وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير–جامعة المدية–

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال بعنوان:

من إعداد الطالبتين:

- لعروسي ديلمي وهيبة
- شيكر لامية

تحت إشراف الدكتورة:

قندوز أمينة

لجنة المناقشة

بلحمري خيرة	المدية	رئيسا
يليشاني وهيبة	المدية	مقررا
قندوز أمينة	المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون"

الذي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب الله إلا بطاعتك.....ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.....

"الله جل جلاله"

ولا يطيب الآخرة إلا بعفوك.....ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ومن بين كلمات نجوم اهتدي بها في اليوم والغد و إلى الأبد

"والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة....إلى من علمني الحب وإلى معنى الحنان و التفاني...إلى الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسما لجراحي..

إلى أغلى أحبائي

"أمي الحبيبة"

إلى جدتي رحمهما الله.

إلى و أقرب إلى من روحي إلى من أتشارك معهم ألامي قبل أفراحي وبهم أستمد عزمي وإصراري إخوتي وأخواتي نوال، فتحية، دليلة،عبد المجيد، بلال، محمد.

إلى الورود الباسمة و مرح الأجواء براعم العائلة

منى،.حنان،يوسف،هشام،ياسمين،رؤيا،رنيم،سيرين.

إلهن قاسمتني هذا العمل المتواضع إلى من شاركتني أجمل لحظات السعادة و أقسى لحظات الأسى إلى أختي التي لم تنجبها أمي.... وهيبة.. أتمنى من الله دوام صداقتنا.

إلى صديقات و شقيقاتي اللواتي تشاركت معهن الصغيرة و الكبيرة الحلوة و المرة البسمات و الدموع...صونيا، رفيقة، فتحية، ، سمية، سميرة، هدى سمية،وهيبة.

إلى إخواني في الله وزملاء الدراسةاللذين قدما لنا الدعم و المساعدة في هذا العمل عبدو، نسيم، قتيبه.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي...

"لامية"

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون"

الذي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب الله إلا بطاعتك.....ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.....

"الله جل جلاله"

ولا يطيب الآخرة إلا بعفوك.....ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ومن بين كلمات نجوم اهتدي بها في اليوم والغد و إلى الأبد

"والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة...إلى من علمني الحب وإلى معنى الحنان و التفاني...إلى ..الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسما لجراحي إلى أغلى أحبائي

"أمي الحبيبة"

إلى و أقرب إلى من روحي إلى من أتشارك معهم ألامي قبل أفراحي وبهم أستمد عزمي وإصراري إخوتي وأخواتي فاطمة الزهراء،محمد،حنان،عبد الرزاق،أمينة،عبدوا.

إلى الورود الباسمة و مرح الأجواء براعم العائلة محمد، محمد،إيمان، ريتاج، سرين.

إلى بنات أعمامي و اللواتي في مقام شقيقاتي و الأقرب من قلبي لي... إيمان، صبرينة، كريمة.

إلهن قاسمتني هذا العمل المتواضع إلى من شاركتني أجمل لحظات السعادة و أقسى لحظات الأسى إلى أختي التي لم تنجبها أمي.... لامية.. أتمنى من الله دوام صداقتنا.

إلى صديقات و شقيقاتي اللواتي تشاركت معهن الصغيرة و الكبيرة الحلوة و المرة البسمات و الدموع...صونيا، رفيقة، فتحية، أحلام، سمية، سميرة، هدى سمية،وهيبة

إلى إخواني في الله وزملاء الدراسة اللذين قدما لنا الدعم و المساعدة في هذا العمل عبدوا، ونسيم، قتيبه.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي...

"وهيبة"

	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	-
إهداء	-
مستخلص	-
فهرس المحتويات	-
فهرس الأشكال	-
فهرس الجداول	-
مقدمة	أ-و
الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة	-
تمهيد	-
المبحث الأول:مدخل لتنمية الموارد البشرية	03
المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية	03
المطلب الثاني: مقومات ووسائل تنمية الموارد البشرية	06
المطلب الثالث: عناصر وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	09
المطلب الرابع: مسؤوليات ومتطلبات وآليات تطوير تنمية الموارد البشرية	12
المبحث الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية	-
المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته	17
المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية حول التدريب	19
المطلب الثالث: ماهية التمكين	20
المطلب الرابع:. الجامعة وأثرها على تنمية الموارد البشرية.	28
المبحث الثالث: الإطار النظري حول الجامعة	-
المطلب الأول: : نشأة الجامعة	31
المطلب الثاني: مفهوم الجامعة	34
المطلب الثالث: وظائف الجامعة	37
المبحث الرابع: مقومات التنمية الفعالة للمورد البشري في الجامعة.	-
المطلب الأول: علاقة الجامعة بالمحيط	43
المطلب الثاني:التخطيط الجامعي من أجل التنمية المستدامة	45

المطلب الثالث: الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات	48
خلاصة الفصل	51
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لتنمية الموارد البشرية بالجامعة –جامعة المدية–	
تمهيد	54
المبحث الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير	-
المطلب الأول: نبذة عن جامعة المدية	54
المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير	55
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية	56
المطلب الرابع: تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير	62
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	-
المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية	63
المطلب الثاني: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة	64
المطلب الثالث: دراسة خصائص أفراد العينة الدراسية	67
المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	-
المطلب الأول:صدق الاتساق الخارجي	73
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية	75
المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية	82
خلاصة الفصل	84
خاتمة	86
المراجع	90
الملاحق	98

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	الهيكل التنظيمي للكلية	54
2.	الهياكل المتوفرة في الكلية	56
3.	تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير	59
4.	الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة	65
5.	الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الدراسة	66
6.	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	66
7.	الدائرة النسبية لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة	67
8.	الدائرة النسبية لرتبة أفراد عينة الدراسة	68

المستخلص:

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تستطيع الجامعة القيام به لتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية، وطرق وأساليب تنميتها، وهذا من خلال عرضنا لوظائف الجامعة في التكوين و البحث العلمي من جهة، وعلاقتها بالمحيط من جهة أخرى من خلال تزويد سوق العمل بالكفاءات.

وبدراستنا لواقع دور جامعة المدية في تنميتها لأساتذتها والتي تم اتخاذها كدراسة حالة، اتضح لنا أن تنمية الموارد البشرية لها تأثير على مخرجات الجامعة، وكذا لربطها ومواءمتها مع سوق العمل باعتباره أهم هدف تسعى الجامعة لتحقيقه، باستعمال المنهج الوصفي التحليلي في الفصل النظري، و برنامج الإعلام الآلي SPSS في الجانب النظري.

الكلمات المفتاحية:

تنمية الموارد البشرية، الجامعة، التكوين، البحث العلمي، سوق العمل.

Sommaire:

Le développement des ressources humaines est l'un des piliers les plus importants dont dépend l'Université Nous avons donc cherché à travers cette étude pour mettre en évidence le rôle que l'université peut faire pour le développement des ressources humaines, en plus de la définition des concepts de base du développement des ressources humaines et des moyens et des méthodes de développement, et ce grâce à notre offre des fonctions de l'université dans la formation et la recherche scientifique d'une part, et sa relation avec l'océan de Autre En dotant le marché du travail de compétences. L'étude a porté sur la réalité du rôle de l'Université de Médée, qui a été considérée comme une étude de cas, elle a constaté que le développement des ressources humaines ont un impact sur la sortie de l'université, ainsi que de les relier et les aligner sur le marché du travail comme l'objectif le plus important de l'université cherche à atteindre.

Les mots clés:

Le développement des ressources humaines، l'Université،la formation ، La recherche scientifique، le marché du travail.

مقدمة

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على جملة من الموارد لتحسين أدائها ومن ثم تحقيق أهدافها، ويعد العنصر البشري في وقتنا الحالي أكثر أهمية وتأثيرا، ويؤدي استثماره بفعالية ونجاعة إلى خلق قيمة للمؤسسة وللارتقاء بأدائها. إذ لا يمكن تعظيم منفعة العوامل المادية و المالية إذا كانت تفتقر إلى الموارد البشرية ذوي المهارة و الخبرة التي تؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة إليه.

لذلك يجب على المؤسسة أن تنظر إلى المورد البشري على انه أصل إستراتيجي يجب استثماره بعناية فائقة، وتحقيق ذلك يتطلب توفير أساليب وطرق إستراتجية لتنمية الموارد البشرية تعنى بتطوير الأداء الكلي من المعارف و المهارات لتصبح طاقة ذهنية ومصدر للمعلومات، كل ذلك عن طريق تدريبه وتكوينه لإكسابه مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة متناسبة مع المتطلبات الحالية و المستقبلية.

إن قيام الجامعة بدورها في تنمية رأس المال البشري و الرقي بمستوى التعليم وفي كيفية استيعاب مخرجات التعليم هو من منطلق الحرص على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي هي أساس التنمية، لذا يعد التعليم العالي ضرورة من ضروريات إعداد رأس المال البشري المؤهل للبحث و التطوير و رفع المستوى الفكري و الثقافي لخريجي التعليم، فالجامعة هي المصنع الذي يعد الموارد البشرية و الذي تقع على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية من خلال نشر الفكر، المعرفة، البحث، التجديد التدريس و التدريب.

الإشكالية:

يمثل العنصر البشري أحد ركائز التنمية، باعتباره العنصر المستفيد من تحسين مستوى معيشة معين (مستوى التعليم، الرعاية الصحية...) من جهة وباعتباره العامل الإنتاجي الأهم في تحريك عجلة النشاط الاقتصادي.

ويعد التعليم الجامعي ضرورة من ضرورات إعداد رأس المال البشري المؤهل للإنتاج والبحث والتطوير، وقيام الجامعة بدورها في تنمية رأس المال البشري والرقي بمستوى التعليم وفي كيفية استيعاب مخرجات التعليم، هو من منطلق الحرص على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي هي أساس التنمية المستدامة. ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي:

ما مدى مساهمة جامعة المدية في تنمية قدرات الموارد البشرية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من **الأسئلة الفرعية:**

-ما مدى مساهمة الجامعة في تنمية الموارد البشرية من خلال أدائها لوظيفة التحفيز؟

-ما مدى مساهمة الجامعة في تنمية الموارد البشرية من خلال أدائها لوظيفة التكوين الجامعي؟

- ما مدى مساهمة الجامعة في تنمية الموارد البشرية من خلال أدائها لوظيفة التمكين؟

-هل تسعى الجامعة إلى دعم وتطوير قدرات الأساتذة؟

-هل هناك وسائل أخرى تمارسها الجامعة بهدف تنمية الموارد البشرية؟

1.فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اقتراح مجموعة من الفرضيات والتي جاءت كمحاولة لإعطاء إجابات مؤقتة عن التساؤلات المطروحة والتي سوف نختبر صحتها أو خطاها من خلال الآتي:

-تساهم الجامعة مساهمة فعالة في تنمية الموارد البشرية من خلال وظيفة التحفيز.

-تساهم الجامعة مساهمة فعالة في تنمية الموارد البشرية من خلال وظيفة التكوين الجامعي.

تساهم الجامعة مساهمة فعالة في تنمية الموارد البشرية من خلال وظيفة التمكين.

-لا تسعى الجامعة إلى دعم وتطوير قدرات الأساتذة.

-لا يوجد وسائل أخرى لتنمية الموارد البشرية.

2.أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع ، فالجامعة هي مركز للتربية والتعليم والتنوير، وتطوير الأفكار وصقل المواهب للحصول على متخصصين في جميع الميادين العلمية والفكرية، والذين يؤدون الأدوار المنوطة بهم، بناءا على تخصصاتهم للمساهمة في ترقية مجتمعهم وتطويره وتحقيق التنمية البشرية، والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتنمية رأس المال البشري، فخريجو الجامعات هم قادة المستقبل والذين ينتظر منهم الكثير، لذا وجب إبراز الدور الذي من المفترض أن تؤديه الجامعة لتحقيق التنمية البشرية، مع إلقاء الضوء على جامعة المدية كنموذج للدراسة من أجل فهم أعمق للموضوع.

3.أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

-التعرف على تنمية الموارد البشرية وأهم الطرق المتبعة لذلك.

-التعرف على مدى مساهمة الحوافز الموجودة في المؤسسة في تنمية الموارد البشرية./التعرف على مدى جدوى الطرق المستخدمة في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية.

-تسليط الضوء على الجامعة كصرح علمي هام و حساس من شأنه تنوير أصحاب القرار و المجتمع ككل بالدور الذي يجب أن تلعبه الجامعة و المساهمة في تفعيل هذا الدور لتلبية احتياجات الموارد البشرية.

-الوقوف على المفاهيم الجديدة بغية الاستفادة منها في أبحاث أخرى.

- توضيح أهمية دور الجامعة في تنمية قدرات الموارد البشرية.

4.دوافع اختيار الموضوع:

دوافع ذاتية: نظرا لرغبتنا الشخصية للبحث في هذا الموضوع بالذات لأنه يمس الموارد البشرية؛

دوافع موضوعية: تم اختيار هذا الموضوع نظرا للأسباب التالية:

- ✓ تشكل أهمية الجامعة ودورها في تنمية الموارد البشرية مبررا لهذا الاختيار؛
- ✓ نظرا لان الموضوع حديث نسبيا وهذا راجع لحداثة مصطلح التنمية البشرية، حيث تم إبراز دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ محاولة إيجاد الطرق الفعالة التي يتم من خلالها تنمية الموارد البشرية.

5.منهج الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، ودور الجامعة في تحقيق هذا الغرض، في الجزء الأول وهو الجزء النظري استخدمنا أدوات ومصادر المسح المكتبي و المقابلات الشخصية، أما فيما يخص الدراسة التطبيقية سنعتمد على المنهج ال قياسي للوقوف على واقع ودور الجامعات في تنمية الموارد البشرية ،اعتمادا على الاستبيان، وهذا بعد تحديد المشكلة المراد دراستها، وهي مدى تأثير جامعة المدية على تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال:

-جمع البيانات الأولية الضرورية لفهم الحالة أو المشكلة وتكوين فكرة واضحة عنها؛

-جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى النتائج (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان).

6.حدود الدراسة:

-البعد الزمني: من 10مارس إلى 25 أفريل 2018.

-البعد المكاني: اقتصرت دراستنا في الجانب التطبيقي جامعة المدية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

7.الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة الخاصة هذا الموضوع، فبعد البحث تبين لنا أنه لا توجد دراسات مشابهة تماما له بشكل كلي، أو تناوله بشكل تفصيلي، و التي توضح مدى مساهمة الجامعة في تنمية الموارد البشرية، ولكن سوف نقدم بعض الدراسات التي شملت بعض جوانب من هذه الموضوع على النحو التالي:

الدراسة الأولى بعنوان:دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية-الواقع و المستجدات الحالة في سوق العمل-مجلة الاقتصاد و التنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة-العدد01 جانفي 2013.للأستاذ سلالي بوبكر جامعة الحاج لخضر.

إذ ركز الباحث في دراسته على دور التعليم الجامعي في التنمية البشرية ومدى تلبيته لمتطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية عامة وفي تفعيل الطاقات الجامعية خاصة، واقتراح منطلقات ومكونات لخطة إستراتجية لتطوير التعليم الجامعي و الهادف إلى الرفع في جودة التعليم الجامعي وربطه بمتطلبات قطاع الأعمال واحتياجات التنمية الشاملة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أظهرت النتائج أن دور الجامعة كان أكثر قوة في مجال إعداد الفرد ولكن ذلك أقل قوة في مجالات تنمية مجتمع المعرفة وتوليد المعرفة.

-ضرورة العمل على التخطيط لتطوير هذه الجامعات الاستفادة من المستحدثات العلمية و الصيغ الجامعية الحديثة في مجال التكنولوجيا و المعلوماتية المطبقة في الجامعات المتطورة في العالم.

الدراسة الثانية بعنوان:أنور حسين عبد الرحمان وعدنان حقي شهاب زنكة-**دور التعليم العالي ومؤسساته التربوية في التنمية الاجتماعية و الثقافية في عالم متغير** على الموقع:

http://www.amalmashif.com/archives.htmتاريخ التصفح:26/01/2018.

إذ ركزت هذه الدراسة على : ضرورة تنمية مجالات المعرفة للطلاب ذات الصبغة المهنية عن طريق الدراسات الأكاديمية وكذلك تنمية المهارات الفنية الضرورية عن طريق التدريب والخبرات العلمية.

النتائج:

-ضرورة الربط بين سياسات البحث العلمي والتنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية ثقافيا مع ربط هذه الثقافة بالجامعة.

-دور الجامعة في تحقيق التنمية الاقتصادية، للتقدم واللحاق بالدول المتطورة.

-الدراسة الثالثة بعنوان : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث : حسين يرقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2008-2007 .

إذ ركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و على أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها : أن التسيير الموارد البشرية يعد الآن من أهم أنظمة الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن تسيير الموارد البشرية يعد مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها، وأنه من أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور المورد البشري.

الدراسة الرابعة بعنوان: المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير للباحثة: قديد فوزية، ملية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2005.

حيث ركزت الدراسة على إبراز مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

-هذه الدراسة توصلت إلى أن إدارة الأداء تعتبر نظاما يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال نتائج التقييم، وأن المورد البشري يعد مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة، كما أنه يلعب دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة.

الدراسة الخامسة بعنوان: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث يحضية سملالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004.

إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والتسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة.

-هذه الدراسة توصلت إلى نتائج عديدة أهما: أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية.

حسب ما تم الإطلاع عليه من أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومذكرات ماستر، فإنه لم يتم إيجاد دراسة سابقة متعلقة بموضوع دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية بشكل خاص وتشتمل بكل تفاصيل دراستنا؛ و بالتالي تعتبر الدراسة المقدمة الأولى على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

8.صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي اعترضتنا عند إنجاز هذه الدراسة نقص المعطيات والإحصائيات، وعدم تطابقها في بعض الأحيان إن توفرت، وهذا فيما يتعلق بالجامعة، كما وجدنا صعوبة في توزيع الاستبيان ورفض بعض الأساتذة في الإجابة عليه؛

-اختلاف آراء الأساتذة في تحكيم الاستبيان و الذي كان موجها لهم بالأساس سبب لنا صعوبة في صياغة الأسئلة؛

-نسبة استرجاع الاستبيانات التي قللت من حجم العينة؛

-قلة المصادر والمراجع و قدمها إن وجدت حول موضوع الجامعة في الجانب النظري.

9.هيكل و تقسيمات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع، تم تقسيم البحث إلى فصلين،تسبقها مقدمة و تعقبها خاتمة.

- ✓ يعالج الفصل الأول مساهمة الجامعة في تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال التطرق إلى مدخل لتنمية الموارد البشرية(ماهية، مقومات ومداخل، عناصر وإستراتيجية، ومتطلبات و آليات)، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى الإطار النظري حول الجامعة(مفاهيم الجامعة، النشأة، الوظائف، ومقومات التنمية الفعالة)، و المبحث الثالث

يتعلق بطرق تنمية الموارد البشرية(التحفيز، التدريب، التمكين)،أما المبحث الرابع فيختص بالجامعة وأثرها في تنمية الموارد البشرية(علاقة الجامعة بالمحيط، التخطيط الجامعي، الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات).

- ✓ وفي الفصل الثاني تناول الدراسة التطبيقية لمساهمة الجامعة في تنمية الموارد البشرية (جامعة المدية)، من خلال القيام بدراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وكذلك سوف نتطرق إلى منهجية الدراسة وفي الأخير تختم هذه الدراسة بتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات.

تمهيد

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة ضرورة لحياة أي مؤسسة من المؤسسات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل ، كما قامت المؤسسات بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال وخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية و الثقافية ،و هذا ما يجب أن تدرك أهميته تنمية الموارد البشرية، ودورها الأساسي في ذلك وهذا ما يجب أن ينطبق على الجامعة باعتبارها مؤسسة من مؤسسات المجتمع الفعالة ،وقد تناولنا في هذا الفصل غلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الإطار النظري حول الجامعة.

المبحث الرابع: علاقة الجامعة بالمحيط.

المبحث الأول:مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المبحث على ماهية تنمية الموارد البشرية في المطلب الأول، ثم بعد ذلك سنتطرق إلى مقومات و مداخل تنمية الموارد البشرية في المطلب الثاني، وعناصر وإستراتجية تنمية الموارد البشرية في المطلب الثالث، أما المطلب الرابع فسوف يخصص لمتطلبات وآليات تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول :ماهية تنمية الموارد البشرية .

أولا: التطور التاريخي:

في أواخر القرن التاسع عشر، تحدت عمليات الإنتاج الجديدة و الإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صورة المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسئولون فيها أفرادا من العائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية ، في وقتنا الراهن هي: [1]

أ)من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية، الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

ب)خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل: إدارة الموارد البشرية.

ج).من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار و التحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

د).الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة و فروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة و المحققة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغير.

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد لتنمية الموارد البشرية.

ثانيا: مفاهيم عامة حول تنمية الموارد البشرية.

[1] جنيفر جوي ماتيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء صادق، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة،2008، ص ص50-51.

1- **مفهوم تنمية الموارد البشرية:**

قبل أن نتطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية، لابد من ضرورة التطرق إلى مفهوم التنمية بشكل عام.

أولا. تعريف التنمية:

قد انتشر استخدام هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث و التي كانت قابعة تحت الاستعمار، ومن ثم ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتطورة.[1]

المعنى اللغوي: التنمية مشتقة من فعل نمى، بمعنى زاد الشيء ونمى، ينمو مصدرها تنمية، أي جعله يسير في مراحل متعددة ومتتالية نحو الزيادة التدريجية، سواء من حيث الكم والكيف.[2]

المعنى الاصطلاحي: من خلال ما سبق يمكن تعريف التنمية بأنها التغيير والتطوير و التحسين الواعي، والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة.[3]

ثانيا: تعريف تنمية الموارد البشرية:

التنمية وفق التطور الحديث بأنها تعني حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة بشكل كل منها، وبدرجة متفاوتة، عاملا مستقلا وتابعا في أن واحد.

1- هي عملية توسيع نطاق الخيارات أمام الأفراد، وأهم هذه الخيارات هي أن يحيا الأفراد حياة طويلة، وخالية من الأمراض، وأن يحصلوا على قدر معقول من التعليم، وأن يكون بوسعهم الحصول على الموارد التي تكفل لهم مستوى معيشي كريم، بالإضافة إلى تمتعهم بالحريات السياسية وحقوق الإنسان واحترام الإنسان لذاته.[4]

2-هي التنمية الشاملة للموارد البيئية، والتي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحيا، وتعليميا واجتماعيا ونفسيا، بهدف تحقيق النمو الكامل للطالب، من خلال تفجير الطاقات الكامنة، وتوظيفها لكي يكون عضوا نافعا منتجا، يسهم في خطط التنمية في الدولة، ويكون قادرة على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر.[5]

---

[1] محمد إسماعيل العربي، التنمية الاقتصادية في الدول العربية و المغرب العربي، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر،1994، ص 32.

[2] محمد حسن محمد حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار و مكتب الحامد للنشر و التوزيع ، عمان،2007 ،ص 170.

3كميل حبيب، الثقافة عامل أساسي في التنمية الشاملة، تم الإطلاع بتاريخ WWW.lebarmy.gov.lblarticle.aspn 2018/02/17.

[4] منال طلحت محمود، الموارد البشرية و تنمية المجتمع الحلي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2003، ص 133.

5محمد الحسنين لعجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان،2008،ص217.

3- التنمية البشرية ليست مجرد تحسين القدرات البشرية من خلال التعلم والصحة والتغذية، وما إلى ذلك، بل أنها إضافة إلى ذلك تعني انتفاع البشر بقدراتهم، وبالتحسينات فيها، سواء في مجال العمل أو التمتع بوقت الفراغ، فالإنسان ليس مجرد وسيلة أو عنصر إنتاج، بل أنه الهدف أيضا من التنمية، بمعنى أن التنمية تستهدف تحقيق رفاهية البشر في نهاية المطاف.[1]

إن جوهر التنمية البشرية هو جعل التنمية في خدمة الناس بدلا من وضع الناس في خدمة التنمية، ومن هذا المنظور فإن التنمية البشرية تعني ضمنا تحويل البشر سلطة انتقاء خياراتهم بأنفسهم، سواء فيما يتصل بموارد الكسب، أو بالأمن الشخصي، أو بالوضع السياسي، كما أن التنمية البشرية تؤكد على وشوق الصلة بالقيم المحلية والمعرفة كأداة مرشدة وأدوات لاعتماد هذه الخيارات.[2]

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التنمية البشرية هي عملية توسيع اختيارات الناس، وتحدد هذه الاختيارات من الناحية الواقعية، بمحددات اقتصادية واجتماعية، وثقافية وسياسية، بالإضافة إلى ما يمكن أن يكون متاحا من سلع وخدمات ومعارف لتلبية هذه الاختيارات التي يمتد مجالها من الحاجات إلى الطعام والشراب والسكن والتعليم والصحة والبيئة النظيفة...الخ، إلى الرغبة في المشاركة في كل ما يجري في المجتمع.

للإشارة فإن عملية التنمية البشرية تهدف إلى تحقيق ما يلي: [3]

1- تفعيل المشاركة الايجابية من خلال اكتساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية.

2- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة، وذلك بتدريب مساعدي القادة على كيفية التعرف على الأسس المشكلة، وأسبابها الحقيقية، وذلك بخلق جيلا جديدا من القادة الفعالين.

3- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات والطاقات، واعتبارها مجالا لتحقيق الذات.

4- بناء الشخصية المتكاملة للطلاب من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية.

5- تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم، وهذا يتطلب تضافر كل الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات.

6- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت موارد مادية أو بشرية.

ويمكن اكتشاف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال دور هذه التنمية في صيانة الموارد البشرية الموجودة في الدولة، سواء من حيث ضمان حقها في الحياة، وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية، وفسح مجال التعليم والتكوين لها، وإبعاد شبح الجهل والأمية عنها، أو من حيث فسح المجال لها للمشاركة بشكل فعال في خدمة

[1] محمود عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، التنمية الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، قسم الاقتصاد، الإسكندرية،2006، ص181.

[2] حسين عبد القادر صالح، الموارد و تنميتها أسس و تطبيقات على الوطن العربي، دار وسائل للنشر، عمان،2002،ص 348.

[3] لعلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان،2012،ص ص19-20.

المجتمع وتسيير شؤونه وتطويره ويمكن أن نكتشف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي، حيث أنها ساهمت وما تزال تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة والعناصر الإنتاج المتنوعة، فالذي كان يزرع الأرض هو البشر والذي يشغل الآلة في المصنع هو البشر.

المطلب الثاني:مقومات ووسائل تنمية الموارد البشرية.

أولا. مقومات تنمية الموارد البشرية:

تقوم التنمية البشرية على مجموعة من المقومات ترتكز عليها وتعتبر من العوامل الجوهرية التي لا بد من إحداثها، إن لا يمكن أن تتحقق التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، إذا فقد أحد مقومات تلك التنمية، وكان عند أفراده الاستيعاب الكامل للتغيرات التي تحدث في المجتمع مع الملاحظة أن الكثير من الكتاب قد اختلفوا فيما بينهم بصدد المقومات، فالبعض يرى أنها تتوقف على النمو السكاني و الموارد الطبيعية و تراكم رأس المال و تزايد حجم الإنتاج و تخصصه و التقدم التكنولوجي.

ولكن يرى بعض الباحثين أن مقومات تنمية الموارد البشرية تتمثل في الهيكل الرئيسي للمجتمع، أي وسائل البيئة الطبيعية ووسائل التعلم.

ومنه تنقسم مقومات التنمية البشرية إلى قسمين المتمثلة في مقومات مادية ومقومات غير مادية:[1]

1.مقومات مادية:

تعتبر المقومات المادية هي الأساس الجوهري وهي حجر الزاوية التي تقوم عليها التنمية، ولا يمكن إحداث التنمية دون وجودها، وهذه المقومات متعددة و متنوعة و من أبرزها توافر الموارد الطبيعية، وتراكم رأس المال، و ضرورة التخطيط للتنمية و غيرها.

أ)- توافر الموارد الطبيعية:

اختلاف الآراء حول العلاقة بيم الموارد الطبيعية و التنمية ومدى أهمية هذا المقوم من عدمه في تحقيق التنمية، وبالرغم من أهمية هذا المقوم إلا أن البعض يعتبره غير ذي أهمية كبيرة في إحداث التنمية و يستدلون على ذلك بأن كثيرا من الدول المتخلفة رغم امتلاكها الكم الهائل من الموارد الطبيعية إلا أنها ما تزال مع التخلف و مشاكله.

بينما الدول المتقدمة لا تملك منه شيئا يذكر، في الواقع إن أغلبية الدول المتخلفة رغم توافر الموارد الطبيعية ألازمة لإحداث التنمية بها و نجاحها في تصديرها للخارج إلا أنها ينقصها عامل يجب أن يتواجد مع الموارد

[1] لعلي بوكميش، مرجع سابق الذكر،ص ص 10-20.

