

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

رقم التسجيل:

قسم: العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

التخصص: إدارة و التسيير في التربية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير في التربية

الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة

دراسة ميدانية بكليات جامعة العربي بن مهيدي
- أم البواقي -

إشراف :
د : بن زروال فتيحة

إعداد الطالبة :
جبار إيمان

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زين الدين مصمودي	أستاذ التعليم العالي	العربي بن مهيدي - أم البواقي -	رئيسا
فتيحة بن زروال	أستاذ محاضر أ	العربي بن مهيدي - أم البواقي -	مشرفا ومقررا
رابح العايب	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة 02	عضوا مناقشا
نوال حمداش	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة 02	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، و الصلاة والسلام على

سيد الخلق ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فيسعدني بعد إتمام دراستي التي أنعم الله علي بالتوفيق لإنجازها، أن أتقدم بالشكر و الامتنان إلى جامعة العربي

بن مهدي بأم البواقي، وإلى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا...و

أعضاء هيئة التدريس الكرام وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور مصمودي زين الدين الذي يعود له الفضل بعد الله

تعالى منذ البداية بدءا بفتح تخصص علم النفس في الجامعة إلى فتح هذا التخصص من الماجستير فله جزيل

الشكر والعرفان...

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتور : بن زروال فتيحة على ما أبدته من إشراف كريم

ونصح سديد و توجيه مفيد ، كما أشكر لها تفهمها وتواضعها الجم حيث لم تبخل على الباحثة بوقتها ونصحها

رغم انشغالاتها الكثيرة ... فجازاها الله كل خير وبارك الله لها في علمها وعملها.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم مناقشة هذه الرسالة مستبشرة بتوجيهاتهم المنتظرة.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبيان، إلى كل من أسدى لي

مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد، و إلى زوجي العزيز الذي

وقف بجاني وساندني بفكره ووجدانه وتحمل من الكثير... لهم مني جميعا خالص الشكر.

ملخص:

الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة، دراسة ميدانية في كليات جامعة

العربي بن مهدي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة ، وذلك في مجال

العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي و مجال استخدام الحاسوب و لتحكم في اللغة.

اعتمادا على المنهج الوصفي ، لجمع البيانات تم باستخدام استبيان مكون من (35) بندا موزعين على

ثلاثة مجالات (مجال العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي، مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة)،

وبعد التأكد من صدقه، تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة المتكون من جميع الموظفين الإداريين في

شعبة الإدارة العامة على مستوى كليات جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي-، و الذي بلغ عددهم

(200) موظفا، استجاب منهم (150) موظفا يمثلون نسبة (75%) من حجم المجتمع الأصلي.

تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي واختبار كاي

تربيع اختبار جودة التطابق **Goodness of Fit**.

أظهرت النتائج الاحتياجات التدريبية التالية مرتبة تنازليا حسب أهميتها:

1- مجال التطوير الذاتي:

- ✓ مهارة التعامل مع ضغوط العمل المختلفة.
- ✓ مهارة التعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة و الاحترام لتسيير العمل.
- ✓ مهارة التنسيق و التعامل مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب.
- ✓ مهارة تعزيز الثقة بالنفس.
- ✓ مهارة التعامل مع المتعاملين مع الإدارة (أساتذة، طلبة، عمال ، زوار، ...)

2- مجال استخدام الحاسوب و التحكم في اللغة:

- ✓ إجادة استخدام برنامج إكسل.
- ✓ إجادة الطباعة و تحرير المراسلات باللغة الأجنبية.
- ✓ إجادة استخدام الإنترنت.
- ✓ قراءة و فهم المعلومات باللغة الأجنبية.
- ✓ إجادة الطباعة و تحرير المراسلات باللغة العربية.

3- مجال العمل الإداري:

- ✓ التعامل وفق التشريعات والقوانين التي تنظم سير العمل.
- ✓ الاستفادة من مصادر المعلومات.
- ✓ تحديد أولويات العمل.
- ✓ وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل.
- ✓ تحديد خطوات تنفيذ العمل.

كما بينت النتائج أن الفروق بين احتياجات المجالات الثلاثة المذكورة أعلاه دالة إحصائياً.

الكلمات المفتاحية:

الاحتياجات التدريبية، الموظف الإداري، الجامعة

Résumé :

Les besoins de formation chez l'employé administratif à l'université une étude pratique dans les facultés de l'université (Larbi Ben M'hidi).

La présente étude vise à déterminer les besoins de formation du personnel administratif de l'université L'Arbi Ben M'hidi.

Adoptant l'approche descriptive, un questionnaire composé de 35 items a été élaboré couvrant trois axes des tâches des employés administratifs: travail administratif, développement personnel et maîtrise de la langue et de l'outil informatique.

Le questionnaire a été distribué à tout le personnel administratif de toutes les facultés de l'université L'Arbi Ben M'hidi (200), et 150 employés ont répondu (75 %).

Le traitement des données statistiques a été fait utilisant: Les fréquences, le pourcentage, la moyenne arithmétique et le Chi carré pour la qualité de l'ajustement

Les résultats ont montrés que les besoins de formation classés selon leur importance sont comme suivant:

1. Domaine du développement personnel:

- L'habileté à s'adapter aux différentes contraintes du travail;
- L'habileté à interagir avec le responsable de façon à promouvoir un climat de confiance et de respect afin de bien mener le travail;
- La coordination et la collaboration avec les collègues afin de bien mener le travail;
- L'habileté à renforcer la confiance en soi;
- L'habileté à bien interagir avec les différents types de public (étudiants, enseignants, agents, visiteurs...).

2. Domaine de la maîtrise de la langue et de l'outil informatique:

- Maitrise du logiciel EXCEL;
- Maitrise de la typographie et la rédaction des courriers en langue étrangère;
- Maitrise de l'utilisation du WEB (Internet).
- Lecture et compréhension des informations en langue étrangère;
- Maitrise de la typographie et la rédaction des courriers en langue Arabe.

3. Domaine du travail administratif:

- Travailler conformément aux législations et lois en vigueur régissant le déroulement du travail;
- Bénéficier des sources de l'information;
- Détermination les priorités au travail;
- Elaborer un timing pour l'exécution des taches;
- Déterminer les étapes d'exécution pour les différentes taches.

Les Mots-clés :

Université, formation, besoins de formation, employé administratif, développement personnel, maîtrise de la langue, maitrise de l'outil informatique, travail administratif.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
02	- شكر وتقدير.....
03	- ملخص البحث.....
07	- فهرس المحتويات.....
12	- فهرس الأشكال.....
13	- فهرس الجداول.....
14	- فهرس المخططات البيانية.....
15	- فهرس الملاحق.....
16	- مقدمة.....
19	. الفصل التمهيدي
20	1- إشكالية البحث.....
23	2- فرضية البحث.....
23	3- أهداف البحث.....
24	4- أهمية البحث.....
25	5- التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث.....
26	6- الدراسات السابقة.....
33	الفصل الأول : الجامعة الجزائرية
34	- تمهيد.....

34	1-الجامعة: نشأتها و تعريفها.....
34	1-1-نشأة الجامعة.....
35	2-1-تعريف الجامعة.....
38	2-خصائص الجامعة.....
38	2-1-قابلية القياس المحدود.....
39	2-2-التشتت الداخلي.....
39	2-3-إنتشار السلطة.....
40	2-4-مركز انتشار.....
41	2-5-غموض الهدف.....
41	3-أهداف الجامعة.....
46	4-وظائف و أغراض الجامعة.....
47	4-1-إنتاج المعرفة والعمل على نقلها.....
48	4-2-الإعداد الأكاديمي و المهني للفرد.....
49	4-2-خدمة المجتمع.....
51	5-التحليل التنظيمي للجامعة.....
51	5-1-مفهوم الجامعة /المؤسسة.....
53	5-2-الجامعة نسق مفتوح.....
57	5-3-الجامعة إطار بيرو قراطي.....
57	6-الجامعة الجزائرية.....
57	6-1-مراحل تطور الجامعة الجزائرية.....
64	6-2-مبادئ التعليم العالي في الجزائر.....
66	6-3-تنظيم الجامعة الجزائرية.....
70	6-4-مشكلات الجامعة الجزائرية.....
70	6-4-1-مشكل التمويل.....
71	6-4-2-مشكل الهياكل القاعدية و البناءات و التجهيزات.....
71	6-4-3-مشكل التأطير.....
71	6-4-4-مشكل الإختلال في التنظيم الإداري و العلمي.....
73	6-4-5-مشكل ديمقراطية تسيير الجامعة.....
73	- خلاصة.....

75الفصل الثاني: الموظف الإداري
76	- تمهيد.....
76	1- تعريف الوظيفة و الموظف الإداري.....
76	1-1- تعريف الوظيفة.....
77	2-1- تعريف الموظف الإداري.....
77	2- تصنيف الموظف الإداري في القانون الجزائري.....
79	3- مهام الموظف الإداري في الجامعة.....
83	4- ضمانات، حقوق وواجبات الموظف الإداري في القانون الجزائري.....
83	4-1- ضمانات الموظف الإداري في القانون الجزائري.....
84	4-2- حقوق الموظف الإداري في القانون الجزائري.....
85	4-3- واجبات الموظف الإداري في القانون الجزائري.....
86	5- تقييم الموظف الإداري.....
88	6- العوامل المؤثرة على أداء الموظف الإداري.....
89	- خلاصة.....
91الفصل الثالث: الاحتياجات التدريبية
92تمهيد
92	1- مفهوم عملية التدريب.....
94	2- أهداف عملية التدريب.....
94	3- أهمية عملية التدريب.....
95	3-1- أهمية التدريب بالنسبة إلى المنظمات.....
95	3-2- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين.....
96	4- الأسس التربوية للتدريب.....
97	5- مراحل عملية التدريب.....
99	5-1- مرحلة التحضير (التخطيط).....
101	5-2- مرحلة التنفيذ.....
102	5-3- مرحلة التقييم و متابعة التدريب.....
104	6- الاحتياجات التدريبية.....

101	7- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.....
102	8- تصنيف الاحتياجات التدريبية.....
104	9- نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية.....
104	9-1- نموذج الفجوة بين الأدائين.....
105	9-2- نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية.....
105	9-3- منح النظم.....
106	10- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.....
107	10-1- تحليل التنظيم.....
109	10-2- تحليل الوظيفة.....
110	10-3- تحليل الفرد.....
114	11- أدوات جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية.....
115	11-1- المقابلة.....
116	11-2- الاستبيانات.....
116	11-3- الاختبارات.....
116	11-4- التدقيق التنظيمي.....
117	- خلاصة.....
120	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.....
121	1- المنهج المستخدم.....
121	2- حدود الدراسة.....
121	2-1- الحدود المكانية.....
121	2-2- الحدود الزمنية.....
122	3- الدراسة الاستطلاعية.....
123	4- عينة البحث.....
127	5- أداة جمع البيانات في الدراسة.....
130	6- التأكد من صدق الاستبيان.....
133	7- الأساليب الإحصائية.....
134	8- عرض النتائج.....

146 9- تفسير النتائج
146 9-1- تفسير نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الجزئية
151 9-2- تفسير نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي
155 10- الخاتمة واقتراحات
156 - قائمة المراجع
168 - قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح ارتباط الجامعة بمحيطها.....	54
02	شكل يوضح الهيكل التنظيمي العام للجامعة الجزائرية.....	68
03	شكل يوضح المنهج النموذجي للمعاهد الجامعية.....	69
04	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للكليات.....	70
05	شكل يوضح مراحل العملية التدريبية.....	98
06	شكل يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية.....	101
07	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج النظم.....	106
08	شكل يوضح طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.....	113

فهرس الجداول

الصفحة	الرقم
79	01
82	02
118	03
124	04
توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس. المؤهل العلمي. الرتبة الوظيفية	05
126	06
132	07
133	08
134	09
137	10
142	11
143	12
145	13

فهرس المخطاطة البيانفة:

الصفحة	العنوان	الرقم
136	بببب نتائج مجال العمل الإدارف	01
139	بببب نتائج مجال التطوفر الذاتي	02
142	بببب نتائج مجال استخدام الحاسوب والتحكم فف اللغة	03
143	ترتفب مجالات الاستفبان	04

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
169	جدول حساب صدق الاستبيان	01
170	الاستبيان المقدم للمحكمن	02
174	الاستبيان في صورته النهائية	03
179	استبيان الدراسة الاستطلاعية	04
182	الجريدة الرسمية الجزائرية	05

مقدمة:

مع تنامي الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتعاظم دور الموارد البشرية في تطوير وتحسين الإنتاج، وفي ظل بيئة داخلية وخارجية متغيرة باستمرار، أصبحت تنمية الأفراد في المؤسسات تتطلب اهتماما كبيرا وعناية متزايدة وأنظمة فعالة و متجددة، وذلك لتحافظ المؤسسة على مستوى سيرها وتقدمها. و التدريب يعتبر أحد أهم المتغيرات المؤثرة في عملية الارتقاء بمستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية، والذي يعود أثره على فاعلية وكفاءة المؤسسة، لذا أصبحت العديد من المؤسسات تولي عملية التدريب أهمية كبيرة، سواء في جانب التخطيط أو التنفيذ له. فلقد أكدت العديد من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية، على أن العائد المادي المتوقع من التعليم والتدريب يقدر بثلاث أمثال العائد من الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة (موسى محمود، 2006، ص 78).

إلا أن نجاح العملية التدريبية مرهون بمدى دقة وموضوعية الاحتياجات التدريبية، إذ لا يمكن أن يحقق التدريب الأهداف المرجوة منه إلا إذا كان مبنيا على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للأفراد المعنيين بالتدريب، ومن ثم تبنى على أساسها البرامج التدريبية المناسبة التي تعمل على تطوير مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد، وتصب في الاتجاه الصحيح الذي يزيد من فاعلية المنظمة. حيث يؤكد (خبراء بميك) أهمية تحديد البرامج التدريبية بقولهم يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي الهيكلي في صناعة التدريب حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، إن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنشآت من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها. فضلا عن أن إصلاح أو صيانة هذا الهيكل غالبا ما تكون بصعوبة لا يفيد معها الترميم بقدر ما يتطلب الأمر إعادة البناء (خبراء بميك، 2006، ص 60).

فإذا كان تحديد الاحتياجات التدريبية من الأهمية بمكان في تنمية الأفراد في المنظمات الإنتاجية والخدمية، فهو في تنمية أفراد المؤسسات التعليمية أشد الأهمية. وانطلاقا من أهمية مؤسسات التعليم

العالي ودورها في تلبية حاجات المجتمع المتنوعة من خلال تزويده بالرأس المال البشري الذي يعول عليه في عملية التنمية الشاملة تبرز أهمية هذا البحث المتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة، على اعتبار أن الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الموظف الإداري على رأس أولويات تطوير التعليم العالي وتحديثه، لأن أي عمل جامعي لن ينجح أكاديميا أو بحثيا أو خدمة للمجتمع و البيئة ما لم تكن على رأسه و في قلبه كوادِر إدارية كفاءة وفعالة قادرة على التكيف مع المستجدات و التغيرات الحاصلة و واعيّة بأهمية الرسالة التي تؤدّيها. ولهذا فقد تضمن هذا البحث أربعة فصول هي:

الفصل التمهيدي: والذي تم فيه تحديد الإشكالية، وإبراز أهمية البحث وأهدافه، والتعريف بمصطلحات البحث وأيضا الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الجامعة الجزائرية وتضمن نشأة وتعريف الجامعة، خصائص الجامعة، أهداف الجامعة، وظائف وأغراض الجامعة، التحليل التنظيمي للجامعة ثم الجامعة الجزائرية من خلال مراحل تطورها، مبادئها، تنظيمها ثم مشكلاتها.

الفصل الثاني: الموظف الإداري وتضمن: تعريف الوظيفة و الموظف الإداري. تصنيف الموظف الإداري في القانون الجزائري، مهام الموظف الإداري في الجامعة، ضمانات، حقوق وواجبات الموظف الإداري في القانون الجزائري. يلي هذا تقييم الموظف الإداري ثم أخيرا العوامل المؤثرة على أداء الموظف الإداري.

الفصل الثالث: الاحتياجات التدريبية وتكون من جزأين: الجزء الأول و تضمن مفهوم عملية التدريب، أهداف عملية التدريب، أهمية عملية التدريب، الأسس التربوية للتدريب. مراحل عملية التدريب. أما الجزء الثاني فتعلق بالاحتياجات التدريبية من خلال مفهومها، أهميتها ، تصنيفها، نماذجها، طرق تحديدها وفي الأخير تطرقنا إلى أدوات جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية.

الفصل الرابع: وتعلق بالدراسة الميدانية وتضمن منهج الدراسة، حدود الدراسة، عينة الدراسة، أداة جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، عرض نتائج الدراسة، تفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة، تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على النتائج، وصولاً إلى تقديم بعض التوصيات المنبثقة عن الدراسة.

الفصل التمهيدي :

1. إشكالية البحث .
2. فرضية البحث.
3. أهداف البحث .
4. أهمية البحث .
5. التحديد الإجرائي لمفاهيم البحث .
6. الدراسات السابقة .

1- إشكالية البحث :

لا يختلف اثنان حول الدور الذي تلعبه المؤسسات الجامعية في حياة المجتمعات والشعوب بصفتها المؤسسة العلمية و الأكاديمية التي تزود جميع المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية و الصناعية بكافة الكوادر البشرية اللازمة لمتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع (محمد مقداد ، 2004، ص 13)، وهي مطالبة أكثر من ذي قبل في مواكبة مستجدات التقدم العلمي و التكنولوجي في ظل استحقاقات العولمة التي باتت ظاهرة العصر وسمته... ومحاولة تجنبها و العزلة عنها يعتبر خروجاً عن العصر و تخلفاً وراءه (بلقاسم سلاطنية و آخرون، 2000، ص204).

والجامعة الجزائرية كغيرها من مؤسسات التعليم العالي في العالم تسعى جاهدة لمواكبة هذا التطور والتماشي معه، وهذا ما يظهر جلياً من خلال ما قامت به من إصلاحات للتعليم العالي ، وذلك بتبني نظام ل م د الذي تم من خلاله إعادة النظر في أنظمة الجامعة من حيث: سياساتها وبرامجها البيداغوجية إضافة إلى إعادة تنظيم التسيير البيداغوجي لها .

وتعتبر جامعة العربي بن مهيدي من أولى المؤسسات الجامعية التي حظيت بتطبيق هذا النظام منذ سنة 2004-2005، وشهدت منذ ذلك الحين مثلها مثل بقية الجامعات الجزائرية التي تبنت هذا النظام العالمي جملة من التحديات والنقائص سواء كانت تتعلق بالتمويل، البيداغوجيا أو بإعادة النظر في الخريطة الجامعية، وبتسيير المؤسسات الجامعية، و التعاون الدولي، وبتلاؤم المنظومة التربوية، و بالتنظيم، وصولاً إلى النقائص المتعلقة بالموارد البشرية في الجامعة (إداريين، أساتذة...) سواء النقص العددي أو النقص المتعلق بالمعارف التي يتطلبها هذا التغيير (لونيس علي، 2005، ص: 244-246). ولا سيما أنها تعيش أيضاً مرحلة انتقالية مهمة تمثلت في ترقيتها من مركز جامعي إلى جامعة سنة 2009 وما نتج عن ذلك من تغيرات جذرية في هيكلها الإدارية و البيداغوجية فقد تحولت من نظام

المعاهد إلى نظام الكليات، وهذا ما استوجب استحداث مناصب ووظائف إدارية جديدة و طرق تسيير مختلفة عما كان معمول به من قبل .

و لما كان التطوير الإداري هو ركيزة أساسية لأي تطوير تعليمي وتربوي في المؤسسة الجامعية، فقد أصبح تطوير الإدارة الجامعية أمرا ضروريا أسوة بما شهدته الإدارة في المجالات الأخرى من تطورات وتحديثات. الأمر الذي يستوجب وجود إداريين وموظفين على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة لأجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة (علاء حاكم، 2011، ص03). حيث يؤكد (J، 1992- GIRI) في هذا السياق أن الجامعة تستمد نشاطها من العنصر البشري الذي يملك كفاءات تمكنه من تقديم الخدمات المتنوعة باستخدام العلوم والتكنولوجيا.

وبما أن أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو تكوين الإطار الإداري المتخصص وبناء الهيكل التنظيمي المرن، فإن الاهتمام بشريحة الموظفين الإداريين في الجامعة والعمل على تنمية مهاراتهم ومعارفهم بصفتهم العنصر الجوهري في إدارتها والمسئولين المباشرين على عملية التخطيط الإجرائي للنشاط اليومي في إطار الأهداف العامة التي تحددها المستويات الإدارية العليا، أمر تستوجبه عوامل التغير الذي تتعرض له الجامعة من حين لآخر، وهذا ما تؤكد عليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة، حيث ترى في عملية التدريب الإداري السبيل الأمثل لتمكين وتزويد الموظفين بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل فعال.

وفي هذا الصدد هناك حقيقة ثابتة في مجال التدريب مفادها أن فعالية تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها وتقويمها تعتمد أساسا على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية (محمد عبد الفتاح ياغي، 1988، ص43)، هذه الأخيرة التي يعرفها الباحثون في هذا المجال على أنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى الفرد لمواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية، تكنولوجية أو إنسانية(زياد بركات، 2010، ص09).

وفي ظل ما تشهده جامعة العربي بن مهيدي من تغيرات وتطورات جذرية وعميقة على مستوى هياكلها الإدارية والتسييرية، يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة، فيما يخص مجال عمله الإداري، مجال تطويره الذاتي (تتميته لشخصيته)، و أيضا ما يخص مجال استخدامه للحاسوب والتحكم باللغة ؛ على اعتبار أن تنمية معارفه و مهاراته في هذه المجالات ضرورة تحتمها التغيرات والتحولات الحاصلة: الآنية و المستجدة، وذلك بطبيعة الحال ليكون أكثر مواكبة و تكيفا معها.

و بالتالي يبرز التساؤل الرئيسي لهذا البحث كالتالي :

. ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

. ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة في مجال العمل الإداري ؟

. ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة في مجال التطوير الذاتي ؟

. ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة في مجال استخدام الحاسوب و التحكم

في اللغة ؟

. وهل توجد فروق دالة بين الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في المجالات الثلاثة السابقة

(مجال العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي، مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة)؟

2-فرضية البحث:

يمكن صياغة فرضية البحث على النحو التالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في المجالات الثلاثة:(

مجال العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي، مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة).

3- أهداف البحث :

نهدف من خلال إجراء هذا البحث إلى ما يلي :

- ❖ التعرف على مهام الموظف الإداري في شعبة الإدارة العامة في كليات الجامعة.
- ❖ الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تواجههم في ميدان عملهم .
- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في كليات الجامعة في مجال العمل الإداري.
- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في كليات الجامعة في مجال التطوير الذاتي.
- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في كليات الجامعة في مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة.
- ❖ تصنيف الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في كليات الجامعة (للمتخصصين فيها) حسب الأولوية للتدريب فيها.
- ❖ ترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية حسب متوسط الاحتياج التدريبي للموظفين الإداريين فيها.
- ❖ الوقوف على دلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية بين المجالات الثلاثة (مجال العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي و مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة)

4- أهمية البحث :

- ❖ تكمن أهمية البحث في أن التدريب يعتبر في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة، لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.
- ❖ وتكمن أهمية البحث أيضا في أن التدريب الإداري يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفاء، لأن نجاح أي منظمة واستمرارها مرهون بكفاءة العاملين بها.
- ❖ تعد هذه الدراسة -على حد علم الباحثة - الأولى من نوعها في مجال الدراسات العلمية الميدانية التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعة الجزائرية.
- ❖ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد في تخفيض من الإهدار من خلال معرفة النقص الذي يعاني منه الموظفون ومحاولة تداركه بإخضاعهم لبرنامج تدريبي فعال يلبي تلك الاحتياجات.
- ❖ تستطيع مصلحة شؤون الموظفين على مستوى الجامعة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة واقتراحاتها في تطوير العملية التدريبية للموظفين الإداريين .
- ❖ يمكن الاستفادة من أداة الدراسة في إمكانية تطبيقها في منظمات أخرى بعد إدخال بعض التعديلات، إن دعت الحاجة إلى ذلك.
- ❖ إثراء التراث المعرفي والمساهمة في سد بعضا من النقص الذي تعانيه المكتبة الوطنية في مجال الدراسات التي تناولت موضوع الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين.
- ❖ قد تفتح هذه الدراسة آفاقا جديدة للباحثين في مجال الإدارة الجامعية.

5- التعريف الإجرائي لمفاهيم البحث :

5-1- الاحتياجات التدريبية :

▪ اصطلاحاً: يرى علماء الإدارة أن الاحتياجات التدريبية تعني ما يراد تنميته لدى الموظف من معلومات ومهارات وسلوكيات واتجاهات، إما بسبب حدوث تغييرات تنظيمية أو تقنية، أو لظهور نواحي ضعف فنية أو إنسانية في قدرات العاملين و الرؤساء، أو لمقابلة التطور في التنظيم، أو بسبب الترقية والتنقلات أو لمواجهة مشكلات واقعية أو محتملة (عبد الوهاب علي محمد، 1982، ص 06).

▪ وفي دراستنا الحالية تمثل الاحتياجات التدريبية مجموع المعارف و المهارات المراد تنميتها لدى الموظف الإداري بجامعة العربي بن مهيدي في مجالات: العمل الإداري، التطوير الذاتي ومجال إجادة استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة، التي تقيسها أداة الدراسة.

5-2- الموظف الإداري :

▪ اصطلاحاً: يعرف الموظف على أنه الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما، مقابل أجر محدد، ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بها .
وقد بينت المادة 04 من القانون الأساسي للموظف على أن الموظف هو كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في السلم الإداري، و الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2006، ص 08).

أما في دراستنا الحالية فهو كل موظف إداري يشغل وظائف إدارية ضمن شعبة الإدارة العامة في كليات جامعة العربي بن مهيدي وكان ضمن العينة التي أجابت على الاستبيان المقدم لها لتحديد احتياجاتها التدريبية في مجالات: العمل الإداري، التطوير الذاتي و استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة.

6 - الدراسات السابقة :

6-1- الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية.

❖ هدفت هذه الرسالة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الجامعة الليبية.

❖ وتألفت عينة الدراسة من 330 إداريا موزعين على فئتين هما :

✓ فئة مديري الإدارات وعددهم 123 مديرا.

✓ فئة رؤساء الأقسام وعددهم 207 رئيس قسم.

❖ اشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي : المرتبة، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص الجامعي.

وقد توصلت إلى النتائج أهمها:

1- وجود درجة احتياج تدريبي كبيرة جدا لفقرة واحدة، وكبيرة لـ 28 فقرة، ومتوسطة لـ 28 فقرة ، وقليلة لـ 13 فقرة ، وقليلة جدا لفقرة واحدة.

2- ترتيب مجالات الدراسة حسب الاحتياج التدريبي كما في الرقابة وتقييم الأداء، اتخاذ القرارات، الاتصال، القيادة، التنظيم والتنسيق، العلاقات الإنسانية، إدارة التغيير والإبداع، إدارة الوقت والتخطيط.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى 0.05 في درجة الاحتياجات التدريبية تعزي إلى رتبة الوظيفة لصالح رؤساء الأقسام الإدارية.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة 0.05 في درجة الاحتياجات التدريبية تعزي إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.05 في درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى نوع الجامعة (أحمد الخطيب، رداح الخطيب، 2006، ص 292).

تعقيب على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في موضوع الدراسة وهو تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة. ولكنها تختلف عن دراستنا الحالية في المستوى الإداري الذي ينتمي إليه أفراد العينة، حيث أنها تناولت بالدراسة مديري ورؤساء الأقسام أما دراستنا الحالية فقد تناولت بالدراسة الموظفين الإداريين في شعبة الإدارة العامة الذين يقومون بأعمال تنفيذية ، إلا أننا استفدنا منها من حيث طريقة تناولها للموضوع وكذلك في طريقة بنائها لأداة الدراسة.

5-2- دراسة الويزة طشوعة 2008 (تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي والبحث

العلمي في مجال التقويم في ظل متغير نوعية التكوين)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء متغير نوعية التكوين، ومقارنتها بقدرات الأساتذة لتحديد النقاط التي هم فيها بحاجة للتدريب.

ولأجل ذلك استخدمت الباحثة استبيان وزع على عينة قوامها 114 أستاذ من مجتمع مقدر ب: 1139

أستاذ من كل التخصصات وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- تكفل الهيئات المعنية بالبحث العلمي، بنشر وتوعية وتشجيع البحث العلمي خاصة لدى الأساتذة،

وذلك لتسهيل عملية البحث على الطلبة من جهة، وتحقيق نتائج عملية وموضوعية من جهة أخرى.

2- ضرورة الاهتمام بالبرامج التكوينية للمكونين باعتبارهم عنصر أساسي في حلقة العملية التعليمية

وتحسين نوعيتها.

3- تشجيع الدراسات التقييمية لأداء أساتذة التعليم العالي بصفته خاصة و التقييمية للتعليم العالي

بصفة عامة.

تعقيب على الدراسة :

فيما يخص هذه الدراسة فهي تشترك مع دراستنا الحالية في تناول موضوع الاحتياجات التدريبية في الوسط الجامعي ولكنها تختلف عنها من حيث عينة البحث، حيث اهتمت دراستنا الحالية بالموظفين الإداريين في حين اهتمت دراسة **لويذة طشوعة** بأساتذة التعليم العالي، ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في المادة العلمية حول الاحتياجات التدريبية و طرق تحديدها.

6-3- دراسة سوزان الحوري، 2007:

" تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة العلوم والتكنولوجيا" . اليمن .
وفقا لنظرتهم ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمستهدفين من البحث ، تبعا لمتغيرات : نوعية الوظيفة ، الجنس ، المؤهل العلمي ، موقع الوظيفة وسنوات الخدمة .

وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها :

. ترتيب مجالات البحث

بحسب الاحتياج التدريبي لأعضاء هيئة التدريس كآآتي :

1/ مجال التطوير الذاتي ، 2/ المجال الإداري ، 3/المجال المهني .

. أهم الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس كانت الحاجة على التدريب على :1/تنمية مهارات

التفكير الإبداعي ، 2/ التخطيط الاستراتيجي ، 3/استخدام التقنية في التعليم .

أما بالنسبة للموظفين فكانت الحاجة للتدريب على :1/التأثير الايجابي في الآخرين ، 2/حل مشكلات

واتخاذ القرار ، 3/ مهارات لغوية .

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري تعزى لمتغير الجنس ، فيوجد فيه فروق ذات

دلالة إحصائية لصالح الإناث.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال المهني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المتغيرات وهي كآآتي: في متغير الجنس لصالح الاناث، وفي متغير نوعية الوظيفة عضو هيئة التدريس، وفي متغير موقع الوظيفة لصالح فرع الطالبات .

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التطوير الذاتي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في بقية المتغيرات وهي كآآتي : في متغير الجنس لصالح الاناث، في متغير المؤهل لصالح مادون الدكتوراه، في متغير نوعية الوظيفة لصالح الموظفين .وفي متغير موقع الوظيفة لصالح فرع الطالبات .

. وهذا وقد أوصت الباحثة بضرورة تحديد جهة مشرفة على التدريب في الجامعة، مع وجوب تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل دوري لكل مستوى إداري، وحصول كل عضو هيئة تدريس و موظف على دورتين تأهليليتين في العام على الأقل، كل في المجال المناسب له (مروة جمال الدين ثابت ، 2009، ص 13).

تعقيب على الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الهدف وهو تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في الجامعة، إلا أن دراستنا الحالية تختلف عنها في أنها تهتم بفئة الموظفين الإداريين في شعبة الإدارة العامة بكليات الجامعة بالتحديد دون سواهم.وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في: المادة العلمية حول الاحتياجات التدريبية، بناء أداة البحث وأيضا في تحليل النتائج المتوصل إليها.

6-4- دراسة زياد بركات، 2010 : (الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة

الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة طولكرم بفلسطين)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلم الصف في المرحلة الأساسية الدنيا، لهذا الغرض تم تطبيق استبانته أعدت لقياس هذه الاحتياجات التدريبية، مكون من (32) بند موزعة على أربعة مجالات (التربوية، الاجتماعية، الأساليب و الأنشطة و استخدام التقنيات التكنولوجية)؛ على عينة مكونة من (165) معلما ومعلمة وهم يمثلون ما نسبته (20%) من المجتمع الأصلي لهذه الدراسة، وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- تمثلت الاحتياجات التدريبية الخمس الأكثر أهمية بالنسبة للمعلم في:

- التدريب على استخدام الكمبيوتر وشبكة الانترنت في التعليم.
- التدريب على اختيار الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة المناسبة.
- التدريب على الاستخدام الأمثل لأساليب الثواب والعقاب.
- استخدام البرامج الحاسوبية كالوندوز و البوربوينت و الإكسل وغيرها.
- التدريب على تحسين مستوى الطلبة سلوكيا.

