

جامعة سعد دحلب – البليدة –

كلية الآداب والعلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

أثر ممارسة المهام الإدارية للأستاذ الجامعي

على دوره العلمي والبيداغوجي

دراسة ميدانية بجامعة سعد دحلب – البليدة-

من طرف

بن توتة بشيرة

أمام اللجنة المشكلة من

**أستاذ محاضر, جامعة سعد دحلب -البليدة- رئيسا
أستاذ محاضر, جامعة سعد دحلب -البليدة- مشرفا ومقررا
أستاذ محاضر, جامعة سعد دحلب -البليدة- عضوا مناقشا**

**علال بن عيسى
ناصر قاسيمي
محمد بدروني**

البليدة, سبتمبر 2010-02-2011

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان و التقدير إلى أستاذي الدكتور ناصر قاسيمي على تفضله للإشراف على هذا البحث و على مساعدته و توجيهاته القيمة .

كما أشكر كل الأساتذة الكرام الذين لم يخلوا علي بتوجيهاتهم ونصائحهم و دعمهم و خاصة الأستاذ جمل معتوق و الأستاذ الدكتور فضيل رتيمي و الدكتور محمود شرقي والدكتور سيد أحمد نقاز و الدكتور رابع درواش.

شكري الخاص إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد , حسينة, سعاد, حسينة, سجية, جازية, حسينية, حنان علي.

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى :

والدي العزيزان
زوجي وأولادي ياسمين, رامي و سيرين

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	نموذج ديفس ونيوستروم لعناصر السلوك التنظيمي	01
57	الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للكلية	02
68	عناصر تفاعل القيادة الإدارية	03
74	مفهوم القيادة الجامعية	04
75	مخطط النظام الإبداعي	05
77	يوضح تصنيف القرارات	06
79	تصنيف Daft للثقافة	07
80	يوضح أهم الأدوار التي يمارسها القادة الثقافيون	09
111	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالبلدية في الفترة (1985-1989)	10

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم
54	الرقابة حسب المستويات الإدارية الجامعية	01
78	المفاهيم المختلفة لصنع القرار وفقا لبعض الباحثين.	02
99	نسبة الإنفاق على البحث و التطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي	03
103	نسبة الإنفاق على البحث العلمي بالنسبة للإجمال الدخل القومي .	04
109	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري	05
113	توزيع المبحوثين حسب جنس و سن.	06
114	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .	07
115	مجال تخصص الأساذ الجامعي و رتبته الوظيفية.	08
116	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في التعليم .	09
117	يوضح وظيفة المنصب الإداري للمبحوثين .	10
118	تقييم المستوى المعيشي للأساذ الجامعي.	11
119	تقييم أجر الأساذ الجامعي .	12
119	يبين تغطية الأجر لمختلف احتياجات الأساذ الجامعي.	13
120	يبين موافقة الراتب لأداء الأساذ الجامعي .	14
121	يبين قبول الأساذ الجامعي لعروض العمل في جامعات غير جزائرية .	15
121	يبين تقييم المكانة الاجتماعية للأساذ الجامعي .	16
122	يوضح أسباب تدني المكانة الاجتماعية للأساذ الجامعي .	17
123	يبين أسباب ممارسة الأساذ الجامعي للمهام الإدارية.	18
124	يوضح مزايا المنصب الإداري بالنسبة للأساذ الجامعي .	19
125	يبين استفادة الأساذ الجامعي من سكن اجتماعي من طرف الجامعة بعد تولي المنصب الإداري.	20
125	يبين حصول الأساذ الإداري على سيارة المصلحة	21

128	يبين حضور النشاطات العلمية للأستاذ الجامعي و علاقتها بوظيفة المنصب الإداري .	22
130	يبين معدلات الإصدارات العلمية و علاقتها بوظيفة المنصب الإداري .	23
133	العوائق التي تحول دون قيام الأستاذ الجامعي الممارس للمهام الإدارية بالإصدارات العلمية .	24
134	يبين درجة تأثير عدم كفاية الوقت المخصص للبحث العلمي على إنجاز البحوث و الدراسات العلمية .	25
135	يبين إطلاع الأستاذ الممارس للمهام الإدارية على الجديد في تخصصه .	26
135	يبين أسباب عدم مواكبة الجديد في تخصص الأستاذ الجامعي الممارس للمهام الإدارية	27
136	تأثير الإدارة و مهمات العمل الإداري على وقت الأستاذ الجامعي .	28
137	يبين درجة تأثير أعباء الممارسة الإدارية على الأداء العلمي للأستاذ الجامعي .	29
138	يبين درجة تأثير الممارسة الإدارية على الأداء العلمي و علاقتها بالمنصب الإداري .	30
139	يبين توفيق الأستاذ الجامعي بين دوره العلمي و الإداري .	31
140	يوضح أسباب عدم التوفيق بين الدور العلمي و الإداري .	32
141	يوضح انعكاس الجمع بين الأدوار العلمية و الإدارية على البيئة التنظيمية و العلمية للجامعة .	33
142	يوضح رأي أعضاء هيئة التدريس في ترك الأدوار الإدارية للإداريين المكونين .	34
143	يوضح المهارات الإدارية للأستاذ الجامعي .	35
143	يبين توفير الجامعة للجو الملائم لإنجاح مهام الأستاذ كقائد إداري .	36
144	يبين أسباب عدم توفير الجو اللازم لمهام الأستاذ القائد من طرف الجامعة .	37
145	يبين الطرق المناسبة لإسناد المنصب الإداري للأستاذ الجامعي .	38
146	يبين المكان الأفضل للأستاذة الجامعيين .	39

الفهرس

	شكر
	إهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
11	مقدمة
13	الفصل الأول : الإطار النظري و المنهجي للدراسة
13	1.1 أسباب إختار الموضوع
13	2.1 الهدف من الدراسة
13	3.1 أهمية الدراسة
13	4.1 الإشكالية
15	5.1 فرضيات الدراسة
15	6.1 تحديد المفاهيم
16	7.1 المقاربة السوسولوجية
17	8.1 الدراسات السابقة
22	الفصل الثاني : الجامعة الجزائرية الأهداف و التحديات
23	1.2 مفهوم الجامعة
23	1.1.2 نشأة الجامعة الجزائرية
24	2.1.2 مراحل تطور الجامعة الجزائرية
26	2.2 وظائف الجامعة
27	1.2.2 دور الجامعة في التعليم
27	2.2.2 دور الجامعة في البحث العلمي
29	3.2.2 الجامعة و خدمة المجتمع
30	4.2.2 الأدوار الجديدة للجامعات
32	3.2 الجامعة الجزائرية و تحديات القرن الواحد و العشرون
32	1.3.2 التحديات المعرفية
33	2.3.2 التحديات الاجتماعية
33	3.3.2 تحديات اقتصادية
33	4.3.2 تحديات البحث العلمي
34	4.2 الجامعة و الأستاذ الجامعي
34	1.4.2 وضعية الأستاذ الجامعي
34	2.4.2 ظروف العمل في الجامعة
35	3.4.2 التكاليف المهنية للأستاذ الجامعي
38	الفصل الثالث : الإدارة الجامعية

39	1.3 تعريف الإدارة
39	2.3 تعريف الإدارة الجامعية
40	3.3 المكونات الأساسية للإدارة الجامعية
41	4.3 الأنماط الإدارية
41	1.4.3 الإدارة بالأساليب
41	2.4.3 الإدارة بالأزمات
42	3.4.3 الإدارة بالأهداف
45	4.4.3 الإدارة بالرؤية المشتركة
46	5.3 الإدارة الجامعية و أزمة التعليم الجامعي
46	1.5.3 خصائص أزمة التعليم الجامعي
47	2.5.3 أسباب أزمة التعليم الجامعي
47	1.2.5.3 أسباب إدارية
48	2.2.5.3 أسباب تنظيمية
48	3.2.5.3 أسباب مجتمعية
48	4.2.5.3 أسباب شخصية
48	6.3 وظائف الإدارة الجامعية
48	1.6.3 التخطيط الجامعي
50	2.6.3 التنظيم الجامعي
53	3.6.3 رقابة الإدارة الجامعية
54	7.3 الإدارة الجامعية الجزائرية و مؤشرات قياس أدائها
55	1.7.3 التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية
58	2.7.3 تشخيص التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية
58	1.2.7.3 من حيث الهيكل التنظيمي
59	2.2.7.3 من حيث المرونة التنظيمية
61	الفصل الرابع : الأستاذ الجامعي و الممارسة الإدارية
62	1.4 الوضعية المهنية للأستاذ الجامعي
63	2.4 الأستاذ الجامعي و المنصب الإداري
65	3.4 معايير اختيار الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري
65	1.3.4 المواصفات الشخصية
65	2.3.4 المواصفات الموضوعية
65	4.4 طرق اختيار الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري
65	1.4.4 اختيار الأستاذ الجامعي كقائد إداري على أساس التعيين
66	2.4.4 على أساس الانتخاب
66	3.4.4 على أساس الأقدمية
66	5.4 القيادة الإدارية الجامعية
67	1.5.4 مفهوم القيادة الإدارية

69	2.5.4 القيادة الجامعية
69	1.2.5.4 مفهوم القيادة الجامعية
70	2.2.5.4 مشكلات القيادة الجامعية
71	3.5.4 القيادة التقنية و القيادة التفاعلية
73	4.5.4 فن القيادة الجامعية
74	5.5.4 سمات القيادة الجامعية
74	1.5.5.4 الإبداع
76	2.5.5.4 القدرة على إتخاذ القرار
79	3.5.5.4 الثقافة
82	الفصل الخامس : الأستاذ الجامعي والدور العلمي و البيداغوجي
83	1.5 أهمية التدريس الجامعي
84	2.5 مواصفات عضو الهيئة التدريسية وواقع أعداده
84	1.2.5 مواصفات عضو الهيئة التدريسية في الجامعات
84	2.2.5 واقع إعداد عضو هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية
85	3.5 أساليب تطوير هيئة التدريس
86	1.3.5 ممارسة الإختصاص في مواقع العمل
86	2.3.5 الوحدات التدريبية الإنتاجية
87	3.3.5 التأهيل التربوي
88	4.5 تقويم أداء الأستاذ الجامعي
88	1.4.5 تعريف تقويم الأداء
89	2.4.5 أهمية تقويم الأداء
89	3.4.5 أهداف تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في الجامعة
90	5.4.5 واقع الأستاذ الجامعي من خلال بعض الدراسات حول تقييم الأداء
92	6.4.5 خصائص التدريس الجامعي الفعال
93	5.5 الأستاذ الجامعي و البحث العلمي
93	1.5.5 مفهوم البحث العلمي
95	2.5.5 مفهوم منهجية البحث
95	3.5.5 أهداف البحث العلمي
95	4.5.5 التميز و الريادة عن طريق البحث العلمي
96	5.5.5 صيغ تقييم الأستاذ الجامعي الباحث
97	6.5.5 علاقة التعليم العالي بالبحث العلمي
106	الفصل السادس : الأسس المنهجية للدراسة
107	1.6 المناهج المستخدمة في الدراسة
107	2.6 الأدوات المنهجية المستعملة في جمع المعطيات
108	3.6 العينة و طرق اختيارها
109	4.6 مجالات الدراسة

119	الفصل السابع : الجانب الميداني للدراسة
119	1.7 الخصائص الاجتماعية و المهنية للعينة
125	2.7 تحليل بيانات الفرضية الأولى
133	3.7 الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
135	4.7 تحليل بيانات الفرضية الثانية
154	5.7 الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
156	6.7 عرض و تحليل المقابلات
168	7.7 الاستنتاج الجزئي للمقابلات
170	الاستنتاج العام للدراسة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

يعتبر التعليم الجامعي ثروة كبيرة لا تقدر بثمن لما للعملية التعليمية من أبعاد اجتماعية، اقتصادية، نفسية وثقافية بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة ليست مرتبطة بزمان ولا مكان وجيل معين. إن الجامعة في أي مجتمع كان لا يمكن أن تؤدي دورها الكامل دون تحقيق التفاعل بين الفرد من ناحية والبيئة الاجتماعية من ناحية أخرى، وربط التعليم الجامعي بحاجات المجتمع التعليمية والثقافية والمهنية والتنموية، وفي الوقت الذي تسعى الجامعات في الدول النامية لتحديث نظم التعليم لتواكب التطور العلمي، نجد أن الاقتراب من الواقع التعليم الجامعي ومعوقاته ومشاكله يجعلنا نتحقق من التدهور المخيف في مستوى التعليم الجامعي من ناحية وناتج هذا التعليم من ناحية أخرى.

ولكي تتمكن الجامعة القيام بدورها المهم وتحقيق الأهداف العلمية والتنموية وجب الاستجابة بكفاية وفعالية لمتطلبات التنمية بتوفير أساتذة مدربين كما وكيفا وهذا لمواكبة الحاجات المتجددة بالإبداع والابتكار المستمر إذ يعتبر البحث العلمي مطلباً أساسياً للتميز في أي حقل من حقول المعرفة ولا تتمكن الجامعة من تحقيق درجة عالية من التميز والريادة في مجالات محددة من مجالات البحث العلمي إلا من خلال باحثين متميزين بالاعتبار أن الأستاذ الجامعي المحور الأساسي في العملية التعليمية، كما أنه من أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في الجامعة والمجتمع، وبصورة أساسية يكرس الباحثين وقتهم من أجل القيام بثلاث مهام رئيسية، المهمة البيداغوجية، البحث العلمي، والمهمة الإدارية بالنسبة للأساتذة المشرفين على المناصب القيادية في الجامعة ويبقى الأستاذ الجامعي ملتزماً بواجبه تجاه المعرفة من منظور اهتماماته، ويبقى التحدي الرئيسي كيف يوازن الأستاذ الجامعي بين دوره العلمي والممارسة الإدارية، وانطلاقاً من أهمية دور الأستاذ الجامعي الذي نجده إلى جانب الدورين الأساسيين البيداغوجي والبحثي، يكلف بالمسؤوليات الإدارية وما يترتب عنها من إهدار للجهد والوقت الذي من المفروض يصرف بشكل كبير على البحث العلمي وإعداد المادة العلمية.

ولغرض تناول كل هذه المسائل تم توظيف الخطة الآتية:

الفصل الأول:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والمنهجي للدراسة من خلال عرض أسباب وأهداف الدراسة، الإشكالية وفرضياتها تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، عرض المقاربة السوسولوجيا المقاربة المنهجية

بالإضافة إلى عرض لأهم الدراسات السابقة المعتمدة وعلاقتها بدراستنا وفي الأخير عرض لأهم الصعوبات.

الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل التعريف بالجامعة من حيث نشأتها ومراحل تطورها إلى جانب الوظائف البيداغوجية والبحثية. وأهم التحديات التي نواجهها، والتعرف على مختلف أنماط إدارتها من حيث تنظيمها ومكوناتها وأهم المشاكل التي تعرفها.

الفصل الثالث:

يتطرق هذا الفصل إلى الإدارة الجامعية تعريفها ومختلف المكونات الأساسية والأنماط الإدارية في الجامعة من الإدارة بالأساليب والإدارة بالأزمات والأهداف والإدارة بالرؤية المشتركة إلى جانب عرض أزمات التعليم الجامعي وارتباطها بالجانب الإداري والتنظيمي للإدارة الجامعية إلى جانب التطرق إلى الوظائف الأساسية للإدارة الجامعية ومؤشرات قياس أدائها من حيث التشخيص والتنظيم الإداري.

الفصل الرابع:

يتطرق هذا الفصل إلى الأستاذ الجامعي والممارسة الإدارية من حيث دور ومكانة الأستاذ الجامعي وكذلك الكيفية التي تؤثر بها الأعباء الإدارية وقيودها على الدور العلمي للأستاذ الجامعي.

الفصل الخامس:

يتناول هذا الفصل الدور البيداغوجي والعلمي للأستاذ الجامعي إلى جانب واقع البحث العلمي في الجزائر والتعريف بإنتاجية العلمية والتحصيل العلمي للأستاذ الجامعي وأهم معوقات الإبداع المعرفي والعقبات التي تحول دون تأدية الأستاذ الجامعي لدوره البحثي.

الفصل السادس:

الجانب الميداني للدراسة أين يتم تحديد فيه مجالات الدراسة، العينة وطريقة اختيارها، المناهج المستخدمة، أدوات وتقنيات الدراسة.

الفصل السابع:

نتناول في هذا الفصل عرض وتحليل معطيات فرضيات الدراسة وعرض و تحليل المقابلات و النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع:

إن الموضوع الممارسة الإدارية للأستاذ الجامعي ذو أهمية بالغة ويستمد أهميته من التحول والتطور السريع لمهنة التعليم الجامعي وما تتطلبه من مهارات متجددة وكننيجة للثورة العلمية والتقنية والانفجار المعرفي والانفتاح الفكري وانعكاساته على الجامعة التي أصبحت مطالبة بتطوير نفسها بوضع إستراتيجيات ومنهجيات وتقنيات لنشر التعليم والتكنولوجيا على نطاق أوسع ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال أساندة أكفاء يتمتعون بقدر كافي من المهارات التعليمية البحثية والتفرغ التام ومن أجل التعرف وتسييل الضوء على أثر الضغوط والقيوم الإدارية للأستاذ المنشغل بالمهام الإدارية على الكفاءة الإنتاجية العلمية، وتنبع هذه الرغبة من معاشتي المستمرة لهاته الفئة من الأساتذة باعتباري أنتمي إلى سلك الموظفين الإداريين بالجامعة، وهذا ما نمى فضولي العلمي من أجل كشف أهم الأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي لتفضيل المناصب الإدارية عن مخابر البحوث.

إلى جانب السبب الموضوعي وهو:

حدائة الموضوع و قلة الدراسات العربية حوله وخاصة الجزائرية في إطار علم الاجتماع التنظيم والعمل.

2.1. الهدف من الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم الأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي لتفضيل المناصب الإدارية.
- الكشف على مدى تأثير ممارسة المهمة الإدارية للأستاذ الجامعي على دوره العلمي والبيداغوجي.
- التعرف على الحاجات الإرشادية والتوجيهية لتحقيق التوازن والتوافق بين الدور العليم والممارسة الإدارية للأستاذ الجامعي.

3.1. أهمية الدراسة:

- قد يسهم هذا البحث في حل بعض المشكلات التي تواجه البحث العلمي و المتعلقة بعدم تفرغ الأستاذ الجامعي للممارس للمهمة الإدارية.
- يمكن أن نستفيد من نتائج هذه الدراسة:
- القادة في الجامعات مستويات اتخاذ القرار المتعلقة بواقع ومشاكل التعليم العالي في الجزائر.
- قد تفتح هذه الدراسة أفقا جديدة للباحثين في الإدارة الجامعية ليواصلوا البحث في هذا المجال.
- أمل في أن يكون لهذه الدراسة مساهمة في إلقاء الضوء على إحدى ظواهر الهدر الأكاديمي في الجامعات الجزائرية وتضييع رأس المال البشري المكلف بالتأطير.

4.1. الإشكالية:

يمثل التعليم العالي قمة الهرم التعليمي في جميع أنظمة التعليم في العالم باعتباره مركز الإشعاع للعلوم والمعارف في المجتمع و معقلا للفكر الإنساني في أرفع مستوياته ومصدر للاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأنماطها وهي الثروة البشرية وهذا بالتحصيل العلمي والمعرفي والنمو الفكري والاجتماعي والأخلاقي واكتساب طلاب الجامعة القيم والمبادئ والنضج الاجتماعي، وبالتالي يحقق هذا الدور المهم والمفاعل لمؤسسات التعليم العالي أهداف التربية المنشودة في إعداد أجيال المستقبل إعدادا مهنيا متخصصا عاليا حسب ما يتفق مع متطلبات قطاعات الإنتاج المختلفة حيث تفتح لهم آفاق المعرفة والعمل والبناء لتحمل المسؤوليات في المواقع المختلفة.

- وتعد مؤسسات التعليم العالي العقل المفكر والرائد العلمي للأمة ومحور الاتصال المعرفي والتقدم الثقافي و الوعي العلمي والرقي الاجتماعي وتقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكفاءات المهنية وترقية المناخ الأكاديمي، ومساندة الرغبات التعليمية ودفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان والكشف والابتكار باعتبارها مركزا مهما من مراكز البحث العلمي والتفاعل الفكري والمعرفي، فهي

الأساس في نشر البحوث والدراسات الهادفة في كافة المجتمعات وتمنح كافة المهن الأخرى صلاحية الممارسة.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي عدة تحديات من خلال الضغوط التي يمارسها المجتمع على الجامعة أو التطورات المختلفة سواء كانت تقنية أو معلوماتية أو منهجية إلى جانب الارتفاع المتزايد في عدد الطلبة ونقص أعداد هيئة التدريس وسرعة التغيير العلمي وتعدد وظائف الجامعة إذا حصلت تغيرات جذرية في مقاصدها وطبيعة أعمالها، مما وجب إحداث إصلاحات وصياغة رؤى مستقبلية للتعليم العالي في الجزائر من خلال معرفة التحديات المستقبلية سواء تلك المرتبطة بالتغيرات العالمية والظواهر الجديدة أو المرتبطة بكفاءة التعليم أو المتعلقة بتحقيق وظائف الجامعة من التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ولا تتحقق جملة هذه الوظائف إلا بتفعيل مؤسسات التعليم العالي بشكل متنامي ويأتي الأستاذ الجامعي وتطويره من أبرز التحديات القائمة، إذا أن المجتمع الحديث يستلزم توافر كفاءات ومهارات عالية في الأستاذ الجامعي فلم يعد يكفي الإلمام بالأساليب التقليدية في التدريس بل لابد من إتقان الوسائل الحديثة في التعليم العالي ومعرفة مصادر التعلم المختلفة وكيفية التعامل معها.

- إن مكانة وسمعة أية جامعة ترتبط بالمستوى الأكاديمي والكفاءة العلمية والفنية للأساتذة الذين يعملون ضمن كلياتها وأقسامها ولكي تصنف وتصبح من الفئة العالمية استناد إلى نوعية تعليمها، فإن الأساتذة في هذه الجامعة يجب أن يساهموا في توسيع حدود المعرفة الإنسانية بنجاح، وذلك من خلال أداء أبحاث رائدة.

إن التعليم والبحث العلمي الذي يخدم عملية التنمية وخدمة المجتمع هما من أساسيات ووجبات الأستاذ الجامعي الذي يمثل العمود الفقري في هيكل التعليم العالي والعنصر الأساسي والجوهري في العملية التعليمية لكونه الأداة الفعالة التي تؤدي بالجامعة إلى الاضطلاع بمسؤولياتها وحمل رسالتها الزامية إلى تطوير التعليم وخدمة المجتمع بالإضافة إلى قدرتهم على البحث العلمي في مجال تخصصهم وتمكنهم من إضافة المعرفة بالتحصيل والعطاء طيلة حياتهم وهذا ما يسمح لهم التجديد في محاضراتهم وإمكانية الإبداع المعرفي الحقيقي، ولا يكون هذا إلا بوجود سياسة بحثية هادفة محددة ذات تنظيم وتخطيط إداري سليم تحدد الإطار البحثي الذي يعمل ضمنه الأستاذ الجامعي والذي تمكنه من الوصول إلى مراتب التميز والريادة و دفعه إلى ارتياد مجالات بحثية جديدة، ومن المعروف أن الكفاءات لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن المناخ العلمي والظروف المواتية للتعبير عن كموناتها والوصول بها أعلى مستويات الإنتاجية العلمية .

- ولكي يقوم الأستاذ الجامعي بدوره المهم والحساس وبكفاءة واقتدار، لابد أن يتمتع بقدر كاف من القدرات والكفايات التعليمية والتفريغ التام لما تستلزمه العملية البحثية من وقت وجهد، فكيف يمكنه ذلك ونجده إلى جانب المهمة البحثية والعبء التدريسي يكلف بالأعمال والمهام الإدارية التي تستهلك الشيء الكثير من وقته وجهده وهو الجزء الذي من المفروض يصرف على الدراسات والبحوث العلمية وبهذا التحول يفقد الأستاذ الجامعي الكثير من استحقاقات المهنة المطلوبة، وبالتالي يبقى التحدي الرئيسي كيف يوازن الأستاذ الجامعي بين التدريس وإجراء المهام الإدارية والبحوث العلمية ؟

وبهذا تظهر مشكلة توتر الأدوار حيث تبدو مشكلة توزيع الوقت والجهد على الأدوار بشكل متوازن، فهل لهذا التكليف بالمسؤوليات الإدارية يفصله عن الاهتمامات الأكاديمية من إنجاز الدراسات والبحوث في مجال تخصصه؟ وهل يمتلك خيارته بين أن يضل أستاذا جامعيًا حقيقيًا وبين أن يتحول إلى موظف إداري ويبتعد عن مجال تخصصه ؟

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل يفضل الأستاذ الجامعي التواجد في المنصب الإداري ؟
 - 2- ما هي أسباب التي تدفعه لقبول ممارسة المهمة الإدارية ؟
 - 3- كيف تؤثر ممارسة المهام الإدارية للأستاذ الجامعي على دوره العلمي والبيداغوجي ؟
 - 4- هل يساهم الأستاذ الجامعي الممارس لمهمة الإدارية في دعم البحث العلمي ؟
- ومن أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة صيغت الفرضيات على النحو التالي:

5.1. فرضيات الدراسة:

- 1- يفضل الأستاذ الجامعي التواجد في المنصب الإداري من أجل الامتيازات المادية والمعنوية.
- 2- انشغال الأستاذ الجامعي بالأعمال الإدارية يؤثر على إنتاجيته العلمية.

6.1. تحديد المفاهيم:

- مفهوم الجامعة:

لقد تعددت وجهات النظر في الجامعة، فهناك مجموعة أرادت أن تصور الجامعة من خلال علاقتها بما فيها كبيئة تحوطها هالة من التقديس، فوصفوها " بذلك الرواق الأكاديمي الذي يحمي ألوان المعرفة (ص328 - 333)، [51] والعلم، والحقيقة والمبادئ، والتجربة والتأمل وقد عرفها البعض، هي مأوى العلماء والباحثين في شيء فروع المعرفة الإنسانية، وشعارها الجامعة في خدمة المجتمع والحضارة الإنسانية فهي " تبعا للتصورات السابقة جهاز يتميز سمو الهدف ووحدة الروح والغرض، غير أن هناك جماعة أخرى أرادت أن تصور الجامعة من خلال فلسفة معنية فوصفها بأنها مصنع الريادة في الأمة، أو مركز للتربية الحرة، وجهاز لإجراء البحوث " [30] (ص 29) المفهوم الإجرائي للجامعة:

هي مؤسسة التعليم العالي تجمع قي طياتها أفراد (طلبة وأساتذة، وإداريين، يربطهم هدف واحد هو التعليم وخدمة المجتمع وتنميته فهي جهاز لإجراء البحوث وتحديد المعرفة وإنتاجها. الأستاذ الجامعي:

يعرف الأستاذ الجامعي، بأنه كل من يعمل ويشغل وظيفة مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ محاضر أو أستاذ في أحد الجامعات المعترف بها أو ما يعادل هذه المسميات في الجامعات التي تستعمل مسميات مغايرة، ويعد الحجر الزاوية في العملية التعليمية والذي يتعامل مع الطلاب مباشرة فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها وحمل أعباء ورسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع التعريف الإجرائي للأستاذ الجامعي:

يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأستاذ الجامعي في الدراسة الحالية: هو الشخص الذي عين في الجامعة و لديه مؤهلات تربوية علمية بين شهادات والدراسات العليا، وشهادات الدراسات المعمقة والذي يقوم بالمهام التالية: التدريس، الإشراف والتأطير، البحث العلمي بالإضافة إلى قيادة الأدوار القيادية من تخطيط، وتوجيه وإشراف.

تعريف الإنتاجية العلمية:

تعرف الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس بأنها الجهود العلمية التي يقوم بها العضو والتي تظهر في هيئة كتابته لبحث أو مقالة وتأليف كتاب أو ترجمة. ويعرف بنجر 1993 الكفاءة الإنتاجية بأنها قدرة المتعلم التي تمكنه من أداء سلوك معين يرتبط بما يقوم به من مهام تربوية أو تعليمية في التدريس، بحيث تشمل المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بالتدريس وتؤدي بمستوى كامل ينعكس أثره على سلوك الطلاب بشكل يمكن ملاحظته في سلوك وأداء المعلم. [30] (ص 65)

ويمكن تحديد المفهوم الإجرائي للإنتاجية العلمية للأستاذ الجامعي إذ هي عبارة عن مجموعة البحوث التربوية المتعلقة بتطوير المقررات الدراسية والبرامج التعليمية والبحوث الأساسية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس و التي تهدف إلى إنتاج المعرفة الجيدة و تنميتها في المجال الذي يتخصص فيه إلى جانب البحوث التطبيقية التي تسهم بحل المشكلات الاجتماعية والتربوية. التعريف الإجرائي للدور العلمي:

يعتبر الدور العلمي المهمة الأساسية لعضو هيئة التدريس ويتمثل في النشاط البحثي الذي يؤدي إلى تطوير وتحسين المستوى العلمي والمعرفي لأعضاء هيئة التدريس وهذا ينعكس بشكل ايجابي على كمية ونوع المعلومات التي يدرسونها للطلاب من خلال أدائهم.

التعريف الإجرائي للدور البيداغوجي:

يقصد بالدور البيداغوجي لأستاذ الجامعي بالأداء التدريسي الجامعي والذي له أثر بالغ على التحصيل العلمي والمعرفي والنمو الفكري الاجتماعي والأخلاقي لطلاب الجامعة والذي يتم من خلاله التفاعل الفكري و المعرفي بين طلاب الجامعة و أعضاء هيئة التدريس بغرض اكتسابهم القيم والمبادئ الأخلاقية والاتجاهات الايجابية والنضج الاجتماعي.

التعريف الإجرائي للمهمة الإدارية للأستاذ الجامعي:

يقصد بالمهمة الإدارية للأستاذ الجامعي تلك الأعمال الإدارية التي يقوم بها الأستاذ الجامعي إلى جانب المهام البحثية والتعليمية، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة والإشراف على مختلف العمليات الإدارية.

التعريف الإجرائي للامتيازات المادية و المعنوية:

تتمثل في ظروف وإمكانات العمل المادية والمتمثلة في المكافئات والعلاوات والزيادة في الأجر إلى جانب تأمين المواصلات وتأمين السكن والظروف المعنوية والمتمثلة في فرص الترقية وشهادات التقدير وتفويض السلطة وإبرام علاقات على مختلف المستويات والمكانة الاجتماعية.

7.1. المقاربة السوسولوجية للدراسة:

تعتبر المقاربة النظرية في علم الاجتماع الركيزة الأساسية في ميدان البحث العلمي، باعتبارها المرجع والإطار الفكري والنظري لموضوع الدراسة وهذا بتفسير مجموعة من الفروض العلمية ووصفها في نسق علميا لتحديد الزاوية الفكرية والاتجاه النظري للدراسة لأن الاقتصار على الجانب التجريبي وحده يعتبر إغفال علل وأسباب الظواهر الأصلية سواء كان هذا الإغفال ضمنا أو صريحا، ومن أجل تفادي تحريف حقيقة الواقع وجب الاعتماد على نظرية يحدد من خلالها طبيعة الموضوع وما يلائمه.

فموضوع الممارسة الإدارية للأستاذ الجامعي يمكن إدراجه ضمن النظرية البنائية الوظيفية لأنها تتوافق مع طبيعة الموضوع وهو دراسة الجامعة كبناء أو نسق فرعي من النسق العام، والتي تنطلق من مسلمة مفادها " تكامل الأجزاء في كل بناء والاعتماد المتبادل بين العناصر المختلفة للمجتمع، وأن التغيير في أحد الأجزاء من شأنه أن يحدث تغيرات في الأجزاء " [3] (ص 42).

فالبنائية الوظيفية تعني بتكامل الأجزاء وتماسك النسق، ويمكن معرفة وظيفة ودور الأستاذ الجامعي داخل الجامعة ومدى نجاحه في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الدور المفاعل الذي يؤديه داخل التنظيم وفي مختلف مستويات وأقسام كلياتها، فالنظرية الوظيفية كما ذكرها العلماء الوظيفيون، هي الدور الذي يلعبه الجزء في الكل، أي النظام في البناء الاجتماعي الشامل أي أن درجة الاستمرار في البناء الاجتماعي هي التي تحقق وحدته وكيانه ولا يمكن أن تتم إلا بأداء وظيفة هذا البناء أيالحركة الديناميكية المتمثلة في الدور الذي يلعبه نظام أو نسق في داخله [27] (ص 240).

وهذا ما يجسد في الأدوار الأساسية للأستاذ الجامعي من التعليم والبحث العلمي إلى جانب الأداء الإداري ووظائف الجامعة من خدمة المجتمع والوظيفة المعرفية والبحثية والتعليم، ومدى تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها و القيام بأدوارها، بمساهمة العمود الفقري وحجر الزاوية فيها وهو الأستاذ الجامعي.

ومن التعريفات الشهيرة للوظيفة كذلك الذي قدمه ميرنون حيث قال: " إنها تلك النتائج والآثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدي إلى تحقيق التكيف والتوافق في نسق معين " [45] (ص 15).

ومن خلال هذا التعريف فللجامعة عدة أهداف يراد تحقيقها والوصول إلى نتائج مرضية منتظرة ومحددة ضمن استراتيجيات والتي من شأنها المحافظة على توازنها وتكيفها مع البيئة التنافسية الخارجية ومتطلبات المحيط وسوق العمل وهذا متعلق بالشكل الأساسي على مدى فعالية الأساتذة في دعم وتحقيق رسالتها من خلال التفاني وصرامة العمل و جدية البحوث العلمية والتحصيل المعرفي للطلبة.

والأستاذ الجامعي بحكم تعريفات النظرية الوظيفية مطالب بتحقيق التوازن في أدواره الرئيسية من التعليم والبحث العلمي إلى جانب الدور الثالث وهو الأداء القيادي وهذا لإنعكاسه على الوسط العلمي والبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وتأثير أهدافها ووظائفها بهذا الجمع بين مختلف الوظائف وأي خلل في إمكانية التوفيق بينهم يؤثر مباشرة على أهدافها ونتائجها، ومن خلال هذا يكمن سبب إدراج موضوع الدراسة ضمن النظرية الوظيفية إذا حسب التعاريف المختلفة والتي تؤكد على أثر النتائج المحققة في تحقيق التكيف والاستقرار والتوافق في نظام معين.

إلى النسق T-parsons ويمكن إدراج موضوع الدراسة ضمن النظرية النسقية، حيث ينظر "مجموعة من الأفعال الاجتماعية المتداخلة والمتكررة في نفس الوقت والتي تبرز في نفس الوقت مجموعة الضرورات الوظيفية التي تحكم كل الأنساق الاجتماعية وما يسمى بالشروط الضرورية لبقاء (الأنساق ولوجود المجتمع واستمراره " [44] (ص 277

وتحليل خصائص البناء الاجتماعي للنسق ثم توظيف النسقية على المستوى النظري والميداني باعتبار النسق الاجتماعي عبارة عن نمط منظم يحكم العلاقات بين الأفراد وينظم حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض، كما أنه يعتبر إطاراً من المعايير أو القيم المشتركة بالإضافة إلى أنه يشمل على أنماط مختلفة من الرموز والموضوعات الثقافية المختلفة وكذلك لكون المنظمة كنسق اجتماعي، في شبكة العلاقات التفاعلية التي تحدد طبيعة هذا النسق كحالة من حالات التفاعل الإنساني، لها صفاتها وخصائصها المميزة لها من أي نسق آخر.

كما تمثل الجامعة ذلك النسق المغلق والمفتوح في آن واحد أي أن من خلال بيئة الجامعة الداخلية والخارجية وما يترتب عنها من عمليات التأثير والتأثر.

وباعتبار الجامعة نسقا اجتماعيا يتوفر على كل مميزات النسق بتعريف بارسونز من أفعال متداخلة ومتكررة والمتمثلة في التعليم والبحث العلمي والأفعال الإدارية والوظائف الضرورية من خدمة المجتمع والوظيفة المعرفية والثقافية التي تعتبر من أساسيات الاستقرار والتوافق بين مختلف الأنساق الأخرى وبقيائها، فممارسة الإنسان الجامعي للمهام الإدارية يعتبر فعل اجتماعيا يؤدي وظيفة إدارية داخل الجامعة من شأنها الحفاظ على استقرار الإدارة الجامعية وفعالية سيرها وتنظيمها إلى جانب الأفعال الرئيسية الأخرى من الفعل البحثي والتعليمي ومدى التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة وانعكاسه على البيئة العلمية بشكل عام للجامعة لضمان تكامل وترابط الوظائف الأخرى وانسجامها.

وحسب تصور بارسونز للمجتمع كنسق اجتماعي متكامل يقوم كل عنصر فيه بوظيفة معينة للحفاظ على اتزان واستقرار النسق وكل نسق اجتماعي هو بنية ذات حدود معينة تفتح وتنغلق على البيئة.

ومن خلال التعريف فإن الأستاذ الجامعي يعتبر العمود الفقري في العملية التعليمية والتي تعتبر من الوظائف الأولى والرئيسية للجامعة إلى جانب البحث العلمي وبالتالي أي خلل وعائق يحول دون تحقيق هذه الوظائف والتي يمكن أن ترجع إلى أسباب عدم رضا الأستاذ الجامعي الوظيفي والمعوقات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي تعيق عمل ووظيفة الأستاذ الجامعي لتحقيق أهدافه وبالتالي أهداف المنظمة ككل والنسق بشكل عام قد يؤدي إلى زعزعة استقرار الجامعة وتحول دون تحقيق وبلوغ أهدافها التنظيمية والبحثية وصعوبة تكيفها مع البيئة الداخلية والتغيرات التي تحدث فيها وصعوبة تحدي البيئة التنافسية الخارجية ومتطلباتها لضمان مكانتها وهذا باعتبارها نسقا مفتوحا على مختلف البيئات الأخرى. [72] (ص 176)

8.1. الدراسات السابقة:

تعتبر المواضيع المتعلقة بالأستاذ الجامعي والبحث العلمي من الموضوعات الهامة، ولعل ذلك يرجع إلى التطورات المتعددة في أدوار المؤسسة الأكاديمية من جانب، وظهور الثورة العلمية والتقنية التي المستدامة للمهارات القيادية والتنظيمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات تستوجب التنمية التعليم العالي من جانب آخر، إلا أن الباحثين يختلفون في تحديد الحاجات والمجالات التي ينبغي أن تتناولها إستراتيجيات التنمية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وفقا لاهتماماتهم العلمية والمهنية، وقد

برزت العديد من الأبحاث والدراسات التي تصب في مجملها في التركيز على معوقات البحث العلمي وانشغال أعضاء هيئة التدريس بالأعمال الإدارية.
الدراسات الأجنبية:

دراسة برندا روزير: Clark-brndarozier 1989

فهي تركز على فحص أحد برامج التطوير الأكاديمي لمن يمارس مهام قيادية وأبرزت نتائج الدراسة أن الأفراد الذين شاركوا في البرنامج ينظرون إلى أنفسهم بزيادة كفاءاتهم في جوانب المسؤولية الإدارية، وأنهم إتقنا والتزاما بين غيرهم من الأكاديميين الذين لم يتلقوا برامج في التطوير الإداري (والقيادي). [78] (ص 76)

" على الفعالية ruth 1994 Gattlieb esthere and yakier تؤكد دراسة إسزيري ويكررت " الأكاديمية، وحجم العمل، وتوزيع الوقت، والرضا الوظيفي والرغبة الشخصية في التطوير.

" فيؤكد في Salas de 1988 paparella olimpia - أما دراسة سالاس دي بابا ريبلا أوليمبيا " دراسته التي أجريت على مؤسسات التعليم العالي بفنزويلا أن كل المشاركين يعتقدون أن تطوير هيئة التدريس يمكن أن تكون له أثر على مؤسساتهم، كما أن هناك اختلاف في تصنيف الاحتياجات إذ صنف أعضاء هيئة التدريس التطوير التنظيمي كأخر خيار لهم والعكس صنفه الإداريين كخيارهم الأول، كما أن هناك عوائق قد تعوق جهود التطوير الأكاديمي وأظهرت الدراسة تلك العوائق في (عدم كفاية الوقت، ضعف الدعم المؤسسي...) مما يتطلب كما أشارت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في بعض الإجراءات حتى يمكن التأكيد على التطوير الشامل لعضو هيئة التدريس مهنيا وتنظيميا وتربويا.

دراسة إيدي: Eddy 1992-

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات تكساس الأكاديمية تبعا لمتغيرات العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية للكلية، سنوات الخبرة في التدريس، الرتبة والراتب. [76](ص332)
- منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على 150 من أعضاء هيئة التدريس

- أداة الدراسة: استبانته لقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

- وقد وصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها:

1- يوجد رضا وظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعا لمتغيري سنوات الخبرة و الجنس.

3- عدم وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس مما يتعلق بالراتب الذي يتقاضونه.

تقييم الدراسات:

إن بعض هذه الدراسات تتفق وبحثنا على أن الفعالية الأكاديمية والتدريسية تتأثر بعدة عوامل كحجم العمل، وتوزيع الوقت وعدم وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس على الراتب الذي يتقاضونه وهذا ما تحاول دراستنا الكشف عنه من خلال فرض الفرضية الأولى والتي تركز على الأسباب المادية والمعنوية التي توجه اختبار عضو هيئة التدريس لتولي المهام الإدارية والمتمثلة في عدم الرضا على الراتب أما عامل حجم العمل وتوزيع الوقت مدى تأثيره في الفعالية الأكاديمية والتدريسية فتتقارب مع ما تم طرحه في الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير ممارسة المهام الإدارية للأستاذ الجامعي على دوره العلمي والبيداغوجي وبالتالي تدني الإنتاجية العلمية وهذا من خلال الجهد والوقت الذي يتطلبه التفرغ الإداري إلى جانب الدور العلمي.

وركزت بعض الدراسات على أهمية التطوير الأكاديمي لمن يمارسون المهام القيادية وقد أبرزت نتائج الدراسة أنهم أكثر كفاءة وفعالية في الجوانب المسؤولية الإدارية إذا أن برامج التطوير تؤثر بالإيجاب

على الأداء الإداري والقيادي وهنا يكمن وجه الاختلاف مع الدراسة الحالية التي تبحث في مدى تأثير الممارسة الإدارية لعضو هيئة التدريس على الدورة العلمية والبيداغوجي.

- الدراسات العربية:

دراسة أجريت في مصر حول " اتجاهات أساتذة الجامعة نحو تقلد المناصب في التعليم العالي" [46](ص37) وقد بلغت عينة الدراسة 150 أستاذاً ومن بين نتائج الدراسة وتبرز نتائج الدراسة أن (29%) فقط من أفراد العينة أفادوا بأن لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل في المناصب الإدارية في الجامعة، بينما (71%) كانوا يحملون اتجاهات سلبية يبررون ذلك بأنه يأخذ من وقت و جهد الأستاذ الجامعي الذي هو في الأساس موجه لأداء المحاضرات والبحث والتأليف، وإن (14%) من هؤلاء الـ (71%) عدو ذلك مؤشراً على ضعف علمية الأستاذ، وأن الأستاذ الذي يشعر بأنه ضعيف في كفاءته العلمية وأدائه للمحاضرة يحاول الهرب إلى المنصب الإداري.

- دراسة علي كاظم الشمري، من جامعة واسط في العراق.

تحت عنوان: رصد صراع الأدوار في الشخصية الأكاديمية ... الأستاذ الجامعي العراقي بين الدور العلمي والمنصب الإداري " [35](ص87) حيث شملت عينة الدراسة أساتذة من جامعة (واسط) (و ذي قار) و (الديوانية) وبلغت 140 أستاذاً و أستاذة ، وتمحور السؤال الرئيسي حول وجهة نظرهم حول ميل الأساتذة الجامعيين للسعي وراء المناصب الإدارية في الوقت الحاضر.

وجاءت النتائج على النحو التالي:

أفاد (49%) من العينة بأن الأستاذ الجامعي يجب أن لا ينشغل بالمنصب الإداري بقدر ما ينشغل بتطوير قدراته في التدريس والبحث العلمي، إذ قد يأتي المنصب إليه من دون أن يطلبه. أوضح (33%) بأن على الأستاذ أن لا يدع العمل الإداري يؤثر في عمله الأكاديمي. أكد (17%) منهم بأن لا ضرر في أن يتصدى الأستاذ للمنصب الإداري.

وقد أفاد (72%) من أفراد العينة ذوي الموقف السلبي من ظاهرة السعي وراء المنصب الإداري في الوسط الأكاديمي باستغرابهم من موجة البحث وراء المناصب هذه، وأكدوا أن هذا الميل أصبح عاملاً في إيجاد هوة بين الأساتذة لم تكمن موجودة سابقاً، وأدى إلى خلق محاور وتكتلات في الوسط الجامعي مما انعكس على الواقع العلمي من جهة وعلى العلاقات بين الأساتذة المعروفة بالتوافق والبعيدة عن الصراع والضغينة من جهة أخرى، وهو ما يتعارض مع وضعهم ومكانتهم بوصفهم أساتذة جامعيين يتولون إعداد أجيال من الباحثين والمربين يأخذون دورهم في تطوير المجتمع.

وقد خلصت دراسة " حكيم " (1989) لوصف حقيقي للرضا المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك عبد العزيز في السعودية بالنسبة للموظفين وأوضاعهم والخدمات التي تقدم لهم والترقية، وعدم كفاية الأجور، وانخفاض الحالة الاجتماعية وخصائص الطلبة وسلوكهم، وأوضحت نتائج الدراسة أن أعضاء الهيئة التدريسية أظهروا رغبتهم في تطوير الخدمات والتحفيز حتى تزداد كفاءتهم و إنتاجيتهم العلمية [61](ص35).

التعقيب على الدراسات:

تقارب هذه الدراسات مع دراستنا الحالية من حيث تأكيد نتائجها من التأثير السلبي للمنصب الإداري على الكفاءة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وهذا من خلال الوقت والجهد الذي تتطلبه الممارسة الإدارية إضافة إلى التفرغ الذي تستلزمه العملية البحثية والتحصيل العلمي، وبعضها أكدت ضرورة توجيه جهود لتطوير قدراته المعرفية والتدريسية والانصراف عن الانشغال بالمنصب الإداري، وهذا ما يتوافق مع ما تم طرحه في الفرضية الثانية لدراستنا وبالتالي تدعمها من حيث تأثير ممارسة المهمة الإدارية للأستاذ الجامعي على دوره العلمي وبالتالي تراجع كفاءته وخبرته.

وركزت هذه الدراسات على عدم الرضا المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، فيما يتعلق بالجوانب المادية والمعنوية المتمثلة في عدم كفاية الأجور وانخفاض الحالة الاجتماعية والترقية، وهذا ما تحاول دراستنا الكشف عنه من خلال الأسباب التي تؤدي بالأساتذة الجامعي لتولي المناصب الإدارية إلى جانب الدور

العلمي ويظهر هذا من خلال الفرضية الأولى حول تأثير الأسباب المادية والمعنوية في اتجاه الأساتذة نحو اختيار وتفضيل المنصب الإداري.
الدراسات الجزائرية:

- دراسة الطالبة: نعيمة بكوش حول " البيئة الخارجية و علاقتها بتنمية البحث الجامعي

في الجزائر " [84](ص14) و التي كانت جامعة سعد دحلب - البليدة - ميدانا لها سنة 2008 حيث اهتمت الدراسة بتسليط الضوء على واقع البحث العلمي الجامعي في الجزائر من خلال الباحثين والعاملين في فرق البحث والمخابر الجامعية، وكذلك التطرق إلى أثر البيئة العلمية في تكوين الباحث الجامعي ومدى مساهمتها في تنمية البحث الجامعي وكذا محاولة معرفة واقع تمويل البحث الجامعي خاصة من جانب القطاع الاقتصادي والاجتماعي والسبل الكفيلة بتعزيز مصادر تمويله إلى جانب محاولة معرفة واقع تمويل البحث الجامعي خاصة من جانب القطاع الاقتصادي والاجتماعي. ولقد جاءت الدراسة لتحقيق من الفروض التالية:

- 1- تؤثر البيئة العلمية في تنمية البحث الجامعي في الجزائر.
 - 2- لتمويل القطاع الاقتصادي والاجتماعي دور في تنمية البحث الجامعي.
 - 3- تؤدي الظروف الاجتماعية والمادية للباحث الجامعي إلى تنمية البحث الجامعي.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن البحث الجامعي في الجزائر بمختلف مراحل ومجالاته ليس فاعلا أو مؤثرا في الحياة الاجتماعية والاقتصادية ويعود ذلك إلى:

- * عدم ارتباط المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية بمؤسسة البحث العلمي الجامعي ولهذا فإن لا يוכל إليه حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع بمختلف نواحيه ومجالاته ومن ثم توكل مهمة حل هذه المشاكل التي يعاني منها المجتمع إلى المؤسسات البحثية الخارجية وهذا ما يجعل الباحث الجامعي على هامش متطلبات ومشاكل مجتمعه وهذا يؤثر سلبا في تنمية البحث العلمي الجامعي.
- * اعتماد البحث العلمي الجامعي على التمويل الحكومي بنسبة كبيرة رغم قلته في تمويل مختلف مشاريع البحث العلمي الجامعي من وسائل وتجهيزات ومصادر معلومات وغيرها
- * وجود مستوى لباس به من الرضا الوظيفي من ناحية:
- العلاقات مع الزملاء.

- وجود احترام متبادل بين الأساتذة والمسؤولين، بين الأساتذة والطلبة.

* عدم الرضا عن سياسة التكوين والمجهودات المبذولة من طرف الأستاذ الجامعي.

أثرت جملة هذه العوامل على مردودية الأستاذ الجامعي وأدت إلى تراجع نشاطه داخل الجامعة حيث أدلت نسبة 41.3% من أفراد العينة بتقلص مجهوداتهم مقارنة بالسنوات الأولى للتوظيف مقابل 33.3% من أفادوا أن مجهوداتهم بقيت ثابتة نتيجة لصعوبة الظروف المهنية [84](ص14) ومن بين المؤشرات السلبية التي كشفت عنها الدراسة التي تشوه صورة الجامعة، عدم كتابة المقالات العلمية والكتب في مجال التخصص من قبل نسبة معتبرة من الأساتذة مما يؤثر على مردوديتهم بالجامعة وخارجها.

- دراسة الطالب: عبد المجيد بوقرة تحت عنوان " الأستاذ وممارسة القيادة الإدارية في الجامعة "

دراسة ميدانية في جامعة سعد دحلب - البليدة - حيث بلغت عينة الدراسة 150 أستاذا من أصل 1057 موزعين على سبع كليات وقد جاءت هذه الدراسة من أجل الإجابة على إمكانية جمع الأستاذ بين قيادة الأدوار التربوية والإدارية وتأثير جمعه على العلاقات داخل الجامعة بينه وبين الأساتذة خاصة، بالإضافة إلى مدى رضا الزملاء الأساتذة على أداءه الإداري، ووضعت من أجل ذلك الفرضيات التالية

- يرى الأستاذ الجامعي أن بإمكانه الجمع بين قيادة الأدوار الإدارية وقيادة الأدوار التربوية
- تؤثر قيادة الأستاذ للأدوار الإدارية على علاقتهم بزملائهم الأساتذة الجامعيين.
- الأستاذ الجامعي راض عن أداء زميله الممارس للقيادة الإدارية في الجامعة.

