج (المصانع).

ولعل الدرس الذي يمكننا تعلمه في جامعات الوطن العربي بما فيها جامعاتنا الجزائرية، هو القيام بتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية وتكييف مبادئها مع التغيرات والتطورات الحاصلة بصفة دائمة ومستمرة في العالم والمؤثرة على أدائها وجعل الاهتمام بشؤون الطالب الجامعي من أولوياتها، لأن ذلك الاهتمام هو استثمار فكري ذو فوائد كبيرة على الجامعة.

- التعاون بين الجامعة اليابانية و المصنع في المجالات البحثية:

" في اليابان يوجد ثلاث أنواع من التعاون في المجالات البحثية بين الجامعة والمصنع وهي:

- بحوث مشتركة بين الجامعة والقطاع الخاص. - بحوث مدفوعة الأجر. - المنح والهبات.

كما أن هناك تعاون مشترك بين الصناعات اليابانية والجامعات الخارجية، بالأخص الجامعات الأمريكية. حسب إحصائيات وزارة التربية والعلوم اليابانية فإن المؤسسات الصناعية اليابانية قد أنفقت في الفترة ما بين 1986-1991 مبلغ 93 مليون دولار لصالح جامعة هارفارد الأمريكية مقابل خبرات وبحوث لصالح الشركات اليابانية. (المرجع السابق، ص 192-193) وبهدف تطوير المؤسسات اليابانية عمدت إلى الاستثمار في رأس المال البشري.

إن توفير البيئة الحافزة للموارد البشرية الجامعية يساعد على زيادة الرغبة في التعلم لديهم وفي العمل وزيادة القدرة على الإبداع والاختراع وبالتالي زيادة الإنتاجية للمؤسسة الجامعية. وهذا ما عمدت إليه الجامعات اليابانية بتوفير بيئة علمية محفزة على البحث العلمي والإبداع والتطوير من خلال الاهتمام بمواردها البشرية (معرفة احتياجاتهم والعمل على توفيرها) بغية تشجيعهم على العمل والعلم أكثر وعلى استثارة رغبتهم في التطوير.

- دور الجامعة اليابانية في خدمة المجتمع:

سنحاول إبراز مثالا واحدا عن دور الجامعة في خدمة المجتمع والمؤسسات الإنتاجية في اليابان والشراكة الاستراتيجية المتينة بين الجامعة والحكومة والمجتمع.

* **منطقة كاناجاوا:** " تعرف هذه المنطقة باسم وادي سيليكون اليابان وهي منطقة صناعية بالدرجة الأولى...تقوم بالمشاريع الاستثمارية الصناعية والأكاديمية البحثية، لدرجة أنه تأسس فيها خلال الفترة 1983-1993 عشرة جامعات كبرى، وفيها الآن 65 جامعة وكلية، منها 36 جامعة تمتد الدراسة فيها 4 سنوات، وكان عدد مراكز البحوث فيها نهاية عام 1979(400)مركزا وصلت عام 1993 إلى(885) مركزا، وهذا يمثل 15,6 من مجموع مراكز البحوث في اليابان. ويسكن في منطقة كاناجاوا 320 ألفا من العلماء و المهندسين، يعمل منهم حوالي 60 ألفا في نفس المنطقة، وذلك حسب إحصائيات اليابان الرسمية.

وافتح فيها عام 1989 منظمة كبرى هدفها الأول تقوية الشراكة ما بين المؤسسات الإنتاجية والأكاديمية وهذه المنظمة حسب الباحث "اونغ" هي مكونة من ثلاث أقسام وهي: أولا: منظمة مختصة في احتضان الأعمال الإبداعية، ومساعدة المبدعين على إيجاد المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا: أكاديمية كاناجاوا للعلوم والتكنولوجيا، تقوم بإجراء البحوث في التكنولوجيا عالية الدقة، وتزويد الطلبة بمعلومات تكنولوجية جديدة، كما تقبل طلبة الدكتوراه من جنسيات أخرى.

ثالثا: هذا القسم مسؤول عن تحويل البحوث إلى التطبيق العملي." (المرجع السابق، ص 193-194) تكمل هذه المنظمات بعضها البعض فالأولى تحتضن الإبداعات وتمولها والثانية تنتج البحوث العلمية، لتقوم المنظمة الثالثة بتحويلها إلى تطبيقات عملية متطورة.

ب- التجربة الأمريكية: (ممثلة في جامعة موتورولا)

تحتوي الولايات المتحدة الأمريكية على العديد من النماذج المتطورة في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية بمختلف أنواعها، ومثال ذلك جامعة موتورولا على لسان أحد موظفيها.

* الاهتمام بتكوين وتنميين الموارد البشرية في مؤسسة موتورولا:

" أدى تغيير قواعد الإنتاج والمنافسة بموتورولا إلى إعادة النظر في قواعد التدريب المهني ومجابهة أمية عمالها وبالتالي استثمار الأموال في تعليم وتدريب عمالها، حيث اعتُبر كل فرد من مسؤولي وعمال موتورولا أنها أموال مستثمرة أحسن استثمار.

- لغة الجودة:

لجأت موتورولا لأجل الوصول إلى مستوى رفيع من الإنتاجية إلى تعليم عمالها الجودة في كل مجالات العمل والتدريب، الطبخ، الأمن... الخ و كانت نتيجة ذلك هي حيازتها على أحد أشمل البرامج التدريبية والتربوية الفاعلة في العالم.

- إقناع الناس على الرغبة في التعليم:

عملت موتورولا على ترغيب عمالها في أخذ دروس الجودة مع قيام المسؤولين الأولين بتدعيم التدريب عن طريق قضايا جديدة، وبالتالي تم استرجاع الأموال المستثمرة في تعليم وتدريب العمال؛ فتمكن موتورولا من ربح 33 دولار عن كل دولار صرفته على تدريب عمالها.

-التحالف مع المدرسة:

إن الغاية من وجودنا كبرنامج تربوي هو توفير التدريب المتواصل لكل عامل... لقد تبيننا سياسة تعتبر أنه لكل واحد الحق في إعادة التدريب إذا ما تغيرت التكنولوجيا... وكذا عملنا على السعي لحل مشكلة تدني مستوى القراءة والرياضيات التي كشفناها وكانت لها عواقب حميدة من حيث أنه دفعنا إلى اتخاذ ثلاث قرارات فاصلة أعطت ملامح موتورولا المستقبلية.

أولاً: تم التوجه إلى مدارس المحيط ومؤسسات محلية أخرى للمساعدة على حل مشكلة الأمية.

ثانياً: تم تحديد ما نريد من المدارس ومعاهد المحيط وتم وضع دروس بالعناوين المطلوبة وتم إرسال موظفينا.

ثالثاً: الشروع في بناء شراكة تربوية وحوارات يُحتمل أن تؤدي بنا إلى جامعة موتورولا.

- التربية المفتوحة:

في 1980 كنا نظن أننا وفرنا قسطاً كافياً من التدريب... أما الآن فإننا واعدون أن الأمر لن ينته، كلما وصلنا إلى مستوى معين من الخبرة أو النجاعة، إلا وظهر أمر آخر للخوض فيه. والآن أدركنا أنه استثمار متواصل للطرفين الأفراد الذين يزاولون دراستهم ويطبقون مهارات جديدة والهيئة التي تصمم البرامج التدريبية الجديدة وتوفر الوقت لأجل تحصيلها. في الواقع نعرف الآن أنه ليس هناك فرقاً بين التعليم في الشركة أو أي نوع آخر من التعليم. لأن التعليم نشاط إنساني كوني حيوي لا متناه، لا يمكن للصناعة ولا يمكن للمجتمع أن يعيش دونه وهذه وجهتنا إلى جامعة موتورولا.

- تطوير البرامج في جامعة موتورولا:

ونحن الآن ندخل مرحلة جديدة من الشراكة مع جامعات قائمة، نزودهم برود الأفعال عن الدروس التي يتلقونها وحتى عن قدراتهم... و إننا نرى أن لدينا اهتمام شرعي بالمدارس التي تحضر موظفينا في المستقبل والمعاهد التي تؤدي تربية متواصلة للكبار على عاتقنا. مثلاً صممت موتورولا وجامعة "نورثوسترن" معاً درساً في الجودة للسنة الثانية من طلبتها في نورثوسترن. كما أن هذه الأخيرة توفر مواد يدرسها نصف الثلاثي أحد الأساتذة والنصف الآخر يقوم بتدريسه أحد خبائنا (النصف الأول نظري والنصف الثاني تطبيقي). كما أننا نتعاون تعاوناً وثيقاً مع المعهد التكنولوجي لإلينيوي... الخ.

- كفاءة الاكتشاف والتدريب:

إن الأساتذة في جامعة موتورولا لا تقتصر مهمتهم على غرس المعطيات، بل لنقل المعلومات وجعلها حيز التطبيق الفوري. إننا ندرب الأساتذة على أربعة مراحل تعنى بتعليمهم كيفية استعمال وسائل التدريس وكذا تسيير القسم، التفتح واحترام الآخر... الخ. إننا لا نعلم الناس كيف يتكيفون بسرعة مع التكنولوجيا الجديدة فقط، بل نحاول أن نحملهم على توقع التكنولوجيات الجديدة. إننا لا نعلمهم كيف يقودوا دائرة ما نحو تحسين الأداء ورفع الجودة فقط بل نحاول أن نكرس لديهم فكرة القيادة التجديدية المتواصلة في ميدان العمل.

- تحسيس موظفي اليوم والغد:

كخطوة أولى أردنا أن تكون جامعة موتورولا مؤسسة شاملة، ونحن الآن نحضر لعلاقات رسمية مع الجامعة الدولية للمحيط الآسيوي المتواجدة بمكاو. كما أن جامعة موتورولا هي اليوم مفتوحة لموظفي الشركات التي تموننا وأهم زبائننا وحتى شركائنا التريويون. وإننا ننوي الوصول إلى مرحلة تصبح الجامعة تستقبل فيها طلبة خارجين عن محيطنا المباشر، أي أناسا لن يعملوا حتما في موتورولا أو عند أحد من زبائننا على الإطلاق.

والغاية من برامج التدريب ليست الحصول على طلبة يعملون في موتورولا، بل نود أن يرغب الملهمون منهم في العمل عندنا لما يحين الوقت لذلك [استقطاب داخلي للموارد البشرية الجامعية -الطلبة- و هذا ما اشرنا إليه سابقا] وإن لم يكن ذلك فإنهم على الأقل سوف يعملون في شركة أخرى مثلنا. "(قرفي، 2008، ص ص66-85)

ج- تجربة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا :

تعبّر الجامعة الإسلامية عن نموذج مقبول في المؤسسات الحكومية الماليزية والشركات الخاصة والعامة، لان الحكومة الماليزية ركزت في خطتها الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية كي تصبح ماهرة ومبدعة وذلك عبر التنمية الاقتصادية لماليزيا، حيث وضعت الحكومة خططا لتحقيق رؤية 2020 م عبر سياسة اقتصادية تقوم على تشجيع الاستثمار والإعفاءات الضريبية، تخفيض الفقر وجذب الاستثمارات الأجنبية، واشتهرت الصناعة بماليزيا في أواخر الثمانينات؛ وفي بداية التسعينات بدأت بتطبيق المرحلة الثانية لتصبح دولة متقدمة. وهي مرحلة التنمية القومية ففي هذه المرحلة توجهت الدولة نحو المعرفة وتوليد النمو بشكل ذاتي، عبر تقوية الاستثمار الوطني وتنمية القدرات وجذب الاستثمار في المجالات الاستراتيجية وإعادة تشكيل الموارد البشرية لدعم مجتمع المعرفة.

ولتقوية مفهوم اقتصاد المعرفة قامت ماليزيا باتخاذ إجراءات من شأنها تسهيل التطوير ومن مبادراتها إطلاق أجندة تقنية المعلومات الوطنية والنفوذ المتميز للوسائط المتعددة، وذلك لتضع نفسها في خارطة الاقتصاد المعرفي على المستوى العالمي. ولذلك اهتمت بالتعليم العالي الجامعي وتدريب القوى العاملة الماهرة والواسعة الاطلاع، وشجعت الدولة العمال

على التعليم الجامعي بشكل عام والحصول على الأقل على معاهد التعليم التقني والمهني عبر وغيرها من الفرص التي تعطى في كبرامج التطوير Polytechnics معاهد البولوتيكنيك مجالات الهندسة والاقتصاد والتقنية لمدة سنتين ويحصل بعدها الدارس على شهادة تؤهله للعمل وتعطي فرصا كبيرة للعاطلين عبر التدريب ودفع علاوة، وهذا نوع من أنواع تقوية رأس المال البشري لدعم تطوير اقتصاد المعرفة وتحويل الطلب من أجل المهارات والخبرات التقنية وهذا ما قامت بها الجودة الشاملة في عملية التحسين في الدراسة والإدارة.(شهادة علي، 2009-2010، ص ص 201-202)

تتم إيجابية نتائج هذه التجارب والنماذج العالمية عن فعالية الاهتمام والاعتناء بالموارد البشرية والحث على تحقيق النوعية في منتوجاتها المادية والفكرية، على جدية وفعالية تنمية وتسيير الموارد البشرية الجامعية وفق خطط استراتيجية مرسومة بشكل مدروس؛ مع التمسك بالثقافة والقيم المحلية، إضافة إلى الرغبة القوية في التغيير والتطور والريادة.

على جامعاتنا العربية عموما والجامعة الجزائرية على وجه الخصوص الاعتبار من هذه النماذج الناجحة، والسعي قدما للاهتمام بمواردها البشرية الجامعية وتطويرها وفق متطلبات العصر الحديث، وتأهيلها أكثر لمواجهة التغييرات المتجددة والتكيف مع مستجداتها.

9-2 سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية:

- تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجزائر: " من خلال الإصلاحات التي باشرتها الدولة الجزائرية في العديد من القطاعات من أجل عصنة هياكل الدولة.... جاء التشجيع على قيام إدارة قادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين والتطور مع محيطها وعلى الخصوص تحديث عملية إدارة وتسيير الموارد البشرية من خلال وضع نظام للتكوين والتشاور والحوار والمساواة في الحقوق والواجبات ورسم المسار المهني." (بن عثمان، 2011-2012، ص 38)

وتشتمل سياسات وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية على مجموع الأنشطة المعتادة والخاصة بهذه الوظيفة والمتمثلة في: توصيف الوظيفة، سياسات التخطيط للموارد البشرية، سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسات تدريب الموارد البشرية، سياسات المكافآت والترقيات... الخ.

إن ما يميز إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية هو:

"- انحصار لوائح شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية، وتنفيذ الأنظمة والقوانين الصادرة والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين، وكذا مسائل الجزاءات.

- انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف، وحساب الرواتب والمستحقات ومتابعة الدوام والتصريح بالإجراءات وما إلى ذلك.

- لا تتلقى عملية الاستقطاب والتعيين والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المؤسسات الجامعية دراسات سوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة داخليا وخارجيا، وتتبلور أساليب الاستقطاب غالبا في إعلانات الصحف وتتم عملية الاختيار في بعض الجامعات الداخلية خصوصا عن طريق المقابلات المتعجلة." (بوحنية، مرجع سابق، ص ص 528-529)

ويُعتبر الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل في الطالب الجامعي، كمورد بشري تتفق الدولة الأموال الطائلة للاستثمار فيه بغية تخريجه بالنوعية والكفاءة المطلوبة في عالم الشغل (القدرة على التكيف مع الواقع العملي المستقبلي). من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية.

- الجامعة الجزائرية مؤسسة للاستثمار في رأس المال البشري:

" إن الحديث عن العائد الاقتصادي للتعليم العالي واعتباره كباقي الاستثمارات، شكل أحد الاهتمامات صعبة القياس، لكن الجهود الحثيثة للباحثين خاصة اقتصاديي التربية قد أقرت إمكانية ذلك، بل والزاميته فظهرت نظريات عديدة تنادي بأهمية تنبؤ واضعي السياسات التربوية إلى أهمية العنصر البشري في الاقتصاد.

لقد استحدثت دول العالم الثالث، وكذا الدول العربية الخطى لتدارك الهوة الفاصلة عن الدول المتقدمة، من أجل حياة مكانة معتبرة والمشاركة في صنع القرارات الدولية فسخرت كل الوسائل المتاحة بما في ذلك العمل على تكوين الكفاءات اللازمة.

والجزائر هي الأخرى لم تدخر جهدا للاستثمار في التعليم، رغم أن ذلك ارتبط أكثر ما ارتبط بالقرار السياسي. فبعد الفترة التمهيديّة لما بعد الاستقلال عبرت الإحصائيات عن ارتفاع معدل خريجي الجامعات، وخصّصت ميزانية للإنفاق على التعليم والتشغيل والسكن كحقوق قارة لكل

مواطن جزائري، لكن التوسع الكمي طغى على إيجابيته ولم يرق إلى مستوى الطموحات كما لم يخل من النقائص." (نجوى ، 2007، ص ص 219-220)

- أهم المؤشرات الوطنية لتنمية الموارد البشرية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي:
" وتضطلع الجامعة الجزائرية بمجموعة من المهام والوظائف المنوطة بها، وعلى رأسها تكوين رأس المال البشري، المساهمة في التقدم الاقتصادي، حفظ التراث الوطني. غير أن الوظائف الرئيسية يمكن حصرها في التدريب والتكوين للموارد البشرية وخدمة المجتمع وتشكل هذه الأخيرة (الموارد البشرية الجامعية) في قطاع التعليم العالي بالجزائر من حوالي مليون طالبا و 28000 أستاذ، فضلا عن آلاف الإداريين والموظفين وغيرهم." (العيفة، 2008، ص ص 94-101)

- الجزائر تكسب رهان ديمقراطية التعليم و تسعى لكسب رهان النوعية:
" تكشف مختلف المؤشرات الإحصائية الخاصة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي عن تطور إيجابي على مستوى إدارة وتنمية العنصر البشري ومختلف المنشآت القاعدية، وبناءا على مسار التطور المسجل ما بين 1970 إلى 2007 تتضح النقلة النوعية التي عرفها القطاع في عدد من النواحي الأساسية، والتي تتماشى والخيارات الاستراتيجية التي سهرت السلطات العمومية على تطبيقها على أرض الواقع.
واعتمادا على الأرقام المعتمدة والتي تمتد لسنوات من 1970 إلى 2007 يتم الكشف عن المراحل التي اجتازها القطاع بنجاح، استنادا إلى الوثيقة التي صاغتها الوزارة الوصية.
يتضح من خلال زيادة التعداد العام للطلبة الجامعيين في كافة التخصصات مدى التطور الكمي والنوعي الذي يعرفه القطاع منذ أكثر من عشرية، حيث بلغ عدد الطلبة 466000 في سنة 2000 وانتقل إلى 722000 في سنة 2004 ليقدّر بـ 1160000 في سنة 2008 ويرتقب بلوغه حدود 1,4 مليون عام 2010 و 2 مليون عام 2015.
كما ارتفع عدد المتخرجين من الجامعة الذي كان يقدر بـ: 65000 سنة 2000 إلى 107000 في سنة 2004، ليقدّر بـ 141000 في سنة 2008، فضلا عن ذلك تمت مضاعفة إعداد الأساتذة والطلبة والوسائل في كل المجالات بفضل تعبئة مالية هامة من طرف الدولة.

وبعد تحقيق نقلة كبيرة في مجال ترسيخ ديمقراطية التعليم فإن الجامعة الجزائرية تميل إلى التركيز على النوعية، وعلى توفير قدر كاف من الاحترافية وتأهيل العنصر البشري؛ فضلا عن ضمان التمويل الضروري لضمان تحقيق الأهداف المنتظرة من القطاع.

- مؤشرات استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي:
حيث أن كافة الهياكل تستخدم أجهزة الكمبيوتر... كما أنها تتوفر على شبكة داخلية "الانترنت" لضمان التواصل المستمر والتنسيق، وتعكس هذه الإحصائيات مدى التطور السريع للجامعات والمؤسسات الجامعية الجزائرية مع أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومواكبتها للتطور؛ تماشيا مع برامج التحديث والتطوير والعصرنة، ورفعها التحدي في سياق رغبة الجامعة الجزائرية على الانفتاح على المعارف والتكنولوجيات، ومواكبة التغييرات والتكيف مع كافة هذه المستجدات، فضلا عن الارتقاء إلى مرحلة النوعية والجودة بعد ضمان ديمقراطية التعليم.

- ميزانية قطاع التعليم العالي و البحث العلمي:

- تطورت حصة الميزانية الإجمالية للقطاع مقارنة بالنواتج الداخلي الخام خلال 1973-2007، حيث انتقلت من 1% خلال الفترة ما بين 1973-1999 إلى 1,91% للفترة ما بين 2000-2007. (الأبحاث الاقتصادية، 2009، ص ص 41-56)

وتبقى هذه المؤشرات دالة فقط على التطور الكمي في التعليم العالي والتكوين الجامعي بالجزائر؛ في حين ننتظر في السنوات القادمة إحصاءات أخرى، ولكن ليس عدديا فقط (الكم) وإنما إبراز مؤشرات الجانب النوعي للموارد البشرية ومدى تطويرها فعليا؛ فزيادة على إحصاء تطور تعداد الأساتذة مثلا نضيف مؤشرات التطور النوعي في أدائهم ومدى انعكاسه على الطلبة وعلى العملية التكوينية الجامعية ككل.

10/ بعض الأزمات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الجامعية في الجزائر:

أ- أزمة قيمة حضارية:

"لحد الآن لا تزال جامعاتنا هياكل بيروقراطية، تتميز بالتوسع الكمي الذي لا يمثل قيمة مضافة وهي أدوات إدارية مستنسخة عن هياكل غربية تم إسقاطها دون إحداث عملية تهيئة حقيقية.

بهذا الصدد هناك من يرى بأن الجامعة العربية ومنها الجزائرية المعاصرة هي استعارة ثقافية من الغرب، وقد صيغت على غرار جامعات الغرب بدءا من المناهج الدراسية وطرائق البحث والتدريس وانتهاءا بالطيلسان(الروب) والوشاح، ومن هنا كان أحد مصادر الأزمات المزمنة في الحياة الجامعية مطالبته بتكييف نفسها للخصائص الثقافية الموروثة في المجتمع.

ب- أزمة في إنتاج المعرفة و تطوير رأس المال البشري:

إن التمعن في قراءة أرقام الميزانيات المخصصة للبحث العلمي من قبل الحكومات المتعاقبة في الجزائر ينبئ عن اهتمام بالغ بهذا المجال، بحيث تصنف الجزائر مع دول أخرى في الصف الثاني ضمن خانة النمو البشري المتوسط من حيث معدل الإنفاق على التربية والتعليم... لكن البحث العلمي في الجزائر يعاني من عدة عقبات سلبية أهمها: عدم جدية البحوث المقدمة، ضعف الإشراف والتأطير، ضعف قنوات نشر البحوث العلمية، عدم استجابة الجهات المعنية لنتائج البحوث المتوصل إليها...الخ.

ج- أزمة تخطيطية استراتيجية:

يعاني التعليم العالي من الغياب الحقيقي للمبادرات التخطيطية سواء على المستوى المتوسط أو البعيد، و أغلب ما يطرح من مقاربات و رؤى و سياسات تعكس في واقع الأمر ردة فعل لواقع معين، فتبني المسار الدولي التعليمي(ل.م.د) جاء كردة فعل لعوامل دولية ضاغطة، وتحسين منظومة الأجور جاء كنتيجة لضغوط الجبهة الاجتماعية الداخلية، وفتح تخصصات و مراكز جامعية في كل مدينة و ولاية جاء بدعوى العصرنة التعليمية وهو ما أثر على مستوى الجودة في العملية التعليمية المقدمة، وهنا ينبغي رسم سياسات تعليمية حقيقية متوسطة وقصيرة المدى تراعي الاحتياجات التنموية الحقيقية للواقع الجزائري بشكل يستجيب لقوى السوق ويحافظ على مقومات المسؤولية الاجتماعية.

د- أزمة تقنية هيكلية تسييرية: و تتجلى أبعادها في:

- **البعد التقني:** و يظهر في عدم التوظيف الفعال لتقانة الإعلام والاتصال في مجالات تطوير وتدريب وتدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة بالجامعات الجزائرية [دون أن ننس الموارد البشرية المتعلمة- رأس المال البشري- إذ أن استخدام هذه التقانات يكون ذو فائدة في تحسين وتجويد

نوعية تكوينها وتعليمها الجامعي] إذ يلاحظ أن كثير من المختبرات العلمية والوحدات البحثية تفتقد إلى أدنى الشروط التقنية (خط هاتفي مباشر، توفر خطوط الانترنت داخل هذه المختبرات) ناهيك عن انعدام بعض المواد والأدوات الخاصة الداعمة للمختبرات التقنية.

- **البعد الهيكلي:** ويتجلى في عدم الانسجام بين الهياكل الجامعية المنتشرة بشكل لا يتوافق مع تعداد الطلبة وطبيعة التخصصات، وأنماط البنى المعتمدة في التصميم التنظيمية المعتمدة في الجامعات العربية المجاورة ناهيك عن الجامعات الغربية.

- **البعد التسييري:** ويظهر في انعدام وجود مقارنة فعالة متبناة من طرف صانعي السياسات التعليمية، بما يتوافق مع إعداد أدلة تنظيمية للأداء الجامعي أو قوانين خاصة تستجيب للمتغيرات الوطنية والتحديات العالمية. (بوحنية، مرجع سابق، ص ص 579-582)

ولتفادي كل هذه الأزمات لابد من إيجاد الحلول المناسبة والسريعة لتجاوزها والتقليل من مخاطرها على العملية التكوينية الجامعية وعلى المردود الإنتاجي للجامعة الجزائرية، وبالتالي توفير البيئة التعليمية الأكاديمية الملائمة وتحسين بيئة العمل وتجويدها بغية تحقيق كل من الرضا الدراسي والرضا الوظيفي لكل الموارد البشرية الجامعية وحثها أكثر على العمل الدؤوب لتجاوز كل العراقيل.

11/ التغيرات العالمية المعاصرة و انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية الجامعية:

في مايلي نتطرق إلى بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بكل المؤسسات ونخص بالذكر مؤسسة الجامعة لأنها موضوع الدراسة .

1- تحدي العولمة :

" تعبر العولمة عن تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود والتدفقات الرأسمالية الدولية وكذا من خلال سرعة ومدة انتشار التكنولوجيا." (صندوق النقد الدولي، 1997، ص 55)

" وعلى غرار عولمة رأس المال بشكله التقليدي لم يعد لرأس المال البشري موطن أو جنسية معروفة كما هو الحال بالنسبة للشركات الاحتكارية الكبيرة. إذ أصبح رأس المال البشري يُصدّر ويُستورد ويعبر الحدود التي هي الأخرى لم تعد موجودة بالنسبة لهذه الشركات دون أي عوائق أو

موانع، بل أصبح ذلك مطلوبا من أجل الحصول على اليد العاملة ذات الخبرة والمدرية بأقل تكلفة ممكنة، في سبيل زيادة الإنتاجية والفعالية لهذه الشركات." (حمایزیه، مرجع سابق، ص ص 48-49) وبالتالي تحقيق التنمية المستقلة لمختلف الدول. ولن تتأت تلك اليد العاملة المؤهلة وذات الكفاءة العالية إلا عن طريق تكوينها وتأهيل قدراتها وصقلها لجعلها في خدمة الاقتصاد الوطني. " إن الدور المستقبلي للتعليم في التنمية المستقلة مرتبط بالتغيرات الجذرية التي يجب أن يشهدها التعليم في مختلف مراحله، وأيضا يجب أن تتغير علاقته تغييرا جذريا بالمجالات الإنتاجية. وإن ذلك سوف يكون دوره فعالا ومؤثرا في التنمية." (محمد علي، 1998، ص 113) وعلى حد تعبير الباحث بوزيد نبيل فإن " العالم اليوم يشهد تحولات عميقة على مستوى المناطق المختلفة في العالم وإعطاء منشأ وميلاد تصور العلمانية، الشمولية، التدويل هذه التطورات العامة بحاجة إلى متطلبات في مادة المعرفة وزيادتها بسرعة كبيرة في ميدان التعليم العالي." (Bouzid; 2005; p01) " فالعولمة تتطلب تعليما يحقق صنع إنسان عصري يركب القمر ويجوب الفضاء... ويحيط معرفة وعلماء بمستحدثات علمية، ويكتشف كل يوم جديد وينفذ المعرفة." (رشوان، 2005، ص 145)

" إن العولمة تتضمن في جوهرها الانتقال من المجال الوطني القومي والذي يعني عدم وجود الحدود في المجال العالمي أو الكوني." (هشام، مرجع سابق، ص 167) وللتكيف مع مظاهر وأشكال العولمة وتحدياتها لا بد من:

- توفير الدورات التدريبية للأساتذة على أحدث الأساليب العلمية التي تسهم في تنميتهم مهنيا.

- عقد دورات تدريبية على كل جديد ومستحدث في مجال التخصص.

- تدريب الأساتذة على أحدث النظريات العلمية." (المرجع السابق، ص ص 175-176)

2- تحدي الثورة التكنولوجية:

"وقد خلص تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين برئاسة "جاك ديلور" إلى إن التكنولوجيات الجديدة للمعلومات في طور تحقيق انجاز ليس اقل من أن يوصف بأنه ثورة تبدو أثارها ماثلة أمام أعيننا ويبدو جليا تأثيرها في الأنشطة المرتبطة بالعمل والتي تقوم بدور أكثر ارتباطا بالتعليم والتدريب." (محمود و ناس، 2003، ص 261)

" وقد شهدت تكنولوجيا الاتصال تطورا هائلا في كافة المجالات منها المجال التعليمي، ويشير "ماسون" (1999) إلى أن التحديث المستمر في تكنولوجيا الاتصالات أدى إلى سهولة الاتصال والتفاعل الدائم والميسر للتعليم عن بعد مع أعداد كبيرة من الطلاب في جميع أنحاء العالم. وذلك من خلال النظم المقروءة كالبريد الإلكتروني والفاكس والنظم المسموعة كالمؤتمرات السمعية ومؤتمرات الفيديو وغيرها. " (هشام، مرجع سابق، ص176)

إذا أردنا تطوير الموارد البشرية في عصر المعلومات داخل المؤسسة الجامعية لابد من:

"- مشاركة الطلبة في حل المشكلات وإعداد الدراسات العلمية، كما يجب أن يكونوا قادرين على فهم كيفية تحليل البيانات والوصول إلى استنتاجات ذكية، وعلى الطلبة الباحثين أن يعرفوا كيفية استعمال التقنيات الجديدة والمعلومات من مصادرها ونشر أفكارهم بشكل فعال.

- ملائمة مستويات الاتصال وتقنية الحوسبة لمستوى الطالب والباحث لتنشيط الإبداع والأبحاث والدراسات علاوة على المهارات الجديدة .

- ادوار جديدة للأساتذة وتدريب جيد أثناء الخدمة وخارجها لجمع المعرفة وتقاسمها.

- تحول الأساتذة من مجرد محاضرين إلى متعلمين مدى الحياة. " (ومضات، 2005، ص14)

- مدى استعمال الموظفين الإداريين العاملين على شؤون الطلبة لأساليب حديثة (تكنولوجيا) وقدرتهم على الانسجام مع حركة التجديد بالجامعة. (بولرياح، مرجع سابق، ص214)

* وحسب الباحث محمد حسن شعبان هناك العديد من إفرازات هذه الثورة نذكر مايلي :

أولاً: الأمية المعلوماتية : " تتجسد في عدم الإلمام بتقنيات استعمال واستثمار هذه الإمكانيات التكنولوجية الحديثة والمعتمدة أساسا على الكمبيوتر والانترنت. في هذه الحالة نواجه تحديات كثيرة من أهمها أن الإعلام الآلي والانترنت وتكنولوجيا الاتصال تفرض على مستعمليها التحكم في اللغة الانجليزية كشرط أساسي لاستعمالها؛ ومواكبة تطورها لمواجهة قصور الترجمة إلى العربية نتائج الأبحاث والمستجدات، ومن ثم فإن نسبة كبيرة من الموارد البشرية الوطنية ستبقى لفترة ما خارج دائرة الاطلاع على التقنيات الجديدة وعدم التمكن من المساهمة في البحث والتطوير في هذا المجال ومواكبة التطور المتسارع في هذا النوع من الصناعات.

ثانيا :هجرة العقول الوطنية : يعاني سوق العمل في الجزائر من هجرة العقول عموما والمتخصصة في مجال المعلومات خصوصا بشكل مستمر إلى دول المجموعة الأوروبية وأمريكا على وجه الخصوص. إذ يعتبر هذا تحديا آخر أمام الموارد البشرية الوطنية فرضته ثورة المعلومات من جهة وعولمة أسواق العمل من جهة أخرى. ففي ظل عدم قيام صناعة معلوماتية وعدم توفر حوافز مادية ومعنوية للعمل في السوق الوطنية ونتيجة المخرجات المادية الكبيرة التي تقدم لهذه العقول في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا.

ثالثا :اعتماد الاقتصاد العالمي على اقتصاد المعرفة: لقد أصبح اعتماد السوق العالمية على أدوات المعرفة، وعلى العقل البشري في تزايد مستمر بالمقابل يتناقص دور المواد الخام ومنتجات السلع التقليدية في هذا النوع من الأسواق. من المتعارف عليه أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة و ليس اقتصاد ندرة...ففي عصر المعلومات تتحول المعرفة أو المعلومة إلى قوة يمكن استثمارها، وبناءا عليه فإن نمط الاقتصاد التقليدي أخذ بالانحسار أمام اقتصاد ما بعد ثورة المعلومات القائم على المعرفة والمنتجات غير المادية المتعلقة بالمعرفة."(شعبان ،2006، ص 675-682)" فالفرد يمثل حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجديد المبني على المعرفة ولذلك فإن المهارات الفردية والإبداع والابتكار ليست فقط عوامل الإنتاج، إنما هي أيضا مصادر للثروة ودوافع للنمو الاقتصادي لتحقيق متطلبات النظام الإنتاجي الجديد الذي يتطلب تنمية بشرية لموارد مؤهلة."(الهاشمي و العزاوي،2010، ص ص162-164)

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهمية المورد البشري ومؤشرات الاستثمار فيه انطلاقا من تناولنا لمختلف العناصر التي تبرز أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة؛ ومساهمتها الكبيرة والفعالة في تحقيق أهدافها بما فيها هدف تحسين نوعية التكوين الجامعي بها، هذا الأخير الذي سنتناوله بالتفصيل في الفصل الموالي الخاص بنوعية التكوين الجامعي.

الفصل الثالث: نوعية التكوين الجامعي

- تمهيد.

- 1- مفهوم التكوين الجامعي.
- 2- أهمية التكوين الجامعي.
- 3- أسس التكوين الجامعي.
- 4- عناصر التكوين الجامعي.
- 5- أركان العملية التكوينية.
- 6- نوعية التكوين الجامعي.
- 6-1 بعض المصطلحات المتقاربة مع مصطلح النوعية.
- 6-2 مؤشرات نوعية التكوين الجامعي.
- 6-3 المقومات الأساسية لضمان نوعية التكوين الجامعي.
- 6-4 تقويم نوعية التكوين الجامعي و أهدافه الرئيسية.
- 6-5 التقويم و مؤشرات النوعية في التكوين الجامعي.
- 6-6 معيقات تحقيق النوعية في التكوين الجامعي.
- 6-7 التكوين الجامعي في الجزائر و مشكلة تدني النوعية.
- 6-8 الحلول اللازمة لتحقيق النوعية في التكوين الجامعي الجزائري.
- 6-9 العوامل اللازمة لتحسين نوعية التكوين الجامعي من منظور الجودة

الشاملة.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن مجتمع المعرفة يتصف بمميزات وسمات تفرض على مجتمعات اليوم التحلي أكثر بطلب العلم والمعرفة والاستزادة في تحصيلهما بالطرق الحديثة والمتطورة، والعمل على المشاركة في الملحمة المعرفية المستمرة والمتغيرة؛ اعتمادا على التكوين والتدريب في اكتساب المعلومات وتجديدها والتعرف على أحدثها بغية تطبيقها فعليا في الحياة العملية، وهذا من خلال الاستفادة القصوى من التعليم والتكوين بما فيه التكوين الجامعي الذي تقدمه مؤسسات التعليم العالي لطلابها نظريا وتطبيقيا لتكسيبهم مهارات المرونة في التعامل مع متطلبات الوظيفة وكذا فن التعامل مع الآخرين.

فأهمية التكوين الجامعي وخاصة النوعي منه تكمن في أنه يعمل على تنمية القدرات وتطوير المهارات وبالتالي تخريج موارد بشرية تتسم بالنعوية والتطور تساهم في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات، باعتباره أحد أشكال الاستثمار في رأس المال البشري. ونظرا لهذه الأهمية التي يتسم بها التكوين الجامعي ونظرا لكونه أحد المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة؛ أصبح لزاما علينا التعرض له في هذا الفصل بشيء من التفصيل.

1- مفهوم التكوين الجامعي:

قبل أن نتناول ماهية التكوين الجامعي سوف نشير بصورة موجزة إلى تعريف التكوين عموماً حيث يُعرف على أنه: "مفهوم علمي يقصد به صفة مسندة إلى شيئين أو أكثر تُستمد من الملاحظة والمقارنة. أما التكوين الافتراضي فهو تكوين يفترض وجوده وكأنه واقع فعلاً، بيد أنه لم يصبح بعد قابلاً للملاحظة الشاملة." (شحاتة و النجار، 2003، ص152) كما يمكن تعريفه على أنه: "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد و الجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي." (بوحفص، 2010، ص37)

فالتكوين هو مفهوم علمي يهدف إلى تزويد الأفراد الخاضعين له بالمعارف والمهارات والكفاءات، اعتماداً على منهجية علمية معينة وانطلاقاً من الملاحظة العلمية للجوانب الواجب تتميتها في المورد البشري المراد تكوينه، ثم العمل على إخضاعه بأسلوب علمي ومنهجي للتكوين للاستفادة من البرامج التكوينية وتطبيقها فعلياً في المجال الذي يتكون الفرد في إطاره لتطويره بغية التكيف مع المجتمع.

أما بخصوص التكوين الجامعي فإن الآراء قد اختلفت في تعريفه كل حسب وجهة نظره وانتماءاته.

- حسب Morineau Menager. N : "فالتكوين مفهوم بيداغوجي يكتسب وينبني، وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة، فالتكوين ينبغي أن يسع إلى البناء وإلى تحليل المواقف البيداغوجية وإلى توضيح المكتسب المعرفي، وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية مع إمكانية استثمارها من جديد في التكوين وفي تعديل السلوك وفي تحليل المواقف البيداغوجية المختلفة بقدر الإمكان." (بوعبد الله و جبالي، 1993، ص 302)

ويعرف الباحث بومعزة التكوين الجامعي على أنه: "إخضاع الطالب الجامعي لمنهاج دراسي يظم طرق التدريس، أساليب التقويم، محتوى البرامج؛ يكتسب الطالب من خلالها مجموع المعارف والكفاءات؛ التي بموجبها يطور قدراته العقلية والمعرفية باستمرار." (بومعزة، 2009-2010،

ص27)

- التكوين الجامعي يسعى إلى: "إحداث سلسلة متميزة من التغييرات والتعديلات وفق نهج...أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقاً." (مصمودي، 1998، ص 17)

- نستخلص من هذه التعاريف أهمية التكوين عموماً والتكوين الجامعي خصوصاً والتي تكمن في تنمية وتطوير الموارد البشرية الجامعية، وتفعيل الطاقات الجامعية خاصة الطلبة منهم باعتباره وسيلة تنمية تهدف إلى إكساب المتكويين المعارف والمعلومات والمهارات؛ التي تؤهلهم لنيل الكفاءة والجدارة العلمية حال كونهم طلبة (النجاح الدراسي) والمهنية مستقبلاً (التكيف مع عالم الشغل) ومنه تحقيق أهدافهم الذاتية وأهداف الجامعة ككل. وبالتالي فالتكوين الجامعي هو الأساس في أي عمل تنموي يراد من خلاله تحقيق الجودة والنوعية في إنتاجية المؤسسة الجامعية.

2- أهمية التكوين الجامعي:

"بحكم أن للجامعة مهام في التكوين والبحث والإشعاع في المجتمع، وتستثمر مكتسبات وتراكمات المعارف ونتائج البحث العلمي والتقني عبر برامج نقل المعارف والخبرات، وأداة هذا النقل هي التكوين الجامعي المستمر، ويشكل التكوين المستمر حالياً مهمة متميزة من بين كل المهام الأخرى في المؤسسات الجامعية، ولكنها تعرف ازدهاراً أهم في المؤسسات العلمية والتقنية المتخصصة في تطوير التعليم التطبيقي والتكنولوجي. وبناءاً على ذلك فإنه ينظر إلى التكوين الجامعي على أساس الدور المتميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات وتطويرها وتنميتها وذلك عن طريق إعداد الكوادر وتنمية الطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية من خلال التكوين. وعليه ينبغي على التكوين المستمر أولاً أن يستجيب لأهداف متعددة ولكنها محددة بدقة، ثانياً أن يتوفر على طرق بيداغوجية خاصة، ثالثاً أن يستجيب للحاجيات المتعددة للمكونين المستهدفين، رابعاً أن يتوفر على تنظيم مناسب.

وتسليماً بأهمية التكوين الجامعي فإن الجامعات تعتمده على اعتبار أنه وسيلة لتنمية الموارد البشرية، ويحظى باهتمام معتبر في كل عمليات تسيير الموارد البشرية بالموازاة والتقاطع مع أهدافه الاقتصادية." (جباري و زعيمي، 2012، ص 8)

وبالتالي ربط التكوين الجامعي بمحيطه الداخلي بتحقيق أهداف النوعية والجودة؛ وبمحيطه الاجتماعي والاقتصادي بصنع الشراكة مع عالم الشغل.

3-أسس التكوين الجامعي:

"يجمع المفكرون المهتمون بالجامعة على أن الهدف الشامل للتكوين بالجامعة هو تنمية شخصية الطالب بجميع أبعادها، وبالتالي تنمية وخدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، وتقديم العلم أهم ما يهدف إليه التكوين الجامعي وذلك بالاعتماد على الأسس التالية حسب الباحث بوفلجة غياث:

- الشمول: يتناول هذا الأساس مدى إحاطة الأهداف العامة للتكوين مجتمعة بكل المجالات التي يسعى التكوين في الجامعة إلى تحقيقها في مجال نمو الطالب والمجتمع، فعندما يتناول الهدف شخصية الطالب بأبعادها النفسية والمعرفية والجسمية والاجتماعية فلا بد من الإحاطة بهذه الأبعاد المختلفة مجتمعة.

- التكامل: يعني هذا الأساس مدى ترابط هذه الأهداف العامة مع بعضها البعض، بحيث لا تكون متعارضة أو متناقضة فيما يتعلق بعلاقة المواطن بالمجتمع، فتطوير المواطنين لا يكون على حساب حاجات المجتمع، ولا أن يتم التركيز على ظواهر المجتمع بشكل يحرم المواطنين من ممارسة حقوقهم.

- الواقعية: يؤكد هذا الأساس على ضرورة اقتراب الأهداف العامة للتكوين الجامعي من الواقع، وأن لا تكون مفرطة في المثالية الخالصة، وإنما تستند إلى الوقائع وتعتمد على المنهجية العلمية.

- المستقبلية: يتضمن الهدف دائماً طموحا وتوقعا مستقبلياً وتطوراً للأحوال الراهنة وتجديداً واعتناء بها سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.

- القابلية للتطبيق: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة صياغة الأهداف العامة للتكوين الجامعي بشكل قابل للتطبيق ويترجم إلى الواقع العلمي، ولا تبق هذه الأهداف نظرية بل تتحول إلى ممارسات وظيفية على أرض الواقع." (معارشة، 2007، ص ص 196-197)

4- عناصر التكوين الجامعي:

تتشكل عناصر التكوين الجامعي من الأهداف التعليمية والتكوينية، طرق التدريس، محتوى البرامج التعليمية وأخيراً تقويم العملية التكوينية، وهذه العناصر تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف

العام من العملية التكوينية الجامعية؛ وأن غياب أحد هذه العناصر سيؤدي إلى خلل وفشل في بلوغ أهداف الجامعة، وتخريج إطارات نوعية متطورة ومتمكنة فيما يخص تنمية المجتمع المحلي.

4-1 الأهداف التعليمية:

إن تحقيق الأهداف التعليمية من التكوين الجامعي يتطلب من المسؤولين عن ذلك الدراية الكافية بهذه الأهداف، ومتطلبات تحقيقها وكيفية الوصول إلى الغايات من التكوين الجامعي، كما يتطلب تحديد هذه الأهداف لأن تحديدها يمثل الأساس الواضح والدقيق لنجاح العملية التكوينية الجامعية.

حسب الباحث "سعد" فإن تحديد هذه الأهداف يستقي أهميته من حيث أنها تساعد على:
- "المساهمة في رسم الخطة التعليمية التي من شأنها توفير الجهد والوقت والمال وتجنب الاضطرابات الفكرية المعيقة لمسيرة التقدم الحضاري.

- اختيار الخبرات التعليمية المناسبة؛ أي الانتقاء ما بين خبرات الماضي والحاضر التي يخوضها الفرد في مواقفه الحياتية المتعددة.
- اختيار الأنشطة التعليمية وطرق التدريس المناسبة وذلك من أجل أن يتم تفاعل الفرد تفاعلا نشيطا في العملية التكوينية.

- المساهمة في وضع تقويم سليم، حيث أنه في ضوء الأهداف يتم التشخيص العلاجي أو الوقائي لجميع مراحل التعليم. وعليه فإن الأهداف التعليمية أهم عناصر العملية التكوينية، حيث يتم اختيار المضامين البيداغوجية و الطرق التدريسية في ضوء الأهداف، كما يعمل التقويم على التأكد من تحقق هذه الأهداف أو عدم تحققها." (سعد، 2000، ص ص 114-115)

ونشير في عجالة إلى المستويات المختلفة للأهداف التعليمية من العام إلى الخاص والتي لخصتها الباحثة "حفيظي سليمة" في:

- "المستوى العام: و ينقسم حسب "محمود شارف سرير" و"نور الدين خالدي" إلى الغايات والمرامي والأهداف العامة. أما الغايات: فهي تعبر عن فلسفة المجتمع وقيمه والمنظومة التعليمية هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، وأما المرامي: تعبر عن الجانب التطبيقي لما حددته الغايات

المعبرة عن سياسة الدولة... وتتميز المرامي في أغلب الدول بنوع من التغيير والتطور... لأنه غالبا ما تتعرض السياسة التعليمية لإصلاحات متتالية حتى تتمكن من مسايرة التطورات الداخلية والخارجية. وتتمثل الأهداف العامة في النتيجة الفعلية التي تظهر عند المتعلم في شكل قدرات ومهارات يحققها مقرر دراسي أو جزء منه خلال فترة تكوينية محددة.

أما بالنسبة للأهداف العامة من التكوين الجامعي الجزائري فهي:

- تكوين إطارات مفكرة و مبدعة.
- تكوين إطارات مشبعة بالقيم والمبادئ الوطنية.
- تكوين إطارات مؤهلة إلى مستوى الاستيعاب المستمر لتطوير المعارف والعلوم.
- المستوى الخاص: ويشمل الأهداف الخاصة على درجة عالية من التحديد، وذلك لأنها تكون على مستوى المقاييس البيداغوجية التي يسهر المدرس على تحقيقها مع طلابه. أما الأهداف الإجرائية فهي الأكثر تدقيقا من السابقة وغير قابلة للتأويل؛ تدل على السلوك الذي سيظهر عند المتعلم أثناء أو في درس معين. أما الأهداف على المستوى الخاص والإجرائي للمقاييس بالجامعة الجزائرية فهي:

- تزويد الطلبة بأكبر قدر ممكن من المعارف والمفاهيم والنظريات الخاصة بالمقاييس.
- تلقين الطالب أهم المداخل والاتجاهات النظرية الكبرى.
- تكوين قاعدة لا بأس بها للطلبة بالنسبة للمقاييس. (حفيطي، 2005، ص ص 80-81)

4-2 طرق التدريس:

" تعتبر الطرق التدريسية من المكونات الهامة في العملية التكوينية، تؤثر وتتأثر بباقي المكونات والعناصر كما أنها تؤثر في شخصية الطالب ونفسيته، ومن أهم السمات الشخصية التي تساهم في تكوينها طرائق التدريس: قدرة الطالب على التحكم في عملية التعليم مقابل الاعتماد على الأستاذ، الاستقلالية مقابل التبعية، روح المبادرة مقابل السلبية والميل إلى الإبداع مقابل الميل إلى التقليد، فالصفات الأولى من شأنها تطوير قدرات الطالب وتشبع شخصيته بالطموح والاكتشاف... على عكس الصفات السلبية الثانية التي تبعث فيه الخمول والكسل وهنا نجد أن الباحثين التربويين قد قسموا هذه الطرق إلى قسمين:

- مدخل التعليم التقليدي: وهو المدخل الشائع في جامعاتنا الجزائرية وهي طريقة تعتمد على التلقين دون المناقشة... ويؤدي ذلك إلى عدم اكتساب الفكر النقدي الجدلي لأن الطالب في أحسن الأحوال هو يحفظ العلم دون أن يستوعبه ويحفظ للامتحان دون أن يكون ذلك بشكل علمي. (الشيباني، 1985، ص 97)

وملاحظة الواقع الجامعي تبين التأثير السلبي لهذا المدخل على نتائج الطلبة خصوصا؛ وعلى أهداف الجامعة عموما لما له من مطبات سلبية تعيق تحسين الأداء الجامعي وتدفع بالطلبة إلى التأخر، فتجعلهم عالة على أنفسهم وعلى جامعتهم وعلى مجتمعهم ككل. فلا ينتج هذا المدخل سوى موارد بشرية تتميز بالاتكالية والعزلة المعرفية وجمود التفكير وعدم القدرة على ابداء الآراء.

- مدخل التعليم الحديث: "وحسب الباحث "أبو عبد الله لحسن" فإن التخلي عن سلبيات المدخل السابق، تستوجب تطبيق مدخل أكثر ملائمة للتطورات الحاصلة في العالم، لتحقيق روح المبادرة والإبداع والمشاركة ممكن في مدخل التعليم الحديث لذا نجد أغلبية البلدان المتقدمة تبنته، وهو مدخل يوثق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، مما يخلق ضرورة حيوية لإحداث التوازن بين الإبداع والابتكار من جهة، وتلبية المتطلبات الصناعية والاجتماعية من جهة ثانية ولهذا المدخل عدة أنواع أهمها: طريقة المشروع، طريقة المشكلات، طريقة التعلم المبرمج. (مقلاتي، 2008-2009، ص ص 73-74)

"أما فيما يخص الوسائل التعليمية باعتبارها أدوات ووسائط يلجأ إليها الأستاذ الجامعي لتوصيل التراث المعرفي والمعلومات إلى الطالب... وتتمثل في المراجع التي تلعب دورا أساسيا في عملية التكوين الجامعي، والتي يحصل عليها الطالب من المكتبات الجامعية، إضافة إلى الرسائل الجامعية التي تعبر عن اجتهادات الطلبة وهي من بين طرق التكوين ووسائله وهي متوفرة في مكتبات الأقسام، فضاءات الاتصال الالكترونية، المخابر العلمية، إضافة إلى الوسائل السمعية البصرية. (بومعزة، مرجع سابق، ص ص 115-116)

وتعتبر المراجع والكتب أهم مصادر اكتساب المعارف والمعلومات، وهي وسائل تعليمية موجودة منذ القدم ولا زالت تكتسي أهمية بالغة في تحصيل المعارف والاطلاع عليها لأغراض علمية لما لهذه الوسيلة (الكتاب) من ارتباط فكري بطالب العلم والمعرفة.

لكن هذا لا ينفي ضرورة الاعتماد على وسائل تعليمية تكنولوجية متطورة كالحاسب الآلي مثلا. وقد توصلت عديد الدراسات ومن بينها الدراسة التي قام بها الباحث "أبو عبد الله حسن" إلى " أن الكتب والمراجع هي من أهم الوسائل التعليمية التي يستعين بها الأستاذ الجامعي في تدريسه، أما باقي أدوات التكنولوجيا التعليمية فهي لا تستعمل بتاتا خاصة في أقسام العلوم الاجتماعية والإنسانية." (بو عبد الله، 2004، ص11)

فعدم الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في مجال التعليم عموما والتعليم الجامعي خصوصا يشير إلى عدم مسايرة التطورات الحاصلة في مجتمع المعرفة وبالتالي البقاء تحت سيطرة العزلة والانطوائية، فاستخدامها في مختلف مجالات الجامعة في قاعات الدروس وحتى في المخابر العلمية يضيف على العملية التكوينية نوع من الشراهة العلمية والمعرفية والرغبة أكثر لاعتمادها في تحصيل المعلومات. "حيث أدى التطور في تكنولوجيا التعليم إلى حدوث ثورة في طرق الإنتاج والتخزين واسترجاع المعلومات واستخدامها، وقد أثر هذا في النظام التعليمي من حيث استراتيجيات التعليم والتعلم والتقييم." (أكيلة، 2007، ص 347)

ويمكننا القول أن الوسائل التعليمية الحديثة هي أداة فعالة في تعليم الطلاب وتنمية تفكيرهم ومهاراتهم وتطوير قدراتهم مما يؤهلهم لنيل شهادة الكفاءة في مجال تخصصاتهم، ومما يساعدهم على الاستعداد الكامل للتعامل مع متطلبات عصر المعرفة.

فهي جزء مهم وأساسي في العملية التكوينية الجامعية لما تقدمه من فوائد للطلبة وحتى للهيئة التدريسية والإدارية انطلاقا من استغلالها في المجالات العلمية والعملية؛ كما أن معرفة التعامل معها يزيح الكثير من الصعوبات التي تواجه التكوين الجامعي.

"فالتكنولوجيا أداة فاعلة في تنمية الإبداع، الحواسيب تحسب وتنفذ لكن الإنسان هو الذي يفكر والتكنولوجيا تعطيه فرصة أوسع للتفكير والتخطيط لحل المشكلات." (إبراهيم، 2005، ص183)

4-3 البرامج التعليمية:

" يعتبر علماء التربية ومفكروها أن محتوى البرامج التعليمية هو كل الخبرات التي تحقق النمو الشامل والمتكامل والديناميكي المتطور للفرد. ويوصف أيضا على أنه جملة المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي يتعلمها الطالب الجامعي وفي ضوءها يُقَيَّم، وبناءا على هذا التقييم يمكن الحكم على أهليته في اختراق المجالات الوظيفية والمهنية، و سوق العمل عموما بكفاءة. ونحن في عصر يتسم بتنوع المواد التعليمية لم تبق الكتب المقرر الوحيد الذي يوفر هذا الرصيد، بل أصبح في الإمكان الاستعانة بأشياء عديدة كالقراءات المختلفة والمواد المبرمجة والوسائل السمعية البصرية؛ فتنوع المواد التعليمية يساهم بطريقة إيجابية في توسيع دائرة المعارف لكل من الطالب والأستاذ ليفتح بينهما مجالا للمناقشة وإثراء الرصيد المعرفي لكليهما." (حفيظي، مرجع سابق، ص 87)

4-4 التقويم:

وحسب الباحث "سعد برغل" فإن " التقويم هو آخر عناصر العملية التكوينية، تكمن أهميته في أنه يعمل على تحسين وتطوير التعليمية التكوينية؛ سواء بالنسبة للأستاذ أو للطالب فهو يزود الأستاذ بمعلومات حول مدى تحقق الأهداف التعليمية... ويزود الطالب بالتغذية الراجعة التي تساعد على عملية التعليم والانجاز... وبالتالي فالتقويم الصحيح لا يتعلق بنتائج الطالب فحسب؛ بل هو جزء من التكوين يمتد إلى تقويم الأهداف الوسائل التعليمية والطرق والأنشطة والادوات... الخ

فنتقويم الأهداف يُمكن من معرفة مواطن الخلل فيها، فتعدل في ضوء ذلك التقويم. أما تقويم المحتوى فيشمل المعارف والأفكار المقدمة للطالب سواء من حيث مواطن الضعف أو عدم المواءمة للمرحلة التعليمية أو مستوى الطلبة. وعن تقويم الطرق فإنه يمكن المحاضر من مراجعة الوسائل التي يعتمد عليها لإيصال أفكاره ومعارفه لطلابه، وأخيرا يشمل تقويم الأدوات والأساليب المعتمدة في التقويم من حيث دقة الأسئلة أو المعايير التي وضعها لتقويم طلبته." (المرجع السابق، ص ص 88-90)

" ففضية تقويم التكوين الجامعي هي قضية شمولية... وهذا التقويم في كل أنحاء العالم تتم إدارته بواسطة قوانين تشريعية، بموجبها يتم إعطاء مسؤوليات وسلطات للجامعات قصد إنجاز الوظائف دون أي مؤثرات خارجية مباشرة، وتحدد هذه الوظائف في:

- وضع وتطوير المناهج.
- تحديد كفايات تنفيذ المناهج.
- التحكم في نوعية المناهج.
- تحديد أداء الطالب. (الخطابية، 2002، ص 193)

5- أركان العملية التكوينية:

نشير في هذا العنصر إلى أننا سوف نتطرق إلى هذه الأركان بصورة موجزة وهذا لأنه تم تناولها بالشرح والتحليل في الفصل السابق، وتتمثل هذه الأركان في المكونات الأساسية للموارد البشرية الجامعية وهي:

5-1 الأستاذ الجامعي: " تعتمد الجامعة على مجموعة من الأساتذة والباحثين الذين لا يقتصرون على تلقين المعلومات للطلاب فحسب، بل يتعاونون معهم لاكتشاف الطريق الأمثل لاستخدام الآلة العلمية [خاصة وأن مجتمع المعرفة يدعوا الأستاذ تلقين طلبته أساسيات التفكير التحليلي والإبداعي والنقدي مع تعليمهم طرق حل المشكلات؛ بدلا من الحشو المعرفي الذي لا طائل منه، إضافة إلى فتح باب المناقشة معهم وتعليمهم كيفية استخدام وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيات المتطورة؛ للاستفادة من المعارف الهائلة والمتجددة المتوفرة على مستوى الانترنت مثلا] وليس الأستاذ الذي يتعلم بالنيابة عنهم، هو الذي يشترك معهم في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية و يمتد إلى أسلوب الحياة. (المرجع السابق، ص 64)

5-2 الطالب الجامعي: هو " ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية أو مرحلة التكوين المهني أو الفني العالي إلى الجامعة، تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة تؤهله لذلك، ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفعالة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي. إذ أنه يمثل عدديا النسبة العالية في المؤسسات الجامعية. (دليو وآخرون، 1995، ص 226)

كما يمكن تعريفه على أنه: "الشخص الذي يدخل ضمن طور المراهقة المتأخرة 17-20 سنة." (تركي، 1990، ص242)

3-5 الهيكل الإداري: "تعتبر الإدارة عصب ومحور التنظيمات المعاصرة؛ ويختلف النمط الإداري باختلاف التنظيمات وثقافتها التنظيمية، واختلاف تقسيمات الوظائف التي تقوم بها." (Guerid; 1998; p25)

"ويتجسد العمل الإداري في أداء المجهود البشري سواء كان فكرياً أو عضلياً مجسداً في الجهد المبذول، وهو عمل متخصص يحتاج إلى مهارات وقدرات عالية ومتخصصة خاصة في التنظيمات الكبرى المعقدة." (عبود وآخرون، 2001، ص36) "ولكل مؤسسة مهما كان نوعها وتصنيفها هيكلها الإداري والتنظيمي، والجامعة تحتوي على هذا الحيز الذي يمثل تكامل عناصرها البشرية وتناسق نشاطاتها الإدارية والتنظيمية، وفقاً للنظام الوظيفي والهيكل العام الذي يُسَيِّر الجامعة وتسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف المرسومة حسب الإمكانيات المتاحة والغايات المنشودة. ومن بين أهم عوامل نجاح الجامعة هو تكوين الإطار الإداري المتخصص وبناء هيكل تنظيمي مرن دون الإخلال بالوحدة العضوية بين الجهاز الإداري والتربوي؛ اللذان بوحدهما يساهمان في فعالية التكوين الجامعي، ورفع إنتاجية المتكولين في المؤسسة الجامعية." (دليو وآخرون، 2006، ص95)

6- نوعية التكوين الجامعي :

"إن التعليم العالي في البلدان العربية حديث العهد من ناحية، وتوسع بسرعة كحال البلدان النامية جميعاً من ناحية أخرى، وكثيراً ما يثار أن التوسع السريع في التعليم خاصة العالي منه ينطوي على قدر من مبادلة النوعية بالكم، بمعنى أن التوسع السريع في التعليم العالي كان لابد وأن يضر بالنوعية." (معراج و سكوم، 2005، ص96)

6-1 بعض المصطلحات المتقاربة مع مصطلح النوعية:

من المصطلحات المتقاربة والمتشابهة مع مصطلح النوعية: الجودة، النجاعة والمواءمة، أما مصطلح الجودة فإننا تناولناه بشيء من التفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة؛ وبالتالي نتناول مايلي:

- **النجاعة:** " تشير وثيقة اليونسكو (1995) المعنونة بـ تغيير وتنمية التعليم العالي إلى أن أكبر ثلاث تحديات تواجه التعليم العالي هي النجاعة والنوعية والتدويل مما أدى اليوم إلى زيادة الطلب عليها في عالم سريع التغير والتطور، فكثير من الدراسات كتبت أفكار (Bouzid; 2005 p 44) حول أهم مبادئ النجاعة والنوعية والفاعلية."

وحسب بعض قراءات الباحثة حول هذا المصطلح توصلت إلى أنها تعني: مدى الارتباط والاتفاق بين ما يُقدم من مناهج تعليمية وبرامج تكوينية وبين ما يوجد من وظائف في عالم الشغل، وبالتالي فإن نجاعة التعليم والتكوين الجامعي تشير إلى ضرورة التزام مؤسسات التعليم العالي بتقديم مهارات وكفاءات لمواردها البشرية تفيدهم في التكيف مع وظائف عالم الشغل خاصة وأننا في عصر يطالب بتمهين الجامعة وإنتاج الموظفين الأكفاء.

- **المواءمة:** تشير إلى مدى تلاؤم ما تنتجه الجامعة مع إنتظارات الطلبة والمجتمع(الأهل ومؤسسات عالم الشغل) والمواءمة هي: "المطابقة بين ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي في تنمية المجتمع ككل؛ بما في ذلك تنمية النظام التربوي، كما تفرض المواءمة انسجاما متبادلا مع عالم الشغل ومتطلبات التنمية الشاملة المستدامة، وتفرض المواءمة أيضا أن يساهم التعليم العالي في المحافظة على المعرفة وتوسيع نطاقها وتعميقها ونشرها بشكل يتيح للإنسان حل مشكلاته، كما تفرض المواءمة المحافظة على التنوع الثقافي والسعي إلى السلام العادل واحترام حقوق الإنسان." (طعمية والبندري، 2004، ص 878)

هذا وتشير كل هذه المصطلحات تقريبا إلى:

- مدى توافق قدرات وكفاءات مخرجات التعليم العالي مع متطلبات الوظيفة في عالم الشغل.
- مدى ملائمة وتحقق الاستفادة من الاستثمار في رأس المال البشري في التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمع المحلي.
- وهذا ما يشير إلى تحقيق الجودة والنوعية في التكوين الجامعي وتوافق مخرجاته البشرية ومنتجاته الفكرية النوعية مع متطلبات الحياة العملية مستقبلا.
- **نوعية التكوين الجامعي:** " توضح تصريحات اليونسكو 1998 أن تعريف النوعية: معنى وتصور متعدد الأبعاد والذي يستوجب التركيز أو التخصيص لكل وظائفه ونشاطاته: التعليم،

البرامج، البحث، تعيين الأشخاص، الطلبة، المباني والإقامات وخدمات الجماعات وفي العالم الخارجي." (معارشة، مرجع سابق، ص 220)

فالنوعية تشمل جميع مكونات الهيكل التنظيمي الجامعي ماديا وبشريا وحتى تتحقق النوعية والنجاعة والمواءمة في التكوين الجامعي لابد من حسن تسيير وإدارة هذه الموارد البشرية والمادية من خلال إيجاد أشخاص نوعيين يساهمون بدورهم في إيجاد تكوين نوعي وناجع وملائم لمتطلبات عالم الشغل والتنمية الشاملة. وهذا ما يجعل مصطلح النوعية حقا متعدد الأبعاد وشامل لجميع نواحي المؤسسة الجامعية.

كما أشار كذلك بيان التوجيه 1995 بدقة بأن: "متطلبات النجاعة متزايدة في التعليم العالي وستكون عظيمة" و بالتالي فالنوعية تخص أيضا التعليم، التكوين والبحث ونوعية الأشخاص والبرامج .

بأنها كلمة أو تصور ليس سهلا في التعريف، وتكون عادة Donald Ekong - " يعرفها مقارنة لمعنى تأمين النوعية وهي الشروط الواجبة للوصول إلى المستويات ذات النوعية المطلوبة. فيؤكد أن تأمين النوعية يحدد الاستراتيجيات، الاتجاهات، David Woodhouse - أما الوقائع والإجراءات الضرورية لضمان بقاء وإصلاح النوعية، وهي عادة تستعمل في معنى تحديدي من أجل تعيين معيار المستوى الأدنى وإما تأمين الأجزاء الهامة التي تنتظرها مستويات النوعية." (المرجع السابق، ص 220)

2-6 مؤشرات نوعية التكوين الجامعي:

تشير مؤشرات نوعية التكوين الجامعي إلى المعطيات والبيانات الدقيقة والمحددة والتي يتم من خلالها الحكم على جودة ونوعية التكوين الجامعي من عدمها، وتعد من محددات هذه النوعية. ويمكننا أن نحتكم مثلا إلى جودة البرامج التكوينية أو كفاءة وذكاء الموارد البشرية العاملة أو المتعلمة، أو القدرة على التحكم في الوسائل التكوينية المتطورة كأحد مؤشرات تحقق نوعية التكوين الجامعي.

" ومن المؤسف أن ندرة البيانات والمعلومات عن نوعية التكوين الجامعي يصل أقصاه فلا توجد دراسات مضبوطة ومقارنة على نوعية التكوين الجامعي في البلدان العربية... ونتيجة لذلك تعم

الشكوى من تردي النوعية في التعليم العالي والتكوين الجامعي في البلدان العربية، وحسب الكتاب السنوي للإحصائيات التربوية في الوطن العربي يمكن قياس نوعية التكوين الجامعي بمعدلات إكمال الدورات الدراسية في التخصص ومعدلات النجاح في الحصول على عمل في نهاية دورات التعليم." (معراج و سكوم، مرجع سابق، ص 97)

وفي مايلي نتطرق إلى بعض أهم مؤشرات النوعية في التكوين الجامعي " في محاولة للعمل بها وتجسيدها في الواقع من طرف مؤسسات التعليم العالي وبالتالي سوف يعطي نتائج إيجابية في تحسين نوعية التكوين الجامعي، وتدعيم العلاقة والروابط بين الجامعة وسوق العمل في ظل وظيفة تحضير الطلبة لعالم الشغل المتغير وهذه المؤشرات هي كالتالي:

- برامج التكوين المحتوى.
- تنظيم وهيكلية التكوين الجامعي.
- الأساتذة الموظفين.
- مصالح المساعدة الإعلامية للطلبة حول عالم الشغل.
- طرق تقييم التكوين المستعملة.
- التكوين المتواصل.

أ- برامج التكوين (المحتوى):

مما لا شك فيه هو أن إحدى العوامل التي تساهم بقوة في ارتفاع بطالة حاملي الشهادات، يرجع إلى عدم التوافق بين الكفاءات المكتسبة عن طريق محتوى البرامج الجامعية والكفاءات التي يتطلبها عالم الشغل. صحيح أن كل دول العالم تعرف اليوم سوق عمل في تغير مستمر ومناصب عمل في تطوير متواصل، لذلك فالبرامج ملزمة بإدخال التغييرات على محتوياتها من أجل إعطاء تكويننا ملائماً. فالاقترحات حول الموضوع تؤكد كلها على أهمية إدخال ضمن

البرامج تعليم المعارف التالية:

- المعارف والكفاءات العامة.
- الكفاءات والقدرات الاجتماعية.
- الاهتمام ببعد الشخصية.

- وخاصة تحضير الطلبة لمعرفة كيفية التحلي بالمرونة.

إن تفضيل وتشجيع هذه المعارف والقدرات والكفاءات العامة والاهتمام ببعدها الشخصية والمرونة يرجع إلى الأسباب التالية:

أولاً: الانطلاقة من المبدأ الذي يؤكد أن المعارف المهنية المختصة اليوم يفوتها الزمن بسرعة وكأنها تصبح غير قابلة للاستهلاك بسرعة مقارنة مع الماضي.

ثانياً: كما أشار إليه Furslenberg 1997 المجتمع المهني اليوم يتطلب أكثر عدم التخصص الصارم لأن الأفراد الذين تعلموا المرونة واكتسبوا تكويناً عاماً يتكيفون أكثر مع التغيير.

ثالثاً: تقول الأبحاث في هذا الميدان أن أهمية المعارف والقدرات العامة تكمن في أنها كفاءات انتقالية في العمل ومع الوظائف التي لم ينتظروا أن تمنح إليهم.

أي أن خريجي الجامعات يجدون عن طريق هذه القدرات الوسائل التي تمكنهم من نقل هذه الكفاءات من عالم التعلم إلى عالم الشغل، وكذلك يجب على البرامج الجامعية أن تهتم في محتوياتها بتطوير:

- وضع الحلول المناسبة للمشاكل وإمكانيات التغلب عليها.

- القدرة على الاتصال.

- الاهتمام أكثر بالتطبيقات.

- استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التعلم والتعليم.

- تشجيع روح المبادرة، وهنا نجد إلحاح كبير من طرف الباحثين على التعليم العالي.

لنتتج حاملي شهادات قادرين ليس فقط على البحث والعمل ولكن كذلك على صنع العمل عن طريق إنشاء مؤسسات خاصة. (بوزيد، 2001، ص ص 19-20)

"مع تغيير عقلية وتفكير الطلاب في البحث على عمل إلى صنع عمل خاص، فالمستوى الفكري للطلبة الجزائريين مثل غيره من المستوى الفكري للطلاب في الدول الأوروبية تقريباً بمعنى نشر فلسفة المقاولاتية بين أوساط الطلبة؛ وهذا ما قامت جامعة قسنطينة بتجسيده في بعض التخصصات من خلال تنظيم مسابقات لأحسن فكرة للخوض في مشروع عملي معين وبالتالي

تشجيع ثقافة المقاولاتية داخل الجامعة." (ساندرا صايبي، 2013)

ب- تنظيم و هيكلة التكوين الجامعي:

" إن هيكلة التكوين تدلنا على كيفية تقسيمه زمنيا إلى جذع مشترك ثم تخصص وعلى المدة الزمنية الممنوحة لكل منهما والأهم على مستوى الجذع المشترك، وعلى مستوى التخصص هو مدى استعمال الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية من جهة واستعمال التكنولوجيات الجديدة للاتصال من جهة أخرى، والأكثر أهمية هو وجود وكيفية استعمال التربصات التطبيقية في الميدان والتي تتطلب:

أولاً: نتحقق من وجودها على أي نوع من التكوين.

ثانياً: وهنا يختلف الأمر من تكوين لآخر يجب أن نتحقق من الاستعمال السليم والضروري لهذه التربصات في الميدان من ناحية التأطير، الميدان المختار للتكوين ومدى وضوح الهدف من هذه التربصات، وهل هذا الميدان المختار يركز على مشاهدة الطلبة لما يجري في عالم الشغل وإعطائهم تدريبات أولية على ذلك؟...الخ.

ج- الأساتذة الموظفين:

باعتبار أن الأستاذ هو العنصر المكون، فقد كثر الكلام في العالم حول التكوين البيداغوجي له وبدأت الكثير من الأبحاث تطور كيفية إنشاء وتسيير هذا التكوين من أجل تجسيده في الميدان، هذا التكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي لا يعني إعادة النظر أو الشك في تكوينه الأصلي؛ بل إنها وسيلة تمكنه من إرسال المعلومات إلى الطلبة بأحسن طريقة.

يجب كذلك على مؤسسات التعليم العالي استعمال كل الوسائل الممكنة لتشجيع الأساتذة لاكتساب وإتقان خبرات في الميادين المهنية التي لها علاقة مع ميادينهم في التعليم.