- بينما تمثلت الاحتياجات التدريبية الخمس الأقل أهمية بالنسبة للمعلم في :

- التدريب على كيفية التعامل مع أولياء أمور الطلبة .
- التدريب على إثارة المناقشات الفعلية الفعالة بين التلاميذ من وقت لآخر.
- التدريبي على ربط نظريات التعليم بما يجري داخل الحجرة الدراسية .
- التدريب على كيفية عمل وتطوير الأنشطة الصفية و اللاصفية.
- التدريب على مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.

- أما بخصوص ترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف فكانت كالآتي :

○ مجال استخدام التكنولوجيا.

○ المجال التربوي و السلوكي.

○ مجال الأساليب و الأنشطة.

○ المجال الاجتماعي.

- وفي ضوء هذه النتائج تم اقتراح عدد من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة أن تكون الدورات التدريبية نابعة من احتياجات المعلمين خاصة في تطوير معارف المعلم

ومهاراته للعمل على تحقيق درجة عالية من الفعالية.

- ضرورة توافر دراسات مستمرة بشكل دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي المراحل

الأساسية، لتكون منطلقاً لتطوير برامج إعداد المعلمين الحالية أو لاستحداث برامج تدريب أثناء

الخدمة (زياد بركات، 2010، ص ص 2- 3).

تعقيب على الدراسة: فيما يخص هذه الدراسة فهي تشترك مع دراستنا الحالية في تناول موضوع

الاحتياجات التدريبية، ولكنها تختلف عنها من حيث عينة البحث، حيث اهتمت دراستنا الحالية بالموظفين

الإداريين التنفيذيين في الجامعة في حين اهتمت دراسة زياد بركات بمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا،

ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في المادة العلمية حول الاحتياجات التدريبية و طرق تحديدها وكذلك

في بناء أداة البحث.

❖ وعلى العموم فقد استفدنا من الدراسات السابقة في :

1. تحديد مشكلة البحث، هدفه وأهميته.

2. إعداد الإطار النظري والإطار العام .
3. بناء أداة البحث.
4. التعرف على الأساليب الإحصائية الممكنة .
5. تحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول : الجامعة الجزائرية

تمهيد .

1- الجامعة : نشأتها وتعريفها .

2- خصائص الجامعة .

3- أهداف الجامعة .

4-وظائف وأغراض الجامعة.

5- التحليل التنظيمي للجامعة .

5-1 - الجامعة كمؤسسة تعليمية .

5-2 - الجامعة كنسق مفتوح .

5-3- الجامعة إطار بيروقراطي .

6.الجامعة الجزائرية :

6-1- المراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية .

6-2- مبادئ التعليم الجامعي الجزائري .

6-3 - تنظيم الجامعة الجزائرية .

6-4- مشكلات الجامعة الجزائرية

خاتمة

. تمهيد :

يحتل التعليم العالي مكان الصدارة في حياة المجتمعات، حيث يعتبر الأداة الرئيسية لقيادة التقدم و التطور، ولا تضطلع مهمته على التكوين الأكاديمي فحسب، بل تتعدى ذلك إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، من خلال ما توفره من رؤوس أموال فكرية ضخمة ومتنوعة تساهم في النهوض بالمجتمعات ورفيها .

1- الجامعة نشأتها وتعريفها :

1-1- نشأة الجامعة :

يعود مصطلح جامعة " université " إلى اللغة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح " universitas " والذي يعني الإتحاد والتجمع، قد تم استعماله إبتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي (سعيد التل وآخرون، 1997 ، ص 40).

أما قبل ذلك فتشير الأدبيات إلى أن هذا المصطلح، استعمل لأول مرة نحو 1218م، وكان يعني التنظيم في جماعة معينة، بالرجوع إلى الورا، نجد الحضارة المصرية القديمة تليها الحضارتين اليونانية والرومانية في إنشاء معاهد للتعليم العالي، إلا أن العصور الوسطى هي أخرجت لنا الجامعة كما نعرفها اليوم، فقد اعتبر قيام الجامعات في العصور الوسطى أقصى مراحل العملية التعليمية.

وقد اعتبر مؤرخو التربية أن جامعة "بولونيا" الإيطالية التي أنشأت في أواخر القرن الثاني عشر ، والتي كانت مركز للدراسات القانونية أنها تستحق أن تلقب بأول جامعة في الغرب، مع أن بعض المعاهد كانت يحمل اسم جامعة بالفعل.

أما في الشرق أي عند العرب فيعتبر الجامع الأزهر الذي أنشأ في القرن العاشر ميلادي أول جامعة إسلامية، على الرغم من أنه لم يطلق عليه إسم جامعة إلا عندما أعيد تنظيمه عام 1961 (مراد بن أشنهو ، 1981، ص 03).

1-2 - تعريف الجامعة :

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد عالمي لمفهوم الجامعة، لأن كل مجتمع ينشأ جامعة الخاصة يحدد لها أهداف بناء على مشاكله ومطامحه، وتوجيهه السياسي والاجتماعي.

ولهذا سنحاول في ما يلي عرض مجموعة من التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الجامعة كما أوردها الباحثون في هذا المجال.

ف نجد أن رابح تركي (رابح تركي ،1990، ص 73) قد عرفها على أنها "جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات".

وهنا نجد أن رابح تركي قد ركز على وظيفة الجامعة البحثية والمتمثلة في إنتاج المعرفة والقيام بالبحوث العلمية التي تهدف إلى تحقيق التطور العلمي وتنمية الأفراد والمجتمعات.

كما تعرف الجامعة على أنها مؤسسة اجتماعية تعليمية وتكوينية تهدف إلى تغطية احتياجات البلاد من الإطارات والتقنيين، كما تعمل على تأهيل الطلاب للمضمار المهني ومسايرة التطور العلمي والتكنولوجي بصفة عامة، ويتضمن مفهوم الجامعة كل الأجهزة الإدارية والمالية والمخابر العلمية، التي تتطلبها العملية التربوية الجامعية للتكوين العلمي، من خلال التدريس والبحث العلمي (علاقي الطاهر ،2001، ص46).

ويعتبر هذا التعريف أكثر دقة ، وأكثر تحديدا من سابقه حيث قام الباحث بذكر الدور الأساسي للجامعة وهو تزويد المجتمع بالكوادر الفعالة والمؤهلة علميا وكذلك تعرض الى مكونات الجامعة وأجهزتها باعتبارها مؤسسة تعليمية.

أما عبد الله محمد بن عبد الرحمن فقد عرف الجامعة على أنها إحدى المؤسسات العلمية الاجتماعية و الثقافية، فهي بمثابة تنظيمات معقدة تتغير بصفة مستمرة مع طبيعة المجتمع المحلي أو البيئة

الخارجية أي أن ما يميز الجامعة كمؤسسة تعقيد بنيتها التنظيمية، وتميزها بعدم الاستقرار، سعيها منها للاستجابة لحاجات المجتمع، ومسايرة المستجدات المحلية والعالمية (عبد الله محمد بن عبد الرحمن، 1991، ص 73).

أما HELL 1972 فيورد إن الجامعة تنظيم، اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف تتسم بالخصوصية على أساس نسبي من الاستمرارية، حيث تطغي ملامحها الخاصة على استمرارية الهدف أو خصوصيته (محمد حسين رسمي 2004، ص 65).

هذا يؤيد ما تم التعرض إليه فيما يخص أن لكل مجتمع جامعة الخاصة التي ينشأها لتلبية حاجاته الخاصة والمتغيرة باستمرار بتغير الوضع وظهور مستجدات من حين إلى آخر. وتعرف أيضا على أنها مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي، ونظام ديناميكي متفاعل العناصر تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري، حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة ويتأثر بها، في نفس الوقت (مالك شعباني، 2000، ص 181).

أما فضيل دليو فقد أعتبر الجامعة على أنها مجموعة من الأشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما الى المعرفة العليا. (فضيل دليو، 2006، ص 211)

أي أن الهدف الأساسي والأسمى للجامعة هو الوصول إلى المعرفة العلمية بتسخير جميع الإمكانيات المتاحة المادية منها والبشرية لتحقيق هذا الهدف وبلوغه.

كما يمكن تعريفها بأنها مؤسسة تقوم بتوفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة من النضج يتصفون بالقدرة العقلية والاستعداد النفسي لمتابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة (سعيد التل وآخرون، 1997، ص 29).

فمن خلال هذا التعريف يشترط الباحث على الملحقين بالجامعة امتلاك قدرات وإمكانات عقلية ونفسية خاصة لدراسة تخصصات معينة، وفي نفس السياق يرى عبد الله محمد عبد الرحمن بأن الجامعة هي مركز للتعليم، وهي مدرسة للحفاظ على المعرفة وزيادة المعرفة الشاملة، وتدريب الطلاب الذين فوق مستوى المرحلة الثانوية. (عبد الله محمد بن عبد الرحمن، 1990 ، ص 174)

ويؤيده الرأي إبراهيم عصمت مطاوع الذي يرى أن الجامعة تطلق على جميع المعاهد التي تواصل تعليم الأفراد بعد مرحلة الثانوية.

وهذا ما أكده (John3, V, idarbomL, 2002, p) حيث يقول أن لفظ الجامعة يستخدم بشكل واسع للدلالة على جميع المؤسسات التي تضمن تكوين علمي في مرحلة بعد التعليم الثانوي .

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجامعة تعبر أيضا عن مرحلة تعليمية في النظام التربوي الرسمي التي تتوج مرحلة التعليم الابتدائي، والأساسي والثانوي.

و هناك من ذهب إلى تعريف الجامعة ومؤسسات التعليم العالي على أنها رابطة أو تجمع لأسلوب إداري خاص وتمويل محدد قانونيا (حاتم الصيد ، 2001 ص 136) .

و ما يجب الإشارة إليه في هذا الصدد أن المهتمين بقضايا التعليم العالي والجامعة، لم يتمكنوا من الفصل والتمييز بين كل مفهوم : التعليم العالي، والتعليم الجامعي والجامعة، فهناك من يرى أن التعليم

العالي مفهوم أوسع من التعليم الجامعي وهذا الأخير هو أوسع من مفهوم الجامعة ، وهناك من يرى أن كل المفاهيم تعبر عن معنى واحد حيث يقول Durand "أن الجامعة هي التعليم العالي (Durand

(c Prinblogue 1983 P 13).

ولهذا فسنعتبر في بحثنا هذا، أن هذه المفاهيم تحمل نفس الدلالة والمعنى . ونختتم هذا الجزء بالقول بان الجامعة هي المؤسسة تعليمية بالدرجة الأولى، هدفها الرئيسي تكوين

الأفراد تكويننا ذو فعالية و نجاعة، ليكونوا إطارات تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

2- خصائص الجامعة :

على الرغم من تماثل خصائص العديد من التنظيمات الاجتماعية وتطابقها على الجامعة، إلا أنها تنفرد بطبيعتها المتعددة وتنوع مكوناتها مما أدى بـ Baladerstane إلى الإشارة إليها على أنها " كيان مختلط ومتداخل يجمع ما بين المؤسسة، المشروع، الهيئة ويرجع ذلك جزئياً إلى كونها تمثل قطاعاً عريضاً من الأنشطة والعمليات والإجراءات، فضلاً عن اختلاف تناول الجماعات الرئيسية لها ، فالأعضاء والطلاب يعتبرونها مؤسسة، وهي مشروع من منظور المجلس والإدارة وهي إلى الإشراف الحكومي بمثابة هيئة" إنها وجه متعددة الأبعاد لما فيها من صراع في الأغراض، القانون، والدافعية.

وتتبع طبيعة الجامعة من مجموعة من الملامح والخصائص تستأثر بها ومن أهمها:

2-1-قابلية القياس المحدودة: تقاس نوعية ونسب المخرجات نتيجة لجودة الأنشطة وتتنحصر هذه

المخرجات في :

أ- **مخرجات تعليمية :** وتشير إلى قدرة نظام على تحقيق أهداف المجتمع بمقابل احتياجاته الكمية والنوعية، أي أنها الفوائد التي يحصل عليها المجتمع من الاستثمارات التعليمية المبكرة.

ب - **مخرجات بحثية :** تتمثل في اتجاهات البحث العلمي في التوصل إلى معارف جديدة ونشرها،

حيث يصبح العائد الرئيسي لها .

ج- **الخدمات الاجتماعية العامة :** تعد من الجوانب الجدلية غير الملموسة والتي تشير إلى عملية

التطبيع الاجتماعي مثل إكساب الفرد عادات العمل، السلوك التعاوني، احترام القانون، وتتنصف تلك

المخرجات بقابلية القياس المحدودة في الجانب الكمي، فضلاً على أن الفصل بين القيم التي أضافها

التعليم الجامعي إلى الفرد وبين تلك المكتسبة من مراحل تعليمية سابقة، ومن المجتمع المحيط به، ومن

الأمور العسيرة.

2-2- التثنت الداخلي : تتسم الجامعة بشيء من الاستقلال بين وحداتها الأكاديمية استنادا إلى

طبيعتها الوظيفية التخصصية، حيث تشكل أنماط الثقافة الفرعية والجوانب المعرفية والفلسفية للأقسام، وجوانب نوعية المناهج والعمليات أهم المؤثرات المحددة في علاقتها داخل وخارج التنظيم.

فالأقسام ليست نماذج بيروقراطية تعمل على الإدارة والتنسيق بقدر ما هي مركز للأنشطة المهنية يتمثل فيها الاستقلال الأكاديمي بقدرته على الحفاظ على العمليات وتطويرها طبقا لمجموعة المعايير التي تحكمها وتتيح لها الوفاء بالمتطلبات الداخلية (محمد حسن رسمي، 2004، ص 69).

2-3- انتشار السلطة : نظرا لتعدد الهيكل التنظيمي للجامعة وطبيعة عملياتها وأنشطتها فإنه لا

توجد سلطة مطلقة بداخلها، إذ تتعدم وجود سلسلة مباشرة وشاملة للأوامر بقدر ما هي انتشار غير منظم للمسؤولية حيث تتشكل السلطة من دوائر متشابكة من العلاقات المؤثرة.

وتعتمد السلطة المركزية ومختلف المستويات الأخرى على قبول مبدأ الاختلاف في القيم مما أدى إلى أسلوب التفاوض بين مختلف مكونات النظام، اعتمادا على أسلوب القياس... للإجماع على الأهداف، الوظائف والعمليات.

وقد إنتهى Epstein إلى عدم وجود مفهوم واضح يحدد التوزيع الملائم للسلطة يمكن الاستناد

إليه للتظير على إدارة الجامعة أو لإدارة مؤسسة معقدة مثلها.

وهذا ما يجعل الهيكل التنظيمي الجامعي الإداري و الأكاديمي يحتاج إلى إعادة هيكلة، تجعله أكثر مرونة وأكثر تنوعا تبعا لظروف كل جامعة أو كلية بما يتناسب و الاتجاهات الحديثة في التنظيم (رضوان أحمد البشير، 2013، ص 24).

أما نصيرة مزغاش (2000) فهي ترى أن إدارة مؤسسات التعليم العالي تتميز بنظام هرمي مركزي، يحصر تسيير الجامعات في أطر قانونية ضيقة، فالمؤسسة الجامعية توجد في الواقع في وضعية

التسيير وغياب اتخاذ القرار و التقييد الذي يعكر سيرها على أحسن وجه (p,2000,Nacira 13)
(Mezgach).

2-4- مركز الانتشار : تستند شرعية وجود الجامعة على قدرتها في أداء وظيفتها المناطة بها من قبل المجتمع بما تعكسه من اتجاه المجتمع نحوها وذلك كونها :

تنظيم اجتماعي وجد لتحقيق أهداف الدولة من خلال عقد التزام بالعمل على ترجمة الفلسفة العامة والمخططات القومية إلى أهداف إجرائية استنادا إلى أن كل مجال دراسي ينطوي تحت نطاق الاهتمام القومي يجب تطويره وتنميته ، إنما هو فلسفة تم ترجمتها وإخضاعها للمصلحة القومية من خلال الجامعة، انطلاقا من أن ما تخصصه الدولة من موارد لخدمة الجامعة تم استخدامها لتحقيق مبدأ الكفاية وخدمة الإقتصاد القومي.

وتشير العديد من الدراسات إلى إن الاستثمار في رأس مال البشري خلت القدرة واكتساب المهارة والمعرفة ذات الارتباط بالأنشطة المجتمعية هو نوع من الاستثمار المستقبلي (محمد حسن رسمي، 2004 ص 70-71).

حيث يرى عمر سيد أن تقدم الأمم يمثل انعكاسا لنمط إدارة مواردها المادية و البشرية، وتعتبر الموارد البشرية أهم عنصر فاعل لضمان التنمية والنمو(عمر سيد، 2010، ص 15).

2-5- غموض الهدف :

تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة متعددة ومتداخلة من الأهداف التعليمية، البحثية، وخدمة المجتمع، ومن العسير الفصل بينهما في عملية الإنتاج والقياس، ويعتبر توقعات العاملين بها والمجتمع من أهم المحددات التي تضيف خاصية الغموض والتعقد على هذه الأهداف (محمد حسن رسمي، 2004 ص 70-71).

3-أهداف الجامعة :

تشكل الأهداف حجر الزاوية لأي جامعة، فهي تتبع من فلسفتها التربوية المترجمة لفلسفة المجتمع، وللتطورات العلمية في مجال العلوم والتكنولوجيا.

إن أهداف التعليم الجامعي بشكل عام تتراوح من البحث عن المعرفة إلى إعداد الكوادر المؤهلة، ومن الكبرياء الوطني إلى التصنيع وتغيير مصادر الطاقة، ومن الأهداف التي تنمي الفرد وعقليته الى الأهداف التي تصقل المجتمع وتحدد مساره (سعدون نجم الدين الحلبوسي 2003، ص: 168 - 169)

في حين أن هناك شبه اجماع على أن الأهداف الأساسية للجامعة هي :

- ❖ الحرص على الإنتاج المستمر للمعرفة (البحث العلمي) والاحتفاظ بها.
- ❖ العمل على التواصل الفعال للمعرفة إلى المحتاجين إليها (التدريس).
- ❖ الحرص على تطبيق المعرفة لحل المشاكل التي تعانيها ميادين الحياة (خدمة المجتمع والحياة العامة)

❖ الحرص على بناء الفرد المقتدر.

❖ الارتقاء فكريا وحضريا بالفرد وتنمية قيمه الإنسانية (عبد العزيز بسام ، 1984، ص 39).

ويضيف حسن شحاتة من بين أهداف الجامعة أيضا :

نقل العلوم والمعرفة ونقدها وإضافة إليها وهذا في ضوء النظريات الحديثة وفلسفة المجتمع.

❖ مشاركة الهيئات المختصة في القيام ببحوث لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.

❖ و هناك من يرى بأن الهدف من التعليم العالي هو البحث العلمي الخالي من كل منفعة... وآخرون

يرون أن الغرض منه أن يكون وسيلة سريعة للإنتاج من خلال إعداد أيادي عاملة مؤهلة علميا

ومتمكنة التي تساهم في دفع عجلة التنمية.

وبصفة عامة تنهض الجامعات داخل المجتمع بأدوار كبيرة ولأغراض وأهداف متنوعة، ثقافية ، اقتصادية ، اجتماعية ، وتكنولوجية ، قد تكثر أو تقل حسب إمكانيات كل جامعة (جميل صليبا، 1967، ص 326).

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت أهداف الجامعة، واتجاهاتها وعلاقتها، وجميعها تشابهت فيما رمت إليه، ومن أهمها دراسة GROSS التي قام بها مصنف الأهداف إلى :

أولا أهداف تنصب على المخرجات : ويندرج تحتها أهداف فرعية هي :

أ- **أهداف يعكسها الطالب:** يقصد بها التغيير المقصود في بنيان الطالب الخلقى والنفسي بنية التعرض لعملية الضبط والتطبيع الاجتماعي والتي تعمل على :

1- تنمية استثارة قدرات الفرد المعرفية والمهارات لتحقيق أقصى عائداتها.

2- بناء الشخصية المتكاملة بتنمية الشعور بالثقة والاحترام الآخرين، وتنمية الحس والشعور بالمسؤولية الاجتماعية.

3- تنمية القدرة على التحليل و الاستنتاج وإخضاع القضايا الجدلية لمنطق الموضوعية من خلال بناء القدرة على نقد وتقويم الأفكار.

ب- **أهداف تعكس الكفاية العلمية :** وتشير إلى العائد الفردي والاجتماعي لمجموعة الأنشطة المقدمة بهدف تأهيل الفرد لوظيفة في المجتمع من خلال :

1- الإعداد الأكاديمي والمهني وخلق وتنمية المهارات والخبرات المهنية.

2- خلق روح البحث العلمي واستثارة الدافعية نحو السعي إلى الابتكار باللجوء إلى الوسائل العملية والعلمية.

3- اكتساب الفرد مجموعة من الاتجاهات بالتعرض لعملية التغذية الثقافية والتاريخية وخلق عادات جديدة.

ج- أهداف ترتبط بالبحث العلمي : ويقصد بها الحصول على معرف جديدة والتوصل إلى حلول

لمشكلات المجتمع باللجوء إلى الأبحاث التطبيقية والأبحاث الأكاديمية ذات الأبعاد النظرية.

د- أهداف خدمية : وتتفق مع طبيعة الجامعة المتعددة الإنتاجية بالاعتماد على مجموعة القوى والموارد

وتسخيرها لخدمة المجتمع من خلال:

1- تقديم الاستشارات الفنية وتقديم الموارد و الإمكانيات

2- تقديم البرامج التعليمية الممتدة، وخلق الكوادر الثقافية، بالإشراف على البرامج وإقامة الندوات.

3- حفظ ونقل التراث، والعمل على خلق الأفكار في مختلف المجالات (محمد حسن رسمي ،

2004 ، ص 77 - 78).

هـ- أهداف ترتبط بالدافعية : يقصد بها تحقيق أعلى مستوى من الرضى والولاء للجامعة من خلال :

1- حرية التعبير وتناول القضايا دون خوف من الاضطهاد وهي لب الحرية الأكاديمية.

2- إتاحة المجال للفرد لمتابعة دراسته العلمية بأسلوب يرضي عنه وطبقا للمعايير الشخصية.

3- حرية الطلاب في تناول القضايا المختلفة، وحماية جهودهم لتحقيق الأهداف من خلال القنوات

الشرعية المتاحة لهم.

4- تنمية الولاء نحو الجامعة مثلما يكون نحو المهنة.

5- تقديم مجموعة متكاملة من الأنشطة الطلابية.

و- أهداف ترتبط بالمكانة : العمل على الحفاظ على مكانة الجامعة ومقارنتها بجامعات أخرى وفي

مواجهة اتجاهات قد تغير من مكانتها من خلال:

1- الحفاظ على نوعية البرامج المقدمة.

2- التحديث والاستجابة لمتطلبات العصر.

3- بذل الجهد للإرتقاء بمكانة الجامعة كمؤسسة تعليمية وبحثية (محمد رسمي ، 2004 ، ص 79

).

وعموما يمكن القول أن غياب الأهداف في كثير من الأحوال يجعل مناهج التعليم الجامعي غير قادرة على تحقيق نتائج ملموسة في ميادين التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لذلك كانت الأهداف نقطة البداية الطبيعية التي يجب أن تضعها الجامعة نصب عينها (صباح نصراري ، 2012 ، ص 18).

ثانيا أهداف معاونة : تعكس حاجة الجامعة كتنظيم الوفاء باحتياجات المجتمع وإضافة الشرعية على

مجموعة الأنشطة التي يمارسها والحفاظ على الموارد والتمويل بالعمل على:

1- خفض التكاليف بالإستثمار الجيد في الوقت والمكان.

2- التعامل المباشر مع مشكلات القطاع الجغرافي التابعة له.

3- التأكد على مبدأ التقويم بما يضيفه من شرعية على البرامج المقدمة.

4- تحديد المعايير الخاصة بالطلاب وقبولهم.

5- الإهتمام بطلاب المرحلة الثانوية والارتقاء بقدراتهم لمقابلة متطلبات القبول بالجامعة.

6- تأكيد ثقة المجتمع في الإسهام بتمويل احتياجات الجامعة

ويندرج تحت فئة الأهداف المعاونة الأهداف التالية:

أ- **أهداف ترتبط بالإدارة:** وتشير إلى أسلوب الإدارة وتناول الصراع وتحديد الأولويات من خلال العديد

من المؤشرات:

1- اتخاذ الإدارة الأسلوب الديمقراطي نهجا لها يعبر عنه بإشراك العاملين الأعضاء والطلاب في عملية

الإدارة واتخاذ القرار.

2- التأكد من أن الرواتب، الحوافز، والمزايا دائما ما تعكس الإسهام الذي يقدمه الفرد لصالح المجتمع

الجامعي.

3- وجود حلقة من الاتساق بين الأقسام لتجنب حالة الاختلاف في الوصول إلى قرار يتعلق بالعمل

المشترك بينهم (محمد رسمي ، 2004 ، ص 78 - 79).

وفي هذا السياق نجد أن لونيس علي حدد بصفة عامة أهداف الجامعة كما يلي :

- ❖ تنمية شخصية الطالب وتزويده بالمعارف إدراك المفاهيم.
- ❖ إعداد وتكوين الإطارات البشرية في مختلف المجالات المعرفية.
- ❖ الإفصاح عن مختلف الثقافات الإنسانية المتعددة.
- ❖ الإسهام في حل المشكلات المحلية و العالمية وتشجيع التعاون الفكري.
- ❖ نقد المعرفة من خلال الدراسات المختلفة النقدية في ضوء النظريات الحديثة.
- ❖ الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها الظروف العالمية والتطورات العلمية والتكنولوجية.
- ❖ الإضافة إلى المعرفة عن طريق البحوث النظرية والتطبيقية.

من أهم ما تهدف إليه الجامعة هو خدمة المجتمع والإرتقاء به حضارياً، وترقية الفكر، وتقديم المعرفة، وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمختصين الفنيين الخبراء، وإعداد الإنسان وفق أصول المعرفة، وطرق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة للمساهمة في بناء المجتمع وضع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية (لونيس علي ، 2005 ، ص 236).

وهذا ما أكده (مبارك بوعلاق، 2012، ص 205) حيث يرى أن هدف الجامعة الأساسي هو تكوين رأس المال البشري المطلوب والقادر على تحمل مسؤولياته في الحاضر والمستقبل.

- ❖ تدعيم القيم الروحية لدى الشباب بحيث لا يجب أن تنقطع صلّتهم من جهة، ومن جهة أخرى تنوير المجتمع المحيط به بالتيارات الفكرية الحديثة، وتوضيح طرق تطبيقها.

❖ العمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي الأكاديمي والتطبيقي، وبين التعليم العالي الفني والتكنولوجي وفقا لخطة مدروسة، وكذلك التنسيق بين التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي، الشيء الذي يؤدي الى إيجاد نوع من التوازن بين مدخلات ومخرجات مراحل التعليم المختلفة (الهلاي الشريبي، 2000، ص 22 - 23).

4- وظائف وأغراض الجامعة :

شهد العقدان الماضيان جهود كبيرة لإعادة تعريف أغراض الجامعة ووظائفها، في ضوء التغيرات السريعة التي عمت على الصعيدين المحلي والدولي، حيث تبرز الوظيفتين : الحرة (تنمية الشخصية الإنسانية) والنفعية (إعداد الفرد للعمل) لمؤسسات التعليم العالي، ونأخذ بالحسبان في الوقت ذاته المتطلبات الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المعاصر (أحمد زرزور، 2005 ، ص15) .

وفي هذا السياق فقد أشارت الندوة العالمية حول التعليم العالي في ورقتها "تحديات ومهام في ضوء الندوة الجهوية 1998 " أن هناك مصطلحات كثيرة ومتعددة تستعمل للإشارة الى وظائف التعليم العالي، فنجد مصطلح : مهام، أغراض، أدوار، وظائف، مسؤوليات تستعمل كلها في نفس السياق لتحديد نفس الأشياء ونفس الأفكار ومن نفس الطبيعة (Unisco , 1998 , p 17).

ونفس الرأي نجده عند ألفانسو بوريرا كبرال "Alfonso borrrira cabrel" في كتابه جامعة اليوم حيث يرى أن مصطلح مهام يستعمل أيضا للإشارة إلى الأهداف والأدوار والى الوظائف (Alfonso borrrira cabrel , 1995 , p23).

و على العموم فإن للجامعة جملة من المهام والأدوار تجعلها تؤثر وتتأثر بمحيطها الاجتماعي بشكل يجعلها بمثابة أداة فاعلة يعول عليها لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وقد اتفقت معظم أدبيات التعليم العالي على أن وظائف الجامعة في ما يلي :

❖ إنتاج المعرفة والعمل على نقلها.

❖ الإعداد الأكاديمي والمهني للأفراد.

❖ خدمة المجتمع.

4-1 إنتاج المعرفة والعمل على نقلها :

يعد البحث العلمي القاعدة أو الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية والرفاهية الاقتصادية للدول وقد بدأ هذا الدور في الجامعات الألمانية في بداية القرن التاسع عشر، والتي كان لها تأثير على باقي جامعات العالم فيما بعد وحتى الآن وأصبح ينظر للجامعة على أنها مركز للبحث العلمي الأكاديمي (هاشم فوزي دباش ، 2008، ص 93).

ومن ثمة فإن السلعة الرئيسية التي تنتجها الجامعة هي المعرفة وحتى تتمكن من إنتاجها بتعاون أفرادها كلهم وخاصة الأساتذة، وتكون الوسيلة الرئيسية التي يستخدمونها هي البحث العلمي، لذا فإن البحث العلمي أصبح وظيفة رئيسية للأساتذة والطلبة معا، حيث ينتظر منهم إنجازه بصورة مستمرة حتى تتمكن الجامعة من إنتاج المعرفة ونقلها، وهذا حتما لا يتم إلا من خلال توفير الإمكانيات الضرورية التي تمكن من تحقيق الهدف (محمد مقداد ، 2002. ص 06).

وما يجب التنويه إليه في هذه النقطة أن البحث العلمي من المفروض أن تكون له تطبيقات عملية على أرض الواقع، لتمكن من الإستفادة من نتائجه في حل المشكلات والمعوقات التي تواجه المجتمع في طريقه نحو تحقيق التنمية ومسايرة التطور العلمي والتكنولوجي، وهذا ما يجعله يتصف بالنجاعة La

Pertinence و L'efficacité .

4-2 . الإعداد الأكاديمي والمهني للفرد:

حيث تعمل الجامعة على تكوين وإعداد الكوادر الفنية والمهنية وذلك بتطوير برامجها ومناهجها بما يتناسب وحاجات المجتمع المتنوعة. كما تساهم في إعداد الطلبة لسوق العمل، وذلك بإكسابهم المهارات والكفاءات التي يحتاجونها قصد الاندماج في الحياة في الحياة المهنية بشكل فعال(أحمد زرزور، 2005، ص 16).

هذا ما يجب أن يكون ، وما هو متوقع من الجامعة القيام به فيما يخص إعداد الطلبة لسوق العمل، إلا أن الواقع يقول عكس ذلك تماما، حيث نجد أن الجامعات في الدول النامية (والتي تعتبر الجزائر واحدة منها) تعاني من خلل في برامجها يتمثل في وجود فجوة بين ما يتلقاه الطالب في الجامعة وما يجده في الميدان (الحياة العملية) ، بشكل يجعل خريجي الجامعات Les Diplômées مطالبين بإكتساب معارف ومهارات جديدة لم يتلقونها في الجامعة، تمكنهم من التكيف مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، هذا بشأن الذين تمكنوا من إيجاد مناصب عمل. ناهيك عن الأعداد الكبيرة من الخريجين الذين يعنون من البطالة، بسبب عدم توفر مناصب شغل تتناسب وشهاداتهم العلمية، لعجز دولهم على خلق مناصب عمل لهم. هذا نتيجة عدم الموازنة بين ما يتطلبه سوق العمل وبين ما تقدمه الجامعة من تكوين.

ولهذه الأسباب وأخرى لجأت العديد من الدول إلى تبني نظام جديد يعول عليه في إخراج الجامعة من أزمتها التي نتخبط فيه وهو نظام LMD ، فهل سيحقق هذا النظام ما يتوقع منه؟.... هذا ما سنتنبهه الأيام.

4-3 -خدمة المجتمع : برز هذا الدور مع بداية انتشار التعليم العالي في أمريكا وتكون نتيجة

ل مناخ فكري واجتماعي وثقافي خاص بهذا المجتمع.

ولقد أقيمت العديد من الجامعات على أساس القيام بهذا الدور ثم أصبحت تقوم بعدة أنشطة فرعية أساسية إلى جانب أدوارها الأساسية المتمثلة في إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها، هكذا تحولت الجامعة من كونها مركزا للبحث الحر للوصول الى المعرفة والتدريس، الى نقل المعرفة واستغلالها إجتماعيا. وتعد خدمة المجتمع والنهوض به من الأدوار الرئيسية للجامعات، حيث أن دور الجامعة لا يتوقف عن التعليم والبحث العلمي، إنما يمتد الى خدمة المجتمع عن طريق معالجة المشكلات والتحديات التي يواجهها واقتراح الحلول المناسبة لها والتصدي للظواهر الدخيلة والمؤثرة على قيمه ومعتقداته (سعيد بن حمد الربيعي، 2008 ، ص 28).