بينت المعالجة الإحصائية لمعطيات الدراسة الميدانية على النتائج التالية:

- يعتبر جمع الأساتذة لقيادة الأدوار الإدارية وقيادة الأدوار التربوية أمرا لا بد من المحافظة عليه وتطويره، فالأستاذ هو أدرى بمشاكل الجامعة لأنه يعايشها، لكن لا بد من تطوير هذه الممارسة عن طريق اعتماد طرق أكثر ديموقراطية في طريقة التعيين وأفضل طريقة حسب الأساتذة هي الانتخاب.
- إن ممارسة الأساتذة للقيادة الإدارية في الجامعة تؤثر إيجابا على علاقاته بالأساتذة الآخرين، لأن هذه الممارسة تشجع على الاتصال بين هيئة التدريس والإدارة، فالإتصال حين يكون القائد أستاذا حتى ولو يصعب في نمطه العمودي (قائد مرؤوس، فإنه سهل في نمطه الأفقي ، باعتبار الأساتذة الممارس للقيادة أستاذا يشترك مع الآخرين في قيادة الأدوار التربوية كذلك.
- يعبر الكثير من الأساتذة الجامعيين عن رضاهم عن أداء الإدارة الجامعية، فهم يفترضون أن الأستاذ الإداري يفتقر إلى الكثير من المهارات القيادية، إلا أن ضرورة الإبقاء على النمط الإداري السائد يعتبر أكثر من إعفاء الأستاذ من القيادة الإدارية.
- يعتبر أغلب الأساتذة الممارسين للقيادة الإدارية في الجامعة من الممتلكين لكثير من المهارات القيادية لأنهم مارسوا القيادة الإدارية قبل أن يصبحوا أساتذة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن كل دراسة ركزت على أحد العوامل المؤثرة في أداء وإنتاجية الأستاذ الجامعي العلمية والبيداغوجية، فمنها ما سلط الضوء على عوامل البيئة التنظيمية الجامعية وأخرى حول طبيعة العمل وظروفه وأخرى ركزت على مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن راتبه والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات الاجتماعية ومن خلال هذا يتضح لنا وجه التقارب مع دراستنا الحالية التي تركز بالإضافة إلى كل هذه الجوانب والمؤشرات المؤثرة سلبا على التحصيل العلمي للأستاذ الجامعي، وتحاول الكشف عن متغيرات أخرى والتي تتعلق بالأستاذ الجامعي الممارس للمهام الإدارية ومدى توافق الدور العلمي والبيداغوجي ودوره الإداري. وبالتالي تضاف إلى كل العوامل السابقة الذكر في الدراسات السابقة والمحددة لأداء الأستاذ الجامعي سواء كان بالإيجاب أو بالسلب.

إن لكل هذه الدراسات دور في توجيه خطوات البحث والاستفادة منها بوجه عام في الإطار النظري، إذا تغطي جوانب معينة من الدراسة خاصة فيما يتعلق برضا الأستاذ الجامعي حول الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، ومستوى الأجور.

الفصل الثاني: الجامعة الجزائرية الأهداف والتحديات

تمهيد

تعتبر الجامعة مركز الإشعاع الفكري والمعرفي، وضرورة أساسية من ضرورات الحياة والمجتمعات وتطورها في العصر الحديث، وهذه الضرورة نابعة من كون الجامعة تقوم بوظائف رائدة تميزها عن بقية المؤسسات، فهي تقوم بتخريج الكفاءات وصقل المهارات، وليس تخريج قوالب متماثلة شأنها شأن المؤسسات الإنتاجية، إذا هي جهاز يتميز بسمو الهدف ووحدة الروح والغرض، وكيف لا وهي مصنع الريادة في الأمة من خلال دورها في إعداد الشخص المثقف، والقائد المهني، والباحث، وهي مركز للتربية الحرة إذا تهيئ لونا من التربية والتعليم يستطيع أن ينقل تقاليد الثقافة كلما كانت هذه التقاليد ذات صلة بالقوى الحيوية الكامنة ببيئة المتعلم مع المحافظة على التوازن المنشود بين ميادين المعرفة في الإنسانيات والعلوم الطبيعية والاجتماعية.

- وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الجامعة ومراحل نشأتها وتطورها إلى جانب إبراز أهم وظائفها وأهدافها وأهم التحديات التي توجهها الجامعة الجزائرية.

كما سيتم التعرف إلى الإدارة الجامعية مفهومها وأهم الأساليب والأنماط التي تديرها إلى جانب تسليط الضوء على أهم الإستراتيجيات التي وضعتها إدارات الجامعات لتحقيق الأهداف التنظيمية والتخطيطية المنشودة.

1.2. مفهوم الجامعة:

الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي.

وتطلق أسماء أخرى على الجامعة وبعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا، وهذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.

إن عماد التقدم في أي بلد هم الشباب القادرون على استيعاب تكنولوجيا العصر الحديث ولذا فإن جميع أجهزة الدولة تركز كافة اهتمامها بهؤلاء الشباب إن الجامعات تستقبل وتخرج في كل عام أفواجا من الشباب يمثلون العمود الفقري لحركة التنمية في المجتمع ومؤهلون للمساهمة الفعالة في الأنشطة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويحددون بذلك المعالم الرئيسية لتقدم المجتمع ويرسمون الطابع الخاص لشخصية الأمة، لذلك فإننا نقول بحق أن الجامعات هي المصانع التي تنتج الأجيال الحديثة والأماكن التي تتم فيها صناعة المستقبل وتعد أيضا رأس مال الإبداع لأي بلد كما عرفها الأستاذ معتوق جمال " أنها العامل الأساسي في عملية البناء والتنمية، كما أنها تعد من المؤسسات المعرفية ذات المكانة المحترمة والوزن الكبير داخل المجتمعات التي تحترم وتقدس العلم والعلماء، كما أنها تؤثر وتتأثر بالمجتمع بكل ما يحمله من آمال وتطلعات، بل هي ترجمة لواقع وحقيقة المجتمع". [17](ص20)

1.1.2. نشأة الجامعة الجزائرية:

- الجامعة الجزائرية قبل الاستقلال:

لقد كان أول ظهور للجامعة في الجزائر خلال الفترة الاستعمارية، وذلك بإنشاء جامعة الجزائر، التي تعتبر أقدم جامعة في الوطن العربي، والتي أنشئت سنة 1877م، وأعيد تنظيمها سنة 1909م وهي الجامعة الوحيدة التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار الفرنسي، حيث كانت تضم هذه الجامعة أربع كليات هي:

1- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

2- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

3- كلية العلوم والفيزياء.

4- كلية الطب والهندسة.

وكان الهدف الأساسي من إنشاء هذه الجامعة هو خدمة المستوطنين الأوروبيين في الجزائر، وذلك بتعليم أبنائهم وتثقيفهم بالثقافة الفرنسية، ولهذا فهي كانت نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية من حيث البرامج والشهادات، وقد صعدت أبواب هذه الجامعة في وجه الجزائريين، حيث لم يتخرج منها أي جزائري إلا بعد

الحرب العالمية الثانية، رغم أنه لم يكن يدرس بها إلا اللغة والآداب والفرنسي ولا يوجد فيها الأدب العربي، والسبب في ذلك هو أن المستعمر كان يرى أن نشر التعليم بين أبناء الجزائر يشكل خطر وتهديدا للمستعمر الفرنسي وعليه يمكن القول بأن الجامعة خلال مرحلة الاستعمارية تميزت بـ:

- قلة عدد الطلبة الجزائريين المسجلين وهذا بسبب منع القوى الاستعمارية لحق الجزائريين في التعليم العالي.

- 2- انتشار الجهل والامية بشكل كبير في أوساط الجزائريين ولا تزال الجزائر تعاني تباعتها إلى اليوم
- 3- تكوين إطارات فرنسية ذات مؤهلات علمية بغرض خدمة مصالح المستعمر على حساب الطلبة الجزائريين.
- 4- توجيه جميع أهدافها لتدعيم وتجسيد المشروع الكولونيالي.

2.1.2 مراحل تطور الجامعة الجزائرية

1 مرحلة بعد الاستقلال (1962-1970)

بعد الاستقلال مرت الجامعة الجزائرية بعدة أطوار مهمة، تأثرت من قريب ومن بعيد بالتركيبة النظامية والقانونية والإيديولوجية للنظام الذي حكم الجزائر خلال العقود الثلاثة الماضية، إذا لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط، وقد كانت فرنسية منهجا وبرنامجا وإدارة وفكرا وطريقة ولغة، وهي في الأصل أنشأت لأغراض استعمارية بحتة حيث كانت نسخة طبق الأصل للجامعة التقليدية المتضمنة للتعليم النظري دون الاستجابة لمشاكل المجتمع الجزائري آنذاك.

وقد حاولت حكومة الثورة التخلص من هذا الموروث الاستعماري، حيث أنشأت جامعات جديدة تماشيا مع سياسة التوازن الجهوي، والتنمية الشاملة وتنفيذ المخطط الثلاثي للتنمية (1967-1970) في ميدان تكوين الجامعات ومعاهد التعليم العالي، حيث كانت أول جامعة تقيمها الجزائر بعد الاستقلال هي جامعة وهران سنة 1966، ثم جامعة قسنطينة سنة 1967 ثم جامعة العلوم و التكنولوجيا في العاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا في وهران وجامعة التكنولوجيا في عنابة. [12](ص148)

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فهو ما كان موروثا عن الفرنسيين، إذا كانت الجامعة مقسمة إلى كليات هي:

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- كلية الطب.
- كلية العلوم الدقيقة.

وكانت الكليات بدورها مقسمة إلى دوائر والتي تهتم بالتدريب للتخصصات المختلفة، كما أن النظام البيداغوجي كان مطبقا للنظام الفرنسي حيث كانت مراحل كالتالي:

- مرحلة الليسانس: وتدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة لنظام سنوي للشهادات المستقلة والتي تكون مجموعتها شهادة ليسانس.

- شهادة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة واحدة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

- شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.

- شهادة دكتوراه دولة: وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات. [10](ص62)

2. الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال بين سنة 1970-1980:

تعتبر هذه المرحلة بداية ميلاد الجامعة الجزائرية والتي تزامنت مع تنفيذ المخطط الرباعي الأول والثاني (1970-1973) (1974-1977) حيث تم تكوين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970. مع وضع الأسس الأولى للبحث العلمي في الجزائر، وذلك بإحداث المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973، والتي أسندت إليها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي كما تم إنشاء المجلس الوطني للبحوث العلمية التي ركزت مهامه على رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية. [12](ص87)

عرفت هذه المرحلة، إصلاح التعليم العالي وذلك تطبيقا لمبدأ ديمقراطية التعليم حيث أصبح عدد الطلبة يعرف تزايد ملحوظا في الجامعات الجزائرية من 12243 طالبا في مستوى التدرج و 317 طالبا في مستوى ما بعد التدرج في الفترة (1960-1970) إلى 57445 طالبا في مستوى التدرج و 3965 طالبا في مستوى ما بعد التدرج في الفترة (1979-1980) [90](ص11).

و قد شمل هذا الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة تضم الدوائر المتجانسة واعتماد نظام السداسيات المستقلة، وإدخال الأعمال التطبيقية في البرامج الجامعية إلى جانب التطبيقات الميدانية، كما وضعت الجزائر تسهيلات لعملية التسجيل بالامتحانات الخاصة والدورات الاستدراكية لشهادة البكالوريا وبالتوازي مع ذلك، أصدر قانون لتسهيل التحاق قداماء المجاهدين بالدراسات العليا. [17](ص11)

3. المرحلة ما بين 1980-1990:

اتضح في هذه المرحلة الخريطة الجامعية والتي تجسدت أكثر معالمها في سنة 1984 والتي هدفت إلى تخطيط التعليم العالي الجامعي إلى أفق سنة 2000، معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة وإلى تحديد هذه الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها، وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجه الطلبة إلى بعض التخصصات كالحقوق والطب التي يوجد منها فائض فوق احتياجات الاقتصاد الوطني،

كما تهدف إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية وتحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة، مع المحافظة على سبع جامعات كبرى فقط . [10](ص64)

وشهدت هذه المرحلة انعقاد الندوة الوطنية الأولى للتعليم العالي سنة 1980، والتي كان دورها التقييم البيداغوجي وأهم التعديلات المفروضة وكذلك انعقاد المؤتمر الثاني سنة 1987 والذي وصف وحدد أهم التعديلات التي يجب القيام بها لنظام التقويم والتنظيم البيداغوجي.

ورغم هذا التخطيط الذي عرفته هذه المرحلة، فإن الجامعة الجزائرية بقيت بعيدة عن بلوغ الأهداف الإستراتيجية المنشودة، وهذا بارتفاع نسبة البطالة بين خريجها إلى جانب عدم جدوى التخطيط إلى أفق 2000 وعدم خروج لأرض الواقع أي إصلاحات وتطورات تخص الجامعة بشكل عام وخاصة ما تعلق منها بظروف الأستاذ الذي يعتبر المحرك الأساسي لقيام الجامعة بدورها ووظيفتها وبلوغ أهدافها، وفي هذه المرحلة بدأ التفكير في استقلالية الجامعة الجزائرية والتي بدأ العمل بها ابتداء من سنة 1990 وتركزت إستراتيجية هذا الاستقلال فيما يلي:

- 1- ضرورة تغليب المصلحة العامة و الخدمة العمومية.
- 2- لامركزية التسيير ضرورة استقلال المؤسسات الجامعة.
- 3- الاهتمام بنوعية التكوين والتركيز على المهارات والكفاءات وإعادة التقييم والتقويم للبرامج والمناهج التعليمية. [17](ص20)

لقد وجب على الجامعة الجزائرية التجاوب مع التحولات في مختلف المجالات وخاصة الاقتصادية مع ظهور الخصخصة وانفتاح السوق ومعالم الليبرالية والسوق الحر ومن هذا المنطلق وضعت الجزائر عدة إصلاحيات لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، ووجب على الجامعة الجزائرية لضمان مكانتها في البيئة التنافسية و إعداد كوادر أكفاء ذو مهارات علمية وفنية عالية قادرون على الصمود في وجه المنافسة العالمية والوطنية إلى جانب التكفل بالجانب البيداغوجي والاجتماعي للأستاذ الجامعي باعتباره العمود الفقري للعملية العلمية.

2.2. وظائف الجامعة الجزائرية:

إن الغاية الأساسية لجامعة لم تتغير مع الزمن، وقد بقيت دائما على ما كانت عليه في أي وقت من الأوقات، " وهي نقل المعرفة وتطويرها بشكل يساعد في تهذيب الفكر والسلوك الإنساني "[17](ص20) ومن خلال استقرار تاريخ التعليم العالي ومراحل تطوره، فإننا نجد أن الجامعات مرت بمراحل ازدهار وركود، وارتبط هذا التحول ما بين الازدهار والركود بمدى استجابة الجامعة لاحتياجات المجتمع وبقدرتها على التكيف المستمر مع التغيير الاجتماعي وكان على الجامعات أن توائم بنفسها مع هذه التغييرات ونظرا لتباطؤها في عملية التوائم ، حصرت نفسها في وظيفة التدريس وانعزلت عن البحث في

الاكتشافات العلمية وركزت على البحث في الأمور الفلسفية، علما أن لكل جامعة رسالة **Mission** ورؤية **Vision** وفلسفة وإستراتيجية و تكتيك وموازنة وتنبؤات وجداول زمنية ومعدلات مواصفات نمطية و تقييم الأداء وغيرها .

ولابد أن ندرك أن قضية تطور الجامعات ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر تتناول التعليم ومضمونه و محتواه وطرائقه وكفايته في خلق القوى البشرية العلمية والتكنولوجية القادرة على الإسهام في بناء المجتمع و فعاليتها و النهوض به في المستقبل.

لقد بدأت الجامعة تسعى للقيام بدورين أساسيين إلى جانب دورها في التعليم ونقل المعرفة وهما: البحث العلمي وإنتاج المعرفة وخدمة المجتمع، ولقد استمرت رحلة الجامعة للاستقرار على هذين الدورين حتى بداية القرن العشرين.

والنتيجة هي أن أزمة هوية الجامعات في الوقت الحاضر تكمن في محاولتها الوفاء بهذه الأدوار مجتمعة، دون الالتفات إلى خصوصية الظروف المجتمعية، وفيما يلي سنعرض الوظائف الأساسية للجامعة الجزائرية.

1.2.2. دور الجامعة في التعليم العالي:

يعتبر التعليم الوظيفة الأولى والأساسية للجامعة، والذي يركز على إعداد وتكوين متخصص ودائم للقوى البشرية اللازمة للتنمية الوطنية في المهن والوظائف المختلفة، والتخصصات المطلوبة في جميع ميادين العلم والمعرفة وقد حققت الجامعة الجزائرية هذا المطلب بشكل مرض على الأقل من حيث الكم، وذلك بإعداد وتوفير الأساتذة، باعتبارهم الحجر الزاوية في العملية التعليمية والبحثية، بوصفه ناقلا للمعرفة والخبرة ومنظما لنواحي النشاط، إلى جانب تأهيل المتخصصين ليكونوا على معرفة تامة بالتطورات الحديثة للعلوم والتكنولوجيا وأن يكونوا مدربين تدريباً قويا كافيا يجعل عندهم المقدرة الكافية على تطبيق الوسائل الحديثة للتكنولوجيا وابتكار الجديد منها وكذلك تكمن وظيفة التعليم في إعداد طبقة من العلماء وتربويين إلى جانب رفع مستوى الأخصائيين بشتى نواحي النشاط الاقتصادي والثقافي والعلمي.

2.2.2. دور الجامعة في البحث العلمي:

بدأ هذا الدور في الجامعات الألمانية في بداية القرن التاسع عشر، ويمكن القول بأن الجامعات الألمانية كان لها تأثير في فلسفة التعليم حتى الآن من الناحية:

- الجامعة مركز البحث العلمي الأكاديمي، والغرض منه البحث عن الحقيقة لذاتها ومن ثم إعلانها.
- العمل بقدر الإمكان على الارتقاء بالبحث العلمي من خلال هذه المؤسسات تضم الأساتذة والعلماء والمفكرين.

- مفهوم حرية التعليم الذي يتضمن حرية الطالب في اختياره لمجال الدراسة وفي العيش مستقلا داخل الجامعة وحقه في الانتقال.

- مفهوم حرية التدريس والذي يتضمن حرية الأستاذ في الكشف عن الحقيقة وانتشرت هذه الأفكار بعد ذلك في الجامعات الأوروبية والأمريكية. [112](ص25)

بشأن العلم هو الحقيقة الكبرى في العصر الحاضر وأن البحث العلمي في هذه الأيام أصبح الدعامة الكبرى التي تحدد مكانة الدولة، فميزان تقدم الدول أو تأخرها قد غدا على ما يبدو هو حجم ما تملكه من أسرار الاختراعات الحديثة، ذلك لأن هذه الاختراعات قد باتت هي المهيمنة في مجال السلم والحرب ومن هنا يأتي سباق الدول العظمى في امتلاك أكبر عدد من الباحثين العلميين وفي تنمية أكبر قدر من المؤسسات البحثية، وفي تخصص أضخم ميزانية للإنفاق على الأبحاث. [68](ص115)

إن كل مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي تطمح إلى التميز والريادة في كل علم من العلوم التي تختص فيها، إلا أن تحقيق تلك الطموحات قد يكون صعب المنال، حتى عند توفر الإمكانيات المادية اللازمة، متى غاب التكامل الأمور الأربعة الأساسية:

1- سياسة بحثية هادفة ومحددة.

2- أستاذ جامعي باحث متميز.

3- تنظيم دقيق لعملية دعم عملية البحوث.

4- وسائل تقويم أهداف البحوث الجارية والمقترحة ومدى تحقيق أهدافها في فترة زمنية محددة.

لذا ينبغي وجود التنظيم الإداري الذي يضمن وجود تكامل هذه الأمور في كل الأوقات من أجل تحقيق الطموحات الموجودة من البحوث العلمية، إن مؤسسات التعليم الجامعي في عمومها تضطلع بمهام عديدة ومتنوعة يمكن إجمالها في عمليات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لكن من المتعارف عليه جيدا في الأوساط العلمية أن تحقيق التميز والريادة لا يكون من خلال التعليم فقط أو من خدمة المجتمع بل يعتبر النشاط البحثي ونتائجه الموثقة في القنوات المعروفة هي الوسائل والمعايير العالمية الأساسية لهذا الغرض.

إن الصيغ المستخدمة لتقويم الأستاذ الجامعي يمكن أن تسهم بصورة فعالة في تنشيط جهود الباحثين في كافة المجالات (من بحوث أساسية، تطبيقية، تأليف، ترجمة ... إلخ) متى ما وضعت في صورة محددة وموجهة لتحقيق أهداف معينة بناء على ما توفره من إمكانيات و خبرات بحثية من خلال أعضاء هيئة التدريس الباحثين شريطة أن تخضع هذه الصيغ للتقويم والدراسة اعتماد على النتائج التي تحقق في فترة زمنية معينة وبدون إغفال المتغيرات أو العوائق التي قد تطرأ.

والشيء الملاحظ في الجامعات العالم الثالث هو تبنيها لتوجيه الولاء لجمهورية العلم

Republic of Science والذي له الأولوية عن أي التزام اجتماعي، وهذا يؤدي إلى هجرة العلماء

إلى العالم المتقدم سواء هجرة واقعية أو هجرة فكرية. [23](ص94)

وهذا النوع الأخير يتزايد لأن لا سيما مع التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال وأساليب نشر الإنتاج العلمي فيما جعل الباحث يستطيع أن يعمل لحساب أي جامعة أو مركز علمي وهو في وطنه من خلال قنوات الاتصال المستجدة.

وهذا يؤدي إلى تفرغ مجتمعات العالم الثالث من محركات الإبداع ويزيد الفجوة بين الجامعات ومجتمعات العالم الثالث حيث يواجه البحث العلمي في العالم العربي أزمت متعددة تتحدد في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية منها:

- 1- تدني مستوى الإنفاق في البحث العلمي.
- 2- نقص الأدوات البحثية اللازمة (التقنيات التجهيزات العلمية المتطورة).
- 3- غياب الجهد البحثي في البلدان العربية (سياسات التنسيق البحثي).
- 4- عدم توفير البيئة والظروف البحثية الملائمة.
- 5- عدم ربط الجهد بأهداف التنمية الشاملة (فقط لأغراض الترقية).
- 6- محدودات نشر نتائج الجهد البحثي (خاصة في بعض المجالات و الدوريات العلمية). [23] (ص16) وعليه فإن معظم دول العالم النامي تعيش أزمة حقيقية وإن اختلفت أبعادها (السياسية والاجتماعية، والثقافية والاقتصادية) وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجات شدتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى أخرى وطبيعة العملية التعليمية ذاتها تضيف أبعادا جديدة إلى هذه الأزمة، وإن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوما بعد يوم، الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادة حدتها [83] (ص112).

3.2.2. دور الجامعة في خدمة المجتمع:

وبرز هذا الدور بداية انتشار التعليم العالي في أمريكا وتكون نتيجة للمناخ الفكري والاجتماعي وثقافي خاص بهذا المجتمع ولقد أقيمت العديد من الجامعات على وفق هذا الدور وأصبحت تقوم بعدة أنشطة فرعية إلى جانب أدوارها الأساسية في إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها، والجامعة بحسب هذا التوجيه تحولت من كونها مركزا للبحث الحر للوصول إلى المعرفة والتدريس لنقل المعرفة.

لذا تعد خدمة المجتمع والنهوض به، من الأدوار الرئيسية في الوطن العربي عموما والجزائر خصوصا، ويقصد بهذا الدور الأنشطة غير المباشرة الموجهة لطلابها للوفاء باحتياجات البيئة المحيطة من التخصصات المختلفة، والعمل على ربط البحث العلمي بمشكلاتها، والأنشطة الموجهة للآخرين بعد إحداث تغييرات مرغوب فيها يؤدي إلى نمو المجتمع وتقدمه. [30] (ص38)

ويتطلب تحقيق هذا الدور من الجامعة أن تضع نفسها بإمكانياتها البشرية والمادية في خدمة المجتمع بما في ذلك البيئة المحيطة بها، التي تتلقى منها السند والتأييد، لتحقيق أقصى ما تستطيع من نتائج في حدود إمكانياتها. إن الإبداع والابتكار لا يزدهر ويتطور إلا في ظل تراكم الخبرات التي تتواصل وتتشابك بين شبكات المجتمع وتحدث المناخ الصحي لتراكم النشاط العلمي والفكري والثقافي أو حالة التجديد والتواصل الحضاري، ثم الانفتاح على الغرب خاصة في هذا القرن خلق حالة من الارتباط والتذبذب في المجتمع العربي.

ويتجسد دور الجامعة تجاه المجتمع من حيث نشر الوعي السياسي والعلمي بين الطبقات العاملة إلى جانب العمل على نقل أسس الحضارة والقواعد الأساسية لخلق المواطن الصالح وتزويد المواطنين بالثقافة العامة وهنا يكمن الدور الثقافي للجامعة في التكوين العقلي والاستقامة الفكرية للشخص المتعلم واتساع أفقه وحبه للعلم. [110](ص148)

يقول Fletecher عن دور الجامعة في خدمة المجتمع بأن استجابة الجامعة للمتطلبات التي تقتضيها التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا تأثر في حياة الأمة الاجتماعية والاقتصادية، فإما أن يكون هذا التأثير ينعكس في تطوير هذه الأمة وتقوية روابطها، أو يكون ضحلا ينعكس في ضعفها وتفككها [30](ص38)

وهناك ما يسمى باستيراد القيم و المفاهيم العلمية التي تؤدي إلى عدم توافقها مع بيئة المجتمع العربي وطبيعة تاريخه إلى خلق تناقضا كبيرا بين الموجود والمستورد، أنتجت هذه التناقضات أزمة اجتماعية حقيقية أثرت سلبا في عدم تكامل البني الاجتماعية في العالم العربي والإسلامي، وقد تعقدت الأزمة اليوم بسبب تكنولوجيا المعلومات وعصر الأقمار الصناعية، فيما يجعل العالم العربي مهددا ليس فقط في سياسته واقتصاده، وإنما بحضارته وثقافته وإنتاجيته العلمية أيضا. [23](ص96)

ويمكن حصر بعض المؤشرات التي توضح دور الجامعة في خدمة المجتمع منها:

- ربط التخصصات المختلفة في الجامعات العربية باحتياجات المجتمع المحيط بها.
- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بغية إيجاد الحلول لها.
- التفاعل بين الجامعات بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

4.2.2. الأدوار الجديدة للجامعات:

في ظل التطورات المتسارعة لعمليات البحث والتغير والتقدم العلمي والتكنولوجي تضاف أدورا جديدة لأدوار الجامعات وهي تمارس عمليات البناء والتغيير من أجل الإنسان القادر على أداء مهامه على الصعيد القومي والإنساني:

إن الجامعات وفي حقيقة أدوارها وجوهر رسالتها هي مصنع العقول التي تنتج وتبدع وتضع الحضارة وأن الجامعة لم تتمكن من قيام بهذه الأدوار إلا إذا ارتقت إلى مستوى التحديات العلمية المعاصرة وإلى شتى المستويات من أجل صنع التقدم والرخاء ورفع المستوى الحياة وازدهارها وارتقائها، ومن هذا المنطلق يتطلب من الجامعات التعليمية أن تعمل بما يلي:

- 1- إحداث تطور جوهري في كليات وأقسام الجامعات وبما يحقق لهذه الأقسام والكليات تفوق واضح وكبير وليس على المستوى الوطني والقومي بل على المستوى العالمي لتكون قادرة على التنافس والإبداع.
- 2- توظيف البحث العلمي الجامعي في خدمة قطاعات الإنتاج والتنمية وربط مؤسسات البحث العلمي بمؤسسات الدولة كافة من خلال برامج التقييم وزيادة تفعيل تقديم الخدمات بشكل يؤثر في جودة عمليات التصنيع والإنتاج وتوفير الخدمات .
- 3- تطوير قواعد البيانات للأبحاث العلمية والباحثين في الجامعات العربية والإسلامية والتنسيق والتعاون بين مؤسسات البحث العلمي في هذه الجامعات واستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- 4- وضع خطط سليمة للنهوض بعمليات البحث العلمي والجامعي تتضمن تحديد المجالات والأولويات والتنسيق مع الجهات المختصة لتوفير تشريعات لمشاركة مؤسسات الإنتاج والتنمية في وضع نتائج البحث العلمي موقع التطبيق والإفادة العلمية.
- 5- تطوير القدرات في تزويد القطاعات بالمتخرجين القادرين على هضم المتغيرات الجديدة والتعامل مع المشكلات الخدمية وبالعقول المبدعة القادرة على التواصل العلمي والتفاعل مع المستجدات العلمية والتكنولوجيا المتسعة التغيير. [30](ص38)
- 6- استفاد كل المبتكرات والتقنيات الجديدة والحرص على المشاركة والمساهمة في صنع القرار العلمي والتواصل معه.
- 7- الولوج في المفاهيم الحديثة والمتجددة للعلوم واستحداث أقسام علمية لمواكبة دراستها في عمليات البحث العلمي.
- 8- التغيير في مفاهيم التعليم والتدريب والتدريس التقليدية لتكوين موارد إلى مفاهيم (الابتكار، الإبداع، الاكتشاف).
- 9- تطوير عميق في مناهج التعليم وفي العلوم وبما يتوافق مع حاجات الأمة ومع اندماجها وتعاملاتها مع الطبيعة ومع رؤية المستقبل.
- 10- التركيز على القيم وتعميق الوعي الروحي والأخلاقي والإنساني لدى الطلبة الجامعيين وبما يضمن لهم انطلاقة في محاربة كل أشكال التغريب والغزو الفكري والثقافي. [72](ص20)
- 11- المحافظة على الهوية والثقافة والحضارة العربية من خلال التكامل العربي في مجالات تطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة واستخدامها كالأقمار الصناعية والشبكات السريعة للمعلومات كالانترنت.

3.2. الجامعة الجزائرية وتحديات القرن الواحد والعشرين:

يعتبر القرن الواحد والعشرين قرن التحديات المختلفة المعرفية العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والإعلامية والجامعة على غرار المؤسسات الأخرى هي في دائرة التحولات والتناقضات الشديدة التي يشهدها هذا العصر والتي قد تضعف مواجهتها وتماسكها تجاه هذه التغيرات السريعة في شتى الميادين ومن بين هذه التحديات نذكر:

1.3.2. التحديات المعرفية:

إن المتفحص للمجتمعات المعاصرة يلاحظ أن إنتاج المعرفة ونقلها إلى منتوجات يشكل قوة المجتمعات التي تهتم بالتعليم و البحث العلمي ومحركات الإبداع المعرفي، وهذا بتشجيعها لروح الابتكار والإبداع العلمي وحرية التفكير والاختبار البحثي، ورفع روح المبادرة وتطبيق مبدأ تكافؤ الغرض وتقديم الكفاءة والفعالية على التفكير السلبي وثقافة التراجع التي تعرفها المجتمعات العربية، والنظر إلى المعرفة من اتجاهات مختلفة تتضمن الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والفنية إذا أن مجتمع المعرفة يتطلب إمكانات ومهارات خاصة وقدرات عالية للتجاوب مع التحديات والمتغيرات الجديدة إن المعرفة هي قوة تؤدي إلى تميز المجتمعات واحتلالها مراكز الريادة في الميادين المتعددة وتحقيق المكانة التنافسية في البيئة الاقتصادية والابتكارية والتصنيعية، وأن مواجهة التحديات يتطلب إنتاج المعرفة و هذا عن طريق البحث عن الحقائق واكتشاف الغامض والمعقد منها وتصبح بذلك قوة المجتمعات وسلاحها لتأكيد مكانتها بين مختلف الدول المبتكرة للمعرفة والتكنولوجيا. [30](ص38)

لقد أصبح مستقبل الجامعات مرهون بمدى تحكمها في المعرفة ومدى إنتاجها البحثي ونقله بصورة ثابتة بين الأجيال والمحافظة على تطويره، ولتحقيق عولمة المعارف وجب على الجامعة القيام بعدة مجهودات و تحفيزات لدعم الإنتاج المعرفي و منها:

- تحسين ظروف الباحث الجامعي من جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية وتوفير بيئة علمية ستشجعه على الإبداع الفكري والمعرفي.
- إعادة تقييم العملية التعليمية وتعزيزها لتمكين المتلقين للمعارف إعادة إنتاج معارف جديدة تواكب العصر والتطور.
- ضمان مراقبة الجودة باعتبار أن كل فرد يستطيع أن ينتج المعرفة وينشرها الأمر الذي يتطلب معايير واضحة لنشر المعرفة. [25](ص24)
- وعليه فإن الجامعات اليوم مطالبة ببناء نظام للمعرفة وهذا لقيادة الأفراد للإنتاج الفكري المبدع وأن تتحول إلى مجتمعات المعرفة الحقيقية تتجاوب مع متطلبات البيئة العلمية الخارجية والداخلية وتفرض وجودها بصياغة رؤية جديدة لرسالاتها.

2.3.2. تحديات اجتماعية:

تعرف مؤسسات التعليم العالي تزايد معتبر في أعداد الطلبة في الآونة الأخيرة وهذا راجع لتزايد الكثافة السكانية، واعتبار الدراسات العليا قيمة في حد ذاتها إلى جانب ديمقراطية العلم وتطبيق الدولة الجزائرية إلى مبدأ الحرية في اختيار التخصص وتكافؤ الفرص التعليمية، وطموح أفراد المجتمع إلى رفع مستواهم التعليمي، ثقافيا واجتماعيا وماديا، وما لم تضع الجزائر سياسة واضحة للقبول في الجامعة وربطها باحتياجات سوق العمل فستضيف إلى هذا الأخير دفعات جديدة من العاطلين عن العمل أو اللجوء إلى البطالة المقنعة وهذا بحشر وتكديسهم في الأجهزة الإدارية المتضخمة.

3.3.2. تحديات اقتصادية:

إن تزايد عدد الطلبة الهائل واتساع الهياكل والمنشآت القاعدية لاستيعاب هذا الكم من المسجلين في مؤسسات التعليم العالي قد يزيد من تفاقم الأزمات المالية والاقتصادية باستمرار وهذا بزيادة الحاجة للإنفاق على المؤسسات التعليمية إلى جانب اتجاه الدولة الجزائرية نحو سياسة الترشيح والتشفيق وهذا بتقليص ميزانية تسيير المؤسسات الجامعية التي انعكست سلبا على وظائف الجامعة وعرقلة تحقيق رسالتها في البحث العلمي ونشر المعرفة وخدمة المجتمع وجب على الجامعة الجزائرية التفكير في أساليب جديدة لزيادة التمويل والإنفاق على التعليم العالي وهذا لمواجهة الصعوبات المالية والحد من تأثيرها على بيئتها العلمية والتنظيمية، ولا يكون هذا إلا من خلال تحديد الإستراتيجيات والتخطيط الجيد والفعال ورسم المسار الرشيد بتعزيز سياسة بحثية هادفة لزيادة فعالية المنتج الجامعي وبالتالي تحقيق مكان في سوق العمل وجلب المتعاونين الاقتصاديين ومختلف القطاعات التي تجني فائدة من التعليم، وهذا بغرض تقليص أزمات التعليم الجامعي المتعلق بنقص التمويل في مختلف الأشكال.

4.3.2. تحديات البحث العلمي:

لقد شرعت الجزائر في تدعيم والاهتمام بالبحث العلمي، حيث قامت بإنشاء المجلس الوطني والمنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973، التي تعتبر الجهاز التنفيذي للمجلس الوطني للبحث، وقد بدأت منذ سنة 1974 في بناء هياكلها وتحقيق برامج البحث التطبيقي في مستوى الفرق المدمجة في المراكز أو الملحقة بالجامعات. [66](ص572)

ولكن رغم هذه الرغبة في تحديث أطور أساليب البيئة البحثية و التخطيط وإتباع سياسة هادفة فإن مسيرة البحث العلمي في الجزائر، لم ترقى إلى مستوى الطموحات والأهداف المنتظرة وأصبحت تعاني من عدة مشاكل وعراقيل وهذا راجع إلى أسباب متعددة فمنها ما تعلق بجانب سياسة الجامعة وتوجهاتها وأخرى تمس حداثة التعليم العالي استدعت التركيز على التدريس، وعدم الاهتمام بالبحث العلمي كهدف أساسي من مرتكزات التحول العلمي، وربطه بخطة التنمية الشاملة.

4.2. الجامعة والأستاذ الجامعي:

يشكل التعليم العالي القاعدة والأساس للدفع نحو الأمام وضمان البقاء في مصاف الدول الرائدة في تشكيل معالم النظام العالمي الجديد بفضل العلم ويجب التطرق إلى عمود العملية التعليمية ومحورها الرئيسي باعتبار العنصر البشري هو الأساس سواء كان في التطور أو التخلف إذ يشكل الأستاذ الجامعي المحرك الأساسي لسير الجامعة.

1.4.2. وضعية الأستاذ الجامعي (الإطار القانوني و الإداري):

ليس هناك قانون محدد للأستاذ الجامعي على عكس الدول المجاورة فوضعيته القانونية مندمجة ضمن الوعاء القانوني الموضوع من قبل القانون العام لعمال.

إن المرسوم رقم 59-85 لـ 23 مارس 1985 الذي يحمل المكانة النمطية لعمال المؤسسات والإدارات العمومية (STIAP) لا يعتمد إلا نص قانوني واحد خاص بكل قطاع. [70] (ص27) وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 130-08 الموافق 3 ماي 2008، والخاص بالأسلاك الخاصة للأستاذ الباحث حقوق وواجبات المقررة لمجموع الأساتذة مهما كانت درجاتهم فمثلا يمكن ذكر الحقوق المتعلقة بالإدارة العلمية والتحرك.

وتخصص الباب 2 من المرسوم لشعبة التعليم العالي وتذكر في المقام الأول الهياكل المكون له، الأساتذة، أساتذة المحاضرين، وأساتذة المساعدون، فالفصول المكونة لهذا الباب توضح لكل هيكل المهام الإجبارية التي يجب أن يقوم بها أي صنف وكذلك شروط القبول والتدابير الانتقالية فيما يخص الإدماج.

2.4.2. ظروف عمل الأستاذ الجامعي في الجامعة:

يعتبر العمل الجامعي من أسمى وأرقى الوظائف و أتعبها مما يتطلبه من جهد فكري والإرهاق الجسمي وبالتالي يستوجب ظروف عمل مهياة ومشجعة نظرا لماهية التعليم الجامعي والمجهودات والإمكانات الكبيرة سواء من قبل الأستاذ أو الإدارة الواجب توفيرها لإنجاح الموسم الدراسي في الجامعة وهذا بتوفير إمكانيات مادية و بشرية من باب الجامعة إلى غاية أعلى هرم الجامعة كون توفير الأمن والاستقرار أساس في اطمئنان على النفس والممتلكات وبالتالي تمكين الأستاذ الجامعي توجيه كل تركيزه وجهده للإنتاج المعرفي والعلمي وهناك حوادث كثيرة تكون خطيرة قد تحد من عطاء الأستاذ في التعليم وهي غالبا ما تكون متعلقة بالجانب الأمني، إلى جانب تأثير عدم المساواة في التحصيل وهذا بإنفراد كل عضو ببرنامج وطريقة عمل انفرادي قد ينعكس على البيئة البيداغوجية وأداء أعضاء هيئة التدريس وهذا ما لا يخدم المصلحة العامة بتأثير بعض الأساتذة على الطلبة وبالتالي يؤدي إلى عدم الاستقرار والتوافق الأكاديمي.

إن الحرية في الفكر والتعليم مطلوبة ولكن ليس على حساب الجامعة والتحصيل العلمي للطلبة فغياب الرقابة يخلق نوع من التمادي من قبل البعض و غرس بعض الأفكار والتوجهات الإيديولوجية التي لا تخدم العلم إلى جانب غياب التعاون والتنسيق الذي يؤدي إلى الخلل الوظيفي الذي قد يعيق الجهاز الإداري والتنظيمي للجامعة من خلال ظهور التكتلات وجماعات المصالح التي همها الوحيد تحقيق مآربهم على حساب المصلحة العامة للجامعة.

إن التعليم مهنة جد محترمة في كوريا مثلا: فالأستاذ كان يكرم مثلما يكرم الملك ولكن أيامنا هذه لم يعد يملك نفس القيمة بالعكس فقد الكثير بسبب اختلال القيم الاجتماعية وطغيان القيم المادية على القيم المعرفية إن هذا الغياب للمكانة الاجتماعية يظهر من خلال تدني الأجور ونقص الحوافز المادية والمعنوية إلى جانب ظروف العمل سيئة وصيرورة مهنية غير واضحة.

إن العملية التعليمية لم تشهد أي تطور ملحوظ من قبل الوزارة أو الجامعات فمثلا الإنفاق على التعليم الجامعي ومعامل البحث العلمي يشوبه التقصير شديد وإن راتب الأستاذ الجامعي لا يكفي سوى أسبوع واحد من الشهر لذلك يضطر الأستاذ أن يبحث عن عمل خارجي يصبح ولاؤه لهذا العمل و بالتالي فإن الوزارة فشلت في حل مشكلة تفرغ الأساتذة لمهامهم التعليمية والبحث العلمي. [113](ص254)

3.4.2. التكاليف المهنية للأستاذ الجامعي:

من خلال هذا يتضح درجة الالتزام الأساتذة بواجباتهم المهنية مقارنة بالواجبات المتعددة التي قد يكلف بها الأستاذ الجامعي والتي لها تأثير على أوقات عملهم.

1.3.4.2. المهام المرتبطة بنشاط التدريس بالنسبة للأساتذة والأساتذة المحاضرين:

- 9 ساعات أسبوعيا تتضمن إجباريا درسين لا يكرران.
- 4 ساعات أسبوعيا مخصصة لنصح وتوجيه الطلبة.
- المشاركة الفعالة في الامتحانات من خلا التكفل بمراقبة تسيير الامتحانات وتصحيح الأوراق المساهمة في لجنة التحرير.
- المساهمة في أعمال أعضاء الجامعة (المجلس العلمي، مجلس الإدارة) ومختلف اللجان، واللجان والمجالس ذات المستوى الوطني واللجان البيداغوجية الوطنية، المجلس الوطني الجامعي، المجلس الوطني لمعادلات وهذا عندما يختار من قبل زملائه من أجل تمثيلهم. إدارة الفريق البيداغوجي الذي يحضر أثناء نشاطاته التدريسية. [70](ص28)

2.3.4.2. المهام المرتبطة بالبحث العلمي:

- تعميق وإثراء أعمال البحث المتعلقة بتطوير العلم والمعرفة في مجال اختصاصه.
- تأطير أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير. [70](ص28)
- إنشاء دراسات وخبرات وأبحاث في إطار العلاقة بين الجامعة ومختلف القطاعات الأخرى.

3.3.4.2. مهام أخرى مهنية:

يمكن أن يتولى الأستاذ الجامعي لمهام أخرى غير إلزامية للمهام الرئيسية للتعليم والبحث مثل:

- مهام تعليم ذات بعد مكمل أو كأستاذ مشارك في مؤسسات غير المؤسسة الأصلية.
- المشاركة في النشاطات البحث المقامة في إطار برنامج وطني للبحث كباحث مشارك في مؤسسات بحث غير المؤسسة الأصلية.
- المساهمة في التسيير الإداري للبنى البيداغوجية ومؤسساتها (إدارة المؤسسة المصلحة المدرسية، تنظيم الأساتذة قسم البيداغوجية).
- الإدارة والمشاركة في أعمال، أبحاث ودراسات، خبرات وتفعيل إجراءات في إطار اتفاقيات وعقود بين مؤسسة والشركات الاقتصادية.

ملخص:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات عديدة تؤثر في مسيرتها العلمية والمعرفية نظرا لغياب الأهداف و الاستراتيجيات ومنها ما هو متعلق بالجانب التنظيمي والبيئة التحتية إلى جانب المشاكل المرتبطة بالجانب البيداغوجي من تحديد المناهج الملائمة وطرق التدريس ومحتويات البرامج وأساليب التعليم، ولكي تضطلع الجامعات بمهامها وتحقيق أهدافها وجب عليها التركيز أكثر على تحديد الأهداف التعليمية لتطوير مجال البحث العلمي وهذا ما يفرض عليها تحديد وبناء أطر برنامجية تكوينية مساهمة للتطورات التكنولوجية والتغيرات التقنية والمعرفية مما يستدعي إعادة النظر في الممارسات البيداغوجية والإدارية والأطر التنظيمية بما فيها اللوائح والقوانين الخاصة بالتسيير الجامعي وهذا يتطلب إصلاح شامل على المستوى الإداري والتنظيمي والبيداغوجي دون إهمال التركيز على الركيزة الأساسية و العمود الفقري في العملية التعليمية والبيداغوجية والقاعدة الأساسية للجامعة والتعليم الجامعي وهو الأستاذ الجامعي بتوفير المناخ المناسب لأدائه البحثي وزيادة كفايته العلمية وإنتاجية البحثية.

الفصل الثالث: الإدارة الجامعية

تمهيد

يمثل التعليم الجامعي إحدى المراحل التعليمية المتميزة ويعد الاهتمام به أحد المظاهر الضرورية لنهضة المجتمع، حتى يكون لديه القدرة على تحقيق وظائفه ومواجهة التغيرات المتسارعة في جميع النواحي.

ولعل من أهم العوامل الحاكمة في تطوير التعليم الجامعي تلك التي تتعلق بنمط إدارته، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة الجامعية هي الكيفية التي يدار بها نظام التعليم العالي الجامعي، وفقا للأيدولوجية المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم و ذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة وأحدث الإدارات والأساليب العصرية في ميدان الإدارة، والتي تزيد من فاعلية وكفاية الإدارة الجامعية " [88](ص775)، وبالتالي فإن تطوير التعليم الجامعي لا يتم دون تغيير وتطوير وتحديث الإدارة الجامعية.

1.3. تعريف الإدارة:

- لقد تعددت تعاريف الإدارة حتى بلغت درجة عدم الاتفاق حول مضمونها وماهيتها.
- لقد عرفها (فريد سريك تايلور) على أنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأقل تكلفة " [75](ص154)
 - وعرفها (شيبستر برنارد) على أنها " ما يقوم به المدير من الأعمال أثناء تأديته لوظيفته "
 - وكان تعريف (بيتر داركر) أنها " جهاز متعدد الوظائف يدير العمل والمديرين والعمال "
- إن الإدارة هي عملية تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة، وأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف من خلال مجموعة من عمليات إدارية هي تخطيط، التنظيم والرقابة. [88](ص798)
- وتتمثل في الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحق الأهداف المحددة بكفاية، وفعالية، وبوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الإنسان، سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيد من خدماته.
- وكذلك تعتبر الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع، فالإدارة مسؤولية وتكليف من المجتمع لتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداماً أمثلاً مع تحقيق الاستمرارية، بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل .

2.3. تعريف الإدارة الجامعية:

لقد احتلت الإدارة الجامعية أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وخاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات، ولما للجامعات من دور كبير في مجتمعاتها بوصفها رائدة لقطاعات المجتمع في التطوير والتنمية كمؤسسات علمية وبحثية، لقد تركزت الاهتمامات منذ بداية عقد الستينات على توفير نظام للمعلومات يدعم متخذ من القرار خاصة إدارات الكليات والجامعات، وقد أصدرت عدة دراسات تتحدث عن أهمية المعلومات وتزايد الحاجة لنظام المعلوماتية تساهم في تطوير الإدارة الجامعية لغرض تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها، وأيضاً تحقيق الفاعلية والمساهمة في تطوير لبناء العلاقات بين الجامعة والمجتمع. [18](ص262)

إن الإدارة الجامعية لا تختلف عن الإدارة في التنظيمات الأخرى، والتي يمكن أن تستمد من التعريفات العامة للإدارة تعريفاً لها منظومة متكاملة، تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير الموارد البشرية

والمادية المتاحة في الجامعة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي تؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهي قائمة على تحقيق رسالة الجامعة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بها لأنها تنظم ذو استقلالية كبيرة في أحيان كبيرة. [18](ص96)

وبناء على اعتبار الإدارة الجامعية منظومة متكاملة فإنها تتكون من المكونات التالية:

3.3. المكونات الأساسية للإدارة الجامعية:

- 1- المدخلات: وهي عبارة عن المقومات الأساسية للإدارة الجامعية، ولها الدور الرئيسي في نجاح أو فشل النظام الجامعي بأكمله، وتتضمن المدخلات التي تنشأ من المجتمع:
 - رسالة الجامعة و فلسفتها وأهدافها.
 - السياسات والتشريعات في الجامعة.
 - الموارد البشرية في الجامعة (طلبة، هيئة التدريس، إداريين، وفنيين).
 - الموارد والإمكانات المادية (مباني، وسائل بيداغوجية، شبكات الاتصال). [20](ص29)
 - المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرق اتخاذ القرار).
- 2- العمليات : وتشير إلى التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً، ولكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة تتضمن:
 - التخطيط: حيث يتم من خلال تقييم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.
 - القيادة: هي جملة السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة الجامعية لتحقيق الأهداف المنشودة حيث يتم من خلالها التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين والمواقف القيادية، بحيث يتم توجيه المرؤوسين والتعرف على احتياجاته وحفزهم على العمل بفاعلية . [04](ص263)
 - الرقابة: حيث يتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها من خلال قياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعية ومعالجة كل قصور أو انحراف قد يعثرها.
- 3- المخرجات: وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤشرات في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة وشمل نوعين:
 - مخرجات إنتاجية: تتمثل في قرارات وسياسات وتشريعات وأداء قيادي جيد.
 - مخرجات وجدانية: تتمثل في نوعية التفاعل والعلاقات السائدة في محيط الجامعة وفي مدى الرضا الوظيفي للعاملين فيها من أساتذة و طلبة وإداريين وعمال فنيين.

4- بيئة الجامعة: وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة الجامعية وتؤثر على أدائها وفعاليتها وهي صنفان:

- بيئة داخلية: وتضم كل ما يقع في حدود الجامعة من كليات وأقسام، والتي تعبر عن مكان التفاعل من أجل تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها.

- بيئة خارجية: والتي تعبر عن اتصال الجامعة بالمجتمع حيث تتأثر الجامعة بكل الأحداث فيه باعتباره نسق من الأنساق المشكلة له وتتفتح عليه. [19](ص76)

بالإضافة إلى كل هذا هناك ما يعرفه بالتغذية الراجعة Feed.back وهي ترتبط بالعمليات الإدارية والمخرجات والبيئة، وبحيث أنها توفر للإدارة الجامعية معلومات تساعد على تحسين عملياتها والرقابة على الجامعة ومخرجاها

4.3. الأنماط الإدارية في الجامعة:

تدار الجامعة بأساليب وأنماط إدارية مختلفة لزيادة فعالية قيادتها الإدارية ومهارتها التنظيمية والتخطيطية ورفع كفاءتهم الإدارية ويمكن تحديد بعضها كالآتي:

1.4.3. الإدارة بالأساليب:

وفي هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الأهداف ويغلب الشكل على المضمون وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلى تضليل وإخفاء الحقائق، وفي هذا النوع من الإدارة يتحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف المؤسسة الجامعية، فعلى سبيل المثال تعقد العديد من المؤتمرات العلمية التي لا يتمخض الكثير منها إلا عن جلسة افتتاحية تحصرها بعض الشخصيات الهامة تستحوذ على اهتمام أجهزة الإعلام المختلفة دون التركيز الموضوعي والأكاديمي على مضمون المؤتمر وأهمية موضوعاته، ودون متابعة لتوصياته، وعليه فتصبح بعض هذه المؤتمرات غاية وليست وسيلة بالأساليب على حساب الأهداف والرؤي تكلف جامعتنا الكثير من الجهد والمال . [23](ص79)

2.4.3. الإدارة بالأزمات:

إن مصطلح إدارة الأزمات في مجال الإدارة العامة استخدم كاتجاه جديد تبنيه الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة في سبيل ذلك ظهرت بعض المسميات منها قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات لإدارة والمشاكل المادة المتفجرة [47](ص79)

وحيث أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة، فإن الإدارة التعليمية تشتق أسسها ومبادئها وعملياتها من ميدان الإدارة العامة، لذلك يستخدم هذا الاتجاه في مجال الإدارة التعليمية وتسمى إدارة الأزمات التعليمية، حيث تساعد الجامعات على أن تقلل من إمكانية تعرضها للأزمات، عن طريق تحليل الأزمات المتوقعة، عمل فريق إدارة الأزمات، تقديم التدريب الملائم لهيئة الإدارة الجامعية، ومواجهة الأزمات التي تحدث في الجامعة.

3.4.3. الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف والنتائج بأنها أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها عن طريق المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل أي مؤسسة تعليمية، وتقييم الإنجازات أو النتائج التي تحققت في ضوء الأهداف الموضوعية.

وأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج كاتجاه إداري حديث يهتم بالتركيز على العمليات الإدارية داخل الإدارة الجامعية وتطويرها بحيث يجعل كل فرد يقوم بعملية التخطيط من خلال المشاركة في وضع الأهداف، ويقوم بعملية التنظيم من خلال تصنيف وظائف التي تناسب الأهداف، ويقوم بعملية الاتصال مع الآخرين داخل الإدارة الجامعية، ويقوم بعملية اتخاذ القرارات، ثم يقوم بتقويم نفسه، وأن هذا الأسلوب يعمل على تنمية الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة وحسن استغلالها، ووضع خطط زمنية. [62](ص24)

3-4-3-1 خصائص الإدارة بالأهداف:

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي تتميز بها الإدارة بالأهداف والنتائج عن غيرها من النظريات والأساليب والاتجاهات الإدارية الأخرى، وتتمثل خصائص الإدارة بالأهداف والنتائج فيما يلي:

- * وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة الجامعية.
- * اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف الإدارة الجامعية.
- * أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة الجامعية.
- * نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية، وتقييم الأداء.
- * مواجهة بالنتائج، أي أن معايير الأداء تمثل نتائج محددة يمكن قياسها. [54](ص125)
- * يتم مراجعة الأداء بصفة دورية لتحديد مدى تقدم الأفراد في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- * تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والأعلى.
- متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف و النتائج في التعليم الجامعي:

يمكن تحديد بعض متطلبات أو احتياجات تطبيق اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج في التعليم فيما يلي:

1 - تحديد الأهداف:

في نظام الإدارة بالأهداف والنتائج يتطلب تقييم الأهداف الإستراتيجية في رسالة إدارة التعليم الجامعي إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات، ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام، بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هذه الأهداف الصغيرة إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وبذلك تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية. [49](ص50)

وعملية تحديد الأهداف تستلزم توفير مجموعة من الشروط حتى تحقق الفائدة المرجوة منها وتتمثل فيما يلي:

- * أن تركز الأهداف على النتيجة وليس النشاط.
- * أن تكون الأهداف قابلة لقياس.
- * أن تكون الأهداف سهلة التحقيق.
- * أن تكون الأهداف مرتبطة بفترة زمنية.
- * أن تصاغ الأهداف في عمليات محددة.

2- تحديد دور المدير:

يتمثل دور المديرين الرؤساء في ضوء العلاقات التي تربطهم بالأطراف المتعددة في الإدارة الجامعية والمدير يرتبط بنوعين من العلاقات التنظيمية فهو مرتبط برؤسائه في المستوى الأعلى من التنظيم، ومرتبطة بمرؤوسيه في المستوى الأدنى من التنظيم، كذلك يرتبط المدير بزملائه من المدراء الآخرين، ومن خلال هذه العلاقات المتعددة يستطيع المدير الاشتراك في بلورة أهداف إدارته دون أي تعارض مع أهداف الإدارات الأخرى أو الأهداف العامة للجامعة، ودون تضارب أو تصادم مع الأهداف الخاصة بالمرؤوسين. [52](ص93)

والمدير المتفوق يمارس عدداً من المهام الأساسية التي ينطلق فيها من تحديده للأهداف وذلك على النحو التالي:

- * يوفر التوجيه للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف.
- * يقدم الدعم والمساندة للعاملين لتمكينهم من الأداء بالمستوى المناسب للأهداف المحددة لهم.
- * ينسق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة في الجامعة الواحدة بما يضمن التحقيق الأمثل للأهداف.

* يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء ، كما يحاسب و يساءل المقصرين رغبة في تأكيد فرص تحقيق الأهداف.

* يطور الموارد المبتكرة والمتاحة داخل الجامعة لمقابلة حاجات الطلاب. [20](ص29)

3- تفعيل دور الإدارة الجامعية:

يضع معظم وقت الإدارة العليا في الجامعة في الكثير من المسائل البسيطة والروتينية ومشكلات الأفراد، وبالتالي تحرم المسائل الرئيسية والهامة لنمو الجامعة من درجة الاهتمام اللازمة، ولتفعيل دور الإدارة الجامعية ينبغي عمل الآتي:

* تحديد المسؤوليات والمهام المختلفة للقيادة الجامعية.

* ترتيب هذه المسؤوليات في سلم الأولويات.

* إعطاء غالبية وقت القيادات الجامعية للمسؤوليات والمهام الرئيسية.

حيث تتطلب الإدارة بالأهداف قيادة داخلية قوية عما اعتاد عليه النظام الجامعي، فممازالت تركز السلطة في يد أفراد، ولا يعد هذا نظاما يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة (1). [88](ص774)

4- إعداد الموارد البشرية المناسبة لنظام الإدارة بالأهداف:

المورد البشري هو الأساس وأنه مصدر العطاء والإنجاز، وهو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والمشاركات الإيجابية قبل أن تكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية، وإذا أحسن اختيار الإنسان وتدريبه وتوجيهه فإنه يكون أعلى كفاءة وأكثر إنتاجية، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد عمل متكاملة ساعد على تحقيق الأهداف. [31](ص87)

5- تهيئة المناخ المناسب لنجاح الإدارة بالأهداف والنتائج:

هناك مجموعة من العناصر التي تحقق ذلك منها:

* الاتصالات القوية بين الإدارة الجامعية والعاملين بالجامعة.

* الروح المعنوية العالية التي يتمتع بها الموظفين.

* إتباع الأسلوب العلمي في إصدار القرارات.

* حرص المسؤولين على تلمس حاجات الأفراد وتأمينها.

* ضرورة وضوح الأهداف العامة للجامعة وانسجامها مع أهداف الأفراد العاملين بها.

* سهولة وضع معايير الأداء التي يمكن استخدامها في التقييم والتصحيح.

* المرونة في التطبيق والتكيف مع كل تغير في الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على الجامعة.

6- تغيير وتطوير التنظيم:

يستلزم اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج تغيير أو تطوير التنظيم باستمرار، وكلما حدث تغيير أو تطوير في الإدارة الجامعية فإن لابد أن يتبعه تغيير أو تطوير في التنظيم نفسه، والعوامل التالية ينبغي توافرها في التنظيم من أجل إجراء تطوير دائم فيه للحفاظ عليه وهي:

* تحديد السلطات التي تمنح لكل عامل والتي تكفي لإنجاز المهام التي أوكلت إليه.

* توفر الكفاية لدى الأفراد وتحمل مسؤولية إنجاز الأهداف.

* توفر الدافعية عند الأفراد العاملين نحو العمل وإعطائهم الحرية الكاملة في التصرف. [42](ص265)

* التقويم الذاتي والمحاسبة الشخصية بمعنى أن يكون الفرد مسؤولاً عن تحقيق الأهداف المحددة له.

4.4.3. الإدارة بالرؤية المشتركة:

إن هذا النوع من الإدارة تعمل على خلق بيئة يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل ولكن أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل.

وذلك لأن تصوير الواقع أكثر من منظار وأكثر من زاوية لمن أفضل أساليب إلقاء الضوء على المستقبل، وبالطبع لا يمكن تحديد الأهداف بدقة دون رؤية مستقبلية دقيقة، وفي ذلك نصنف المعالجة.

يعمل أسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، وذلك يرفع من مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في مؤسستنا الجامعية.

إن الحواجز المعنوية قد تخفي ورائها إشكالات أخرى من الحواجز قد تفيد في انضباط شكل العملية التنظيمية دون الوصول إلى عمق مضمونها.

وتعني الإدارة بالرؤية المشتركة التفويض والتمكين في أعلى صورهما وعليه فهي تعمل على مستويين:

- الأول هو محاولة الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد.

- الثاني هو العمل على إفراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد.

وفي ذلك يتميز هذا الأسلوب عن الأساليب الإدارية الأخرى، بما في ذلك أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يركز فقط على المستوى الأول. [23](ص85)

إن الإدارة بالرؤية المشتركة تجعل جامعة المستقبل تعطي قيمة كبيرة للتغيير في محتوى و وسائل العمليات التعليمية و البحثية و خدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزء من ثقافة الجامعة.

3-4-5- الإدارة المرئية:

يعتبر هذا النمط الإداري وليد التجربة اليابانية ونرى زيادة أهميته في دول العالم النامية والتي تزداد فيها درجات التشويش المؤسسي، وهناك أسباب متعددة للتشويش في المؤسسات الجامعية ونرى أهمية تلاقيها وتأدية رسالتها الجامعية دون اللجوء إلى جراح التجميل وأساليب التضليل فيما يلي بعض الأساليب التي قد يقع عليها إهدار شفافية العمل الجامعي في محاور المتعددة .

- 1- تحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق التي تهدف إلى إرضاء القيادات الجامعية، حتى وأن استدعى ذلك إعادة مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء.
- 2- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية والعامّة وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
- 3- عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق (الغاية تبرر الوسيلة) ومن هنا تجيء شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
- 4- تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطها إلى عمق المؤسسات الجامعية، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي، و كلنا يعلم أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.
- 5- تمسك القيادات الجامعية بمواقعها أصبح من دواعي الحماية، وخاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في السلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
- 6- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال المكتبية وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من القاعدة والمقربين.
- 7- انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق وتلويها.
- 8- عدم جدية العمل و نقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي.
- 9- الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذه وإدارته، ولا يعيب عنا أن التقييم بالتقارير لا يخلو من العامل الشخصي، والذي تكمن خطورته في التعيين المناصب العليا بالجامعة. [20](ص87)

5.3. الإدارة الجامعية و أزمة التعليم الجامعي:

هناك العديد من الخصائص التي تميز أزمة التعليم الجامعي وتجعلها تختلف عن المفاهيم الأخرى المشابهة لها مثل المشكلة والصراع والضغط ، وتتحدد أهم خصائص أزمة التعليم الجامعي فيما يلي:

1.5.3. خصائص أزمة التعليم الجامعي:

* أنها حدث لا يمكن التنبؤ به، وتكون نتائجه سلبية على منظومة التعليم الجامعي.

* أنها حدث لا يمكن التحكم فيه، له تأثير عكسي على جميع جوانب التعليم الجامعي وكذلك علاقته بالمجتمع المحيط.

* تهدد أهداف وغايات إدارة التعليم الجامعي، وتشكك في مصداقيتها.

* تركز على الجوانب السلبية في إدارة التعليم الجامعي. [40](ص242)

* تتطلب رد سريع وتدخل فوري ومرونة في الإجراءات .

* تسبب خلل في منظومة التعليم الجامعي كلها.

* يلزم لمواجهتها أنماط غير مألوفة و أنشطة مبتكرة لمواجهة الظروف الجديدة.

* تتطلب درجة عالية من العمل والتخطيط من جميع العاملين بالجامعة .

* ترتبط بمدى قدرة إدارة التعليم الجامعي في التغلب على المشكلات.

* إصدار قرارات عشوائية سريعة غير مبنية على أساس علمي.

2.5.3. أسباب أزمة التعليم الجامعي:

من الأهمية التعرف على أسباب أزمة التعليم الجامعي ودوافع حدوثها، حتى يمكن منع حدوث لأزمة أو التقليل من أثارها والحد منها إذا حدثت، فالأزمة قد تكون نتيجة تترتب على وجود ثغرات في القوانين واللوائح والتشريعات الجامعية الموضوعية، أو تنشأ من سوء التخطيط أو سوء التنظيم والتقييم في الجامعة التي تحدث فيها الأزمة. [79](ص17).

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في منظومة التعليم الجامعي، وتختلف هذه الأسباب في تأثيرها من جامعة لأخرى على حسب ظروفها وإمكاناتها ودرجة استعدادها، كما تختلف من مرحلة جامعية لأخرى على حسب طبيعتها، ويمكن تحديد بعض هذه الأسباب على النحو التالي:

1.2.5.3. الأسباب الإدارية:

وهي تتعلق بإدارة التعليم الجامعي وتعد في الآتي:

* المعلومات الخاطئة التي تؤدي إلى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح والقرارات غير سليمة.

* ضعف المهارات القيادية واستخدام أسلوب الإدارة بالتهديد والوعيد.

* الجمود والتكرير يجعل الأداء يعتمد على نمط ثابت ومتكرر غير قادر على مواجهة التحديات المستقبلية.

* البحث عن الحلول السهلة.

* سوء التقدير يعد أكثر الأسباب في الأزمات لأنها تنتج عن المغالاة والإفراط في الثقة في النفس.

* الإدارة العشوائية التي تعتمد على التوجيهات الشخصية للرؤساء و تفتقد للرؤية المستقبلية.

* تعارض المصالح بين المستويات الإدارية المختلفة داخل إدارة التعليم الجامعي. [79](ص17)

* وجود عيوب في نظام الرقابة والاتصال والحوافز.

2.2.5.3. أسباب تنظيمية:

- وهي تتعلق بمنظومة التعليم الجامعي وتتحدد في الآتي:
- تجاهل إدارة التعليم الجامعي إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة.
- ضعف العلاقات بين العاملين داخل الجامعة الواحدة وسيطرة الفردية على العمل.
- اللامبالاة تجاه الخطر الذي يحدث في الجامعة [100](ص309)
- غموض أهداف التعليم الجامعي وما يترتب على ذلك من قصور في تحديد الأولويات المطلوبة تحقيقها
- صراع المصالح بين العاملين والنزاع الهدام داخل الإدارة التعليم الجامعي.
- قصور في إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة التي واجهت إدارة التعليم الجامعي.
- عدم وجود بحوث الأزمات في كل جامعة. [100](ص345)

3.2.5.3. أسباب مجتمعية:

- وهي تتعلق بالمجتمع المحيط بمنظومة التعليم الجامعي وتتحدد في الآتي:
- سيادة الشعور بالإحباط، إزاء انهيار آليات تسوية لصراعات الاجتماعية وتحقيق التوازن الاجتماعي مما يؤدي شعور الفرد بالاغتراب في ضل الأوضاع الراهنة لمجتمعه.
- عجز الثقافة العامة في المجتمعات النامية عن مواجهة التغيير والتحديات الجديدة الطارئة.
- عجز الجامعات عن خلق السلوكيات الإيجابية المطلوبة.

4.2.5.3. أسباب شخصية:

- وهي تتعلق بالعاملين داخل منظومة التعليم الجامعي وتتحدد في الآتي:
- سيادة الأنانية والتفكير في النفس فقط بين العاملين.
- وجود حالة من اليأس لدى العاملين مع إحساسهم بعدم جدوى الشكوى.
- قلة اعتراف العاملين بأخطائهم والتعلم منها.
- ضعف التعاون والنزاع والثقة بينهم.
- تراجع وانسحاب العاملين بسهولة من بعض المواقف.

6.3. وظائف الإدارة الجامعية

1.6.3. التخطيط الجامعي:

إن التغيرات والتطورات السريعة التي يمر بها العالم في مجال العلوم والصناعات التكنولوجية والنمو المطرد في أعداد السكان وتنوع التوزيع في الموارد البشرية والطبيعية خلقت ضغوطا وحتميات جديدة واستحدثت مواقف تستدعي الدراسة والبحث وتقتضي وضع تخطيط شامل متكامل يكفل النمو

المتناسق لكافة نواحي العلم المختلفة وعليه يمكننا أن نعرف التخطيط الجامعي على أنه مرحلة التفكير التي تسبق عملية اتخاذ القرارات اتجاهاً باختيار مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها مادية كانت الأموال والقاعات والعدد وغيرها أو بشرية كالتدريس والموظفين والعمداء وغيرهم وكذلك مجموعة القرارات التي تواجه سير عمل الجامعة والإجراءات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة لها . [103](ص54)

إن التخطيط التعليمي ركن أساسي من هذا التخطيط الشامل ولكي يحقق التعليم الجامعي أهدافه المرجوة فإنه يجب أن يبني على أساس احتياجات المجتمع التي تتطلبها الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تخلقها عمليات تكوين مجتمع عصري وعلى أساس الموازنة بين متطلبات التنمية والمعاصرة وإمكانات المجتمع وحساب ما يلزم البناء الاجتماعي والاقتصادي في المستقبل.

ويعتبر التخطيط بمفهومه العام إحداث التغيير في الظروف المحيطة، ويتضمن نظرة إلى المستقبل قوامها التنبؤ باحتياجاته في ضوء إمكانات الحاضر، فإن التخطيط التعليمي ليس هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة من وسائل تحقيق أهداف التخطيط العام، وهو قوة تساعد على تلاحم وتنسيق وتوجيه مقومات النظام التربوي المختلفة، ويتضمن تحقيق الأهداف العامة المقبولة، والتقدير الواقعي لوسائل البلد المادية وموارده البشرية وتكوينه التنظيمي. [14](ص111)

3-6-2- أهم مبادئ التخطيط الجامعي :

1- الشمولية: يستند إلى معيار ترابط كافة الميادين كالتعليم والإدارة وتمويل البحث والمباني والمعامل ويضم التخطيط كذلك المناهج والوسائل والأساليب المختلفة.

2- الاندماجية: ولقد أصبح من المسلمات الضرورية لاندماج التخطيط بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة وهذا من حيث تنسيق الأهداف والاتجاهات في الجانب الاجتماعي والجوانب المترابطة الأخرى.

3- التواصل: يجب أن يكون تخطيط التعليم الجامعي نشاطاً ذا أمد طويل وممارسة بطريقة متواصلة، ومن المعروف القوى الفاعلة عالية المستوى التي تحتاجها التنمية وتحتاجها الجامعة المعاصرة تتطلب مجهودات خاصة تستمر لفترات طويلة من الزمن مما يعطي لعامل الزمن في التخطيط التربوي وزناً كبيراً.

4- الكم والكيف والنوع: يجب أن يشمل تخطيط التعليم الجامعي الجوانب الكمية والكيفية للتعليم فلا نعتمد على الجوانب الكمية فقط مثل عدد الطلاب والأساتذة والأقسام وإنما لابد من الالتفات إلى الجوانب الكيفية والنوعية مثل أهداف وفحوى التعليم الجامعي وأعداد هيئة التدريس به وكذلك معاونيهم وواضع برامج والمحتوى التعليمي وفعالية الكتب، وهذه المسائل النوعية تتطلب وضع معايير تفرض تحقيق كفاية معينة في التعليم الجامعي.

5- فاعلية التنظيم الإداري: لكي يعطي التعليم الجامعي نتائج مرضية يجب أن يكون للتنظيم الإداري ولأجهزة الإحصاء فاعلية ومرونة معينة تيسر هذا العمل تصميمًا وتنفيذًا ومتابعة، إن التنظيم الإداري وسرعة اللازمة له لتحقيق مقدرًا متوازن وعصري على أساس علمي يبرز أن حتمية التخطيط وفائدته كوسيلة للتكهن بالحاجات المقبلة. [14](ص112)

وتعد عملية التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها مجلس الجامعة ورئيس الجامعة في ضوء الخطة العامة المنبثقة من الوزارة وفي هذه الحالة يتحتم على الجامعة تحديد الآتي:

1- تحديد الأهداف.

2- تحديد السياسات.

3- تحديد الإجراءات والأساليب .

4- المتابعة

بعد أن تتم معرفة وتحديد الأهداف التي ينبغي على الجامعة تحقيقها لذا تعد عملية التخطيط أمر أساسي وضروري لكل كلية ويشمل تخطيط كافة الأقسام العلمية والإدارية وينقسم إلى قسمين هما:

- التخطيط العلمي: والذي يجرأ الخطة على مستوى الكلية أي فرعية نابعة من قبل الأقسام العلمية باعتبارها الجهة التنفيذية التي تقوم بترجمة الخطة فعلا .

- التخطيط الإداري: والذي يهتم بشؤون الإدارة الخاصة بالكلية من حيث الاحتياجات للمورد البشري والموظفين والأعمال الإدارية مثل: التسجيل، والشؤون الطلابية، ووحدة الرواتب والأجور وغيرها.

2.6.3.التنظيم الجامعي:

يعد التنظيم الجامعي الوظيفة الثانية بعد التخطيط من الوظائف الإدارية لذا يمكن تعريفه بأنه عبارة عن عملية تحديد المسؤوليات والسلطات وتقييم الأعمال بين الموظفين وتعاونهم جميعا من أجل تنفيذها بغية تحقيق أهداف التنظيم المرسومة مسبقا. [103](ص64)

- المناخ التنظيمي للجامعة

المناخ التنظيمي يمثل طريقة النظام في الحياة العلمية، لما له من تأثير أساسي وقوى على دافعية الأفراد العاملين وأدائهم وقناعتهم ورضاهم الوظيفي، ومن هنا فإن الجامعة ذات الخصائص المتميزة، ينبغي أن ينظر إليها بوصفها بيئة متكاملة من منظور المناخ التنظيمي فيها، حيث أن مثل هذه البيئة لا بد وأن تضمن عناصر ومتغيرات أساسية تميزها عن غيرها من البيئات وهي:

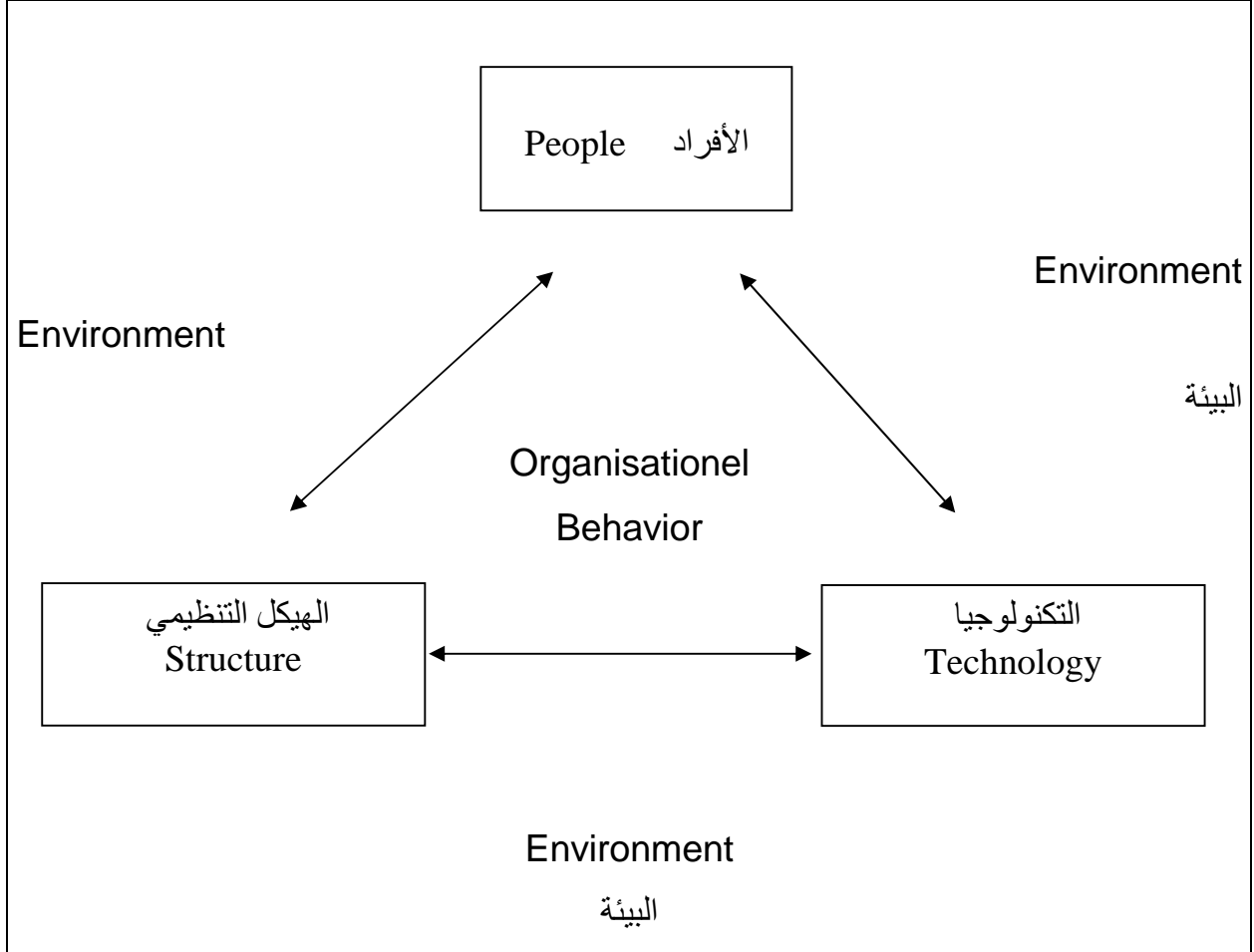
- السياسات والممارسات الإدارية.

- مدى ثبات والتغير في الهيكل التنظيمي.

- استخدام التكنولوجيا ومدى مرونتها مع المتغيرات.

- البيئة الخارجية والمتمثلة في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ووفق هذه العناصر فقد قدم ديفسي ونيو ستروم Davis & New strom نموذجاً مبسطاً للتوضيح عناصر والسلوك التنظيمي في إطار هذا القصور على النحو الآتي:



الشكل رقم (01) عناصر السلوك التنظيمي. [78](ص23)

إن تنظيم الأعمال والأفراد في إطار العمل أمر ضروري وأساسي للعمل الجامعي المطلوب في الإدارة الجامعية، وهو يحول دون التداخل في المهام والأدوار، ولذلك فإن الهياكل التنظيمية وجدت من أجل أن يحقق النظام أهدافه، كما أنها تمثل خرائط علمية منظمة، تقسم من خلالها الأعمال والمسؤوليات وتوزيع بناء على ذلك الاختصاصات و الصلاحيات ضمن سلطات محددة ومخولة بها، في إطار اللوائح والأنظمة والقوانين والإجراءات المنظمة لذلك. [14](ص158)

وعلى الرغم من أن الهرمية والتخصص وتقسيم الأعمال و غيرها تعود إلى فعاليات وكفايات تنظيمية إلا أن علماء الإدارة اليوم يتنبئون بانحراف وسقوط الهياكل التنظيمية وبالتنظيمات البيروقراطية الكلاسيكية،

ويرجعون أن المفاهيم التنظيمية المفصلة بالسلوك والتي تصف بالمرونة لمواجهة التغير والتعديل، هي ما يمكن أن يؤخذ بها في يومنا هذا.

والهيكل التنظيمي لأية منظمة له تأثير واضح على البيئة الجامعية أو المناخ التنظيمي في الجامعة، فكلما ازدادت هيكلية التنظيم من حيث المركزية والرسميات وتكلم الإجراءات الكتابية توقعنا مناخا تنظيميا سلبيا، يؤكد لاولر و زملاؤه Lowler بأن هناك متغيرات هيكلية أو بنائية عديدة ذات تأثير على المناخ التنظيمي أهمها:

- موقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

- حجم المنظمة و نطاق الإشراف، والمستويات التنظيمية.

كما وجد كل من جورج وبيشوب Georgand Bishop أنه كلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحا وصراحة، وزادت الثقة بين الأفراد وبالتالي زيادة احتمالات وجود مناخ تنظيمي إيجابي عند العاملين، على عكس العاملين في المنظمات كبيرة الحجم. [78](ص56)

3-6-2-1- مبادئ التنظيم الجامعي:

- مبدأ التسلسل الهرمي:

ويقصد به من الناحية اللغوية حكم الأعلى على الأدنى لكن في الحقيقة أن التسلسل الهرمي يعني تنظيم طبيعي مكون من مستويات متتالية من حيث يكون المستوى الأدنى مرؤوس مباشرة للمستوى الذي أعلى منه وهكذا وصولا إلى القمة و في ضل هذا التنظيم عدم تجاوز أو تخطي أيه من المستويات الإدارية المتوسطة أثناء تعامل الأفراد في المستويات العليا مع الأفراد في المستويات الدنيا والعكس صحيح أيضا.

- مبدأ نطاق الإشراف:

يعد هذا المبدأ من القضايا المباشرة للجدل في الإدارة فنطاق الإشراف هو عد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف الواحد أن يشرف عليهم بفاعلية.

وبعد أن تم تناول عملية التنظيم وفقا للمبدأين في أعلاه تظهر لنا حقائق التنظيم التي تتأثر إلى حد كبير

سلبيا أو ايجابيا بالسلوك الإنساني والتي تسمى بالتنظيم الغير الرسمي مثل:

- المسؤولية: ونقصد بها الالتزام والاستعداد والقدرة على انجاز نشاطات الوظيفة أي الأفراد

مسئولين عن تخطيط و تنظيم ومراقبة عملهم بعبارة أخرى مسؤوليات الموظف هي في الواقع

حقوق تنظيمية وهي تختلف عن حقوق الموظف.

- السلطة: هي الحق الشرعي المحدود لاستخدام المصادر التنظيمية المادية والبشرية وتوجيه

جهود المرؤوسين لإنجاز أهداف التنظيم ويمكن تقسيم السلطة إلى:

1- السلطة التنفيذية.

2- السلطة الاستشارية.

3- السلطة الوظيفية.

- التفويض: هو العملية التي يقوم من خلالها المدير بإعطاء جزء من عمله إلى الآخرين أو هو إدراك المدير أن باستطاعته أن يستدعي المرؤوسين لمساعدته لإنجاز العمل بطريقة أفضل كما يمكن أن ينجزه بمفرده فإنه في هذه الحالة اتخاذ قرارا هاما وخطوة هامة نحو التفويض.

[23](ص162)

- المساءلة: يمكن النظر للمساءلة على أنها الوسيلة التي يتأكد من خلالها المدير أن الموظف المسؤول عن تنفيذ بعض الأعمال التي هو مسؤول عنها أنه ينفذها بالطريقة الصحيحة لأن الأوامر الصادرة من قبل المدير ليس بالضرورة أن تفهم و تنفذ وفقا لما يريده المدير لذلك ثمة حاجة مستمرة لآلية المساءلة للتأكيد من أن الأوامر الصادرة تنفذ بالشكل المطلوب.

[34](ص323)

- المركزية و اللامركزية: المركزية عبارة عن حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أما اللامركزية فهي عبارة عن إعطاء حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم بموجب قواعد تشريعية.

3.6.3. رقابة الإدارة الجامعية :

هي تلك العملية التي يستطيع من خلالها رئيس الجامعة أو العمداء التأكد من أن النشاطات تتماشى

مع النشاطات المخططة لها وبعبارة الأخرى هي عملية قياس وتقييم الأداء بهدف التأكد من الخطة الموضوعة للتنفيذ بالطريقة الصحيحة وتحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى أهداف و إستراتيجيات التنظيم. [103](ص94)

تفاوت الرقابة حسب المستوى الإداري الجامعي و المتعارف عليه هناك ثلاث مستويات أساسية في الجامعة المستوى الإدارة العليا والمتمثل في رئيس الجامعة ومساعديه والمستوى الوسيط والمتمثل بالعمداء ومعاونيهم والمستوى الأدنى والمتمثل برئيس القسم العملي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

المستوى الإداري	منظومة الرقابة	طبيعة الرقابة	طرق الرقابة
العليا رئيس الجامعة ومساعديه	منظمة	خطط إستراتيجية طويلة الأجل ، الأهداف العامة .	التقارير التي تغطي الجامعة وتتميز بالدقة والموضوعية والأجل الأطول .
الوسطي العمداء ومعاونيه	حسب التعميمات	أداء الأقسام ، الأهداف الفرعية البرامج و الموازنات	التقارير التي تغطي مجموعة أقسام علمية وتتميز بالموضوعية والأجل المتوسط .
الدنيا رؤساء الأقسام والمقررين	الإشرافية	الخطط التشغيلية الجداول والفعاليات	مهام التدريس متابعة المناهج البحث العلمي المشاهدات الميدانية.

الجدول رقم (01): الرقابة حسب المستويات الإدارية الجامعية [103](ص102)

- مشكلات الرقابة الجامعية:

- 1- لا تقدم الإدارة الجامعية اقتراحات بتعديل المناهج وفقا لمتطلبات البيئة المعاصرة
- 2- لا تهتم الجامعة بمدى كفاية الكليات من وتخصصاتهم.
- 3- لا تتابع الجامعة حالات تسرب أو غياب الطلبة بالكليات.
- 4- لا يوجد معايير لقياس أداء الخدمات التعليمية بالجامعة .

7.3. الإدارة الجامعية ومؤشرات قياس أدائها

تكمن أهمية الإدارة الجامعية بالدرجة الأولى في توفير الشروط الموضوعية والثقافية لإجراء الامتحانات حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها المتمثلة في قياس مستوى الطلبة، وتقرير إمكانية تقدمهم وتخرجهم، وعلى أساس هذه الشروط يتم قياس مدى أداء الإدارة و درجة تحكها من حيث توفير الظروف البيداغوجية الملائمة لإجرائها ابتداء من برمجة التوقيت حتى التصحيح ونشر العلامات، وبذلك تحافظ الجامعة على مصداقيتها، وهذا من أجل إعطاء الطالب حقه.

فالتقييم عملية تراكمية تبدأ في بداية السنة وتنتهي بتخرج الطالب، خاصة في الحاضر بالنظر إلى الإصلاحات الجديدة أو ما يسمى بنظام LMD، فهذا النظام يحتاج إلى أقصى درجات الموضوعية في

التقييم لأنه يعتمد في توجيهه للطالب على التقييم الفعال، وعلى نظام تقييم يقوم بتتبع الطالب على مدى مسيرته الجامعية ، ولن يتحقق هذا الأمر إلا بالأداء فعال للإدارة الجامعة ككل.

ويقاس أداء الإدارة الجامعية بمدى تحقيقها لأهداف التعليم العالي وهذا عن طريق توفيرها للإمكانيات البيداغوجية و الجو الملائم والبيئة العلمية والتنظيمية المؤثرة في فعالية التسيير الجامعي، وتحقيق الأهداف المسطرة.

1.7.3. التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية:

إن التنظيم الإداري لأي جهاز إداري، يوضح فيه الإدارة والأقسام والفروع، مع التحديد للصلاحيات لكل قسم وإدارة، حتى لا يكون هناك مركزية أو بيروقراطية أو ازدواجية في العمل، وهو الأمر الذي يساعد على انساب الأعمال وإنجازها في أوقاتها.

ومن خلال التنظيم الإداري يمكن التعرف على بنية منظمة الجامعة، أو تشخيص العلاقات الموجودة داخل التنظيم.

ثم تثبيت التنظيم الإداري الخاص بالجامعة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03 – 279 المؤرخ في 23 أوت 2003 وحسب المادة 08 من هذا المرسوم المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، فإن التنظيم الإداري لرئاسة الجامعة والكلية وكذا طبيعة المصالح المشتركة، يحدد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي، والوزير المكلف بالمالية، والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وهو التنظيم الإداري المعمول به حاليا في الجامعات الجزائرية.

3-2-7-3 الهيكل التنظيمي للجامعة:

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 تم تثبيت التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والملحقة الجامعية ومصالحها المشتركة ومنه يمكن توضيح تركيبة الجامعة في العناصر التالية:

- 1- رئاسة الجامعة: تتشكل مديرية الجامعة من:
 - نيابة المديرية: تنص المادة (2) من نفس القرار على أن الجامعة تتشكل من 4 نيابات هي:
 - نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
 - نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
 - نيابة مديرية الجامعة لتنمية والاستشراف والتوجيه.
 - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- ولكل نيابة مهام مسندة إليها حسب التخصص، كما تعد مسؤولة أمام السلطة التي تعلوها.
- 2- الأمانة العامة: تنص المادة (11) من نفس القرار على إسناد مهام للأمانة العامة للجامعة وهي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة لجامعة.
- وترتبط بالأمانة العامة المديرية الفرعية التالية:
 - المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
 - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
 - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
 - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- وتتكفل كل مديرية بأداء مهام محددة ، كما أنها تشمل مصالح معينة حيث تكون مسؤولة أمام السلطة التي تعلوها.

- 3- المكتبة المركزية للجامعة: تنص المادة (21) من نفس القرار على إسناد مجموعة من المهام إلى المكتبة المركزية للجامعة نذكر منها:
- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات .
 - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب .
 - مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم .
 - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- وتشمل المكتبة المركزية مجموعة من المصالح تتمثل في:
- مصلحة الاقتناء.
 - مصلحة المعالجة.
 - مصلحة البحث البيبليوغرافي.
 - مصلحة التوجيه.
- 3-7-3-2- الهيكل التنظيمي للكلية:

- 4- الكلية: الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة [107](ص65) و قد تتشكل من:

- 1- نواب العميد وعددهم 2 هم:
 - نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة ويساعده في أداء مهامه:
 - * رئيس مصلحة التدريس.
 - * رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

* رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية ويساعده في أداء مهامه :

* رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.

* رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

2- الأمانة العامة للكلية: والتي تكلف بمجموعة من مهام منها:

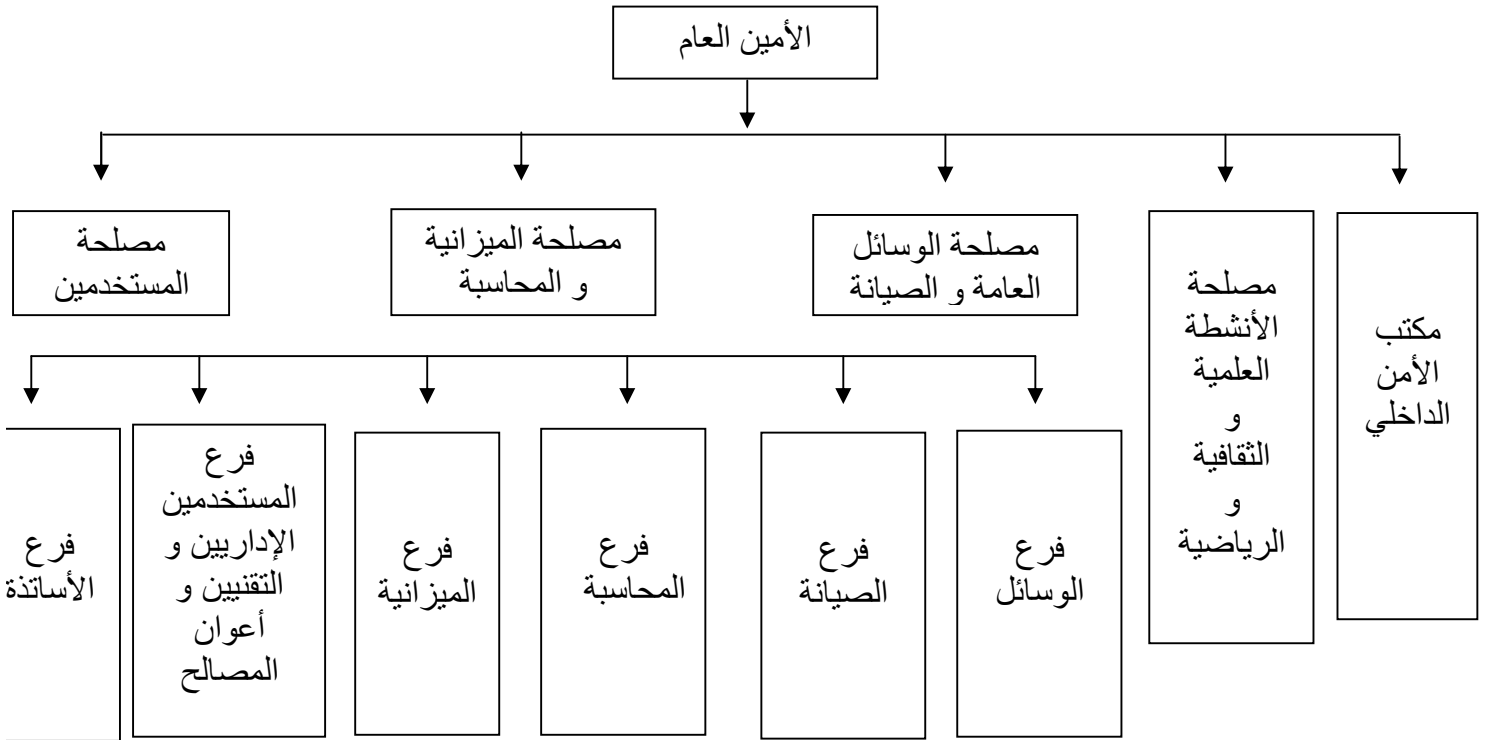
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية، وضمان تنفيذه.

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

وتشمل الأمانة العامة للكلية على مجموعة من المصالح والفروع التي يوضحها المخطط التالي:

الشكل رقم (02) تنظيم الأمانة العامة للكلية. [104](ص25)



3- رئيس القسم: يساعد رئيس القسم في تأدية مهامه مساعدين:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ويساعده كل من:

* رئيس مصلحة التدريس.

* رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ويساعده كل من:

* رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

* رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

4- مكتبة الكلية: تكلف المكتبة بمجموعة من المهام، تشبه المهام التي تقوم بها المكتبة المركزية وتشمل على مصلحتين:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

- مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي .

2.7.3. تشخيص التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية :

1.2.7.3. من حيث طبيعة التنظيم:

إن طبيعة التنظيم الإداري للإدارة الجامعية يكشف لنا نمط التنظيم المعتمد في الجامعة الجزائرية، فهو تنظيم بيروقراطي نظرا لتوافقه مع مبادئ البيروقراطية في عدد من نقاط نذكر منها:

- سلطة سلمية يمارسها كل رئيس على جميع المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، فالبيئة

التنظيمية البيروقراطية تقضي تسلسل هرمي للسلطة، مما يعطي الرقابة والمتابعة على تنفيذ

المهام و العلميات المقررة، وهو ما يتم اعتماده في الجامعة الجزائرية.

- المسؤولية المرتبطة بالإدارة المركزية، ومبينة على أساس عمودي بين رئاسة الجامعة وكل كلية

على حدى، بينما ينعقد الارتباط بين الكليات على مستوى التنظيم المؤسسي، فتنتج عن ذلك

هيمنة المركز على الجامعات على مستوى ممارسة السلطة الإدارية.

- مناصب العمل محددة بدقة، كما أن كفاءة الفرد أو العامل لا بد أن تكون مطابقة لمتطلبات

المنصب المحددة قانونيا.

2.2.7.3. من حيث الهيكل التنظيمي للجامعة :

إن الهيكل التنظيمي يحدد متطلبات المنصب واحتياجاته ويحدد كذلك بدقة مهمة كل فرد في التنظيم

والتمييز بين حقوقه وواجباته وهذا لضمان السير الحسن للمصالح المختلفة داخل الإدارة العمومية ولقد

عرفت الجامعة كغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تغييرات وإصلاحات شملت البرامج

البيداغوجية.

يمكن التحليل الهيكل التنظيمي للجامعة الجزائرية من خلال الإبعاد التالية:

- الرسمية: وهي درجة تقني النصوص والقواعد لتنظيمية بحيث يؤدي المهام بشكل مقنن ونمطي

محدد، وهو حال الجامعة الجزائرية التي تحدد مهامها والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها في

المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 23 أوت 2003، و فيه يتحدد أيضا مهام

الفاعلين في الإدارة الجامعية كعميد الكلية ومختلف نوابه والأمين العام للكلية ومختلف المصالح

- المركزية: يركز هنا على مركزية اتخاذ القرارات التنظيمية من طرف مصدر واحد التابع

الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي .

- التعقيد: وهو يمثل درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي، نظرا لتعدد المستويات الإدارية وتقلص نطاق الإشراف وعدم الوصف الجيد لمهام المناصب وحدودها، وعدم وضوح مستويات المسؤوليات التنظيمية.

3.2.7.3. من حيث المرونة التنظيمية :

إن الجامعة كمؤسسة مفتوحة على البيئة الخارجية ومعرضة إلى مخلفات التغيرات والمستجدات على كافة الأصعدة فيجب قياس مدى فعالية تنظيمها الإداري من حيث المرونة التنظيمية، يمكن القول بأن التنظيمات الجامعية تعد الأكثر مقاومة للمناورة في رسم العلاقة بين الأبعاد المكونة لها بصورة مرنة، فهي الأكثر استقرارا من حيث الهياكل التنظيمية على نحو محدد وموصوف، وهذا ما أكسبها صفة التقاليد والأعراف المتمسمة بقدر واضح من التحفظ اتجاه التغيير.

ملخص:

نظرا للتغيرات الهائلة في معظم مفاعل الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتي تعقد بيئة المؤسسات خصوصا الجامعة وجعلها أكثر تعقيدا فوجب على الإدارة الجامعية باعتبار المؤسسة الجامعية مؤسسة إستراتيجية أن تكون أكثر فاعلية في أدائها باتجاه تحقيق أغراضها ولا يكون هذا إلا من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعة من أجل أهدافها ضمن سقف زمني محدد وإعادة هيكلتها التنظيمية لتصبح ملائمة مع متطلبات الجامعة الحديثة، وهذا بوضع إستراتيجيات التدريس والبحث العلمي ووجب على أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية أن تهتم بإنتاج البحوث السائدة للحركة التنموية ووجب على أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية أكثر فاعلية في أدائهم في اتجاه تحقيق أهداف الجامعة.

الفصل الرابع: الأستاذ الجامعي والممارسة الإدارية

تمهيد:

يعتبر الأستاذ الجامعي قائد الفعل التعليمي التربوي و العمود الفقري للتعليم العالي ولا يمكن لمؤسسات التعليم العالي الاضطلاع بمهامها وبلوغ أهدافها ورسم إستراتيجياتها دون إدراك الدور الجوهري لعضو هيئة التدريس إذ تعتبر تأثيراته تفوق تأثيرات المناهج الجامعية حيث يؤثر في البناء العلمي والأخلاقي والمهني والسلوكي للطالب، يعود بالإيجاب على بنية المجتمع الاجتماعية والثقافية ولهذا وجب على المؤسسات الجامعية العمل بجدية، في استقطاب أفضل الخبرات والكفاءات العلمية وهذا بتوفير الظروف العلمية والمهنية الممكنة والتحفيز البناء لتحقيق رسالتها سواء في مجال التدريس أو البحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذا بتوفير الخصائص والقدرات والمهارات الفنية لتمكنه من تعويض النقص والإمكانيات المادية والفنية للجامعة.

1.4. الوضعية المهنية للأستاذ الجامعي:

تشارك معظم جامعات العالم في تصنيفها لفئات هيئة التدريس والتي تضم غالباً ثلاث فئات كما حدده المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المحدد للأسلاك التي يشمل عليها فرع تعليم التكوين العالين في:

- الأساتذة.

- الأساتذة المحاضرين (من الدرجة أ و الدرجة ب).

- الأساتذة المساعدين (من الدرجة أ و الدرجة ب). [106](ص284)

1- مهام سلك الأساتذة:

يقوم الأساتذة إلى جانب مهمة التعليم بمدة 9 ساعات في الأسبوع تشمل درسين غير متكررين وهذا حسب ما حدده المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 هـ الموافق لـ 18 يوليو 1989 كما يلي:

- مراقبة الامتحانات والتأكد من حسن سيرها.

- المشاركة في أشغال لجنة المداورات.

- تحضير الدروس وتحديثها.

- تأطير الرسائل والأطروحات.

- المشاركة بالدراسات والأبحاث في حل المشاكل التي تطرحها التنمية في إطار التنظيم الساري المفعول.

- إثراء مواضيع البحث العلمي وتنويعها.

- المشاركة في إشراك اللجان الوطنية أو كل مؤسسة أخرى تابعة للدولة التي يرتبط موضعها بمجال اختصاصهم.

- المساهمة في إطار الهياكل المختصة في ضبط الأدوات التربوية والعلمية التي لها علاقة بمجال اختصاصهم.

- تأطير الوحدات التربوية عند الاقتضاء.

- المشاركة في إشغال اللجان التربوية الوطنية . [105](ص771)

- مهام الأساتذة المحاضرين:

حددت المادة 32 من المرسوم السابق المهام الخاصة بالأساتذة المحاضرين وهي:

- إعداد الدروس وتحديثها .

- الإشراف على الأطروحات والرسائل من الدرجة الأولى والثانية في الدراسات العليا.

- تنشيط إشغال الأفواج التربوية.

- مراقبة الامتحانات والتأكد من حسن سيرها وتصحيح النسخ
- المشاركة في إشغال لجان المداولات
- إثراء أبحاثهم وتنويعها
- إنجاز كل دراسة وخبرة لها صلة باختصاصهم تسندها إليهم المؤسسات التي ينتمون إليها في إطار العلاقات بين التعليم وقطاعات الأنشطة الأخرى
- تأطير الأفواج التربوية
- استقبال الطلبة مدة أربع ساعات في الأسبوع لتقديم النصائح إليهم وتوجيههم. [105](ص770)
- سلك الأساتذة المساعدين:

يستند للأساتذة المساعدون، الإشراف على أطروحات الدراسات العليا وتأطير الأشغال التطبيقية أو الموجهة ومتابعتها والمشاركة في الحراسة في الامتحانات والتصحيح والمساهمة في أشغال اللجان والأفواج التربوية إلى جانب الوقت المخصص للتعليم والذي يصل إلى 10 ساعات من الأشغال الموجهة و 12 ساعة في الأشغال التطبيقية أسبوعياً، ويمكن أن يكلفوا على حسب احتياجات مؤسستهم بالمحاضرات تبلغ مدتها الأسبوعية 9 ساعات تشمل حتماً درسين غير متكررين في هذه الحالة من الأشغال التطبيقية الموجهة.

2.4. الأستاذ الجامعي والمنصب الإداري:

إن الأستاذ الجامعي هو محرك الإبداع الفكري والعلمي ومحور العملية التعليمية، والمؤثر الرئيسي في الرسالة الجامعية وتضاف إلى مهامه ووظائفه الرئيسية المهمة الإدارية وهذا بتولييه عدة مناصب قيادية مثل رئيس الجامعة أو عميد الكلية أو رئيس القسم، ونواب العميد ونواب رئيس القسم ومساعديه، ويتلخص العمل الإداري للأستاذ الجامعي في الأعمال الإدارية المختلفة مثل الإشراف، التوجيه، التنظيم، التنشيط، التخطيط والرقابة، وتختلف مسؤوليات الأستاذ الجامعي بحسب اختلاف المناصب وطبيعة مهامها ومتطلبات أدائها، ونتيجة للأعباء الإدارية الضاغطة والمجهدّة فإنها تغطي على المهنتين الأساسيتين للأستاذ الجامعي والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي فيصبح في كنف الإدارة أستاذ إدارياً بمعنى الكلمة وهذا لكثرة الاجتماعات والعمليات الروتينية الإدارية من الردود على التقارير ومتابعة مختلف المهام المتعلقة بمنصبه وهذا ينعكس على تفرغه البحثي وتحصيله العلمي وقلة إنتاجية العلمية وهنا يصبح الأستاذ الجامعي الممارس للقيادة الإدارية مطالب بتحقيق التوازن بين دورة العلمي والبيداغوجي والمهمة الإدارية. [108](ص58)

إن الانشغال للأستاذ الجامعي بالمهمة الإدارية وعدم تفرغه يؤثر على عدد الساعات التدريبية القائم بها والبحث والمتابعة الدائمة للجديد في التخصص وهذا يؤدي إلى تقليل من الكفاءة العلمية لأعضاء هيئة

التدريس بالجامعات، وهذا لاعتمادهم على خبرات أقل في العملية التدريسية، والذي ينعكس على مستوى التحصيل العلمي للطلبة ومستواهم المعرفي لعدم الاستفادة على خبرات الأستاذ في التدريس، وفي المجالات الجديدة والمتطورة المتعلقة بتخصصاتهم، وينطبق الأمر نفسه على العدد الكمي والفرعي للبحوث في الدراسات العلمية المنجزة فالشيء الملاحظ أن عددها يقل كلما ارتفعت الدرجة العلمية لأستاذ الجامعي والعكس صحيح تزيد كلما قلت درجته العلمية، وهذا مرتبط أساسا بنظام الترقيات، والتي تحدد كأساس لها حجم البحوث والدراسات للترقية لدرجة علمية أعلى، وتنتهي مهمة البحث العلمي والإنتاجية العلمية فوراً بعد إتمام الترقية ولا يصبح لها دور في حياة أغلب الأساتذة الجامعيين، إلى جانب تقلد هذا الأخير للمناصب الإدارية التي تبعده عن وظيفته الأساسية وهي البحث العلمي وزد على ذلك عدد المؤتمرات والملتقيات التي لم يحضرها بسبب متطلبات المنصب الإداري وحتى خدمة المجتمع حيث ينقص مشاركته في المشاريع الاجتماعية والاستشارات العلمية التي يقوم بها عنصر التدريس لكثير من الهيئات الحكومية.