- ضرورة إشراك الأساتذة في إعداد وتعديل البرامج التكوينية.

- ضرورة تأطير الأساتذة للطلبة خلال التربصات على مستوى عالم الشغل.

- ضرورة إشراك الإطارات المهنية في عملية التأطير بالجامعة عن طريق الممارسة الجزئية.

د- مصالح المساعدة الإعلامية للطلبة حول عالم الشغل:

هناك اتفاق عام للباحثين والخبراء ينص على أن التعليم العالي لا يجب أن يجعل دوره التربوي محدود في نقل المعارف فقط بل عليه أن يشمل طريقاً أشمل، إنه منتظر من التعليم العالي

تمكين الطلبة من تحسين قدراتهم على الحياة في المجتمع؛ وقدراتهم على الاتصال وتزويدهم بمعلومات حول عالم الشغل وتوظيف خريجي الجامعات.

- في الواقع هناك اتفاق بين الدول المتقدمة والدول النامية حول مسألة وجود وفعالية مصالح المساعدة الإعلامية للطلبة حول عالم الشغل، إن هذه المصالح موجودة منذ سنوات عديدة في الدول المتقدمة وفعاليتها تتحسن أكثر فأكثر مع الزمن.

لكن تكاد تكون منعدمة في الدول النامية رغم أهمية الدور الرئيسي الذي يمكن أن تلعبه في تسهيل عملية الاندماج للطلبة في الحياة المهنية. وحتى إن وجدت فهي لا تقوم بالدور المنتظر.

- إن التعليم العالي مطالب بتوفير خدمات الاتصال والإرشاد للطلبة وهذا خارج الدراسة، خدمات إعلامية في البحث على العمل بعد الحصول على الشهادة، إذن فمن الضروري إنشاء قنوات دائمة بين التعليم العالي وعالم الشغل.

- هناك نوعان من مصالح المساعدة للطلبة:

المصالح التي يجب أن تكون موجودة على مستوى الأقسام والكليات في الجامعات؛ والتي تهتم مباشرة بمساعدة الطلبة على فهم عالم الشغل والاندماج بسهولة في الحياة المهنية بعد الحصول على شهاداتهم، فهي تسمى بمصالح الإعلام والتوجيه والإرشاد، ومنها من يهتم كذلك بمساعدة المتخرجين في البحث عن عمل ومنها من يهتم بالتعاون والتواصل مع الطلبة القداماء. وهناك المصالح المسماة بالمراسد؛ وهي في أغلب الأحيان مؤسسات وطنية تهتم بالعلاقات بين التكوين والتوظيف، فالدور الرئيسي لهذه المراسد هو إنتاج وجمع ومعالجة المعلومات الكمية والكيفية حول الاندماج المهني لخريجي الجامعات وتقديمه إلى كل المؤسسات المعنية.

إن هذه الأجهزة تقوم بدراسات طويلة حول الاندماج المهني ومشاكله حول الوضعية الفعلية داخل الحياة المهنية لهؤلاء المتخرجين من التعليم العالي، ومختلف أنواع المشاكل والصعوبات التي يعيشونها؛ وهذه النتائج تمثل هذه الدراسات جد مهمة عندما تستعمل كمعلومات متوفرة لدى الطلبة الذين يزاولون دراستهم الجامعية.

إن مثل هذه المصالح الإعلامية بمختلف أنواعها، المحلية والجهوية والوطنية تخدم كثيرا مسألة تحضير الطلبة إلى عالم الشغل وهذا خارج أوقات الدراسة؛ لذلك يجب أخذها كمؤشر نقيم من خلاله مدى فعالية التكوين الجامعي في مهمته المتعلقة بتحضير الطلبة للحياة المهنية.

هـ- طرق تقييم التكوين المستعملة:

إن أهمية تقييم التعليم العالي من حيث الملاءمة والتنوعية أصبح أمرا ضروريا وواجبا من واجبات التعليم العالي، فقد أصبح هذا الأخير مطالب أمام المجتمع وأمام السلطات العامة بتقديم حساب عن إدارته وملاءمته ونوعيته...الخ. من أجل مراقبة مدى استجابته للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ؛ وقوة مساهمته في تطوير اقتصاد البلاد والتوافق مع متطلبات المجتمع الدولي الذي يعيش تطورات متواصلة.

إن التقييم على مستوى التعليم العالي يشمل ميادين مختلفة، تقييم البرامج، تقييم الطرق البيداغوجية، تقييم التسيير الإداري، لكن نريد أن نوضح عند هذا الحد أن المهم هو الطرق المستعملة في التقييم عندما يكون الهدف هو معرفة مدى ملاءمة وتنوعية تكوين معين في استجابته إلى مهمته الخاصة بتحضير الطلبة إلى عالم الشغل.

وهنا تظهر بقوة أهمية مصالح المساعدة الإعلامية للطلبة وخاصة منها المراد المعنوية بالدراسات حول الاندماج المهني لحاملي شهادات التعليم العالي، إن هذه الأجهزة تستعمل في الدول المتقدمة لمساعدة تقييم السياسات العامة، خاصة منها تقييم وسائل المساعدة للاندماج المهني للخريجين.

فالطرق المستعملة لهذا الغرض، يجب بعد توضيح جيد لهدف التقييم أن تهتم بكل من المؤشرات المذكورة أعلاه، ومدى ملاءمتها الخاصة بمهمة تحضير الطلبة لعالم الشغل.

و- التكوين المتواصل:

إن الإلحاح في كل أنحاء العالم حول ضرورة التكوين المتواصل يوضح أن التكوين طوال الحياة هو أحسن وسيلة تمكن حاملي شهادات التعليم العالي القدامى من الرجوع إلى نظام أو جهاز التعليم العالي في كل وقت، وتؤكد الاقتراحات أيضا على أن التكوين المتواصل يجب أن يُحضّر تنوعا في نماذج التعليم العالي والخروج منه بصفة دائمة. طبعاً فوجود مثل هذا

التكوين المتواصل على مستوى التعليم العالي يخدم كثيرا مهمة تحضير الطلبة لعالم الشغل المتغير ويسهل عملية الاندماج المهني." (بوزيد، مرجع سابق، ص ص 21-25)

تجتمع كل هذه المؤشرات تحت مؤشر واحد تقريبا وهو مدى تحضير الطلبة وادماجهم في عالم الشغل واعتبار هذا المؤشر من أهم مؤشرات نوعية التكوين الجامعي، لأنه يشير إلى عدم الإهدار في الطاقات البشرية المتخرجة من الجامعة والاستفادة من قدراتهم المختلفة وهذا يعني ترشيد الإنفاق على التكوين الجامعي باعتباره أحد الأشكال المهمة والأساسية في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تنمية الموارد البشرية والتي تساهم بدورها في تنمية المجتمعات. وفي الجانب التطبيقي لهذه الدراسة سنحاول إعطاء مؤشرات أخرى نعتقد أنها تعكس جودة ونوعية التكوين بالجامعة الجزائرية.

6-3 المقومات الأساسية لضمان نوعية التكوين الجامعي:

- هناك مقومات أساسية يمكن للجامعة أن تتخذها لتخطوا بالتكوين إلى إصدارات النوعية وهي:
- "- التكوين العلمي المتكامل علميا وتقنيا وفكريا وثقافيا، والتنمية المستمرة للموارد البشرية بما يتوافق ومتطلبات العصر وتقنياته والإسهام في تنمية موارد المجتمع وتحقيق نمو قدراته.
- توظيف البحث العلمي وتنمية القدرات العلمية، واستحداث تقنيات تساهم في حل مشكلات المجتمع وإحداث التنمية القومية.
- التطوير الإداري الشامل لمؤسسات التعليم العالي وإدماج متطلبات الجودة الشاملة والتطوير المستمر في هياكلها وآلياتها.
- تطوير نظم التعليم بما يتيح فرص التطبيق الواعي للتعلم المستمر، والتعلم مدى الحياة.
- مواكبة التطورات التقنية والعلمية واستيعاب التقنيات التعليمية الحديثة ومواصلة تطويرها، والتوافق مع المتغيرات العالمية والانفتاح على المؤسسات والمنظمات التعليمية العالمية.
- توفير فرص التعليم المستمر وكفالة حرية الاختيار في تشكيل البرامج التعليمية ومجالات التخصص بما يتوافق و قدرات الطلاب و توجهاتهم و يحقق متطلبات سوق العمل المتطورة.
- الربط بين مناهج التعليم ومتطلبات قطاعات الإنتاج والخدمات والموارد القومية.

- تقسيم الجامعات الكبيرة ذات الكثافة العالية إلى جامعات نوعية تتحدد تبعاً لظروفها المكانية وطبيعة الدراسة فيها، بهدف رفع كفاءة الأداء من خلال الإدارة الجامعية المستقلة وأعداد الطلاب المناسبة، وبما يهيئ الفرصة لاستخدام أساليب و تقنيات التدريس الحديثة والمناسبة.

- تشجيع إنشاء الجامعات الخاصة وفقاً لضوابط محددة يضعها المجلس الأعلى للجامعات ويشرف على تنفيذها.

- تبني نظام الكليات المجتمعية، وهي نوع خاص من الكليات تقوم على أساس تقديم برامج متكاملة وهادفة لخدمة مجتمعاتها وبيئتها وبما يلبي احتياجات تلك المجتمعات.

- زيادة تفاعل العلاقة بين الأستاذ والطالب، وأن يكون العمل الجامعي الواجب الأول للأستاذ.

- التوسع في التخصصات العلمية والمهنية والتطبيقية بما يتسق واحتياجات قطاع الإنتاج.

(شحاتة و حامد، 2003، ص ص 207-210)

وانطلاقاً مما سبق ترى الباحثة أن من بين أهم مقومات ضمان النوعية في العملية التكوينية:

- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في مختلف جوانب العملية التكوينية وما يرتبط بها من هياكل بيداغوجية وإدارية.

- تقليل حجم الطلبة داخل الصف الواحد، و اعتبارهم محور العملية التكوينية لأن الاستثمار يتم على مستواهم (رأس المال البشري) باعتبارهم موارد بشرية تمثل قوة العمل المستقبلية.

- الاهتمام بتكوين وتدريب أعضاء هيئة التدريس تدريباً مهنيًا بغية تطوير أدائهم في التدريس وفي البحث وكذا في الانفتاح على الآخر وتقبل مختلف الآراء واحترامها.

- توظيف الكفاءات الإدارية المناسبة وتدريبها على الوظائف التي تشغلها، حتى تكون قادرة على إنجاز مهامها في الوقت المحدد وبأقل التكاليف؛ كما أنها تكون على دراية بآليات التعامل مع الآخرين من الموارد البشرية الجامعية؛ وتقديم خدماتها بجدية و بيشاشة.

- تدريب الموظفين المستخلفين على أداء المهام الموكلة إليهم وإخضاعهم لتربصات ميدانية مع الموظفين المرسمين (أساتذة أو إداريين) الخاصين بتلك الوظائف قبل خروجهم في عطل وهذا حتى لا يتم إدماج هؤلاء المستخلفون في وظائف لا يعلمون شيئاً عنها لأن ذلك يؤثر سلباً على السير الحسن للعملية التكوينية والواقع يبين ذلك.

- الاعتماد على أفكار الجودة في تسيير وإدارة الموارد البشرية الجامعية من قبل الإدارة العليا والتزام كل أفراد الجامعة بها في أنفسهم وبالتالي إشاعتها من خلال تطبيقها في أعمالهم.

- اعتبار التكوين الجامعي عملية استثمارية ذات مخرجات نوعية متميزة وعوائد مادية ضخمة.

4-6 تقويم نوعية التكوين الجامعي و أهدافه الرئيسية:

" تتمحور هذه الإشكالية ضمن سؤالين:

- لماذا نقوم ؟

- كيف نقوم ؟

لإعداد مستوى مشروع متعلق بالتسيير وتقويم النوعية واتخاذ القرار، برنامج OCDE حول تسيير مؤسسات التعليم العالي يثبت هدفين:

- تحديد كل من الغايات، المناهج، النتائج، لحسم اختلافات الأنشطة الوطنية لتقويم النوعية.

- دراسة تأثيراتها على التسيير وأخذ القرار في المؤسسات.

هذا ما أثار الكثير من الأبحاث والدراسات حول الأهداف الرئيسية لتقويم النوعية:

الهدف الأول: الإثارة التنافسية: فتقويم النوعية غالبا ما يحدد كميكانيزم للمضي والمباشرة لإثارة روح التنافس بين المؤسسات وبين الأقسام، هذا ما نتج عنه الدافعية وتعزيز قدرة التكيف مع الأهداف الثابتة، وهذا الهدف لتقويم النوعية عادة ما يلتقي بقوة السلطة الموضوعية من طرف أسواق العمل.

الهدف الثاني: لتقويم النوعية يتمحور حول فرض مراقبة النوعية على المؤسسات الجديدة المعنية بواسطة التصديق أو الموافقة. وهذا الهدف يرتبط عموما بالخصائص المتعلقة بالأنظمة في مرحلة التغير أو المعرفة. وهو يشترك غالبا مع تطور المؤسسات الخاصة عموما.

الهدف الثالث: يركز على الأنظمة المتنوعة لاستعمال تقويم النوعية في عملية تعيين ووضع المؤسسات المسؤولة عن التعليم العالي.

الهدف الرابع: يضم تحويل سلطة وضع المؤسسات، ومتفق على مراقبة السلطات العامة لنتائج تقويم النوعية. وهو دوما يكون حاصل عن التقنيين من طرف السلطات العامة.

الهدف الخامس: يتضمن المقارنة مع باقي الدول أو ما يعرف بالمقارنة الدولية و ذلك لأنه حسب (برينان) أن أنظمة تقويم نوعية التعليم العالي تستوجب نوع من ميكانيزمات المقارنة الدولية. " (معارشة، مرجع سابق، ص ص237-238)

5-6 التقويم و مؤشرات النوعية في التكوين الجامعي:

يشمل تقويم النوعية الآتي:

أ- من حيث البرامج:

"حدد التقرير النهائي لمنظمة اليونسكو 1995 بدقة وجود معيارين لتقويم النوعية البيداغوجية:

- الدروس هل هي مكيفة حسب احتياجات الطلبة؟

- هل هي مرضية للشخص الكفاء و متطلبات سوق العمل؟

ومن التساؤل الثاني نعرف أن الاتجاه نحو العمل يعتبر عامل لنوعية البرامج وفي تقويمها لممارسة نشاطات التعليم العالي، أهداف البرامج و نجاعتها، الوسائل المتعلقة بالمهنة من أجل القبول. ويؤكد Ulrich Teichler أن التربصات يجب أن تفرض على الطلبة لما لها من أهميات في الإعداد للحياة المهنية." (المرجع السابق، ص230)

يؤكد التقويم في هذه الحالة على تقويم نوعية البرامج التكوينية لجعلها برامج مرنة ومتنوعة تتلاءم ومتطلبات وظائف عالم الشغل، وبالتالي لابد من تعديل هذه البرامج وإضافة صبغة التمهين على محتوياتها للإعداد للحياة المهنية، مع ضرورة تجديد طرق التدريس بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتدرب عليها حتى يتمكن الخريج من التعامل معها وظيفيا.

لذلك "يجب الاهتمام بالنوعية الممتازة في التدريس والتدريب بحيث يتمكن الطلبة من التعامل بكفاءة مع مجموعة واسعة ومتنوعة من الوظائف والأنشطة المهنية فيما بعد." (مذكور، 2000، ص 193)

وتتمثل النوعية الممتازة في التدريس في "استعمال الطرق التفاعلية خاصة في التطبيق والابتعاد عن التلقين وضرورة مشاركة الطلبة في الأعمال والمناقشة." (أحمد شبشوب، 2009)

ب- من حيث الأهداف و المنهج:

حسب (2000) Yves Dutercq لابد أن:

- تكون أهداف المنهج وموضوعاته واضحة ومعلومة للمحاضرين والطلاب.
- أن تكون الأهداف والموضوعات مرتبطة باحتياجات الطلاب والمجتمع.
- أن يكون المنهج مناسباً ومتوازناً في محتوى التخصص المحدد بحيث يكسب الطلاب المهارات.
- أن يُصمم المنهج لاحتياجات غالبية الطلاب وذلك من خلال طول المقرر، الفترة الزمنية...الخ
- أن يساعد المنهج الطلاب على التعلم الذاتي من خلال المصادر المتاحة للمعرفة.
- أن تتم مراجعة المنهج على فترات غير متباعدة؛ وذلك لتقييم مدى ملائمته لاحتياجات الطلاب والمجتمع.
- أن تكون برامج التدريس مترابطة وواضحة للطلاب؛ وتعرض عليهم باستمرار وانتظام على أن يتم العمل على تقييم المقرر عن طريق التغذية المرتدة من الطلاب وكذا المحاضرين.

ج- من حيث نوعية الطلبة:

حسب اليونسكو 1995 فإن النوعية في التكوين تعني وجود نوعية في الطلبة الذين يطالبون بالإسهام في تمويل التكوين المسند لهم عن طريق حقوق التسجيل مثلاً، وهذه حالة معظم بلدان العالم؛ إلا أن ذلك يجب أن يتوقف في كل مرة حول الرضا أو التوافق العام. يظهر اقتراح نوعية الطلبة لضمان نوعية التعليم العالي لكن تخضع قبل ذلك كل اتجاهات ودوافع الخريجين من التعليم الثانوي والذين يطمحون بإتمامه بالدراسات بالمستوى الثالث، أين تكون هناك ضرورة لإعادة النظر في الحد المشترك بين التعليم الثانوي والتعليم العالي.(معارشة، مرجع سابق، ص ص231-232)

"وبما أن مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد(الطالب الجامعي) وإلى سوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة والنوعية...وأن تساهم الجامعات في الرفع بشكل محسوس من نوعية المخرج البشري."(بن موسى و عاشوري، 2012، ص 8)

" ويتمثل الهدف الأساسي من تطوير التكوين الجامعي في تحسين نوعيته مما يتطلب تقويم كل السياسات والمنهج والبيئة التعليمية...والطالب الجامعي." (بوشويط و دريوش، 2012، ص9)

ويكون تقويم نوعية الطالب الجامعي من خلال مدى تميزه بالخصائص التالية:

"- أن يتمتع باندفاعية غرضية متكاملة.

- أن يقوم بدور المكتشف.

- أن يقوم بدور المجرّب.

- أن يقوم بدور الباحث.

- أن يؤم بدور المناقش المتفاعل.

د- من حيث نوعية أعضاء هيئة التدريس:

ويقصد بجودة ونوعية عضو هيئة التدريس: تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي، وخبراته العلمية التي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع. ومن أهم خصائص جودة الأستاذ الناجح في عمله المتميز بالنوعية في شخصيته وتفكيره ومعتقداته نذكر أهمها في مايلي:

- أن يكون حيويا متفائلا بشوشا.

- أن يكون جادا مخلصا في عمله.

- أن يكون واثقا من معلوماته ومعرفته في المادة العلمية.

- أن يكون مبدعا في أفكاره وطرقه.

- أن يكون على اطلاع لما يستجد في مجال تعليم وتعلم مادته العلمية...الخ.

هـ- من حيث نوعية المباني وتجهيزاتها:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم التفاعل بين مجموع عناصره وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية و جودتها ، ويشكل إحدى علاماتها البارزة.

ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل قاعات التهوية، الإضاءة، المقاعد والصوت وغيرها من المشتملات التي تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته وكلما حسنت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

و- من حيث نوعية الإنفاق على التعليم:

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، ودون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توفرت له الموارد المالية الكافية قلت مشكلاته وصار من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل في كل مجال من مجالات النشاط. ويُعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج المخطط لها، كذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي حتما إلى تغيير في خطط و برامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم.

ز- من حيث نوعية الإدارة التعليمية:

ليس هناك اختلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمرا حتميا، وجودة الإدارة التعليمية (الجامعية) تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلية نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح. ويدخل في إطار جودة الإدارة التعليمية الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى صنع ثقافة للجودة الشاملة. (حمدات، 2007، ص ص 281-286)

وبالتالي فإن تقويم النوعية يتم وفقا لمستويات وأبعاد و مؤشرات:

"- مستويات المدخلات من أهداف وبرامج تدريس وتقويم وميزانية ومباني وهيئة تدريس وإدارة، ثم المخرجات من خريجين وبحوث وقيمة مضافة وفعالية.

- مؤشرات الجانب الكمي: مثل معايير القبول، معدل القبول والتسجيل، النجاح والرسوب والتسرب، كلفة الطالب، معامل المدخل إلى المخرج، معامل الإنتاجية (أعداد الخريجين مقسومة على عدد سنوات تخرجهم)، نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلاب، توزيع ساعات التدريس.

- مؤشرات الجانب الكيفي: مثل مستوى التحصيل وأداء الخريجين، اتجاهاتهم نحو الدراسة والمهنة، تقديرات مسؤولي الإنتاج عنهم.

- مؤشرات اختلاف الأبعاد: مثل البعد الحقيقي والظاهري، فالتعليم متعدد الزوايا لا نرى غالبا غير واحدة منها، ومن مظاهر اختلاف أبعاد التعليم الجامعي: التسرب إلى خارج النظام والتسرب إلى داخله، ويعني التواجد الجسمي دون الحضور التعليمي وهي حال معقدة يصعب قياسها، وتقل الكتابة عنها رغم أهميتها: فما أسباب تواجد الجسم دون الحضور بالشخصية؟ وأيهما أجدى عدم الحضور أم التواجد دون حضور؟ وكيف نرفع مستوى اهتمام ومثابرة المتواجدين لكي يصبحوا حاضرين؟ ومن المؤشرات التي يُعنى بها التقويم: النجاح الكمي والرسوب الكيفي، ثم الرسوب أثناء الدراسة والرسوب بعد الدراسة.

- الأهداف المعلنة والأهداف الضمنية، فعلى المستوى القومي هناك فجوات في صياغة أهداف الجامعة وترتيبها ووسائل ترجمتها وقياسها والفارق بين المعلن والضمني، أو ما يسمى الهدف نظريا، والهدف في الواقع أن الجامعات تحدد أهدافا تطبع في دساتير وتصاغ في قوانين وتجند لها الإمكانيات والوسائل إلا أن ذلك لا يلغي وجود أهداف أخرى بعيدة عن التداول نائية عن التحليل، تؤثر في فكر المخطط والإداري وسلوك الأستاذ والعميد ومعالجة الأهداف الضمنية تقتضي شجاعة ومصارحة لاكتشاف الثغرات، ومحاولة إصلاحها.(شحاتة وحامد، مرجع سابق، ص 213)

فتقويم نوعية التكوين الجامعي وجودته يقتضي تقويم عناصره وأركانه ومختلف مكونات الجامعة ماديا وبشريا، فتقويم هذه المتغيرات وتحقيق نوعيتها يساهم في تحقيق الجودة وتحسين نوعية التكوين الجامعي، لأن العملية التكوينية وما تحتويه من عناصر وأركان تتفاعل فيما بينها وبين العناصر والمكونات الجامعية الأخرى لتحقيق النوعية والجودة في كافة جوانب البناء التنظيمي الجامعي.

6-6 معيقات تحقيق النوعية في التكوين الجامعي:

- "المركزية الشديدة في القرار التربوي.

- ضعف نظام المعلوماتية في المجال التربوي؛ وعدم التنسيق بين مصادر المعلومات.

- ضعف التمويل.
- نزوع بعض أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية لمواجهة تيارات التجديدي و مقاومتها.
- ضعف الرقابة المنتظمة في الأداء والعجز عن التحكم في مختلف التغيرات.
- التعجل في تعميم النتائج وإطلاق الأحكام.
- نزعة البعض إلى السلبية واللامبالاة؛ وغياب الدافعية للتغيير.
- عدم تقدير الوقت وقيم الانضباط والنظام.
- الافتقار إلى رؤية فلسفية بعيدة المدى وغلبة التخطيط المرحلي على الاستراتيجي.
- التركيز على التقييم بمفهومه الضيق وهو مجرد القياس والتقدير المادي وإغفال الأبعاد الأخرى للتقويم والتي تستهدف التطوير والتحسين.
- عدم تناسب الحجم الطلابي مع إمكانيات الكلية.
- غياب الآلية الخاصة بدراسة مقترحات أعضاء هيئة التدريس.
- عدم ملائمة ساعات الدراسة لطبيعة المادة.
- انقطاع الصلة بين الكلية وخريجها في مواقع العمل لمعرفة آرائهم في برامج الدراسة.
- غياب التطوير المستمر لبرامج الدراسة حسب المتطلبات.
- نقص المرافق والإمكانيات التي تساعد على الأداء الجيد في البحث والتدريس.
- عدم التنسيق بين الكلية ومؤسسات العمل لعقد برامج و دورات تدريبية.
- عدم ملائمة طرق التدريس المتبعة للمواصفات المطلوب تلمتها لدى الخريجين.
- عدم ملائمة الأهداف مع تحديات العصر ومستجداته.(طعيمة والبندري، مرجع سابق، ص 479-482) وتصب هذه المعوقات بصفة عامة حسب الباحثة في النقاط التالية:
- غياب آليات واضحة لتطوير نظام تقويم الأداء المستمر المتبع في الجامعات.
- نقص الإمكانيات المادية والبشرية (التأطير مثلا) التي تساعد على تطوير الأداء الجامعي.
- ضعف الشراكة بين الجامعة ومحيطها السوسيواقتصادي(غياب ارتباطها مع خريجها ومع مؤسسات الإنتاج من خلال عدم ارتباط محتوى البرامج مع متطلبات الوظيفة).
- غياب تخطيط وتنمية الموارد البشرية والاهتمام به فعليا.

- غياب ثقافة التعلم الذاتي والتكوين المستمر .

- ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجالي: التكوين الجامعي؛ وكذا في المجال الوظيفي.

- بطئ سير النظام الخدماتي الجامعي مما يعرقل سير المعاملات ومما يؤدي إلى استياء الطلبة وكذا الأساتذة لعدم تلبية متطلباتهم في الوقت المحدد.

6-7 التكوين الجامعي في الجزائر و مشكلة تدني النوعية:

" يعرف النظام الجامعي الجزائري عدة اختلالات سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات أو على المستوى العلمي والبيداغوجي للتكوين الجامعي." (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2004، ص4)

" حيث يعرف هذا الأخير وضعية ليست بالسارة، وسيكون لها الأثر المباشر على نوعية مستوى خريجه، ويمكن أن نحدد مجموعة من المشكلات نذكر منها: مشكلات التمويل، مشكلات تدني نوعية التكوين، إضافة إلى مشكلات التحجيم." (Bouzid; 2002; p p 187-188)

وبالتالي فإن الجامعة الجزائرية " تعاني كغيرها من جامعات الدول النامية، من تدهور العمليات التكوينية والتعليمية والتربوية داخل مؤسسات ومراكز التعليم العالي، حيث أصبحت لا تستجيب لمتطلبات العصر وحاجيات الأفراد والمجتمع، ولا تتماشى وأهداف التكوين الجامعي المسطرة ومقتضيات العملية التنموية وهذا راجع إلى ضعف في مردودية الجامعة الجزائرية المتمثلة في ضعف قدرة الخريجين على الاندماج في الدورة العلمية التنموية العامة؛ أو على التكيف مع ظروفها. وكذلك مردوديتها الداخلية المتمثلة في عدم بلوغ المتعلمين المستوى الرفيع من التحضر، وهذا من حيث التحصيل الدراسي الذي تصبو إليه رغم المراجعة المتواصلة للمناهج والطرق التدريسية، والمصادر المعتمدة والهيكلية الإدارية." (أجيم، 1999، ص137)

" إن الجامعة الجزائرية عرفت انتكاسات متتالية، و كان عليها أن تكون أكثر قوة خصوصا وأن جامعة ما بعد الاستقلال كانت ذات سمعة في مجال التحصيل العلمي والتفتح على الشركات العربية والأجنبية، غير أن هناك بعض المؤشرات الخطيرة والحرجة التي تُظهر أن جامعتنا الجزائرية لاتزال دون المستوى المطلوب من حيث توفر المواصفات الأكاديمية المحددة من قبل منظمة اليونسكو." (بوحنية، 2008، ص334)

" والتعليم والتكوين الجامعي في الجزائر...تقع عليه مسؤوليات حضارية جسيمة لاسيما وقد بات العلم (أي علم) من أكثر الثروات البشرية التي تساعد الأمم على النهوض بمستوى حياة أفرادها كما ونوعا." (إبراهيمي، 2008، ص138)

" إلا أن الوضع الذي آلت إليه الجامعة الجزائرية ساهم في...التلاعب بمصير الموارد البشرية الطلابية وأصبحت أصابع الاتهام موجهة لتمس مصداقية رسالة الجامعة؛ ومستوى الأساتذة ونوعية الخدمات البيداغوجية والإدارية نظرا لضعف التسيير، فأصبح في الإمكان جمع الجماعات الطلابية التي تزيد عن الآلاف في هياكل بيداغوجية(الجامعة)...ولكن من الصعب جدا أن توفر لهذه الجماعات الطلابية الهائلة جميع متطلبات التأطير والتأهيل والبحث العلمي وهذا هو حال واقع التكوين الجامعي بجامعتنا؛ في ظل الركود الاقتصادي العالمي الراهن." (خريف، 2002، ص3)

وهذا ما يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية الطلابية وحتى الأساتذة، كما يعمل هذا الوضع على تجميد الأفكار وحبسها وعدم إتاحة الفرص لظهور المبدعين، إضافة إلى تخريج طاقات بشرية غير متطورة وغير فاعلة في تنمية المجتمع الجزائري؛ لأن عدم القدرة على التكفل بجموع الطلبة وتوفير احتياجاتهم يؤدي إلى انشغال الطلبة عن أداء رسالتهم التعليمية وصرف النظر لأمر أخرى لا طائل ولا فائدة ترجى منها.

إن مسؤولية تدهور العمليات التكوينية الجامعية لا تُلق على عاتق الإدارة العليا للجامعة في إدارتها لمواردها البشرية فحسب وإنما هي مسؤولية الجميع من طلبة، أساتذة، إداريين وعمال. " فالطالب الجزائري مثلا يصرف عليه من خزينة الدولة أمولا طائلة من أجل أن يقاطع الدروس لأتفه الأسباب وبذلك لا يمكنه أن يساعد الجامعة على أن تكون عاملا منسجما للتنمية، بل على العكس سيحولها إلى عالة على المجتمع تعمل على إفقاره. وتساهم على غرار قطاعات أخرى في تأخير مسيرته التنموية، فإذا علمنا أن اقتصادنا الوطني تابع كلية للمداخل النفطية والتي ستتضب لا محالة طال الزمن أم قصر مما سينتج عنه و بالضرورة نزوب مصادر التمويل، [خاصة في ظل غياب استراتيجيات واضحة خاصة بالاستثمار في الموارد البشرية كرأس مال بشري فكري قادر على الإنتاج المستمر مادام على قيد الحياة كما أنه قادر على الإبداع

وتوريث المعارف والمعلومات للأجيال القادمة من خلال التربية والتعليم وبالتالي الاعتماد عليها في تنمية المجتمع ككل]

في هذه الحالة ستجد الجامعة نفسها مرغمة على الإغلاق أو في أحسن الأحوال الخصوصية، إذا وجدت من يقبل استثمار أمواله على طلبة تعودوا على سنة دراسية من 14 أسبوع، لابد من التفكير العاجل في آلية لإنقاذ الجامعة من الوضعية الكارثية التي تعيشها." (غماري، 2005، ص 136)

" إضافة إلى التغيب المستمر من طرف الطلبة...هناك مشكلة أخرى وهي المكتبة وكثرة مشاكلها، فإننا لا نبالغ إذا قلنا أن مشاكلها تتعمق أكثر فأكثر نظرا لما هو موجود...واحتكار بعض الأساتذة للمراجع المهمة التي لم تعد توجد، فلو استمعنا أو عايشنا الطالب لوجدناه يشتكي من عدم وجود مراجع ووقوفه لساعات للحصول على كتاب وقد لا يحصل عليه بتاتا." (بتشيم، 2002، ص9)

كما يهتم بعض الأساتذة " بالتكاسل واللامبالاة، وهذا ما يخلق لديهم العدوانية ويتولد لديهم سلوك انحرافي... لا صلة له بالطالب الجامعي، هذا السلوك الغريب على الجامعة الجزائرية وقيمها بنوعيه المادي والفكري محل لغة الحوار والعقل واحترام الآخر في مواقف الاختلاف." (اجنيم، مرجع سابق، ص137)

فالأساتذة الجامعيون مطالبون بالتعامل بلغة الحوار والمناقشة السليمة انطلاقا من مكانتهم الاجتماعية والعلمية وكذا انطلاقا من رقي تفكيرهم ونظرتهم الواقعية والمنطقية للأمور، وهذا ما يساهم في إرساء قواعد احترام الرأي الآخر وعدم تعنيفه أو إجباره على تقبل الآراء المخالفة. " إن هذا الوضع الذي آلت إليه الجامعة الجزائرية أقبر المبادرات الذاتية، وأصبحت الجامعة بهذا الوضع مقبرة العلوم، تقبع فيها كل الموارد البشرية الطلابية في سبات يحول دون تحقيق فعاليات ومضامين العمليات التكوينية والتعليمية؛ وتصارع من أجل البقاء وحفظ ما بقي من تسميات وأهمها اسم التعليم العالي. من هنا توجب رصد كل الطاقات والإمكانات قصد إرجاع الدور الحقيقي الذي وجدت من أجله الجامعة؛ وهي تكوين كفاءات قادرة على العطاء، وتقف في وجه العقبات ويكون باستطاعتها حل المشكلات." (مصطفى، 1997، ص25)

" لكن الواقع يؤكد لنا حقيقة هدر الطاقات البشرية، وهذا راجع إلى الثمن العالي الذي يدفعه المجتمع للإنفاق على العملية التكوينية والتعليمية، وفي نفس الوقت تقديم نظام التعليم مخرجات لا تتطلبها حاجاته؛ أو ليست على المستوى المطلوب من الكفاءة وهذه بطبيعتها تعتبر دلالات ومؤشرات واضحة عن حالة التخلف العام." (بوناح، 1999، ص 60)

وهذا ما يعكس سوء استخدام الموارد البشرية وعدم تخطيطها؛ إضافة إلى ضعف التواصل بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج الأخرى وعدم استجابتها لقانون العرض والطلب في سوق العمل مما أدى إلى إهدار في الأموال الحكومية المستثمرة في تلك الموارد البشرية؛ إضافة إلى الإهدار الفكري والتقني لتلك الموارد البشرية المتكونة.

مما يجب أن يدفع بالسلطات المعنية وعلى رأسها وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى التفكير السريع والمستعجل في تحسين أوضاع الجامعة الجزائرية؛ من خلال وضع الخطط الكفيلة بذلك مع تجنيد العلماء والباحثين لرصد وتقصي جل المشكلات الموجودة على مستوى الجامعة الجزائرية ودراساتها بصورة دقيقة وموضوعية بغية معالجتها وأخذ نتائج دراستها بعين الاعتبار مع توفير التمويل اللازم للإصلاح الجامعي.

" إن تلك الأوضاع أسهمت بشكل كبير في إيجاد الحلول الاستعجالية قصد الارتقاء أكثر بمخرجاتها، و ربطها بسياسة تكاملية عمادها التكوين الجامعي المستمر. والمستند إلى إحداث الركائز المدروسة دراسة تحليلية نقدية بناءة، قوامها احترام التراث الثقافي والعقائدي الإسلامي ومقومات الأمة الجزائرية." (دليو و آخرون، مرجع سابق، ص 10)

" حيث يتجه التفكير حاليا نحو إصلاح وتطوير المنظومة التكوينية الجامعية... بوضعه في الصورة التي تتوافق بها مع المتغيرات المحلية والعالمية ليأخذ منحى المقاربة بالكفاءات بعدا آخر يحقق التمهين المطلوب في التكوين الجامعي سعيا للربط بين بيئة التكوين ومادتها المعرفية وبيئة العمل والكفاءات المهنية المطلوبة." (صحراوي، 2005، ص 288)

ورغم ذلك تزداد مشكلات التكوين الجامعي الجزائري ونوعيته في هذا العصر الموسوم بالطابع المعرفي التكنولوجي، والذي يفرض على الجامعة الجزائرية أن تمد المجتمع بمخرجات وطاقات

بشرية متطورة ونوعية تعكس تطور ونوعية التكوين الجامعي الذي تلقته وتأهلت في إطاره. وبالتالي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني للجزائر كما تساهم في تحقيق التنمية الشاملة.

ويمكننا إجمال مشكلات تدني نوعية التكوين الجامعي الجزائري في مايلي:

"- الطلبة المتخرجين من الجامعات ضعيفي المستوى، محدودين وسليبين وانسحابيين، همومهم مادية ضيقة؛ ليس لديهم معاناة فكرية ولا سياسية؛ يحملون الشهادات ولا يحملون الوعي والثقافة... فنجدهم يتحولون بالتدريج إلى عالة عبء على الدولة (مرضى الشهادة).

- تدني المستوى التعليمي لدى المدرسين والمتدربين... والاهتمام بالجانب الكمي على حساب الجانب النوعي.

- سلطوية التسيير الإداري الجامعي للموارد البشرية وغياب المرافق الثقافية والرياضية؛ واتساع الفجوة بين مخرجات المؤسسات التعليمية وحاجات سوق العمل لتخلف أساليب التدريس القائمة على التلقين والحفظ وليس بناء القدرات والمهارات التي يتطلبها سوق العمل." (دهان، د س، ص ص 12-13)

"- عدد الطلبة بالنسبة للأساتذة أكبر بكثير من المعدل العالمي (الانفجار الطلابي).

- عدم كفاءة الأستاذ بالقدر الكافي.

- نظام التعويض الذي لم يبين على أسس علمية مدروسة، ولكن جاء لإرضاء الطالب على حساب نوعية التكوين، أدى إلى انخفاض مستوى التكوين وزيادة كمي على حساب كيفيه." (عبدوني، 2004، ص 193)

"- جمود الإدارة و قلة مبادرات التحسين وهدر الموارد وسوء تسييرها.

- ضعف تكوين المؤطرين وغياب جهاز ونظام يختصان بذلك.

- غياب أنظمة التدريب والتكوين المستمر والمتنوب للإداريين والموظفين.

- غياب نظام للحوافز و سوء تقدير لاحتياجات الطلبة والأساتذة والإداريين والعمال.

- قلة الاهتمام بالبحث العلمي وعدم انسجامه مع هموم المجتمع ومتطلبات التنمية."

(صحراوي، مرجع سابق، ص 289)

"- عدم التوافق بين أساتذة التطبيق والأساتذة المحاضرين.

- غياب المؤشرات الصحيحة المتعلقة بالتقييم النوعي لمنظومة التكوين الجامعي.
- سوء التخطيط للمنظومة التربوية ضمن المخططات الإنمائية الوطنية.
- عدم القدرة على وضع سياسة مرنة للاستفادة من الخبرة الوطنية خارج الجامعة.
- ضعف مستوى الطلبة المؤهلين للتعليم الجامعي.
- غياب الأجهزة والوسائل المعنية في الفعل التكويني.
- ضعف محتوى التكوين وتقادمه.

- المشاكل في الإدارة الجامعية لا متناهية. " (ساقور، 2002، ص 117)

وتضيف الباحثة غياب التدريب والتكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي مع النقص الكبير في استخدام الوسائل التعليمية الإيضاحية الحديثة، إضافة إلى نقص في الخدمات الجامعية بمختلف مجالاتها بالنسبة للطلبة وعدم تحفيزهم ماديا ومعنويا.

ولأجل تحسين نوعية التكوين الجامعي لابد من العمل على تقويمه بطريقة مستمرة وبأساليب فعالة، وبالنسبة للجامعة الجزائرية يعتبر تحقيق الجودة وتحسين النوعية في التكوين الجامعي أكبر تحدياتها، حيث " يؤكد وزير التعليم العالي والبحث العلمي السابق على وجود ثلاث تحديات تواجه قطاعه من بينها تحدي النوعية؛ وكشف أن مصالحه تعكف على الارتقاء بنوعية التعليم لتتطابق والمقاييس الدولية المعتمدة، من خلال إقامة نظام متكامل لإدارة الجودة والنوعية في التعليم العالي، ويعد حاليا مشروع نص تنظيمي لإنشاء هيئة وطنية لتقويم أداء المؤسسات الجامعية. " (الأبحاث الاقتصادية، 2009، ص34)

وحتى يصل التكوين الجامعي الجزائري إلى الجودة والنوعية المطلوبة لابد من وجود نظام تقويمي حقيقي فعال ومستمر، وهذا ما تشرع الوزارة في إنشائه من خلال إنشاء الهيئة الوطنية لتقويم أداء المؤسسات الجامعية؛ لأن تقويم التكوين الجامعي الجزائري غير فعال حسب ما أشار إليه الباحث بوزيد نبيل حيث توصل في دراسته إلى أنه " لا يوجد تقويم حقيقي لنظام التعليم العالي في الجزائر، هذا التقويم الذي يسمح بعرض وتحليل الفعالية في التكوين الجامعي. " (بوزيد، 2005،

ولمواجهة مشكلات تدني نوعية التكوين الجامعي ينبغي على الجامعة الجزائرية كمؤسسة تنظيمية تكوينية يُمارس التكوين الجامعي على مستواها؛ أن تتخذ الإجراءات المناسبة للحد من تلك المشكلات المتكررة والمستمرة منذ سنوات بتقديم البدائل العلمية والعملية التي من خلالها تتحسن نوعية تكوينها الجامعي وتنتشر معها ثقافة الجودة وإتقان العمل بين كل الموارد البشرية الجامعية وهذا ما يجعلها واقع مجسد وعمل ميداني يُستفاد منه.

لكن هذا الواقع لا يجعلنا نتناسى الجهود الكبيرة التي تقوم بها الدولة الجزائرية للنهوض بقطاع التعليم العالي في الجزائر كأحد القطاعات الحيوية والمهمة بها، من خلال الإنفاق و التمويل الذي تقدمه بغية الاستثمار في العقول البشرية؛ وتقديم بعض الخدمات الطلابية المحفزة والدافعة للدراسة كالمنحة الدراسية مثلا. إضافة إلى ازدياد عدد الجامعات وعدد الملتحقين بها، بمعنى توفير التكوين والتعليم الجامعي للجميع والإنفاق على الجميع (مجاناة التعليم الجامعي بالمقارنة مع دول أخرى) وهذا ما تناولناه في الفصل السابق؛ من خلال تبيان مؤشرات تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية.

6-8 الحلول اللازمة لتحسين النوعية في التكوين الجامعي الجزائري:

" لمواجهة مشكلات تدني نوعية التكوين الجامعي بالجامعة الجزائرية، وهي في معرض إعادة النظر في الأهداف والوسائل والأساليب أن تتنظر للإدارة الجامعية من منظور استراتيجي يجعل منها حركة التطوير والتحسين ودعامتها الرئيسية.

إذ عليها أن تغير من نمط إدارتها ونظامه بالشكل الذي يكفل له المرونة اللازمة؛ والاستفادة القصوى من نظريات ونماذج الإدارة المعاصرة، والاستخدام الأنجع للتكنولوجيات الحديثة والاستراتيجيات وأساليب إدارة المؤسسة المعاصرة التي أثبتت نجاعتها، وقامت التجارب الميدانية شاهدة على كفاءتها في تحقيق حدود النوعية والجودة القصوى. (تجويد التعليم وتحسين

نوعيته)" (صحراوي، مرجع سابق، ص ص 289-290)

وفي مايلي أبرز الحلول للخروج بتكوين جامعي جزائري نوعي:

- إنشاء مراكز بحوث متخصصة ودعمها بالكفاءات اللازمة.

- ربط برامج التكوين الجامعي بسوق العمل.

- تحسين الظروف المهنية و الاجتماعية للأستاذ الجامعي.
- إصلاح تمويل التعليم العالي.
- توفير القدر الكافي من الأجهزة الضرورية للتعليم والتكوين والبحث.
- ضرورة المواءمة بين المخطط التربوي والمخطط الاقتصادي.
- تأسيس برامج التعليم العالي والتكوين الجامعي التعاوني على المزج بين الدراسة والعمل والتعاون بين مؤسسات التكوين ومؤسسات الإنتاج.
- تسهيل و تشجيع نتائج البحوث العلمية.
- تجاوز الطرائق التقليدية التعليمية التكوينية.
- رسم أهداف واضحة للتكوين وتحديدتها حتى تتضح الرؤية لدى هيئة التدريس.
- إعادة النظر في نظام التقييم من حيث الكم والكيف.
- توفير الظروف و الوسائل المناسبة لإنجاح العملية التكوينية.
- تبني استراتيجية واضحة للاستثمار التعليمي؛ تأخذ في الحسبان احتياجات البلاد من القوى البشرية و مستويات الكفاءات القادرة على إشباع هذه الاحتياجات.
- تجديد المكتسبات الجامعية وإثرائها.
- تبني مقررات دراسية جديدة و خاصة لتطوير قدرة أكبر على التفكير النقدي.
- اتخاذ كل الإجراءات لتقييم برامج التكوين. (مقدم، 1993، ص ص 97-100)
- " تجديد العقل البشري وتحسين نوعية صنعه وتكوينه، فالعقل مصنوع أولا قبل أن يكون صانعا، ونحن نعلم أن التعليم التقليدي ومنذ سنواته الأولى وهو يقتل ملكات الإبداع والذكاء والفكر، فهو تلقيني يهتم باختزال المعلومات واسترجاعها حفظيا.
- رفع العوائق التي تحول دون الفعل في التكوين الجامعي. (قمبر، 2006، ص 212)
- وانطلاقا من هذه الحلول تقترح الباحثة لأجل تحسين نوعية التكوين الجامعي مايلي:
- إنشاء مراكز بحث خاصة تهتم بتصنيف أنواع البحوث العلمية المقدمة والخاصة بمختلف المراحل الجامعية (بحوث التدرج و بحوث ما بعد التدرج)، حتى تتمكن من تصنيف مشكلات

الجامعة بمختلف جوانبها، وأخذ نتائج تلك البحوث بعين الاعتبار مع تشجيع القائمين عليها وتحفيزهم على البحث أكثر والتوصل إلى نتائج علمية تستفيد منها الجامعات في تطويرها.

- إنشاء مكاتب خاصة بالتكوين التعاوني داخل الجامعة وخارجها بمؤسسات الإنتاج المختلفة، لمتابعة مدى تقدم الطلبة في اكتسابهم للمعلومات والمعارف والمهارات الدراسية ومدى اكتساب مهارات الوظيفة في مؤسسات الإنتاج المطبق فيها.(نظريا في الجامعة وتطبيقا في مؤسسات الإنتاج).

- إعداد هيئة خاصة مكونة من الأساتذة والإداريين وكذا الطلبة المتخرجين وأعضاء من مؤسسات الإنتاج لصياغة برامج التكوين وفق ما يتطلبه سوق العمل وكذا عصر المعرفة.(لأن الوظائف في هذا العصر متغيرة ومتجددة)

- تفعيل دور الخدمات الجامعية في تحفيز ودفع الطلاب للالتزام بالدراسة وتدعيمهم معنويا.

- إنشاء مكاتب خاصة بتعريف الطلاب بالوظائف والمهن المستقبلية لعالم الشغل داخل الجامعة ومكاتب أخرى خارجية؛ لرصد أحوال الخريجين وتبيان مدى اندماجهم في عالم الشغل ومدى توظيفهم للمهارات والمعارف المحصل عليها من الجامعة في وظائفهم المشغولة.

- تبني استراتيجية واضحة ومستمرة لتحسين نوعية التكوين الجامعي وتجويدها؛ انطلاقا من تبني أفكار الجودة الشاملة ونشرها في الوسط الجامعي وتجسيدها فعليا.

- تنويع مصادر التمويل الجامعي.

- التركيز على الموارد البشرية الجامعية وتلبية مختلف احتياجاتهم المادية والمعنوية.

- تفعيل دور نظام التقويم الخاص بالعملية التكوينية وتطويره بما يساعد على تحسين النوعية.

6-9 العوامل اللازمة لتحسين نوعية التكوين الجامعي من منظور الجودة الشاملة:

أكد بيرنبروم 1989 على تعدد تعريفات النوعية، وأبرز وجود ثلاثة أبعاد للنوعية في التعليم العالي يجب عدم التفريط بأي منها :

"- البعد الأكاديمي: وهو تمسك المؤسسة بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية الأكاديمية.

- البعد الاجتماعي: وهو تمسك المؤسسة بإرضاء حاجات القطاعات الهامة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه وتخدمه.

- البعد الفردي: وهو تمسك مؤسسة التعليم العالي بالنمو الشخصي للطلبة من خلال التركيز على حاجاتهم المتنوعة .

ولكي تتحقق النوعية في المنتجات والخدمات يجب أن تقوم المؤسسة (الجامعة، مثلاً) التي تزود الناس بالمنتجات والخدمات باتخاذ إجراءات متعددة تضمن اتصاف المنتج بالنوعية الجيدة. وهذه الإجراءات الهادفة لتحقيق النوعية تسمى ضمان النوعية assurance quality.

إن النوعية مهما كانت الطريقة التي تعرف بها فهي عبارة عن خاصية، يمتلكها المنتج أو الخدمة بكمية قد تقل أو تكثر. أما ضمان النوعية فهي عملية process موجهة نحو الحصول على هذه الخاصية. وهذه العملية تشمل كل الإجراءات المخططة والمنظمة التي من شأنها جعل الاحتمال كبيراً في أن المنتج أو الخدمة سيمتلك متطلبات محددة ومواصفات موضوعة مسبقاً .

وقد عرفت Robinson 1994 ضمان النوعية بأنها: " مجموعة النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام. وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات، ويرتكز مفهوم ضمان النوعية على عمليات تنفيذية وأنظمة، ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

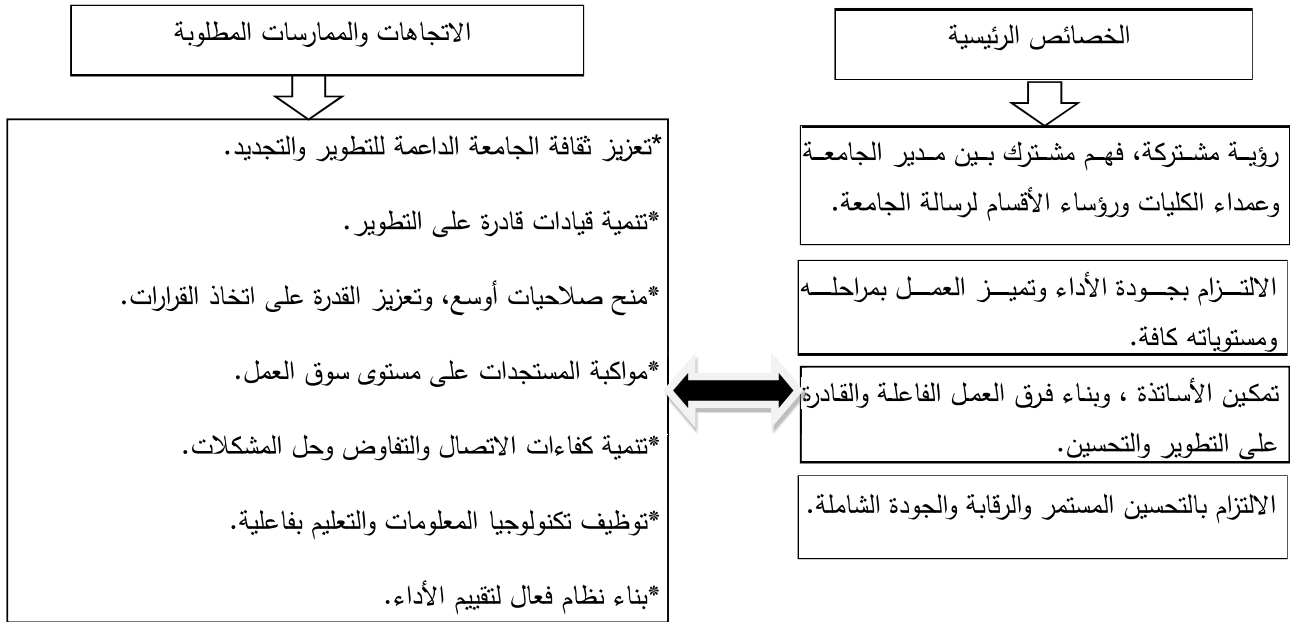
- وضع معايير للمنتج أو الخدمة، والمعيار هو عبارة تصف خاصية مطلوبة في المنتج، تستعمل كأساس لقياس الجودة. ومواصفات المنتج قد تتضمن عدة معايير يراود الالتزام بها.

- تنفيذ الإنتاج أو تقديم الخدمة بحيث يتم الحصول على منتج أو خدمة وفق المعايير الموضوعة مسبقاً وبشكل منتظم.

- تكوين ثقة لدى الزبون أو مستعمل المنتجات والخدمات، نتيجة للعنصرين السابقين، في أن ما وعد به سيتحقق دائماً (أي كلما نفذ الإنتاج أو قدمت الخدمة). إن إدارة الجودة الشاملة هي منحنى تنظيمي (Approach Organizational) للإدارة والمراقبة يقوم على قيادة الإدارة العليا للمؤسسة للنشاطات المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر للنوعية (الجودة)؛ كما يقوم على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في تلك النشاطات. ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تراعي ما يلي بصفة خاصة:

- التركيز على إرضاء الزبائن (المنتفعين أو العملاء).
- التفكير والتخطيط ووضع الأهداف المتوسطة والبعيدة.
- إشراك جميع من لهم علاقة بالمؤسسة في العمليات الإنتاجية وإعطاءهم الأهمية والاحترام.
- ضرورة تدريب العاملين وإعادة تدريبهم وإكسابهم مهارات جديدة ليؤدوا عملهم على أحسن وجه وضمن المستويات والمعايير النوعية المنشودة.
- الالتزام بالتحسين المستمر (الالتزام ثابت من قبل جميع العاملين في المؤسسة بتأمين الجودة).
- الحيلولة دون حدوث المشاكل وعدم الانتظار إلى حين وقوعها، فركز مفهوم الإدارة الشاملة على التفكير والتخطيط والالتزام بإدماج جميع العاملين على رعاية النوعية كما ركز على تدريبهم واحترامهم، وبشكل هذا المفهوم ارتقاء بأنظمة النوعية نحو المزيد من الفاعلية والدقة.
- من العوامل اللازمة لتحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من منظور الجودة الشاملة نذكر:
- المحور الإداري:
- منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
- قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة والسعي في الإبداع والتميز.
- الأولوية في الخدمة للطلبة بتحقيق رغباتهم، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة.
- اعتماد سياسة الإعلان في الصحف عن الحاجة لموظفين جدد، وإجراء التعيين على أساس الخبرة والكفاءة.

الشكل رقم (08): القدرات المطلوبة في القيادة الجامعية.



- المحور الأكاديمي:

- البرامج الدراسية:

- تحقيق المعايير العالمية للاعتماد العام والخاص.
- الحد من التوسع في التخصصات ذات المحتوى الهامشي.
- مراجعة الخطط الدراسية في جميع التخصصات وتطويرها واستحداث مقاييس جدد.
- تعزيز المقررات ذات المضامين المتعددة.
- التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات البينية والمعارف التكاملية.
- الاعتماد على وسائل لتنمية المهارات.
- إدراج برامج وسلوكيات إدارة الإنتاج والخدمات في كل التخصصات.
- التركيز في تدريس المقاييس على تدريب الطلبة.
- تحديث وتطوير المختبرات العلمية لتضم أفضل الأجهزة والتجهيزات.
- إدخال المكوّن البحثي في مختلف المقاييس.

الشكل رقم(09):التحولات المطلوبة لجودة البرنامج الدراسي في الجامعة



- الهيئة التدريسية:

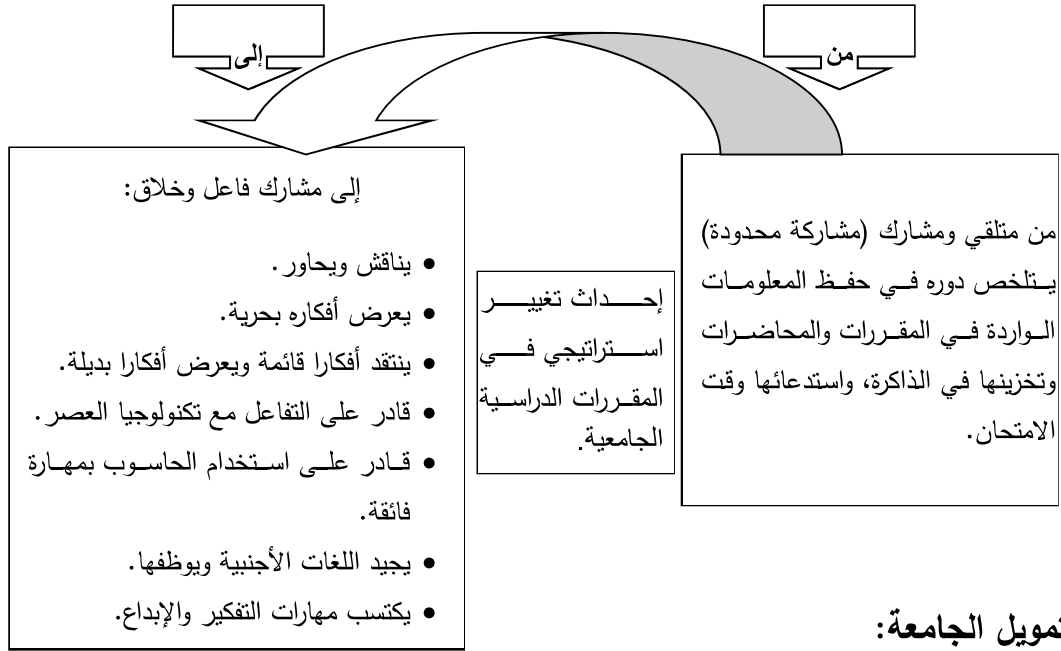
- تنظيم دورات مستمرة للأساتذة.
- تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي.
- تنظيم دورات مستمرة للأساتذة لتزويدهم بالمعارف الجديدة.
- تنظيم فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات.
- تشجيع التدريس والتأليف المشترك.
- تطبيق نظام متكامل لتقييم الأساتذة.
- الدعوة إلى استخدام الوسائط المتعددة في التدريس.
- التأكيد على أهمية إجادة اللغات.
- حضور وإرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم.
- تجهيز قاعات الدراسة، والتطوير التنظيمي لتحسين أدوار الأساتذة.
- تحسين بيئة التدريس والتعليم.

- البحث العلمي:

- مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي.

- التركيز على المشاريع البحثية المتميزة.
- إجراء البحوث ذات العلاقة بحقل العمل.
- الاهتمام بالبحوث ذات الصلة التطبيقية.
- تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة.
- الاعتراف بالحريات الأكاديمية ولاسيما حرية البحث والنشر.
- تطوير آليات الاستفادة من الأبحاث.
- تعزيز نشر المعارف ونتائج البحوث في المجالات كافة.
- إعادة هندسة نظام التمويل للبحث العلمي.
- **المحور الطلابي:**
- الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة مخصصات المنح لهم.
- إكساب الطلبة مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج.
- زيادة مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بشؤونهم.
- تطوير التوجيه فيما يتعلق بالطلبة الذين يتركون الجامعة ثم يعودون إليها في سن متأخرة.
- تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعات.
- تعريف الطلبة برسالة الجامعة وكلياتها وبرامجها وإرشادهم حول إجراءات التسجيل.

الشكل رقم (10): أدوار الطالب في الجامعة من منظور الجودة الشاملة



- تمويل الجامعة:

- تفعيل الاتفاقيات مع جامعات معروفة للحصول على منح للمتفوقين.
- مراجعة كيفية احتساب العبء التدريسي والإشراف على مشاريع التخرج والرسائل الجامعية.
- الاستمرار في تطوير جميع السياسات والعمليات المتعلقة بالعطاءات واللوازم والمستودعات.
- توسيع وتطوير عمل شعبة صيانة الآلات والأجهزة الدقيقة في وحدة الصيانة والتشغيل.
- تطوير الشراكة مع القطاع الخاص لتأمين تمويل إضافي للجامعة. "(غري وقاسمي، 2008، ص ص 68-73)

- خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل إبراز أهمية التكوين الجامعي النوعي كأحد آليات الحراك المعرفي في تنمية القدرات المعرفية وصقل المهارات السلوكية للطلبة؛ وتعليمهم طرق التكيف مع الآخرين ومع متطلبات عالم الشغل وكذا مع التغييرات مستمرة الحدوث والمرتبطة أساسا بالجانب المعرفي والمعلوماتي للإنسان من خلال ما تم عرضه من عناصر متعلقة بهذا المتغير. أما في الفصل الموالي فسنتناول بعض الدراسات السابقة التي تمت الاستفادة منها في طرحنا للفصول النظرية لهذه الدراسة وتتم الاستفادة منها أيضا فيما يخص الجانب التطبيقي.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة.

-تمهيد.

المحور الأول :الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة.

- الدراسات العربية.

-الدراسات الأجنبية.

-تعليق عام حول دراسات المحور الأول.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بجودة نوعية التكوين الجامعي.

-الدراسات العربية.

-الدراسات الأجنبية.

-تعليق عام حول دراسات المحور الثاني.

المحور الثالث : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة الخاصة بالمحورين

-خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن إدراج فصل خاص بالدراسات السابقة والتي تكون بالضرورة متعلقة بموضوع دراستنا، هو بالأمر المهم والأساسي بغية التأصيل النظري لدراستنا وإثرائها بالمؤشرات التطبيقية، حيث تمثل الدراسات السابقة جزءاً مهماً من التراث العلمي والاستفادة منها تكون لصالح الباحث في حد ذاته؛ من خلال تعرفه على كيفية تناول متغيرات الدراسة والمنهجيات المستخدمة في ذلك. إضافة إلى التعرف على كيفية بناء الفرضيات والاستبيانات والمقابلات في حال تناول الدراسات الميدانية، وكذا كيفية بناء الجانب النظري من خلال البناء المنهجي (خطة الدراسة) ومضمون الدراسة.

وخلال هذا الفصل سيتم عرض بعض الدراسات السابقة - في حدود بحثنا - والمتعلقة بمتغيرات موضوع دراستنا، وذلك بالتركيز على الجوانب التالية:

- اسم الباحث وعنوان الدراسة وإطارها الزمني والمكاني إن وجد.
 - الهدف من الدراسة.
 - المنهج المستخدم والعينة المطبق عليها؛ إضافة إلى النتائج المتوصل إليها في حال ما إذا كانت الدراسة تطبيقية.
 - مدى الاستفادة من الدراسة السابقة.
- وفي ما يلي عرض للدراسات التي تدرج تحت كل محور:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة و تنمية الموارد البشرية في الجامعة.

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة زوليخة طوطاوي 1993:

أجرت الباحثة دراسة حول: "الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم"، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الجو التنظيمي ودرجة أداء الأستاذ الجامعي في الميدان البيداغوجي والبحث العلمي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لهذه الدراسة وشملت العينة 306 أستاذا من أساتذة التعليم العالي كمدرسين وباحثين وإداريين من مختلف جامعات الجزائر: بسكرة/ وهران/ الجزائر/ هواري بومدين/ تيزي وزو وأخرى.

خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- الجو التنظيمي حال دون أداء وظيفة الأساتذة على أحسن حال؛ فالحوافز غير موجودة مما خفض من معنوياتهم وبالتالي عدم ظهور الدافعية لإنجاز أعمالهم أو تحسينها وهذا ما دلت عليه الفرضية: - توجد علاقة دالة بين الجو التنظيمي ومستوى رضا الأساتذة.

- توجد علاقة دالة بين الجو التنظيمي ومستوى أداء الأساتذة.

- أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على مشتملات البيئة التنظيمية للجامعة الجزائرية ومدى تأثيرها السلبي على أداء أساتذتها كموارد بشرية مكوّنة؛ انطلاقا من غياب الجو التنظيمي المحفز لأداء رسالة الأستاذ الجامعي التدريسية والبحثية، وهذا ما يعكس جملة النقائص التي تؤدي إلى ضعف أداء الأستاذ و رضاه الوظيفي وهو ما يؤثر بدوره على تدني نوعية التكوين. (طوطاوي، 1993)

2- دراسة محمد حرب 1997 :

بعنوان: "الإدارة الجامعية واحتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المجالات التالية: مسؤولية المهام الإدارية وواجباتها، أهمية المهارات الإدارية، احتياجات التطوير المهني الإداري، الخصائص والصفات الإدارية لرئيس القسم الأكاديمي.

- أفادتنا هذه الدراسة في إدراك أهمية أحد أساليب تنمية الموارد البشرية (الإداريين) من خلال تطويرها وتكوينها مهنيًا. (حمد، 1997)

3- دراسة فضيل دليو 2001:

تحت عنوان "إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية" هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت طبيعة الجامعة محل الدراسة تسمح بتطبيق الديمقراطية في تسييرها، تبعاً لأهدافها الخاصة ومعرفة علاقة مختلف أطراف التنظيم في الجامعة (الأساتذة، العمال الإداريون والطلبة) المتفاوتي الحجم والكفاءة بالديمقراطية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ديمقراطية الجامعة لا تتوقف على إصدار القوانين التي تضمن مشاركة أكبر لمختلف الأطراف في عملية اتخاذ القرار، ولكن تتطلب نوعية معينة من المسيرين حيث ترى عينة المبحوثين بنسبة 33,33% بأنهم يفضلون أن يشارك في تسيير الجامعة كافة فئاتها البشرية (أساتذة، طلبة، إداريون) ويفضلون أن تكون هذه المشاركة بنسب وأقدار متفاوتة تبعاً لدرجة تحضيرهم و كفايتهم 89,16% وهو ما يعزز موقف الديمقراطية ذات التمثيل التأهيلي.

- أفادتنا الدراسة في معرفة إحدى طرق تحسين نوعية التكوين الجامعي، ألا وهي إعطاء الفرصة لمختلف فئات الموارد البشرية الجامعية للمشاركة في التسيير وصنع القرار، كما زودتنا هذه الدراسة بأهم الإحصائيات الدالة على ذلك. (دليو و آخرون، 2001)

4- دراسة محمود كامل الناقة و فايز مراد مينة 2001:

تحت عنوان " التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس (مسؤوليات العمل، حاجات التدريب، برامج التنمية)" هدفت الدراسة إلى:

- معرفة المهام الأكاديمية الموكلة لعضو هيئة التدريس في ضوء التطورات المعرفية.
 - الحاجات التدريبية التي تلزم الاستاذ والتي يسهم تحديدها بدقة في تطوير الأداء الجامعي.
 - ملامح البرنامج التدريبي المقترح لتنمية أعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- وشملت الدراسة 67 عضواً لهيئة التدريس باستخدام استبيان تحديد الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، خرجت الدراسة بالنتائج التالية والمتمثلة في قائمة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس منها حاجات التدريب في مهارات التدريس:

- أساليب التعامل مع الطالب الجامعي. - طرق التدريس. - تنمية الإبداع. - التدريب العملي على التدريس. - أساليب تدريس جوانب التعليم المختلفة.

- أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أهمية التدريب لهيئة التدريس كأحد العوامل الأساسية لإنجاح المؤسسة الجامعية وتطوير أدائها وأداء مواردها البشرية. مع الإشارة إلى أهم المجالات التي يلزم على الأستاذ الجامعي أن يتكون ويتدرب فيها. (الناقة و مينة، 2001)

5- دراسة محمد حسن رسمي 2004:

هدفت هذه الدراسة المعنونة بـ: " أساسيات الإدارة التربوية " إلى تحديد العوامل الرئيسية بجانبها الكمي والنوعي ذات الأثر في تحقيق أو إعاقة تحقيق كفاية وفاعلية العملية الإدارية في المؤسسة الجامعية، استخدم الباحث المنهج الوصفي. واقتصرت هذه الدراسة على تناول أثر العامل البشري في تحديد مدى الكفاية الجزئية للعملية الإدارية داخل الجامعة. وقد تم إرجاع محددات كفاية العامل البشري إلى ثلاثة مكونات رئيسية تم إخضاعها للدراسة وتتضمن: المهارات الفنية، الإنسانية والإدراكية. واقتصرت الدراسة على أفراد الإدارة عموماً وهم مراقبي الكليات، رؤساء الأقسام... الخ.

- أفادتنا في التعرف على كيفية تحديد الكفاية في العملية الإدارية داخل الجامعة، انطلاقاً من محددات كفايات العامل البشري (المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية). (رسمي، 2004)

6- دراسة قرزیز محمود و یحیاوی مریم 2009:

الدراسة بعنوان " الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية " هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العملية الاتصالية على تحسين أداء العمال؛ وكذا على النمط الإشرافي السائد، حيث قام الباحثان بدراسة ميدانية شملت 50 مفردة من موظفي المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة. واستخدما لأجل ذلك منهج المسح الشامل لقلّة عدد المبحوثين. وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- إن للعملية الاتصالية تأثيراً على النمط الإشرافي السائد في المؤسسة.

- أكد 33 مبحوثا أي ما نسبته 66% أن للاتصال دورا في تنمية الموارد البشرية بما يخدم أهداف المؤسسة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العامل.

- أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أهم مؤشرات تفعيل إدارة وتنمية الموارد البشرية في أية مؤسسة بما فيها المؤسسة الجامعية ألا وهو الاتصال لما لهذا المؤشر من أهمية في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة التكوينية. (قرزيز و يحيوي، 2009)

7- دراسة نجوى بوزيد 2007:

أجرت الباحثة دراسة بعنوان: " الجامعة: مؤسسة للاستثمار في رأس المال البشري " هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ودور الجامعة في الاهتمام الذي بدا متزايدا بتنمية وتسيير الموارد البشرية، خلال العشريات الأخيرة؛ إذ اعتبرت مجالا للاستثمار العقلاني الرشيد الذي من شأنه تحقيق المردود الاقتصادي وبالتالي الثروة. تعتبر الباحثة هذه الدراسة محاولة وصفية لدور التعليم الجامعي في تحقيق التنمية الشاملة؛ وفقا لكبرى النظريات الاقتصادية و كذا لبعض المؤشرات عن الوطن العربي و الجزائر، إضافة إلى العراقيل التي قد تعترض عملية الاستثمار في هذا المورد.

- مكنتنا هذه الدراسة من الوقوف على أهم مؤشرات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي؛ وكذا في الجزائر، كما عزفتنا على أهم العراقيل التي تعترض عملية الاستثمار في الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية. (بوزيد، 2007)

8- دراسة حسان هشام 2008:

قام الباحث بدراسة حول: " تكوين الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية " هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية الاهتمام بالموارد البشرية في الجامعة الجزائرية؛ باعتبارها من أكثر مؤسسات المجتمع إنتاجا للمعرفة والعلم وبالتالي فهي ذات تأثير مباشر على درجة تقدمه. كما ركزت الدراسة على الاهتمام بالتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس لأهميته في إنجاح العملية التعليمية.

- أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على الخطوات المنهجية التي تم من خلالها تناول الموضوع؛ خاصة فيما يخص تنمية عضو هيئة التدريس بغية تطوير أدائه الوظيفي. (هشام، 2008)

9- دراسة بوحنية قوي 2008:

أجرى الباحث دراسته حول: " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات " هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية المحيطة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية من جهة، كما حاولت استطلاع آراء عينة الدراسة تجاه المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحد من الإدارة المحكمة والرشيطة لأدائها؛ ومن ثمة الخروج بحصيلة معرفية وعملية تجعل هذه الإدارة متماشية مع التغيرات العالمية. اعتمد الباحث على مجموعة من المناهج: المنهج التحليلي والمقارن من جهة؛ ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي وكذا المنهج المسحي من جهة أخرى. واستخدم الاستبيان كأهم وسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة المقدرة بـ 398 مفردة، وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن السياسات المتبعة من طرف الإدارة الجامعية الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية غير كفؤة وغير فعالة وذلك باتفاق معظم أفراد العينة ومن الجنسين.