باعتبارها أيضا مؤسسة محافظة فهي تساهم في حماية القيم الإجتماعية وترسخ دعائم النظام الاجتماعي القائم (فهيمة ذيب ، 2005، ص 20).

ونتيجة لأننا نعيش عصر تدويل التعليم العالي " La mondialisation de l'enseignement supérieur " وذلك بتحويل الجامعة من مؤسسة محلية الى مؤسسة عالمية متفتحة على العالم، فإن أنظمة الحكم والشعوب والمجتمعات، والتطورات الحاصلة فيها أسندت للجامعة مهام ووظائف تجاوزت حدود تلك التي كانت تؤديها في السابق.

ولعل من أهم الوظائف والمهام الحديثة التي أصبحت الجامعات المعاصرة (والجزائر واحدة منها) مجبرة ومطلبة بتأديتها نجد مايلي:

- تيسير إلتحاق الفئات الخاصة بالتعليم العالي، على إعتبار أن هذه الفئات المحرومة قد تملك من المواهب والخبرات ما يساهم في تنمية المجتمع (رشدي أحمد طعيمة ، 2004، ص 298).
- في إطار إقتصاديات الحالية والتي تتم بالتغير وبظهور نماذج إنتاج جديدة فقد أسندت إلى الجامعة مهمة تؤكد على توثيق وتجديد روابط التعليم العالي بسوق العمل وسائر قطاعات المجتمع.
- الاشتراك مع عالم الشغل في استحداث وتقييم عمليات التعلم والبرامج التعليمية.

- إيجاد وضمان التوظيف وخلق فرص العمل جديدة للأعداد المتزايدة للطلبة الجامعيين (, Unisco 1998 , p 18).
- جعل التعليم العالي يأخذ أنماط وأشكال مختلفة، وهذا من أجل إتاحة الفرص لجميع الفئات المختلفة وفي جميع الأوقات "الجامعة الإقتراضية ، التعليم عن بعد،...."
- إستقبال أعداد المتعلمين الكبار والعائدين من عالم الشغل بغية إعادة رسكلتهم وإعطائهم نوعا من التكوين المتواصل وبالتالي جعل التعليم مندرجا في سياق التعليم مدى الحياة.
- تعريف وتدعيم تمويل التعليم العالي مع تنويع مصادره وهذا من أجل تطوير هذا الأخير وزيادة فعاليته والحفاظ على جودته.
- إقامة التعاون الدولي بين الجامعات ومخابر البحوث وبالتالي ترسيخ مبدأ التشاور بين الجامعات.
- جعل التقييم المستمر كأحد المهام الحديثة والرئيسية للجامعة حيث يتعدى التقييم هذا أداء الطلبة وحسب، إنما حتي تقييم الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس، تقييم السياسات الإصلاحية والتوجهات المطبقة داخل الحرم الجامعي (1998 , p 18 , Unesco).

5 . التحليل التنظيمي للجامعة :

5-1- مفهوم الجامعة /المؤسسة: تعتبر الجامعة مؤسسة إجتماعية تعليمية وتكوينية، تهدف إلى تغطية احتياجات البلاد من الإطارات والتقنيين، ويتضمن مفهوم الجامعة كل الأجهزة الإدارية، المالية والمخابر العلمية التي تتطلبها العملية التربوية الجامعية من أجل التكوين العلمي من خلال التدريس والبحث العلمي.

والجامعة كمؤسسة تعليمية تتكون من ثلاث بنيات هي :

❖ البنية البشرية : وتتكون هذه البنية من

أ- العمال الإداريين : إذ تحتاج كل مؤسسة إلى تنظيم إداري، يقوم على أساس التسلسل الهرمي، الذي يضبط علاقات الرئيس بالمرؤوس، داخل إطار التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة، طبقا لهذا التسلسل الهرمي توزع الأوامر والتعليمات والقرارات داخل المؤسسات ويخصص العمال الإداريين بتسيير الشؤون الجامعية من الناحيتين الإدارية والمالية، وهؤلاء لا تربطهم أي علاقة تقريبا بالأمور التربوية.

ب . العمال البسطاء : وتوكل إليهم الأعمال البسيطة كالنقل والخدمات ،...إلخ وقد تكون لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بكل الفئات العاملين في الجامعة الإداريين منهم والتربويين وحتى الطلاب في كثير من الأحيان.

ج . الأساتذة العاملين في التدريس : وهؤلاء يمثلون الفئة المهنية في الجامعة ويقومون بتنفيذ العملية التعليمية وهم على نوعين : فئة تباشر العملية التربوية وفئة تشرف على حسن سيرها من بعيد مثل مديري الكليات، رؤساء الأقسام ،...إلخ (علاقي الطاهر، 2000 ، ص 47).

د . الطلاب : وتعتبر هذه الفئة أهم الفئات في البنية البشرية للجامعة إلى جانب المدرسين، وهي على علاقة مباشرة ودائمة بالعاملين بالتدريس حيث يتلقون مختلف العمليات التربوية.

❖ **البنية القانونية :** للجامعة مجموعة من القوانين والأنظمة تضبط أعمالها وعلاقات عمالها ذلك لأنها مؤسسة رسمية، تنشأ بموجب مرسوم من الحكومة تتطوي على تنظيم رسمي يتلخص في الخطط والإجراءات والبناء التنظيمي، والمحدد في المراسيم والقوانين الخاصة.

❖ **بنية الجامعة المادية :** وتتمثل في المنشآت والهياكل وأبنية الجامعة وهي موجودة للقيام بعدة وظائف منها :

أ- **وظيفة تعليمية :** وأهمها وظيفة التدريس، وهذه الوظيفة تشترط وجود عدد من الطلاب ومجموعة من المعلمين يختصون لتنفيذ هذه الوظيفة .

ب- **وظيفة بحثية :** وتوكل وظيفة البحث للجامعة زيادة على وظيفتها.

ت- **وظيفة تثقيفية :** تصطحح الجامعة بمهمة نشر الثقافة، وهذا من خلال قيامها بأنشطة علمية أخرى كالمحاضرات والمعارض والندوات الوطنية والدولية والمؤتمرات وغيرها من الأنشطة.

إن الأبنية الجامعية مصممة بحيث أنها تلائم من جهة طبيعة العملية التعليمية على مستوى التعليم العالي، ومن جهة أخرى بحيث تلائم العمليات الإدارية التابعة للعملية التعليمية لذلك فهي في حاجة إلى أقسام للدراسة وقاعات للمحاضرات ومكتبات، وهذا من أجل أن تتماشى مع التطور العلمي والتقدم التكنولوجي، وتجديد المناهج التربوية بما يلاءم ذلك فهي في حاجة مستمرة إلى مخابر مجهزة بالأجهزة الضرورية التي تساعد على إعطاء المبادئ الأساسية من العلم للطلاب وتدعيمها بالتجارب والتطبيقات المناسبة لها.

كما أنها بحاجة إلى أبنية وهياكل إدارية، كالمكاتب وغيرها من اللوازم الضرورية لإجراء العمليات الإدارية على اعتبار أن الجامعة هي مؤسسة ذات طبيعة تعليمية وإدارية كما سلف وذكرنا (علاقي الطاهر، 2001، ص 48).

5-2-الجامعة نسق مفتوح :

من المنظور السوسولوجي تعد الجامعة إحدى النسق الفرعية ذات أنماط خاصة من التفاعل والعلاقات المتبادلة مع المجتمع الخارجي، وقد حدد Kast هذه العلاقة بينهما في أن : " النظام المفتوح دائم التفاعل مع البيئة يهدف إلى تحقيق التوازن الديناميكي، حيث يعتمد وجوده على مجموعة دائرية من التدفق الداخلي، أنشطة وعمليات التحويل، والتدفق الخارجي، ويتحتم على النظام إستقبال مجموعة كافية من المدخلات تمثلها الموارد البيئية بهدف الحفاظ على مجموعة الأنشطة والعمليات الداخلية، والقيام بتصدير تلك الموارد المعالجة إلى البيئة بشكل كاف بهدف استمرار الدائرة (, Kast .E . Fermont

.(P 110 ,1974,James E Rosenzweig

فالجامعة نسق مفتوح يستمد أهدافه من حاجات المجتمع ، و يحاول إشباعها بتكوين الكفاءات الفعالة في المجتمع، وتحقيق التوافق و المنفعة بينها وبين بيئتها (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 44).

وهذا ما ينطبق على الجامعة ، حيث يرى فضيل دليو أن الجامعة بإعتبارها مؤسسة تعليمية يمكن

تحليلها كنظام مفتوح "systeme ouvert" من خلال بعض الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي:

✓ يمكن الاستدلال على الجامعة ومعاينتها في محيط معين.

✓ تسعى الجامعة إلى تحقيق هدف رسمي لتقديم وإنتاج خدمات تعليمية، تكوينية وتنقيفية.

✓ تحتوي الجامعة على عناصر ووحدات مختلفة ومهيكله منها ما هو بشري كالطلبة والأساتذة

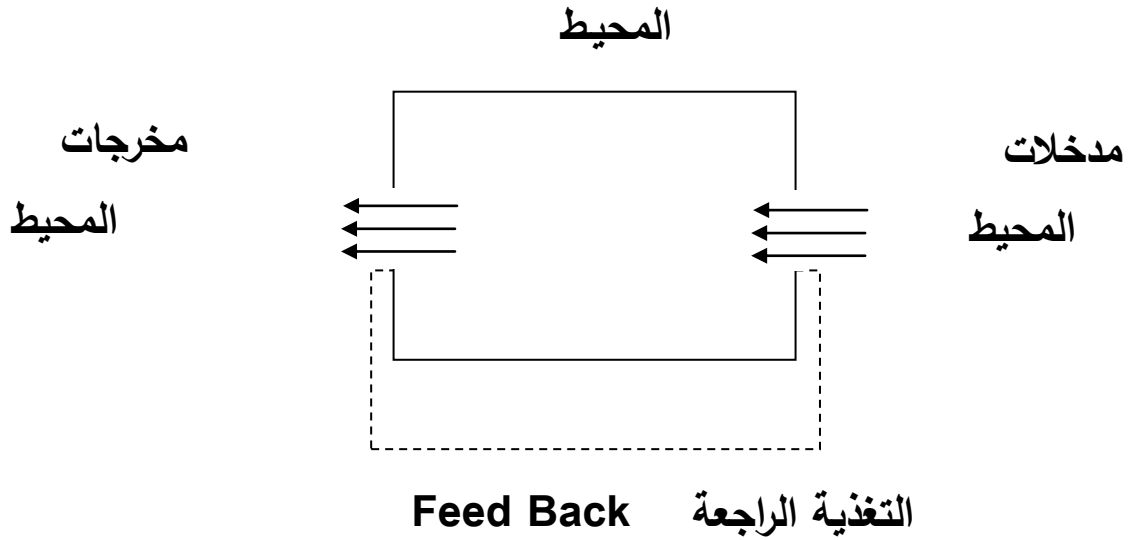
ومختلف العاملين، ومنها ما هو مادي كالهياكل الادارية والبيداغوجية والوسائل التعليمية ورغم اختلافها

تتداخل هذه العناصر وتتلاحم فيما بينها للمحافظة على مستوى الاندماج الضروري لتحقيق الهدف

المشترك

✓ و كنسق مفتوح ايضا هناك عدة علاقات تنظيمية و وظيفية تربط الجامعة بمحيطها كما يوضح

الشكل الموالي:



شكل رقم (01): يوضح ارتباط الجامعة بمحيطها

حيث تتصل الجامعة من المحيط على مدخلات تتمثل في:

- هياكل ؛ مواد؛ طاقة.
 - معارف تقنيات ؛ طلبات المحيط الاجتماعي ؛ الاقتصادي و السياسي و مختلف المعلومات
 - شباب قصد التكوين و راشدین قصد التكوين المتواصل ؛ إجراء و أساتذة ؛ عمال الإدارة ؛ المحاسبة و المديرية ؛ و ممولين خارجيين . إذ تشارك جميع هذه المدخلات في عملية التحويل من خلال نشاطات أساسية ؛ و هي حسب تعبير "كريس انجريس" (1964.C.Argyris)
 - نشاطات موجهة لتحقيق الهدف الرسمي للجامعة :المحاضرة الأعمال التطبيقية و التوجيهية .
 - نشاطات هادفة للمحافظة على النظام الداخلي كالاكتفاءات بين الأساتذة و الإدارة و الطلبة .
 - نشاطات تسمح بالتكيف مع المحيط كالأعمال المختلفة المرتبطة بوظيفة الاستقبال التنظيمي .
- ✓ و نتيجة لهذه المدخلات تقدم الجامعة للمحيط المخرجات التالية :

أ- طلبة قادرين على القيام بالبحث العلمي ، أو المغامرة في عالم الشغل .

ب- أجور ممنوحة لمختلف الفاعلين في عملية التحويل .

ج- الرضا أو الاستياء لدى الطلبة أو الأصناف المختلفة الأساتذة و العمال.

د- المعلومات المختلفة (فضيل دليو وآخرون ؛ 1995 ؛ ص ص 219-220) .

ونشير في هذا الصدد أن المخرجات عند المشتغل بعلم الإدارة هي مختلف البرامج التعليمية التي تحتوي على وحدات مختلفة ذات أهداف وخدمات معينة، وهي عند المشتغل بعلم النفس، مقدار التغيير في سلوك الطالب أو القيم المضافة، وعند المشتغل بعلم الاقتصاد تلك المكاسب الإضافية الناجمة عن الزيادة في مقدار التعلم، وهي عند صانع السياسة تتمثل المخرجات على أنها تلك القدرات التي يكسبها الفرد بهدف المشاركة الفعلية في إنتاجية المجتمع (Zaltman .G and associates1977 , p14).

وللمتبع لوظيفة الجامعة في المجتمع يرى أن هذه الوظيفة قد تبدلت وتغيرت وتطورت، بتطور المجتمع علميا وتكنولوجيا، إلى أن أصبحت في الوقت الحاضر ذات وظيفة مزدوجة يمكن تحديدها في ثلاث نقاط :

1- التعليم وإعداد المختصين في المهن العالية الذين يحتاجهم المجتمع

2- خلق المناخ الملائم للبحث العلمي ، والقيام به

3- تقديم الخدمات العامة للمجتمع

ويتوقف أداء المؤسسة الجامعية لهذه الوظائف على ثلاثة أصناف رئيسية هي :

أ- الأساتذة : يعد الأستاذ الجامعي حجر زاوية في العملية التربوية وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلا للمعرفة، ومسؤولا عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة، ولم يعد الأستاذ مدرسا أو ملقنا للمعرفة، بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية لاكتساب المعارف والمهارات لدى الطالب.

ولأستاذ الجامعي مهام عديدة على مدار العام كالتدريس، الإشراف على مفكرات التخرج، أو البحوث ، أو المتربصات الميدانية، الاجتماعات البيداغوجية والإدارية، المشاركة في تحضير الامتحانات وتصحيحها،.... (مالك شعباني ، 2006، ص 302).

ب- الطلبة : يعتبر الطلبة إحدى العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ أنه يمثل عددياً النسبة العالية في المؤسسة الجامعية (فضيل دليو و آخرون ، 1995،ص226).

ج- الهيكل الإداري والتنظيمي : هي تلك المكونات البشري المتكاملة، والمتناسقة النشاطات الإدارية والتنظيمية، وفقاً للنظام الهيكلي العام والوظيفي التي تدير وتسير المؤسسة الجامعية، وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغاية التي أنشأ من أجلها.

ويأخذ الهيكل التنظيمي أو الخارطة التنظيمية أحد العناصر الرئيسية في التنظيم الإداري، ويأخذ الهيكل التنظيمي شكل هرم، يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا، وتمثل قاعدته العاملين بالمؤسسة بمستويات المستويات (جوهر صلاح الدين، 1984، ص189).

والهيكل التنظيمي يعطي صورة مختصرة عن طبيعة المؤسسة وحجمها، والمستويات الإدارية فيها، وطبيعة العلاقات السائدة بالإضافة إلى نطاق الإشراف فيها.

حيث أن من أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو بناء الهيكل الإداري والتنظيمي، وتكوين الإطار الإداري المتخصص ، دون الإخلال بالوحدة العضوية بين جهازين الإداري والتربوي، اللذان يساعدان معاً، وبطرق مختلفة في تحسين المردود ورفع الإنتاجية في المؤسسة الجامعية (عبد الصمد الأغبري ، 2006،ص302).

5-3- الجامعة إطار بيروقراطي :

أدت أعمال ميشال كروزيه (Michal Crozier) إلى الكشف عن الخصائص البيروقراطية للمجتمع والأنظمة المفتوحة ، ولجامعة كنظام مفتوح أدخلت هذه الخصائص واستحدثتها، إن أهم هذه الخصائص هي :

✓ كثرة القواعد اللاشخصية، التعليمات الإدارية، التوجيهات الأكاديمية.

✓ مركزية أخذ القرارات، وقنوات الاتصال.

✓ عزلة مختلف الأصناف الفاعلة في المؤسسة الجامعية الإدارة، الأساتذة، الطلبة والعمال.

تؤدي هذه السمات البيروقراطية الأساسية، إلى ثقل وصلابة في سير العملية الوظيفية للجامعة التي تؤدي إلى إختيار إستراتيجية الرقابة كسلوك إقتصادي، هذا ما يؤدي إلى تقلص قدرة الجامعة على التكيف مع التحولات ومستجدات المحيط، ورغم هذا فإن للأنظمة البيروقراطية بعض المزايا تتجلى أهمها في حماية الأفراد من التعسفية التي تظهر كلما تقلص استخدام البيروقراطية، حيث أظهرت نتائج التحليل السيكولوجي للجامعة وجود اختلافات وظيفية فعلية بين جامعة وآخري رغم التقارب في معيارية بيروقراطيتها (فضيل دليو وآخرون ، 1995 ، ص 220 - 221).

6-الجامعة الجزائرية :

6-1- مراحل تطور الجامعة الجزائرية :

فيما يخص الجامعة الجزائرية فهي تعد من أقدم الجامعات في الوطن العربي ، حيث تأسست عام

1877 ، و أعيد تنظيمها عام 1909 . ومرت في تطورها التاريخي بمرحلتين :

أ . مرحلة ما قبل الاستقلال :

قبل أن تحصل الجزائر على استقلالها سنة 1962 ،كانت بها جامعة واحدة هي جامعة الجزائر ،

التي تأسست من طرف سلطات الاستعمار الفرنسي لتكون نسخة طبق الأصل للجامعات الفرنسية

،وكانت مسخرة لخدمة قضايا الاستعمار وموجهة حب منظوره ووفق أساليبه ، هدفها الأول تلبية حاجياته وتحقيق رغباته و إعداد الإطارات اللازمة لضمان مصالحه الثقافية والإدارية والإقتصادية و السياسية...دون الاستجابة لمشاكل الشعب الجزائري آن ذاك (فهيمة ذيب ،2005،ص 54).

حيث كانت تضم أربع كليات هي :

○ كلية الاحقوق والعلوم الانسانية .

○ كلية الآداب والعلوم الانسانية .

○ كلية العلوم والفيزياء.

○ كلية الطب والصيدلة.

وفي الفترة ما بعد الحرب العالمية(1914. 1919) تخرج منها جزائري واحد فقط، كما لم ينشأ فيها قسم لدراسة اللغة والثقافة العربية على غرار قسم اللغة والآداب الفرنسية، والسبب أن فرنسا كانت ترى في ذلك خطر على وجودها في الجزائر(رابح تركي، 1990، ص 129).

ولقد أولت الجزائر أهمية بالغة للتعليم العالي، وجعلته في إحدى أولويات مخططاتها الإنمائية وسعت لتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية باعتباره أساس تقدمها ورفيها(أحمد زرزور،2006، ص45).

حيث كان على السلطات الجزائرية إصلاح المنظومة التربوية عامة والجامعة خاصة لتستجيب لطموحات الشعب الجزائري، لدعم استقلاله، وعليه فقد واجهت مؤسساتها الجامعية منذ البداية صراعا على الواجهتين :

. التحدي الأول يتمثل في فك الحصار الذي ضربه عليها الاستعمار، وفتح أبوابها للإطار الذي

وجدت نواته الأولى في مدارس التعليم الثانوي .

. أما التحدي الثاني فيتمثل في محاولة تغيير العقلية التي كانت تعمل على إبقاء الجامعة ملحقا

هامشيا يسير وراء البحار(أحمد زرزور ،2006، ص45).

ولقد مرت الجامعة الجزائرية بعدة مراحل في إطار سيرورة التطور التاريخي الذي عرفه المجتمع

الجزائري منذ الاستقلال إلى يمتنا هذا ،س ويمكن إيجازها فيما يلي :

المرحلة الأولى :وتمتد منذ الاستقلال إلى سنة 1970: وهذا تاريخ إنجاز أول وزارة متخصصة

للتعليم العالي والبحث العلمي ،تتميز هذه المرحلة بفتح جامعات في مدن رئيسية بالجزائر، بعد أن كانت

توجد جامعة واحدة، فقد فتحت جامعة وهران سنة1966، ثم تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967، ثم تلتها

جامعات أخرى (بوفلجة غيات ، 1992، ص61).

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً عن الفرنسيين إذ كانت الجامعة مقسمة

إلى كليات هي :

○ كلية الآداب والعلوم الإنسانية .

○ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .

○ كلية العلوم الدقيقة.

ولقد كانت الكليات مقسمة إلى عدد من الدوائر تهتم بتدريس التخصصات المختلفة كما أن النظام

كان مطابقاً للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحلها كما يلي :

. **مرحلة الليسانس:** تدوم ثلاث سنوات لأغلب التخصصات، وهي عبارة عن نظام ثانوي للشهادات

المستقلة، التي تكون في مجموعها شاهدة الليسانس.

. **مرحلة الدراسات المعمقة:** وتدوم سنة واحدة، يتم التركيز فيها على منهجية البحث العلمي إلى

جانب أطروحة مبسطة نسبياً لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية .

. **مرحلة شهادة الدكتوراة الدرجة الثالثة :** وتدوم سنتين على الأقل لإنجاز أطروحة علمية .

. **مرحلة شهادة دكتوراة دولة :** وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري و

التطبيقي (حاتم الصيد ،2001، ص 138).

المرحلة الثانية (إصلاح 1971):

في خضم التناقضات الصارخة التي عرفتھا الجامعة الجزائرية بسبب ممارساتھا لنشاطاتها ضمن أطر موروثة بعيدة كل البعد عن الحقائق و الواقع المعاش ، جاء الإصلاح الجامعي في سنة 1971، ليقطع أساليب التكوين التي لا تمت بأية صلة مع خصوصيات المرحلة التي تمر بها البلاد ، إذ أصبح من الضروري وضع نظام جديد للتعليم العالي ، كانت تملیه الظروف الجديدة التي كان يعيشها المجتمع الجزائري (فهيمه ذيب، 2005، ص ص 56-57).

وتمثل هذا الاصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة ، تضم الدوائر المتجانسة واعتماد نظام السداسيات المستقلة محل الشهادات السنوية (بوفلجة غيات، 1992، ص 63).

وقد أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية وهي

○ مرحلة الليسانس: وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة التدرج، وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية .

○ مرحلة الماجستير: وهي ما يطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل ، وتحتوي على جزأين : الأول هو مجموعة المقاييس النظرية، التي تهتم خاصة بالتعمق في الدراسة المنهجية، أما الجزء الثاني فيتمثل في إنجاز بحث يقدم في صورة أطروحة .

○ مرحلة الدكتوراه: وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الثانية، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي .

ويمكن القول باختصار أن بداية السبعينات قد عرفت بداية الثورة الحقيقية في مجالات التعليم العالي، خاصة في مجال بناء الجامعات وتعريب التعليم وعلى وجه الخصوص العلوم الإنسانية، إلا أنها عرفت تعطلا على مستوى العلوم الدقيقة والتكنولوجيا .

المرحلة الثالثة : تعرف هذه المرحلة بمرحلة الخريطة الجامعية، والتي ظهرت إلى حيز الوجود سنة 1983 في صورتها الأولية، ثم في السنة الموالية ظهرت أكثر دقة وتفصيل، وتطابقت نوعا ما مع المخطط الخماسي الأول للتنمية في الجزائر (1980-1984) والتي تهدف إلى تطوير التعليم الجامعي حتى آفاق سنة 2000، معتمدة في تخطيطها على احتياجات البلاد الاقتصادية في مختلف القطاعات. والعمل على توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجيه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق، والطب التي نجد فيها فائضا من الطلبة فوق الاحتياج الاقتصادي التنموي الوطني .

كما تهدف الخريطة الجامعية إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية وتحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة، مع المحافظة على سبع جامعات كبرى فقط (حاتم الصيد، 2000، ص 140).

المرحلة الرابعة : (إصلاحات سنة 2002)

أصبحت الجامعة الجزائرية لا تتلاءم التغيرات العميقة التي تعرفها البلاد على المستويات الاقتصادية والاجتماعية، وكذا السياسية و الثقافية، وأهم حدث مرت به الجزائر وكان له الأثر المباشر على التعليم العالي هو انهيار الاشتراكية وتحول دول هذا النظام إلى النهج الاقتصادي الحر .

وما ميز هذه المرحلة هو نوع من الفتور عرفته الجامعة الجزائرية في مختلف نشاطاتها، وأدى ذلك إلى هجرة أغلب الإطارات من الأساتذة والمتخرجين، يضاف إلى هذا الارتفاع السريع في عدد الطلبة وما رافقه من مشاكل على مستوى التأطير و الهياكل البيداغوجية والخدمات الاجتماعية، مما دفع اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية إلى تقييم منظومة التعليم العالي، وإصدار توصية لإصلاحها و الذي صادق عليها مجلس الوزراء المنعقد في 20 أبريل 2002، بغية التغلب على هذه المشاكل و مواكبة التطورات العالمية في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي .

ومن المحاور الأساسية لبرنامج العمل على المدى القصير و المتوسط البعيد الذي برمج في إطار إستراتيجية العشرية للقطاع ما بين 2004-2013، لقد بات من المهم إعداد و تطبيق إصلاح شامل للتعليم العالي، تمثل في وضع هيكلية جديدة للتعليم العالي وهي نظام ل م د (ليسانس - ماستر - دكتوراه). واستوجب ذلك إجراءات مرافقة في عدة مجالات في عدة مجالات سواء ما تعلق بمجال الموارد البشرية و التأطير من خلال:

- وضع مخطط تكوين المكونين الذي يشمل إعادة تنشيط البحث والبحث التكويني.
- تشجيع التكوين على مدى الحياة وفي أحسن الظروف للأساتذة والباحثين.
- تسخير الامكانيات الضرورية للاستجابة لأهداف التأطير.
- تقوية وتدعيم مشاركة إطارات القطاعات الغير أكاديمية، وهذا لتنشيط الأعمال الموجهة و الملتقيات والتربصات المهنية.
- ترقية وتطوير طرق التعليم العصرية خاصة باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- إعلام الأساتذة و ومسيري البيداغوجيا و تحسينهم بمضمون الإصلاح من خلال إجراء دورات تحسينية.

في مجال الخريطة الجامعية:

من خلال إعادة النظر في الخريطة الجامعية التي يجب أن تتطور حتى تشمل مفهوم شبكات التكوين و كل ما ينتج عنها.

في مجال البيداغوجيا:

- عبر تكييف أنظمة الالتحاق و التقييم و التوجيه البيداغوجي.
- تمكين الأعمال التطبيقية عبر توفير الوسائل المادية على مستوى مخابر التدرج والبحث.

- تثمين التريصات في الأوساط المهنية.
- تطوير أنماط تكوين جديدة تعتمد أساسا على تكنولوجيات الاعلام والتصالمثل التعليم الالكتروني.
- مراجعة رزنامة العطل الجامعية من أجل تسيير ناجع للزمن البيداغوجي.
- في مجال تسيير وتقييم المؤسسات الجامعية:**
- من خلال إدخال نمط جديد للتسيير يهدف إلى:
- تحسين القدرات التسييرية لمسؤولي المؤسسات.
- تدعيم روح الحوار والتشاور باحترام قواعد أخلاق المهنة الجامعية وآدابها.
- تقوية روح التشاور والنقاش على كل المستويات
- تأسيس الأجهزة المكلفة بالتقييم وضمان الجودة في التعليم العالي.
- قيادة الجامعة نحو مزيد من الاستقلالية والمسؤولية البيداغوجية (لونيس علي، تغليت صالح، ص244).

وخلاصة القول أن الجامعة الجزائرية شهدت منذ الاستقلال إلى يومنا هذا عدة إصلاحات إن دلت على شيء إنما تدل على أن الجامعة الجزائرية لم تتمكن من بلوغ الأهداف التي سطرتها ، وتحقيق الأدوار التي حددت لها منذ الاستقلال ، والمتمثلة في تجسيد الفعلي لمختلف المشاريع التنموية التي رسمت لها ، وذلك من خلال ما تكونه من إطارات بشرية كفاءة تهدف إلى تحقيق معدلات نمو تضمن لها مجازاة الركب الحضاري المتقدم... (مريم صالح بوشارب ، 2001، ص 04).

6-2- مبادئ التعليم العالي في الجزائر :

إن الجامعة الجزائرية لا تزال في تكوين نفسها للوصول إلى نموذج جامعة تتماشى مناهجها وطرق تنظيمها مع المستجدات العالمية ،متفاعلة مع مقومات الحضارة وخصوصيات المجتمع الجزائري وهذا ما يفسر تغيراتها المستمرة في النظم البيداغوجية وبرامج التعليم .

وترتكز سياسة التعليم في الجزائر على أربعة مبادئ هي :

أ . ديمقراطية التعليم :

إن تعميم التعليم وإجباريته مع مجانيته، إلى جانب التطور والحراك الاجتماعي في الجزائر أدى إلى فتح مدارس عدة، هذا ما أدى إلى وصول أعداد كبيرة من الطلبة إلى التعليم الجامعي، كما أن الرغبة في التوسع السريع في هذا القطاع الحيوي أدى إلى انتشار الجامعات والمعاهد الوطنية والمدارس العليا في مختلف مناطق الوطن .

ويقصد بديمقراطية التعليم تحقيق الأمور التالية :

. إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا بنجاح دراستهم الثانوية ، كل حسب كفاءته العلمية، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية .

. ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات و المعاهد العليا، تتعدد معها مراكز توزيع العلم

والثقافة والتكنولوجية في كل جهات الوطن . (رابح تركي، 1990، ص 158)

. توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية (المنح الدراسية، المطاعم، السكن ...) للطلبة، حتى

يتمكنوا من الاستفادة من فرص التعليم .

ب . جزارة التعليم :

إن الجزائر في المراحل الأولى من استقلالها كانت تعاني من قلة الاطارات، لذلك اعتمدت على الاطارات الأجنبية، للتكوين المكثف للجزائريين، إذ لا يمكن لأي جامعة أن تستمر وتتطور إلا باستقرار سلك التعليم بها، و اعتمادها على أبنائها .

وتعني الجزائر إزالة آثار العناصر الأجنبية الوافدة من مجتمعات و ثقافات لا تمت بصلة إلى المجتمع و الثقافة القومية الجزائرية (الطاهر علاقي ، 2001، ص33).

ونلمس الجزائر فيما يلي :

. جزارة نظام التعليم العالي وخططه ومناهجه ، والبعد بقدر الإمكان عن الاستعارة من المجتمعات الأخرى ، إلا فيما تقتضيه المصلحة العليا للمجتمع .

. جزارة الإطارات بصورة مستمرة ، غايتها اعتماد البلاد على أبنائها من أهل الاختصاص والكفاءة لتحقيق أهدافها العلمية في التربية والتكوين .

. اختيار أهداف الجامعات وقيمها ومتطلباتها في ضوء واقع المجتمع الجزائري وتطلعاته ، بما يحقق التنمية الشاملة .

ج . التكوين بالخارج :

كانت الجامعة الجزائرية تتحمل أعباء مالية ثقيلة من حيث الميزانية المخصصة للتكوين بالخارج ، حيث وصل عدد المتكويين بالخارج في الموسم الجامعي 1984-1985، إلى حوالي 7600 طالب منهم 5210 مبعوثين من طرف الوزارة، و ذلك ليعودوا بعد تخرجهم للتعليم بالجامعات الجزائرية ، ولكن الأزمة الاقتصادية التي عانتها الجزائر في السنوات الماضية أدت إلى الحد من البعثات، والامتيازات للطلبة المكونين بالخارج (بوفلجة غيات ، 1992، ص67).