- مزايا المنصب الإداري:

وأصبحت ظاهرة تنافس الأساتذة على المناصب الإدارية لفائدتها المادية والمعنوية وخاصة المتعلقة بالترقية إلى درجة أعلى و التي هي عبارة عن حافزا على العمل وأداء المهام بكل فاعلية وإخلاص خاصة في الجانب البحثي والمعرفي و لكن الشيء الملاحظ أنه أصبحت الآن عائقا يهدد العملية البحثية في الجامعة والتي تعتبر من دعائم إرساء رسالتها وتحقيق أهدافها وهذا كله بسبب حصول الأساتذة المتولون للمناصب الإدارية على الترقية الإدارية بدون اللجوء إلى ميدان البحوث العلمية التي يطول أمدها لحصول عليها مقابل أجر ضعيف على عكس الأستاذ المسؤول الذي يصبح يتقاضى أجرا أكثر كما أنه يحمل درجة ترقية إدارية أكبر من الأستاذ الباحث إضافة إلى حصوله على عدة امتيازات خاصة إذ يندرج في الترقية ليصل إلى منصب عميد، ولذا يضمن له الامتيازات التالية:

- الوجاهة المتعلقة بالمنصب الإداري داخل وخارج الجامعة.

- فرص الترشيح لمناصب الأعلى.

- الأمور المادية المتعلقة بالمنصب كالسيارة الخاصة والسائق إلى جانب المكتب الفاخر.

ومن أجل دعم البحث العلمي وتحفيز الباحث على القيام بالمهمة العلمية والبحثية على أكمل وجه وبكل جدية وفعالية فيجب إيجاد آليات وإحداث قوانين خاصة بالترقية تنصف الأستاذ الباحث مثل الأستاذ القائد المتدرج في الترقية الإدارية على الأقل من حيث الأجر وبعض الامتيازات الأخرى، حتى لا يكون هذا النوع من الترقية الإدارية عائقا أمام قيام الأستاذ الجامعي بدوره الرئيسي والمفاعل في إرساء دعائم المعرفة والبحث العلمي .

3.4. معايير اختيار الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري:

إن مهام وواجبات الأستاذ الجامعي الإدارية متعددة وتختلف حسب طبيعة المنصب الذي يشغله والمستويات القيادية واختلاف احتياجاتها الإدارية من حيث القدرات والكفاءات التقنية والمهنية والمهارات التسييرية التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري لتمكن من فاعلية التسيير ونجاحته، وهذا نظرا لصعوبة وتعقيد المتغيرات والتحديات التي توجهها مهمة عضوا للتدريس كقائد للأدوار الإدارية. وتعتبر الموصفات التي يتم من خلالها اختيار الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري سريعة التغيير والتأثير بالمتغيرات الحاصلة في البيئة التنظيمية للجامعة والمحيط الخارجي بصفة عامة، ويتم اختيار الأستاذ الجامعي على أساس معايير وموصفات شخصية تعتمد وتركز على الجانب السلوكي والسمات الذاتية من قدرة التحكم في النفس والتعامل والتكيف مع الظروف المؤثرة في البيئة التنظيمية والتنظيم ككل، إلى جانب الإنتاج العلمي وفلسفة المجتمع في اختيار القادة الإداريين.

1.3.4. موصفات الشخصية :

وتتمثل في الخصائص الذاتية للقائد والتي تتأثر بنوعية التنشئة الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية والقيادية ومستوى النشاط ومرونة التعامل مع الظروف المتغيرة.

2.3.4. الموصفات الموضوعية:

وهي الأمور التقنية والعلمية التي يجب على الفرد أن يكتسبها والتي تتمثل في الشهادة العلمية والمؤهل العلمي والمرتبة العلمية إلى جانب السيرة العلمية، والتي يندرج ضمنها حجم الإنتاج العلمي والبحثي لأستاذ الجامعي كما ونوعا من بحوث ومؤلفات و تأطير الرسائل العلمية والمشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية داخل وخارج الوطن إلى جانب المشاركة في الدوريات العلمية المتخصصة.

4.4. طرق اختيار الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري:

إن الاختيار الموضوعي الأنسب للمنصب الإداري استنادا للمعايير الشخصية والموضوعية باختيار الشخصية العلمية ذات خبرة وكفاءة فنية وعملية فائقة، ومؤهلات علمية التي من شأنها تساعد على تحقيق الإدارة الجامعية لإستراتيجيتها التنظيمية على جميع المستويات. [32](ص100)

1.4.4. اختيار الأستاذ الجامعي كقائد إداري على أساس التعيين:

وهذا النوع من التعيين للمناصب القيادية لأعضاء هيئة التدريس يكون مؤطر بالمعايير التي تحددها الوزارة الوصية وهذا على حسب الاحتياجات وأهداف المرجوة من المنصب في تحقيق رسالة الجامعة وتعزيزها، وهذا عن طريق اختياروا اقتراح الأستاذ لمنصب معين ويتم الموافقة عليه من طرف الوصاية، وهذا لمدة تتراوح من 3 إلى 5 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

2.4.4. الاختيار على أساس الانتخاب:

ويقوم هذا النوع في اختيار الأستاذ الأكثر إقتدارا وكفاءة من طرف هيئة التدريس، استنادا إلى قدراتهم العلمية والإدراكية والنضج الإداري والاستعدادات الشخصية والعلمية والمعرفية والرؤية الموضوعية والناضجة للتواصل مع الظواهر التنظيمية والإدارية، ويعتمد هذا الأسلوب في معظم جامعات العالم و إذا اختلفت الشروط وتوسعت دائرتها وتجري الانتخابات بصورة دورية لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

3.4.4. على أساس الأقدمية:

وفي هذا الأسلوب تعتبر الأقدمية الميزة الحاسمة في اختيار الأستاذ كقائد للأدوار الإدارية من الأقدمية في المرتبة العلمية والأسبقية في نبيلها هي المعيار الأكثر تحيدا للمتنافسين، ويعاب على هذا الأسلوب في الاختيار لتجاهله لبعض المواصفات والشروط الموضوعية الضرورية التي يجب توافرها في المتنافس وعادة ما تركز على الأقدمية في الجانب العلمي والمعرفي وتغفل على جانب المهارات القيادية، الفنية الواجب توافرها في القائد الإداري.

- 4-4-4 آلية اختيار الأستاذ الجامعي للمهام الإدارية في الجامعات الجزائرية:

يتم اختيار الأساتذة الجامعيين لمناصب العميد ورؤساء الأقسام ونوابهم بإقتراح من السلطة الأعلى، وهذا بعد توفر الشروط ومواصفات تولي المنصب الإداري والمتمثلة في الدرجة العلمية والتي يشترط منها أن تكون عالية، أما بالنسبة لرؤساء المجالس العلمية واللجان العلمية فتكون بالانتخاب مع توفير شرط لأعلى درجة علمية.

5.4. القيادة الإدارية الجامعية:

موضوع القيادة من أهم المواضيع التي اهتم بها كثيرا المفكرون والباحثون والكتاب والفلاسفة لأنها من المواضيع التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي، وتكتسب القيادة الإدارية أهمية خاصة وخصوصية متميزة للقيادات الإدارية في التعليم الجامعي وخاصة في الجامعات، إذ أن العملية التعليمية لا يمكنها بعناصرها المختلفة أن تحقق أهداف القيادة.

وتطرق الباحثون لمفهوم القيادة من زوايا مختلفة تمثل انعكاسا لخبراتهم العلمية وتجاربهم التربوية، واعتبرت عملية القيادة الإدارية أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، والسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية.

أن التركيز على أهداف المؤسسة الجامعية يرفع من إنتاجيتها، أما التركيز على العلاقات الإنسانية فيحافظ على مقدرتها الإنتاجية وحتى يكون القائد الجامعي تفاعليا فيجب أن يتحلى ببعض المهارات والصفات الهامة، وأهمها مقدرة التأثير في الآخرين بغرض الاستماع والنشاط والإيمان بأهمية التغذية

الراجعة وضرورة الاستفادة منها والقدرة على المواجهة والثقة بالنفس واحترام الآخرين وتقدير مشاعرهم وفهم أوجه القوة والضعف في القائمين على رسالة الجامعة.

1.5.4. مفهوم القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين أو الأطراف الأخرى، إذا عرفها Harold Koontz بأنها عملية إنسانية تسعى للتأثير في أفعال المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل لتحقيق التنظيم.

أما كلالدين وآخرون عرفها: بأنها ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع العاملين ويحفزهم باتجاه العمل ويرى القريونني بأنها: قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون إلزام قانوني لإقناعهم بقدرته.

ويصنف أب الفضل أنها: فن التعامل مع الطبيعة البشرية من حيث أنها فن التأثير في مجموعة الأفراد عن طريق الإقناع والاستمالة وإعطاء وتقديم المثل من أجل حثهم على إتباع أسلوب معين في العمل، وهي ليست أسلوب إلزام أو إجبار الأفراد بالقوة. [23](ص168)

وربط بعض الباحثين مفهوم القيادة الإدارية بتوفير مجموعة من السمات والخصائص التي تؤهل حاملها لأداء مهام القيادة، فقد وصفها Stogdil بأنها مجموعة من الصفات الإنسانية التي تمكن الفرد من إقناع والتأثير في الآخرين لتحقيق هدف ووظيفة المنظمة، ويفرق البعض بين القيادة بوصفها خاصة أو سمة مميزة ويقصد هنا بالقيادة عملية التأثير غير الناتج عن الإكراه والإجبار لصياغة أهداف جماعية أو تنظيمية، وتحضير السلوك نحو تحقيق الهدف والمساعدة في تحديد ثقافة المجموعة والتنظيم.

أما القيادة كخاصية فيقصد بها مجموعة السمات أو الخواص التي يتضمن بها الأفراد الذين يتم إدراكهم على أنهم قادة، وهذا ما أشار إليه (Garyt). [67](ص169)

2.5.4. القيادة الإدارية الفعالة:

تناول العديد من الباحثين القيادة على أساس قيادة موقف معين، والقيادة الإدارية الفعالة إذا يرى الشامي وماركو من كونها عملية تحقيق من خلال التوازن في الاهتمام لكل من العاملين والعمل. ويشير العلق إلى أن القيادة الفعالة هي قيادة كل المواقف ويستعمل القائد فيها مناهج وأساليب وإستراتيجيات لمواجهة الأزمات والضغوطات المختلفة، وتنتهز القيادة الإدارية الفعالة كل الفرص، لتحقيق موقف معين.

في حين أخذ Bass القيادة من جانب آخر، هو التغيير الحاصل في سلوك الجماعة والذي تم نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها، فضلا عن تمكينهم من إشباع الجماعة والذي تم نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها، فضلا عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم بوصفهم جماعة، الأمر الذي يوفر لديهم الإشباع بالقائد وثقتهم به واطمئنانهم إلى قيادته، ويقال هنا أن وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعالة وتسمى

حينئذ بالقيادة الفعالة والملاحظ أن الأبحاث التي تحاول التمييز بين القيادة على أنها قيادة إدارية فعالة أو غير فعالة، من خلال بعض العناصر أو القوى التي يجب على القائد أخذها بعين الاعتبار وهي:

- قوى في القائد أو العوامل التي تخصه:

وتعني مجموعة التي يؤمن بها، وثقته في إتباع رغباته وميوله القيادية، وشعوره بالأمن أو عدمه

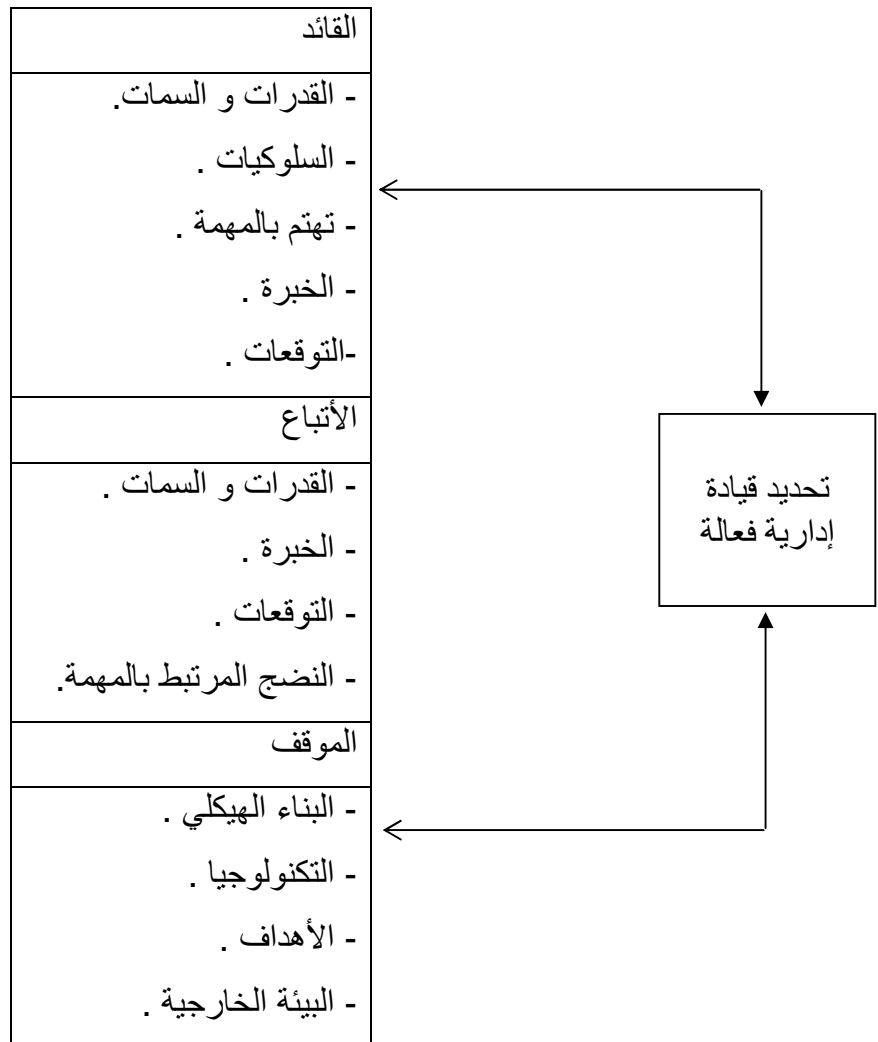
- قوى في الإتياع: تتضمن شعورهم بالاستقلالية واستعدادهم لتحمل المسؤولية ومدى اهتمامهم وامتلاكهم المعلومات اللازمة لمعالجة المشاكل.

- قوى في الموقف: وتتضمن نوع المنظمة، وفعالية الجماعة، وضغط الوقت وطبيعة المشكلة.

[79](ص41)

ويوضح الشكل الآتي العناصر التي عن طريق تفاعلها يتم تحديد القيادة الإدارية الفعالة:

الشكل (03) يوضح عناصر تفاعل القيادة الإدارية الفعالة. [76](ص227)



كما أشار (فيدلر) في نظرية القيادة الفعالة إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير تحت موقف معين يجعل من القيادة قيادة إدارية فعالة و تستعمل لتصنيف مواقف الجماعة وهي :

أ. قوة الموقع للقائد: Possition power of leader .

ب. بناء أو تركيب المهمة: Task Struncture .

ج. العلاقات الشخصية للقائد: Leader number personal relationship .

يرى (Jacobs) بأن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني، كما يتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات لأن القيادة عملية ابتكار الرؤى المستقبلية والتصور الصحيح.

وبهذا تعتبر القيادة الإدارية: عملية إنسانية تسعى للتأثير على سلوك الآخرين، بإدارة الأنشطة والأعمال التي تمارسها بشكل فعال من خلال مناهج وأساليب واستراتيجيات عملية قادرة على خلق رؤية مستقبلية لجميع أعضاء المنظمة.

3.5.4. القيادة الجامعية

1.3.5.4. مفهوم القيادة الجامعية:

في الوقت الحاضر أصبحت الدول تقاس بالتقدم العلمي وما تملكه من جامعات وكليات وصروح علمية وثقافية، ويقصد بالقيادة الجامعية هي التي تتصل اتصالا وثيقا بكل ما في البيئة المحيطة بالتعليم والتربية، فالتعليم العالي مسؤولية قومية، واجتماعية، وإدارية فهي دور قيادي ودور إنساني له ما يستلزمه من مؤهلات أكاديمية وعلمية، فضلا عن الأطر والمؤهلات الشخصية والمهارات والخبرات الإدارية.

ومن هنا يتضح أن القيادة الجامعية تتجاوز في مضامينها سمات القادة وخصالهم، وتتطلب القيادة الجامعية في المجتمع الأكاديمي فهما خاصا للباحثين والعلماء والأساتذة فإن أخذ اهتمامات هؤلاء في الاعتبار هو الطريق للبقاء الجامعي واستمراريتها . [04](ص180)

فالقائد الأكاديمي هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المناسبة لخدمة العملية التعليمية والتربوية وتطوير البرامج التعليمية ذات الصلة بالتنمية والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع وبما أن الجامعات تشكل الجزء الأكثر أهمية في العملية التربوية، فإن نجاح العملية التعليمية في الجامعة، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها، يعتمد بالدرجة الأولى على كفاية أعضاء هيئة التدريس فيها، وتوفير الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة فيها والتي تتوفر في وجود مجموعة من الإداريين القياديين من ذوي الكفاءة القادرين على وضع السياسات والأهداف التي تتلائم مع طبيعتها بوصفها مؤسسة علمية تسعى إلى نشر العلم والمعرفة وتسهم بفعالية في عملية البناء الفكري والأخلاقي للأمة. [105](ص199)

ويحاول دارسوا الإدارة الجامعية في تناولهم لمفهوم القيادة أن يقارنوا بينها وبين مفهوم الإدارة، فبعضهم يميز بين الإدارة والقيادة، على أن الإدارة بالنسبة لرجال الإدارة الجامعية، تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية والتي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية العملية التربوية.

وأما القيادة الجامعية فهي العملية الإدارية، وتأتي أهميتها في كونها تؤدي دورا فاعلا في جميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فعالية تجاه تحقيق الأهداف.

ويعتقد (Astin) بأن العمل الأكاديمي، يمكن إغناؤه إذا استطاعت الهيئة التعليمية صياغة السمات الشخصية للفرد كالوعي الذاتي، والموثر الفني، والتعاطف والالتزام، والإبداع، والكفاءة، والثقافة والتعليم وفي الوقت نفسه فإن ممارسة القيادة الجامعية من جانب أعضاء هيئة التدريس يمكن تعزيزها بتطبيق الخصائص المرتبطة بالمجموعة، مثل التعاون والهدف المشترك، واحترام الرأي.

ويؤكد (Shapiro) بأن القيادة الجامعية في المجتمع الأكاديمي الممثلة برؤسائها هي محور الفعالية الإدارية والعملية في الجامعة، فكما حسنت موصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف الجامعية المطلوبة، وبكفاء الوسائل المتاحة، لذا تعد هذه القيادة هي محور الفعالية الإدارية والعلمية. [09](ص186)

وعلى الجامعة أن تعمل على توفير قيادات جامعية واعية ممثلة برئيس الجامعة وعميد الكلية ورؤساء أقسامها العلمية والذين هم بوصفهم قيادات إدارية فعالة ينبغي أن تسودها العلاقات الإنسانية في جميع مستويات العمل الأكاديمي والفني والإداري دون إهمال لأحد هذه المستويات المترابطة، وأن يجمعها هدف مشترك هو الإنجاز الأفضل للعمل الجامعي، ولا بد أن يشيع داخل جميع هذه العلاقات العدل وتكافؤ الفرص والجزاء والحق والتعاون المستمر داخل وخارج الجامعة. [26](ص200)

2.3.5.4. مشكلات التي تواجه القيادة الجامعية :

1- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات في مجال التعليم، تجعل القيادات الإدارية الموجودة في الجامعة منفذة فقط، لما يرد إليها من تعليمات وقرارات من السلطات المركزية في التعليم.

2- تعاني القيادات الإدارية الموجودة في الجامعة من قصور الموارد المالية المخصصة للتعليم، مما يؤثر على دور التعليم في التنمية.

3- يفتقر المدير والإدارات التعليمية إلى البرامج التدريسية التي تهدف إلى ربط التعليم بأهداف التنمية.

4- تسعى الإدارات التعليمية إلى تنفيذ تعليمات وإجراءات تضمن سير العملية التعليمية، بغض النظر عن دورها في التنمية.

5- عدم وجود إستراتيجية تحدد دور التعليم في التنمية المحلية، يجعل القيادات الجامعية موجهة باللوائح وإجراءات الروتينية.

ضعف دور المشاركة الشعبية والجهود الذاتية، تحد من قدرة القيادات الجامعية في تطوير الخدمات التعليمية. [33](ص201)

4.5.4. القيادة التقنية والقيادة التفاعلية :

يهتم القائد التقني بالقوانين واللوائح والمهام أكثر من اهتمامه بالقائمين على هذه المهام، وهذا الأسلوب قد ينمي مشاعر الغضب والاستياء التي تنعكس سلبا على جودة إنتاجية المؤسسة الجامعية سواء في العملية التعليمية أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، أما القيادي التفاعلي فهو الذي تتواءم إنسانيته مع اهتمامه بالقوانين واللوائح حيث يركز اهتمامه بقدر تركيزه على أهداف ورسالة المؤسسة الجامعية والقوانين واللوائح المنظمة لها.

إن التركيز على أهداف المؤسسة الجامعية يرفع من إنتاجيتها، أما التركيز على العلاقات الإنسانية يحافظ على مقدرتها الإنتاجية، وحتى يكون القائد الجامعي تفاعليا فيجب أن يتحلى ببعض المهارات والصفات الهامة، وأهم هذه المهارات وهي مقدرة التأثير في الآخرين والاستماع النشط والإيمان بأهمية التغذية الراجعة وضرورة الاستفادة منها والقدرة على المواجهة والثقة بالنفس واحترام الآخرين وتقدير مشاعرهم وفهم أوجه القوة والضعف في القائمين على رسالة الجامعة، كل هذه المهارات وكذلك بعض الصفات الهامة مثل الأمانة والتكامل والنضج، تجعل القائد التفاعلي قُدوة للآخرين، وبذلك يلقي أسلوب تفاعله معهم واستثماره لجهودهم لمصلحة المؤسسة الجامعية ورسالتها مزيد من الرضا والاستحسان. [24](ص201)

هناك نظرة قاصرة لدى الكثير من القائمين على إدارة الجامعات على اختلاف مستويات ومسؤولياتهم حيث يرى بعضهم أن الإنتاجية هي محور العمل الجامعي دون الاهتمام بقيم ومعتقدات العاملين وتأثيرها على احتياجاتهم وسلوكهم، والاهتمام بهذا الجانب بالقدر الذي يسمح للعاملين بإشباع حاجاتهم الوظيفية يعد من أهم سمات قيادات المستقبل على مستوى رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات وكذلك القائمين على إدارة الأجهزة المعاونة.

وبصفة عامة فإن القائد أو المدير الناجح هو الذي لا ينظر للعاملين معه نظرتة للثروات المادية وأدوات الإنتاج حيث أن هذه النظرة تؤثر سلبا على العاملين وتقديرهم لذاتهم و مدى ولائهم لعمل المؤسسي بصفة خاصة وانتمائهم القومي بصفة عامة إن قدرة القائد الجامعي على الموازنة بين العمل والعاملين تنعكس على نتائج رسالة الجامعة في المدى البعيد وعلى ذلك تأتي بعض الشعارات " مصلحة العمل " التي كثيرا ما يتشدد بها الكثيرون، ولكن عائدها في المدى البعيد غالبا ما يكون دون المتوقع، إذا أخفت ورائها بعض الإجراءات التي تطبق لتصفية حسابات لا تحركها إلا دوافع شخصية ترفع فيها قيمة الولاء الشخصي فوق قيمة الولاء العام، وعلى ذلك فالقائد الجامعي الناجح هو القادر على التعرف على العاملين واهتماماتهم، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال مهارات الاتصال العالية.

إن غياب هذه المهارات قد يصيب القائمين على الإدارة العليا في مجتمع الجامعة بالآنا المتضخمة وشعور التميز ومحاولة كسب التأييد الزائف من خلال بعض الأساليب التي تضر بمناخ الثقة وتقضي على المبادرة وتحفز على النفاق الإداري، كما أنه من الأساليب الإدارية التي انتشرت بين الأوساط الجامعية أسلوب التجاهل الذي إنتشر وأصبح سرطانيا، وكذلك أساليب قتال التلقائية في الممارسة الديمقراطية بالمجالس الجامعية من خلال التكتل لخدمة بعض الأهداف أو السياسات التي تخفي ورائها أهداف شخصية. [13](ص199)

1.4.5.4. عناصر القيادة التفاعلية:

تركز فلسفة القيادة التفاعلية على بعض العناصر الهامة التي يجب أن نوليها الكثير من اهتمامنا في مراحل التحول من خلال النمط التقني إلى النمط التفاعلي في إدارة جامعة المستقبل، علما أن هذا التحول أصبح ضرورة لا اختيارا، ومفتاحا لدخول جامعتنا القرن الحادي والعشرون وكل هذه العناصر تعتمد على تطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين إلى علاقة إنسانية أساسها الثقة والاحترام المتبادل والمقبول بمبدأ التعددية الفكرية كمنهاج للوصول بالإدارة الجامعية إلى حسن الأداء، ويختلف ذلك عن الإدارة التقنية والذي يعتمد بالدرجة الأولى على تطوير علاقات الشك التي تشبه العلاقة بين الأب القاسي والابن الشقي و فيما يلي أهم عناصرها. [43](ص46)

1- إن الهدف الاستراتيجي للإدارة التفاعلية بناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة في ضوء المبادئ الإرشادية التي تضبط إيقاع القيم الجامعية .

2- يجب أن تبني الإدارة حول روابط الثقة في علاقات العاملين بالجامعة وذلك يتطلب أن تكون هذه العلاقات مفتوحة و صريحة من جميع الأطراف (الإدارة و الأجهزة المعاونة والأساتذة و معاونيهم والطلاب).

3- إن استجابة العاملين تعتمد في الأصل على تفهمهم لرسالة الجامعة وإحساسهم بملكية المؤسسة الجامعية و انتمائهم لها وشعورهم بالتقدير الشخصي والمهني.

4- إن الناس يسعون باستمرار للحصول على حق اتخاذ قراراتهم بأنفسهم ويفضون بذلك كل أشكال التسلط والتحكم والاستغلال وذلك يوضح أهمية التفويض والمشاركة والتمكن في إدارة المؤسسة الجامعية، وهذا يجب التنويه عن أهمية وضع نهاية للتفويض المعكوس والذي غالبا ما تفوض فيه المجالس الجامعية عميد الكلية أو رئيس الجامعة على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى هذه المجالس في حين أن المعنى الإداري للتفويض هو عكس ذلك.

5- إن أسلوب الإدارة في حل المشاكل يجب أن تعتمد على خلق المناخ الذي يساعد العاملين على تفهم مشاكلهم و وضع بدائل الحلول و المفاضلة بينها و اتخاذ القرار وتنفيذه بالتزام وجدية وبالطبع ذلك هو أحسن أساليب ضمان جدية تنفيذ القرارات ومتابعتها .

إن ملكية المؤسسة الجامعية تتوزع بالتساوي ولا يحكمها موقع العاملين في السلم الوظيفي أو الهرم الإداري، وبذلك تصبح الديمقراطية أحد مبادئ الإطار المؤسسي التي تنمي روح المبادرة والابتكار والمخاطرة، وتدعم روابط الثقة بين العاملين والإدارة الجامعية وتطور روح العمل الجامعي والتنشيط التعاوني.

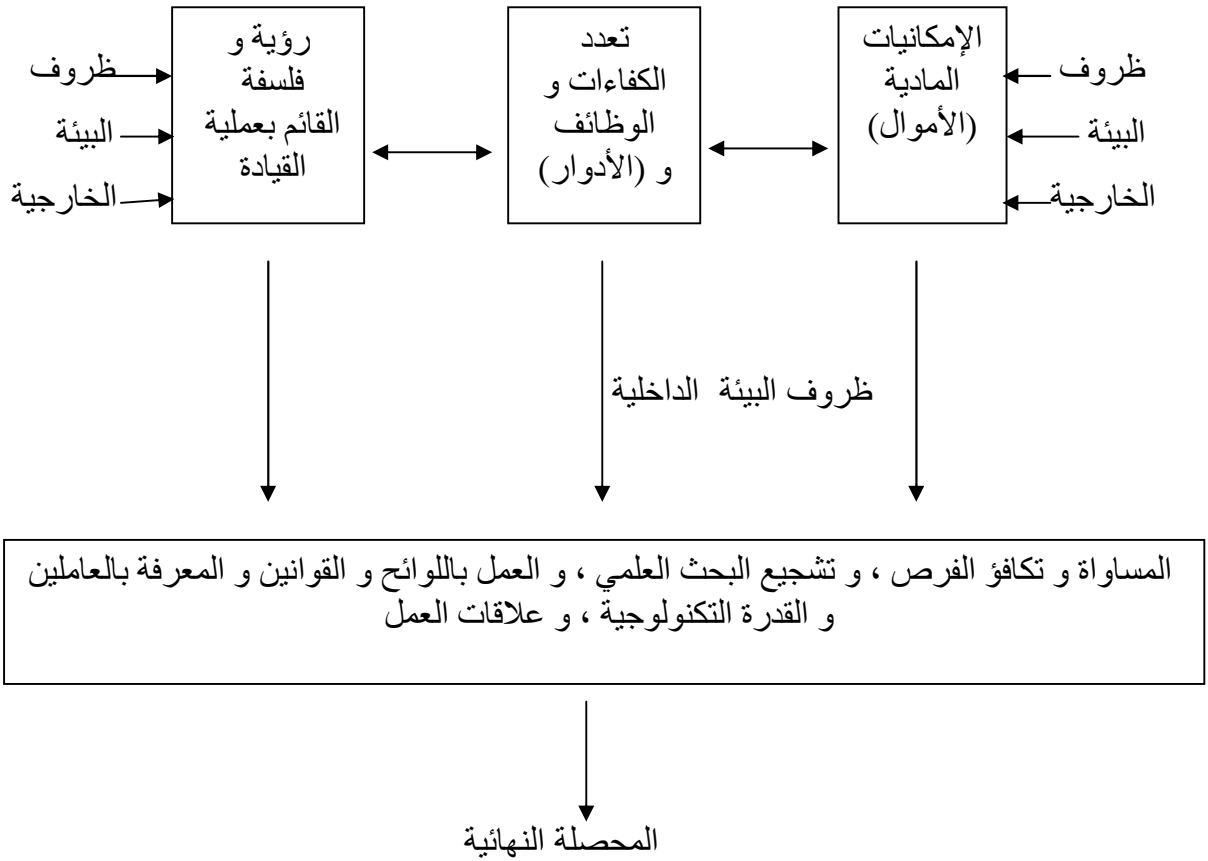
5.5.4. فن القيادة الجامعية :

هو إدارة العمل الجامعي بالمعرفة التقنية والإلمام باللوائح والقوانين والمعرفة بالعاملين وعلاقتهم واهتمامهم واحتياجاتهم، ويشير (الطحلاوي) إلى أن المؤسسات الجامعية أصبحت معقدة في أهدافها ومتشابكة في وظائفها وأدوارها، وفيها الكثير من الغموض الإداري، لذا فإن فن القيادة الجامعية هنا يمثل مطلباً للارتقاء برسالة الجامعة والوصول بها إلى أحسن الأداء.

إن ثقافة المؤسسة الجامعية لا تقل أهمية عن الإمكانيات المادية و القدرات التكنولوجية وتعد علاقات العمل و العاملين والقيم السائدة في مجتمع الجامعة أهم عناصر المحتوى الثقافي الذي يجب التركيز عليه إن أردنا النهوض برسالة الجامعة، وإعادة مناخها لضمان المحافظة على مستقبل الديمقراطية والأمن والاندماج الاجتماعي داخل أسوار الجامعة و خارجها. [63](ص56)

إن غياب التفاعل في الإدارة الجامعية قد يحول منصب القادة الجامعيين إلي مديري أرشيف يوقعون على أوراق بتأثيرات محفوظة، ويستصدرون قرارات غالباً ما يعوزها الرشد الإداري والجانب الإنساني، ويمكن اختصار فن القيادة الجامعية في المقدره على فهم اللوائح والقوانين ومحاولة الالتزام بها دون عبادتها أو المغالاة في تطبيقها مما قد يضر بالنواحي الإنسانية والنسج الاجتماعي وثقافة الثقة في الإطار الديمقراطي للمؤسسة الجامعية.

يمكن ترجمة الدور الرئيسي والبارز للقيادة الجامعية على الصعيد المحلي لأي بلد، لذا يمكن ترجمة هذه الرؤية في الشكل الآتي، الذي يوضح الدور الفعال الذي تؤديه القيادة الجامعية في تنمية وتطوير القدرات التربوية والتعليمية للمجتمع، وأن الفرق الأساسي في هذا النوع من القيادة هو كيفية توجيه الجهود للتأثير في سبيل إنجاز خدمة التعليم التي تخص بالصفة اللاملموسية، عكس القائد الإنتاجي الذي يحدد قوة تأثيره بعدد الوحدات المنتجة وجودتها، وتحفيز الأفراد على حسن الأداء، وتهيئة ظروف العمل المناسبة، لذا فالدور القيادي في هذه المرحلة سيكون هنا أصعب بكثير جدا الارتقاء برسالة الجامعة في كل مجالات الأكاديمي و الإداري و الإنساني و تقديم خدمة متميزة.

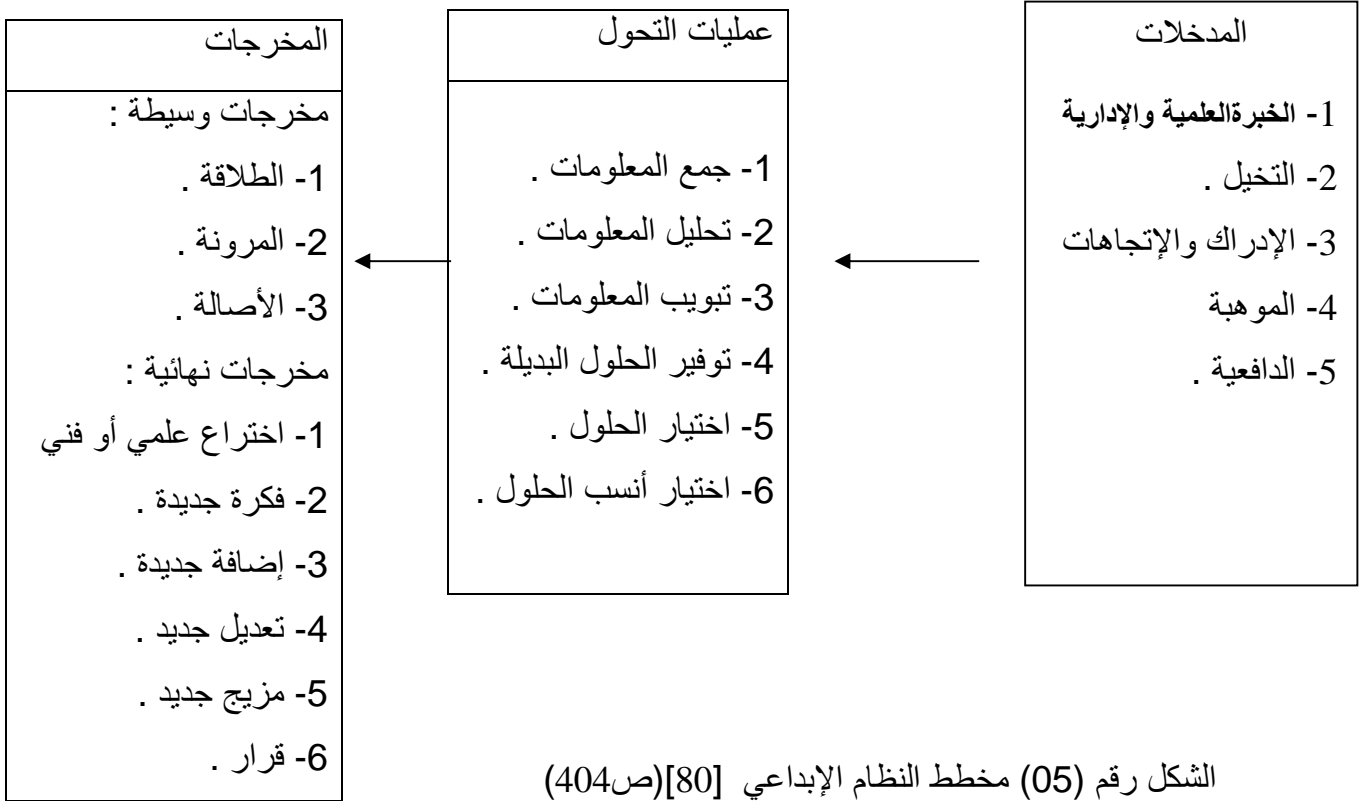


الشكل رقم (04) يوضح مفهوم القيادة الجامعية [23](ص187)

6.5.4. سمات القيادة الجامعية

1.6.5.4 الإبداع Innovation :

إن الإبداع سمة أساسية يجب توفرها في القادة الجامعيين على وجه الخصوص، نظرا لما تحمله هذه السمة من عناصر إيجابية تجعل الفرد يرتقي بنفسه وبالمنظمة التي يقودها إلى أعلى درجات التقدم. ويرى (القربيوتي) أن المبدع في مجال القيادة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى للمعرفة ودخول مجالات استثمار علمية وبطرق جديدة مبتكرة، وفي مجال التميز بين الإبداع والابتكار والعلاقة بينهما نجد أن هناك من لا يفرق بين المصطلحين : الإبداع (Innovation) والابتكار (Creativity) وهذا ما نهيت إليه الكثير من أدبيات إدارة الأعمال لاسيما العربية منها، إذا يترجم المصطلحات Innovation و Creativity على أنها إبداع رغم أن الثاني يترجم على أنه ابتكار إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت غير هذا ، و أكدت حتمية الاختلاف بين المصطلحين، فالتميز بين مفهوم الإبداع والابتكار بحسب ما أشار إليه (Daft) قد يكون مسألة تأكيد أكثر مما هي مسألة جوهر، فالابتكار يعني القيام بشيء ما لأول مرة أو تكوين معرفة جديدة، أما الإبداع فإن يعني تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها . أما الباحثون العلماء في مجالات أخرى تناولوا الإبداع بمفاهيم متباينة ومن أوجه مختلفة يوضح مخطط (Robbins) نظام الإبداع الآتي :



ويبين المخطط أن صاحب الشخصية الإبداعية هو من يظهر إمكانيات خارقة، أو لديه صفات وقدرات قيادية متميزة أو من يقوم بأداء متميز في المجالات العلمية والبحثية أو من يحقق نشاطا إنسانيا متميزا و الواقع أن المؤسسات التعليمية تعد حجر الزاوية في عملية تطوير الإبداع عند الباحثين والطلبة، كي يصبحوا قادرين على مواجهة قضايا الحياة المتجددة وتركز الجامعات حاليا على المبدعين وتوثيق الإبداعات البحثية وتحسين الأحوال المعيشية، ووضع الحوافز المناسبة للباحثين للحد من هجرتها نحو البلدان الغربية المتقدمة.

ويبين (العديلي) أن أهم أدوار القادة الإداريين التطوير والإبداع والابتكار في منشأة أعمالهم وأجهزتهم التي يعملون بها، لأن طبيعة العمل الإداري هو التطوير والتغيير نحو الأفضل في الإستراتيجيات والأنظمة والإجراءات والأدوات والتقنيات العلمية.

ويشير الباحثون إلى أن اختيار القيادات الجامعية في ضوء أسس واعتبارات موضوعية وعلمية وإدارية وأعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في نجاح أي تغيير تربوي مفيد قادر على التغلب على الأزمات التي تواجههم، وتساعد على توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار والتجديد.

و يمكن حصر المفاهيم العلمية للإبداع في :

1- الاكتشاف العلمي والتطوير وفق الرؤية جديدة أو بتقديم ابتكارات جديدة .

2- التوصل إلى سر المعرفة .

3- إدخال أساليب وسياقات العمل جديدة وأنظمة وأبحاث علمية أصلية تؤدي إلى تطوير الإنتاج كما و نوعا و إلى تخفيض الكلف واختصار الزمن و من ثم إلى الارتقاء بمستوى الأداء .

4- اختراع منتج جديد ، أو تقديم فكرة علمية مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاج و تحسين النوع .

5- المشاركة في التأليف والإنتاج العلمي الأصيل في ميادين العلوم شتى [50](ص202)

2- القدرة على اتخاذ القرار :

هي سمة ضرورية يجب توفرها في القادة الجامعيين، و يعد مفهوم اتخاذ القرار عملية مستمرة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف معين مع ضرورة توفر ثلاث عناصر رئيسية:

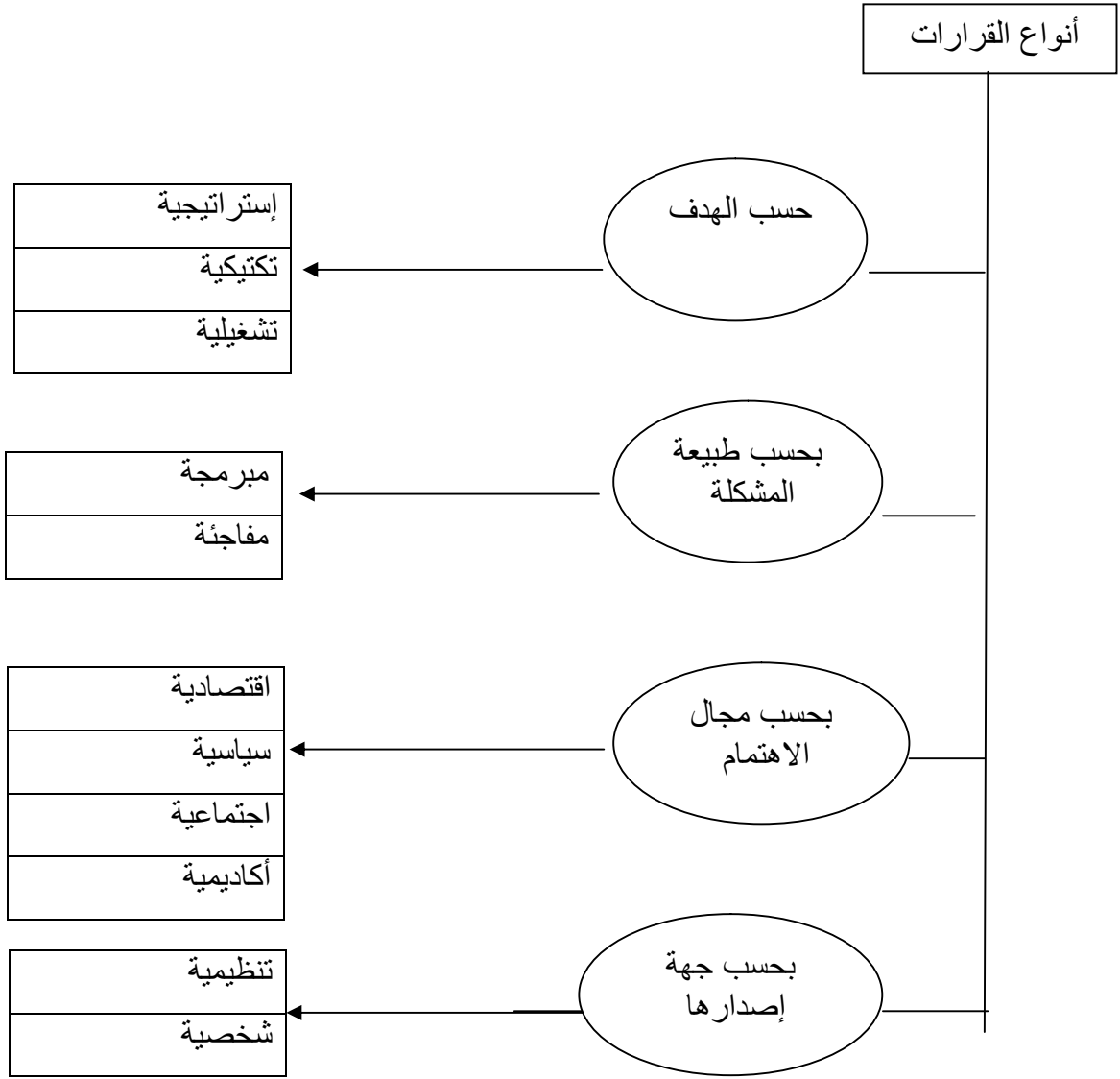
1- عملية الاختيار، أن اتخاذ القرار هو نشاط إرادي لا قسري .

2- وجود بدائل، يشترط لأية عملية اختيار وجود بديلين على الأقل للوصول إلى الهدف الأمثل .

3- الهدف، اتخاذ القرار سلوكا هادفا و ليس سلوكا عشوائيا.

فمن الضروري تمتع القيادات الإدارية بقدرات إيجابية لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم الحركة العلمية في المجتمع.

وفي مجال التميز بين القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلة تجد الأدبيات الغربية تعريف عملية حل المشكلة : بأنها تلك العملية النسقية التي تقوم على تحديد المشكلة، وجمع البيانات و توليد البدائل واختيار إحداها، ومع تنفيذ الحل والمتابعة وفيما يلي تصنيف نموذجي لأنواع القرارات على وفق معايير محددة وموضحة حسب الشكل الآتي:



شكل رقم (06) يوضح تصنيف القرارات [13](ص192)

وبناء على ما وضح في الشكل المتقدم تبين أن معظم القادة في المنظمات يتخذون أنواعا من القرارات على وفق متطلبات الأعمال والأنشطة التي يؤديونها .
ومن أجل تحديد المفهوم العلمي لصنع القرارات واتخاذها لابد من التعرف على مفهوم القرار وبحسب رأي بعض الباحثين وهو موضح في الجدول الآتي :

اسم الباحث	مفهوم القرار - عملية صنع القرار - اتخاذ القرار - عملية اتخاذ القرار - Decision-taking-Decision making-Decision
Shester Barnard 1958 : 196	التصرف في عناصر البيئة بقصد تحقيق الأهداف .
عساف ، 1997 : S	أمر تصدره سلطة أعلى إلى سلطة أدنى منها فتلتزم به هذه الأخيرة اتجاه الأولى .
حسن ، 1981 : 33	مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها .
الحكاك ، 1975 : 303	اختيار الطريق أو المنهج أو الحل بين عدة طرق أو مناهج أو حلول بديلة يمكن سلوكها إلى النهاية أو الغاية أو لتحقيق الهدف .
الشكرجي ، 1977 : 189	اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المختلفة .
العمرى ، 1978 : 233	الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين و يعبر هذا الموقف عن تحديد سلوكي معين يختص بما يجب القيام به و ما يجب تجنبه
الذهبي ، 1986 : 101	عملية صنع القرار: العملية التي تتضمن جميع مراحل إعداد القرار بدأ بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة موضوع القرار مرورا بجميع البيانات و المعلومات و بلورتها و تحديد مجموعة من البدائل و المفاضلة بينها وصولا إلى اختيار البديل الأفضل التي يتم إصداره مع الهدف بصيغة موحدة تحسم القرار المطلوب .
الشماع و آخرون، 1980 : 101	اتخاذ القرار : عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها على تحقيق الأهداف المطلوبة .
الذهبي ، 1986 : 101	عملية اتخاذ القرار : العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة ، و بالتالي اختيار إحداها نظرا لأفضلية في تحقيق الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار بأعلى كفاءة و فاعلية ضمن معطيات بيئية معينة .

جدول رقم (02) يوضح المفاهيم المختلفة لصنع القرار وفقا لبعض الباحثين [47](ص52) ويشير (زويلف والسعادة) إلى أن معظم القيادات الإدارية في المؤسسات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي في العديد من الدول النامية، لا تشارك في عملية صنع القرار المتخذ في جامعاتهم، في حين تتبع جامعات في الدول المتقدمة نموذج الذاتي المتعدد المستويات والمتكامل في عملية صنع القرارات، علما أن هذه القرارات على وفق هذا التنظيم تعدها الجامعات لضرورة لإجراءات التغيير مقارنة مع القرارات التي تتخذ على مستوى واحد هو المستوى المركزي.

لذا يبين (Robert) إن المشاركة في تحديد الأهداف والقدرة على اتخاذ القرارات هي الجسر الذي يساعد القادة في العبور من مرحلة اللاتأكد إلى آفاق التنمية والتطوير ويمكن التصدي لكافة المشكلات التي تعيق التميز في الأداء وصولاً إلى انعدام الأخطاء وإلى تحسين و التطوير بالعملية التعليمية.

3.5.5.4: الثقافة :

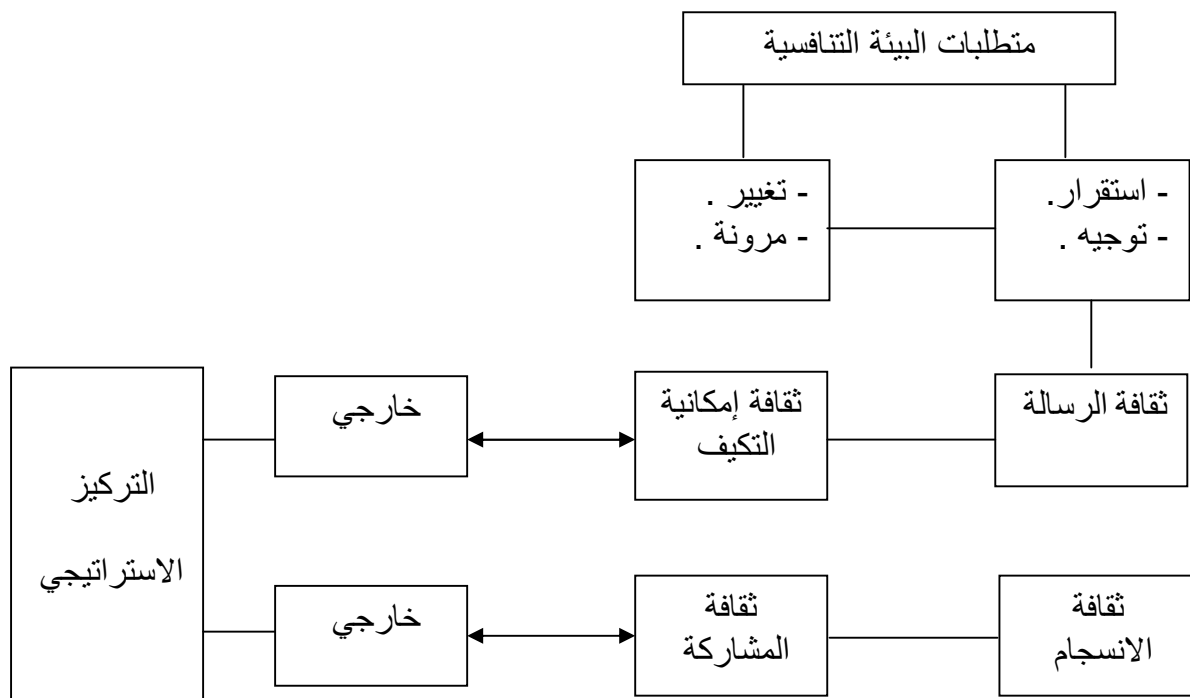
تعد الثقافة سمة من سمات مهارة الانجاز والتي أشار لها (R.Stogdill) وتشكل الثقافة (مجموعة من القيم والعادات والقناعات والتقاليد التي يؤمن بها القائد الإداري والسلوكيات التي يمارسها من خلال أداء عمله اليومي) حجر الأساس في عمل القائد الإداري، لأنه من خلال فهمه لها، يستطيع أداء مهام عمله بالشكل المطلوب.

ويرى (Thomas) أن شخصية القائد تتأثر بشكل كبير بالقيم والعادات والممارسات التي يحددها المجتمع الذي يعيش فيه ، ولهذا فإن ثقافته تنبع من ثقافة مجتمعه، وهي جزء لا يتجزأ منها، تؤدي هذه الثقافة دوراً أساسياً في أسلوبه وسلوكه في قيادته للأدوار و المهام المتمثلة بـ (التخطيط والتطوير والتغيير والتحفيز والتنظيم والتنسيق وصنع القرار) [16](ص200).