الطبيعية و هي فنون حديثة الإنتاج، وأن تتطور معها نوعية السكان و مهاراتهم، وأن يوجد كمية مناسبة من رأس المال و التنظيم والتكنولوجيا و أن توجد النظم والقواعد الاجتماعية التي تسهل تحقيق التنمية.[1]

ب)رأس المال:

هناك المنظم لعملية التنمية وإلى جوار ذلك مزيد من التكنولوجيا التي تساعد على مواكبة التقدم، يعد رأس المال أحد المقومات الأساسية في عملية التنمية و إجراء التحولات الجذرية المطلوبة، و المقصود برأس المال (الأموال التي يتم ادخارها بقصد إعادة استخدامها مرة أخرى).

ج)ضرورة التخطيط للتنمية:

يشير التدخل الحكومي الكثير من التساؤلات في عملية التنمية، لما يقل عن عيوب تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي، إلا أنه من المسلم به أن التنمية لا تحدث بطريقة عفوية بل لا بد من وضع الخطط اللازمة لذلك بطريقة عملية و موضوعية مدروسة، و متابعتها.

2.المقومات غير المادية:

لا تقتصر التنمية على المقومات المادية فقط لإحداثها بل يوجد إلى جوارها مقومات لا تقل أهمية ألا وهي المقومات غير المادية، و التي تتمثل في إحساس الأفراد و إدراكهم لأهمية تنمية الموارد البشرية، ومن هنا يتم تناول هذه المقومات كلا منها في نقطة مستقلة على النحو التالي:

أ- إحساس الأفراد بالحاجة إلى التنمية:

الإدراك لأهمية التنمية، تعتبر السلبية الناجمة عن جهل الشعوب بمدى أهمية العقبات التي تواجه عملية التنمية و القائمين عليها في جميع القطاعات، فجميع المشاريع التي تقوم الدولة بإنشائها و إنفاق المبالغ الطائلة عليها لا يكون لها قيمة إلا إذا وعت الشعوب أهميتها.[2]

ب-سكان تنمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أحد المقومات الهامة اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لأنه بدون العنصر البشري بالعدد الكافي و الملائمة القادرة على النهوض لعملية التنمية لا يمكن تحقيق التنمية فالإنسان هو المبتكر و المخترع و المنفذ لكل عمليات التنمية، لا غرابة أن تهتم دول العالم و المنظمات الدولية بضرورة تنمية الموارد البشرية.

1فرطاس زوليخة حنان، دور تأهيل أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز و الكهرباء، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة،2012، ص ص24-25.

[2]فرطاس زوليخة حنان، مرجع سابق الذكر،ص ص 25-26 .

ج-استخدام التكنولوجيا الحديثة و الملائمة:

يربط البعض بين التنمية و استيراد أحدث نظم التكنولوجيا المتقدمة علي أساس أن ذلك مواكبة التقدم العلمي و أنه من مقومات التنمية، وهذا الرأي يغفل على أن التكنولوجيا هي:

إنتاج اجتماعي، وأن وجود تكنولوجيا معينة لدى دولة لا يستلزم بالطبع ملائمة تلك التكنولوجيا لدولة أخرى فإن ما يصلح لدولة قد لا يصلح لدولة أخرى، نظرا لعدة صعوبات يجب أن تجد حلا لها، منها ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة و عدم قدرة العقول على استيعابها إضافة إلى عدم وجود السيولة الكافية لاستيراد تلك التكنولوجيا، إلى غير ذلك من المشاكل التي يجب على صانعي التنمية من أن يجدوا لها حل قبل استيرادها.

ثانيا: وسائل تنمية الموارد البشرية.[1]

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أبرز وسائل تنمية الموارد البشرية التي قد تحقق الحد الأدنى من التنمية.[2]

1_ **التغذية:** لا شك أن توفير الغذاء هو شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية، إذ يتعين أولا توفير الغذاء المناسب الصحي للمواطن والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية، وكما نلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في إفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلبا على البنية الصحية للإنسان ومن ثمة على مردوديته في عمليات الإنتاج.[1]

2_ **الرعاية الصحية:** تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية، من خلال ما توفره للموارد البشرية من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات.

3_ **التعليم:** تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، هذه السياسات التي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأسس أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.

4_ **التدريب:** التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (المؤسسة) بأعلى كفاءة مهنية ممكنة، ويعتبر التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم، إذ يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمله بشكل

[1] مرجع سابق، ص ص26-27.

[2] لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2012 ص ص 67-68.

جيد، وهو يرتبط بأهداف المنظمة على خلاف التعليم الذي يرتبط عموما بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة.

5_ **الإعلام**: يلعب الإعلام دورا هاما في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسئولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية، وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة، ومثال ذلك البرنامج الذي ثبت حول مخاطر الإدمان وغير ذلك من الظواهر الهدامة والمضرة بالفرد والمجتمع.

6_ **المؤسسات الثقافية والفكرية**: والمقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة، وهذه المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة، والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم.[1]

مثل الأندية الثقافية فعوض مثلا أن يخالط الشباب الجماعات والشلل المنحرفة، فإنه يجد بديل جيد وهو النادي الذي يحسن من مستواه الثقافي لا ومن ثمة تكون هذه المؤسسات قد ساهمت بشكل غير في تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعية مثل السرقة وغيرها.

إن هذه الوسائل تفعل كلها، أو قد يفعل جانب منها فقط، لكن لاشك أن تفعيلها جميعا سيؤدي في النهاية إلى إيجاد المواطن المتكامل الذي شيده المجتمع والذي يتوفر فيه الحد الأدنى من القدرات والمهارات اللازمة لإحراز التنمية الشاملة والمستدامة.

المطلب الثالث: عناصر و إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.[2]

تقوم تنمية تنمية الموارد البشرية في وقتنا الحالي على عناصر واستراتجيات لابد من توفرها لنجاح هذه العملية.

أولا: عناصر تنمية الموارد البشرية.

يقول ستيفن ستار stivan star من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن استثارة قدراتهم و مساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم أمر لا يقل أهمية من ذلك بل قد يكون أكثر أهمية، فتدريب و تطوير الموظفين جانب أساسي في كل الشركات اليوم.

1-التعلم:

تأثر حقل تنمية الموارد البشرية بنظرية تعليم الكبار، فقد استمد منها كثيرا من أصوله العلمية و أساليب و التي تستخدم في تنفيذ نشاطاته في محيط المؤسسات وبيئات الأعمال، و قد طرأت تطورات رئيسية على نظرية التعليم في الستينيات كان لها تأثيرها المباشر على حقل تنمية الموارد البشرية.

---

[1] لعلي بوكميش، مرجع سابق الذكر، ص 76.

[2] حسين يرقي، إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سون طراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، ص108.

1.1مفهوم التعلم:

عرفه HELLRIEGE أنه: عبارة عن تغير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.[1]

يعرفGordon التعلم أنه: عبارة عن الحصول على المهارات و المعارف و القدرات و الاتجاهات الجديدة.[2]

التعلم هو مصدر لتغيير دائم نسبيا في السلوك، فيتغير سلوك الفرد بعد التعلم عن سلوكه قبل التعلم، وينشأ التغيير في السلوك إما نتيجة تجربة أو خبرة مكتسبة، وهذا يغير في السلوك الظاهر، ينشأ نتيجة لملاحظة و مشاهدة الآخرين فيكسب الفرد خبرات سلوكية تغير أفكاره وميول و اتجاهاته وبعض خصائص وشخصيته وهذا يغير سلوكه الباطن أو المستتر الذي يصعب قياسه.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن :

التعلم هو عملية اكتساب المعارف الجديدة بصفة مستمرة سواء كانت هذه المعارف معلومات أو مهارات أو خبرات، وتشرف المؤسسة على هذه العملية قصد إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد وتنمية مواردها البشرية.

2.1مبادئ التعلم:

- من أهم خصائص الأفراد القدرة و القابلية على التعلم.
- تعتبر قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة، وهذا التفاوت يعود إلى الاختلاف في الميول و القدرات العقلية الاتجاهات و القيم و العادات.
- يعتبر التعلم عملية مشتركة ما بين المعلم و التعلم ويحدث بطريقة عالية إذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي.
- تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق و الممارسة لما تم تعلمه.
- التغذية العكسية للتعلم نلحظها في أداء الفرد وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة التعلم.

2-التدريب:يعتبر التدريب عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد، وهي عملية تستهدف إحداث تغيرات محددة كمية فنية و ذهنية قابلة لاحتياجات يعينها، حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد ومن ثم المنظمة و بالنتيجة المجتمع الكبير.

1.2تعريف التدريب: [4]

يندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا و هو التعلم الذي سبق وأشرنا إليه أنه اكتساب أو تعديل أو تغيير سلوك الأفراد يمتاز بالدوام النسبي، وله أساليب ، كثيرة ذاتية، المحاكاة، التقليد

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية،2004 ، ص140 .

[2] أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، ص113.

[3] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2003، ص 96.

[4] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، ص 309.

للإطلاع على خبرات الآخرين،كما يمكن التعلم بواسطة التدريب وهو تعلم من مذاق أخر، حيث يوفر المعارف ويكتسب أو ينهي المهارات، ويكتسب أو يعدل أو يغير الاتجاهات بما يضمن سلوك الأدائي المطلوب.

ولقد اختلف الباحثين و الاختصاصيين في النواحي الشكلية للمفهوم ولكنهم يؤكدون على أن التدريب هو منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية.[1](سنتطرق إليه أكثر في المبحث الثالث)

3- البحث و التطوير:

إن الخط الذي يفصل بين نهاية عملية التدريب و بداية عملية التطوير يعد خطا غير واضح على الإطلاق ومن ثم فإن التعامل مع هاتين العمليتين من حيث المناقشة و التطبيق العملي يكون صعبا لأن لا يمكن التمييز بينهما بأوجه إخلاف واضحة ومفهومة.

بينما تعني وظيفة التدريب تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية، والالتزام بالمقاييس المطلوبة فإن عملية التطوير تعني بمنح الأفراد المعرفة و المهارات و الخبرة اللازمة، التي تمكنهم من القيام بادوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكبر وفي الوقت الحالي فإنه يشغل التفكير تأكيد خاص على تعليم الأشخاص كيف يقومون بتطوير أنفسهم وهي فكرة ينبغي أن تمثل أساس عملية إدارة الأداء ككل.

يصف معهد شؤون الأفراد وتطوير الأداء المهني عملية تطوير الآخرين بأنها أفضل عمليات التطوير الممكنة لقدرات الموظفين لتلبية المتطلبات الحالية و المستقبلة في المؤسسات وليقوموا بتطوير أنفسهم.

في حين يتمثل التعريف الخاص بلجنة خدمات القوة البشرية فيما يلي:[2]

نمو قدرات أحد الأشخاص أو الوصول بها إلى درجة معينة من خلال التعلم الواعي أو غير الواعي، وعادة ما يشتمل برامج التطوير عناصر الخبرة و دراستها كما يتم دعم هذه البرامج باستمرار عن طريق هيئة توجيه أو رشد.

من جهة أخرى فإنه غالبا ما يتم تصنيف عملية التطوير من حيث تطوير الإدارة وتطوير المؤسسة و العمالة وبموجبه خاص فقد كان ولا يزال هناك تأكيد قوي على تطوير الإدارة وربما لا يتسبب في إثارة الدهشة حيث أنه من المهم أن يتم تأهيل المديرين في المؤسسة وذلك حتى يمكنهم من التكيف مع المتغيرات ألازمة لاتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بنجاح المؤسسة

وعلى المؤسسة العمل على حساب العاملين بها أكبر قدر ممكن من المهارات و تأخذ هذه المهارات أشكالا عديدة منها:[3]

---

[1] خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرصة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، ص125.

[2] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2006،ص 119.

[3] بورك بريس، إدارة الأفراد، مكتب لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، ص 20.

تطوير مهارات التفكير التحليلي للأفراد: يمكن للتفكير أن يكون مثل أي مهارة أخرى، أن يجرى تعلمه و أن يعمل الإنسان على تحسينه، ويعد التحليل هو الأساس لذلك ويدور حول السؤال لماذا؟ مثلا لماذا نحتاج إلى تخفيض أسعارنا؟ أو لماذا انخفضت الأرباح،يجب على المؤسسة تشجيع العاملين على تحليل أعمالهم وطرح هذه الأسئلة.

استخدام المهارات المتعددة: كلما تعلم الفرد مهارات جديدة كلما زادت قيمة قدراته الشخصية،وعدد تشكيل الخلايا داخل المصنع يتحمل الموظفين مسؤولية المنتج بأكمله.

إتقان مهارات الحاسب:تطور استخدام الإلكترونيات في مجال العمل بشكل كبير فإنه يتعين على المؤسسة أن تنظر في التكنولوجيا مثل الحاسب.

صقل المواهب:يعتبر التعرف على مواهب الأفراد واستخدامها أحد الجوانب الأكثر إشباعا و إنتاجية، وتعد المواهب الفردية في المؤسسات وخاصة الكبيرة منها،وعلى المؤسسة البحث في الامتيازات التي تتم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماما وإيجاد طرق يمكن من خلالها للأفراد المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم وقد يكون الأفراد اللذين يشغلون أنشطة غير العمل مثل:إدارة الشركة أو نادي اجتماعي، ولا يؤدي اكتشاف مثل هذه المواهب المتقدمة إلى تطوير المستقبل بل يؤدي أيضا إلى تقوية قدرة المؤسسة على النجاح.[1]

المطلب الرابع:مسؤوليات ومتطلبات وآليات تطوير وتنمية الموارد البشرية.

لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري، ونظرا بما أن تنمية الموارد البشرية هي عملية لتزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية بين مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها، واتجاهها لتوفير الأجود من السلع والخدمات بغية تحقيق رضا الزبون، وكذا العمل على زيادة حصتها السوقية، أصبح من الضروري لهذه المؤسسات أن تركز على أهمية وظيفة تنمية الموارد البشرية بهدف رفع مستوى الأداء لهذا المورد وبالتالي تحسين مستوى أدائها الكلي، ولفعل ذلك هناك العديد من الآليات والمتطلبات التعين على المؤسسة مراعاتها.

أولا :مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى العديد من الضوابط والمتطلبات التي يجب التقيد بها من طرف المسئولين إن على هذه العملية، وتتمثل مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

1- مسؤوليات تنمية الموارد البشري:

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية [2]: (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين).

[1] محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتجية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009 ، ص 79.

[2] مرجع سبق ذكره، ص 81.

أ.الإدارة العليا:مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم(هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب.الإدارة الإشرافية: مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفها بكفاءة وفعالية.

والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كانت منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الأتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم إكساب المهارات، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

-الكشف عن الاحتياجات التكوينية والتدريبية للموارد البشرية.

- التدريب أثناء العمل .

ج.المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

د.الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التكوين سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التكوين والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

ثانيا: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف. و لتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية: [1]

[1] مرجع سبق ذكره، ص81.

أ- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب- توفير الأفراد لخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الوحدة أو القسم.
- مستوى العمليات .

ج. إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال و المهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الإستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

هـ. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية : وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتكوين وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة.

و. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

ي. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي:[1]

-**الإستراتجية الأولى(معرفية):** تتضمن تعديل الأفكار و المعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل: الكتب، الأفلام، برامج التكوين..كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

- **الإستراتيجية الثانية (سلوكية):** هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة..

-**الإستراتيجية الثالثة (بيئية):** بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكولوجية.

ثالثا:آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية.

إن عملية تنمية الموارد البشرية تتطلب العديد من الآليات التي يجب التقيد بها لأجل تطوير و تنمية الموارد البشرية، وهناك العديد من الآليات التي سنذكرها وهي:

1-أنظمة التعليم المتعدد في إعداد قوة العمل :

[1] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثالثة، دار مجد لآوي، الأردن،1998 ،ص ص 43-50.

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات و التنوع في المؤهلات،و إستراتجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع البيئية والمستجدات.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

2- تطوير آليات تخطيط قوة العمل:[1]

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة، وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:

- العناية بالإنسان.
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي .

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية، ساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة .

كما تنطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه، الجهود نحو هدف محدد.

3-تطوير آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد و تعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن البعد القادر على تخفيف الاستغلال الإنساني و البعد القادر للاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة و فعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم .

يعرف الاختيار على انه" تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة.

[1] مهدي حسن زويلف، مرجع سابق الذكر، ص ص43-50.

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم و خبراتهم واستعداداتهم و تحقيق الملائمة بين قدراتهم، و ميول و مؤهلات الأفراد من ناحية و بين متطلبات الوظيفية من ناحية، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية و رفع معنويات الأفراد.[1]

4- تطوير آليات التكوين:

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية، و تؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة و اللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من القدرة والكفاءة و المعلومات والخبرات المتنوعة،و المتطورة.

5- تطوير آليات الأجور و الحوافز:

تعتبر سياسات الأجور و الحوافز و التعويضات،من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك و إنتاجية الفرد العامل ،لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين و محاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية و العوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسريبها على الخارج.

وبناءا على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

أ) الوضوح و البساطة.

ب) ضمان حد أدنى من الأجور؛

ج) مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة؛

د) التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.

[1] مرجع سابق الذكر، ص 52.

المبحث الثاني :طرق تنمية الموارد البشرية

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم.

المطلب الأول: مفهوم التحفز وأهميته

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المنظمة، وقبل الدخول في مفهوم التحفيز لا بد من توضيح المفاهيم المرتبطة به.

أولا: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم التالية :

1.**الدوافع** : الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة.[1]

2.**الحاجة:** تعبر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية بهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر.[2]

3. **السلوك الإنساني:** يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان ليشبع حاجاته ورغباته وتحقق أهدافه.

ثانيا : مفهوم التحفيز

وردت مفاهيم كثير توضح مفهوم التحفيز، ومن بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرار والتجديد.
- ويعرف كذلك على انه إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي "الحافز" وتوجهيه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو التغيير في السلوك المرغوب[3].

من خلال المفاهيم السابقة استخلص أو استنتج أن التحفيز هي مجموعة الأعمال التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل لإشباع حاجاته ورغباته وخلق الدافعية لديه، وتحركه وتوجه سلوكه من اجل القيام بعمله بشكل أفضل وأحسن وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2011، ص 221.

[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3،2007، ص 344.

[3] شريف وحيد، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2009، ص 19.

وبهذا يمكن القول أن الحوافز ما هي إلا مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تثير رغبة الفرد وتدفعه لأداء المهام الموكلة إليه.

ثالثا: أهمية التحفيز.

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:[1]

أ-الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير : طالما أن العمل السريع السيئ، سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء واخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

ب-أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

ت-الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

ث-تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. ح-إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعات: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد المناسبة للمنافسة والتحدي.

ج-تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم وجهات نظرهم.

د-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

رابعا: أنواع التحفيز

يختلف أنواع التحفيز حسب كل نوع من الأنواع وهي كالتالي:

1- الحوافز المادية:

تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة العاملين بها (كل من الأموال والمزايا المادية).

و يعتبر هذا النوع من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها ونذكر من أشكالها ما يلي:

[1] زاهر عبد الحليم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص 142-143.

أ/الأجر: عرف الأجر على انه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على المقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني :يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة.[1]

ب/ الأجر حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون معيار لذلك مدة سنوات التي قضاها في العمل.[2]

ت/ الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواع أخرى مثلا [3]:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العمولات؛
- العلاوات الاستثنائية؛
- الأجور التشجيعية؛
- الاشتراك في الأرباح؛
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

2- الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل التحفيز التي تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، فالحوافز المعنوية تعتبر مكملة ومرافقة للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز نجد:[4]

1- **الوظيفة الملائمة:** والمقصود بها أن يتناسب ويتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهارته، وميوله واهتمامه وطموحاته، ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف على الأداء الفاعل فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركا أو دافعا ذاتيا يدفعه ويوجهه للأداء المثمر.

2- **التدريب:** يعتبر التدريب من احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو تقدم المنظمة وازدهارها.[5]

3- **الترقية:** أن وجود فرص الترقية في المنظمة يعد حافزا مهما للعمل وذلك سعيا من العاملين وراء تحقيق

---

[1] عبد الرحيم زاهر، مرجع سابق الذكر، ص 151.

[2] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 95 -97.

[3] مبحث محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 337.

[4] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، الطبعة2، 2008، ص 456

[5] أحمد سيد مصطفى، المرجع نفسه، ص 456.

مركز وظيفي أعلى وبالتالي مكانة اجتماعية مرموقة بين زملائه والشعور بالارتياح والرضا.[1]

4- **المشاركة في الإدارة:** المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ووفقا لهذا الأسلوب يشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم.

5-**الاستقرار في العمل:** إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم.[2]

6-**نمط الإشراف:** يساعدهم الإشراف المدروس سواء كان مباشرا أو غير مباشر بتحقيق نتائج ايجابية تنصب في نهايتها لخدمة العمل والعمال، فيعمل على الأهداف بكل فعالية ويساهم في تقليل الأخطاء ويساعد في ضبط أنظمة العمل ويصبح الإشراف حافزا حقيقيا لتحسين أدائهم.

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية حول التدريب.

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية، وأكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء ،وفي هذا المبحث سنتناول مفهوم التدريب ومفاهيم ذات الصلة بالتدريب كأهميته ومبادئه وأخيرا أنواع التدريب.

أولا:مفهوم التدريب.

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنحاول استعراضها فيما يلي:

يعرف التدريب على أنه"مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى المهارات و المعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".[3]

يعرف التدريب بأنه"ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك".[4]

التدريب هو "عملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد".[5]

من خلال النقاط السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للتدريب:

التدريب هو"نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف زيادة مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم".

---

[1] أنس عبد الباسط، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية، المجلد 2، العدد93، 2009، ص 117.

[2] نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن،2009 ، ص 244.

[3] إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)، دار النهضة العربية، لبنان، 200، ص 236.

[4] مخلوفي عبد السلام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ، ص 163

[5] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2001 ، ص 163.

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب وتحديد النقاط الرئيسية في هذه التعريفات ومحاولة تقديم يضم جميع النقاط الرئيسية ونحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب و هي كالأتي:

-التكوين: التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.[1]

-التعليم: يقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.[2]

-تنمية الموارد البشرية.

ثانيا:أهمية التدريب.

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات وغيرها ومن أهم هذه الفوائد نذكر منها:

1- زيادة في الإنتاج:

وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة إنتاجياتهم.

2- اقتصاد في النفقات:

إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها، إذ أن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات كسلامة الآلة والاقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

3-قلة في دوران العمل:

إن تدريب العاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.[3]

4- رفع معنويات العاملين:

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثير ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة.

5- قلة في حوادث العمل:

إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة وتلك جميعها مصدر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير.

---

[1] مصطفى كامل، التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص 45.

[2] بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2001، ص 108.

[3] السيد عليوة، مرجع سابق الذكر، ص 53.

6- ضمان استمرارية التنظيم و استقراره:

استقرارية التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته.[1]

ثالثا:أنواع التدريب

على أي منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، وهذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها المنظمة وتود التركيز عليها.

1-توجيه الموظف الجديد:

– يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، بحيث تؤثر في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

– تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل على العديد من الأهداف منها على سبيل المثال لا الحصر خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، التهيئة وتدريبهم على كيفية أداء العمل.[2]

2-التدريب أثناء العمل:ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب.

3-التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

4-التدريب بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب في التدريب لسد هذه الثغرة في المهارات والتعارف. [3]

5-التدريب المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والصيانة والتشغيل وغيرها.

6-التدريب التخصصي:

---

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 347.

[2] بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن ، 2009 ص 46 .

[3] نفس المرجع سابق الذكر ، ص 47.

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات ،المبيعات،هندسة الإنتاج وغيرها، هنا لا ترتكز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما ترتكز على حل المشكلة المختصة ،و تصميم الأنظمة،و التخطيط لها و متابعتها واتخاذ القرار فيها.

7-التدريب داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، سواء من داخل أو خارج المنظمة وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمساهمة في ذلك ثم الإشراف على تنفيذها. [1]

8-التدريب خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وذلك ذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات تدريب خاصة أو البرامج الحكومية.

9-التدريب الفردي:

يكون عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وقد يحدث عندما يتم توجيه بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها .

10-التدريب الجماعي:

يكون هذا بالنسبة لمجموعات العمال التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، وذلك بالنسبة للعاملين الذين تبين إدارات الاحتياجات التدريبية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

المطلب الثالث : ماهية تمكين العاملين

إن إحلال إستراتيجية التمكين يتطلب إرادة واستعدادا، أو بمعنى آخر رغبة وتحضيرا مكثفا، وفي هذا الصدد يجب بداية أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار العديد من الأمور المهمة والأساسية التي يمكن أن نلخصها في ما يلي:

أولا: مفهوم تمكين العاملين.

عرف العديد من الباحثين تمكين العاملين بأنه:[2]

-عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحين أداء المنظمة.

[1] نفس المرجع سابق الذكر، ص ص49-48.

[2] عبد الرزاق محمد الطاهر، تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة الأزمات لحج)، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة العمران)، جامعة الملك سعود،2008،ص50.

-وهو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

-ونجد كذلك أنه ينظر إلى التمكين على أنه تحرير العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافئته على ممارسة لروح المبادرة والإبداع فالتمكين هو تفعيل المقدرة.[1]

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن التمكين هو:

-العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية...للقيام بمهامهم.

-تقاسم السلطة بدرجات متفاوتة مع الموظفين في المستويات الدنيا لتقديم خدمة أفضل للعميل.

ثانيا: أهمية تمكين العاملين.

لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر عمال المعرفة، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها في:

-يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.[2]

-ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وحيازة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة مثل: اللامركزية الإدارية والإدارة بالجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة...الخ.[3]

-يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغيرات من بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل حتى سيبادرون إليه مندفعين الأمر الذي يساعد حتما على إنجاحه.[4]

---

[1] رامي جمال يوسف اندراورس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان،2006 ،ص43.

[2] Bowen ,d ,E & Lawler ,E..the empowerment of service worker :what , why , how , & when ,USA : MIT sloan Management review , 1992 , page :36 .

[3] محمد بن إبراهيم محمد الأصقه، التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير مقدمة ضمن كمتطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،2009،ص18.

[4] ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر،2008،ص 88.

-يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.[1]

وهذا ما تؤكده دراسة أخرى والتي ترى بأن التمكين يضمن فعالية الأداء من خلال جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزا، مما يسهم في استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه.[2]

-تطوير أداء مواردها البشرية ، واستخراج طاقاتهم الكامنة ، وتحفيز إبداعاتهم ، بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.[3]

ثالثا: التمكين وبعض المفاهيم الإدارية:

أولا: التمكين والمشاركة:

تبدو المشاركة مفهوما واسعا ومرنا ومتعدد الأبعاد وذلك لكثرة تداولها أكاديميا وتطبيقيا لذا من الصعب جدا حصرها وتعريفها.[4]

لكن يمكننا تماشيا مع طبيعة الموضوع أن نتبنى المفهوم المبسط الذي قدمته الدراسة التي تعرف المشاركة على أنها "العملية التي يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي".[5]

وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال المقارنة بين التمكين والمشاركة أو استعمالهما كمفهومين مترادفين لهما نفس المعنى والمحتوى. وكتحليل للفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول أنهما يلتقيان في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى.[6]

ويمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي:

---

[1] عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن ألأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على إستاد الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة،فلسطين،2010،ص 15.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق،ص21.

[3] عبد الله بن عوض الشهراني، مرجع سابق الذكر،ص15.

[4] رامي جمال أندرواس، مرجع سابق الذكر،ص 89.

[5] Schermerhorn , J, R . ;Hunt ,J, G .& Osborne .R. Organisationnel Behavior , 6 the Ed , USA ; John Willy & sons Inc., 1997,p: 402.

[6] صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري : تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية ، المجلد36، العدد1،عمان،2009،ص59.

الجدول رقم(1-1): أهم الفروقات بين المشاركة وتمكين العاملين.

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برامج المقترحات	الفرق منسقة في تحليله وتحسينها
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لفريق العمل

المصدر:رضا صاحب أبو حمد آل علي،كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة،دار وراقة، عمان،2002،ص 139.

ثانيا: التمكين والتفويض.