د . التعريب :

التعريب يأتي في أولى الأولويات التي يحرص عليها المجتمع الجزائري، لأنه يحقق أحد مقومات الشخصية الوطنية، وهو ضرورة استعادة اللغة العربية لمكانتها التاريخية و الطبيعية في البلاد، بعد ما عاشت الإقصاء والتهميش من طرف الاستعمار الفرنسي، حيث يشكل توحيد التكوين باللغة العربية هدفا أساسيا في مختلف الموارد، وفي مختلف مراحل التربية و التكوين ... وهكذا فقد عريت العلوم الإنسانية والاجتماعية تعريبا كاملا في حين لاقت تعثرا كبيرا في التخصصات التقنية والتكنولوجية (حاتم الصيد، 2000 ، ص 63).

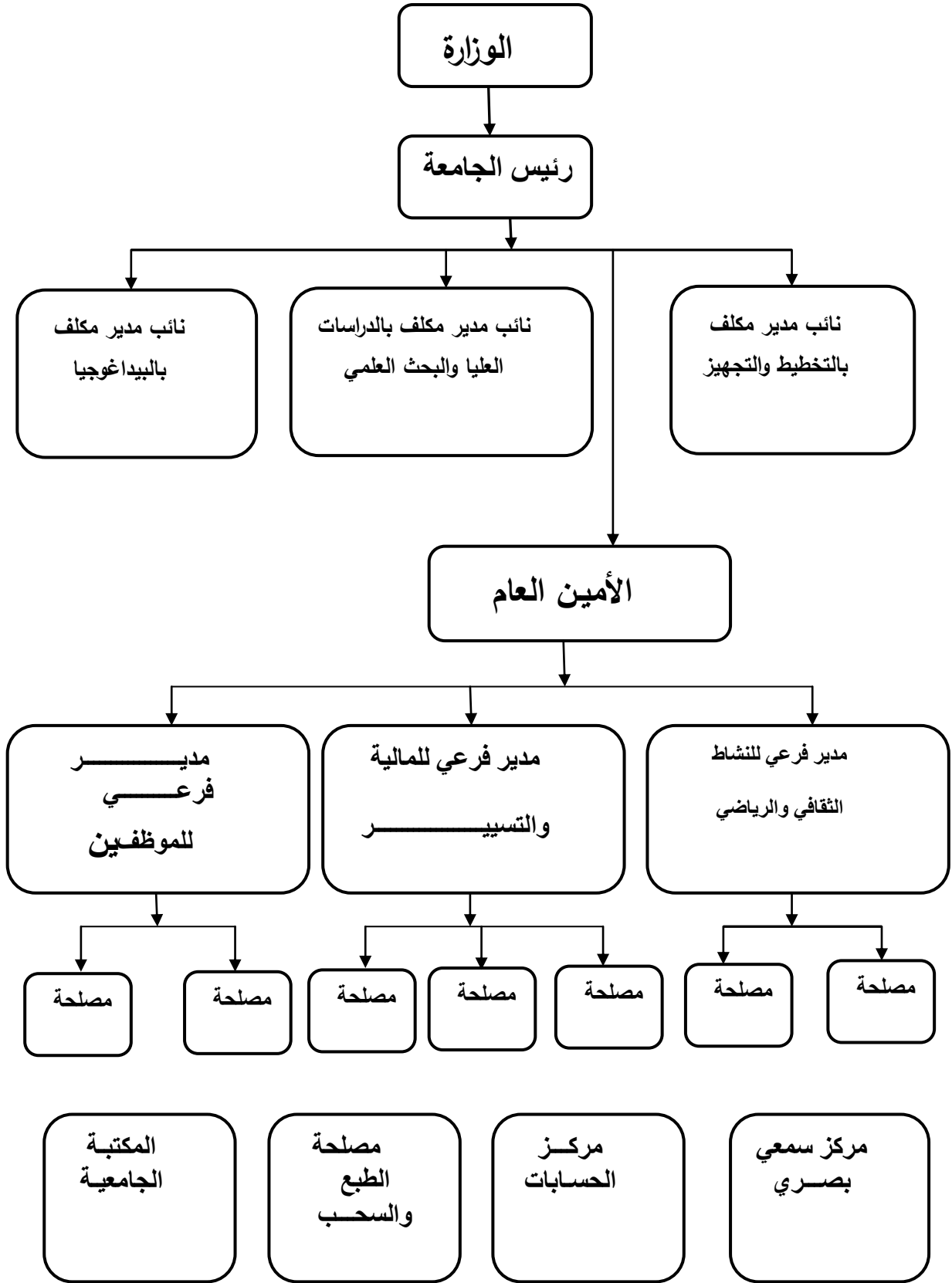
6-3- تنظيم الجامعة الجزائرية :

إن تنظيم الجامعة الجزائرية مر بعدة مراحل ارتبطت أساسا بالنصوص التشريعية التي أصدرتها الوزارة الوصية، ذلك لأن كل الجامعات الجزائرية ومراكز التعليم العالي تابعة للدولة .
وعلى سبيل التوضيح سنورد نموذج لتنظيم إحدى كبريات الجامعات الجزائرية، وهي جامعة قسنطينة حددت النصوص التشريعية في حالة جامعة قسنطينة على غرار معظم كبرى جامعات الجزائر، تطور تنظيمها في ثلاث مراحل (فضيل دليو وآخرون، 1995، ص 236).
حدد الأمر 69 - 54 الصادر في جوان 1969 بداية المرحلة الأولى وتاريخ نشأتها وقد ركز الأمر أساسا على تحديد طابعها وأهدافها.

أما المرسوم 243 - 84 الصادر في 1983/09/24 فقد حدد بداية المرحلة الثانية بنصه خاصة على إعادة هيكلتها في صيغة خمسة عشر معهدا بدلا من خمسة كليات، كما تضمن المرسوم أمورا تنظيمية عامة تشمل جميع الجامعات الجزائرية حيث حدد كفاءات تنظيمها وهيكلتها وصلاحيات كل هيكل فيها.

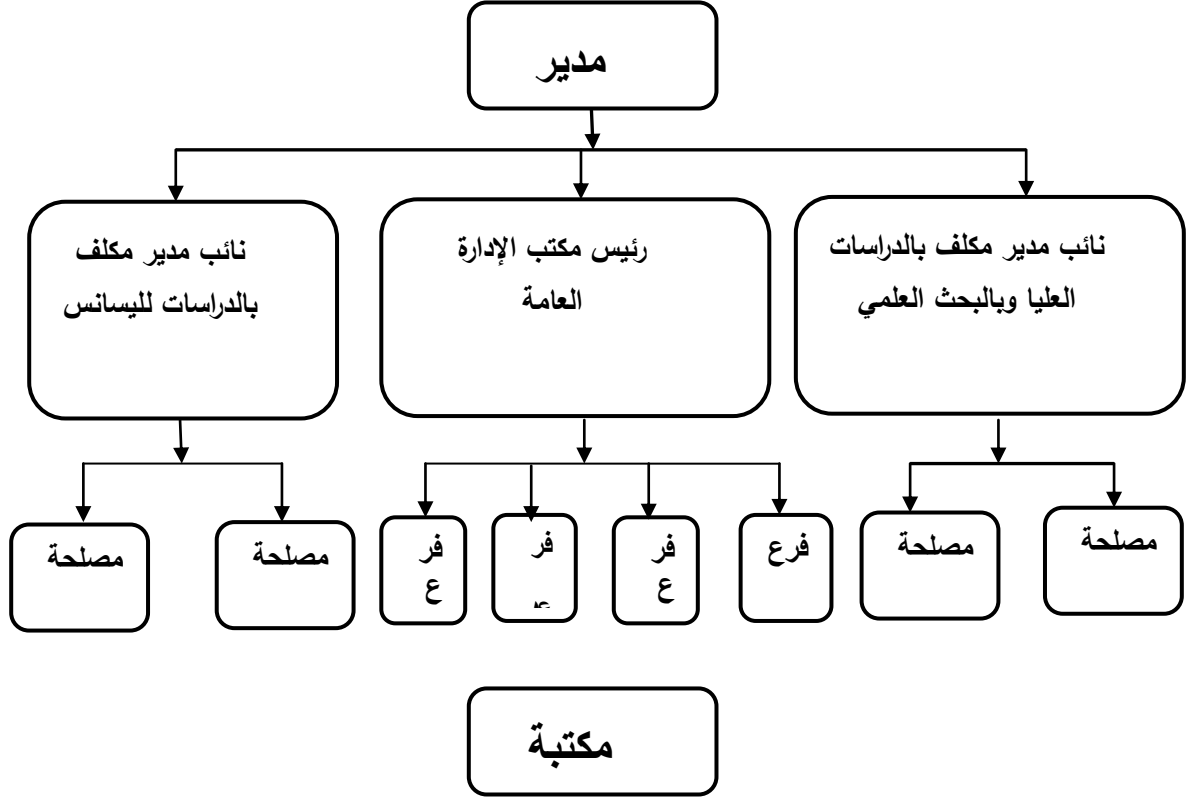
أما القرار الوزاري المشترك الصادر في 1987/05/26، فقد حدد التنظيم الإداري للجامعة وأعطى صلاحيات أوسع للمعاهد في إطار لا مركزية التسيير، وجعل لأول مرة مناصب مديري المعاهد ورئاسة مجالسها العلمية انتخابية، معلنا بذلك بداية المرحلة الثالثة التي امتدت حتى صيف 1994، تاريخ إعادة النظر في ذلك، حيث تم إلغاء الطريقة الانتخابية، وأوكل أمر التعيين مديري المعاهد الى رؤساء الجامعات، بينما بقي نظام الانتخابات معمولاً به في المجالس العلمية مع تعديلات في كفاءات التسيير.

فيما يلي الهيكل التنظيمي العام للجامعة الجزائرية كما نص عليه القرار الوزاري سابق الذكر مع ملاحظة أنه تنظيم نموذجي يحدد الحدود القصوى للتنظيم والإطار العام الذي يمكن لآية جامعة جزائرية أن تتحرك ضمنه مراعية في ذلك حجمها وموقعها وتخصصها المعرفي.



شكل رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي العام للجامعة الجزائرية (فضيل دليو وآخرون، 1995، ص

أما بالنسبة للمعاهد الجامعية فإن المنهج النموذجي يمثله الشكل الموالي:

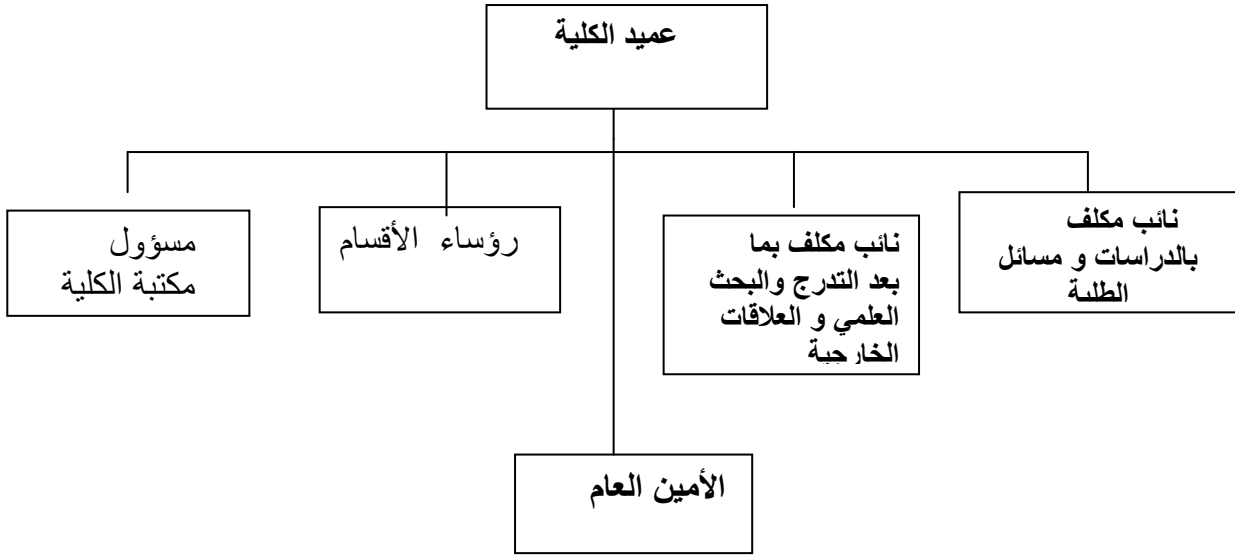


شكل رقم (03) يوضح المنهج النموذجي للمعاهد الجامعية -
(فضيل دليو ، وآخرون ، 1995 ، ع 1 ، ص 238 - 240).

وبما أن النظام المعمول به حاليا هو نظام الكليات، فإن الهيكل التنظيمي والتسيير للجامعة الجزائرية قد

تغير عما كان عليه سابقا في زمن المعاهد، ويمكن استعراضه فيما يلي:

الهيكل التنظيمي للكليات:



شكل رقم (04) يوضح الهيكل التنظيمي للكليات .(الجريدة الرسمية، 2003، ص

ص 238- 240)

6-4- مشكلات الجامعة الجزائرية :

6-4-1. **مشكل التمويل:** إن مشكل تمويل التكوين داخل المؤسسات الجامعية يعتبر من أبرز

المشاكل التي تعاني منها الجامعات الجزائرية، والتي أدت بدورها إلى ظهور مشاكل أخرى

حيث أفادت وثيقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوجود صعوبات في تمويل الجامعات بالجزائر

واعتبرت هذا الأخير من بين التحديات الكبرى التي يجب على الجامعة مواجهتها في ظل تنامي الطلب

الاجتماعي على التعليم العالي، وبالتالي يجب على الجامعة الجزائرية الانفتاح على محيطها الاقتصادي

الوطني منه و الدولي بغية تنويع موارد التمويل(أحمد زرزور، 2005، ص 50).

6-4-2 **مشكلة الهياكل القاعدية والبنائات و التجهيزات:** بالرغم من العدد الكبير من المراكز

الجامعية والجامعات الموزعة عبر التراب الوطني، إلا أن التعليم العالي في الجزائر يواجه نقص واضح

في الهياكل والمرافق البيداغوجية والتجهيزات ويمكن إرجاع هذا إلى سببين رئيسيين هما :

✓ الطلب المتزايد على التعليم العالي والتكوين بالمؤسسات الجامعية، هذا الذي أدى إلى ظهور ظاهرة التحجيم في عدد الطلبة الجامعيين .

✓ الصعوبات المالية للتعليم العالي والتي نقصد بها نقص مصادر التمويل، والتي أدت إلى قلة البنايات والمعدات والأجهزة العلمية والتجهيزات البيداغوجية بصفة عامة.(فهيمة ذيب، 2005 ، ص 80)

3 4-6 مشكلة التأطير: تشير الاحصاءات المقدمة من طرف اللجنة الوطنية لاصلاح لمنظومة

التربوية، أن مستوى التأطير انخفض نوعا وكما في السنوات ال 15 الأخيرة .

وترجع اللجنة سبب انخفاض نسبة التأطير إلى عوامل أهمها :

✓ عدم عودة الاساتذة المكونين بالخارج .

✓ التأخير في تكوين الطلبة ما بعد التدرج .

✓ مغادرة الأساتذة نحو قطاعات أخرى أكثر ربحا وبها مزايا مغرية .

✓ هجرت الكفاءات العلمية نحو الخارج وقد اعتبرها العالم "هاري جوهنسون " بأعظم الخسائر التي

تتكبدها أي دولة من ميزان مدفوعاته (Harry Johnson , p ,1965300).

4-4-6 . مشكل الاختلال في التنظيم الاداري والعلمي:

إن إدارة مؤسسات التعليم العالي هي إدارة تتميز بنظام هرمي مركزي، يحصر تسيير الجامعات

في أطر قانونية ضيقة، فالمؤسسة الجامعية، توجد في الواقع في وضعية تسيير وغياب اتخاذ القرار،

والتقييد الذي يعقم سيرها (Nacira Mezrach113 ,2006 ,p).

وهذا ما يؤكد (AREZKI derguini 53 ,2006 ,p) حيث يرى أن واقع إدارة المؤسسة الجامعية

بالجزائر لا تختلف عن أبعاد الأزمة المشار إليها آنفا، فالنشاط الجامعي الجزائري يتميز بازدواجية تنظيمه

: تفرض نشاطات التسيير الإداري تنظيما عموديا للسلطة، بينما تحتاج النشاطات البيداغوجية والعلمية إلى بنية أفقية للمشاركة .

ومن خلال الدراسة التي قام بها الدكتور "أوقاسي لونيس" الأنماط القيادية لمدرء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري. خلص إلى تشخيص بعض الاختلالات في التنظيم الإداري والعلمي للجامعة، و هذه الاختلالات هي :

- عدم انسجام القانون النموذجي للجامعة المنصوص عليه رسميا في الجريدة مع الاحتياجات التنظيمية للجامعة، مما أدى بالمجلس العلمي للجامعة باستحداث هياكل تنظيمية جديدة تغطي أدوارا تساعد على التحكم في سيرورات التسيير و تحسين الجامعة برئاسة عميد الجامعة، المجلس البيداغوجي برئاسة نائبه المكلف بالتخطيط و التوجيه و مجلس تسيير الجامعة برئاسة الأمين العام للجامعة.

- الفارق الكبير الموجود بين الصياغة النظرية للقانون النموذجي للجامعة و الواقع البشري و التنظيمي للجامعة بفئاتها المختلفة (أساتذة، طلبة وعمال) ومؤسساتها المختلفة: رئاسة الجامعة ، المصالح المشتركة، المعاهد وهذا يعود لسببين :

- إلى هيمنة المنطق الإداري المحض على عقليات مسؤولي مختلف مستويات التنظيم الجامعي .
- إلى عدم انسجام هذا النموذج التنظيمي مع المعطيات الديمغرافية و الفيزيولوجية للمنظومة الجامعية الجزائرية، فالركيزة البشرية لمجلس تنظيمي هام مثل: "مجلس توجيه الجامعة" التي حددها القانون النموذجي صعبة التطبيق (أوقاسي لونيس ، 2001، ص 254-255).

- مشاكل التنظيم والتسيير و التدخل السياسي في الأمر العلمي بطرق الرعونة وليس بطرق العقل السليمة المتسمة بالرزانة و بعد النظر (بوحفص مبارك ، 1995، ص 257-258).

6-4-5 مشكلة ديمقراطية تسيير الجامعة: ونقصد بذلك مدى ملاءمة مختلف أنواع التطبيقات

الديمقراطية (المطلقة أو التمثيلية بفروعها) لتسييرها، تبعا لأهدافها الخاصة أي هل تسمح الغاية من وجود الجامعة بتطبيق الديمقراطية الليبرالية ؟ وأي نوع من أنواع الديمقراطية تتطلبه الطبيعة الخاصة بالجامعة ؟.

ويجب أن نذكر بأن أطراف التنظيم في الجامعة هم الأساتذة ، وهم موظفون تسري عليهم كافة القوانين المنظمة لشؤون العمال ، ويخضعون لنظام الوظيف العمومي مثلهم مثل أي عمل تابع لقطاع الدولة مهمته الأساسية إنتاج المعرفة ، كما أن العامل في المصنع يقوم بإنتاج المعرفة . أما الفئة الثانية فهم العمال الإداريون الذين يقومون بمهمة التسيير الإداري، ويخضعون أيضا لقوانين الوظيف العمومي ومهمتهم خدماتية تتمثل في تهيئة الجو للأساتذة والطلاب لأداء المهمة العلمية التعليمية

. وهناك الطلبة باعتبارهم المحور الأساسي الذي تدور حوله العملية التنظيمية والتعليمية للجامعة ، ودورهم في عملية التسيير يكاد ينعدم. و المهم هو احترام مبدأ المشاركة والديمقراطية مثلما هو مطلوب في حال الأساتذة بمختلف أصنافهم، مع احترام نسبية المستويات والفدرات بين مختلف الأطراف الجامعية (فضيل دليو و آخرون ، 2001، ص44).

خلاصة :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل ، يتضح لنا أن الجامعة و مؤسسات التعليم العالي هي عصب الامة الحيوي ، الذي يعول عليه لتطوير المجتمع وتنميته في جميع المجالات ، سواء كانت علمية ، اقتصادية ،سياسية أو اجتماعية .

أما فيما يخص الجامعة الجزائرية ، فبالرغم ما تعانیه من مشكلات على مستويات عدة ، إلا أنها لعبت دور جد فعال منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، خاصة في تزويد البلاد باليد العاملة المؤهلة في مختلف التخصصات التي أدت إلى تطوير بعض الصناعات والخدمات بشكل جد ملحوظ، وبطبيعة

الحال فإن الجامعة كمؤسسة لن تستطيع تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها المنشودة إلا من خلال تضافر جهود الفاعلين فيها ومن أبرزهم فئة الموظفين الإداريين كونهم المسؤولون الرئيسيون عن ديناميكية العمل الجامعي يوم بيوم وساعة بساعة ، ولهذا سنتعرض في الفصل الموالي إلى كل ما يخص الموظف الإداري في الجامعة كما ورد في القانون الأساسي الجزائري نظرا لكونه عنصر فعال في العمل الإداري الجامعي وهو محور دراستنا الحالية.

الفصل الثاني : الموظف الإداري

. تمهيد .

1. مفهوم الوظيفة والموظف الإداري
2. تصنيف الموظف الإداري في القانون الجزائري.
3. مهام الموظف الإداري في القانون الجزائري.
4. حقوق ، واجبات و ضمانات الموظف الإداري في القانون الجزائري .
5. تقييم الموظف الإداري.
6. العوامل المؤثرة على أداء الموظف الإداري .

. خاتمة .

تمهيد :

لا يختلف اثنان حول أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة جهازها الإداري أي مدى كفاءة الموظفين الإداريين المكلفين بتسييرها، والجامعة باعتبارها مؤسسة تعليمية فهي تعتمد في تنفيذ خططها واستراتيجياتها على جهاز إداري متكامل يعمل في تناسق لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا. وباعتبار أن موضوع بحثنا الحالي يتناول بالدراسة الموظف الإداري في الجامعة وبالتحديد فئة موظفي المصالح المشتركة في كليات جامعة العربي بن مهيدي، من حيث تحديد احتياجاتهم التدريبية ، فسنعرض هذا الفصل للتكلم بإسهاب عن الموظف الإداري وكل ما يتعلق به، خاصة ما ورد في القانون الأساسي للموظف الجزائري الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية .

1-تعريف الوظيفة والموظف الإداري :

عندما يلتحق الموظف بالعمل في القطاع الحكومي تمر عليه بعض الكلمات والعبارات التي في غالب الأحيان قد لا يعرف معناها بشكل تفصيلي ودقيق وخاصة في مجال عمله وأثناء حياته الوظيفية لذا نتطرق إلى التعريف ببعض تلك المسميات..

1-1 الوظيفة:

ينفق فقهاء الإدارة، على اختلاف المدارس التي ينتمون إليها، على تعريف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، تحددها سلطة ذات اختصاص. وقد تكون الوظيفة شاغرة أو مشغولة بشخص واحد تعينه سلطة مختصة لتأدية واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة بصفة دائمة أو مؤقتة، مقابل أجر محدد. فالوظيفة عبارة عن أدوار و واجبات ومسؤوليات ومهام محددة يقوم بها الفرد في التنظيم وتتبع نوعا من المكافأة أو التعويض المادي. (Arab British Academy for Higher Education, 2014; p14)

1-2-الموظف الإداري:

هو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية، ليقوم بواجبات ومسئوليات وظيفة ما، مقابل أجر محدد ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة به(دليل الوظيفة ضمن الاصدارات الاعلامية لوزارة الخدمة المدنية السعودية ،2000، ص 01).

وقد أوردت الجريدة الرسمية الجزائرية في المادة 04 أنه يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري. و الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

أما المادة 05 فقد أوضحت بأن الرتبة تختلف عن منصب الشغل. وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها(الجريدة الرسمية الجزائرية، 2006، ص: 14).

2 - تصنيف الموظف الإداري في القانون الجزائري :

حددت الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المحررة في 19 جمادى الثانية عام 1427 و الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، كل ما يتعلق بالموظف الإداري وتنظيم عمله داخل المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك من خلال مجموعة من المواد أوردت فيها توضيحا لمفهوم الموظف العام، وبيّنت المقصود بالمؤسسات والإدارات العمومية، وكذلك تصنيف الموظفين الإداريين حسب السلك الذي ينتمون إليه إلى مجموعات معينة . كما أوضحت و بدقة حقوق ، واجبات ، والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

وفيما يخص مجال التطبيق فقد أشارت المادة 02 من القانون الأساسي بأنه يطبق على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

وبما أن الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع ذات الطابع العلمي والتكنولوجي فإن مستخدميها يخضعون لهذا القانون.

و فيما يتعلق بتصنيف الموظفين ضمن أسلاك فقد بينت كل من المواد 06، 08 ما يلي :

➤ يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

➤ تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية:

المجموعة	فئة الموظفين
المجموعة "أ"	وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل
المجموعة "ب"	وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،
المجموعة "ج"	وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة

نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،	
وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.	المجموعة "د"

. جدول رقم (01): يبين تصنيف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل .

(الجريدة الرسمية الجزائرية ، 2006، ص16) بتصرف الطالبة الباحثة

يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية

3- مهام الموظف الإداري في الجامعة :

ينتمي الموظفون الإداريون في كليات الجامعة إلى شعبة الإدارة العامة حسب ما ورد في الجريدة الرسمية الجزائرية الصادرة في يناير 2008 التي حددت وبدقة الأسلاك التي تشتمل عليها شعبة الإدارة العامة وكل ما يتعلق بتحديد المهام وأيضاً شروط التوظيف و الترقية ، هذه الأخيرة(شعبة الإدارة العامة) التي نحن بصدد دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين المنتمين لها (وذلك في جامعة العربي بن مهيدي التي تعتبر ميدان دراستنا الحالية).

حيث أوضحت الجريدة أن شعبة الإدارة العامة تشتمل على الأسلاك التالية :

- المتصرفون.
- ملحقوا الإدارة.
- أعوان الإدارة.
- الكتاب.
- المحاسبون الإداريون.

وفيما يلي توضيح لمهام الموظفين المنتمين لهذه الأسلاك المذكورة أعلاه:

المهام	الرتبة	السلك
<ul style="list-style-type: none"> • يمارس المتصرفون كل في ميدان اختصاصه، نشاطات الدراسة و الرقابة والتقييم . • ويتولون بهذه الصفة، معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم، و يسهرون على تطبيق القوانين و التنظيمات في هذا المجال. • ويكلفون زيادة على ذلك، بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم. 	المتصرف	المتصرفين
<ul style="list-style-type: none"> • يمارس المتصرفون الرئيسيون، كل في ميدان اختصاصهن نشاطات التصميم والتقييس القانوني. • ويحفظون بهذه الصفة مسار المساعدة على اتخاذ القرار، من خلال إعداد التقارير و الدراسات المتعلقة بمسائل خاصة . • ويحضرون زيادة على ذلك ، النصوص القانونية ذات الطابع العام أو الخاص، ولا يما منها المشاريع التمهيدية للقوانين وكذا مشاريع النصوص التنظيمية وجميع الأدوات القانونية الأخرى ذات الصلة . 	المتصرف الرئيسي	
<ul style="list-style-type: none"> • يمارس المتصرفون المستشارون، كل في ميدان اختصاصه، 	المتصرف	

<p>نشاطات التوجيه والضبط والتقدير و الاستشراف.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ويشاركون بهذه الصفة في إعداد السياسات العمومية و يقومون بتقييم مدى تنفيذها على صعيدي النتائج و الآثار. 	المستشار	
<ul style="list-style-type: none"> • يكلف ملحقو الإدارة بالقيام بدراسة و معالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم. كما يحضرون القواعد و الإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها و ينفذونها و يسهرون على احترامها. 	ملحق إدارة	ملحق إدارة
<ul style="list-style-type: none"> • يتولون التأطير والتنشيط و التنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم. 	ملحق رئيسي للإدارة	
<ul style="list-style-type: none"> • يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة. 	عون مكتب	أعوان الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> • يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي و المنتظم للمصالح الإدارية 	عون إدارة	
<ul style="list-style-type: none"> • يكلفون بتنفيذ الأعمال الإدارية و يشاركون في تحرير البريد. 	عون إدارة رئيسي	
<p>يتولى أعوان حفظ البيانات في إطار نشاطاتهم الإدارية،حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية.</p>	عون حفظ البيانات	الكتاب

<ul style="list-style-type: none"> • يكلف الكتاب بانجاز الوثائق الإدارية و تبليغها و الحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الكتابة، ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه. 	<p>كاتب</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يكلف كتاب المديرية الرئيسيون بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره. و يستعملون زيادة على ذلك استقبال المكالمات الهاتفية و إرسال الرسائل و كذا تنظيم مجموع أعمال الكتابة. 	<p>كاتب المديرية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يكلف كتاب المديرية الرئيسيون بتنظيم الاجتماعات وتحضيرها، ويستعملون مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة. 	<p>كاتب المديرية الرئيسي</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • يكلف بمسك الوثائق المحاسبية، وإعداد كشوف الإلتزام بالنفقات و يتولون حفظ و تصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية 	<p>مساعد محاسب إداري</p>	<p>المحاسبين الإداريين</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يكلف بتحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة و تسجيلها ، ومسك الدفاتر المحاسبية و تقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريع المعمول به. 	<p>محاسب إداري</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية و المالية و 	<p>محاسب إداري رئيسي</p>	

جدول رقم (02) : يوضح رتب و مهام الموظفين المنتمين لأسلاك شعبة الإدارة العامة. (الجريدة

الرسمية الجزائرية، 2008، ص ص 5-11) بتصرف الطالبة الباحثة

4 . ضمانات، حقوق وواجبات الموظف الإداري في القانون الجزائري:

1.4 . ضمانات الموظف الإداري في القانون الجزائري:

سنورد فيما يأتي ضمانات الموظف كما جاء ترتيبها ضمن مواد القانون الأساسي للموظف العام.

. حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه.

. لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من

ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية

. لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية

للموظف.

مع مراعاة حالات المنع المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا يمكن بأي حال أن يؤثر

انتماء أو عدم انتماء الموظف إلى حزب سياسي على حياته المهنية.

. لا يمكن بأي حال أن تتأثر الحياة المهنية للموظف المترشح إلى عهدة انتخابية سياسية أو نقابية،

بالآراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة.

. يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو

اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته

عن الضرر الذي قد يلحق به.

وتحلّ الدولة في هذه الظروف محلّ الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال.

كما تملك الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس

كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة.

. إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة، ويجب على المؤسسة أو

الإدارة العمومية التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات المدنية التي تسلط عليه ما لم ينسب إلى هذا

الموظف خطأ شخصي يعتبر منفصلا عن المهام الموكلة له. (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2006، ص 18

.)

4. 2. حقوق الموظف الإداري في القانون الجزائري:

. للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب.

. للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به.

. يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به.

. يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به.

. يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

. للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية

والمعنوية.

. للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.

. للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر (الجريدة الرسمية، 2006، ص 18

4 . 3 - واجبات الموظف الإداري في القانون الجزائري:

. يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين

والتنظيمات المعمول بها.

. يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.

. يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة.

. كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم.

. يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم. ولا يمكنهم ممارسة نشاط

مريح في إطار خاص مهما كان نوعه.

غير أنه يرخص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط

ووفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية.

وفي هذه الحالة، لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد

موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

- . يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني. ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة. ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة.
- . على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها.
- . يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية.
- . يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.
- . يجب على الموظف ألا يستعمل بأية حال لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة، المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة.
- . يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.
- . يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلياقة ودون مبالغة.
- . يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية، طلب أو اشتراط أو استلام، هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت، بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه (الجريدة الرسمية ، 2006، ص 22).

5. تقييم الموظف الإداري :

يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته

المهنية وفقا لمناهج ملائمة، و يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين الأداء
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

و يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،
- الكفاءة المهنية،
- الفعالية والمردودية،
- كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك

(الجريدة الرسمية، 2006، ص 23).

تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل

المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية. و تعود سلطة

التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.

يتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف. (الجريدة الرسمية، 2006، ص 23).

6- العوامل المؤثرة على أداء الموظف الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .

- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

. اختلاف تقدير مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه, فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين, وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

. مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

. التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف,

أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124103>

خلاصة :

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الموظف الإداري هو المحرك الأساسي لأية مؤسسة ، بصفته المسؤول على وضع خططها حيز التنفيذ والعمل على تجسيدها في الواقع ، ولكن التغيرات والمستجدات الدائمة التي فرضتها الثورة العلمية والتكنولوجية جعلت من التدريب الإداري ضرورة لا مناص منها لمواكبة هذه التغيرات و المستجدات ، وذلك بتزويد الموظفين بكل ما يحتاجونه من مهارات ومعلومات قدرات تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه ، بشكل يعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة على حد سواء ، وبما أننا نهدف في هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة، فسنعرض الفصل الموالي لموضوع الاحتياجات التدريبية كونها الأساس الذي تعتمد عليه عملية التدريب، ونجاحها يعني نجاعة التدريب.