إن مهمة القائد تعد من المهام الصعبة، نظراً لتعدد وتفاوت احتياجات الناس وتوقعاتهم وتطلعاتهم، وإن نجاح القائد دائماً مشروط بفهمه واستيعابه للثقافة السائدة في المجتمع.

وقد صنف (العزاوي) الثقافة إلى ثقافة عامة، وثقافة إنسانية، وثقافة المنظمة بحيث تشمل ثقافة المنظمة على ثقافة الإدارة العليا والمرؤوسين والرموز وثقافة الهيئات التعليمية والعاملين وأعطى (Daft) تصنيفاً آخر للثقافة يظهره في الشكل الآتي:

شكل رقم (07) تصنيف Daft للثقافة



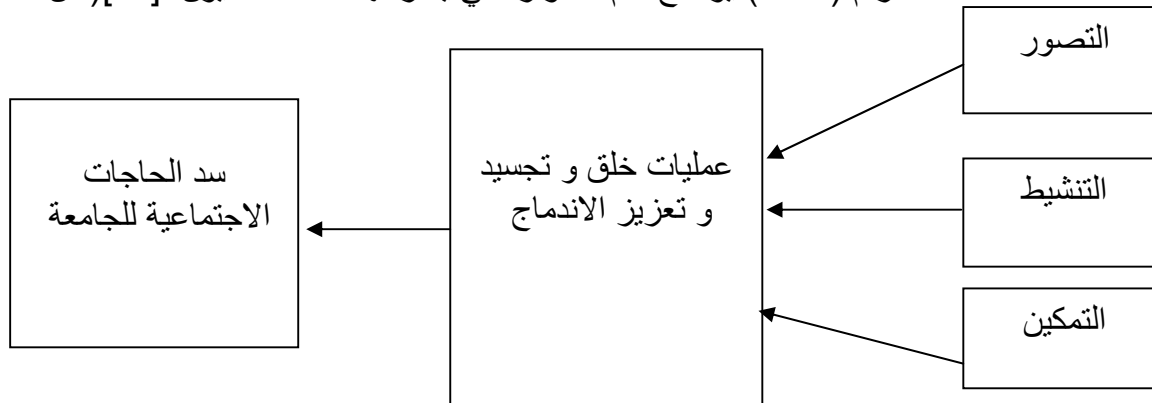
إذا يمكن أن يكون القادة ضمن فريق الإدارة العليا، ولكن تبرز أحيانا قيادة ثقافية Cultural leadership تقوم بتشكيل القيم من دون أن يكون القادة من شاغلي المناصب الرسمية ويؤكد (Trice fbeyer) هذه الحقيقة من خلال الأنواع الأربعة للقيادة الثقافية التي يمكن أن يخلقوا ويجسدوا ويغيروا أو يدمجوا الثقافات والقيم في منظماتهم، وبالنسبة لثقافة التكيف فهي ثقافة تتسم بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية لأغراض المرونة والتغيير لسد حاجات المجتمع، فالقادة الذين يخلقوا القيم يميلون إلى أن يكونوا من مؤسسي المنظمات، ويملكون رؤية بشأن ما يجب أن تكون عليه المنظمة وتحقيق هذه الرؤيا، القيم الأساسية للثقافة التي تغرس فيه أهمية النظرة المشتركة لرسالة المنظمة الأمر الذي يضيف على أنشطة الأعضاء معني يفوق الأدوار المحددة عادة، أما القادة الذين يجسدون الثقافات فأنهم يحافظون على القيم الثقافية والأخلاقية السائدة وقد يصبح هؤلاء القادة أبطالاً شعبيين نجحوا نجاحاً باهراً بشأن اجتياز المنظمة للآزمات. [45](ص218)

أما أن القائد الذي يجسد القيم عالماً في ثقافة الانسجام، هم قادة التغيير، فأنهم يمتلكون قدرة على تغيير قيم المنظمة ويطلق عليهم اسم قادة التحول، ويبرز أثر قادة التكامل في قدرتهم على دمج أو تكامل الثقافة فأنهم يخلقون الانسجام ويسهمون في سد الحاجات الاجتماعية للعاملين وتعرض (Narayanan) الأدوار التي يمارسها القادة الثقافيون بتشكيل ثقافات منظماتهم وهي:

- 1- التصور: وتشمل إظهار رؤية واضحة ومعقولة للإستراتيجية الجديدة للمنظمة.
 - 2- التنشيط: ويظهر القائد متعة في تنفيذ التغييرات وتخطيط السلوكيات المتوقعة من الآخرين على وقف النموذج التنظيمي.
 - 3- التمكين: ويكمن أثر القائد الثقافي في التهيئة الضرورية للمباشرة بالتغيير الثقافي واستعمال الطاقات وتعزيز السلوكيات الجديدة.
- والجامعة بوصفها نسفاً مفتوحاً، ولا يمكن أن تنفصل إدارتها عن البيئة الثقافية المحيطة بها، وهي بالتأكيد ستتأثر بالنظم القيمة للمجتمع وستتفاعل مع المحيط بشكل أو بآخر.

ومن خلال ما تقدم يمكن برمجة الأدوار التي يمارسها القادة الثقافيون وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (09) يوضح أهم الأدوار التي يمارسها القادة الثقافيون. [82](ص446)



ملخص:

لا يقتصر دور الأستاذ الجامعي على الأداء الأكاديمي فقط بل تعددت أدواره إلى جانب الدور التربوي فأضيف إلى جانب هذا الدور الوظيفة الإدارية بمناصبها المتعددة من رئيس الجامعة وعميد الكلية أو رئيس القسم ويتضمن عمل الأستاذ الجامعي كإداري يحدد المهام الأساسية للإدارة منها التخطيط الإشراف الإداري، والتوجيه، التنظيم والرقابة وتختلف المسؤوليات باختلاف المناصب الإدارية من حيث حجم الوقت الذي تستغرق والجهد، ونتيجة لزيادة ضغوطات أعباء المهام الإدارية لدرجة تطغى على الأعمال الأكاديمية فيصبح بذلك إداري في كنف الإدارة ومشاكلها اللامتناهية فهذا الدور يؤثر على أدائه العلمي حيث يؤدي الانشغال المتزايد بالعمل الإداري إلى تراجع الأبحاث والإنتاج العلمي للأستاذ الجامعي وجودة البحوث العلمية وعلى العمل الإشرافي على الرسائل الجامعية.

الفصل الخامس: الأستاذ الجامعي والدور العلمي والبيداغوجي

تمهيد:

تعتمد الجامعات في جميع الدول العالم تقريبا على حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) في توفير الهيئات التدريسية وتسيير على أعراف وتقاليد مقتبسة بشكل عام من جامعات مختلفة في تطويرها ورعاية تقدمها من خلال سلم الدرجات والترقيات العلمية والمراتب الوظيفية. وهناك علاقة وثيقة بين نوعية أعضاء الهيئة التدريسية ونوعية الخريجين، وأن المواصفات المطلوبة توفرها لدى الكوادر التدريسية لا يمكن تحقيقها خلال الفترة التعليم النظامي في أقسام وكليات الدراسات العليا التي تساعد مدرس المستقبل في تكوين المهارات اللازمة لتطوير موضوع مادته كذلك تقع على عاتق الجامعة و المؤسسة اعتماد مختلف السبل الممكنة لتطوير كوادرها التدريسية من أجل رفع كفاءتها و لتحل مكانتها المنشودة في العملية التنموية للوطن.

1.5. أهمية التدريس الجامعي:

يعتبر التدريس وظيفة أساسية من وظائف التعليم العالي ، و لكن في الوقت الحاضر ليس له الفاعلية التي ينبغي أن يكون عليها حيث أن الجامعات تركز على البحث العلمي في لوائحها و أنظمتها الوظيفية و دعمه و مكافئته بالترقيات و التعيينات الدائمة مما جعل معظم أعضاء هيئة التدريس يوجهون اهتمامهم إلى النشاط البحثي أكثر من التدريس ، و هذا على الرغم من أن النشاط البحثي يساعد على تطوير و تحسين المستوى العلمي و المعرفي لأعضاء هيئة التدريس ، و هذا ينعكس بشكل إيجابي على كمية و نوعية المعلومات التي يدرسونها للطلاب من خلال أدائهم .

و بالرغم من أن التدريس و البحث العلمي هما من أهم وظائف الجامعات و أن إحداهما لا تقل أهمية و حيوية عن الأخرى حيث تستطيع الجامعات من خلالها أن تؤدي وظيفتها المعرفية في المجتمع بالشكل الذي يخدم مصلحته و تعالج مشاكل و قضاياها و يلبي احتياجاته و يحقق طموحاته .

و لقد أوضحت العديد من الدراسات أن معظم الجامعات أصبحت تركز على البحث العلمي أكثر من التدريس مثل دراسة (Ingrid , 1987) و يؤكد كل من " جراي " و " تشارلز هوى " وظيفة التدريس تأتي في مقدمة الوظائف الرئيسية للجامعات حيث أنها الوظيفة التي تشترك فيها جميع المؤسسات التعليمية العالي على اختلاف أنماطها و أشكالها. [72](ص35)

و يمكن تلخيص أهمية التدريس الجامعي للطلاب من حيث أنه :

- 1- له أثر بالغ على التحصيل العلمي و المعرفي و النمو الفكري الاجتماعي و الأخلاقي لطلاب الجامعة .
- 2- إعداد الطلاب إعدادا مهنيا متخصصا عاليا حسب ما يتفق مع متطلبات قطاعات الإنتاج المختلفة من القوى العاملة .
- 3- للتدريس الجامعي أهمية بالغة حيث يتم من خلاله التفاعل الفكري و المعرفي بين طلاب الجامعة و أعضاء هيئة التدريس سواء داخل أو خارج قاعات الدراسة .
- 4- يساعد التدريس الجامعي الفعال الطلاب كيف يفكرون و يستخدمون عقولهم .
- 5- التدريس الجامعي الفعال يساعد على تنمية قدرات الطلاب العقلية و الفكرية .
- 6- يساهم التدريس الجيد في اكتساب طلاب الجامعة القيم و المبادئ الأخلاقية الحميدة ، و كذلك الاتجاهات الإيجابية .
- 7- يساهم التعليم الجامعي في المساعدة على نضج الطلاب الاجتماعي .
- 8- يساعد التدريس الجامعي الفعال الطلاب على التعبير عن الآراء و الأفكار بكل صراحة و موضوعية.

[071](ص10)

2-5 مواصفات عضو هيئات التدريس و واقع أعداده

1-2-5 : مواصفات عضو الهيئة التدريسية في الجامعات :

تعتمد المواصفات المطلوبة لأية فئة من فئات القوى العاملة على طبيعة المهام و الوجبات المناطة بها ، و من بين المهام المفروض أن يقوم بها عضو هيئة التدريس في الجامعات و المعاهد و التي تتضمن جانبا كبيرا منها قانون الخدمة الجامعية هي :

- 1- القيام بالدراسات النظرية و العلمية و التطبيقية و الميدانية و التدريب و تطويرها المستمر و متابعة حسن سيرها .
- 2- إجراء البحوث العلمية الهادفة لخدمة خطط التنمية القومية و في مختلف المجالات .
- 3- القيام بالدراسات و البحوث التي تقترحها الدوائر الرسمية و شبه الرسمية في نطاق التعاون بين مؤسسات التعليم العالي و تلك الجهات .
- 4- نقل المعرفة العلمية و التكنولوجية المعاصرة للطلبة .
- 5- إكساب المهارات العلمية و التطبيقية و التوجيه السلوكي و التربوي للطلبة بما يجعلهم مؤهلين للقيام بمهامهم في حقل العمل بعد تخرجهم في تشغيل و صيانة و تطوير المنشآت و المشاريع و الخدمات . [93](ص540)

إن مقدرة عضو هيئة التدريس على القيام بمثل تلك المهام تتطلب إيقافه بمواصفات عديدة من بينها :

- 1- الإلمام بحقل اختصاصه و التفهم العميق لموضوعه بما يمكنه من المساهمة في تطويره و القدرة على ربطه بحقول و تجارب أخرى .
- 2- القدرة على تخطيط و تنفيذ البحوث العلمية في حقل تخصصه .
- 3- الخبرة العلمية و التطبيقية في حقل اختصاصه .
- 4- قدرته و رغبته في مواكبة التطورات التكنولوجية المحلية و تفهمه لظروف و مشاكل العمل في حقل تخصصه .
- 5- القابلية على صياغة المناهج الدراسية و تطويرها .
- 6- الرغبة و الإقناع بمهنة التعليم الجامعي و التقني و استيعاب مفهومها .
- 7- التأهيل التربوي و الفكري بما يتناسب و متطلبات العمل . [93](ص541)
- 8- التأهيل لاستخدام الوسائل التعليمية الحديثة و القدرة على إيصال المعلومات للطلبة بشكل مناسب

2-2-5 واقع إعداد عضو هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية :

بصورة عامة تعتمد الجامعات الجزائرية على حملة الشهادات العليا (ماجستير و الدكتوراه) في توفير الهيئات التدريسية ، و الحصول على الشهادة العليا و خاصة الدكتوراه ضرورية في إعداد

عضو هيئة التدريس ، لأنها تؤهله لإجراء البحوث و الإلمام العميق بموضوع تخصصه ، لكنها لا تفي بجميع المتطلبات اللازمة للتدريس ، فشهادة الدكتوراه في بعض الدول تمنح عادة للطالب الذي أكمل على المستوى المطلوب عددا من المواد الدراسية بعد الشهادة الجامعية الأولية ثم اجتاز الامتحان الشامل و مناقشة رسالة الدكتوراه ، أي أن الشهادة في موضوع معين هي نتيجة دراسة موضوع المادة و أجزاء منعزلة ثم التعمق في موضوع جزء من تلك الأجزاء بإجراء الرسالة فيه ، بعد ذلك يلتحق حامل تلك الشهادة الجامعية لتدريس مادة أو أكثر قد لا يكون لها صلة بموضوع الرسالة ، و رغم أهمية الشهادة العليا و كذلك الدراسة في الخارج في الإيفاء بكثير من المواصفات المطلوبة بعضو هيئة التدريس إلا أن هناك سلبيات و فجوات عديدة في هذه الطريقة التقليدية لإعداد عضو هيئة التدريس و أهمها [99](ص227)

1- البقاء خارج القطر و لفترة طويلة تؤدي عادة إلى تكييفه للبيئة الجديدة و تبعده عن ثقافته الأصلية و ظروف مجتمعه و احتياجاته ، و هذا لا يعني انتقاء للدراسة في الخارج و إنما ظاهرة لا بد من النظر إليها بعين الاعتبار .

2- النقص في الخبرة مع التكنولوجيا المحلية و ظروف العمل و احتياجاته و مشاكله في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية ذات العلاقة بتخصصه .

3- افتقاد التأهيل المناسب في طرق التعليم و التعلم و إيصال المعلومات للطلبة .

4- ضعف و قلة التأهيل على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة في التدريس و التدريب .

إن الفجوات و النواقص قد تختلف من فرد لآخر حسب طبيعة التخصص و خلفية عضو هيئة التدريس و المستوى العلمي و رصانة الجامعة إلا أنها من المسلمات التي سيلزم النظر إليها و معالجتها من قبل الجامعات لأنها تنعكس على مجمل العملية التربوية و التعليمية و على نوعية المخرجات و بالتالي على الكفاءة الخارجية للجامعة. [101](ص26)

3-5 أساليب تطوير الهيئة التدريسية :

هناك علاقة وثيقة بين نوعية أعضاء التدريس و نوعية الخريجين ، و إن المواصفات المطلوبة توفرها لدى الكوادر التدريسية لا يمكن تحقيقها خلال فترة التعليم النظامي في أقسام و كليات الدراسات العليا التي تساعد مدرس المستقبل في تكوين المهارات اللازمة لتطوير موضوع مادته ، لذلك تقع على عاتق الجامعة اعتماد مختلفة السبل الممكنة لتطوير كوادرها التدريسية من أجل رفع كفاءتها و لتحل مكانتها المنشودة في العملية التنموية ، و من بين السبل الممكنة في هذا المجال ما يأتي :

5-3-1 ممارسة الاختصاص في مواقع العمل :

إذا ما أخذنا بعين الاعتبار مهام الأستاذ الجامعي البيداغوجية و هي إعداد قوى عاملة متخصصة ومؤهلة للعمل في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية بشكل يؤمن الاحتياجات الفعلية للمجتمع ، فلا بد لذلك الأستاذ أن يكون على إطلاع و معرفة بمواقع العمل ومتطلباته ضمن تخصصه و هذه تستلزم قضاءه فترة مناسبة في مواقع العمل لممارسة تخصصه و أن يعد إليه ارتباطا جيدا و وثيق مع المجتمع و احتياجاته إن لممارسة الاختصاص في مواقع العمل مردودات كثيرة تنعكس على كفاءة و نوعية المدرس وكفاءة و مستوى الجامعات و المعاهد و قدرتها على تأدية رسالتها المنشودة ، و من هذه المردودات [59](ص770)

- 1- اكتساب خبرة مهنية مضافة في حقل تخصصه .
 - 2- مواكبة آخر التطورات في حقل الاختصاص .
 - 3- تفهمه على واقع التطورات التكنولوجية المحلية و العمل على تكيفه بشكل أكثر فاعلية للاحتياجات الاقتصادية و الاجتماعية .
 - 4- التعرف على مشاكل المؤسسات ذات العلاقة بتخصصه و ظروف العمل فيها و العمل على إعداد بحوث تعالج مشاكل حقيقية .
 - 5- إتاحة الفرصة لوضع الطاقات الفنية و العلمية للجامعات و المعهد للتطبيق في مواقع العمل .
- مما تم عرضه يمكن استنتاج بأن الفوائد المتوخاه من ممارسة الاختصاص من ذات اتجاهين الأول يمكن في تطوير كفاءة الأستاذ الجامعي التي غالبا ما تنعكس على أساليب التدريس و المناهج الدراسية و إعداد الطلبة للحياة العلمية ، و الثاني يكمن في استفادة مواقع العمل من خبرات علمية متقدمة في تطوير العمل و وسائل الإنتاج و الحصول على خريجين من نوعيات جيدة و أكثر ملائمة لمتطلبات العمل أي أن بذلك سيؤدي إلى توثيق الارتباط العضوي بين المؤسسة التعليمية و المجتمع .

5-3-2 الوحدات التدريبية الإنتاجية :

تعد الوحدات التدريبية الإنتاجية إحدى الوسائل الهامة في تطوير أعضاء الهيئة التدريسية و رفع الكفاءة العلمية التدريسية للطلبة و توثيق العلاقة بين التعليم و المجتمع و قد تختلف أهداف و طبيعة العمل بين هذه الوحدات باختلاف التخصص و أن أهميتها قد تتركز في بعض التخصصات ذات الصفة المهنية و العملية ، كالتخصصات الهندسية و الطبية و الزراعية و العلمية و الإدارية و القانونية و تختلف هيكلها و طبيعة مهامها باختلاف التخصص . [59](ص35)

و الوحدات التدريسية الإنتاجية هي هيكل أو نظم تشكيلات ضمن الكليات على شكل ورش أو مشاريع أو حقول أو مكاتب استشارية أو هيئات بحثية أو خدمية تشرف عليها الهيئات التدريسية في الكلية أو

الجامعات و يشارك الطلبة في أعمالها ، و قد تستعين بخبرات و وسائل خارجية ، و تهدف هذه الوحدات بشكل أساسي إلى:

1- تدريب الطلبة و تهيئتهم علميا و عمليا و تربويا للعمل الإنتاجي و ظروف و تكون كوسيلة لربط التعليم بالعمل و تهيئة الأجواء المناسبة للطلاب لممارسة المهنة التي اختارها ممارسة سلمية و عميقة .

2- تطوير كفاءة الهيئات التدريسية و التدريبية في الجامعة و تحفيزهم على مواكبة التطورات الحديثة في مجالات تخصصاتهم و إتاحة آفاق مطابقة لممارسة المهنة و تطوير خبراتهم .

3- توثيق علاقة التعليم الجامعي و التعليم التقني بالمجتمع عند طريق تقديم الأعمال الخدمية و السلعية للمجتمع و الاستفادة من خبرات المختصين في قطاعات المجتمع المختلف لتطوير العملية التعليمية و التدريبية في كليات الجامعة .

و من الأمور المهمة في هذا المجال هو اعتبار مثل هذه الوحدات جزء مكمّل للعملية التعليمية في الكلية و التعامل معها كميدان تطبيقي لهذه العملية مع الحرص على تجنب غلبة المردود الاقتصادي على الأهداف الأساسية المتوخاه منها و ضمان عدم صرف الكلية عن أغراضها الرئيسية في التعليم و التدريب و التطوير .

كما أن لمثل هذه الوحدات دورا ملموسا في مجال البحث العلمي و التطور التكنولوجي لتنمية خبرات الكوادر التدريسية و كذلك تطوير و تحسين الصناعات الوطنية و الخدمات الاجتماعية

3-3-5 التاهيل التربوي :

هناك ثلاث محاور أساسية و مترابطة لإعداد المتكامل لعضو الهيئة التدريسية يمكن بواسطتها تحقيق المواصفات المطلوبة و نذكر منها :

1- محور الاختصاص الأكاديمي :

و يشمل المعلومات النظرية و المعارف الأساسية و التطبيقية و التكنولوجية ذات العلاقة بالاختصاص و ترتبط بقابلية البحث العلمي و متابعة التطور المستمر للتكنولوجيا المعاصرة ، و يمكن الإيفاء بالحد الأدنى لمتطلبات هذا المحور من خلال الدراسة و البحث و الحصول على الشهادة العليا .

2- محور المهارات الفنية و المهنية :

و التي يمكن تحقيقها من خلال الممارسة الميدانية للتخصص .

3- محور التربية :

و يتمثل الإلمام بطرق التدريس و التدريب و علم النفس التربوي و استخدام الوسائل التعليمية السمعية و البصرية و غيرها في التعليم الجامعي و التقني و رفع القدرة في إيصال المعلومات للطلبة .

و هذه المؤهلات غالبا ما يفتقده عضو الهيئة التدريسية و التي كثيرا ما تدفعه إلى إتباع أسلوب الإلقاء أو التلقين في تقديم المحاضرات و قلما يستخدم للوسائل التعليمية متطورة أثناء الدروس النظرية و كثيرا من الدروس التطبيقية .

و يعتبر هذا المحور عنصرا أساسيا في مجمل العملية التعليمية و التربوية ، فمن الضروري اعتماد مبدأ إدخال الهيئات التدريسية في دورات تأهيلية قصيرة في طرق التدريس و استخدام الوسائل التعليمية الحديثة في التعليم الجامعي و اعتبار ذلك ضمن برنامج التعليم المستمر للكوادر التدريسية إذا أن أهمية مواكبة التطورات الحاصلة بطرق ووسائل التعليم الجامعي الحديثة لا تقل أهمية عن مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في التخصص .

4-5 تقويم أداء الأستاذ الجامعي :

1-4-5 تعريف تقويم الأداء :

أصبح التقويم عملا ضروريا لتحسين أداء كل مؤسسة أو تطوير كلياتها و بالتالي لا غنى عن مؤسسة عن التقويم فهو الإدارة التي من خلالها يتم الحكم على ما يبذل من عمل و هو الذي يرشد القائمين على تلك المؤسسات إلى مواطن القوة و الضعف ، و يدل على مواطن الخلل و من خلاله يمكن للمسؤولين أصحاب القرار من سد التغيرات أو تقرير مواطن القوة ، و تسعى كثير من الجامعات في البلدان المختلفة إلى تطوير أعضاء هيئة التدريس بما فذلك من خلال متابعة و تقويم ممارساتهم التدريسية . و التقويم هو الإدارة التي يمكن بها الوقوف على الانجازات و مواطن التقصير و التعرف على أسباب الفشل أو معوقات النجاح و يعرف أبو علام 1987 بأنه عملية إصدار الأحكام أو الوصول إلى قرارات بالنسبة إلى قمة خبرة من الخبرات. [02](ص16)

و يعتبر التقويم من الموضوعات الهامة و المؤثرة في التربية بسبب ما يقدمه من معلومات و نتائج توضح الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف التربوية فهو العملية التي يحكم بها على مدى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة و مدى التطابق بين الأداء و الأهداف

و يعرف أبو حطب فؤاد بأنه " عملية إصدار حكم على مدى تحقيق الأهداف التربوية و نتائج التي تحدثها بعض العوامل و الظروف في تسيير الوصول إلى هذه الأهداف و تعطيلها " [1](ص404)

و يمكن ضبط تعريف تقويم الأداء بأنه تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و مسلكهم فيه ، و قياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها و تحملهم مسؤوليات و إمكانيات لمناصب و وظائف ذات مستوى أعلى ، و يعرف كذلك بأن تقدير كفاءة الفرد في عمله ، بغرض معرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفته و مستوى أدائه لواجباته ، و درجة تعاون مع

زملائه و طاعته لرؤسائه و سلوكه نحو المتعاملين معه ، و مدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي

2-4-5 أهمية تقويم الأداء :

ترجع أهمية تقويم الأداء إلى الفرد و المؤسسة فبالنسبة للفرد يمكن أن يستفيد من نتيجة تقويم أدائه في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو مدى قيامه بأداء مهام عمله و تستفيد المؤسسة من نتائج التقويم حيث نستطيع التمييز بين العاملين ذو الكفاءة و العاملين الأقل كفاءة ، كما يساعد المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريسية لكل فرد في ضوء تقويم أدائه .

و تكمن أهمية تقويم الأداء بالنسبة لأستاذ الجامعي في العمل السلوكي الذي يمارسه في ضوء معرفة واعية و ذكية لطبيعة و الهدف الذي يحققه و النتائج التعليمية المرغوبة التي يمكن أن نستنتجها أثناء و عند الانتهاء من الممارسة . [94](ص211)

و يختلف مفهوم الأداء عن مفهوم الكفاية المهنية للأستاذ الجامعي حيث أن الكفاية هي القدرة أو المهارة التي تسمح لشخص ما أن يعمل شيئاً معيناً ، أما الأداء فهو إظهار المهارة بشكل يمكن ملاحظته ، فالأداء إظهار للكفاية عن طريقة أداء العمل و يسهم كذلك تقويم أداء عضو هيئة التدريس في تحديد الجوانب الايجابية و السلبية في أداء الأستاذ الجامعي في تطوير الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي فيتجهون نحو استخدام الوسائل الاليكترونية و أساليب التقويم الموضوعية لطلابهم و التفاعل معهم على أسس علمية سلمية ، و ممارسة الأساليب المتطلبية من وجهة نظر الطلاب و يشمل تقويم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء أهداف التعليم العالي من حيث الأداء التدريسي ، و مجالات الإنتاج العلمي وكذلك الكفايات المهنية للأستاذ الجامعي . [94](ص20)

3-4-5 أهداف تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بالجامعة :

- 1- تحسين الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في قاعات الدراسة .
- 2- تزويد عضو هيئة التدريس بنوع من التغذية الراجعة التي تمكن من تشخيص جوانب القوة و الضعف في أدائه التدريسي .
- 3- تزويد الإداريين من رؤساء الأقسام و عمداء الكليات بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالنواحي الوظيفية لعضو هيئة التدريس .
- 4- تزويد الطلاب بالمعلومات التي تساعد في اختيار المقومات الدراسية و كذلك المدرسين .
- 5- تكوين قاعدة علمية بحثية جيدة عن التدريس الجامعي باعتباره إحدى وظائف الجامعة الرئيسية.
- 6- المساهمة في تقويم مدى تحقيق المنهج لأهداف التربية .

5-4-4 تقويم الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس :

إن الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس لها مجالات هي :

- 1- البحوث التربوية المتعلقة بتطوير المقررات الدراسية ، و البرامج التعليمية .
- 2- البحوث الأساسية التي تهدف إلى إنتاج المعرفة الجديدة و تنميتها في المجال الذي يتخصص فيه هذا العضو .
- 3- البحوث التطبيقية التي تسهم بحل المشكلات الاجتماعية و التربوية .

و تعرف الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس بأنها ثمار الجهود العلمية التي يقوم بها العضو و التي تظهر في هيئة كتابه بحث أو مقالة أو تأليف كتاب أو ترجمة أو تحقيقه ، و تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها إدارة المتعلم التي تمكن من أداء سلوك معين يرتبط بها يقوم به من مهام تربوية أو تعليمية في التدريس بحيث تشمل المعارف و المهارات و الاتجاهات المرتبطة بالتدريس و تؤدي بمستوى كامل ينعكس أثره على سلوك الطلاب بشكل يمكن ملاحظته في سلوك و أداء المعلم .

5-4-5 واقع الأستاذ الجامعي من خلال بعض دراسات حول تقييم أداء هيئة التدريس :

يوضح عسكر ، أن عدد الأساتذة المهتمين بالبحث العلمي قليل إذا ما قورن بأعداد الطلاب ، فنتيجة لتوسع في افتتاح الجامعات في العالم العربي خلال وقت قصير ، ونتيجة لعدم الإعداد المسبق للكوادر العلمية المطلوبة للقيام بالتدريس ، في الجامعات و للقيام بمهمة البحث العلمي ، فإن جامعتنا تعاني من نقص خطير في هيئات التدريس و إن قلة عدد أفراد التدريس بالجامعات يعتبر وضع خطير و ينعكس على عمل أستاذ الجامعة إذا ترفع نسبة الطلاب مقابل نسبة الأساتذة ، كما أن العديد من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العربي لا يبحثون و يرون أن الحصول على شهادة الدكتوراه هو نهاية المطاف . [101](ص112)

و يوضح عدس 1983 ، بأن أعضاء هيئة التدريس الذين يلتحقون بالتدريس الجامعي لم يزودوا بمهارات التدريس الممثلة في فلسفة التعليم و أهدافه ، و كيفية التعامل مع الطلاب ، و كيفية التحضير للمقررات الدراسية ، و كتابة الامتحانات و تدقيقها ، و أسلوب المناقشة الصعبة ، و توجيه الطلاب نحو مصادر المعرفة ، و استخدام التقنيات الحديثة في مجال التدريس من خلال برامج الإعداد قبل الخدمة التعليمية لمؤسسات إعداد الأستاذ الجامعي التي تركز بشكل مطلق على الجانب العلمي إهمال الجانب المهني ، فإن الكثير منهم غالبا ما يلجأ إلى أسلوب المحاولة و الخطأ في الوصول إلى الأفضل في تقديم المحاضرات و التعامل مع طلابهم. [97](ص245)

إن الأستاذ الجامعي بحاجة ملحة للتدريب على إعداد الاختبارات و مبادئ التدريس و معايير إعداد المواد التعليمية للطالب الجامعي ، و تكنولوجيا التعليم و أسس توظيفها في تعليم الطالب الجامعي إلى جانب حاجته إلى إستراتيجية إدارة الوقت و تنظيمه .

أكدت دراسة الخثيلة (2000) إلى ضرورة تنظيم و بناء المحاضرة على تحديد العمق المناسب للمادة المعطاة من حيث العرض و الشرح و الوقت و الاهتمام بالتغذية الراجعة و أهمية استيعابها لفكر جديد و إضافة في المعرفة كما أوضحت أيضا أن الأستاذ الجامعي لا يصل في مستوى أدائه إلى درجة الكفاية المتوقعة منه و أرجعت ذلك إلى حاجة الأساليب التدريسية المهنية إلى تطوير في كثير من المهارات التي تؤدي إلى تحسين العطاء الأكاديمي و زيادة الحاجة إلى التحصيل العلمي في سبيل رفع مستوى الأداء. [101](ص112)

إن معظم الجامعات العربية تتبنى نظاما تعليميا يرسخ الطالب حفظ المادة التعليمية ، دون تمكينه من الإبداع و تزواج المعرفة التعليمية بالتطبيق العلمي هذا بالنسبة للدراسات العلمية ، أما الدراسات الإنسانية فلا توجد حرية كافية و تشجيع لطالب كي يتبنى نظرة تحليلية و نقدية و إبداعية تجاه العديد من المجتمع العربي ، مما خلق لدى الطالب العربي روح الانغلاق ، و أن من الخطأ الفادح أن ينظر للجامعة على أنها مجرد مكان للحفظ و التلقين و التزديد ألبغائي و المؤسف أن نتيجة لهذا التوجه الخاطئ من قبل بعض الأنظمة السياسية في كثير من دول العالم الإسلامي أصبحت الجامعات في أغلب البلدان الإسلامية تعاني من نوع من الحصار الفكري و الرقابة المتسلطة من أفقدها دورها القيادي الفكري في تلك المجتمعات و قد انعكس هذا بشكل سلبي على النشاط التدريسي و البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات . [101](ص112)

و يجب على مؤسسات التعليم الجامعي و هي تدخل القرن الحادي و العشرين الاهتمام بتدريب و تنمية أعضاء هيئة التدريس إنما أرادت تحسين نوعية التعليم المقدم و إن أسس ارتقاء الجامعات فيما يخص الإفادة من عضو هيئة التدريس يلزمنا حسن انتقاء الأساتذة لعضوية هيئة التدريس بالتركيز على الامتياز في تدريس مادة التخصص على النشاط في أراء البحث و التجديد في ذلك التخصص ، و القابلية على إسداء الأفكار و الحلول للمشكلات في مواطنها المتعددة في الجامعة ، و في ميدان التخصص ، و في المجتمع و يلزم الجامعات أن توفر الجو العلمي و الارتياح الشخصي و الارتقاء المالي لأعضاء هيئة تدريسيها حتى يتفرغوا لما يتوقع منهم و من أساس حسن معاملة الأستاذ الجامعي جعل كافة المعلومات و مصادرها في متناوله ، و تسخير كافة المرافق و الخدمات و المميزات الصالحة ، و من ناحية الراتب فلا بد من الحرص على أن يغدق الأستاذ الجامعي العطاء المالي ، حتى يسقط اهتمامه و انتباهه لتدريسه و بحثه و فكرة و لا ينشغل بكافة التيارات و الجوانب الاقتصادية خارج الجامعة .

و في مجال الارتقاء بالعملة التعليمية و تحسين وضع أعضاء هيئة التدريس و الإبقاء على الممتازين منهم يجب :

- 1- زيادة التفاعل بين عضو هيئة التدريس و الطلاب .
- 2- إحداث وسيلة يتكيف بمقتضاها الطلبة بفاعلية نحو التعليم .
- 3- تحسين الأجور لتعزيز الممتازين منهم من أعضاء هيئة التدريس و الأكفاء عليهم .
- 4- التأكيد على أن التربية تعد الطلاب للتغيير و النمو و تناول المهن .

5-4-6 خصائص التدريس الجامعي الفعال :

إن التدريس الجامعي حضي باهتمام كبير من قبل الباحثين و تتمثل خصائص عضو هيئة التدريس فيما يلي :

- 1- الجانب العلمي : و يقصد به ما يمكن لعضو هيئة التدريس من تأدية بشكل جيد و الاهتمام بمجال المهني و الإطلاع على كل ما هو جديد و التحسين المستمر في مستواه العلمي و التدريس .
- 2- المهارات التدريسية : و تشمل الإعداد الجيد للمحاضرة ، و القدرة على عرض المادة العلمية للطلاب بشكل منظم و مشوق و كذلك تقويم أداء الطلاب بطريقة موضوعية ، و إعطاء واجبات معقولة ، و متنوعة تتناسب مع مستويات الطلاب و قدراتهم ، و تشجيع الطلاب على المشاركة الايجابية الفعالة أثناء المحاضرات و إتاحة الحرية للتعبير عن آرائهم .
- 3- السمات الشخصية : و تشمل الاحترام و الأدب أثناء المحاضرات ، الصدق و الأمانة و العدالة مع الطلاب ، المظهر الحسن ، الاعتراف بالخطأ و يرى تقليد 1973 أن الصفات التي يجب أن تتوفر في أستاذ الجامعة هي :

- المعرفة العلمية الجيدة .
- تحديد أهداف المقرر .
- احترام وجهات نظر الطلاب .
- إعطاء واجبات مفيدة .

- الموضوعية في تقويم الطلاب. [86](ص12)

- 4- عامل الجو التعليمي : و يشمل القدرة على زيادة دافعية الطلاب و نمو التعليم ، قدرة عضو هيئة التدريس على التجديد و الإبداع في طرق التدريس بما يتفق مع قدرات الطلاب ، مشاركة الطلاب المختلفة في الحوار و المناقشة أثناء المحاضرة ، قدرته على احترام رأي الطلاب .
- عامل التنظيم :

و يشمل قدرة عضو هيئة التدريس على تحديد الموضوعات المقررة بشكل واضح ، القدرة على ابراز التكامل في موضوعات المقرر ، و القدرة على تقويم الطلاب بطريقة سليمة .

و بالرغم من اختلاف بعض الباحثين حول فهم التدريس الجامعي الفعال فإنه توجد بعض الخصائص المشتركة بين وجهة نظر هؤلاء الباحثين ، و يمكن التركيز على أهم صفات التدريس الجامعي الجيد .

- 1- المستوى العلمي لعضو هيئة التدريس إلمامه للموضوعات التي يدرسها .
- 2- يسمح بحرية الفكر و الرأي داخل المحاضرة .
- 3- يزيد من دافعية الطلاب للتعلم .
- 4- الانتباه الايجابي نحو الطلاب .
- 5- الحماس للتدريس .
- 6- جعل المحاضرة مشوقة .
- 7- الشخصية الجذابة .

5-5 الأستاذ الجامعي و البحث العلمي :

يعتبر البحث العلمي في مؤسسات التعليم الجامعي من جامعات و معاهد عليا متخصصة مطلبا أساسيا للتميز في أي حقل من حقول الدراسة و لقد تمكنت كثير من الجامعات العالم من تحقيق درجة عالية من التميز و الريادة في تلك المجالات من خلال باحثين متميزين يكون معظمهم من أعضاء هيئة التدريس حتى ما تتحقق الفائدة التبادلية بين التعليم الجامعي و البحث العلمي ، نظرا لأهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي الباحث في مجال البحوث المتخصصة ينبغي إيجاد ضيفة فاعلة و مناسبة لتلقي عملية تقويم الجهود البحثية كافة و إيجاد الحوافز التي تدفع إلى التميز الحقيقي و الريادة و الحرص على الاستمرار في عملية البحث العلمي المتواصل و المترابط في مجالات محددة من خلال تخطيط بعيد المدى [87](ص165)

5-5-1 مفهوم البحث العلمي :

يعد البحث العلمي من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد ، و هو قرين و ملازم للتعليم العالي و البحث العلمي في تسهيل و تسيير العمل في الجامعات و مركز ربط الصلة بين المجتمع المحلي و المعرفة المتطلبة في مجال عالم اليوم .

و عليه فالالاكتشافات لا تأتي وليدة الصدفة ، و الانجازات لا تأتي عبر خاطر و إنما تأتي من خلال البحث و التمحيص و متابعة الأحداث و الأفكار ومحاولة تطويرها ودعمها و رعايتها ، و نحن نعيش في عصر المعلومات و الانفجار المعلوماتي و أصبحت تقنيات التعامل مع المعلومات من ضرورات البقاء كما أصبحت المعلوماتية أداة أساسية للبحث العلمي و تنمية المعارف من جهة ، و موضوعا للبحث العلمي من جهة أخرى ، و تطورات تقنياتها المختلفة من شبكات تنقل المعطيات إلى طرق التخزين و التوزيع و البحث و الاسترجاع وصولا إلى الذكاء الصناعي و النظم الخبيرة و قواعد المعرفة و العديد من التطبيقات المعقدة .

و بناءا على ذلك ليس من المستغرب أن نجدها تحتل مكان الصدارة و الاستراتيجيات الحديثة للبحث العلمي ، كذلك الأمر بالنسبة للاتصالات و الاستثمارات الهائلة على الصعيد العالمي في مجال تقنيات و شبكات الاتصالات الرقمية تحتل المرتبة الأولى و يتسارع التنامي في البني التحتية و الخدمات الحديثة. و من أجل تحديد مفهوم البحث العلمي لابد من الوقوف على أداء و تعريفات نخبة من الأكاديميين المختصين بالبحث العلمي .

- تعريف (خضر ، 1981) " هو عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة (موضوع البحث) بإتباع طريقة علمية منظمة (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة (النتائج)"

- تعريف (الأعرجي ، 1995) " هو إيجاد تغيرات لظواهر اجتماعية غامضة أو يهدف إلى توضيح حقائق لم تفهم بصورة دقيقة " [60](ص46)

- تعريف (العلاونة ، 1996) " هو طريقة منظمة و موضوعية في جميع البيانات و تسجيلها و تحليلها و استخلاص و تطوير المعلومات لتزويدها للمؤسسة أو صاحب القرار لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار". [53](ص109)

- (عبيدات و الآخرون ، 1997) " هو مجموعة الجهود المنظمة التي يقوم بها الفرد بالاستخدام الأسلوب العلمي في سعيه لزيادة سيطرته على بيئته و اكتشاف ظواهرها ، و تحديد العلاقة بين تلك الظواهر " . [48](ص206)

و حتى يتمكن الباحث من إجراء البحث العلمي سواء كان نظريا أو تطبيقيا لابد من توافر المال و الجهد و الوقت و المنهجية .

و من الجدير بالذكر أن البحث العلمي يعاني في معظم الجامعات من المشكلات و العقبات العديدة التي تتطلب حولا كي يستطيع تحقيق دوره الفعال في التنمية و التقدم ، و من أهم هذه العقبات :

- غياب المعايير الواضحة و الكمية التي تفنن أصول التعامل و قواعده .
- اتخاذ الكثير من الجامعات و المعاهد و مراكز البحث العلمي معيار الاختيار و اسناد وظائف إدارية لأعضائها بدلا من أن يكون البحث العلمي معيارا للهدف الأكاديمي .
- الافتقار إلى السياسات و التنسيق الفعال بين أجهزة البحث العلمي المختلفة .

فمن خلال البحث العلمي تستطيع اكتشاف المجهول و تسخيرها لصالح المجتمع بما يحقق التنمية و التطور في مجالات الحياة كافة و باعتباره الأداة الفعالة تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة و البحث العلمي أهمية بالغة من خلال الدور المتميز الذي يؤديه في تقديم المجتمع و إرساء قاعدة أساسية للبحوث سيما مع تقدم العلوم و التكنولوجيا معا ، مما يحتم على الجامعات مزيد من الاهتمام بالبحث العلمي و تطوير آليات و دهم سياسته .

2-5-5 مفهوم منهجية البحث:

لمنهجية البحث العلمي مفاهيم عديدة و أهمها ما يلي :

- تعريف العالونة (1996) : بأنها " تحري الدقيق وإجراءات منظمة و منسقة لحصول على نتائج

وإستخلاص المعلومات المطلوبة ، و من ثم معرفة الحقيقة " [53](ص156)

و يمكن تعريفها على أنها طرق منتظمة لاكتشاف و تحليل و تنظير الحياة بغرض نشر وتصحيح المعارف سواء كانت تلك المعارف مفيدة لبناء نظرية أو لممارسة فن .

و من خلال ما تقدم يمكننا توضيح مفهوم البحث العلمي و منهجيته بأنه استقصاء منظم و دقيق بغية التوصل إلى إضافة معارف ، يمكن التحقيق من صحتها عن طريقة الاختبار العلمي المنهجي ، و يمكن به اكتشاف الحقائق لاستخراج قواعد عامة تخدم في مجال المعرفة أو قد يكون البحث دراسة منهجية الهدف منها إيجاد حل لمشكلة محددة بواسطة التحري الدقيق و الشامل عن جميع الأدلة و البيانات الموثقة بالمشكلة و تحليلها للوصول إلى الحل المنشود .

3-5-5 أهداف البحث العلمي :

إن من أهم الأهداف الرئيسية للبحث العلمي هو تنشيط عملية البحث العلمي المتميز من خلال تقييم الأنشطة البحثية للأستاذ الجامعي في ثلاث مجموعات أساسية هي :

- تدريس طلاب كلية الدراسات العليا و الإشراف على بحوث عدد محدد منهم .
- البحوث الأساسية .
- البحوث التطبيقية و الأوراق المقدمة في المؤتمرات العلمية و غيرها .

و يلاحظ من مكونات هذه الفقرة احتوائها على تقويم عددي لكل المقررات الأساسية للنشاط البحثي للأستاذ الجامعي ، كما احتوت على وسيلة لقياس أهمية النشاط البحثي و درجة اكتماله و مدى تواصله و ارتباطه مع الأنشطة السابقة للباحث لها لهذا التواصل و الترابط من أهمية بالغة في تحقيق التميز و الريادة لأي جماعة بحثية تعمل لتحقيق أهداف بحثية محددة في إطار زمني معين .

4-5-5 التميز و الريادة عن طريقة البحث العلمي :

أن كل مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي تطمح إلى التميز و الريادة في كل علم من العلوم التي تختص فيها ، إلا أن تحقيق تلك الطموحات قد يكون صعب المنال ، حتى عند توفر الإمكانيات المادية اللازمة متى ما غاب تكامل الأمور الأربعة الأساسية :

- سياسة بحثية هادفة و متميزة و محددة .
- أستاذ جامعي باحث متميز .
- تنظيم دقيق لعملية دعم البحوث .

- وسائل تقويم عديدة لتقويم أهداف البحوث الجارية و المقترحة و مدى تحقيق أهدافها في فترة زمنية محددة .

و لذا ينبغي وجود التنظيم الإداري الذي يضمن وجود التكامل لهذه الأمور في كل الأوقات من أجل تحقيق الطموحات المرجوة من البحوث العلمية ، إن مؤسسات التعليم الجامعي في عمومها تضطلع بمهام عديدة و متنوعة و يمكن إجمالها في عمليات التعليم و البحث العلمي و خدمة المجتمع لكن من المتعارف عليه جيدا في الأوساط العلمية أن تحقيق التميز و الريادة لا يكون من خلال التعليم فقط أو من خدمة المجتمع فقط ، بل يعتبر النشاط البحثي و نتائجه الموثقة في القنوات المعروفة من الوسائل و المعايير العالمية الأساسية لهذا الغرض .

و مع تعدد مجالات البحوث و تنوع صورها ، إلا أنها لا بد أن تكون إما بحوث أساسية أو تطبيقية ، و نظرا لمحدودية أهداف البحوث التطبيقية فأن البحوث الأساسية و نتائجها الموثقة تبقى أفضل وسيلة لتحقيق التميز و الريادة التي يطمح إليها كل باحث ، بل و كل مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي و البحث العلمي حتى و لو بعد فترة زمنية غير قصيرة [07](ص129)

إن الصيغ المستخدمة لتقويم الأستاذ الجامعي يمكن أن يسهم بصورة فعالة في تنشيط جهود الباحثين في كافة المجالات متى ما وضعت في صورة محددة و موجهة لتحقيق أهداف معينة شريطة أن تخضع هذه الصيغ للتقويم و الدراسة اعتمادا على النتائج التي تتحقق في فترة زمنية معينة بدون إغفال المتغيرات أو العوائق التي قد تطرأ ، و لكي تكون هذه الصيغ فاعلة فلا بد أن نعتمد على معايير تقويمية عديدة و دقيقة تأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات التي قد تؤثر على نشاط الباحث .

و نظرا لأهمية استمرار البحوث العلمية في اتجاه معين و محدد لفترة زمنية متواصلة تفاديا لما قد يحصل من تنوع البحوث غير المترابطة من باحث واحد ، و من أجل تحقيق التميز و الريادة في التخصصات الدقيقة لا بد لأي صيغ توضع لتقويم نشاط الباحثين من أن تضع المعايير العديدة المناسبة لهذا الغرض .

إن كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تطمح إلى التميز فيما تقدمه من معارف و الريادة فيما تحققه من نتائج بحثية ، و لكن يبقى تحقيق الريادة في المجالات البحوث المتخصصة أمرا عسير منال في أغلب الأحيان ، و ذلك للأسباب الكثيرة قد يكون في مقدمتها عدم وجود صيغة واضحة لأهداف التي ينبغي للأستاذ الجامعة الباحث تحقيقها .

5-5-5 صيغ تقويم الأستاذ الجامعي الباحث :

نظرا لتعدد الأدوار التي يرجى من الأستاذ الجامعي القيام بها في عدة مجالات منها التعليم الجامعي كوسيلة لنقل أساسات العلوم إلى الأجيال الناشئة ، عملية البحوث الأساسية و خدمة المجتمع تتعد أيضا وسائل التقويم للجهود المبذولة لتحقيق هذه الأدوار ، و حيث أن وسائل التقويم لا تخلو من الاجتهاد

فيجب أن تخضع نفسها لعملية تقويم ودراسة دورية ، تهدف إلى معرفة مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرسومة ، و لا يمكن ذلك أن يتحقق إلا من خلال دراسات احصائية مبنية على استخدام تلك الوسائل بصورة مستمرة لمدة زمنية بعيدة المدى ودون تغيير أو تبديل في المعايير المستخدمة .

إن المهم هنا هو النشاط البحثي للأستاذ الجامعي ، و هل تصب نتائجه النهائية على مدى البعيد في إطار خطة بحثية محددة الأهداف تنشد التميز و الريادة في حقل معرفي متخصص أما أن هذا النشاط يخدم أهداف محددة في المنظور القريب ، و قد تقل أو تنعدم سمة التواصل بين نتائج هذا النشاط ، حيث ترى أن ما نشر من أبحاث ، أساسية في معظم الجامعات العربية تغلب عليه سمة عدم التواصل الذي ينبغي أن تتميز به البحوث العلمية و هذا بلا شك أمر يدعو إلى القلق و يشكل عائقا أساسيا كانت محصلته الطبيعية عدم تحقيق معظم هذه الجامعات درجات مرتبطة من التميز و الريادة حتى ينبغي تحقيقها في مجالات تخصصاتها ، و مع إن سمة عدم التواصل هذه قد تعزي إلى عوامل مختلفة و متعددة ، و لكن يمكن القول بأن وجود أهداف واضحة و محددة للبحوث في فترة زمنية معينة ، و كذلك وجود وسائل دقيقة لتقويم النشاط البحثي لأستاذ الجامعي الباحث و هو المحرك الأساسي لكافة الجهود كفيل بضمان ذلك التواصل المطلوب. [07](ص66)

5-5-6 علاقة التعليم العالي بالبحث العلمي :

يعيش التعليم في الدول العالم أزمة حقيقية وإن اختلفت أبعادها و تنوعت أشكالها و تفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى ، و إن طبيعة العملية و التعليمية دائما تضيف أبعاد جديدة اللازمة ، و إذا نظرنا إلى العملية التعليمية نلاحظ أن مردود تطويرها مختلف عن أي عمليات أخرى تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبيا لتظهر نتائجها أما من حيث إيصالها الأنسب بواقعها الاجتماعي و الاقتصادي و تأثرها فيه ، أو من حيث ضرورة التصاقها بالطموح الذي يجب أن تتجاوز الواقع بتحدياته أو تعامله مع المستقبل كما أن الصراع اليوم هو سابق في تنمية و تطور التعليم .

و عليه يكتسب التعليم العالي أهمية بالغة من خلال الدور المتميز الذي يؤديه في تقديم المجتمع و إعداد الكفاءات الفكرية و الفنية التي يحتاجها و إرساء قاعدة أساسية البحوث المتقدمة ، و هو بهذا يعد الأداة الفعالة لتحقيق المستوى الحضاري للمجتمع ، و يسبب تداخل البحث العلمي مع المهام الأخرى كالتعليم و الخدمات و التطبيقات المهنية ، و بخاصة كون المتلقي ، لمنجزات البحث يتمثل بالكوادر المتعلقة التي تردف الكوادر المنتجة بشكل مطرد ، فإن دور الجامعات في البحث العلمي أصبح بشكل حجر الزاوية فيها ، و بشكل متماثل تماما يتداخل هذا الدور مع الوظائف الأخرى لها ، الأمر الذي استعدى تركيزا خاصا في الجامعات و لا سيما أن تنمية الموارد البشرية هي متاح الحلول لمجابهة التحديات ، و العلاقة أساسية بين التعليم و النمو الاقتصادي

لقد أدت الجامعات دورا هاما في تنمية كثير من الدول ، و تعد الجامعات من المؤسسات الاجتماعية و الثقافية الرائدة مما توسعت وظائفها و اهتماماتها بحيث أصبحت تقوم بكافة الأبحاث و الدراسات لإيجاد الحلول لمشكلات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية و المجالات الأخرى .