أفادت هذه الدراسة في مساعدتنا في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية؛ وكذا في كيفية معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية الجامعية نظريا وميدانيا، والنتائج المتوصل إليها مكنتنا من التعرف على الواقع الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية؛ ومدى تأثيره على الأداء الجامعي. مما جعلنا نحدد الوجهة البحثية بشكل أكثر دقة وتخصيصا. (بوحنية، 2008)

10- دراسة جمال العيفة 2008:

قام الباحث بدراسة حول: " الجامعة الجزائرية في ظل التشريعات الجديدة أي دور تنموي " حاولت هذه الدراسة القيام بمقاربة تحليلية للدور التنموي للجامعة الجزائرية؛ من خلال التشريعات الموضوعية والواقع التنموي في البلاد، مركزة بالأساس على ما ورد في المخطط الخماسي 2012/2008 للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، مستعينة بنتائج تقارير التنمية البشرية العربية والأممية، وبعض إحصائيات الهيئات الثقافية الدولية ذات الصلة بالتعليم العالي والبحث العلمي(منظمة اليونسكو مثلا)

- الاستفادة من هذه الدراسة كانت في التزود بأهم المخططات التنموية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (المخطط الخماسي 2008-2012)، إضافة إلى التعرف على تقارير التنمية البشرية العربية؛ وبالتالي إثراء الدراسة الحالية بأهم الإحصائيات الحديثة حول الموضوع. (العيفة، 2008)

11- دراسة محمود الخطيب و عادل معاينة 2008:

تحت عنوان: " الإدارة الإبداعية للجامعات- نماذج حديثة " هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تسليط الضوء على الإدارة المستقبلية للجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثان على منهجية دلفاي (تقنية التحليل المستقبلي) على عينة قدرت بـ 100 قائدا إداريا و أكاديميا من أربع جامعات أردنية، و لجمع البيانات استخدم الباحثان الاستبيان. وقد خرجت الدراسة بنتيجة مفادها حصول مجالات الدراسة التسعة (الأهداف والسياسات - التشريعات والقوانين - الهيكل التنظيمي - البيئة التنظيمية - القيادة الإدارية - إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية - إدارة نظم المعلومات - الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات - الرقابة والمتابعة والتقييم) على درجة تقدير كبيرة من المبحوثين؛ في حين بينت الدراسة أن المجال الثامن والمتعلق بمجال الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات احتل المرتبة الأولى من بين جميع المجالات سابقة الذكر.

- مكنتنا هذه الدراسة من التعرف على ملامح الإدارة الجامعية الإبداعية والتي تؤثر إيجابا على مواردها البشرية وتسيرها بفعالية انطلاقا من مجالات الدراسة. وعلى رأسها مجال الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات وبالتالي يكون تسيير الموارد البشرية مبنيا على أسس علمية ومحددة لتخريج منتج جامعي يتميز بالإبداع والاستمرارية في العطاء. (الخطيب و معاينة، 2008)

12- دراسة عبد الحميد قرفي 2008:

الدراسة بعنوان: " جامعة موتورولا عندما يصبح التدريب تربية " حاولت هذه الدراسة توضيح أهمية التعليم والتدريب كأحد الأساليب الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث أن الاهتمام بالموارد البشرية أضحى من الأمور بالغة الأهمية، والتي تعنى بها مجتمعات العصر الحديث

منها الدول الغربية مثل أوروبا، وهذا ما جعلها مثلاً يقتدى به ويفرض نفسه علينا وعلى غيرنا من المجتمعات التي لا زالت تتطلع إلى تجارب وخبرات غيرها كي تسلك طريق الرقي والتقدم.

- أفادتنا الدراسة في التعرف على الأسس الحقيقية لتنمية الموارد البشرية انطلاقاً من تجربة مونتورولا في تدريب وتكوين مواردها البشرية والاهتمام بها وجعل التدريب بالنسبة لها تربية. وبالتالي ساعدتنا على بلورة الموضوع أكثر وتحديد منطلقاته بدقة. (قرفي، 2008)

13- دراسة قشي إلهام 2008-2009:

قامت الباحثة بدراسة حول: " محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية" هدفت إلى التعرف على تخطيط مسارات الوظيفة في إطار إدارة الموارد البشرية واعتبرت المحددات الفردية والمحددات التنظيمية من المحددات الأساسية في تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، وتبيان دورها الكبير في تخطيط هذه المسارات.

- أفادتنا هذه الدراسة أكثر في التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية عموماً. (قشي، 2008-2009)

14- دراسة بضياف عادل 2009-2010:

قام الباحث بدراسة بعنوان: " مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين " حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة إجراءات وقواعد سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- التعرف على مدى التركيز على العامل البشري في تسطير أهداف إدارة الموارد البشرية.
- الإسهام في تسليط الضوء على السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- محاولة إيجاد همزة وصل بين التكوين الأكاديمي الجامعي وما يحدث في المؤسسات. ولدراسة هذا الموضوع ميدانياً استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة شملت 276 موظفاً جامعياً، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها انخفاض شديد في مستوى الرضا لدى أغلبية الساقطة من الموظفين من بين جميع المستويات الإدارية وتأثيره السلبي على مستوى رضاهم.

- أفادت هذه الدراسة في مساعدتنا على التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية؛ ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين. (بضياف، 2009-2010)

15- دراسة معمري سماح 2011-2012:

الدراسة بعنوان: " أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولى لمعرفة نمط السلوك القيادي السائد، أما الاستبيان الثاني فقد كان لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.

اشتملت عينة الدراسة على 160 عضوا لهيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بالعمل بالمبادأة و العلاقات الإنسانية الاعتبارية، لكن هناك ميل واضح للتركيز على العلاقات الإنسانية؛ زيادة عن رضا الأعضاء عن عملهم. لتخلص الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين نمط السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

- أفادتنا هذه الدراسة انطلاقا من إبراز مدى اهتمام القيادة ممثلة في رؤساء الأقسام العلمية بتحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين ومدى تأثيرها على أدائهم، باعتبار أن رضا الأستاذ يؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحقيق تكوين جامعي نوعي. (معمري، 2011-2012)

16- دراسة بوغالم إيمان 2011-2012:

بعنوان: " واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية - دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي " هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى سهر الإدارات الجزائرية على تطبيق النصوص التنظيمية للتوظيف الواردة في قانون التوظيف العمومي (إدارة الموارد البشرية، وقد اختارت الباحثة الجامعة كمنظمة إدارية خاضعة لهذا القانون - كونها تسعى لتحقيق النفع العام- لأجل دراسة المتغيرات التالية: المراحل القانونية للاستقطاب، الممارسات البيروقراطية للاختيار والتعيين. باستخدام أداتين لجمع البيانات: الاستمارة و المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها:

- عملية الاستقطاب تخضع للمراحل المنصوص عليها في قانون التوظيف العمومي؛ وأن أي مخالفة بها تؤدي إلى إلغاء المسابقة مع تعريض المسؤول لعقوبة تأديبية.

- أفادتنا هذه الدراسة بنتائج حديثة نسبيا فيما يخص واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، كما ساعدتنا في بناء أدوات الدراسة الميدانية. (بوغالم ، 2011-2012)

17- دراسة عثمانى أحسين و شعابنية سعاد:

بعنوان: " الإبداع كضرورة لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل " هدفت هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية الإبداع كوسيلة من وسائل زيادة وتنمية رأس المال الفكري الذي يشكل اهتماما عالميا، خاصة في مؤسسات التعليم العالي التي تشهد تحولا في الاتجاه من الاقتصاديات القائمة على الموارد المتناقصة إلى اقتصاديات رأس المال الفكري القائم على المعرفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع يعتبر متغيرا في مكونات رأس المال الفكري وأن أفضل المنظمات هي تلك التي يكون لديها القدرة على الإبداع وواعدة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية.

هذا وأفادتنا هذه الدراسة في تبيان إحدى الوسائل الأساسية في تنمية رأس المال الفكري واعتبرت هذه الدراسة الجامعة أهم محضن للاستثمار البشري وتحقيق التفكير الإبداعي.(أعمال الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، 2012)

18- دراسة ملاحي رقية و إسماعيل مراد:

تحت عنوان: " انعكاسات التحولات الجديدة في مجالات الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي " هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على التحولات الكبرى الجديدة التي حصلت في مجالات الإدارة؛ ورصد انعكاساتها على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية.

كما تحاول هذه الدراسة الإجابة على مجموعة من التساؤلات الجوهرية منها:

- هل تساعد إدارة الجودة الشاملة على تعزيز روح التعاون بين مختلف الموارد البشرية العاملة في الجامعات؟ وما مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الجامعات بتطبيق الجودة الشاملة؟ وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تستوجب إعادة النظر في تكوين الموارد البشرية؛ والعمل على تعزيز إدارتها لتأخذ دورها الحيوي كاملا في المؤسسة وكذا إتباع الخطوات

- والمقترحات التالية التي من شأنها أن تساهم في تنمية الموارد البشرية فيها:
- العمل على تدريب وتأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة لكي تساهم هي بدورها في صنع رواد المستقبل.
 - التعامل مع الموارد البشرية على أنهم أساس نجاح المؤسسة الجامعية.
 - ضرورة تشجيع العمل ضمن فرق داخل الجامعة.
 - المساهمة في تخريج طلاب قادرين على النجاح في سوق العمل.
 - أفادتنا هذه الدراسة في تقديم المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من تدريبها وإشراكها في صنع القرار؛ وهذا ما زاد دراستنا أهمية. (المرجع السابق)

19- دراسة جباري عبد الجليل و زعيمى مراد:

حول: " استراتيجية الجامعة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية لمسايرة التوجهات الاقتصادية المعاصرة " حاولت هذه الدراسة تبيان الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، باعتبار أن مخرجات التعليم العالي تمثل قمة النظام التربوي التعليمي المتمثلة في الكفاءات البشرية القادرة على الإسهام في عملية التنمية الاقتصادية، خاصة وأن القطاع الاقتصادي أصبح يهتم كثيراً بمهارات الخريجين وكفاءاتهم وتخصصاتهم لرفع الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، في ضوء التنافسية والتقدم التكنولوجي الذي يتطلب مهارات متجددة باستمرار.

- أفادت هذه الدراسة في اطلعنا على استراتيجية الجامعة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية لمسايرة التطورات الاقتصادية المعاصرة، واعتبرت الموارد البشرية المتمثلة في الكفاءات البشرية أهم الموارد القادرة على الإسهام في التنمية الاقتصادية إن حسن استخدامها. (المرجع السابق)

20- دراسة سليم مزهود و صونيا بوزاهر:

بعنوان: " التعليم الإلكتروني وطرق تطبيقه في عصر المعلوماتية و اقتصاد المعرفة من أجل تنمية الموارد البشرية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الحديث في التعلم بالاعتماد على الواقع الافتراضي، وكيفية الاستفادة منه في تنمية الموارد البشرية في الجامعة؛ لتمكينها من طرح موارد بشرية ذات المهارات والمعارف المطلوبة في السوق في عصر العولمة والاقتصاد

الرقمي ومواكبة التطورات الحاصلة، حيث أن العديد من الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية تقوم عبر صفحات الانترنت بتزويد موظفيها بدروس ودورات لتحسين أدائهم وإبقائهم على درجة عالية من التطور والثقافة واطلاع متواصل على المنتجات والخدمات الحديثة... باعتبار التعليم الالكتروني من أكثر الصناعات التجارية وغير التجارية الحديثة نموا وازدهارا؛ حيث يتوقع نمو العمل التجاري وتضاعفه اعتمادا على التعلم الالكتروني في السنوات القليلة القادمة. (المرجع السابق)

- أفادتنا هذه الدراسة انطلاقا من تبيانها لأهمية التعليم الالكتروني كأحد آليات الاتصال الحديثة، وهذا ما ساعدنا في توضيح الرؤية في ما يخص مدى تأثير استعمال وسائل الاتصال الحديثة على أداء الموارد البشرية؛ انطلاقا من تكوينهم تكوينا جامعيا إلكترونيا حديثا.

21- دراسة بن عيشي بشير و بن عيشي عمار:

بعنوان: " تأثير تطبيقات تنمية الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري " هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة؛ إضافة إلى معرفة دور تأثير تطبيقات تنمية الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، ولأجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من المجتمع الإحصائي لـ: هيئة التدريس والإداريين والتقنيين قدرت بـ 240 فردا وطبقا استمارتهما عليها. وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك تأثير مباشر لتطبيقات تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب، التكوين، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء... الخ على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري فأفادتنا الدراسة في معرفة الواقع الحقيقي لتطبيقات لإدارة الموارد البشرية الجامعية بالجزائر. (المرجع السابق)

22- دراسة عيساني عامر و سلالى بوبكر:

بعنوان: " أثر التدريب والتأهيل في تحسين إنتاجية الموارد البشرية " حاولت هذه الدراسة تبيان الأهمية القصوى لعنصري التدريب والتأهيل في تنمية الموارد البشرية؛ وذلك لكونهما عنصريين أساسيين في زيادة الإنتاجية.

ويعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة إن لم يكن الأهم لتحقيق القدرة على تنمية الطاقات الجامعية وتطويرها؛ ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية والمساهمة

في تحقيق التنمية الشاملة نظرا لأن الموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها الجامعات والمؤسسات الإنتاجية المختلفة.

- تحدثت هذه الدراسة عن متغير إدارة الموارد البشرية؛ فبينت أهمية الموارد البشرية التي تملكها الجامعة وأهمية تنميتها ؛ وتأهيلها باعتبارها مصدر حياة المؤسسات بما فيها الجامعة فكانت هذه الدراسة مفيدة في تأكيد أهمية دراستنا الحالية. (المرجع السابق)

23- دراسة بوشويط ابتسام و شاهيناز دريوش:

بعنوان: " دور التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية " هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية ودور تنمية الموارد البشرية الجامعية في تحقق تقدم الدول، وتمثل مؤسسات التعليم العالي أحد أهم وسائل إعداد تنمية الموارد البشرية؛ وهو ما يمثل استثمارا استراتيجيا لكل بلد. ومن خلال برامج التعليم العالي والتكوين الجامعي؛ يتمكن كل بلد من سد احتياجاته من القوى العاملة والأيدي الماهرة التي يتطلبها سوق العمل والاحتياجات التنموية الوطنية.

- أفادت هذه الدراسة في تأكيدها لأهمية تكوين الموارد البشرية الجامعية قصد سد احتياجات المجتمع الجزائري من القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة، حيث اعتبرت الدراسة التكوين الجامعي أحد أهم وسائل إعداد الموارد البشرية الجامعية وتنميتها. (المرجع السابق)

24- دراسة بن حمادي عبد القادر:

تحت عنوان: " الأداء المعرفي آلية لامتلاك التكنولوجيا الجديدة ومنطلق لتنمية الموارد البشرية الجامعية " حاولت هذه الدراسة تبيان أهمية المعرفة وعلاقتها الوثيقة بالقوة والنفوذ والسلطة، فصناع القرار هم من يملكون مختلف أنواع المعلومات؛ فالمعرفة وضعت الإنسان أمام آفاق واسعة وشاسعة يصعب تحديد أبعادها وحجم تأثيرها، ذلك أن حجم وازدياد المخزون الإنساني منها أدى إلى التطور الهائل في وسائل توصيلها حتى يتم ترسيخها.

- أفادتنا من خلال تبيان أهمية الأداء المعرفي كآلية لامتلاك المعلومات والتكنولوجيا، وكذا إحدى الوسائل الأساسية في تنمية الموارد البشرية الجامعية. (المرجع السابق)

25- دراسة عمر الشريف و محمدي عبد العالي:

تحت عنوان: " المتطلبات الحديثة لتطوير الجامعة وتنمية مواردها البشرية " هدفت هذه الورقة البحثية إلى معالجة إشكالية كيفية مساهمة الجامعة في تنمية مواردها البشرية وتطوير قدراتها الفكرية؛ انطلاقاً من كون الجامعة مصدراً للإبداع والفكر والتكنولوجيا.

- أفادت هذه الدراسة في تزويدنا بأهم الطرق التي تساهم الجامعة من خلالها في تطوير أداء مواردها البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. (المرجع السابق)

26- دراسة ضيف الله نسيم و بن زيان إيمان:

حول: " مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات الاتصال الجماعي المدعمة لإبراز الطاقات الإبداعية لدى الجامعيين، وقد توصلت الدراسة إلى تمييز عدد من هذه المهارات الاتصالية التي تعمل على زيادة كفاءة الطاقات الجامعية في الإبداع وتمثلت في: حلقات الجودة، إدارة المعرفة، أسلوب التفكير الإيجابي، المرتكزة أساساً على العمل الجماعي و فرق العمل كأهم مرتكزات الاتصال الجماعي المدعمة لطاقات الإبداع.

- تناولت هذه الدراسة أهمية المورد البشري الجامعي وضرورة تنمية قدراته الإبداعية، فركزت على تنمية مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين. فأفادتنا هذه الدراسة خاصة في الجانب التطبيقي من دراستنا الحالية. (المرجع السابق)

ب- الدراسات الأجنبية:

27- دراسة Drennan 1982:

تهدف هذه الدراسة الخاصة بـ: " دور القادة الإداريين ومدى إدراكهم لأهمية الوظائف الإدارية" إلى فحص وتحليل هذا الدور الخاص بمدى إدراكهم لأهمية عدد من الأنشطة تبلغ 157 نشاطاً تم تقسيمها إلى خمس وظائف إدارية تتضمن: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، التوجيه، القيادة، والضبط. وقد خضعت العوامل المرتبطة بالخبرة وفترة شغل الوظيفة للدراسة باعتبار أنها تدخل

في تحديد القادة لمدى أهمية تلك الوظائف؛ فضلا عن إيضاح مدى الحاجة إلى برامج تدريب وتنمية المهارات المتصلة بتلك الوظائف، وقد كشفت الدراسة عن:

- تلقي القادة برامج تدريبية رسمية قصيرة على حين انحصرت الخبرة الإدارية للأغلبية العظمى منهم في العمل في مجال التعليم ومجالات أخرى لمدة عامين.
- مشاركة القادة في وظائف الإدارة الخمس، وإيمانهم بأهميتها لدعم الأدوار التي يقومون بها.
- تمت الاستفادة من خلال اطلاعنا على نتائج هذه الدراسة التي تعكس أهمية البرامج التدريبية في تأهيل الأفراد وتنمية مهاراتهم تجاه وظائفهم. (رسمي، مرجع سابق، ص 52)

28- دراسة ميسكي P. MESCHI :

قام الباحث بهذه الدراسة حول: " العلاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية في المنظمات المختلطة " في معهد إدارة المنظمات بجامعة "أيكس بروفنس".
وتتلخص أهداف هذه الدراسة في:

- إيجاد العلاقة الفعلية بين فعالية التكوين وسيرورة التكوين.
 - تقويم فعالية التكوين داخل المنظمات.
 - استخدام التكوين الأكثر فعالية المتمشي مع ثقافة المنظمات؛ أو ممارسة التكوين بفعالية.
- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- ضرورة اشتراك الموارد البشرية في تخطيط برامج التكوين المتواصل؛ وهذا يخلق لديها دافعية وقابلية لتوظيف القدرات المكتسبة، مما يساهم في فاعلية المنظمات ويصنع مناخا مستقرا.
 - يؤثر حجم المنظمات على ممارسات التكوين وهذا ما جعل هذه المنظمات تهتم بالتكوين وتضعه ضمن استراتيجياتها، لأنه يحول الكفاءات المتكونة نحو تحسين الأداء وزيادة الفعالية.
 - أكدت الدراسة على علاقة التكوين بالرضا الوظيفي للمكونين إلى درجة تضامن المسؤولين مع الموارد البشرية المتكونة، ووجود علاقة إيجابية بين المتغيرات التنظيمية والمتغيرات الموجهة لعملية التكوين، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة قوية بين التكوين والفعالية التنظيمية.

- أفادتنا هذه الدراسة من خلال الاطلاع على نتائجها التي ساعدت على بلورة الموضوع من حيث تبيان التأثير الإيجابي للتكوين وما يصنعه من دافعية اتجاه العمل. والثقة التي يكسبها تكوين الموارد البشرية مما يجعل المسؤولين يقحمونهم في تخطيط البرامج التكوينية. (حمدي، 1995، ص189)

29- دراسة وليام أوشي William G Ouchi:

قام بها الباحث من جامعة سانتا مونيكا بكاليفورنيا؛ وهذا بالتعاون مع فريق بحث أكاديمي من جامعات مختلفة من الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ركزت الدراسة على: " دور الفعالية في تطوير قدرات المنظمات وتنسيق جهود الموارد البشرية المتكونة لتحقيق درجات الإنتاجية " وهذا بوضع خطط تكوينية تساهم في تطوير المهنة والكفاءات ومحاولة إيجاد هياكل جديدة، ورصد الحوافز اللازمة. وقد وضعت الدراسة الخطوات التالية لتحقيق فعالية المنظمة:

- المنظمات كائنات تموت وتحيا؛ ودور الإدارة فيها قصد تحقيق النجاح يقوم على الثقة والصدق والتعاون، مع إعطاء الأهمية للمورد البشري.

- تحديد فلسفة وأهداف المنظمة لإعطاء المورد البشري صورة واضحة لاستراتيجية العمل التي تقوم على التطوير وتنمية القدرات التنظيمية والبشرية والتي تؤدي إلى تحقيق الفعالية.

- فتح قنوات الاتصال التنظيمي في كل الاتجاهات بين الإدارة والعمال لاستيعاب المشكلات الطارئة؛ والمعالجة الآنية لهذه المشكلات في مواقعها.

- تطوير مهارات التعامل مع الآخرين.

- تحقيق الاستقرار الوظيفي، وهذا العنصر لا يتحقق إلا إذا تحكمت المنظمة في نظام تسيير المسارات المهنية ونظام تنمية الموارد البشرية.

- أفادتنا هذه الدراسة في تقديم أهم خطوات تحقيق فعالية المنظمة انطلاقا من الاهتمام والتركيز على المورد البشري باعتباره مصدرا لحياة المنظمات، فالجامعة دون موارد بشرية هي فقط هيكل خالي من أية حياة؛ وتوفير كل مستلزمات الرضا للموظفين والطلبة يساهم

في تحقيق فعالية المنظمة الجامعية ويصنع جوا من الاستقرار والتفاعل بين تلك الموارد البشرية.(المرجع السابق، ص 189)

30- دراسة جماعية لعدد من الباحثين 2001:

حول: " تسيير الموارد البشرية داخل الجامعات " وهي دراسة نظرية تتضمن التصور الاجرائي لممارسة هذه الوظيفة داخل الجامعات الفرنسية، الدراسة تضمنت أربعة فصول: من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية والمسار الوظيفي، تسيير الكفاءات، شروط التوظيف. - **ساعدتنا** هذه الدراسة في بلورة موضوع الدراسة نظريا وتحديد منطلقاته المفاهيمية. (Laugerie et autres ;2001)

31- دراسة فيليب وسلر 2002 Philipe Wisler:

الدراسة بعنوان: " إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي " في هذا المقال يتحدث الباحث عن تجربة الجامعة التي ينتمي إليها في مجال إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تزايد عملية التوظيف، ويعتقد أن هذه الوظيفة يجب ربطها بمشروع المؤسسة وأهدافها وطلبتها. - **أفادتنا** هذه الدراسة في بلورة موضوع الدراسة نظريا. (Wisler ;2002)

ج- تعليق عام على دراسات المحور الأول:

بعد استعراضنا لبعض الدراسات السابقة والمتعلقة بالمحور الأول والتي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية الجامعية بشكل مباشر وغير مباشر، يمكن القول أن الدراسة الحالية استفادت من هذه الدراسات بشكل كبير سواء فيما يخص إثراء الجانب النظري من دراستنا الحالية أو في ما يتعلق الأمر بالمعالجة المنهجية والميدانية لمتغير الدراسة. فكانت الاستفادة تتمثل في تحديد منطلقات الدراسة بما فيها تحديد بعض المفاهيم بدقة وموضوعية إضافة إلى تحديد بعض النقاط في الإطار النظري وحتى التطبيقي. ومساعدتنا في التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية انطلاقا من مختلف نماذج الجامعات الجزائرية المختلفة، ولكن تناول هذا المتغير لم يكن بنفس أسلوب معالجتنا له في الدراسة الحالية وهذا ما سوف نتطرق له أثناء مناقشتنا لهذه الدراسات.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بجودة نوعية التكوين الجامعي.

أ- الدراسات العربية:

32- دراسة عبد الرحمن العيسوي 1984 :

الدراسة حول: " تطوير التعليم الجامعي العربي." هدفت إلى التعرف على آراء مجموعة من أساتذة الجامعات العربية في أساليب تطوير التعليم الجامعي والنهوض به، والرفع من مستواه بما يمكنه من تحقيق رسالته التنموية على أكمل وجه. كما هدفت أيضا إلى التعرف على آراء مجموعة من الطلبة العرب حول نظم التعليم الجامعي وأهم المشكلات التي تعوق نشاطهم وتبدد طاقاتهم الذهنية. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- طالب بعض الأساتذة بإدخال مناهج البحث العلمي ضمن مختلف المقررات الدراسية لكل الطلاب على مستوى الممارسة وليس لمجرد دروس نظرية.

- اقترح عدد من الأساتذة إشراك الطلبة في الندوات والمؤتمرات العلمية من خلال إعلامهم بها وإدخال نظام قاعات البحث.

- فيما يخص آراء الطلبة: أشاد الطلاب بالدور الريادي التنموي للجامعة وطالبوا بزيادة عطائهم وبذلها علميا وثقافيا واجتماعيا وتطوير مناهجها دوريا والاهتمام باللغات الأجنبية.

- اشتكى الطلبة من ضعف الاتصال بينهم وبين أساتذتهم و ضعف العلاقة بينهما.

-أفادتنا هذه الدراسة من حيث أنها تتدرج ضمن الدراسات المهمة بموضوع التعليم العالي وضرورة تحسينه من خلال تجويد أداء كل من الأساتذة وكذلك الطلبة؛ فيما يخص رغبتهم في الاستعلام حول طرق التدريس لأجل تطوير قدراتهم. وتحفيزهم على تنمية مهارات الاتصال إضافة إلى ضرورة تفعيل اتصالهم بالأساتذة وهذا ما يؤدي إلى نجاح النظام التعليمي. (العيسوي، 1984)

33- دراسة مصطفى بوتنفوشت 1988:

تحت عنوان: " التلاؤم بين التكوين الجامعي والعمل " ركزت هذه الدراسة على الفعالية، التسيير،

البيداغوجية، البحث العلمي، الميزانية، العقلانية، بعد تحليل النتائج وبعد طرح التساؤل

بين التربية والعمل والتكوين توصلت الدراسة إلى جملة النتائج والاقتراحات التالية:

-عدم وجود علاقة بين الوزارات لتوجيه فائض الخريجين وضبط عدد الحاصلين على البكالوريا ليدخلوا الجامعة حسب احتياجات سوق العمل. وهذا ما دفع الباحث لاقتراح:

- إجراء دراسة علمية على التكوين والجامعة كل سنتين.

- اقتراح إنشاء بنك العمل للإطارات حيث يتصل وزير التعليم العالي بوزارة التخطيط يتقدم لها باحتياجات المؤسسات من المتخرجين.

- أفادتنا هذه النتائج والاقتراحات في توجيهنا إلى حقيقة المعاناة القديمة الحديثة للجامعة الجزائرية الخاصة بعدم فعالية تخطيط الموارد البشرية، إذ أنه كل سنة يتم إهدار في الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي من خلال إهدار في الطاقات البشرية المتخرجة والعاطلة عن العمل، وأخذ اقتراحات هذه الدراسة بعين الاعتبار. (بوتنفوشت، 1988)

34- دراسة برغل سعيد 1997-1998:

قام الباحث بدراسة: " تقويم التكوين بالمركز الجامعي بمستغانم " والتي هدفت إلى التعرف على مدى اكتساب الإطارات الجامعية الملتحقة بعالم الشغل للمهارات المطلوبة في أعمالهم، وكذا مدى إتقانهم لاستخدام تلك المهارات. استخدم الباحث منهج تحليل المضمون في دراسته التي شملت عينة مكونة من 42 طالبا مقبلا على التخرج.

أظهرت نتائج الدراسة أن المعاهد العلمية بالمركز الجامعي بمستغانم لم تحقق أهدافها المرجوة، والمتمثلة في إعداد إطارات تكتسب المهارة التي يتطلبها العمل الميداني؛ كما أنه لا توجد علاقة كبيرة بين مضمون التكوين المتمثل في البرامج المعمول بها حاليا وبين الممارسات الفعلية لها في الميدان. إضافة إلى أن طرق التدريس المتبعة تقليدية ولا تتماشى والتطورات الحاصلة في تقنيات التدريس الحديثة المتبعة؛ والوسائل التعليمية المتبعة غير كافية. وأرجعت عينة الدراسة الخلل في التكوين إلى البرامج المقررة ومدى فعاليتها، وكذا الممارسات البيداغوجية للأساتذة.

- أفادت هذه الدراسة في إدراكنا لبعض الصعوبات والمشكلات التي تواجه تحقيق نوعية التكوين الجامعي والمؤشرات الدالة على تدني نوعية التكوين الجامعي الجزائري والاستفادة من هذه المؤشرات في بناء الفرضيات وكذا في بناء استبيانات الدراسة الحالية. (Guerid ;1998)

35- دراسة بوعبد الله لحسن 1998:

قام الباحث بدراسة "لتقويم العملية التكوينية بالجامعة الجزائرية لبعض المعاهد العلمية بجامعة سطيف"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تحقيق هذه المعاهد العلمية أهدافها في إعداد الأطر المتمكنة من تأدية مهامها على أحسن وجه؛ مع معرفة العلاقة بين البرامج التكوينية المعمول بها وبين الممارسة الميدانية لها، مع معرفة الطرق التدريسية المستخدمة أيضا، استخدم الباحث استبيان مقنن على عينة قدرت بـ 25 طالبا وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- لم تحقق المعاهد العلمية بجامعة سطيف أهدافها المتمثلة في إعداد أطر مزودة بالمهارات المطلوبة.

- لا توجد علاقة بين مضمون التكوين والممارسة الفعلية في الميدان.

- لازالت طرائق التدريس المتبعة التقليدية (المحاضرة الإلقائية).

- يرجع الطلبة ضعف التكوين في الجامعة إلى ثلاث أسباب رئيسية:

- نقص الوسائل التعليمية.

- ضعف كفاءة الأساتذة وقلة التدريبات الميدانية.

- ضعف البرامج التكوينية من حيث المحتويات والمدة الزمنية المناسبة لها.

- أفادتنا هذه الدراسة في معرفة الأسباب الرئيسية لضعف التكوين الجامعي بالجزائر، وهذا ما يدفعنا أكثر لتعزيز ضرورة تحسين نوعية التكوين في الدراسة الحالية. (بوعبد الله، 1998)

36- دراسة أحمد يونس و ياسين الصرايرة 1999:

أجرى الباحثان دراسة ميدانية حول: " طرائق التعليم الجامعي " بهدف التحقق من مدى رغبة عينة الدراسة من طلبة اليرموك في استخدام الطرائق التطبيقية في التدريس (لعب الأدوار، فرق العمل، مناقشات وزيارات ميدانية)؛ مقارنة بطرائق التعليم التقليدية القائمة على التلقين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات التي يكتسبها الطلبة من خلال الطرائق الحديثة في التدريس؛ بما في ذلك من فوائد وصعوبات تلك الطرائق. شملت الدراسة عينة قدرت بـ 171 طالبا من جامعة اليرموك؛ تم التدريس لهم بالأساليب و الطرق التطبيقية ثم طبق عليها استبيان، خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- لدى الطلبة الرغبة الصادقة في تبني الأساليب التطبيقية الحديثة.

- يرى الطلبة أن الأساليب التطبيقية تساهم بصورة فعالة في تنمية مهارات الاتصال، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، تحمل المسؤوليات، تغيير التصرفات السلبية لديهم.

- تشير هذه الدراسة إلى تشجيع الاعتماد على الأساليب الحديثة في التدريس لما لها من أهمية وفوائد عديدة في تحسين أداء الطلبة وكذا الأداء الكلي للجامعة، فكانت نتائج هذه الدراسة مفيدة لنا في دعم مسار دراستنا الحالية في الدعوة إلى تحديث طرائق التدريس. (يونس والصريرة، 1999)

37- دراسة صالح بوشارب مريم 2000-2001:

قامت الباحثة بدراسة ميدانية حول: "التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن نمط التكوين السائد في الجامعة الجزائرية ومدى مساهمته في إنتاج وبناء الكفاءات المناسبة من خلال تحليل العناصر المكونة لهذا التكوين وآليات عملها. وذلك عن طريق تحليل أجوبة المبحوثين من خلال تقنية المقابلة والتي تم توزيعها بين الطلبة والأساتذة باعتبارهما طرفين أساسيين لا يمكن الاستغناء عن أحدهما في عملية التكوين.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التكوين الجامعي بعناصره المختلفة لا يهدف في الحقيقة إلى تكوين الإطار الكفاء المبدع، فطرائق التدريس المستخدمة مازالت تقليدية يهيمن عليها طابع الإلقاء والتلقين والتسلط ورفض المجادلة في الآليات المساهمة في تنمية روح النقد لدى الطالب.

- الاستفادة من هذه الدراسة التي تشير إلى تدني نوعية التكوين الجامعي؛ وعدم فاعليته في تكوين الإطار الكفاء كانت في التعرف أكثر على موضوع التكوين الجامعي.(بوشارب مريم، 2000-2001)

38- دراسة بوزيد نبيل 2002:

تحت عنوان: "التكوين الجامعي وتحضير الطلبة إلى عالم الشغل والتوظيف" اهتمت الدراسة بتقييم الفعالية الحالية لتحضير الطلبة إلى عالم الشغل والتوظيف في الجزائر؛ بمختلف الاستراتيجيات والنشاطات التي يجب على التكوين الجامعي مهما كان الاختصاص استعمالها من أجل تحسين فعالية تحضير الطلبة إلى سوق عمل متغيرة باستمرار.

لقد اعتمد تطوير هذه الدراسة على عمل تحضيرى تضمن مجموعة من المقابلات في فرنسا والجزائر وكذا على دراسات استطلاعية، أما استمارات الدراسة النهائية الميدانية فوجهت إلى ثلاث عينات معنية بعلاقة التكوين الجامعي وعالم الشغل والتوظيف.

توصلت الدراسة إلى إثبات عدم فعالية الاختصاصات الجامعية المدروسة بالنسبة إلى الأهداف المسندة إلى التكوين الجامعي بصفة عامة، وبالنسبة إلى تحضير الطلبة إلى عالم الشغل والتوظيف. ومن جهة أخرى ضرورة استدخال الاستراتيجيات والنشاطات المختلفة ضمن برامج التكوين وكذلك في هيكلة وتنظيم هذا التكوين على مستوى المحيط الجامعي المباشر.

- **أفادتنا** هذه الدراسة انطلاقا من كونها تصب في إطار تقويمي للتكوين الجامعي خاصة ضمن متغير نوعية التكوين الجامعي، وبالتالي ساعدتنا في التعرف على طريقة معالجة هذا المتغير؛ وتم اعتبارها مرجعا نظريا وتطبيقيا للدراسة الحالية. (بوزيد، 2002)

39- دراسة بوعبد الله لحسن 2004:

الدراسة بعنوان: " مدى استخدام التكنولوجيا التعليمية في الجامعة - دراسة تطبيقية - " حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام التكنولوجيا التعليمية في الجامعة، وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من طلبة جامعات الشرق الجزائري بلغ عدد أفرادها ب 421 طالبا ممن أوشكوا على التخرج. وقد توصلت الدراسة إلى أن الكتب والمراجع هي من أهم الوسائل التعليمية التي كان يستعين بها الأستاذ الجامعي عند عرضه للدرس، أما باقي أدوات التكنولوجيا التعليمية وخاصة منها الأفلام وشرائط الفيديو وأجهزة الكمبيوتر فهي لا تستعمل بتاتا خاصة لدى طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية. وأفادت هذه الدراسة في إبراز أهم الوسائل التعليمية الحديثة التي تساهم في تحسين نوعية التكوين الجامعي؛ وكشفت لنا واقع طرق التدريس التقليدية في الجامعة الجزائرية. (بوعبد الله، 2004)

40 دراسة صيفور سليم 2005-2006:

أجرى الباحث دراسة ميدانية حول: " تقييم توجهات الجامعة الجزائرية في ضوء تدويل التعليم العالي والعولمة " هدفت إلى دراسة توجهات الإصلاحات الجامعية الجزائرية الحالية في ضوء التوجهات الدولية للتعليم العالي تحت تأثيرات اقتصاد السوق الحر، مع معرفة مدى تطابق

الإصلاحات الجامعية الجزائرية الحالية مع التوجهات العالمية للتعليم العالي، وفي نفس الوقت معرفة مدى استجابة هذه الإصلاحات والتوجهات الجامعية الجزائرية إلى المتطلبات والحاجات الخاصة للمجتمع الجزائري. تمثلت العينة في 85 أستاذا جامعيًا، ينتمون إلى أربع جامعات كبرى في الجزائر. توصلت الدراسة إلى أن: توجهات الجامعة الجزائرية تتوافق مع التوجهات الدولية في إطار تدويل التعليم العالي على مستوى المصادر الوثائقية فقط. أما من حيث الواقع فلا تتطابق في أحسن الأحوال إلا لحد ما ولا تستجيب إلى الحاجات الخاصة للمجتمع الجزائري الاجتماعية والاقتصادية إلا بنسبة ضعيفة.

- استفدنا من هذه الدراسة في تحديد أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من موجهات تطوير التعليم العالي؛ مثل التزايد المستمر والمتواصل للتمهين في الجامعات وكذا تزايد الطلب على نوعية التكوين الجامعي...الخ، وهذا ما أفادنا في إدراك ضرورة تطوير التعليم والتكوين الجامعي وتحسين نوعيته؛ وفقا لما يتطلبه عصر المعرفة إضافة إلى الاستفادة من نتائج هذه الدراسة. (صيفور، 2005-2006)

41-دراسة بشير معمريّة :

هدفت هذه الدراسة المعنونة بـ: " مؤشرات واقع التدريس والبحث الجامعيين " إلى التعرف على واقع التدريس وواقع البحث من وجهة نظر الأساتذة والطلبة، تكونت عينة الدراسة من 93 أستاذا و561 طالبا؛ استخدم الباحث أداتين لجمع البيانات من أفراد العينة: الأول استبيان موجه للطلبة والثاني استبيان موجه للأساتذة. بينت نتائج الدراسة وجود واقع سلبي وضغط في مجالي التدريس والبحث الجامعيين؛ سواء من وجهة نظر الأساتذة أو الطلبة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: العمل على تدريب الأستاذ الجامعي باستمرار على مهارتي التدريس والبحث، إضافة إلى العمل على توفير الكتب والدوريات المخصصة لتسهيل عملية التوثيق العلمي للباحث. - أفادت نتائج الدراسة في استكشاف واقع التدريس ومدى تأثيره على تحقيق النوعية في التكوين الجامعي بالجامعة الجزائرية والاعتماد على مؤشراتنا في دراسة موضوعنا الحالي. (معمريّة، 2005-2006)

42- دراسة نادية بوشاللق:

حول: " نظرة جديدة لواقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر " تضمنت هذه الدراسة ضرورة إعادة النظر على نحو جذري في بنى التعليم العالي؛ لاسيما وأن رائد التغيير في الحضارة الجديدة هو العلم من جانب، والميادين التكنولوجية الجديدة المعتمدة على معطيات العلم من جانب آخر. حيث تغيرت المنطلقات العلمية والتكنولوجية لحضارتنا و لابد أن تتغير معها منطلقات التعليم العالي؛ من بنى ومناهج واختصاصات وتقنيات وغير ذلك، فلا بد من تخطيط جديد لنظم التعليم العالي بتسيير الربط العضوي بين حاجات القوى المتجددة والمتغيرة وبين ما نجد في التعليم العالي من اختصاصات، مناهج، محتوى وطرائق وتقنيات وغيرها. وأفادتنا هذه الدراسة في التعرف على مسار تطوير التعليم الجامعي وتغييره وفق ما يحدث من متغيرات. (أعمال الملتقى الدولي الأول: نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات الداخلية و الاختبارات الذاتية، 2005-2006)

43- دراسة الشريف مرزوق:

بعنوان: " الآفاق المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي " تناولت الدراسة مهام وأهداف التعليم العالي؛ كما تطرقت إلى بعض من ملامح أزمة التعليم الجامعي- أزمة المناهج - لتصل الدراسة إلى بعض آفاق المستقبل لتطوير التعليم الجامعي كتطوير نظم التعليم، إعادة النظر في المناهج، تفعيل المشاركة الاجتماعية في التعليم...الخ. مع إضافة بعض الطرق التي من شأنها ترقية التعليم الجامعي وتفعيله.

- أفادتنا هذه الدراسة من خلال إشارتها إلى ضرورة تطوير المناهج التدريسية التكوينية؛ مع ضرورة ربط الجامعة بالمجتمع بغية تطوير التكوين الجامعي وتحسين نوعيته. (المرجع السابق)

44- دراسة دليلة معارشة 2007:

قامت الباحثة بدراسة حول: " دور المتغيرات السيكو بيداغوجية في تحديد نوعية التكوين الجامعي " هدفت إلى تحديد دور كل من الأستاذ، الطالب والمادة في تحديد نوعية التكوين الجامعي؛ وقد تم قياس الفروقات بين الأساتذة والطلبة في استجاباتهم على استبيان الدراسة الذي يتكون من ثلاث محاور وبعد تحليل النتائج بالطرق الإحصائية تم التوصل إلى إثبات الفرضيات،

تكونت العينة من 124 فردا منهم 45 أستاذا و 79 طالبا. ومن خلال هذه الدراسة اتضح وجود الكثير من النقائص التي تحول دون سير العملية التكوينية بالشكل المطلوب .

- توصلت هذه الدراسة إلى أن التكوين الجامعي يحتاج إلى إصلاح من أجل تحسينه وتجويده فتطرقت هذه الدراسة إلى النوعية في التعليم بضرورة دفع الطالب إلى التعلم وبناء معارفه فأفادت هذه النتائج كثيرا الدراسة الحالية سواء من الناحية النظرية ومن الناحية المنهجية التطبيقية إضافة إلى رصد أهم مؤشرات نوعية التكوين الجامعي. (معارشة، 2007)

45-دراسة عيسى علال :

بعنوان: " الجامعة الجزائرية في ظل التحولات السياسية والاقتصادية الوطنية والدولية " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استجابة واندماج الجامعة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي الجديد، و مدى مواكبة التحديات الجديدة على ضوء التحولات السياسية والاقتصادية الوطنية والعالمية. طبقت الدراسة على عينة قدرت بـ83 فردا من الطلبة المتخرجين من المركز الجامعي بالمدينة، وخرجت بالنتيجة التالية: أنه بمجرد تخرج الطلبة الجامعيين وحصولهم على الشهادة؛ ودخولهم محيط اجتماعي جديد تزول تلك العلاقة التي كانت تربطهم بجامعتهم. إن غياب هذه العلاقة بين الجامعة ومتخرجيها زاد من تعميق الهوة بين الجامعة والمجتمع، إذ لا يمكن أن نتصور خطة تنبؤية أو تحديد برنامج يفي بالاحتياجات المستقبلية لما يتطلبه المحيط من إدارات وكفاءات بشرية. كما أن غياب تلك العلاقة والشروط الكثيرة التي أصبح يفرضها القطاع الإنتاجي؛ والاستمرار في فتح تخصصات لا تتماشى مع متطلبات المجتمع أنتج حضيرة من البطالين الجامعيين على حد قول الباحث.

- ساهمت هذه الدراسة في تبيان أهمية مؤشر علاقة الجامعة بخريجها ورصد أحوالهم؛ وهذا المؤشر يعمل على تزويد الجامعة بالمعلومات حول المتخرجين وعن مدى اندماجهم فعليا وتكيفهم مع الواقع العملي الوظيفي، وبالتالي أظهرت هذه الدراسة غياب إحدى مؤشرات نوعية التكوين الجامعي بالجزائر "المراسد" الخاصة بذلك، وهذا ما ساعدنا في التمعن أكثر في هذا المؤشر من خلال دراسته ميدانيا كأحد مؤشرات النوعية في التكوين الجامعي. (مجلة البحوث والدراسات

الانسانية، 2008)

46-دراسة فوزي بومنجل:

حول: " واقع التكوين الجامعي العربي ورهاناته المستقبلية " وهي دراسة نظرية تضمنت سياسات الإصلاح الجامعي والواقع السياسي والاجتماعي بعد إبراز واقع أزمة الفكر التربوي في الوطن العربي والنقائص التي تحيط بإصلاحه. مع إبراز مجمل شروط تحقيق مطمح إعادة صياغة هذا الفكر على أسس وأهداف جديدة تتلاءم وبيئته الاجتماعية ومتطلبات العصر، وهذا ما جعل الباحث ينادي بضرورة استفادة الجامعات العربية من خبرات من سبقوها في مجال إصلاح المنظومة الجامعية؛ التي اعتمدت استراتيجيات تنموية حديثة.

- أفادتنا هذه الدراسة في توضيحها للمنهج المناسب والطريق الأمثل من أجل تطوير التكوين الجامعي. (سلسلة الدراسات الاجتماعية، 2007)

47-دراسة إلياس شرفة:

بعنوان: " تطوير طرق وأساليب التدريس باستعمال شبكة الانترنت " حاولت هذه الدراسة تقديم أهم البرامج المستخدمة محليا وعالميا في عملية التدريس؛ ودورها الكبير في إنجاح العملية التعليمية. كما بينت الدراسة الدور الكبير لشبكة الانترنت في العملية التعليمية كأداة فعالة في تطوير الأداء واعتبارها الوسيلة الأنسب - حاليا و مستقبلا -استخداما في العملية التعليمية.

- أفادت هذه الدراسة في إظهار الدور الكبير الذي تقدمه الوسائل التعليمية الالكترونية لإنجاح العملية التكوينية؛ وتحسين الأداء الجامعي. (مجلة البحوث والدراسات الانسانية، 2007)

48-دراسة عسالي بولرياح :

بعنوان: " التكوين والتعليم الإداريين في البلدان العربية - إنجازات و نقائص -" بينت هذه الدراسة أهمية تكوين الكوادر الإدارية والعوامل المؤثرة في تطوير هذا التكوين؛ مع مراعاة ضرورة تزويد المجتمع الجزائري بموارد بشرية كفؤة ومؤطرة مهاريا وإداريا. بغية الاستفادة من هذه القدرات في مجال إدارة المؤسسات المختلفة. تجسدت الاستفادة من هذه الدراسة انطلاقا من اطلاقنا على أهم التجارب الناجحة في التكوين الجامعي والتعليم الإداري في الجامعات، وعلاقته بتكوين النخب البشرية وتزويد المجتمع الجزائري بها. (مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 2008)

49- دراسة مجلة الأبحاث الاقتصادية 2009:

قامت المجلة بدراسة نظرية بعنوان: " الجامعة الجزائرية أمام رهان الجودة " هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهم مؤشرات تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، حيث قامت فيها بمقابلة حاورت فيها الأستاذ الدكتور رشيد حراوية وزير التعليم العالي والبحث العلمي السابق بالجزائر حول أهم المؤشرات والتحديات التي تواجه التكوين الجامعي، وتبين من خلال هذه الدراسة أن الوزارة الوصية تسعى لتحقيق التواصل بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، كما أنها تعمل على السعي والمثابرة لتحقيق النوعية والجودة في التكوين الجامعي، حيث تناولت الدراسة أهم المؤشرات الوطنية للتنمية البشرية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وبينت بأن الجزائر كسبت رهان ديمقراطية التعليم وتسعى لكسب رهان النوعية.

- أفادتنا هذه الدراسة في الاطلاع على أهم مؤشرات التنمية البشرية وأهم الإحصائيات التي قدمها وزير التعليم العالي والبحث العلمي فيما يخص أهم مؤشرات نوعية التكوين الجامعي. (مجلة الأبحاث الاقتصادية، 2009)

50- دراسة عمور عمر جوادي:

قام الباحثان بدراسة حول: " دور أهمية الجودة الشاملة في عملية التقييم التربوي " هدفت إلى تسليط الضوء على المفهوم الإداري الحديث؛ وماله من مزايا في تطوير الإدارة التربوية، حيث أنه كفيل بتجاوز مشكلات المركزية في اتخاذ القرار حيث يشترك كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم في صنع السياسات والتوجهات الرئيسية للمؤسسة التربوية. كما أنه منهج يتطلب تطوير نظم المعلومات وجمع حقائق وفيرة ودقيقة لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يعتبر من أهم انعكاسات الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية بإكسابها مهام وأنشطة جديدة؛ إضافة إلى المهام السابقة وهذا ما يسهم في جودة إدارة الموارد البشرية.

- مكنتنا هذه الدراسة من معرفة أهمية تطبيق مدخل الجودة الشاملة كمدخل تطويري لتحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين نوعية التكوين الجامعي الجزائري.(منتدى الأستاذ، 2009)

51- دراسة عجال مسعودة 2009-2010:

هدفت الباحثة من خلال دراستها المعنونة بـ: " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي " إلى معرفة هذه العلاقة من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة المحاور التالية:

- علاقة إدارة الإدارة بجودة التعليم العالي.
- علاقة إدارة المهام بجودة التعليم العالي.
- علاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي.
- علاقة إدارة البيئة بجودة التعليم العالي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي اعتمادا على أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث الذي قدرت العينة بـ 250 أستاذًا، توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها: وجود تقارب كبير بين نتائج درجة ممارسة القيم التنظيمية ونتائج درجة ممارسة أبعاد الجودة، ولذلك تستنتج الباحثة أن درجة ممارسة الجودة بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية؛ وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي.

- أفادتنا هذه الدراسة في تحديد بعض مفاهيم الجانب النظري للدراسة الحالية، كما مكنتنا من التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وبين جودة التعليم العالي.(عجال، 2009-2010)

52- دراسة على أحمد بومعزة 2009-2010:

قام الباحث بدراسة حول: " تمثلات لواقع التكوين الجامعي المتدرج في الجامعة الجزائرية " هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على حقيقة التكوين الجامعي في الجامعة الجزائرية، و معرفة مدى مساهمته في صقل الكفاءات وتنمية قدرات وإمكانات الطالب الجامعي، فضلا عن محاولة الوصول إلى:

- تحديد تصورات الطلبة لواقع تكوينهم الجامعي.
- التعرف على العلاقة بين التكوين الجامعي واستقرار الطالب الجامعي ورضاه الدراسي.
- تبين طبيعة التكوين الجامعي الجزائري وكيفية التكيف معه من طرف الموارد البشرية الطلابية.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين التكوين الجامعي والفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة الجامعية.

طبق الباحث دراسته على عينة قدرت ب 153 طالبا باستخدام المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التكوين الجامعي يساهم في صقل الكفاءات وتنمية مهارات وقدرات الطالب.

- **أفادتنا** هذه الدراسة من خلال نتائجها في تبيان مدى مساهمة التكوين الجامعي في تنمية كفاءات ومهارات الطالب الجامعي المورد البشري الأكثر تواجد بالجامعة. (بومعزة، 2009-2010)

53- دراسة فنطازي العمري 2010-2011:

الدراسة بعنوان: " تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى:

- معرفة و كشف مدى فعالية تطبيق هذا النموذج في معالجة مشاكل المنظمة.
- معرفة الممارسات الإدارية ومدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة قدرة المنظمة الجزائرية على إحداث تغيير وتطوير نفسها لإنتاج مخرجات ذات جودة عالية تمكنها من البقاء وسط بيئة تنظيمية عالمية عالية التنافس.

استخدم الباحث لقياس مؤشرات الدراسة: الملاحظة، المقابلة الحرة والمقابلة الموجهة وكذا الاستمارة. على عينة قدرت ب 40 مشرفا، وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها أنه هناك تطبيق فعال لمبادئ و نصوص الجودة من خلال العمليات الإنتاجية، ولو أن هناك مشكلة الاتصال والتغذية الراجعة على السوق والزبائن وقلة الدراسات التي يستوجب على المؤسسة القيام بها.

- **ساعدتنا** نتائج هذه الدراسة من معرفة واقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية مع تبيان أهمية الاستفادة من هذا المدخل في زيادة المردودية. (فنتازي، 2010-2011)

54- دراسة محمد بن موسى و إبراهيم عاشوري:

بعنوان: " المساهمة المرتقبة لجودة التعليم العالي في النهوض بنوعية المخرج البشري " هدفت هذه الورقة البحثية إلى توضيح أهمية جودة التعليم العالي كرافد مهم وأساسي؛ يشكل أحد الدعائم

التي تستند إليها الجهود الهادفة إلى الرفع من كفاءة المخرج البشري لمؤسسات التعليم العالي (الطلاب أو الخريجون) لاسيما في ظل استفحال ظاهرة تغلب الكم على الكيف، والتي مردها التركيز المفرط وغير المدروس، على الرفع من عدد الخريجين بغض النظر عن كفاءاتهم هذه الأخيرة التي من شأنها أن تشكل عنصرا ضروريا وهاما في سياق التحسين من إنتاجية الخريجين؛ وتوجيههم نحو مستقبل يلبي حاجياتهم ؛ وذلك بما يواكب التطورات الحاصلة خصوصا أن الفرد الفاعل في هذا العصر هو الفرد ذو المهارات المتعددة، والقادرة على التعلم والتدريب الدائمين.

- أفادتنا هذه الدراسة في تبيان أهمية الاهتمام بالطالب الجامعي كمورد بشري بغية تحقيق جودته ونوعيته، فجودة التكوين الجامعي تقتضي جودة الطالب الجامعي وتحقيق كل متطلبات الرضا الدراسي له.(الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، 2012)

55- دراسة خالدي فراح و عموري مينة:

بعنوان: " دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تنمية مهارات التدريس " حاولت هذه الدراسة توضيح أهمية التكوين الجامعي في تنمية الموارد البشرية؛ كونه يتعلق بإعداد الكفاءات المتخصصة في مختلف مجالات الحياة، وبقدر جودة التعليم الجامعي بقدر ما نضمن جودة هذه الكفاءات، والتدريس الجامعي باعتباره أحد الأهداف الأساسية للجامعات والمعاهد العليا، يتصل به مجموعة من العوامل تتعلق بـ(الأستاذ الجامعي، الطلبة، المناهج والإدارة الجامعية) وهذه العوامل تتداخل معا لتؤثر على نوعية وجودة التدريس الجامعي سلبا وإيجابا، وبقدر توفر متطلبات الجودة في كل هذه العوامل بقدر ما تكون جودة التكوين والتدريس الجامعي، ولكي ترق هذه الوظيفة إلى المستوى المطلوب يجب أن ترتبط بتكنولوجيا المعلومات الحديثة.

- أفادتنا هذه الدراسة كثيرا من حيث أنها بينت أهمية التكوين الجامعي في تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية خاصة النوعية منها، واعتبار الأستاذ والطالب والإدارة والمناهج أهم عوامل تتداخل لتؤثر على نوعية التكوين الجامعي، وبقدر ما توفر متطلبات النوعية في هذه العوامل بقدر ما تكون نوعية التكوين الجامعي.(المرجع السابق)

56- دراسة محمد دهان:

تحت عنوان: " الجامعة الجزائرية وتحديات تكوين الكفاءات في عصر اقتصاد المعرفة " تناولت هذه الدراسة قضية تحديات تكوين وتنمية الكفاءات البشرية في التعليم الجامعي عموماً؛ وفي الجزائر على وجه الخصوص في ظل التحول إلى مجتمع المعرفة، هدفت الدراسة إلى :

- إبراز أهم سمات مجتمع المعرفة.

- تحديد أهم مواصفات العمل في عصر المعرفة.

- تحليل غايات ووظائف الجامعات وأزمة التعليم العالي في الجزائر.

- استعراض أهم التحديات التي تواجه الجامعات في عصر المعرفة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واقترحت أن السبيل لمواجهة تحديات تكوين وتنمية الكفاءات البشرية في التكوين الجامعي لا بد أن تصبح غايات التعليم عموماً والتعليم الجامعي خصوصاً تتمحور حول: تعلم لتعمل، تعلم لكي تتعايش، تعلم لتكون.

- أفادتنا انطلاقاً من تبيانها لأهمية التكوين الجامعي ودوره في تكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي يحتاجها سوق العمل كما وكيفا، وهذا ما زاد من أهمية الدراسة الحالية(المرجع السابق)

ب- الدراسات الأجنبية:

57- المؤتمرات التمهيدية لمنظمة اليونسكو 1996-1997:

عقدت المنظمة أربعة مؤتمرات إقليمية تمهيدية: الأول في كوبا 1996، الثاني في داكار 1997، الثالث في بيروت 1997، والرابع في طوكيو 1997 وقد هدفت هذه المؤتمرات إلى:

- تحديد المبادئ الرئيسية التي يمكن أن تساهم في إحداث تحول عميق في التعليم والتعليم العالي؛ على أسس من العدالة والديمقراطية والمساواة والحرية.

- المساهمة في تطوير الوظائف ذات العلاقة بالتعليم العالي؛ مثل التدريب والبحوث وتجويد التعليم وتوفير الفرص المتساوية التي تضمن التعليم المستمر والدائم للجميع دون أي عوائق. -

أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أهم أهداف تطوير التعليم والتكوين الجامعي. (الخطيب و معاينة، مرجع سابق)

58- مؤتمر اليونسكو العالمي 1998:

- بعنوان: " التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين " قدمت فيه اليونسكو مجموعة من التوصيات التي ينبغي على الدول والحكومات القيام بها. كما حدد المؤتمر جملة من التوصيات لإدارات التعليم العالي نفسها ومنها:
- أن تستغل الجامعة خبراتها ومعرفتها في إيجاد الحلول لمشكلات المجتمع؛ والمشكلات العالمية الكبرى كالفقر والجوع والمرض والأمية عن طريق تطبيق مبدأ الجامعة المتفاعلة مع المحيط، وتطبيق الجودة والنوعية في كل مناحي الإدارة الجامعية.
 - وضع أسس جديدة في تعامل الجامعة مع سوق العمل.
 - تطوير القدرات والكفاءات العلمية تطويرا علميا وتربويا بشكل متواصل ومستمر.
 - توفير إدارة جامعية علمية حديثة ليست لتسيير الأمور ولكن للتطوير والتوجه نحو المستقبل.
 - تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة أعمال الجامعة مثل الهياكل التنظيمية وطرق التدريس والتخطيط والإدارة والمالية. - أفادتنا في التزود بأهم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بتطوير التعليم العالي ومحاولتنا جعل هذه التوصيات منطلقات للدراسة الحالية. (المرجع السابق)
- ## 59- دراسة جورج دي كوه و آخرون 2006:

- قام الباحثون بمجموعة من الدراسات حول: " نجاح الطالب في الجامعة " هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهم متطلبات نجاح الطالب في الجامعة من خلال تهيئة الظروف المؤثرة في ذلك. بعرض عدد من النماذج الناجحة في بعض الجامعات الأمريكية والتي يطلق عليها بمؤسسات الممارسة التعليمية الفاعلة، واعتبرت هذه الدراسة الظروف الجيدة والايجابية المحيطة بالطالب الجامعي تؤثر بشكل كبير وجدي في جودة أدائه التعليمي وحتى العملي.
- تمت الاستفادة من خلال عرضنا لمختلف النماذج والتجارب الناجحة في بعض الجامعات الأمريكية؛ كما تمكنا من التعرف على أهم أساليب الاهتمام بالطالب الجامعي وتنمية قدراته وبالتالي تحسين أدائه الدراسي، فاستفدنا من هذه الدراسة بشكل كبير. (دي كوه وآخرون، 2006)
- تعليق عام على المحور الثاني:

بعد استعراضنا لبعض الدراسات المتعلقة بهذا المحور والتي تناولت متغير نوعية التكوين الجامعي من قريب ومن بعيد، يمكن القول أن الدراسة الحالية استفادت من هذه الدراسات بشكل كبير سواء فيما يخص إثراء الجانب النظري أو في ما يتعلق بالمعالجة المنهجية والميدانية لمتغير الدراسة. فكانت الاستفادة تتمثل في تحديد منطلقات الدراسة بما فيها تحديد بعض المفاهيم بدقة وموضوعية إضافة إلى تحديد بعض النقاط في الإطار النظري وحتى التطبيقي من خلال التعرف على مختلف طرق الطرح والتحليل والمناقشة.

المحور الثالث: مناقشة و تحليل الدراسات السابقة الخاصة بالمحورين.

حاولنا في هذه المحاور تناول الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة ووثيقة بمتغيرات موضوع دراستنا الحالية ولها علاقة بمجال الدراسة (إدارة الموارد البشرية في الجامعة) و(نوعية التكوين الجامعي)، وأخرى لها صلة غير مباشرة بتلك المتغيرات، وإنما تمس الموضوع في جانبه العام كالدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام وكذا الدراسات التي تمس تطوير التعليم العالي بشكل عام أيضا. ولم نتمكن من رصد جميع الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها واستفدنا منها وإنما تناولنا فقط تلك التي اعتقدنا أنها مشابهة وتخدم أكثر متغيرات الموضوع، وفي ضوء قلة الدراسات السابقة الجزائرية المشابهة للدراسة الحالية وبطبيعة الحال في حدود بحثنا وتقصينا؛ ارتئينا إدراج الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير على حدا حتى تسهل قراءة هذه الدراسات واستقصاء نتائجها ومقترحاتها وبالتالي تحقيق الاستفادة منها في بلورة وبناء الدراسة الحالية. إن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف والمرامي التي سعت إلى تحقيقها؛ وأيضا باختلاف المجالات التي تناولتها بالدراسة باختلاف البيئات التي تمت فيها. حيث ركزت هذه الدراسات السابقة على:

- تطوير أداء الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي لديها، كما ركزت على الاهتمام بمجال تطوير وإصلاح التعليم الجامعي عموما بما فيه تحسين نوعية التكوين الجامعي.
- تباينت عينات تلك الدراسات وإطارها الزمني والمكاني تبعا لنوع الدراسة وطبيعة هدفها.
- استخدمت تلك الدراسات أدوات ومقاييس مختلفة مقننة حسب طبيعة الموضوع.

- تباينت تلك الدراسات ما بين دراسات نظرية وأخرى نظرية تطبيقية حسب ما تقتضيه طبيعة الموضوع والهدف المراد منه.

- استخدمت الدراسات أدوات إحصائية وأساليب مختلفة لجمع وتبويب وتحليل النتائج في حال ما إذا كانت الدراسات ميدانية.

وقد وجدت الباحثة أن هناك اختلافات عديدة بين تلك الدراسات السابقة ودراستها الحالية تدور في معظمها حول طريقة تناول موضوع الدراسة الحالية بكل متغيراته، إضافة إلى الاختلاف في طبيعة الموضوع والأهداف المرجوة...الخ من الاختلافات. وهذا راجع للاعتبارات سابقة الذكر والتي تمثل خصوصية كل دراسة عن الأخرى ويمكن إيجازها في:

- محور الاهتمام:

- تركز الدراسة الحالية على معرفة الواقع الفعلي لمدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر؛ انطلاقا من جمع التراث النظري لموضوع الدراسة وتطبيقه في الميدان.

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بمواردها الجامعية ومدى توفير مستلزمات الرضا الوظيفي والدراسي لديهم؛ ومدى تأثير كل ذلك على تحقيق الجودة و تحسين النوعية في التكوين الجامعي الجزائري، بغية الوصول إلى نتائج علمية ودقيقة تؤكد ذلك الواقع ومن ثم الخروج بمجموعة من الاقتراحات انطلاقا من تلك النتائج؛ إضافة إلى بناء تصور نموذجي مقترح لتحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية.

- منهج الدراسة:

- تتخذ الدراسة الحالية من المنهج الوصفي التحليلي منهجا لها لدراسة الموضوع بشكل علمي ودقيق انطلاقا من وصف الظاهرة المدروسة وصفا علميا وصولا إلى تحقيق نتائج و اقتراحات قد تساهم في تطوير التكوين الجامعي الجزائري. ونشير في هذا الصدد إلى أن اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي ليس في المنهج في حد ذاته و نما في طريقة

معالجة متغيرات الدراسة وفقا لهذا المنهج انطلاقا من طبيعة أهداف كل منها وكذا في الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

- عينة الدراسة:

- يتم تطبيق أدوات جمع البيانات على كل من أعضاء هيئة التدريس، الإداريين الذين لهم علاقة بالتكوين الجامعي والطلبة بجميع الكليات.

- الاختلاف الموجود على مستوى هذه الدراسة هو إدراج الطالب الجامعي كمورد بشري باعتبار أن الاستثمار في رأس المال البشري والفكري يتم على مستواه؛ على غرار الدراسات السابقة التي غالبا ما تناولت فقط إدارة وتنمية الموارد البشرية الخاصة بالأستاذ الجامعي.

- الإطار الميداني و الزماني:

- تتخذ الدراسة الحالية من جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي إطارا مكانيا لها للقيام بإجراءات الجانب التطبيقي واستقاء البيانات الميدانية منها. دامت مدة هذه الدراسة نظريا وتطبيقيا أربع سنوات انطلاقا من السنة الجامعية 2010-2011.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات موضوع الدراسة؛ والتي استفدنا منها في تحديد بعض منطلقات الموضوع وأيضا جاءت لتأكيد أهمية دراستنا الحالية من خلال تأكيد جلها على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية، وعلى ضرورة تطوير التكوين الجامعي وتجويده وتحسين نوعيته. وبهذا الفصل نكون قد ختمنا الفصول النظرية لنبدأ بالفصل الموالي (الفصل الخامس) من الجانب التطبيقي والذي يتناول الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛ والذي تم تقسيمه إلى قسمين قسم خاص بالدراسة الاستطلاعية وقسم خاص بالدراسة الأساسية.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.
- 2- مجالات الدراسة الاستطلاعية.
- 3- عينة الدراسة /الاستطلاعية.
- 4- أدوات جمع البيانات.
- 5- تقدير الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- 7- نتائج الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: الدراسة الاساسية:

- 1-مجالات الدراسة الاساسية.
- 2-عينة الدراسة الاساسية.
- 3-المنهج المستخدم.
- 4-أدوات الدراسة و كيفية تصحيحها و تطبيقها:
- 4-1 أدوات جمع البيانات.
- 4-2 طريقة تصحيح الاستبيانات.
- 4-3 كيفية تمرير الاستبيانات(التوزيع).
- 5-أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من أساسيات البحث العلمي، فالدراسة الميدانية هي مرجع الباحث لاختبار فرضياته المطبقة على عينة مشتقة من المجتمع الاصلي للدراسة بغية التوصل إلى نتائج علمية ودقيقة تثبت أو تنفي صحة الفرضيات؛ وذلك استنادا إلى تلك الاجراءات المنهجية وكذا الاساليب الاحصائية المناسبة. وهذا ما سنتناوله بالشرح والتفصيل في هذا الفصل. وتقاديا لأي صعوبات أو عراقيل قد تواجه الباحثة أثناء قيامها بالدراسة الميدانية قامت بإجراء هذه الدراسة الميدانية على مرحلتين وهما:

- مرحلة خاصة بالدراسة الاستطلاعية.

- مرحلة خاصة بالدراسة الاساسية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية : تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف أكثر على ميدان الدراسة الميدانية بغية تحديده بدقة.
- معرفة صعوبات التطبيق قصد تجاوزها في الدراسة الاساسية.
- معرفة مدى استجابة افراد العينة لفقرات الاستبيانات الثلاث واستيعابهم لها، والتأكد من وضوحها وأنها لا تحتتمل التأويل، وكذا وضوح التعليمات في كيفية الاجابة عن الاسئلة بطريقة سليمة وهذا لأجل بناء أدوات الدراسة الاساسية في شكلها النهائي.
- بناء الاستبيانات الثلاث وتحديد الخصائص السيكومترية لكل استبيان وإعداده للتطبيق في الدراسة الاساسية.

2- مجالات الدراسة الاستطلاعية: قسمت إلى:

2-1 المجال المكاني للدراسة: تم اجراء هذه الدراسة في ولاية أم البواقي وبالضبط بجامعة

العربي بن مهيدي بأم البواقي، وللتحديد أكثر تمت الدراسة بكل كليات الجامعة.

- الموقع الجغرافي للولاية: " تقع مدينة أم البواقي في الشرق الجزائري على السفح الجنوبي لجبل سيدي أرغيس، يحدها من الشرق ولاية تبسة ومن الغرب ولاية باتنة، ومن الجنوب ولاية خنشلة أما من الشمال فولاية قسنطينة. تتميز الولاية بكثافة سكانية معتبرة مع النمو الديمغرافي المرتفع، وهي تتربع على مساحة واسعة كما أنها تزخر بثروة غابية معتبرة.

- الموقع الجغرافي للجامعة: تقع جامعة العربي بن مهيدي في مدخل المدينة من الجهة الغربية في طريق قسنطينة، يحدها من الجنوب المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني أما من الشمال فهي محاطة بجبل سيدي أرغيس. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008-2009، ص 1)

- مكان اجراء الدراسة: " هو جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، حيث بدأ التعليم العالي بها سنة 1983 عن طريق إنشاء المدرسة العليا للأساتذة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 84-204 المؤرخ في 18-7-1984، أما بتاريخ 10-5-1997 تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة والمعاهد الوطنية للتعليم العالي إلى المركز الجامعي أم البواقي(*) أما بتاريخ 09-01-2008 فقد تم تدشينها كجامعة. وقد عرفت الجامعة عدة قفزات نوعية من حيث أعداد الطلبة أو من حيث التخصصات والهياكل القاعدية؛ ودراسات ما بعد التدرج، أو من حيث تعداد الاساتذة والموظفين الإداريين إضافة إلى مختلف الهياكل البيداغوجية والإدارية... الخ. " (المرجع السابق، ص 1-9) أما بالنسبة للكليات فتحتوي الجامعة على (07) سبعة كليات تضم مختلف التخصصات العلمية والأدبية و هي على التوالي:

(*) في 1- نوفمبر - 1999 و في إطار احياء الذكرى الخامسة و الاربعون لاندلاع الثورة المجيدة و تكريما لأحد قادة الثورة

سمي المركز الجامعي نسبة إلى الشهيد البطل محمد العربي بن مهيدي.

- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية علوم الارض والهندسة المعمارية.
- كلية العلوم والعلوم التطبيقية.

وبالتالي فإن مجال الدراسة الميدانية تم تحديده في الكلية " التي تعتبر وحدة تعليم وبحث في الجامعة، وتتشكل الكلية من مجموعة أقسام وأيضاً من مصالح خاصة بالموظفين...ويجتمع مجلس الكلية حسب المادة 38 لإبداء آرائه وتوصياته فيما يخص: أفاق تطوير الكلية، برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية، أفاق التعاون العلمي الوطني والدولي، برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف، مشروع ميزانية الكلية، مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية، تسيير الكلية وتقديم التقرير السنوي لنشاطات الكلية...الخ"(مرسوم تنفيذي رقم 03-279، 2003، ص ص 9-10)

كما أن " الأمانة العامة للكلية تتكفل بتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه. إضافة إلى تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛ كما تعمل على ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية بمديرية الجامعة."(الجريدة الرسمية، 2004، ص ص 24-25) وبعد تحديد مكان الدراسة بدقة؛ قامت الباحثة بعدد من الزيارات لجميع الكليات للتعرف أكثر على مكان الدراسة وللحصول على الإحصائيات اللازمة بغرض تحديد عينة الدراسة الأساسية. وتم اختيار الكليات فقط باعتبار أننا قسمنا مجتمع الدراسة إلى طبقات كل طبقة تمثل كلية واحدة لنختار بعد ذلك عشوائياً قسم واحد من الأقسام الموجودة على مستوى كل كلية بالنسبة لعينة الطلبة فقط.

2-2 المجال الزمني للدراسة: تم اجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2013/2014 حيث تم النزول إلى ميدان الدراسة في هذه المرحلة من البحث الاستطلاعي بداية من شهر فيفري 2013 ودامت حوالي ثلاث أشهر (مقابلات+استبيانات) وكان الزمن الأكبر قد تم استغلاله في السعي لإجراء مقابلات مع المعنيين الذين سيتم التطرق إليهم في العنصر الموالي.

3- عينة الدراسة الاستطلاعية: اشتملت الدراسة الاستطلاعية على نوعين من العينة، وهذا راجع إلى طبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب نوعين من البيانات. أما النوع الأول من البيانات فيتمثل في معرفة آراء بعض مسؤولي الموارد البشرية في مدى الاهتمام الفعلي بالموارد البشرية الجامعية وكذا مدى تأثير هذا الاهتمام على تحسين نوعية التكوين الجامعي، فارتأينا أن تكون العينة مكونة من:

جدول رقم (01): يوضح النوع الأول لعينة الدراسة الاستطلاعية.