الفصل الثالث : الإحتياجات التدريبية

. تمهيد

1. مفهوم التدريب .
 2. أهداف عملية التدريب .
 3. أهمية عملية التدريب .
 4. الأسس التربوية لعملية التدريب
 5. مراحل عملية التدريب..
 6. الإحتياجات التدريبية .
 7. أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية .
 8. تصنيف الإحتياجات التدريبية .
 9. نماذج في تحديد الإحتياجات التدريبية .
 10. طرق تحديد الإحتياجات التدريبية .
 11. أدوات جمع المعلومات عن الإحتياجات التدريبية.
- . خاتمة .

تمهيد :

لقد احتل موضوع التدريب في المؤسسات والمنظمات الحديثة موقعا محوريا وأصبح يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المؤسسات والمنظمات نحو التطوير والتحديث. ومما يجدر ذكره في هذا المجال أنه قد حدثت في العقود الأخيرة تطورات علمية ثقافية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ البشرية الأمر الذي حتم على المؤسسات والمنظمات مواكبة هذه التطورات والتجديدات وفرض عليها القيام بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها واستراتيجياتها وتقنياتها، ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب، وذلك لتمكين المتدربين من اكتساب الكفاءات والمهارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية (أحمد الخطيب، رداح الخطيب، 2006، ص 03).

ولهذا السبب فقد ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل الى موضوع التدريب الإداري وما تعلق به من مراحل العملية التدريبية و خاصة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كونها موضوع بحثنا الحالي.

1. مفهوم عملية التدريب:

يحاول المهتمون بمفهوم التدريب أن يميزوا بين تدريب القوى البشرية وبين تنمية تلك القوى، فيحدد بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات للوصول إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات للعاملين في مؤسسة ما، ليكونوا أكثر تهيأ لقبول تحديات مهامهم أو وظائف جديدة أوكلت إليهم.

وقد يفهم التدريب على أنه تعليم، غير أن ميدان التعليم واسع بينما ميدان التدريب خاص ومركز على هدف معين دون غيره. مع ملاحظة أن التدريب يعتمد اعتمادا كليا على التعليم.

يعتقد الخبراء أن التعليم يعنى بالنشاط الذهني و الذي بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات و العادات و الأفكار و الاتجاهات و القيم والمثل، أما التدريب فيعني محاولة استغلال الأفراد في العمل أي التطبيق.

و سنورد بعض التعاريف المتداولة لمفهوم التدريب الإداري:

التدريب هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات و التأهيل لشغل المناصب و الأدوار الوظيفية، فالتدريب هو الوسيلة التي من خلالها ينمي العامل قدراته على الأداء و إنجاز المهام، و إدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة، فجميع أنواع التدريب غايتها التغيير في معارف، خبرات ،اتجاهات وسلوك الأفراد (سامي محسن الختاتنة، 2012، ص57).

ويعرفه **مؤيد سعيد السالم** على أنه عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، وهو إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة ، تساعد على تحقيق أهداف محددة، أو جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين (مؤيد سعيد السالم، 2008، ص 270).

أما **محمد اسماعيل بلال** فيرى بأنه العملية التي تهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية من خلال تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات، وبصفة أساسية يجب أن يلبي التدريب احتياجات حقيقية ، سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمنظمة (محمد اسماعيل بلال، 2004، ص 149).

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا استخلاص ثلاث خصائص رئيسية للتدريب هي :

- نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم .
- عملية تسعى لتغيير سلوك الأفراد من أجل سد الثغرة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب .
- عملية هادفة ومخططة، حيث تسعى إلى إكساب الفاعلية للأفراد في عملهم حالياً ومستقبلاً .

2. أهداف عملية التدريب :

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل، في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية، وتختلف أهداف التدريب

باختلاف البرنامج التدريبي، وعموماً يمكن صياغة مجموعة من الأهداف العامة المشتركة بين جميع المنظمات:

1. تحسين مستوى الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية.
2. تنمية معارف الأفراد و مهاراتهم وقدراتهم.
3. إعداد الأفراد لمهام فنية أعلى.
4. تدعيم العلاقات الإنسانية من خلال خلق نوع من العلاقة الإيجابية بين الفرد والمنظمة.
5. يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة، بما يخدم أهداف التنمية الوطنية.
6. يساعد التدريب في فهم وتطبيق السياسات الإدارية بمهارة أكبر (www.abahe.co.uk.com)

3 أهمية عملية التدريب الإداري:

يعمل التدريب على اكتساب الفرد مجموعة من المهارات والمعارف تتيح له القدرة على التكيف مع المتطلبات الوظيفية ومتغيراتها، فضلاً عن كونه نوع من الوقاية ضد عامل الإزاحة العلمية والتكنولوجية لمجموعة المهارات وارتفاع إنتاجية المنظمة، وحيث يرتبط ارتفاع الأداء بزيادة الطلب على التدريب.

3-1. أهمية عملية التدريب بالنسبة إلى المنظمات :

أكدت العديد من الدراسات ومنها دراسة بيكر BECHER وجود ارتباط دال بين إكتساب الجديد من المعارف والمهارات وارتفاع إنتاجية المنظمة، وحيث يرتبط ارتفاع الأداء بزيادة الطلب على التدريب. و الإرتفاع بالإنتاجية يرتبط بها نوعية المخرجات وحجمها، وذلك نتيجة إكتساب الأفراد القدرة على التكيف مع المتغيرات الوظيفية، وكذلك نتيجة إكتساب مهارة الإدارة الإنسانية بما يتضمنه ذلك من عائد مادي ومعنوي ينعكس على الفرد والتنظيم (محمد حسن رسمي، 2004 ، ص 183).

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم .

- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية

- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .

- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية ، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب

التفاعل بين الأفراد العاملين و الإدارة (سهيلة محمد عباس، 2006 ، ص 187 - 188).

2-3 . أهمية التدريب للعاملين :

يحقق التدريب فوائد للعاملين أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

- مساعدتهم على حل مشاكلهم في العمل.

- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.

- مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين (سهيلة محمد عباس، 2006 ، ص

188).

4-الأسس التربوية للتدريب :

يعد التدريب الكوادر من أولويات المهام المنطوية بالعمل الإداري، وحتى يكون هذا التدريب مبنيا

على أسس علمية وموضوعية سليمة، وينبغي أن تتوفر له الخصائص التالية:

4-1- الأساس العلمي : ينبغي أن يكون التدريب المقترح مبنيا على دراسات ميدانية تستند على

أسس علمية بهدف تحديد طبيعة مشكلات الإدارة التربوية والوسائل الكفيلة لحلها وإعداد الخطط ومتابعة

تنفيذها للتحقق من مدى فعاليتها، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي قد تعترضها، والطرق الناجحة لمعالجتها.

4-2 الوظيفة: ولكي تكون أسس التدريب وظيفة مرتبطة بالعمل الميداني وأسلوب المتبع يهدف إلى الارتقاء به إلى أعلى حد ممكن، ينبغي تحليل النظام ومكوناته ومسؤولياته تمثل إستجابة حقيقته للواقع.

4-3 المشاركة: ينبغي أخذ أي المتدربين وإشراكهم في تخطيط برامج التدريب وأسلوب الأداء لكونهم الجهة المستفيدة، مما يجعل مثل هذه البرامج أكثر موضوعية وواقعية، وقد ينعكس ذلك على مستوى الأداء بشكل عام .

4-4 الدافعية: تمثل الحوافز بشقيها المادي والمعنوي العصا السحرية لتحريك سلوك الأفراد نحو الإقدام على أمر ما أو الكف عنه، ومن بين الحوافز التي يمكن أن ترافق مجال التدريب، إحتساب الدورات التدريبية كخطوة للحصول على مؤهلات، كالدبلومات وغيرها، أو الترقية إلى وظيفة أعلى ، أو الحصول على علاوة أو درجة، أو نحو ذلك.

4-5 الشمولية: أن يشمل التدريب المعنيين في مختلف المستويات الإدارية لأية مؤسسة من المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية " المدرسة ، الكلية ، الجامعة ،...الخ"

4-6 توفير الظروف المناسبة: من أسباب نجاح الدورات والبرامج التدريبية تهيئة الظروف المناسبة المادية (تجهيزات، معدات، وأدوات ونحو ذلك)، بالإضافة إلى الراحة النفسية والاستقرار لدى الدارسين(عبد الصمد الأغبري، 2006 ، ص 152 – 153).

5-مراحل عملية التدريب:

تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومتتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل. وقد اختلف الباحثون في مجال التدريب في التعبير عن هذه المراحل، حيث حددها بعضهم في سبعة

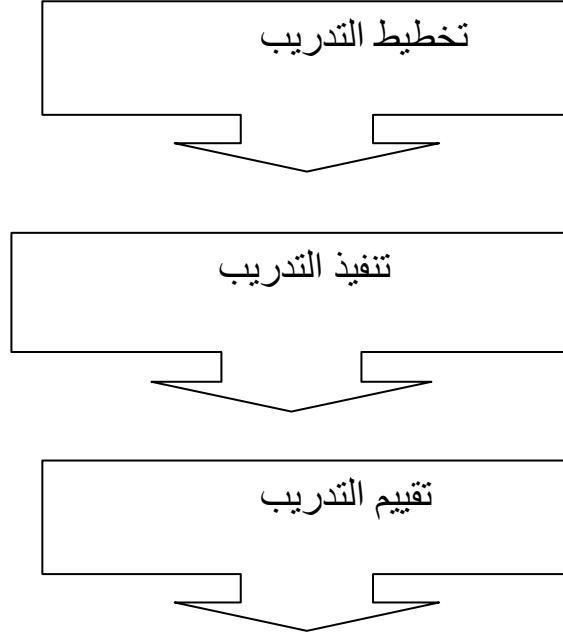
مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتلك الاحتياجات، اختيار المدربين- واختيار مكان وزمان التدريب- واختيار الطرق المناسبة للتدريب، وتنفيذ التدريب، وتقويمه (يوسف القبلان، 1992، ص 434).

وهناك من عبر عن إجراءات العملية التدريبية بخمسة إجراءات: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذها وتقويمها. (كامل بربر، 1997، ص 162) وهناك من جمعها في ثلاثة مراحل:

-**مرحلة التحضير (التخطيط):** وهي المرحلة التي تسبق تنفيذ البرنامج، والتي من خلالها يتم إعلان فلسفة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحويلها إلى أهداف تدريبية، ثم تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع الاحتياج التدريبي ويحقق الأهداف المعلن عنها.

-**مرحلة التنفيذ:** وهي مرحلة التدريب الفعلي الذي يلتقي المدربون بالمتدربين و بأعضاء الهيئة الإدارية ومواد وأساليب التدريب.

-**مرحلة تقييم ومتابعة التدريب:** تعقب العملية التدريبية والتي يجري من خلالها الوقوف على مدى فاعلية التدريب في تحقيق أهدافه وهذه المرحلة مستمرة في حياة التدريب حتى بعد نهايته. www.abahe.co.uk.com



شكل رقم (05) يوضح مراحل العملية التدريبية. من إعداد الطالبة الباحثة

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من اختلاف الباحثين في تسمية وتحديد مراحل العملية التدريبية، إلا أن تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي في مقدمة هذه الخطوات أو المراحل، وعلى الرغم من أن النجاح في هذه المرحلة ليس كافياً لنجاح باقي المراحل إلا أن الفشل فيها يؤدي إلى فشل العملية التدريبية بأكملها. وهذه الأهمية كانت من الأسباب القوية الدافعة للباحثة لاختيار هذه المرحلة من بين مراحل العملية التدريبية لتكون موضوع الدراسة الرئيسي حيث يركز الجزء التالي على الخلفية النظرية لهذه المرحلة.

6-الاحتياجات التدريبية :

تحتل الاحتياجات التدريبية نقطة البداية لإعداد أي تدريب فهي الأساس الذي تركز عليه بقية مراحل العملية التدريبية، فهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام التدريبي، وإذ يهدف أي نشاط تدريبي إلى تلبية تلك الاحتياجات الفعلية للأفراد، فلا تتوقع وجود نشاط تدريبي دون وجود حاجة أو قصور ملحوظ في أداء الفرد للوظيفة.

وكلما كان تحديد هذه الاحتياجات التدريبية دقيقا ومبني على أسس علمية، كان البرنامج التدريبي ذو فعالية وذو كفاءة.

كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحدد أمورا كثيرة تتعلق بالبرنامج التدريبي من حيث أهدافه ومحتواه وأيضا الأساليب والطرق اللازمة لتنفيذه.

ومن هذا المنطلق نتناول فيما يلي مفهوم الاحتياجات التدريبية :

يمكن تعريف الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون عليه أداء الفرد في الوظيفة (أحمد الخطيب رداح الخطيب ، 2006 ، ص 44) .

أما **COLLECTIF EPBI** مماثل لهذا التعريف حيث ترى أن الاحتياجات التدريبية هي مجموع

الفروق بين وضع قائم ووضع متوقع نتيجة لغياب مجموعة من الكفاءات والتي يجب أن تكتسب.

(COLLECTIF PPBI , 2009 , P80)

أي أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بمقارنة أداء الأفراد الفعلي الوظيفة بالأداء المفترض أن يقوم به فعلا، وهذا الفرق يعرف بالاحتياج التدريبي.

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته وخبراته، وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات

وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. (محمد عبد الفتاح ياغي ، 1982 ، ص 75)

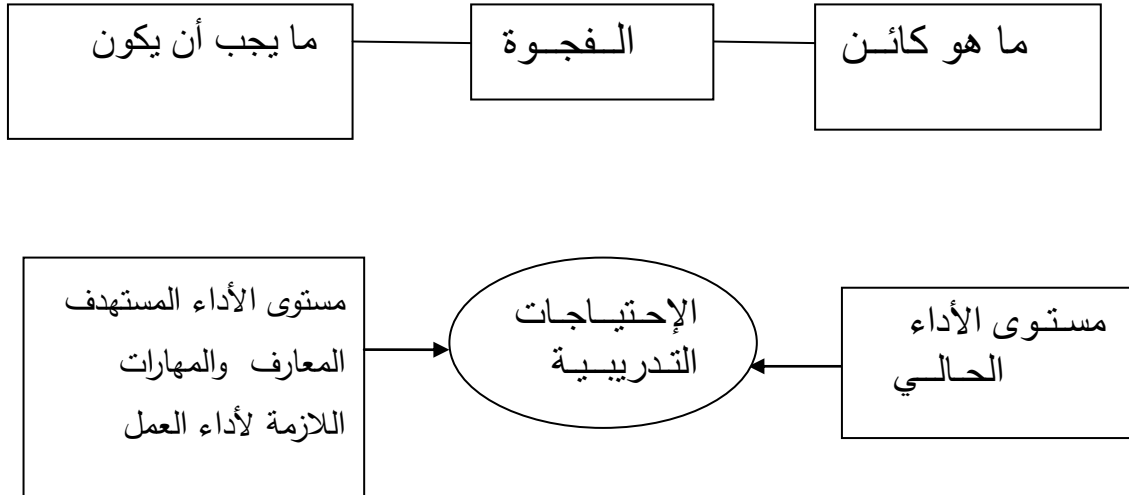
ويميل البعض إلى تصويرها بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية، يراد تتميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة، أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداد ملائما لمواجهتها. (أحمد الخطيب، رداح الخطيب، 2006، ص 44) .

أما فيما يخص العملية في حد ذاتها فنجد أن "خضير كاظم محمود" يرى بأنها عملية تحليلية تهدف للتأكيد من الحاجة العملية للتدريب، وكذلك طبيعة ومحتوى هذه الحاجة بكل أبعادها. (خضير كاظم محمود، 2007، ص 131)

أما عصام عبد الوهاب الدباغ فيرى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي بمثابة مرحلة التشخيص عن الأسباب الفرق في الأداء، والتي تسبق مرحلة تقرير نوع العلاج ومقداره (عصام عبد الوهاب الدباغ، 2008، ص 14).

أي أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم على تحليل المشكلات والمعوقات التي تواجه الفرد عند أدائه لوظيفته من جميع الجوانب، وذلك من أجل تأكيد من وجود حاجة فعلية للتدريب أم لا. فهي حسب قول عصام عبد الدباغ مرحلة التشخيص ، ولهذا فهي أول مرحلة وأيضاً أهم مرحلة في عملية التدريب الإداري حيث تركز عليها فعالية باقي المراحل.

وعموماً تعرف الحاجة إلى التدريب على أنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات أو في المعارف أو السلوكيات من جهة أخرى . و الشكل الموالي يعتبر توضيحاً لما سبق:



. شكل رقم (06): يمثل تحديد الإحتياجات التدريبية . (عمروصفي عقلي، 2005، ص 458)

7-أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية

عملية تحديد الإحتياجات التدريبية هي عملية:

- مستمرة ودائمة ولذلك لتغير وتنوع مشاكل و ظروف العمل.
- تؤثر تأثيرا مباشرا في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها و تقويمها.
- هامة ومنتشودة لأنه تضمن الجدوى المنتشودة للبرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

- تعتبر الخطوة الأولى و الأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.

- تؤدي إلى الأداء المناسب.

- تساعد على التخطيط الجيد لتنمية القوى العاملة

- توفر الأسس الواقعية التي تتيح الفرص العادلة لتقدم جميع العاملين.

وقد لخصها عبد العزيز الزهراني في نقاط أربع نذكرها فيما يلي :

- ❖ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- ❖ تعد العامل الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة
- ❖ تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب في الاتجاه السليم.

❖ توفر الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب (عبد العزيز الزهراني وآخرون ، 1426هـ ، ص 38).

8- تصنيف الإحتياجات التدريبية :

هناك عدة تصنيفات للإحتياجات التدريبية وسنورد بعضها كالآتي:

❖ يمكن تصنيفها على أساس مصدرها إلى نوعين :

- **إحتياجات جماعية :** وهي الإحتياجات المشتركة بين مجموعة من الأفراد يشغلون نفس المناصب
مثل : المدراء ، المشرفون على الوحدات،....

- **إحتياجات فردية :** وهي إحتياجات خاصة بالفرد سواء بالجانب المتعلق بوظيفته نتيجة لنقص في المهارات الفردية والواجب تتميتها عن طريق التدريب، أو الجانب الشخصي (اتجاهات ، تصورات ، أفكار، ...) (ANNICK COHEN , 2006 , P 263).

كما يمكن تصنيف الإحتياجات التدريبية على أساس **الغاية المرجوة منها** إلى أربعة أنواع :

- **الإحتياجات التدريبية الاعتيادية:** وهي الإحتياجات التي تتعلق بتدريب الأفراد الجدد، و كذلك الأفراد الحاليين الذين يراد ترقبتهم أو نقلهم إلى وظائف أعلى ، و تتسم تلك الإحتياجات عادة بالنمطية و التشابه في جميع المنظمات و تشمل على معلومات تنشيطية و تعريفية بخصوص أعمال المنظمة المطلوب تهيئة الأفراد لأدائها و أساسيات عامة في العمل الإداري.

- **الإحتياجات التدريبية الفنية:** وهي الإحتياجات التي تتعلق بضرورة تدريب الأفراد على تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات إما بسبب وجود نقص في القدرات ومهارات الأفراد في كيفية استخدام هذه الأجهزة أو بسبب حصول المنظمة على أجهزة حديثة يرى تعريف العاملين عليها بكيفية استخدامها وقد تسمى أحيانا بالإحتياجات التدريبية النابعة من التطور التكنولوجي.

- **الاحتياجات التدريبية الاجتماعية والإنسانية:** وهي الاحتياجات التي تهتم بتحسين علاقات الأفراد العاملين فيما بينهم من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، كذلك تهتم بعلاقات المنظمة مع زبائنها وعملائها بهدف تطوير تلك العلاقات والسعي لزيادة عدد العملاء بما يولد سمعة للمنظمة في محيطها الذي تعمل فيه ويجعل صورتها مشرقة دائما.

- **الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهام القيادية :** وهي تلك الاحتياجات التي تتعلق بتطوير القدرات الذهنية والفكرية الخاصة بالمهام القيادية للأفراد العاملين بغرض إعدادهم لتولي مناصب قيادية مهمة داخل المنظمة، حيث تتطلب تلك الوظائف مهارات خاصة باتخاذ القرارات والتعامل مع العاملين في محيط العمل أو في فن التفاوض مع الجهات الخارجية (عصام عبد الوهاب، 2008 ، ص 96).

أما أكثر التصنيفات شيوعا استخداما لأنواع الاحتياجات التدريبية فهي تلك التي تقسم الاحتياجات التدريبية وفق "مقياس التنظيم الإداري" وتقسّم إلى احتياجات المنظمة واحتياجات الوظيفة، وفيما يلي توضيح لكل نوع منها:

- **احتياجات المنظمة :** تمثل احتياجات المنظمة احتياجات كلية شاملة وتستمد من أهداف المنظمة، ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المنظمة ، ويمكن استخدام نتائج تحديد الاحتياجات المنظمة في :

✓ ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة.

✓ ربط احتياجات المنظمة باحتياجات التدريب للأفراد العاملين.

✓ تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة (الهواري سيد، 1992، ص 123 - 124)

- **احتياجات الوظيفة :** هذا النوع من الاحتياج قد يكون أمرا سهلا أو أمرا بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة، فمثلا الوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية والتي يمكن مشاهدتها تكون

العملية سهلة، حيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والمهام، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من المهام الحيوية وتحديد ظروف وأداء المهمة، ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل.

تبعاً لما سبق يمكن إدراج "الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين كليات في الجامعة" التي هي موضوع دراستنا الحالية، ضمن احتياجات الوظيفة، كونها تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية لفئة الموظفين المكلفين بوظائف تشغيلية بالدرجة الأولى.

9- نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية :

9-1- نموذج الفجوة بين أداءين (نموذج دوجان ليرو) : حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في

هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- ✓ مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.
 - ✓ إكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء وبين المعايير.
 - ✓ تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
 - ✓ تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بأداء أعمالهم.
 - ✓ وضع برنامج تدريبي لمعالجة الفجوة المكتشفة (الهواري سيد ، 1992 ، ص 123 - 124
-).

9-2- نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية (نموذج بيزنستين): حيث يتم تحديد

الاحتياجات التدريبية في هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- ✓ اختيار إستراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المرغوب من الأداء الفعلي.
- ✓ التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.

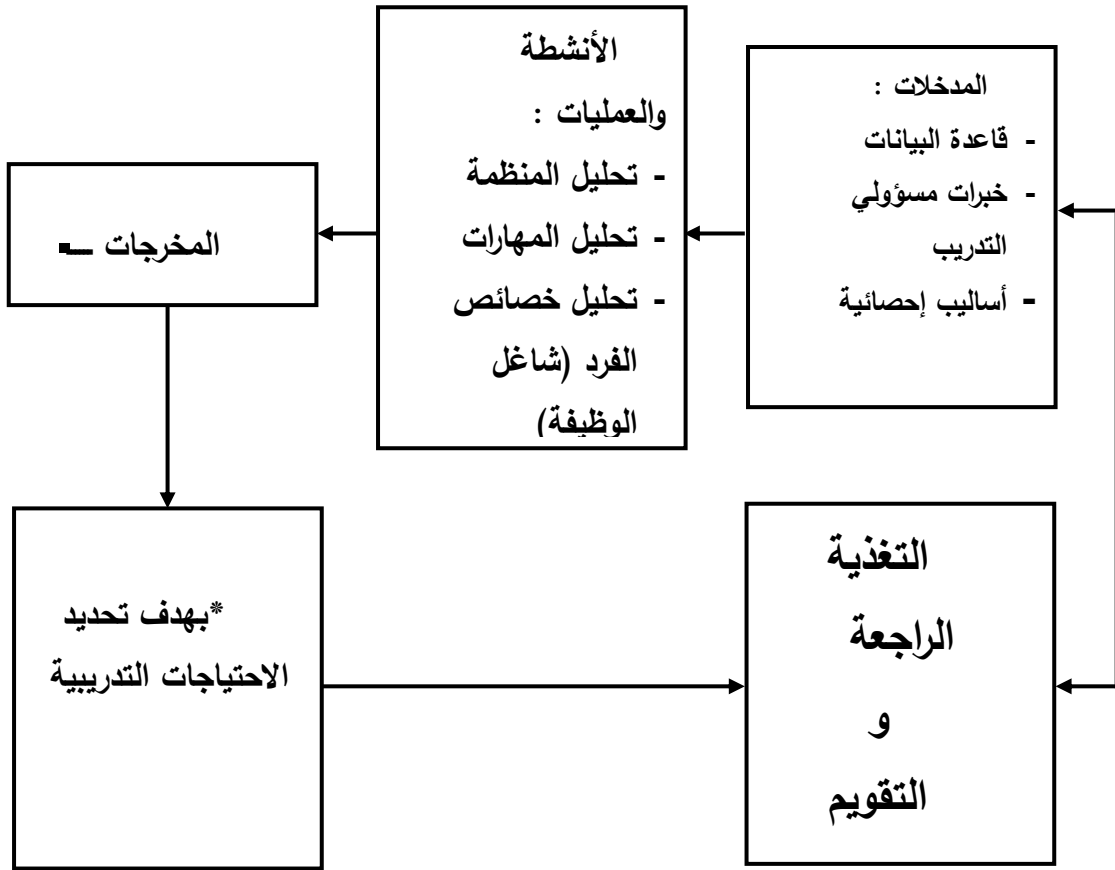
✓ تحديد الأهداف التدريبية (الهواري سيد ، 1992 ، ص 123 - 124).

9-3- منهج النظم : وهو ينظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية نظرة متكاملة تشمل المدخلات

(معلومات متوافرة، خبرات ، مستوى التدريب، الأساليب الإحصائية)، الأنشطة والعمليات (تحليل المؤسسة

وتحليل المهارات، وتحليل خصائص الأفراد)، والمخرجات التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية

ومن ثم التغذية الراجعة، كما يبين النموذج التالي:



شكل رقم (07): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج النظم

(محمد عبد الفتاح الصرفي، 2009 ، ص 27)

10- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

يجمع الكثير من الباحثين على وجود ثلاث طرق رئيسية يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لأي منظمة إدارية بشكل عام وهي: تحليل التنظيم، تحليل الوظيفة، تحليل الفرد، وتتم هذه الطرق الثلاث في إطار التحليل الشامل للنظام التدريبي، بهدف التعرف على الأوضاع التنظيمية والإدارية للمنظمة ومحاولة اكتشاف أوجه النقص أو القصور فيها تمهيدا لتحديد المجالات التي يمكن علاجها من خلال النشاط التدريبي (محمد عبد الفتاح ياغي ، 1982 ، ص 80).

وفيما يلي شرح لهذه الطرق بالترتيب:

1. تحليل التنظيم Organisation Analysis

2. تحليل الوظيفة (تحليل العمل) Job Analysis

3. تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) Individual Analysis

10-1- تحليل التنظيم : ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم لتحديد مواطن الحاجة الى التدريب في المنظمة (أو جزء أو أجزاء من المنظمة) وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها والهدف من تحليل التنظيم هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فعاليته من خلال النتائج والإنجازات المحققة، ومقارنتها بالنفقات والمواد المستخدمة (أحمد الخطيب ، رداح الخطيب ، 2006 ، ص 35).

كما يهدف تحليل التنظيم أيضا إلى تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التنظيم عن طريق تشخيص الوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية: أهداف المنظمة ، بناؤها التنظيمي ، سياستها ولوائحها، هيكلها الوظيفي ، خصائص القوى العاملة بها، درجات الكفاءة، استغلال الموارد المتاحة، الفعالية، المناخ التنظيمي (والذي يتضمن عوامل مثل : الحوافز ، الأجور، الاتصالات ،

علاقات الرؤساء والثقة والمسؤولية) ثم التغييرات التي حدثت لكل عنصر من العناصر السابقة (أمين السعاتي ، 1998 ، ص 94).

ويتضمن تحليل التنظيم، تحليل الأبعاد التالية :

❖ **تحليل أهداف المنظمة :** إذا أردنا أن نتمكن من مواجهة الاحتياجات ومتطلبات المنظمة فإن علينا

أن نعرف بدقة ووضوح على أهداف المنظمة، ومدى قبول أو عدم قبول أفراد التنظيم لهذه الأهداف،

وأن الفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة نحدد بموجبها فعالية المنظمة ونجاحها في

تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.

❖ **تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة :** فالخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، وتبين الوحدات

الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة، والمسؤولية التي تربط بين

أجزائها، ونظرا للأهمية الخريطة التنظيمية، يقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة

الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها

الخريطة، من حيث عددها، أهدافها واختصاصاتها.

❖ **تحليل السياسات والتشريعات :** وتتضمن هذه العملية تحليل سياسات المنظمة ودراسة القوانين

واللوائح والأنظمة والإجراءات والتعليمات التي تعتمدها قيادة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف

الأنشطة والمجهودات التي يقوم بها الأفراد، والهدف من هذه العملية الوقوف على درجة وضوح

وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتشريعات ومدى التزامهم بها.

❖ **دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة :** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الترتيب القائم للقوى

العاملة في المنظمة، من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع

الوظائف التي يشغلونها، ومستويات المهارة والكفاءة أيضا، ذلك من أجل تحديد مدى ملاءمة

أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب ومدى الحاجة لتوفير كفاءات جديدة يحتاجها التنظيم (أحمد الخطيب ، رداح الخطيب ، 2006 ، ص 54).

❖ **تحليل معادلات الكفاءة** : يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الأفراد، مؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجود السلعة أو الخدمة، ومعدلات التشغيل والآلات والمعدات،... و ما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

❖ **تحليل المناخ التنظيمي** : ويتضمن تحليل المناخ التنظيمي السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم والتعرف على الروح المعنوية لهم وشعور الأفراد بأهميتهم وتنميتهم وقيمتهم الشخصية، فالمناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة، وهناك عدة طرق يمكن للباحث أن يسلكها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين ، إجراء المقابلات معهم، الاستقصاءات المكتوبة، تحليل معدلات الغياب، دوران العمل، الحوادث والإصابات، الوقت الضائع، إقتراحات العاملين والشكاوي،...إلخ.

❖ **تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة** : ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات والتي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي:

- ✓ تغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها.
- ✓ التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة للنشاط.
- ✓ التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة.

✓ التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم وتؤدي هذه التغييرات عادة الى استحداث ظروف عمل جديدة، يجب أن يتم الاعداد للتعامل معها بإجراءات مختلفة بعضها تنظيمي، وبعضها فني تكنولوجي، والبعض الآخر يتعلق بالتدريب (أحمد الخطيب ، 2006 ، ص 54 - 56).

10-2- تحليل الوظيفة (تحليل العمل): يركز هذا الأسلوب على الدراسة وتحليل الوظيفة التي

يؤديها الفرد من حيث واجباتها ومسئولياتها، وظروف أدائها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى، والمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها شاغل الوظيفة (نادر أبو شيحة ، 2001 ، ص 273).

ويهدف تحليل الوظيفة إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها أفراد التنظيم، ويركز على معالجة الإجراءات التفصيلية لكيفية أداء المهام أو تنفيذ الواجبات المحددة للأدوار الوظيفية وللظروف المحيطة بأدائها والمؤهلات المطلوبة لأدائها، والمعايير المقبولة في أدائها.

ولذلك فإن تحليل العمل يعتمد على عدة عوامل يمكن استعراض أهمها في التالي :

- ✓ تحديد العمل : تحديد الواجبات على مستوى المهمة أو الدور الوظيفي.
- ✓ وصف الأداء : تحديد كيفية وطرق أداء الواجبات والتقنيات المستخدمة.
- ✓ ظروف العمل : تحديد البيئة المادية والاجتماعية المحيطة بإنجاز العمل.
- ✓ المؤهلات المطلوبة : تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء العمل، وكذلك إتجاهات السلوك المطلوب للأداء.

✓ معايير الأداء : تحديد نوعية ناتج العمل وكميته لفترة زمنية معينة، وبذلك يساعد تحليل الوظيفة على الوصول إلى تصور كامل وشامل عن جوانب القصور في انجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء (بين مستوى الإنجاز المعياري والإنجاز الفعلي الحقيقي) حيث

تكشف المقارنة أسباب الانحرافات في مستوى الإنجاز وبالتالي تقرير سبل معالجتها (سد النقص في المؤهلات، تغيير تقنيات الأداء، تحسين ظروفه أو تغيير العمل وتغيير معايير الأداء ذاتها)، وكل ذلك يعني تحديدا دقيقا للاحتياجات التدريبية المطلوبة لتحسين الكفاءة. (محمد عبد الفتاح ياغي ، 2005 ، ص 87)

10-3- تحليل الفرد (شغل الوظيفة) :

يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه وبناء عليه، فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد للوظائف الأخرى المستقبلية المتوقع أن يشغلها الفرد. (نادر أبو شيخة، 2001، ص 273).