لذا فإن نشأة الجامعات و المؤسسات العلمية عامة تعود إلى العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين و هذا يعود بدوره إلى عدة أسباب :

- 1- تعرض معظم دول العالم العربي إلى السيطرة الاستعمارية التي حالت بينها و بين التقدم العلمي
- 2- واقع المجتمعات العربية و طبيعتها حيث أن غالبيتها اعتمدت في حياتها على الواقع الزراعي - قلة الكفاءات العلمية اللازمة و المؤهلة للنهوض بالجانب العلمي و التقني .
- 3- عدم الاهتمام الكافي بالجانب العلمي من قبل القيادات الحاكمة .
- 4- انعدام التشريعات التي تتعلق بالسياسة العلمية و البحث العلمي و مجيئها متأخرة و مقترنة مع مرحلة تأسيس الجامعات و المؤسسات العلمية العربية

فالأدوار و الوظائف الأساسية للجامعة التي تمارس من خلالها خدماتها و التي نالت موافقة اجتماعية من المتخصصين في مجال التعليم العالي فهي :

-التعليم و الأبحاث ، و خدمة المجتمع ، و بالتالي تصبح الجامعة بهذا الشكل تشكل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ، و إن يلاحظ أنه هناك علاقة بين كل هذه الوظائف الثلاث للجامعة و بين الجوانب التنموية ، حيث يشار بأن وظيفة التعليم التي تقوم بها تعد العملية التي تستطيع عن طريقها الإسهام في تنمية الفرد تنمية شاملة و هذا يعني تمكن الجامعة في القيام بدورها في تنمية الموارد البشرية .

5-5-7 واقع و أفاق البحث العلمي و إشكالية صنع القرار:

1- واقع البحث العلمي :

أشارت بعض الدراسات المتعلقة بالأجهزة التي تقوم بمهام سياسات البحث العلمي و تخطيطه و تنسيق إلى أن واقع البحث العلمي في معظم الجامعات يشير إلى أن أماكن تركزها حول ثلاث نماذج رئيسية و هي :

- 1- النموذج الموجه : الذي يعزز دور الدولة في القيادة و التوجيه و الرقابة على سياسات البحث العلمي ، و تدخل ضمن نطاقه كل من : مصر ، العراق ، سوريا ، السودان و السعودية .
- 2- النموذج الحر : الذي يحول دون تدخل الدولة المفرط في البحوث العلمية و يدخل ضمن نطاقه الأردن ، الكويت ، لبنان ، تونس ، المغرب .
- 3- النموذج المختلط : الذي يجمع بين النموذجين السابقين ، و تدخل ضمن نطاقه الجزائر ، العراق

، في الوقت الحاضر. [98](ص28)

و إذا كان هذا التقييم تقريبي إلى حد ما فإنه يعكس واقع البحث العلمي في الجامعات العربية فعلى سبيل المثال : في مصر تقوم أكاديمية البحث العلمي و التكنولوجيا بتولي مهام التخطيط و التنسيق و الإشراف العلمي ، فقد زاد عدد الجامعات العربية من 19 جامعة عام 1960 إلى ما يزيد عن 300 جامعة عام 2000 ، كما أن عدد مؤسسات العلوم و الثقافة ارتفع من 102 عام 1960 إلى 2000 و يوضح الجدول رقم (19) نسبة الإنفاق على البحث و التطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي في الدول المتقدمة و الدول العربية كما تشير إحصاءات اليونسكو عام 1999 الأمر الذي ينبهنا على قيمة النهوض السريع بالبحث العلمي من خلال الواقع الفعلي و العمل الملموس ، و إلى الاستثمارات الضخمة التي تحتاجها الدول العربية في رأس المال البشري و حيازة القدرة الثقافية ، و إلى أن معرفة اتفاق العلوم الحديثة و التقنيات و صناعة المعرفة هي أفضل ميزة نسبية لأي بلد في العالم يشكل مفتاح البقاء و التقدم .

الجدول رقم (03): نسبة الإنفاق على البحث و التطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي عام 1999 [23](ص120)

النسبة المئوية	البلد
5.5 %	اليابان
3.8 %	ألمانيا
3.8 %	الولايات المتحدة
3.1 %	دول أوروبا
0.50 %	مصر
0.33 %	الأردن
0.28 %	المغرب
0.20 %	السعودية
0.8 %	العراق
0.05 %	الإمارات

ويتضح من الجدول تدني نسبة الأنفاق على البحث و التطوير في الجامعات العربية إذا ما قورنت بنظيرتها من الجامعات المتقدمة التي تنفق المبالغ الطائلة على البحث العلمي و عليه نرى أن حرية

البحث العلمي غائبة في معظم المراكز البحثية الحكومية و عجز الهيكل القائم الذي ينبغي أن يرتبط أساسا بالبحوث الإجرائية و التطبيقية .

2- معوقات البحث العلمي :

إن البحث العلمي لا يزال محاصرا بالروتين و ضعف الإعتمادات المالية و الإدارية و غيرها من المعوقات و المشكلات التي تكبل حرية الباحثين و العلماء و تحد من قدراتهم على الابتكار و الإبداع منها

1- تدني مستوى الإنفاق على البحث العلمي : يشير إلى نقص مصادر التمويل و الإنفاق على البحث العلمي و يشكل مشكلة رئيسية تعيق تطور البحث العلمي و هذا ما تؤكد الأرقام الواردة في الجدول رقم (03) المشار إليه سابقا ، مما تقف عاجزة عن استكمالها لعدم كفاية الأرصدة و الإعتمادات المالية المتخصصة لبحث العلمي .

2- نقص الأدوار البحثية اللازمة : إن بعض الأبحاث تحتاج إلى تقنيات و تجهيزات إضافة إلى النقص في الفنيين و المختصين في التقنيات مما يستدعي استعانة الدولة بالخبرات الأجنبية التي تكلف الموازنة مبالغ باهظة ، عدم وفرة المجالات و المراجع المتجددة منها و وسائل الاتصال

3- عدم ربط الجهد البحثي بأهداف التنمية الشاملة : حيث غالبية الأبحاث المنفذة هي بحوث هدفها تحقيق متطلبات الترقية الأكاديمية مما يحول هذا الجهد من قوة دافعية للتنمية إلى عقبة في تطوره .

4- عدم وفرة قاعدة البيانات : متكاملة لمؤسسات البحث العلمي تتضمن الجوانب المختلفة للبحث.

5- عدم توفر البيئة و الظروف البحثية الملائمة : يحتاج الباحث إلى بيئة بحثية ملائمة لإعطاء قدرته و إمكاناته ، فأن غياب الحوافز المادية و المعنوية و عدم إتاحة الفرص لأبرز الكفاءات مما أدت إلى انتشار ظاهرة تسرب و هجرة الأدمغة العلمية بحثا عن ظروف عمل مناسبة

6- محددات نشر نتائج الجهد البحثي : إن العقبة التي يواجهها الباحث في كيفية نشر هذا الناتج ، ففي خانة نشره في المجالات العلمية يصاحبه معاناة حيث وجد إن عدد البحوث المقدمة لنشر هذا الناتج قليلة . [23](ص55)

7- عدم تبني أسلوب العمل كفريق بحثي متكامل التخصصات نحو المشاكل المطروحة
أما الصعوبات و المعوقات لمسيرة البحث العلمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

* عدم تأمين التمويل للبحوث الجامعية المقدمة و ضيق الاستثمارات الموافقة عليها لعدم وجود نظام مالي واضح لصرفيات البحث العلمي.

* عدم زيادة مستلزمات البيئة التحتية و تحديثها .

* عدم وجود منهجية واضحة لمسيرة البحث العلمي ليطم الالتزام بها إداريا و علميا .

- * روتين هائل و المعقد لتأمين مستلزمات البحث العلمي .
- * عدم وجود لإمكانات المكتبية و الدوريات اللازمة و عدم فعالية الربط بشبكة الانترنت لإنعدامها في بعض الكليات .
- * عدم فرض تعويضات تشجيعية للباحثين و أجور للمشاركين في البحوث .
- * عدم تفرغ طلاب الدراسات العليا و منحهم التعويضات المناسبة باعتبارهم عماد البحث العلمي .
- * عدم المشاركة و التعاون بين وزارات الدول و الجامعة و عدم وضوح شروط العمل و التعاقد معها.
- * عدم تسهيل حضور المؤتمرات و الايفادات التدريبية خارج البلد .
- * عدم تأمين وسائل النقل للبحوث التي تتطلب ذلك. [48](ص202)

3- أفاق تطوير البحث العلمي :

على الرغم من أن واقع البحث العلمي في الجامعات لم يرق إلى المستوى المطلوب ، و على الرغم مما يعانيه من مشكلات ذات أوجه متعددة المصادر متنوعة إلا أن هناك جهود كثيفة تبذل في سبيل الوعي المعرفي و تطوير البحث العلمي بما يحقق أهداف التنمية الشاملة .

أ- في المجال العلمي :

- 1- ارتباط البحث العلمي بالتعليم و مساهمة في تكوين الإطار العلمي .
 - 2- الاهتمام بالبحوث التطبيقية و البحوث الأكاديمية الواعدة في آن واحد معا .
 - 3- تطوير الدراسات العليا في .
 - 4- السيطرة على تقنيات متقدمة و محاولة توطين التكنولوجيا .
 - 5- إدخال عوامل التخطيط العلمي و ضرورة رسم سياسة واضحة للبحث العلمي متفاعلة مع سياسة التعليم العالي .
 - 6- التحقق من تسارع أتساع الهوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة علميا و تكنولوجيا .
 - 7- ضرورة الاستفادة من نتائج البحث العلمي في تطوير العمل المهني .
- ب- المجال الاقتصادي :

- 1- تأمين مصادر التمويل المباشر و غير المباشر من الناتج المحلي الإجمالي و من المعونات الدولية .
- 2- تحقيق الاقتصاد من خلال الاعتماد ما أمكن على التمويل الذاتي من خلال تأكيد أثر البحث على التنمية .
- 3- التركيز على ثلاثة توجيهات في البحوث :
- بحوث ذات جدوى اقتصادية محدودة تهدف إلى السيطرة على تقنيات متطورة .

- بحوث و تقنيات ذات أهداف إستراتيجية .

4- تحقيق مبدأ الدخل حسب الإنتاج .

5- تحويل معظم نتائج البحوث إلى منتجات مع ما يتطلبه ذلك من بنية تحتية و وسائل عمل .

6- إعطاء أولوية لبحوث تتضمن قيمة مضافة لضمان التفوق النسبي على المنافسة الداخلية و

الخارجية ، و تشجيع تسويق منتجات هذه البحوث .

7- تطوير و تحديث الفعالية الاقتصادية .

ج- في المجال التنظيمي :

1- وصف الهرمية المفترضة للبحث العلمي تسهيلا لعمليات اتخاذ القرار.

2- تحقيق مبدأ مركزية التخطيط و لا مركزية التنفيذ.

3- منح صلاحيات و استقلالية واسعة لإدارات فعاليات البحث العلمي مع الحفاظ على آلية رقابة علمية و

مالية .

و يعتبر المقترح محاولة جدية لتكوين بنية بحث علمي تحترم الأهداف و المنطلقات التي سبق ذكرها و

تتم بالاعتبارات الأساسية التالية :

- مركزية التخطيط و لا مركزية التنفيذ مع إعطاء صلاحيات كبيرة للمجالس و لمعاهد البحوث .

- أهمية البحوث الاقتصادية بالاعتماد على سياسات تمويل دقيقة .

- أهمية التعاون الدولي و البحوث المشتركة .

- أهمية ارتباط البحث بالتنمية الصناعية من خلال عقود البحث العلمي و العمل المهني ومن خلال

إمكانية توليد الشركات .

و يجب استمرار و ترابط البحوث لكل باحث و لكل جماعة بحثية في مؤسسات التعليم الجامعي و التأكيد

على ضرورة إيجاد الحوافز المناسبة لجذب الباحثين المساعدين و المتميزين من أجل ضمان و تنشيط

علمية البحوث العلمية المتميزة و استمرارها لابد من التأكيد على :

- ضرورة الاستفادة القصوى من الباحثين المساعدين المتميزين بدأ من تحسين عملية اختيارهم و تطوير

قدراتهم البحثية إلى تحسين و تقنين عملية انخراطهم في مجالات بحثية معينة تدعم الجهود البحثية

للأساتذة الباحثين من خلال خطة بحثية بعيدة المدى ، و إيجاد آليات التي تضمن استمرار الاستفادة من

القدرات البحثية للمتميزين منهم في دعم عملية البحث العلمي .

- ضرورة تنشيط حركة تأليف الكتب الدراسية و ترجمتها من خلال خطة مرحلية تعد بناء على أولويات

و احتياجات الأقسام الأكاديمية .

- ضرورة إسناد دور نشر علمية متخصصة يكون دورها المبادرة و المساهمة في دفع حركة التأليف و الترجمة البحثية يستفيد فيها من الطاقات الإبداعية للأساتذة لتنفيذ مشاريع تأليف و ترجمة تكون معتمدة في خطط بعيدة المدى تعدها مؤسسات التعليم الجامعي و البحث العلمي .

- إشكالية البحث العلمي في صناعة القرار :

تشير الدراسات إلى أن معظم الإدارات الجامعية و القيادات في الجامعات و المؤسسات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي المقتنعة بحاجة التغيير و رغبة في إحداث الإصلاح لا تشارك في عملية صناعة القرار في الجامعات ، في حين تشير التجربة إلى أن الدول التي تستخدم نموذج التعليم الذاتي للجامعات تعتمد على نظام إداري متعدد المستويات و متكامل ، و أن مثل هذا النظام يتيح المجال لمشاركة ممثلين حكوميين و ممثلين عن الجامعات .

و تشير إحصائيات منظمة اليونسكو في المؤتمر العلمي للعلوم المنعقد في بودبست عام 1999 إلى معدل الإنفاق على البحث العلمي في بعض بلدان العالم منسوب إلى إجمال الدخل القومي على النحو التالي :

جدول (04): معدل الإنفاق على البحث العلمي بالنسبة للإجمال الدخل القومي . [81](ص56)

البلد (المجموعة)	النسبة المئوية
آسيا الشمالية	2.5 %
اليابان و مجموعة الدول الصناعية	2.3 %
أوروبا الغربية	1.8 %
أوربا الوسطى و الشرقية و الصين	0.8 %
أمريكا اللاتينية و جنوب شرق آسيا و أفريقيا	0.3 %
الدول العربية	0.2 %

كما أن العبء التدريسي الأسبوعي لأساتذة الجامعات يشكل محورا هاما في إشكالية البحث العلمي .

فإذا أردنا أن نحلل سياسات و آليات البحث العلمي فنجدها منعدمة انطلاقاً من مبدأ البحث العلمي يوفر المعلومات لصاحب القرار حتى يطور من الأداء و المردودية الإنتاجية ، و أن التكامل بين صاحب القرار و الباحث معدوم ، و أن صاحب القرار في الإدارة الجامعية لا يعتمد على البحث العلمي و لا الدراسات و لا البيانات و المعطيات العلمية لاتخاذ قراراته و هذا دليل على انعدام مركزية الأداء و استطلاع الرأي العام في الجامعات

ملخص:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح وظيفة الأستاذ الجامعي في العصر الحاضر و التي أصبحت بناء الشخصية الإنسانية السوية المكافئة في جميع جوانبها ، ووجب على عضو هيئة التدريس التفاني و الإخلاص في مهمته العلمية و أدائه بما يحقق الأهداف المرجوة من التعليم الجامعي و خاصة بما يواجهه من التحديات المعاصرة و التغيرات الثقافية و التقنية و بما يساعد على تنمية عقول الطلاب الذين يدرس لهم و تنمية قدراتهم و استعداداتهم لمواكبة التحديات العصر و هذا بالأداء الجاد و المتميز بتشجيع التميز في التدريس بين الأكاديميين الجامعيين و حثهم على الابتكار و التجديد في عمليات التعليم, بتوفير برامج تدريبية للأساتذة الجامعيين و استخدام أساليب التقويم الجدية و المناسبة و عدم الاعتماد على أساليب التقويم التقليدية لأداء الأستاذ كما يجب تزويد أساتذة الجامعة بنشرات تحتوي على قائمة الكفايات الشخصية لإعداد المحاضرات و تقنينها ، و ضبط الوقت و العلاقات الإنسانية و التمکن العلمي والمهني و أساليب التقرير إلى جانب إعطاء فرص أكبر لعضو هيئة التدريس للقيام بالبحوث العلمية و تهيئة الظروف الملائمة لذلك مع إيجاد آليات لتقنين الجهود المبذولة في الميدان البحثي و إعادة تقييمها .

الفصل السادس: الأسس المنهجية للدراسة

تمهيد:

إن ما يميز البحوث العلمية هي الدراسة الميدانية و التي تكون مكملة لسابقتها النظرية إذا لا يمكن الفصل بين الاثنين و ذلك للحصول على النتائج و المعرفة الدقيقة للظاهرة المدروسة ، و تحديد الأسس المنهجية يمكن الباحث معرفة واقع المشكلات و الكشف عن الأسباب المؤدية إلى ظهورها و النتائج المترتبة عنها ، و كل هذا قبل الانطلاق في الدراسة الميدانية التي تبني على الأسس المنهجية نذكرها في هذا الفصل من الدراسة .

المقاربة المنهجية و التي تحدد أبعاد الموضوع المدروس و كذا توضح المناهج المستخدمة و التقنيات المستعملة و فيها يكون جمع المعطيات الميدانية و تحليلها باستعمال أدوات جمع و عرض البيانات ، و هذا إلى جانب مجالات الدراسة البشري منها و الزماني .

1-6 المناهج المستخدمة في الدراسة :

تعرف المناهج على أنها مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ، و تختلف الطرق و المناهج باختلاف المواضيع ، و طبيعة الدراسة و الأهداف التي ترمي إليها ، فالمنهج في الدراسة السوسولوجية ، كما هو الحال في دراستنا هذه ، هو الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث في دراسته للظاهرة الاجتماعية و التعبير عنها كميًا و كيفيًا ، حيث يهتم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة بغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع. [58](ص105)

و انطلاقًا من طبيعة موضوع دراستنا ، و للوصول للأهداف المرجوة من هذه الدراسة ، ثم اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي .

1-1-6 المنهج الوصفي التحليلي :

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من المناهج الأكثر استعمالًا حيث يعتبر طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة ، إذا يقوم على وصف الظاهرة أو المشكلة الاجتماعية ثم تحليلها من حيث خصائصها و تحديد العوامل التي تدفع بها[39](ص107).

إذا نحاول من خلال هذا المنهج جمع البيانات و تصنيفها ، تدوينها في جداول، تحليلها و تفسيرها من أجل محاولة قياس و معرفة العوامل المؤثرة على إحداث الظاهرة موضوع الدراسة و محاولة إستخلاص النتائج ، و في مجمل هذا التحليل و التفسير تحلل العلاقة بين الممارسة الإدارية للأستاذ الجامعي و الدور العلمي و البيداغوجي ، حيث تم استخدام :

- الجداول الإحصائية البسيطة و المركبة .
- النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة من خلال البيانات الميدانية للدراسة .
- التعليق و تفسير الجداول .

2-6 الأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات :

إن المجال الميداني يفرض علينا استخدام مجموعة من الأدوات و الوسائل لجمع المعطيات الميدانية التي تتناسب مع المناهج المستعملة في الدراسة ، و تختلف أدوات جمع البيانات باختلاف المواضيع المدروسة و طبيعة المناهج المتبعة ، و لذلك فأننا اعتمدنا في دراستنا على التقنيات التالية :

1-2-6 المقابلة :

تعتبر من أكثر التقنيات المستعملة للحصول على البيانات ، كما أنها أداة معمقة يتم استخدامها في العديد من الدراسات السوسولوجية ، و نظر لفاعليتها في المرحلة الاستكشافية و ذلك لمعرفة الحقائق الأولية حول الظاهرة محل الدراسة .

لم نتمكن من إجراء جميع المقابلات و هذا راجع لعدم تعاون الكثير من الأساتذة باعتبار أن موضوع الدراسة يمس الجانب الشخصي حسب رأيهم للأستاذ الجامعي .
و قد أفادتنا تقنية المقابلة في التعرف على آراء و أفكار المبحوثين .

2-2-6 الاستمارة :

تعد الاستمارة أكثر التقنيات المستعملة شيوعا بغرض جمع المعطيات من الميدان ، فهي وسيلة اتصال بين الباحث و المبحوث ، و تشمل على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها ينتظر من المبحوث الإجابة عنها. [71](ص333)

و اعتمدنا عليها في بحثنا كتقنية هامة في جمع المعطيات لكونها قليلة التكاليف و الجهد و تعطي المبحوث حرية الإجابة و احتوت على المحاور التالية :

- بيانات حول الخصائص المهنية و الاجتماعية لأفراد العينة :

انقسمت إلى أسئلة متعلقة بالسن و الجنس ... إلخ .

- بيانات خاصة بالفرضية الأولى : و عددها 20 سؤال .

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضحناها في الاستمارة فهي :

أ- أسئلة مغلقة : و ذلك من أجل الحصول على معلومات محددة يسهل جدولتها و التعليق عليها .

ب- أسئلة مفتوحة : و ذلك من أجل إعطاء الفرصة للمبحوثين للتعبير عن رأيهم بكل حرية حول الظاهرة المدروسة ، و هذا ما يساعدنا على التحليل و التفسير.

3-6 العينة و طريقة اختيارها :

تعرف العينة بأنها جزء من مجتمع البحث و حجم العينة هو عدد عناصرها فهي مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ، و يفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لعالم المشاهدات في مجتمع البحث. [37](ص140)

و الهدف هو التعرف على خصائص المجتمع الذي تمثله ، و تسمى مجموعة العناصر المتعلقة بموضوع الدراسة المجتمع الإحصائي و هي وحدة إحصائية تكون ممثلة للمجتمع الأصلي ، و يعتمد عليها الباحث في دراسته ، و يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموضوع و العراقيل التي يمكن أن تعترضه

و لذلك اعتمدنا خلال هذه الدراسة في اختيارنا لأفراد الذين سيمثلون مجتمع الدراسة على العينة الغير الاحتمالية القصدية إذا يعتمد هذا النوع من العينات على تقدير الباحث و تحكمه في اختيار المفردات التي يعتبرها نموذجا ملائما لخصائص و مميزات المجتمع المبحوث ، و يعتبر موضوع الدراسة الذي يتطرق إلى أثر ممارسة المهام الإدارية للأستاذ الجامعي على دوره العلمي و البيداغوجي تمس الأساتذة الذين مارسوا المهام الإدارية من قبل و غادروا مناصب الإدارة حاليا إلى جانب الأساتذة الموجودين في المناصب الإدارية حاليا في جامعة سعد دحلب البلدية .

حيث قمنا بإدراج قائمة لجميع الأساتذة الذين مارسوا المهام الإدارية في جامعة سعد دحلب من قبل إلى جانب الأساتذة المسؤولين الحاليين في مختلف الكليات و الأقسام و نيابات الجامعة من عمداء ونواب رئيس الجامعة و رؤساء الأقسام ومساعدتهم إلى جانب رؤساء المجالس و اللجان العلمية و نواب العمداء و تم مسح كلي للقائمة فبلغ حجم العينة 147 أستاذا من بين 1566 من المجموع الكلي لأساتذة جامعة سعد دحلب البليدة و تم استرجاع إلا 133 استمارة من المجموع الكلي الممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري :

عدد أفراد العينة	وظيفة المنصب الإداري
4	نواب رئيس الجامعة
9	العمداء
13	نواب العمداء
37	رؤساء الأقسام
52	مساعدو رؤساء الأقسام
5	رؤساء اللجان العلمية
13	رؤساء المجالس العلمية
133	المجموع

4-6 مجالات الدراسة

تمت هذه الدراسة الميدانية في جامعة سعد دحلب – البليدة –

- التعريف بجامعة سعد دحلب البليدة :

بدأت فكرة المشروع جامعة البليدة سنة 1976 ، و في سنة 1977 بدأت دراسة المشروع من طرف مكتب أمريكي للدراسات الهندسية ، إذا تم وضع الورشة سنة 1978 ، و كانت بداية الأشغال سنة 1979 بالحي الجامعي رقم 01 و في بعض الأجنحة .

و في يوم 1981/01/02 قدمت الولاية بمقرها مكتبا ليكون النواة الأولى للجامعة ، حيث كانت انطلاقتها ، و تم تحويل كذلك معهد الري السابق إلى أجنحة و مكاتب مطعم و حي جامعي (الإناث و

(الذكور) ، لكن التدشين الرسمي للمركز الجامعي كان يوم 21 سبتمبر 1981 من طرف وزير التعليم العالي السيد " برارحي " ، و أول دخول جامعي كان 1982/1981 عرف التسجيل 521 طالب في ثلاث شعب " العلوم الدقيقة ، الهندسة المعمارية ، و جذع مشترك للطب "

و عموما عرفت جامعة البليلة في مسيرتها و تطورها أربع مراحل هي :

- المرحلة الأولى : تمتد من سبتمبر 1981 إلى ديسمبر 1984 ، حيث كان المركز الجامعي للبليلة تم تسييره من طرف مجلس تنسيقي يتزأسه السيد " بارودي " و قد كان المركز يضم أربعة معاهد التعليم العالي هي :

- معهد الميكانيك .

- معهد الإلكترونيك .

- معهد الفلاحة .

- معهد الهندسة المعمارية .

- معهد الطب كان ملحقة لمعهد الجزائر العاصمة .

- المرحلة الثانية : تمتد من جانفي 1985 إلى أوت 1989 ، و قد عرفت هذه المرحلة تحويل معاهد التعليم العالي إلى معاهد وطنية للتعليم العالي و هي :

- المعهد الوطني للتعليم العالي للميكانيك (مرسوم رقم 84 - 221 المؤرخ في 14-04-1984) .

- المعهد الوطني للتعليم العالي للهندسة المعمارية (مرسوم رقم 84 - 222 المؤرخ في

14-04-1984) .

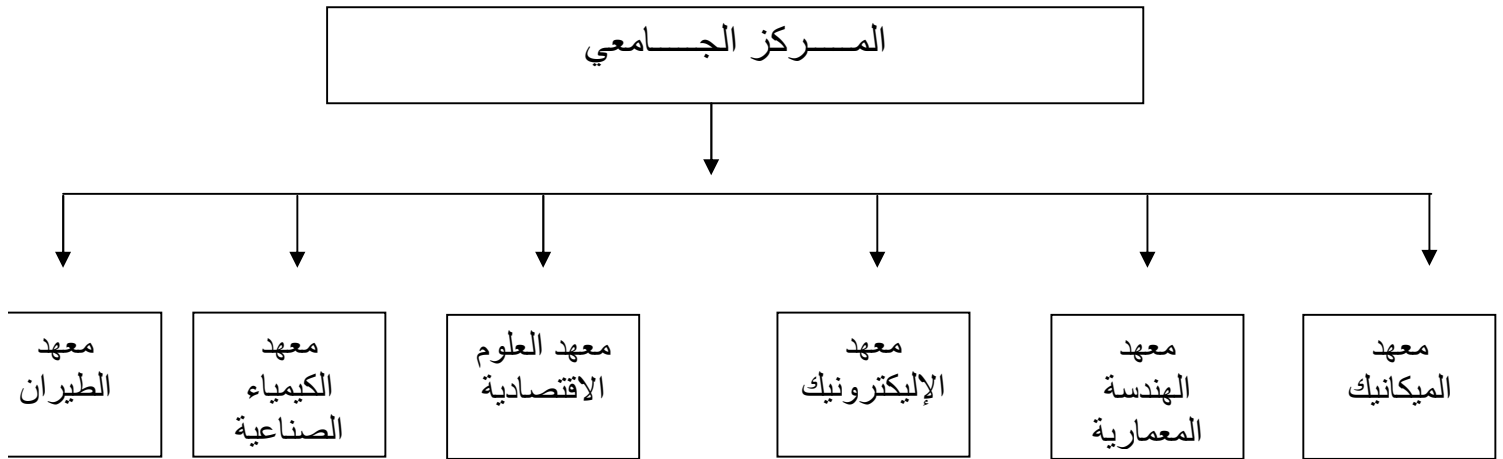
- المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك (مرسوم رقم 84 - 223 المؤرخ في 14-04-1984)

- المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الفلاحية (مرسوم رقم 84 - 220 المؤرخ في 14-04-1984)

- المعهد الوطني للتعليم العالي للكيمياء الصناعية (مرسوم رقم 86 - 171 المؤرخ في 05-09-1986) .

- المعهد الوطني للتعليم العالي للطيران (مرسوم رقم 86 - 223 المؤرخ في 16-09-1986 ، و قد

عين السيد " بارودي " كأول رئيس لجامعة البليلة في هذه المرحلة .



الشكل رقم 9 الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالبلدية في الفترة 1985 – 1989 (من إعداد الطلبة) المرحلة الثالثة : و تمت من أوت 1989 إلى ديسمبر 1998 ، و قد شهدت هذه المرحلة حدثا هاما و هو تحويل المركز الجامعي للبلدية إلى جامعة ، و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89 – 138 المؤرخ في 01 جانفي 1989 .

كما عرفت السنوات الأولى لهذه المرحلة إنشاء معاهد جديدة هي :

- 2 معهد علم الاجتماع .
- 3 معهد اللغات الأجنبية .
- 4 معهد الهندسة المدنية .
- 5 معهد الرياضيات التطبيقية .
- 6 معهد الفيزياء .
- 7 معهد العلوم القانونية و الإدارية .

و بعد ظهور المرسوم التنفيذي رقم 95 – 204 المؤرخ في 05 أوت 1995 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89 – 128 أصبحت جامعة البلدية تتكون من المعاهد التالية :

العلوم الدقيقة ، العلوم البيطرية ، العلوم القانونية و الإدارية ، اللغات الحية ، العلوم الطبية، العلوم فلاحية ، الميكانيك ، الإلكترونيك ، الطيران ، الكيمياء الصناعية ، الهندسة المعمارية ، العلوم الاجتماعية، الهندسة الريفية ، إضافة إلى ملحقة خميس مليانة ، للهيدروجيولوجيا . [86](ص333)

ففي هذه المرحلة عرفت الجامعة تطورا كبيرا إذا فتحت عدة شعب و أقسام جديدة منها " الرياضيات التطبيقية ، الهندسة المدنية ، العلوم الاقتصادية ، الإعلام الآلي للتسيير و التجارة الدولية ، اللغات الأجنبية ، الإنجليزية ، الفرنسية " .

تم تعيين السيد " زتيلي " رئيسا للجامعة من سبتمبر 1990 إلى غاية أوت 1991 ، ثم خلفه السيد " بن بوزيد " حتى سبتمبر 1993 ، حيث تم تعيين السيد " ناصر صلاح الدين " رئيسا لجامعة البليدة ، و بعد وفاته سنة 1997 كان التفويض للسيد " عبد العالي " .

المرحلة الرابعة : تمتد من سنة 1998 إلى يومنا هذا ، و قد بدأت هذه المرحلة بصدور المرسوم التنفيذي رقم 98 – 390 المؤرخ في في 02 سبتمبر 1998 ، و الذي ينص على التحول من نظام المعاهد إلى نظام كليات ، و عليه أصبحت جامعة البليدة تضم سبع كليات هي :

8 كلية العلوم .

9 كلية الطب .

10 كلية العلوم الاقتصادية .

11 كلية العلوم الفلاحية .

12 كلية الآداب و العلوم الاجتماعية .

13 كلية علم الهندسة .

و قد ترأس الجامعة من سنة 1998 إلى غاية 2000 السيد " يوبي زين الدين " ثم من جويلية 2000 إلى ديسمبر 2001 السيد " بن زينة محمد " بالتفويض ، و من جانفي 2003 إلى غاية جوان 2006 ترأست الجامعة السيدة " ميمون نادية " و منذ 11 جوان 2006 إلى يومنا هذا يت رأسها السيد " بابا أحمد عبد اللطيف " و تجدر الإشارة إلى أن تسمية الجامعة بإسم المجاهد " سعد دحلب " كانت من طرف رئيس الجمهورية " عبد العزيز بوتفليقة " يوم 26 فيفري 2001 . [86](ص168)

2-4-6 المجال الزمني :

نظرا للظروف الموضوعية للبحث ، و المرتبطة بزمن محدد له ، فقد بدأت هذه الدراسة منذ سبتمبر 2010 أين تم جمع مختلف المراجع و الدراسات الأكاديمية و المسح المكتبي للإلمام بجميع زوايا و أبعاد موضوع الدراسة ، و كان توزيع استمارات ابتداء من شهر مارس حتى أواخر شهر ماي من نفس السنة ، أما المقابلات فكانت بداية شهر فرييل إلى أواخر شهر ماي .

الفصل السابع : الجانب الميداني للدراسة

1.7. الخصائص الاجتماعية والمهنية للعينة:

إن تحديد الخصائص المهنية و الاجتماعية للمبحوثين تمكننا من التعرف على سمات و ملامح عينة الدراسة و بالتالي تفيد في ربط متغيرات الدراسة بالإطار العام و هذا لفهم واقع الظاهرة محل الدراسة بكل موضوعية و تجنب الخروج عن سياقها العام و من ثم تحليل و تفسير البيانات كميًا و كفيًا بفاعلية أكبر

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس و السن.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس السن
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
15.26	7	9.52	2	4.46	05	أقل من 30 سنة
18.04	24	14.28	3	18.75	21	من 30 – 39
48.87	65	61.90	19	46.42	52	40 – 49
27.84	37	14.28	3	30.35	34	50 سنة فما فوق
%100	133	%100	21	%100	112	المجموع

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب السن و الجنس حيث بلغ عدد الإناث بـ 21 أستاذة مقابل 112 أستاذ من بين الحجم الكلي للعينة و المقدرة بـ 133 أستاذ جامعي ممارس للمهام الإدارية ، و تم تقسيم الجدول إلى فئات العمر تبدأ بأصغر سن و حدد بـ أقل من 30 سنة فحين فئة أكبر سن تضم الأساتذة الذين يفوق أعمالهم الخمسون سنة .

من خلال ملاحظة الجدول فإن أكبر نسبة لسن الأساتذة الإداريين تتمركز فئة العمر من 40 إلى 49 سنة و المقدرة بـ 65 % من أفراد العينة متبوعة بفئة السن المحصورة بين 50 سنة فما فوق بنسبة 37 % ثم تليها فئة السن المحصورة بين 30-39 سنة و التي قدرت بـ

24 % من أفراد العينة و أخيرا أصغر نسبة و التي تقدر بـ 7% فتخص فئة العمر للأساتذة الأقل من 30 سنة .

أما فيما يخص الجنس فإن أكبر نسبة سجلت عند الذكور بـ 46.42 % لفئة العمر المحصورة بين 40-49 سنة مقابل نسبة 61.96% عن الإناث لنفس فئة العمر 40-49 . و هنا نلاحظ من خلال قراءتنا لإحصائيات هذا الجدول فيما يخص الجنس فنلاحظ تغلب نسبة الذكور أو الأساتذة الممارسين للأدوار القيادية رجال على فئة الإناث في عينة البحث ، و هذا يعود في الأساس إلى قلة عدد الأستاذات في مجتمع البحث المتقلدات للمناصب الإدارية و هذا يفسر عدم اهتمامهم و قبولهم للأدوار الإدارية و تفعيل التعليم و البحث العلمي .

فيما يتعلق بالسن نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة أغلبها ليست متقدمة في السن و لا يمكن تجاهل عامل السن ، لما له من تركيز على فاعلية و كفاءة الأستاذ و قدرته على ممارسة و أداء مهامه على أكمل وجه ، و يمكن تغير هذا بتطور الجامعة الجزائرية مما سمح بتوظيف عدد أكبر من الأساتذة في المراحل الأخيرة و إتاحة الفرص أمام الطاقات الشبابية لتفجير كموناتها القيادية و التعبير عن مهاراتها الإدارية و الجامعية و هذا يمنحها فرص تقلد المناصب الإدارية .

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
21.80 %	29	أعزب
78.19 %	104	متزوج
-	-	مطلق
-	-	أرمل
100 %	133	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة متزوجون و تقدر النسبة بـ 78.19% من المجموع الكلي للعينة مقابل نسبة 21.80% من مجموع المبحوثين غير متزوجون . و نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن نسبة 78.19% من الأساتذة متزوجون و هذا يدل على الاستقرار العائلي في عينة مجتمع محل الدراسة.

الجدول رقم (08): مجال تخصص الأساتذة الجامعي و رتبته الوظيفية .

المجموع		علوم تكنولوجيا		العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية		المجال التخصص
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
9.02%	12	9.72%	7	8.19%	05	أستاذ التعليم العالي
35.33%	47	34.72%	25	36.06%	29	أستاذ محاضر من الدرجة (أ)
3.75%	5	2.77%	2	4.91%	3	أستاذ محاضر من الدرجة (ب)
44.36%	59	47.22%	34	40.98%	25	أستاذ مساعد من الدرجة (أ)
7.5%	10	5.55%	4	9.83%	6	أستاذ مساعد من الدرجة (ب)
100%	133	100%	72	100%	61	المجموع

تبين لنا النتائج المدونة في الجدول و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب تخصص الأساتذة الجامعي و الرتبته المهنية أن أكبر نسبة تقدر بـ 44.36% و هي تخص رتبة الأساتذة المساعدين من الدرجة (أ) موزعة بنسبة 47.22% بالنسبة للتخصصات التكنولوجية و العلوم مقابل 40.98% تخص تخصصات العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، ثم تليها نسبة 35.33% و المتمثلة برتبة أستاذ محاضر (أ) و الموزعة حسب التالي :

36.06 % بالنسبة للعلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية مقابل 34.72 % بالنسبة للعلوم التكنولوجية ، متوزعة بنسبة 9.02 % من رتبة أساتذة التعليم عالي و 7.5 % بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد من الدرجة (ب) و أقل نسبة سجلت في رتبة أستاذ محاضر من الدرجة (ب) .

و نستنتج من خلال الجدول أن أغلب الأساتذة الإداريين من رتبة أستاذ مساعد من الدرجة (أ) و هم الأساتذة الحاملون لشهادة الماجستير و المسجلون في ثلاث سنوات متتالية في الدكتوراه و يمكن تفسير هذه النسبة نظرا لتقلد هذه الفئة غالبا للمناصب الإدارية الموجودة على مستوى الأقسام و المتمثلة عادة في مساعدي رؤساء الأقسام بحكم عدد الأقسام في كل كلية فإن نسبة هذه الفئة مقارنة مع الفئات الأخرى أو الوظائف الإدارية الأخرى التي تقل كلما صعدنا في سلم القيادة العليا ، و يمكن تفسير تمركزها في تخصص العلوم و التكنولوجيا بالاعتبار أن عدد الكليات العلمية و التكنولوجية و التي يبلغ عددها 4 كليات مقابل 3 للعلوم الإنسانية و الاجتماعية و هذا بالطبع يوفر عدد أكبر للمناصب الإدارية .

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في التعليم .

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	08	6.01%
من 5 إلى 15 سنة	60	45.11%
من 16 سنة فما فوق	65	48.87%
المجموع	133	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تقدر بـ 48.87 % و تمثل الأقدمية المهنية للأساتذة المسؤولين الذين تفوق أقدميتهم المهنية 16 سنة تليها نسبة 45.11 % و تخص الأقدمية

المهنية للأساتذة المحصورة بين 6 سنوات و 15 سنة و آخر نسبة و هي قليلة مقارنة بالنسبة المذكورة و تقدر ب 6.01 % بالنسبة للأقدمية الأقل من 6 سنوات . نستنتج من خلال عرض نتائج الجدول أن أغلبية الأساتذة الممارسين للمهمة الإدارية تفوق 15 سنة و هذا مؤشر على مدى اكتساب الخبرة و المعرفة و الكفاءة للأستاذ الجامعي و التي تمكن من قيادة الأدوار الإدارية و التفاعل معها بحكم التجربة و الخبرة المكتسبة الإدارية الأخرى و التي تشهد تراجع عدد المسؤولية فيها في الهيكل التنظيمي و هذا كلما صعدنا في مستويات الإدارة العليا و يتبين هذا في فئة نواب رئيس الجامعة و التي قدرت ب 3 و هذا منطقي لأن عدد النواب رئيس الجامعة يقدر ب 4 في كل جامعة و نفس الشيء للعمداء إذا يحدد عددهم على حسب عدد الكليات في الجامعة و التي يبلغ عددها 7 كليات في جامعة البليدة و يمكن تحليل عددهم 9 بالنسبة لدراستنا و هذا لاحتواء عينة الدراسة للأساتذة الممارسة حالياً للمهام الإدارية و الذين مارسوا سابقاً الأدوار الإدارية .

الجدول رقم (10): وظيفة المنصب الإداري للمبجوثين .

وظيفة المنصب الإداري	التكرار	النسبة %
نواب رئيس الجامعة	4	13.00 %
العمداء	9	6.76 %
نواب العمداء	13	9.77 %
رؤساء الأقسام	37	27.81 %
مساعدوا رؤساء الأقسام	52	39.09 %
رؤساء المجالس العلمية	5	3.75 %
رؤساء اللجان العلمية	13	9.77 %
المجموع	133	100 %

يبين من خلال الجدول أن فئة مساعد و رؤساء الأقسام تمثل أغلب نسبة و المقدرة ب 39.00% متوزعة بفئة رؤساء الأقسام بنسبة 27.81% ثم تليها نواب العمداء و رؤساء اللجان العلمية بنفس النسبة المقدرة ب 9.77% متبوزعة بنسبة 6.76% للعمداء و 3.75% لرؤساء المجالس العلمية نسجل أقل نسبة سجلت عند فئة نواب رئيس الجامعة و التي قدرت ب 3.00%.

و نستنتج من خلال نتائج الجدول أن تمركز أعلى نسبة في فئة مساعدوا رؤساء الأقسام و هذا يعود إلى عدد الأقسام الموجودة على مستوى كل كلية و بالإضافة إلى تخصيص مساعدين في كل قسم على عكس المناصب الإدارية الأخرى و التي تشهد تراجع عدد المسؤولية فيها في الهيكل التنظيمي و هذا كلما صعدنا في مستويات الإدارة العليا.

2.7. تحليل بيانات الفرضية الأولى – الامتيازات المادية و المعنوية للمنصب الإداري –

الجدول رقم(11): تقييم المستوى المعيشي للأستاذ الجامعي .

النسبة %	التكرار	المستوى المعيشي
5.26 %	7	جيد
9.77 %	13	حسن
59.39 %	79	متوسط
25.56 %	34	منخفض
100 %	133	المجموع

يبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 59.39% من أفراد العينة قيمت المستوى المعيشي للأستاذ الجامعي بمتوسط تليها نسبة 34% من المبحوثين ترى أن المستوى المعيشي منخفض مقابل 9.77% عبرت على تحسن المستوى المعيشي للأستاذ الجامعي وفي الأخير تأتي بنسبة 5.26% و هي أقل نسبة تجد أن المستوى المعيشي جيد .

ويمكن استنتاج أن أغلبية المبحوثين يجدون المستوى المعيشي للأستاذ الجامعي بمتوسط و هذا يعود إلى الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ غالباً ما هو متوسط حسب تقييمهم أما نسبة المبحوثين الذين عبروا على انخفاض المستوى المعيشي فيمكن إرجاع ذلك لتدني الوضعية الاقتصادية العامة للبلاد و ارتفاع أسعار المواد بصفة عامة و هذا كله يؤثر على مواجهة الأستاذ الجامعي لمتطلبات الحياة المختلفة و بالتالي

إمكانية تفرغه للبحث العلمي و التحصيل العلمي فاهتماماته الأولية تنصب في كيفية تحسين ظروف المعيشته ، و هذا ما يجعله يبحث عن مصادر الدخل الأخرى تؤدي إلى زيادة أجره و تحسين وضعه المادي و نظرا للمزايا المادية التي يمنحها المنصب الإداري يمكن أن يكون قبول الأستاذ الجامعي بدافع تحسين وضعه المادي .

الجدول رقم (12): تقييم أجر الأستاذ الجامعي .

أجر الأستاذ الجامعي	التكرار	النسبة %
مرتفع	09	6.76%
متوسط	79	59.39%
منخفض	45	33.83%
المجموع	133	100%

تبين نتائج الجدول أن نسبة 59.39% من عينة الدراسة تقيم أجر الذي يتقاضاه الأستاذ الجامعي بمتوسط مقابل 33.83% من المبحوثين عبرت عن انخفاض أجر الأستاذ الجامعي أما النسبة التي ترى أنه مرتفع و هي ضئيلة بالنسبة للنسب الأخرى المقدرة بـ 6.76% و تعتبر فئة المبحوثين الذين يؤكدون كفاية أجر الأستاذ الجامعي و بتغطية لمختلف إحتياجاتهم و هي فئة تم توظيفها حديثا و ليست لديهم أي التزامات عائلية أو العلمية معتبرة من القيام بدراسات و بحوث مختلفة .

الجدول رقم (13): يبين تغطية الأجر لمختلف إحتياجات الأستاذ الجامعي .

الاحتمال	التكرار	النسبة %
نعم	60	45.11%
لا	73	54.88%
المجموع	133	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 54.88% من أفراد العينة يعتبرون عدم تغطية الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ الجامعي لمختل متطلبات الحياة مقابل نسبة 45.11% تؤكد أن الأجر الذي يتقاضونه يغطي مختلف احتياجاتهم .

و يمكن تفسير هذا أن متطلبات الحياة اليومية أشغلت الأستاذ الجامعي و أوجدت حالة من عدم التوازن لديه و هذا ما يؤثر على الإنتاج البحثي و المواصلة فيه بشكل مستمر و متوازن و هذا راجع بالإضافة لهذه المتطلبات المكلفة احتياج الأستاذ الجامعي الباحث لتغطية تكاليف البحث العلمي كسراء الكتب مثلا إلى غير ذلك و هذا ما يدفعه للبحث عن سبل أخرى لتحسين دخله و وضعه المادي.

الجدول رقم (14): يبين موافقة الراتب لأداء الأستاذ الجامعي .

النسبة %	التكرار	تناسب الأداء مع الراتب
30.07%	40	نعم
69.92%	93	لا
100%	133	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69.92% من أفراد العينة تؤكد عدم موافقة الراتب لأداء الأستاذ الجامعي فحين عبرت نسبة 30.07% من أفراد العينة عن موافقته لأداء الأستاذ الجامعي . و يمكن تفسير إجابة أغلبية المبحوثين لعدم تغطية أو موافقة الراتب للأداء أن الأداء البحثي للأستاذ الجامعي وحده يتطلب ميزانية و تكاليف خاصة و التي تخصم من راتب الأستاذ و بالتالي ملتزمات الأداء التعليمي و البحثي من مواكبة الجديد في تخصص الأستاذ و اقتناء الوسائل التقنية المدعمة لذلك إلى جانب متطلبات العملية البحثية و المشاركة في النشاطات العلمية تأخذ الكثير من أجر الأستاذ الجامعي و هذا كله يدعم رأي أغلبية المبحوثين في عدم موافقة الراتب للأداء .

الجدول رقم (15): يبين قبول الأستاذ الجامعي لعروض العمل في جامعات غير جزائرية

الاحتمال	التكرار	النسبة %
لا	53	39.84%
نعم	46	34.58%
	34	25.56%
المجموع	133	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 39.84% من المبحوثين عبروا عن عدم قبولهم للعمل بجامعات غير جزائرية مقابل 60.15% من مجموع العينة أقرت موفقاتها لقبول عروض العمل بالجامعات الغير جزائرية و تأتي نسبة 34.58% من هذه الفئة ترجع الأسباب إلى قلة الأجر في الجامعات الجزائرية مقارنة بالجامعات أو المؤسسات الاقتصادية داخل و خارج الوطن و هذا لما ترده عليهم من أجر مرتفع فحين نجد نسبة 25.56% من أفراد العينة عبرت عن سبب قبولها إلى تدني المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي

الجدول رقم (16): يبين تقييم المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي .

المكانة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
جيدة	04	2.26%
متوسطة	73	54.88%
متدنية	66	49.62%
المجموع	133	100%

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 54.88 % من المبحوثين يرون أن المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي متوسطة مقابل نسبة 49.62% ترى أنها في تدني أما أقل نسبة و هي ضئيلة إذا قدرت بـ 2.26% علقت على أنها جيدة .

الجدول رقم (17): يوضح أسباب تدني المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي .

أسباب تدني المكانة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
قلة الأجر	63	47.36%
طغيان القيم المادية على القيم العلمية و المعرفية	70	52.63%
المجموع	133	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن قلة الأجر يعد من أسباب تدني المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي حيث قدرت بـ 47.36 تليها نسبة 52.63 من أفراد العينة عبرت عن طغيان القيم المادية على القيم العلمية و المعرفية فهي من الأسباب الأولى لتدني المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي .

و من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن انقلاب سلم المعايير و القيم الاجتماعية الذي يعرفه المجتمع الجزائري و هذا لعدم تقييم العلم و العلماء نتيجة للنظرة المادية للأمور و عدم اعتبار المعرفة و العلم كقيمة ما لم ترتبط بمردودها المادي, و بالتالي لا مجال من تحقيق المكاسب المادية بالتحصيل العلمي و هذا نظرا لتفاقم حجم البطالة في وسط المتخرجين الجامعيين و بالتالي تغيير نظرة المجتمع للعلم بصفة عامة و هذه العوامل أثرت على الأستاذ و مكانته الاجتماعية باعتباره فرد في المجتمع و بالتالي تدفع الأستاذ الجامعي للبحث عن طرق أخرى لتحسين مكانته و أحواله المادية .

الجدول رقم (18): يبين أسباب ممارسة الأستاذ الجامعي للمهام الإدارية .

أسباب تولي المنصب الإداري	التكرار	النسبة %
للأسباب المادية و المعنوية	150	70.42%
لتخفيف عبئ التدريس	11	5.16%
لنسج علاقات شخصية على مختلف المستويات	32	15.02%
لتحقيق الطموح القيادي	20	9.38%
المجموع	213	100%

مجموع العينة يمثل تعدد الإجابات :

يتضح من خلال نتائج الجدول أن 70.42% من عينة الدراسة ترجع الأسباب المادية و المعنوية أول دافع لاختيار الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري تليها نسبة 15.02% أجابت لنسج علاقات شخصية على مختلف المستويات و حين أجابت نسبة 9.38% من أفراد العينة على أن من أسباب قبول المنصب الإداري لتحقيق الطموح القيادي أما نسبة المبحوثين الذين يرون أن الانشغال بالمهام الإدارية يخفف عبء التدريس فكانت نسبتهم ضئيلة حيث قدرت بـ 5.16% .

و يمكن تفسير إجابة أغلب أفراد العينة للأسباب المادية و المعنوية و هذا راجع لتدني الوضعية المعيشية و الاجتماعية للأستاذ الجامعي و عدم كفاية الأجر لمتطلبات الحياة اليومية و بالتالي يبحث الأستاذ الجامعي على سبل أخرى لتحسين مستواه المادي و المعنوي و هذا ما يدفعه إلى قبول المنصب الإداري مع علمه صعوبة الموافقة و متطلبات المهمة الإدارية من وقت و جهد قد يكون على حساب المهمة البحثية و العلمية في حين عبرت نسبة 15.02% من مجموع المبحوثين عن السبب هو إبرام علاقات شخصية على جميع المستويات أما النسبة الضئيلة و المقدرة بـ 9.38% أجابت عن هدفها من تقلد المنصب الإداري هو لتحقيق الطموح القيادي إلى جانب 5.16% فقط عبرت عن رغبتها في تخفيف عبء التدريس في الهروب إلى المكاتب الإدارية و بالتالي ليس هدف الأستاذ الأول هو تخفيف عبء التدريس ، و زيادة الخبرة القيادية و لكن الهدف هو تحقيق الامتيازات المادية و المعنوية و هذا لتحسين أوضاعهم .

الجدول رقم (19): يوضح مزايا المنصب الإداري بالنسبة للأستاذ الجامعي .