الرقم	العينة
1	مسؤول خلية ضمان الجودة بالجامعة المركزية
2	مسؤول مصلحة الموظفين بالجامعة المركزية
3	عميد إحدى كليات الجامعة (تم اختياره عشوائيا)

أما النوع الثاني من العينة الذي يتطلب نوع ثان من البيانات والتي تتمثل في إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بمواردها البشرية وحسن إدارتها فهي تتكون من:

جدول رقم (02): يوضح النوع الثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية.

الرقم	نوع العينة	الحجم
1	عينة الأساتذة	20 أستاذًا جامعيًا
2	عينة الموظفون الإداريون	20 موظفًا إداريًا
3	عينة الطلبة	20 طالبًا جامعيًا

4- أدوات جمع البيانات: في هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- **المقابلة:** تم الاعتماد عليها كوسيلة لجمع البيانات الضرورية من النوع الأول لعينة الدراسة الاستطلاعية وكانت مقابلات فردية(*) تحتوي على خمسة أسئلة مفتوحة لأجل ترك حرية أكبر للمبحوثين لإعطائنا أكبر قدر ممكن من المعلومات التي قد تساعدنا في بناء أدوات الدراسة الأساسية، كما تم الاعتماد عليها لأجل معرفة آرائهم حول الموضوع من حيث أنهم مسؤولون عن الاهتمام بالموارد البشرية من جوانب مختلفة حسب مركز كل مسؤول.

- **استمارة المقابلة:** تمت مع عدد من الموارد البشرية الجامعية (طلبة، أساتذة وموظفين إداريين) كان الهدف من إجراء هذه المقابلات هو الاستماع إلى انشغالات تلك الموارد البشرية بغية تسجيل بعض الملاحظات والتي سنعرضها في العنصر الموالي.

- **الملاحظة:** " وتكون أثناء القيام بالمقابلة حيث يلاحظ الباحث بانتباه سلوكيات المبحوث من خلال الحركة والتي من خلالها يستطيع أن يتتبع أفكاره ويستوعب مقاصده." (ابراهيم، 2000، ص177) فكان الهدف من استخدام هذه الأداة هو تسجيل بعض الملاحظات انطلاقاً من المقابلات التي قمنا بها ومن حيث أن الباحثة هي عضو في هيئة التدريس ولها احتكاك بالطلبة وكذا بالموظفين الإداريين والتي قد تفيدنا في معرفة مدى الاهتمام بتلك الموارد البشرية الجامعية وبالتالي كانت الملاحظات كالتالي:

(*) للاطلاع على محتوى هذه المقابلات ارجع إلى الملاحق الخاصة بهذه المقابلات.

- استياء بعض الطلبة خاصة من وضعهم المهني بعد التخرج وكذا رغبتهم في الخروج في تربصات ميدانية تساعدهم على تطبيق ما تعلموه نظريا في ميدان التريص.
 - تدمير بعض الإداريين من وضعهم في بعض كليات الجامعة جراء عدم الاهتمام بهم كموارد بشرية وأن العمل في الجامعة أصبح مجرد وظيفة يقتاتون منها وليست وظيفة يقومون بها بحب وتفاني وبالتالي يساهمون في تحسين نوعيتها وهذا ما جعلنا نلاحظ أن إدارات بعض الاقسام العلمية في بعض الكليات تغط في الفوضى.
 - يبدو على بعض الاداريين علامات التدمير من المراقبة المستمرة للحضور والانصراف وكذا من عدم ترقيتهم مع أنهم يستحقونها مع عدم تثمين مجهوداتهم.
 - تتم ترقية الاساتذة وفق معايير الكفاءة والبحث العلمي.
 - ارجاع بعض الاساتذة عدم استخدامهم للتكنولوجيا في التدريس إلى عدم توفرها من جهة وهذا ما تمت ملاحظته في كليتنا الدناشو مثلا يستخدم إما في المناسبات العلمية أو أنه غير صالح للاستعمال إضافة إلى أن القاطعات الكهربائية في بعض القاعات غير صالحة من جهة أخرى.
 - في حين أشار بعض الاساتذة إلى توفر التكنولوجيا الحديثة في بعض الكليات ولاحظنا رغبتهم في التدريس بها إلا أن بعض طلبتهم يعترضون استخدامها بحجة عدم الفهم.
 - ملاحظة مدى جدية بعض مسؤولي الموارد البشرية في السعي إلى تحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام بمواردهم البشرية والقيام بمختلف النشاطات المساعدة على ذلك.
- 5- تقدير الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:**

1-5 حساب الصدق:

تم الاعتماد على مجموعة من الطرق لحساب صدق الاستبيانات الثلاث وهي كالتالي:

- أ- **صدق المحكمين:** تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من الاساتذة ذوي الخبرة من جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي والذي بلغ عددهم (5) محكمين إضافة إلى الاستاذ المحكم في اللغة العربية من ذوي الرتب العلمية: أساتذة التعليم العالي وأساتذة محاضرين صنف أ.

وجه السادة المحكمين ملاحظات خاصة بالاستبيانات الثلاث(*) للباحثة وقد تم أخذها بعين الاعتبار لتعديل الاستبيانات وصياغتها في الصورة النهائية. ومن بين هذه الملاحظات مايلي:

- إعادة ترتيب بنود الاستبيانات.
- إعادة صياغة بعض البنود و تجزئة البعض الآخر.
- حذف بعض البنود التي رأى السادة المحكمون أنها واقعية ولا تحتاج إلى قياس. هذا بالنسبة لصدق المحكمين النوعي، أما الصدق الكمي فقد تم حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفقا للمعادلة الاحصائية التالية: ص م = ن و - ن/2 (ملحم، 2005، ص 307)

$$\frac{2}{ن}$$

حيث: ن و = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس.
وبتجميع كل القيم (النسب) المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد البنود، ليتم الحصول على قيم صدق المحكمين الاجمالي للاستبيانات الثلاث الموضحة في الجداول التالية:

(*) للإشارة فإن نفس الاساتذة قاموا بتحكيم الاستبيانات الثلاث.

جدول رقم (03): نتائج صدق المحكمين للاستبيان الأول (خاص بالأساتذة).

البنود	ن و	ص م	البنود	ن و	ص م
01	4	0.66	13	4	0.66
02	4	0.66	14	4	0.66
03	5	1	15	4	0.66
04	4	0.66	16	3	0.22
05	4	0.66	17	5	1
06	5	1	18	5	1
07	3	0.22	19	4	0.66
08	3	0.22	20	4	0.66
09	4	0.66	21	3	0.22
10	3	0.22	22	3	0.22
11	5	1	23	3	0.22
12	4	0.66	24	5	1

من الجدول نستنتج أن قيمة ن ص م = $24/14.80 = 0.61$ و هي نسبة تشير إلى صدق الاستبيان الاول الخاص بالأساتذة وأنه يقيس ما أعد لأجله.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنود ذات الارقام: (07، 08، 10، 16، 21، 22، 23) قد تم حذفها لأن معامل صدقها = 0.22 و هي كالتالي:

- **البند رقم 07 :** تطبق جامعتكم أنظمة التعليم والتدريب عن بعد لتطوير مهارتكم وقدراتكم.
- **البند رقم 08 :** تضع الجامعة نظام صارم لترقية الاستاذ الجامعي.
- **البند رقم 10 :** يرقى الاساتذة الاكفاء حتى تضمن الجامعة بقاءهم وعدم تركهم لها.
- **البند رقم 16 :** يرقى الاستاذ الجامعي وفقا لخضوعه للتدريب المهني وبناءا على نموه المهني وعطائه الوظيفي.
- **البند رقم 21:** تتيح لك الجامعة فرصة تعلم اللغات التي تعينك على التعامل الجيد مع محتويات المعلوماتية الاليكترونية.

- **البند رقم 22:** تزويد الاستاذ الجامعي بآليات الاتصال يساهم في تحسين نوعية التكوين.
- **البند رقم 23:** يساهم توفير تكنولوجيا التعليم الحديثة في الجامعة في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

جدول رقم (04): نتائج صدق المحكمين للاستبيان الثاني (خاص بالإداريين).

البنود	ن و	ص م	البنود	ن و	ص م
01	5	1	13	3	0.22
02	5	1	14	4	0.66
03	4	0.66	15	4	0.66
04	3	0.22	16	4	0.66
05	3	0.22	17	4	0.66
06	5	1	18	5	1
07	5	1	19	3	0.22
08	4	0.66	20	5	1
09	4	0.66	21	3	0.22
10	4	0.66	22	5	1
11	4	0.66	23	3	0.22
12	3	0.22			

من الجدول نستنتج أن قيمة ن ص م = $23/14.48 = 0.62$ و هي نسبة تشير إلى صدق الاستبيان الثاني الخاص بالإداريين وأنه يقيس ما أعد لأجله.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنود ذات الأرقام: (04، 05، 12، 13، 21) قد تم حذفها لأن معامل صدقها = 0.22 إلا أن البنود ذات الأرقام: (19، 20 و 23) فقد تم تعديلها حسب طلب بعض المحكمين. وهي كالتالي:

- **البند رقم 04:** يتم التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية بناء على مدى تدريب المتقدم للوظيفة لها.

- **البند رقم 05:** توظف الجامعة الإداري على أساس خبرته المهنية.

- **البند رقم 12:** تستخدم المؤسسة الجامعية أدوات مناسبة للتعرف على الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين فيها.

- البند رقم 13: تقدم الجامعة برامج تدريبية تتناسب مع طبيعة الوظائف التي يشغلها الإداريين.

- البند رقم 21: تشترك الجامعة باهتمامها ورعايتها لك.

وكان التعديل كالتالي:

- البند رقم 19: كان: يتم ترشيح المتميزين منكم لدورات تدريبية خاصة لتأهيلهم للترقية. أصبح

: يتم ترشيح المتميزين منكم لأداء دورات تدريبية قصد ترفيتهم.

- البند رقم 20: كان: توفر الجامعة لك الاستقرار والراحة النفسية في العمل. أصبح: توفر لك

الجامعة الاستقرار والراحة النفسية أثناء أدائك للعمل.

- البند رقم 23: كان: يتمتع نظام الحوافز في الجامعة بحزم وعدالة في التطبيق. أصبح: يتمتع

نظام الحوافز بمؤسستنا الجامعية بحزم وصرامة في التطبيق.

جدول رقم (05): نتائج صدق المحكمين للاستبيان الثالث (خاص بالطلبة).

البند	ن و	ص م	البند	ن و	ص م
01	5	1	14	4	0.66
02	4	0.66	15	3	0.22
03	4	0.66	16	4	0.66
04	4	0.66	17	5	1
05	4	0.66	18	3	0.22
06	4	0.66	19	3	0.22
07	4	0.66	20	4	0.66
08	4	0.66	21	4	0.66
09	4	0.66	22	5	1
10	3	0.22	23	4	0.66
11	4	0.66	24	4	0.66
12	3	0.22	25	5	1
13	4	0.66	26	3	0.22

من الجدول نستنتج أن قيمة ن ص م = $26/15.88 = 0.61$ وهي نسبة تشير إلى

صدق الاستبيان الثالث الخاص بالطلبة و أنه يقيس ما أعد لأجله.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنود ذات الأرقام: (10، 12، 15، 18، 19، 26) قد تم حذفها لأن معامل صدقها = 0.22 و هي كالتالي:

- البند رقم 10: يساهم الاعتماد على هذه التكنولوجيا الحديثة في تحسين نوعية التكوين الجامعي.

- البند رقم 12: توجد على مستوى جامعتكم مراكز خاصة للإبداع والتميز يمارس فيها الطلاب ميولاتهم و اهتماماتهم.

- البند رقم 15: تقدم الجامعة لطلبتها دورات تدريبية على أساليب البحث العلمي عن الحقائق وتحليل المواقف.

- البند رقم 18: يساعد امتلاك مهارات التفكير الإبداعي على تحسين أداء الطالب الجامعي.

- البند رقم 19: يساهم امتلاك الطالب لتلك المهارات في تحسين نوعية التكوين الجامعي.

- البند رقم 26: يساهم تزويد الطالب بآليات التحاقه بعالم الشغل في تحسين أدائه الدراسي.

و كان التعديل في ترتيب بعض البنود وكذا في فصل بعض البنود المركبة.

ب- الصدق الذاتي: " يقاس الصدق الذاتي عن طريق حساب $\sqrt{\text{الثبات}}$ وهو الحد الأعلى للصدق، ولا يمكن أن يصل معامل الارتباط لأي نوع من أنواع الصدق الأخرى إلى أكثر من هذا الحد." (كوافحة، 2003، ص105) وبالتالي يكون الصدق الذاتي للاستبيانات الثلاث انطلاقا من نتيجة حساب الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق كمايلي:

- الاستبيان الأول (خاص بالأساتذة): $\sqrt{0.67} = 0.81$ بما أن $0.50 < 0.81$ فإن الاستبيان صادق لما أعد له.

- الاستبيان الثاني (خاص بالإداريين): $\sqrt{0.78} = 0.88$ بما أن $0.50 < 0.88$ فإن الاستبيان صادق لما أعد له.

- الاستبيان الثالث (خاص بالطلبة): $\sqrt{0.61} = 0.78$ بما أن $0.50 < \text{ص}$ فإن الاستبيان صادق لما أعد له.

ج- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان على عينة تقدر ب: 42 مفردة مقسمة كالآتي: (14 فردا بالنسبة لاستبيان الاساتذة) + (14 فردا بالنسبة لاستبيان الاداريين) + (14 فردا بالنسبة لاستبيان الطلبة) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للاستبيان وفق المعادلة الاحصائية (معامل الارتباط الثنائي) و التي نصها:

$$م1 - م2$$

$$م ر = \frac{\sum (م س \times م ص)}{ع} \times \dots \text{(معمرية، 2001-2002، ص 89)}$$

حيث أن: م1 = متوسط درجات الافراد في الاختبار ككل الذين أجابوا صح على البند.

م2 = متوسط درجات الافراد في الاختبار ككل الذين أجابوا خطأ على البند.

ع = الانحراف المعياري لدرجة الاختبار ككل.

م س = معامل سهولة البند.

م ص = معامل صعوبة البند. و الجدول التالي يوضح نتائج تطبيق هذه المعادلة:

جدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الاول (خاص بالأساتذة)

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	سبق لك و أن تلقيت تكوينا يتعلق ببعض أساسيات التدريس الجامعي أثناء الخدمة.	0.92	0.01
2	توفر لك الجامعة برامج تكوينية متعلقة بالأساليب الحديثة في مجالي التدريس و البحث العلمي.	0.90	0.01
3	تساهم الجامعة في توفير الفضاء الالكتروني الذي يطلعك على الجديد في مجال تخصصك بغية تطوير قدراتك العلمية و العملية.	0.92	0.01
4	تتاح لك الفرصة لإجراء تريضات خارج الوطن بغية تنمية قدراتك العلمية و العملية.	0.86	0.01
5	تتمكن خلال الفترة المتاحة لك للتريض من الاستفادة فعليا من هذا التريض في تنمية مهاراتك العلمية و المهنية.	0.53	0.05
6	تتم ترقية الاستاذ الجامعي على أساس الجدية في العمل.	0.75	0.01
7	يقوم نظام ترقية الاستاذ على أساس أدائه البيداغوجي و العلمي(التجربة العلمية).	0.53	0.05
8	يستند نظام الترقية إلى مستوى الابحاث العلمية التي ينجزها الاستاذ و يقدمها.	0.92	0.01
9	يستند نظام الترقية إلى معيار كفاءة الاستاذ في القيام بنشاطات علمية تساهم في خدمة المجتمع.	0.90	0.01
10	يرقى الاستاذ على أساس معيار ابداعاته و ابتكاراته في مجاله العلمي.	0.92	0.01
11	يخضع نظام الترقية إلى معيار كفاءة الاستاذ المستندة إلى خبرته المهنية.	0.58	0.05
12	تسهل الجامعة حصولك على المعلومات من مصادرها الالكترونية كالمكتبة الالكترونية مثلا.	0.86	0.01
13	توفر لك الجامعة مختلف تكنولوجيا التعليم الحديثة لاستغلالها في عرض مادتك العلمية كجهاز الاسقاط الضوئي (الدشاشو) مثلا.	0.79	0.01
14	تشجع الجامعة الاستاذ على الاعتماد على التعليم الالكتروني فيلقاء دروسه.	0.86	0.01
15	تسهل لك الجامعة الاطلاع اليكترونيا على مراجع و مجلات علمية عالمية بغية الاستفادة من نتائجها.	0.92	0.01
16	تقوم بوضع محاضراتك الخاصة على موقع الجامعة ليطلع عليها طلابك.	0.79	0.01
17	ترى أن استخدامك لآليات الاتصال الحديثة في التعليم يزيد من نشر ثقافة التعليم الذاتي في أوساط الأساتذة و الطلبة.	0.53	0.05
0.01	معامل الارتباط الكلي:	0.79	

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان الاول والدرجة الكلية للاستبيان ككل تتراوح ما بين (0.53- 0.92) وهي دالة احصائيا عند مستوى

دلالة 0.01 و 0.05، فمعاملات الفقرات ذات الارقام: (1، 2، 3، 4، 6، 8، 9، 10، 12، 13، 14، 15، 16) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 12 (ن-2=14-12=2) حيث أن قيمة r المحسوبة < من قيمة r الجدولية و التي تساوي (0.64). في حين نجد أن معاملات الفقرات ذات الارقام: (5، 7، 11، 17) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية 12 حيث أن قيمة r المحسوبة < من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.51). أما معامل الارتباط الكلي = 0.79 فهو دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 12 وهذا ما يزيد الباحثة اطمئنانا إلى صدق أداة الدراسة.

جدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الثاني (خاص بالإداريين)

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أساس الاختبار في التخصص.	0.57	0.05
2	تساهم الجامعة في تعيين الاطارات الادارية المدربة و المؤهلة فعليا في مجال العمل.	0.57	0.05
3	تعمل الجامعة على تعيين الإداري الذي يتسم بتحمل المسؤولية في أداء الوظيفة الموكلة إليه.	0.68	0.01
4	تختار الجامعة الإداري الذي لديه القدرة على الاتصال الفعال مع الأساتذة و الطلبة.	0.68	0.01
5	تعمل الجامعة على توظيف الإداري الذي يمتلك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	1	0.01
6	توظف الجامعة الإداري الذي يمتلك القدرة على العمل في فريق (العمل الجماعي).	0.80	0.01
7	يتلقى الإداري الذي يلتحق بالعمل لأول مرة تريض تدريبي خاص بالوظيفة التي سيشغلها.	0.96	0.01
8	عند استحداث برامج تكنولوجية جديدة كاستخدام مختلف برمجيات الاعلام الآلي مثلا يتلقى الإداري تدريباً عليها في العمل.	0.96	0.01
9	تعمل الجامعة على توجيه الإداريين إلى ضرورة تطوير مهاراتهم تماشياً مع متطلبات عصر المعرفة.	0.57	0.05
10	يتم اختيار الإداريين أصحاب القدرات و المهارات المطلوبة للتدريب لتحسين مستوى أدائهم.	0.80	0.01
11	توجه الجامعة بعض الإداريين إلى مراكز تطوير و تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى أدائهم.	0.86	0.01
12	تقوم عملية التدريب بمؤسستنا الجامعية على أسس و قواعد علمية.	1	0.01
13	تعتبرك الجامعة موردا بشريا يُستحق الاستثمار فيه.	0.80	0.01
14	تلقى جهودك تثمينا من طرف رئيسك في العمل.	0.80	0.01
15	يتم ترشيح المتميزين منكم لأداء دورات تدريبية قصد ترفيتهم.	0.96	0.01
16	توفر لك الجامعة الاستقرار و الراحة النفسية أثناء أدائك للعمل.	1	0.01
17	تنشر الجامعة بين موظفيها ثقافة جودة و اتقان العمل لتحسين نوعيته.	0.57	0.05
18	يتمتع نظام الحوافز بمؤسستنا الجامعية بحزم و صرامة في التطبيق.	0.57	0.05
	معامل الارتباط الكلي:	0.78	0.01

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان الثاني والدرجة الكلية للاستبيان ككل تتراوح ما بين (0.57 - 1) و هي دالة احصائيا عند مستوى دلالة

0.01 و 0.05، فمعاملات الفقرات ذات الارقام: (3، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 11، 12، 13، 14، 15) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 12 (ن-2=14-2=12) حيث أن قيمة r المحسوبة < من قيمة r الجدولية و التي تساوي (0.64). في حين نجد أن معاملات الفقرات ذات الارقام: (1، 2، 9، 17، 18) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 12 حيث أن قيمة r المحسوبة < من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.51). أما معامل الارتباط الكلي = 0.78 فهو دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 12 وهذا ما يزيد الباحثة اطمئنانا إلى صدق أداة الدراسة الثانية.

جدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الثالث (خاص بالطلبة)

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يجري استخدام الحاسوب الآلي في ممارسة الأنشطة التعليمية.	0.94	0.01
2	يعتمد الأستاذ في تقديمه للدرس على مختلف تكنولوجيات التعليم الحديثة كالدتاشو مثلا.	1	0.01
3	يساهم الأستاذ في تعليمك تطبيقيا طرق التعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة.	0.97	0.01
4	تتوفر جامعتكم على مكتبة عصرية مزودة بمراجع علمية حديثة.	0.99	0.01
5	توفر لك المكتبة الجامعية المعلومات الحديثة التي يسهل حصولك عليها إلكترونيا.	0.97	0.01
6	تسهل لك الجامعة الاطلاع على موقعها الإلكتروني الخاص بغية التعرف أكثر على نشاطاتها العلمية.	1	0.01
7	تستخدم البريد الإلكتروني في الاتصال بأساتذتك لمناقشة بعض الأمور العلمية المتعلقة بتخصصك.	0.99	0.01
8	تتعامل إدارة قسمك مع شؤون طلابها و اساتذتها باستخدام الحاسوب الآلي.	0.98	0.01
9	تساعدك أساليب المناقشة و التحليل أثناء الدرس على تنمية التفكير الإبداعي لديك.	0.55	0.05
10	يساعدك الأستاذ على امتلاك مهارات الحوار مع الآخرين.	0.99	0.01
11	يساهم البرنامج الدراسي في تزويدك بمهارات حل المشكلات.	0.93	0.01
12	يساعد استخدامك لتكنولوجيا التعليم الحديثة كالتواصل بالإنترنت مثلا على تنمية و تطوير التفكير الإبداعي لديك.	0.99	0.01
13	يساعدك أسلوب التقويم على تنمية التفكير لديك.	1	0.01
14	ترى أنك إذا أبدعت أفكارا في مجال معين ستلقى التثمين و التشجيع الكافي لاحتضانها و تطويرها من طرف الجامعة.	0.99	0.01
15	تشعر بالاستقلالية في ابداء آرائك داخل الحرم الجامعي.	0.79	0.01
16	تتوافق مقررات البرنامج الدراسي مع مقتضيات الوظيفة التي يتطلبها عالم الشغل.	0.97	0.01
17	توفر لك الجامعة الاطمئنان النفسي لوجود فرص عمل ما بعد التخرج.	0.97	0.01
18	توفر لك الجامعة قبل تخرجك تریصات ميدانية في مؤسسات عالم الشغل لإكسابك المهارات المهنية اللازمة في سوق العمل.	0.97	0.01
19	ترى أن المقررات الدراسية تخضع لحركة مراجعة مرحلية لتجديدها بما يستجيب للمتغيرات المعرفية و التقنية.	1	0.01
20	تنشر الجامعة ثقافة المقاولاتية في تعليم طلابها طرق انشاء عمل بدل البحث عنه بعد التخرج.	0.78	0.01
	معامل الارتباط الكلي:	0.93	0.01

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان الثالث والدرجة الكلية للاستبيان ككل تتراوح ما بين (0.55- 1) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة

0.01 و درجة حرية 12 (ن=2-14=2-12) في كل الفقرات تقريبا (ماعدا الفقرة رقم 9) حيث أن قيمة r المحسوبة < من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.64). في حين نجد معامل ارتباط البند رقم (9) دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 12 حيث أن قيمة r المحسوبة < من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.51). أما معامل الارتباط الكلي = 0.93 فهو دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 12 وهذا ما يزيد الباحثة اطمئنانا إلى صدق أداة الدراسة الثالثة.

2-5 حساب الثبات:

تم الاعتماد على الطرق التالية لحساب ثبات الاستبيانات الثلاث وهي كالتالي:

أ- طريقة التطبيق و إعادة التطبيق:

وزعت الباحثة الاستبيانات الثلاث على عينة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع الاستبيان الأول على 20 أستاذا جامعيًا والاستبيان الثاني على 20 موظفًا إداريًا أما الاستبيان الثالث فتم توزيعه على 20 طالبًا جامعيًا ثم تم تسجيل نتائج استجاباتهم في جدول، وبعد 15 يوما أعيد توزيع الاستبيانات على نفس أفراد العينة سابقة الذكر مع المحافظة على ترقيم أفراد العينة وتناسبهم مع ترقيم الاستبيانات في التطبيق الثاني. وفي هذا الصدد نشير إلى أن حجم العينة قد تقلص في التطبيق الثاني وهذا نتيجة لتغيب بعض الافراد وعدم تجاوب البعض الآخر، فكان التطبيق الثاني لاستبيان الاساتذة على 15 فردا فقط واستبيان الموظفين الاداريين كان على 15 فردا فقط أما بالنسبة لاستبيان الطلبة فتم التطبيق الثاني له على 12 فردا فقط.

بعدها تم تسجيل نتائج التطبيق الثاني في نفس الجداول ليتسنى لنا حساب معامل ارتباط بيرسون وفقا للمعادلة الاحصائية التالية:

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{[\sum (X_i - \bar{X})^2][\sum (Y_i - \bar{Y})^2]}}$$

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{[\sum (X_i - \bar{X})^2][\sum (Y_i - \bar{Y})^2]}}$$

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{[\sum (X_i - \bar{X})^2][\sum (Y_i - \bar{Y})^2]}}$$

حيث أن :

ن = العدد الكلي لأفراد العينة

مج س ص = مجموع حاصل ضرب درجات كل من المتغيرين س و ص

مج س = مجموع قيم س

مج ص = مجموع قيم ص ؛ والجداول التالية توضح نتائج حساب الثبات وفق لهذه المعادلة.

جدول رقم(09): نتائج ثبات الاستبيان الاول (خاص بالأساتذة)

الافراد	التطبيق-1	التطبيق-2	س ²	ص ²	س . ص
01	21	24	441	576	504
02	29	32	841	1024	928
03	30	25	900	625	750
04	24	23	576	529	552
05	32	32	1024	1024	1024
06	28	29	784	841	812
07	27	26	729	676	702
08	29	30	841	900	870
09	24	24	576	576	576
10	32	28	1024	784	896
11	31	27	961	729	837
12	33	31	1089	961	1023
13	28	22	784	484	616
14	25	24	625	576	600
15	27	27	729	729	729
مج	مج س	مج ص	مج س ²	مج ص ²	مج س . ص
15	420	404	11924	11034	11419

و تطبيقا للمعادلة سابقة الذكر نجد أن قيمة ر = 0.67 دالة احصائيا عند مستوى الدلالة

0.01 وهي درجة ثبات مناسبة تجعلنا نعتمد على هذه الأداة الاولى في الدراسة الاساسية.

جدول رقم (10): نتائج ثبات الاستبيان الثاني (خاص بالإداريين)

الافراد	التطبيق-1-	التطبيق-2-	س ²	ص ²	س . ص
01	20	16	400	256	320
02	22	25	484	625	550
03	29	32	841	1024	928
04	20	24	400	576	480
05	22	24	484	576	528
06	23	24	529	576	552
07	24	26	576	676	624
08	26	25	676	625	650
09	35	30	1225	900	1050
10	30	32	900	1024	960
11	31	31	961	961	961
12	29	30	841	900	870
13	23	22	529	484	506
14	24	23	576	529	552
15	24	30	576	900	720
مج	مج س	مج ص	مج س ²	مج ص ²	مج س . ص
15	382	394	9998	10632	10251

وتطبيقا للمعادلة سابقة الذكر نجد أن قيمة $r = 0.78$ دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وهي درجة ثبات مناسبة تجعلنا نعتمد على هذه الأداة الثانية في الدراسة الاساسية.

جدول رقم (11): نتائج ثبات الاستبيان الثالث (خاص بالطلبة)

الافراد	التطبيق-1	التطبيق-2	س ²	ص ²	س . ص
01	32	27	1024	729	864
02	28	25	784	625	700
03	32	33	1024	1089	1056
04	34	28	1156	784	952
05	35	30	1225	900	1050
06	27	24	729	576	648
07	35	38	1225	1444	1330
08	32	35	1024	1225	1120
09	26	30	676	900	780
10	36	34	1296	1156	1224
11	35	33	1225	1089	1155
12	32	30	1024	900	960
مج	مج س	مج ص	مج س ²	مج ص ²	مج س . ص
12	384	367	12412	11417	11839

و تطبيقا للمعادلة سابقة الذكر نجد أن قيمة $r = 0.61$ دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و هي درجة ثبات مناسبة تجعلنا نعتمد على هذه الأداة الثالثة في الدراسة الاساسية.

ب- طريقة التجزئة النصفية لرون:

اعتمدنا في حساب الثبات بالنسبة لهذه الطريقة على تجزئة الاستبيان إلى عبارات فردية وزوجية، حيث تم اختيار 42 فردا من عينة الدراسة الاستطلاعية مقسمة كالتالي: 14 أستاذ + 14 موظفا إداريا + 14 طالبا لتطبيق استبيانات الدراسة بعدها تم تقسيم الاستبيانات الثلاث إلى نصفين: نصف يتكون من البنود الفردية والنصف الثاني يتكون من البنود الزوجية، وبعد تجميع التكرارات وتفرغ النتائج اتبعنا خطوات معادلة رولون الاحصائية و نصها كمايلي:

ع2 ف

رك = 1 - ————— (المرجع السابق، ص101)

ع2 ك

حيث أن: رك = ثبات الاختبار كله.

ف = الفرق في درجات أفراد العينة بين نصفي الاختبار.

ع2 ف = تباين الفرق بين درجات نصفي الاختبار.

ع2 ك = تباين الدرجة الكلية على الاختبار.

جدول رقم (12): نتائج ثبات التجزئة النصفية للاستبيان الاول (خاص بالأساتذة)

الأفراد	النصف الفردي	النصف الزوجي	الفرق	مربع الفرق	الدرجة الكلية	مربع الدرجة الكلية
01	12	10	2	4	22	484
02	15	11	4	16	26	676
03	16	12	4	16	28	784
04	15	13	2	4	28	784
05	10	11	1-	1	21	441
06	14	10	4	16	24	576
07	12	09	3	9	21	441
08	15	15	0	0	30	576
09	12	11	1	1	23	441
10	16	14	2	4	30	900
11	10	10	0	0	20	400
12	12	11	1	1	23	529
13	17	14	3	9	31	961
14	17	14	3	9	31	961
مج			28	90	358	9366
م			2		25.57	
ع2			6.42		669	

و تطبيقا للمعادلة سابقة الذكر نجد أن قيمة رك = **0.99** دالة احصائيا عند مستوى الدلالة

0.01 و هذا ما يزيد الباحثة اطمئنانا إلى ثبات أداة الدراسة الاولى.

جدول رقم (13): نتائج ثبات التجزئة النصفية للاستبيان الثاني (خاص بالإداريين)

الافراد	النصف الفردي	النصف الزوجي	الفرق	مربع الفرق	الدرجة الكلية	مربع الدرجة الكلية
01	13	13	0	0	26	676
02	12	11	1	1	23	529
03	11	11	0	0	22	484
04	14	12	2	4	26	676
05	11	10	1	1	21	441
06	11	12	1-	1	23	529
07	11	12	1-	1	23	529
08	13	12	1	1	25	625
09	10	11	1-	1	21	441
10	12	12	0	0	24	576
11	12	14	2-	4	26	676
12	11	10	1	1	21	441
13	13	11	2	4	24	576
14	14	13	1	1	27	729
مج			4	20	332	7928
م			0.28		23.71	
ع2			20		100.24	

و تطبيقا للمعادلة سابقة الذكر نجد أن قيمة $R_k = 0.81$ دالة احصائيا عند مستوى الدلالة

0.01 و هذا ما يزيد الباحثة اطمئنانا إلى ثبات أداة الدراسة الثانية.

جدول رقم (14): نتائج ثبات التجزئة النصفية للاستبيان الثالث (خاص بالطلبة)

الافراد	النصف الفردي	النصف الزوجي	الفرق	مربع الفرق	الدرجة الكلية	مربع الدرجة الكلية
01	16	16	0	0	32	1024
02	14	15	1-	1	29	841
03	14	14	0	0	28	784
04	11	15	4 -	16	26	676
05	10	12	2 -	4	22	484
06	10	12	2 -	4	22	484
07	15	17	2 -	4	32	1024
08	10	12	2 -	4	22	484
09	15	13	2	4	28	784
10	12	15	3 -	9	27	729
11	12	14	2 -	4	26	676
12	15	15	0	0	30	900
13	16	17	1 -	1	33	1089
14	11	13	2 -	4	24	576
مج			19 -	75	381	10564
م			1.35 -		27.21	
ع2			2.84		27.36	

وتطبيقا للمعادلة سابقة الذكر نجد أن قيمة $R_k = 0.90$ دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يزيد الباحثة اطمئنانا إلى ثبات أداة الدراسة الثالثة.

بعد حسابنا لثبات الاستبيانات الثلاث نشير إلى أن عينة التطبيق في هذه الطريقة كانت جزء من العينة التي تم تطبيق الاستبيانات الثلاث عليها أثناء عملية حساب ثبات التطبيق وإعادة التطبيق في المرة الاولى وليس أثناء إعادة التطبيق.

6- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- مكننا الدراسة الاستطلاعية من الخروج بمجموعة من النتائج وهي:
- بالنسبة لعينة الدراسة الأساسية: في ضوء الدراسة الاستطلاعية تمكنا من:
 - التعرف على مجتمع البحث الأصلي وظروفه والاحصاءات الخاصة به.
 - كما استطعنا تحديد الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في ميدان الدراسة الأساسية.
 - تحديد أسلوب اختيار العينة في ضوء خصائصها المطلوبة في الفرضيات.
 - تحديد أهم الأساليب الاحصائية الواجب اتباعها في تحليل نتائج الدراسة الأساسية.
 - بالنسبة لأدوات الدراسة الأساسية: مكننا الدراسة الاستطلاعية من:
 - بناء أدوات الدراسة الأساسية في ضوء الدراسة النظرية للموضوع والدراسات السابقة (*) وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية وما شملته من مقابلات سبق ذكرها وملاحظات متعلقة بها...الخ وبالاستعانة بخطوات بناء الاستبيان(**) فتمت صياغة بنودها(الاستبيانات الثلاث) صياغة لها علاقة بالإشكالية قصد الوصول إلى الهدف المسطر ومن هذا المنطلق تكونت عند الباحثة نظرة واسعة حول الموضوع ساعدت في بناء أدوات الدراسة.
 - تقدير الخصائص السيكمترية للاستبيانات الثلاث وبالتالي بما أنها صادقة و ثابتة فهي تصلح كأدوات يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات بكل موضوعية في الدراسة الاساسية.

(*) انظر الإطار النظري بما فيه فصل الدراسات السابقة.

(**) للاطلاع أكثر على خطوات بناء الاستبيان ارجع إلى بعض هذه المراجع التي اعتمدنا عليها:

- قنديلجي، عامر (1999). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. ص ص 157-160.

- عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد. (2000). مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. ص ص 82-83.

- أبو النيل، محمود سيد. (1987). الاحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي. دار النهضة العربية. بيروت. ص ص 34-40.

- الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. ط2. مطبعة أبناء الجراح. فلسطين. ص ص 42-146

- كما تمكنا من التعرف على مدى استجابة أفراد العينة لبنود الاستبيانات ومدى استيعابهم لها، والتأكد من وضوح المعلومات الموجودة بها.

- لنتمكن في الأخير من إخراج الاستبيانات الثلاث في صورتها النهائية، كما تمكنا من تحديد المحاور الرئيسية لكل استبيان والبنود التي تندرج تحت كل محور وفق التالي:

- **الاستبيان الاول:**(خاص بالأساتذة) تضمن الاستبيان قسمين:

- **القسم الاول:** محور البيانات الشخصية: تضمن التخصص، الاقدمية في العمل كأستاذ جامعي وطبيعة العمل: أستاذ فقط أو استاذ إداري. وقد تم استغلال هذه البيانات فقط أثناء عملية توزيع وفرز الاستبيانات والتأكد من أن كل التخصصات المطلوبة قد تم حصرها وكذلك تفاديا لتكرار التوزيع على نفس الافراد مرتين. إضافة إلى التأكد من أن الافراد المجيبين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة(5 سنوات خبرة فما فوق ومشاركة كل من الاساتذة والاساتذة الإداريين).

- **القسم الثاني:** محور البيانات العامة حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالأساتذ. ويندرج تحت هذا القسم مجموعة محاور يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (15) محاور الاستبيان الأول:(خاص بالأساتذة)

عنوان المحور	عدد البنود	ترتيب المحور
- توفير الدورات التكوينية المستمرة للأساتذ.	05 بنود	01
- تطوير نظام الترقية وفق معايير الكفاءة.	06 بنود	02
- تزويد الاستاذ بآليات الاتصال الحديثة.	06 بنود	03

- **الاستبيان الثاني:**(خاص بالإداريين) تضمن الاستبيان قسمين:

- **القسم الاول:** محور البيانات الشخصية: تضم التخصص، طبيعة الوظيفة. وقد تم استغلال هذه البيانات أيضا فقط أثناء عملية توزيع وفرز الاستبيانات والتأكد من أن كل التخصصات

المطلوبة قد تم حصرها وتفاديا لتكرار التوزيع على نفس الافراد مرتين. إضافة إلى التأكد من أن الافراد المجيبين تتوفر بهم الشروط المطلوبة(الاداريون ممن لهم علاقة بالعملية التكوينية)

- القسم الثاني: محور البيانات العامة حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالإداري. ويندرج تحت هذا القسم مجموعة محاور يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (16) محاور الاستبيان الثاني:(خاص بالإداريين)

عنوان المحور	عدد البنود	ترتيب المحور
- التوظيف المناسب للكفاءات الادارية.	06 بنود	01
- تنظيم الدورات التدريبية للإداريين.	06 بنود	02
- توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين.	06 بنود	03

- الاستبيان الثالث: (خاص بالطلبة) تضمن الاستبيان قسمين:

- القسم الاول: محور البيانات الشخصية: تضمن التخصص، المستوى الدراسي. وقد تم استغلال هذه البيانات فقط أثناء عملية توزيع وفرز الاستبيانات والتأكد من أن كل التخصصات المطلوبة قد تم حصرها وكذلك تفاديا لتكرار التوزيع على نفس الافراد مرتين. إضافة إلى التأكد من أن الافراد المجيبين تتوفر بهم الشروط المطلوبة(السنة أولى+ ثانية ماستر من جميع الكليات- الخبرة-).

- القسم الثاني: محور البيانات العامة حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب. ويندرج تحت هذا القسم مجموعة محاور:

جدول رقم (17) محاور الاستبيان الثالث:(خاص بالطلبة)

عنوان المحور	عدد البنود	ترتيب المحور
- تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة.	08 بنود	01
- تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي.	06 بنود	02
- تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.	06 بنود	03

ثانيا: الدراسة الأساسية:

* التذكير بفرضيات الدراسة:

الفرضية العامة الأولى:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالأستاذ.

الفرضيات الإجرائية:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في القيام بدورات تكوينية مستمرة للأستاذ الجامعي.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الأستاذ وفقا لمعايير الكفاءة.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الأستاذ بآليات الاتصال الحديثة.

الفرضية العامة الثانية:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالموظف الإداري.

الفرضيات الإجرائية

- تساهم إدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم دورات تدريبية للموظفين الإداريين.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين.

الفرضية العامة الثالثة :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب.

الفرضيات الإجرائية:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الإبداعي.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.

1- مجالات الدراسة الأساسية:

- المجال المكاني: تم تحديده في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية اينما أشرنا إليه بنوع من التفصيل، حيث تم إجراء هذه الدراسة بجميع كليات جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي:

- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية علوم الارض والهندسة المعمارية.

- كلية العلوم والعلوم التطبيقية.

وتم استبعاد المعاهد لعدم احتوائها على مجموعة أقسام علمية أين نتمكن من الاختيار العشوائي لأحد الأقسام.

- المجال الزمني: جزء من الدراسة الأساسية تم خلال السداسي الأول من السنة الجامعية 2013/2014 في شهري نوفمبر وديسمبر 2013 مع عينة طلبة الماستر سنة أولى+ سنة ثانية؛ باعتبار أن طلبة السنة الثانية ماستر يتواجدون بصورة دائمة لمزاولة دروسهم فقط في السداسي الأول، وبالتالي يتعذر علينا ايجادهم خلال السداسي الثاني.

أما الجزء الثاني فتم خلال السداسي الثاني من نفس السنة الجامعية في شهري أفريل وماي 2014 مع الاساتذة والموظفين الإداريين أما في شهر جوان فقد تم تفريغ البيانات ومعالجتها احصائيا ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات.

2- عينة الدراسة الأساسية:

تعتبر خطوة تحديد العينة من الخطوات الأساسية والهامة في الدراسة الميدانية، خاصة وأن الباحث ينزل إلى الميدان وهو مزود بأدوات بحثه من أجل جمع البيانات المطلوبة، وحتى يتم ذلك بطريقة جيدة لابد من تحديد حجم العينة التي ستطبق عليها الدراسة.

ولتحديدنا لحجم العينة أخذنا ما نسبته 20% من المجتمع الاحصائي لكل من الأساتذة والموظفين الإداريين وكذا بالنسبة للمجتمع الاحصائي للطلبة. وهذا باعتبار: "أنه في الدراسات الوصفية إذا كان المجتمع الاصلي صغير نسبيا(بضع مئات) نأخذ نسبة 20%". (ملحم، 2011،

ص155) وهذا ما أشار إليه أيضا الباحث بوعلاق في " أنه في الدراسات الوصفية إذا كان مجتمع البحث صغيرا (يحسب بالمئات) فإننا نأخذ ما نسبته 20%." (بوعلاق، 2009، ص24)

2-1 المجتمع الذي اشتقت منه العينة:

وهو المجتمع الدراسي لكل من طلبة سنة (أولى + ثانية ماستر) وأساتذة (5 سنوات خبرة فما فوق) وإداريين (ممن لهم علاقة بعملية التكوين الجامعي) من سبعة (07) كليات بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي. وقد اخترنا هذه العينة بالذات نتيجة لطبيعة موضوع الدراسة ولغرض تحقيق الأهداف المرجوة منه، وتم التركيز على العينة بهذه الخصائص بالذات على أساس توفر الخبرة والدراية أكثر بالموضوع من خلال اكتسابهم لمجموعة من المعلومات والخبرات حول مدى اهتمام وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية بهذه الموارد البشرية كموارد منتجة وأخرى تتكون وسائرة في طريق الانتاج من خلال اندماجها ضمن احدى مؤسسات عالم الشغل.

2-2 نوع العينة:

هي عينة عشوائية طبقية تحكمية وهي " تلك العينة التي يتم اختيارها على مرحلتين: * مرحلة تحليل المجتمع الأصلي.

* مرحلة الاختيار العشوائي في حدود صفات المجتمع الأصلي، فالباحث بهذه الطريقة يبدأ بدراسة المجتمع الأصلي، فيعرف الأوصاف المختلفة المشتمل عليها، والنسب التي تتمثل بها كل صفة في هذا المجتمع، وبعد هذه الدراسة يتبع نظاما يتحكم فيه بتوزيع الخاصية داخل العينة متقيدا بنتائج تحليله في الخطوة الأولى." (خيرى، 1999، ص199)

2-3 وصف و تحديد العينة:

- 94 أستاذ جامعي ممن لديهم خبرة 5 سنوات فما فوق من جميع الكليات.
 - 64 موظف إداري ممن لهم علاقة بالعملية التكوينية الجامعية من جميع الكليات.
 - 272 طالبا جامعي من سنة أولى + ثانية ماستر من جميع الكليات.
- والخطوات الموالية ستوضح كيفية الوصول إلى حجم العينة السابق:

جدول رقم(18) يوضح كيفية تمثيل أساتذة كل كلية من ذوي خبرة 5 سنوات فما فوق داخل العينة.

الكليات	العدد الاجمالي	النسب المئوية	التمثيل داخل العينة	التقريب
كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة	130	27.65	25.99	26 أستاذ
كلية الآداب و اللغات	60	12.76	11.99	12 أستاذ
كلية العلوم و العلوم التطبيقية	90	19.14	17.99	18 أستاذ
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية	57	12.12	11.39	11 أستاذ
كلية علوم الارض و الهندسة المعمارية	35	7.44	6.99	7 أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	50	10.63	9.99	10 أساتذة
كلية الحقوق و العلوم السياسية	48	10.21	9.59	10 أساتذة
المجموع	470	/	93.93	94 أستاذ

من الجدول رقم(18) نلاحظ أن $N = 470$ نأخذ نسبة 20 % لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا.

$$\frac{470}{100} \times 20 = 94 \text{ أساتذا جامعييا.}$$

تم حساب النسب المئوية كما يلي:

$$\frac{470}{100} \times 100 = 470 \text{ عدد الاساتذة في كل كلية}$$

إذن حجم العينة = 94 أستاذ موزعة على سبعة كليات وبالتالي يجب إيجاد تمثيل كل طبقة داخل هذه العينة كما يلي:

$$\frac{\text{النسب المئوية لكل كلية} \times \text{حجم العينة}}{100} = \text{س}$$

جدول رقم (19) يوضح كيفية تمثيل الإداريين في كل كلية داخل العينة.

الكليات	العدد الاجمالي	النسب المئوية	التمثيل داخل العينة	التقريب
كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة	96	29.90	19.13	19 إداريا
كلية الآداب و اللغات	26	8.09	5.17	5 إداريين
كلية العلوم و العلوم التطبيقية	98	30.52	19.53	20 إداريا
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية	24	7.47	4.78	5 إداريين
كلية علوم الارض و الهندسة المعمارية	13	4.04	2.58	3 إداريين
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	31	9.65	6.17	6 إداريين
كلية الحقوق و العلوم السياسية	33	10.28	6.57	7 إداريين
المجموع	321	/	63.93	64 إداريا

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن $N = 321$ نأخذ نسبة 20 % لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا.

$$\frac{321 \times 20}{100} = 64.2 \text{ س } \leftarrow 20\% \text{ ومنه: س } = 64 \text{ إداريا}$$

تم حساب النسب المئوية كما يلي:

$$\frac{321 \times 100}{\text{عدد الاداريين في كل كلية} \times 100} = \text{س } \leftarrow 100\%$$

إذن حجم العينة = 64 إداريا موزعة على سبعة كليات وبالتالي يجب إيجاد تمثيل كل طبقة داخل هذه العينة كما يلي:

$$\frac{\text{النسب المئوية لكل كلية} \times \text{حجم العينة}}{100} = \text{س } \leftarrow 100\%$$

- * وتم اختيار عينة كل من الاساتذة والموظفين الاداريين بطريقة عشوائية (طريقة القرعة) من جميع الكليات ولم نختر قسم عشوائيا من كل كلية للأسباب التالية:
- عدد الأساتذة ممن لديهم خبرة 5 سنوات فما فوق داخل كل قسم هو عدد قليل.
 - توزيع الاستبيانات يشمل كل من الأساتذة والأساتذة الإداريين داخل كل كلية.
 - بالنسبة للإداريين تم الاختيار من الكلية لأننا بصدد التعامل مع الإداريين الذين لهم علاقة بعملية التكوين الجامعي من الكلية وما تحويه من أقسام كمصلحة المستخدمين مثلا والتي تتعامل بصورة مباشرة مع أحد أهم عناصر العملية التكوينية ألا وهم فئة الأساتذة الجامعيين.

جدول رقم (20) يوضح كيفية تمثيل الطلبة في كل كلية داخل العينة.

الكليات	الأقسام	السنوات	عدد الطلبة	العدد الاجمالي	النسب المئوية	التمثيل داخل العينة	التقريب	المجموع
كلية العلوم والانسانية والاجتماعية	قسم العلوم الاجتماعية.	س 1	97	180	53.88	19.39	19	36
		س 2	83		46.11	16.79	17	
كلية الآداب و اللغات	قسم اللغة و الادب العربي.	س 1	290	600	48.33	57.99	58	120
		س 2	310		51.66	61.99	62	
كلية الحقوق و العلوم السياسية	قسم العلوم السياسية.	س 1	50	50	100	10	10	10
		س 2	/		/	/	/	
كلية العلوم والاقتصادية و التجارية و علوم التنسيير	قسم علوم التنسيير.	س 1	97	190	51.05	19.39	19	38
		س 2	93		84.94	18.59	19	
كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة	قسم علوم المادة.	س 1	30	80	37.5	6	6	16
		س 2	50		62.5	10	10	
كلية العلوم و العلوم التطبيقية	قسم هندسة الطرائق.	س 1	15	58	25.86	3.10	3	12
		س 2	43		74.13	8.89	9	
كلية علوم الارض والهندسة المعمارية	قسم الهندسة المعمارية.	س 1	199	199	100	40	40	40
		س 2	/		/	/	/	
المجموع	07	02	1357	1357	/	/	272	272

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن $N = 1357$ نأخذ نسبة 20 % لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً حقيقياً.

$$1357 \leftarrow 20\% \times 1357 = 272 \text{ طالباً جامعياً}$$

$$272 \leftarrow 20\% \text{ ومنه: س} = \frac{272}{100}$$

تم حساب النسب المئوية كما يلي:

$$\frac{1357}{\text{عدد الطلبة في كل قسم}} \times 100\% = \frac{\text{عدد الطلبة في كل قسم}}{1357} \times 100\%$$

إذن حجم العينة = 272 طالبا موزعة على سبعة كليات وبالتالي يجب إيجاد تمثيل كل طبقة داخل هذه العينة كما يلي:

$$\frac{\text{حجم العينة (272)}}{\text{النسب المئوية لكل كلية}} \times 100\% = \frac{\text{النسب المئوية لكل كلية}}{272} \times 100\%$$

* ونظرا للعدد الاجمالي الكبير للطلبة داخل كل كلية ارتأينا أن نختار قسم من كل كلية بطريقة عشوائية ليكون هو المجتمع الذي نشق منه العينة سابقة التحديد والخاصة بطلبة السنة الأولى والثانية ماستر.

3- المنهج المستخدم:

إن اختيار الباحث للمنهج الذي يستخدمه في دراسته يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الظاهرة المدروسة وخصائصها التي تميزها عن غيرها وكذلك طبيعة العلاقات التي تربط فيما بينها. وتتصف هذه الدراسة بالصفات العلمية كونها تتخذ من خطوات البحث العلمي سبيلا في تحقيق أهدافها، ولهذا نجد أن هذه الدراسة تندرج ضمن البحوث الوصفية التحليلية والتي " لا تقتصر على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل تتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج...بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة." (صابر و خفاجة، 2002، ص 87) ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا هذه التي تتناول "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي" رأينا أن المنهج الوصفي هو الانسب لدراسة هذا الموضوع وذلك من خلال جمع البيانات ومعالجتها بطريقة

موضوعية ومنظمة للوصول إلى نتائج علمية تتم الاستفادة منها من خلال المساهمة في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر.

4- أدوات الدراسة و كيفية تصحيحها و تمريرها:

4-1 أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في الدراسة الأساسية على أداة الاستبيان " والذي يعتبر من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات في البحوث الوصفية" (ابراهيم، مرجع سابق، ص 165) وهو عبارة عن: " مجموعة من الاسئلة المصممة يتم التوصل من خلالها إلى حقائق يهدف الباحث إلى معرفتها." (الرجاوي، 2010، ص 16) حيث تم الاعتماد على ثلاث استبيانات قامت الباحثة بتصميمها وتعديلها في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وبعد التأكد من صدقها و ثباتها وهي:

- الاستبيان الاول:(خاص بالأساتذة) تضمن 17 بندا.

- الاستبيان الثاني:(خاص بالإداريين) تضمن 18 بندا.

- الاستبيان الثالث:(خاص بالطلبة) تضمن 20 بندا.

4-2 طريقة تصحيح الاستبيانات: تتكون استجابة كل بند من (5) بدائل؛ يختار أفراد العينة أحد البدائل التي تعبر عن رأيه في الموضوع المطروح، وبما أن الاستبيانات خماسية التقدير فإنه يتم تصحيح بنودها الإيجابية بالطريقة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(21) طريقة تصحيح الاستبيانات.

البدائل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	05	04	03	02	01

المصدر: خالد الفراء، وليد عبد الرحمان.(1430 هـ). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. إدارة البرامج والشؤون الخارجية. ص 67.

- ولمعرفة درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $0.80 = 5/4$ ثم نضيف هذه القيمة إلى

أصغر قيمة في المقياس وهي واحد صحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (22) المحك المعتمد في الدراسة.

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة المساهمة
من 1 إلى 1.80	من 20% إلى 36%	منخفضة جدا
أكبر من 1.80 إلى 2.60	أكبر من 36% إلى 52%	منخفضة
أكبر من 2.60 إلى 3.40	أكبر من 52% إلى 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 إلى 4.20	أكبر من 68% إلى 84%	عالية
أكبر من 4.20 إلى 5	أكبر من 84% إلى 100%	عالية جدا

المصدر: الاسطل، اميمة عبد الخالق عبد القادر (2009) فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة. ص221.

4-3 كيفية تمرير الاستبيانات (التوزيع): بعد أن قمنا ببناء استبيانات الدراسة في شكلها النهائي، وبعد أن وافق عليها كل من الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمون وبعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها تم توزيعها على أفراد العينة من مجتمع البحث كالتالي:

- الأساتذة: تمت عملية تمرير الاستبيانات على 94 استاذاً جامعياً و لم يتم استرجاع العدد بأكمله وتم استرجاع 75 استبياناً فقط بسبب عدم تجاوب بعض الاساتذة معنا وعدم ارجاع البعض الآخر للاستبيانات التي أخذوها وبذلك تقلص حجم العينة من 94 إلى 75 أستاذاً. أما فيما يخص كيفية تمرير الاستبيانات فإنه بعد الحصول على قوائم الاساتذة الذين لديهم خبرة 5 سنوات فما فوق وبعد الاختيار العشوائي لأفراد الدراسة؛ تعرفنا على أماكن تواجدهم وبالتالي توجهنا إليهم في أماكن التدريس (أقسام أو مدرجات) أو في قاعات الاساتذة أين تمكنا من توزيع الاستبيانات واسترجاعها من بعض الاساتذة في نفس اليوم والبعض الآخر قام بوضعها في مقر إدارة القسم بطلب منا لنقوم بسحبها مباشرة من الإدارة.

- الإداريين: تمت عملية تمرير الاستبيانات على 64 موظفاً إدارياً وتم استرجاع كل الاستبيانات وهذا ما يعكس تعاون فئة الإداريين معنا؛ خاصة لما تعرفوا على موضوع الدراسة

وأهدافه فكانت استجاباتهم لملء الاستبيانات ايجابية أملا في الخروج بنتائج علمية تساهم في تحسين أدائهم من جهة؛ وتدعوا لإعطائهم الاهتمام الكافي من جهة أخرى. أما فيما يخص كيفية تمرير الاستبيانات فإنه بعد الحصول على قوائم الاداريين الذين لهم علاقة بالتكوين الجامعي وبعد الاختيار العشوائي لأفراد الدراسة؛ تعرفنا على أماكن تواجدهم وبالتالي توجهنا إليهم في مكاتبهم أين تمكنا من توزيع الاستبيانات واسترجاعها مباشرة منهم بعد اعطائهم الوقت الكافي.

- الطلبة: تمت عملية تمرير الاستبيانات على 272 طالبا جامعييا ولم يتم استرجاع العدد بأكمله وتم استرجاع 262 استبيانا فقط بسبب عدم ارجاع الطلبة للاستبيانات المأخوذة، وبذلك تقلص حجم العينة من 272 إلى 262 طالبا. أما فيما يخص كيفية تمرير الاستبيانات فإنه بعد الحصول على قوائم طلبة السنة أولى والثانية ماستر في جميع الأقسام وبعد الاختيار العشوائي لأفراد الدراسة؛ تعرفنا على أماكن تواجدهم وبالتالي توجهنا إليهم في أماكن الدراسة أين تمكنا من توزيع الاستبيانات أثناء فترة الدراسة و استرجاعها من بعض الطلبة بعد ملئها في الحصة (انطلاقا من تعاون بعض الاستاذة المدرسين معنا)؛ والبعض الآخر قام بوضعها في مقر إدارة القسم بطلب منا لنقوم بسحبها مباشرة من الإدارة والبعض الآخر تم استرجاعها منهم بعد نهاية الحصة.

5- أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات:

يتطلب العمل الميداني عادة مجموعة من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات؛ لما لها من أهمية في التحكم في معالجة الظاهرة بدقة. " فالأساليب الاحصائية تحتل أهمية خاصة في البحوث العلمية، إذ لا يخلو أي بحث علمي من دراسة تحليلية إحصائية تتعرض لأصل الظاهرة المدروسة فتُصوّر واقعها في قالب رقمي؛ وتنتهي إلى إبراز اتجاهاتها وعلاقتها بالظواهر الأخرى." (القصاص، 2007، ص15) وتكمن أهمية هذه الأساليب في أهمية الاحصاء " كونه يهتم بطرق جمع وتحليل وتفسير البيانات...حيث أنه كلما كان جمع البيانات دقيقا كلما كان هناك تحليل صحيح للبيانات." (ملحم، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، مرجع سابق، ص 80) ولأجل معالجة بيانات الدراسة استخدمت الباحثة يدويا الأساليب الاحصائية التالية:

* بالنسبة للدراسة الاستطلاعية: تم استخدام الأساليب التالية:

- معادلة لوشي لحساب صدق المحكمين.
- معامل الصدق الذاتي.
- معامل الارتباط الثنائي لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات.
- معاملات سهولة وصعوبة البنود.
- معامل ارتباط بيرسون لطريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب ثبات الاستبيانات.
- معادلة رولون للتجزئة النصفية لحساب الثبات.
- التباين والانحرافات المعيارية.
- المتوسطات الحسابية.

* بالنسبة للدراسة الأساسية: تم استخدام الأساليب التالية

- النسب المئوية لتحديد حجم العينة.
- التكرارات لمعرفة عدد الافراد المجيبين على كل بديل من بدائل البنود.
- النسب المئوية لإعطاء دلالة نسبية للتكرارات.
- المتوسط المرجح او الموزون نظرا لاختلاف أهمية كل بند عن أهمية البنود الأخرى، أو كون بدائل البنود مقرونة بأوزان مختلفة كما هو الحال في دراستنا هذه، " فيستخدم هذا النوع في حالة وجود مقياس ليكرت Likert للتدرج الخماسي لاستجابات مفردات الدراسة عن عبارات المحاور مثل (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) حيث يعبر الرقم 5 عن أعلى درجة وهي دائما؛ بينما يعبر الرقم 1 على أقل درجة و هي أبدا. و هذا أفضل بكثير من الاعتماد على التكرارات فقط وذلك لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات مفردات الدراسة في كل عبارة من عبارات المحور، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط موزون.

$$\text{تكرار دائما} \times 5 + \text{تكرار غالبا} \times 4 + \text{تكرار أحيانا} \times 3 + \text{تكرار نادرا} \times 2 + \text{تكرار أبدا} \times 1$$

المتوسط الموزون =

مجموع التكرارات

المتوسط الموزون $\times 100$

- تم حساب النسب المئوية للمتوسط الموزون = $\frac{\text{المتوسط الموزون} \times 100}{\text{مجموع مستويات القياس (5)}}$

.....(جفال، 2007-2008، ص134)

مج(س $\times$ و)

إذن المتوسط المرجح = $\frac{\text{مج(س} \times \text{و)}}{\text{مج و}}$ (المغربي، 2011، ص 178)

حيث أن : و = الوزن أو الترجيح

- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف اجابات مفردات العينة لكل بند عن المتوسط الموزون و هو " الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الموزون = الجذر التربيعي لـ:
(تكرار دائما) $\times 5^2$ + (تكرار غالبا) $\times 4^2$ + (تكرار أحيانا) $\times 3^2$ + (تكرار نادرا) $\times 2^2$ + (تكرار أبدا) $\times 1^2$ -
(مجموع التكرارات $\times$ المتوسط الموزون 2)

مجموع التكرارات - 1

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في اجابات أفراد العينة عن كل عبارة فكلمنا اقتربت القيمة من الصفر ازداد تركيز الاجابات وانخفض تشتتها."(جفال، مرجع السابق، ص 135)

- تم استخدام اختبار الدلالة الاحصائية ك² للتعرف على الفرق في اجابات مفردات عينة الدراسة على كل بند من بنود المحاور للحصول على ما يتبين من فروق ذات دلالة احصائية والتي تكون عند مستوى دلالة 0.05 و بدرجة حرية 4 والتي هي عبارة عن عدد البدائل مطروح منه 1 وفق المعادلة التالية:

(ت و - ت م)²

ك² = مج ————— (القصاص، مرجع سابق، ص 276)

ت و

حيث أن: ت م = متوسط التكرارات الواقعية الموجودة بالجدول.

خلاصة الفصل:

إن تحديدنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في هذا الفصل مكّننا من تحديد مجال وعينة الدراسة بدقة والمنهج المستخدم، وكذا التأكد من صلاحية الأدوات المراد تطبيقها على عينة مجتمع الدراسة الأساسية.

كما تمكنا من خلال هذا الفصل من تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وهذا ما سيساعدنا على تحصيل نتائج هذه الدراسة بطريقة منهجية ومنظمة، فكل ما فُرض في الفصل التمهيدي وسيعرض في الفصل الموالي هو نتاج لما تم التوصل إليه في هذا الفصل. و في الفصل الموالي سندرج بإذن الله تعالى آخر خطوة في هذه الدراسة ألا وهي عرض ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

- تمهيد.

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية:

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى:

1-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الأولى.

2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثانية.

3- 1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية:

1- 2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الأولى.

2-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثانية.

3-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثالثة:

3- 1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الأولى.

3- 2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثانية.

3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة.

ثانياً - الاستنتاج العام للدراسة.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد عرضنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في الفصل السابق، سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج المتوصل إليها في جداول سهلة القراءة مع مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات وفقا لتسلسلها في الصياغة، مع مناقشتها أيضا في ضوء اهداف الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء الاطار النظري لهذه الدراسة.

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية:

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الاولى: والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالأستاذ.

1-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الاولى. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ.

جدول رقم(23) يبين استجابات المحوئين اساتذة حول دور إدارة الموارد البشرية في توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ.

الرقم	ال فقرات										
		ك	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	ك ²	الرتبة
4	تتاح لك الفرصة لإجراء ترخيصات خارج الوطن بغية تنمية قدراتك العلمية و العملية.	ك	35	15	16	8	1	4	1.22	43.04	1
		%	46.66	20	21.33	10.66	1.33	80			
5	تتمكن خلال الفترة المتاحة لك للتعرض من الاستفادة فعليا من هذا الترخيص في تنمية مهارتك العلمية و العملية.	ك	24	29	12	4	6	3.81	2.07	52.52	2
		%	32	38.66	16	5.33	8	76.2			
3	تساهم الجامعة في توفير الفضاء الالكتروني الذي يطالعك على الجديد في مجال تخصصك بغية تنمية قدراتك العلمية و العملية.	ك	14	9	15	15	22	2.70	2.19	8.72	3
		%	18.66	12	20	20	29.33	54			
2	توفر لك الجامعة برامج تكوينية متعلقة بالأساليب الحديثة في مجالي التدريس و البحث العلمي.	ك	8	6	13	22	26	2.30	1.76	18.84	4
		%	10.66	8	17.33	29.33	34.66	44			
1	سبق لك و أن تلقيت تكوينا يتعلق ببعض أساسيات التدريس الجامعي أثناء الخدمة.	ك	5	6	8	14	42	1.90	1.62	63.98	5
		%	6.66	8	10.66	18.66	56	38			
متوسطة	المتوسط العام للفقرات	ك	17	13	13	13	19	2.94	1.77	37.42	
		%	22.92	17.33	17.06	18.66	25.86	58.44			

- يتضح من الجدول رقم(23) الموضح لنتائج المحور الأول من الاستبيان الاول الذي أعد لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي؛ أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود مساهمة متوسطة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ ويتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم(4) القائلة: " تتاح لك الفرصة لإجراء تريضات خارج الوطن بغية تنمية قدراتك العلمية والعملية." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية جدا تساوي 87.99% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 4 ما نسبته المئوية 80% وبانحراف معياري قيمته 1.22 و ما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 43.04 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن تفسير ذلك بأن جامعة أم البواقي تعتبر من بين الجامعات الجزائرية السبابة في مجال اتاحة الفرص للأساتذة للتريضات قصيرة المدى أو حتى طويلة المدى بالجامعات الاجنبية؛ حيث يتمكن جميع الاساتذة تقريبا من الاستفادة من هذه التريضات للاستزادة من المعارف والعلوم المتوفرة في البلاد الاجنبية بغرض استغلالها في تنمية مهاراتهم العلمية وحتى العملية؛ وهذا من خلال التعرف على مختلف الطرق والاساليب التي تساعد على ذلك وبالتالي الرجوع إلى الجامعة الأم بمجموعة من المعارف والمهارات والتي يُفترض أنها ستساهم في ترقية التكوين الجامعي وتحسن من نوعيته، وبالتالي العمل على نقلها للطلبة و تعريفهم بها خاصة في مجال استخدام التكنولوجيا والمعلوماتية وطرق التعامل معها لأننا في عصر يفرض على الجامعة ذلك.

- كما نجد أن الفقرة التي تليها مباشرة رقم(5) والقائلة: " تتمكن خلال الفترة المتاحة لك للتريض من الاستفادة فعليا من هذا التريض في تنمية مهارتك العلمية والعملية." قد حصلت على المرتبة الثانية بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) عالية جدا تساوي 86.66% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.81 ما نسبته المئوية 76.2% وبانحراف معياري قيمته 2.07 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 52.52 الدالة احصائيا عند مستوى

دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، وتعتبر هذه الفقرة امتداد للفقرة التي سبقتها مباشرة حيث أن توفير التربصات للأساتذة خارج الوطن غالبا ما يؤدي إلى الاستفادة منها خاصة من الناحية العلمية وحتى التعرف على طرق وأساليب البحث العلمي الجديدة؛ وكذا التعرف على مختلف طرق وأساليب التدريس النوعية والحديثة. في حين أننا لا ننكر وجود هؤلاء الاساتذة الذين يتخذون من التربصات مجرد وسيلة للسياحة والاستجمام على حساب الجامعة لعدم توفر آليات رقابة أو تقييم فعلي من طرف هذه الأخيرة لما حصله الأستاذ في التبرص. ويمكن أن يستفيد الأستاذ من تجارب الدول المتقدمة في المجال العلمي والتكنولوجي وحتى في مجال طرق التدريس الحديثة وهو جالس على مكتبه من خلال شبكة التواصل الاجتماعي ومن خلال الزيارات الاليكترونية لمختلف الجامعات في العالم والاطلاع على ما تحتويه من علوم وتقنيات بمكتباتها الجامعية؛ التي يمكن أن يستفيد الباحث منها أكثر مما يستفيد من تربصه.

- ونجد الفقرة رقم(3) القائلة: "تساهم الجامعة في توفير الفضاء الاليكتروني الذي يطلعك على الجديد في مجال تخصصك بغية تنمية قدراتك العلمية و العملية." قد حصلت على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 50.66% و درجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.70 ما نسبته المئوية 54% و بانحراف معياري قيمته 2.19 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 8.72 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن ان تعزو الباحثة ذلك إلى أن توفير الفضاء الاليكتروني اللازم والكافي يتطلب مجهودات كبيرة من طرف إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية من وظائف الجامعة، وأيضا يتطلب دورات تكوينية مستمرة للتدريب على كيفية التعامل مع هذا الفضاء الاليكتروني سواء للأساتذة أو الطلبة حتى يتحقق التفاعل الجيد من خلال هذا الفضاء. وجامعة أم البواقي توفر الفضاء الاليكتروني الموجود على مستوى المكتبة المركزية أينما يمكن للأساتذ التواصل من خلال شبكة الانترنت بينه وبين أساتذة من جامعات أخرى (عربية وغربية) أين يتم تبادل

المعلومات والخبرات فيما بينهم. ولكن تبقى هذه المساهمة حسب رأي الباحثة غير كافية وتحتاج إلى تفعيل لما لهذا الفضاء الالكتروني من أهمية فيما يخص تسهيل العملية التكوينية بالجامعة الجزائرية، وهذا ما يتفق مع ما جاء في الجانب النظري لهذه الدراسة فحسب (هشام، 2008) فإن "توفير الفضاء الالكتروني يؤدي إلى سهولة الاتصال والتفاعل الدائم... من خلال النظم المقروءة كالبريد الالكتروني والفاكس والنظم المسموعة كالمؤتمرات السمعية ومؤتمرات الفيديو وغيرها." وبالتالي لابد أن توفر الجامعة الجزائرية الفضاء الالكتروني الكافي لتحقيق النوعية في الاستاذ.

- أما الفقرة رقم (2) والقائلة: "توفر لك الجامعة برامج تكوينية متعلقة بالأساليب الحديثة في مجالي التدريس والبحث العلمي." حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة (الرابعة) بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) منخفضة جدا تساوي 35.99% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.30 وما نسبته المئوية 44% وبانحراف معياري قيمته 1.76 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 18.84 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى قلة أو ندرة الدورات التكوينية الخاصة بذلك والتي تعود بدورها إلى ضعف برمجتها سواء من جهة إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجات الاساتذة في ما يخص برامج التدريب في مجالي التدريس والبحث العلمي للرفع بالأداء المهني للأساتذة وبالتالي الرفع من الأداء الكلي للجامعة، أو من جهة الأساتذة أنفسهم والذين لا يطالبون بمثل هذه الدورات ويكتفون فقط بالأساليب التقليدية سواء في التدريس أو في البحث العلمي. هذا ولا ننكر على الجامعة أنها توفر للملتحقين بها لأول مرة دورات تكوينية حول احدى طرق التدريس الالكتروني المتمثل في تدريب أساتذتها على كيفية وضع المحاضرات الخاصة بهم على موقع الجامعة الالكتروني؛ وبالتالي فهي تساهم نوعا ما في تدريب أساتذتها على اكتساب إحدى اساليب التدريس الحديثة والتي لها علاقة بجودة العملية التكوينية بالجامعة الجزائرية. ورغم برمجة هذه الدورات التكوينية وأهميتها الكبيرة إلا أن بعض الاساتذة لا يحبذون الالتحاق بها ويعتبرونها دون جدوى. وبالتالي فإنه حسب الباحث (بوزيد، 2001) "يجب على مؤسسات التعليم العالي أن

تستعمل كل الوسائل الممكنة لتشجيع الاساتذة على اكتساب واتقان خبرات في الميادين المهنية التي لها علاقة مع ميادينهم في التعليم." فأستاذ الجامعة حسب ما جاء في الاطار النظري لهذه الدراسة حسب(هشام، 2008) " يحتاج إلى التكوين المهني المتواصل لأنه الأكثر تعاملًا مع مفردات التكنولوجيا الحديثة." وهذا ما يختلف مع نتيجة هذه الفقرة.