ويؤدي هذا القصور في المعلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، و يمكننا التعرف على هذا القصور من خلال :

- ✓ الترقية : تؤدي الترقية إلى تشكيل فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- ✓ النقل : يؤدي إلى نفس الفجوة المذكورة في النقطة السابقة.
- ✓ تقييم الأداء : حيث يؤدي إلى اكتشاف الفرق الموجود بين الأداء الفعلي وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.
- ✓ برامج تخطيط المستقبل الوظيفي : حيث أنه عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد، فإنه يصبح بالإمكان التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

✓ الإدارة والأهداف : يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على التصور في المعلومات

بين النتائج الفعلية و النتائج المستهدفة

✓ الحوادث : حيث أنه إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى القصور في معلومات الأفراد عن الأمن و

الوقاية و الأجهزة، هنا يجب تدريب هؤلاء الأفراد .

✓ الرقابة على الجودة: حيث أنه إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء هو

إنخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد يجهلون أسلوب العمل الصحيح و يجب تدريبهم.

✓ الشكاوي : إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع الى نقص في معرفتهم بالعمل و يجب

تدريبهم.

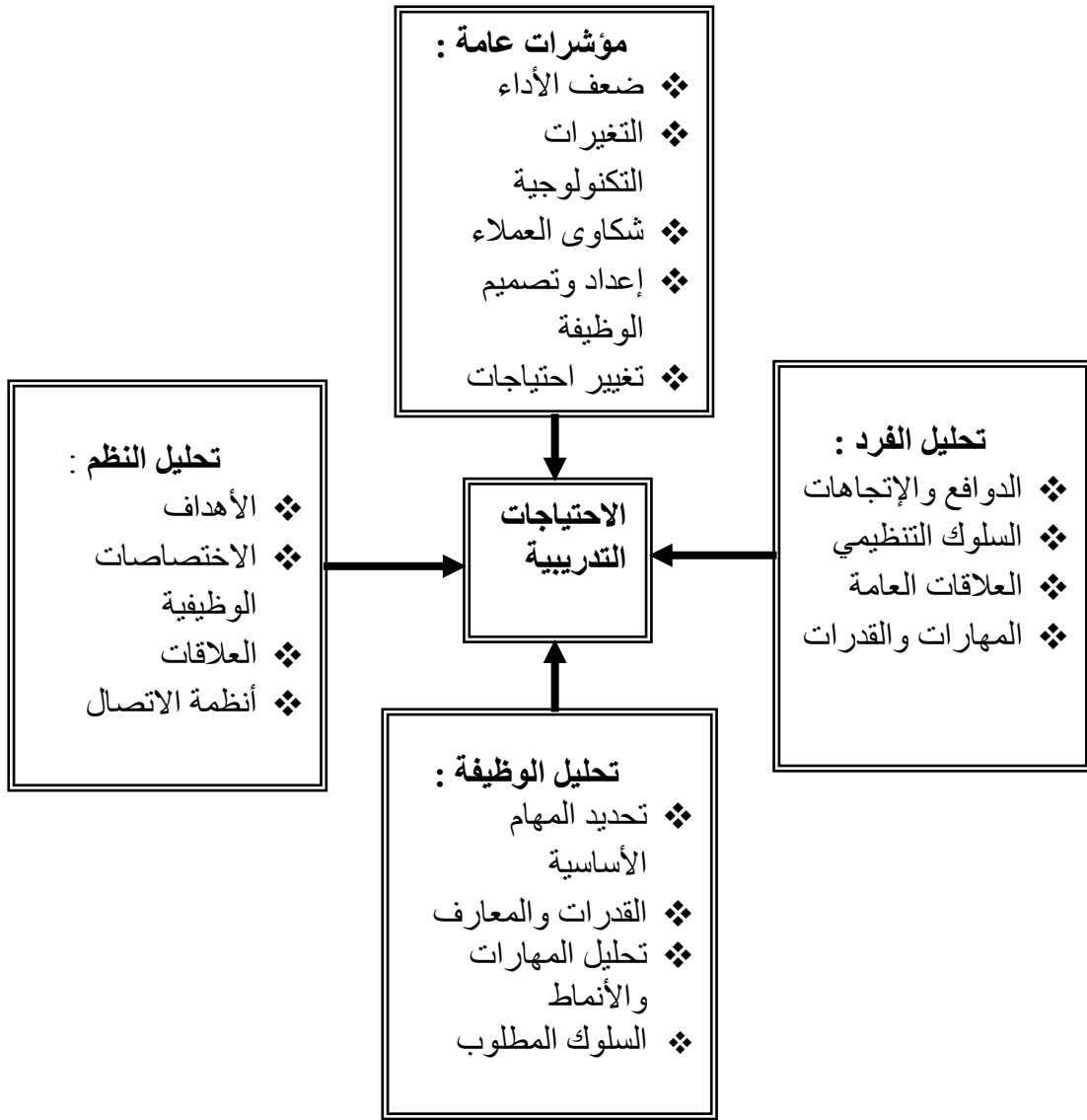
✓ القيام بمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام إلى أحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية

لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة و يجب تدريبه.(أحمد ماهر، 2007، ص 332).

التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين الأفراد على أكثر من عمل وظيفي، و يجب

تدريبهم على الأعمال. (أحمد ماهر، 2007، ص 332)

وسنوضح من خلال الشكل الموالي يوضح طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:



**شكل رقم (08) : مخطط يوضح طرق تحديد احتياجات التدريب
(الطالبة الباحثة)**

إن من خلال استعراضنا لطرق الاحتياجات التدريبية فإننا سنعتمد في دراستنا الحالية على طريقة تحليل الوظيفة (تحليل العمليات) التي تهتم بتحليل واجبات و مسؤوليات الوظيفة و كذا المهارات و المعارف اللازمة لأدائها.

11- أدوات جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية :

ما يجدر ذكره هنا أن عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية في منظمة (مؤسسة) ما، يجب أن يتم وفق منهجية علمية دقيقة، وأن يستخدم فيها طرق وأساليب متنوعة ومناسبة، وأن تتوفر لهذه الأساليب خصائص وميزات محددة، وفيما يلي الخصائص التي يجب أن تتوفر في أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

1- الموضوعية : (objectivity) : ويقصد بالموضوعية أن لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي الشخص الذي يقوم بجمعها.

2- الصدق (validity): أن تتصف المعلومات التي يتم جمعها بالدقة والموضوعية وأن تعبر بدقة عن الإحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها.

3- الثبات (reliability) : أي أن المعلومات التي يتم جمعها هي نفس المعلومات عن العاملين في المؤسسة وتعتبر عن احتياجاتهم التدريبية فيما لو قمنا بجمع المعلومات في وقتين مختلفين.

4- التحرر من عوامل التحيز "الإفساد" (freedom from contamination) : هناك بعض العوامل المتدخلة (الوسيطه) التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التي نقوم بجمعها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية، ولذلك يجب أن يتم ضبط هذه العوامل المتدخلة وأن لا نفسح لها المجال لإفساد صدق ودقة المعلومات التي سنقوم بجمعها.

5- توزيع النتائج : أن يتم توزيع النتائج التي يجمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم، والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية، وأن نزودهم بواقع احتياجاتهم التدريبية وأولوياتها.

6- العملية : أن تكون الاجراءات والأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة الإدارة والإدراك والفهم (أحمد الخطيب، رداح الخطيب، 2006، ص ص 61-62).

وتوجد عدة أدوات يمكن توظيفها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها:

11-1- المقابلة : وهي عبارة عن مواجهة شخصية بين مسئول التدريب وبين المتدربين بهدف

التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة يجب مراعاة الأسئلة للتأكد من أنها تلبى الهدف من المقابلة.

ويؤكد هشام يحي الطالب على أن المقابلات تستخدم عادة للإلمام بالخلفيات العامة في بداية التحليل، أو لتوزيع وتوسيع دائرة البيانات التي نحصل عليها من الأدوات الأخرى كالملاحظة، كما أنها تفيد في الحصول على معلومات من أولئك الأشخاص الذين يعبرون عن آرائهم بشكل أفضل عند التحدث مباشرة، منه عبر الاستطلاعات أو الاستبيانات المكتوبة وتساعد المقابلات في التعرف على أسباب المشكلات والحلول الممكنة عن طريق تشجيع الأشخاص الذين تجري معهم المقابلة للكشف عن مشاعرهم وآرائهم حول تلك الأمور، (هشام يحي الطالب، 1995، ص 235) .

وتتخذ هذه المقابلات أشكال مختلفة، فقد تتم دعوة مجموعة من الأفراد لمناقشة موضوع أو مشكلة محددة حيث يتم تسجيل حجم معارفهم وقدراتهم وسلوكهم أثناء المناقشة والكشف عما يعانون من قصور فيها أو تهيئة استمارة خاصة، يملؤها القائم بالمقابلة شريطة أن تتم هنا مع المشرفين لأخذ استجاباتهم على شكل نقاط محددة. (jean marie Peretti,1999 , p82)

وعموما فإن للمقابلة جملة من الشروط نذكر منها :

- ❖ يجب صياغة الأسئلة بشكل محدد لتحقيق الهدف من المقابلة.
- ❖ الإصغاء التام للأفراد وعدم مقاطعتهم أو التدخل في الإجابات.
- ❖ الابتعاد عن الاستنتاج من الإجابات المطروحة (عدم التأويل). (وهاب فتيحة، 2009، ص 40).

11-2- الاستبيانات (Questionnaires): هي عبارة عن عدة أسئلة مطلوبة عنها ويقوم

بوضعها مسئول التدريب، بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك عدة نقاط يجب مراعاتها عند وضع الاستبانة أهمها:

❖ أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، ويفضل أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة علامات أو إرشادات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، ويجب أن تكون الأسئلة بعيدة عن التعقيد ولا ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبي الغرض الذي وضعت من أجل الاستمارة. ومن مزايا الاستمارة أنه يمكن أن تصل إلى أكبر عدد من الأفراد في أقصر وقت، وأنها قليلة التكاليف، وتقدم بيانات مركزة وواضحة.

❖ ومن عيوبها أنها لا تعتبر دليلاً كافياً للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة، ويصعب إعدادها إلا من قبل المختصين، ولها فعالية محددة في الوصول إلى أسباب المشكلات والحلول الممكنة (أحمد الخطيب، رداح الخطيب، 2006، ص 63).

11-3-الاختبارات : يتطلب هذا الأسلوب تطبيق إختبارات على العاملين بالمنظمة لتحديد طبيعة ومدى الفجوة القائمة بين مستوى الأداء الفعلي للفرد وبين الأداء المرغوب، وتحديد أوجه النقص المطلوب ومعالجته سواء على مستوى الفردي أو الجماعي، وقد تكون هذه الاختبارات تحريرية أو شفوية أو عملية وقد يخضع الفرد لجميع هذه الاختبارات أو بعضها حسب ما يمارسه من عمل.

11-4- التدقيق التنظيمي : يعني هذا الأسلوب فحص نشاط كل وحدة تنظيمية من خلال دراسة وتحليل خططها وبرامجها وسجلاتها وتقاريرها بهدف مراجعة المعلومات المختلفة ومقارنتها بالمعدلات والمعايير المرجعية المعتمدة للعمل (عصام عبد الوهاب، 2008، ص ص 97- 98).

وفيما يلي جرد لبعض أدوات جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية مع تبيان مزاياها وعيوبها في

الجدول التالي:

العيوب	المزايا	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب وقتا ولا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تظهر شعور الأفراد نحو أسباب المشاكل والحقائق المتعلقة بها وطرق حلها. - تعطي فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات بحرية 	<p>المقابلة الموجهة وغير الموجهة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لا تعطي دليلا كافيا للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة - صعوبة الإعداد. - لها فعالية محدودة في - الوصول إلى أسباب المشاكل والحلول الممكنة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصل إلى عدد أكبر من أفراد. - تعطي فرصة للتعبير دون ضغط أو خوف. - تعطي بيانات مركزه وملخصه. 	<p>الاستبيان</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يحدث غالبا أن لا تتوفر الاختبارات التي تثبت صلاحيتها في فترات معينة، ولا تصلح في فترات آخري. - تعطي مؤشرات عامة، ولا تعتبر نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تستخدم كوسائل لتشخيص وتحديد أوجه التصور في الأداء . - تساعد في اختبار أفضل المرشحين الذين لديهم قابلية للتدريب. - نتائجها سهلة المقارنة و التسجيل. 	<p>الإختبارات النفسية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحتاج إلى وقت طويل وتكاليف كبيرة. - إمكانية عدم حضور بعض المتدربين. - يصعب حصر نتائجها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة، بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر. - تزيد من التفاهم والاتفاق - تعتبر وسيلة لتحديد عمليات 	<p>تحليل مشاكل الجماعات</p>

	التدريب المطلوبة.	
<ul style="list-style-type: none"> - تستنفذ وقت كبير. صعوبة التحكم في وسائلها وأساليبها. - تكشف عن الاحتياجات التدريبية للأفراد ولكنها لا تكشف عن الاحتياجات العامة للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقدم معلومات دقيقة عن الوظائف والأداء. - ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف المعينة والأداء الوظيفي. - تقسم العمل إلى خطوات لتسهيل عمليات التدريب والتقسيم. 	التدقيق التنظيمي (تحليل الوظيفة ومراجعة الأداء)
<ul style="list-style-type: none"> - لا تكشف عن أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة. - لا تحيط بجميع الحالات المراد دراستها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقدم أحسن الحلول لنقاط الضعف. - تظهر مشاكل الأداء بوضوح تام. - مفهومه بوضوح للقائمين بإعدادها. 	دراسة السجلات والتقارير

جدول رقم (03) أدوات جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية مع تبيان مزاياها وعيوبها(السيد

عليوة، 2001، ص ص 44-45)

وعموما تتراوح الأدوات المستخدمة لتحليل الاحتياجات بين الإستبيانات والإختبارات، وقوائم المراجعة والاستطلاعات والمقاييس التي تجمع البيانات بطريقة منهجية حول الأفراد أو الجماعات أو المنظمات بأكملها، والأدوات الجيدة هي التي يمكن استغلالها بسرعة ويسر، استخدامها دون إحداث اضطراب في مكان العمل، وتسجيل نتائجها بسرعة، ونتائجها تكون موضوعية لا لبس فيها أما بخصوص هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على استبيان لتحديد الاحتياجات التدريبية كوسيلة لجمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة.

خلاصة :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح لنا جليا الدور الذي يلعبه التدريب الإداري في تنمية وتطوير قدرات و مهارات الموظفين الإداريين بما يعود بالفائدة على كل من الموظف والمؤسسة على حد سواء، وبطبيعة الحال فإن نجاح هذه العملية مرهون بمدى دقة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي يجب أن تتم بطرق و أساليب مبنية على أسس علمية وموضوعية، بشكل يؤدي إلى تحقيق الغاية من عملية التدريب والمتمثلة في تلبية احتياجات الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم على أحسن وجه ,وهذا ما سنأخذه بعين الاعتبار في دراستنا الميدانية التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعة.

الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

- 1-المنهج المستخدم .
- 2-حدود الدراسة .
- 3-عينة الدراسة .
- 4-الدراسة الاستطلاعية.
- 5-أداة جمع البيانات .
- 6-التأكد من صدق الاستبيان.
- 7-الأساليب الإحصائية .
- 8- عرض نتائج الدراسة .
- 9-فحص فرضية البحث.
- 10- تفسير النتائج
- 11- خاتمة وتوصيات الدراسة .

1- المنهج المستخدم:

لكل بحث منهج خاص به، أو الطريقة التي يتبعها لمعالجة مشكلة بحثه ضمن السياق الواقعي للدراسة (محمد شفيق ، 1985، ص82).

ونظرا لطبيعة بحثنا الذي يقتضي وصفا للاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة فقد استلزم استخدام المنهج الوصفي لهذا البحث، كونه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميا عن طريق معلومات مقننة، كما يهتم بتقرير خصائص موقف معين، أي وصف العوامل المختلفة بغية الكشف عن الأسباب المؤدية إلى الظاهرة لتقديم التفسيرات العلمية لذلك (محمد عبد الفتاح دويدار ،1995، ص ص 265-266) .

ولهذا فقد وجدنا في المنهج الوصفي السبيل الأنسب لتحقيق هدف الدراسة لما يوفره من أدوات وأساليب تخدم البحث في كل مراحله.

2- حدود الدراسة :

1-2- الحدود المكانية :

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية الخاصة بهذه الدراسة، بكليات جامعة العربي بن مهيدي وهي: كلية الآداب و اللغات، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم والتطبيقات، كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية، معهد تسيير التقنيات الحضرية، قسم التربية البدنية.

2-2- الحدود الزمنية :

يمكن تقسيم فترة إجراء الدراسة الميدانية إلى فترتين :

الفترة الأولى: وتمتد من شهر فيفري 2014 إلى شهر مارس 2014، تم خلالها إجراء الدراسة الاستطلاعية، كخطوة من خطوات بناء أداة البحث وتحديد حجم المجتمع الأصلي وخصائصه.

الفترة الثانية: وامتدت من شهر سبتمبر 2014 إلى شهر نوفمبر 2014 وتم خلالها إجراء الدراسة الأساسية

3. الدراسة الاستطلاعية :

المقصود بالدراسة الاستطلاعية هو إجراء الباحث دراسة أولية أو تمهيدية في ميدان الظاهرة ومجالها، حيث يتعين على الباحث في بعض البحوث إجرائها قبل الدراسة الأساسية، و يجريها في ضوء نتائج الدراسة النظرية ومقتضيات وشروط اختبار الفروض و الإجابة عن تساؤلات البحث، و ما صاغه من مفاهيم إجرائية، أي أنها باختصار عملية منهجية تتعلق بالأجراً الأولية للبحث.

وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى :

- التعرف على الميدان والاحتكاك بالعينة و التقرب منها.
- تجريب الأدوات على العينة و تكييفها واختبار شروطها السيكومترية و تحضيرها في شكلها النهائي، تمهيدا لتطبيقها في الدراسة الأساسية .
- التعرف على الصعوبات و العوائق المحتملة و العمل على تفاديها وتحديد الشروط الموضوعية لتصميم التجربة أو الدراسة وتهيئة الظروف و الشروط العلمية لإجراء الدراسة الأساسية في الظروف الجيدة. (العربي بلقاسم فرحاتي، 2012، ص 343)
- ولهذا فأول ما قمنا به من إجراءات الدراسة الميدانية هو الدراسة الاستطلاعية ، وبحكم أن البحث الحالي يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة (دراسة ميدانية بكليات جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي)؛ فقد هدفنا من خلال القيام بإجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف عن كثب على ميدان البحث و المتمثل في الإدارات والمصالح المختلفة

المتواجدة على مستوى كليات جامعة العربي بن مهيدي، و أيضا تحديد حجم و خصائص المجتمع الأصلي المتمثل في العدد الإجمالي للموظفين الإداريين فيها . كما استفدنا من إجراء هذه الدراسة في بناء أداة البحث وتجريبها (سنتعرض لها بالتفصيل في كيفية بناء أداة البحث لاحقاً)

4- عينة الدراسة :

تعرف عينة البحث على أنها: شريحة "جزء" من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع، وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث.

وتمر عملية اختيار العينة بعدة خطوات هي:

- تحديد أهداف البحث.
- تحديد مجتمع الدراسة بشكل واضح ودقيق .
- تحديد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة .
- تحديد متغيرات الدراسة .
- تحديد العدد المناسب لأفراد العينة .(محمد عبد الرازق ابراهيم، 2010، ص 285)

❖ أما فيما يخص عينة دراستنا، فبعد الحصول على تصريح لإجراء الدراسة الميدانية من طرف عمداء الكليات تمكنا من إجراء الدراسة الاستطلاعية والاتصال بالمعنيين (الأمناء العاميين للكليات) الذين قاموا بتزويدنا بإحصاءات تخص عدد الموظفين الإداريين في كل كلية، رتبهم الوظيفية، وتوزيعهم عبر مختلف أقسام الكلية.

❖ وقد بلغ العدد الإجمالي للموظفين الإداريين في مختلف كليات الجامعة والمعهد (200) موظفا و موظفة .

ولهذا قررنا إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع ، بغية الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر موثوقية.

والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكليات التي ينتمون إليها:

النسبة المئوية	عدد الموظفين الإداريين	الكلية
14.5%	29	كلية العلوم والعلوم التطبيقية
15%	30	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
13%	26	كلية الآداب واللغات
5.5%	11	كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية
14%	28	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
11%	22	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
15%	30	كلية الحقوق والعلوم السياسية
9%	18	معهد تسيير التقنيات الحضارية
3%	06	قسم التربية البدنية
100%	200	المجموع

جدول رقم (04) : توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الكلية التي ينتمون إليها.

وبعد استبعاد الموظفين الذين تم إجراء الدراسة الاستطلاعية معهم وكذا الذين تم تجريب الاستبيان في صورته الأولية عيهم، والذين بلغ عددهم (18) موظف إداري، أصبح عدد أفراد المجتمع المعنيين بالدراسة (182) موظفاً.

وقد قمنا بتوزيع أداة البحث على (170) موظف وموظفة من كليات جامعة العربي بن مهدي، ممن تمكنا من الاتصال بهم، ولم يتم استرجاع سوى (150) استبيان أي ما يعادل نسبة 75 % من حجم المجتمع الأصلي. و الجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب : الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية و سنوات الخدمة.

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	55	36.66%
	إناث	95	63.33%
	المجموع	150	100%
المؤهل العلمي	مهندس دولة	34	22.66%
	ماجستير	04	2.66%
	ليسانس	49	32.66%
	ماستر	11	7.33 %
	دبلوم الدراسات التطبيقية الجامعية	22	14.66%
	تقني سامي	19	12.66%
	ثانوي	11	7.33%

100%	150	المجموع	
12%	18	متصرف رئيسي	الرتبة الوظيفية
20%	30	متصرف	
10%	15	محاسب إدارة رئيسي	
6%	9	مهندس في الإعلام الآلي	
15.33%	23	تقني سامي في الإعلام الآلي	
6.66%	10	ملحق رئيسي للإدارة	
4.66%	7	ملحق إدارة	
7.33%	11	عون إدارة رئيسي	
4.66%	7	عون إدارة	
5.33%	8	كاتب مديرية رئيسي	
8%	12	كاتب مديرية	
100%	150	المجموع	
49.33%	74	أقل من 05 سنوات	سنوات الخدمة
44%	66	05 إلى أقل من 10 سنوات	
4%	06	10 إلى أقل من 15 سنة	
2.66%	04	15 سنة فأكثر	
100	150	المجموع	

جدول رقم (05) توزيع مجتمع الدراسة حسب : الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات

الخدمة.

5-أداة جمع البيانات في الدراسة :

للتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة، تم اعتماد استبيان لهذا الغرض، باعتباره أكثر أدوات جمع البيانات استخداما للحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات خاصة إذا كان حجم العينة كبير وكان البحث محصور بمدة زمنية معينة، فهي كما اتفق الباحثون توفر الوقت والجهد والمال.

وقد مر تصميم وتطبيق الاستبيان بخطوات متعددة نجملها فيما يلي :

1. تحديد الهدف من الاستبيان : حيث حدد الهدف من الاستبيان في التعرف على الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة و بالضبط في كليات جامعة العربي بن مهيدي.
2. تحديد مجالات الاستبيان : بعد تحديد الهدف من الاستبيان، ومراجعة الأدبيات والدراسات والبحوث السابقة في مجال البحث (تحديد الاحتياجات التدريبية)، و ضمن مجريات الدراسة الاستطلاعية تم إجراء مقابلات مع الأمناء العاميين للكليات، بصفتهم المسؤولين المباشرين عن شؤون الموظفين والمستخدمين في الكلية، وسمحت لنا هذه المقابلات بالإطلاع على الهيكل التنظيمي للكلية، توزيع الموظفين على مختلف المصالح وأيضا فقد تم التعرف على مختلف الرتب الوظيفية للعمال الإداريين و المهام الموكلة إليهم كما نصت عليه التشريعات القانونية في الجريدة الرسمية الجزائرية.
3. و بالموازاة مع ما تم القيام به، قمنا بالاتصال ببعض الموظفين الإداريين بطريقة قصدية ممن وافقوا على التعاون مع الباحثة لإجراء الدراسة الاستطلاعية (04 موظفين من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، موظفين02 من كلية الآداب واللغات، موظفين02 من كلية الحقوق والعلوم السياسية) وباختلاف رتبهم الوظيفية تم طرح أسئلة عليهم في شكل استبيان نصف مغلق (أنظر ملحق رقم: 04)، تكون من جزئين : الأول خاص بالبيانات الشخصية، و الثاني تضمن أسئلة مفتوحة وأخرى

نصف مغلقة، وذلك لترك الفرصة للمستجيبين للتعبير بكل حرية، وضمان الاستفادة من إجاباتهم بأقصى قدر ممكن في بناء أداة البحث.

حيث تمحورت الأسئلة المطروحة عليهم حول المهام والواجبات التي يمارسها الموظف فعلياً في عمله، و مدى تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع واجبات وظيفتهم، وحول الصعوبات والمعوقات التي يواجهونها في العمل، و اقتراحاتهم لتحسين أدائهم.

4. وبعد تحليل هذه الاستجابات والتعرف على المهام والأعمال التي يقومون بها فعلياً ومن خلال المقابلات التي تمت معهم، تبين لنا أن الموظفين الإداريين في المصالح المشتركة في الكلية، رغم اختلاف رتبهم الوظيفية، واختلاف المهام التي من المفروض أن يقوموا بها (كما نصت عليه الجريدة الرسمية). إلا أنهم في الواقع وفي الميدان يقومون بأعمال إدارية مشتركة ومتشابهة لحد كبير، وليس هناك إنترام بالمهام المنصوص عليها في الجريدة الرسمية ، بل تحتم عليهم ظروف العمل القيام بمهام إدارية روتينية ليست من اختصاصهم ولم يتلقوا تكويناً أكاديمياً حولها ، وبالتالي توفر لدينا مجموعة من المهارات التي يحتاجها الموظفون الإداريون في ميدان عملهم ليكونوا أكثر فاعلية، و قد قمنا بتصنيفها ضمن ثلاثة مجالات :

مجال العمل الإداري: وتضمن المهارات الفنية أو التخصصية اللازمة لممارسة الموظف الإداري

لعمله على أحسن وجه.

مجال التطوير الذاتي: وتضمن المهارات السلوكية أو ما يسمى مهارات التعامل مع الذات ومع

الآخرين من خلال مهارات التواصل الاجتماعي ، ومهارات إدارة الضغوط و الأزمات ...

مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة: وتضمن المهارات المتعلقة بإجادة استخدام مختلف

برامج الحاسوب،و التي من المفروض أن يكون عامل الإدارة متحكماً فيها ومتقناً لها، كونها ضرورية

لإتمام الإجراءات والمهام الإدارية وقد احتوي هذا المجال أيضا على مهارات متعلقة بالتحكم في اللغة واستعمالاتها أثناء العمل.

5. بعدها قمنا ببناء استبيان في صورته الأولية وتطبيقه على (04) موظفين إداريين بطريقة قصدية (ممن وافقوا على التعاون مع الباحثة)، وقد اتضح من ملاحظاتهم أن لديهم بعض الغموض حول الصياغة التعبيرية لبعض البنود وأيضا حول البدائل المقترحة وهي (لذي حاجة: كبيرة ، متوسطة، قليلة، لا حاجة).

6. وفي ضوء ذلك قمنا بإجراء بعض التعديلات على البنود حيث من حيث صياغتها التعبيرية، و قمنا بإضافة بنود أخرى، وأيضا أجرينا تعديلا على البدائل حيث اكتفينا ببديلين فقط (لذي حاجة تدريبية، ليست لذي حاجة تدريبية).

7. وفي ظل ما سبق تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين: الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يضم (35) بندا موزعين على المجالات الثلاثة المذكورة آنفا.

ثم قمنا بتطبيقه على عينة قصدية من الموظفين الإداريين من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بلغ عددهم (06) ممن وافقوا على التعاون مع الباحثة ، وقد أسفرت نتائج هذا التطبيق إلى الاستغناء عن الجدول الذي يحتوي على البدائل والاكتفاء بطرح التساؤل الرئيسي المرتبط بكل محور(مجال العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي، مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة). وإدراج تحت كل محور مجموعة من البنود تعبر عن مهارات يختار المستجيب أي منها هو في حاجة للتدريب عليها) انظر ملحق رقم (03) الاستبيان النهائي) .

6- التأكد من صدق الاستبيان :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أهل الخبرة والاختصاص بلغ عددهم 08 محكمين : 03 أسانذة في علم النفس من جامعة أم البواقي تخصص العمل و تنظيم ، و 03 موظفين إداريين يشغلون منصب أمناء عامين للكليات، وموظف يشغل منصب مدير شؤون الموظفين بالإدارة المركزية بجامعة أم البواقي، إضافة إلى أستاذ مختص باللغة العربية من أجل معاينة التركيبة اللغوية لعبارات الاستبيان.

وتضمن الاستبيان المقدم للتحكيم :عنوان البحث، تساؤلات البحث، المجالات الرئيسية مرفقة ببندوها مع إعطاء بديلين للأستاذ المحكم(يقيس، لا يقيس) وترك مجال لإعطاء ملاحظات عن كل بند (أنظر الملحق رقم 02 : الاستبيان المقدم للمحكمين)

ثم بالاعتماد على المعادلة الإحصائية التي اقترحها LAWSHE للحصول على مؤشر الاتفاق بين المحكمين، حيث قمنا بحساب صدق كل بند بطريقة منفردة، وفق المعادلة التالية :

$$(Muchinsky,1983:78) \frac{ne-NE/2}{NE/2} = CVR$$

CVR: نسبة هدف المحتوى

ne: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

NE: عدد المحكمين الإجمالي وهو: 08

ثم تم حساب صدق كل محور بحساب مجموع صدق البنود قسمة عدد البنود في المحور (أنظر

الملحق (01) : حساب صدق كل بند وكل محور).

و بتجميع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد البنود، تم الحصول على قيمة صدق

المحتوى الإجمالي للاستبيان.

$$\frac{29.25}{38} = \text{CVR}$$

صدق المحتوى = 0.76

ومن خلال هذه القيمة، يتضح لنا أن الاستبيان صادق لقياس ما أعد لقياسه.

وفيما يلي توضيح للبند التي عدلت والتي أضيفت في ضوء ملاحظات واقتراحات المحكمين:

البند في شكله الأول	البند بعد التعديل
ما هي المهارة المتعلقة بمجال عملك الإداري و التي تحتاج إلى تميمتها؟	مما يلي ومن وجهة نظرك، ما الذي ترى أنك بحاجة للتدريب عليه في مجال عملك الإداري؟
فهم واستيعاب التشريعات و القوانين ذات العلاقة بالعمل.	التعامل وفق التشريعات والقوانين التي تنظم سير العمل.
ما هي المهارة المتعلقة بمجال التطوير الذاتي والتي تحتاج إلى تميمتها؟	مما يلي ومن وجهة نظرك، ما الذي ترى أنك بحاجة للتدريب عليه في مجال التطوير الذاتي؟
التعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة والاحترام	التعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة والاحترام لتسيير العمل.
التعامل مع الزملاء بروح الفريق	مهارة التعامل مع الزملاء بروح الفريق
التعامل مع الجمهور بأسلوب ودي ولطيف	مهارة التعامل مع جمهور الإدارة (طلبة ، أساتذة، عمال، زوار ...)
الثقة بالنفس	مهارة تعزيز الثقة بالنفس

إدارة الضغوط	مهارة التعامل مع ضغوط العمل المختلفة
مهارات التفكير الناقد و الابداعي	مهارة التفكير الناقد مهارة التفكير الإبداعي
ما هي المهارة المتعلقة بمجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة و التي تحتاج إلى تميمتها؟	مما يلي ومن وجهة نظرك، ما الذي ترى أنك بحاجة للتدريب عليه في مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة
إجادة استخدام البريد الالكتروني	مهارة التواصل الالكتروني (استخدام الال (émail)

جدول رقم (06): بنود الاستبيان التي عدلت

كما تم إضافة سؤال مفتوح في نهاية كل محور حول المهارات التي يتم التطرق إليها من وجهة نظر المستجوبين.

وبالتالي فقد تكون الاستبيان النهائي من جزأين:

الجزء الأول : يتضمن البيانات الشخصية للموظف المجيب ومتمثلة في: الجنس، الرتبة الوظيفية ،

الكلية التي ينتمي إليها، أعلى مؤهل علمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية متعلقة بالمجالات التالية : مجال العمل الإداري، مجال

التطوير الذاتي، مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة، حيث تم اقتراح مجموعة من المهارات التي

من المفروض أنها ضرورية لقيام الموظف الإداري بعمله على أحسن وجه، وعلى المستجوب تحديد

المعارف و المهارات التي يرى أنه في حاجة إلى تميمتها عن طريق التدريب.