النسبة %	التكرار	مزايا المنصب الإداري
48.88%	124	الترقية الإدارية و تحسين المستوى المادي للأستاذ الجامعي
17.32%	44	اكتساب خبرة قيادية
33.85%	86	الوجهة المتعلقة بالمنصب
100%	254	المجموع

حجم العينة نتيجة تعدد الإجابات:

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 48.88 من أفراد العينة عبرت عن الترقية الإدارية و تحسين المستوى المادي للأستاذ الجامعي من أهم المزايا التي يوفرها المنصب الإداري بالنسبة للأستاذ الجامعي تليها نسبة 33.85 ترى أن أهمية المزايا التي يحققها تقلد المنصب الإداري للأستاذ الجامعي تكمن في جانب الواجهة المتعلقة بالمنصب فحين عبرت نسبة 17.32 و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى حيث ترى أن اكتساب الخبرة القيادية هي من أهم المزايا التي تعود على الأستاذ الجامعي بعد تقلده المنصب الإداري .

و من خلال تحليلي نتائج الجدول يتضح لنا أن حاجة الأستاذ لتحسين وضعه المادي ، و هذا من خلال الترقيات الإدارية و ما تعود عليه من محاسن مادية هي الدافع الأول لاختيار و قبول المنصب الإداري إلى جانب الواجهة المتعلقة بالمنصب و هذا لتحقيق مكانة و هبة داخل و خارج الجامعة و عليه يتضح من خلال إجابة المبحوثين أن المزايا المادية و المعنوية للمنصب الإداري تعتبر من أهم الأسباب التي تستقطب الأساتذة لمكاتب الإدارة و أعباءها الكثيرة على حساب المهمة البحثية و التعليمية التي تعتبر الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي وجوهر تحقيق الجامعة لأهدافها و ضمان مكانتها و تحسينها .

الجدول رقم (20): يبين استفادة الأستاذ الجامعي من سكن اجتماعي من طرف الجامعة بعد تولي المنصب الإداري.

النسبة %	التكرار	الحصول على سكن اجتماعي
54.13%	72	نعم
45.86%	61	لا
100%	133	المجموع

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول أن أعلى نسبة المقدرة بـ 54.13 % من مجموع المبحوثين حصلت على مسكن اجتماعي من طرف الجامعة بعد توليها للمنصب الإداري مقابل نسبة 45.86 % من أفراد العينة الذين لم يتحصلوا على مسكن اجتماعي بعد توليهم للمنصب الإداري .

و يمكن استنتاج أن أغلبية أفراد العينة قد استفادوا من مسكن بعد تولي المنصب الإداري و هذا بحساب نقاط المسؤولية الإدارية للأستاذ الجامعي و هذا ما يؤكد حاجة الأستاذ لتحسين ظروفه الاقتصادية إذا يعتبر تولي المنصب الإداري من بين الحلول التي تساعده على اقتناء المسكن باعتبار من أهم الشروط التي تحقق للباحث الاستقرار النفسي و الاجتماعي و صعوبة الحصول عليه بسبب عدم كفاية دخل الأستاذ الجامعي و بالتالي يصبح المنصب الإداري الوسيلة و الحل لتحسين الوضع الاقتصادي و المادي للأستاذ الجامعي من خلال المزايا التي يوفرها .

الجدول رقم (21): يبين حصول الأستاذ الإداري على سيارة المصلحة .

النسبة %	التكرار	الاحتمال
6.01	08	نعم
93.98	125	لا
100	133	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول عبرت نسبة 93.98 من أفراد العينة لعدم حصولها على سيارة مصلحة بعد تقلدها للمنصب الإداري مقابل نسبة ضئيلة جدا و المقدرة بـ 6.01 من مجموع الباحثين تحصلت على سيارة المصلحة .

يمكن التعليق على هذه النسبة التي تحصلت على سيارة مصلحة أنها من القيادات الإدارية العليا في الجامعة من فئة نواب رئيس الجامعة و العمداء و هذا ما يفسر قلة عددهم نظرا للهيكل التنظيمي للجامعة إذا يعتبر الحصول على سيارة المصلحة من بين المزايا المادية التي يحققها المنصب الإداري للأستاذ الجامعي .

3.7. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا للجدول المتعلقة بالفرضية الأولى و التي تتمثل في قبول الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري من أجل الامتيازات المادية و المعنوية توصلنا إلى النتائج التالية :

أغلبية الباحثين يجدون المستوى المعيشي للأستاذ الجامعي متوسط و هذا يعود إلى الأجر الذي يتقاضاه و غالبا هو متوسط حسب رأي الباحثين ، و هذا يؤثر على مواجهة الأستاذ الجامعي لمتطلبات الحياة المختلفة و صعوبة التفرغ و سد احتياجات البحث العلمي و التي غالبا ما يكون الإنفاق عليها من الإمكانيات الخاصة للأستاذ و بالتالي يصبح يوجه جل اهتماماته في كيفية تحسين مستواه المعيشي و هذا يجعله يبحث عن مصادر الدخل الأخرى تؤدي إلى زيادة دخله و تحسن وضعه المادي و نظرا للمزايا المادية التي يمنحها المنصب الإداري يمكن أن يكون قبول الأستاذ الجامعي دافع لتحسين ظروفه المادية ، و هذا ما عبرت عنه نسبة 54.88 % من أفراد العينة بعدم تغطية الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ الجامعي لمختلف احتياجاته مقابل نسبة 45.11 % التي ترى عكس ذلك فملتزمات الأداء التعليمي و البحثي و مواكبة الجديد فيال تخصص الأستاذ تتطلب ميزانية خاصة لتغطية تكاليفها و التي تخصم غالبا من أجر الأستاذ الجامعي .

كما أكدت نسبة 60.15 % من مجموع الباحثين لقبولها لعروض العمل بالجامعات الغير جزائرية و القطاعات الاقتصادية و ترجع نسبة 34.58 % من هذه الفئة إلى قلة الأجر في الجامعات الجزائرية مقارنة بالجامعات الغربية الأخرى كدول الخليج و القطاعات الاقتصادية ،

في حين 25.56 % من نفس الفئة أرجعت الأسباب تدني المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي و هذا لتغير سلم المعايير و القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري و عدم تقييم العلم و العلماء و طغيان القيم المادية على القيم العلمية و المعرفية و يفسر هذا بتفاقم حجم البطالة في وسط الإطارات الجامعية و بالتالي تغيير نظرة المجتمع للعمل بصفة عامة فلم يصبح كقيمة ما لم يرتبط بمردوده المادي ، و بما أن

أغلبية المبحوثين يرجعون السبب هو تدني دخل الأستاذ الجامعي فيصبح يبحث عن سبل أخرى لتحسين مكانته الاجتماعية و أحواله المادية .

كما بينت النتائج أن 70.42 % من مجموع المبحوثين ترجع الأسباب المادية و المعنوية أول دافع لاختيار الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري مقابل نسبة 15.02 % ترى أن اختيار المنصب الإداري من أجل العلاقات الشخصية على مختلف المستويات و عبرت نسبة قليلة لتحقيق الطموح القيادي ، هذا ما يؤكد أن الأسباب المادية و المعنوية تعتبر من أهم الأسباب التي تؤثر و توجه اختيار الأستاذ الجامعي للدور الإدارية مع علمه صعوبة التوفيق بين مختلف المهام و هذا نظرا لمتطلبات المهمة الإدارية و أعباءها الكثيرة و التي تنعكس غالبا على المهمته البحثية و العلمية ، و من هنا يتضح أهمية الترقية الإدارية للأستاذ الجامعي و مالها من انعكاسات ايجابية على المستوى المادي و المعنوي له ، و هذا ما أعربت عنه نسبة 48.88 % من عينة الدراسة مقابل 33.85 % ترى أن أهمية المزايا التي يمنحها المنصب الإداري تكمن في جانب الواجهة المتعلقة بالمنصب مقابل نسبة 17.32 % ترى أن الغرض من ممارسة المهام الإدارية هو لاكتساب الخبرة القيادية .

بينت النتائج أن نسبة 54.13 % من مجموع الأساتذة المبحوثين استفادوا من مسكن اجتماعي من طرف الجامعة و هذا بعد توليهم المنصب الإداري و هذا بحساب نقاط المسؤولية الإدارية للأستاذ الجامعي ، و هذا ما يؤكد حاجة الأستاذ لتحسين ظروف الاقتصادية لصعوبة الحصول عليه بسبب قلة دخله و بالتالي يصبح المنصب الإداري والمزايا التي يوفرها من بين الحلول لتحسين وضعه المادي .

ومن خلال النتائج يتضح لنا أن حاجة الأستاذ الجامعي لتحسين وضعه المادي و المعنوي و هذا من خلال الترقيات الإدارية مما تعود عليه من محاسن مادية, هي الدافع الأول لتولي المنصب الإداري إلى جانب الواجهة المتعلقة بالمنصب لتحقيق المكانة و الهيبة داخل و خارج الجامعة و عليه يتضح من خلال إجابة المبحوثين أن المزايا المادية و المعنوية لمنصب الإداري تعتبر من أهم الأسباب التي تستقطب الأساتذة الأكفاء لمكاتب الإدارة و أعباءها الكثيرة على حساب المهمة البحثية و البيداغوجية التي تعتبر من الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي و جوهر تحقيق الجامعة لأهدافها و ضمان مكانتها ضمن البيئة التنافسية و بلوغ رسالاتها .

4.7. تحليل بيانات الفرضية الثانية : تأثير الأعمال الإدارية على الإنتاجية العلمية للأستاذ الجامعي .

جدول رقم (22): يبين حضور النشاطات العلمية للأستاذ الجامعي و علاقتها بوظيفة المنصب الإداري

المجموع		إيداع مداخلات و عدم الحضور		التسجيل و الحضور		عدد الملتقيات التي ضيعها الأستاذ ووظيفة المنصب الإداري
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	4	100%	4	-	-	نواب رئيس الجامعة
100%	9	77.77%	7	22.22%	2	العمداء
100%	13	76.92%	10	23.67%	3	نواب العمداء
100%	37	67.56%	25	32.43%	12	رؤساء الأقسام
100%	52	63.46%	33	36.53%	19	مساعدوا رؤساء الأقسام
100%	5	20%	1	80%	4	رؤساء المجالس العلمية
100%	13	38.46%	5	61.53%	8	رؤساء اللجان العلمية
100%	133	63.90%	85	36.09%	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة المتمثلة نسبتهم بـ 63.90% لا يقومون بحضور معظم الملتقيات و المؤتمرات العلمية مقابل نسبة 36.09% يقومون بحضور معظم النشاطات العلمية و تتوزع هذه النسب كالتالي :

بالنسبة لعدم حضور الأستاذة الإداريين لمعظم النشاطات العلمية فتأتي في المرتبة الأولى فئة نواب رئيس الجامعة بنسبة تقدر بـ 100% تليها العمداء بـ 77.77% ثم فئة نواب العمداء حيث وصلت نسبتهم إلى 76.92% أما رؤساء لأقسام فقد بلغت نسبة عدم حضورهم لمعظم الملتقيات و المؤتمرات بـ 67.56% تتبعها تقريبا بنفس النسبة فئة مساعدوا رؤساء لأقسام بنسبة 63.46% و نسبة 38.46% لفئة

رؤساء اللجان العلمية بـ38.46% و أقل نسبة سجلت عند رؤساء المجالس العلمية حيث قدرت نسبتهم بـ20% فقط .

و التعليق على هذه النتائج يمكن استنتاج أن عدم حضور معظم النشاطات العلمية يتعلق بالمنصب الإداري حيث كلما زادت مسؤوليته تقل نسبة المشاركة في الملتقيات و المؤتمرات العلمية و هذا ما يلاحظ في فئة نواب رئيس الجامعة و العمداء حيث تتعدد المهام و يصعب التوفيق و الموازنة بينها ، أما أعلى نسبة عبرت عن مشاركتها لمعظم النشاطات العلمية فبلغت نسبتها 80% عند فئة رؤساء المجالس العلمية و هذا راجع لطبيعة المنصب الإداري الذي يجعل الأستاذ الجامعي في احتكاك مباشر مع الوسط العلمي تليها فئة رؤساء اللجان العلمية بنسبة 61.53% لنفس الأسباب

جدول رقم (23): يبين معدلات الإصدارات العلمية و علاقتها بوظيفة المنصب الإداري .

المجموع		المقالات						الأبحاث والدراسات						الكتب				معدلات الإصدارات العلمية	وظيفة المنصب الإداري		
		أكثر من 6		6-4		3-1		6 فما فوق		6-4		3-1		أكثر من 4		3-2				01	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
3.45	12	-	-	4.54	1	3.06	3	-	-	9.52	2	2.08	2	-	-	-	-	6.06	4		نواب رئيس الجامعة
7.78	27	-	-	13.63	3	6.12	6	-	-	14.28	3	6.25	6	-	-	13.33	2	10.60	7		العمداء
11.23	39	-	-	18.18	4	9.18	9	-	-	19.04	4	9.37	9	-	-	6.66	1	18.18	12		نواب العمداء
31.98	111	-	-	40.90	9	28.57	28	-	-	47.61	10	28.12	27	-	-	33.33	5	48.48	32		رؤساء الأقسام

29.97	104	-	-	-	-	53.06	52	-	-	-	-	45.16	52	-	-	-	-	-	مساعدوا رؤساء الأقسام
4.32	15	38.46	5	-	-	-	-	31.25	5	-	-	-	-	-	-	33.33	5	-	رؤساء المجالس العلمية
11.23	39	61.53	8	22.72	5	-	-	68.75	11	23.80	2	-	-	-	-	13.33	2	16.66	رؤساء اللجان العلمية
100	347	100	13	100	22	100	98	100	16	100	21	100	96	-	-	100	15	100	المجموع

من خلال ملاحظة نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن أعلى نسبة سجت بالنسبة للكتب و التي قدرت بـ 48.48% بالنسبة لمعدل الإصدار لكتاب واحد فقط و هي تخص فئة رؤساء الأقسام تليها نسبة 33.33 بالنسبة لمعدل الإصدار يتراوح بين 2 إلى 3 كتيب سجلت عند فئة العمداء و رؤساء المجالس العلمية تليها نسبة 13.33% لنفس الإصدار أي من 2 إلى 3 لفئة رؤساء اللجان العلمية و رؤساء الأقسام أما أقل نسبة سجلت عند فئة نواب رئيس الجامعة و التي قدرت بـ 6.06% من مجموع الإصدارات للكتب و 10.60% لفئة العمداء و حجم الإصدار لا يفوق كتاب واحد . أما فيما يخص الأبحاث و الدراسات سجلت نسبة 45.16% بالنسبة لإنجاز من بحث إلى ثلاث بحوث و هي تخص فئة مساعدي رؤساء الأقسام مقابل أصغر نسبة بـ 2.08% سجلت عند نواب رئيس الجامعة و 6.25% للعمداء أمام 9.37% لنواب العمداء أما معدل إصدار البحوث و الدراسات من 4 إلى 6 بحوث سجلت أعلى نسبة إصدار بـ 47.61% عند فئة رؤساء الأقسام تليها فئة رؤساء اللجان العلمية بـ 28.80% و 9.52% فقط لنواب رئيس الجامعة و أعلى معدل إصدار للبحوث و الدراسات يفوق 6 بحوث و الذي بلغت نسبته 68.75% سجل عند فئة رؤساء اللجان العلمية متبوعة بـ نسبة 31.25 بالنسبة لفئة رؤساء المجالس العلمية و لم يسجل أي نسبة للفئات الأخرى لهذا معدل الإصدار .

و فيما يخص المقالات فإن أعلى نسبة إنجاز المقالات العلمية بلغت 53.06% بالنسبة لفئة مساعدي رؤساء الأقسام و المحصورة بين 1 إلى 3 فقط مقابل 28.57% لفئة رؤساء الأقسام و أقل نسبة إصدار سجلت بالنسبة لنواب رئيس الجامعة بـ 3.06% .

أما الإصدارات المحصورة بين 4-6 مقالات فبلغت أعلى نسبة بـ 40.90% لمساعدتي رؤساء الأقسام و 22.72% لرؤساء اللجان العلمية و أقل نسبة سجلت عند فئة نواب رئيس الجامعة بـ 4.54% و العمداء بـ 13.63% أما أعلى نسبة إصدار بالنسبة لأكثر من 6 مقالات فهي تخص فئة رؤساء اللجان العلمية بـ 61.53% مقابل 38.46% لرؤساء المجالس العلمية و لم يسجل أية نسبة لفئة أكثر من 6 مقالات لمختلف الوظائف الأخرى .

و نلاحظ أن معدل الإصدار العلمي فيما يخص الكتب يقل عند فئات مناصب الإدارة العليا رغم المؤهل العلمي و الرتبة العلمية إذا تبقى الإنتاجية العلمية لهذه الفئات من نواب رئيس الجامعة و العمداء و نواب العمداء و كذلك رؤساء الأقسام متوسطة و هذا راجع لعدم كفاية الوقت الذي تستحوذ عليه كليا المهمة الإدارية ، أما تفسير انعدام الإصدارات العلمية مثل الكتب عند فئة مساعدي رؤساء الأقسام لأن معظم الرتب العلمية للأساتذة في هذه المناصب هم من أساتذة مساعدون لم يصلوا بعد إلى الخبرة العلمية و المهنية التي تمكنهم من إصدار هذا نوع من الأبحاث ، و عليه نستنتج أن الإنتاجية العلمية للأساتذ الممارس للمهام الإدارية ضعيفة و هي مرتبطة برتبة المنصب الإداري فكلما صعدنا عموديا في السلم

الإداري نجد أن حجم الإصدارات يقل و بالتالي عدم تفرغ الأستاذ القائد الإداري للعملية البحثية يؤثر على إنتاجه البحثي و أدائه التعليمي .

و يبقى معدل الإنتاج العلمي فيما يخص البحوث و الدراسات العلمية ضعيف و بعيد عن طموح و أهداف الجامعة من حيث نوعية و حجم الإنتاج العلمي .

جدول رقم (24): العوائق التي تحول دون قيام الأستاذ الجامعي الممارس للمهام الإدارية بالإصدارات العلمية .

العوائق	التكرار	النسبة %
الوقت و الجهد الفكري الذي تتطلبه البحوث العلمية	129	61.72
قلة الموارد المخصصة للبحث	55	26.31
عراقيل إدارية	25	11.96
المجموع	209	100

مجموع العينة يعبر عن تعدد الإجابات:

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة و البالغة 61.72% من الأساتذة الإداريين المبحوثين يرون أن الوقت و الجهد الفكري الذي تتطلبه البحوث العلمية تعتبر من أهم العوائق التي تحد من معدل الإصدارات العلمية تليها نسبة 26.31% من مجموع المبحوثين ترجع سبب تراجع معدل الإصدارات العلمية للأستاذ الجامعي إلى قلة الموارد المخصصة للبحث العلمي ، و أخيراً عبرت نسبة 11.96% من مجموع أفراد العينة عن تسبب العراقيل الإدارية في تأخير الإصدارات العلمية للأستاذ الجامعي .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلبية الأساتذة الممارسين للمهام الإدارية يقرون بعدم كفاية و توفر الوقت للتفرغ للعملية البحثية و دراسية لأهميتها من الناحية العلمية و المهنية للأستاذ الجامعي من ناحية و لأهداف الجامعة من جهة أخرى ، و يعود هذا إلى استحواد العمل الإداري و مسؤوليات المنصب و ما تتطلبه من التزام و تفرغ على معظم وقت الأستاذ الجامعي و الذي يكون على حساب المهمة البحثية و ما ينعكس على أدائه التعليمي و البحثي جراء الانشغال بالإجراءات و الأعمال الإدارية

الخائفة و يصبح بذلك موظف في كنف الإدارة و أعباءها اللامتناهية و يبتعد عن مجال الإبداع و العطاء الفكري و المعرفي .

الجدول رقم (25): يبين درجة تأثير عدم كفاية الوقت المخصص للبحث العلمي على إنجاز البحوث و الدراسات العلمية .

درجة التأثير	التكرار	النسبة %
كبيرة	87	65.41%
متوسطة	38	28.57%
ضعيفة	8	6.01%
المجموع	133	100%

من خلال النتائج المدونة في الجدول نجد درجة تأثير استحواذ الأعمال الإدارية للأستاذ الجامعي الممارس للأدوار القيادية على الأداء البحثي كبيرة بنسبة تقدر بـ 65.41% من مجموع أفراد العينة ، فحين ترى نسبة 28.57% من مجموع المبحوثين أن درجة التأثير على الأداء البحثي و الإنجاز العلمي متوسطة تقابلها نسبة 6.01% و هي نسبة ضئيلة تفر ضعف تأثير الممارسة الإدارية للأستاذ الجامعي على الأداء العلمي و البحثي .

و يتضح من خلال تحليل معطيات الجدول أن أغلبية الأساتذة الذين مارسوا أو يمارسون المهام الإدارية ، عبروا عن التأثير الكبير للممارسة و الانشغال بالمهام الإدارية على الإنتاجية العلمية للأستاذ الجامعي الباحث في المقام الأول و أكدوا أن أعباء و متطلبات المنصب الإداري تحول دون تفرغ الأستاذ إلى مهامه البحثي و العلمي و هذا ما ينعكس سلبا على أدائه و إنتاجيته البحثية و معدلات الإصدارات العلمية .

و يمكن تفسير إجابة بعض الأساتذة بضعف تأثير الممارسة الإدارية على الأداء البحثي و هي نسبة قليلة و قدرت بـ 6.01% فهم من الأساتذة الحديثي التعيين في المناصب الإدارية و ذو التزامات علمية محدودة نظرا لحدثة توظيفهم في الجامعة .

الجدول رقم (26): يبين إطلاع الأستاذ الممارس للمهام الإدارية على الجديد في تخصصه .

الاحتمال	التكرار	النسبة %
نعم	89	66.91%
لا	44	33.08%
المجموع	133	100%

يتبين من الجدول أن نسبة 66.96% من أفراد العينة مطلعون على الجديد في تخصصهم مقابل نسبة 33.08% أجابت بعدم إطلاعها للجديد في التخصص و يمكن حصر أهم الأسباب التي تحول دون ذلك في عرض نتائج الجدول الموالي .

الجدول رقم (27): يبين أسباب عدم مواكبة الجديد في تخصص الأستاذ الجامعي الممارس للمهام الإدارية

النسبة	التكرار	الاحتمال
		الأسباب
66.16	88	كثرة أعباء المهام الإدارية و قلة الوقت المتاح
33.83	45	عدم توفير الوسائل البحثية و التعليمية من طرف الجامعة
100	133	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66.16% من المبحوثين الأساتذة يرجعون أسباب عدم تتبعهم للجديد في تخصصاتهم إلى كثرة أعباء المهمة الإدارية و قلة الوقت المتاح فحين عبرت نسبة 33.83% من مجموع المبحوثين عن عدم توفير الوسائل العلمية من طرف الجامعة .

و من خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلبية الأساتذة الذين يمارسون المهام الإدارية يؤكدون على عدم إتاحة الوقت الذي تتطلبه الأعمال الإدارية إذ تؤثر على التحصيل العلمي و الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي فكيف يمكن ذلك و هو ليس على دراية و متابعة لمستجدات و التغييرات التقنية و التكنولوجية و المعرفية المتعلقة بالتخصص و التي تنعكس بالشكل السلبي على التحصيل العلمي و المعرفي للطلبة و بالتالي على كفاءة مخرجات الجامعة من إطارات المستقبل .

و من هنا نستنتج تبعات الانشغال الإداري للأستاذ الجامعي على البيئة العلمية و الجامعة بصفة خاصة.

الجدول رقم(28): تأثير إدارة الاجتماعات و مهمات العمل الإداري على وقت الأستاذ الجامعي .

نوع التأثير	التكرار	النسبة %
التعب	97	25.32%
تضييع الوقت كبير	145	37.85%
تأثير على تحضير الدروس	75	19.48%
عدم إجراء المحاضرات لأنها تكون في نفس توقيت الاجتماع	66	17.23%
المجموع	383	100%

حجم العينة يدل على تعدد الإجابات .

تبين نتائج الجدول أن نسبة 37.85% من مجموع المبحوثين تفر بتأثير إدارة الاجتماعات ومهمات العمل الإداري على وقت الأستاذ الجامعي تليها نسبة 25.32% من مجموع المبحوثين أجابوا أن التعب و الجهد يعتبر التأثير الأول للأعباء الإدارية فحين عبرت نسبة 19.48% أن الممارسة الإدارية للأستاذ

تؤثر على تحضير الدروس و آخر نسبة المقدرة بـ 17.23 % ترى أن التأثير يكون على إجراء المحاضرات في وقتها لتزامنها مع توقيت الاجتماعات .

و من هنا نستنتج تأثير أعباء المهمة الإدارية على وقت الأستاذ الباحث من كثرة الاجتماعات المتعلقة بالوظيفة و مهمات العمل إلى جانب الإشراف الإداري و التخطيط و توجيه و التنظيم و مختلف الأعمال الإدارية الأخرى التي تغرق الأستاذ الجامعي في تسيرها و صعوبة إدارة الوقت المخصص لها و لدوره العلمي و هذا لاستحواذها على الحصة الأكبر من وقته و الذي من المفروض يوجه و يستغل في الإنتاج العلمي و التحصيل المعرفي .

الجدول رقم (29): يبين درجة تأثير أعباء الممارسة الإدارية على الأداء العلمي للأستاذ الجامعي .

الاحتمال	التكرار	النسبة %
كبيرة	79	59.39%
متوسطة	44	33.08%
ضعيفة	10	7.51%
المجموع	133	100%

يتبين من خلال قراءتنا لإحصائيات الجدول أن نسبة 59.39 % من مجموع المبحوثين أكدوا أن أعباء الممارسة الإدارية للأستاذ الجامعي تؤثر بدرجة كبيرة على أداءه العلمي و البيداغوجي فحين عبرت نسبة 33.08 % بأن درجة التأثير متوسطة مقابل نسبة 7.51 % أجابت بضعف تأثير تولي الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري على أدائه العلمي .

و يمكن تفسير إجابة أغلبية الأساتذة المبحوثين حول التأثير الكبير لأعباء الممارسة الإدارية على الدور العلمي و البيداغوجي باعتبار أغلب هذه الفئة من الأساتذة القداماء في الجامعة و الذين مارسوا المهام الإدارية لفترات طويلة و بالتالي أدى هذا الجمع بين مختلف الأدوار إلى حالة عدم التوفيق فكرس الأستاذ الجامعي جل وقته و جهده للخدمة الإدارية على حساب المهمة البحثية ، فحين أن النسبة التي أجابت بالتأثير المتوسط لأفراد العينة هي معظمها من الأساتذة الحديثي التنصيب في المسؤوليات الإدارية .

الجدول رقم (30): يبين درجة تأثير الممارسة الإدارية على الأداء العلمي و علاقتها بالمنصب الإداري .

المجموع		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		درجة التأثير	على
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الأداء	المنصب الإداري
%100	4	-	-	-	-	%100	4		نواب رئيس الجامعة
%100	9	-	-	%22.22	2	%77.77	7		العمداء
%100	13	-	-	%30.76	4	%69.23	9		نواب العمداء
%100	37	-	-	%32.43	12	%67.56	25		رؤساء الأقسام
%100	52	-	-	%38.46	20	%61.53	32		مساعدوا رؤساء الأقسام
%100	5	-	-	%20	1	%80	4		رؤساء المجالس العلمية
%100	13	-	-	%23.07	3	%76.92	10		رؤساء اللجان العلمية
%100	133	-	-	%31.57	42	%68.42	91		المجموع

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين و البالغة نسبتهم 68.42% أقروا على تأثير الممارسة الإدارية للأستاذ الجامعي بدرجة كبيرة على أدائه العلمي مقابل 31.57% يرون أن تأثير الأعمال الإدارية على أداء الأستاذ الجامعي العلمي هي متوسطة ، و تتوزع نسبة التأثير الكبير على المناصب الإدارية 100 % بالنسبة لنواب رئيس الجامعة متنوعة بـ 80 % من رؤساء اللجان العلمية مقابل 77.77% سجلت عند فئة العمداء و نسبة متقاربة لفئة رؤساء اللجان العلمية و 67.56% عند رؤساء الأقسام تليها نسبة 61.53% بالنسبة لمساعدى رؤساء الأقسام .

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه أنه ترتفع درجة التأثير للمهام الإدارية على الأداء البيداغوجي و العلمي للأستاذ الجامعي كلما زادت رتبة المنصب الإداري و هذا ما يلاحظ عند فئة نواب رئيس الجامعة بنسبة 100 % و العمداء بنسبة 77.77 % و يعود هذا إلى زيادة أعباء المهام الإدارية و متطلبات المنصب الإداري على مستوى الإدارة العليا إذ تكثر الاجتماعات و مهمات العمل إلى جانب زيادة الالتزامات البحثية لهذه الفئة للحصول على الترقيات العلمية و بالتالي صعوبة الموازنة بين الأدوار المختلفة للأستاذ القائد الإداري و التي تكون في أغلب الأحيان على حساب المهام البحثية . و يمكن تدعيم ذلك بالنسبة المسجلة عند مساعدوا رؤساء الأقسام اللذين أجابوا أن 38.46 % يجدون درجة التأثير متوسطة و هي أعلى نسبة و هذا يؤكد تراجع درجة التأثير كلما قلت درجة المنصب الإداري لقلة الالتزامات المتعلقة بالمنصب لهذه الفئة و كذلك الالتزامات العلمية .

الجدول رقم(31): يبين توفيق الأستاذ الجامعي بين دوره العلمي و الإداري .

الاحتمال	التكرار	النسبة %
نعم	46	34.58%
لا	87	65.41%
المجموع	133	100 %

من خلال ملاحظة نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة أقرروا بعدم توفيقهم بين الأدوار الإدارية و الأدوار العلمية ، مقابل نسبة 34.58 % اللذين أجابوا عكس ذلك و يؤكدوا توفيقهم للجمع بين المهمتين.

الجدول رقم (32): يوضح أسباب عدم التوفيق بين الدور العلمي و الإداري .

أسباب عدم التوفيق	التكرار	النسبة %
كثرة أعباء المهمة الإدارية	129	72.47%
أعباء العلمية و البحثية و التعليمية	49	27.52%
المجموع	178	100%

نلاحظ من الجدول أن نسبة 72,47 من الأساتذة المبحوثين يرون أن أسباب عدم التوفيق ترجع في الأساس إلى أعباء و متطلبات المنصب الإداري و التزاماته الكثيرة مقابل 27.52 من أفراد العينة الذين أدلوا عكس ذلك إذا تعد أعباء العملية البحثية و التعليمية و العراقيل التي تشبوهها هي السبب الرئيسي في عدم التوفيق بين الدور العلمي و الإداري للأستاذ الممارس للقيادة الإدارية .

من خلال هذه النتائج تتضح حالة اللاتوازن التي يحدثها الانشغال بالمنصب الإداري لدى الأستاذ الباحث إذا تصبح إدارة الاجتماعات و الردود على التقارير و التكفل بالمهام الإدارية من أولويات الأستاذ الجامعي عوض توجيه جهوده و وقته إلى العملية البحثية و زيادة كفاءته و إنتاجيته البحثية .

الجدول رقم(33): يوضح انعكاس الجمع بين الأدوار العلمية و الإدارية على البيئة التنظيمية و العلمية للجامعة .

النسبة %	التكرار	مجالات التأثير
49.11%	111	الإنتاجية العلمية و أداء الأستاذ الجامعي
20.79%	47	المستوى العلمي للطلبة
12.38%	28	على المناخ التنظيمي للجامعة
17.69%	40	العلاقات بين الأساتذة
100%	226	المجموع

حجم العينة يعبر عن تعدد الإجابات .

يبين من خلال ملاحظة نتائج الجدول أعلاه أن أكبر نسبة و البالغة 49.11 % من المبحوثين ترى أن جمع الأستاذ الجامعي بين الأدوار العلمية و الأدوار الإدارية يؤثر أكثر على الإنتاجية العلمية و الأداء التعليمي للأستاذ الجامعي تليها نسبة 20.79 % التي ترى أن الجمع بين مختلف الأدوار يؤثر أكثر على التحصيل العلمي للطلبة مقابل نسبة 17.69 % التي رأت أن هذا الجمع يؤثر على العلاقات بين الأساتذة و أخيرا عبرت نسبة 12.38 % من المبحوثين أن الجمع بين هذه الأدوار ينعكس أكثر على المناخ التنظيمي للجامعة ككل .

و يمكن تفسير إجابة أغلب المبحوثين بانعكاس الجمع بين الأدوار التربوية و الإدارية على الوظيفة الأولى و الأساسية للجامعة و هي البحث العلمي و التعليم الذي يعتبر الأستاذ الجامعي الحجر الزاوية و العمود الفقري و محرك العملية الفكرية و زخم الإبداع المعرفي فيها و أي خلل أو عدم الوفاء بهذا الدور المهم و المفاعل للأستاذ الجامعي سينعكس بالأساس على إستراتيجية الجامعة في بلوغ أهدافها و تحقيق رسالتها من التعليم و البحث العلمي و خدمة المجتمع .

و توزع النسب الأخرى على البيئة الجامعية ككل فالممثلون لهذه النسب يرون أن جميع الأدوار و المستويات تتأثر بهذا الجمع لأن التوفيق بينها من الشيء الصعب أو المستحيل لما تستلزمه كل مهمة من إخلاص و تفاني في العمل و انضباط إلى جانب القدرات الفكرية و الصحية و توفير الوقت .

الجدول رقم (34): يوضح رأي أعضاء هيئة التدريس في ترك الأدوار الإدارية للإداريين المكونين

ترك الأدوار الإدارية للإداريين	التكرار	النسبة %
نعم	61	45.86%
لا	72	54.13%
المجموع	133	100%

يتبين من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه أن أغلب الأساتذة الإداريين لا يؤيدون فكرة إعفاء الأساتذة من تولي المناصب الإدارية و تركها للإداريين المكونين و المقدرة بـ 54.13 % مقابل نسبة 45.86 % من الأساتذة المبحوثين يوافقون على إعفاء الأستاذ الجامعي من قيادة الأدوار الإدارية و يدعم ممثلوا أغلب نسبة و التي ترفض إعفاء الأستاذ الجامعي من تولي الدور القيادي بأن جل مهام المناصب الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية هي في الأساس متعلقة بالجانب البيداغوجي سواء تعلق الأمر بمشاكل الطلبة و تسيرها أو الأساتذة و يعتبر الأستاذ الجامعي بحكم تكوينه و كفاياته البيداغوجية و العلمية الأوفر و الأفهم بمشاكل الجامعة و طبيعة التعامل معها فلا يمكن إعفاء الأستاذ من هذا الدور و هو الأولى بها .

أما الفئة الثانية و المؤيدة لفكرة إعفاء الأدوار الإدارية لأعضاء هيئة التدريس فيرون أن الإدارة هي علم و فن من الواجب تركها للإداريين المكونين في الأساس لذلك ، و يدعمون إجاباتهم بأن الأساتذة الجامعيين هم من حملة أعلى المراتب العلمية و الكفاءة و الخبرة المعرفية فيعتبر انشغالهم بالمهام الإدارية و التي يمكن لأي إداري القيام بها هو نوع من أشكال الإهدار للرأس المالي البشري المكلف بالتأطير و التعليم ، و يمكن تدارك حسب رأيهم النقص في التكوين البيداغوجي للإداريين بإعداد دورات تدريبية في الجانب البيداغوجي لأنهم الأكثر اختصاصا و معرفة بشؤون الإدارة و كيف لا وهم مكونون

من أجل ذلك و يبقى دور الأستاذ الجامعي كهيئة استشارية لا يجب إقحامه في متاعب و مشاكل الإدارة التافهة .

الجدول رقم (35): يوضح المهارات الإدارية للأستاذ الجامعي .

النسبة %	التكرار	يملك المهارات القيادية
66.91%	89	نعم
33.08%	44	لا
100%	133	المجموع

تبين إحصائيات الجدول أن نسبة 66.91 % تجد أن للأستاذ الجامعي مهارات قيادية تمكنه من تسيير الأعمال و المهام الإدارية بكل سهولة مقابل نسبة 33.08 % من المبحوثين ترى أن الأستاذ الجامعي لا يملك من المهارات الإدارية الكافية التي تمكنه من التعامل بكفاءة مع المهام الإدارية الصعبة و يمكن تفسير إجابة أعلى نسبة من المبحوثين باعتبار الأستاذ الجامعي في الأساس يحمل مرتبة علمية عالية و معارف إلى جانب الخبرة و الكفاءة تمكنه من التكيف مع البيئة الإدارية بسهولة و ضمان فعالية في التسيير بإعتماد على الكفايات المهنية التي يتمتع بها .

في حين نسبة 33.08 % من المبحوثين و التي ترى أن الأستاذ الجامعي هو مكون لقيادة الأدوار التربوية في الأساس و بالتالي لا يملك للمهارات القيادية لتفرغه للعملية التعليمية و البحثية و بعده عن الإجراءات الإدارية و معايير تسييرها إذا يجب إعداد مسبق و تكوين مختص لها .

الجدول رقم (36): يبين توفير الجامعة للجو اللازم لإنجاح مهام الأستاذ كقائد إداري .

النسبة %	التكرار	الاحتمال
33.08%	34	نعم
74.04%	99	لا
100%	133	المجموع

توضح نتائج الجدول أن 74.4 % من أفراد العينة ترى أن من أسباب عدم توفيق الأستاذ الجامعي الممارس للمهام الإدارية لدوره الإداري و فعالية تسييره يعود في الأساس لعدم توفير الجامعة للجو اللازم لذلك مقابل نسبة 33.08 % ترى عكس ذلك و من أهم الأسباب التي لا تشجع فيها البيئة الجامعية لإنجاح مهام الأستاذ كقائد إداري توضح في الجدول التالي .

الجدول رقم (37): يبين أسباب عدم توفير الجو اللازم لمهام الأستاذ القائد من طرف الجامعة .

أسباب عدم توفير الجو اللازم	التكرار	النسبة %
غموض الاختصاصات في الهيكل التنظيمي الخاص بالأجهزة الإدارية	37	12.93%
مركزية القرارات	95	33.21%
نقص المعلومات الكافية بسبب تعدد جهات إصدار القرار	13	4.54%
نقص الوسائل المادية و البشرية للتسيير الفعال	78	27.27%
عدم اهتمام إدارة الجامعة ببرنامج تدريب القيادات الجامعية	63	22.02%
المجموع	286	100%

تعدد الإجابات بعدد حجم العينة .

يتبين من خلال قراءة إحصائيات الجدول أن أعلى نسبة و قدرت بـ 33.21 % من مجموع العينة ترجع عدم توفير الجو اللازم من طرف الجامعة لإنجاح مهام الأستاذ الجامعي كقائد إداري إلى مركزية القرارات مقابل نسبة 27.27 % ترجعها إلى نقص الوسائل المادية و البشرية للتسيير الفعال تليها نسبة 22.02 % تجد أن عدم اهتمام الإدارة بتدريب القيادات الجامعية من أهم أسباب عدم تسهيل مهام الأستاذ الإداري أما نسبة 12.93 % من المبحوثين يرون أن غموض الاختصاصات في الهيكل التنظيمي الخاص بالأجهزة الإدارية و غموض المهام يعتبر عائق للأستاذ الجامعي لتحقيق التسيير الفعال

، فحين أقل نسبة و التي تبلغ 4.54 % ترى أن من أسباب عدم إنجاز مهام الأستاذ كقائد نقص المعلومات الكافية بسبب تعدد جهات إصدار القرارات .

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه يتضح عدم تشجيع البيئة التنظيمية للجامعة من مركزية القرارات و نقص الوسائل المادية و البشرية و تدريب القيادات الجامعية يعقد و يزيد من صعوبة ممارسة الأستاذ الجامعي لمهامه القيادية و بالتالي تؤثر مجمل هذه العوامل على أداءه و كفاءته و تزيد أعباءها و جهدها و هذا زيادة إلى الأدوار التربوية و بالتالي يصبح تخطب الأستاذ الجامعي بين هذه العوائق عاملاً ينعكس على وقته و جهده الذي يخصصه للمهام العلمية .

الجدول رقم (38): يبين الطرق المناسبة لإسناد المنصب الإداري للأستاذ الجامعي .

طريقة إسناد المناصب الإدارية	التكرار	النسبة %
بالتعيين على أساس الكفاءة	32	24.06%
بالتعيين على أساس الأقدمية	9	6.76%
بالانتخاب على أساس الكفاءة	76	57.14%
بالانتخاب على أساس الأقدمية	16	12.03%
المجموع	133	100%

يتضح لنا من خلال ملاحظة نتائج الجدول أن أعلى نسبة تؤيد الطريقة إسناد المنصب الإداري بالانتخاب على أساس الكفاءة و قدرت نسبتهم بـ 57.14 % من بين مجموع الباحثين مقابل 24.06 % من أفراد العينة تفضل التعيين على أساس الكفاءة و نسبة الباحثين الذين يوافقون على الانتخاب على أساس الأقدمية فبلغت 12.03 % متبوعة في الأخير بنسبة 6,76 % تفضل طريقة التعيين على أساس الأقدمية .

و يمكن تفسير نتائج الجدول أن النسبة الغالبة و التي تفضل الانتخاب على أساس الكفاءة ، فترى أن هذه الطريقة تتسم بالشفافية و الديمقراطية في إسناد المناصب الإدارية و بالتالي إتاحة الفرصة للجميع للترشح للمنصب الإداري شرط توفير معيار الكفاءة العلمية و المهنية و الصفات القيادية للأستاذ الجامعي لتمكنه من إدارة الجامعة على أكبر قدر من الدراية و المهارة و الفعالية في التسيير .

أما فيما يخص المجموعة المؤيدة لطريقة التعيين على أساس الكفاءة فتري أن طريقة التعيين عوض الانتخاب تسمح بتفويت الفرصة على جماعة المصالح المشتركة و التكتلات لصالح جهة معينة و بالتالي حفظ الجامعة من الصراعات التي تعيق أهدافها ، إلى جانب توفر معيار الكفاءة و الخبرة المهنية .

الجدول رقم (39): يبين المكان الأفضل للأساتذة الجامعيين .

النسبة %	التكرار	المكان الأفضل للأساتذ الجامعي
38.34%	74	قاعات المحاضرات و الإشراف
38.34%	74	مخابر البحث
23.31%	45	المكاتب الإدارية
100%	193	المجموع

حجم العينة يعبر عن تعدد الإجابات .

يتضح من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن أكبر نسبة و المقدره بـ 38.34 % سجلت لإجابات المكان الأفضل هو قاعات المحاضرات و مخابر البحث معا ، مقابل نسبة 23.31 % ترى أن المكان المفضل لها هي المكاتب الإدارية .

نلاحظ أن أغلب الإجابات تؤكد على ضرورة تواجد الأستاذ في الأماكن العلمية و الالتزام بالأدوار التربوية التي هي في الأساس الوظائف الأولى للأستاذ الجامعي و المهام الأساسية له و النسبة المسجلة و التي تفضل المكاتب الإدارية و التي تعتبر نسبة ضئيلة مقارنة بإجابات المجموعات الأخرى إلا دليل على ذلك إذ معظم الأساتذة هم بدراية للأماكن المثلى لهم و ما المنصب الإداري لإمرحلة و تنتهي .

5-7 الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

بالنسبة لنتائج الفرضية الثانية المتعلقة بدرجة تأثير الأعمال الإدارية على الإنتاجية العلمية للأستاذ الجامعي الممارس لمهام الإدارية توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية :

بينت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة و البالغة نسبتهم بـ 63.90 % لا يقومون بحضور معظم النشاطات العلمية من ملتقيات و مؤتمرات مقابل نسبة 36.09 % عبرت عن حضورها معظم الملتقيات. نلاحظ من خلال النتائج أن عدم الحضور و تضييع الأساتذة الإداريين للنشاطات العلمية المرتبطة برتبة المنصب الإداري حيث كلما زادت الرتبة تقل نسبة المشاركة و هذا ما يلاحظ في فئة

نواب رئيس الجامعة و العمداء حيث كثرة و تعدد المهام و المسؤوليات و يصعب التوفيق و الموازنة بينها و بالتالي عدم حضور النشاطات العلمية يؤثر على الأداء البحثي و التحصيل العلمي و عدم الإطلاع على الجديد في التخصص من خلال الملتقيات و الأيام الدراسية المختلفة فبهذا يتأثر الأستاذ الجامعي بتضييع أهم النشاطات و التي تنعكس بالإيجاب على تحصيل المعرفي و أداءه البيداغوجي .

و عن أهم العوائق التي تحول دون قيام الأستاذ الجامعي بالإصدارات العلمية فقد عبرت نسبة 61.72 % من مجموع الأساتذة المبحوثين أن الوقت و الجهد الفكري الذي تتطلبه البحوث و الإصدارات العلمية عامة تعتبر من أهم العوائق التي تحد من معدل الإصدارات العلمية و من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن أغلب الأساتذة الممارسين للمهام الإدارية يقرون بعدم كفاية و توفر الوقت للتفرغ للعملية البحثية و هذا مع درايته بأهميتها من الناحية العلمية و المهنية لهم من ناحية و على أهداف الجامعة من جهة أخرى ، و يعود هذا إلى استحواذ العمل الإداري و مسؤوليات المنصب على معظم وقت و الذي يكون على حساب المهمة البحثية و ما ينعكس على أدائه التعليمي و البحثي جراء انشغاله بالأعمال الإدارية الخائفة فيصبح بذلك موظف إداري في كنف الإدارة و أعباءها اللامتناهية و يبتعد عن مجال الإبداع و العطاء الفكري و المعرفي ، و يتبين هذا من خلال ملاحظة النتائج المتعلقة بمعدلات الإصدارات العلمية للأساتذة الجامعيين الممارسين للقيادة الإدارية فيما يخص الكتب فيقل معدل إصدارها عند فئات مناصب الإدارة العليا رغم المؤهل العلمي و الرتبة العلمية و هذا راجع لاستحواذ مهمة الإدارة لوقت الأستاذ الباحث و بالتالي نستنتج أن عدم تفرغ الأستاذ القائد الإداري للعملية البحثية يؤثر على إنتاجه و أدائه العلمي ، ويبقى معدل الإنتاج العلمي فيما يخص البحوث و الدراسات العلمية ضئيل و بعيد عن طموح و أهداف الجامعة من حيث نوعية و حجم الإنتاج العلمي .

كما استنتجنا أن عدم تفرغ الأستاذ الجامعي بسبب أعباء المهام الإدارية ينعكس بالسلب على التحصيل العلمي و لأدائه التدريسي فكيف يمكن ذلك و هو بعيد عن الجديد في مجال تخصص و عدم متابعتة للمستجدات و التغيرات التقنية و التكنولوجية و المعرفية المتعلقة بالتخصص و التي تنعكس من جهة أخرى على التحصيل العلمي و المعرفي للطلبة و على كفاءة و مخرجات الجامعة من إطارات المستقبل و هنا نستنتج التابعات السالبة لانشغال الإداري للأستاذ الجامعي على البيئة العلمية و على الجامعة بصفة عامة .

و تعد كثرة الاجتماعات المتعلقة بالوظيفة الإدارية و مهمات العمل من إشراف إداري و مختلف العمليات الأخرى من تخطيط و توجيه و تنظيم التي غرق الأستاذ الجامعي في تسييرها و صعوبة التوفيق و إدارة وقتها من أكثر الأسباب إعاقة للأستاذ الجامعي للتفرغ البحثي .

كما استنتجنا أن أغلب الأساتذة المبحوثين عبروا على أن أعباء المهام الإدارية و تأثيرها الكبير على دورهم العلمي و البيداغوجي باعتبار أن أغلب هذه الفئة من الأساتذة القداماء في الجامعة و الذين مارسوا

المهام الإدارية لفترات طويلة و بالتالي أدى هذا الجمع بين مختلف الأدوار إلى حالة عدم التوفيق و هذا ما أدلت به نسبة 65.41 % من أفراد العينة بعدم توفيقها بين المهمتين إذا هذا الجمع يحدث حالة اللاتوازن لدى الأستاذ الباحث إذا يصبح العمل الإداري من إدارة الاجتماعات و الردود على التقارير و المهمات من أولويته عوض توجيه جهوده و وقته للعملية البحثية و زيادة كفاءته و إنتاجيته العلمية .

و من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن الجمع بين الأدوار الإدارية و التربوية للأستاذ الجامعي ينعكس سلبا على الوظيفة الأساسية و هي البحث العلمي و التعليم إذا يعتبر حجر الزاوية و العمود الفقري في الجامعة و محرك العملية البحثية و الإبداع المعرفي و عدم الوفاء بهذا الدور المهم و المفاعل يؤثر بالأساس على إستراتيجية الجامعة في بلوغ أهدافها و تحقيق رسالتها في التعليم و البحث العلمي و خدمة المجتمع

6-7 عرض و تحليل المقابلات

عرض و تحليل المقابلة الأولى:

الجنس : ذكر .

وظيفة المنصب الإداري : رئيس المجلس العلمي .

الأقدمية في المنصب : 3 سنوات .

بعد التعرض للبيانات الخاصة بالأستاذ الإداري المعني بالمقابلة تم التطرق لأسئلة المقابلة حسب التسلسل

التالي :

فيما يخص رأي الأستاذ بالسؤال المتعلق بالأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي لقبول المنصب الإداري فكانت إجابته أن الإغراءات المادية و المعنوية و الهبة المكانية تعتبر من الأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي لاختيار المهمة الإدارية إلى جانب الدورين الرئيسيين التعليم و البحث العلمي مع العلم بصعوبة التوفيق بين مختلف هذه الأدوار و يضيف أن المنصب الإداري أصبح يشكل نوع من أشكال النفوذ و هبة و أن هناك نوع من امتياز في التعامل مع المسؤولين و تتمثل هذه الامتيازات حسب رأي المبحوث في زيادة الدخل و اكتساب المكانة داخل و خارج الجامعة إلى جانب الحصول على فرص الترقية .

و فيما يخص بقاء البعض الأخر من الأساتذة في مهام التعليم و البحث فكان تعليقه على أن الانشغال بالأعمال الإدارية يشكل نوع من الإهدار بالنسبة للرأس المال البشري المكلف بالتأطير و البحث العلمي و يعتبر التوفيق بين المهمتين الأساسيتين للأستاذ الجامعي من التعليم و البحث العلمي التحدي الأصعب إليه فكيف يضاف إليه مهمة أخرى بأعبائها الكثيرة من الجهد و الوقت الذي تتطلبه و الذي هو في الأصل يوجه إلى المهمة البحثية و التحصيل العلمي .

أما عن المكان الأفضل للأستاذ الجامعي فأجاب أن مكان الأستاذ هو التدريس و المهام البحثية و ليس مكاتب الإدارة و أعباءها المتعبة و لا بد على الأستاذ أن يستثمر وقته و جهده في تحسين إنتاجيته العلمية و تتبع الجديد في تخصص لمواكبته التطورات و التغيرات التي يشهدها حقل العلم و المعرفة و هذا لإمكانية تحصيل علمي جيد و الذي ينعكس بالإيجاب على التحصيل العلمي للطلبة و مكانة الجامعة معا . أما فيما يخص إجابته حول تأثير أعباء المهمة الإدارية على الأعمال البحثية عبر على أن الأعباء البيداغوجية وحدها تشكل عائق يحول دون تفرغه إلى العملية البحثية فما بالك إذا أضيف إلى الأستاذ الجامعي جهد آخر فبالإكثار سينعكس بالشكل السلبي على الوقت المخصص للبحث العلمي .

و كان تعليقه على إعاقة الانشغال بالمهام الإدارية على المشاركة في النشاطات العلمية من مؤتمرات و ملتقيات خارج و داخل الوطن أن في غالب الأحيان يضع الأستاذ القائد الإداري عدة ملتقيات مهمة إلى

جان تسجيل و عدم الحضور أو إيداع مدخلات و يغيب عن يوم الملتقى ، و هذا راجع للإلتزامات الكثيرة التي تفرضها المهمة الإدارية من تنظيم الاجتماعات و الإشراف الإداري و هذا ما يجعل الأستاذ الجامعي يفوت فرص المشاركة في عدة ملتقيات مهمة و لها صلة مباشرة بتخصصه أو باهتماماته .
و كانت إجابته حول إمكانية إعفاء الأستاذ الجامعي من قيادة الأدوار الإدارية و تركها للإداريين +أن هناك أمور بيداغوجية لا يفهمها و يتعامل معها إلا الأساتذة و بالتالي يمكن إعفاء الأستاذ من تولي المنصب الإداري في حدود معينة .