يستخدم البعض مصطلح تفويض السلطة باعتباره مرادفا للتمكين ولكن في الحقيقة تمكن النظر إلى من عملية التمكين لمرحلة ابتدائية من مراحله كما يعني تخويل جزء من الصلاحيات لآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ للوصول إلى العمليات التنفيذية.[1]

فالتمكين هو تفعيل للقدرة أكثر مما هو تفويض، وعليه يتم التعامل مع التمكين على أنه بنية سلوكية (تفويض) وتصورية إدراكية في الوقت نفسه.[2]

ويعرف التفويض على أنه إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها، فهو صلاحيات تمنح وتسلب،[3] ويكون التفويض ناجحا عندما تكون المهام واضحة المعالم من جهة، وعندما يقترن التفويض بالثقة المتبادلة من جهة أخرى.[4]

كما يتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقا،[5] فهي مجرد شعور ينبغي خلقه لدى العاملين من خلال توضيح المهام والأعمال والأهداف، وتنمية الكفاءات: الكفاءة التخصصية (المعرفة، المقدرة، الخبرة، المؤهلات)، كفاءة العمل (حرية العمل، حرية اتخاذ القرارات)، كفاءة وسائط العمل (تقنية شخصية، تنظيمية، مالية) بالتالي: المسؤولية = وضوح المهام + الكفاءة .

---

[1] أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان،2011،ص190.

[2] رامي جمال أندرواس، مرجع سابق الذكر،ص64.

[3] مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق الذكر، ص35.

[4] فريدس هندريش، القدرات القيادية الأربع : قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، ترجمة سامر نصري، الرياض،2006، ص85.

[5] مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق الذكر، ص35.

ويمكن تلخيص أهم الفروقات في: [1]

*الأفراد الممكنون هم المسؤولين عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها، فإما أن يكفأ أو يحاسب، في حين أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية.

*التمكين لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة، بينما التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.

ثالثا: التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغير فيه، حيث يشعر

الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[2]

رابعا: التمكين و الاندماج:

الإدماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع.[3]

فالهدف من الاندماج للعاملين هو خلق الولاء والشعور بالانتماء للمنظمة والتبني لأهدافها أو الأهداف الفرعية التي تصب فيها، والهدف من تمكين العاملين هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق ذات الفرد وشعوره بالولاء والانتماء للمنظمة وأهميته فيها.[4]

خامسا: التمكين والإبداع

يقصد بالإبداع قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة المرونة، الأصالة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والخروج على المألوف والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها، كما يعرف أيضا على أنه الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل

---

[1] خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية و مدى جاهزيته لتطبيقه : دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية و كلية خالد العسكرية،غير منشورة،رسالة مقدمة ضمن مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،2009، ص 52.

[2] عبد الرزاق محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سابق الذكر، ص45.

[3] هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، ص66.

[4] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق الذكر، ص238.

إيجابي جديد، وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع والذي يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وما يحيط به من مؤشرات بيئية.

المبحث الثالث:مفاهيم عامة حول الجامعة

تعتبر الجامعة اليوم قبلة ومنارة لكل من يرغب في تزويد أو التزود بمختلف العلوم وتطويرها ولكن ذلك يكون عن طريق عدة ممارسات يجب أن تقوم بتوفيرها إدارة الجامعة و من جهة أخرى كل مورد بشري ينتمي إليها.

المطلب الأول:نشأة الجامعة

إن نشأة الجامعة مرتبط بنشأة التعليم العالي حيث تطور التعليم العالي مع المجتمع الإنساني عبر عصور متوسطة، و توسع بتوسع المعارف الأساسية للتعليم، و بعدها استمر النمو التعليمي تحت تزايد الثقافة الإنسانية و تعقدها[1]، ومع ظهور الجامعة عبر ثلاثة مراحل أساسية ازداد تطور التعليم العالي على النحو التالي[2] :

أولا- مرحلة التعليم العالي في التاريخ القديم:

ارتبط ظهور الجامعة أول مرة في التاريخ ببلاد الرافدين، و بالضبط على أرض "سومر"، كان ذلك خلال القرن الثالث قبل الميلاد[3].

و بهذا الصدد، يقول عبد الجبار عبد الله ثاني رئيس جامعة بغداد: "قبل خمسة آلاف سنة، أقام البابليون جامعة "بيت مومى" كأول جامعة عرفها التاريخ في مكان يدعى "تل حرمل"، عملت تلك الجامعة ردحا من الزمن و تخرج منها الكثير نمن المشاهير من العلماء العراقيون،المصريون و اليونانيون...و غيرهم[4].

هكذا وضع العراقيون القدماء أسس الجبر الحديث، و اكتشفوا أهم نظريات الهندسة، و بلغو سائر علوم المعرفة شأنا لم يبلغه أحدا من قبلهم. و في بقعة أخرى من العالم، ربما كانت من أولى محاولات التعليم العالي و هي "الأشرام" بالهند، فيها استمد العالم طاغور وحيه من التقليد الهندوسي في التعليم العالي، حيث قام بإنشاء أول جامعة و هي جامعة "سانتكيتان" في البنغال.

وقد يكون أقرب اتجاه للجامعة في العالم الحديث موجود في أكاديمية أفلاطون التي تأسست في نواحي اثينا، أنشأ معهدا علميا عرف باسم "الأكاديمية"، و فيها ألقى دروسه وألّف كتبه، وقد استمر التعليم فيها أربعين عاما، وقد واصلت خذه الأكاديمية عملها حتى أمر الإمبراطور جوس تنيان.

قبل أكثر من ألف عام في العراق، أقام العباسيون المدارس و الجامعات، عندما أسس الخليفة هارون الرشيد في بغداد بيت "الحكمة"، وجعل فيه المشرفين، النساخ و المترجمين، وحوى العديد من الكتب من مختلف

---

[1] عبد الطيف بن حسين فرج، نظم التربية و التعليم، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005، ص ص156-157.

[2] رياض عبد العزيز هادي، الجامعات النشأة و التطوير، الحرية الأكاديمية والاستقلالية 2010، بغداد، ص ص 1-10، www.Scbaghdad.com/e.Library baynipub/Université، تاريخ التحميل: 12 مارس 2018.

[3] هاشم فوزي العبادي و يوسف جحيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، قراءات وبحوث، ط1، دار اليازوري، عمان، 2011، ص35.

[4] عبد الرزاق مطلك الفهد، العالم الأستاذ الدكتور عبد الجبار عبد الله 1936-1969، مكتب الغفران، بغداد، ص82.

العلوم و المعارف و بمختلف اللغات، وتوسع بيت الحكمة وازداد شأنه في عهد المأمون الذي أرسل في طلب الكتب في مختلف البلدان.

هكذا نشأت مراكز عظيمة للتعليم العالي في بغداد ودمشق والقدس والقاهرة الإسكندرية، حيث تمركزت حول جوامع مثل: الأزهر، القيروان الزيتونة، والنجف ومنه بدأت حكاية التعليم العالي، وارتبطت بالحضارة الإسلامية في شكل مساجد و جوامع يدرس فيها القرآن الكريم وعلومه و مذاهبه الفقهية.[1]

ثانيا: مرحلة التعليم العالي في القرون الوسطى:

انتظرت أوروبا حتى القرون الوسطى لتشهد ظهور أولى الجامعات بالمعنى الحديث؛ فالجامعات الأوروبية وجدت منذ حوالي 900 عام، حيث أسست أول جامعة في مدينة بولونا (Bologna) في إيطاليا عام 1076،ثم تبعها نشوء جامعات أخرى في مدن "بادوا" في إيطاليا و"مونبليه" في فرنسا.كما ظهرت مجموعة من الجامعات في شمال أوروبا ك"جامعة باريس" و"جامعة أكسفورد" و"جامعة كامبردج"، و العديد من الجامعات الأخرى في أوروبا نشأت في القرون الوسطى بمبادرات من الكنيسة.[2]

أنشأت بعض الجامعات في مستعمرات أمريكا اللاتينية، كجامعة المكسيك، جامعة ليما في البيرو، و في الهند، بدأ التعليم الجامعي الحديث عام 1857، حيث أنشأ البريطانيون "جامعات كلتكا وبومي" على نمط جامعة لندن، وقبل ذلك كان التعليم العالي في الهند منظما طبقا للخطوط التقليدية و تستوعب تقريبا معظم المواد كالطب و الآداب والفلك والرياضيات والقانون... وفي الفيليبين أنشأت "جامعة سان توماس"، أما في اليابان فقد أنشأت الجامعات فيها ابتداء من نهضتها الحديثة، بينما تأخرت الإمبراطورية الروسية على الرغم من حجمها وتاريخها عن باقي بلدان أوروبا في نشأة الجامعات، أما أمريكا فلم تعرف قبل حصولها على الاستقلال سوى ثمان جامعات وهي3: "جامعة هارفرد"، "جامعة وليامس دجاري"، "جامعة بيل"، "جامعة برنستون"، "جامعة بنسلفانيا"، "جامعة كولومبيا"، "جامعة بروان"، و "جامعة دارصون".

ثالثا- مرحلة انتشار التعليم العالي في دول العالم: [3]

امتدت هذه المرحلة من الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا ظهرت الجامعات في كل دول العالم و عرفت هذه الفترة ظهور التعليم العالي المتخصص كالجامعات التكنولوجية و الجامعات الطبية والجامعات الإنسانية، شهدت الدولة العثمانية نشوء أول جامعة في عاصمتها اسطنبول عام 1845.

---

[1] محمد عوض الترتوري و أغادير جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2006، ص135.

[2] رياض عبد العزيز الهادي، الجامعات النشأة و التطوير، الحرية الأكاديمية و الاستقلالية 2010، بغداد، ص ص 1-10، www.Scbaghdad.com/e.Library baynipub/Université تاريخ التحميل:2018/03/21.

[3] مرجع سابق الذكر،1-10.

عرفت البلاد العربية الجامعات الحديثة ابتداءا من النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث تأسست "الجامعات الأمريكية" في بيروت، و"جامعة الجزائر" من قبل فرنسا، و"جامعة الخرطوم" من قبل انجلترا، أما الجامعات والكليات التي أسست بمبادرات وطنية في البلاد العربية فلم تظهر إلا في القرن العشرين، حيث تأسست "الجامعة المصرية"، وأسست "الجامعة السورية" في دمشق، وفي ليبيا أنشأت "جامعة قاريونس" في بنغازي، كما أسست جامعة الخرطوم.

يوجد اليوم في البلاد العربية أكثر من 350 جامعة، و في العراق أنشأت كلية الحقوق بوصفها أول نواة لجامعة "بغداد"، وفي إفريقيا أيضا أنشأت الجامعات في القرن العشرين وكانت تجربة دول إفريقيا جنوب الصحراء متأثرة بالتجارب الجامعية الأوروبية وأحيانا بمبادرات منها، فجامعة الخرطوم في السودان مثلا أسست على النمط البريطاني.[1]

نستخلص مما سبق أن الجامعات بمعناها الحديث بدأت في الأساس بوصفها مؤسسات مدرسية، وتطورت وتقدمت بفضل عوامل وظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، رافقت عملية الانتقال في المجتمعات الأوروبية من العصر الإقطاعي إلى العصر البورجوازي، مرورا بثلاثة مراحل أساسية وهي: مرحلة نشأة الجامعات الأوروبية في القرن الثاني عشر، ثم تلتها مرحلة عصر النهضة في القرن الخامس عشر، ثم مرحلة تجديد الجامعات في النصف الثاني من القرن التاسع عشر.

هكذا أصبحت الجامعة تغرف نسبة إلى المكان الذي تتم فيه مزاولة و تقديم خدمة التعليم العالي.[2]

المطلب الثاني:مفهوم الجامعة.

إن الجامعة منارة فكرية تشكل بؤرة انطلاق نحو التقدم و الرقي للمجتمع، نظرا للدور الذي تلعبه في إعداد الإنسان وتزويده بالعلوم و المعارف وبطرق البحث العلمي، التي لا بد وأن تكون حياته بوصلة حياته العملية و العلمية، وكما أنها تتحمل مسؤولية تزويد الدولة باحتياجات من الكوادر العلمية و الموظفين اللازمين لتسيير عجلة النظام الرسمي، وهي ضرورة حتمية لكافة قطاعات المجتمع.[3]

تعتبر الجامعة جزء من التاريخ الأمة وأحد مصادر تطور الحركة الثقافي للأمة كما تعكس الجامعة الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية و التطور الاجتماعي علي المجتمع، ولا يستطيع أي مجتمع أن يحقق أهداف التنمية الشاملة إلا بالمعرفة و الثقافية وامتلاك التكنولوجيا الحديثة. [4]

---

[1] رياض عبد العزيز، مرجع سابق الذكر، ص ص10-12.

[2] عبد المجيد قدي، الجامعة المعاصرة، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول "الجامعة وعالم الشغل".

[3] د.محمد محمد عبد الهادي، دور الجامعة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع الإشارة إلى جامعة القاهرة.

[4] غالب الفريجات، التعليم الجامعي ودوره في المجتمع ،http: //www.al-moharer.net/moh279/fraijat279b.htm يوم 2018/03/20.

تعرف الجامعة على أنها تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة، ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم و البحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها.[1]

في هذا التعريف نلاحظ التأكيد على أهم الأدوار و الوظائف التي تقوم بها الجامعة اتجاه المجتمع، وهي البحث العلمي، و التعليم وخدمة المجمع.

أما الجامعة حسب تعريف **ألان توران** فهي مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، و الحاجة إلى الخريجين.[2]

ومن هنا يمكننا القول أن دور الجامعة يتمثل في إعداد رأس المال البشري من الخريجين و الذي يناط بهم مهمة خدمة المجتمع وتنميته.

المطلب الثالث:وظائف الجامعة

تشترك الجامعة على اختلاف مواقعها في وظائفها تبعا للزمان والمكان، وهي بمجملها تتركز حول التكوين الجامعي، البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمينه، من اجل تحقيق هذه الوظائف لابد على الجامعة أن تسير وفق إستراتيجية مبنية على الوضوح والواقعية، فعلى الجامعات أن تستشرف المستقبل وتتنبأ بما سوف يكون، حتى تبقى مسايرة لكل التطورات الاقتصادية والاجتماعية، وبالنظر إلى النشاطات المعرفية الثلاث ومدى التكامل بينها نستطيع معرفة مدى ارتباط الجامعة بالوسط الموجودة فيه خاصة فيما يتعلق بدرجة توفيرها لاحتياجات المجتمع من رأس مال بشري يستطيع أن يحمل على عاتقه مستلزمات تحقيق التنمية والمحافظة على وتيرتها.

1- التكوين الجامعي:

يعتبر التكوين الجامعي مطلبا استراتيجيا لتكوين رأس المال البشري، مؤهل راقي النوعية، يفتح بوابة العبور إلى التقدم في القرن الحادي والعشرون، ويمثل حافزا للارتقاء في جميع مجالات العلوم والتكنولوجيا وتطبيقها في الحياة العلمية، من هنا كانت أهمية التكوين الجامعي في اكتساب المعارف والمهارات المتقدمة في مجالات نقل المعرفة، ذلك أن الجامعات تمثل بطبيعتها المجال الطبيعي لنشأة وتكوين المعارف والقدرات المتقدمة في خدمة مجالات النشاط المجتمعي، وذلك لأنها نشأة على وجه الخصوص لتوليد أو خلق ونقل المعرفة، أو تطبيقها والاحتفاظ بها، ومن ثم يمكن فهم تزايد الاهتمام بالجامعات وتفسير الاتجاه نحو زيادة إعدادها، حكومية أو خاصة، استجابة للزيادة المطودة في إعداد السكان وحاجاتهم المتنامية للحصول على التعليم العالي المناسب.[3]

مفهوم التكوين الجامعي:

---

[1] أحمد أبو ملحم، أزمة التعليم العالي:وجهة نظر تتجاوز حدود الأخطار، معهد الإنماء العربي، دار الفكر العربي،بيروت، العدد98،1999، ص 21.

[2] سامي سلطي عريفج، الجامعة و البحث العلمي، دار الفكر، الأردن، الطبعة الثانية،2001، ص 15.

[3] عبد الرحمان عدس، الجامعة والبحث العلمي: دراسة في الواقع والتوجهات المستقبلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد جويلية، 1988، ص351.

تهدف وظيفة الجامعة التعليمية إلى تنمية شخصية الطالب من جميع جوانبها وإعداده للعمل المستقبلي من خلال تحصيل المعارف وحفظها وتكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق الحوار والتفاعل وتوليد المعارف والعمل على تقدمها، وتعد عملية التكوين إحدى الوظائف التي تقوم بها الجامعة للإسهام في تنمية رأس المال البشري تنمية كاملة وشاملة ويمكن إعطاء مجموعة من التعاريف:

يقصد بالتكوين الجامعي:" تأهيل القوى البشرية العليا أو رفيعة المستوى لكي يقوم بالترشيد والبحث العلمي وإنتاج المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة وتنظيم إدارة المجتمع والدولة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا".[1]

ويركز هذا التعريف على تأهيل رأس المال البشري المعني بالعملية التكوينية من اجل أن يقوم بالوظيفتين الرئيسيتين للجامعة والمتمثلين في البحث العلمي، وتنمية خدمة المجتمع.

وعرفه مراد بن اشنهو:" بأنه التكوين التدريجي ويشتمل على حجم من المعلومات تندرج في دروس عملية مختلفة يستوعبها الطالب، ويهدف مجموع هذه المعلومات إلى إعطاء القدرة للسيطرة الجزئية على قطاع علمي أو تقني محدد وينقسم هذا التكوين عند الضرورة إلى (برامج وطرق تعليمية)".

يركز هذا التعريف على التخصص الذي يتبعه الطالب المتكون في مجال معين من التكوين دون توضيح الأهداف العامة للعملية التكوينية.[2]

ويمكن إعطاء تعريف للتكوين الجامعي بأنه ذلك النمط من التكوين الذي يعمل على تنمية رأس المال البشري من اجل إعداد الكفاءات والإطارات من مخططين ومسيرين وغيرهم من أصحاب المهن الرفيعة في المجتمع من اجل مواصلة البحث العلمي في مختلق التخصصات، والمشاركة في تطوير المجتمع وتنميته للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

تتمثل وظائف التكوين الجامعي فيما يلي:[3]

أ- وظائف إنمائية تكوينية:

إن التكوين الجامعي يعمل على تكوين الطلاب وتحويلهم من مجرد موارد بشرية مجمدة إلى طاقات فعالة مستعدة للعطاء، لنؤكد في الأخير إن مخرجات التعليم الجامعي هي في الحقيقة من أهم عناصر المدخلات في العملية الإنمائية.

ب- الإعداد الأمثل للمهارات المختصة:

حتى تؤدي الجامعة دورها كما يجب، عليها مراعاة احتياجات المجتمع الفعلية من التخصصات المطلوبة عن طريق الموازنة بين قوة العمل وسوق العمل، حتى لا تبقى الجامعة مقتصدة على مجرد التكوين النظري بعيدة عن

[1] علي احمد مذكور، الشجرة التعليمية: رؤية متكاملة للمنظومة التربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص47.

[2] مراد بن اشنهو، نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عايدة أديب باية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1981، ص8.

[3] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص218.

واقع واحتياجات المجتمع، هذا الأخير يخصص ميزانية هامة للتعليم والتكوين الجامعي على وجه الخصوص، كوجه من وجوه الاستثمار البشري.

ج- تطوير البحث العلمي:

على التكوين الجامعي تنمية وتكوين البحث العلمي الذي يعد من المقومات الأساسية للجامعة فالبحث العلمي ضرورة هامة ووظيفة أساسية للتكوين الجامعي لاستمراره وتطويره ضمانا لتأدية وظائف وتحقيق أهدافه.

أهداف التكوين الجامعي:

للتكوين الجامعي أهداف مستخلصة من المهنة الأساسية والمتمثلة في إنتاج ونشر المعرفة، وتتمثل في النقاط التالية:[1]

- الحفاظ على الحضارة الإنسانية وتنميتها لنشر المعرفة.
- تكوين الإطارات، وتهيئتهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وفق مقتضيات التنمية.
- العمل على توثيق الروابط الثقافية بين مختلف الجامعات.

2- البحث العلمي:

للبحث العلمي أهمية كبرى في مجالاتها المختلفة البشرية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية مما دفع الكثير من الدول للاهتمام بالبحث العلمي وصوره المختلفة سواء كانت جامعة أم مراكز أبحاث مستقلة.

2-1 مفهوم البحث العلمي وأنواعه:

وردت عدة تعريفات للبحث العلمي تدور معظمها حول كونه وسيلة للاستعلام والاستقصاء المنظم والدقيق، بغرض اكتشاف معلومات أو علاقات جديدة بالإضافة إلى تطوير أو تصحيح أو تحقيق المعلومات الجديدة، وذلك باستخدام خطوات المنهج العلمي، واختيار الطريقة والأدوات اللازمة للبحث وجمع المعلومات[2].

وقد عرف البحث العلمي بأنه عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى الباحث، من اجل تقصي الحقائق بشان مسالة أو مشكلة معينة، تسمى مشكلة البحث بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى منهج البحث بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج ا والى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى نتائج البحث.[3]

[1] محمد زايد، التنمية الاجتماعية ونظام التعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص49.

[2] احمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة السادسة، 1982، ص20.

[3] مهدي زويلف، تحسين الطروانة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص245.

ويمكن إعطاء تعريف للبحث العلمي بأنه عبارة عن نشاط هادف ومنظم يسعى إلى دراسة الظواهر دراسة علمية من اجل إزالة الغموض عنها وتفسيرها والتحكم فيها وتوجيهها وتسخيرها بما يخدم ويساهم في تنمية المجتمع وتطويره وإشباع حاجات الإنسان ورغباته، وتحقيق التنمية المستدامة.

إن الغرض من البحث العلمي هو الوصول إلى المعرفة الدقيقة، وذلك عن طريق أشكال متنوعة للبحث وتتمثل في:

ا- البحث الأساسي:

تعرفه اليونسكو بأنه" نشاط بحثي موجه نحو زيادة المعرفة العلمية أو اكتشاف حقول علمية جديدة، دون الاهتمام بأي هدف تطبيقي محدد.[1]

كما يعرف البحث الأساسي بأنه الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية المحددة وغير الموجهة بالضرورة إلى هدف معين، أو تطبيقات خاصة، وقد لا يكون القصد منها الربح التجاري بل تهدف إلى اكتشاف الغموض المحيط بالظواهر عن طريق التحليل المنطقي، والمادة الجاهزة عادة في المكتبات والهدف منها السعي وراء الحقيقة.[2]

ب- البحث التطبيقي:

تعرفه اليونسكو على انه" أي نشاط خلاق منسق يجري لزيادة المعرفة العلمية والتكنولوجية للوصول إلى تطبيق جديد.[3]

وتجدر الإشارة إلى صعوبة الفصل بين أنواع البحوث العلمية، ذلك لان العلاقة بينهما تكاملية فالبحوث التطبيقية غالبا ما تعتمد في بناء فرضياتها أو الأسئلة التي تحاول إيجاد ايجابيات لها على الأطر النظرية، كما أن البحوث النظرية أو الأساسية في الوقت نفسه تستفيد أيضا وبشكل مباشر أو غير مباشر من نتائج تلك الدراسات التطبيقية من خلال إعادة النظر في منطلقاتها النظرية وملائمتها مع الواقع.

2-2 الجامعة والبحث العلمي:

كانت الجامعة في بداية أمرها تركز على التعليم وتهيئة الكوادر التي تسير أعمال الدولة، دون أن يحصل البحث العلمي على المكانة الجديرة به، واقتصر دورها على نشر المعرفة دون العمل على ترقيتها، لكن بمرور الوقت عدلت الجامعة موقفها بصورة مثيرة جعلتها تهتم بالبحث العلمي، وكانت البداية في انجلترا بإنشاء أول المعامل الملحقة بالجامعات وهي"كلارندوف" في أكسفورد عام 1866، وفي الولايات المتحدة الأمريكية، جاء

---

[1] ناجح خليل، نضال الحمداني، دور البحث العلمي في نقل التكنولوجيا لمنظمة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، دار الطبع، السعودية، 1986، ص132.

[2] قويدري محمد، واقع وأفاق وأنشطة البحث والتطوير في البلدان المغاربية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، 10مارس 2004، ص9.

[3] ناجح خليل، نضال الحمداني، مرجع سابق الذكر، ص133.

الاهتمام بصدور قانون "موريل" وهي لائحة من الكونغرس الأمريكي، وأصبحت قانونا عام 1862، وقد دعت إلى إنشاء مؤسسة واحدة على الأقل في كل ولاية تحتل فيها الدراسات العلمية والفنية نفس المكانة مثل الدراسة الكلاسيكية وتعليم المهن.[1]

و بذلك ألحقت الوظيفة الثانية من وظائف الجامعة وهي البحث العلمي، وظهر البحث العلمي ليس لترقية العلوم فحسب بل ليرتبط حتى بخطط التنمية.

إن الأبحاث التي قامت بها الجامعات عبر التاريخ لها بالغ الأثر في مجالات الصناعة والزراعة ومختلف جوانب الحياة، وعلى الرغم من أن عددا كبيرا من مراكز الأبحاث قد أنشئ بصفة مستقلة عن الجامعة لكن أبحاث الجامعة مازالت إلى حد كبير أكثر أهمية وأكثر دقة من غيرها من الأبحاث.[2]

فالجامعات هي المكان الأمثل للأبحاث الجادة التي يقوم بها المختصون وطلاب الدراسات العليا، ذلك إن برامج الدراسات العليا في الجامعات تتضمن دراسة مقررات دراسية، بالإضافة إلى إجراء الأبحاث العلمية ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، فالجامعات مؤسسات علمية وثقافية، تقوم بتوفير التعليم الجامعي، والنهوض بالبحث العلمي وخدمة المجتمع بصورة تكاملية لتحقيق متطلبات التنمية.[3]

ويرتبط البحث العلمي بالجامعة لأكثر من سببين: أولهما أن الجامعة تتوفر على الموارد الفكرية والبشرية القادرة على القيام بنشاطات الأبحاث بصورة انضباطية، كما يمكن أن تقدم الخدمات الاستشارية التي تحتاجها قطاعات البحث المجتمع سواء كانت حكومية أم القطاع الخاص.[4]

على هذا الأساس فان للجامعة دورا فعالا في حل المشكلات التي تواجه مختلف المؤسسات في المجتمع وذلك باستخدام طريقة علمية منظمة إلى البحث الأساسي أو البحث التطبيقي، ومنه فالبحث العلمي داخل الجامعة يسهم في جلب موارد إضافية للجامعة وتدعم تمويل البحوث العلمية.

2-3 أهمية البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي ومدى تطوره والاهتمام به هو الفاصل والفارق بين التقدم والتخلف، وتبرز أهميته خاصة كميدان سبق وتفوق بين الدول المعاصرة، خاصة في تفعيل ورفع كفاءة رأس المال البشري وأمثلية استغلال الموارد المادية وكيفية تخصيصها في إطار التطورات التكنولوجية المستندة إلى التطبيق ألاختراعي لنتائج البحوث العلمية، بالإضافة إلى دور البحث العلمي في تفعيل التعاون بين الدول والشعوب في إطار تنمية العلاقات الاقتصادية وتكاثف الدول في مواجهة المعضلات الإنسانية.

---

[1] كلير نادر، ثريا انطونسيون وآخرون، العلم والتكنولوجيا في الدول النامية، ترجمة إبراهيم عصمت مطاوع، دار الطباعة، القاهرة، 1973، ص502.

[2] سعيد التل، قواعد التدريس في الجامعة، دار الفقر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص104.

[3] محمد الخطيب، التركيز بين مراكز البحث العلمي في الجامعات السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1996، ص، ص 3- 4.

[4] عبد الله بواطنه، الجامعات وتحديات المستقبل، مجلد عالم الفكر، المجلد19، العدد 2، الكويت، 1998، ص9.

ولمواجهة المشكلات التي تواجه مختلف المؤسسات في المجتمع أصبحت منهجية البحث العلمي وأساليب القيام بها من الأمور المسلم بها في المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث، لذلك فالباحث يحتاج إلى البحث العلمي وصولا به إلى:[1]

- تقديم المعرفة من اجل توافر ظروف أفضل لبقاء الإنسان وأمنه ورفاهيته.
- إحياء بعض المواضيع القيمة وتحقيقها تحقيقا علميا دقيقا.
- اكتشاف حقائق لم يسبق إليها أي باحث من قبل.
- فهم جديد للماضي وبحث جديد للحاضر.

2-4 متطلبات البحث العلمي:[2]

إن تطور البحث العلمي في أي دولة ليس بمعزل عن مجمل التطور الحضاري لتلك الدولة، ويمكن إجمال المستلزمات المطلوب توفرها للنهوض بالبحث العلمي في:

ا- وجود سياسة علمية تسير عمل أجهزة البحث العلمي: من الضروري على كل دولة رسم سياسة وطنية جديدة للبحث العلمي، والتطوير التكنولوجي، تهدف بالدرجة الأولى إلى تجنيد كل الكفاءات الجامعية، والقدرات العلمية المتواجدة عبر مراكز البحوث التابعة لمختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، للمساهمة في تحقيق التنمية، وعدم السماح بالعشوائية والفردية في انجاز البحوث العلمية.