والجدول التالي يوضح توزيع بنود الاستبيان النهائي:

البيانات	مجالات الاستبيان	عدد البنود في كل مجال
تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعة	مجال العمل الإداري	16
	مجال التطوير الذاتي	12
	مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة	07
المجموع		35

جدول رقم (07): توزيع بنود الاستبيان النهائي على المجالات الثلاثة

7- الأساليب الإحصائية :

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استبيان تجديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري التنفيذي في الجامعة، تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.

عدد الأفراد الذين اختاروا البند

النسب المئوية لتحديد توزيع الاستجابات = $\frac{\text{عدد الأفراد الذين اختاروا البند}}{\text{عدد أفراد العينة (150)}} \times 100$

عدد أفراد العينة (150)

مجموع الاستجابات

المتوسط الحسابي = $\frac{\text{مجموع الاستجابات}}{\text{عدد البنود}}$

عدد البنود

اختبار كاي تربيع اختبار جودة التطابق Goodness of Fit:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = \text{كاي تربيع}$$

O : التكرارات الملاحظة.

E : التكرار المتوقع

8- عرض نتائج الدراسة:

من خلال استجابات أفراد العينة على الاستبيان، يمكن اعتبار البنود التي تم اختيارها من قبلهم كمهارة يحتاجون إلى تمتيتها عن طريق التدريب في ذلك المجال، و بالتالي سنقوم بحساب النسب المئوية لكل بند لمعرفة مدى حاجة أفراد العينة للتدريب في هذه المهارة، ثم نقوم بترتيبها تنازليا والجداول التالية توضح ذلك.

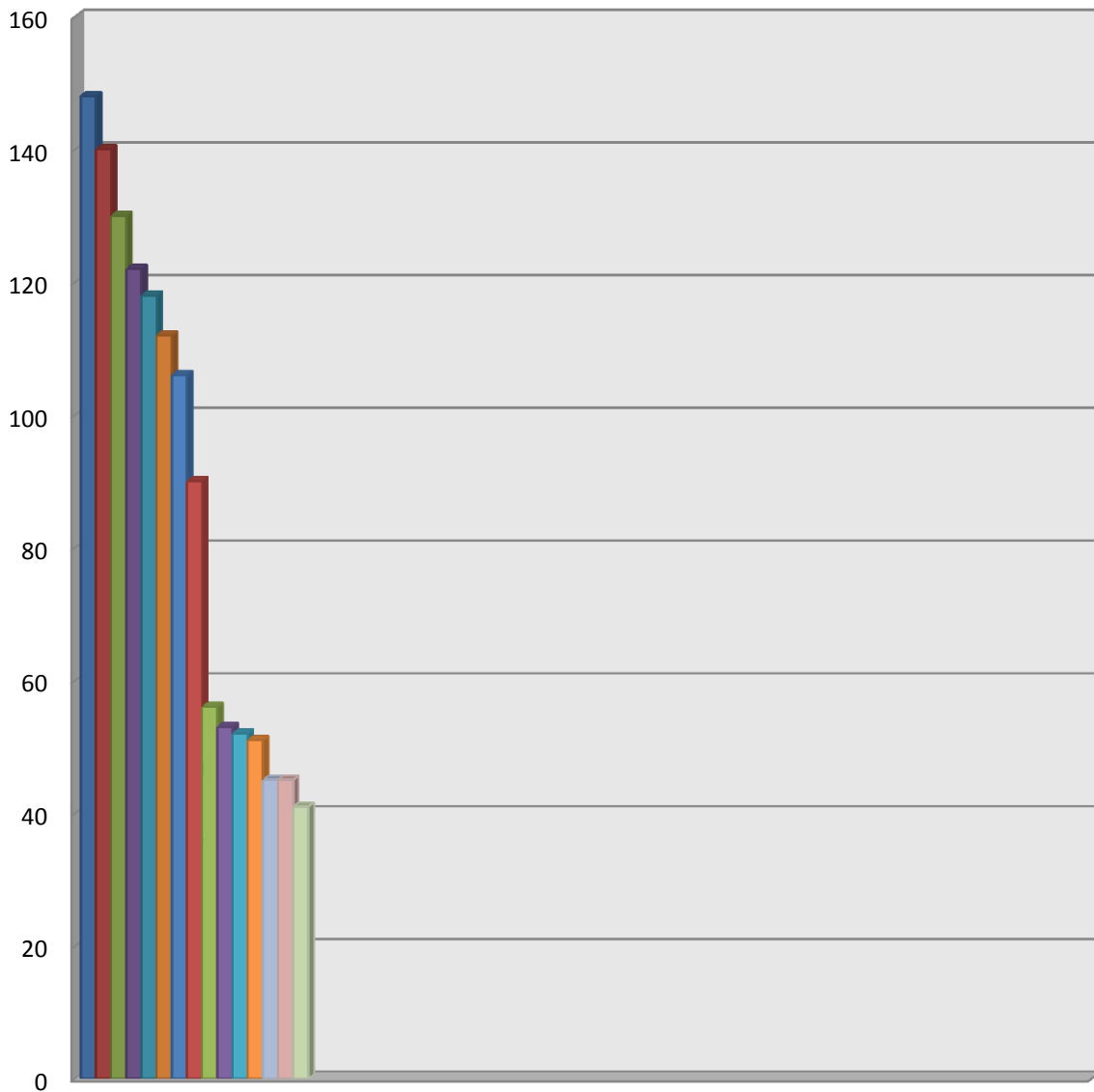
8-1- مجال العمل الإداري:

حاجة تدريبية		البند
النسب المئوية	التكرار	
98.66%	148	التعامل وفق التشريعات والقوانين التي تنظم سير العمل
93.66%	140	الاستفادة من مصادر المعلومات
86.66%	130	تحديد أولويات العمل
81.33%	122	وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل
78.66%	118	تحديد خطوات تنفيذ العمل
74.66%	112	الالتزام بأخلاقيات المهنة
70.66%	106	التوثيق و الأرشفة
60.00%	90	تنظيم الملفات
37.33%	56	إعداد الكتب والمراسلات الرسمية
35.33%	53	التحكم في إجراءات العمل المحاسبية
35.00%	52	محاسبة التكاليف
34.00%	51	إعداد الموازنات
30.00%	45	معالجة البريد الصادر و الوارد
30.00%	45	تصميم النماذج والسجلات
27.33%	41	ترتيب المواعيد والاجتماعات
25.33%	38	تصنيف البريد وحفظه
56.66%	84.18	المجموع

جدول رقم (08): عرض نتائج مجال العمل الإداري.

من خلال نتائج الجدول رقم (08) يتضح لنا أن نسبة 98.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة للتدريب على مهارة التعامل وفق التشريعات و القوانين التي تنظم سير العمل، يليها نسبة 93.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة للتدريب على كيفية الإستفادة من مصادر المعلومات، ثم نسبة 86.66% من أفراد العينة يرون بأنهم بحاجة للتدريب على مهارة تحديد أولويات العمل، وبعدها 81.33% يرون أنهم بحاجة للتدريب على مهارة وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل، يليها 78.66% من أفراد العينة يرون بأنهم بحاجة للتدريب على مهارة تحديد خطوات تنفيذ العمل، ثم نجد أن 74.66% من أفراد العينة يرون بأنهم بحاجة للتدريب على الالتزام بأخلاقيات المهنة، كما أن 70.66% من أفراد العينة يرون بأنهم بحاجة للتدريب على مهارة التوثيق و الأرشفة، و 60% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة تنظيم الملفات، ثم 37.33% من أفراد العينة يرون بأنهم بحاجة للتدريب على مهارة إعداد الكتب والمراسلات الرسمية، يليها 35.33% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التحكم في إجراءات العمل المحاسبية، ثم 35.00% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة الى التدريب على مهارة محاسبة التكاليف، و 34.00% من أفراد العينة يرون بأنهم بحاجة للتدريب على معالجة البريد الصادر و الوارد، و 30.00% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة الى التدريب على مهارة إعداد الموازنات، و 30.00% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة الى التدريب على مهارة تصميم النماذج والسجلات، كما نجد أن 27.33% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة الى التدريب على مهارة ترتيب المواعيد والاجتماعات، و في الأخير نجد أن 25.33% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة تصنيف البريد وحفظه.

و المخطط البياني التالي يوضح هذه النتائج:



مجال العمل الإداري

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ■ التعامل وفق التشريعات | ■ الاستفادة من مصادر المعلومات |
| ■ تحديد أولويات العمل | ■ وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل |
| ■ تحديد خطوات تنفيذ العمل | ■ الالتزام بأخلاقيات المهنة |
| ■ التوثيق و الأرشفة | ■ تنظيم الملفات |
| ■ اعداد المراسلات الرسمية | ■ التحكم في اجراءات العمل المحاسبية |
| ■ محاسبية التكاليف | ■ اعداد الموازنات |
| ■ معالجة البريد الصادر و الوارد | ■ تصميم النماذج والسجلات |
| ■ ترتيب المواعيد والاجتماعات | ■ تصنيف البريد وحفظه |

مخطط بياني رقم 01: نتائج مجال العمل الإداري

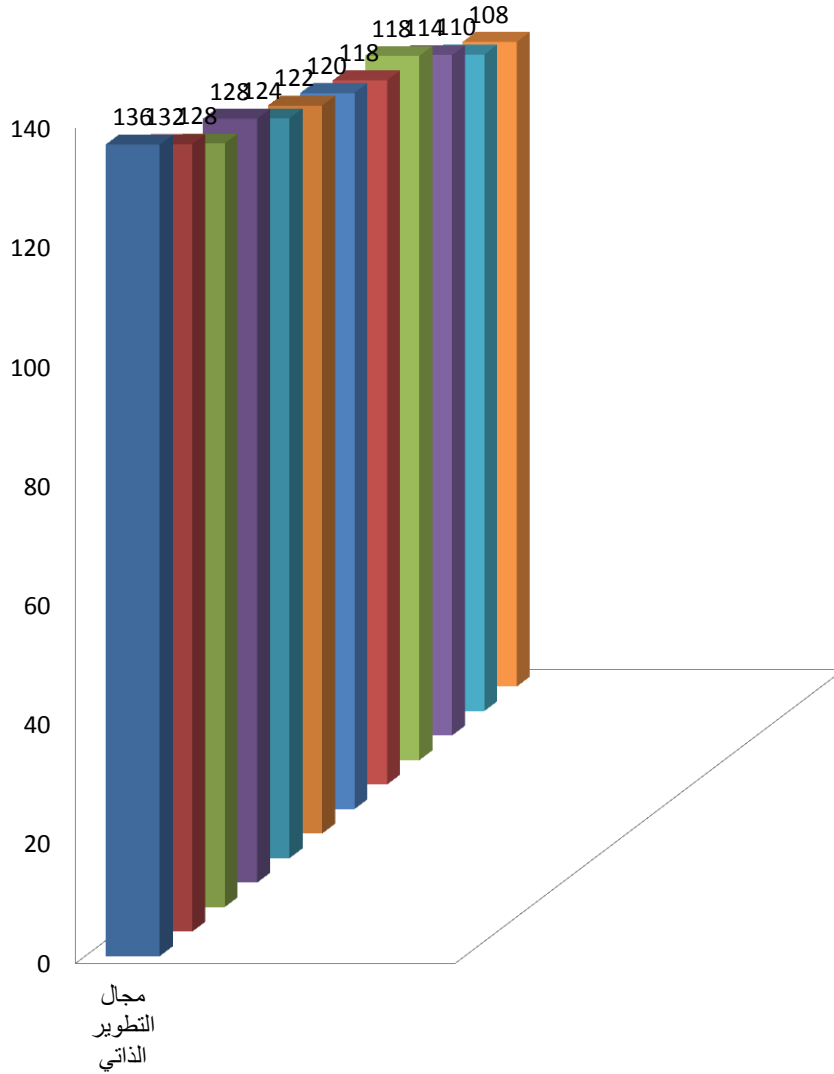
8-2- مجال التطوير الذاتي:

الحاجة التدريبية		البند
النسب المئوية	التكرار	
90.66%	136	مهارة التعامل مع ضغوط العمل المختلفة
88%	132	تعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة و الاحترام لتسيير العمل
85.33%	128	التنسيق و التعامل مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب
85.33%	128	مهارة تعزيز الثقة بالنفس
82.66%	124	مهارة التعامل مع المتعاملين مع الإدارة (أساتذة، طلبة، عمال ، زوار،...)
81.33%	122	التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصيات بمرونة
80%	120	مهارة التعامل مع الزملاء بروح الفريق
78.66%	118	حل المشكلات و اتخاذ القرار
78.66%	118	مهارة الحوار و الإقناع
76%	114	التأثير الإيجابي في الآخرين
73.33%	110	مهارة التفكير الناقد
72%	108	مهارة التفكير الإبداعي
80.99%	116.83	المتوسط

جدول رقم (09): عرض نتائج المجال الثاني (مجال التطوير الذاتي) بالترتيب

من خلال الجدول يتضح لنا أن 90.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التعامل مع ضغوط العمل المختلفة، يليها 88% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة و الاحترام لتسيير العمل، وبعدها 85.33% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التنسيق و التعامل مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب، ثم 85.33% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة تعزيز

الثقة بالنفس، و 82.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التعامل مع جمهور الإدارة (أساتذة، طلبة، عمال ، زوار،...)، يليها 81.33% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصيات بمرونة، و أيضا 80% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التعامل مع الزملاء بروح الفريق، و 78.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة حل المشكلات و اتخاذ القرار، و 78.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة الحوار و الإقناع، و نجد أن 76% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التأثير الإيجابي في الآخرين، ثم 73.33% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التفكير الناقد، و في الأخير نجد أن 72% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التفكير الإبداعي. وفيما يلي توضيح لهذه النتائج من خلال المخطط الباني رقم (02):



مخطط بياني رقم (02): نتائج مجال التطوير الذاتي

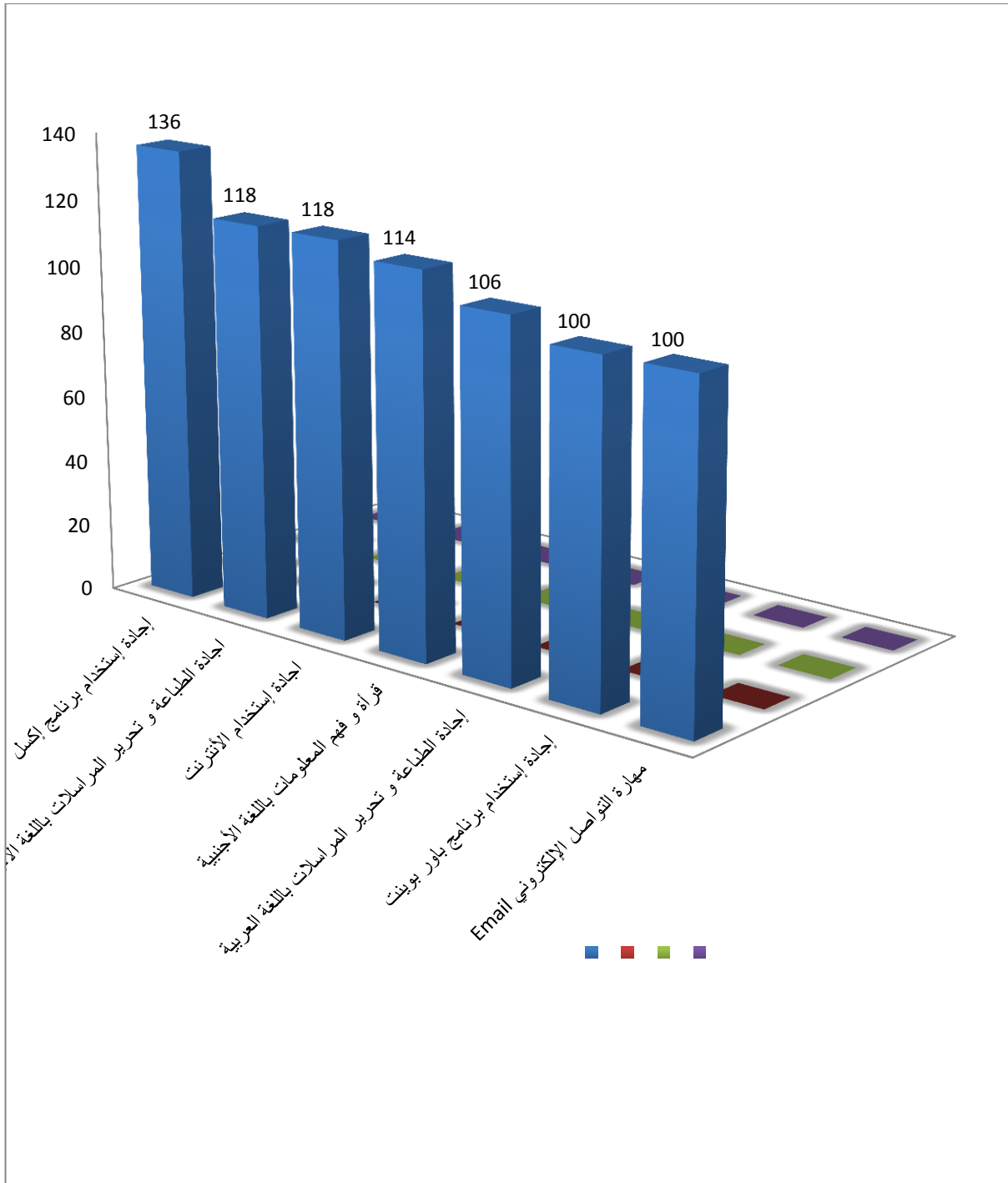
8-3- مجال استخدام الحاسوب و التحكم في اللغة:

الحاجة التدريبية		البند
النسب المئوية	التكرار	
90.66%	136	إجادة استخدام برنامج إكسل
78.66%	118	إجادة الطباعة و تحرير المراسلات باللغة الأجنبية
78.66%	118	إجادة استخدام الإنترنت
76%	114	قراءة و فهم المعلومات باللغة الأجنبية
70%	106	إجادة الطباعة و تحرير المراسلات باللغة العربية
66.66%	100	إجادة استخدام برنامج باور بوينت
66.66%	100	مهارة التواصل الإلكتروني Email
75.33%	113.14	المتوسط

جدول رقم (10) : نتائج المجال الثالث من الاستبيان بالترتيب

من خلال الجدول يتضح لنا أن 90.66 % من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة إجادة استخدام برنامج إكسل، يليها 78.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة إجادة الطباعة و تحرير المراسلات باللغة الأجنبية، ونفس النسبة أي 78.66 % من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة إجادة استخدام الإنترنت، بعدها نجد أن 76% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة قراءة و فهم المعلومات باللغة الأجنبية، ثم 70% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة

إجادة الطباعة و تحرير المراسلات باللغة العربية، وبعدها نجد أن 66.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة إجادة استخدام برنامج باور بوينت، و في الأخير نجد أن 66.66% من أفراد العينة يرون أنهم بحاجة إلى التدريب على مهارة التواصل الإلكتروني Email.و المخطط البياني رقم (03) يوضح هذه النتائج :



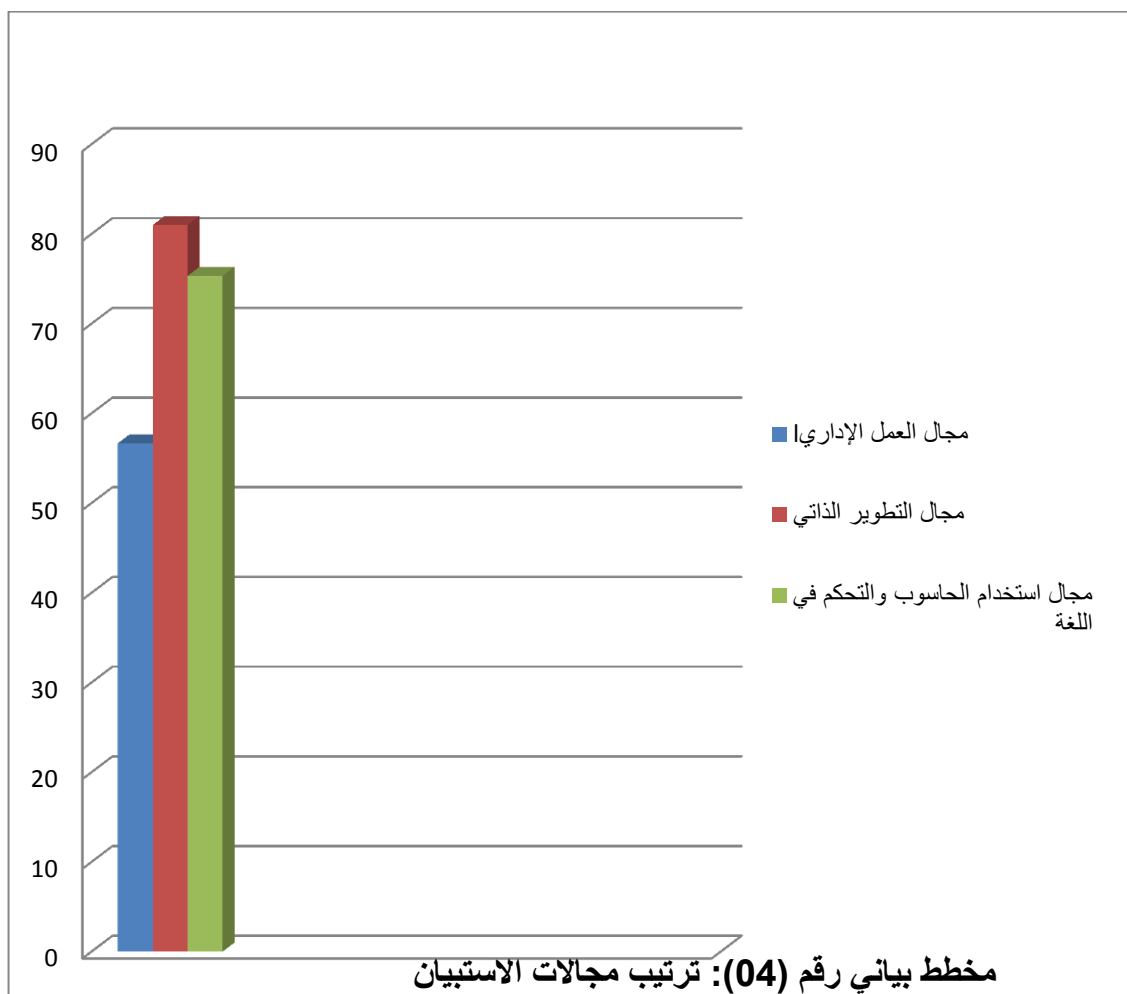
مخطط بياني رقم (03) نتائج مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة

8-4- ترتيب المجالات حسب الحاجة إلى التدريب عليها

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المجال
116.83	%80.99	مجال التطوير الذاتي
113.14	%75.33	مجال استخدام الحاسوب و التحكم في اللغة
84.15	%56.66	مجال العمل الإداري

جدول رقم (11) ترتيب مجالات الاستبيان بالنظر إلى متوسط الاحتياج التدريبي.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن مجال التطوير الذاتي قد احتل المرتبة الأولى من حيث متوسط الاحتياج التدريبي لدى الموظفين الإداريين في كليات الجامعة بنسبة %80.99 يلي ذلك مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة في المرتبة الثانية بنسبة %75.33 ، ثم في المرتبة الثالثة مجال العمل الإداري بنسبة %56.66. و المخطط البياني رقم (04) يوضح ما سبق:



✓ و قد تبنت الباحثة الحدود النسبية التالية لتحديد الاحتياجات التدريبية:

أقل أو يساوي 40%	من 40% الى 60%	أكبر أو يساوي 60%
احتياجات تدريبية ذات أولوية منخفضة	احتياجات تدريبية ذات أولوية متوسطة	احتياجات تدريبية ذات أولوية عالية

ولتأكيد دلالة الفروق الملاحظة بين احتياجات المجالات الثلاثة تم استخدام اختبار كاي تربيع : اختبار

جودة التطابق Goodness of Fit

حيث تم:

- وضع الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري الخاصة بكل مجال من المجالات الثلاثة: (مجال العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي، مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة).
- ثم تحديد درجة الحرية
- ثم حساب التكرار المتوقع Expected بقسمة المجموع الكلي للتكرارات الملاحظة Observed في المجالات الثلاثة على عدد المجالات التي نود المقارنة بينها.
- ثم حساب الفرق بين التكرار الملاحظ و التكرار المتوقع في كل مجال، و تربيع الناتج ثم قسمته على التكرار المتوقع .

- حساب كاي تربيع باستخدام المعادلة الرياضية التالية كاي تربيع = $\sum \frac{(O - E)^2}{E}$

والجدول التالي يوضح كل ما سبق:

المجال	التكرارات O	التكرار المتوقع E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
العمل الإداري	1199	1149.66	49.34	2434.43	2.11
التطوير الذاتي	1458	1149.66	308.34	95073.55	82.69
استخدام الحاسوب و التحكم في اللغة	792	1149.66	-357.66	27920.67	111.26
المجموع					196.06

جدول رقم (12): نتائج تطبيق اختبار كاي تربيع لمعرفة دلالة الفروق بين الاحتياجات التدريبية

الخاصة بكل مجال.

كاي تربيع المحسوبة	كاي تربيع الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة 0.05
196.06	3.84	01	دالة

جدول رقم (13): تفسير قيمة كاي تربيع

وبما أن كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية عند درجة الحرية 01 و مستوى الدلالة 0.05 و فإنه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي ان الفروق الملاحظة بين احتياجات المجالات الثلاثة (مجال العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي، مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة) دالة إحصائياً وهذا يؤكد صحة فرضية البحث. و بالتالي يمكن ترتيب المجالات الثلاثة حسب أهمية التدريب فيها كالتالي: 1/ مجال التطوير الذاتي، 2/ مجال استخدام الحاسوب و التحكم في اللغة، 3/ مجال العمل الإداري.

10- تفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

10-1- تفسير نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الجزئية

❖ **التساؤل الأول:** ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة في مجال العمل الإداري؟

من خلال نتائج المحور الأول المتعلق بمجال العمل الإداري أنظر الجدول رقم(10)، يتضح لنا أن الموظف الإداري في كليات جامعة العربي بن مهيدي لديه احتياجات تدريبية متوسطة في مجال العمل الإداري بصفة عامة، كما أن هناك تباين في نسبة هذا الإحتياج من مهارة إلى أخرى كالتالي:

❖ احتلت مهارة " التعامل وفق التشريعات و القوانين التي تدير العمل" الصدارة، فأغلبية أفراد العينة يرون بأنهم بحاجة للتدريب عليها، و هو ما أرجعه الموظفون (من خلال الإتصال بهم طيلة فترة الدراسة الميدانية) إلى أن الموظف الإداري في الجامعة عندما يلتحق بعمله لا يزود بأي معلومات تخص ملمح الوظيفة و القوانين و الإجراءات الإدارية التي تدير عليه، فالقانون يعتبر وسيلة لتنظيم الحياة في أي مجتمع، فهو يحدد الإجراءات القانونية لمعالجة المخالفات ويحدد واجبات الموظف والإطار العام لمسؤوليته ضمن حدود وظيفته. فمن المفروض أن يزود الموظف بدليل عن وظيفته يلخص له جميع مهامه و مسؤولياته و حقوقه القانونية، كما هو معمول به في جامعات أخرى، كجامعات الخليج العربي على سبيل المثال، فجهل الموظف للقوانين و التشريعات الإدارية المعمول بها في ميدان عمله، قد يوقعه في أخطاء و هفوات تعود عليه و على الآخرين بأضرار مادية أو معنوية، و السبيل الأمثل لتفادي هذا كله هو التدريب على كيفية التعامل وفقها.

❖ و نفس الشيء ينطبق على المهارة التي احتلت المرتبة الثانية و هي مهارة الاستفادة من مصادر المعلومات، فغالبية الموظفين يحتاجون إلى التدريب عليها، و يعود ذلك حسب تصريحاتهم عند الإجابة على الاستبيان أنهم يجهلون مصادر المعلومات الخاصة بميدان عملهم، فرغم تنوعها و

تعددها سواء كانت مصادر عادية أو إلكترونية إلا أنهم يحتاجون إلى التدريب على كيفية الاستفادة منها لتفعيل أدائهم الإداري.

❖ أما في المرتبة الثالثة و الرابعة و الخامسة فنجد المهارات المتعلقة بإدارة الوقت، و هي على التوالي مهارة تحديد العمل، وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل، تحديد خطوات تنفيذ العمل فمعظم أفراد العينية يرون أنهم بحاجة إلى التدريب عليها و يرجع ذلك إلى أن هذه المهارات جد مهمة لأداء الفرد لعمله بشكل منظم و ممنهج و إنجاز المطلوب منه بكفاءة و في وقت محدد، بعيدا عن الارتجال و العشوائية في الأداء. و إتقان هذه المهارات يكون عن طريق خوض دورات تدريبية فيها لمساعدة الموظفين من الحد من هدر الوقت و الجهد.

❖ أما بخصوص المرتبة السادسة فنجد أن نسبة عالية من الموظفين الإداريين يرون بأنهم بحاجة إلى التدريب على الالتزام بأخلاقيات المهنة، والتي تعني " قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار لتحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وأن تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له وأن يؤدي عمله بحسن نية، متجردا من سوء القصد و الإهمال أو مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة لتحقيق مصلحة خاصة"(نجم عبود نجم،2005، ص 16) و هذا ما يدل على أن غالبيتهم يمتلكون درجة كبيرة من الوعي بأهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة في ميدان العمل و تزويد الموظف بمعلومات عن المعايير و القيم الواجب أن يتحلى بها عند شغله للوظيفة، و أيضا تعريفه بما هو مقبول و ما هو غير مقبول القيام به داخل منظمة العمل، و الحرص على الالتزام بهاته الأخلاقيات سيعود بالنفع على الموظف و المؤسسة و يتعداها إلى المجتمع، و خوض دورات تدريبية تتمحور حول هذه المهارة يمكن أن يلبي هذا الإحتياج المتواجد عند الموظفين.

❖ في المرتبة السابعة و الثامنة نجد مهارتي (التوثيق و الأرشفة، تنظيم الملفات) على التوالي قد احتلت نسب عالية، و مرد هذا إلى أن هاتين المهارتين تعتبران إحدى الركائز الأساسية لأي عمل إداري تنظيمي و هي أيضا إحدى أولويات الإدارة لما لها من ارتباط مباشر بكل العمليات الإدارية بكافة المستويات، فهي عبارة عن عملية : جمع، تنظيم ، ترتيب، تبويب، فهرسة وتصنيف الملفات الإدارية المختلفة، وهذا باستخدام تقنيات و طرق خاصة يتقنها من تكون في مجال السكريتاريا و الأعمال الإدارية.

و ننوه هنا إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعة متحصلون على مؤهلات علمية مختلفة و متباينة فمنهم من يتوافق مؤهله العلمي مع منصبه الإداري و منهم من لا يتوافق منصبه مع مؤهله العلمي و بالتالي فهو حتما لم يتطرق الى تقنيات الأرشفة و تنظيم الملفات و مختلف العمليات الإدارية أثناء تكوينه الأكاديمي، و هذا ما يفسر حاجته للتدريب على مثل هذه المهارات الإدارية.

أما في المراتب التاسعة و العاشرة و الحادية عشر فقد تحصلت المهارات الثلاثة التالية التحكم في إجراءات العمل المحاسبية في محاسبة التكاليف، إعداد الموازنات) على بالترتيب على نسب منخفضة أي أنها تشكل احتياجا تدريبيا منخفضا لدى الموظفين الإداريين في كليات الجامعة ، و قد يكون السبب في ذلك كونها تخص فئة معينة من الموظفين و هي فئة المحاسبين الإداريين فقط و لا يشترك فيها باقي الموظفين، عكس المهارات السابقة التي يشترك في آدائها جميع الموظفين.

. أما المهارات المتبقية فقد مثلت هي الأخرى احتياجا تدريبيا ضعيفا كونها تعتبر أعمالا إدارية سهلة

و روتينية اعتاد على ممارستها الموظف.

التساؤل الثاني: ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة في مجال التطوير

الذاتي؟

من خلال النتائج المتحصل عليها في هذا المجال المتعلق بالتطوير الذاتي، يتضح لنا أن نسبة عالية من الموظفين الإداريين لديهم احتياجات تدريبية مرتفعة في هذا المجال، فقد حازت جميع المهارات المذكورة على نسب عالية مع وجود تباين طفيف بينها، و هذا إذ دل على شيء فإنه يدل على وعي الموظفين بأهمية التنمية البشرية و التطوير الذاتي للفرد فتدريب الموظف على تلك المهارات يزوده ببرامج و تقنيات و معلومات تجعله أكثر توافقا مع ظروف عمله و أكثر من ذلك مع الحياة و متطلباتها و أيضا أكثر قدرة على التواصل مع الناس بنجاح داخل العمل و خارجه، فتنمية شخصية الفرد عن طريق تدريبه استغلال قدراته و إمكانياته بشكل إيجابي تمكنه من العيش حياة أفضل و أكثر تكيفا مع نفسه و مع من هم حوله. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سوزان الحوري(2007) التي أسفرت على أن مجال التطوير الذاتي تحصل على المرتبة الأولى من حيث الاحتياج التدريبي

التساؤل الثالث: ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في مجال استخدام الحاسوب و

التحكم في اللغة.