- وحصلت الفقرة رقم(1) القائلة: " سبق لك وأن تلقيت تكوينًا يتعلق ببعض أساسيات التدريس الجامعي أثناء الخدمة." على المرتبة الخامسة والاخيرة بنسبة موافقة(دائمًا، غالبًا، احيانًا) منخفضة جدا تساوي 25.32% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 1.90 ما نسبته المئوية 38% وبانحراف معياري قيمته 1.62 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 63.98 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، ويمكن أن تفسر الباحثة ذلك بضعف عملية إعداد الاساتاذ الجامعي لمهنة التدريس وفي غالب الاحيان لا يتم اعداده لا قبل العمل ولا أثناء العمل. فمثلا أثناء عملية تكويننا في مرحلة الماجستير في السنة النظرية لم ندرّب على طرق وأساليب التدريس الحديثة ولا على كيفية التقييم باعتبارنا اساتذة في المستقبل ولم تعقد دورات تكوينية خاصة بذلك إلا بعض الدورات التكوينية الخاصة بالتدريب على بعض أساليب البحث العلمي ودورات أخرى في الاحصاء. فنسبة 74.66% من أفراد العينة أجابوا بعدم تلقيهم للتكوين المهني في مجال التدريس الجامعي وهي نسبة عالية انعكست في حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وعلى درجة المساهمة المنخفضة والتي تدل على ضعف عملية إعداد الاساتاذ الجامعي لمهنة التدريس كما سبق وأن أشرنا إليه في بداية مناقشة هذه الفقرة، وهذه النتيجة لا تنفي وجود تكوين غير مباشر لإعداد الاساتاذ الجامعي لمهنة التدريس يتمثل في فترة التربص التي يمر بها كل استاذ التحق بالعمل لأول مرة والتي تدوم في أغلبها سنة من التكوين قبل السماح له بأن يلتحق بسلك الاساتذة المثبتين وبالتالي فإن هذه الفترة التكوينية إن صح القول تساعده على اكتشاف هذه المهنة أكثر أثناء العمل والتعرف على متطلباتها وتعتبر بمثابة تكوين غير مباشر لإعداد الاساتاذ الجامعي حتى تجعله قادرا على التكيف مع مهنته وواعيا بمتطلباتها. وتتوافق نتيجة هذه الفقرة مع ما جاء في الجانب النظري

لهذه الدراسة فحسب (معمرية، 2007) فإنه " في الواقع لا يتم إعداد الاستاذ الجامعي الجزائري لمهنة التدريس لا تربويا ولا مهنيا."

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام ب: 2.94 بوزن نسبي يقدر ب: 58.44% وبانحراف معياري يساوي 1.77 يعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة(دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت ب: 57.31% وهي نسبة متوسطة تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة ب: 37.42 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة ب: 9.49 الدالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تبين هذه النتيجة وجود مساهمة متوسطة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ، وقد أظهر الجدول رقم (23) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من: (حرب، 1997) التي أشارت إلى ضرورة وأهمية التطوير المهني للموارد البشرية المتمثلة في الأساتذة رؤساء الأقسام وتختلف معها نوعا ما في عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني(شملت الجامعات الاردنية) كما نجد دراسة (الناقة ومينة، 2001) التي تناولت أحد جوانب الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية من خلال التنمية المهنية والتدريبية لعضو هيئة التدريس. نجدها تتفق مع دراسة (هشام، 2008) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس لأهميته في انجاح العملية التعليمية. أما دراسة (مزهود و بوزاهر، 2012) فهدفت إلى إبراز أهمية الاسلوب الحديث في التعليم بالاعتماد على الواقع الافتراضي وكيفية الاستفادة منه في تنمية الموارد البشرية الجامعية. وتتفق أيضا مع دراسة (بوعبد الله، 1998) التي أشارت في نتائجها إلى طرائق التدريس التقليدية المتبعة وضعف كفاءة الاستاذ نتيجة لقلة الدورات التكوينية الخاصة بذلك. كما تتفق مع نتائج دراسة(معمرية، 2005-2006) التي أشارت إلى وجود واقع سلبي وضغط في مجالي التدريس والبحث العلمي، ونادت الدراسة بضرورة العمل على تدريب الاستاذ الجامعي باستمرار

على مهارتي التدريس والبحث العلمي. كما نجدها تتفق أيضا مع دراسة (معمرية، 2007) والتي جاءت في الإطار النظري لهذه الدراسة و التي أشار فيها إلى أنه هناك وضع خاص بالنسبة لإعداد الاستاذ الجامعي في الجزائر لمهمة البحث العلمي، حيث نجد أن هناك ضعف واضح في هذا الإعداد حيث نجد أن معظم حاملي الدكتوراه ليسوا مؤهلين لذلك لأنهم لم يمارسوا البحث إلا أثناء انجازهم لرسائلهم في الماجستير والدكتوراه. ويبقى الاختلاف بين نتائج المحور الأول من الاستبيان الاول (الخاص بالأساتذة) في هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة التي تم إدراجها في تحديد أهداف كل دراسة وفي مجالها الزمني والمكاني وأيضا في الاجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة من الدراسات السابقة.

2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثانية. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الاستاذ وفق معايير الكفاءة.

جدول رقم (24) يبين استنتاجات المبحوثين اساندة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الاستاذ وفق معايير الكفاءة.

الرقم	الفقرات	دافعا	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	ك ²	الرتبة	درجة المساهمة
8	يستند نظام الترقية إلى مستوى الأبحاث العلمية التي ينجزها الاستاذ و يقدمها.	25	19	16	7	8	3.61	1.77	15.3	1	عالية
		%	25.33	21.33	9.33	10.66	72.5				
11	يخضع نظام الترقية إلى معيار كفاءة الاستاذ المستندة إلى خبرته المهنية.	24	15	14	8	14	3.36	2.23	8.78	2	متوسطة
		%	32	20	18.66	10.66	67.2				
7	يقوم نظام ترقية الاستاذ على أساس أدائه الابداعوي و العلمي.	10	26	15	6	18	3.05	1.96	14.32	3	متوسطة
		%	13.33	34.66	20	8	61				
10	يرقي الأستاذ على أساس معيار إبداعاته و ابتكاراته في مجاله العلمي.	15	14	13	19	14	2.96	2.01	1.44	4	متوسطة
		%	20	18.66	17.33	25.33	59.2				
6	تتم ترقية الاستاذ على أساس الجدية في العمل.	11	19	16	12	17	2.93	1.94	3.04	5	متوسطة
		%	14.66	25.33	21.33	16	58.4				
9	يستند نظام الترقية إلى معيار كفاءة الاستاذ في القيام بنشاطات علمية تساهم في خدمة المجتمع.	11	16	17	12	19	2.84	1.97	3.04	6	متوسطة
		%	14.66	21.33	22.66	16	56.8				
	المتوسط العام للفقرات	16	18	15	11	15	3.12	1.98	7.65		متوسطة
		%	21.33	24.21	20.21	14.22	62.51				

- يتضح من الجدول رقم(24) الموضح لنتائج المحور الثاني من الاستبيان الاول الذي أعد لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العربي بن مهيدي بأمر البواقي أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود مساهمة متوسطة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الاستاذ وفق معايير الكفاءة و يتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم(8) القائلة: " يستند نظام الترقية إلى مستوى الأبحاث العلمية التي ينجزها الاستاذ ويقدمها." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة(دائماً، غالباً، احياناً) عالية تساوي 79.99% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.61 ما نسبته المئوية 72.5 % وبانحراف معياري قيمته 1.77 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 15.3 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن جامعة أم البواقي تعطي أهمية كبيرة للأبحاث العلمية في مجال ترقية الاساتذة من رتبة إلى أخرى فمثلا في الترقية من رتبة أستاذ مساعد ب إلى رتبة أستاذ مساعد أ يشترط فيها أن يكون الأستاذ مسجل في السنة الثالثة من البحث في مجال الدكتوراه(بالرغم من عدم التأكد من أن ذلك الاستاذ قد تقدّم فعليا في بحثه أم لا لعدم وجود آليات تراقبه في ذلك)، وبعد الحصول على الدكتوراه يبقى تأهيل الاستاذ المحاضر ب إلى رتبة أستاذ محاضر أ يستند إلى مستوى الابحاث العلمية التي تنشر في مجلات علمية أو تطبع في كتب أو مطبوعات جامعية ومدى اشتراكه في ملتقيات ومؤتمرات علمية لعرض مختلف اعماله وأبحاثه العلمية. وهذا يعني حسب رأي الباحثة أن نظام الترقية يستند إلى معايير الكفاءة ومعيار انجاز الابحاث العلمية وتقديمها إلى الجهة المعنية من معايير الكفاءة المهمة في ترقية الاستاذ الجامعي، و هذا ما لا يتفق مع ما جاء في إحدى المقابلات مع أحد الأساتذة والتي أشار فيها إلى أن الترقية لا تتم على أساس الكفاءة بمختلف معاييرها؛ وإنما تتم على مستوى الخبرة فقط. وهذا ما تمت الإشارة إليه في الاطار النظري لهذه الدراسة فحسب(طوطاوي، 1993) فإن "ترقية الأساتذة الجامعيين لا يجب أن تقام على أساس البحوث

العلمية فقط ولكن على أساس الأداء البيداغوجي أيضا." وهذا ما سنناقشه في الفقرات التالية والتي سنعرض فيها مختلف معايير الكفاءة الواجب اعتمادها في عملية الترقية.

- وحصلت الفقرة رقم (11) والقائلة: " يخضع نظام الترقية إلى معيار كفاءة الاستاذ المستندة إلى خبرته المهنية." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 70.66% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.36 ما نسبته المئوية 67.2% وبانحراف معياري قيمته 2.23 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 8.78 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة الجزائرية تأخذ أيضا بمعيار كفاءة الاستاذ المستندة إلى خبرته المهنية، حيث أن الاستاذ حر في سعيه للترقية ومعيار الخبرة المهنية يساعده في ذلك حيث أنه أصبح يتم اعتماد الخبرة المهنية خارج إطار التدريس بالجامعة في مجال الترقية، فحسب سنوات الخبرة المهنية تتم ترقية الاستاذ الجامعي وفق سلم رتبي معين؛ وهذا أيضا يعتبر معيار أساسي في نظام الترقية باعتبار أن الاستاذ الذي لديه خبرة في مجال معين خاصة إذا كانت في الاختصاص فإن ذلك يزيد من كفاءته وقدرته على التعامل مع متغيرات الوسط الجامعي الذي ينتمي إليه؛ فيستغل خبراته المهنية السابقة ويستثمرها في تطوير ذاته أكاديميا وعلميا. وبالتالي فإن مؤشر الخبرة جد مهم في عملية الترقية ويعطي قيمة مضافة لأستاذ من حيث ما تعلمه في مجال معين يساهم به في تحسين أدائه كأستاذ جامعي.

- أما الفقرة رقم (7) والقائلة: "يقوم نظام ترقية الاستاذ على أساس أدائه البيداغوجي والعلمي." على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 67.99% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.05 ما نسبته المئوية 61% وبانحراف معياري قيمته 1.96 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 14.32 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة الجزائرية تساهم في تطوير نظام ترقية

الاستاذ وفق معايير الكفاءة ولو بدرجة متوسطة؛ المهم أن هناك سعي في هذا المجال. فنتيجة هذه الفقرة تشير إلى أن معيار الاداء البيداغوجي والعلمي متوفر بدرجة متوسطة على خلاف المعايير الاساسية في نظام الترقية والتي تعتمد أساسا على البحوث العلمية والخبرة المهنية للأستاذ، وهذا ما أعطى لمعيار الاداء البيداغوجي والعلمي المرتبة الثالثة. وبالتالي فهو معيار لا يقل أهمية عن سابقه واعتماده في نظام الترقية يساهم في تحفيز الاستاذ على تحسين أدائه البيداغوجي والعلمي وتطوير أساليبه بما يتوافق ومستجدات عصر المعرفة. وبالتالي عندما يُثمن الأداء البيداغوجي للأستاذ فإن ذلك يؤثر إيجابا على أدائه مما يساعد في تحسين نوعية التكوين الجامعي. فمعايير الترقية في جامعتنا نادرا ما تستند إلى معيار قدرة الاستاذ ومهاراته في التدريس وإيصال المعلومات لطلابه؛ وهذا ما يتفق مع ما جاء في الاطار النظري لهذه الدراسة فحسب(معمرى، 2011-2012) "إن معايير الترقية في جامعتنا لا تستند غالبا إلى مدى قدرة الأستاذ في التدريس وإيصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث الهادفة لمعالجة المشكلات المحلية، وإنما تستند إلى اعتبارات خارجية كنشر البحوث في المجلات والدوريات العالمية المتخصصة في البلدان المتقدمة."

- أما الفقرة رقم (10) والقائلة: " يرقى الأستاذ على أساس معيار إبداعاته وابتكاراته في مجاله العلمي." فقد حصلت على المرتبة الرابعة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 55.99% و درجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.96 ما نسبته المئوية 59.2% وبانحراف معياري قيمته 2.01 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 1.44 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه الدرجة المتوسطة للمساهمة وهذه المرتبة الرابعة بأن نظام الترقية لا يعير هذا المعيار الخاص بإبداعات وابتكارات الاستاذ في المجال العلمي الاهمية الكبيرة في الاعتماد عليه كأحد المعايير الاساسية في الترقية. فالاعتماد عليه حسب تقديرات عينة الدراسة هو بنسبة متوسطة، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو أين الاساتذة الذين يبدعون وحتى ولو كان هناك مبدعين فإن المحيط الجامعي

غير ملائم لاحتضانهم. فالأستاذ الجامعي محاط بمجموعة من الضغوطات والمشكلات سبق ذكرها (في الفصل الثاني من هذه الدراسة ضمن مشكلات الاستاذ الجامعي)؛ التي تصرفه عن الابداع والابتكار فهو بدلا من أن يفكر في أمور علمية وابداعية فهو يفكر في السكن، النقل، والاجر....الخ من المعوقات التي قد تصرف تفكيره عن الابداع والابتكار. وهذا ما يتفق مع ما جاء في الاطار النظري لهذه الدراسة فحسب (معمري، 2011-2012) " فإن بالجامعة الجزائرية كفاءات قادرة على العطاء والابداع لكن انعدام المحيط الملائم لأبحاثها العلمية يضطرها إلى الهجرة إلى الخارج." فعلى الجامعة الجزائرية أن تفعل هذا المعيار وتسعى لأن تجعله من المعايير الأساسية في نظام الترقية وبذلك فهي تساعد على اكتشاف الكفاءات المبدعة وتعمل على ترقيتها وفق ابتكاراتها؛ وبالتالي فهي تضمن أعمالها وتدفعها للعمل أكثر من أجل تحسين منتج الجامعة.

- ونجد أن الفقرة رقم (6) والقائلة: " تتم ترقية الاستاذ على أساس الجدية في العمل." قد حازت على المرتبة الخامسة وما قبل الاخيرة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 61.32% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.93 ما نسبته المئوية 58.4% و بانحراف معياري قيمته 1.94 و ما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 3.04 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه الدرجة المتوسطة للمساهمة وهذه المرتبة ما قبل الاخيرة بأن نظام الترقية لا يضع في أولوياته الترقية على أساس معيار الجدية في العمل بالرغم من أهمية هذا المعيار إلا أنه احتل المرتبة ما قبل الاخيرة وبدرجة مساهمة متوسطة النسبة حيث كان من المفروض أن يحتل هذا المعيار المراتب الأولى وبدرجة مساهمة عالية لأن هذا المعيار هو الذي من يؤهل الاستاذ ويدفعه إلى البحث عن الترقية، فالجدية في العمل تعتبر من ضروريات ترقية أي موظف سواء أساتذة الجامعة أم غيرهم؛ فلا تتم ترقية أفراد لا يستحقون الترقية ولا يقومون بأعمالهم على أكمل وجه. فبعدم الجدية في العمل لا يمكن للأستاذ أن يقوم بأي نشاط بيداغوجي أو علمي يؤهله لأن يكون أهلا للرتبة التي سوف ينتقل إليها ولا إلى مستوى الأعمال المطلوبة في تلك المرتبة. وهذا ما يتفق مع ما جاء في

الاطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار الباحث (حمداً، 2007) لأن يكون الاستاذ جادا في عمله ومخلصا وعلى أساس ذلك يتم تقييم أدائه وترقيته.

- وحصلت الفقرة رقم (9) والقائلة: "يستند نظام الترقية إلى معيار كفاءة الاستاذ في القيام بنشاطات علمية تساهم في خدمة المجتمع." على المرتبة السادسة والاخيرة بنسبة موافقة (دائماً، غالباً، احياناً) متوسطة تساوي 58.32% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.84 ما نسبته المئوية 56.8% وبانحراف معياري قيمته 1.97 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 3.04 الدالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه الدرجة المتوسطة للمساهمة وهذه المرتبة الاخيرة بضعف اعتماد نظام الترقية على هذا المعيار الاساسي من معايير الكفاءة وعدم إعطائه أولوية في الاعتماد عليه. وهذا ما يعكس ضعف مشاركة الاستاذ في خدمة المجتمع وتنميته من خلال القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلاته والمساهمة في حلها. مع تقديم الخبرة والمشورة إلى المؤسسات التي تطلبها من خارج الجامعة. وهذا ما يتفق مع ما جاء في الاطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار الباحث (معمرية، 2007) إلى أن إعداد الاستاذ كمساهم في تنمية المجتمع لا وجود لها أصلاً في اهتمامات الجامعة الجزائرية، حتى على مستوى إدارة الجامعات والكليات فالأستاذ غير مهياً ولا يوجد في ذهنه أنه يمكن أن يقدم خدمة علمية للمجتمع ويساهم في حل مشكلاته. "فالأجدر بإدارة الموارد البشرية أن تهتم بإعداد الاستاذ لهذه المهمة السامية والتي يحتاجها المجتمع بكل مؤسساته والتي تبقى بحاجة ماسة إلى جهود علماء وخبراء وباحثي الجامعة للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات بمختلف أشكالها، ومن ثم اعتماد هذا المعيار كمعيار أساسي للترقية يدل على وجود نظام ترقية متطور خاص بالأستاذ

يقدم له البدائل ويسير به إلى تحقيق الأداء المتميز في الرتبة التي يرقى إليها وبالتالي يساعده على تحسين أدائه وتحسين منتوج الجامعة.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الاستاذ وفق معايير الكفاءة مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام بـ: 3.12 بوزن نسبي يقدر بـ: 62.51% وبانحراف معياري يساوي 1.98 يعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة(دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت بـ: 65.75% وهي نسبة متوسطة تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ: 7.65 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تعبر هذه النتيجة عن وجود دور متوسط الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الاستاذ وفقا لمعايير الكفاءة، وقد أظهر الجدول رقم(24) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من: (عمور و جوادي، 2009) التي أشارت إلى أن من أهم انعكاسات الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية هو إكساب الموارد البشرية مهام وأنشطة جديدة إضافة إلى المهام السابقة، وهذا ما يسهم في جودة إدارة الموارد البشرية. وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المحور المتعلق بتنفيذ أهم المعايير الخاصة بجودة نظام ترقية الاستاذ وتطويره وفقا لمؤشرات النوعية في هذا النظام، وبالتالي تحسين وتجويد أداء الاستاذ كمورد بشري. كما نجد (مؤتمر اليونيسكو، 1998) الذي حدد أن تُستغل الجامعة بخبراتها في إيجاد الحلول لمشكلات المجتمع. نجد أيضا دراسة(طوطاوي، 1993) التي أشارت إلى عدم وجود الحوافز في الجامعة بما فيها الترقية كحافز معنوي مما خفض من معنويات الاساتذة وحال دون أدائهم لوظائفهم على اكمل وجه؛ وبالتالي عدم ظهور الدافعية لإنجاز أعمالهم.

ويبقى الاختلاف بين نتائج المحور الثاني من الاستبيان الاول (الخاص بالأساتذة) في هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة التي تم إدراجها في تحديد أهداف كل دراسة

وفي مجالها الزمني والمكاني وأيضاً في الإجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة من الدراسات السابقة.

3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الاستاذ بآليات الاتصال الحديثة.

جدول رقم (25) يبين استجابات المبحوثين اساتذة حول دور إدارة الموارد البشرية في ترويج الاستاذ باليات الاتصال الحديثة.

الرقم	الفقرات		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	ك ²	الرتبة	درجة المساهمة
17	نرى أن استخدامك لأليات الاتصال الحديثة في التعليم يزيد من نشر ثقافة التعلم الذاتي في أوساط الاساتذة و الطلبة.	ك	32	31	6	4	2	4.16	0.94	61.04	1	عالية
		%	42.66	41.33	8	5.33	2.66	83.2				
13	توفر لك الجامعة مختلف تكنولوجيات التعليم الحديثة لاستغلالها في عرض مادتك العلمية كجهاز الإسقاط الضوئي مثلا.	ك	17	23	17	13	5	3.45	1.49	11.7	2	عالية
		%	22.66	30.66	22.66	17.33	6.66	69				
15	تسهل لك الجامعة الاطلاع اليكترونيا على مراجع و مجالات علمية عالمية بغية الاستفادة من نتائجها.	ك	20	20	16	8	11	3.40	1.89	7.7	3	عالية
		%	16	16	21.33	10.66	14.66	68				
14	تشجع الجامعة الاستاذ على الاعتماد على التعليم الايكتروني في إلقاء دروسه.	ك	20	15	21	9	10	3.34	1.86	8.12	4	متوسطة
		%	16	20	28	12	13.33	66.8				
21	تسهل الجامعة حصولك على المعلومات من مصادرها الايكترونية كالمكتبة الايكترونية مثلا.	ك	14	22	17	12	10	3.24	1.69	5.84	5	متوسطة
		%	18.66	29.33	22.66	16	13.33	64.8				
16	تقوم بوضع محاضراتك الخاصة على موقع الجامعة ليطلع عليها طلابك.	ك	13	19	12	12	19	2.93	2.16	2.5	6	متوسطة
		%	17.33	25.33	16	16	25.33	58.6				
	المتوسط العام للفقرات	ك	19	22	15	10	9	3.42	1.67	16.15		عالية
		%	22.21	27.10	19.77	12.88	12.66	68.4				

- يتضح من الجدول رقم(25) الموضح لنتائج المحور الثالث من الاستبيان الاول الذي أعد لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود مساهمة عالية الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد الاستاذ بآليات الاتصال الحديثة ويتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم(17) القائلة: " ترى أن استخدامك لآليات الاتصال الحديثة في التعليم يزيد من نشر ثقافة التعلم الذاتي في أوساط الاساتذة والطلبة." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية جدا تساوي 91.99% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 4.16 ما نسبته المئوية 83.2 % وبانحراف معياري قيمته 0.94 يدل على تركيز الاجابات حول متوسطها الموزون، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 61.04 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الهيئة التدريسية على دراية تامة بإيجابيات التعليم عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة، وأنهم واعون بضرورة الاعتماد عليها في مجال التدريس لأنها تعتبر من أهم مؤشرات جودة ونوعية التكوين الجامعي ذلك لأن التعامل والتفاعل معها يساعد على تطوير وتنمية ملكات البحث والتعليم الذاتي - بغض النظر عن سلبياتها - ولكن نقص الدورات التكوينية الخاصة بتدريب الاساتذة على طرق استخدامها تحول دون الاعتماد عليها بالشكل المطلوب وهذا ما أظهرته نتيجة الفقرة رقم (2) من محور الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ والحائزة على المرتبة ما قبل الاخيرة بنسبة موافقة منخفضة جدا و درجة مساهمة منخفضة. وهذا ما يتفق مع ما جاء به (بوحنية، 2008) في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث اعتبر الجامعة مكانا لتبادل المعرفة مع العالم- بواسطة التقنية- خاصة مع توفر الانترنت والبريد الاليكتروني أين سيتم معالجة المعلومات واسترجاعها في وقت قياسي. وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري فحسب (يزيد ابراهيم، 2005) فإن استخدام التكنولوجيا في التعليم يعتبر أداة فعالة في تنمية الابداع.

- وحصلت الفقرة رقم(13) القائلة: " توفر لك الجامعة مختلف تكنولوجيات التعليم الحديثة لاستغلالها في عرض مادتك العلمية كجهاز الاسقاط الضوئي مثلا." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 65.98 % ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.45 ما نسبته المئوية 69% وبانحراف معياري قيمته 1.49 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 11.7 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن أن يعز ذلك إلى امكانية جامعة أم البواقي في توفير تكنولوجيا التعليم وإدراكها لأهمية هذه التكنولوجيا في تحسين نوعية التكوين الجامعي والتي تعكسها تقديرات المبحوثين فيما يخص درجة المساهمة العالية للجامعة في توفير مختلف تكنولوجيا التعليم الحديثة وبالتالي فإن ذلك يدل على سعي الجامعة لتطوير التكوين الجامعي انطلاقا من العمل على تقديمه بطريقة عصرية ومسايرة للتغيرات والتطورات الحاصلة في عصر المعرفة. إلا أن نتيجة هذه الفقرة تختلف مع ما أشارت إليه إحدى المقابلات التي أجريت في الدراسة الاستطلاعية مع عينة الأساتذة على أن الجامعة توفر تكنولوجيا التعليم بدرجة قليلة، وأيضا تختلف مع ملاحظتنا في قسم العلوم الاجتماعية والتي يعاني أساتذتها من نقص في إحدى هذه التكنولوجيات التعليمية(الدتاشو كأكثر وسيلة استخدام).

كما تختلف نتيجة هذه الفقرة مع ما جاء في الدراسة التي أشار الباحث(بوعبد الله، 2004) فيها إلى أن أدوات التكنولوجيا التعليمية الحديثة بما فيها أفلام وشرائط الفيديو وأجهزة الكمبيوتر لا تستخدم بتاتا في تدريس الطلبة.

- أما الفقرة رقم (15) القائلة: " تسهل لك الجامعة الاطلاع اليكترونيا على مراجع ومجلات علمية عالمية بغية الاستفادة من نتائجها." على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 53.33% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.40 ما نسبته المئوية 68% وبانحراف معياري قيمته 1.89 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة و المقدرة ب: 7.7 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على عدم وجود فروق في

الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن تفسير ذلك على أن الجامعة الجزائرية حريصة على مسايرة التطورات الحاصلة في عالم المعرفة شديد التنافس على المعارف والمعلومات وهي أيضا جامعة منفتحة على المستجدات المعرفية والتقنية الحاصلة فيه في مجالي العلم والمعرفة. وبالتالي فرض ذلك عليها أن تكون علاقات خارجية في مجال البحث العلمي مع جامعات أخرى أجنبية (عربية وغربية) سواء من خلال التبرصات أو المؤتمرات العلمية أو من خلال المواقع الالكترونية التي توفرها الجامعة للأساتذة بغية جعلهم على اطلاع دائم على مختلف المعارف والمعلومات والتقنيات والابتكارات ومختلف نتائج الدراسات العلمية في مجال التخصص والمنشورة في المجلات العالمية والتي توفرها الجامعة بالأخص لهم (الاساتذة) باعتبار أنهم معنيون أكثر بذلك ومطالبون في نفس الوقت بتجديد معارفهم و وفق مقتضيات العصر بغية تزويد الطلبة بها وجعلهم أكثر اطلاعا على المعارف والمعلومات الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في الاطار النظري لهذه الدراسة فحسب الباحث (حمدات، 2007) فإن من أهم خصائص جودة الاستاذ الناجح في عمله المتميز بالنوعية في شخصيته أن يكون على اطلاع لما يستجد في مجال تعليم وتعلم مادته بمختلف الوسائل سواء كانت متوفرة على مستوى الجامعة أو يساهم في إيجادها بنفسه.

- ونجد الفقرة رقم (14) والقائلة: " تشجع الجامعة الاستاذ على الاعتماد على التعليم الالكتروني في إلقاء دروسه." قد حصلت على المرتبة الرابعة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 66.8% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.34 ما نسبته المئوية 64% وبانحراف معياري قيمته 1.86 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 8.12 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، فرغم مساهمة الجامعة العالية في توفير التكنولوجيا بمختلف أنواعها كما بينته نتيجة الفقرة رقم (13) ذات الرتبة الثانية ودرجة المساهمة العالية، إلا أن درجة مساهمتها في التشجيع على استخدام هذه التكنولوجيا بما فيها الاعتماد على التعليم الالكتروني في القاء الدروس هي درجة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى عدم

تحفيز الاساتذة على الاعتماد عليها؛ وقد يعود ذلك إلى نقص التكوين الخاص باستخدام هذه الأساليب الحديثة في التعليم بما فيها التعليم الاليكتروني وبالتالي نجد أن تقديرات المبحوثين بينت أن هذه التكنولوجيا توفرها الجامعة بغض النظر عن استخدامها أو عدمه نتيجة لنقص الكفاءة في الاعتماد عليها (نقص التكوين)؛ وهذا ما تم تأكيده في المحور الاول وبالتحديد في الفقرة رقم(2) والتي حصلت على المرتبة ما قبل الاخيرة وبدرجة مساهمة منخفضة مما يبرز درجة المساهمة المنخفضة لإدارة الموارد البشرية في توفير البرامج التكوينية المتعلقة بطرق استخدام التكنولوجيا. وهذا ما يجب تداركه حتى تتمكن الجامعة الجزائرية من نشر ثقافة التعليم وفق التكنولوجيا الحديثة والتعليم الاليكتروني وتشجع على استخدامها بمختلف الطرق والوسائل، وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة فحسب الباحث(بوزيد، 2001) الذي أشار إلى "ضرورة التشجيع على استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال في عملية التعليم والتعلم مع ضرورة استعمال كل الوسائل الممكنة من طرف الجامعة لتشجيع الاساتذة على اكتساب واتقان الخبرات في الميادين المهنية التي لها علاقة مع ميادينهم في التعليم." ومن ذلك التشجيع على اعتماد التعليم الاليكتروني في الجامعة.

- أما الفقرة رقم(12) والقائلة: "تسهل الجامعة حصولك على المعلومات من مصادرها الاليكترونية كالمكتبة الاليكترونية مثلا." فقد حصلت على المرتبة ما قبل الاخيرة(الخامسة) بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 70.65% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.24 ما نسبته المئوية 64.8% وبانحراف معياري قيمته 1.69 و ما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 5.84 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة و درجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن الاساتذة ربما لا يتوجهون إلى المكتبة الاليكترونية مثلا والتي تضع تحت تصرفهم مواقع اليكترونية يمكنهم الاشتراك فيها والتسجيل في مكتبة الجامعة المركزية، ومن خلال كلمة المرور الخاصة بالموقع يمكن للأستاذ الاتصال والتواصل مع أعضخ المكتبات الاجنبية العالمية وبمختلف اللغات للحصول على المعلومات التي يحتاجها الاستاذ،

وبالتالي هذه الفقرة كان من المفروض أن تحتل المراتب الاولى ودرجة المساهمة العالية لأن الجامعة مجهزة بمكتبة مركزية تضمن في إحدى جوانبها فرعا اليكترونيا يحتوي على مجموعة حواسيب تربطها شبكة الانترنت مع توفير قاعدة بيانات كبيرة خاصة بمكتبات اليكترونية افتراضية عالمية ضخمة يتم التواصل معها من خلال المواقع الاليكترونية المتوفرة لديها. وربما قد تكون خدمات المكتبة مثلا لا تشبع حاجات الاساتذة العلمية اليكترونيا.

- و حصلت الفقرة رقم(16) و القائلة: "تقوم بوضع محاضراتك الخاصة على موقع الجامعة ليطلع عليها طلابك." على المرتبة السادسة والاخيرة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 58.66% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.93 ما نسبته المئوية 58.6% وبانحراف معياري قيمته 2.16 وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 2.5 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة و درجة المساهمة المتوسطة، و تعزو الباحثة ذلك إلى أن الاساتذة بالرغم من توفير الجامعة لدورة تكوينية في بداية كل سنة للأساتذة الجدد حول كيفية وضع المحاضرات على موقع الجامعة إلا أن نتيجة هذه الفقرة ذات المرتبة الاخيرة تعكس عدم اهتمام الاساتذة بتفعيل التعليم الاليكتروني في إحدى جوانبه؛ وربما يعود ذلك إلى أن أغلبية الأساتذة مازالوا يعتمدون على الطرق التقليدية في إيصال المعلومات للطلبة من تلقين وإملاء وربما المحاضرات التي يقدمونها لا ترقى إلى أن توضع على موقع الجامعة ليتسع الاطلاع عليها من داخل الوطن وخارجه. هذا وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع ما جاء في الاطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار الباحث (بوعبدالله، 2004) في دراسته إلى أن الكتب والمراجع هي من أهم الوسائل التعليمية التي يستعين بها الاستاذ عند عرضه للدرس، أما باقي أدوات التكنولوجيا كجهاز الحاسوب الألي مثلا فلا تستعمل بتاتا. وهذا ما يتوافق أيضا مع ما جاء في الاطار النظري كما أشار (بن اشهو، 1998) الذي دعا إلى "ضرورة إعادة النظر في بناء العملية التعليمية على أسس جديدة تتفق مع العالم الجديد." وقد يكون السبب في نتيجة هذه الفقرة هو قلة الدورات التكوينية الخاصة بذلك وعدم استمراريتها طول السنة وبالتالي فهي لا تشجع على

استخدام هذه التكنولوجيا الخاصة بالتعليم الإلكتروني وهذا ما أشرنا إليه في الفقرة رقم (14) من هذا المحور، كما نجد أن المدخل الشائع في طرق التدريس في جامعتنا هو طريقة التلقين والاملاء وهذا ما أشار إليه الباحث (الشياني، 1985) في الجانب النظري لهذه الدراسة.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تزويد الاستاذ بآليات الاتصال الحديثة مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام بـ: 3.42 بوزن نسبي يقدر بـ: 68.4% وبانحراف معياري يساوي 1.67 يعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة (دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت بـ: 69.08% وهي نسبة عالية تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ: 16.15 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائيا عند مستوى 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور. - تعبر هذه النتيجة عن وجود مساهمة عالية الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد الاستاذ بآليات الاتصال الحديثة، وقد أظهر الجدول رقم (25) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من: (بوعبد الله، 2004) التي أشارت إلى عدم استخدام التكنولوجيا من طرف الاساتذة في التدريس والاكتفاء بالطرق التقليدية. كما نجد (مؤتمر اليونيسكو العالمي، 1998) الذي دعا إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة أعمال الجامعة مثل الهياكل التنظيمية وطرق التدريس والادارة والمالية. كما تدعم دراسة (خالدي و عموري، 2012) نتائج هذا المحور التي أشارت إلى أنه بقدر توفر متطلبات الجودة في عضو هيئة التدريس كمورد بشري بقدر ما تكون جودة التكوين والتدريس الجامعي والارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من أهم متطلباتها، كما تتفق مع دراسة (مزهود و بوزاهر، 2012) التي أشارت بدورها إلى أن العديد من الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية كالجامعة؛ تقوم عبر صفحات الانترنت بتزويد مواردها البشرية بدروس ودورات لتحسين أدائهم وابقائهم على درجة عالية من التطور والثقافة. وهذا ما تتميز به تكنولوجيا التعليم وما تساهم به في تطوير شخصية الافراد.

ويبقى الاختلاف بين نتائج المحور الثالث من الاستبيان الأول (الخاص بالأساتذة) في هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة التي تم إدراجها في تحديد أهداف كل دراسة وفي مجالها الزمني والمكاني وأيضاً في الإجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة من الدراسات السابقة.

*** عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى:**

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالأستاذ.
- تتم مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات وأهداف الدراسة، أما الدراسات السابقة والاطار النظري فقد تمت مناقشتها في إطار مناقشة نتائج كل محور على حدى.

جدول رقم(26) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الاولى.

المحاور	الرتبة	نسبة الموافقة	المتوسط الموزون	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ك ²	درجة المساهمة
- تزويد الأستاذ بآليات الاتصال الحديثة.	1	%69.08	3.42	%68.4	1.67	16.15	عالية
- تطوير نظام ترقية الأستاذ وفق معايير الكفاءة.	2	%65.75	3.12	%62.51	1.98	7.65	متوسطة
- توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ.	3	%57.31	2.94	%58.44	1.77	37.42	متوسطة
الدرجة الكلية	/	%64.04	3.16	%63.11	1.80	20.40	متوسطة

- انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (26) يتبين لنا أن درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالأستاذ كانت متوسطة الدرجة بمتوسط موزون 3.16 ووزن نسبي 63.11% وبانحراف معياري 1.80 أما قيمة ك² المحسوبة تساوي 20.40 وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات. وبتقديرات عالية الموافقة(دائماً، غالباً، أحياناً) ما نسبته 64.04%.

- إن ترتيب محاور الفرضية العامة الاولى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي جاء على النحو التالي:

* حصل محور "تزويد الاستاذ بآليات الاتصال الحديثة" على المرتبة الاولى بنسبة موافقة عالية (دائما، غالبا، أحيانا) تساوي 69.08%؛ وبدرجة مساهمة أيضا بمتوسط موزون يساوي 3.42 ووزن نسبي يقدر بـ: 68.4% وبانحراف معياري يساوي 1.67 يعكس تشتت الاجابات أما قيمة ك2 المحسوبة والمقدرة بـ: 16.17 فهي دالة احصائيا على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود دور عالي الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية عضو هيئة التدريس من خلال توفير مختلف تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتزويد الاستاذ بها إلا أن التشجيع على استخدامها وتدريب الاساتذة عليها يبقى غير كافي ويحتاج إلى تفعيل حتى تفسح المجال للأستاذ لاستخدامها والاستفادة من خدماتها وإفادة الطلبة بها.

وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الثالثة المتعلقة بالفرضية العامة الأولى والقائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الأستاذ بآليات الاتصال الحديثة." تحققت بدرجة مساهمة عالية كما تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من تزويد الاستاذ بآليات الاتصال الحديثة. ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد عالي الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في تزويد الأستاذ الجامعي بآليات الاتصال الحديثة كأحد متطلبات الجودة، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام عالي الدرجة بنوعية الاستاذ الجامعي التي تتحقق من خلال ربطه بالمستجدات من خلال توفير تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

* حصل محور "تطوير نظام ترقية الاستاذ وفق معايير الكفاءة" على المرتبة الثانية بنسبة موافقة متوسطة (دائما، غالبا، أحيانا) تساوي 65.75%؛ وبدرجة مساهمة أيضا بمتوسط موزون يساوي 3.12 ووزن نسبي يقدر بـ: 62.51% وبانحراف معياري يساوي 1.98 يعكس تشتت الاجابات، أما قيمة ك2 المحسوبة والمقدرة بـ: 7.65 فهي دالة احصائيا على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4.

ويمكن أن يُعز ذلك إلى أن نظام الترقية بالجامعة الجزائرية يستند أساسا إلى معياري كفاءة الاستاذ المستندة إلى مدى قيامه ببحوث العلمية ومدى نشرها أو طباعتها وإخراجها وكفاءته المستندة إلى خبرته المهنية، وبالتالي فإن باقي معايير الكفاءة الأخرى الخاصة بنظام الترقية لاتزال غير معتمدة بالشكل المطلوب والكافي مع أنها معايير مهمة في تحفيز الاستاذ على العمل أكثر وعلى العطاء المتواصل في مجاله العلمي والعملية.

وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الثانية المتعلقة بالفرضية العامة الأولى والقائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الاستاذ وفق معايير الكفاءة." قد تحققت بنسبة موافقة متوسطة ودرجة مساهمة متوسطة، كما تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على درجة المساهمة المتوسطة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من تطوير نظام ترقية الاستاذ وفق معايير الكفاءة. ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد متوسط الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام ترقية الأستاذ الجامعي، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام متوسط الدرجة بنوعية الاستاذ الجامعي التي تتحقق من خلال تطوير نظام ترقينه وفق معايير الكفاءة مع ضرورة تفعيل استخدام معايير الكفاءة المذكورة سابقا ذات المراتب الاخيرة.

* وحصل محور "توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ " على المرتبة الثالثة والاخيرة بنسبة موافقة متوسطة (دائما، غالبا، أحيانا) تساوي 57.31%؛ وبدرجة مساهمة أيضا متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.94 ووزن نسبي يقدر بـ: 58.44% وبانحراف معياري يساوي 1.77 يعكس تشتت الاجابات، أما قيمة ك2 المحسوبة والمقدرة بـ: 37.42 فهي دالة احصائيا على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4. ويمكن تفسير ذلك بعدم توفير إدارة الموارد البشرية للدورات التكوينية المستمرة الكافية للأستاذ في ما يخص مجالي التدريس والبحث العلمي على أحدث التكنولوجيا والوسائل التعليمية، لأن الدورات التكوينية التي تتم على مستوى الجامعة تكون لتحسين المستوى إما تكون قصيرة المدى

أو طويلة المدى للتخضير لشهادة الدكتوراه أو لحضور مؤتمرات علمية أو بعض الدورات الأخرى نادرة الحصول.

وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الأولى المتعلقة بالفرضية العامة الأولى والقائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ." قد تحققت بنسبة موافقة متوسطة ودرجة مساهمة متوسطة، كما تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على درجة المساهمة المتوسطة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ. ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد متوسط الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في مجال التكوين المهني للأستاذ، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام متوسط الدرجة بنوعية الاستاذ الجامعي التي تتحقق من خلال تكوينه مهنيا مما يسمح له بتحسين أدائه البيداغوجي و العلمي من خلال تلك الدورات التكوينية التدريبية التي لها الاثر الفعال في التعرف على أساسيات المهنة والبحث العلمي ومعرفة طرق استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع المجالات المتعلقة بعمل الاستاذ وجانبه العلمي، وبالتالي تنحصر مختلف الدورات التكوينية للأساتذة في التكوين لتحسين المستوى: لتخضير رسائل الدكتوراه+ المؤتمرات العلمية+ الملتقيات العلمية والايام الدراسية؛ التعامل مع وضع المحاضرات في المواقع الالكترونية وفي بعض الأحيان دورات تكوينية لطرق التعامل مع التكنولوجيا. ولكن درجة المساهمة تبقى متوسطة وغير كافية ولا تتسم بالاستمرارية، تحتاج إلى تفعيل وتواصل لأنها تعتبر من أهم مؤشرات نوعية الاستاذ الجامعي التي تساعد على تحسين أدائه العلمي والعملية وبالتالي تحسين نوعية التكوين الجامعي.

- وهنا يمكننا الإشارة إلى أنه كان من المفروض أن يحصل هذا المحور على المرتبة الأولى والدرجة العالية في المساهمة، وهذا لما لهذه الدورات التكوينية من أهمية ودور كبير في مجال ترقية الاستاذ وأيضا في مجال تدريبه على طرق استخدام آليات الاتصال الحديثة.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالأستاذ مايلى:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام بـ: 3.16 بوزن نسبي يقدر بـ: 63.11% وبانحراف معياري يساوي 1.80 يعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة (دائماً، غالباً، أحياناً) فقدرت بـ: 64.04% وهي نسبة متوسطة تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ: 20.40 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

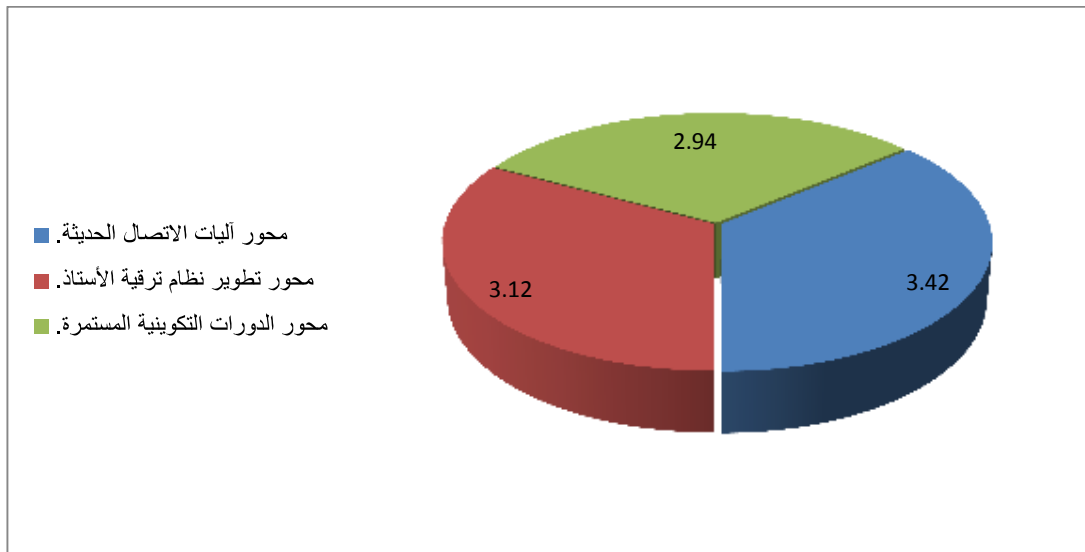
- تعبر هذه النتيجة عن وجود دور متوسط الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالأستاذ الجامعي. وقد أظهرت الجداول رقم (23)(24)(25) الخاصة بمحاور الاستبيان النتائج المفصلة في ذلك. وبالتالي نقول بتحقيق الفرضية العامة الأولى والقائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالأستاذ." كما تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى:

- معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالأستاذ وكانت درجة هذه المساهمة التي تم إبرازها إحصائياً دالة على وجود دور متوسط الدرجة.

- تم التعرف على مدى اعتماد الادارة العليا للجامعة على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية (تحقيق الجودة والنوعية في عضو هيئة التدريس) والذي كان هو الآخر اعتماد متوسط الدرجة انطلاقاً من المساهمة متوسطة الدرجة وهذا اعتماداً على بعض المؤشرات التي تم وضعها كمؤشرات لمحاور الاستبيان وهي تدل أيضاً على مؤشرات النوعية في كل محور، والتي تم وضعها سعياً منا في الأخذ بها لتحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من تفعيل دور إدارة الموارد البشرية.

- وتظهر نتائج هذه المحاور بوضوح في الشكل التالي:

شكل رقم (11) يوضح المتوسطات الموزونة لمحاور الاستبيان الاول.



2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية: والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالموظف الإداري.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الاولى. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية.

جدول رقم (27) يبين استجابات المبحوثين إداريين حول دور إدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية.

الرقم	الفقرات	ك	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	ك ²	الرتبة	درجة المساهمة
1	تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أساس الاختيار في التخصص.	%	14	19	17	4	10	3.34	1.37	11.14	1	متوسطة
2	تعمل الجامعة على تعيين الإداري الذي يشتم بحتمل المسؤولية في أداء الوظيفة الموكلة إليه.	%	16	12	13	16	7	3.21	1.18	4.24	2	متوسطة
3	تعمل الجامعة على توظيف الإداري الذي يمتلك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	%	7	15	26	11	5	3.40	1.31	2.71	3	متوسطة
4	توظف الجامعة الإداري الذي يمتلك القدرة على العمل في فريق (العمل الجماعي).	%	10	14	17	13	10	3.01	1.31	2.71	4	متوسطة
5	تساهم الجامعة في تعيين الإدارات الإدارية المدربة و المؤهلة فعليا في مجال العمل.	%	9	13	22	10	10	3.01	2.04	8.95	5	متوسطة
6	تختار الجامعة الإداري الذي لديه القدرة على الاتصال الفعال مع الأساتذة و الطلبة.	%	8	14	19	11	12	2.92	1.29	5.21	6	متوسطة
	المتوسط العام للفقرات	ك	11	15	19	10	9	3.10	1.41	5.82		متوسطة

- يتضح من الجدول رقم(27) الموضح لنتائج المحور الأول من الاستبيان الثاني الذي أعد للإداريين ممن لهم علاقة بالعملية التكوينية في كليات جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود مساهمة متوسطة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية ويتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم(1) القائلة: " تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أساس الاختبار في التخصص." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 78.11% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.34 ما نسبته المئوية 66.8% وبانحراف معياري قيمته 1.37، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 11.14 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم الملحقين بالسلك الإداري في الجامعة تم توظيفهم على أساس الاختبار في التخصص وهذا ما يجعلهم أكثر استعدادا للعمل في حالة اختيارهم، حيث يعتبر الاختبار في التخصص من جهة أحد المعايير التي يتم على أساسها انتقاء الأفراد لشغل وظيفة ما؛ على غرار التوظيف على أساس الشهادة. كما يعتبر من أهم مراحل عملية الاختيار لشغل وظيفة معينة من جهة أخرى، حيث تقوم به الجامعة بغية الكشف عن صلاحية الفرد في أداء العمل الذي سيوكل إليه إن تم انتقاؤه وتوظيفه. وقد تكون الاختبارات كتابية وقد تكون شفوية وقد تكون اختبارات أدائية(كيفية وتقنيات أداء العمل) فهذه الاختبارات تكشف كما سبق وأن أشرنا عن القدرات المعرفية والجسمية والنفسية تجاه الوظيفة. وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حول أهمية الاختبار في التخصص حيث أشار الباحث(الوليد، 2009)إلى أن عملية التوظيف لابد أن تشمل على بعض الاختبارات التي تسهم في التحقق من توفر المواصفات الواجب توفرها في المتقدم لشغل الوظيفة.

- وحصلت الفقرة رقم(3) القائلة: " تعمل الجامعة على تعيين الاداري الذي يتسم بتحمل المسؤولية في أداء الوظيفة الموكلة إليه." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 64.06% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.21 ما نسبته

المئوية 64.2% وبانحراف معياري قيمته 1.18، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 4.24 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة حسب الباحثة على أنه عند اختيار الموظف الإداري يتم اخضاعه إلى التجريب أثناء فترة التربص حتى يتمكن من التعرف أكثر على الوظيفة وعلى متطلباتها والتي من بينها تحمل المسؤولية في أدائه لمهامه في العمل بكل شروطه ومقتضياته. وبالتالي تدل المرتبة الثانية لهذه الفقرة بالرغم من درجة مساهمتها المتوسطة والتي تحتاج إلى تفعيل على أن الجامعة الجزائرية تعين وترسم الإداريين القادرين على تحمل مسؤولية الاعمال الموكلة إليهم؛ والعمل وفق ما تتطلبه الوظيفة من جهد ووقت وحب واتقان. وبالتالي يجب على كل فرد أن يكون مسؤولا عن عمله وعن نتائج عمله سواء كانت ايجابية أو سلبية كما يوجهنا الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم في (الصحيحين) حيث قال: "كلكم راع وكلكم مسؤول" لذلك يعتبر معيار تحمل المسؤولية من المعايير الأساسية في اختيار وتعيين الإداريين. وحسب الخبير في التنمية البشرية الدكتور (الفقي، 2009) فإن النجاح كما يقول " مايكل كورده" على أي مستوى يتطلب تحمل المسؤولية لأنها الميزة الوحيدة التي تجمع بين الناجحين في العالم.

- كما نجد الفقرة رقم(5) القائلة: " تعمل الجامعة على توظيف الإداري الذي يمتلك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة." قد حصلت على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 74.98% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.40 ما نسبته المئوية 62.4% وبانحراف معياري قيمته 1.31، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 2.71 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، وقد يعود السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى أنه بالرغم من المرتبة الثالثة لهذه الفقرة ودرجة مساهمتها المتوسطة إلا أن نسبة الموافقة كما أشرنا إليها هي نسبة عالية تدل على أن الجامعة توظف

الإداري الكفو القادر على التعامل مع التكنولوجيا، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف التي أصبحت في معظمها وظائف تتعامل بالحواسيب الاليكترونية مثلا في القيام بمختلف نشاطاتها فنجدها في القسم وفي الكلية وفي المكتبة وفي الإدارة المركزية وجل الإداريين يتعاملون بها. فمعظم هذه الوظائف تحتاج إلى أفراد مؤهلين ويستطيعون استخدامها سواء من خلال خبرتهم المهنية في هذا المجال؛ أو حتى ممن لديهم الاستعداد الكافي للتعامل بها مع ضرورة توفير الدورات التدريبية الخاصة بذلك، وهذا ما يدخل في توصيف الوظيفة بأنها وظيفة تحتاج إلى أفراد أكفاء في مجال التكنولوجيا، وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة (رسمي، 2004) الذي أشار إلى ضرورة اكساب الفرد مجموعة من المهارات التي تتيح له القدرة على التكيف مع متطلبات الوظيفة ومتغيراتها التكنولوجية.

- أما الفقرة رقم (6) القائلة: "توظف الجامعة الإداري الذي يمتلك القدرة على العمل في فريق (العمل الجماعي)". فقد حصلت على المرتبة الرابعة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 64.05% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.01 ما نسبته المئوية 60.2% وبانحراف معياري قيمته 1.31، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 2.71 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة لا تولي اهتماما كبيرا بهذا المعيار أو الشرط ذو الاهمية الكبيرة في عملية التوظيف وهو القدرة على العمل في فريق والذي غالبا ما تتطلبه وظيفة الإداري الذي له علاقة بالتكوين الجامعي. ويمكن معرفة ذلك من خلال الاختبارات أو المقابلات التي تقوم بها لجنة التوظيف؛ كما يمكن معرفة ذلك من خلال السيرة الذاتية أو شهادات العمل التي تكشف عن طبيعة الوظيفة التي كان يشغلها خاصة إذا كانت في طبيعتها تمارس العمل في فريق، وهذا ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حسب (الخطيب و معاينة، 2008) اللذين أشارا إلى أهمية العمل في فريق والتأكيد على أن الفرد غير مهم وأنه يتحتم عليه التنازل عن مصلحته لصالح مصلحة الجماعة. وهذا ما يختلف مع نتيجة هذه الفقرة التي أشارت إلى أن

إدارة الموارد البشرية لم تعط لهذا المعيار القدر الكافي من التطبيق باتفاق تقديرات معظم المبحوثين.

- وحصلت الفقرة رقم(2) الفائلة: " تساهم الجامعة في تعيين الإطارات الإدارية المدربة والمؤهلة فعليا في مجال العمل." على المرتبة الخامسة ما قبل الاخيرة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 68.74% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.01 ما نسبته المئوية 60.2% وبانحراف معياري قيمته 2.04، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 8.95 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه بالرغم من نسبة موافقة المبحوثين العالية إلا أن هذه الفقرة احتلت المرتبة ما قبل الاخيرة وكانت درجة مساهمتها متوسطة؛ وهذا ما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية لا تولي هذا المعيار أهمية في اعتباره إحدى شروط أو معايير انتقاء وتوظيف الكفاءات الإدارية شأنه في ذلك شأن المعيار الذي سبقه مباشرة، فهي لا تعط أهمية لمعيار التدريب سواء قبل الخدمة أو أثناءها رغم أهميته القصوى بالرغم من أنها تدخل الإداريين أثناء التحاقهم بالعمل لأول مرة في فترة تربص تعتبر بمثابة تدريب أولي على الوظيفة المشغولة، وبالتالي يمكن رصد الاطارات الإدارية المدربة والمؤهلة فعليا أثناء هذا التربص والإبقاء عليها في العمل؛ في حين التخلي عن تلك التي لا تولي اهتماما لا بالتدريب ولا بالعمل. و بالتالي فإن الإطارات المدربة فعليا هي إطارات فاعلة في عملها، وهذا ما أكدته الإطار النظري لهذه الدراسة حسب(رسمي، 2004) الذي أشار إلى دراسة "بيكر في مجال الاقتصاد" التي بينت وجود ارتباط دال بين اكتساب الجديد من المعارف والمهارات وارتفاع الانتاجية؛ حيث يرتبط ارتفاع الأداء بزيادة الطلب على التدريب.

-كما نجد الفقرة رقم(4) الفائلة: " تختار الجامعة الإداري الذي لديه القدرة على الاتصال الفعال مع الأساتذة والطلبة." على المرتبة السادسة والاخيرة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 64.05% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.92 ما نسبته المئوية 58.4% وبانحراف معياري قيمته 1.29، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة

والمقدرة بـ: 5.21 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا المعيار ليس له اعتبار في عملية توظيف الإداريين الذين لهم علاقة بالعملية التكوينية بالرغم من أهميته في انجاح العملية التعليمية، حيث أن قدرة الإداري على الاتصال الفعال مع الاساتذة والطلبة تنعكس ايجابا على أدائه المهني وعلى علاقاته مع زملائه. وهذا ما يتفق مع ما جاء في إحدى المقابلات التي قمنا بها مع أحد الإداريين الذي أشار إلى أن قدرة الإداري على الاتصال الفعال مع الأساتذة والطلبة تكتسب من خلال الممارسة، وتتأثر بمدى اهتمام الإدارة به والتكفل باحتياجاته. كما أشار إلى أنه كلما كانت نفسية الإداري مرتاحة ومعنوياته مرتفعة كلما انعكس ذلك ايجابيا على علاقاته مع الاساتذة والطلبة وكان اتصاله معهم جيدا وعمله مُتقنا.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام بـ: 3.10 بوزن نسبي يقدر بـ: 62.03% وبانحراف معياري يساوي 1.41 يُعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة (دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت بـ: 73.1% وهي نسبة عالية تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ: 5.82 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تعبر هذه النتيجة عن وجود مساهمة متوسطة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية، وقد أظهر الجدول رقم (25) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من: (قرزيز و يحيوي، 2006) التي أشارت إلى أن للاتصال دور مهم في تنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية المخرج بما يخدم أهداف المؤسسة. كما تتفق نوعا ما مع دراسة (بوغال، 2011-2012) التي أشارت إلى أن عملية التوظيف بجامعة أم البواقي تخضع للمراحل المنصوص عليها في قانون الوظيف

العمومي. وتتفق مع دراسة(قشي، 2008-2009) التي أشارت إلى أن المحددات الفردية والتنظيمية هي من المحددات الأساسية في تخطيط مسارات الوظيفة في إطار إدارة الموارد البشرية. كما نجدها تتفق مع دراسة (بن عشي بشير و بن عشي عمار، 2012) التي أشارت إلى تأثير تطبيقات إدارة الموارد البشرية من اختيار و تعيين على تعظيم الاستثمار في المورد البشري. أيضا نجد دراسة (ضيف الله و بن زيان، 2012) التي أشارت إلى تمييز عدد من المهارات الاتصالية التي تعمل على زيادة كفاءة الطاقات الجامعية المرتكزة أساسا على العمل الجماعي وفريق العمل. ونشير في هذا المحور إلى أننا لم نجد في حدود بحثنا دراسات سابقة مشابهة لهذا المحور وإنما التشابه كان عادة في تبيان أهمية المورد البشري داخل الجامعة، وتبيان أهمية إحدى أسس التوظيف المذكورة سابقا والتي عادة ما تؤدي إلى توظيف إداري كفؤ يؤدي عمله بكل مهارة واتقان لتحسين نوعية التكوين الجامعي. ويبقى الاختلاف بين نتائج المحور الأول من الاستبيان الثاني (الخاص بالإداريين) في هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة التي تم إدراجها في تحديد أهداف كل دراسة وفي مجالها الزمني والمكاني وأيضا في الاجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة من الدراسات السابقة.

2-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثانية. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم الدورات التدريبية للإداريين.

جدول رقم (28) يبين استجابات المبحوثين إداريين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم الدورات التدريبية للإداريين.

الرقم	الفقرات	ك	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	ك ²	الرتبة	درجة المساهمة
7	يتلقى الإداري الذي يلتحق بالعمل لأول مرة تربص تدريبي خاص بالوظيفة التي سيشغلها.	%	29	10	7	8	10	3.62	1.54	26.14	1	عالية
8	عند استخدام برامج تكنولوجيا جديدة كاستخدام مختلف برمجيات الإعلام الألي يُتلقى الإداري تدريباً عليها في العمل.	ك	20	12	14	11	7	3.42	1.38	7.08	2	عالية
		%	31.25	18.75	21.87	17.18	10.93	68.4				
12	تقوم عملية التدريب بمؤسستا الجامعية على أسس و قواعد علمية.	ك	21	12	11	7	13	3.32	1.49	8.17	3	متوسطة
		%	32.81	18.75	17.18	10.93	20.31	66.4				
11	توجه الجامعة بعض الإداريين إلى مراكز تطوير و تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى أدائهم.	ك	14	11	19	11	9	3.15	1.35	4.73	4	متوسطة
		%	21.87	17.18	29.68	17.18	14.06	63				
9	تعمل الجامعة على توجيه الإداريين إلى ضرورة تطوير مهاراتهم تماشيا مع متطلبات عصر المعرفة.	ك	12	15	10	15	12	3.00	1.41	1.45	5	متوسطة
		%	18.75	23.43	15.62	23.43	18.75	60				
10	يتم اختيار الإداريين أصحاب القدرات و المهارات المطلوبة للتدريب لتحسين أداء الجامعة.	ك	5	19	15	14	11	2.89	1.23	8.48	6	متوسطة
		%	7.81	29.68	23.43	21.87	17.18	57.8				
	المتوسط العام للفقرات	ك	17	13	13	11	10	3.10	1.4	9.34		متوسطة
		%	26.3	20.56	19.78	17.11	16.14	64.66				

- يتضح من الجدول رقم(28) الموضح لنتائج المحور الثاني من الاستبيان الثاني الذي أعد للإداريين ممن لهم علاقة بالعملية التكوينية في كليات جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود دور متوسط الدرجة لإدارة الموارد البشرية في توفير الدورات التدريبية للإداريين ويتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم(7) القائلة: " يتلقى الإداري الذي يلتحق بالعمل لأول مرة تربص تدريبي خاص بالوظيفة التي سيشغلها." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 71.86% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.62 ما نسبته المئوية 72.4% وبانحراف معياري قيمته 1.54، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 26.14 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن تفسير ذلك بمدى إدراك إدارة الموارد البشرية أهمية هذا التربص الذي يعد بمثابة دورات تدريبية اجبارية للإداري تستمر معه إلى حين تثبيته، وبالتالي فهي تساعد على التعرف أكثر على وظيفته وما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات وأساليب العمل ومعدلات الأداء وطرق زيادته وتحسينه...الخ من معارف ومهارات تزيد من معدل معرفة الإداري بالوظيفة التي يشغلها. وتدل نسبة الموافقة العالية على هذه الفقرة على أن الأفراد الإداريين محل الدراسة الحالية قد تم مرورهم بهذه المرحلة التدريبية أثناء التحاقهم بالعمل لأول مرة، وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع ما أشار إليه كل من مدير ضمان الجودة وكذا مدير مصلحة المستخدمين بالإدارة المركزية للجامعة أثناء قيامنا بالمقابلة في الدراسة الاستطلاعية بأن إدارة الموارد البشرية توفر التكوين المتواصل للإداريين. وهذا ما يتفق أيضا مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة أين أشار (دليو وآخرون، 2001) إلى أن من أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو تكوين الإطار الإداري المتخصص...الملم بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل أو الوظيفة الموكلة إليه في المعاهد والكليات...والقدرة على معالجة المشكلات التي قد تعترض الأساتذة والطلبة.

- و حصلت الفقرة رقم(8) القائلة: " عند استحداث برامج تكنولوجيا جديدة كاستخدام مختلف برمجيات الإعلام الألي يتلقى الإداري تدريباً عليها في العمل." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة(دائماً، غالباً، أحياناً) عالية تساوي 71.87% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.42 ما نسبته المئوية 68.4% و بانحراف معياري قيمته 1.38، وما يزيد الاجابة تدعيماً هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 7.08 الدالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن تفسير ذلك بقيام إدارة الموارد البشرية بدورها في هذا المجال وفقاً لتقديرات الباحثين. وبالتالي يتم تدريب وتكوين الإداريين الذين يتعاملون مع مختلف البرمجيات لأول مرة على كيفية التعامل معها فيساعد ذلك على اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة التي تجعلهم يتفاعلون مع هذه التكنولوجيا بإيجابية ويتعاملون معها بكفاءة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه مدير ضمان الجودة خلال المقابلة التي تمت معه أن الموظفين الإداريين يخضعون لعملية التكوين وفق مقتضيات الوظيفة. كما تتفق مع ما أشار إليه أيضاً مدير مصلحة المستخدمين بالإدارة المركزية للجامعة خلال المقابلة التي تم إجراؤها معه إلى أنه يوجد على مستوى كل كلية إداريين من الإدارة العليا مختصين في البرمجيات وقاعدة البيانات يعملون على تكوين الإداريين - العاملين في مجال استخدام الحاسوب وبرمجياته- وفق ما تقتضيه الوظيفة من أساسيات التعامل مع هذه البرمجيات وبالتالي إخضاعهم للتدريب عليها. وتختلف نتيجة هذه الفقرة مع ما أشارت إليه إحدى الإداريات أثناء قيامنا بالمقابلة معها بإحدى كليات الجامعة أنه لا يجد تكوين، وأنه توجد دائماً صعوبات في التعامل مع البرمجيات مما يضطرنا إلى إعادة العمل مراراً وتكراراً.

- كما نجد الفقرة رقم (12) والقائلة: " تقوم عملية التدريب بمؤسستنا الجامعية على أسس وقواعد علمية." قد حصلت على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة(دائماً، غالباً، أحياناً) عالية تساوي 68.56% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.32 ما نسبته المئوية 66.4% وبانحراف معياري قيمته 1.49، وما يزيد الاجابة تدعيماً هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب:

8.17 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة ذات نسبة الموافقة العالية ودرجة المساهمة المتوسطة بوجود قواعد علمية معينة يتم على أساسها إخضاع الإداريين إلى عملية التدريب هذه الأسس التي تم توضيحها من طرف مدير مصلحة المستخدمين بالإدارة المركزية حيث أشار إلى أن عملية التدريب تتسم بالموضوعية والعلمية ومن هذه القواعد والأسس:

- التكوين الاجباري أثناء فترة التبرص.

- تكوين على أساس رفع الدرجة أو الترقية.

- تحسين المستوى و الذي يختص به فئة معينة من الإداريين ويتم في الخارج.

في حين نجد نتيجة هذه الفقرة تختلف مع ما جاء في إحدى المقابلات التي قمنا بها مع بعض الإداريين بإحدى كليات الجامعة؛ أين أشاروا إلى أنه لا توجد معايير وقواعد موضوعية في عملية التدريب وأن العلاقات الشخصية هي المعيار الأساسي في الاختيار للتدريب؛ حيث أنه لا يتم الإعلان عن الدورات التدريبية في بعض الأوقات إلا عند قرب انقضاء آجال تسليم الملفات. فلا وجود أصلا للتدريب والتأهيل لعمل معين والدورات التدريبية تكون لأصحابها فقط.

- وحصلت الفقرة رقم(11) القائلة: "توجه الجامعة بعض الإداريين إلى مراكز تطوير وتنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى أدائهم." على المرتبة الرابعة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 68.73% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.15 ما نسبته المئوية 63% وبانحراف معياري قيمته 1.35، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 4.73 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بقيام إدارة الموارد البشرية بدورها في توجيه الإداريين لتطوير مهاراتهم

وتتمية قدراتهم بغية تحسين أدائهم في العمل، فيتم توجيه البعض منهم إلى مراكز تطوير وتنمية الموارد البشرية لأغراض تحسين المستوى أو لأغراض الترقية أو لاكتساب مهارات جديدة في وظيفة معينة. وهذا ما يساهم في زيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم و بالتالي تحسين أداء الجامعة ككل. وهذا ما يختلف دائما مع نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض الإداريين في الجامعة أين تمت الإشارة إلى عدم وجود تكوين وإن كان هناك تكوين فليس منه استفادة فعلية لأننا على حد تعبيرهم لم نلمس أي تطور ملحوظ في أداء الزملاء المستفيدين من هذه التربصات والتدريبات، والكلية هي التي تختار من سيتم توجيهه للتدريب وهذا ما أشار إليه مدير مصلحة المستخدمين ويتفق ذلك مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حسب(دباس العبادي وآخرون، 2008) حيث تتم تنمية وتطوير وتدريب الموظفين حسب طلب مدراء الإدارات الجامعية.

- أما الفقرة رقم (9) والقائلة: "تعمل الجامعة على توجيه الإداريين إلى ضرورة تطوير مهاراتهم تماشيا مع متطلبات عصر المعرفة." فقد حصلت على المرتبة الخامسة و ما قبل الأخيرة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 57.8% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.00 ما نسبته المئوية 60% وبانحراف معياري قيمته 1.41، و ما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 1.45 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة و درجة المساهمة المتوسطة، وترجع الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى نقص التوجيه الإداري المباشر لضرورة مواكبة المستجدات بمهارات وكفاءات عالية، ولكن بما أن الجامعة تسعى إلى توفير الدورات التدريبية للإداريين ولو بدرجة متوسطة فكيف لا تعمل على توجيههم إلى ضرورة تطوير مهاراتهم. فمثلا في الفقرة رقم(8) التي بينت نتيجتها أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تأهيل الإداريين مساهمة عالية وكانت نسبة الموافقة أيضا عالية، واستحداث التكنولوجيا هو من متطلبات عصر المعرفة والمعلومات فكيف لا توجههم ولو بدرجة متوسطة وهي في نفس الوقت تدريبهم؛ فهناك تناقض نوعا ما في تقديرات المبحوثين إلا أن هذا التوجيه غير بارز

وغير مباشر وإنما يتم عن طريق الدورات التدريبية التي تساعد على تعلّم المهارات المطلوبة في وظائف عالم المعرفة.

- كما نجد الفقرة رقم (10) والقائلة: "يتم اختيار الإداريين أصحاب القدرات والمهارات المطلوبة لتحسين أداء الجامعة." قد حصلت على المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة موافقة (دائماً، غالباً، أحياناً) متوسطة تساوي 60.92% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.89 ما نسبته المئوية 57.8% وبانحراف معياري قيمته 1.23، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة و المقدرة ب: 8.48 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، وترجع الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى عدم وضوح المعايير والقواعد الأساسية التي يتم على أساسها اختيار الأفراد لعملية التدريب بالنسبة لأفراد العينة، فهل كل الأفراد معنيون بالتدريب؟ ولا نقصد به التدريب الأولي (التربص) وإنما التدريب لأجل تحسين الأداء الإداري وبالتالي تحسين أداء الجامعة ككل. لكن تتفق نتيجة هذه الفقرة في درجة مساهمتها المتوسطة مع نتيجة الفقرة رقم (11) من هذا المحور، كما تتفق مع ما أشار إليه مدير مصلحة المستخدمين إلى أن الكلية هي التي تختار الأكفاء و المؤهلين من الإداريين لإجراء دورات تكوينية خارج الجامعة حسب احتياجاتها؛ وليس لأجل تحسين أداء الجامعة لأن هذا الأخير يحتاج دائماً إلى مهارات وكفاءات تثبت الأداء الجيد والنوعي فالجامعة تحتاج إلى تحسين الأداء بصورة مستمرة و ليست حسب الحاجة. وبالتالي فهي تحتاج إلى تكوين متواصل لمواردها البشرية الجامعية بغية تحقيق التحسين المستمر في أدائها.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم الدورات التدريبية للإداريين مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام ب: 3.10 بوزن نسبي يقدر ب: 64.66% وبانحراف معياري يساوي 1.4 يُعبر عن عدم تركّز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة (دائماً، غالباً، أحياناً) فقدرت ب: 64.66% وهي نسبة متوسطة تدعمها قيمة ك² المحسوبة

المقدرة بـ: 9.34 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تعبر هذه النتيجة عن وجود دور متوسط الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تنظيم الدورات التدريبية للإداريين، وقد أظهر الجدول رقم(26) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من: (قرفي، 2008) الذي أشار في دراسته النظرية إلى أهمية التدريب كأحد الأساليب الأساسية في تنمية الموارد البشرية. كما نجد دراسة (عيساني و سلال، 2012) التي أبرزت الأهمية القصوى لعنصري التدريب والتأهيل في تنمية الموارد البشرية؛ وذلك لكونهما عنصرين أساسيين في زيادة الانتاجية. ونجد دراسة (Drennan;1982) التي تناولت مدى الحاجة إلى برامج تدريب وتنمية المهارات المتصلة بالوظيفة المشغولة؛ حيث أشارت الدراسة إلى أن تلقّ الإداريين لبرامج تدريبية قصيرة المدى منحصرة غالبا في الخبرة المهنية الإدارية لمعظمهم في مجالات أخرى قبل الالتحاق بالوظيفة. ونجد أيضا دراسة (ميسكي) التي أشارت إلى وجود علاقة قوية بين التكوين والتدريب المهني والفعالية التنظيمية في المنظمات، ومن هنا جاءت أهمية التدريب في تحويل الكفاءات والقدرات المتكونة نحو تحسين الأداء وزيادة الانتاجية. أما دراسة (بولرباح، 2008) فقد أشارت إلى أهمية تكوين وتدريب الكوادر الإدارية والعمل على تزويد المجتمع الجزائري بـموارد بشرية كفؤة ومؤطرة مهاريا و إداريا.

ونشير في هذا المحور إلى أننا لم نجد في حدود بحثنا دراسات سابقة مشابهة لهذا المحور وإنما معظم تلك الدراسات السابقة تتفق مع نتائج هذا المحور من ناحية الدعوة إلى الاهتمام بالإداري من خلال توفير التدريب والتكوين الكافي والمتواصل له؛ بغية تطوير مهاراته على الوظيفة التي يشغلها وبالتالي تحسين أدائه و تحسين نوعية المنتج الفكري للجامعة.

ويبقى الاختلاف بين نتائج المحور الثاني من الاستبيان الثاني (الخاص بالإداريين) في هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة التي تم إدراجها في تحديد أهداف كل دراسة وفي مجالها الزمني والمكاني و أيضا في الاجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة من الدراسات السابقة.

2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين.

جدول رقم (29) يبين استجابات المبحوثين إداريين حول دور إدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين.