ب- الأفراد العلميون الباحثون: إن ما يقال في عناصر البحث العلمي الأخرى ووسائله وتأسيساته، يجب ألا يغطي الحقيقة الأولى، وهي إن العنصر البشري هو أول عناصر البحث وأول مقوماته.

ج- المختبرات والأجهزة العلمية: يحتاج الباحث العلمي إلى مختبرات مجهزة بأحدث الوسائل والأجهزة والأدوات والمواد التي تتطلبها طبيعة البحث ونوعه، فالأجهزة العلمية الحديثة ضرورة من ضروريات البحث العلمي الأصيل، ووسيلة من وسائل تعمل الحصول على النتائج، وأداة ناجحة للاختصار في الوقت والجهد.

د- المكتبة العلمية: يحتاج الباحث العلمي إلى مكتبة تضم أمهات الكتب، التي تزخر بالمعرفة العلمية، إلى جانب جميع المجلات الدورية والمستخلصات العلمية والمعاجم، التي تنشر ما يستجد من المركبات والاكتشاف.

ه- التمويل: يحتاج البحث العلمي في العصر الحديث إلى موارد مالية كبيرة، نظرا لتعدد هيئاته ومؤسساته، والأشخاص العاملين فيه والأدوات والأجهزة المتنوعة التي يستخدمها، لاسيما وان هذه الأدوات والأجهزة تتجدد باستمرار وتكلفتها كبيرة، لذلك انطوت الفترة الأخيرة على تحول سريع في تمويل البحث العلمي، وصار الاتجاه نحو الميل الحكومي.

و- توفير الجو الملائم للباحث:

---

[1] سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2000، ص45.

[2] مرجع سابق الذكر، ص45.

إن مجرد توفير الإطار العلمي ورصد الأموال لا يكفي كي ينتج العلماء الإنتاج العلمي المناسب، لابد من توفير جو من الطمأنينة والحرية للباحث وذلك عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات العلمية.

3-خدمة المجتمع و التنمية:

لقد تنوعت و تعددت صيغ التعليم الجامعي،فلم يعد ينظر إليه على أنه نوع من التعليم يقدم في أماكن منعزلة، أو في أبراج عاجية "tvory tower"،حيث يركز على الدراسات الأكاديمية البحتة،بل إن اغلب ما يطرح الآن من صيغ و أنماط للتعليم الجامعي تنطلق في فلسفتها من ضرورة الترابط مع المجتمع ،وذلك من خلال فنوات مشاركة فعالة في أنشطة كافة مؤسساته الإنتاجية و الخدمية، ولقد نقلت هذه الشراكة للعديد من الجامعات من برجها العادي لكونها أصبحت محطات لخدمة المجتمع.

و لقد حدثت معظم هذه التحولات في التصورات و الأهداف خلال القرن العشرين، وخاصة النصف الثاني منه، وظهرت بجلاء من خلال النموذج الأمريكي للتعليم العالي، ففي هذا النموذج تزايد بشكل ملاحظ دور الجامعات في خدمة المجتمع وتزايدت وتنوعت علاقات الجامعات بالمؤسسات الصناعية و الاقتصادية.

ولقد كانت ولازالت هذه القضية محل اهتمام و تأكيد اليونسكو منذ نشأتها سنة 1946 وحتى الآن، حيث رفعت شعار "التجديد في العلم"، واضطلعت بدور فعال في تطوير البرامج التعليمية في التعليم العام و العالي، وربطها باحتياجات التنمية في العديد من دول العالم خاصة الدول النامية.[1]

3-1-مفهوم خدمة الجامعة للمجتمع:

تعد خدمة المجتمع من ابرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي، بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية ،و المشاركة الفعالة في الرأي و العمل، كما تنمي لدى المتعلمين القدرة على المشاركة و الإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته، كما تنمي لديهم الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة، وتحدي الواقع و استمرار المستقبل في إطار منهج علمي دقيق يراعي الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية للمجتمع.

وتعرف وظيفة خدمة الجامعة للمجتمع بأنها نشاط تقوم به الجامعة لحل مشكلات المجتمع أو لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتنوعة.[2]

3-2-أسباب الاهتمام بالوظيفة الثالثة للجامعة في العصر الحالي:

يمر العالم بمجموعة من المتغيرات والتحديات العلمية في النواحي العلمية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و البدنية، و التي تتميز من ناحية مع شموليتها و عالميتها و تعدد أبعادها من ناحية أخرى وأهم هذه

---

[1] محمد عمر خلف، الاتجاهات الحديثة للتعليم العالي في العالم:دراسة مقارنة، الندوة الفكرية الخامسة لرؤساء و مديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج 21-23 ديسمبر، السعودية، 1992ص21.

[2] عزيز إبراهيم مجدي، المنهج التربوي وتحديات العصر، عالم الكتب، القاهرة،2002، ص76-77.

المتغيرات هي:[1]

ا- النمو السريع في المعرفة:حيث بلغت معدلات تزايد المعارف و العلوم حد لا سباق له، و هذا التزايد بات من الضخامة إلى الحد الذي يصعب على أنه فرد متخصص مهما حاول أن يلم بكل المعارف، في مجال تخصصه، وقد أدى هذا النمو المعرفي إلى ظهور العديد من الاكتشافات و الاختراعات و التي حدثت بدورها تغيرا واضحا في طرق المعرفة بل و في الحياة الإنسانية كلها.

ب-الثورة العلمية و التكنولوجية:والاتجاه المتزايد نحو استخدام الآلة في مجالات الحياة المختلفة و تطور تكنولوجيا الآلات المتناهية في الصغر و الأدوات المعقدة، والأجهزة عالية الطاقة، و التي من المتوقع أن تقلب النظم الاقتصادية رأسا على عقب و أن تحدث تغيرات جوهرية في البيئة الطبيعية و الاجتماعية.

ج-التطور الهائل في نظم وسائل الاتصال و الانتقال:وهو ما جعل الأخبار و الأفكار و المعلومات في أي مكان في متناول الأفراد، بحيث يستطيعون الإلمام بما يجري حولهم، وأصبح العالم اليوم كما يقال بحق قرية صغيرة بفضل التقدم الهائل في وسائل الإعلام و الاتصال.

د-التغيرات السريعة في طبيعة المهن في سوق العمل:نتيجة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، حيث اختلفت مهن وحرف، و أخرى في طريق الاختفاء و ظهرت مهن و حرف جديدة اقتضتها ظهور الاختراعات الحديثة.

ه-الحرية الاقتصادية و التجارية:و انتشار المفاهيم الخوصصة و ظهور نمط جديد في تقديم الخدمة التعليمية من خلال مؤسسات التعليم العالي الخاصة(الربحية) و النظر إلى التعليم العالي سلعة يمكن أن تقدم ضمن الخدمات الأخرى التي تباع للأفراد، و اتفاقية الجات (gats) و هي أول اتفاقية قانونية تركز على اتجاه الخدمات، و التعليم هو أحد مكونات هذه الاتفاقية، وقد تأثرت الجات في الاتجاهات المتعلقة بالتعليم العالي من حيث:[2]

-تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم البرامج العلمية.

-زيادة الطلب على التعليم العالي.

-زيادة تكاليف التعليم العالي في المؤسسات التعليمية الخاصة و العامة.

-زيادة عدد الراغبين في الاستثمار في التعليم العالي.[3]

و-زيادة طموح الأفراد: واختفاء الفوارق بين الريف و الحضر و خروج المرآة على مجالات العمل و سعيها للمزيد من التعليم .

---

[1]عبد الحليم محمد علي، دور كلية التربية جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع، الواقع والمعوقات وإمكانية التغلب عليها، مجلد كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد 28،1997، مصر، ص66.

[2]سعيد الربيعي، التعليم العالي في عصر العولمة، دار النشر، الأردن،2008،ص ص41-92.

[3]سعيد الربيعي، مرجع سابق الذكر، ص89.

ي-أسباب أخرى: كما يمكن إضافة أسباب أخرى مثل:[1]

-الانفجار السكاني، و زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي الجامعي.

-تأكل مخزون العالم من الطاقة التقليدية.

-التلوث البيئي الذي بدأ يؤثر في توازن الطقس على سطح الأرض.

3-3-الخدمات و الأنشطة التي تقدمها الجامعة للمجتمع و المحيط الاقتصادي:

العلاقة بين الجامعة و المجتمع علاقة عضوية لها أبعاد كثيرة،و هي علاقة تقوي و تشدد في بعض الأحيان و تضعف و تهن في أحيان أخرى، وهي في كلتا الحالتين تتأثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر ينظم الحكم المختلفة والفلسفات التي تقوم عليها هذه النظم، حيث أن كل تغيير يطرأ على المجتمع إنما يعكس على الجامعة، كما أن كل تطور يصيب الجامعة يصاحبه تغيير في المجتمع.

ويرى البعض أن من أهم المسلمات التي تقوم عليها علاقة الجامعة بمجتمعها، هي أن الجامعة لا تنفصل عن المجتمع، وأن علاقتها بالمجتمع هي علاقة الجزء بالكل، فلا توجد الجامعة أبدا من فراغ، بل لكل جامعة إقليم خاص بها، و بيئة معينة تؤثر بطريق مباشر و غير مباشر.[2]

و يمكن للجامعة أن تقدم للمجتمع مجموعة من الخدمات مثل:

-إمداد المجتمع بالكوادر المدربة القادرة على إحداث التنمية المستدامة و إدارة عمليات التغيير، المساهمة عن طريق البحوث واللقاءات العلمية والملتقيات التي تساهم في ترقية المجتمع، القيام بالبحوث التطبيقية التي تستهدف الإسهام في حل المشكلات للمجتمع، و تحقيق الكفاية الاقتصادية والاجتماعية.

-إعادة تكوين و تدريب المهنيين و العمال للرفع من كفاءتهم.

-نشر العلم و المعرفة بين أبناء المجتمع.[3]

المطلب الرابع: مقومات التنمية الفعالة للمورد البشري في الجامعة.

تتمثل في مجموع المرتكزات التي تتوقف عليها فعالية تنمية المورد البشري في الجامعة و هي:

-الأستاذ الجامعي(عضو هيئة التدريس): يعد الأستاذ الجامعي الحجز الأساسي في العملية التكوينية في الجامعة،كونه المشرف المباشر على إيصال المعرفة للطلبة، وبالتالي هو العنصر المزود لرأس المال البشري بالمعلومات و الأفكار و المعارف، فإذا كان الطلاب أهم مدخلات الجامعة فان الأستاذ أهم مقوماتها، فالجامعة

---

[1] حسين سليمان قورة، المنهج التربوي في الإسلام ومفهوم التربية مدى الحياة في التربية المستمرة، مركز تدريب قيادات تعليم الكبار، العدد11، البحرين،1986، ص8-9.

[2] نادية جمال الدين، التعليم الجامعي المعاصر:حديث حول الأهداف و إطلالة على المستقبل، الكتاب السنوي في التربية و علم النفس، مجلد8، دار الثقافة للطباعة و النشر، القاهرة،75،1983.

[3] نادية جمال الدين، مرجع سابق الذكر، ص76.

تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس، ذلك لان الجامعة بأساتذتها، و الجامعة بفكر هؤلاء الأساتذة و عملهم و خبرتهم و جودتهم قبل كل شيء.

إن الجامعة في عصر المعرفة و المعلوماتية، تحتاج إلى هيئة تدريس من نوع متميز على دراية واسعة بمختلف التطورات الحاصلة في العلم، و لها القدرة الكاملة على استعمال احدث تقنيات التعليم و البحث، و تلفيها للطلبة بغية بناء رأس مال بشري التطوري و القادر على الإبداع.[1]

-مناهج و مقررات الدراسة:تكوين رأس المال البشري يعني تزويده بمختلف المعارف القادرة على منحه صفتي التميز والإبداع، و لن يأتي له ذلك إلا إذا استفاد من مقررات و مناهج دراسية جامعية لها مميزات خاصة، تربط بين النظري و التطبيقي، و تمنح للمتكون ما يلزمه من معلومات،فالمناهج و المقررات من بين أهم مقومات نجاح الجامعة في إعداد رأس المال البشري المبدع و الخلاق.

-أساليب التدريس:أسلوب التدريس من المقومات الهامة المساعدة على تحقيق إنتاج ذي نوعية جيدة من رأس المال البشري، سيتم التكوين في الجامعة بتعدد أساليبه، نظرا لتعدد مواده فمنها ما يحتاج إلى الحفظ و الاستظهار ومنها ما يحتاج إلى قدرات الخلق والإبداع، ومنها ما يحتاج إلى الممارسة العملية والتجربة الميدانية.[2]

-الهيكل التنظيمي و الإداري للجامعة:الهيكل التنظيمي للجامعة هو الخريطة التي تصف تنظيمها في لحظة استقرار، تتكون من هيكلة رسمية مرتبطة بتوزيع الوظائف والأدوار وتحديد المسؤوليات وخطوط السلطة و العلاقات التنظيمية، و هيكلة غير رسمية مبنية على مجموع العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل الجامعة.

-مقومات أخرى: إضافة إلى المقومات الأساسية سابقة الذكر، هناك مقومات أخرى تؤدي هي الأخرى دورا بارزا في تنمية المورد البشري نذكر منها:

أولا:المكتبات و مراكز المعلومات: [3]

ويمكن تقييم دورها في تنمية المورد البشري من خلال بعض المؤشرات أهمها:

-مدى توفر مكتبة مزودة بمصادر معلومات ضرورية في كافة الاختصاصات الموجودة في الجامعة.

-مدى توفر الوسائل السمعية و البصرية ووسائل الاتصالات الحديثة.

-مدى تأهيل الجهاز البشري المشرف على هذه الخدمات، مع الإشراف على تقديمها بكفاءة.

-مدى توافر أماكن كافية لإعداد الطلبة و مريحة للاطلاع.

---

[1] وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،2002،ص302.

[2] لحسن أبو عبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، دراسة ميدانية للجامعة الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1998 ،ص35.

[3] إيمان محمد فؤاد، تكون رأس المال البشري: التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي الثاني و العشرين للإقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للإقتصاد السياسي و الإحصائي و التشريع، القاهرة ، 2000.

ثانيا:البيئة الدراسية: [1]

ويتعلق الأمر بعدد الطلاب في القاعات، ومدى ملائمتها لحدوث تعلم فعال، ومدى ملائمة الأثاث الجامعي والتجهيزات الفنية الأخرى(الإضاءة، التهوية، الهدوء، وضوح الصوت....).

ثالثا:المباني و المرافق و التسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية:

فالمباني و المرافق و عدد العمال و الورش و التجهيزات بأنواعها المختلفة ومدى توافرها وملائمتها إضافة إلى تسهيلات الإقامة للطلاب والمدرسين كلها عناصر ضرورية لنجاح العملية التعليمية.

رابعا:خدمة الطلبة:

يحتاج الطلبة مجموعة من الخدمات الضرورية كتسيير أنظمة القبول و التسجيل، مع ضرورة ملائمة نسب القبول وإعداد الطلبة للإمكانيات المتاحة و حاجة المجتمع، وتقديم القروض والمنح الجامعية ومعايير توزيعها و تقديم حوافز للمتفوقين.

[1] إيمان محمد فؤاد، مرجع سابق الذكر.

المبحث الرابع: الجامعة وأثرها في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: علاقة الجامعة بالمحيط.

تعد الجامعة مركزا للتعلم و الإبداع والاختراع، لذا ساهمت في الدول المتقدمة في بلورة حقائق العلم وتشجيع الإبداعات والابتكارات، واستثمارها لخدمة التنمية المستدامة، لأن التنمية لا تنتهي بقيام المصنع، وإنما ترتبط بوجود مراكز للتعلم و البحث و الاختراع، ملائمة لثقافة المجتمعات وحاجاتها الاقتصادية والاجتماعية. ولا يمكن للدول التي تفتقر إلى القدرات الإبداعية أن تواجه تحديات العلم وثوراته.

و نظرا للترابط بين المؤسسات التعليمية والاقتصادية، ينبغي إيجاد شراكة بين الجامعات و القطاع الخاص لمعرفة الاحتياجات الفعلية للقطاع الاقتصادي من الكفاءات البشرية و كذلك مجالات البحث و التطوير. وتبني العلاقة على أساس تكوين نقطة انطلاق نحوى شراكة إستراتجية و العمل على دفعها لخدمة التنمية، وتوجيه البحث و التطوير و كفاءات الجامعة نحو أولويات التنمية لتحسين الأداء الاقتصادي ورفع مساهمة البحث العلمي في التطوير و الإنتاج، دون إغفال الدور المجتمعي للجامعة الذي من شأنه أن يسهم في حل العديد من المشاكل التي يعيشها المجتمع وهذا بغية تحقيق المصلحة المشتركة.

أولا:الجامعة وسوق العمل:

أصبحت الجامعة اليوم تواجه تحديات حقيقية لمواكبة عصر العولمة و التحديث، وتعاظم دورها في تحقيق تنمية المجتمع، ومعالجة قضاياه و مشاكله، التي من بينها مشكلة البطالة، مما كان إلزاما عليها إعداد الكفاءات المتمكنة من التعامل مع المعطيات الجديدة، و المتطلبات المتغيرة لمفاهيم العمل وبيئاته، التي تتميز بسرعة التغير وتنوع المهارات التي يجب أن تتوفر عند الخريجين الباحثين عن فرص العمل، لذا لابد من تضافر الجهود و التعاون بين الجهات التعليمية و الصناعية و الإنتاجية في وضع المعايير المناسبة لنوعية المخرجات التي يتطلع لها سوق العمل، و الكفاءات المهنية و الوظيفية و القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يكتسبها طالب العلم في الجامعة حتى يكون مستعدا و جاهزا للمساهمة بفعالية في العمل و الإنتاج سواء أكان ذلك بانخراطه المباشر في مؤسسات الإنتاج أو من خلال خلق فرص وظيفية ذاتية.[1]

1- المواءمة بين مخرجات الجامعة و سوق العمل:

يعتبر التعليم و العمل عنصرين متلازمين، ولا بد من التوفيق بينهما قدر الإمكان لتحقيق المواءمة بين البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعة واحتياجات سوق العمل المستقبلية، ويؤدي الخلل في هذه المعادلة إلى هدر الإمكانيات المالية في تمويل تخصصات وبرامج لا ترتبط بخطط التنمية و احتياجات سوق العمل، وهدر

[1] سعيد الربيعي، التعليم العالي في عصر العولمة، دار الشروق، الأردن،2008، ص 170 .

الطاقات الشبابية، وعدم توجيهها إلى المهن و الوظائف المطلوبة لقطاعات العمل، وإيجاد بطالة مقنعة من خلال أعداد كبيرة من الخريجين الباحثين عن عمل في تخصصات غير مرغوب فيها وبهذا تكون عالة على المجتمع، كما يلازم عدم المواءمة،نمو غير متوازن مع متطلبات التنمية،ولذا فإن المواءمة بين مخرجات الجامعة و متطلبات سوق العمل، ينبغي أن تنطلق من سياسات خطط التنمية، بحيث تكون هناك رؤية واضحة عند المخططين للاحتياجات المستقبلية تمكن الجامعات من إعادة هيكلة *وهندرة[1] البرامج التعليمية وفقا للمنظور المستقبلي للدولة.[2]

1.1. أسباب عدم مواءمة مخرجات التعليم لسوق العمل:

تعود مسألة عدم المواءمة بين المخرجات و الاحتياجات لعدد من الأسباب من أهمها:

- عدم وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
- معالجة مشكلة الزيادة الكبيرة في أعداد خريجي الثانوية بقبولهم في تخصصات قد لا يحتاجها سوق العمل؛
- سرعة تغير احتياجات سوق العمل وبطء استجابة الجامعة لهذا التغير؛
- عدم إقبال العدد الكافي من الطلاب في بعض التخصصات العلمية و البرامج التطبيقية؛
- حاجة خريجي الجامعة إلى تنمية بعض المهارات الأخرى غير التخصصية الملائمة لاحتياجات سوق العمل.

2.1. سبل تحقيق التوافق بين مخرجات الجامعة وسوق العمل:

ولتحقيق المواءمة بين مخرجات الجامعة و متطلبات سوق العمل، لا بد من:[3]

-تركيز الجامعات على بحوث احتمالات التغير و توقعاته، مثل تغير السكان، الأوضاع الاقتصادية، التغيرات المجتمعية، التغيرات في مجال الصناعة و التقنية وأخذ ذلك في الاعتبار؛

-العناية بالتعليم الجامعي التقني و المهني، لإعداد إطارات متخصصة ومؤهلة، تستجيب لمتطلبات مجتمع المعرفة؛

-مراجعة برامج الجامعات و الكليات و مناهجها و تحسينها وتطويرها، لتصبح أكثر التصاقا بحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع، ولتسهم في تنمية مهارات الطلاب وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية وتقوية ثقتهم بأنفسهم و إعدادهم للعمل المنتج.

---

*[1] الهندرة:كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزيBusiness Ré-engineeringو الذي يعني إعادة هندسة الأعمال،وتعتبر أداة رئيسية للفكر الحديث، ويقوم على تغيير المفاهيم و القواعد و الفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها و البحث عن قواعد وفروض و مفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي و العشرون بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة و الإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات و المنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها(المجلة الإلكترونية لبنك معلومات النقل البحري و المصري،2010،ص 2).

[2] سعيد الربيعي، مرجع سابق الذكر، ص، 170.

[3] خديجة الصبان، الملائمة بين مخرجات التعليم و متطلبات العمل، على الموقع الإلكتروني: //hewar.kacnd.org/Vds/show http:post، تاريخ التصفح 10/10/2012.

-تفعيل الحوار وتعزيز التعاون و التنسيق بين الجامعات و الجهات ذات الاختصاص بسوق العمل، وذلك لوضع الخطط و السياسات و الإستراتيجيات التي تحقق التكامل وتخدم مطالب التنمية، وتساعد في استحداث التخصصات المطلوبة وتطوير البرامج والمناهج التعليمية.

-مراجعة الجامعات للتخصصات و البرامج و المناهج التعليمية التي تقدمها، مراجعة دورية في ضوء رؤية مستقبلية للحاجيات التنموية و مطالب سوق العمل.

-تطوير محتويات البرامج التعليمية لتكون موافقة لطبيعة الأهداف التي ينشدها المجتمع، ويفرضها الواقع المعاصر و التوقعات المستقبلية، وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق إعادة النظر في محتوى البرامج الحالية وتجديده ليتوافق مع ظروف ومعطيات العصر، ويتواءم مع ما فيه من مستجدات ومتغيرات، بحيث لا يتعارض مع ثوابت المجتمع و مبادئه.

-التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العالي و الجامعي بحاجة العمل في عملية مستمرة وتحقيق التكامل بينهما، وذلك من خلال تدريب القوى البشرية بعد تأهيلها ومن ثم تكامل الأعداد و التدريب كوظيفة رئيسية للجامعة في ظل مفهوم التعليم المستمر.

-الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات، ومن ثم تحقيق رفع كفاءة الأداء لهذه المؤسسات و القيام بوظائفها بصورة مرضية.

-دعم التخصصات الحديثة التي تحقق التوافق بين التعليم وحاجيات المجتمع ممثلا في قطاعات الأعمال و المؤسسات الإنتاجية، وتبني نظام تقديم برامج تعليمية مشتركة مع الجامعات المتميزة بالخارج من أجل منح درجات علمية مشتركة، وخاصة على مستوى الماجستير و الدكتوراه، وبما يكفل الجودة و التميز.[1]

المطلب الثاني: التخطيط الجامعي من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

إن ربط الجامعة بالمجتمع وحقل العمل يخدم غرضين أساسيين، أولهما تسخير الإمكانيات المادية و البشرية للجامعات لخدمة المجتمع التي هي جزء منه، وثانيهما تأكيد مصداقية المؤسسات الجامعية ودورها لدى القطاعات المختلفة في المجتمع وتأكيد الدور الأساسي للعلم والتقنية في الأمة ونبضتها و إعطائها المزيد من الدعم و الثقة، ولا تستطيع الجامعة تحقيق ذلك إلا من خلال المزيد من الدعم و الثقة، ولا تستطيع الجامعة تحقيق ذلك إلا من خلال وضع تخطيط يتماشى مع أوضاع المجتمع ويهدف إلى تنميته.

أولا: مفهوم التخطيط الجامعي.

التخطيط الجامعي هو جزء من التخطيط الشامل، يهدف لجعل التعليم الجامعي ينسجم مع نمط التخطيط الاقتصادي، هذه العلاقة الوطيدة تنتج عن ضرورة تنسيق هيكل القوى العاملة مع هيكل الوظائف الذي تؤول إليه اتجاهات معينة للتنمية، الأمر الذي يخلق ضرورة تصميم وبناء السياسة التربوية و التعليمية بالشكل الذي

[1] خديجة الصبان، مرجع سبق الذكر.

توازن الهيكلين، ليتسنى تحقيق المواءمة بين عرض القوى العاملة و الطلب عليها، وإزالة كل أسباب الاختلال بين قوى العرض وقوى الطلب في سوق العمل.[1]

يتطلب التخطيط الجامعي تحليل جانب الطلب على الوظائف، وهو طلب مشتق من الطلب على الإنتاج ومن ثم يخدم التكوين الجامعي غايات التنمية المستدامة من خلال:[2]

-تحليل الطلب على الوظائف الضرورية لأغراض التنمية المستدامة.

-تحليل معدلات النمو السكاني و الطلب على مراحل التعليم المختلفة؛

-مراعاة الهرم الوظيفي في الدولة و المنظمات المختلفة بالقطاعات العامة و الخاصة؛

-مراعاة القدرة التنافسية لخريج الجامعة من خلال إمكانية دخول أسواق العمل الدولية؛

-مراعاة الأبعاد العالمية في تطوير التكوين الجامعي للوقوف أمام المنافسة في المجالات المختلفة.

ثانيا:مبررات التخطيط الجامعي.

توجد مجموعة من المبررات للأخذ بمبدأ التخطيط الجامعي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

-وجود أزمة في التخطيط نتيجة للتغيرات السريعة في الأنظمة التعليمية و الاقتصادية و الاجتماعية.

-الإيمان المتزايد بالتخطيط وقيمته في السيطرة على المستقبل؛

-تزايد مشكلات التعليم الجامعي التي أثرت في ضعف كفاءة مخرجاته؛

-التغير في سوق العمل و مخرجاته.

ثالثا:مبادئ التخطيط الجامعي.

إن التعليم الجامعي دون تخطيط يصبح عملا ارتجاليا لا يناسب متطلبات الدولة العصرية، ولا يحقق خصائصها ومقوماتها، وإذا أردنا أن يكون التعليم مبنيا على أسس تخطيط علمي فلا بد أن تتحقق فيه المبادئ التالية:[3]

1.**الشمولية:** فكما يجب أن يشمل التخطيط الجامعي طلاب الجامعة لا بد أن يشمل الكبار في إطار التعليم المستمر، وأن يتضمن الميادين المترابطة الأخرى، كالإدارة وتمويل التعليم و المباني و الهياكل، كما يشمل التخطيط للمناهج و الوسائل و الأساليب المختلفة.

2.**الاندماجية:** فقد أصبح من المسلمات الضرورية لإدماج التخطيط الجامعي في مجموعة التخطيط الاجتماعي و الاقتصادي، وضرورة ارتباطه بالتصميمات المتعلقة بالقطاعات الأخرى، إن وضع خطة التعليم الجامعي ليس

[1] هاشم العبادي ، يوسف الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008،ص 109.

[2] فريد النجار، التجديد لمنظومات التعليم في القرن21 ،الدار الجامعية،2007،ص ص393-394 .

[3] هاشم العبادي، يوسف الطائي، مرجع سابق الذكر،2008، ص ص111-113 .

مجرد إضافة خطة للتعليم الجامعي إلى جانب الخطط الأخرى كما يحدث في أغلب الأحيان، وإنما ينبغي أن ننسق خطة التعليم في أهدافها و اتجاهاتها مع الأهداف و الاتجاهات ونمط المعالجة للجوانب الأخرى.

3. **الاستدامة:** يجب أن يكون التخطيط الجامعي نشاطا ذا أمد طويل، وممارسا بطريقة مستدامة يتم فيها تناول المستقبل الذي تتراوح مدته بين عشرة وعشرين سنة، وكذلك المستقبل القريب. إذ من المعروف أن القوى الفاعلة عالية المستوى التي تحتاجها التنمية المستدامة تتطلب مجهودات خاصة تستمر فترات طويلة مما يعطي لعامل الزمن في التخطيط الجامعي وزنا كبيرا.

4. **الكم و الكيف:** يجب أن يشمل تخطيط التعليم الجامعي الجوانب الكمية و الكيفية للتعليم، فلا تعتمد على الجوانب الكمية فقط(مثل عدد الطلاب و الأساتذة و الأقسام)، وإنما لا بد من الالتفاف إلى الجوانب الكيفية و النوعية مثل أهداف التعليم الجامعي، وإعداد هيئة التدريس به، ووضع البرامج و المحتوى العلمي وفاعلية الكتب،وهذه المسائل النوعية تتطلب وضع معايير تفرض تحقيق كفاية معينة في التعليم الجامعي.