من خلال نتائج هذا المحور المتعلق باستخدام الحاسوب والتحكم في اللغة، يتبين لنا جليا أن غالبية الموظفين الإداريين في كليات جامعة العربي بن مهيدي، لديهم احتياجات تدريبية عالية في هذا المجال على العموم، مع وجود تباين طفيف بين مهارة و أخرى .

. و قد احتلت مهارة إجادة استخدام برنامج إكسل المرتبة الأولى من حيث نسبة الموظفين الذين يرون أنهم بحاجة الى التدريب عليها و قد يرجع هذا إلى أهمية هذا البرنامج لإنشاء الجداول المختلفة و القيام بالعمليات الإحصائية و الحسابية المختلفة، إلا أن معظم الموظفين يرون أنه برنامج معقد بعض الشيء و يحتوي على كثير من التعليمات و الإجراءات التي هم بحاجة إلى التدريب عليها.

و على العموم فكل المهارات المذكورة في هذا المجال قد تحصلت على نسب عالية أي أنها تمثل إحتياجات تدريبية ذات أولوية مرتفعة سواء المهارات المتعلقة بإستخدام الحاسوب أو المتعلقة بالتحكم باللغة الأجنبية. و هذه النتائج متوقعة كون هذا المجال جد مهم و حيوي سواء من حيث أهميته في مجال العمل الاداري الذي أصبح يعتمد اعتمادا كليا على الإعلام الآلي في مختلف عملياته الإدارية أو في حياة الفرد ككل خاصة و أننا نعيش في عصر أبرز سماته التطور العلمي و التكنولوجي، حيث بات استخدام الحاسوب و التحكم في اللغات الأجنبية ضرورة لا غنى عنها، و ذلك لكون أكثر تكيفا و مواكبة مع التغيرات و المستجدات الحاصلة، و بالتالي فالتدريب المبين على الأسس العلمية و منهجية هو أنسب حل لتدارك النقص في هذا المجال الحيوي. و تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة زياد بركات (2010) من حيث حصول مجال استخدام التكنولوجيا على درجة عالية من الاحتياج التدريبي ،نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل.

التساؤل الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين احتياجات المجالات الثلاثة (مجال العمل الإداري، التطوير الذاتي و استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة)؟

وقد أسفرت نتائج تطبيق اختبار كاي تربيع لمعرفة دلالة الفروق على أن الفروق الملحوظة بين احتياجات المجالات الثلاثة (مجال العمل الإداري، التطوير الذاتي و استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة) دالة إحصائية، حيث احتل مجال التطوير الذاتي المرتبة الأولى باحتياجات تدريبية ذات أولوية عالية يليه مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة بأولوية عالية هو الآخر ثم في المرتبة الثالثة مجال العمل الإداري بأولوية متوسطة. ويرجع ذلك كما سبق وأن ذكرنا إلى وعي الموظفين بأهمية تنمية شخصية الفرد من كل الجوانب بدءا بالجانب الإنساني أي تنمية قدراته ومهاراته الذاتية التي تمكنه من مواجهة ضغوط الحياة المختلفة بطريقة أكثر تكيفية ، وأيضاً فقد بينت نتائج الدراسة على حاجة الموظفين المرتفعة للتدريب على مهارات استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة وهذا لمحاولة مواكبة المستجدات

العلمية والتكنولوجية المستمرة والتحكم في المهارات اللغوية يعتبر ضرورة حتمية في هذا العصر المتطور. وفي الأخير نجد أن احتياج الموظفين الإداريين للتدريب في مجال العمل الإداري متوسطة لأنهم يرون أن معظم المهارات المذكورة هي أعمال روتينية تكتسب عن طريق الخبرة في الميدان.

10-2- تفسير النتائج في ضوء التساؤل الرئيسي:

. من خلال عرض نتائج الاستبيان و المتعلقة بالمجالات الثلاثة (مجال العمل الإداري، مجال التطوير الذاتي، مجال استخدام الحاسوب و التحكم في اللغة) قمنا بترتيب المهارات المتضمنة في كل مجال حسب نسبة الاحتياج في كل مجال حسب نسبة الاحتياج التي تم الحصول عليها و في ضوء متوسط الاحتياجات المتعلقة بكل مجال قمنا بترتيب تلك المجالات، أنظر جدول رقم(13). و في هذه المرحلة التي تعتبر المرحلة النهائية في دراستنا سنقوم بتقسيم الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها حسب أولوية الحاجة فيها. و ذلك بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة (ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة؟) لتكون كالتالي :

• مجال التطوير الذاتي :

احتياجات تدريبية ذات أولوية عالية:

- ✓ مهارة التعامل مع ضغوط العمل المختلفة.
- ✓ تعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة و الاحترام لتسيير العمل.
- ✓ التنسيق و التعامل مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب.
- ✓ مهارة تعزيز الثقة بالنفس.
- ✓ مهارة التعامل مع المتعاملين مع الإدارة (أساتذة، طلبة، عمال ، زوار،...).
- ✓ التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصيات بمرونة.

✓ مهارة التعامل مع الزملاء بروح الفريق.

✓ حل المشكلات و اتخاذ القرار.

✓ مهارة الحوار و الإقناع.

✓ التأثير الإيجابي في الآخرين.

✓ مهارة التفكير الناقد.

✓ مهارة التفكير الإبداعي.

- إن جميع المهارات المذكورة في هذا المجال تحصلت على نسب عالية، و هذا أمر طبيعي، نظرت لأهمية هذا المجال مجال التطوير الذاتي أو التنمية البشرية لمساعدة الفرد على العيش حياة أفضل من خلال تنمية قدراته و إمكانياته الشخصية بشكل يجعله يواجه تحديات الحياة بطريقة إيجابية.

• مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة:

احتياجات تدريبية ذات أولوية عالية:

✓ إجادة استخدام برنامج إكسل.

✓ إجادة الطباعة و تحرير المراسلات باللغة الأجنبية.

✓ إجادة استخدام الإنترنت.

✓ قراءة و فهم المعلومات باللغة الأجنبية.

✓ إجادة الطباعة و تحرير المراسلات باللغة العربية.

✓ إجادة استخدام برنامج باوربوينت.

✓ مهارة التواصل الإلكتروني Email

و قد تحصلت جميع المهارات المذكورة في هذا الجدول على نسب عالية، باعتبار أن هذا المجال جد مهم، حيث أنه و كما سبق الذكر فإن مواكبة مستجدات هذا العصر الذي يتسم ب التطور التكنولوجي الهائل يحتم ليس على الموظف الإداري و حسب بل على كل فرد إتقان استخدام الحاسوب و التحكم في اللغة الأجنبية، حتى لا يكون في معزل عن التطورات الحاصلة و التي مست جميع جوانب الحياة الإنسانية.

لذا يجب على الموظف الخضوع لدورات تدريبية باستمرار تخص هذا المجال بصفة مستمرة لتزويده بكل ما هو جديد من معارف و برامج و تقنيات في هذا المجال.

• مجال العمل الإداري:

احتياجات تدريبية ذات أولوية عالية:

- ✓ التعامل وفق التشريعات والقوانين التي تنظم سير العمل.
- ✓ الاستفادة من مصادر المعلومات.
- ✓ تحديد أولويات العمل.
- ✓ وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل.
- ✓ تحديد خطوات تنفيذ العمل.
- ✓ الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- ✓ التوثيق و الأرشفة.
- ✓ تنظيم الملفات.

احتياجات تدريبية ذات أولوية منخفضة:

- ✓ إعداد الكتب والمراسلات الرسمية.
- ✓ التحكم في إجراءات العمل المحاسبية.

✓ محاسبة التكاليف.

✓ إعداد الموازنات.

✓ معالجة البريد الصادر و الوارد.

✓ تصميم النماذج والسجلات.

✓ ترتيب المواعيد والاجتماعات.

✓ تصنيف البريد وحفظه.

على العموم تم رصد احتياج متوسط في هذا المجال (مجال العمل الإداري)، حيث تحصلت نصف المهارات على نسب عالية و شكلت احتياجات تدريبية ذات أولوية عالية، كونها مهمة لأداء الموظف عمله بشكل فعال. و نصف المهارات المتبقية شكلت احتياجات تدريبية ذات أولوية منخفضة، وذلك لأن البعض منها لا يخص جميع فئات الموظفين حيث يقتصر على فئة المحاسبين الإداريين، أما المهارات المتبقية فقد اعتبرها الموظفون الإداريون بأنها مهارات سهلة و روتينية تعودوا على أدائها.

10- خاتمة واقتراحات:

من المعروف أن نجاح المؤسسات الجامعية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها الجامعة، حيث يعتبر الموظف الإداري عنصر فعال في ديناميكية العمل الإداري الجامعي، حيث تقع على عاتقه مسؤولية تقديم الخدمات لمختلف الفاعلين في الجامعة، فتطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات تمر من خلالهم، فمهمتهم توضيح وتسهيل الإجراءات و تقديم الخدمات المختلفة، لذا يجب الاهتمام بهذه الفئة والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب المبني على أسس علمية حيث يأخذ احتياجاتهم التدريبية بعين الاعتبار، ولهذا فقد قمنا في هذا البحث بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة (الاحتياجات التدريبية في مجال العمل الإداري، في مجال التطوير الذاتي و في مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة) . ثم قمنا بتصنيف هذه الاحتياجات حسب أولوية الحاجة للتدريب فيها، و التي يمكن استغلالها في بناء برامج تدريبية .

ومن خلال نتائج الدراسة اتضح لنا أن الموظف الإداري في الجامعة يحتاج للتدريب في المجالات السابقة خاصة في مجال التطوير الذاتي و مجال استخدام الحاسوب و التحكم في اللغة، فبالرغم من وجود خلية مختصة في تدريب الموظفين على مستوى الجامعة إلا أن هذا التدريب لا يستفيد منه جميع الموظفين. وفي ضوء هذه النتائج المتحصل عليها يمكن الخروج بالاقتراحات التالية:

1. العمل على استثمار الموارد البشرية في الجامعة، و توفير برامج تدريبية متخصصة للتنمية المهنية للإداريين و العاملين في الجامعة، تستند إلى احتياجاتهم التدريبية الفعلية، وتنفيذ البرامج التدريبية بصفة دورية مع تقييم أثر التدريب للتأكد من مدى فعالية برامج التدريب، ومراعاة استفادة جميع فئات الموظفين من هذه البرامج كل حسب احتياجه التدريبي.

2. ضرورة أن يخضع توظيف الموظفين الإداريين في الجامعة إلى معايير محددة، مع مراعاة توافق

المؤهل العلمي و التخصص مع المنصب الإداري.

3. تزويد الموظفين بدليل يوضح الوصف الوظيفي لكل وظيفة وكيفية تنفيذ إجراءات العمل ، كما يجب أن يحتوي على تحديد لصلاحيات ومسؤوليات الموظفين الإداريين في جميع المستويات وأيضا جميع القوانين والتشريعات المعمول بها داخل الجامعة.
4. الاستعانة بخبراء في التنمية البشرية (التطوير الذاتي) لتدريب الموظفين في هذا المجال، وحرص على مشاركتهم في مؤتمرات وندوات و ورشات عمل من شأنها أن تسهم في تنمية قدراتهم الذاتية و الشخصية.
5. تدريب الموظفين على أنظمة الحاسوب الحديثة لمواكبة التطوير العلمي و الإداري بشكل مستمر.
6. تطوير شبكات الحاسوب و قواعد البيانات وصولا إلى الإدارة الإلكترونية، بحيث تتم معظم العمليات الإدارية عبر هذه الشبكة ، دون الحاجة إلى إجراء المراسلات بالطريقة التقليدية.
7. إخضاع الموظفين لبرامج لتكثيف اللغات الأجنبية، وذلك بإنشاء معهد خاص بتكثيف اللغات الأجنبية داخل الجامعة.
8. القيام بدراسات أخرى في هذا المجال لإثراء التراث المعرفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة الكتب باللغة العربية

1. أحمد الخطيب، رداح الخطيب(2010)، الإعتدال و ضبط الجودة في الجامعات العربية، دط، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن.
2. أحمد الخطيب(2006)، الجامعات الافتراضية نماذج حديثة، دط، جدارة للكتاب العالمي للنشر و التوزيع عمان، الأردن.
3. أحمد الخطيب، رداح الخطيب(2006)، الحقائق التدريبية، ط₁ ، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن.
4. أحمد جميل عايش(2010)، تطبيقات في الإشراف التربوي، ط₂ ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
5. احمد عودة (2002)، الإحصاء الوصفي و الاستدلالي، د ط ، دار الفلاح، القاهرة، مصر.
6. أحمد ماهر(2007)، إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
7. أمين الساعاتي(1998)، إدارة الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
8. النتل سعيد وآخرون(1997)، قواعد التدريس في الجامعة، دط، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن.
9. العربي فرحاتي(2012)، البحث الجامعي بين التحرير و التصميم و التقنيات، ط₁ ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.
10. الهاللي الشربيني (2000)، التعليم الجامعي في العالم العربي، دط، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر.

11. الهواري السيد (1992)، الأسس النظرية لتخطيط التدريب، ط2 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
12. السيد عليوة (2001)، تحديد الإحتياجات التدريبية، ط1 ، إترك للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
13. بشير عباس علاق (1995)، دليل كتابة التقارير، ط1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان.
14. بلقاسم سلاطنية و آخرون (2000)، المجتمع لعربي التحديات الراهنة و الآفاق المستقبلية، ط، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
15. بوحفص مباركي(1995)، تطور محتويات المناهج التربوية الحديثة تناول نقدي، ط، جمعية الإصلاح الإجتماعي و التربوي، مطبعة باتنة، الجزائر.
16. بوفلجة غيات (1992)، التربية والتكوين بالجزائر، ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
17. جوهر صلاح الدين(1984)، مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، ط، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
18. حسن شحاتة(2001)، التعليم الجامعي و التقييم الجامعي، ط1 ، مكتبة دار العربية للكتاب، عمان، الأردن.
19. حسن إبراهيم بلوط(2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
20. خبراء مركز الخبرة المهنية (2006)، منهج مهارات التدريب: تخطيط التدريب وتحديد الإحتياجات التدريبية، ط4، بميك، القاهرة، مصر.
21. خضير كاضم محمود، ياسين كاتب(2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن.

22. رايح تركي(1990)، أصول التربية و التعليم، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
23. رجاء محمد أبوعلام(2004)، مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، ط4 ،دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
24. رشدي أحمد طاعيمة، محمد بن سلمان البندري(2004)، التعليم الجامعي بين رصد الواقع و رؤى التطوير، ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
25. سعدون نجم الدين حلبوسي(2003)، دراسات في فلسفة التربية و المناهج، دط، منشورات شركة ELGA ، فاليتا، مالطا.
26. سعيد بن محمد الربيعي(2008)، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
27. سهيلة محمد عباس(2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
28. سامي محمد ملحم(2009)، القياس و التقويم في التربية و علم النفس، ط4 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
29. صلاح مصطفى الفوال(1982)، مناهج البحث في العلوم الإنساني، دط، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
30. فاخر عاقل(1985)، أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية، دط، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
31. فان دالين (1976)، مناهج البحث في التربية و علم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، ط2، مكتبة الأنجلو-المصرية، مصر.

32. عبد العزيز الزهراني وآخرون(2006)، تحديد الإحتياجات التدريبية، مركز الدورات التدريبية، كلية التربية، جامعة عين شمس ، مصر .
33. عصام عبد الوهاب الدباغ(2008)، إدارة الأفراد، دط، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
34. عبد المنعم الدردير(2006)، الإحصاء البارامتري و اللابارمتري، ط₁ ، عالم الكتب، القاهرة، مصر .
35. عمر وصفي عقلي(2005)، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، ط₁ ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
36. عبد الصمد الأغبري(2006)، الإدارة المدرسية، ط₂ ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
37. عبد الله محمد عبد الرحمن(2003)، دار دراسات في علم الإجتماع، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر .
38. محمد حسن رسمي (2004)، أساسيات الإدارة التربوية، دط ،دار الوفاء للنشر، القاهرة، مصر .
39. محمد عبد الرزاق إبراهيم أبو زيد(2010)، مهارات البحث التربوي، ط₂ دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن.
40. محمد عبد الفتاح ياغي(2004)، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيقية، دط، دار الثقافة، عمان، الأردن.
41. محمد عبد الفتاح الصريفي(2007)، التدريب الإداري و الإحتياجات التدريبية، ط₂ ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

42. محمد الصريفي(2009)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دط، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
43. مراد بن آشنهو(1981)، نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عايدة بايمة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
44. موريس أنجرس(2006)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر.
45. موسى محمود عبد اللطيف (2006)، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية و المحلية،دط، الدار العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
46. كامل بربر(1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دط، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
47. نادر أبوا شيحة (2001)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
48. نجم عبود نجم (2005)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دط، دار الوراق، الأردن.
49. هشام فوزي دباش(2008)، إدارة التعليم الجامعي الحديث في الفكر المعاصر، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
50. هشام يحي الطالب(1995)، دليل التدريب القيادي، ط1، المعهد العلمي للفكر الإسلامي و الإتحاد الإسلامي للمنظمات الطلابية، مصر.
51. يوسف محمد القبلان (1992)، أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته في المملكة العربية السعودية، تجربة معهد الإدارة العامة، دط، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية

قائمة الرسائل و البحوث الجامعية باللغة العربية:

52. أحمد زرزور (2006)، تقييم الإصلاح الجديد في ضوء تحضير الطلبة إلى عالم الشغل رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر.
53. الويزة طشوعة (2008)، الإحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي و البحث العلمي في مجال التقويم في ظل متغير نوعية التكوين، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة تربوية، جامعة سطيف، الجزائر.
54. أوقاسي لونيس (2001)، الأنماط القيادية و أساليب التسيير لمدرء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر.
55. حاتم الصيد (2001)، الإشاعة و الرأي العام الجامعي، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
56. خرموش منى (2009)، علاقة مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمديري التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس و علوم التربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
57. رفيق بن مرسل (2011)، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة تيزي وزو، الجزائر.
58. علاقي الطاهر (2003)، معوقات تعريب التدريس الفروع العلمية بالجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر.

59. مالك شعباني(2002)، دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر.
60. مريم صالح بو شارب (2001)، التكوين الجامعي بين الأهداف و الواقع، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
61. فهيمة ذيب (2005)، مدى استجابة الاجراءات التطبيقية للأهداف الرئيسية لنظام ل م د في الجامعة الجزائرية ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس، جامعة سطيف ، الجزائر.
62. وهاب فتيحة(2009)، دور البرامج التدريبية لمركز التنمية البشرية في رفع دافعية الإنجاز المهني (دور دبلوم NLP انموذج)، رسالة ماجستير غير منشورة في تنمية و إدارة الموارد البشرية قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر.

. أعمال مقدمة في ملتقيات باللغة العربية:

63. محمد مقدار(2004)، جامعات البلدان النامية في عهد العولمة، منشورات ندوة العولمة و أولويات التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
64. لونيس علي، تاغليت صالح(2005)، التعليم العالي في الجزائر في ضوء التغيرات العالمية، منشورات الملتقى الدولي الأول نظرة جديدة للتعليم العالي و البحث العلمي بين الضغوطات الداخلية و الإختيارات الخارجية، المركز الجامعي أم البواقي، الجزائر.
65. زياد بركات(2010)، الإحتياجات التدريبية لمعلمي الصف للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة طول كرم بفلسطين، ورقة بحث مقددة إلى المؤتمر العلمي الثالث لجامعة جرش الأهلية بعنوان (المعلم العربي و تأهيله رؤى معاصرة)، الأردن. PDF.

. قائمة مجلات:

66. رضوان أحمد بشير(2013)،إدارة الجامعات الليبية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرةpdf
67. عمر سيد(2010)، أهرامات مصرالعظيمة رؤية إدارية، مجلة الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد جويلية 2010.
68. فضيل دليو و آخرون (2000)، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية العدد 05،مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة الجزائر .
69. مبارك بوعلاق(2010)، دور هيئة التدريس في تصور نمط إدارة الجامعة، دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 11، مخبر الجامعة، مؤسسة التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر .
70. محمد الصديق، محمد حسن(1993)، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة التربية، العدد 104،
71. مسمودي زين الدين(2002)، مشكلات تكوين أساتذة التعليم الثانوي كما يراها طلبة المدرسة العليا للأساتذة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق، العدد الثاني، دمشق، سوريا.pdf
72. علاء حاكم محسن الناصر(2010)، إدارة الجودة الشاملة (أنموذج الإدارة الجامعية) مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 50، بغداد، العراق.pdf

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

73. Annick Cohen (2006), toute la fonction RH, 1^{er} ed dunod, paris, France.
74. Collectif EPBI(2009), guide pratique pour la gestion des ressource humain, 1^{er} ed, parque blues, Algérie.
75. Durand C prinbologue (1983), l'administration scolaire, s ed, edition sirey, paris, France.
76. Ferment, E, Kast, James E Rasenzweig (1974), organisation and management a system approach, S ed, crow, Hill Kogakasha, ITD.
77. Michel BEAUD (2005), L'art de la thèse, casbah éditions ;hydra , ALGERIE.
78. Zaltman G and asaociates (1984), dynamic educational change models strategiesk tactics and management, s ed, New York.

قائمة المجلات باللغة الأجنبية:

79. Alfonso Borira Cabrel (1995), Université aujourd'hui, centre de recherche pour les développement international édition UNISCO.
80. Arezki Derguini (2006), Vers quelle cohérence et quelle différenciation du système de l'enseignement supérieure, les cahier du CREAD Algérien, n 77, Algérie.
81. Giri, J (1992), Enseignement supérieure en Afrique crise de croissance ou crise structurelle ? Revue le courrier, n° 123, Bruxelles, Belgique.
82. John V, Lombard, Diane D Craing (2002), University organization governance and competiveness, the top American research Universities, annual report from Lobardi program on measuring University performance USA. PDF

83. Nacira Mezrache (2006), Les enseignants universitaire de rang magistrale et les taches de gestion, les cahier de CREAD étude sur les Université algérienne, n 77, Algerie. PDF

أعمال مقدمة في ملتقيات باللغة الأجنبية .:

84. UNISCO (1998), L'enseignement supérieure XXI^{eme} siècle « défis, taches à la lumière des conférences régional », conférence mondiale de l'enseignement supérieure.

مواقع إلكترونية :

85. www.abaha.co.uk

86. www.qou.edu

87. www.webreview.dz

88. www.library.iugaza.edu.ps

89. www.theses.univ-batna.dz

90. www.stat.psu.edu

91. www.faculty.ksu.edu.sa

92. www.pathways.cu.edu.eg

الملاحق

الملحق رقم 01 : جدول يوضح حساب صدق الإستبيان

مجال إستخدام الحاسوب و التحكم في اللغة		مجال التطوير الذاتي		مجال العمل الإداري	
CVR	البند	CVR	البند	CVR	البند
0.5	01	01	01	01	01
0.5	02	01	02	01	02
01	03	0.5	03	05	03
0.75	04	01	04	0.25	04
01	05	0.75	05	0.25	05
01	06	0	06	0.25	06
01	07	01	07	0.25	07
01	08	01	08	0.5	08
		01	09	0	09
		0.5	10	01	10
		01	11	01	11
		01	12	01	12
				01	13
				01	14
				01	15
				01	16
				01	17
				0.75	18
0.84	المتوسط	0.81	المتوسط	0.75	المتوسط

CVR الكلي : 0.76

ملحق رقم (02): الاستبيان المقدم للمحكّمين.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي . أم البواقي .

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية.

إلى الأستاذ (ة) :

الموضوع: طلب تحكيم استبيان الدراسة الميدانية لمذكرة التخرج.

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة:

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص "الإدارة والتسيير في التربية"
بعنوان: "الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري التنفيذي في الجامعة" دراسة ميدانية في كليات

جامعة العربي بن مهدي أم البواقي

يشرفني أن أقدم لسيادتكم بطلي المتمثل في تحكيم الاستمارة المرفقة لهذا الغرض.

ونلتمس منكم التعاون ولكم منا جزيل الشكر والعرفان.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة في مجال العمل الإداري ؟

ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة في مجال التطوير الذاتي

ما هي الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة في مجال استخدام الحاسوب و التحكم

في اللغة ؟

الأستاذ المشرف :

فتيحة بن زروال

الطالبة :

إيمان جبار

المحور	المهارة	تقيس	لا تقيس	ملاحظات أخرى
مجال العمل الإداري	ما هي المهارة المتعلقة بمجال عملك الإداري والتي تحتاج إلى تنميتها؟ تحديد أولويات العمل .			
	تحديد خطوات تنفيذ العمل			
	وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل.			
	تصميم النماذج و السجلات.			
	معالجة البريد الصادر و الوارد.			
	تنظيم الملفات.			
	تصنيف البريد وحفظه.			
	إعداد الكتب و المراسلات الرسمية.			
	ترتيب المكتب وتنظيمه.			
	ترتيب المواعيد والاجتماعات			
	استخدام الأجهزة الخاصة بالعمل.			
	الاستفادة من مصادر المعلومات.			
	فهم واستيعاب التشريعات و القوانين ذات العلاقة بالعمل			
	التحكم في اجراءات العمل المحاسبية			
	إعداد الموازنات ومحاسبة التكاليف			
	عداد التقارير المتعلقة بالعمل			
	التوثيق و الأرشفة			
	الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية			
	ما هي المهارات المتعلقة بمجال التطوير الذاتي و التي تحتاج إلى تنميتها؟ حل المشكلات واتخاذ القرار .			
التنسيق و التعاون مع الآخرين لإنجاز				

			العمل المطلوب	
			التعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة والاحترام	
			التعامل مع الزملاء بروح الفريق.	
			فن الحوار والاقناع	
			إقامة علاقات طيبة مع الرئيس المباشر والزملاء	
			التعامل مع الجمهور بأسلوب ودي ولطيف	
			التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصية بمرونة.	
			التأثير الإيجابي في الآخرين	
			الثقة بالنفس	
			إدارة الضغوط	
			مهارات التفكير الناقد و الابداعي	
			فن إقامة العلاقات الانسانية الناجحة.	
			ماهي المهارات المتعلقة بمجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة والتي تحتاج إلى تنميتها؟ إجادة الطباعة وتحرير المراسلات الإدارية باللغة العربية.	مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة
			إجادة الطباعة وتحرير المراسلات الإدارية باللغة الأجنبية	
			التواصل باللغة الأجنبية بطريقة سليمة	
			قراءة وفهم المعلومات المكتوبة باللغة الأجنبية	
			إجادة استخدام برنامج اكسل.	

			إجادة استخدام برنامج باوربوينت	
			إجادة استخدام الانترنت	
			إجادة استخدام البريد الإلكتروني	

ملحق رقم (03): الاستبيان في صورته النهائية.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم:العلوم الاجتماعية

استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعة

أختي الموظفة، أخي الموظف/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

. إن الاستبيان الذي بين أيديكم هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان (

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة ، دراسة ميدانية بكليات جامعة العربي بن

مهدي)، ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص الإدارة والتسيير في التربية .

ويتكون الاستبيان من جزئين :

الأول: و هو خاص بتعبئة المعلومات الشخصية و التنظيمية .

الثاني: خاص بالاحتياجات التدريبية التي تحدد فيها مدى احتياجك التدريبي بوضع علامة (×) في

المكان المناسب .

ويرجى الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة و وضوح فنجاح مهمة الباحثة مرتبط بمدى تعاونكم،

لذا نأمل التكرم بالإجابة بما يعبر عن رأيك بصراحة وموضوعية .

علما بأن إجاباتكم ستكون موضوع العناية والاهتمام والسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي .

شاكرين لكم سلفا صدق تعاونكم وتقديركم للبحث العلمي .

الطالبة: إيمان جبار

إستبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين

في الجامعة

الجزء الأول:

- المعلومات الشخصية والتنظيمية :

الجنس: ذكر () أنثى ()

أعلى مؤهل علمي :

التخصص:..... سنة التخرج:.....

الكلية التي تعمل فيها :

تاريخ التعيين في الجامعة :

الوظيفة الحالية :..... تاريخ التعيين فيها :

الرتبة الحالية :

سنوات الخدمة :

أقل من خمس سنوات ()

5 إلى أقل من 10 ()

10 إلى أقل من 15 ()

15 سنة فأكثر ()

الجزء الثاني:

في ما يلي ، و من وجهة نظرك ما الذي تراه أنك بحاجة للتدريب عليه في مجال

عملك الإداري ؟

1. تحديد أولويات العمل.
2. تحديد خطوات تنفيذ العمل.
3. وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل.
4. تصميم النماذج والسجلات.
5. معالجة البريد الصادر و الوارد.
6. تنظيم الملفات.
7. التعامل وفق التشريعات والقوانين التي تنظم سير العمل.
8. التحكم في إجراءات العمل المحاسبية
9. إعداد الموازنات
10. محاسبة التكاليف
11. تصنيف البريد وحفظه.
12. إعداد و المراسلات الرسمية.
13. ترتيب المواعيد والاجتماعات.
14. الاستفادة من مصادر المعلومات.
15. التوثيق و الأرشفة.
16. الالتزام بأخلاقيات المهنة.

مهارات أخرى لم يتم ذكرها:.....

.....
II. في ما يلي ، و من وجهة نظرك ما الذي تراه أنك بحاجة للتدريب عليه في مجال

التطوير الذاتي (تنمية شخصية الفرد) ؟

1. حل المشكلات واتخاذ القرار.
2. التنسيق و التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب.
3. التعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة والاحترام

لتسيير العمل

4. مهارة التعامل مع الزملاء بروح الفريق.
5. مهارة الحوار و الإقناع.
6. مهارة التعامل مع المتعاملين مع الإدارة

(طلبة، أساتذة، عمال، زوار،،)

7. التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصيات بمرونة.
8. التأثير الإيجابي في الآخرين.
09. مهارة تعزيز الثقة في النفس.
10. مهارة التعامل مع ضغوط العمل المختلفة.
11. مهارة التفكير الناقد
12. مهارة التفكير الإبداعي.

مهارات أخرى لم يتم ذكرها

.....
.....
.....
.....

III. في ما يلي ، و من وجهة نظرك ما الذي تراه أنك بحاجة للتدريب عليه في

مجال استخدام الحاسوب والتحكم في اللغة ؟

1. إجادة الطباعة وتحرير المراسلات الإدارية باللغة العربية.

2. إجادة الطباعة وتحرير المراسلات الإدارية باللغة الأجنبية.

3. قراءة وفهم المعلومات المكتوبة باللغة الأجنبية.

4. إجادة استخدام برنامج اكسل.

5. إجادة استخدام برنامج باوربوينت.

6. إجادة استخدام الانترنت

7. مهارة التواصل الإلكتروني email

مهارات أخرى لم يتم ذكرها

.....

ملحق رقم (04): استبيان الدراسة الاستطلاعية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعة

أختي الموظفة، أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

. إن الاستبيان الذي بين أيديكم هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة ، دراسة ميدانية بكليات جامعة العربي بن مهدي)، ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة وتسيير تربوي . ويرجى الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة و وضوح فنجاح مهمة الباحثة مرتبط بمدى تعاونكم، لذا نأمل التكرم بالإجابة بما يعبر عن رأيك بصراحة وموضوعية .
علما بأن إجاباتكم ستكون موضوع العناية والاهتمام والسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم سلفا صدق تعاونكم وتقديركم للبحث العلمي .

الطالبة: إيمان جبار

إستبيان تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين

في الجامعة

الجزء الأول:

- المعلومات الشخصية والتنظيمية :

الجنس: ذكر () أنثى ()

أعلى مؤهل علمي :

التخصص:..... سنة التخرج:.....

الكلية التي تعمل فيها :

تاريخ التعيين في الجامعة :

الوظيفة الحالية :..... تاريخ التعيين فيها :

الرتبة الحالية :

سنوات الخدمة :

أقل من خمس سنوات ()

5 إلى أقل من 10 ()

10 إلى أقل من 15 ()

15 سنة فأكثر ()

الخبرات السابقة للتعيين في الوظيفة الحالية(داخل الجامعة وخارجها تذكر حسب التسلسل الزمني)

أ-

ب-

ج-

د-

استمارة الدراسة الاستطلاعية:

اذكر باختصار ووضوح واجبات وظيفتك الحالية التي تمارسها فعلا، ورتبها تنازليا إن أمكن:

- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

ما هي اقتراحاتك لتحسين أدائك في العمل:

- -
- -
- -
- -

هل تتناسب مؤهلاتك العلمية وخبراتك مع واجبات ومسؤوليات وظيفتك الحالية:

نعم () لا ()

إذا كان الجواب بلا فما هي اقتراحاتك لمعالجة ذلك:

- -
-
-
-

ملحق رقم (05) : الجريدة الرسمية الجزائرية