الرقم	الفقرات	ك	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	ك ²	الرتبة	درجة المساهمة
14	تلقى جهودك تشيئا من طرف رئيسك في العمل.	%	12	10	12	15	15	2.82	1.55	1.45	1	متوسطة
15	يتم ترشيح المتميزين منكم لأداء دورات تدريبية قصد ترقيةهم.	ك	7	13	16	7	21	2.65	1.41	11.29	2	متوسطة
		%	10.93	20.31	25	10.93	32.81	53				
17	تنشر الجامع بين موظفيها ثقافة جودة و إلتقان العمل لتحسين نوعيته.	ك	10	7	16	11	20	2.62	1.49	8.33	3	متوسطة
		%	15.62	10.93	25	17.18	31.25	52.4				
13	تعتبرك الجامعة موردا بشريا يستحق الاستثمار فيه.	ك	16	7	6	16	19	2.53	1.61	10.83	4	منخفضة
		%	25	10.93	9.37	25	29.68	50.6				
16	توفر لك الجامعة الاستقرار و الراحة النفسية أثناء أدائك للعمل.	ك	5	7	12	15	25	2.23	1.33	19.41	5	منخفضة
		%	7.81	10.93	18.75	23.43	39.06	44.6				
18	يتمتع نظام الحوافز بمؤسستنا الجامعية بحزم و صرامة في التطبيق.	ك	10	5	6	12	31	2.23	1.51	34.89	6	منخفضة
		%	15.62	7.81	9.37	18.75	48.43	44.6				
	المتوسط العام للفقرات	ك	10	8	11	13	22	2.51	1.48	14.36		منخفضة
		%	15.62	12.75	17.70	49.78	34.5	50.02				

- يتضح من الجدول رقم(29) الموضح لنتائج المحور الثالث من الاستبيان الثاني الذي أعد للإداريين ممن لهم علاقة بالعملية التكوينية في كليات جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود مساهمة منخفضة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للإداريين ويتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم(14) القائلة: "تلقى جهودك تثميناً من طرف رئيسك في العمل." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة(دائماً، غالباً، أحياناً) متوسطة تساوي 53.12% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.82 ما نسبته المئوية 56.4% وبانحراف معياري قيمته 1.55، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 1.45 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ورغم حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى إلا أن درجة المساهمة المتوسطة بها يمكن تفسيرها بأن الإداري كمورد بشري جامعي لا يلق التثمين الكافي لمجهوداته من قبل رئيسه في العمل. وإنما هو يعمل بجد لكن دون إقرار كافي بقيمة المجهود الذي يبذله في سبيل تحقيق أهداف الجامعة بغض النظر عن مسؤوليته تجاه هذا العمل على أن يقوم به على أكمل وجه؛ إلا أن تثمين مجهوده وتقييمه يعطيه دفعا قويا للعمل ويرفع من روحه المعنوية، وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار(الخطيب ومعاينة، 2008) إلى ضرورة توفير الحوافز والمكافآت كتثمين لأداء الموارد البشرية ومجهودهم في العمل. كما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري من هذه الدراسة حيث أشار (قرفي، 2008) إلى ضرورة الاهتمام بتكوين وتثمين أداء الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية اقتداء بتجربة جامعة مونتورولا الامريكية.

فحسب الوليد(2009) فإنه "يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه و تثمين عمله، وحثه على الاستمرار بما يُمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم و النمو." وهذا ما أشارت إليه نتيجة هذه الفقرة من خلال تقديرات المبحوثين التي تشير إلى توفر حافز التثمين بنسبة موافقة متوسطة ودرجة مساهمة أيضا متوسطة، ولذلك يجب على إدارة

الموارد البشرية الجامعية أن تلتفت أكثر إلى هذا الحافز الأساسي الذي يبعث في نفسية الإداري الشعور بالرضا عن العمل وعن رئيسه في العمل، وكذلك الشعور بأن مجهوده ذو قيمة مما يساعده على تحسين أدائه وبالتالي ينعكس ذلك ايجابا على علاقاته مع زملائه ومع باقي عناصر العملية التعليمية (الاساتذة والطلبة) ويساهم في تحقيق هدف الجامعة المتمثل في تحسين نوعية التكوين الجامعي.

- و حصلت الفقرة رقم (15) القائلة: " يتم ترشيح المتميزين منكم لأداء دورات تدريبية قصد ترقيةهم." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي 56.24% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.65 ما نسبته المئوية 53% وبانحراف معياري قيمته 1.41، و ما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 11.29 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة ذات المرتبة الثانية ودرجة المساهمة المتوسطة بوجود تكوين وتدريب خاص بالترقية وهو تكوين إجباري للوصول إلى رتب معينة في الوظيفة التي يشغلها؛ وتعتبر هذه الدورات بمثابة حوافز معنوية تساعد الإداري على العمل أكثر باعتبار أنه مختار لأن يكون مؤهلا للترقية، فهذا النوع من التدريب يطلق عليه الباحث الوليد (2009) اسم التدريب التتموي حيث "يعمل هذا النوع من التدريب على توفير المعارف الجديدة والعمل على زيادة وترقية المهارات...ليستطيع أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية ويستخدم هذا النوع من التدريب بصفة مستمرة مع الموظف الإداري لزيادة فرص الترقية." وهذا ما أشار إليه مدير مصلحة المستخدمين فيما يخص اختيار إداريين مؤهلين لإخضاعهم لعملية التدريب.

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة الفقرة رقم (10) من المحور الثاني من هذا الاستبيان التي أشارت إلى أنه يتم اختيار الإداريين المؤهلين للتدريب بدرجة مساهمة متوسطة.

- أما الفقرة رقم (17) والقائلة: " تنشر الجامعة بين موظفيها ثقافة جودة واتقان العمل لتحسين نوعيته." فقد حصلت على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي

51.55% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.62 ما نسبته المئوية 52.4% وبانحراف معياري قيمته 1.49، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 8.33 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك بالسيرورة البطيئة للجامعة في نشر أفكار الجودة للتحسين المستمر في نوعية العمل الإداري، ولكن هذه النتيجة هي مسؤولية جميع من له دور في الجامعة يسعى من خلاله لتحقيق أهدافها. وبالتالي إذا كانت خاصية إتقان العمل موجودة على مستوى كل فرد فلن يحتاج الإداري إلى من يحثه على إتقان العمل فربما قد تذكره الجامعة أو توجهه فقط؛ خاصة وأن ديننا الإسلامي الحنيف يحثنا على اتقان العمل ويرغبنا فيه ويحفزنا بحب الله عز وجل لمتقن العمل حيث يقول الرسول الكريم محمد صلى الله عليه و سلم في (صحيح مسلم): "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه." وبالتالي فالمسؤولية لا تلقى على عاتق إدارة الموارد البشرية أو على عاتق خلية ضمان الجودة بالجامعة فحسب وإنما هي مسؤولية جميع الموارد البشرية الجامعية. فبعض الإداريين في بعض الكليات كما لاحظت أثناء توجهي إليها تتسم أعمالهم بالفوضى وعدم النظام وما ينجر عنها من سلبيات، في حين أشار أحد الإداريين أثناء إجراء المقابلة معه إلى أن العمل الكثير والمتراكم الذي يوكل إليهم مع المطالبة بإنجازه في وقت قياسي يفرض علينا القيام بإنجازه دون إتقان وعلى حد قوله فإنه لا يهم إن أنجز بإتقان أم لا المهم أن يقدم في أجله المحدد؛ وبذلك طالب بعض الإداريين بضرورة وضع نظام صارم من طرف الإدارة للمطالبة بإنجاز الأعمال بشكل مُتقن، نوعي وذو جودة عالية كما طالبوا الجامعة بنشر الجودة في العمل من خلال قراراتها و مختلف مصالحها الخاصة بذلك. وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار شحاتة وحامد (2003) إلى أنه من المقومات الأساسية لتحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من تحسين نوعية الإداري هي إدماج متطلبات الجودة الشاملة والتطوير المستمر في هياكل وآليات الجامعة. وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع ما أشار إليه مدير خلية ضمان الجودة أثناء إجراء المقابلة معه في أن الجامعة تسعى إلى نشر ثقافة الجودة تدريجيا.

- أما الفقرة رقم (13) و القائلة: "تعتبرك الجامعة موردا بشريا يستحق الاستثمار فيه." فقد حصلت على المرتبة الرابعة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 45.3% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.53 ما نسبته المئوية 50.6% و بانحراف معياري قيمته 1.61، و ما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة و المقدرة بـ: 10.83 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود الاهتمام الكافي بالإداري كمورد بشري له قيمته المضافة، من خلال التعامل معه على أساس قدراته وكفاءاته ومهاراته؛ وعلى أساس أنه يساهم في تطوير عملية التكوين الجامعي. فالإداري عنصر مهم وأساسي في إنجاح العملية التكوينية وعدم الاهتمام به يؤثر سلبا على أدائه المهني وعلى نوعية التكوين الجامعي بصفة عامة. فحسب إحدى المقابلات التي قمنا بها مع أحد الإداريين أين أشار إلى أن الاهتمام بهم "يكون فقط في الأمور الشكلية؛ و المتمثلة في المتابعة اليومية للحضور والغياب، التقارير، الاستفسارات والخصم من الأجر... الخ أما الاهتمام بمشاكل الإداري ومتطلباته واحتياجاته فلا يوجد، كما أنه لا يوجد تحفيز كافي وعلى حد تعبيره فإنه يُنظر إلى الإداري على أنه آلة و ليس كإنسان له مشاعر ومشاكل ومتطلبات." وتختلف هذه النتيجة مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حمايزية (2008) حيث بينت ما أشار إليه شولتز إلى أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت المؤسسة إدارته وتتميته، إذ يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة يجعلها في أحسن صورها من خلال زيادة الانتاجية. وهذا ما أشار إليه أيضا الخطيب و معاينة (2008) من خلال ارتكاز الإدارة الجامعية اليابانية كنموذج على الاهتمام بالعنصر البشري؛ وإعطاء الموظفين كافة حقوقهم والتعامل معهم بصدق ومنحهم الامتيازات الوظيفية... والتعامل معهم كموارد بشرية تستحق الاستثمار فيها.

- وحصلت الفقرة رقم (16) القائلة: "توفر لك الجامعة الاستقرار والراحة النفسية أثناء أدائك للعمل." على المرتبة الخامسة وما قبل الأخيرة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 37.49% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.23 ما نسبته المئوية 44.6%

وبانحراف معياري قيمته 1.33، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 19.41 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة و درجة المساهمة المنخفضة، ويمكن تفسير ذلك بعدم توفر بيئة العمل النفسية والاجتماعية على المناخ المناسب الذي يتميز بالراحة والاستقرار والثقة في الموظف الإداري والتقليل من متابعته يوميا. حيث تعكس هذه المرتبة ونسبة الموافقة المنخفضة وكذا درجة المساهمة المنخفضة استياء الموظفين الإداريين من الوضع غير المريح الذي يعيشونه والذي يؤثر سلبا على أدائهم المهني وعلى علاقاتهم، كما أن هذه النتيجة تعكس تدميرهم من بعض القوانين والإجراءات المنظمة للعمل وبالتالي برز ذلك في تقديراتهم المنخفضة، حيث أن للمناخ تأثير كبير من الناحية النفسية لدى كل الإداريين سواء في علاقتهم مع بعضهم البعض أو مع مرؤوسيهام أو مع طبيعة العمل الذي يقومون به، فالتقليل من تلك المعوقات وتغيير مناخ العمل سوف يساعد على تجديد نفسية الأفراد في العمل وتساعدهم على الاستقرار والراحة وبذلك يجب تخفيض درجة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا؛ والعمل على زيادة درجة انتماء الإداريين إلى المؤسسة الجامعية وتوفير كل الشروط اللازمة والمساعدة على تحفيز الإداريين وإشعارهم بالراحة والاستقرار.

لابد على إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تجويد بيئة العمل بكل أنواعها المادية، النفسية والاجتماعية لما لها من أثر كبير في تحسين أداء الموظف الإداري و بالتالي تحسين مردوديته، وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار حمدات(2007) إلى أن جودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة. وتختلف نتيجة هذه الفقرة مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث دعت يسعد(2007) إلى أن تشجيع العاملين الإداريين على أداء العمل يتطلب الابتعاد عن سياسة التخويف والترهيب. كما تختلف مع ما أشار إليه كل من الخطيب و معاينة (2008) في الإطار النظري لهذه الدراسة إلى العمل على إيجاد البيئة المناسبة والمريحة للعمل والحرص على توفير الحوافز ووسائل الاطمئنان النفسي للموظفين في جو يسوده التفاهم والتفاعل والثقة والمودة.

- أما الفقرة رقم(18) والقائلة: " يتمتع نظام الحوافز بمؤسستنا الجامعية بحزم وصرامة في التطبيق." فقد حصلت على المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، أحيانا) منخفضة جدا تساوي 32.8% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.23 ما نسبته المئوية 44.6% وبانحراف معياري قيمته 1.51، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة و المقدرة ب: 34.89 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى شبه وجود نظام الحوافز بجامعة أم البواقي وعدم وضوح معالمه وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار صحراوي(2005) إلى أنه "من بين مشكلات تدني نوعية التكوين الجامعي الجزائري هو غياب نظام للحوافز للإداريين وسوء تقدير لاحتياجاتهم." فنظام الحوافز الفعال حسب الوليد(2009) لابد وأن يتسم "بالوضوح والبساطة وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه. كما لابد وأن يتسم بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على العمل...وتحسين الأداء." فكل هذه الخصائص وأخرى لابد من توفرها في نظام الحوافز الخاص بالإداريين بالجامعة الجزائرية، هذا وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع عينة الدراسة الاستطلاعية والتي أشارت إلى غياب نظام تحفيزي خاص بالإداريين كما أشارت إلى أن مستلزمات التحفيز غير موجودة فمثلا الأجر غير كافي، خدمات الانترنت غير متاحة، خدمات الإطعام غير ملائمة، والترقية مثلا كحافز معنوي غير عادلة.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام ب: 2.51 بوزن نسبي يقدر ب: 50.02% وبانحراف معياري يساوي 1.48 يُعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة(دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت ب: 46.07% وهي نسبة منخفضة تدعمها قيمة ك² المحسوبة

المقدرة بـ: 14.36 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تعبر هذه النتيجة عن وجود مساهمة منخفضة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين، وقد أظهر الجدول رقم(29) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من: (بضياف، 2009-2010) التي أشارت إلى انخفاض في مستوى الرضا لدى الأغلبية الساحقة من الموظفين من جميع المستويات الإدارية بالجامعة الجزائرية وتأثيره السلبي على مستوى رضاهم الوظيفي. كما تتفق مع دراسة (وليام أوشي) التي أشارت إلى ضرورة تحقيق الاستقرار الوظيفي والذي لا يتحقق إلا إذا تحكمت المؤسسة في نظام تنمية الموارد البشرية. كما تتفق من حيث محور الاهتمام مع دراسة(فنتازي، 2010-2011) والتي أشارت إلى الممارسات الإدارية ومدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ ونصوص إدارة الجودة الشاملة في العمليات الانتاجية. ونشير في هذا المحور إلا أننا لم نجد في حدود بحثنا أيضاً دراسات سابقة مشابهة لهذا المحور وإنما معظم تلك الدراسات السابقة تتفق مع نتائج هذا المحور من ناحية الدعوة إلى الاهتمام بالإداري من خلال توفير مستلزمات التحفيز والرضا الوظيفي لديه؛ بغية دفعه للعمل أكثر بجدية وإخلاص وطموح وبالتالي تحسين أدائه وأداء الجامعة ككل.

ويبقى الاختلاف بين نتائج المحور الثاني من الاستبيان الثاني (الخاص بالإداريين) في هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة التي تم إدراجها في تحديد أهداف كل دراسة وفي مجالها الزمني والمكاني و أيضاً في الاجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة من الدراسات السابقة.

***عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية:**

- تساهم إدارة الموارد في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالموظف الإداري.

تتم مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات وأهداف الدراسة، أما الدراسات السابقة والاطار النظري فقد تمت مناقشتها في إطار مناقشة نتائج كل محور على حدى.

جدول رقم(30) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الثانية.

المحاور	الرتبة	نسبة الموافقة	المتوسط الموزون	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ك ²	درجة المساهمة
- تنظيم الدورات التدريبية للإداريين.	1	64.64 %	3.10	64.66 %	1.40	9.34	متوسطة
- التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية.	2	73.1 %	3.10	62.03 %	1.41	5.82	متوسطة
- توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين.	3	46.07 %	2.51	50.02 %	1.48	14.36	منخفضة
الدرجة الكلية	/	60.27 %	2.94	58.93 %	1.43	9.84	متوسطة

- انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (30) يتبين لنا أن درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالموظف الإداري كانت متوسطة الدرجة بمتوسط موزون 2.94 ووزن نسبي 58.93% و بانحراف معياري 1.43 أما قيمة ك² المحسوبة تساوي 9.84 وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات. وبتقديرات متوسطة الموافقة(دائماً، غالباً، أحياناً) ما نسبته 60.27%. وبالتالي نقول بتحقق الفرضية العامة الثانية القائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالإداري."

- إن ترتيب محاور الفرضية العامة الثانية الخاصة بأعضاء الهيئة الإدارية بكليات جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي جاء على النحو التالي:

* حصل محور " تنظيم الدورات التدريبية." على المرتبة الاولى بنسبة موافقة متوسطة(دائما، غالبا، أحيانا) تساوي 64.64%؛ وبدرجة مساهمة أيضا متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.23 ووزن نسبي يقدر بـ: 64.66% ويا منحرف معياري يساوي 1.40 يعكس تشتت الاجابات، أما قيمة ك2 المحسوبة والمقدرة بـ: 9.34 فهي دالة احصائيا على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود دور متوسط الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية عضو الهيئة الإدارية من خلال تنظيم الدورات التدريبية للإداريين بغية تنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم الفكرية والسلوكية، العلمية والمهنية. ولكن تحتاج هذه المساهمة إلى التفعيل؛ لأن أهمية هذه الدورات تكمن في مدى استمراريتها وتوافق مقررات برامجها مع احتياجات الإداريين المدروسة. ولأنه غالبا ما تؤدي هذه الدورات إلى تحسين أداء الإداريين وتحفيزهم أكثر على العمل.

وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الثانية المتعلقة بالفرضية العامة الثانية والقائلة: " تساهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم الدورات التدريبية للإداريين." قد تحققت بنسبة موافقة متوسطة كما تم التعرف على درجة المساهمة المتوسطة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من تنظيم الدورات التدريبية للموظفين الإداريين. ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد متوسط الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في تنظيم الدورات التدريبية للموظفين الإداريين كأحد متطلبات الجودة، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام متوسط الدرجة بنوعية الاداري التي تتحقق من خلال تنمية مهاراته وتطوير قدراته في المجال العلمي والمهني استنادا إلى ما توفره من دورات تدريبية مستمرة.

- ونشير في هذا المحور إلى أنه على عكس نتائج الاستبيان الأول الخاص بالأساتذة في ترتيب المحاور تحصل محور الدورات التدريبية في هذا الاستبيان على المرتبة الاولى؛ في حين نجد أنه احتل المرتبة الأخيرة في الاستبيان الأول ولكن بنفس درجة المساهمة المتوسطة.

* وحصل محور " التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة عالية (دائماً، غالباً، أحياناً) تساوي 73.1%؛ ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.10 ووزن نسبي يقدر بـ: 62.03% و بانحراف معياري يساوي 1.41 يعكس تشتت الاجابات، أما قيمة ك2 المحسوبة والمقدرة بـ: 5.82 فهي دالة احصائيا على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 و درجة حرية 4.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود دور متوسط الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية عضو الهيئة الإدارية من خلال التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية والعمل على ترسيخ معايير الكفاءة أثناء اختيار الإداريين لشغل الوظائف المطلوبة وبالتالي يكون هناك توازن بين القدرات والكفاءات وبين الوظائف المشغولة من طرفهم (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب). ويبقى هذا الدور المتوسط غير كافي ويحتاج دائماً إلى تفعيل وتجديد في معايير التوظيف على أساس الكفاءة وكذا على أساس متطلبات وظائف عصر المعرفة و المعلومات.

وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الأولى المتعلقة بالفرضية العامة الثانية والقائلة: " تساهم إدارة الموارد البشرية في التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية." قد تحققت بنسبة موافقة عالية ودرجة مساهمة متوسطة. كما تمكنا من تحقيق أحد أهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالموظف الإداري. ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد متوسط الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية كأحد متطلبات الجودة، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام متوسط الدرجة بنوعية الإداري التي تتحقق من خلال اعتماد معايير الكفاءة التي سبق ذكرها أثناء عرض ومناقشة نتائج هذا المحور كمعايير أساسية فعلية التطبيق تسهم في استقطاب كفاءات إدارية مؤهلة تساهم في تحقيق هدف الجامعة في تحسين نوعية التكوين الجامعي.

* أما محور " توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين." فقد حصل على المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة موافقة منخفضة (دائماً، غالباً، أحياناً) تساوي 46.07%؛ وبدرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.51 و وزن نسبي يقدر بـ: 50.02% وبانحراف معياري يساوي 1.48 يعكس تشتت الاجابات، أما قيمة ك2 المحسوبة والمقدرة بـ: 14.36 فهي دالة احصائيا على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود دور منخفض الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية عضو الهيئة الإدارية من خلال توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين قصد دفعهم للعمل بجدية وإتقان، فتوفير الاهتمام الكافي بمختلف متطلباتهم سيساهم في تحفيزهم على بذل مجهود أكبر في سبيل تحقيق أهداف الجامعة؛ بما فيها تحسين نوعية التكوين؛ وأنَّ عدم الاهتمام بهم واللامبالاة بمتطلباتهم سيدفعهم إلى الكسل وعدم الاهتمام بالعمل.

وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الثالثة المتعلقة بالفرضية العامة الثانية والقائلة: " تساهم إدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين." قد تحققت بنسبة موافقة منخفضة، كما تم التعرف على درجة المساهمة المنخفضة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالموظف الإداري بجميع كليات الجامعة. ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد منخفض الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في توفير مستلزمات التحفيز للإداريين كأحد متطلبات الجودة، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام منخفض الدرجة بنوعية الإدارة التي تتحقق من خلال توفير الحافز المادي والمعنوي له بغية دفعه للعمل بجدية وجودة وبتحمل للمسؤولية، وهذا الاهتمام منخفض الدرجة لا يؤدي بضرورة الحال إلى إيجاد إداري نوعي وإنما يساعد على ملء الجامعة بإداريين يتميزون بالكسل واللامبالاة في إنجاز العمل والتهاون في إتقانه، وبالتالي هذه النتيجة تفرض على إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في نظام الحوافز وتفعيله وتطويره وفق متطلبات الجودة والنوعية. ومنه ضرورة تفعيل دوره في

احتضان الإداري بكل مشكلاته وحاجاته ومتطلباته حتى يتمكن من الخروج من حالة الشعور بأنه منبوذ و ليست له قيمة داخل بيئة عمله.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالإداري مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام ب: 2.94 بوزن نسبي يقدر ب: 58.93% وبانحراف معياري يساوي 1.43 يُعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة(دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت ب: 60.27% وهي نسبة متوسطة تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة ب: 9.84 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة ب: 9.49 الدالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

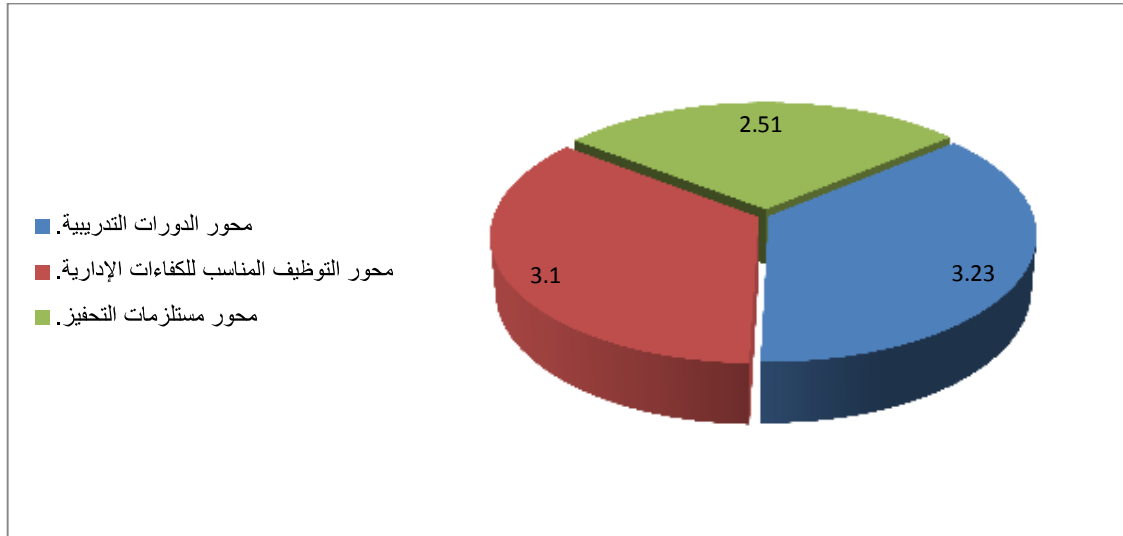
- تعبر هذه النتيجة عن وجود دور متوسط الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالإداري. و قد أظهرت الجداول رقم(27)(28)(29) الخاصة بمحاور الاستبيان النتائج المفصلة في ذلك. و بالتالي نقول بتحقق الفرضية العامة الثانية والقائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالموظف الإداري".

وبتحقق هذه الفرضية العامة الثانية تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة والرامية إلى:

- معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالإداري وكانت درجة هذه المساهمة التي تم إبرازها إحصائيا دالة على وجود دور متوسط الدرجة.

- تم التعرف على مدى اعتماد الادارة العليا للجامعة على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية(جودة عضو الهيئة الادارية) والذي كان اعتماد متوسط الدرجة انطلاقا من درجة المساهمة.

شكل رقم (12) يوضح المتوسطات الموزونة لمحاور الاستبيان الثاني.



3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثالثة: والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من الاهتمام بالطالب.

3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية الأولى. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة.

جدول رقم (31) بين استجابات الباحثين طلبة حول دور إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة.

الرقم	الفرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	ك ²	الرتبة	درجة المساهمة
4	تتوفر جامعتكم على مكتبة عصرية مزودة بمراجع علمية حديثة.	67	73	49	40	33	3.38	1.36	22.48	1	متوسطة
6		76	47	38	39	62	3.13	1.57	20.29	2	متوسطة
		29	17.93	14.50	14.88	23.66	62.6				متوسطة
1	يحري استخدام الحاسوب الآلي في ممارسة الانشطة التعليمية.	62	47	59	50	44	3.12	1.42	4.57	3	متوسطة
		23.66	17.93	22.51	19.08	16.79	62.4				متوسطة
5	توفر لك المكتبة الجامعية المعلومات الحديثة التي تسهل حصولك عليها إلكترونيا.	49	42	61	36	74	2.83	1.47	17.72	4	متوسطة
3		18.70	16.03	23.28	13.74	28.24	56.6				منخفضة
	يساهم الأستاذ في تعليمك تطبيقا طرق التعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة.	26	23	58	68	87	2.36	1.29	57.86	5	منخفضة
8		9.92	8.77	22.13	25.95	33.20	47.2				منخفضة
	تتعامل إدارة قسمك مع شؤون طلابها و أساتذتها باستخدام الحاسوب الآلي.	38	28	37	34	125	2.31	1.50	126.87	6	منخفضة
2		14.50	10.68	14.12	12.97	47.70	46.2				منخفضة
	يعتمد الأستاذ في تقديمه للدرس على مختلف تكنولوجيايات التعليم الحديثة كالدائشو مثلا.	12	32	67	60	91	2.29	1.19	74.67	7	منخفضة
7		4.58	12.21	25.57	22.90	34.73	45.8				منخفضة
	تستخدم البريد الإلكتروني في الاتصال بأساتذتك لمناقشة بعض الأمور العلمية المتعلقة.	21	21	58	45	117	2.17	1.30	118.89	8	منخفضة
		8.01	8.01	2.21	17.17	44.65	43.4				متوسطة
	المتوسط العام للفرات	44	39	53	47	79	2.69	1.38	55.41		متوسطة
		16.74	14.92	17.87	17.74	30.19	53.97				

- يتضح من الجدول رقم (31) الموضح لنتائج المحور الأول من الاستبيان الثالث الذي أعد لطلبة السنة الأولى والثانية ماستر بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود مساهمة متوسطة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة. ويتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم (4) القائلة: " تتوفر جامعتكم على مكتبة عصرية مزودة بمراجع علمية حديثة." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 72.13% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.38 ما نسبته المئوية 67.6% وبانحراف معياري قيمته 1.36، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 22.48 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود اهتمام متوسط الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية فيما يخص توفير المراجع العلمية الحديثة التي يحتاجها الطلبة في إنجاز بحوثهم العلمية؛ أو مذكرات تخرجهم وبالتالي لا يكلفون أنفسهم عناء السفر إلى جامعات أخرى للحصول عليها، إضافة إلى أن الجامعة تتوفر على مكتبة مجهزة و ذات شقين شقا يحتوي على المراجع والمصادر العادية، وشقا آخر مجهزة اليكترونيا بحواسيب تربطها شبكة الانترنت لتتم الاستفادة من المكتبات الاليكترونية التي توفرها مكتبة الجامعة (انطلاقا من توفر قاعدة البيانات). و تختلف نتيجة هذه الفقرة نوعا ما مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة أين أشارت الباحثة معارشة (2007) إلى أنه من بين أهم المشكلات الدراسية التي تواجه الطالب الجامعي هي مشكلة عجز المكتبات الجامعية عن تلبية حاجاته المعرفية. فنتيجة هذه الفقرة تدل على وجود مكتبة عصرية بنسبة موافقة عالية؛ لكن درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في إشباع الحاجات المعرفية من خلال هذه المكتبة تبقى متوسطة و تحتاج إلى تطويرها أكثر؛ بجعلها الفضاء العلمي والمعرفي والتكنولوجي الذي لا يستطيع الطالب الاستغناء عنه خاصة في أوقات الفراغ لإنارة تفكيره بمختلف العلوم والمعارف وجعله يتدرب تطبيقيا على مختلف تكنولوجيات الاتصال. كما نجد نتيجة هذه الفقرة تختلف مع ما أشار إليه بتشيم (2002) في

الاطار النظري لهذه الدراسة إلى أنه من بين مشاكل تدني نوعية التكوين الجامعي هو المكتبة الجامعية و مشاكلها غير المنتهية.

- وحصلت الفقرة رقم(6) القائلة: " تسهل الجامعة اطلاقك على موقعها الاليكتروني الخاص بغية التعرف أكثر على نشاطاتها العلمية." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة(دائماً، غالباً، احياناً) عالية تساوي 72.13% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.13 بنسبة مئوية قدرها 62.6% وبانحراف معياري قيمته 1.57، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة و المقدرة بـ: 20.29 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك بوجود نظام إعلام ذو دور متوسط الدرجة في الجامعة أين يسعى إلى تزويد الطلبة بكل المعلومات التي تخص الوسط الجامعي الذي يتكونون في خضمه؛ وبالتالي يساعدهم ذلك على التكيف أكثر مع هذا الوسط. فجعل موقع الجامعة تحت تصرف الطلبة يعني اطلاقهم على مختلف المعلومات التي يتم وضعها على هذا الموقع الاليكتروني سواء تخص الجانب البيداغوجي الدراسي أو تخص الجانب العلمي من بحوث ومقالات وملتقيات علمية...الخ، كما أن تسهيل الاطلاع على هذا الموقع يعتبر بمثابة تشجيع على التعامل مع التكنولوجيا(الانترنت). وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة فحسب(دي كوه و آخرون،2006) " فإن التقانات الاليكترونية يمكن أن تكون وسائل مؤثرة وفعالة؛ في ترويج وتشجيع التفاعل بين الاساتذة والطلاب وحتى الإدارة. فهي أدوات مهمة لإثراء العملية التعليمية" وبالتالي نقول بضرورة أخذ الطلبة بمبدأ الاعتماد على الذات في تحصيل المعلومات(التعلم الذاتي) فجودة الطالب و نوعيته تعكس مدى تحمله للمسؤولية مع الأساتذة والإداريين في تحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال تخريبه كمورد بشري نوعي وفاعل في مجتمعه.

- أما الفقرة رقم(1) القائلة: " يجري استخدام الحاسوب الآلي في ممارسة الانشطة التعليمية." فقد حصلت على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة(دائماً، غالباً، احياناً) متوسطة تساوي 64.1% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.12 بنسبة مئوية قدرها 62.4% وبانحراف

معياري قيمته 1.42، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 4.57 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على عدم وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك انطلاقا من جملة الملاحظات التي تمت أثناء زيارتنا لجميع كليات الجامعة بهدف القيام بالدراسة الميدانية؛ أن الحاسوب يستخدم في معظم الانشطة التعليمية المرتبطة بالتكوين الجامعي سواء في إدارات الأقسام أو الكليات أين يتم التعامل مع الطلبة مثلا من خلال جهاز الحاسوب بمنحهم الشهادات المدرسية مثلا أو بطاقات الطالب الاليكترونية، كما نجد الحاسوب يستخدم في ممارسة الانشطة التعليمية الخاصة بالمكتبة المركزية أو مكتبات الكلية(بطاقة القارئ الاليكترونية). وتجدر الاشارة هنا إلى أن استخدام الحاسوب في ممارسة الانشطة التعليمية داخل قاعات الدروس كان بنسبة موافقة متوسطة حسب تقديرات الاساتذة في الاستبيان الأول الخاص بالأساتذة أين أكدت نتيجة الفقرة رقم(13) من المحور الثالث من الاستبيان الخاص بالأساتذة أن الجامعة تساهم في توفير تكنولوجيا التعليم للأستاذ بدرجة عالية وتليها مباشرة الفقرة رقم(14) التي تؤكد نتائجها المساهمة متوسطة الدرجة للجامعة في التشجيع على استخدامها في عملية التدريس. وبالتالي فإن هذه النتائج تعكس الاستخدام الضئيل للتكنولوجيا (الحاسوب مثلا) في التدريس وممارسة الانشطة التعليمية فقط.

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع ما جاء في الإطار النظري من هذه الدراسة حيث أشارت (الابحاث الاقتصادية، 2009) على لسان وزير التعليم العالي والبحث العلمي السابق " رشيد حراوية" أن كافة الهياكل الجامعية تستخدم أجهزة الكمبيوتر...كما أنها تتوفر على شبكة انترنت داخلية لضمان التواصل المستمر والتناسق...وهذا ما يدل على مواكبة الجامعة الجزائرية للتطور في سياق رغبتها في الانفتاح على التكنولوجيا فضلا عن تحقيق الجودة وتحسين النوعية في المنتج الجامعي.

- وحصلت الفقرة رقم(5) القائلة: " توفر لك المكتبة الجامعية المعلومات الحديثة التي تسهل حصولك عليها اليكترونيا." على المرتبة الرابعة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) متوسطة تساوي

58.01% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.83 بنسبة مئوية قدرها 56.6% وبانحراف معياري قيمته 1.47، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 17.72 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن المعلومات المقدمة من طرف المكتبة في جانبها الاليكتروني غير كافية سواء من ناحية استيعابها للكم الكبير من الطلبة في مكتبة تضم مجموعة محدودة من الحواسيب المرتبطة بشبكة الانترنت؛ وإلا فلماذا لا توفر الجامعة المراجع والبيانات اللازمة والكافية وترسلها إلى البريد الاليكتروني لكل طالب وبالتالي يعمل على استغلالها وهو في بيته، أو تزوده بمجموعة من الأقراص المضغوطة التي تحتوي على كل ما يحتاجه من بيانات و بالتالي تخفف من الضغط القائم على المكتبة المركزية. أو من ناحية أخرى تُوفّر المعلومات المخزنة في وسائل تكنولوجيا حديثة والتي يسهل استرجاعها اليكترونيا حسب الحاجة إليها تلك الخاصة بذكرات ورسائل التخرج مثلا بمختلف أنواعها و تخصصاتها.

وقد يعود السبب في المساهمة المتوسطة الدرجة إدارة الموارد البشرية في تسهيل الحصول على المعلومات اليكترونيا إلى أن الطلبة غير مؤهلين لاستخدام هذه التكنولوجيا وهذا ما يستدعي توفير الدورات التدريبية للطلبة حتى لا يتم تركهم يتخبطون في البحث العشوائي ويضيعون الوقت في البحث عن أمور قد لا تلزمهم. وتختلف هذه النتيجة مع ما جاء في الإطار النظري من هذه الدراسة حيث أشار (دي كوه و آخرون، 2006) إلى أن جامعة " جورج ماسون " كنموذج يُقْتَدَى به في مجال التكنولوجيا وإيصالها إلى أوسع نطاق أن مكتبتها توفر للطلاب أكثر من اربعمائة(400) قاعدة للبيانات؛ (العديد منها بالنص الكامل) والمراجع عن طريق البريد الاليكتروني. فحسب الباحثة من الضروري لإدارة الموارد البشرية أن توفر تكنولوجيا التعليم بدرجة عالية كما من الواجب أن تعمل على تأهيل الطلاب وتدريبهم على حسن استخدامها.

- وحصلت الفقرة رقم(3) القائلة: " يساهم الاستاذ في تعليمك تطبيقيا طرق التعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة." على المرتبة الخامسة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي

40.82% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.36 بنسبة مئوية قدرها 47.2% وبانحراف معياري قيمته 1.29، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 57.86 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة و درجة المساهمة المنخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى نقص خبرة الأستاذ ومعرفته في التعامل مع التكنولوجيا؛ فهو لا يتقن استخدامها فكيف يمكنه نقل هذه المعرفة إلى طلابه و تعليمهم إياها وهو لا يمتلكها. وهذا ما أكدته نتيجة الفقرة رقم (2) من المحور الأول للاستبيان الخاص بالأساتذة بنسبة الموافقة المنخفضة جدا والمقدرة بـ: 35.99% ودرجة المساهمة المنخفضة والتي تدل على عدم كفاية توفير الدورات التدريبية للأساتذة و المتعلقة بالأساليب الحديثة في مجالي التدريس والبحث العلمي. فكيف يمكن للأستاذ أن يدرّب الطلبة عليها؟ فالأستاذ النوعي هو الذي لديه القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتعليم طلبته طرق استخدامها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛ مثلا التعامل مع الطلبة عن طريق البريد الإلكتروني يزيد من قدرتهم على التعامل مع هذه التقنية. وتختلف نتيجة هذه الفقرة مع ما جاء به (دي كوه و آخرون، 2006) الذي أشار إلى أن مؤسسات الممارسة التعليمية الفاعلة لا تكتفي بتوفير تقانات الحاسب بالشكل المناسب؛ والافتراض بأن الطلاب يملكون ما يكفي من المهارات لاستخدامها، بل تنشئ بنى هيكلية داعمة للطلاب والأساتذة معا لتعلم وتدريب تقانات الحاسب. فعلى سبيل المثال تفرض جامعة " كاليفورنيا " على طلابها من أجل دعمهم وتزويدهم بالمعرفة التقنية حضور " دورة أدوات التقانة".

– أما الفقرة رقم(8) والقائلة: " تتعامل إدارة قسمك مع شؤون طلابها وأساتذتها باستخدام الحاسوب الألي." فقد حصلت على المرتبة السادسة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 39.3% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.31 بنسبة مئوية قدرها 46.2% وبانحراف معياري قيمته 1.50، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 126.87 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، ويمكن تفسير ذلك بوجود دور

منخفض الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد إدارة كل قسم وكل كلية بالتقانات الحديثة المتمثلة في استعمال الحاسوب، وهذا ما تعكسه استجابات المبحوثين منخفضة نسبة الموافقة ومنخفضة درجة المساهمة ولكن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة الفقرة رقم (1) القائلة: يجري استخدام الحاسوب في ممارسة الأنشطة التعليمية، والتي كانت درجة المساهمة بهذه الفقرة متوسطة بالنسبة لكل الأنشطة التعليمية بما فيها ممارسات إدارة القسم المتعلقة بالعملية التعليمية، وجاءت نتيجة هذه الفقرة لتبين درجة المساهمة المنخفضة لإدارة الموارد البشرية بهذا الخصوص، وبالتالي قد يكون هناك تناقض في استجابات المبحوثين وقد تكون نتيجة هذه الفقرة هي تفسير للفقرة رقم (1) من ذات المحور. وبالتالي لابد من مساهمة إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية في تزويد الأقسام والكليات بالحواسيب بل وأكثر من ذلك العمل على ربطها بشبكة بالإنترنت فإن ذلك سيساهم في تحسين أداء الإداري وبالتالي تحسين نوعية التكوين الجامعي.

- وحصلت الفقرة رقم (2) والقائلة: "يعتمد الأستاذ في تقديمه للدرس على مختلف تكنولوجيات التعليم الحديثة." على المرتبة السابعة ما قبل الأخيرة بنسبة موافقة (دائماً، غالباً، أحياناً) منخفضة تساوي 42.36% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.29 بنسبة مئوية قدرها 45.8% وبانحراف معياري قيمته 1.19، وما يزيد الإجابة تدعيماً هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 74.67 الدالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة و درجة المساهمة المنخفضة، ويمكن أن يُعز ذلك إلى نقص الدورات التدريبية الخاصة بطرق التعامل مع التكنولوجيا كما سبق وأن أشرنا إليه في مناقشتنا لنتائج الفقرات السابقة. وقد يعود السبب أيضاً إلى التشجيع غير الكافي للاعتماد عليها بالرغم من توفرها بجامعة أم البواقي. وبالتالي يمكننا القول أنه مهما يكن لأي مؤسسة بما فيها الجامعة من إمكانيات مادية متطورة كتوفر التكنولوجيا مثلاً دون تنمية وتطوير للمورد البشري وتدريبه على استخدامها تبقى عاجزة عن تحقيق أهداف الجامعة لأن الأساس في تطور وتقدم الشعوب والأمم هو العقل البشري.

ونشير في هذا الصدد إلى أهمية التدريب على التقنيات الحديثة كما جاء في الاطار النظري من هذه الدراسة (الخطيب و معاينة، 2008) أين أشار إلى أنه يُنتظر من الجامعات اليابانية كجامعات قدوة تطوير النماذج والأفكار الجديدة في نقل التكنولوجيا والاعتماد عليها في تقديم الدرس. وهذا ما يختلف مع نتيجة هذه الفقرة.

- أما الفقرة رقم (7) والقائلة: "تستخدم البريد الإلكتروني في الاتصال بأساتذتك لمناقشة بعض الأمور العلمية المتعلقة بتخصصك." على المرتبة الثامنة والأخيرة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) منخفضة جدا تساوي 18.23% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.17 بنسبة مئوية قدرها 43.4% وبانحراف معياري قيمته 1.30، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 118.89 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، وبالرغم من أهمية هذه الآلية في تحسين نوعية التكوين الجامعي إلا أن نسبة الموافقة المنخفضة جدا في الاعتماد عليها (البريد الإلكتروني) ودرجة المساهمة في التشجيع على استخدامها من طرف إدارة الموارد البشرية؛ جعلت هذه الفقرة رغم أهميتها التطبيقية تحصل على المرتبة الأخيرة وهذا ما يعكس عدم اهتمام كل من الاساتذة والطلبة باستخدام البريد الإلكتروني كوسيلة تعليمية مهمة في عملية التكوين الجامعي.

كما تعكس هذه النتيجة استمرارية الجامعة الجزائرية في استخدام الطرق التقليدية في التدريس مما جعلها لم تبلغ بعد مرتبة الاعتماد على التكنولوجيا في مجال التدريس أو لم تصل بعد إلى مرحلة متطورة من التكوين الجامعي وهي مرحلة التعليم الإلكتروني. وبالتالي فالبريد الإلكتروني ذو أهمية كبيرة كما تمت الإشارة إليه في الإطار النظري لهذه الدراسة (دي كوه وآخرون، 2009) حيث أنه ليس مجرد وسيلة لتبادل الرسائل والآراء بين الطلاب كأفراد وبين مدرسيهم فقط؛ بل إن أنشطة المناقشات الجماعية الإلكترونية تصل بين الطلاب والأساتذة مرارا وتكرارا للتحديث حول الشؤون الأكاديمية، كما أن البريد الإلكتروني يساهم في القضاء على عقدة الخجل عند بعض الطلاب.

وبالتالي فإن هذه النتيجة تعكس عدم اهتمام الطلبة بهذه الطريقة الحديثة في التعلم وعدم اقتناعهم بها واهتمامهم فقط منحصراً في التواصل مع الفايبروك مثلاً من جهة؛ وعدم اهتمام الاساتذة بها من جهة أخرى باعتبار أن علاقتهم بالبريد الإلكتروني تكمن فقط في الاتصال بالجامعات الأجنبية قصد الحصول على رسائل الاستقبال للتربصات، وإلا لغرض النشر في مجلات وطنية أو أجنبية. وهناك البعض من الأساتذة مازال لا يقبل أن يُرسل إليه عملاً علمياً من طرف الطلبة عبر البريد الإلكتروني ليقيمه (حسب ما جاء في إحدى المقابلات التي قمنا بها مع الاساتذة في الدراسة الاستطلاعية)؛ فعقدة التعليم التقليدي مازال مسيطرة على عقول بعض الاساتذة الجامعيين.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام بـ: 2.69 بوزن نسبي يقدر بـ: 53.97% وبانحراف معياري يساوي 1.38 يُعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة (دائماً، غالباً، أحياناً) فقدرت بـ: 49.53% وهي نسبة منخفضة تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ: 55.41 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تعبر هذه النتيجة عن وجود مساهمة متوسطة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة، وقد أظهر الجدول رقم (29) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من: (مزهود و بوزاهر، 2012) حيث أشارت إلى تبيان أهمية الأسلوب الحديث في التعليم بالاعتماد على الواقع الافتراضي وكيفية الاستفادة منه في تنمية الموارد البشرية الجامعية. ودراسة (شرفة، د س) التي بينت الدور الكبير لشبكة الانترنت في العملية التعليمية كأداة فعالة في تطوير الأداء واعتبارها الوسيلة الأنسب - حالياً ومستقبلاً- استخداماً في العملية التعليمية. ودراسة (خالدي و عموري، 2012) التي أشارت إلى أنه بقدر توفر متطلبات الجودة في الطالب بقدر ما تكون جودة التكوين الجامعي ولكي ترق هذه

الآخيرة إلى المستوى المطلوب يجب أن ترتبط بتكنولوجيا المعلومات الحديثة. أما (مؤتمر اليونسكو العالمي، 1998) فقد أوصى بتعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في طرق التدريس. كما تتفق مع دراسة (دي كوه و آخرون، 2006) والتي أشارت إلى أهم العوامل المساعدة على إنجاح الطالب الجامعي كمورد بشري حيوي من خلال الاعتماد على التقانة في عملية التدريس.

هذا وتتفق نتائج هذه الدراسات السابقة مع نتائج هذا المحور من ناحية الدعوة إلى الاهتمام بالطالب من خلال تزويده باليات الاتصال الحديثة؛ بغية الخروج بطالب جامعي نوعي كما تساعد على تحسين أدائه الدراسي. ويبقى الاختلاف بينهما في تحديد أهداف كل دراسة وفي مجالها الزمني والمكاني وأيضا في الإجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة من الدراسات السابقة.

2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية الثانية. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي.

جدول رقم (32) يبين استجابات المبحوثين طلبية حول دور إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي.

الرقم	الفقرات									
9	تساعدك أساليب المناقشة و التحليل أثناء الدرس على تنمية التفكير الابداعي.									
12	يساعد استخدامك لتكنولوجيا التعليم الحديثة كالتواصل بالانترنت مثلا على تنمية و تطوير التفكير الابداعي لديك.									
10	يساعدك الاستاذ على امتلاك مهارات الحوار مع الاخرين.									
13	يساعدك أسلوب التقويم على تشييط و تنمية التفكير لديك.									
11	يساهم البرنامج الدراسي في تزويدك بمهارات حل المشكلات.									
15	تشعر بالاستقلالية في إبداء أرائك دخل الحرم الجامعي.									
14	تلق أفكار أبدعها في مجال معين للتمثين و التشجيع الكافي لاحتضانها و تطويرها من طرف الجامعة.									
درجة المساهمة	الرتبة	ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	ك
عالية	1	81.03	1.30	3.75	25	21	47	70	99	%
عالية	2	90.14	1.53	75	9.54	8.01	17.93	26.71	37.78	%
				3.69	20	20	55	65	102	ك
				73.8	7.63	7.63	20.99	24.80	38.93	%
عالية	3	55.91	1.26	3.62	20	29	65	63	85	ك
				72.4	7.63	11.06	24.80	24.04	32.44	%
عالية	4	49.23	1.29	3.59	22	34	50	77	79	ك
				71.8	8.39	12.97	19.08	29.38	30.15	%
متوسطة	5	24.43	1.27	3.12	36	43	82	55	46	ك
				62.4	13.74	16.41	31.29	20.99	17.55	%
متوسطة	6	18.24	1.48	2.92	67	36	66	36	57	ك
				58.4	25.57	13.74	25.9	13.74	21.75	%
منخفضة	7	100.00	1.29	2.21	112	48	53	32	17	ك
				44.2	42.74	18.32	20.22	12.21	6.48	%
متوسطة		59.85	1.34	3.27	43	33	60	57	69	ك
				65.42	16.46	12.59	22.78	21.69	25.01	%

- يتضح من الجدول رقم(32) الموضح لنتائج المحور الثاني من الاستبيان الثالث الذي أعد لطلبة السنة الأولى والثانية ماستر بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود مساهمة متوسطة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي. ويتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم(9) القائلة: " تساعدك أساليب المناقشة و التحليل أثناء الدرس على تنمية التفكير الابداعي." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 82.42% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.75 بنسبة مئوية قدرها 75% وبانحراف معياري قيمته 1.30، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 81.03 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بمدى وعي الاساتذة بأهمية أساليب المناقشة والتحليل في بناء الشخصية العلمية للطلاب والمتسمة بالقدرة على إبداء الرأي والنقد البناء؛ خاصة وأن الطلبة أثناء المرحلة الجامعية يحتاجون إلى اكتساب المعلومات العلمية والتعرف على طرق تحليلها وإعادة تركيبها من جديد. وهذه تعد من أهم مهارات التفكير الابداعي للطلاب الجامعي ولذلك يحبز أن تكون هذه الاساليب الخاصة بالمناقشة مدعمة بوسائل التكنولوجيا الحديثة الموضحة لذلك. وهذا ما سوف نناقشه في الفقرة الموالية رقم(12) ذات المرتبة الثانية. وفي هذا الصدد نشير إلى أن الباحث(عزيز ابراهيم، 2005) قد أيد نتيجة هذه الفقرة بقوله: " أن الأستاذ الذي يشجع طلبته على طرح اسئلتهم واستفساراتهم ويهتم كثيرا بوجهات نظرهم الشخصية؛ كما يشجعهم على الاعتماد على الذات وعلى الابداع فإن ذلك يؤثر على الطلاب ابداعيا ويجعلهم يثقون في قدراتهم على التعلم والتفكير المستقلين".

- وحصلت الفقرة رقم (12) والقائلة: " يساعد استخدامك لتكنولوجيا التعليم الحديثة كالتواصل بالانترنت مثلا على تنمية وتطوير التفكير الابداعي لديك." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 82.42% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون

يساوي 3.69 بنسبة مئوية قدرها 73.8% و بانحراف معياري قيمته 1.53، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 90.14 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن أن تُعز هذه النتيجة إلى مدى وعي الطلبة بأهمية التواصل عبر الانترنت بغرض تنمية مهارات البحث والتحليل والتواصل مع المنتديات العلمية والثقافية الافتراضية؛ وكذا نشر وعرض مختلف الاعمال الفكرية والعلمية عبر مختلف المواقع الاليكترونية، إضافة إلى اكتساب مهارات الحوار من خلال مختلف المناقشات المفتوحة بين الطلبة في مختلف أنحاء العالم. وبالتالي فإن الانترنت حسب (الحيلة، 2007) هي مصدر قوي لتنمية الابداع لدى المتعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار (يزيد ابراهيم، 2005) إلى أن التكنولوجيا أداة فاعلة في تنمية الابداع؛ فالحواسيب تحسب وتنفذ لكن الانسان هو الذي يفكر، والتكنولوجيا (الانترنت مثلا) تعطيه فرصة أوسع للتفكير والتخطيط وحل المشكلات.

- أما الفقرة رقم (10) والفاصلة: "يساعدك الاستاذ على امتلاك مهارات الحوار مع الآخرين." فقد حصلت على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 81.28% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.62 بنسبة مئوية قدرها 72.4% وبانحراف معياري قيمته 1.26، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 55.91 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بمدى قدرة الأستاذ على تعليم طلابه مهارات الحوار كيف لا وهو دائم الحوار والنقاش مع زملائه من داخل الجامعة وخارجه سواء في النشاطات العلمية أو في الأحوال العادية وبالتالي فهو مطالب بتعليم طلبته هذه المهارة المهمة في عملية الاتصال. فهو قادر على نقلها إلى طلبته من خلال الجو الدراسي السائد داخل قاعة التدريس والمتضمن تدريب الطلاب أحد مهارات الابداع (الحوار) انطلاقا من جملة المناقشات التي تدور بين الاستاذ والطالب والتي يتعلم من خلالها الطالب كيف يكون مرنا في محاورته للآخرين متقبلا لآرائهم حتى وإن خالفها في التطبيق مع فرض آرائه بطريقة محترمة

وبأسلوب مقنع وغير مجادل. وبالتالي ستتسم القاعة بجو معرفي علمي تسوده المناقشات الجادة والمحترمة بين الاستاذ والطالب وبين الطالب وزملائه فلا يحدث ما نلاحظه في قاعات التدريس أثناء الاختلاف في الآراء بين الطلبة من شجارات ومشاحنات وتصلب في الآراء و محاولة فرضها بطرق غير لائقة. وهذا ما أشار إليه (عزيز ابراهيم، 2005) من حيث تقبل أفكار الطلاب حتى ولو كانت تشوبها أخطاء وتعميمات...ومناقشتها بطرق موضوعية يقتنع فيها الطلاب بلزوم تقويمها وتعديلها، وربما تكون لديهم الدافعية للبحث وعدم التمسك بأحادية الفكر والتصلب في الرأي.

- وحصلت الفقرة رقم(13) والقائلة: "يساعدك أسلوب التقويم على تنشيط وتنمية التفكير الابداعي لديك." على المرتبة الرابعة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) عالية تساوي 78.61% ودرجة مساهمة عالية بمتوسط موزون يساوي 3.59 بنسبة مئوية قدرها 71.8% وياحرف معياري قيمته 1.29، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة و المقدرة ب: 49.23 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة العالية، ويمكن أن تُعز هذه النتيجة إلى وجود أسلوب تقويم يحفز الطلبة على تنمية تفكيرهم الابداعي ويدفعهم إلى العمل أكثر والبحث أكثر؛ خاصة وأنهم يتكونون وفق نظام تعليمي يجعل من الطالب محور العملية التعليمية من حيث البحث العلمي ومن حيث تحصيل المعلومات. بالرغم من أن غالبية أساليب التقويم تفيد في استرجاع المعلومات المقدمة وأخرى منها تقيس مستوى قدرة الطلبة على التحليل والتركيب وأخرى تتطلب اكتشاف مدى قدرات الطلبة النقدية. وانطلاقا من مختلف أساليب التقويم نحاول معرفة مدى اكتساب الطالب للمعارف والمعلومات وأيضا مدى تنمية القدرات ومدى تعلم المهارات التي تكون عليها خلال دراسته الجامعية؛ إضافة إلى معرفة مدى تحقق أهداف العملية التعليمية. وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة فحسب(حفيظي، 2005) فإن التقويم الصحيح الذي يعمل على تحسين نوعية التكوين الجامعي والعملية التكوينية لا يتعلق بنتائج الطالب فحسب...بل يمتد إلى تقويم الأهداف والوسائل التعليمية والطرق والمحتويات وحتى وسائل التقويم ذاتها. وتختلف هذه

النتيجة مع ما جاء به كل من (طعيمة و البندري، 2004) أن تقويم الطلبة يتم التركيز فيه على المفهوم الضيق له والذي هو مجرد قياس...تم اغفال الابعاد الاخرى فيه والتي تستهدف التطوير والتحسين كأحد معيقات تحقيق النوعية في التكوين الجامعي.

- وحصلت الفقرة رقم(11) القائلة: " يساهم البرنامج الدراسي في تزويدك بمهارات حل المشكلات." على المرتبة الخامسة بنسبة موافقة(دائماً، غالباً، احياناً) عالية تساوي 69.83% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.12 وبنسبة مئوية قدرها 62.4% وبانحراف معياري قيمته 1.27، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 24.43 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بضعف فعالية البرنامج الدراسي فيما يخص تنمية إحدى مهارات التفكير الإبداعي وهي مهارة حل المشكلات، فالبرنامج يساهم بدرجة غير كافية في تعليم الطلبة هذه المهارة التي تساعدهم على اكتساب القدرة على حل مختلف المشكلات بما فيها العلمية منها أين يتعلمون أساسيات التعامل مع المشكلات العلمية وطرق حلها، حيث أن البرنامج الدراسي حسب (حفيظي، 2005) في الإطار النظري لهذه الدراسة هو جملة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يتعلمها الطالب الجامعي وفي إطارها يخضع للتقويم للحكم على أهليته في اختراق المجالات المهنية. وبالتالي فإن البرنامج الدراسي حسب الباحثة لابد أن يخضع إلى مراجعة فيما يخص مقرراته ومحتوياته التكوينية. كما يجب أن يحتوي على مجموعة من المقاييس التي تساعد الطالب على تعلم مهارة حل المشكلات على غرار مقاييس المنهجية وأساليب البحث العلمي؛ وبالتالي يكون لديهم رصيد معرفي ومهارات لازمة لذلك. وانطلاقاً من هذه النتيجة لابد من أن نشير إلى ضرورة تقييم البرنامج الدراسي تقييماً تكوينياً أثناء تطبيقه وتعديل ما يمكن تعديله، كما يجب تقييمه تقييماً نهائياً يهدف إلى معرفة مدى استجابة البرنامج لأهدافه المسطرة.

- أما الفقرة رقم(15) والقائلة: " تشعر بالاستقلالية في ابداء آرائك داخل الحرم الجامعي." فقد حصلت على المرتبة السادسة وما قبل الاخيرة بنسبة موافقة(دائماً، غالباً، احياناً) متوسطة تساوي

60.68% ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.92 و بنسبة مئوية قدرها 58.4% وبانحراف معياري قيمته 1.48، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 18.24 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة و درجة المساهمة المتوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود اهتمام متوسط الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية فيما يخص حرية التعبير بالنسبة للطلبة داخل الحرم؛ وهذا ما يجعل الطلبة يتخوفون من إبداء آرائهم حول أمور تخصهم وتخص مصيرهم الدراسي؛ وقد تكون هذه الآراء عبارة عن أفكار ابداعية مثلا. فهذا التخوف ربما يُعتبر نتيجة لعدم تقبل آراءهم في بعض الأوقات وهذا ما لاحظناه في اللجان البيداغوجية أثناء وجود بعض الطلبة كممثلين عن زملائهم في اللجنة وبالتالي المطالبة بحقوقهم الدراسية بالرغم من ذلك لم يتمكنوا من البوح ببعض مطالبهم وهذا خوفا من معاقبتهم من طرف الاساتذة بعدم انجاحهم مثلا وهذا ما صرح به بعض الطلبة الذين تمت معهم جملة من المقابلات أثناء الدراسة الاستطلاعية. وبالتالي فإن أغلبية الطلبة يشعرون بعدم الاستقلالية في إبداء آرائهم إلا هؤلاء المنتمون إلى منظمات طلابية معينة تمارس المطالبة بحقوق الطلبة.

- وحصلت الفقرة رقم (14) والقائلة: "تلق أفكار أبدعتها في مجال معين التثمين والتشجيع الكافي لاحتضانها وتطويرها من طرف الجامعة." على المرتبة السابعة والأخيرة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 38.91 % ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.21 وبنسبة مئوية قدرها 44.2% وبانحراف معياري قيمته 1.29، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 100.00 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المتوسطة، ويمكن أن تُعز هذه النتيجة إلى ضعف تشجيع الإبداع الطلابي الذي يشير إلى ضعف فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية في هذا المجال؛ وتختلف هذه النتيجة مع أهم عامل لازم لتحسين نوعية الطالب الجامعي بغية تحسين نوعية التكوين الجامعي في الجزائر من منظور الجودة

الشاملة كما بينه الإطار النظري لهذه الدراسة (غربي و قاسمي، 2008) وهو الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين و زيادة مخصصات المنح لهم.

فنتيجة هذه الفقرة تشير إلى أنه مهما أبدع الطلبة من أفكار فإن دور الجامعة في تشجيعها واحتضانها يبقى محدود وغير فعال؛ لأن الجامعة لا تحتوي على أجهزة معينة تحتضن المبدعين من الطلبة وتساهم في تطوير أفكارهم بغض النظر عن خلية الاعلام المتواجدة على مستوى الجامعة والتي تساهم في إبراز بعض ابداعات الطلبة الإعلامية وحتى الفكرية غير أنها غير كافية؛ ومهمة احتضان المبدعين ليست من مهامها.

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع ما أشار إليه عميد كلية العلوم الاجتماعية والانسانية السابق الاستاذ الدكتور "مسمودي زين الدين" أثناء إجرائنا لمقابلة معه في إطار الدراسة الاستطلاعية إلى أنه هناك اهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين من خلال التحفيزات والتكريمات والظهور في خلية الاعلام وإبراز المواهب الاعلامية والفكرية، وكذا هناك اهتمام بهم من طرف الأساتذة المرافقين. ولكن ما أثبتته أكثر نتيجة هذه الفقرة هو درجة الاهتمام المنخفضة للجامعة بالطلبة المبدعين والتي تحتاج إلى تفعيل في هذا المجال من خلال تقديم الرعاية الكافية لأفكارهم واستعداداتهم وذلك بغرض تطبيق تلك الافكار العلمية وتجسيدها في مجموعة تقنيات. وفي هذا الصدد يشير (عزيز ابراهيم، 2005) في الإطار النظري لهذه الدراسة إلى أنه يمكن تنمية الابداع من خلال اكتشاف ورعاية واحتضان الطلبة الذين لديهم استعدادات للإبداع وحب استطلاع علمي؛ وتيسير فتح القنوات الدراسية لهم ولمن يرغب في التحويل من تخصص إلى آخر يتفق أكثر مع استعداداته وتطلعاته، ومن المهم أيضا متابعة المبدعين بعد تخرجهم لأن ذلك يساهم في توظيفهم في مواقع تتطلب العمل المبدع، إضافة إلى ذلك تشجيعهم على الالتحاق بالجمعيات العلمية المتاحة؛ وإيجاد مساحات وفرص يتمكنون فيها من عرض قضايا علمية وفكرية واجتماعية تفتح الشهية للتساؤلات وحب الاستطلاع وتقود إلى البحث.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام بـ: 3.27 بوزن نسبي يقدر بـ: 65.42% وبانحراف معياري يساوي 1.34 يُعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة (دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت بـ: 69.48% وهي نسبة منخفضة تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة بـ: 59.85 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تعبر هذه النتيجة عن وجود دور متوسط الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي، وقد أظهر الجدول رقم (32) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من: (عثماني و شعابنية، 2012) التي أبرزت أهمية الابداع كوسيلة من وسائل تنمية رأس المال الفكري الذي يشكل اهتماما عاليا في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت إلى أن الابداع يعتبر متغيرا من متغيرات رأس المال الفكري وأن أفضل المنظمات هي التي يكون لديها القدرة على الابداع. كما نجد دراسة (الشريف ومحمدي، 2012) التي أشارت إلى كيفية مساهمة الجامعة في تنمية مواردها البشرية وتطوير قدراتها الفكرية انطلاقا من كون الجامعة مصدرا للإبداع والفكر والتكنولوجيا. وأيضا دراسة (ضيف الله و بن زيان، 2012) التي أشارت إلى تمييز عدد من المهارات الاتصالية التي تعمل على زيادة كفاءة الطاقات الجامعية في الابداع منها: العصف الذهني، إدارة المعرفة، أسلوب التفكير الايجابي والمرتكزة أساسا على العمل الجماعي وفريق العمل والتعاون كأهم مرتكزات الابداع. وأيضا نجد دراسة (بوشوارب، 2000-2001) التي أشارت إلى أن التكوين الجامعي الجزائري بعناصره المختلفة لا يهدف في الحقيقة إلى تكوين الإطار المبدع؛ لأن طرائق التدريس مازالت تقليدية تلقينية وتسلطية رافضة للمجادلة في الآليات المساهمة في تنمية روح النقد لدى الطالب.

إن هذه الدراسات تتفق مع هذا المحور من هذه الدراسة من حيث تبيان أهمية الاهتمام بالطالب المبدع وتوفير المناخ الملائم لتكوين أفراد مبدعين؛ بغية الخروج بطالب جامعي نوعي كما يساعده ذلك على تطوير قدراته واستعداداته الابداعية ما يؤدي إلى تحسين أدائه الدراسي؛ وبالتالي تحسين أداء الجامعة (المنتج الفكري للجامعة). ويبقى الاختلاف بينهما في تحديد أهداف

كل دراسة وفي مجالها الزمني والمكاني وأيضا في الاجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة من الدراسات السابقة.

3-3 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة. والقائلة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.

جدول رقم (33) يبين استجابات المبحوثين طلبية حول دور إدارة الموارد البشرية في ترويد الطلاب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	ك ²	الرتبة	درجة المساهمة
19	ترى أن الفقرات الدراسية تخضع لحركة مراجعة مرحلية لتحديد ما بما يستجيب للمتغيرات المعرفية و التقنية.	21	29	65	66	81	2.40	1.25	51.39	1	منخفضة
		%	11.06	24.80	25.19	30.91	48				
16	تتوافق فقرات البرنامج الدراسي مع مقتضيات الوظيفة التي يتطلبها عالم الشغل.	23	37	57	38	107	2.35	1.37	82.25	2	منخفضة
		%	14.12	21.75	14.50	40.83	47				
18	توفر لك الجامعة قبل تخرجك ترصيات ميدانية في مؤسسات عالم الشغل لإكسابك المهارات المهنية اللازمة لذلك.	26	31	41	45	119	2.23	1.39	110.19	3	منخفضة
		%	11.83	15.64	17.17	45.41	44.6				
20	تتشر الجامعة ثقافة المقارباتية في تعليم طلابها طرق إنشاء عمل بدل البحث عنه بعد التخرج.	9	21	37	47	148	1.83	1.16	234.23	4	منخفضة
		%	8.01	14.12	17.93	56.48	36.6				
17	توفر لك الجامعة الاطمئنان النفسي لوجود فرص عمل ما بعد التخرج.	4	18	35	50	155	1.72	1.04	274.04	5	منخفضة جدا
		%	6.87	13.35	19.08	59.16	34.4				
	المتوسط العام للفقرات	17	27	47	49	122	2.10	1.24	150.42		منخفضة
		%	10.37	17.93	18.77	46.55	42.12				

- يتضح من الجدول رقم(33) الموضح لنتائج المحور الثالث من الاستبيان الثالث الذي أعد لطلبة السنة الأولى والثانية ماستر بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي أن استجابات أفراد العينة ترى بوجود مساهمة منخفضة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل. ويتضح ذلك كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم(19) القائلة: " ترى أن المقررات الدراسية تخضع لحركة مراجعة مرحلية لتجديدها بما يستجيب للمتغيرات المعرفية والتقنية." على المرتبة الأولى بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 43.87% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.40 وبنسبة مئوية قدرها 48% وبانحراف معياري قيمته 1.25، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 51.39 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، ويمكن تفسير هذه النتيجة ذات درجة المساهمة المنخفضة بضعف العلاقة بين الجامعة من حيث مقرراتها الدراسية وبين الاستجابة لمتغيرات البيئة المعرفية والتقنية التي تحيط بها وبالتالي فإن حركة المراجعة المرحلية هي حركة ضعيفة وبطيئة من حيث وضع برامج تكوينية ومقررات دراسية تستجيب في محتواها لما يتطلبه الواقع المعرفي والتقني متجدد المعارف ومتطور الوظائف. وبالتالي فتح الجامعة على محيطها؛ من خلال جعلها في خدمة اقتصاد المعرفة ومن خلال تنويع التعليم وفتح تخصصات يتطلبها عالم الشغل في عصر المعرفة. كذلك لابد من أخذ بعين الاعتبار قدرات الطلبة المبدعين ومتابعتهم ما بعد التخرج، إضافة إلى ذلك تنويع التعليم وتعدد فروع لاهل وأن يكون حسب قدرات و احتياجات مؤسسات عالم الشغل. وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث أشار الباحث(بوزيد، 2001) إلى أن سوق العمل في تغير مستمر ومناصب العمل في تطوير متواصل، لذلك فالبرامج الجامعية والمقررات الدراسية ملزمة بإدخال التغييرات على محتوياتها من أجل إعطاء تكوينا ملائما. وتتعكس نتيجة محتوى هذه الفقرة في كونها إحدى معوقات تحسين نوعية التكوين الجامعي وهذا حسب ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة التي أشار إليها كل من (طعيمة والبندري، 2004) في " انقطاع

الصلة بين الكلية وخريجها في مواقع العمل وبالتالي عدم القدرة على معرفة آرائهم في برامج الدراسة و مقرراتها." وكحلول لازمة لتحقيق نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بنوعية الطالب الجامعي حول مضمون هذه الفقرة فإن الباحث(مقدم، 1993) في الإطار النظري لهذه الدراسة قد اقترح تبني مقررات دراسية جديدة وخاصة لتطوير قدرة أكبر على التفكير النقدي للطلاب."

- وحصلت الفقرة رقم(16) القائلة: " تتوافق مقررات البرنامج الدراسي مع مقتضيات الوظيفة التي يتطلبها عالم الشغل." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 44.64% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.35 وبنسبة مئوية قدرها 47% وبانحراف معياري قيمته 1.37، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 82.25 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بمدى اتساع الهوة بين مقررات البرامج التكوينية وبين متطلبات وظائف عالم الشغل. وبالتالي فإن هذه النتيجة تعكس ضعف عملية التخطيط التربوي بين الجامعة ومحيطها السوسيواقتصادي التي تتم بدورها عن وجود خلل بين العرض والطلب كما تشير إلى ضعف الاتصال الموجود بين الجامعة ومؤسسات عالم الشغل من حيث تحديد احتياجاته والتخصصات المطلوبة في مؤسساته؛ خاصة وأن الجامعة مطالبة بمهمة تحضير الطلبة لعالم الشغل إضافة إلى مهمتي التدريس والبحث العلمي.

كذلك من حيث توفير التربصات الميدانية والدورات التدريبية لطلبة الجامعة بغية تزويدهم بالمهارات المهنية اللازمة للتعرف على عالم الشغل، ومن هذا المنطلق و حتى يتسم التكوين الجامعي بالنوعية والجودة لابد من الاتصال المتبادل بين الجامعة ومؤسسات عالم الشغل وهذا يقتضي تجديد مقررات البرنامج الدراسي والمقاييس والتخصصات وفق متطلبات وظائف عصر المعرفة المتجددة والمتسمة في معظمها بالطابع المعرفي. وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة (قاسمي و غربي، 2008) في أن اكساب الطلبة مهارات فنية وتقنية

تسهل انخراطهم في عالم الشغل بعد التخرج من العوامل اللازمة لتحقيق نوعية التكوين الجامعي". فالتوسع الفجوة بين ما يُدرّس وبين ما هو مطلوب في عالم الشغل يؤدي لا محالة إلى اكتساح المجتمع بأفراد جامعيين بطالين عن العمل؛ وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه (دهان، 2012) في الإطار النظري لهذه الدراسة إلى أن "من بين مشكلات تدني نوعية التكوين الجامعي بالجزائر اتساع الفجوة بين مخرجات الجامعة وحاجات سوق العمل لتخلف محتويات التدريس وأساليبها القائمة على التلقين والحفظ بدل القدرات والمهارات التي يتطلبها سوق العمل ومن بين المقومات الأساسية في تحسين نوعية التكوين الجامعي كما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة نجد حسب (شحاتة و حامد، 2003) "التوسع في التخصصات العلمية والمهنية والتطبيقية بما يتسق واحتياجات قطاع الانتاج". من بين المصالح المساعدة على تحقيق التوافق بين مقررات البرنامج الدراسي ومقتضيات عالم الشغل نجد المصالح الاعلامية سواء داخل الجامعة أو خارجها و التي تُعنى بجمع المعلومات من الطلبة المتخرجين مثلا والموظفين في مؤسسات عالم الشغل وتزويد مؤسسات التعليم العالي بها قصد بناء برامج دراسية تكوينية تتوافق و مقتضيات وظائف عالم الشغل المتغيرة والمتجددة.