5. **فاعلية التنظيم الإداري:** لكي يعطي التعليم نتائج مرضية يجب أن يكون التنظيم الإداري و لأجهزة الإحصاء فاعلية ومرونة معينة تيسر هذا العمل تصميما وتنفيذا ومتابعة.

رابعا: مستويات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي.

قد تختلف الرؤى من حيث النظرة إلى تقسيم مستويات التخطيط الجامعي،إذ يرى بعض المخططين أن التخطيط الجامعي لابد أن يأتي من أعلى هرم الهيئات أو المجالس المهنية بهذا القطاع، ومن هذا المنطق يمكن النظر إلى التخطيط الجامعي على ثلاث مستويات تعد
مكملة لبعضها البعض وليست متناقضة في أدوارها:[1]

-على مستوى الدولة(من خلال المجالس المتخصصة، مجلس التعليم، مجلس التعليم العالي على سبيل المثال).

-على مستوى الوزارات و الجهات المعنية بالإشراف على التعليم الجامعي(وهي الوزارات و الجهات المعنية بالإشراف على الجامعات و الكليات و المعاهد العليا في مختلف المستويات و التخصصات).

-على مستوى الجامعات(الكليات، المعاهد، و المراكز المتخصصة).

المطلب الثالث: الشراكة مع قطاعات الإنتاج و الخدمات.

بدأت علاقة الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع تتحول تحولا جذريا في اتجاهات ونوعياتها وأسلوبها، فقد تحولت الشراكة إلى علاقة تتداخل فيها مصالح الطرفين وقد تتضارب أحيانا. كما أصبح إلزاما على الجامعة الالتزام بإتباع إستراتجيات تفرضها مؤسسات القطاع الخاص، للقيام ببحوث خاصة خاضعة لجداول زمنية وأهداف تجارية، وبدأ هذا التغيير عمد قيام الشركات بأداء الوظيفة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء معاهد تقنية تابعة لها، لتخرج حرفيين مختصين ومؤهلين للعمل بها، مثل معهد جنرال موتورز

[1] سعيد الربيعي، التعليم العالي في عصر العولمة، دار الشروق، الأردن،2008 ،ص 269.

(GENERAL MOTORS INSTITUT)، ومعهد لنكولن (LINCOLN TECH) وبرنامج فورد للتدريب الفني(FORD TECHNICAL TRAINING) وكانت الشركات الصناعية في ألمانيا تضع خطوطا عامة لمقررات معاهد التقنية، بحيث تعد الخريجين للعمل مباشرة في الصناعة، دون الحاجة إلى تدريبهم بمزاولة العمل مدة طويلة قبل الاستفادة منهم، أما فرنسا و الإتحاد السوفياتي السابق و المملكة المتحدة، فكانت المؤسسات الحكومية تعطي توجيهات مباشرة وغير مباشرة لبرامج الدراسات العليا، على إعداد وتخريج باحثين تستفيد منهم في أعمالها الخاصة بتطوير التقنية، والقيام بتحقيق الأهداف الوطنية من البحوث.[1]

أولا.مفهوم شراكة الجامعة ومؤسسات المجتمع:

تشير مفهوم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع إلى وصول إلى صيغة ملائمة تمكن الأطراف التي تجمع بينهما أهداف مشتركة أو غايات متشابهة، من تحقيق تلك الأهداف والغايات، من خلال توحيد رؤى و تنسيق الجهود وتكامل القيم، وتذليل التناقضات و المصاعب التي تعترض العمل و الجهود على المدى القصير و المتوسط، بما يكفل بيئة صالحة للعمل المشترك، من أجل تحقيق تلك الأهداف. ولخلق إحساس مشترك وشامل بانتصار الجميع، وإقناعهم بالوصول إلى غاياتهم العليا وأهدافهم المشتركة، دون أن يكون بينهم أي خاسر.[2]

وهناك بعض المزايا للشراكة بين الجامعات في البحوث العلمية التطبيقية التي تخدم مؤسسات المجتمع، فقيام مؤسسة خاصة بدعم مشاريع البحث العلمي في الجامعات للتوصل إلى ما يفيد تلك المؤسسات في مجال عملها يعود عليها بمنافع منها:[3]

-التوصل إلى حلول مبتكرة لمعضلات متراكمة و مشاكل مستعصية.

-المساعدة في التخطيط بعيد المدى لتطوير الأعمال، وتنمية المؤسسة و التوسع في أهدافها.

-فتح مجالات جديدة لنشاط المؤسسة تتوافق مع التطورات المتلاحقة في المجالات التجارية و الإنتاجية و الصناعية العالمية.

-الاستفادة من ثروة بشرية على درجة عالية من الكفاءة ومتعددة التخصصات بتكلفة بسيطة.

-الاستفادة من نتائج البحوث العلمية لقاء مشاركة جزئية في التكلفة.

-المشاركة في عائد الملكية لخلفيات الأبحاث الجديدة في الجامعات.

1.الشراكة مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة و الخاصة و الخريجين:

[1] معهد البحوث و الاستشارات، نحو مجتمع المعرفة، الشراكة بين القطاع الخاص و الجامعات في الأبحاث، الإصدار السادس، السعودية،2006،ص.

[2] احمد الخطيب، الجامعات الافتراضية: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، الأردن،2006 ، ص 59.

[3] معهد البحوث و الاستشارات، مرجع سابق الذكر، ص 59.

فالمناداة بالشراكة مع أصحاب المصالح المحيطين بالجامعة مطلب قديم تسعى الكثير من الجامعات إلى الحرص على تطبيق بعض ملامحه لكن المطلوب هو الشراكة المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة و التفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي و التي يأتي على رأسها الخريجون الذين يعتبرون أصولا استثمارية ضخمة حين تسعى الجامعة للتواصل معهم بمفهوم التمحور حول العميل، هذا إضافة إلى أهمية التركيز على شراكة المنشآت الصغيرة، ورواد الأعمال، و الجمعيات غير الهادفة للربح، و التوسع وإنشاء المشاريع المشتركة، و المنشآت الصغيرة، بناء ثقافة المنظمة و السلوك التنظيمي للجامعة يتطلب التركيز على المجتمع المحيط و الرواد المحليين.

2.نقل التقنية و المعرفة :

ويتم ذلك من خلال التواصل الوثيق مع الجامعات المختلفة، ومن وسائل نقل التقنية إقامة الواحات العلمية، ومراكز الابتكار وبرامج الملكية الفكرية و الحاضنات الافتراضية و الحقيقية، تلك الحاضنات التي يمتد دورها من تشجيع الأعمال الحرة الصغيرة داخل الجامعة مرورا بتقديم الخدمات الاستشارية و التجهيزات المكتبية وحتى استضافة المشاريع و رعايتها حتى تخرج من الجامعة، ومن خلالها يتم تجسيد ما يسمى بنظرية الحلزون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال و الحكومة و المعزز بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة.[1]

3.التعليم القائم على الإبداع و الابتكار:

الأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين و الحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث، فالجامعة تحتاج اليوم إلى تعليم قائم على توليد الأفكار و التأمل و الابتكار، وإطلاق العنان للإبداع و المتحرر من النمطية، والتفكير المؤطر، والتدرج المنطقي الرتيب، مع ضرورة تدريب الطالب على التفكير الريادي و الذي يعني تدريب الطالب على مفهوم "المنشأة" أثناء الدراسة الجامعية، هذا المفهوم الذي يوجه التفكير و الإبداع إلى مكونات و أنشطة و مهارات بناء "المنشأة"و يصبح التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي، وقد سبقت أوروبا الكثير من الدول في هذا المجال، حيث استحدثت منذ عام 1988م عددا كبيرا من البرامج التشجيعية لمفهوم المنشأة في التعليم العالي بشراكة ودعم من شركات القطاع الخاص على السوق المحلي و الإقليمي، وكانت ثمرته أن عدت جيلا من الشباب يمتلك روح الريادية، كما أن التعليم الابتكاري القائم على الإبداع و الابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطالب فرص تعدد التأهيل و الاختبار من بين التخصصات المتنوعة مما ينمي سعة الأفق، ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخا تعليميا متعدد الأبعاد التخصصية يسهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج.[2]

---

[1] وثيقة المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي و البحث العلمي في الوطن العربي، مقدمة من المدير العام إلى المجلس، دمشق للفترة من15-18ديسمبر 2003، تحت شعار التعليم العالي و البحث العلمي في مجتمع المعرفة.

[2] عبد المجيد، محمد سعيد، قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم"دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لقسم علوم النفس"-سلوك الإنسان وتحديات العصر، من18-20\04\2006جمهورية مصر العربية، جامعة المنيا، كلية الآداب،2006.

4.نشر ثقافة ريادة الأعمال في أوساط الطلبة:

وجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحوى ريادة الأعمال و المقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة و التحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية، فنشر ثقافة ريادة الأعمال يتطلب وقتا طويلا وبرامج متنوعة وتعهدا مستمرا. هذه القيادة يجب أن تتميز بالإيمان العميق بالفكرة، و التبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الإستراتجية لها، و البرامج التنفيذية لمراحلها، ومن ذلك استحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال في التعليم الجامعي مثل مراكز التميز لريادة الأعمال وختاما: فإن ما يبعث الأمل ويزيد التفاؤل أن مفهوم الجامعة الريادية لا يزال في عقوده الأولى في أمريكا و أوروبا فيمكن للجامعات الجادة في وطننا الغالي أن تلتحق بالركب وتختصر الزمن وتضع لنفسها موقعا تنافسيا بالتميز عن طريق ريادة الأعمال.[1]

5.توطيد العلاقة مع المؤسسات الاقتصادية:

تسعى الجامعة إلى توطيد العلاقة بينها وبين مختلف المؤسسات الاقتصادية، كالمصارف وأرباب الصناعة، و الجمعيات المهنية كنقابات المهندسين، والمحامين، عن طريق تأمين تمثيل دائم لهم في مختلف المجالس الجامعية(كمجالس الأقسام و الكليات و الجامعات) بما يتيح لهم تقديم النصح و المشورة العلمية حول حاجات هذه القطاعات الاقتصادية و الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس بدوره على المحتوى العلمي للبرامج التعليمية وعلى خطط البحث العلمي في هذه الجامعات.[2]

واستفادة من خبرة التاريخ، ولمواجهة تحديات الحاضر، اتبعت بعض الدول المتقدمة عدة اتجاهات أهمها:

الاتجاه الأول: إقامة تحالفات وشراكات بين الجامعات و المؤسسات الإنتاجية.

الاتجاه الثاني: الأخذ بصيغ التعليم المفتوح و التعليم عن بعد.

الاتجاه الثالث: مدخل الجودة الشاملة

[1] أحمد الشميمري، موقع صحيفة الاقتصاد الإلكترونية، المتطلبات الخمس لبناء الجامعة الريادية، الموقع الإلكتروني www.aleqt.com تم الإطلاع بتاريخ 30\03\2018.

[2] بومدين يوسف، دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل التعليم الإلكتروني، تحدياته و آفاق تطويره(ورقة عمل) للملتقى الدولي حول:الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي13-14ماي 2013.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل نستنتج أن الموارد البشرية تمثل مختلف المعارف و المهارات و القدرات التي تكون قادرة على أداء الواجبات و المسؤوليات بكل كفاءة و فعالية، وقد واكب المورد البشري التطورات التي طرأت على مفهوم التنمية وكان له الدور البارز في تجسيد كل نوع من أنواعها خاصة تنمية الموارد البشرية، فهي تعتمد على توسيع اختياراتهم وتعميق مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا من خلال الدور الذي تمارسه الجامعة وما توفره من طرق وأساليب لتنمية هذه الموارد، بالشكل الذي يسمح لها بممارسة وتطبيق الوظائف التي وجدت من أجلها و التي تتمثل في التكوين الجامعي، البحث العلمي وخدمة المجتمع و تنميته.

تمهيد:

بهدف إثراء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري و إعطاء شرح دقيق وتفاصيل أكثر لدور الجامعة في تنمية الموارد البشرية، سنقوم في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لمجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية، وسنقوم في هذه الدراسة باستغلال برنامج الإحصائي Spss وللتوصل إلى الإجابة على مشكلة الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

-**المبحث الأول**:نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير؛

-**المبحث الثاني**:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

-**المبحث الثالث**:مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

للتعليم العالي في ولاية المدية تاريخ لا يستهان به، حيث تعود الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي فيها لسنوات الثمانيات، حيث كان أول انطلاقة لها في مجال التعليم العالي خلال السنة الجامعية بعد تحويل المعهد التكنولوجي للتربية(الفارابي) إلى مؤسسة للتعليم العالي، والمتمثلة في المعهد الوطني في التعليم العالي في الالكتروتقني، الخضوع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم83-543 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403ه و الموافق ل 24 سبتمبر 1983م، المتضمن للقانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي على أنه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة المدية

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية[1]:

- جذع مشترك تكنولوجيا؛
- تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421ه الموافق ل25 جويلية 2000م وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- معهد العلوم القانونية والإدارية؛
- معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430ه الموافق ل04 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي[2]:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛

[1] معلومات محصل عليها من موقع جامعة المدية

[2] معلومات محصل عليها من موقع جامعة المدية.

- كلية الآداب و اللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435ه الموافق ل01 ديسمبر 2013م المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430ه الموافق ل04 جانفي 2009م تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437ه الموافق ل22 فيفري 2016م المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430ه الموافق ل04 جانفي 2009م، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير سنة 2009 بموجب المرسوم التنفيذي[1] المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد التسيير الذي أنشا سنة 2000م بموجب المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية، وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للالكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير (مدى قصير) خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح جذع مشترك علوم اقتصادية.

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

فمعهد العلوم (التسيير سابقا) والذي تحول حاليا إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وهي بالوقت الحالي تتضمن معظم التخصصات (ل،م،د) الموجودة في الجامعة الكبرى.

إن هذا التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب، جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بشكل متسارع، وهذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المؤطرين، وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة، وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها نكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

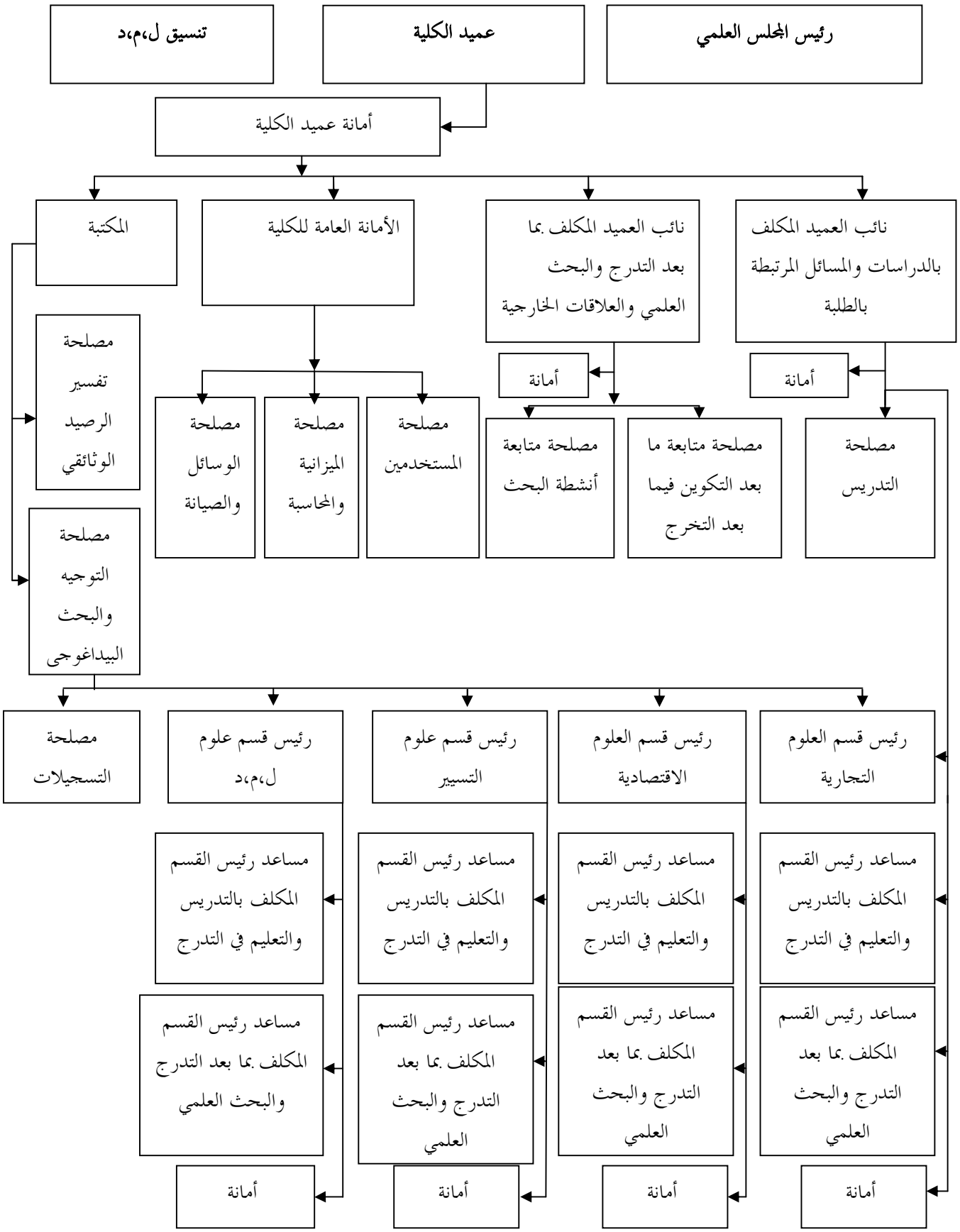
يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولاشك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين، إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.

وبالتالي نحدد الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يتمثل في الهيكل التالي:

(الشكل رقم 2-1 الهيكل التنظيمي للكلية) [1]

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المصدر: معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.



وفيما يلي سنتطرق إلى مهام المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير[1]:

– **عميد الكلية:** وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أما القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها؛

– **المجلس العلمي:** يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ومخابر البحث؛

– **تنسيقية ل،م،د: تقوم** بالتنسيق بين جميع أقسام ل،م،د ووحداتها؛

– **الأمين العام:** مكلف بالإداريين كمصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية ويسهر على متابعة العمال وانضباطهم، تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه، تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما، تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة، تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها وتنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية؛

– **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على التسجيلات، وإعادة تسجيلات الطلبة، واستخراج كشوف نقاطهم، وكذلك إعداد بطاقة وإحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة؛

– **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** يحرص على متابعة طلبة الماجستير والإشراف على المناقشات والمذكرات وعلى مسابقات الماجستير والمبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والمبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛

– **رؤساء الأقسام:** يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي) يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه) وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات؛

– **مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم والتدرج:** يقوم بمتابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج، السهر على سير التعليم، السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس؛

– **مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:** يعمل على متابعة سير التعليم[2] فيما بعد التدرج ويتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة أنشطة البحث، ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم؛

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

[2] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- **مصلحة التسجيلات:** متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط؛

- **مسؤول مكتبة الكلية:**

- الإشراف على الأداء المكتبي؛
- تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس؛
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال احد الطرق للمعالجة والتدريب؛
- صيانة الرصيد الوثائقي والتعيين لعملية الجرد؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة؛
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبيوغرافية؛
- تنمية الميول القرائية لدى الطلبة؛
- المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية؛
- السهر على السير الحسن و متابعة موظفي المكتبة.

هياكل الكلية[1]:

يتوفر بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها إلى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات ويمكن توضيح الهياكل في الجدول الأتي:

جدول رقم(2-1) الهياكل المتوفرة في الكلية

الهياكل	العدد
مدرج	06
قاعة أعمال موجهة بسعة 30 طالب	35
قاعة محاضرات بسعة 50 طالب	10
مخبر للإعلام الآلي	04

المصدر: معلومات محصل مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما يتوفر بالكلية مكتبة من عدة طوابق، حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات المكتبة المركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي احدث الكتب، ويتم البحث بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي أليا، أما الطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الانترنت من خلال توافر أزيد من 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و6314 عنوان من رصيد الوثائق موزعة على النحو التالي:

جدول رقم(2-2) الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ

الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
1	الكتب بالعربية	3901	15120
2	الكتب بالفرنسية	532	1069
3	مذكرات	2784	2784
4	معاجم	50	172
5	الموسوعات	47	121
6	الحواسيب(93)	51 للطلبة	25 للماستر

المصدر: معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما تهتم المكتبة باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى[1]، وتتسع المكتبة ل800 مقعد حيث تتوفر على:

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

جدول رقم(2-3) الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية

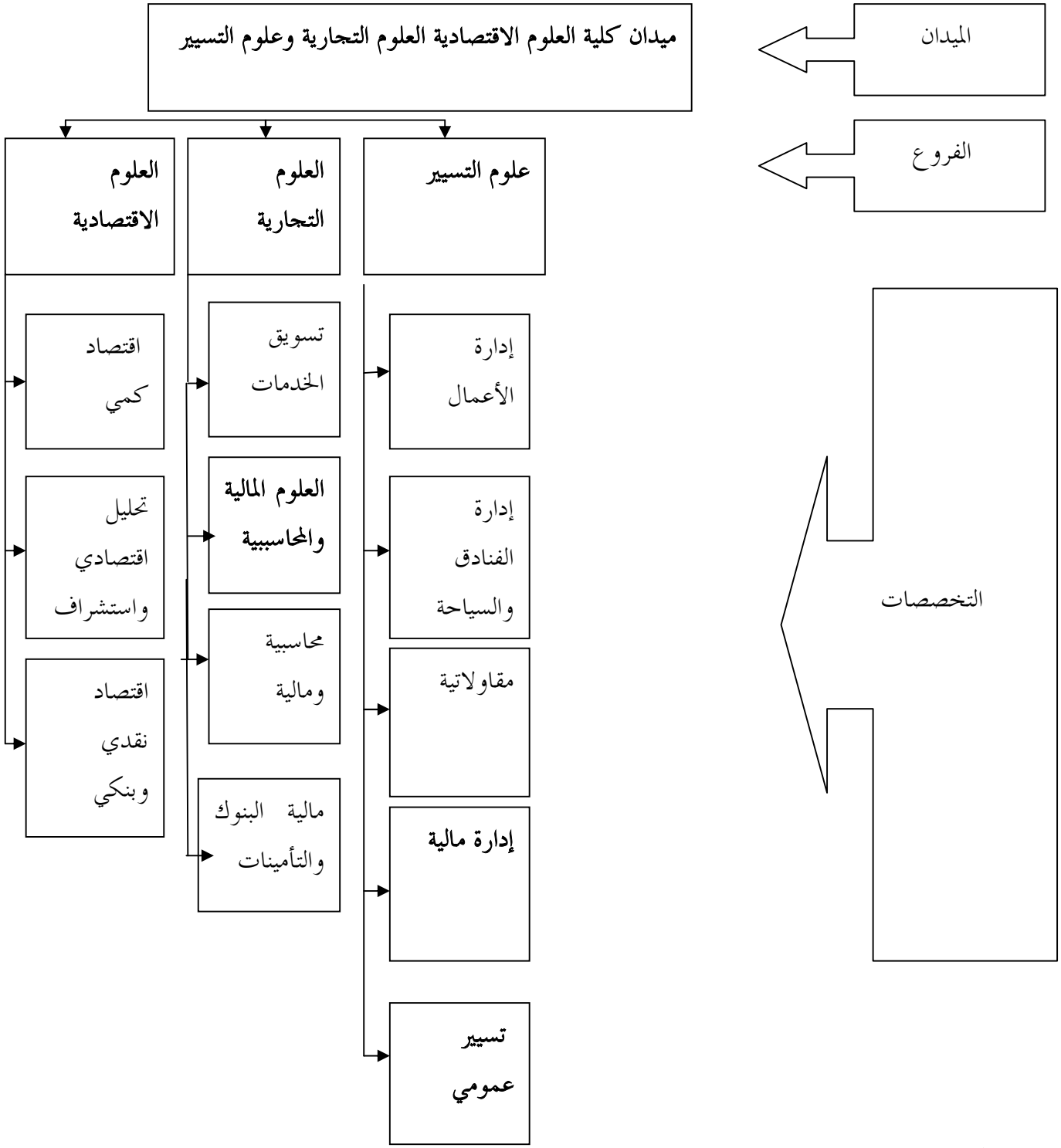
الهياكل	العدد
قاعة مطالعة للأساتذة	1
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	1
قاعة بالنسبة للطلبة والتدرج	6
قاعة للانترنت للأساتذة	1
قاعة للانترنت للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج والماستر	1
قاعة للانترنت لطلبة التدرج	1
فضاء الإعارة	3
مخزن الكتب	3

المصدر: معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المطلب الرابع: تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

تتمثل تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير في الشكل الأتي

شكل رقم(2-2): تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر: معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

كما سبق تطرقنا لمنظمات التعليم العالي الجزائرية، فلقد تم تخصيص الدراسة الميدانية لواحدة منها، المتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير من تحديد مجالاتها ومختلف الأدوات المنهجية و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في جمع الملومات وعرض و تحليل البيانات، وكذا تحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة.

المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المجال المكاني، المجال الزمني و المجال البشري لهذه الدراسة الميدانية.

أولا:الحدود المكانية والزمنية للدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، انطلقت الدراسة الميدانية لسنة الدراسية 2018/2017 في بداية شهر فيفري شرع في الصياغة الأولية لاستمارة الاستبيان وبعد الحصول على توجيهات وآراء الأستاذة المشرفة و الأساتذة المختصين لوضع الصورة النهائية للاستبيان، وبعدها انطلقت عملية التوزيع مباشرة على العينة الميسرة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، استغرقت العملية ما يقارب الشهر، تم استرجاع 34 استمارة م أصل 40 استمارة موزعة، ثم بدأت عملية التفريغ للبيانات المحصل عليها وتحليلها.

ثانيا:الحدود البشرية للدراسة.

تقوم الدراسة على تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من جهة نظر الأساتذة أي أعضاء هيئة التدريس بصفتهم عمال المعرفة بالكلية، دون الأخذ بعين الاعتبار كل من الطلبة والأعوان الإداريين أو غيرهم من أفاد الكلية، وعليه فقد مست الدراسة الأساتذة بمختلف درجاتهم العلمية من الجنسين وفي مختلف أقسام الكلية.

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية و الأساليب الإحصائية المستعملة:

من اجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع تنمية الموارد البشرية في الجامعة، تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر الأولية الأدوات و الأساليب الإحصائية بغرض جمع البيانات و معالجتها وتحليلها، لذا تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة.

تتضمن المصادر الثانوية من الكتب و المجلات العلمية، العربية و الأجنبية المتخصصة التي كتبت في موضوع تنمية الموارد البشرية التي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، ثم تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج البحث كما تم تحديد المدى الذي ستقيسه الاستبانة التي سيتم توزيعها.

أولا:أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، في محاولة للإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، و للتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ويتكون من قسمين:

القسم الأول: يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية العامة لأفراد العينة، المتمثلة في الجنس، فئة العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة.

القسم الثاني: يتضمن طرق تنمية الموارد البشرية، ويتكون هذا القسم من خمسة محاور تضمنت في مجملها 35 فقرة، وفيما يلي ذكر هذه المحاور:

المحور الأول: يتعلق بطرق تنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز الذي يمس الأساتذة في الكلية، وتضمن 10 فقرات.

المحور الثاني:يتعلق بطرق تنمية الموارد البشرية ن خلال التكوين و التدريب على مستوى الكلية، وتضمن 08 فقرات.

المحور الثالث: تعلق بوسائل دعم تطوير قدرات الأساتذة في الكلية وتضمن08 فقرات.

المحور الرابع: تعلق بتنمية الموارد البشرية من خلال التكوين على مستوى الكلية، وتضمن05 فقرات.

المحور الخامس: تعلق بوجود وسائل أخرى لتنمية الموارد البشرية في الكلية، وتضمن04 فقرات.

➢ **ثانيا:اختيار مقياس الدراسة:**

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، و السبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم عن العبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المفتوح.

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجات

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الحدود الدنيا، تم حساب المدى (1-4-5)، تم تقسيمه على عدد الخلايا (0,8-/5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية وعليه سوف يتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم(2-4): يوضح إجابات الأسئلة ودلالتها

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
دائما	5	من1 إلى أقل من1.80	أقل من36%
غالبا	4	من 1.80 إلى أقل من2.60	من36 %أقل من52%
أحيانا	3	من 2.6 إلى اقل من 3.4	من 52 %اقل من 68%
نادرا	2	من 3.4 إلى اقل من 4.2	من 68%اقل من 84%
أبدا	1	4.2 فأكثر	من 84%فأكثر

المصدر:عبد الفتاح عز،مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss16.0، دار خوارزم العلمية للشر و التوزيع، 2007،ص540.

التعليق: بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، و إجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق و ثبات أداة الدراسة من خلال معامل "ألفا كرونباخ"، وأي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، و تعد نسبة 60%بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائيا، و يلاحظ المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور و الأبعاد و فقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة، مما يدل على أن فقرات الاستبيان له معدلات ثبات عالية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(2-5): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز.	10	0.976
2	تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين و التدريب.	8	0.972

3	وسائل دعم تطوير قدرات الأساتذة.	8	0.977
4	تنمية الموارد البشرية من خلال التمكين.	5	0.977
5	وسائل أخرى لتنمية الموارد البشرية.	4	0.979

المصدر:اعتمادا على مخرجات برنامج **Spss16.0.**

التعليق: إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية و ثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة،كما يمكن حساب معامل الصدق validité عن طريق حساب جذر معامل الثبات"ألفا كرونباخ"،هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع قياسه، ويلاحظ أن كل النسب كانت عالية واكبر من النسبة المعتمدة إحصائيا و البالغة60%، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصارا بالرمز"SPSS"(statistique package for social sciences) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- ✓ حساب معامل الاتساق الداخلي"ألفا كرونباخ" للتأكد من مدى ثبات أداة القياس.
- ✓ استخراج التكرارات و النسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- ✓ حساب المتوسطات الحسابية "Mean" لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان.
- ✓ قياس الانحراف المعياري"standard Déviation" لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.
- ✓ استعمال اختبار ستودنت One Semple T Test لتحليل فقرات الاستبانة، يعد اختبار T للعينة الواحدة من بين الطرق العلمية، ويتطلب بعض الشروط لاستخدامه، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، بمستوى دلالة معنوية قدرها 0,50.

المطلب الثالث: دراسة خصائص أفراد العينة الدراسية

بغرض الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم اختيار مجتمع خاص للدراسة، كما تم تعين عينة عشوائية من بين المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة وتوزيع الاستبيان عليها.يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة و للمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط

الحسابية المرجحة(Xu) والانحراف المعياري(Si) و الأوزان المئوية انسب الاتفاق المحققة عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أولا مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، في جامعة يحي فارس بالمدية والبالغ عددهم 125أستاذا في الموسم الجامعي2018/2017.

ثانيا: عينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة حوالي32% من مجتمع الدراسة، أي ما يعادل 40 أستاذ، حيث تم توزيع 40 استبانه على عينة عشوائية (مقسمة إلى ستة طبقات حسب السلم الوظيفي للأساتذة، وقد تم السحب عشوائيا) شملت أساتذة التعليم العالي و أساتذة محاضرين قسم(أ) و قسم(ب) وأساتذة مساعدين قسم(أ) وقسم(ب)، وأساتذة معيدين.

وتم استرجاع 34 استبيانا أي بنسبة استرجاع بلغت 85%، وقد أستبعد 4 استبيانات وذلك لوجود نقص في بياناتها ومن تمت معالجة 30 استبيانا أي بنسبة24% من العينة المختارة.إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، و التي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): التكرارات و النسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة.

	السؤال	بدائل الاجابات	التكرار	النسب المئوية
1	الجنس	ذكور	19	63.3%
		إناث	11	36.7%
		المجموع	30	100%
2	الفئة العلمية	اقل من30سنة	3	%10
		30-39 سنة	19	%63.3
		40- 49سنة	6	%20
		أكثر من49سنة	2	%6.7
		المجموع	30	%100
3	المؤهل العلمي	ماجستير	6	%20
		دكتوراه	24	%80
		المجموع	30	%100
4	سنوات الخبرة	أقل من5سنوات	5	%16.7
		5-10 سنوات	10	%66.7
		10-15 سنة	1	%3.3
		أكثر من 15 سنة	4	%13.3
		المجموع	30	%100
5	الرتبة	أستاذ مساعد(ب)	4	%13.3
		أستاذ مساعد(أ)	8	%26.7
		أستاذ محاضر(ب)	7	%23.3
		أستاذ محاضر(أ)	11	%36.7
		المجموع	30	%100

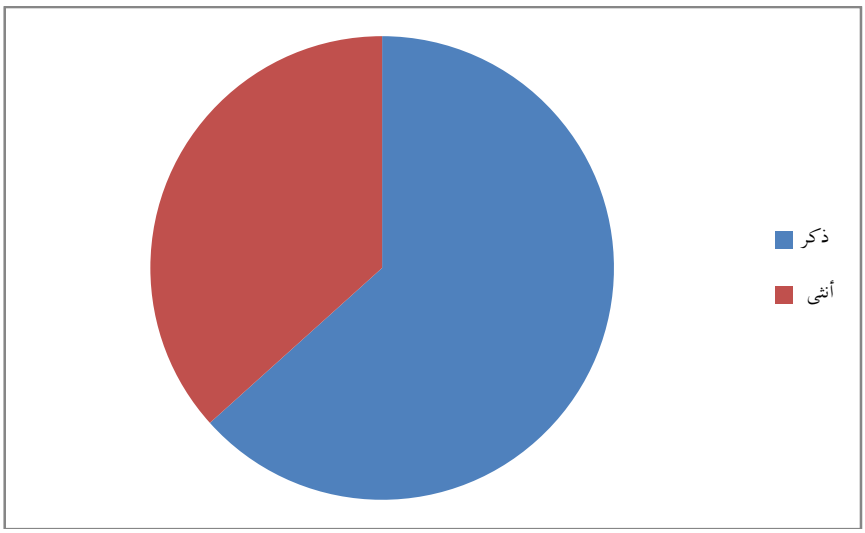
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج **SPSS16.0**

حيث يتضح من هذا الجدول التكرارات و النسب المئوية الخاصة بجنس، أعمار، المؤهل العلمي، الخبرة، و الرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وذلك كما يلي:

- **1الجنس :**

تتكون عينة الدراسة من النسبة المبينة أعلاه من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير سواء كانوا ذكورا أو إناثا، و الجدول رقم(2-6) يبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا ذكور، حيث بلغ عددهم 19 فردا، بنسبة مئوية بلغت 63.3% من مجموع الأفراد، في حين بلغ عدد الإناث 11 فردا أي بنسبة مئوية بلغت 36.7% من أفراد العينة، أي أن نسبة الإناث منخفضة مقرنة بنسبة الذكور في الكلية، رغم أن سياسة التوظيف بالكلية لا تفرق بين الذكور و الإناث، ويفسر ذلك ربما بتوجه الإناث إلى قطاعات أخرى غير التعليم العالي، ويمكن أن نسبة نجاح الإناث في مسابقات الماجستير يكون أقل من الذكور، فيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الجنس من خلال الدائرة النسبية:

الشكل رقم(2-3): الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة

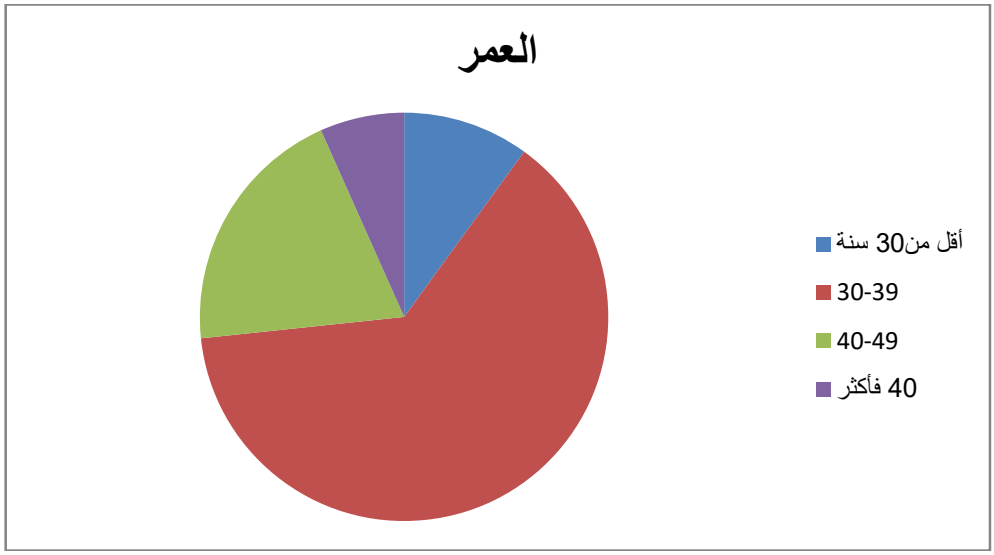


المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم**(2-6)**

- **العمر:**

يلاحظ توزع أفراد العينة الدراسية على الفئات الأربع، وكانت بنسب متقاربة حيث كانت اكبر نسبة في الفئة الثانية[30-39]بنسبة 63.3% ، ثم تليها الفئة العمرية[40-49] وذلك بنسبة تعادل 20%، من ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 10%، وبعدها فئة أكثر من 49 بنسبة6.7%، تشير النسب إلى أن معظم الأساتذة في الكلية محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القابلة للتعلم و التطور مع متغيرات التي يفرضها هذا التحول، بما ينعكس على إمكانية التطور المهني و التكويني لهذه العينة، وفي الشكل التالي يمكن تمثيل نسب أعمار أفراد عينة الدراسة بوضوح:

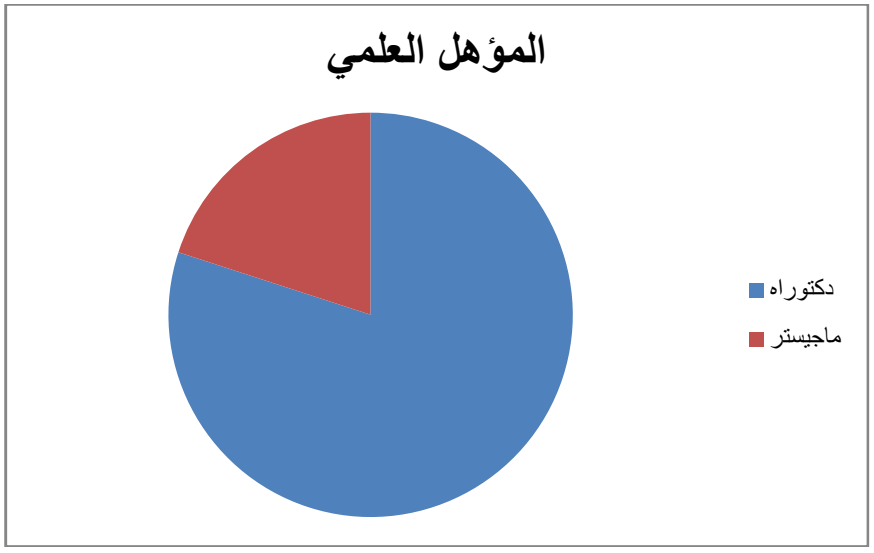
الشكل رقم(2-4): الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الدراسة



المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم**(2-6)**

المؤهل العلمي: يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 80% في حين أن ما نسبته 6% من حاملي شهادة الماجستير، وهذا يدل على اعتماد الكلية على الكفاءات ذات التأهيل العلمي العالي رغبة في تحسين أداء الكلية، ويمكن إبراز هذه النسب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-5): الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



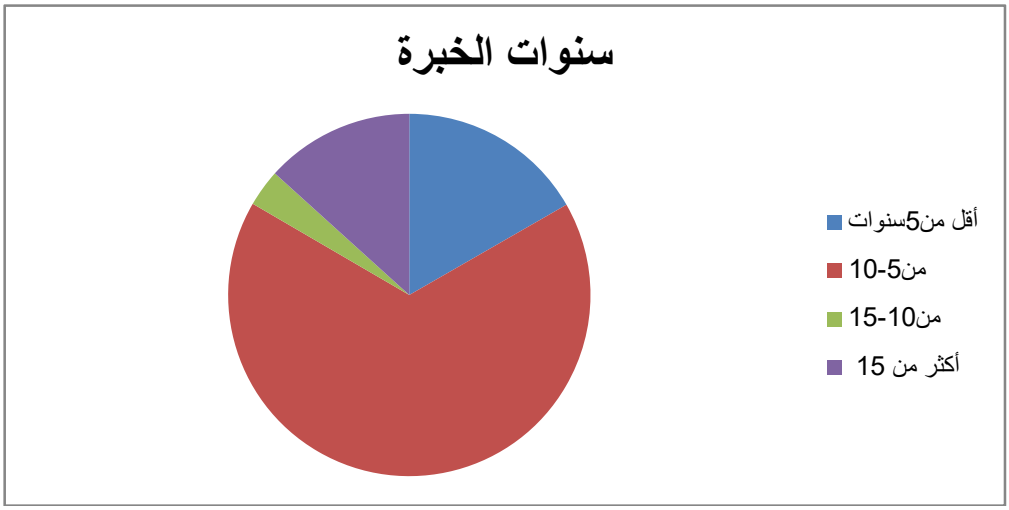
المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم**(2-6)**

- **الخبرة:**

يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسب متفاوتة حسب سنوات الخبرة لديهم، حيث يتضح من خلال الجدول ما نسبته 16.7%من أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات، ثم تليها فئة تتراوح سنوات

خبرتهم من5-10 بنسبة 66.7%، واحتلت بالمرتبة الموالية الفئة التي تتراوح خبرتهم بين10-15 سنة بنسبة 3.3%، وتأتي في الأخير نسبة 13.3% بالنسبة للذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من15 سنة، وهذا راجع لخروج نسبة كبيرة من الأساتذة إلى التقاعد، مما أدى إلى زيادة الفئة العمرية الثانية و الشكل التالي يبين هذه النسب بوضوح:

الشكل رقم(2-6): الدائرة النسبية لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة

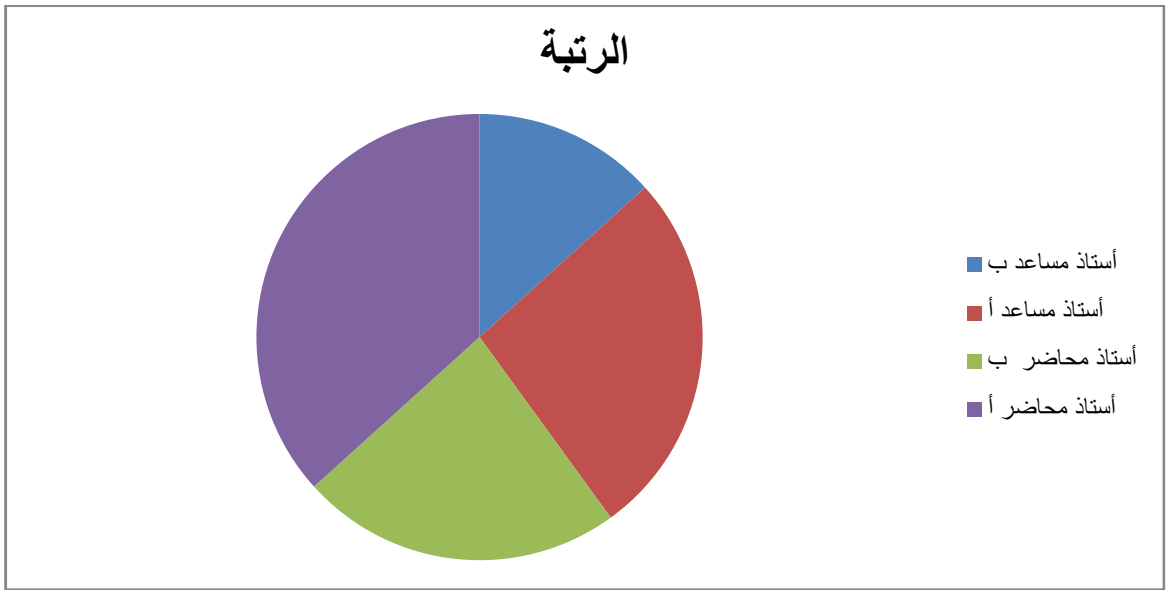


المصدر:تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم **(2-6)**

الرتبة:

من خلال بيانات الاستبيانات يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب متفاوتة بين فئات الرتب المعتمدة في الكلية، فنجد أن اكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم أساتذة من فئة أستاذ محاضر قسم (أ) بنسبة 36.7 أي ما يعادل 11 أستاذ،ثم فئة أستاذ مساعد (أ) بنسبة 26.7 أي ما يعادل 8 أساتذة، ثم تليها فئة أستاذ محاضر (ب) بنسبة 23.3 أي ما يعادل 7 أساتذة، ثم تأتي بنسبة 13.3 تمثل فئة أستاذ مساعد (ب) أي ما يعادل 4 أساتذة، و الشكل التالي يبين هذه النسب بوضوح:

الشكل رقم(2-7): الدائرة النسبية لرتبة أفراد عينة الدراسة



المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم(2-6)

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من مدى استقرار هذه الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني ثبات هذه الأداة وعدم تناقضها، ومن ثم الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في نفس الظروف، استخدمنا معامل " ألفا كرونباخ" بالاستعانة ببرنامج Spss16.0 لقياس الثبات، ومعامل " سبيرمان" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه.

- ثبات أداة الدراسة: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يعبر ثبات الاستبيان عن درجة تشابه إجابات عينة الدراسة، ويمكن الحكم عن الاستبيان بالثبات عن طريق اختيار واحتساب معامل "ألفا كرونباخ"، والذي يجب أن يفوق 60 %.

جدول رقم (2-7) : معامل ثبات أسئلة محاور دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	طرق تنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز	10	% 97.6
2	تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب	8	
3	وسائل دعم تطوير قدرات الأساتذة	8	
4	تنمية الموارد البشرية من خلال التمكين	5	
5	وسائل أخرى لتنمية الموارد البشرية	4	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج **Spss16.0**، الملحق رقم **(03).**

نلاحظ أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الكلي للمحاور يساوي (0.976) أي 97.6%، وهذا ما يدل على ثبات الدراسة، أي أنها تفوق الحد الأدنى (0.6) أو 60 %، ومنه يمكن تعميم نتائج هذا الاستبيان على كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية.

المطلب الأول: صدق الاتساق الداخلي للأداة: معامل سبيرمان (Spearman)

يعبر صدق الاتساق الداخلي عن مدى ارتباط أسئلة كل محور بمحورها، ويحسب باستخدام معامل ارتباط سبيرمان.

جدول رقم (2-8): معامل الارتباط بين الأسئلة والمحور الأول المتعلق بطرق تنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
درجة الارتباط بالمحور	0.869	0.95	0.944	0.895	0.954	0.971	0.975	0.929	0.943	0.966

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج **SPSS16.0**، الملحق رقم(04).

التعليق: اعتمادا على الملحق رقم (04) نجد أن معنوية جميع الأسئلة ذات دلالة عند مستوى 0.01 فأقل، وهو ما يعني أن أغلب الأسئلة متسقة بمحورها، وهو ما عبر عنه معامل الارتباط سبيرمان.

جدول رقم (2-9): معامل الارتباط بين الأسئلة والمحور الثاني المتعلق بتنمية الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب.

رقم العبارة	11	12	13	14	15	16	17	18
درجة الارتباط بالمحور	0.909	0.895	0.909	0.956	0.909	0.895	0.942	0.961

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج **SPSS16.0، الملحق رقم (07).**

التعليق: اعتمادا على الملحق رقم **(07)** نجد أن معنوية جميع الأسئلة ذات دلالة عند مستوى 0.01 فأقل، وهو ما يعني أن أغلب الأسئلة متسقة بمحورها، وهو ما عبر عنه معامل الارتباط سبيرمان.

جدول رقم (2-10): معامل الارتباط بين الأسئلة والمحور الثالث المتعلق بوسائل دعم تطوير قدرات الأساتذة

رقم العبارة	19	20	21	22	23	24	25	26
درجة الارتباط بالمحور	0.969	0.883	0.952	0.896	0.948	0.952	0.952	0.918

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج **SPSS**، الملحق رقم**(10).**

التعليق: اعتمادا على الملحق رقم نجد**(10)** أن معنوية جميع الأسئلة ذات دلالة عند مستوى 0.01 فأقل، وهو ما يعني أن أغلب الأسئلة متسقة بمحورها، وهو ما عبر عنه معامل الارتباط سبيرمان.

جدول رقم (2-11) معامل الارتباط بين الأسئلة والمحور الرابع المتعلق بتنمية الموارد البشرية من خلال التمكين

رقم العبارة	27	28	29	30	31	32
درجة الارتباط بالمحور	0.949	0.948	0.957	0.949	0.973	0.956

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج **Spss16.0**، الملحق رقم **(14).**

التعليق: اعتمادا على الملحق رقم **(14)** نجد أن معنوية جميع الأسئلة ذات دلالة عند مستوى 0.01 فأقل، وهو ما يعني أن أغلب الأسئلة متسقة بمحورها، وهو ما عبر عنه معامل الارتباط سبيرمان.

جدول رقم (2-12) : معامل الارتباط بين الأسئلة والمحور الرابع المتعلق بالوسائل أخرى لتنمية الموارد البشرية

رقم العبارة	32	33	34	35
درجة الارتباط بالمحور	**0.970**	**0.963**	**0.979**	**0.970**

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS16.0، الملحق رقم**(15).**

التعليق: اعتمادا على الملحق رقم **(15)**نجد أن معنوية جميع الأسئلة ذات دلالة عند مستوى 0.01 فأقل، وهو ما يعني أن أغلب الأسئلة متسقة بمحورها، وهو ما عبر عنه معامل الارتباط سبيرمان.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية.

الجدول رقم(2-13) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
1	15	%50	15	%50	0	0	0	0	0	0
2	11	%36.6	11	%36.6	2	%6.6	5	%16.6	1	%3.33
3	2	%6.6	13	%43.3	7	%23.3	8	%26.6	0	0
4	14	%46.6	14	%46.6	0	0	2	%6.6	0	0
5	12	%40	8	%26.6	1	%3.3	7	%23.3	2	%6.6
6	8	%26.6	9	%30	6	%20	6	%20	2	%6.6
7	2	%6.6	7	%23.3	6	%20	9	%30	6	%20
8	10	%33.3	14	%46.6	4	%13.3	2	%6.6	0	0
9	5	%16.6	1	%3.3	4	%13.3	14	%46.6	6	%20
10	6	%20	8	%26.6	10	%33.3	6	%20	0	0

المصدر:تم إعداد الجدول من قبل الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات **Spss16.0.**

التعليق:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة كانت إجابتهم غالبا بالنسبة للعبارات الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، السادسة والثامنة، حيث قدرت النسبة على التوالي ب 50%،36.6%،46.6%،43.3%،30%،46.6%، أي أن

الجامعة تحفز الأساتذة و تثري رصيدهم، وتحرص على توفير تحفيزات مادية و معنوية، وتوفر أيضا ثقافة تنظيمية تسمح بتدفق المعارف، و يمكن للشعور بالرضا في التأثير على الأداء، الجامعة تهتم بتوفير و مراعاة الحاجيات الصحية، وتؤثر عملية تطوير الأجور والحوافز على الأداء، أما بالنسبة للعبارة الخامسة كانت إجابتهم دائما بنسبة 40% أي أن الجامعة تقوم بتقديم الدعم المعنوي لقاء الانجازات التعليمية، أما بالنسبة للعبارة السابعة والتاسعة كانت إجابتهم نادرا بنسبة 30% و 46.6% على التوالي أي أن الجامعة نادرا ما توفر مناخ مناسب للاستفادة من المعلومات المتاحة، ونادرا ما توفر مكافآت تثمينا للجهود، وفيما يحص العبارة العاشرة كانت إجابتهم أحيانا بنسبة 33.3% أي أحيانا ما توفر الجامعة سكن للأساتذة.

الجدول رقم (2-14) :اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	-يحفزني التدريس الجامعي و يثري رصيدي.	4.50	0.509	دائما-غالبا
الثانية	-تحرص الجامعة على توفير تحفيزات مادية و معنوية تخدمني.	3.87	1.196	دائما-غالبا
الثالثة	-توفر الجامعة ثقافة تنظيمية تسمح بتدفق المعارف.	3.30	0.952	غالبا
الرابعة	-يمكن للشعور بالرضا (تحقيق الذات)في التأثير على أدائي.	4.33	0.802	دائما-غالبا
الخامسة	-تقدم لي الجامعة الدعم المعنوي (الشكر و التكريم)لقاء إنجازاتي التعليمية.	3.70	1.393	دائما
السادسة	-تهتم الجامعة بتوفير و مراعاة حاجياتي الصحية.	3.57	1.194	غالبا
السابعة	-تشجع الجامعة على توفير مناخ مناسب لي للاستفادة من المعلومات المتاحة	2.67	1.241	نادرا
الثامنة	تؤثر عملية تطوير الأجور و الحوافز على أدائي لتقديم الأفضل.	4.07	0.868	غالبا
التاسعة	-توفر الجامعة لي مكافآت تثمينا لجهودي.	2.50	1.333	نادرا
العاشرة	-تسعى الجامعة لتوفير الكن لي.	3.47	1.042	أحيانا
متوسط عبارات المحور الاول		3.60	0.982	غالبا

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات **Spss16.0** الملحق**(22).**

التعليق:

من خلال الجدول يتضح أن العبارات الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة، السادسة، والثامنة كان اتجاهها نحو الإجابة دائما و غالبا أي أن الجامعة تحرص على تقديم التحفيز المعنوي والمادي، أما العبارات الأخرى فكان اتجاهها بالإجابة أحيانا و نادرا، حيث بلغ متوسط عبارات المحور الأول (0.982)، وحسب مقياس "لكرت الخماسي" يدل على أن الأساتذة يبدون قبولهم في أن تنمية الموارد البشرية تكون من خلال التحفيز.

الجدول رقم(2-15):مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
1	15	%50	12	%40	3	%10	0	0	0	0
2	12	%40	16	%53.3	2	%6.6	0	0	0	0
3	10	%33.3	16	%53.3	4	%13.3	0	0	0	0
4	3	%10	8	%26.6	4	%13.3	13	%43.3	2	%6.6
5	12	%40	15	%50	3	%10	0	0	0	0
6	12	%40	16	%53.3	0	0	2	%6.6	0	0
7	13	%43.3	7	%23.3	10	%33.3	0	0	0	0
8	1	%3.3	10	%33.3	11	%36.6	6	%20	2	%6.6

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات**Spss16.0.**

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى كانت دائما بنسبة 50% ،أي أن الأستاذ يحتاج إلى دورات تكوينية، أما العبارة الثانية، الثالثة، الخامسة والسادسة فكانت إجابتهم غالبا بنسبة 53.3%،53.3%،50%،53.3% على التوالي، أي أن الأستاذ يستفيد من التكوين النظري، والتكوين التطبيقي لحيازة معرفة جديدة، والتربص قصير المدى وطويل المدى يساعد في تطوير المعارف والمهارات، فيما أن العبارات الرابعة، السابعة والثامنة كانت الإجابة نادرا وأحيانا بنسبة43.3%،33.3%،36.6%، وهذا دال على أن الجامعة لا تضع معايير خاصة لتقييم جودة التكوين و التدريب الذي يتلقاه الأستاذ.

الجدول رقم (2-16):اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	أحتاج إلى دورات تكوينية (نظرية أو تطبيقية).	4.40	0.675	دائما
الثانية	أستفيد من التكوين النظري لحيازة معرفة جديدة.	4.33	0.606	غالبا
الثالثة	أستفيد من التكوين التطبيقي لتطوير مهاراتي.	4.20	0.664	غالبا

الرابعة	تتيح الجامعة لي المشاركة في دورات تكوينية تخص اللغات الأجنبية.	2.90	1.185	نادرا
الخامسة	يتحصل الأستاذ على فترة تربص (طويلة أو قصيرة المدى).	4.30	0.651	غالبا
السادسة	يساعدني التربص قصير المدى في تطوير معارفي ومهاراتي.	4.27	0.785	غالبا
السابعة	يساعدني التربص طويل المدى في تطوير معارفي ومهاراتي.	4.10	0.885	دائما
الثامنة	تضع الجامعة معايير خاصة لتقييم جودة التكوين والتدريب الذي أتلقاه.	3.20	0.961	أحيانا
متوسط عبارات المحور الثاني		3.96	0.752	غالبا

المصدر: تم إعداد الجدول على ضوء مخرجات Spss16.0 الملحق رقم**(22).**

التعليق:

من خلال الجدول(2-16) يتضح أن العبارات الأولى، الثانية، الثالثة، الخامسة، والسادسة كان اتجاهها نحو الإجابة غالبا أي أن الأساتذة يستفيدون من التكوين و التربص، أما العبارات الأخرى فكان اتجاهها نحو الإجابة أحيانا ونادرا، حيث بلغ متوسط عبارات المحور الثاني(0.752)، وحسب مقياس "لكرت الخماسي"يدل على أن أغلب الأساتذة يبدون موافقتهم في أن تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب مفيدة.