- أما الفقرة رقم (18) القائلة: "توفر لك الجامعة قبل تخرجك تربية ميدانية في مؤسسات عالم الشغل لإكسابك المهارات المهنية اللازمة لذلك." فقد حصلت على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة (دائما، غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 36.69% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.23 وبنسبة مئوية قدرها 44.6% وبانحراف معياري قيمته 1.39، وما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب: 110.19 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة و درجة المساهمة المنخفضة، ويمكن أن تُعز هذه النتيجة إلى ضعف الأنشطة التعليمية المتعلقة بالجانب المهني للطلاب الجامعي؛ والتي تمارسها الجامعة لأجل اكساب طلبتها المهارات المهنية التي تساعد وتسهل اندماجهم في عالم الشغل. وهذا مؤشر آخر - إلى جانب المؤشرات السابقة - يعكس اتساع الفجوة بين ما يتم تدريسه وبين امكانية التدريب عليه مهنيا في مؤسسات عالم

الشغل، وبالتالي ضعف العلاقة بين الجامعة وما تقدمه من تكوين وبين مؤسسات عالم الشغل من ناحية تمكين هذه الأخيرة للطلبة من التدريب والتربص مهنيًا على مختلف وظائفها. وهذا ما يشير بدوره إلى ضعف قنوات التدريب المهني والتربصات التي تترجم وتطبق ما تعلمه الطالب في الجامعة نظريًا ضمن مؤسسات عالم الشغل.

فنوعية الطالب الجامعي وجودته تستنبط من نوعية التكوين الجامعي وهذا ما أشار إليه (مذكور، 2000) في الإطار النظري لهذه الدراسة : إلى أنه يجب الاهتمام بالنوعية في التدريس والتدريب بحيث يتمكن الطلبة من التعامل بكفاءة وفعالية مع مجموعة واسعة ومتنوعة من الوظائف المهنية فيما بعد. وحسب ما جاء أيضًا في الإطار النظري لهذه الدراسة وهو ما يختلف تمامًا مع نتيجة هذه الفقرة هو ما أشار إليه (دي كوه و آخري، 2006) : أن التدريبات العملية هي بمثابة قنوات لتطبيق المعارف واكتساب الخبرة من عالم الشغل، كما أنها تُغني البيئة التعليمية في الجامعة حيث أن بعض مؤسسات الممارسة التعليمية الفاعلة تُدمج التدريب المهني والتعليم التجريبي ضمن برامجها الأكاديمية. كما نجد نتيجة هذه الفقرة تختلف مع ما تدعو إليه الجامعات اليابانية حسب ما أشار إليه (الخطيب و معاينة، 2008) في الإطار النظري لهذه الدراسة من انشاء برامج تدريبية مشتركة بين الجامعات والمصانع اليابانية من خلال لجنة WG التي وضعت الآليات المناسبة لتدريب طلبة الجامعات في المشاغل والمصانع، فالدراسة في الجامعة تمتد خمس سنوات ثلاثة نظرية في الجامعة وستين متواصلتين في المصنع لتعلم أساسيات المهنة.

ونظرًا لأهمية هذه التربصات كان لزامًا على إدارة الموارد البشرية أن تساهم في ترسيخ هذا المؤشر وفرضه على الطلبة و الزامهم به، وهذا ما يتفق كحل مع ما جاءت به (معارشة، 2007) في الإطار النظري دائمًا لهذه الدراسة أين أكد Ulrich Teichler على أن التربصات لا بد أن تُفرض على الطلبة لما لها من أهمية في الاعداد للحياة المهنية.

- والفقرة رقم (20) القائلة: "تتشر الجامعة ثقافة المقاولاتية في تعليم طلابها طرق انشاء عمل بدل البحث عنه بعد التخرج." قد حصلت على المرتبة الرابعة وما قبل الأخيرة بنسبة موافقة (دائمًا،

غالبا، احيانا) منخفضة تساوي 25.56% ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 1.83 وبنسبة مئوية قدرها 36.6% وبانحراف معياري قيمته 1.16، و ما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 234.23 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بمدى ضعف انتشار ثقافة المقاولاتية في الجامعة الجزائرية وعدم الاهتمام بإشاعتها في أوساط الطلبة.

زيادة على ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات عالم الشغل نجد نتيجة هذه الفقرة تشير إلى انخفاض وضعف المساهمة في نشر ثقافة تعليم الطلبة طرق انشاء عمل بعد التخرج وكيفية تسييره، فهذا عامل مهم من عوامل امتصاص بطالة خريجي الجامعة وحاملي الشهادات انطلاقا من اكسابهم المهارات اللازمة التي تعدهم للعمل على إنشاء أعمال ووظائف خاصة بهم ومن مسؤولياتهم؛ كإنشاء مؤسسات مثلا. وهذا ما تمت الدعوة إليه من خلال ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث دعا (بوزيد، 2001) إلى تشجيع روح المبادرة... لإنتاج حاملي شهادات قادرين ليس فقط على البحث عن عمل و لكن كذلك على صنع العمل عن طريق انشاء مؤسسات خاصة. " وتختلف نتيجة هذه الفقرة مع ما أشارت إليه(صايبي، 2013) في الإطار النظري لهذه الدراسة من نشر لثقافة وفلسفة المقاولاتية بين أوساط الطلاب في جامعة قسنطينة كإحدى الجامعات الجزائرية، حيث قامت الجامعة بتجسيد هذه الثقافة فعليا في بعض التخصصات من خلال تنظيم مسابقات لأحسن فكرة للخوض في مشروع عملي معين؛ وبالتالي تشجيع ثقافة المقاولاتية داخل الجامعة.

- أما الفقرة رقم(17) القائلة: " توفر لك الجامعة الاطمئنان النفسي لوجود فرص عمل ما بعد التخرج." فقد حصلت على المرتبة الخامسة والاخيرة بنسبة موافقة(دائما، غالبا، احيانا) منخفضة جدا تساوي 21.74% ودرجة مساهمة منخفضة جدا بمتوسط موزون يساوي 1.72 وبنسبة مئوية قدرها 34.4% وبانحراف معياري قيمته 1.04، و ما يزيد الاجابة تدعيما هي قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 274.04 الدالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على

وجود فروق في الاستجابات حول محتوى هذه الفقرة ودرجة المساهمة المنخفضة جدا، وهذه النتيجة هي انعكاس لنتائج الفقرات السابقة؛ فمعرفة الطالب بضعف العلاقة بين البرنامج الدراسي ومتطلبات وظائف عالم الشغل وكذلك ندرة توفير الدورات التدريبية والتربصات للاستفادة منها في تطبيق ما تعلموه في مؤسسات عالم الشغل، إضافة إلى معيشتهم للواقع الاجتماعي والذي يلاحظون فيه العدد الكبير لحاملي الشهادات الجامعيين البطالين والذين عادة ما نلاحظ عددهم الهائل أثناء تقدمهم للحصول على وظيفة؛ ناهيك عن عدد لا بأس به منهم يتواجد على مستوى مؤسسات تسكين البطالة. كل هذه العوامل و أخرى تزيد من احباط الطالب الجامعي ومن اتعابه نفسيا فيما يخص ايجاد عمل بعد التخرج - خاصة وأن معظمهم يريدون العمل للتمكن من استرجاع ما تم استثماره فيهم من طرف الاولياء لإنهاءهم الدراسة- أو صنع عمل عن طريق انشاء مؤسسات خاصة.

وبالتالي ربما ينعكس ذلك في عدم رغبة الطالب وجديته في الدراسة أين نلاحظ أن معظم الطلبة لا يسعون إلى التميز والتفوق وإنما يرضون بأقل المعدلات التي يمكن أن تساهم في إنجاحهم وحصولهم على شهادات ينتمون من خلالها إلى فئة البطالين من حملة الشهادات الجامعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في الاطار النظري لهذه الدراسة والذي أشارت فيه (معارشة، 2007) إلى أن من بين المشكلات التي يعني منها الطالب الجامعي هي عدم الاطمئنان النفسي لوجود فرص عمل عقب التخرج مما يترتب عليه فقدان الحافز للدراسة وأيضا الاحساس بوجود فجوة بين ما يدرسه في الجامعة وما يحتاجه للممارسة فعلا.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل مايلي:

- تم تقدير المتوسط الموزون العام ب: 2.10 بوزن نسبي يقدر ب: 42.12% وبانحراف معياري يساوي 1.24 يُعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة(دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت ب: 34.49% وهي نسبة منخفضة جدا تدعمها قيمة ك² المحسوبة المقدرة ب: 150.42 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة ب: 9.49 الدالة

إحصائيا عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تعبر هذه النتيجة عن وجود مساهمة منخفضة الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل، وقد أظهر الجدول رقم(31) النتائج المفصلة لذلك. وتتفق نتائج فقرات هذا المحور في مجال الاهتمام مع دراسة كل من (ملاحي و مراد، 2012) التي أشارت إلى أن من بين خطوات تنمية الموارد البشرية هو تخريج طلاب قادرين على النجاح في سوق العمل. وتتفق أيضا مع دراسة (جباري و زعيمي، 2012) التي أشارت إلى تبيان الدور الذي تلعبه الموارد البشرية المتكونة كأحد العوامل المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية ورفع الاداء داخل المؤسسات الاقتصادية. وأيضا تتفق مع دراسة(بوتنفوشت، 1988) التي أشارت إلى ضرورة ايجاد علاقة بين الوزارات(وزارة التعليم العالي ووزارة العمل) لتوجيه فائض الخريجين وضبط عدد الحاصلين على شهادة البكالوريا ليدخلوا الجامعة حسب احتياجات سوق العمل. كما تتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (برغل، 1997-1998) التي أشارت إلى أن الجامعة لم تحقق أهدافها في اكساب الطالب المهارات المهنية؛ كما أنه لا توجد علاقة كبيرة بين مضمون التكوين المعمول به (البرامج الدراسية) و بين الممارسات الفعلية لها في الميدان، إضافة إلى طرق التدريس التي لا تتماشى مع التطورات الحاصلة في تقنيات التدريس الحديثة. كما تتفق مع نتائج دراسة(بوعبد الله، 1998) التي أشارت إلى نفس نتائج الدراسة التي سبقتها تقريبا.

حيث أن المعاهد العلمية بالجامعة الجزائرية لم تحقق أهدافها في اكساب الطالب المهارات المهنية؛ كما انه لا توجد علاقة كبيرة بين مضمون التكوين المعمول به (البرامج الدراسية) وبين الممارسات الفعلية لها في الميدان. كما تتفق مع نتائج دراسة (بوزيد، 2002) الي أثبتت عدم فعالية الاختصاصات الجامعية بالنسبة للأهداف المسندة إلى التكوين الجامعي بصفة عامة و بالنسبة إلى تحضير الطلبة إلى عالم الشغل والتوظيف. تتفق مع دراسة(علال، 2007) التي أشارت إلى أنه بمجرد تخرج الطلبة الجامعيين وحصولهم على الشهادة؛ ودخولهم محيط اجتماعي

جديد تزول تلك العلاقة التي كانت تربطهم بجامعتهم. وأن غياب هذه العلاقة بين الجامعة وطلبتها المتخرجين زاد من تعميق الهوة بين الجامعة والمجتمع.

كما أن غياب تلك العلاقة والشروط الكثيرة التي أصبح يفرضها القطاع الانتاجي والاستمرار في فتح تخصصات لا تتماشى على متطلبات المجتمع أنتج حاضرة من البطالين الجامعيين على حد تعبير الباحث.

إن هذه الدراسات تتفق مع نتائج هذا المحور من هذه الدراسة في معظمها من حيث تبيان أهمية الاهتمام بالطالب من ناحية تزويده بالمهارات المهنية اللازمة؛ بغية الخروج بطالب جامعي نوعي قادر على الاندماج السريع في مؤسسات عالم الشغل. ويبقى الاختلاف بينهما في تحديد أهداف كل دراسة وفي إجراءاتها المنهجية.

* عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة الثالثة:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب. تتم مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات وأهداف الدراسة، أما الدراسات السابقة والاطار النظري فقد تمت مناقشتها في إطار مناقشة نتائج كل محور على حدى.

جدول رقم(34) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة.

المحاور	الرتبة	نسبة الموافقة	المتوسط الموزون	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ك ²	درجة المساهمة
- تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي.	1	69.48%	3.27	65.42%	1.34	59.85	متوسطة
- تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة.	2	49.53%	2.69	53.97%	1.38	55.41	متوسطة
- تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.	3	34.49%	2.10	42.12%	1.24	150.42	منخفضة
الدرجة الكلية	/	51.16%	2.68	53.83%	1.32	88.56	متوسطة

- انطلاقا من نتائج الجدول رقم (32) يتبين لنا أن درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب كانت متوسطة الدرجة بمتوسط

موزون 2.68 ووزن نسبي 53.83% وبانحراف معياري 1.32 أما قيمة ك2 المحسوبة تساوي 88.56 وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات. ويتقديرات منخفضة الموافقة (دائما، غالبا، أحيانا) ما نسبتها 51.16%. وبالتالي نقول بتحقيق الفرضية العامة الثالثة القائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب".

- إن ترتيب محاور الفرضية العامة الثالثة الخاصة بطلبة السنة الأولى والثانية ماستر بجامعة العربي بن مهيدي بأمر البواقي جاء على النحو التالي:

* حصل محور "تزويد الطالب بمهارات التفكير الإبداعي" على المرتبة الأولى بنسبة موافقة عالية (دائما، غالبا، أحيانا) تساوي 69.48%؛ ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 3.27 ووزن نسبي يقدر بـ: 65.42% وبانحراف معياري يساوي 1.34 يعكس تشتت الاجابات، أما قيمة ك2 المحسوبة والمقدرة بـ: 59.85 فهي دالة احصائية على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 و درجة حرية 4.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود دور متوسط الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية الطالب الجامعي من خلال تزويده بمهارات التفكير الإبداعي بغية تنمية مهاراته وتطوير قدراته الفكرية والنقدية. ولكن تحتاج هذه المساهمة إلى تفعيل خاصة في ظل غياب أجهزة خاصة بجامعة أم البواقي تسمح للطلبة المبدعين بإبراز أفكارهم ومواهبهم ورعايتها واحتضانها ومساعدة اصحابها على تحويلها إلى تطبيقات علمية (تكنولوجيا مثلا) تفيد الجامعة بإعطائها السمعة الجيدة في مجال العلم و تطبيقاته مع منافسيها من جهة كما تساهم في تقديم خدمات لمختلف مؤسسات المجتمع من جهة ثانية. وبالتالي فإن الاهتمام بالطلبة من هذه الناحية يحفزهم ويزيد من رغبتهم في الدراسة كما يساعدهم على تحسين أدائهم الدراسي. لأنه عادة ما تكمن أهمية هذه المهارات في طرق إيصالها للطلبة بالقدر الكافي والاسلوب المناسب لقدرات كل طالب.

وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الثانية المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة و القائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي." قد تحققت بنسبة موافقة متوسطة ودرجة مساهمة متوسطة، كما تمكنا خلال هذه الدراسة من تحقيق أهدافها الرامية إلى التعرف على درجة المساهمة المتوسطة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي. ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد متوسط الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في تنمية الابداع لدى الطلبة كأحد متطلبات الجودة، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين من خلال الاهتمام متوسط الدرجة بنوعية الطالب التي تتحقق من خلال تنمية مهاراته وتطوير قدراته في مجال التفكير الابداعي استنادا إلى ما تزوده به من مكتسبات.

* وحصل محور "تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة." على المرتبة الثانية بنسبة موافقة منخفضة (دائما، غالبا، أحيانا) تساوي 49.53%؛ ودرجة مساهمة متوسطة بمتوسط موزون يساوي 2.69 ووزن نسبي يقدر بـ: 53.97% وبانحراف معياري يساوي 1.38 يعكس تشتت الاجابات، أما قيمة ك2 المحسوبة و المقدرة بـ: 55.41 فهي دالة احصائيا على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 و درجة حرية 4.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود دور متوسط الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية الطالب الجامعي من خلال تزويده بآليات الاتصال الحديثة التي تساعده على استيعاب دروسه بالشكل الجيد والفعال خاصة إذا تم تقديم الدرس بالصوت والصورة من خلال الوسائط التعليمية الحديثة والمتعددة، إضافة إلى إيصاله إلى مصادر المعلومات في مختلف انحاء العالم من خلال المكتبات الإلكترونية في أقل وقت وبأقل جهد وضمن. ولكن تحتاج هذه المساهمة دائما إلى تفعيل أكثر خاصة في مجال التشجيع على اعتماد هذه الآليات سواء بالنسبة للطلبة أو الاساتذة؛ وتعميم استخدامها وتدريب الطلبة على طرق الاعتماد عليها حتى يتمكن الجميع من الاستفادة من خدماتها. وانطلاقا من ذلك فإن الاهتمام بالطلبة من هذه الناحية يساعدهم على تحسين أدائهم الدراسي ويزيد من رغبتهم في الدراسة وبالتالي

المساهمة من خلال ذلك في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر. وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الأولى المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة و القائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة." قد تحققت بنسبة موافقة منخفضة ودرجة مساهمة متوسطة، كما تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على درجة المساهمة المتوسطة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة. ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد متوسط الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة كأحد متطلبات الجودة، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام متوسط الدرجة بنوعية الطالب الجامعي والتي تتحقق من خلال اعتماده على التكنولوجيا الحديثة في تعليمه وفي تحصيل المعارف والمعلومات. وهذا ما يساعده على تحسين أدائه الدراسي وبالتالي تحقيق هدف الجامعة في تحسين نوعية التكوين.

* أما محور "تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل." فقد حصل على المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة موافقة منخفضة جدا (دائما، غالبا، أحيانا) تساوي 34.49%؛ ودرجة مساهمة منخفضة بمتوسط موزون يساوي 2.10 ووزن نسبي يقدر بـ: 42.12% وبانحراف معياري يساوي 1.24 يعكس تشتت الاجابات، أما قيمة ك2 المحسوبة والمقدرة بـ: 150.42 فهي دالة احصائيا على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود دور منخفض الدرجة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية الطالب الجامعي من خلال توفير آليات الالتحاق بعالم الشغل؛ والتي تساعد الطلبة على فهم الحياة المهنية ومتطلباتها من خلال اكسابهم المهارات اللازمة لذلك سواء كانت نظرية أو تطبيقية من خلال التريضات والخبرات الميدانية لمؤسسات عالم الشغل. لكن نسبة الموافقة المنخفضة جدا ودرجة المساهمة المنخفضة والخاصة بهذا المحور تدق ناقوس الخطر

فيما يخص ضرورة ربط العلاقة وتقويتها بين الجامعة وعالم الشغل وإلا فإنها سوف تبقى إحدى المعوقات الكبرى التي تقف في طريق تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية مُطلَبة بالعمل أكثر على تقوية العلاقة بين الجامعة ومحيطها السوسيواقتصادي؛ وهي مطالبة أكثر بالمساهمة عالية الدرجة في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل وتوفير كل احتياجاتهم في هذا الشأن.

وبالتالي نقول أن الفرضية الاجرائية الثالثة المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة والقائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل." قد تحققت بدرجة مساهمة منخفضة، كما تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على درجة المساهمة المنخفضة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.

ومن خلال تحقق هذا الهدف تم التعرف على مدى الاعتماد منخفض الدرجة للإدارة العليا على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في تزويد الطالب الجامعي بآليات الالتحاق بعالم الشغل كأحد متطلبات الجودة، فالجامعة الجزائرية تسعى لتحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال الاهتمام منخفض الدرجة بنوعية الطالب التي تتحقق من خلال تزويده بآليات الالتحاق بعالم الشغل بنسبة منخفضة جدا ودرجة مساهمة منخفضة لا تدعونا إلى اعتبار مؤشر آليات الالتحاق بعالم الشغل من مؤشرات نوعية التكوين الجامعي فعليه التطبيق في جامعة أم البواقي، ولكن نقول أن الجامعة تحاول من خلال هذه النسبة المنخفضة جدا أن تساهم في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من السعي إلى ربط العلاقة بينها وبين مؤسسات عالم الشغل والتي تتسم هذه الأخيرة بالضعف واتساع الفجوة بينهما. ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن مشكل ضعف العلاقة بين الجامعة وعالم الشغل هو مشكل طرح منذ الثمانينات(*) ومازال قائما دون حلول

(*) للاطلاع أكثر أنظر: - دراسة بوتنفوشت (1988) في الفصل الرابع من هذه الدراسة (فصل الدراسات السابقة).
- المعهد العربي للتخطيط (1982) اجتماع حول العلاقة بين العمل والتعليم في البلاد العربية.

بالجامعة الجزائرية حتى عصرنا الحالي عصر المعرفة والتطور التكنولوجي.

* تستخلص الباحثة من استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب مايلي:

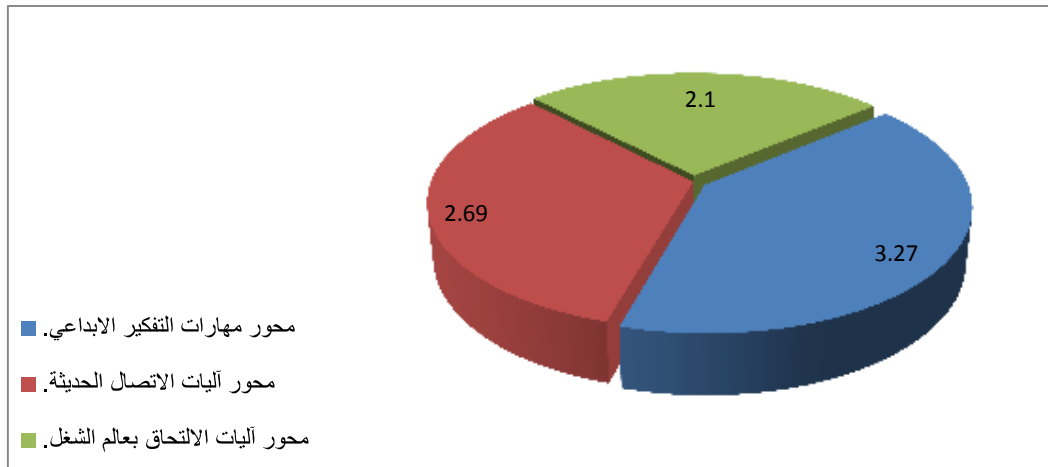
- تم تقدير المتوسط الموزون العام بـ: 2.68 بوزن نسبي يقدر بـ: 53.83% وبانحراف معياري يساوي 1.32 يعبر عن عدم تركيز الاجابات وتشتتها عن متوسطها الموزون، أما نسبة الموافقة العامة(دائما، غالبا، أحيانا) فقدرت بـ: 51.16% وهي نسبة متوسطة تدعمها قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ: 88.56 والتي تمت مقارنتها بقيمة ك² الجدولية المقدرة بـ: 9.49 الدالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 4 على وجود فروق في الاستجابات حول محتوى فقرات هذا المحور.

- تعبر هذه النتيجة عن وجود دور متوسط الدرجة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب. وقد أظهرت الجداول رقم(31)(32)(33) الخاصة بمحاور الاستبيان النتائج المفصلة في ذلك. وبالتالي نقول بتحقق الفرضية العامة الثالثة والقائلة: "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب". كما تمكنا من تحقيق أهداف هذه الدراسة والرامية إلى:

- معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب وكانت درجة هذه المساهمة التي تم إبرازها احصائيا دالة على وجود دور متوسط الدرجة.

- تم التعرف على مدى اعتماد الادارة العليا للجامعة على أفكار الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية(جودة الطالب) والذي كان اعتمادا متوسط الدرجة انطلاقا من درجة المساهمة.

شكل رقم (13) يوضح المتوسطات الموزونة لمحاور الاستبيان الثالث.



ثانيا: الاستنتاج العام للدراسة :

من خلال عرضنا ومناقشتنا لنتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضيات وكذا في ضوء كل من الأهداف والطرح النظري والدراسات السابقة؛ و بعدما توصلنا إلى تحقق فرضيات الدراسة العامة الثلاثة بدرجة مساهمة متوسطة وينسب استجابة بالموافقة متباينة وعند هذا الحد نستطيع أن نقول أن نتائج هذه الدراسة كانت تشير إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي لها دور متوسط الدرجة في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام متوسط الدرجة بمواردها البشرية (الاساتذة والموظفين الإداريين والطلبة). وتتفق هذه النتيجة نسبيا مع ما جاء في التوجه النظري لهذه الدراسة والذي يرمي بمختلف مداخله إلى تحقيق الجودة والنوعية في المنتج التعليمي للجامعة لكن نتائج هذه الدراسة تشير إلى وجود سعي متوسط الدرجة وغير كاف لتحقيق جودة المكونات الأساسية من الموارد البشرية في الجامعة بغية تحسين نوعية التكوين الجامعي.

كما يدعو التوجه النظري لهذه الدراسة (المداخل) أيضا إلى ضرورة الاهتمام الجاد بالموارد البشرية والسعي عالي الدرجة والمستمر في تطويرها وتنمية قدراتها عن طريق التعليم والتدريب والاستثمار فيها، لكن نتائج دراستنا الحالية جاءت لتبرز وجود دور متوسط وغير كاف لوظيفة إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بمواردها (أساتذة وموظفين إداريين وطلبة) بغية تحسين نوعية

التكوين الجامعي وهذا ما يختلف مع ما يجب أن يكون (المداخل النظرية). كما نجد نتائج هذه الدراسة تختلف مع ما توصلت إليه مختلف الدراسات التي أشارت في مجملها إلى الدور الكبير لإدارة الموارد البشرية في تحسين وتجويد المنتج بما فيه المنتج الفكري للجامعة؛ فحسب ما أشار إليه النعيمي وآخرون (2009) مثلا في الإطار النظري من هذه الدراسة فإن " لإدارة الموارد البشرية دور كبير ومهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولكي تقوم المنظمة بإدارة مواردها البشرية يجب عليها أن تعتبرها عامل رئيسي في تصميم الاستراتيجية." وحسب الباحث دباس العبادي وآخرون (2008) فإن العديد من البحوث دلت على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الاساسي لزيادة الانتاج.

كما تختلف هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة (ويسلر، 2002) من ضرورة ربط وظيفة إدارة الموارد البشرية بمشروع المؤسسة الجامعية وأهدافها.

إذن فبقدر اهتمام وظيفة إدارة الموارد البشرية بجودة ونوعية مواردها البشرية الجامعية بقدر ما تتحقق الجودة في التكوين ويساهم ذلك في تحسين نوعيته؛ وهذا ما أشارت إليه دراسة (خالدي وعموري) في " اعتبار التدريس الجامعي كأحد الاهداف الاساسية للجامعات حيث يتصل به مجموعة من العوامل تتعلق (بالأستاذ الجامعي والطالب والادارة) وهذه العوامل تتداخل معا لتؤثر على نوعية التكوين الجامعي سلبا أو ايجابا، وبقدر توفر متطلبات الجودة في كل هذه العوامل بقدر ما تكون جودة التكوين الجامعي."

وانطلاقا مما سبق فإن نتائج هذه الدراسة الميدانية القائلة بوجود دور متوسط الدرجة لإدارة الموارد البشرية فيما يخص تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بمواردها البشرية، تشير إلى أن هذه المساهمة المتوسطة لا تفي بالغرض المطلوب في الاهتمام بالموارد البشري الجامعي اهتماما كافيا باعتباره موردا بشريا فاعلا وله أدواره داخل الجامعة وبالتالي فهو مسؤول عن تحقيق أهدافها و تحسين النوعية في تكوينها الجامعي.

وبالتالي فإن هذه المساهمة متوسطة الدرجة تُضعف من عزيمة الموارد البشرية أثناء قيامها بدورها وتتقص من دافعيتهم وتحط من معنوياتهم، لأن المورد البشري الجامعي إذا لم يلق الاهتمام الكافي والجو المناسب فإن اتقانه للعمل لن يكون بالشكل المطلوب والمرغوب فيه، وكذا الحال بالنسبة للطلبة كمورد بشرية تمثل قوة العمل المستقبلي فهي تحتاج إلى رعاية واهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال وضع جهاز خاص بهم يتعرف على احتياجاتهم فيليبيا؛ ويثمن مجهوداتهم فيحفزها ويطلع على مشكلاتهم فيحاول حلها بغية الارتقاء بأدائهم الدراسي والذي ينعكس إيجابا على تحسين نوعية التكوين الجامعي الجزائري. وكما جاء في الاطار النظري لهذه الدراسة حسب دباس العبادي وآخرون (2008) فإن "الجهد الذي يبذله المورد البشري في الجامعة هو جهد دؤوب يولد مخرجات نوعية تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد(الاستثمار في المورد البشري)".

وأخيرا ومن خلال نتائج هذه الدراسة من جهة وانطلاقا من معاشتنا للواقع الجامعي من جهة أخرى يمكننا أن ندعو إلى ضرورة إجراء دراسات أخرى مكملة لهذه الدراسة تتعمق أكثر في مؤشرات النوعية التي تم طرحها في هذه الدراسة والمتضمنة في محاور الاستبيانات الثلاث الخاصة بالموارد البشرية محل الدراسة -بالرغم من تحليلها ومناقشتها- بغية مقارنة واقع المؤشرات المعقدة مع واقع نوعية التكوين الجامعي المعاش بالجزائر والذي يعكس في أغلب الأحيان الدور غير الكافي والمنخفض لإدارة الموارد البشرية في تحقيق بعض مؤشرات النوعية فعليا في التكوين الجامعي وبالتالي تقرب واقع هذه المؤشرات المعقدة أكثر من واقعها الفعلي في الجامعة.

- و يمكننا توضيح هذه النتائج العامة أكثر من خلال:

جدول رقم (35): يوضح وجهة نظر كل من الأساتذة والإداريين والطلبة حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر.

المحاور	الرتبة	نسبة الموافقة	المتوسط الموزون	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ك ²	درجة المساهمة
١- تزويد الاستاذ بآليات الاتصال الحديثة.	1	%69.08	3.42	%68.4	1.67	16.15	عالية
	2	%65.75	3.12	%62.51	1.98	7.65	متوسطة
	3	%57.31	2.94	%58.44	1.77	37.42	متوسطة
	/	%64.04	3.16	%63.11	1.80	20.40	متوسطة
٢- تنظيم الدورات التدريبية للإداريين.	1	%64.64	3.23	%64.66	1.40	9.34	متوسطة
	2	%73.1	3.10	%62.03	1.41	5.82	متوسطة
	3	%76.04	2.51	%50.02	1.48	14.36	منخفضة
	/	%60.27	2.94	%58.93	1.43	9.84	متوسطة
٣- تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي.	1	%69.48	3.27	%65.42	1.34	59.85	متوسطة
	2	%49.53	2.69	%53.97	1.38	55.41	متوسطة
	3	%34.49	2.10	%42.12	1.24	150.4	منخفضة
	/	%51.16	2.68	%53.83	1.32	88.56	متوسطة

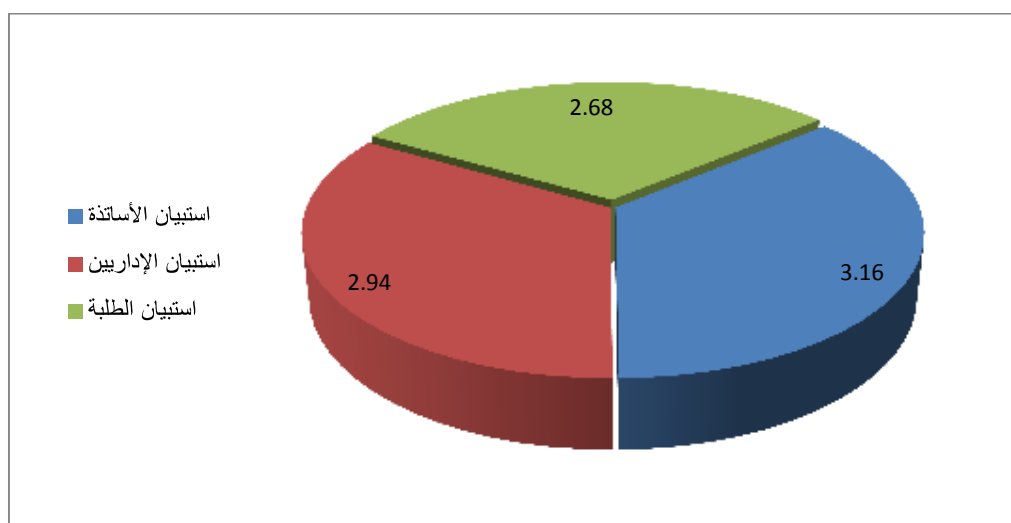
- يتضح من نتائج الجدول رقم (35) فيما يخص المتوسطات الموزونة ونسب الموافقة إذا أردنا المقارنة بين العينات الثلاث ومدى الاهتمام بكل فئة نجد أن تحسين نوعية التكوين الجامعي تتم بالدرجة الأولى انطلاقا من الاهتمام بالأستاذ كمورد بشري في المرتبة الأولى، والنتائج الدالة على ذلك موضحة في الجزء المخصص للأساتذة في هذا الجدول. ثم يأتي الاهتمام بالموظف الإداري كمورد بشري في المرتبة الثانية والنتائج الدالة على ذلك موضحة في الجزء المخصص للموظفين الإداريين في هذا الجدول.

ليأتي الاهتمام بالطالب الجامعي كمورد بشري (متعلم) في المرتبة الثالثة والأخيرة والنتائج الدالة على ذلك موضحة في الجزء المخصص للطلبة في هذا الجدول.

وبالرغم من هذه المراتب المختلفة المُسندة إلى قيم المتوسطات الموزونة والنسب المئوية المتعلقة بها؛ إلا أن تقديرات المبحوثين بالنسبة للعينات الثلاث لا تختلف في تقدير درجة المساهمة المتوسطة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر انطلاقاً من الاهتمام متوسط الدرجة بالموارد البشرية الجامعية لكنها تختلف من حيث نسبة الاستجابة بالموافقة على بنود الاستبيانات الثلاث.

والشكل التالي يوضح هذه النتيجة أكثر:

الشكل رقم (14): يوضح المتوسطات الموزونة العامة لاستبيانات الدراسة الثلاثة.



خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات وأهداف الدراسة وكذا في ضوء إطارها النظري لهذه الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، ومن خلال نتائج هذه الدراسة توصلنا إلى صياغة مجموعة من الاقتراحات المذكورة على مستوى الخاتمة.

الخاتمة

الخاتمة:

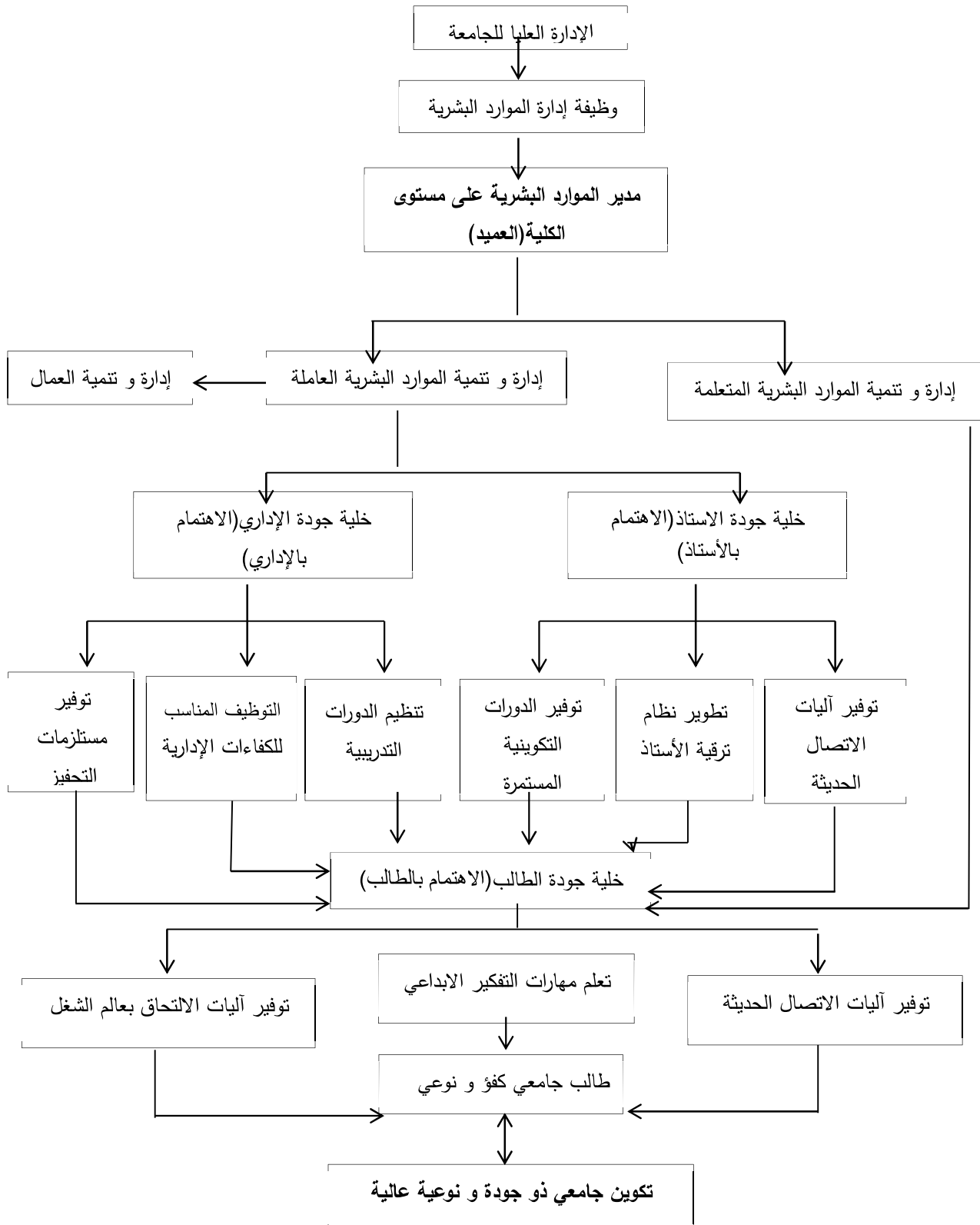
تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية من الوظائف المعاصرة والأساسية في مؤسسات التعليم العالي والتي تولي عناية وتركيزا كبيرين بمواردها البشرية وبالتالي استثمار كل الجهود؛ بغية تطوير مهاراتها وتنمية قدراتها وتوفير كل احتياجاتها والعمل على زيادة إنتاجيتها سواء العملية منها أو الدراسية؛ انطلاقا من تحفيزها وتشجيعها بمختلف الآليات لتحسين أدائها، وبالتالي تحسين نوعية التكوين الجامعي الجزائري كأحد أهم أهداف الجامعة الجزائرية والتي تنعكس في تخريج موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة ونوعية تساهم فيما بعد في تطوير مؤسسات عالم الشغل الذي أصبح يطالب بتمهين الجامعة وتخريج موارد بشرية متمكنة من مهارات ووظائف عالم الشغل. وبالتالي فإن الجامعة من خلال حسن تسيير أفرادها فهي تساهم في صناعة العلم وإنتاج المعرفة وتخريج العلماء والباحثين، وكما تبين لنا من خلال نتائج هذه الدراسة وجود مساهمة متوسطة لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية. فهذه المساهمة تبقى غير كافية كما سبق وأن أشرنا إليه في مناقشة نتائج هذه الدراسة وتحتاج إلى تفعيل بالرغم من تصريحات بعض المسؤولين على الموارد البشرية الجامعية وعلى الجودة في التكوين الجامعي والتي أشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدورها الكافي في مجال الاهتمام بالموارد البشرية وفيما يخص الاعتماد على أفكار الجودة في إدارة الموارد البشرية. فجاءت هذه الدراسة لتعطي قيمة مضافة في سيرورة البحث العلمي فيما يخص التعرف على المساهمة غير الكافية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام المتوسط بمواردها البشرية (أساتذة وموظفين إداريين وطلبة). وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في العمل على تفعيل دور وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية كما يمكن الأخذ بها في مجال تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من توفير متطلبات الجودة في الموارد البشرية الجامعية.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على الاحصائيات في بعض الكليات.
- صعوبة استرجاع استبيانات الدراسة الميدانية الأساسية من بعض الأساتذة أين اعتبرها البعض مجرد سياسة وليست بحث علمي، وقال أحدهم بالحرف الواحد: ما نعرش الاستمارة لا بحث علمي لا والوا راهي غير سياسة." والبعض الآخر لم ترق له فقرات الاستبيان بالرغم من عدد بدائل كل فقرة، والبعض الآخر ملئها و تركها على مكتبه داخل قاعة الدرس وخرج، والبعض الآخر مشغول والبعض الآخر امتنع عن الإجابة خوفا من الإدلاء برأيهم...الخ من الملاحظات التي تم تسجيلها وتم اعتبارها عائقا منع تعاون هؤلاء الأساتذة معنا خدمة للبحث العلمي.
- صعوبة التعامل مع الأساليب الاحصائية أين رجعت الباحثة إلى العديد من الكتب الورقية والاليكترونية لتعلم مختلف الأساليب الاحصائية التي تم حسابها.
- نقص المراجع- في حدود بحثنا و تقصينا- الخاصة بإدارة الموارد البشرية الجامعية.
- صعوبة القيام ببعض مقابلات الدراسة الاستطلاعية مع المعنيين أين تم الذهاب والإياب عليهم وكذا الانتظار لوقت طويل.

بعض الاقتراحات النابعة من نتائج الدراسة: نقترح مايلي:

الشكل رقم (15): نموذج مقترح لدور وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين جامعة العربي بن مهيدي بألم البواقي انطلاقا من الاهتمام بمواردها البشرية.



- متطلبات تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية

حسب هذا التصور المقترح من خلال تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية:

1- متطلبات تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من هدف الحصول على أستاذ جامعي نوعي:

*** تزويد الأستاذ بآليات الاتصال الحديثة: من خلال:**

- تسهيل حصول الأستاذ على المعلومات التي يحتاجها في مجاله العلمي أو المهني من مصادرها الاليكترونية.

- توفير مختلف تكنولوجيات التعليم الحديثة وتشجيع الأستاذ على استغلالها في عرض مادته العلمية.

- تشجيع الأستاذ على الاعتماد على التعليم الاليكتروني وعلى وسائله في عملية التدريس.

- تسهيل الاطلاع اليكترونيا على المراجع والمجلات العلمية العالمية بغية الاستفادة من نتائجها.

- العمل على تشجيع الأستاذ على وضع محاضراته على موقع الجامعة للاطلاع عليها من طرف الطلبة و كذا لإثراء موقع الجامعة علميا وفكريا.

*** تطوير نظام ترقية الأستاذ وفق معايير الكفاءة: من خلال:**

- ترقية الأستاذ على أساس الأبحاث العلمية التي ينجزها فعليا ويقدمها.

- ترقية الأستاذ على أساس كفاءته المستندة إلى خبرته المهنية.

- ترقية الأستاذ على أساس أدائه البيداغوجي والعلمي.

- ترقية الأستاذ على أساس ابداعاته و ابتكاراته في المجال العلمي.

- ترقية الأستاذ على أساس جديته في العمل.

- ترقية الأستاذ على أساس كفاءته في القيام بنشاطات علمية تساهم في خدمة المجتمع.

* توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ: من خلال:

- توفير التربصات الميدانية لخارج الوطن بغية الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدمة في مجالي التدريس والبحث العلمي.

- تقييم مدى الاستفادة الفعلية من هذه التربصات تقييما موضوعيا.

- توفير الفضاء الإلكتروني اللازم في مجال التخصص بغية تطوير قدرات الأستاذ وتنمية مهاراته.

- توفير البرامج التكوينية الكافية والمتعلقة بالأساليب الحديثة في مجالي التدريس والبحث العلمي قصد التفاعل معها أكثر أثناء استخدامها خاصة في مجال التدريس وبالتالي العمل على توفير الدورات التكوينية اللازمة لإعداد الأستاذ لمهنة التدريس وتزويده بكل المهارات الكافية في مجالي البحث العلمي وكذا استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس.

- توفير الدورات التكوينية المتعلقة بأساسيات التدريس أثناء الخدمة خاصة للأساتذة الجدد للتعرف أكثر على خصائص الوظيفة ومتطلباتها.

2- متطلبات تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من هدف الحصول على موظف إداري نوعي:

* التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية: من خلال:

- اختيار المتقدمين للوظيفة على أساس الاختبار في التخصص بغية تحقيق التوافق بين ما يحمله المتقدم للوظيفة من مهارات في تخصصه مع طبيعة الوظيفة التي سيشغلها.

- تعيين الإداري الذي يتسم بتحمل المسؤولية في أداء الوظيفة الموكلة إليه وبالتالي تحمل مسؤولية نتائج ما يحصل في إطار وظيفته.

- توظيف الإداري الذي يمتلك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا لأنها تعكس تطور الجامعة.

- توظيف الإداري الذي له القدرة على العمل في فريق لتحقيق أهداف الجامعة.

- تعيين الإداري المدرب والمؤهل فعليا في مجال العمل.

- اختيار الإداري الذي لديه القدرة على الاتصال الفعال مع الأساتذة والطلبة باعتباره دائم الاتصال معهم بشكل مباشر.

* تنظيم الدورات التدريبية للإداريين: من خلال:

- توفير الدورات التدريبية للإداري الملتحق بالعمل لأول مرة خاصة بالوظيفة التي سيشغلها.

- اخضاع الإداريين للتدريب عند استحداث برامج تكنولوجية كاستخدام مختلف برمجيات الاعلام الآلي مثلا، كما يحبذ أن يتم اخضاع الإداريين المؤقتين للتدريب على الوظيفة التي سيشغلونها من طرف الإداري الأصلي صاحب الوظيفة قبل خروجه في عطلة.

- ضرورة ايضاح الأسس والقواعد العلمية التي يقوم عليها نظام التدريب بالجامعة للإداريين.

- توجيه الإداريين إلى مراكز تطوير وتنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى أدائهم.

- توجيه الإداريين إلى ضرورة تطوير مهاراتهم تماشيا مع متطلبات عصر المعرفة.

- اختيار الإداريين المتميزين وأصحاب المهارات المطلوبة للتدريب لتحسين أداء الجامعة.

* توفير مستلزمات التحفيز للإداريين: من خلال:

- تشجيع جهود الإداريين من طرف رئيسهم في العمل و ذلك لزيادة دافعيتهم للعمل.

- ترشيح المتميزين من الإداريين للتدريب قصد ترقيةهم.

- نشر ثقافة الجودة والإتقان بين الإداريين وتحفيزهم على ذلك لتحسين نوعية العمل و تجويده.
- ضرورة اعتبار الإداري مورد بشري حيوي يستحق الاستثمار فيه بغية تحقيق القيمة المضافة وتعظيم العائد من هذا الاستثمار.
- توفير الاستقرار و الراحة النفسية أثناء أداء العمل و تقليل المتابعات المستمرة التي تُشعر الإداري بأنه دائماً تحت المراقبة، وبالتالي متى سمحت له الفرصة فإنه يتملص من هذه المراقبة ومن العمل دون اتمامه في الوقت المطلوب و بالجودة اللازمة.(تجويد بيئة العمل).
- ضرورة تمتع نظام الحوافز بحزم وصرامة في التطبيق بإعطاء كل ذي حق حقه وترقية من هو أهل للترقية وتقديم التحفيز الكافي بنوعيه المادي والمعنوي قصد رفع معنويات الإداريين في العمل.
- العمل على تقييم مجهودات الإداريين و اعطائهم الفرصة لإبداء قدراتهم المهنية.

3- متطلبات تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقاً من هدف الحصول على طابـ جامعي نوعي:

* تزويد الطالب بآليات الاتصال الحديثة: من خلال:

- توفير مكتبة عصرية مزودة بمراجع علمية حديثة قادرة على تلبية احتياجات الطلبة المعرفية.
- تسهيل الاطلاع على الموقع الالكتروني للجامعة بغية التعرف أكثر على جديد الجامعة وعلى مختلف انشطتها العلمية والفكرية وحتى التعليمية.
- ضرورة استخدام الحاسوب في ممارسة الانشطة التعليمية بصفة عامة؛ مما يساهم في صنع فضاء اليكتروني يختص بجميع جوانب العملية التعليمية التكوينية بالجامعة.
- تسهيل الحصول على المعلومات الحديثة اليكترونيا والاستفادة منها في مجال الدراسة وانجاز البحوث العلمية، وأيضاً لإشباع حاجات القراءة لدى الطلبة خاصة المتميزين منهم.

- ضرورة قيام الأساتذة بتدريب الطلبة تطبيقيا على طرق التعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة واكسابهم المهارات اللازمة لذلك.

- ضرورة تعامل إدارة القسم مع شؤون طلابها وأساتذتها باستخدام الحاسوب كأحد التكنولوجيات المستخدمة في تسهيل عملية الاتصال فيما بينهم.

- تشجيع الأساتذة على استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في عرض وتقديم الدروس.

- تفعيل الاعتماد على البريد الإلكتروني في الاتصال بالأساتذة لمناقشة الأمور العلمية المتعلقة بتخصص الطالب.

- ضرورة ربط الطلبة بآليات الاتصال التكنولوجية الحديثة ومن ذلك نقترح توفير اللوحات الإلكترونية (Tablette) لكل الطلبة بمعدل لوحة لكل طالب والعمل على ربطها بشبكة الانترنت؛ وبالتالي إتاحة الفرصة لجميع الطلبة بالاعتماد عليها في التمدرس.

* تزويد الطالب بمهارات التفكير الإبداعي: من خلال:

- الاعتماد على أساليب المناقشة و التحليل أثناء الدرس من طرف الأساتذة لإطلاق العنان لأفكار الطلبة و التي تساعد على اكتشاف المبدعين منهم.

- الاعتماد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم كالأنترنت والتواصل من خلالها لتنمية وتطوير التفكير الابداعي للطلبة.

- ضرورة تعليم الطلبة مهارات الحوار مع الآخرين في استنباط الأفكار وتحليلها ونقدها مما يساهم في تنمية قدراتهم الابداعية.

- تفعيل أسلوب التقويم بما يتلاءم وقدرات الطلبة وبما يساعدهم على تنشيط تفكيرهم الابداعي.

- ضرورة توفر البرنامج الدراسي على مهارات حل المشكلات بغية تزويد الطلبة بها وتعليمهم إياها.

- إشعار الطالب بالاستقلالية في إبداء الرأي بالحرم الجامعي وتدعيمها بما يتوافق وأهداف الجامعة.

- تمثين وتشجيع الأفكار الإبداعية واحتضانها ورعاية أصحابها وتطويرها من طرف الجامعة من خلال توفير الآليات اللازمة لذلك.

- استحداث مراكز خاصة للإبداع والتميز يمارس فيها الطلبة ميولاتهم واستعداداتهم؛ ويتم من خلالها رعايتهم واحتضان أفكارهم.

* تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل: من خلال:

- مراجعة المقررات الدراسية وتجديدها بما يتوافق والمتغيرات المعرفية والتقنية.

- ضرورة توافق مقررات البرنامج الدراسي مع مقتضيات الوظيفة التي يتطلبها عالم الشغل.

- توفير التربصات الميدانية للطلبة قبل التخرج في مؤسسات عالم الشغل لإكسابهم المهارات المهنية اللازمة والكافية في سوق العمل، وحذا لو تكون هذه التربصات مفروضة على الطلبة والزامية ويتم تقييمهم في إطارها بعد الانتهاء منها.

- العمل على نشر وتشجيع ثقافة المقاولاتية في أوساط الطلبة لامتناس بطالة خريجي الجامعة.

- توفير الاطمئنان النفسي لوجود فرص عمل بعد التخرج.

- العمل على توفير التربصات الميدانية لطلبة السنة الثانية ماستر وفرضها عليهم وجعلها حل محل مذكرة التخرج يقيم الطالب على أساسها. وبالتالي يتعلم الطالب في السنة الثالثة من الليسانس تقنيات البحث العلمي أما في مرحلة الماستر فيقتترح ترك الفرصة للطلاب للاحتكاك أكثر بمؤسسات عالم الشغل لاكتساب المهارات المهنية.

- إضافة إلى اقتراحنا لهذا النموذج والذي نرى أنه قابل للتطبيق على أرض الواقع وله علاقة بنتائج موضوع الدراسة نقترح أيضا إجراء دراسات مكملّة لهذه الدراسة وجعل هذا الموضوع انطلاقة للبحث من طرف باحثين آخرين والتطرق إلى بعض الجوانب الأخرى التي لم نتطرق إليها في هذه الدراسة.

- قائمة المصادر والمراجع:

1- المصادر و المراجع العربية:

أ- القرآن الكريم:

(1) الآية 88 من سورة النمل.

(2) الآية 07 من سورة السجدة.

ب- السنة النبوية:

(3) حديث شريف رواه مسلم (صحيح مسلم).

(4) حديث شريف رواه مسلم و بخاري(الصحيحين).

ج-الكتب:

(5) العزاوي، محمد عبد الوهاب.(2002).أنظمة إدارة الجودة الشاملة. ط1. دار وائل للنشر.

(6) السامرائي، مهدي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط1.

دار جرير للنشر و التوزيع عمان الأردن.

(7) أبو نصر، مدحت محمد.(2007). إدارة منظمات المجتمع المدني. ط 1. ابتكر للنشر

والتوزيع. القاهرة.

(8) الحداد، عواطف ابراهيم.(2009). إدارة الجودة الشاملة. ط1. دار الفكر ناشرون

وموزعون. عمان الأردن.

(9) احمد، احمد إبراهيم. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية. دار الوفاء لدنيا

الطباعة والنشر.

(10) الخطيب، أحمد.(2003). البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عمان الأردن.

(11) الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم. (2003). دراسات في الإدارة التعليمية. ط1. مكتبة النهضة

المصرية.

- (12) المغربي، عبد الفتاح. (2008). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر .
- (13) النعيمي، محمد عبد العالي وآخرون. (2009). إدارة الجودة المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- (14) الدرادكة، مأمون وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- (15) النجار، فريد. (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. ابتراك للنشر والتوزيع. القاهرة.
- (16) العيسوي، عبد الرحمان. (1984). تطوير التعليم الجامعي العربي. دار النهضة العربية.
- (17) الخطيب، أحمد محمود ومعاينة، عادل سالم. (2008). الإدارة الإبداعية للجامعات. ط1. جدارا للكتاب العالمي. عمان الأردن، عالم الكتب الحديث. أربد الأردن.
- (18) الزغبى، فايز و عبيدات، إبراهيم. (1997). أساسيات الإدارة الحديثة. دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- (19) النجار، فريد. (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. ابتراك للنشر والتوزيع. القاهرة.
- (20) الطراونة، عمر. (2011). الإدارة الاحترافية للموارد البشرية. ط1. دار البداية ناشرون وموزعون. عمان.
- (21) البرادعي، بسيوني محمد. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية -دليل علمي-. ط1. ابتراك للنشر و التوزيع. القاهرة.
- (22) المخلافي، محمد الخامس سعيد هزاع. (2009). القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي. دار زهران. عمان.
- (23) العيسوي، عبد الرحمان. (2000). سيكولوجية الإدارة. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- (24) الهاشمي، عبد الرحمان والعزاوي، فائزة محمد. (2010). المنهج و الاقتصاد المعرفي. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- (25) أكيلة، محمد محمود. (2007). تقديم توفيق أحمد مرعي. تكنولوجيا التعليم بين النظرية والواقع. ط5. دار المسيرة للنشر و التوزيع. الأردن.

- (26) إبراهيم، مجدي يزيد. (2005)، التدريس الإبداعي وتعلم التفكير، سلسلة التفكير والتعليم والتعلم، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة القاهرة.
- (27) الخطابية، حمد ماجد (2002)، التربية العلمية الأسس النظرية وتطبيقاتها، ط1، دار الشروق. الأردن.
- (28) الشيباني، عمر التير. (1985). التربية وتنمية المجتمع العربي. الدار العربية للكتاب. تونس.
- (29) الناقة، محمود كامل ومينة، فايز مراد. (2001). التعليم الجامعي بين رصد الواقع و رؤى التطوير. ط4. دار الفكر العربي.
- (30) الوليد، بشار يزيد. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. دار الراية. عمان الاردن.
- (31) الفقي، ابراهيم. (2009). استراتيجيات التفكير. ط1. مكتبة عراس للنشر والتوزيع. الجزائر.
- (32) ابراهيم، مروان عبد المجيد. (2000). اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان الاردن.
- (33) الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية. الاسكندرية.
- (34) القصاص، محمد مهدي. (2007). مبادئ الاحصاء و القياس الاجتماعي. جامعة المنصورة.
- (35) المغربي، كامل محمد. (2011). أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية. ط4. دار الثقافة للنشر و التوزيع. عمان.
- (36) الطائي وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- (37) إسماعيل، علي عبد ربه حسن. (2007). البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية. الدار الجامعية الجديدة. الإسكندرية.

- (38) الربيعي، سعيد بن حمد.(2008). التعليم العالي في عصر المعرفة-التغيرات والتحديات و آفاق المستقبل. دار الشروق. عمان.
- (39) العبادي، هاشم فوزي دباس وآخرون. (2008). إدارة التعليم الجامعي. مؤسسة الوراق للنشر. عمان الأردن.
- (40) الفراء، وليد عبد الرحمان خالد.(1430هـ)، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. إدارة البرامج والشؤون الخارجية.
- (41) بطاح، احمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- (42) بن ترسية، محمد. (2004). المرشد الطلابي العام. الدار المصرية السعودية للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- (43) بوعبد الله، لحسن وجبالي، نور الدين.(1993). قراءات في التقويم. ط1. كتاب الرواسي الأول، مطبعة عمار قرفي. باتنة.
- (44) بوحفص، عبد الكريم.(2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- (45) بوحنية، قوي.(2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. ط1. مركز الكتاب الأكاديمي. عمان الأردن.
- (46) بوعلاق، محمد.(2009). الموجه في الاحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. د ط. دار الامل للنشر والتوزيع والطباعة. الجزائر.
- (47) بسيوني، سعاد.(2000). بحوث ودراسات في نظم التعليم. مكتبة زهراء الشرق. القاهرة.
- (48) تركي، رابح.(1990). أصول التربية والتعليم في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- (49) جلال الدين، محمد العوض.(1993). التنمية البشرية وتطوير القدرات وتعظيم الاستفادة منها في الوطن العربي. المعهد العربي للتخطيط.
- (50) جودة، محفوظ أحمد.(2010). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.

- (51) جوهر، صلاح.(2001). أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات. دار الفكر العربي. القاهرة.
- (52) جابلونسكي، جوزيف(1996)، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ج1، سلسلة الإصدارات بميك.
- (53) حمدات، محمد حسن.(2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- (54) حمد، محمد حرب.(1997). الإدارة الجامعية احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات. دار اليازوري العلمي. عمان.
- (55) حسان، حسن محمود إبراهيم والعجمي، محمد حسنين.(2007). الإدارة التربوية. ط1. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان الأردن.
- (56) حسن،راوية.(2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- (57) حسن، راوية.(2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- (58) خيرى، محمد.(1999). الاحصاء في البحوث النفسية. ط1. دار الفكر العربي.
- (59) خلف، فليح حسن.(2008). اقتصاديات التعليم وتخطيطه. ط1. جدارا للكتاب العالمي. عمان، عالم الكتب الحديث. اربد الأردن.
- (60) دي. كوه، جورج وآخرون.(2006). ترجمة الإمام، معين ومراجعة جابر، عبد المطلب يوسف. نجاح الطالب في الجامعة. ط1. مكتبة العبيكان. الرياض.
- (61) زين الدين، فريد عبد الفتاح.(1996). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. دار الفكر.
- (62) سلاطنية، بلقاسم وآخرون.(2002). تنمية الموارد البشرية. دار الهناء.
- (63) رسمي، محمد حسن.(2004). أساسيات الإدارة التربوية. ط1. دار الوفاء. الإسكندرية.
- (64) رشوان، حسين أحمد عبد الحميد.(2002). التربية و المجتمع، دراسة في علم الاجتماع التربوي. المكتب العربي الحديث. الإسكندرية.

- (65) رشوان، حسين عبد الحميد أحمد.(2005). العلمانية والعولمة من منظور علم الاجتماع. مركز الإسكندرية للكتاب.
- (66) سعد، محمود حسان.(2000). التربية بين النظرية والتطبيق. دار الفكر الأردن.
- (67) شعبان، محمد حسن.(2006). التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. الإدارة العامة. الرياض.
- (68) شتا، السيد علي.(1993). نظرية علم الاجتماع. مؤسسة شباب الجامعة. مصر.
- (69) شحاتة، حسن وعمار، حامد.(2003). نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل. الدار المصرية اللبنانية.
- (70) صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي.(2002). أسس و مبادئ البحث العلمي. ط1. مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية. الاسكندرية.
- (71) طعمية، رشدي احمد والبندري، سليمان.(2004). التعليم الجامعي بين رصد الواقع و رؤى التطوير. ط1. دار الفكر العربي.
- (72) طاهر، جميل والعصفور، صالح.(1996). الدليل الموحد لمفاهيم و مصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. ط1. المعهد العربي للتخطيط. الكويت.
- (73) عبد المحسن، توفيق محمد.(2003). تقييم الأداء. دار الفكر العربي.
- (74) عقيلي، عمر وصفي.(2001). المنهجية المتكاملة للجودة الشاملة. ط1. المجلد2. دار وائل للنشر. عمان.
- (75) عقيلي، عمر وصفي.(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ط1. دار وائل للنشر. الأردن.
- (76) عمر، معن خليل.(1996). مناهج البحث في علم الاجتماع. دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن.
- (77) عدون، ناصر دادي.(2004). إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. دار المحمدية العامة. الجزائر.

- (78) عبد القادر، محمد علاء الدين. (2003). البطالة، أساليب المواجهة لدعم السلام الاجتماعي و الأمن القومي في ظل الجات و العولمة. منشأة المعارف. الإسكندرية.
- (79) عبود، عبد الغني وآخرون. (2001). الإدارة الجامعية في الوطن العربي. ط1. دار الفكر العربي. القاهرة.
- (80) عساف، عبد المعطي محمد. (2010). التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. ط1. دار زهران للنشر و التوزيع. عمان.
- (81) 51. علي، عمر محمد. (1998). رؤية مستقبلية لدور التعليم والبحث العلمي من أجل تحقيق التنمية المستقبلية في الوطن العربي. ط1 المعهد العربي للتخطيط.
- (82) غربي، علي. (2006). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة.
- (83) غربي، علي و آخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر.
- (84) قمبر، محمود. (2006). دراسات في التعليم الجامعي. اريد عالم الكتب الحديث. عمان الاردن.
- (85) كوافحة، تيسير مفلح. (2003). القياس والتقييم وأساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
- (86) مصطفى، أحمد سيد. (2000). إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرون. المكتبة الانجلو مصرية. القاهرة مصر.
- (87) مرسى، محمد منير. (2002). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. طبعة منقحة. عالم الكتب. القاهرة.
- (88) مرسى، جمال الدين. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. د ط. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- (89) مذكور، علي أحمد. (2000). التعليم العالي في الوطن العربي. ط1. الطريق إلى المستقبل. القاهرة.

- (90) محمود، سعيد طه وناس، السيد محمد. (2003). قضايا التعليم العالي الجامعي. مركز آيات للطباعة و الكمبيوتر. مصر.
- (91) ملحم، سامي محمد. (2005). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط3. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان.
- (92) ملحم، سامي محمد. (2011). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. ط5. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان.
- (93) منصور، احمد علي. (2004). بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمي في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية، دراسات في الإدارة التربوية. ط 1. دار وائل للنشر و التوزيع. عمان.
- (94) محجوب، بسمان فيصل. (2003) الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (95) مذكور، احمد. (2000). الشجرة التعليمية رؤية متكاملة للمنظومة التربوية. دار الفكر العربي. القاهرة.
- (96) نجم، نجم عبود. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- (97) نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عمر. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. ط 3. دار الفرقان للنشر و التوزيع. عمان الأردن.
- (98) ويح، محمد عبد الرزاق. (2003). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة. ط1. دار الفكر.

د- القواميس:

- (99) بن هادية، علي وآخرون. (1993). القاموس الجديد للطلاب. المؤسسة الوطنية للكتاب.
- (100) شحاتة، حسن والنجار، زينب. (2003) مراجعة عمار، حامد. معجم المصطلحات التربوية والنفسية. ط1 الدار المصرية اللبنانية. القاهرة.

هـ - المجلات و المنشورات الجامعية:

- (101) البار، حسن عبد القادر والكابلي، رضا علي. (2004). الفكر المنظومي للجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي و أثره في كيفية مواجهة تحديات العولمة. المؤتمر العربي الرابع. جامعة عين شمس.
- (102) الموسوي، نعمان صالح. (2003). تطوير أداة لقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المجلة التربوية مجلة النشر العلمي. المجلد 12 (ع67).
- (103) الأحمد، عدنان. (2004). تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا. سلسلة إصدارات مخبر إدارة و تنمية الموارد البشرية. جامعة سطيف. (ع01).
- (104) الرشيد، محمد. (1995). الجودة الشاملة في التعليم والمعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية. جامعة الملك سعود.
- (105) السلمي، علي (1997). الإدارة بالمعرفة. مجلة دولية للعلوم الإدارية. معهد التنمية الإدارية الإمارات العربية المتحدة. المجلد 02. (ع 02).
- (106) العيفة، جمال. (2008). الجامعة الجزائرية في ظل التشريعات الجديدة أي دور تنموي. مجلة التواصل مجلة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة عنابة. (ع22).
- (107) الأبحاث الاقتصادية. (2009). الجامعة الجزائرية أمام رهان الجودة. مجلة اقتصادية شهرية شاملة. السنة الثانية. (ع12).
- (108) المعهد العربي للتخطيط. (1982). اجتماع حول العلاقة بين العمل والتعليم في البلاد العربية.
- (109) أجغيم، الطاهر. (1999). التربية و التعليم في العالم الثالث بين تحديات الواقع وتوقعات المستقبل. مجلة الباحث الاجتماعي. جامعة قسنطينة. السنة 2. (ع2).
- (110) إبراهيمي، الطاهر. (2008). الممارسة التكوينية لأستاذ علم الاجتماع في الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة باتنة. (ع18).

- (111) الشریف، عمر ومحمدي، عبد العالي.(2012). المتطلبات الحديثة لتطوير الجامعة وتنمية مواردها البشرية. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية. جامعة خنشلة.
- (112) بوزيد، نبيل.(2001). أهمية تحضير الطلبة إلى الحياة المهنية في ضوء مشاكل التعليم العالي، علاقته بعالم الشغل المتغير. ندوة قسم المناهج وطرق التدريس. جامعة البحرين.
- (113) بوزيد، نجوى.(2007). الجامعة مؤسسة للاستثمار في رأس المال البشري. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة بسكرة. (ع12).
- (114) بوعبد الله، لحسن.(2004). مدى استخدام التكنولوجيا التعليمية في الجامعة. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. جامعة سطيف.
- (115) بن موسى، محمد وعاشوري، إبراهيم.(2012) المساهمة المرتقبة لجودة التعليم العالي في النهوض بنوعية المخرج البشري. الملتقى الوطني الأول: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية. جامعة خنشلة.
- (116) 29. بوشويط، ابتسام ودريوش، شاهيناز.(2012). دور التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية. الملتقى الوطني الأول: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية. جامعة خنشلة.
- (117) بوناح، كمال.(1999). هدر و تسرب النخب الجامعية في دول المغرب العربي.مجلة العلوم الإنسانية. جامعة قسنطينة.(ع12).
- (118) بتشيم، خليفة.(2002). ماذا لو تخلصنا من الطوابير. مجلة بريد الجامعة. دار الهدى الجزائر. السنة 4. (ع17).
- (119) بوزيد، نبيل.(2005). النوعية والنجاعة والتقويم في التعليم العالي في الجزائر. مجلة الآداب و العلوم الإنسانية. جامعة قسنطينة. (ع2).
- (120) بن حمادي، عبد القادر.(2012). الأداء المعرفي آلية لامتلاك التكنولوجيا الجديدة و منطلق لتنمية الموارد البشرية الجامعية. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة.

- (121) بن عيشي، بشير و بن عيشي، عمار.(2012). تأثير تطبيقات تنمية الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة.
- (122) بوعبد الله، لحسن.(1998). تقويم العملية التكوينية. جمعية الاصلاح الاجتماعي والتربوي. باتنة. (ع1).
- (123) بوشالاق، نادية.(2006). نظرة جديدة لواقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. أعمال الملتقى الدولي الأول: نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات الداخلية و الاختيارات الذاتية. جامعة أم البواقي.
- (124) بومنجل، فوزي.(2007). واقع التكوين الجامعي العربي ورهاناته المستقبلية. سلسلة الدراسات الاجتماعية. مشكلات و قضايا المجتمع في عالم متغير. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع. عين مليلة. الجزائر.
- (125) بولرباح، عسالي.(2008). التكوين والتعليم الإداريين في البلدان العربية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة الجلفة.(ع1).
- (126) بلوط، إبراهيم.(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. منشورات دار النهضة العربية. بيروت لبنان.
- (127) بن زروق، جمال (2005)، ادماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في التعليم العالي، نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات الداخلية والاختيارات الذاتية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- (128) بديسي، فهيمة.(2004). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. مجلة العلوم الانسانية. جامعة قسنطينة. (ع 21).
- (129) تومي، ميلود (2005)، اقتصاد المعرفة وحتمية اصلاح منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، أعمال الملتقى الدولي الأول، نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات الداخلية والاختيارات الذاتية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

- (130) جباري، عبد الغني وزعيمي، رمزي. (2012). استراتيجية الجامعة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية لمسايرة التوجهات الاقتصادية المعاصرة. الملتقى الوطني الأول: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية. جامعة خنشلة.
- (131) حيمر، محمود. (2012). الإقامات الجامعية واقع مر في انعدام البديل. حصة تلفزيونية (روبورتاج) من إنتاج قناة النهار الإخبارية، الجزائر.
- (132) حيمر، محمود. (2013). انعدام الأمن داخل الإقامات الجامعية. روبورتاج نشره أخبار السابعة مساء من إنتاج قناة النهار الإخبارية، الجزائر.
- (133) خريف، حسين. (2002). السبيل إلى ركب الحضارة. مجلة بريد الجامعة. دار الهدى الجزائر. السنة 4. (ع17).
- (134) خادي، فراح و عموري، مينة. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تنمية مهارات التدريس. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة.
- (135) دهان، محمد. (2012). الجامعة الجزائرية وتحديات تكوين الكفاءات في عصر اقتصاد المعرفة. الملتقى الوطني الأول: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية. جامعة خنشلة.
- (136) دليو، فضيل وآخرون. (1995). مجلة الباحث الاجتماعي. جامعة قسنطينة.
- (137) دليو، فضيل. (2001). إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية. منشورات جامعة قسنطينة.
- (138) دليو، فضيل وآخرون. (2006). المشاركة الديمقراطية في التسيير الجامعي. ط2. مخبر علم الاجتماع و الاتصال جامعة قسنطينة.
- (139) ساقور، عبد الله. (2002). فعالية النظام الجامعي الجزائري في إنتاج المعرفة. مجلة العلوم الإنسانية. (ع17).
- (140) شبشوب، أحمد. (2009). الجودة في التعليم العالي. محاضرة في إطار دورة تكوينية لطلبة الدكتوراه. قسم علم النفس سكيكدة/الجزائر.