الجدول رقم (2-17):اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الثالث

العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
1	6	%20	10	%33.3	4	%13.3	8	%26.6	2	%6.66
2	1	%3.33	6	%20	3	%10	18	%60	2	%6.66
3	6	%20	13	%43.3	6	%20	1	%3.33	4	%13.3
4	2	%6.66	17	%56.6	8	%26.6	3	%10	0	0
5	5	%16.6	12	%40	21	%6.66	10	%33.3	1	%3.33
6	2	%6.66	15	%50	3	%10	2	%6.66	1	%3.33
7	2	%6.66	12	%40	9	%30	6	%20	1	%3.33
8	3	%10	16	%53.3	5	%16.6	5	%16.6	1	%3.33

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات**Spss16.0.**

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة كانت إجابتهم نادرا على العبارة الثانية بنسبة 60%، أي أن الجامعة نادرا ما توفر مجلات ودوريات لتسهيل نشر البحوث فيها، أما العبارات الأخرى كانت إجابتهم غالبا، حيث نلاحظ أن النسبة تراوحت مابين 40% و 53.3%، أي أن الجامعة تقوم بتطوير مهارات الفرد لإجراء البحوث من خلال التعليم المستمر والمتخصص والإكثار من الملتقيات والندوات لتبادل المعارف والخبرات.

الجدول رقم (2-18):اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	تهيئ الجامعة لي الموارد اللازمة لإجراء البحث العلمي.	3.33	1.269	غالبا
الثانية	توفر الجامعة المجلات والدوريات الكافية لتسهيل نشر البحوث فيها (علمية وتطبيقية).	2.53	1.008	نادرا
الثالثة	توفر الجامعة لي منح بحثية وبعثات خارجية.	3.53	1.252	غالبا
الرابعة	توفر الجامعة لي قاعدة معلومات تساعد في تطوير رصيدي المعرفي.	3.60	0.770	غالبا
الخامسة	تساعدني نوعية الطلبة الملتحقين بالجامعة على تنمية معارفي ومهاراتي.	3.33	1.213	غالبا
السادسة	أسعى إلى تطوير مهاراتي الفردية للتأثير على الجامعة ككل.	3.27	0.980	غالبا
السابعة	يحتل التعلم المستمر الذي يمسني قمة الأولويات بالنسبة للجامعة.	3.27	0.980	غالبا
الثامنة	تحرص الجامعة على الإكثار من الملتقيات والندوات لتبادل المعارف والخبرات	3.50	1.009	غالبا
متوسط عبارات المحور الثالث		3.2958	0.99432	غالبا

المصدر: تم إعداد الجدول على ضوء مخرجات spss16.0 الملحق رقم(22).

التعليق: من خلال الجدول يتضح أن العبارة الثانية كان اتجاهها نحو الإجابة نادرا، أما العبارات الأخرى فكان اتجاهها نحو الإجابة غالبا أي أن الجامعة تقوم بتطوير معارف ومهارات الأساتذة في التعليم وإجراء البحوث، حيث بلغ متوسط عبارات المحور الثالث (3.2958) وحسب مقياس "لكرت الخماسي" يدل على أن الجامعة تقوم بدعم وتطوير قدرات الأساتذة.

الجدول رقم (2-19):اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الرابع

العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
1	2	%6.66	10	%33.3	12	%40	5	%16.6	1	%3.33
2	3	%10	7	%23.3	13	%43.3	7	%23.3	0	0
3	5	%16.6	1	%3.33	10	%33.3	11	%36.6	3	%10
4	1	%3.33	2	%6.66	10	%33.3	12	%40	5	%16.6
5	2	%6.66	9	%30	8	%26.6	4	%13.3	7	%23.3

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات**Spss16.0.**

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت ب أحيانا على العبارة الأولى، الثانية، والثالثة بنسبة 40%، 43.3%، 33.3%، على التوالي،أي أن الجامعة أحيانا ماجد طرق جديدة للقيام بالعمل، وأحيانا ما تحرص على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة، وتأمين فرص الإبداع والتطوير، أما العبارة الرابعة كانت الإجابة ب غالبا بنسبة 40 %، أي أن الجامعة تتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، أما العبارة الخامسة كانت الإجابة ب غالبا بنسبة 30%، أي أن الجامعة تقوم بتفويض السلطة للقيام ببعض المهام.

الجدول رقم (2-20):اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	تسمح لي الجامعة بإيجاد طرق جديدة للقيام بعملي وممارسته.	3.23	0.935	أحيانا
الثانية	تحرص الجامعة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة.	3.20	0.925	أحيانا
الثالثة	يساعدني نظام العمل المتبع في الجامعة على تأمين فرص الإبداع والتطوير.	2.80	1.215	نادرا
الرابعة	تتيح الجامعة لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.40	0.968	نادرا
الخامسة	تقوم الجامعة بتفويض السلطة لي للقيام ببعض المهام.	2.83	1.289	غالبا
متوسط عبارات المحور الرابع		2.8933	1.01538	أحيانا/نادرا

المصدر: تم إعداد الجدول على ضوء مخرجات Spss16.0 الملحق رقم**(22).**

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الإجابات متقاربة بحيث كانت إجابتهم أحيانا على معظم العبارات وقد بلغ متوسط عبارات المحور الرابع (2.8933)، و هذا دلالة على أن الجامعة أحيانا ما تقوم بتنمية الموارد البشرية من خلال التمكين.

الجدول رقم (2-21):اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الخامس

العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
1	2	%6.66	2	%6.66	10	%20	10	%33.3	6	%20
2	1	%3.33	3	%10	5	%16.6	12	%40	9	%30
3	1	%3.33	11	%36.6	6	%20	10	%33.3	6	%20
4	2	%6.66	3	%10	5	%16.6	11	%40	9	%30

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات**Spss16.0.**

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الأفراد كانت إجابتهم نادرا بنسب متقاربة (33.3% و 40%)، بالنسبة للعبارة الأولى، الثانية والرابعة،أي أن الجامعة لا تمتلك أحدث الوسائل التكنولوجية، ونادرا ما توفر شبكة انترنت تتميز بسرعة تدفق، ولا تمتلك شبكة اتصالات بينها و بين الجامعات الأخرى، أما العبارة الثالثة كانت إجابتهم ب غالبا بنسبة 36.6%، أي أن نوعية التكنولوجيا المستخدمة تتمتع بسهولة استخدامها ودقتها.

الجدول رقم (2-22):اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الخامس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	تمتلك الجامعة على أحدث الوسائل التكنولوجية.	2.47	1.106	نادرا
الثانية	توفر الجامعة شبكة انترنت تتميز بسرعة تدفق المعلومات وصالحة في أي وقت.	2.17	1.085	نادرا
الثالثة	تتمتع نوعية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعة بسهولة استخدامها ودقتها.	2.57	1.165	غالبا
الرابعة	تمتلك الجامعة على شبكة اتصالات مشتركة بينها وبين الجامعات الأخرى للتواصل بين الأساتذة (الأنترنات).	2.27	1.202	نادرا
متوسط عبارات المحور الخامس		2.3667	1.10589	نادرا

المصدر: تم إعداد الجدول على ضوء مخرجات Spss16.0 الملحق رقم **(22).**

التعليق:

من خلال الجدول(22-2) نلاحظ أن معظم الإجابات كانت نادرا، حيث بلغ متوسط عبارات المحور الخامس (2.3667)، وهذا دلالة على أن الجامعة لا تتوفر على الوسائل التكنولوجية اللازمة لتنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها أن الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية، وتسعى إلى تطبيق مختلف الطرق، لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية، وقد تم الاستعانة بنموذج المتوسط الحسابي لكل محور الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-23) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	المتوسط الحسابي للمحور
طرق تنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز.	**Moyenne=3.60**
تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين و التدريب.	**Moyenne=3.96**
وسائل دعم تطوير قدرات الأساتذة.	**Moyenne=3.2958**
تنمية الموارد البشرية من خلال التمكين.	**Moyenne=2.8933**
وسائل أخرى لتنمية الموارد البشرية.	**Moyenne=2.3667**

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات spss16.0.

من خلال جدول رقم(2-23) نستنتج ما يلي:

الفرضية الأولى:

نلاحظ أن(Moyenne=3.60 >3) وبالتالي نقبل الفرضية، إذا الجامعة تقوم بتحفيز الأساتذة.

الفرضية الثانية:

نلاحظ أن(Moyenne=3.96>3) وبالتالي نقبل الفرضية، إذا الجامعة تقوم بتكوين وتدريب الأساتذة.

الفرضية الثالثة:

وبالتالي نقبل الفرضية، إذا الجامعة تمتلك وسائل دعم تطوير قدرات الأساتذة. **(Moyenne=3.2958>3)** نلاحظ أن

الفرضية الرابعة:

نلاحظ أن(Moyenne=2.8933<3) وبالتالي نرفض الفرضية، إذ لا تتبنى الجامعة طريقة التمكين في تنمية الأساتذة.

الفرضية الخامسة:

نلاحظ أن(Moyenne=2.3667<3) وبالتالي نرفض الفرضية ، إذ لا تتبني الجامعة طرق أخرى لتنمية الأساتذة.

النتيجة:

من خلال النتيجة التي تم التوصل إليها في الفرضية الأولى، الثانية والثالثة على التوالي**(Moyenne=3.60>3)،(Moyenne=3.96>3)،(Moyenne=3.2958>3)** ، يمكننا أن نستنتج أن الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز، التكوين و التدريب،وسائل دعم قدرات الأساتذة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي شمل دراسة تطبيقية لتنمية الموارد البشرية، وهذا بعدما قمنا بدراسة جامعة المدية بشيء من التفصيل ثم قمنا بدراسة نظرة الأساتذة بالجامعة لتنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال الأسئلة الموجهة إليهم و التي تتعلق بطرق ووسائل تنمية الموارد البشرية، وبعد تحليل تلك الأسئلة استخلصنا أن جامعة المدية تتبنى أساليب تنمية الموارد البشرية.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع تبين لنا أن الموارد البشرية هي من أهم الموارد التي يعتمد عليها في الجامعة وأفضل أنواع رأس المال قيمة، والتي تكون قادرة على أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة بكل كفاءة وفاعلية، لذا تسعى الدول إلى تنميته عن طريق تحسين المؤشرات الثلاثة للتنمية البشرية المتمثلة في الدخل، توفير الرعاية الصحية والتعليم.

حيث أن التعليم يعد من أهم وسائل تنمية الموارد البشرية، فهو يهدف إلى تحسين القدرات البشرية ويساعد على سد احتياجات الأفراد ويساهم في النمو الاقتصادي، و الذي تعود فوائده على التنمية البشرية، فالتعليم هو المحرك للتنمية بأبعادها كافة لاسيما في زيادة الإنتاج و الدخل وإزالة الفقر.

وبظهور التنمية البشرية ظهرت أهداف جديدة للتعليم وهي التعليم من أجل تنمية الموارد البشرية الذي ينظر إليه على أنه أكثر من مجرد تربية بيئية بسيطة، بل يشمل جميع نواحي الحياة يستند إلى القيم و المبادئ و الممارسات الضرورية لمواجهة التحديات الحالية و المستقبلية. وتعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي تساهم في تحقيق التنمية البشرية من خلال أدائها لوظائفها، من خلال التكوين الجامعي وتعمل الجامعة على تنمية الموارد البشرية عن طريق تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للطلاب بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة الحياتية و العملية و الإسهام في تنمية مجتمعاتهم.إذ أن الإعداد و تهيئة الأجيال القادمة للعمل و المشاركة في التنمية البشرية يعد عنصر أساسيا في تقدم المجتمع و النهوض به في كل المجالات الأخرى، إضافة إلى البحث العلمي.

نتائج البحث:

- إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على المبادأة لتغيير المعارف و السلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق إستراتجيات للتعلم، التدريب، التكوين، التأهيل و التطوير.
- تساهم تنمية لموارد البشرية في تقديم نتائج ايجابية مرضية للجامعة.
- للتنمية دور فعال وأهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية.
- تملك الجامعة طرق ووسائل لدعم تطوير قدرات الأساتذة.
- تقوم الجامعة بالمواءمة بين مخرجاتها واحتياجات سوق العمل.
- هناك علاقة ارتباطيه كبيرة بين تنمية الموارد البشرية وأداء الأساتذة الجامعيين.

اختبار الفرضيات:

*يعتبر المورد البشري الحجر الأساس في كل تنمية وهذا ما دفع إلى زياد الاهتمام بتنميته بمختلف الوسائل ووضعه في المكان الصحيح و المناسب له لزيادة قدرات ومهارات الفرد وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

*تبين لنا أن التعليم الجامعي من أهم وسائل تنمية الموارد البشرية من خلال وظيفتي التكوين الجامعي و البحث العلمي، فمن خلال التكوين الجامعي تعمل الجامعة على تنمية الموارد البشرية عن طريق تقديم برامج تعليمية. فمن خلال البحث العلمي الذي يساهم في تنمية المعرفة وإنتاجها وتطويرها. حيث تعمل الجامعة على رعاية و تأهيل القدرات وبناء الكفاءات المتميزة للقيام بإجراء البحوث و الدراسات بما يخدم المجتمع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

*إن تنمية الموارد البشرية تعتمد على طرق رئيسية وهي التحفيز، التدريب، و التمكين ولا يمكن الاستغناء عن واحد من هاته العناصر وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

*ووجدنا أن وظائف الجامعة لا يتوقف على التكوين الجامعي و البحث العلمي، بل هناك وظيفة ثالثة للجامعة ألا وهي المساهمة في خدمة المجتمع وتنميته، من خلال تحقيق الشراكة مع مؤسسات المجتمع وهذا عن طريق قيام الجامعة بالتعليم و التدريب المستمر كما أم الجامعة تساهم في خدمة المجتمع وتنمية قدرات الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا لتقديم بعض الاقتراحات المتعلقة بجامعة المدية وهي كالتالي:

اقتراحات:

-المضي قدما في برامج تطوير كوادرها، كبرامج التأهيل و التدريب والدورات المختلفة.

-توفير برامج دراسات عليا متنوعة للإسهام في إثراء المعرفة وتأهيل الكفاءة العلمية و المهنية المتخصصة لمسايرة التقدم السريع و المساهمة في خدمة المجتمع.

-إعطاء الأولوية في إعداد البرامج التعليمية للمستوى النوعي ومواكبة احتياجات سوق العمل.

- ضرورة تحفيز الأفراد الناجحين في الدورات التدريبية و التكوينية مما يحث زملائهم على العمل و المشاركة في دورات تدريبية أخرى.

-إجراء دورات تدريبية و تكوينية داخل الكلية لكونها تمتلك كوادر بشرية و المتمثلة في هيئة التدريس و إمكانيات مادية تؤهلها للقيام بهذه الدورات.

- إيجاد أفكار جديدة ومختلفة لتقديم الدروس.

- التخلي عن تقديم البحوث واستبدالها بمشاريع حقيقية.

- إعطاء دروس تطبيقية.

- الاهتمام بالطالب وتشجيعه لطرح أفكار جديدة.

- تشجيع الطالب ومساعدته على المشاركة في المداخلات والملتقيات.

- إقامة دورات تكوينية لكشف قدرات الطلبة.

- إقامة مسابقات وتكريم الفائزين.

- وضع لجنة لمراقبة أداء الأساتذة ومدى وصولهم لأفكار جديدة ومبدعة.
- تحديد قسم خاص بالطلبة لوضع اقتراحاتهم وأفكارهم حول منهجية الدروس.

أفاق الدراسة:

- أثر تنمية الموارد البشرية على أداء أساتذة الجامعة.
-واقع الجامعات الخاصة في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية الوطنية.
-دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة.
-رهانات وتحديات تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية.
-واقع التكوين والتدريب في الجامعات الجزائرية.
-دراسة لأسباب غياب التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية.
- معوقات التنمية البشرية في الجامعة.
- علاقة التنمية بالأداء لدى الطلبة.
-إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

1.أبو النصر محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.

2.أبو حمد آل علي رضا صاحب ،كاظم الموسوي،مفاهيم إدارية معاصرة،دار وراقة، عمان،2002.

3.أبو عبد الله لحسن ، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، دراسة ميدانية للجامعة الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1998.

4.أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، الطبعة2، 2008

5.أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية إستراتجية معاصرة، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف.

6.أحمد محمد سمير ، الإدارة الإستراتجية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى،2009.

7.البردعي وفاء محمد ، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،2002.

8.بوخمخم عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2011.

9.الخطيب أحمد ، التركيز بين مراكز البحث العلمي في الجامعات السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1996.

10.السكارنة بلال خلف ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، **الأردن**، 2009.

11.الربيعي سعيد ، التعليم العالي في عصر العولمة، دار النشر، الأردن،2008.

12.الترتوري محمد عوض و جويحات أغادير ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2006.

13.التل سعيد ، قواعد التدريس في الجامعة، دار الفقر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997.

14.الخطيب احمد ، الجامعات الافتراضية: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، الأردن،2006.

15.الربيعي سعيد ، التعليم العالي في عصر العولمة، دار الشروق، الأردن،2008.

16.الطاهر نعيم ابراهيم ، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

17.العبادي هاشم فوزي و الطائي يوسف حجيم ، التعليم الجامعي من منظور إداري، قراءات وبحوث، الطبعة1، دار اليازوري، عمان، 2011.

18.العبادي هاشم ، يوسف الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008.

19.العربي محمد إسماعيل ، التنمية الاقتصادية في الدول العربية و المغرب العربي، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر،1994، ص 32.

20.العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية،2004.

21.المعاني أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان،2011.

22.النجار فريد ، التجديد لمنظومات التعليم في القرن21 ،الدار الجامعية،2007 .

23.بدر احمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة السادسة، 1982

24. برنوطي سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة3،2007.

25. بريس بورك ، إدارة الأفراد، مكتب لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، ص 20.

26.بلوط إبراهيم حسن ، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)، دار النهضة العربية، لبنان، 2000.

27. بوكميش لعلى ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2012.

28. بن اشنهو مراد ، نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عايدة أديب باية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1981.

29. بن حسين فرج عبد الطيف ، نظم التربية و التعليم، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005.

30. حجازي محمد حافظ ، إدالرة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية.

31.حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

32.حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2001.

33.حمادات محمد حسن محمد ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار و مكتب الحامد للنشر و التوزيع ، عمان،2007.

34.حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.

35.خليل ناجح، الحمداني نضال، دور البحث العلمي في نقل التكنولوجيا لمنظمة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، دار الطبع، السعودية، 1986. زايد محمد، التنمية الاجتماعية ونظام التعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

36.زاهر ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
37.زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثالثة، دار مجد لآوي، الأردن،1998.
38.زويلف مهدي حسن، الطروانة تحسين ، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
39.سلاطنية بلقاسم ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2001.
40.صالح حسين عبد القادر، الموارد و تنميتها أسس و تطبيقات على الوطن العربي، دار وائل للنشر، عمان،2002.
41.طلحت محمود منال ، الموارد البشرية و تنمية المجتمع الحلي، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2003.
42.عبد الباسط أنس، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية، المجلد 2، العدد93، 2009.
43.عبد الهادي محمد، دور الجامعة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع الإشارة إلى جامعة القاهرة.
44.عبد الحليم عاطف، غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص218.
45.عريفج سامي سلطي، الجامعة و البحث العلمي، دار الفكر، الأردن، الطبعة الثانية،2001.
46.قورة حسين سليمان ، المنهج التربوي في الإسلام ومفهوم التربية مدى الحياة في التربية المستمرة، مركز تدريب قيادات تعليم الكبار، العدد11، البحرين،1986.
47.كامل مصطفى ، التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
48.كشواي باري ، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2006،ص 119.
49.كلير نادر، انطونسيون ثريا وآخرون، العلم والتكنولوجيا في الدول النامية، ترجمة إبراهيم عصمت مطاوع، دار الطباعة، القاهرة، 1973.
50.لعجمي محمد الحسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
51.ماتيوز جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء صادق، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة،2008،
52.ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2003.
53.مجدي عزيز إبراهيم ، المنهج التربوي وتحديات العصر، عالم الكتب، القاهرة،2002.
54.محمود خضر كاظم ، ياسين كاسب الخرصة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، ص125.

55.مذكور علي احمد ، الشجرة التعليمية: رؤية متكاملة للمنظومة التربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

56.مطلك الفهد عبد الرزاق، العالم الأستاذ الدكتور عبد الجبار عبد الله 1936-1969، مكتب الغفران، بغداد.

57.ملحم سامي، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2000

58.هندريش فريد، القدرات القيادية الأربع : قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، ترجمة سامر نصري، الرياض،2006.

ب- المجلات:

59.أبو ملحم أحمد ، أزمة التعليم العالي:وجهة نظر تتجاوز حدود الأخطار، معهد الإنماء العربي، دار الفكر العربي، بيروت، العدد98،1999

60. بواطنه عبد الله ، الجامعات وتحديات المستقبل، مجلد عالم الفكر، المجلد19، العدد 2، الكويت، 1998.

61.عدس عبد الرحمان ، الجامعة والبحث العلمي: دراسة في الواقع والتوجهات المستقبلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد جويلية، 1988.

62.علي عبد الحليم ، دور كلية التربية جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع، الواقع والمعوقات وإمكانية التغلب عليها، مجلد كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد 28،مصر، 1997.

63. محمد جمال الدين نادية ، التعليم الجامعي المعاصر:حديث حول الأهداف و إطلالة على المستقبل، الكتاب السنوي في التربية و علم النفس، مجلد8، دار الثقافة للطباعة و النشر، القاهرة،75،1983.

64.يوسف الضمور صفاء، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد36، العدد1، عمان،2009.

65.معهد البحوث و الاستشارات، نحو مجتمع المعرفة، الشراكة بين القطاع الخاص و الجامعات في الأبحاث، الإصدار السادس، السعودية،2006.

ج- الدراسات و الملتقيات:

66.خلف محمد عمر ، الاتجاهات الحديثة للتعليم العالي في العالم:دراسة مقارنة، الندوة الفكرية الخامسة لرؤساء و مديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج 21-23 ديسمبر، السعودية، 1992.

67.محمد سعيد عبد المجيد ، قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم"دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لقسم علوم النفس"-سلوك الإنسان وتحديات العصر، من18-20\04\2006جمهورية مصر العربية، جامعة المنيا، كلية الآداب،2006.

68.عجمية محمود عبد العزيز ، ناصف إيمان عطية ، التنمية الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، قسم الاقتصاد، الإسكندرية،2006.

69.الطاهر محمد عبد الرزاق، تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة الأزمات لحج)، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة العمران)، جامعة الملك سعود،2008.

70.بومدين يوسف، دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل التعليم الإلكتروني، تحدياته و آفاق تطويره(ورقة عمل) للملتقى الدولي حول:الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي13-14ماي 2013.

71. قدي عبد المجيد، الجامعة المعاصرة، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول "الجامعة وعالم الشغل".

72.قويدري محمد، واقع وأفاق وأنشطة البحث والتطوير في البلدان المغاربية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، 10مارس 2004.

73.محمد فؤاد إيمان، تكون رأس المال البشري: التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي الثاني و العشرين للإقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للإقتصاد السياسي و الإحصائي و التشريع، القاهرة ، 2000.

74.مخلوفي عبد السلام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 .

75.وثيقة المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي و البحث العلمي في الوطن العربي، مقدمة من المدير العام إلى المجلس، دمشق للفترة من15-18ديسمبر 2003، تحت شعار التعليم العالي و البحث العلمي في مجتمع المعرفة.

د-الأطروحات و المذكرات:

76.اندراورس رامي جمال يوسف ، درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان،2006.

77. يرقي حسين ، إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سون طراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية.

78. الشهراني عبد الله بن عوض ، دور التمكين في تحقيق أمن ألأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على إستاد الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة،فلسطين،2010.

79.الأصقه محمد بن إبراهيم محمد ، التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير مقدمة ضمن كمتطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،2009.

80. الرشودي خالد بن سليمان ، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية و مدى جاهزيته لتطبيقه : دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية و كلية خالد العسكرية،غير منشورة،رسالة مقدمة ضمن مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،2009.

81.ثابت ماركو ماري ، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر،2008.

82. شريف وحيد ، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،2009.

83.فرطاس زوليخة حنان، دور تأهيل أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز و الكهرباء، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة،2012.

84.قدندل هبة، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية.

ه- المواقع الإلكترونية:

85. الشميمري أحمد ، موقع صحيفة الاقتصاد الإلكترونية، المتطلبات الخمس لبناء الجامعة الريادية، الموقع الإلكتروني www.aleqt.com تم الإطلاع بتاريخ 30\03\2018.

86.الفريجات غالب ، التعليم الجامعي ودوره في المجتمع moharer.net/moh279/fraijat279b.htm http: //www.al-، يوم 2018/03/20.

87. الصبان خديجة ، الملائمة بين مخرجات التعليم و متطلبات العمل، على الموقع الإلكتروني:http://hewar.kacnd.org/Vds/show post، تاريخ التصفح 10/10/2012.

88. حبيب كميل ، الثقافة عامل أساسي في التنمية الشاملة، تم الإطلاع بتاريخ WWW.lebarmy.gov.lblarticle.aspn 2018/02/17.

89.الهادي رياض عبد العزيز ، الجامعات النشأة و التطوير، الحرية الأكاديمية والاستقلالية 2010، بغداد،

baynipub/Université www.Scbaghdad.com/e.Library، تاريخ التحميل:12 مارس 2018.

90.رياض عبد العزيز الهادي، الجامعات النشأة و التطوير، الحرية الأكاديمية و الاستقلالية 2010، بغداد، www.Scbaghdad.com/e.Librarybaynipub/Université، تاريخ التحميل:2018/03/21.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

91.Bowen ,d ,E & Lawler ,E..the empowerment of service worker :what، why , how , & when ,USA : MIT sloan Management review, 1992.

92.Schermerhorn , J, R . ;Hunt ,J, G .& Osborne .R. Organisationnel Behavior , 6 the Ed , USA ; John Willy & sons Inc, 1997.

الملحق 1

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الاستبيان

موجه للأساتذة الأفاضل بجامعة يحي فارس بالمدية:

في إطار تحضير مذكرة ماستر في مجال إدارة الأعمال، تم إعداد هذا الاستبيان و الذي يتعلق بدراسة تقوم بها الطالبتان حول موضوع **دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية**

-دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية-

حيث يهدف هذا الاستبيان إلى تشخيص واقع تنمية أساتذة جامعة كلية العلوم الاقتصادية وكلية العلوم التجارية وكلية علوم التسيير-جامعة المدية- وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر.

يرجي قراءة محاور الاستبيان و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علما بأن المعلومات التي ستعبأ من طرفكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.....

الجزء الأول. البيانات الشخصية و الوظيفية :ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

1- الجنس :

ذكر: ☐ **أنثى :** ☐

2- الفئة العمر :

أقل من 30سنة: ☐ **30- 39 :** ☐

40 -49 : ☐ **أكثر من49 سنة:** ☐

3- المؤهل العلمي :

ماجستير: ☐ **دكتوراه :** ☐

4-سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات: ☐ **5-10 سنوات:** ☐

10-15 سنة: ☐ **أكثر من15 سنة:** ☐

5- الرتبة :

معيد : ☐ **أستاذ مساعد(ب) :** ☐

أستاذ مساعد(أ) : ☐ **أستاذ محاضر(ب) :** ☐

أستاذ محاضر(أ) : ☐ **أستاذ التعليم العالي** ☐

الرقم	العنوان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول:طرق تنمية الموارد البشرية من خلال التحفيز.						
.1	يحفزني التدريس الجامعي ويثري رصيدي.					
.2	تحرص الجامعة على توفير تحفيزات مادية و معنوية تخدمني.					
.3	توفر الجامعة ثقافة تنظيمية تسمح بتدفق المعارف.					
.4	يمكن للشعور بالرضا (تحقيق الذات)في التأثير على أدائي .					
.5	تقدم لي الجامعة الدعم المعنوي (الشكر و التكريم) لقاء إنجازاتي التعليمية.					
.6	تهتم الجامعة بتوفير ومراعاة حاجياتي الصحية.					
.7	تشجع الجامعة على توفير مناخ مناسب لي للاستفادة من المعلومات المتاحة.					
.8	تؤثر عملية تطوير الأجور و الحوافز على أدائي لتقديم الأفضل.					
.9	توفر الجامعة لي مكافآت تثمينا لجهودي.					
.10	تسعى الجامعة لتوفير السكن لي.					
المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين و التدريب.						
.11	أحتاج إلى دورات تكوينية(نظرية أو تطبيقية).					
.12	أستفيد من التكوين النظري لحيازة معرفة جديدة.					
.13	أستفيد من التكوين التطبيقي لتطوير مهاراتي.					
.14	تتيح الجامعة لي المشاركة في دورات تكوينية تخص اللغات الأجنبية.					
.15	يتحصل الأستاذ على فترة تربص (طويلة أو قصيرة المدى).					
.16	يساعدني التربص قصير المدى في تطوير معارفي و مهاراتي.					
.17	يساعدني التربص طويل المدى في تطوير معارفي و مهاراتي.					
.18	تضع الجامعة معايير خاصة لتقييم جودة التكوين و التدريب الذي أتلقاه.					
المحور الثالث: وسائل دعم تطوير قدرات الأساتذة.						
.19	تهيئ الجامعة لي الموارد اللازمة لإجراء البحث العلمي.					
.20	توفرالجامعة المجلات و الدوريات الكافية لتسهيل نشر البحوث فيها (العلمية و التطبيقية).					

.21	توفر الجامعة لي منح بحثية وبعثات خارجية.					
.22	توفر الجامعة لي قاعدة معلومات تساعد في تطوير رصيدي المعرفي.					
.23	تساعدني نوعية الطلبة الملتحقين بالجامعة على تنمية معارفي ومهاراتي.					
.24	أسعى إلى تطوير مهاراتي الفردية للتأثير على الجامعة ككل.					
.25	يحتل التعلم المستمر الذي يمسني قمة الأولويات بالنسبة للجامعة.					
.26	تحرص الجامعة على الإكثار من الملتقيات و الندوات لتبادل المعارف والخبرات.					
المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية من خلال التمكين.						
.27	تسمح لي الجامعة بإيجاد طرق جديدة للقيام بعملي وممارسته.					
.28	تحرص الجامعة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة.					
.29	يساعدني نظام العمل المتبع في الجامعة على تأمين فرص الإبداع و التطوير.					
.30	تتيح الجامعة لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.					
.31	تقوم الجامعة بتفويض السلطة لي للقيام ببعض المهام.					
المحور الخامس: وسائل أخرى لتنمية الموارد البشرية(التكنولوجيا).						
.32	تمتلك الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية.					
.33	توفر الجامعة شبكة انترنت تتميز بسرعة تدفق المعلومات وصالحة في أي وقت.					
.34	تتمتع نوعية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعة بسهولة استخدامها ودقتها.					
.35	تمتلك الجامعة شبكة اتصالات مشتركة بينها وبين الجامعات الأخرى للتواصل بين الأساتذة(الأنترنات).					

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س10 س9 س8 س7 س6 س5 س4 س3 س2 س1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	10

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س18 س17 س16 س15 س14 س13 س12 س11
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=32س 31س 30س 29س 28س 27س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=35س 34س 33س 32س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س 18
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	35

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=المحور1 س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Corrélations

			س1	س2	س3	س4
Rho de Spearman	س1	Coefficient de corrélation	1,000	,801**	,920**	,914**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س2	Coefficient de corrélation	,801**	1,000	,891**	,846**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س3	Coefficient de corrélation	,920**	,891**	1,000	,878**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	س4	Coefficient de corrélation	,914**	,846**	,878**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30
	س5	Coefficient de corrélation	,850**	,945**	,905**	,895**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س6	Coefficient de corrélation	,839**	,917**	,907**	,846**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س7	Coefficient de corrélation	,891**	,928**	,944**	,884**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س8	Coefficient de corrélation	,748**	,945**	,825**	,813**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س9	Coefficient de corrélation	,737**	,929**	,832**	,784**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س10	Coefficient de corrélation	,863**	,914**	,911**	,910**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	المحور1	Coefficient de corrélation	,869**	,950**	,944**	,895**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30

Corrélations

			س5	س6	س7	س8
Rho de Spearman	س1	Coefficient de corrélation	,850**	,839**	,891**	,748**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س2	Coefficient de corrélation	,945**	,917**	,928**	,945**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س3	Coefficient de corrélation	,905**	,907**	,944**	,825**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س4	Coefficient de corrélation	,895**	,846**	,884**	,813**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س5	Coefficient de corrélation	1,000	,911**	,909**	,887**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س6	Coefficient de corrélation	,911**	1,000	,945**	,900**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س7	Coefficient de corrélation	,909**	,945**	1,000	,933**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	س8	Coefficient de corrélation	,887**	,900**	,933**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30
	س9	Coefficient de corrélation	,865**	,909**	,940**	,980**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س10	Coefficient de corrélation	,903**	,927**	,961**	,908**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	المحور1	Coefficient de corrélation	,954**	,971**	,975**	,929**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30

Corrélations

			س9	س10	المحور1
Rho de Spearman	س1	Coefficient de corrélation	,737**	,863**	,869**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س2	Coefficient de corrélation	,929**	,914**	,950**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س3	Coefficient de corrélation	,832**	,911**	,944**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س4	Coefficient de corrélation	,784**	,910**	,895**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س5	Coefficient de corrélation	,865**	,903**	,954**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س6	Coefficient de corrélation	,909**	,927**	,971**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س7	Coefficient de corrélation	,940**	,961**	,975**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س8	Coefficient de corrélation	,980**	,908**	,929**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س9	Coefficient de corrélation	1,000	,937**	,943**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000
		N	30	30	30
	س10	Coefficient de corrélation	,937**	1,000	,966**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000
		N	30	30	30
	المحور1	Coefficient de corrélation	,943**	,966**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.
		N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=المحور2 س18 س17 س16 س15 س14 س13 س12 س11
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Corrélations

			س11	س12	س13	س14
Rho de Spearman	س11	Coefficient de corrélation	1,000	,838**	,791**	,927**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س12	Coefficient de corrélation	,838**	1,000	,865**	,924**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س13	Coefficient de corrélation	,791**	,865**	1,000	,869**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	س14	Coefficient de corrélation	,927**	,924**	,869**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30
	س15	Coefficient de corrélation	,867**	,979**	,889**	,912**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س16	Coefficient de corrélation	,838**	1,000**	,865**	,924**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س17	Coefficient de corrélation	,888**	,866**	,798**	,889**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س18	Coefficient de corrélation	,846**	,919**	,868**	,910**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	المحور2	Coefficient de corrélation	,909**	,895**	,909**	,956**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30

Corrélations

			س15	س16	س17	س18
Rho de Spearman	س11	Coefficient de corrélation	,867**	,838**	,888**	,846**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س12	Coefficient de corrélation	,979**	1,000**	,866**	,919**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س13	Coefficient de corrélation	,889**	,865**	,798**	,868**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س14	Coefficient de corrélation	,912**	,924**	,889**	,910**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س15	Coefficient de corrélation	1,000	,979**	,873**	,927**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س16	Coefficient de corrélation	,979**	1,000	,866**	,919**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س17	Coefficient de corrélation	,873**	,866**	1,000	,903**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	س18	Coefficient de corrélation	,927**	,919**	,903**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30
	المحور2	Coefficient de corrélation	,909**	,895**	,942**	,961**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30

Corrélations

			المحور2
Rho de Spearman	س11	Coefficient de corrélation	,909**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س12	Coefficient de corrélation	,895**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س13	Coefficient de corrélation	,909**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س14	Coefficient de corrélation	,956**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س15	Coefficient de corrélation	,909**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س16	Coefficient de corrélation	,895**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س17	Coefficient de corrélation	,942**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س18	Coefficient de corrélation	,961**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	المحور2	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (unilatérale)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=المحور3 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Corrélations

			س19	س20	س21	س22
Rho de Spearman	س19	Coefficient de corrélation	1,000	,830**	,955**	,885**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س20	Coefficient de corrélation	,830**	1,000	,797**	,689**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س21	Coefficient de corrélation	,955**	,797**	1,000	,917**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	س22	Coefficient de corrélation	,885**	,689**	,917**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30
	س23	Coefficient de corrélation	,958**	,781**	,944**	,906**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س24	Coefficient de corrélation	,900**	,782**	,865**	,864**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س25	Coefficient de corrélation	,900**	,782**	,865**	,864**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س26	Coefficient de corrélation	,897**	,706**	,934**	,962**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	المحور3	Coefficient de corrélation	,969**	,883**	,952**	,896**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30

Corrélations

			س23	س24	س25	س26
Rho de Spearman	س19	Coefficient de corrélation	,958**	,900**	,900**	,897**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س20	Coefficient de corrélation	,781**	,782**	,782**	,706**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س21	Coefficient de corrélation	,944**	,865**	,865**	,934**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س22	Coefficient de corrélation	,906**	,864**	,864**	,962**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س23	Coefficient de corrélation	1,000	,879**	,879**	,921**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س24	Coefficient de corrélation	,879**	1,000	1,000**	,878**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	.	,000
		N	30	30	30	30
	س25	Coefficient de corrélation	,879**	1,000**	1,000	,878**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	.	,000
		N	30	30	30	30
	س26	Coefficient de corrélation	,921**	,878**	,878**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30
	المحور3	Coefficient de corrélation	,948**	,952**	,952**	,918**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30

Corrélations

			المحور3
Rho de Spearman	س19	Coefficient de corrélation	,969**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س20	Coefficient de corrélation	,883**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س21	Coefficient de corrélation	,952**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س22	Coefficient de corrélation	,896**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س23	Coefficient de corrélation	,948**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س24	Coefficient de corrélation	,952**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س25	Coefficient de corrélation	,952**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س26	Coefficient de corrélation	,918**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	المحور3	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (unilatérale)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=المحور4 س27 س28 س29 س30 س31 س32
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Corrélations

			س27	س28	س29	س30
Rho de Spearman	س27	Coefficient de corrélation	1,000	,921**	,866**	,948**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س28	Coefficient de corrélation	,921**	1,000	,855**	,897**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س29	Coefficient de corrélation	,866**	,855**	1,000	,887**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	س30	Coefficient de corrélation	,948**	,897**	,887**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30
	س31	Coefficient de corrélation	,941**	,946**	,886**	,911**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س32	Coefficient de corrélation	,940**	,904**	,911**	,951**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	المحور4	Coefficient de corrélation	,949**	,948**	,957**	,949**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30

Corrélations

			س31	س32	المحور4
Rho de Spearman	س27	Coefficient de corrélation	,941**	,940**	,949**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س28	Coefficient de corrélation	,946**	,904**	,948**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س29	Coefficient de corrélation	,886**	,911**	,957**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س30	Coefficient de corrélation	,911**	,951**	,949**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000
		N	30	30	30
	س31	Coefficient de corrélation	1,000	,921**	,973**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000
		N	30	30	30
	س32	Coefficient de corrélation	,921**	1,000	,956**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000
		N	30	30	30
	المحور4	Coefficient de corrélation	,973**	,956**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.
		N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=المحور5 س35 س34 س33 س32
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Corrélations

			س32	س33	س34	س35
Rho de Spearman	س32	Coefficient de corrélation	1,000	,886**	,971**	,894**
		Sig. (unilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س33	Coefficient de corrélation	,886**	1,000	,908**	,981**
		Sig. (unilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	س34	Coefficient de corrélation	,971**	,908**	1,000	,910**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	س35	Coefficient de corrélation	,894**	,981**	,910**	1,000
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30
	المحور5	Coefficient de corrélation	,970**	,963**	,979**	,970**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30

Corrélations

			المحور5
Rho de Spearman	س32	Coefficient de corrélation	,970**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س33	Coefficient de corrélation	,963**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س34	Coefficient de corrélation	,979**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	س35	Coefficient de corrélation	,970**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	30
	المحور5	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (unilatérale)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الفئة العمرية المؤهلالعلمي سنواتالخبرة الرتبة
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Statistiques

		الجنس	الفئةالعمرية	المؤهلالعلمي	سنواتالخبرة	الرتبة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	أنثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الفئةالعمرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
	30-39	19	63,3	63,3	73,3
	40-49	6	20,0	20,0	93,3
	+ 49	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهلالعلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	6	20,0	20,0	20,0
	دكتوراه	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

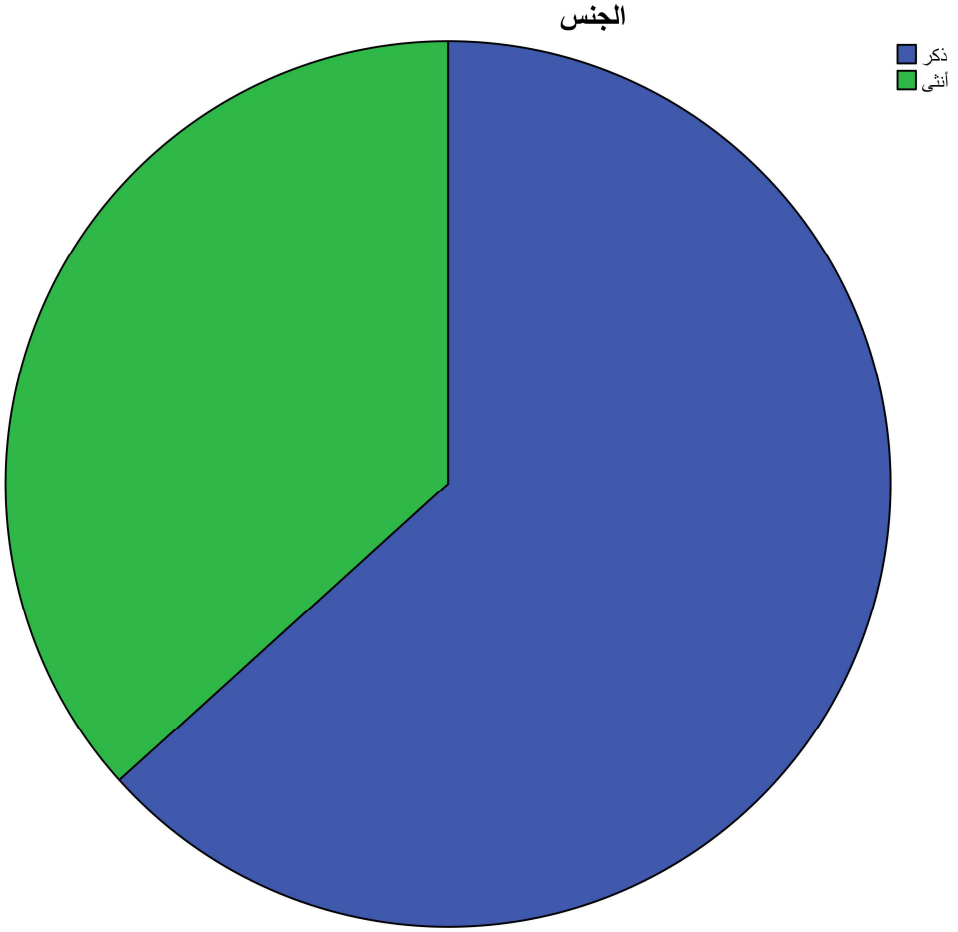
سنواتالخبرة

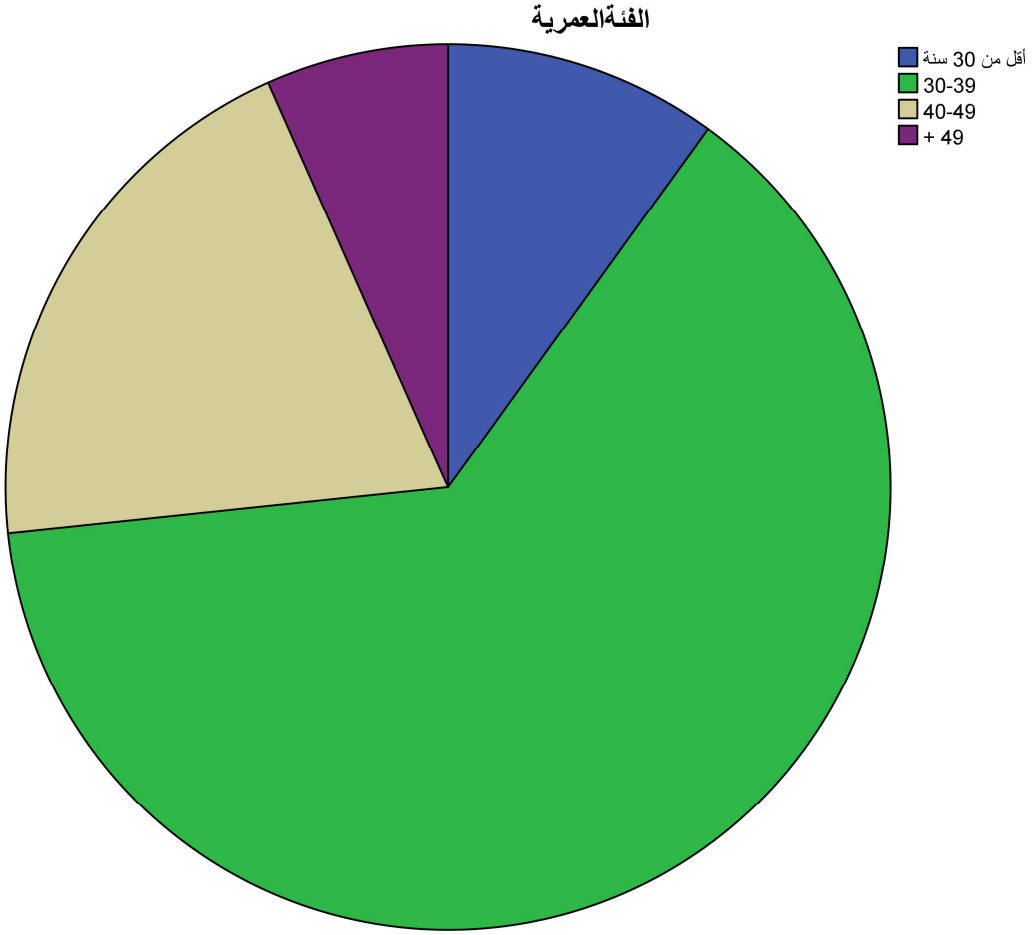
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
	5-10	20	66,7	66,7	83,3
	10-15	1	3,3	3,3	86,7
	أكثر من 15	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

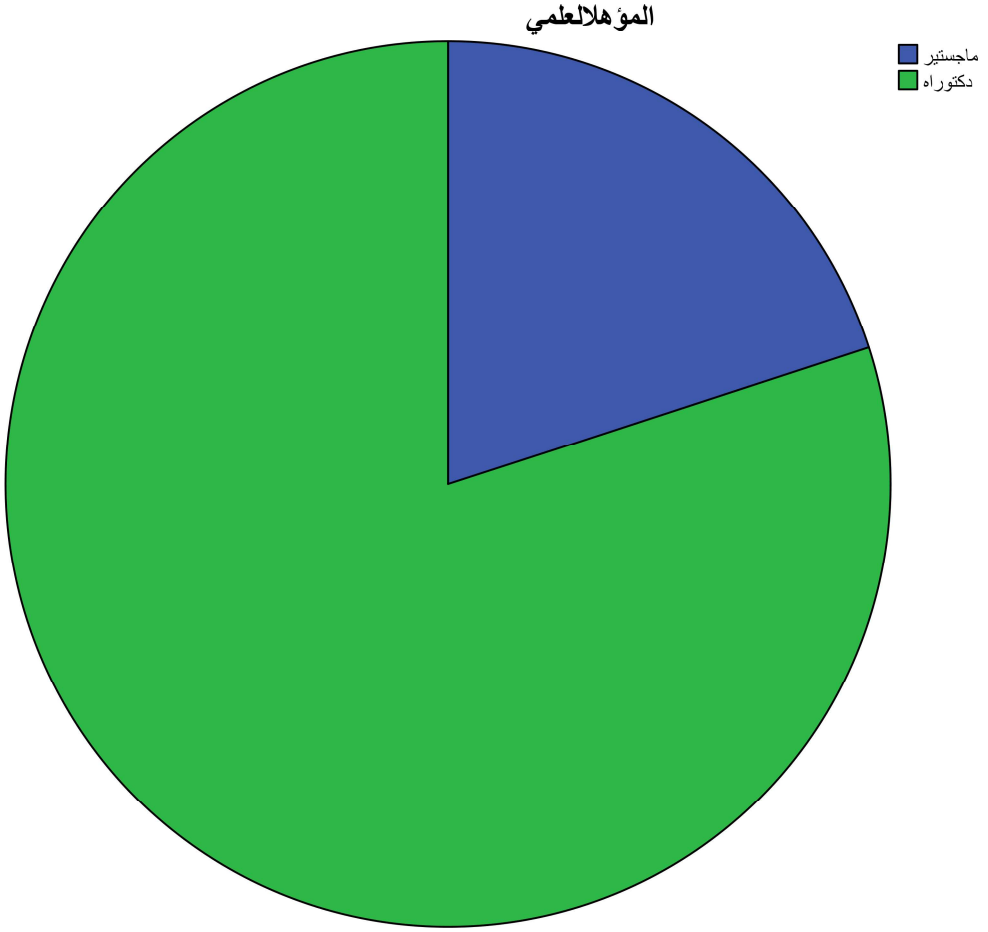
الرتبة

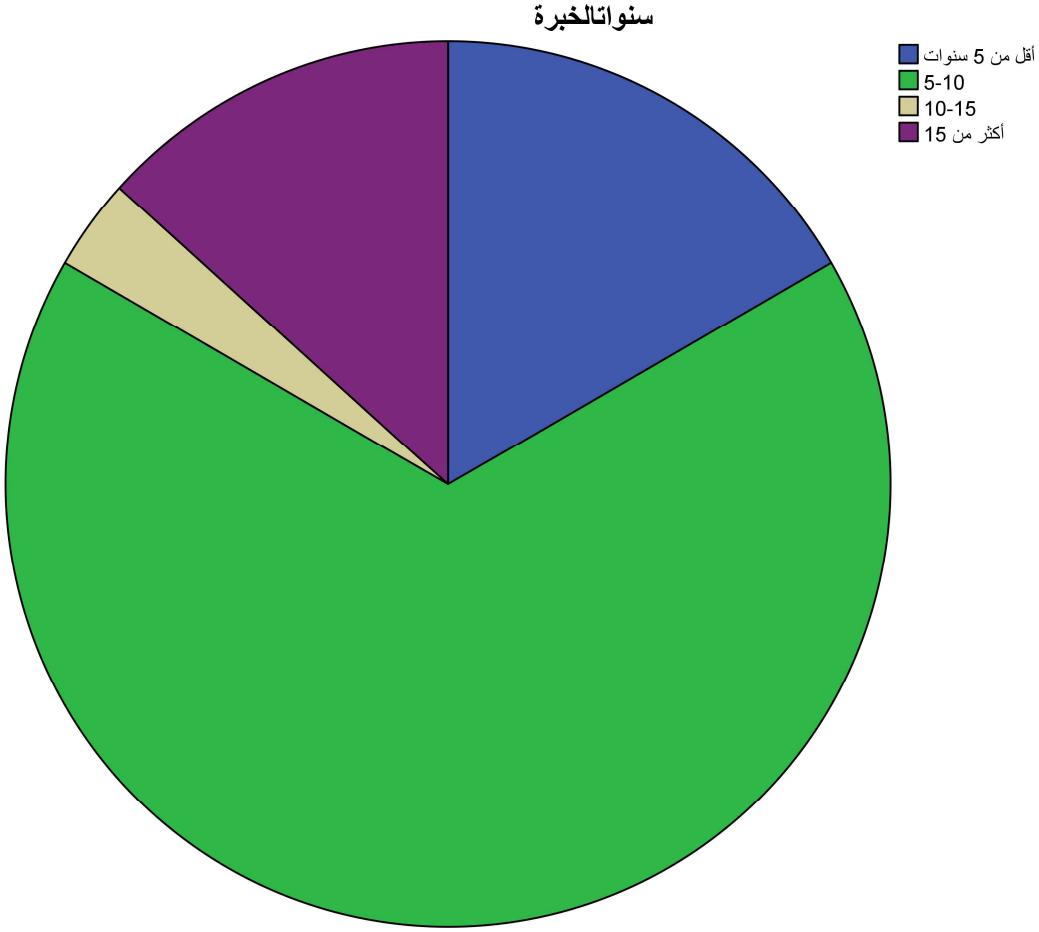
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مساعد ب	4	13,3	13,3	13,3
	أستاذ مساعد أ	8	26,7	26,7	40,0
	أستاذ محاضر ب	7	23,3	23,3	63,3
	أستاذ محاضر أ	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

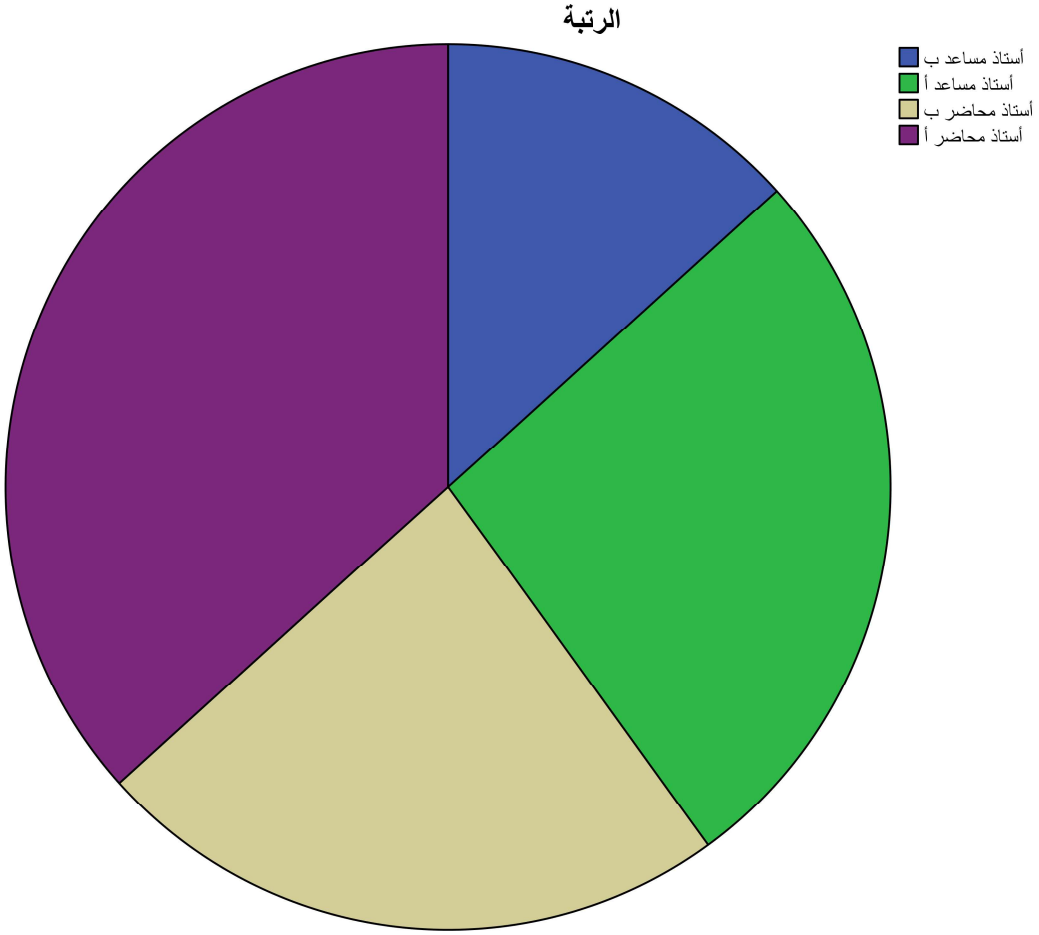
Diagramme en secteurs




الفئةالعمرية
أقل من 30 سنة
30-39
40-49
+ 49


المؤهلالعلمي
ماجستير
دكتوراه


سنواتالخبرة
أقل من 5 سنوات
5-10
10-15
أكثر من 15




```
DESCRIPTIVES VARIABLES=المحور5 س35 س34 س33 س32 المحور4 س31 س30 س29 س28 س27
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] D:\input imad.sav
```

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	30	4	5	4,50	,509
س2	30	1	5	3,87	1,196
س3	30	2	5	3,30	,952
س4	30	2	5	4,33	,802
س5	30	1	5	3,70	1,393
س6	30	1	5	3,57	1,194
س7	30	1	5	2,67	1,241
س8	30	2	5	4,07	,868
س9	30	1	5	2,50	1,333
س10	30	2	5	3,47	1,042
المحور1	30	2	5	3,60	,982
س11	30	3	5	4,40	,675
س12	30	3	5	4,33	,606
س13	30	3	5	4,20	,664
س14	30	1	5	2,90	1,185
س15	30	3	5	4,30	,651
س16	30	2	5	4,27	,785
س17	30	3	5	4,10	,885
س18	30	1	5	3,20	,961
المحور2	30	2	5	3,96	,752
س19	30	1	5	3,33	1,269
س20	30	1	5	2,53	1,008
س21	30	1	5	3,53	1,252
س22	30	2	5	3,60	,770
س23	30	1	5	3,33	1,213
س24	30	1	5	3,27	,980
س25	30	1	5	3,27	,980
س26	30	1	5	3,50	1,009
المحور3	30	1,13	5,00	3,2958	,99432
س27	30	1	5	3,23	,935
س28	30	2	5	3,20	,925
س29	30	1	5	2,80	1,215
س30	30	1	5	2,40	,968
س31	30	1	5	2,83	1,289
المحور4	30	1,20	5,00	2,8933	1,01538
س32	30	1	5	2,47	1,106
س33	30	1	5	2,17	1,085
س34	30	1	5	2,57	1,165
س35	30	1	5	2,27	1,202
المحور5	30	1,00	5,00	2,3667	1,10589
N valide (listwise)	30				


مقدمة عامة

قائمة الفهرس

قائمة الملاحق

الفصل الأول:دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول جامعة المدية

قائمة الأشكال


خاتمة عامة

فهرس المحتويات


قائمة المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الجداول