- (141) شرفة، الياس. (2007). تطوير طرق وأساليب التدريس باستعمال شبكة الانترنت. مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية. جامعة سكيكدة. (ع1).
- (142) صايبي، ساندرا. (2013). رهانات حول واقع تشغيل الطالب الجامعي بالجزائر. إنتاج التلفزة الجزائرية الثالثة.
- (143) صحراوي، عبد الله. (2005). إدارة المنظومة الجامعية بالجزائر في القرن 21 في ظل مفاهيم الجودة الشاملة، متطلبات الداخل و تحديات الخارج. أعمال الملتقى الدولي الأول: نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية. جامعة أم البواقي.
- (144) صندوق النقد الدولي. (1997). العولمة الفرص والتحديات، آفاق الاقتصاد العالمي. واشنطن.
- (145) ضيف الله، نسيم و بن زيان، إيمان. (2012). مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة.
- (146) علي، عاصم شحادة. (2012). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة الباحث. الجامعة الإسلامية بماليزيا. (ع 07).
- (147) عمور، عمر وجوادي، خالد. (2009). دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي. مجلة منتدى الأستاذ تصدر عن المدرسة العليا للأساتذة. قسنطينة (ع 5 و 6).
- (148) عبدوني، عبد المجيد. (2004). التعليم العالي في العالم العربي واقعه و آفاقه. إشكالية التكوين والتعليم في أفريقيا. سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، سطيف. (ع1).
- (149) عدنان، مصطفى. (1997). الجامعة اليوم وآفاق المستقبل. مجلة المستقبل العربي. مركز دراسات الوحدة العربية. مجلد 20. (ع19).

- (150) عثمانى، أحسين و شعابنية، سعاد. (2012). الإبداع كضرورة لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية. جامعة خنشلة.
- (151) علال، عيسى. (2008). الجامعة الجزائرية في ظل التحولات السياسية والاقتصادية الوطنية والدولية. مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية. جامعة سكيكدة. (ع3).
- (152) عواد، محمد وآخرون. (د . س) تأملات في إدارة الموارد البشرية، سلسلة ميس.
- (153) عيساني، عامر و سلالى، بوبكر. (2012). أثر التدريب و التأهيل في تحسين إنتاجية الموارد البشرية. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية. جامعة خنشلة. غ م.
- (154) غربي، صباح و قاسمي، شوقي. (2008). تطبيقات الجودة في التعليم العالي. الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي - المبررات و المتطلبات - من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين المتواصل والشهادات و خلية الجامعة لضمان الجودة. جامعة بسكرة.
- (155) غماري، الطيب. (2005). الجامعة و التنمية: تشخيص حالة الطالب. أعمال الملتقى الدولي الأول: نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية. جامعة أم البواقي.
- (156) قرزيز، محمود و يحيوي، مريم. (2009). الاتصال و علاقته بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، مجلة حوليات جامعة قلمة، (ع3).
- (157) قرفي، عبد الحميد. (2008). جامعة مورتورولا عندما يصبح التدريب تربية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. جامعة سكيكدة. (ع2).
- (158) فهمي، أمين فاروق. (2004). المدخل المنظومي والجودة الشاملة في منظومة التعليم. مجلة المبرز. عدد خاص بالملتقى العربي الأول بالجزائر.
- (159) مقيم، صبري. (2008). أسلوب القيادة الإدارية والكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. سكيكدة. (ع 02).

- (160) معمرية، بشير. (2002). محاضرات في علم النفس القياسي. ط1. جامعة باتنة. (ج2).
- (161) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. (2004). تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبنى على المعرفة. ط1. أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة.
- (162) معمرية، بشير. (2006). مؤشرات واقع التدريس والبحث الجامعيين. أعمال الملتقى الدولي الأول: نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات الداخلية والاختيارات الذاتية. جامعة أم البواقي.
- (163) معمرية، بشير. (2007). بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس. منشورات الحبر. باتنة. (ج2).
- (164) مقدم، عبد الحفيظ. (1993). تطورات حول إصلاح المنظومة الجامعية. حوليات جامعة الجزائر. (ع7).
- (165) ملاحي، رقية وإسماعيل، مراد. (2012). انعكاسات التحولات الجديدة في مجال الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة.
- (166) مزهود، سليم و بوزاهر، صونيا. (2012). التعليم الإلكتروني وطرق تطبيقه في عصر المعلوماتية أو اقتصاد المعرفة من أجل تنمية الموارد البشرية. الملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة. غ م.
- (167) نجم، نجم عبود. (2010). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، منتدى جامعات سكيكدة، قالمة، بسكرة، أم البواقي، تبسة وورقلة، رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة سكيكدة.
- (168) هشام، حسان. (2008). تكوين الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة الجلفة. (ع1).
- (169) هوارى، معراج و سكوم، محمد. (2005). استراتيجية البحث و التطوير في مؤسسات التعليم العالي العربية بين الواقع والتحديات. أعمال الملتقى الدولي الأول: نظرة جديدة

للتعليم العالي و البحث العلمي بين الضغوطات العالمية و الاختيارات الذاتية. جامعة أم البواقي.

(170) وثيقة استشراف العمل التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج. (2000). المملكة العربية السعودية.

(171) ومضات جامعية. (2007) نشرية إخبارية من إصدار جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

(172) يونس، أحمد و الصرايرة، ياسين. (1999). طرق التعليم الجامعي بين التلقين والتطبيق. جامعة اليرموك. مجلد 15. (ع1).

و- المذكرات و الرسائل الجامعية:

(173) بوزيد، نبيل. (2002). التكوين الجامعي وتحضير الطلبة إلى عالم الشغل والتوظيف. رسالة دكتوراه. جامعة قسنطينة.

(174) بوتفنوشت، مصطفى. (1988). التلاؤم بين التكوين الجامعي والعمل. مذكرة ماجستير. غ م. جامعة قسنطينة.

(175). بضياف، عادل. (2010). مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين. مذكرة ماجستير. جامعة قسنطينة.

(176) بومعزة، علي أحمد. (2010). تمثلات الطلبة لواقع التكوين الجامعي المتدرج في الجامعة الجزائرية. مذكرة ماجستير. جامعة قسنطينة.

(177) بوغالم، إيمان. (2012). واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية. مذكرة ماستر. جامعة أم البواقي.

(178) بن عثمان، هدى. (2012). اتجاهات العمال نحو فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم. مذكرة ماستر. أم البواقي.

(179) حفيظي، سليمة. (2005). التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة. مذكرة ماجستير. غ م. جامعة بسكرة.

- (180) حمدي، حبيبة. (1995). النمط التسييري وما يجب أن يكون عليه في المؤسسات التربوية حسب آراء الأساتذة وفق متغيري الأقدمية والشهادة. مذكرة ماجستير. جامعة قسنطينة.
- (181) حمایزیه، لامیه. (2008). دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية. مذكرة ماجستير. أم البواقي.
- (182) عجال، مسعودة. (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي. مذكرة ماجستير. جامعة قسنطينة.
- (183) شرفي، وردة. (2007). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. مذكرة ماجستير. جامعة قسنطينة.
- (184) صيفور، سليم. (2006). تقييم توجهات الجامعة الجزائرية في ضوء تدويل التعليم العالي و العولمة. مذكرة ماجستير. جامعة سطيف.
- (185) طوطاوي، زوليخة. (1993). الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية و علاقته برضا الأساتذة و أدائهم. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر.
- (186) قشي، إلهام. (2009). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية. مذكرة ماجستير. جامعة قسنطينة.
- (187) فنتازي، العمري. (2011). تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية. رسالة دكتوراه. جامعة قسنطينة.
- (188) لعمورة، وردة. (2000). قيم الزواج لدى الطالب الجامعي. مذكرة ماجستير. غ م. جامعة قسنطينة.
- (189) جفال، منال. (2008). العوامل الاجتماعية المؤدية للسلوك الانحرافي للتلميذ. مذكرة ماجستير. جامعة بسكرة.
- (190) مصمودي، زين الدين. (1998). عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس. أطروحة دكتوراه دولة. جامعة قسنطينة.

(191)مقلاتي، سامي. (2009). التصورات الاجتماعية للطلبة حول عوامل التكوين وفقا لنظام ل.م.د. مذكرة ماجستير. أم البواقي.

(192)معارشة، دليلة. (2007). دور المتغيرات السيكو بيداغوجية في تحديد نوعية التكوين الجامعي. مذكرة ماجستير. جامعة سطيف.

(193)مريم، صالح بوشارب. (2001). التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع. مذكرة ماجستير. غ م. جامعة قسنطينة.

(194) معمرى، سماح. (2012). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية و علاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر هيئة التدريس. مذكرة ماستر. جامعة أم البواقي.

(195)يسعد، فائزة. (2007). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية. مذكرة ماجستير. جامعة سطيف.

ز - الجرائد الرسمية و المراسيم التنفيذية:

(196)الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2004). العدد 62.

(197)مرسوم تنفيذي رقم 03-279- مؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424هـ (2003). يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها.

(198) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2004). ملف إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي.

(199)وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2009). ملف ترقية المركز الجامعي العربي بن مهيدي إلى جامعة.

2- المراجع الأجنبية:

- (200) Benachenhou; Mourad.(1998). Vers l'université Algérienne . Réflexions sur une stratégie universitaire. Alger .
- (201) Bouzid; Nabil.(2002). L'interface enseignement supérieur monde du travail en Algérie : de quoi s'agit-il; les cahiers du CREAD; N°59-60; 1er et 2 eme trimestres; Alger;
- (202) Bouzid; Nabil.(2005): Qualité; Pertinence et Evaluation de l'enseignement supérieur en Algérie: quelques précisions et interrogations. Revue des lettre et des sciences sociales. Université Constantine.
- (203) Bouzid; Nabil.(2006).Le financement de l'enseignement supérieur :un moyen **de** professionnaliser l'université. Le premier séminaire international sur :La nouvelle vision de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique entre les pressions internationales et des choix locaux.
- (204). Hinscon .I and Lovelace. K.(1992). :Totale Quality Management .challenge to urban school . Leadership. éducation 2.
- (205). Harold; David Fand.(2000). T Quality in Higher education.
- (206) International Standardization Organization :ISO 9000 :2000 (F) System de Management de la qualité ;principes essentielles et vocabulaire (Geneva :ISO :2000) .
- (207) Guerid; Djamel.(1998). L'université d'aujourd'hui. édition Crasc.Oron; Alger.

(208). Laugerie; Claude et autres.(2001). Gérer les ressources humaines dans l'université. Parie: Agence de modernisation des universités et des établissements.

(209) Maricourt ; Renaud .(1993). Les Samouraïs du Management production .marketing et finances au japon .librairie Vuibert, Septembre.

(210). Peretti ; Jean- Marie.(2003).Gestion des Ressources Humaines . 11édition . Paris : Vuibert.

(211). Wisler; Philipe.(2002).Les ressources humaines dans l'enseignement supérieur. Séminaire culture RH et culture de supérieur. Agence de modernisation des universités et des établissements. Vineent Cusson.

3- المواقع الالكترونية:

- (<http://www.mesrs.dz>)
- www.sndl.dz
- www.albm.opac.mandumah.com

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مقابلة

الأستاذ الدكتور:.....المحترم

أستاذي الكريم بصفتم عميد كلية..... والمسؤول المباشر
عن مواردها البشرية؛ فإنني أرجو من سيادتكم الموقرة الإجابة على أسئلة هذه المقابلة و التجاوب
معها خدمة للبحث العلمي في إطار إنجاز رسالة الدكتوراه الموسومة ب: "دور إدارة الموارد
البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية
والطلبة" دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي. وشكرا على تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوزيد نبيل

إعداد الطالبة:

فضلون زهرة

أسئلة المقابلة:

- ما مدى اعتماد الإدارة العليا للجامعة فعليا على أفكار الجودة في إدارة الموارد البشرية والاهتمام بهم لتطوير التعليم والتكوين الجامعي؟

.....
.....

- ما مدى مساهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي؟

.....
.....

- ما رأيك في اعتبار عميد كل كلية مدير فعلي مسؤول عن الموارد البشرية من طلبة وموظفين ومشرف عليها على مستوى كليته؟

.....
.....

- باعتبارك عميدا لكلية..... ماهي الأدوار الفعلية التي تقومون بها في مجال الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية (طلبة + أساتذة + إداريين)؟ وما مدى تأثير ذلك الاهتمام على نوعية التكوين الجامعي بجامعة أم البواقي؟

.....
.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مقابلة

سيدي الكريم..... بصفتكم المسؤول المباشر عن مصلحة الموظفين بالإدارة المركزية لجامعة أم البواقي؛ فإنني أرجو من سيادتكم الموقرة الإجابة على أسئلة هذه المقابلة والتجاوب معها خدمة للبحث العلمي في إطار إنجاز رسالة الدكتوراه الموسومة بـ: "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة" دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي. وشكرا على تعاونكم معنا .

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوزيد نبيل

إعداد الطالبة:

فضلون زهرة

أسئلة المقابلة:

- ما مدى اعتماد الادارة العليا للجامعة فعليا على أفكار الجودة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والاهتمام بهم لتطوير التعليم والتكوين الجامعي؟

.....
.....

- ما مدى مساهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي؟

.....
.....
.....

- ما رأيك في اعتبار عميد كل كلية مدير فعلي مسؤول عن الموارد البشرية من طلبة وموظفين ومشرف عليها على مستوى كليته؟

.....
.....

- باعتبارك مسؤول عن ادارة الموارد البشرية(مصلحة المستخدمين) ماهي الادوار الفعلية التي تقومون بها في مجال الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية(أساتذة واداريين)؟ وما مدى تأثير ذلك الاهتمام على نوعية التكوين الجامعي بجامعة أم البواقي؟

.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مقابلة

الأستاذ الدكتور:.....المحترم

أستاذي الكريم بصفتكم مدير خلية ضمان الجودة والمسؤول المباشر عنها؛ فإنني أرجو من سيادتكم الموقرة الإجابة على أسئلة هذه المقابلة والتجاوب معها خدمة للبحث العلمي في إطار إنجاز رسالة الدكتوراه الموسومة: "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة" دراسة تطبيقية بكليات جامعة أم البواقي. وشكرا على تعاونكم معنا .

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوزيد نبيل

إعداد الطالبة:

فضلون زهرة

أسئلة المقابلة:

- هل هناك تطبيق فعلي لمعايير ومؤشرات تحسين نوعية التكون الجامعي بجامعة أم البواقي؟
كيف ذلك؟

.....
.....
.....

- ما مدى تطبيق المبادئ العلمية والنظرية فعليا لتحسين جودة ونوعية المنتج الفكري للجامعة(التكوين الجامعي)؟

.....
.....

- ما مدى اعتماد الإدارة العليا للجامعة فعليا على أفكار الجودة في إدارة الموارد البشرية والاهتمام بهم لتطوير التعليم والتكوين الجامعي؟

.....
.....

- ما مدى مساهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي؟

.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

أستاذي الكريم:.....

استاذتي الكريمة:.....

في اطار انجاز رسالة دكتوراه علوم تخصص علم النفس الاجتماعي حول: " دور ادارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والادارية والطلبة."، وبغية التعرف على آرائكم حول هذا الموضوع نرجو منكم قراءة عبارات هذا الاستبيان بتمعن والاجابة عنها بكل موضوعية؛ وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن اختياركم.

وشكرا على تعاونكم معنا.

- معلومات هذا الاستبيان سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية -

1/ بيانات شخصية:

. التخصص:

. طبيعة الوظيفة: أستاذ فقط: ☐ أستاذ إداري: ☐

. الأقدمية في العمل كأستاذ جامعي: ☐ سنة

2/ بيانات عامة:

- مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالأستاذ الجامعي.

مدى المساهمة					العبارات	الرقم
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	. توفير الدورات التكوينية المستمرة للأستاذ.	أولا:
					سبق لك وأن تلقيت تكوينا مهنيا يتعلق ببعض اساسيات التدريس الجامعي أثناء الخدمة.	01
					توفر لك الجامعة برامج تكوينية متعلقة بالأساليب الحديثة في مجالي التدريس والبحث العلمي.	02
					تساهم الجامعة في توفير الفضاء الإلكتروني الذي يطلعك على الجديد في مجال تخصصك بغية تطوير ذاتك علميا وعمليا.	03
					تتاح لك الفرصة لإجراء تربصات خارج الوطن بغية تنمية و تطوير قدراتك العلمية و المهنية.	04
					تتمكن خلال الفترة المتاحة لك للتربص من الاستفادة فعليا من هذا التربص في تنمية مهاراتك العلمية والمهنية.	05
					تطوير نظام ترقية الأستاذ وفقا لمعايير الكفاءة:	ثانيا:
					تتم ترقية الأستاذ الجامعي على أساس الجدية في العمل.	06
					يقوم نظام ترقية الاستاذ على أساس أدائه البيداغوجي والعلمي (التجربة العلمية).	07
					يستند نظام الترقية إلى مستوى الأبحاث العلمية التي ينجزها الأستاذ ويقدمها.	08

					يستند نظام الترقية إلى معيار كفاءة الأستاذ في القيام بنشاطات علمية تساهم في خدمة المجتمع.	09
					يرقى الأستاذ الجامعي على أساس معيار إبداعاته وابتكاراته في مجاله العلمي.	10
					يخضع نظام الترقية إلى معيار كفاءة الأستاذ المستندة إلى خبرته المهنية.	11
					- تزويد الأستاذ بآليات الاتصال الحديثة:	ثالثا:
					تسهل الجامعة حصولك على المعلومات من مصادرها الالكترونية كالمكتبة الالكترونية مثلا	12
					توفر لك الجامعة مختلف تكنولوجيات التعليم الحديثة لاستغلالها في عرض مادتك العلمية كجهاز الاسقاط الضوئي مثلا.	13
					تشجع الجامعة الأستاذ على الاعتماد على التعليم الالكتروني في إلقاء دروسه.	14
					تسهل لك الجامعة الاطلاع اليكترونيا على مراجع ومجلات علمية عالمية بغية الاستفادة من نتائجها.	15
					تقوم بوضع محاضراتك الخاصة على موقع الجامعة ليطلع عليها طلابك.	16
					ترى أن استخدامك لآليات الاتصال الحديثة في التعليم يزيد من نشر ثقافة التعلم الذاتي في أوساط الأساتذة والطلبة.	17

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

أخي الاداري:.....

اختي الادارية:.....

في اطار انجاز رسالة دكتوراه علوم تخصص علم النفس الاجتماعي حول: " دور ادارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والادارية والطلبة."، وبغية التعرف على آرائكم حول هذا الموضوع نرجو منكم قراءة عبارات هذا الاستبيان بتمعن والاجابة عنها بكل موضوعية؛ وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن اختياركم.

وشكرا على تعاونكم معنا.

- معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية -

1/ بيانات شخصية:

- التخصص:.....

- طبيعة الوظيفة:.....

2/ بيانات عامة:

- مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالموظف الإداري.

الرقم	العبارات	مدى المساهمة				
أولا:	التوظيف المناسب للكفاءات الإدارية.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أساس الاختبار في التخصص.					
02	تساهم الجامعة في تعيين الإطارات الإدارية المدربة و المؤهلة فعليا في مجال العمل.					
03	تعمل الجامعة على تعيين الإداري الذي يتسم بتحمل المسؤولية في أداء الوظيفة الموكلة إليه.					
04	تختار الجامعة الإداري الذي لديه القدرة على الاتصال الفعال مع الاساتذة والطلبة.					
05	تعمل الجامعة على توظيف الإداري الذي يمتلك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.					
06	توظف الجامعة الإداري الذي يمتلك القدرة على العمل في فريق (عمل جماعي).					
ثانيا:	تنظيم الدورات التدريبية للإداريين.					
07	يتلقى الإداري الذي يلتحق بالعمل لأول مرة تربص تدريبي خاص بالوظيفة التي سيشغلها.					
08	عند استحداث برامج تكنولوجية جديدة كاستخدام برمجيات الاعلام الالي مثلا يتلقى الإداري تدريباً عليها في العمل.					
09	تعمل الجامعة على توجيه الإداريين إلى ضرورة تطوير مهاراتهم تماشياً مع متطلبات عصر المعرفة.					

				يتم اختيار الإداريين أصحاب القدرات والمهارات المطلوبة للتدريب لتحسين أداء الجامعة.	10
				توجه الجامعة بعض الإداريين إلى مراكز تطوير وتنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى أدائهم.	11
				تقوم عملية التدريب بمؤسستنا الجامعية على أسس وقواعد علمية.	12
				توفير مستلزمات التحفيز للموظفين الإداريين.	ثالثاً:
				تعتبرك الجامعة مورداً بشرياً يستحق الاستثمار فيه.	13
				تلقى جهودك تمشيناً من طرف رئيسك في العمل.	14
				يتم ترشيح المتميزين منكم لأداء دورات تدريبية قصد ترقيةهم.	15
				توفر لك الجامعة الاستقرار والراحة النفسية أثناء أدائك للعمل.	16
				تنتشر الجامعة بين موظفيها ثقافة جودة و إتقان العمل لتحسين نوعيته.	17
				يتمتع نظام الحوافز بمؤسستنا بحزم وصرامة في التطبيق.	18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

أخي الطالب:.....

أختي الطالبة:.....

في إطار انجاز رسالة دكتوراه علوم تخصص علم النفس الاجتماعي حول: " دور ادارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والادارية والطلبة." وبغية التعرف على آرائكم حول هذا الموضوع نرجو منكم قراءة عبارات هذا الاستبيان بتمعن والاجابة عنها بكل موضوعية؛ وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن اختياركم.

وشكرا على تعاونكم معنا.

- معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية -

1/ بيانات شخصية:

- التخصص:

- المستوى الدراسي (سنة الدراسة):

2/ بيانات عامة:

- مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي انطلاقا من الاهتمام بالطالب الجامعي.

الرقم	العبارات	مدى المساهمة				
أولا:	- تزويد الطالب بأليات الاتصال الحديثة.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يجري استخدام الحاسوب الآلي في ممارسة الأنشطة التعليمية.					
02	يعتمد الأستاذ في تقديمه للدرس على مختلف تكنولوجيات التعليم الحديثة كالدتاشو مثلا.					
03	يساهم الاستاذ في تعليمك تطبيقيا طرق التعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة.					
04	تتوفر جامعتكم على مكتبة عصرية مزودة بمراجع علمية حديثة.					
05	توفر لك المكتبة الجامعية المعلومات الحديثة التي يسهل حصولك عليها اليكترونيا.					
06	تسهل الجامعة اطلاعك على موقعها الاليكتروني الخاص بغية التعرف اكثر على نشاطاتها.					
07	تستخدم البريد الاليكتروني في الاتصال بأساتذتك لمناقشة بعض الأمور العلمية المتعلقة بتخصصك.					
08	تتعامل إدارة قسمك مع شؤون طلابها و أساتذتها باستخدام الحاسوب الآلي.					
	ثانيا: - تزويد الطالب بمهارات التفكير الابداعي:					
09	تساعدك أساليب المناقشة و التحليل أثناء الدرس على تنمية التفكير الإبداعي لديك.					

					يساعدك الأستاذ على امتلاك مهارات الحوار مع الآخرين.	10
					يساهم البرنامج الدراسي في تزويدك بمهارات حل المشكلات.	11
					يساعد استخدامك لتكنولوجيا التعليم الحديثة كالتواصل بالإنترنت مثلا على تنمية وتطوير التفكير الابداعي لديك.	12
					يساعدك أسلوب التقييم على تنشيط وتنمية التفكير لديك.	13
					تلق أفكار أبدعتها في مجال معين الثمين والتشجيع الكافي لاحتضانها وتطويرها من طرف الجامعة.	14
					تشعر بالاستقلالية في إبداء آرائك داخل الحرم الجامعي.	15
					ثالثا: تزويد الطالب بآليات الالتحاق بعالم الشغل.	
					تتوافق مقررات البرنامج الدراسي مع مقتضيات الوظيفة التي يتطلبها عالم الشغل.	16
					توفر لك الجامعة الاطمئنان النفسي لوجود فرص عمل ما بعد التخرج.	17
					توفر لك الجامعة قبل تخرجك تربصات ميدانية في مؤسسات عالم الشغل لإكسابك المهارات المهنية اللازمة والمطلوبة في سوق العمل.	18
					ترى أن المقررات الدراسية تخضع لحركة مراجعة مرحلية لتجديدها بما يستجيب للمتغيرات المعرفية والتقنية.	19
					تتشر الجامعة ثقافة المقاولاتية في تعليم طلابها طرق إنشاء عمل بدل البحث عنه بعد التخرج.	20

ملخص

اهتمت هذه الدراسة بموضوع " تسيير وإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة ". وكان الهدف الرئيسي منها هو إبراز مدى مساهمة تسيير وإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي، وذلك من خلال الاهتمام المولى إلى الموارد البشرية الأساسية المتمثلة في الأساتذة والطلبة والموظفين الإداريين.

ولأجل تحقيق هذا الهدف تم بناء ثلاثة استبيانات وُزعت على الثلاثة أصناف المكونة لعينة البحث: 75 أستاذًا، 262 طالبًا و 64 موظفًا إداريًا، ينتمون إلى مختلف كليات جامعة أم البواقي.

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها أظهرت نتائج الدراسة أن "نسبة الاهتمام" بالموارد البشرية الجامعية (أساتذة وطلبة وموظفين إداريين) نسبة متوسطة بالنسبة إلى آراء الأساتذة والموظفين الإداريين ومنخفضة بالنسبة إلى آراء الطلبة. وهذا ما يشير إلى أن مساهمة تسيير وإدارة الموارد البشرية بالجامعة في تحسين نوعية التكوين مساهمة متوسطة تكاد تكون منخفضة حسب رأي الطلبة.

وأخيرًا فإن نتائج هذه الدراسة مكنتنا من الخروج بمجموعة من الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في تحسين تسيير وإدارة الموارد البشرية بهدف تحسين نوعية التكوين الجامعي في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الجامعية - نوعية التكوين الجامعي - جودة الأستاذ الجامعي - جودة الموظف الإداري - جودة الطالب الجامعي.

Résumé

Cette étude s'est intéressée au sujet de « la gestion des ressources humaines dans son rôle d'amélioration de la qualité de la formation universitaire en Algérie, du point de vue des enseignants, du personnel administratif et des étudiants ». L'objectif principal étant de déterminer le degré de participation de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité de la formation universitaire, et ce à partir de l'intérêt accordé aux principales ressources humaines, à savoir, les Enseignants, les Etudiants, et le Personnel Administratif.

Nous avons, dans le cadre de la réalisation de cet objectif, procédé au développement de trois différents questionnaires que nous avons passés aux trois différentes catégories constituant notre échantillon, à savoir, 75 enseignants, 262 étudiants, et 64 employés parmi le personnel Administratif. Les trois catégories de notre échantillon étant tirées des 07 différentes facultés constituant l'université D'Oum.El.Bouaghi.

L'analyse statistique des données a montré que « le degré d'intérêt » accordé aux principales ressources humaines universitaires (enseignants, étudiants, et employés administratifs) est tout juste moyen selon l'avis des enseignants et du personnel administratif mais faible selon l'avis des étudiants. Ces résultats indiquent que la contribution de la gestion des ressources humaines à l'université au processus d'amélioration de la formation universitaire est une contribution moyenne, mais plutôt faible selon l'avis des étudiants. Les résultats de cette recherche nous ont finalement permis de sortir avec un ensemble de propositions qui pourraient éventuellement contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à l'université en vue d'améliorer la qualité de formation universitaire en Algérie.

Mots clés : Gestions des ressources humaines universitaires. Qualité de la formation universitaire. Qualité de l'enseignant. Qualité du fonctionnaire administratif. Qualité de l'étudiant.

مرسوم تنفيذي رقم 279.03 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424

الموافق 23 غشت سنة 2003 يحدد مهام الجامعة

والتقاعدا الخاصة بتنظيمها وسيرها

يرتبط بهذه الصفة ، تفويضاً بالإمضاء من رئيس
الجامعة

يمارس مدير المكتبة المركزية للجامعة بموجبه
قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على
اقتراح من رئيس الجامعة من بين

- المحافظين الرئيسيين

- المحافظين الذين يشبهون خمس (5) سنوات
من الخدمة الفعلية بهذه الصفة

الفصل الثالث الكلية

المادة 32: الكلية هي وحدة تعليم وبحث في
الجامعة في ميدان العلم والمعرفة

المادة 33: تكون الكلية منسجمة التخصصات
ويمكن عند الاقتضاء، إنشاءها على أساس تخصص
غالب

وتضمن على الخصوص، ما يأتي

- تكوين في التدرج و ما بعد التدرج

- نشاطات البحث العلمي

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى
وتجديد المعارف

المادة 34: تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على
مكتبة منظمة في شكل مصالح وعروع

تنشأ الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف
بالتعليم العالي

المادة 35: يشتمل التسمي شعبة أو عدة أو تخصص
في المادة و يضم مخابر ، عند الاقتضاء

وبكلف بضممان برسجة نشاطات التكوين
والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها

المادة 36: تزود الكلية بمجلس الكلية و بمجلس
عالي و يديرها عميد

يزود القسم بجنة علمية و يديره رئيس قسم

القسم الأول

مجلس الكلية

المادة 37: يتشكل مجلس الكلية من

- عميد الكلية ورئيسها

- رئيس المجلس العلمي لكلية

- رؤساء الأقسام

وعرض الإسماء إلى عمداء الكليات ومديري
المطابقات ، عند الاقتضاء

يتم مستند على الجامعة الذين لم تتقرر
في تعيينهم

يخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات
البحث للجامعة مع مراعاة ملاحظات
أخرى

يهر على احترام النظام الداخلي للجامعة
مروعة ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليرافق

من مسؤولا على حفظ الأمن و الانضباط داخل

مع الشهادات بتفويض من الوزير المكلف
بالتعليم

من حفظ الأرشيف وصيانته

المادة 38: يساعد رئيس الجامعة في
مسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة
الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب
لجنة وعمداء الكليات ومديري المصالح
مطابقات ، إن وجدت

المادة 39: توضع نيات رئاسة الجامعة تحت
رئيس الجامعة المعينون بمرسوم
قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي
رئيس الجامعة من بين الأساتذة الذين
يتمشوا بالتعليم العالي وفي حالة عدم
توفر الأساتذة المحاضرين أو إن لم يوجد
مدرسين الاستثنائيين الجامعيين

المادة 40: توضع الأمانة العامة للجامعة تحت
إشراف عميد بكلية يسير الهياكل الموزونة
المصالح الإدارية والتقنية المشتركة
بالتعليم العالي

المادة 41: تفويضاً بالإمضاء من رئيس

يتم العام بموجب مرسوم بناء على
قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ
مخا من بين الموظفين المنتخبين على
مستوى أو ما يعادلها والتي لا تتعدى
الخدمة الفعلية بهذه الصفة

يوضع المكتبة المركزية للجامعة
بمدير مكلف يسير الهياكل الموزونة
بالتعليم العالي

المادة 41: يستعين العميد بالأراء والتوصيات التي يبديها مجلس الكلية

المادة 42: تحدد كليات سير مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي

القسم الثاني

المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم

المادة 43: يضم المجلس العلمي للكلية - زيادة على عميد الكلية، الأعضاء الآتين -

- نواب العميد،

- رؤساء الأقسام،

- رؤساء اللجان العلمية للأقسام،

- مدير أو مديري وحدات البحث و/أو مختبر البحث، إن وجدت،

- ممثلين (2) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم،

- مسؤول مكتبة الكلية

المادة 44: ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظراتهم حسب الأشكال نفسها، من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى والذين هم في وضعية نشاط، لدى الكلية

ينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهد مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، حسب الأشكال نفسها.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي

المادة 45: يبدي المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يأتي:

- تنظيم التعليم و محتواه،

- تنظيم أشغال البحث،

- اقتراحات برامج البحث،

- اقتراحات إنشاء أقسام و/أو شعب ووحدات ومختبر بحث أو غلقها،

- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتحديثها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،

- مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم،

ويكلف، زيادة على ذلك، بما يأتي:

- اعتماد مواضيع البحث في ما بعد التدرج،

384 - شرح لجنن لملامسها،

أو مديري وحدات البحث، ومختبر بحث،

ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى،

منتخب من الطلبة عن كل قسم،

بين (2) منتخبين عن المستخدمين تقنيير وعمال الخدمات.

نواب العميد والأمين العام وكذا مسؤول في الاجتماعات بصوت استشاري.

يبدي مجلس الكلية برأيه وتوصياته

نواب الكلية،

أعمال التكوين والبحث في الكلية،

تعاون العلمي الوطني والدولي،

أعمال التكوين المتواصل وتحسين سبل المعارف،

ميزانية الكلية،

مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية،

العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة التي تضمنها الكلية،

الكلية،

السبوي لنشاطات الكلية،

مجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يسهل تحقيق أهدافها ويبدي رأيه بعرضها عليه العميد.

3. ينتخب ممثلو الأساتذة الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة

ممثلو الطلبة لمدة سنة واحدة قابلة

لجنة الاسمية لأعضاء مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي

يجتمع مجلس الكلية في دورة عادية عام من رئيسه مرة واحدة كل ثلاثة (3)

يجتمع في دورات غير عادية إما على طلب من شئتي (2/3) أعضاء

- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها و/ أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.

- إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج

المادة 50: تجتمع اللجنة العلمية للقسم مرة كل شهرين (2) في دورة عادية باستدعاء من رئيسها

ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب من ثلثي (2/3) أعضائها أو من رئيس القسم

المادة 51: تحدد كفايات سير المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي

القسم الثالث

عميد الكلية

المادة 52: يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر استثنائي جامعي.

المادة 53: عميد الكلية مسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية.

ويتولى بهذه الصفة، ما يأتي:

- هو الأمر بصرف اعتصامات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.

- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.

بعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

المادة 54: يساعد عميد الكلية في مهامه:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

- نائب العميد المكلف بمساعدة التدرج والبحث.

3851 علمي والمعارف الخارجية.

تأجيل لجان التأجيل الجامعي.

لجنة حصائل النشاطات البيداغوجية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس وحدة بآراء المجلس وتوصياته.

من أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه العميد.

المادة 46: يجتمع المجلس العلمي للكلية في مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر بناء على من رئيسه

من أن يجتمع في دورات غير عادية إما برئيسه وإما بطلب من ثلثي (2/3) أعضائه أو الكلية.

المادة 47: يمارس المجلس العلمي للكلية المجلس العلمي لوحدة البحث المنصوص المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 99-257 16 نوفمبر سنة 1999 والمذكور أعلاه.

المادة 48: تضم اللجنة العلمية للقسم، زيادة القسم، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين

من ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات غير من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين في وضعية نشاط لدى القسم.

العدد الصحيح للأساتذة والأساتذة من والأساتذة المحاضرين الاستثنائيين والأساتذة المساعدين المكلفين بالدروس مساعدين لكل لجنة علمية وفق معايير ير المكلف بالتعليم العالي.

أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا لاساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاث (3) سنوات مرة واحدة حسب الأشكال نفسها.

لقائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي وزير المكلف بالتعليم العالي

المادة 49: تكلف اللجنة العلمية للقسم بما يأتي:

تنظيم التعليم ومحتواه.

وأياها في توزيع المهام البيداغوجية.

وأياها في حصائل الأعمال البيداغوجية

ج. ر. ج. البحث.

العام،

الأقسام،

مكتبة الكلية.

5: يعين نواب العميد بقرار من الوزير
يم العالي، بناء على اقتراح من العميد
رئيس الجامعة، لمدة ثلاث (3) سنوات
لثة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم
ساط في الكلية.

6: رئيس القسم مسؤول عن السير
الإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية
بين الموضوعين تحت مسؤوليته.

7: رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون
ورؤساء مخابر، عند الاقتضاء.

8: رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من
الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من
بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من
أخذ رأي رئيس الجامعة.

9: بناء الأقسام المساعدون لمدة ثلاث (3)
الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير
يم العالي، بناء على اقتراح من عميد
رأي رئيس الجامعة.

الباب الرابع

المعهد لدى الجامعة

المعهد وحدة متخصصة في التكوين
امعة

ل الخصوص ما يأتي :

في التدرج، وفي ما بعد التدرج، عند

البحث العلمي،

كوين المتواصل وتحسين المستوى

يتشكل المعهد من أقسام يضمن
ها ويحتوي على مكتبة منظمة في
وع

ام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم

شمل القسم شعبية في الطور أو
ضم مخابر، عند الاقتضاء.

ويكلف بضممان برمجة مراقبة نشاطات التعليم
وإنجازها وتقييمها والبحث في ميدانه، عند
الاقتضاء.

المادة 60: يزود المعهد بمجلس للمعهد و مجلس
علمي و يديره مدير

يدير القسم رئيس القسم

القسم الأول

مجلس المعهد

المادة 61: يتشكل مجلس المعهد من

- مدير المعهد، رئيسا.

- رئيس المجلس العلمي،

- رؤساء الأقسام،

- مدير أو مديري وحدات البحث و مخابر
البحث، إن وجدت،

- ممثلين (2) منتخبين من الأساتذة من كل قسم
من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.

- ممثل منتخب من الطلبة من كل قسم،

- ممثلين (2) منتخبين من المستخدمين
الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

يحضر اجتماعات المجلس بصوت استشاري
المدير المساعد المكلف بالدراسات والمسائل
المرتبطة بالطلبة والمدير المساعد المكلف بما بعد
التدرج و بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية ونائب
المدير المكلف بالإدارة والمالية وكذا مسؤول المكتبة.

المادة 62: يبدي المجلس رأيه وتوصياته فيما
يأتي :

- أفاق تطوير المعهد.

- برمجة عمليات التكوين والبحث للمعهد،

- أفاق التعاون العلمي الوطني والدولي،

- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين
المستوى وتجديد المعارف،

- مشروع ميزانية المعهد،

- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية
للمعهد.

- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة
وتقديم الخدمات التي يضمنها المعهد.

- تسيير المعهد،

- التقرير السنوي لنشاطات المعهد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي

أم البواقي

إلى السيد: نائب رئيس الجامعة

للتنمية و الاستشراف و التوجيه

جامعة العربي بن مهيدي

أم البواقي

لمون زهرة .

ناصر العامرية

س ولاية أم البواقي .

الموضوع : طلب التزود ببعض الإحصائيات الخاصة بالجامعة

الممضي أسفله السيدة فضلون زهرة الحاملة لبطاقة التعريف الوطنية رقم 874826 ،
ظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلبي هذا و المتمثل في التزود ببعض
سائيات الخاصة بالجامعة بغية الاستفادة منها في انجاز الجانب الميداني لرسالة الدكتوراه
في علم النفس الاجتماعي تخصص تصورات اجتماعية و الموسومة: " دور إدارة
البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإدارية
ية". فارجوا أن يلقي طلبي هذا ردا ايجابيا من سيادتكم المحترمة.

و في الأخير تقبلوا مني فائق الشكر و الاحترام و التقدير.

إمضاء الطالبة



المشرف

جدول الأساتذة الجزائريون الدائمون (ج 7)

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

جامعية

المجموع	أستاذ مهندس		معيد		أستاذ مساعد				أستاذ محاضر				أستاذ	
المجموع	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
40	15	25	0	0	0	0	4	2	9	13	1	3	1	4
30	10	20	0	0	0	0	0	2	4	5	4	3	1	2
29	15	14	0	0	0	0	0	0	9	4	6	2	0	1
13	5	8	0	0	0	0	0	0	4	1	1	3	0	1
24	11	13	0	0	0	0	1	1	9	8	1	2	0	2
15	5	10	0	0	0	0	2	3	3	4	0	3	0	0
29	5	24	0	1	0	0	0	1	3	14	2	6	0	1
38	12	26	0	0	0	0	1	5	9	5	2	10	0	4
48	15	33	0	0	0	0	4	10	9	14	2	6	0	3
33	17	16	0	0	0	0	9	5	8	6	0	2	0	0
39	16	23	0	0	0	0	8	8	8	11	0	1	0	3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	24	28	0	0	0	0	4	3	16	15	2	2	2	4
5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	20	18	0	0	0	0	14	3	6	10	0	2	0	3
26	12	14	0	0	0	0	7	1	5	10	0	0	0	2
23	7	16	0	0	0	0	3	6	4	5	0	2	0	2
51	22	29	0	0	0	0	9	8	13	15	0	1	0	4
18	9	9	0	0	0	0	7	4	2	5	0	0	0	0
32	21	11	0	0	0	0	8	5	10	5	3	0	0	0
56	34	22	0	0	0	0	3	2	26	13	4	3	1	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	1	25	0	0	0	0	0	12	1	8	0	2	0	2
57	28	29	0	0	0	0	12	5	14	15	1	3	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	46	20	0	0	0	0	21	10	23	10	0	0	2	0
788	351	437	0	1	0	0	117	96	195	199	30	56	8	40

جدول الأساتذة

الأساتذة الدائمون			
المجموع	الأجانب	الجزائريون	
47	2	45	أستاذ
52	0	52	أستاذ محاضر صنف أ
79	0	79	أستاذ محاضر صنف أ
378	0	378	أستاذ مساعد صنف أ
239	0	239	أستاذ مساعد صنف أ
0	0	0	معيد
1	0	1	أستاذ مهندس
796	2	794	المجموع (1)

التأطير الإداري

العدد	تصنيف الموظفين
173	أعوان التأطير
186	أعوان التطبيق
96	أعوان التحكم
112	أعوان التنفيذ
159	أعوان متعاقدين
726	المجموع

جدول ملخص للدخول الجامعي 2014/2013
المؤسسة الجامعية : جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

الم-د	الماستر	المسجلون الجدد في السنة الاولى	جميع المسجلون	حاملي الشهادات 2013/2012
	العلوم والتكنولوجيا			
	التكنولوجيا			
	الهندسة المعمارية	190	199	
	المناجم			
	هندسة كهربائية و اعلام الي صناعي	29	60	35
	ميكانيك تطبيقية			
	هندسة صناعية وصيانة			
	محروقات وكيمياء			
	هندسة كهربائية والكرونيك			
	الات توربينية			
	هندسة كيميائية			
	هندسة المياه			
	طاقة وشبكات كهربائية			
	ميكانيك وطاقوية	19	59	31
	الاشغال العمومية			
	هندسة بيوطبية			
	انتاجية الية وروبوتيك			
	بصريات وميكانيك الدقة			
	هندسة الطرائق	15	58	11
	هندسة المبلورات			
	الري	28	56	22
	هندسة مدنية	24	82	24
	الصناعات البتروكيميائية	10	29	18
	صيانة وامن صناعي			
	هندسة النقل			
	مناجم و عداة			
	علوم المادة	30	80	38
	الرياضيات والاعلام الالي	55	167	30
	رياضيات التطبيقية- جامعة بجاية-			
	علوم الطبيعة والحياة	189	384	135
	علوم فلاحية			
	تغذية وتكنولوجيا زراعية غذائية			
	تغذية وعلوم غذائية			

جدول ملخص للدخول الجامعي 2014/2013

المؤسسة الجامعية : جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

المستمر	المسجلون الجدد	جميع المسجلون	حاملي الشهادات 2013/2012
علم الغابات			
علوم البيئة والمحيط			
علوم الأرض والكون			
تسيير التقنيات الحضرية	169	210	
جيولوجيا المهندسين	26	52	10
علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير			
العلوم الاقتصادية	51	113	73
علوم التسيير	97	190	62
العلوم التجارية	46	100	67
العلوم المالية			
علوم القانونية والعلوم السياسية			
العلوم القانونية	98	290	
العلوم السياسية	56	82	
العلوم الانسانية والاجتماعية			
العلوم الاجتماعية	97	180	35
العلوم الانسانية	177	186	
علوم الاعلام والاتصال			
العلوم الاسلامية			
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	136	226	68
الفنون			
اللغة والادب العربي	290	600	265
اللغة والثقافة الامازيغية			
الاداب واللغات الاجنبية			
اداب ولغة انجليزية	105	358	66
اداب ولغة فرنسية	128	380	
اداب ولغة المانية			
اداب ولغة اسبانية			
اداب ولغة ايطالية			
اداب ولغة روسية			
اداب ولغة تركية			
مجموع الماستر ل.م.د	2065	4141	990

جدول معاملات الارتباط:

درجات الحرية (ن - ٢)	٠,٠٥	٠,٠١	درجات الحرية (ن - ٢)	٠,٠٥	٠,٠١
١	٩٩٧	١,٠٠٠٠	٢٤	٠,٣٨٨	٠,٤٩٦
٢	٠,٩٥٠	٠,٩٩٠	٢٥	٠,٣٨١	٠,٤٨٧
٣	٠,٨٧٨	٠,٩٥٩	٢٦	٠,٣٧٤	٠,٤٧٨
٤	٠,٨١١	٠,٩١٧	٢٨	٠,٣٦١	٠,٤٦٣
٦	٠,٧٠٧	٠,٨٣٤	٢٩	٠,٣٥٥	٠,٤٥٦
٧	٠,٦٦٦	٠,٧٩٨	٣٠	٠,٣٤٩	٠,٤٤٩
٨	٠,٦٣٢	٠,٧٦٥	٣٥	٠,٣٣٢	٠,٤٣٢
٩	٠,٦٠٢	٠,٧٣٥	٤٠	٠,٣٢٤	٠,٣٩٣
١٠	٠,٥٧٦	٠,٧٠٨	٤٥	٠,٣١٨	٠,٣٧٢
١١	٠,٥٥٣	٠,٦٨٤	٥٠	٠,٣١٢	٠,٣٥٤
١٢	٠,٥٣٢	٠,٦٦١	٦٠	٠,٣٠٥	٠,٣٢٥
١٣	٠,٥١٤	٠,٦٤١	٧٠	٠,٢٩٢	٠,٣٠٢
١٤	٠,٤٩٢	٠,٦٢٣	٨٠	٠,٢٨٢	٠,٢٨٢
١٥	٠,٤٨٢	٠,٦٠٦	٩٠	٠,٢٧٧	٠,٢٦٧
١٦	٠,٤٦٨	٠,٥٩٠	١٠٠	٠,٢٧٠	٠,٢٥٤
١٧	٠,٤٥٦	٠,٥٧٥	١٢٥	٠,٢٦٤	٠,٢٢٨
١٨	٠,٤٤٤	٠,٥٦١	١٥٠	٠,٢٥٩	٠,٢٠٨
١٩	٠,٤٣٣	٠,٥٤٩	٢٠٠	٠,٢٥٣	٠,١٤٨
٢١	٠,٤١٣	٠,٥٣٦	٤٠٠	٠,٢٤٨	٠,١٢٨
٢٢	٠,٤٠٤	٠,٥١٥	٥٠٠	٠,٢٤٨	٠,١١٥
٢٣	٠,٣٩٦	٠,٥٠٥	١٠٠٠	٠,٢٤٢	٠,٠٨١

ة:

استبيان لتقييم عروض التكوين
للأطوار ل-م-د
بدأت في 2004 و انتهت في 2012

وصف لعرض التكوين:

الميدان :

الفرع :

التخصص :

رتبة المتعهد :

بوض التكوين**اليساس**

لا	☐	نعم	عرض التكوين المقترح يتمشى حقا مع الاهداف المسطرة	1-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يتناسق مع مشاريع ومهمات الجامعة	2-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين متناسق مع مؤهلات العمل المطلوب	3-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين مبني على الوسائل المادية والبشرية للمؤسسة	4-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين مفهوم بالنسبة للأهداف	5-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يوضح مسار الطالب	6-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين كان محل تقييم داخلي	7-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يساهم في التعلم طوال حياة الطالب	8-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يضمن حركية الطالب	9-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يتضمن المعارف والمهارات للإكتساب	10-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يعد ادماج الطالب للحياة المهنية	11-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يعد للعالمية	12-1-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين له مواد بيداغوجية مناسبة	13-1-1	فقرة

الماستر

لا	☐	نعم	عرض التكوين المقترح يتمشى حقا مع الاهداف المسطرة	1-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يتناسق مع مشاريع ومهمات الجامعة	2-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين متناسق مع مؤهلات العمل المطلوب	3-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين مبني على الوسائل المادية والبشرية للمؤسسة	4-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين مفهوم بالنسبة للأهداف	5-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يوضح مسار الطالب	6-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين كان محل تقييم داخلي	7-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يساهم في التعلم طوال حياة الطالب	8-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يضمن حركية الطالب	9-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يتضمن المعارف والمهارات للإكتساب	10-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يعد ادماج الطالب للحياة المهنية	11-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يعد للعالمية	12-2-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين له مواد بيداغوجية مناسبة	13-2-1	فقرة

دكتوراه

لا	☐	نعم	عرض التكوين المقترح يتمشى حقا مع الاهداف المسطرة	1-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يتناسق مع مشاريع ومهمات الجامعة	2-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين متناسق مع مؤهلات العمل المطلوب	3-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين مبني على الوسائل المادية والبشرية للمؤسسة	4-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين مفهوم بالنسبة للأهداف	5-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يوضح مسار الطالب	6-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين كان محل تقييم داخلي	7-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يساهم في التعلم طوال حياة الطالب	8-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يضمن حركية الطالب	9-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يتضمن المعارف والمهارات للإكتساب	10-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يعد ادماج الطالب للحياة المهنية	11-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يعد للعالمية	12-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين له مواد بيداغوجية مناسبة	13-3-1	فقرة
لا	☐	نعم	عرض التكوين يعتمد على البحث والمخابر	14-3-1	فقرة

التشكيلات

1- ليسانس

الفقرة 1-1-2	شروط الدخول واضحة	لا	☐	نعم
الفقرة 2-1-2	جهاز توجيه الطلبة موجود	لا	☐	نعم
الفقرة 3-1-2	ينجز الطلبة مشاريعهم الخاصة والمهنية	لا	☐	نعم
الفقرة 4-1-2	تحليل فشل / نجاح الطلبة	لا	☐	نعم
الفقرة 5-1-2	مشاركة الطلبة في تقييم التكوينات المقترحة	لا	☐	نعم

2- ماستر

الفقرة 1-2-2	شروط الدخول واضحة	لا	☐	نعم
الفقرة 2-2-2	جهاز توجيه الطلبة موجود	لا	☐	نعم
الفقرة 3-2-2	ينجز الطلبة مشاريعهم الخاصة والمهنية	لا	☐	نعم
الفقرة 4-2-2	تحليل فشل / نجاح الطلبة	لا	☐	نعم
الفقرة 5-2-2	مشاركة الطلبة في تقييم التكوينات المقترحة	لا	☐	نعم

3- دكتوراه

الفقرة 1-3-2	شروط الدخول واضحة	لا	☐	نعم
الفقرة 2-3-2	جهاز توجيه الطلبة موجود	لا	☐	نعم
الفقرة 3-3-2	ينجز الطلبة مشاريعهم الخاصة والمهنية	لا	☐	نعم
الفقرة 4-3-2	تحليل فشل / نجاح الطلبة	لا	☐	نعم
الفقرة 5-3-2	مشاركة الطلبة في تقييم التكوينات المقترحة	لا	☐	نعم

المحتويات

1- ليسانس

الفقرة 1-1-3	محتوى عرض حدد على حسب الاهداف المسطرة	لا	☐	نعم
الفقرة 2-1-3	محتوى عرض التكوين متناسق مع مشاريع المؤسسة	لا	☐	نعم
الفقرة 3-1-3	محتوى عرض متناسق مع مؤهلات العمل	لا	☐	نعم
الفقرة 4-1-3	محتوى عرض التكوين يتماشى مع وسائل المؤسسة	لا	☐	نعم
الفقرة 5-1-3	محتوى عرض التكوين مرضي بالنسبة للاهداف	لا	☐	نعم
الفقرة 6-1-3	محتوى عرض التكوين يعد ادماج الطالب للحياة المهنية	لا	☐	نعم
الفقرة 7-1-3	محتوى عرض التكوين كان محل تقييم داخلي	لا	☐	نعم
الفقرة 8-1-3	محتوى عرض التكوين يسهل التعلم طوال حياة الطالب	لا	☐	نعم
الفقرة 9-1-3	محتوى عرض التكوين يهيئ حركية الطالب	لا	☐	نعم
الفقرة 10-1-3	محتوى عرض التكوين بصاغ من اكتساب المعارف والمهارات	لا	☐	نعم

2- ماستر

الفقرة 1-2-3	محتوى عرض حدد على حسب الاهداف المسطرة	لا	☐	نعم
الفقرة 2-2-3	محتوى عرض التكوين متناسق مع مشاريع المؤسسة	لا	☐	نعم
الفقرة 3-2-3	محتوى عرض متناسق مع مؤهلات العمل	لا	☐	نعم
الفقرة 4-2-3	محتوى عرض التكوين يتماشى مع وسائل المؤسسة	لا	☐	نعم
الفقرة 5-2-3	محتوى عرض التكوين مرضي بالنسبة للاهداف	لا	☐	نعم
الفقرة 6-2-3	محتوى عرض التكوين يعد ادماج الطالب للحياة المهنية	لا	☐	نعم
الفقرة 7-2-3	محتوى عرض التكوين كان محل تقييم داخلي	لا	☐	نعم
الفقرة 8-2-3	محتوى عرض التكوين يسهل التعلم طوال حياة الطالب	لا	☐	نعم
الفقرة 9-2-3	محتوى عرض التكوين يهيئ حركية الطالب	لا	☐	نعم
الفقرة 10-2-3	محتوى عرض التكوين بصاغ من اكتساب المعارف والمهارات	لا	☐	نعم

3- دكتوراه

الفقرة 1-3-3	محتوى عرض حدد على حسب الاهداف المسطرة	لا	☐	نعم
الفقرة 2-3-3	محتوى عرض التكوين متناسق مع مشاريع المؤسسة	لا	☐	نعم
الفقرة 3-3-3	محتوى عرض متناسق مع مؤهلات العمل	لا	☐	نعم
الفقرة 4-3-3	محتوى عرض التكوين يتماشى مع وسائل المؤسسة	لا	☐	نعم

لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم

محتوى عرض التكوين يعد ادماج الطالب للحياة المهنية
محتوى عرض التكوين كان محل تقييم داخلي
محتوى عرض التكوين يسهل التعلم طوال حياة الطالب
محتوى عرض التكوين يهيئ حركية الطالب
محتوى عرض التكوين يصاغ من اكتساب المعارف والمهارات
محتوى عرض التكوين يحدد بمساعدة مخبر البحث

المنهجيات

1- ليسانس

لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم

المنهجيات المتبعة تلمي حقا الاهداف المسطرة
المنهجيات تتطابق مع التطوير
المنهجيات تعد مؤهلات العمل
المنهجيات متناسقة مع وسائل المؤسسة
المنهجيات تعتمد على دعم الملازمة والتأطير
المنهجيات تطلب بالقرىصات خلال التكوين
المنهجيات كانت محل تقييم داخلي
المنهجيات تسهل التعلم طوال حياة الطالب
المنهجيات تهيئ حركية الطالب
المنهجيات تخدم اكتساب المعارف والمهارات
المنهجيات تعد ادماج الطالب للحياة المهنية

2- ماستر

لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم

المنهجيات المتبعة تلمي حقا الاهداف المسطرة
المنهجيات تتطابق مع التطوير
المنهجيات تعد مؤهلات العمل
المنهجيات متناسقة مع وسائل المؤسسة
المنهجيات تعتمد على دعم الملازمة والتأطير
المنهجيات تطلب بالقرىصات خلال التكوين
المنهجيات كانت محل تقييم داخلي
المنهجيات تسهل التعلم طوال حياة الطالب
المنهجيات تهيئ حركية الطالب
المنهجيات تخدم اكتساب المعارف والمهارات
المنهجيات تعد ادماج الطالب للحياة المهنية

3- دكتوراه

لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم

المنهجيات المتبعة تلمي حقا الاهداف المسطرة
المنهجيات تتطابق مع التطوير
المنهجيات تعد مؤهلات العمل
المنهجيات متناسقة مع وسائل المؤسسة
المنهجيات تعتمد على دعم الملازمة والتأطير
المنهجيات تطلب بالقرىصات خلال التكوين
المنهجيات كانت محل تقييم داخلي
المنهجيات تسهل التعلم طوال حياة الطالب
المنهجيات تهيئ حركية الطالب
المنهجيات تخدم اكتساب المعارف والمهارات
المنهجيات تعد ادماج الطالب للحياة المهنية
المنهجيات تركز على الابتكار الابداعي

لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم

لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم

لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم

لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم
لا	☐	نعم

- لتنسيق
- 1-1-5 التقييمات المقترحة تلمى حقا الاهداف المسطرة
 - 2-1-5 التقييمات تستخدم لقياس الاهداف المحققة
 - 3-1-5 التقييمات تقدم معايير واضحة
 - 4-1-5 التقييمات متناسقة مع التنظيم
 - 5-1-5 التقييمات تحترم الإجراءات (التصحيح-تسليم نسخ)
 - 6-1-5 التقييمات صالحة (تقيس ما تدعي قياسه)
 - 7-1-5 التقييمات موثوقة (لا فرق في النقاط)
 - 8-1-5 التقييمات متبعة بنظام المعالجة
 - 9-1-5 التقييمات تهيئ حركية الطالب
 - 10-1-5 عرض التكوين يتضمن اكتساب المعارف والمهارات
 - 11-1-5 التقييمات تعد ادماج الطالب للحياة المهنية

- لتنسيق
- 1-2-5 التقييمات المقترحة تلمى حقا الاهداف المسطرة
 - 2-2-5 التقييمات تستخدم لقياس الاهداف المحققة
 - 3-2-5 التقييمات تقدم معايير واضحة
 - 4-2-5 التقييمات متناسقة مع التنظيم
 - 5-2-5 التقييمات تحترم الإجراءات (التصحيح-تسليم نسخ)
 - 6-2-5 التقييمات صالحة (تقيس ما تدعي قياسه)
 - 7-2-5 التقييمات موثوقة (لا فرق في النقاط)
 - 8-2-5 التقييمات متبعة بنظام المعالجة
 - 9-2-5 التقييمات تهيئ حركية الطالب
 - 10-2-5 عرض التكوين يتضمن اكتساب المعارف والمهارات
 - 11-2-5 التقييمات تعد ادماج الطالب للحياة المهنية

- لتنسيق
- 1-3-5 التقييمات المقترحة تلمى حقا الاهداف المسطرة
 - 2-3-5 التقييمات تستخدم لقياس الاهداف المحققة
 - 3-3-5 التقييمات تقدم معايير واضحة
 - 4-3-5 التقييمات متناسقة مع التنظيم
 - 5-3-5 التقييمات تحترم الإجراءات (التصحيح-تسليم نسخ)
 - 6-3-5 التقييمات صالحة (تقيس ما تدعي قياسه)
 - 7-3-5 التقييمات موثوقة (لا فرق في النقاط)
 - 8-3-5 التقييمات متبعة بنظام المعالجة
 - 9-3-5 التقييمات تهيئ حركية الطالب
 - 10-3-5 عرض التكوين يتضمن اكتساب المعارف والمهارات
 - 11-3-5 التقييمات تعد ادماج الطالب للحياة المهنية

- لتنسيق
- 1-1-4 التنظيم والإدارة فعالين
 - 2-1-4 التنظيم والإدارة يضمنان الإستقبال الحسن للطلبة
 - 3-1-4 التنظيم والإدارة يوضحان مسار الطلبة
 - 4-1-4 التنظيم والإدارة يضمنان التنسيق البيداغوجي
 - 5-1-4 التنظيم مضمون للمتابعة البيداغوجية
 - 6-1-4 التنظيم واضح للدروس النظرية والتطبيقية
 - 7-1-4 الإدارة فعالة للهياكل البيداغوجية
 - 8-1-4 الإدارة الفعالة للإقبال الطلابي

1-2-6	التنظيم والإدارة فعالين	لا	☐	نعم
2-2-6	التنظيم والإدارة يضمنان الإستقبال الحسن للطلبة	لا	☐	نعم
3-2-6	التنظيم والإدارة يوضحان مسار الطلبة	لا	☐	نعم
4-2-6	التنظيم والإدارة يضمنان التنسيق البيداغوجي	لا	☐	نعم
5-2-6	التنظيم مضمون للمتابعة البيداغوجية	لا	☐	نعم
6-2-6	التنظيم واضح للدروس النظرية والتطبيقية	لا	☐	نعم
7-2-6	الإدارة فعالة للهيكل البيداغوجية	لا	☐	نعم
8-2-6	الإدارة الفعالة للإقبال الطلابي	لا	☐	نعم
1-3-6	التنظيم والإدارة فعالين	لا	☐	نعم
2-3-6	التنظيم والإدارة يضمنان الإستقبال الحسن للطلبة	لا	☐	نعم
3-3-6	التنظيم والإدارة يوضحان مسار الطلبة	لا	☐	نعم
4-3-6	التنظيم والإدارة يضمنان التنسيق البيداغوجي	لا	☐	نعم
5-3-6	التنظيم مضمون للمتابعة البيداغوجية	لا	☐	نعم
6-3-6	التنظيم واضح للدروس النظرية والتطبيقية	لا	☐	نعم
7-3-6	الإدارة فعالة للهيكل البيداغوجية	لا	☐	نعم
8-3-6	الإدارة الفعالة للإقبال الطلابي	لا	☐	نعم
معارف				
1-1-1	نظام المعلومات متناسق مع التكوينات المضمونة	لا	☐	نعم
2-1-1	نظام المعلومات متناسق مع مشروع المؤسسة	لا	☐	نعم
3-1-1	نظام المعلومات كافي بالنسبة لوسائل المؤسسة	لا	☐	نعم
4-1-1	نظام المعلومات يوضح مسار الطالب	لا	☐	نعم
5-1-1	نظام المعلومات يساهم في التعلم طوال حياة الطالب	لا	☐	نعم
6-1-1	نظام المعلومات يوضح الإدماج المهني للطلاب	لا	☐	نعم
7-1-1	نظام المعلومات يتفاعل بالطلاب بالتعاون مع المحيط	لا	☐	نعم
1-2-1	نظام المعلومات متناسق مع التكوينات المضمونة	لا	☐	نعم
2-2-1	نظام المعلومات متناسق مع مشروع المؤسسة	لا	☐	نعم
3-2-1	نظام المعلومات كافي بالنسبة لوسائل المؤسسة	لا	☐	نعم
4-2-1	نظام المعلومات يوضح مسار الطالب	لا	☐	نعم
5-2-1	نظام المعلومات يساهم في التعلم طوال حياة الطالب	لا	☐	نعم
6-2-1	نظام المعلومات يوضح الإدماج المهني للطلاب	لا	☐	نعم
7-2-1	نظام المعلومات يتفاعل بالطلاب بالتعاون مع المحيط	لا	☐	نعم
1-3-1	نظام المعلومات متناسق مع التكوينات المضمونة	لا	☐	نعم
2-3-1	نظام المعلومات متناسق مع مشروع المؤسسة	لا	☐	نعم
3-3-1	نظام المعلومات كافي بالنسبة لوسائل المؤسسة	لا	☐	نعم
4-3-1	نظام المعلومات يوضح مسار الطالب	لا	☐	نعم
5-3-1	نظام المعلومات يساهم في التعلم طوال حياة الطالب	لا	☐	نعم
6-3-1	نظام المعلومات يوضح الإدماج المهني للطلاب	لا	☐	نعم
7-3-1	نظام المعلومات يتفاعل بالطلاب بالتعاون مع المحيط	لا	☐	نعم

لا	☐	نعم	عرض التكوين	1-1-8
لا	☐	نعم	محتوى التكوين	2-1-8
لا	☐	نعم	المنهجيات	3-1-8
لا	☐	نعم	التقييمات	4-1-8
لا	☐	نعم	الإنقالات (نصف سنوي / سنوي)	5-1-8
لا	☐	نعم	التنظيم والإدارة	6-1-8
لا	☐	نعم	نظام المعلومات	7-1-8
			نفس	
لا	☐	نعم	عرض التكوين	1-2-8
لا	☐	نعم	محتوى التكوين	2-2-8
لا	☐	نعم	المنهجيات	3-2-8
لا	☐	نعم	التقييمات	4-2-8
لا	☐	نعم	الإنقالات (نصف سنوي / سنوي)	5-2-8
لا	☐	نعم	التنظيم والإدارة	6-2-8
لا	☐	نعم	نظام المعلومات	7-2-8
			نفس	
لا	☐	نعم	عرض التكوين	1-3-8
لا	☐	نعم	محتوى التكوين	2-3-8
لا	☐	نعم	المنهجيات	3-3-8
لا	☐	نعم	التقييمات	4-3-8
لا	☐	نعم	الإنقالات (نصف سنوي / سنوي)	5-3-8
لا	☐	نعم	التنظيم والإدارة	6-3-8
لا	☐	نعم	نظام المعلومات	7-3-8

المطالع غير المراكز الثماني
والعشرين المستوي وتباعد الطرقات لسنة 2013

جامعة أم البواقي ص ب 358 طريق فلسطينية أم البواقي. الهاتف: 032 42 10 66 / 032 42 42 12

المراجع: القانون الأساسي رقم 08/04 المؤرخ في 19/جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص
بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية

الجدول رقم 2

التكوين الأولي أثناء فترة التبرص

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتبرصين	الرتبة المعنية
	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير - تبسة -	جويلية 2013	أفريل 2013	03 شهر	03	ملحق إدارة 407
		جويلية 2013	أفريل 2013	03 شهر	01	عون إدارة رئيسي
		جويلية 2013	أفريل 2012	03 شهر	02	عون إدارة
		جويلية 2013	أفريل 2013	12 شهرا	07	عون تقني للمكبات الجامعية

مدير الجامعة

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المراجع: القانون الأساسي رقم 08/04 المؤرخ في 19/جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية

الجدول رقم 3

دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى درجة أعلى

ملاحظات	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة م	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة م-1	توزيع دورة التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المراد شغلها	رتبة الاصلية
		01		جامعة قسنطينة	مارس 2014	جوان 2013	09 أشهر	01	ملحق المكاتب الجامعية من المستوى الأول	مساعد المكاتب الجامعية
		01	شهادة التكوين	جامعة قسنطينة	نوفمبر 2013	ماي 2013	06 أشهر	01	تقني سام في المختابر الجامعية	تقني في المختابر الجامعية

		شهادة التكوين	جامعة التكوين المتواصل			06 أشهر	07	رئيس قسم	رئيس قسم
	07			مارس 2014	سبتمبر 2013	06 أشهر	07	رئيس قسم	رئيس قسم
	02			مارس 2014	سبتمبر 2013	06 أشهر	02	رئيس قسم	رئيس قسم

مدير الجامعة

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المراجع: المرسوم الرئاسي رقم 309/03 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج

الجدول رقم 5 عمليات التكوين بالخارج

الرتبة الاجتماعية	موضوع الدورة	عدد مترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	تنويع الدورة	ملاحظات
أستاذ	مؤتمر علمي	06	02-04 يوم	جوان 2013	ديسمبر 2013	جامعات ومخابر البحث العلمي بالخارج	تقارير التريص وشهادات محصل عليها	
	تريض قصير المدى	26	10-30 يوم	فيفري 2013	فيفري 2013			
	مؤتمر علمي	06	3-06 أيام	فيفري 2013	فيفري 2013			
	تريض قصير المدى	30	10-30 يوم	جوان 2013	ديسمبر 2013			
أستاذ محاضر - أ-	مؤتمر علمي	10	30 إلى 07 أيام	فيفري 2013	سبتمبر 2013	المملكة المغربية - الأردن - ألمانيا - تونس - ليبيا - الإمارات العربية المتحدة - كندا -		
	مؤتمر علمي	10	30 إلى 07 أيام	فيفري 2013	سبتمبر 2013			
	تريض قصير المدى	25	10-20 يوم	أكتوبر 2013	ديسمبر 2012			
أستاذ محاضر - ب-	مؤتمر علمي	10	30 إلى 07 أيام	فيفري 2013	سبتمبر 2013	المملكة المغربية - الأردن - ألمانيا - تونس - ليبيا - الإمارات العربية المتحدة - كندا -		
	مؤتمر علمي	10	30 إلى 07 أيام	فيفري 2013	سبتمبر 2013			

		ديسمبر 2013	أكتوبر 2013	4-30 يوم	100	تريض قصير المدى	أستاذ مساعد - ب
	انجلترا - تركيا - السودان - بلجيكا - قطر ، سوريا ،	أكتوبر 2013	مارس 2013	3 أيام	06	مؤتمر علمي	
		ديسمبر 2013	سبتمبر 2013	15-30 يوم	65	تريض قصير المدى	-
	جامعات ومخابر البحث العلمي بالخارج تونس - بلجيكا		أكتوبر 2012	11 شهر إلى 18 شهر	05	إعداد رسالة دكتوراه	أستاذ مساعد - أ
النداب	مناقشة رسالة الدكتوراه		سبتمبر 2012	21 يوم	35	تريض قصير المدى	الموظفون الإداريون والتقنيون
	تقارير التريض توجه إلى المصالح المعنية	ديسمبر 2012	2012				

مدير الجامعة

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المراجع : الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية
القانون الاساسي رقم 04/08 المؤرخ في 19/ جانفي 2008 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المتتمين للأسلاك
المشاركة في المؤسسات و الإدارات العمومية

الجدول رقم 6

عمليات تحسين المستوى

الرتبة المعنية	موضوع تحسين المستوى	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	توزيع الدورة	ملاحظات
متصرف	المصنفات العمومية	03	شهر	2013/09/01	2013/10/01	المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية	شهادة تحسين المستوى	
محاسب إداري رئيسي	المصنفات العمومية	03	شهر	2013/09/01	2013/10/01	بيومرداس		
ملحق إدارة	تحرير إداري	04	شهر	2013	جوان 2013	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني العربي التسيبي	شهادة تحسين المستوى	
عون إدارة رئيسي	تحرير إداري	04	شهر	2013	جوان 2013	بام البواقي		

مدير الجامعة

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

60000 دج	01	01	تقني سامي للمخابر الجامعية	دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
120000 دج	02	02	نائب مقيّم جامعي مسير	
120000 دج	02	02	معاون تقني في الإعلام الآلي	
420000 دج	07	07	ملحق إدارة	
120000 دج	02	02	عون إدارة	
لا شيء				دورات التكوين الاولى قصد التعيين في المنصب العالي
34338506 دج		36	استاذ محاضر - أ -	
		35	استاذ محاضر - ب -	
		110	استاذ مساعد - أ -	
		71	أستاذ مساعد - ب -	
220000 دج		05	أستاذ مساعد - أ - (انتداب)	

السنة : 2013

المرجع : - القانون الأساسي رقم 08/04 المؤرخ في 19/ جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية
- المرسوم الرئاسي رقم 309/03 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج

جدول رقم 8

جدول حوصلة

عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات	الرتبة المعنية	عدد الموظفين و الأعران المعنيين	عدد المناصب المالية المفتوحة	الإعتمادات المالية الممنوحة
دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف	لأشياء			
التكوين الأولي أثناء التريض	ملحق إدارة	03	03	243900 دج
	عون إدارة رئيسي	01	01	81300 دج
	عون إدارة	02	02	162600 دج
	عون تقني للمكينات الجامعية	07	07	569100 دج

580000 ج		03	متصرف	عمليات تحسين المستوى
		03	محاسب إداري رئيسي	
		05	ملحق إدارة	
100000 ج		04	عون إدارة رئيسي	
37195406 ج		300		
				المجموع

مدير الجامعة

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

ملخص

اهتمت هذه الدراسة بموضوع " تسيير وإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين نوعية التكوين الجامعي بالجزائر من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة ". وكان الهدف الرئيسي منها هو إبراز مدى مساهمة تسيير وإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية التكوين الجامعي، وذلك من خلال الاهتمام المولى إلى الموارد البشرية الأساسية المتمثلة في الأساتذة والطلبة والموظفين الإداريين. ولأجل تحقيق هذا الهدف تم بناء ثلاثة استبيانات وُزعت على الثلاثة أصناف المكونة لعينة البحث: 75 أستاذًا، 262 طالبًا و 64 موظفًا إداريًا، ينتمون إلى مختلف كليات جامعة أم البواقي.

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها أظهرت نتائج الدراسة أن "نسبة الاهتمام" بالموارد البشرية الجامعية (أساتذة وطلبة وموظفين إداريين) نسبة متوسطة بالنسبة إلى آراء الأساتذة والموظفين الإداريين ومنخفضة بالنسبة إلى آراء الطلبة. وهذا ما يشير إلى أن مساهمة تسيير وإدارة الموارد البشرية بالجامعة في تحسين نوعية التكوين مساهمة متوسطة تكاد تكون منخفضة حسب رأي الطلبة.

وأخيرا فإن نتائج هذه الدراسة مكنتنا من الخروج بمجموعة من الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في تحسين تسيير وإدارة الموارد البشرية بهدف تحسين نوعية التكوين الجامعي في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الجامعية - نوعية التكوين الجامعي - جودة الأستاذ الجامعي - جودة الموظف الإداري - جودة الطالب الجامعي.