أما عن وجوب تحفيز البحث العلمي بشكل جدي و فعال و هذا بإدخاله ضمن الشروط اللازمة للأستاذ الجامعي لتولي المنصب الإداري فيرى المبحوث أن لابد التمييز بين أهداف و استراتيجيات البحث العلمي من جهة و العمل و الممارسات الإدارية من جهة أخرى و أن يكرس الأستاذ الباحث كل جهوده و كفاءته لترقية البحث العلمي و هذا لا يكون إلا بفصل الإدارة عن الأستاذ .

و يرى الباحث أنه يجب وضع قانون صارم يحدد مدة بقاء الأكاديميين في المناصب الإدارية و هذا لكي لا ينشغل الأستاذ الجامعي بالمنصب الإداري بقدر ما ينشغل بتطوير قدراته في التدريس و البحث العلمي و عن تأثير المنصب الإداري للأستاذ الجامعي على الواقع و البيئة العلمية من جهة و على العلاقات بين الأساتذة من جهة أخرى يرى أن المنصب الإداري يؤدي بالأستاذ إلى افتقاد الأسلوب المعاملاتي و يعمل على زرع نوع من العراقيل و توتر العلاقات بين الأساتذة المعروفة بالتوافق و البعيدة عن الصراع و هذا نتيجة لتضارب المصالح و الاستراتيجيات .

و حول رأيه في ظاهرة ميل الأساتذة الجامعيين لتقلد المناصب الإدارية فيعلق أن تنازع الأدوار في شخصية الأستاذ الجامعي بين التخصص الأكاديمي و المنصب الإداري ، يعد أمراً حتمياً في الدول النامية و التي تختلط فيها قيمة العلم بقيمة الوجاهة و اختلال سلم القيم و انقلابه و هذا نتيجة طغيان القيم المادية على القيم العلمية و المعرفية و التي أثرت في اتجاه الأساتذة نحو السعي وراء المناصب من أجل الوجاهة المتعلقة بالمنصب و تحقيق النفوذ و السلطة و هي ظاهرة لها تبعات و آثار سلبية على الواقع العلمي و الإداري للمؤسسات الأكاديمية التي تعتبر كيان علمي بالأساس يقتضي أن يترأسه الأوفر علماً و معرفة و خلفاً و سمعة و يحدد ذلك بالبحوث العلمية و المؤلفات و المشاركات العلمية و السير ذاتية و ليس السعي وراء المناصب الإدارية لإشباع الرغبات و الحاجات المظهرية في السلطة و التروؤس و حسب ، و من هنا وجب على وزارة التعليم العالي و البحث العلمي عقد ندوات و مؤتمرات يديرها عدد من الأساتذة المختصين في العلوم النفسية و الاجتماعية يعرضون فيها أبعاد هذه الظاهرة و مالها من تبعات و آثار سلبية على الواقع العلمي للمؤسسات الأكاديمية على بالإضافة إلى توجيه الجامعات لاختيار الأساتذة للمناصب المختلفة على أساس معايير موضوعية و ليس على أساس العلاقات و الميول الشخصية أو الانتخابات الشكلية .

عرض و تحليل المقابلة الثانية

الجنس : ذكر .

وظيفة المنصب الإداري : رئيس قسم .

الأقدمية في المنصب : 11 سنة .

بالنسبة لرأي الأستاذ المعني بالمقابلة حول أسباب قبول الأستاذ للمنصب الإداري فكانت إجابته أن هذه الوظائف تسهل الحصول على بعض الامتيازات كما أن الإدارة الجامعية تسير من قبل الأساتذة لا غير لأن الأستاذ هو الأدرى بمحيط الجامعة و هذا حسب رأيه أما إجابته عن تفضيل البعض الآخر من الأساتذة الغير الممارسين للمناصب الإدارية عن البقاء و تفضيل المهام البيداغوجية و البحثية فأرجعها لعدة عوامل منها ، أن الإدارة قد تؤدي إلى عرقلة البحث العلمي و هي المهمة الرئيسية للأستاذ الجامعي كما أن العمل العلمي يحقق المكانة الإجتماعية و ليس ليس المكانة السلطوية .

و عن المكان الأفضل للأستاذ الجامعي فأجاب أن النشاط العلمي عموما هو الأولى بجهود و وقت الأستاذ الجامعي إلى جانب التدريس و البحث العلمي و ليس المكاتب الإدارية و أعباءها الكثيرة لأن الوظيفة الأساسية له هي الإنتاج و الإصدارات العلمية و ليس الرد على التقارير و إدارة الاجتماعات التي غالبا ما تكون على حساب العمل الأكاديمي .

أما فيما يخص تأثير عدم التفرغ نظرا لاستحواذ العمل الإداري لمجمل وقت الأستاذ الجامعي فيرى الأستاذ المعني بالمقابلة أن المسألة ترجع إلى تنظيم الوقت و توزيع الجهد بطريقة عقلانية بين مختلف الأدوار العلمية و الإدارية و هذا للوصول إلى حالة التوفيق و التوازن بينها .

و عن درجة تأثير أعباء المهمة الإدارية على الدور العلمي و البيداغوجي فعبر الأستاذ عن درجة التأثير المعتبرة لهذه الممارسة على أدائه التعليمي و الإنتاج العلمي لأن حسب رأيه الإدارة و مشاكلها لا تنتهي فلإرهاق الجسدي و الفكري إلى جانب قلة الوقت الناتج عن الانشغال بالمهام الإدارية ينعكس سلبا على التفرغ العلمي .

و كانت إجابته عن إعاقه المنصب الإداري لمشاركة الأستاذ الجامعي في النشاطات العلمية و المختلفة من ملتقيات و مؤتمرات إلى جانب الأيام الدراسية و التي من خلالها يستطيع الأستاذ الجامعي مسايرة الجديد في تخصصه من مستجدات تقنية و تكنولوجية و معرفية التي تعود بالإيجاب على التحصيل العلمي للطلبة و الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي ، فعبر على أن الإدارة تجعل الفرد ملتزما بالمهام الإدارية فحسب لأن كل يوم في مهمة يجب إنجازها فكيف يمكن التفرغ للنشاطات العلمية المختلفة .

و عن إمكانية إعفاء الأستاذ الجامعي من الأعمال الإدارية و تركها للإداريين المكونين لتفرغ الكامل للبحث العلمي فكان رده أنه يمكن ذلك في حدود معينة لأن هناك أمور بيداغوجية لا يفهما إلا الأستاذ الجامعي .

و فيما يخص رأيه حول وجوب تحفيز البحث العلمي بشكل جدي و فعال و هذا بإدخاله ضمن الشروط اللازمة للأستاذ الجامعي لتولي المنصب الإداري أجاب أنه يجب فصل الإدارة عن الأستاذ نهائيا حتى لا تكون مصدر لقضاء المصالح ، و وافق على وضع قانون صارم يحدد مدة بقاء الأكاديميين في المناصب الإدارية فأقرى بوجوب تحديد ذلك .

يرى الأستاذ المعني بالمقابلة أن المنصب الإداري في الظاهر يحقق الامتيازات المادية و المعنوية و لكن غالبا ما يخسره الإداري النزيه أكثر ما يكتسبه .

و عن رأيه حول الإهدار بالنسبة للرأس المال البشري المكلف بالتأطير و تراجع الخبرة و الكفاءة مع مرور السنين في المنصب الإداري كان رده أن هذا غير صحيح لأن تسيير الإدارة الجامعية مكمل للعمل العلمي فالإدارة فن تسيير البحث العلمي و البيداغوجي .

و كانت إجابته حول تأثير المنصب الإداري على العلاقات بين الأساتذة المعروفة بالتوافق فيجعل هوة بينهم بخلق المحاور و التكتلات في الوسط الجامعي مما يعكس سلبا على الواقع العلمي و للجامعة فيعتبر أن من الناحية المثالية للمهنة غير موجود و لكن عقليات البعض و استراتيجيات المصالح هي التي تؤدي إلى هذه السلوكيات .

و على رأيه حول ظاهرة ميل الأساتذة الجامعيين للسعي وراء المناصب الإدارية أن هناك موازنة لدى الجميع للوصول إلى الهدف فهناك الذي يرى أن مصالح في لإدارة و هناك من يرى أن مصالحه في ممارسة التدريس .

عرض و تحليل المقابلة الثالثة

الجنس : ذكر.

وظيفة المنصب الإداري : رئيس قسم سابقا .

مدة الأقدمية في المنصب الإداري : 8 سنوات .

بالنسبة لرأي الأستاذ المعني بالمقابلة للأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي لتفضيل المناصب الإدارية فكانت إجابته أنها تختلف من شخص إلى آخر فتتأثر بعدة عوامل شخصية و اجتماعية و تنشئة للأستاذ فيوجد من يرى في المنصب الإداري سبيل لتحقيق أهداف شخصية منها الترقية الإدارية و التأهيل الجامعي فقد يكون مثلا حساب نقاط المنصب للحصول على درجة الأستاذية و يمكن كذلك ربطها

بالوجاهة المتعلقة بالمنصب أو من أجل العلاقات الاجتماعية واسعة أو الولاء التنظيمي ، أما فيما يخص قبوله للمنصب الإداري فيكون من أجل إفادة الإدارة بالخبرة و الكفاءة إلى جانب تحقيق الذات و متعة العمل .

و عن إجاباته فيما يخص تفضيل البعض الآخر من الأساتذة للمهام البحثية و التعليم فيجب أن الجانب العلمي و البحثي يثري الرصيد العلمي و المعرفي للأستاذ الجامعي و هذا ينعكس بالإيجاب على التحصيل العلمي للطلبة و على مخرجات الجامعة من إطارات مؤهلة إلى جانب تحقيق الجامعة لأهدافها و يحقق البحث العلمي للأستاذ الجامعي المكانة الاجتماعية على عكس المنصب الذي ينقلب على الأستاذ الجامعي بالسلب بعد مرور مدة من تقلده إذا يرى الأستاذ المعني بالمقابلة أن تلبية و إنصاف جميع الحقوق و الطلبات من شيء الصعب و غاية لا تدرك و بالتالي تصبح الجهة الغير راضية على المسؤول تسبب له عراقيل على مختلف المستويات و الطرق و بهذا يفقد الأستاذ مكانته العلمية و التميز لا يكون له إلا من خلال العملية البحثية و الإنتاج المعرفي ، و يوافق الأستاذ المبحوثين على ضرورة تكريس وقت الأساتذة و كل جهودهم لمخابر البحث لزيادة الإنتاج الفكري و المعرفي ، أما عن تأثير كثرة الأعباء الإدارية على عدم التفرغ العلمي فأكد أن منذ توليه المنصب الإداري و الذي قضى فيه 8 سنوات كاملة لم يدون و لا ورقة لأطروحة الدكتوراه فحين تم انجازها في مدة سنتين بعد مغادرة المنصب الإداري و هذا لاستحواذ العمل الإداري على التفرغ العلمي ، كما أقر بدرجة التأثير الكبيرة للأعباء الإدارية على المشاركة في الملتقيات العلمية إذ بتضييع الأستاذ الباحث لمثل هذه النشاطات التي من شأنها إثراء رصيده العلمي تؤثر على أداءه التعليمي و تحصيله المعرفي أما عن رأيه في إمكانية إعفاء الأستاذ من الأعمال الإدارية للتفرغ الكامل للبحث العلمي فأجاب أن المهمة الأساسية للأستاذ الجامعي هي البحث العلمي و قدم بعض معدلات مشاركته العلمية و البيداغوجية حيث أكد أن في خلال 5 سنوات فقط بعد ترك المنصب الإداري حقق 40 مناقشة كرئيس في لجنة الماجستير مقابل 44 كعضو مناقش و 17 مناقشة كمشرف بالإضافة إلى 8 تأهيلات .

أما عن تقييمه لظاهرة ميل الأساتذة الجامعيين للسعي وراء المناصب الإدارية فأجاب أن هذا السعي من أجل تحقيق الطموح الشخصي و ذاتي لتحقيق مصالح ضيقة أو لتحقيق هدف إسمى أو جهوي معين و هذا راجع لدخول قيم غريبة إلى الوسط الجامعي من اللامبالاة و المحسوبية و الوساطة التي أثرت على الثقافة التنظيمية للجامعة و اخترقت قيمها و أثرت في بيئتها التنظيمية و العلمية و أثرت على اتجاهات الأستاذ الجامعي .

عرض و تحليل المقابلة الرابعة

الجنس : ذكر .

السن : 52 سنة .

وظيفة المنصب الإداري : عميد سابقا .

مدة الأقدمية في المنصب : 6 سنوات .

تعتبر مهنة التدريس الجامعي و البحث العلمي نزوة المكانة الاجتماعية ببعديها الفكري و الأخلاقي فيرى المبحوث المعني بالمقابلة أن الأستاذ الجامعي مرشح لأن يكون أكثر وعيا و أقل انفعالا تجاه ما يحصل من أحداث و وقائع غير مألوفة على الساحة المجتمعية إذا يقع عليه مهمة توجيه المجتمع و إرشاده نحو الاتزان و عدم الاندفاع و تجنب الانتهازية و أن لا يركب موجة الانتفاع المظهري و السعي وراء المكاسب الضيقة و يضيف المبحوث أن السعي وراء المنصب حقا مشروعا و لكن لا يغدو بحث الأستاذ الجامعي عن المنصب غاية بحد ذاته لإشباع رغباته و حاجاته المظهرية في السلطة و التروؤس و حسب ، بدل أن يكون وسيلة و غاية لخدمة ميدانه العلمي و اختصاصه و مجتمعه .

و أفاد الأستاذ المعني بالمقابلة أن المؤسسة الأكاديمية هي كيان علمي بالأساس يقتضي أن يترأسه الأوفر علما و معرفة و خلقا و سمعة و يحدد ذلك حسب رأي المبحوث بالبحوث و المؤلفات و المشاركات العلمية و السيرة الذاتية .

كما أضاف أن تنازع الأدوار في شخصية الأستاذ الجامعي بين التخصص الأكاديمي و المنصب الإداري ، يعد أمرا حتميا في الدول النامية التي تختلط فيها قيم العلم بقيمة الواجهة الاجتماعية و سيادة القيم الكم المظهرية على قيم النوع الجوهرية فيها .

و كانت إجاباته حول تأثير أعباء المهمة الإدارية على المهمة البحثية أنها تؤدي إلى تراجع إنتاجية العلمية و معدل إصداراته و يبرر ذلك بالوقت و الجهد الذي تأخذه من الأستاذ الجامعي الذي هو في الأساس موجه لأداء المحاضرات و البحث و التأليف و يضيف أنه مؤشرا على ضعف علمية الأستاذ وكفاءته ويحاول الهرب إلى المنصب الإداري ، و يجب أن لا ينشغل بالمنصب الإداري بقدر ما ينشغل بتطوير قدراته في التدريس و البحث العلمي ، إذا قد يأتي المنصب إليه من دون أن يطلبه .

كما أفاد أن المنصب الإداري يعمل على خلق محاور و تكتلات جمعات المصالح في الوسط الجامعي مما ينعكس سلبا على الواقع العلمي من جهة ، و على العلاقات بين الأساتذة المعروفة بالتوافق و البعيدة عن الصراع .

و أكد المبحوث على ضرورة عقد ندوات و مؤتمرات يديرها عدد من الأساتذة المختصين في العلوم التقنية و الاجتماعية يعرضون فيها أبعاد هذه الظاهرة ، و مالها من تبعات و أثار سلبية على الواقع العلمي و الإداري للمؤسسات الأكاديمية ، بالإضافة إلى توجيه الجامعات باختيار الأساتذة للمناصب المختلفة على أساس معايير موضوعية و ليس على أساس العلاقات أو الميول الشخصي حتى لا تحصل خروقات للقيم الأكاديمية التي تلقى بأضرارها على واقع التعليم العالي علميا أو إداريا أو أخلاقيا . كما عبر عن ضرورة توجيه انشغالات الأساتذة الجامعيين إلى ميدان الدراسة و البحث العلمي ، لأنه الأولى بجهودهم ، و هو الهدف الأسمى في التعليم العالي .

عرض و تحليل المقابلة الخامسة

الجنس : ذكر .

وظيفة المنصب الإداري : مساعد رئيس قسم سابق .

السن : 55 سنة .

الأقدمية في المنصب : سنتين .

بالنسبة لرأي الأستاذ المعني بالمقابلة و المتمثل في الأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي لقبول المنصب الإداري فأجاب أن تقديم خبرته للأساتذة الجدد و تحسين وضعيته المادية من خلال استفادته من الحجم الساعي الإضافي شهريا تعد من أهم أسباب تفضيلية للمكاتب الإدارية أم عن رأيه حول سبب بقاء الأساتذة الآخرين في مهام التعليم و البحث فعبر أن الأستاذ الباحث تستقطبه أولا لذة البحث العلمي و مواصلات تحسين مستواه العلمي و تجديد معارفه كما يرى أن المكان الأفضل للأستاذ الجامعي قاعات الدراسة و مخابر البحث و أكد أن كثرة الأعمال الإدارية تحول دون تفرغه للعملية البحثية و إثراء رصيده العلمي ، أما عن تأثير الممارسة الإدارية على دوره العلمي و البيداغوجي فعبر أن أحيانا و لكن يمكن التوفيق بين العمل الإداري و العمل البيداغوجي و العلمي و المسألة هي قضية التحكم في إدارة الوقت .

و كانت إجاباته بالنفي فيما يخص إعاقة أعباء المنصب الإداري لمشاركة في النشاطات العلمية خارج و داخل الوطن فالتخطيط الجيد حسب رأيه كفيل بإحداث التوافق بين الأعمال الإدارية و البيداغوجية و بين العمل داخل و خارج الوطن ، و عن رأيه حول إمكانية إعفاء الأستاذ الجامعي من قيادة الأدوار الإدارية فأجاب أن هذا غير ممكن و يرجع السبب في ذلك إلى عدم تأهيل الموظفين الإداريين لإدارة العمل البيداغوجي بالإضافة إلى المستوى العلمي المتدني لهذه الفئة و أقر على وجوب أخذ المعايير العلمية و

الموضوعية في إسناد المهام الإدارية للأساتذة الجامعيين أما عن تحديد مدة بقاء الأكاديميين فرد أنه يجب وضع مقاييس لتعيين بدون تحديد مدة بقاء الأستاذ في المنصب الإداري ، و أكد على إهدار الانشغال بالمنصب للأساتذة المؤهلين و المكلفين بالتأطير و هذا إذا لم يوازي الأستاذ بين العمل البيداغوجي و العمل الإداري .

و فيما يخص رده على تأثير المنصب الإداري على العلاقات بين الأساتذة فكان رده أن قضية التكتلات هي المشكلة في إبعاد بعض الكفاءات من الوصول إلى الأماكن البيداغوجية و الإدارية و هذا خوفا من المنافسة و ضياع المناصب المتواجدين فيها و من هنا يتضح مدى تأثير هذا على البيئة العلمية و الإدارية و التنظيمية للجامعة بعدما يعين الأستاذ في منصب إداري يتقمص هذا الدور مما يجعله تحت ضغوط نفسية هينة يجعله يتحول عن مسيرته فعوض أن يكون ميسرا يصبح مسيرا لأن الإدارة تستلزم إجراءات معينة يجب إتباعها الأمر الذي يجعل الجامعة مؤسسة إدارية عوض أن تكون مؤسسة علمية.

عرض و تحليل المقابلة السادسة

الجنس : ذكر .

السن : 47 سنة .

وظيفة المنصب الإداري الحالي : رئيس قسم .

مدة الأقدمية في المنصب الإداري : 5 سنوات .

تعتبر الخبرة و اكتساب التجربة في التسيير البيداغوجي من أهم دوافع الأستاذ المعني بالمقابلة لقبول المنصب الإداري و لاكتساب مهارات فنية و مهنية في القيادة الإدارية و تحقيق الطموح القيادي ، أما إجابته عن تفضيل البعض الآخر لمهام البحث العلمي و التدريس فعبر أن ذلك يرجع إلى العوامل الشخصية للأستاذ الجامعي و عدم اهتمامه بالمنصب الإداري فيعطي مثال لعدم تولي المرأة للمناصب الإدارية غالبا و هذا لتفرغها لمهامها الأسرية و يضيف أن من المفروض على الأستاذ أن يوافق بين عمله الإداري و لا يدعه يؤثر على مهام البحث العلمي نظرا لاعتباره المحرك الأساسي لعملية الإنتاج البحثي و نظرا لتأثير عدة عوامل على نوعية و أهداف إنتاجه البحثي و منها الممارسة الإدارية و أعباءها الخانقة فهو مطالب بالتميز و الريادة في مجال البحوث و لا يمكن هذا إلا من خلال الاستغلال الأمثل لطاقت الباحثين و يعتبر المنصب الإداري و انشغالاته عائق للمهام العلمي للأستاذ الجامعي الإداري .

فيما يتعلق بمشاركته في النشاطات العلمية فأجاب أن من حيث التحضير لها من مداخلات لا يعيق و لكن من ناحية الانتقال للمشاركة و أعباء التنقل فيعتبر عائق و بالتالي يرى أن ليس المهمة الإدارية التي تؤثر على تضييع المشاركة في ملتقيات و ندوات مهمة نظرا لاستحواذها على الوقت الكثير للأستاذ الجامعي و أما العوائق المادية من نقل و عدم توفر الوسائل المختلفة لها و كما عبر عن رفضه لترك المناصب الإدارية و تعويضها بالإداريين عوض أعضاء هيئة التدريس و بحجة عدم إدراك الإداريين للمسائل المتعلقة بالجانب البيداغوجي للتسيير الإداري .

أما عن تحديد مدة بقاء الأساتذة في المناصب الإدارية فوافق على ذلك و عبر أن هناك خبرات ومهارات دائما تريد التعبير عن ذاتها و تفجير كموناتها و إفادة الإدارة لها و من يقدم للمنصب للإدارة بصفة خاصة الأحسن .

أما عن الامتيازات التي يمنحها المنصب الإداري للأستاذ الجامعي و لخصها المبحوث في مادية و المتمثلة في التعويضات المقدره ماليا و معنوية مثل المنصب ذاته و ما يفرض من احترام الغير كما أكد أن الجمع بين المهمتين الإدارية و البيداغوجية يعتبر هدر لرأس المال البشري المكلف بالتأطير و هذا صحيحا في حالة عدم توفيق الأستاذ الجامعي المتولي للمهام الإدارية بين الدورين ، أما عن انعكاسات السالبة على الوسط و البيئة العلمية و التنظيمية للجامعة جراء التكتلات و جماعات المصالح فيعمل المنصب على زعزعة استقرار العلاقات بين الأساتذة و هذا الاختلاف التوجهات و القناعات كما أجاب أنه يحدث هذا كثيرا في أغلب الحالات ، أما عن رأيه حول سعي الأساتذة الجامعيين وراء المناصب الإدارية فأجاب أنها لبست ظاهرة عامة و هي سلمية جدا و حق مشروع لأي أستاذ شريطة عدم طغيان العمل الإداري و تأثيره على الأداء العلمي و البيداغوجي لعضو هيئة التدريس و يصبح موظف في كنف الإدارة و بالتالي تنزع عنه صفة الأستاذ و يخضع لصفة الموظف و هذه هي حسب رأيه النقطة التي يضغط بها على الأستاذ الأمر الذي يستوجب عليه مراعاة الإدارة و الإجراءات الإدارية حرفيا مما يخرج عن أصل وظيفته الأساسية .

عرض و تحليل المقابلة السابعة

الجنس : ذكر .

السن : 51 سنة .

وظيفة المنصب الحالي : نائب العميد .

الأقدمية في المنصب : 3 سنوات .

حسب رأي الأستاذ المعني بالمقابلة حول الأسباب التي تؤدي إلى اختيار و قبول المنصب الإداري للأستاذ الجامعي فيرجعها إلى أسباب شخصية و تعود إليه وحده و لم يرد إضافة شيء آخر و لا ربطها بالجانب المادي و المعنوي للأستاذ الجامعي رغم تأكيدنا على السؤال أما تعليقه حول بقاء و تفضيل الأساتذة الآخرين لمهام البحث العلمي و التعليم فحسب رأيه يكون هذا في كثير من الأحيان مؤقتا بسبب عدم إدراكهم لمصلحتهم في ذلك أو يقصد بالمصلحة بمفهومها الواسع و يمكن استنتاج من خلال تحليل تصريحه أن مزايا المنصب الإداري تستقطبه على المهام البحثية و هذا رغم عدم تصريحه المعلن عنه في السؤال المتعلق بالأسباب المباشرة المؤثرة في اختياره ، أما عن رأيه حول أهم مكان للأستاذ الجامعي فرد أن بعد اكتساب تجربة و خبرة معتبرة يمكن للأستاذ الذي له القدرة على تحمل الأعباء المختلفة للمهمتين تفضيلهما معا أي يربطها بالقدرات و المهارات المهنية و الفنية للأستاذ القائد و مدى توفيق في الجمع بين المهمتين و إدارته العقلانية لوقته و جهده كما أكد بعرقلة التفرغ الإداري للمهام البحثية و العلمية و هذا راجع لاستحواذ الإدارة لوقته كليا كما عبر أنها تمتلكه كما تؤثر و تعيق حسب رأيه مشاركة في النشاطات العلمية المختلفة إذا عبر عن تضييعه لعدة ملتقيات مهمة ذات صلة بتخصصه و تابعاتها إيجابها على إثراء رصيده المعرفي و تحسين أساليب الدراسة أما عن إعفاء الأستاذ الجامعي الممارسة الإدارية لصالح الموظفين الإداريين فأجاب أن هذا غير ممكن و يدعم إجابته بأن إدراك الأستاذ الجامعي يختلف عن إدراك الإداري و يقصد بهذا أن التكوين العلمي و البيداغوجي للأستاذ و الذي يعتبر مكسب يؤهله للتعامل مع مشاكل لجامعة و التي في أغلبها ذات صلة بالجانب البيداغوجي من التعامل مع الطلبة و الأساتذة من جهة أخرى .

أما عن تحديد مدة بقاء الأكاديميين في المناصب الإدارية فيوافق على ذلك و يضيف أن بهذا يمكن أن يتفرغ الأستاذ إلى مهامه الأساسية و المهنية الأصلية بعد ما قدم شيء من مهاراته للإدارة الجامعية و بالتالي بهذا القانون لا يفقد الأستاذ الإداري مكانته و وظيفته السامية التي من أجلها وجد في الجامعة ، أما عن تحقيق المنصب للامتيازات المادية و المعنوية فلخصها بالمبحوث في الجانب المادي من زيادة الأجر و الواجهة المتعلقة بالمنصب إلى جانب السلطة و العلاقات المختلفة المستويات ، أما عن تأثير بعض المناصب الإدارية على الوسط و البيئة العلمية للجامعة و على العلاقات بين الأساتذة فيرد أن هذا يرجع إلى طبيعة و نوعية الوسط فإن كان منحطا حسب تعبيره فنعم هذا يعتبر انعكاسا سالباً على الوسط الجامعي و التنظيمي خاصة يضيف المبحوث.

عرض و تحليل المقابلة الثامنة

الجنس : ذكر.

السن : 38 سنة .

وظيفة المنصب الإداري : مساعد رئيس القسم .

الأقدمية في المنصب : 3 سنوات .

نظرا لأهمية الدور الذي ينبغي أن يضطلع به عضو هيئة التدريس الجامعي من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية لابد حسب رأي الأستاذ المعني بالمقابلة الاستفادة المثلي من قدراته و مهاراته الفنية و البيداغوجية يحكم مؤهله العلمي و خبرته البيداغوجية و العلمية فيضيف أن الإدارة الجامعية في أمس الحاجة لاستقطاب هذه الكفاءات لزيادة فاعلية أداءه التنظيمي و بالتالي حسب رأيه يعتبر الأستاذ الجامعي هو الأقرب إلى فهم حالة و وضعية الطلبة و الأساتذة معا و من أجل هذه العوامل يقبل الأستاذ الجامعي بالمنصب الإداري ، كما أجاب أن أفضل مكان للأستاذ رغم احتياج الإدارة لكفاءته و درايته المهنية فهو قاعات المحاضرة و أكد على شدة تأثير الممارسة الإدارية على تفرغه للبحث العلمي و هذا من خلال أعباءها اللامتناهية و يتمثل كذلك هذا من خلال تضييعه لعدة نشاطات علمية هامة أما عن ضرورة ترك المنصب الإداري للإداريين فيرى أنه نعم و لا يمكن أن يكون الأستاذ في المنصب الإداري كهيئة إشرافية فيقوم بأخذ القرار فحين وجوب إحاطته بإداريين أكفاء للتنفيذ التنسيق و التدقيق ففي هذه الحالة لا مانع من تواجده في المنصب الإداري إذ بهذا الشكل لا يؤثر كثيرا على وقته و فيما يخص عدم بقاء الأكاديميين في المناصب الإدارية فأجاب بموافقة الكلية على هذا و عن سبب هذا التأكيد فعبر أن بقاءه في الإدارة لمدة طويلة تفقده الأسلوب المعاملاتي و يصبح دكتاتوري و يفقد صفته السمية و مكانته كأستاذ و عالم من علماء الأمة ، أما عن إهدار رأس المال البشري المكلف بالتأطير لانشغال الأساتذة الجامعيين بالمهام الإدارية و يجيب أن هذا يحدث عندما تطول مدة تواجد الأستاذ في المنصب و لا يسمح بتداول المنصب .

و عن تأثير الممارسة الإدارية على الوسط و البيئة العلمية فأجاب بأن اختلاف الذهنيات و الشخصيات و المصالح يؤدي إلى حالة توتر و لا استقرار في المحيط الجامعي لأن بعض الفئات حسب رأيه لديها عقدة حب تملك المنصب أكثر من حب العمل و الإخلاص له فيصبح المنصب يغذي و يخدم عقده النفسية و هذا ما ينعكس سلبا خاصة على العلاقات الإنسانية في الجامعة و خاصة بين الأساتذة .

عرض و تحليل المقابلة التاسعة

الجنس : ذكر .

السن : 54 سنة .

وظيفة المنصب الإداري : نائب العميد .

مدة الأقدمية في المنصب الإداري : 5 سنوات .

يعتبر المنصب الإداري و الوظيفة الإدارية للأستاذ الجامعي واجب عليه و هذا معمول به في كل العالم حسب تصريح رأي الأستاذ المعني بالمقابلة عن رأيه حول أسباب تفضيل الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري و هو يشرف العمل الإداري و إفادة الإدارة الجامعية بكفاءته ومهاراته القيادية حسب رأيه لتفعيل دورها و تحسين تنظيمها لأنه الأدرى بتفهم مشاكلها البيداغوجية و العملية و بالتالي نستنتج أن الهدف من المنصب الإداري هو إفادة الإدارة الجامعية من خبرات الأستاذ الجامعي ومؤهلاته العلمية و المعرفية ، أما عن رأيه حول تأثير تولي الأستاذ للمهام الإدارية على الإنتاجية العلمية و التفرغ البحثي فيرد هذا إلى تقصير و عدم كفاءة الإداريين الذين لا يقومون بدورهم على أكمل وجه و هذا نظرا لتراجع خبراتهم و مستواهم أو أدائهم حسب رأيه و بهذا الشكل تكثر المهام و الأعباء على الأستاذ القائد الإداري و التي تنعكس سلبا على أدائه البحثي و التعليمي و يرجع سبب عدم تفرغ الأستاذ للدور العلمي و البيداغوجي لعدم قيام الإداريين بدورهم بكل مسؤولية و تقاني و عن إمكانية إعفاء الأستاذ الجامعي من مكاتب الإدارة و أعباءها الكثيرة فقد عارض الفكرة و دعم رأيه بعدم تخصص و دراية الإداريين للمشاكل البحثية و البيداغوجية المتعلقة بالطلبة و الأساتذة معا و عن رأيه حول ظاهرة سعي الأساتذة الجامعيين وراء المناصب الإدارية فيرى عكس ذلك برده أن الأساتذة الجامعيين يتهربون من المناصب الإدارية في الجامعة و لم تعد تستهويهم و تستقطبهم لأن أعباءها و تباعاتها السالبة على مجهوده و وقته أكبر من المزايا التي تحققها له ، كما أضاف يجب وضع مقاييس التي تشخص طبيعة و قدرات و الإمكانيات التي يملكها المتقدم للمنصب الإداري لأن اختيار القيادات الإدارية تتسم بالدينامية و التطور و نفس الشيء بالنسبة للموظفين الإداريين فيجب أن تتوفر الكفاءة اللازمة لإدارة المصالح المختلفة و بالتالي تقليل استحواذ الإدارة لجهد و وقت الأستاذ الجامعي و تفرغ لمهام البحث و التعليم .

7.7. الاستنتاج الجزئي للمقابلات :

من خلال تحليلنا للمقابلات الخاصة بالأساتذة الممارسين للمهام الإدارية توصلنا إلى النتائج التالية :

أجاب أغلب الأساتذة المعنيين بالمقابلة أن الإغراءات المادية و المعنوية تعتبر من أهم الأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي لقبول المنصب الإداري رغم تأثيرها على دوره العلمي و البيداغوجي من صعوبة التوفيق و تتمثل هذه الامتيازات في الترقية الإدارية و ما ينتج عنها من زيادة دخل الأستاذ إلى جانب الواجهة المتعلقة بالمنصب من اكتساب مكانة و هبة داخل و خارج الجامعة .

يعتبر استحواد المهام و الأعمال الإدارية على معظم وقت الأستاذ الجامعي المكلف بالقيادة الإدارية إهدار للرأس المال البشري المكلف بالتأطير و يؤدي إلى تدني الخبرة و الكفاءة العلمية بتراجع معدل الإنتاج البحثي مع مرور مدة طويلة من الممارسة الإدارية .

أكدت معظم المقابلات أن أفضل مكان للأستاذ هو البحث العلمي و المحاضرات باعتبار البحث العلمي مطلباً أساسياً للتميز في أي حقل من حقول المعرفة و احتلال مؤسسات التعليم و القيادة الريادة في مجالات العلوم المختلفة ، و بالتالي لا يتحقق هذا إلا بالاستفادة المثلى من قدرات و الخبرات العلمية و المعرفية لعلماء العالم و ليس انزوائهم في مكاتب الإدارة و أعباءها المهلكة ، و بالبحث العلمي و التعليم تتحقق المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي فالوظيفة الأساسية هي البحث العلمي من إنتاج و إصدار الكتب العلمية و ليس الرد على التقارير و عقد الاجتماعات كما توصلت نتائج المقابلات أن الإنشغال بالمهام الإدارية ينعكس سلباً على التحصيل العلمي للأستاذ الجامعي و يعتبر عائق يحول دون مشاركته لمعظم النشاطات البحثية التي من شأنها إثراء رصيده المعرفي لكثرة التزامات الوظيفة الإدارية و إحداث التوافق بين الوظيفتين هي غاية لا تدرك و بالتالي تفوت على الأستاذ المنشغل بالأعباء الإدارية الكثير من مستجدات التقنية و المعرفية في مجال تخصصه و التي تعود بالإيجاب على تحصيل الطلبة و كفاءة مخرجات الجامعة من إطارات المستقبل .

كما توصلت نتائج المقابلات إلى ضرورة تدعيم الدور الإداري للأستاذ الجامعي و تقليص أدواره نوعاً ما و هذا بتوفير الإطارات الإدارية ذات الكفاءة لمساندة الأستاذ القائد الإداري في مهامه و بالتالي تقليل جهوده و استحواد الإدارة لمعظم وقته و لا يمكن فصل الأستاذ نهائياً عنه بحكم عدم تأهيل الإداريين للمسائل البيداغوجية التي يصعب التعامل معها و لهذا وجب تعيين الأساتذة لأنهم الأجدر و الأكثر إطلاعاً و وعياً للمحيط و البيئة الجامعية و مشاكلها .

و أكدت إجابات معظم المبحوثين على ضرورة تحديد مدة بقاء الأساتذة في المناصب الإدارية ، حتى يتمكن من مواصلة مسيرتهم و وظيفتهم الأساسية من الإصدارات العلمية و التفرغ التام للعملية البحثية و رفع إنتاجيتهم العلمية .

و تعتبر ظاهرة سعي الأساتذة الجامعيين لتقلد المناصب الإدارية أمرا حتميا في الدول النامية بحيث تختلط في هذه المجتمعات قيم العلم بقيمة الواجهة و اختلال المعايير و القيم الاجتماعية و أصبح المنصب حسب النتائج التي توصلت لها المقابلات شكل من أشكال النفوذ و تحقيق المكانة السلطوية و لم يعد يهتم الأستاذ الجامعي بالمكانة الاجتماعية و هذا نتيجة للظروف المادية و الاجتماعية التي توصل إليها الأستاذ الجامعي فأصبح همه الوحيد البحث عن سبل أخرى من شأنها تحسين وضعه و أحواله الاقتصادية و الاجتماعية و بالتالي ينعكس هذا على الواقع العلمي و الإداري للمؤسسات الأكاديمية بتراجع الإنتاجية العلمية و ضعف التنمية البحثية للجامعة التي تعتبر عماد و أساس وجود الجامعة .

الاستنتاج العام للدراسة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على الممارسة الإدارية للأستاذ الجامعي و تأثيرها على دوره العلمي و البيداغوجي و أهم الأسباب التي تدفعه لقبول المنصب الإداري .

و من خلال الدراسة النظرية و الميدانية ، استنتاجنا أن حاجة الأستاذ الجامعي لتحسين وضعه المادي و المعنوي من خلال الترقيات الإدارية و ما تعود عليه من محاسن مادية و معنوية تعتبر من أهم الدوافع لقبول الأستاذ الجامعي للمنصب الإداري إلى جانب الواجهة المتعلقة بالمنصب لتحقيق المكانة و الهبة داخل و خارج الجامعة ، و عليه تعتبر المزايا المادية و المعنوية للمنصب الإداري من أهم الأسباب التي تستقطب الأساتذة الأكفاء لمكاتب الإدارة و أعباءها الكثيرة على حساب المهمة البحثية و البيداغوجية التي تعتبر الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي ، و جوهر تحقيق الجامعة لأهدافها و بلوغ رسالتها .

كما توصلت نتائج الدراسة أن أعباء المهام الإدارية تنعكس سلبا على مهامه العلمية و البحثية و هذا لاستحواذ العمل الإداري و استلزمات العمليات الإدارية على معظم وقت و جهد الأستاذ الجامعي الذي من المفروض يوجه و يخصص للبحث العلمي و التحصيل المعرفي باعتباره محرك العملية البحثية و الإبداع الفكري في الجامعة و دوره المفاعل في بلوغ الجامعة لأهدافها و إستراتيجيتها المرسومة .

كما أدى هذا الجمع بين المهنتين البيداغوجية و العلمية من جهة و الإدارية من جهة أخرى إلى أحداث حالة عدم التوفيق و التوازن لمختلف الأدوار إذا يصبح العمل الإداري من إدارة الاجتماعات و الردود على التقارير و مهمات العمل من أولويات الأستاذ الجامعي عوض الاهتمام بالجانب البحثي و زيادة كفاءات الإنتاجية و ينعكس هذا على الواقع العلمي و الإداري للمؤسسات الأكاديمية بتراجع إنتاجها العلمي و ضعف التنمية البحثية فيها ، التي تعتبر الوظيفة الأساسية لبقائها .

خاتمة

تمثل المؤسسات التعليمية الجامعي بجميع أشكالها و أنماطها قمة الهرم التعليمي جميع أنظمة التعليم في العالم، ويعتبر التدريس والبحث العلمي من أبرز وظائف الجامعة والأكثر أهمية وحيوية ولا يمكن للجامعة بأي حال من الأحوال مهما كانت إمكانياتها المادية والاقتصادية أن تحقق هذه الوظائف بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال الجهود العلمية المتواصلة والعطاء الفكري المميز لأعضاء هيئة التدريس. وتواجه الجامعات تحديات وصعوبات كثيرة تتعلق برفع مستوى البحوث والخدمات العلمية وضمان ملائمة مخرجات الحاجة البيئية ومتطلبات العصر.

ويعتبر عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العنصر الفاعل والرئيسي في جودة الإنتاج العلمي على اختلاف أهداف والأنشطة التعليمية، ووجود أساتذة متميزين ينعكس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات الأكاديمية وتعتمد الجودة الكلية للجامعة على تميز أعضاء هيئة التدريس فيها الذي يضع البرامج والمناهج المتطورة التي تهدف إلى ضمن خريج متميز وقوي، والإسهام في البحث والتنقيب العلمي من أجل المساهمة في تقديم الرؤى العلمية لحل مشكلات التنمية.

ولكي يكون تميز عضو هيئة التدريس مضموناً فإن هناك حاجة ماسة لتهيئة الدعائم والمقومات التي تمكن من الاستجابة والاستيعاب الكامل لمتطلبات المستقبلية، ولا بد من تحسين الظروف المادية والمعنوية للأساتذة الجامعيين لتفرغهم الكامل إلى المهمة البحثية والعلمية.

ويعتبر استحواد الأعمال الإدارية لوقت الأستاذ الجامعي هدراً للرأس المال البشري المكلف بالتأطير والتعليم والبحث العلمي وعليه نؤكد بضرورة عقد ندوات ومؤتمرات يديرها عدد من الأساتذة المختصين في العلوم النفسية والاجتماعية يعيشون فيها أبعاد هذه الظاهرة ومالها من تبعيات سلبية على الواقع العلمي والإداري للمؤسسات الأكاديمية، بالإضافة إلى ضرورة توجيه جهود وانشغالات الأساتذة الجامعيين إلى ميدان الدراسة والبحث العلمي، لأنها الأولى بجهودهم، والهدف الأول والأسمى في التعليم العالي.

كما يجب تحفيز البحث العلمي بشكل جدي وفعال وإدخال ضمن الشروط اللازمة للأستاذ الجامعي لتولي المهام الإدارية ووضع قانون خاص يحدد مدة بقاء الأساتذة الجامعيين للمناصب الإدارية.

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو حطب فؤاد عثمان ، سيد أحمد : التقويم النفسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1985
2. أبو علام رجاء محمد : قياس و تقويم التحصيل الدراسي ، درا القلم ، الكويت .
3. إجلال إسماعيل حلمي: العنف الأسري, دار قباء للطباعة, 1999
4. أحمد ابراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية، منظور عالمي، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
5. اسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
6. بدران شيل نجيب كمال: التعليم الجامعي و تحديات المستقبل، مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر، القاهرة، 2000.
7. بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضل المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
8. بن معجب الحامد محمد : التعليم في المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد للنشر و التوزيع، الرياض، ط1، 2002.
9. بن نوطي سعادة نايف: الأعمال و الخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2001، 1.
10. بوتلجة غياب: التربية و التكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
11. بو عبد الله لحسن، مقداد محمد: تقويم العلمية التكوينية في الجامعة دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري، الجزائر العاصمة، 1998.
12. تركي رابح: أصول التربية و التعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1990، 1.
13. توفيق عبد الرحمن: المهارات القيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998.

14. تويج نبيل توفيق: التعليم الجامعي بين الأداء و التقويم، كلية الهندسة يشبين الكوم، جامعة المنوفة، 2000.
15. جبلي عبد الرازق: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة القاهرة، 1995.
16. جعلوك محمد علي : القادة هل يولدون ن يصنعون ، دار المراتب الجامعية، بيروت، ط 1 ، 1999.
17. جمال معتوق: قراءة نقدية لأزمة التعليم العالي، جامعة الجزائرية، التحديات الراهنة، دفاتر مخبر جامعة محمد خضير بسكرة، 2006.
18. حافظ إجلال عبد المنعم، على محمود المبيض: موضوعات مختارة في الإدارة، الحريري للطباعة، القاهرة، الجزء 23، 2000، 1
19. حافظ إجلال عبد المنعم و آخرون: أصول الإدارة، مدخل متكامل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
20. حافظ فرح أحمد، حافظ محمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
21. حجابي أحمد إسماعيل: تطوير التعليم في زمن التحديات، الأزمة و تطلعات المستقبل، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1، 2004.
22. الخشاب عبد الإله يوسف، مجذاب بدر: التمويل الذاتي للتعليم في الدول النامية و توجهاته، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001.
23. خضير عبد الفتاح : أزمة البحث العلمي في العالم العربي، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث الرياض، 1981.
24. دباس العبادي، فوزي هاشم، الفضل عبد الحسن، حجيم الطائي يوسف: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006.
25. دهان أميمة و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مركز الكتب، الأردن، ط 2000، 2.

26. ديفيد بول، فواري دومينيك: مقدمة في اقتصاد مجتمع المعرفة ترجمة منى عبد الظاهر، القاهرة، 2006.
27. الرفاعي فيصل و آخرون: الإدارة التعليمية، نظريات و تطبيقات في التعليم، دار الفلاح للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
28. زكي محمد اسماعيل: الأنثروبولوجيا و الفكر الإنساني، شركة مكتبات و توزيع، جدة، 1982.
29. زين العابدين بن حامد سامي: أصول علم الإدارة، دار العلم للطباعة النشر، السعودية، 1984.
30. سام فيصل محجوب: الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
31. سلطي عريفج سامي: الجامعة و البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2001.
32. سلمي علي: الإدارة بالأهداف طريقة المدير المتفرق، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
33. سيمان فيصل محجوب، عمداء كليات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
34. الشامي لبنان، ماركو إبراهيم: الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، الأردن، ط1، 2001.
35. الشماع خليل حسن: مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال، بغداد، 1999.
36. الشمري على كاظم: رصد صراع الأدوار في الشخصية الأكاديمية للأستاذ الجامعي بين الدور العلمي و المنصب الإداري، جامعة واسط، العراق، 2008.
37. شوكت على إحسان، فائق عبد الخالق فوزي: البحث العلمي ومناهجه-أسالبه وأدواته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2004.
38. الصباب أحمد: الأسلوب العلمي في البحث، دار النهضة، جدة، 1981.

39. الصباغ زهيد نعيم: دور الإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات و الكوارث، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، المجلد 1999، 1.
40. الصمد رياض: الأستاذ الجامعي و التفرغ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1984 .
41. طارق طه: المبادئ و التصميمات التنظيمية و الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
42. الطويل هاني عبد الرحمن: الإدارة التعليمية مفاهيم...أفاق، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1999.
43. عبد الرحمن عبد الله محمد: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط2، بدون سنة.
44. عبد العظيم علي عبد الأمير: مذكرات في الإدارة العامة، طرابلس، ط1996، 3.
45. عبد العليم مرسي محمد: اتجاهات أساتذة الجامعة نحو تقلد المناصب في التعليم العالي، مركز البحوث العلمية، القاهرة، 2007.
46. عبد ربه حسن إسماعيل علي: تطوير إدارة التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2007.
47. عبيدات ذوقان و آخرون: البحث العلمي: دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
48. العجمي محمد حسين: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
49. العزاوي محمد: متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق للمواصفات العالمية للجامعات، 2000-ISO9000، 2001.
50. عصمت مطاوع إبراهيم: التخطيط للتعليم العالي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط1993، 1.
51. علاقتي مدني عبد القادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، السعودية، 1987.

52. العلونة على سالم:أساليب البحث العلمي العلوم الإدارية،دار الفكر للنشر و التوزيع،عمان الطبعة1، 1996 .
53. فرج أحمد حافظ،حافظ محمد صبري:إدارة المؤسسات التربوية،القاهرة،2004.
54. فنلندا إبيكاهيوثن أولى بيكا:إعادة بناء التعليم العالي،ترجمة زينب النجار،مستقبلات المجلد24،العدد1997،4.
55. فوزي هاشم،العبادي دباس،حجيم الطائي يوسف:إدارة التعليم الجامعي،عمان،ط2007،1.
56. القاضي يوسف:مناهج البحوث و كتابها،دار المريخ،الرياض،1984.
57. محمد أحمد السيد لمياء:العولمة و رسالة الجامعة،رؤية مستقبلية،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،2002.
58. محمد الأعرجي:الوجيز في مناهج البحث العلمي،منظور إداري معاصر،دار الفكر للنشر و التوزيع،عمان،ط1995،1 .
59. منتصر حمزة حكيم:الحوافز المهنية و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،مركز النشر العلمي،الرياض،1989.
60. منير مرسي محمد:الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها،القاهرة،1993.
61. نواف كنعان:القيادة الإدارية،مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،الأردن،ط1999،1.
62. ولد أيس جير:التعليم الجامعي في مجتمع متعلم،ترجمة فارعشحادة،دار النشر و التوزيع،عمان،العدد2001،12.
63. ولد خليفة محمد العربي:المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية،الجزائر،1989.
64. يحي عبد الحميد:رؤية في الإدارة الجامعية و قيادتها،دار التحرير و النشر،2002.

الرسائل الجامعية :

1. براهيمى وريدة : المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي و أثرها على أهداف المؤسسة الجامعية ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل ،جامعة باتنة ، 2005 .
2. بكوش نعيمة: البيئة الخارجية و علاقتها بتنمية البحث الجامعي في الجزائر،رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم و عمل،جامعة سعد دحلب البليدة2008.
3. بوقرة عبد المجيد:الأستاذ و ممارسة القيادة الإدارية في الجامعة رسالة ماجستير تخصص تنظيم و عمل جامعة سعد دحلب البليدة 2007.
4. جبارة سامية : رضا الأستاذ الجامعي و علاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة باتنة 2008 .
5. رباب أفطي : التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل جامعة باتنة، 2008.

المجلات و الدوريات

1. أبو الوفا مجال محمد،رسمي محمد حسين:الإدارة الجامعية،مؤتمر قضية التعليم في مصر،نادي أعضاء هيئة التدريس جامعة أسيوط المجلد2، 1990.
2. بوسنة محمد::تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي و مدمساهمة في عملية التنمية،عرض تجربة الجزائر،مجلة العلوم الانسانية،جامعة قسنطينة،العدد13، 2000.
3. الحكمي إبراهيم الحسن: الكفاءات المهنية المتطلبة للأساتذة الجامعيين من وجهة نظر طلاب وعلاقتها لبعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، الرياض المملكة العربية السعودية، العدد90، 2004.
4. الخثيلة هند ماجد: مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي، مجلة جامعة ملك السعود، الدراسات الإسلامية،الرياض، 2000.
5. سعيد براق يحي،طارق على،العاني : تطوير الهيئات التدريسية في الجامعات و مؤسسة المعاهد الفنية مقترح أولى،دراسة حول تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات و المعاهد الفنية مطبعة مؤسسة المعاهد الفنية،وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،العراق،1984.
6. شحاته محمد حسن أحمد:العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى طلاب كلية التربية،مجلة البحث في التربية و علم النفس،جامعة ألمانيا،المجلد15،العدد الأول،2001.

7. عدس عبد الرحمن: ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، المنعقدة بجامعة الملك سعود، الرياض، 1983.
8. العديلي ناصر محمد : القادة و المديرين و تحديات الإبداع و التجديد، بحث منشور ،مجلة آفاق الإبداع، السعودية، 2002.
9. عسكر جمال: الفائض والعجز في أعضاء هيئة التدريس، دورية المجالس القومية المتخصصة، القاهرة، العدد الأول، 1977.
10. الفراجي عدنان على: البحث العلمي في الجامعات والمؤسسات الواقع والمعالجات، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 15، 2000.
11. محمد محمد حسن: تصور مستقبلي لدور تنظيمات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات التربوية، المؤتمر السنوي السابع، جامعة عين شمس، 2002.
12. معيض الثبيتي مليحان: التدريس كوظيفة أساسية من وظائف الجامعة، دراسة تحليلية نقدية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية، العدد السابع، الرياض، 1996.
13. منتصر حمزة حكيم: الحوافز المهنية و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر العلمي، الرياض، 1989.
14. نشأة فهمي محمد: التعليم الإداري و تحديات التطور الاقتصادي و الاجتماعي، بحث مقدم إلى مجلة المنتدى الفكر العربي الأول و المواصفات العالمية للجامعات، كلية الحدباء، جامعة الموصل، 2001.
- المنشورات والوثائق:
1. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 والمحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية، ملحق الجامعة ومصالحها المشتركة المواد، 24، 25، 26، 27.
2. مراسيم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد 104، 1971.
3. المرسوم التنفيذي رقم 08-130 الموافق لـ 03 ماي 2008، المحدد للأسلاك الخاصة بالأستاذ الباحث.
4. المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 و المحرر لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

www.almadapaper.net/sub/o5-660/p09.htm.09/11/2010.

www.alsaber.net/articles.php.09/11/2010

www.somerian-slates.com/p434.htm.09/11/2010

www.ahewaer-org/debat/show.art.asp-07/09/2010

www.kau.edu.sa/pressarch/09/11/2010

www.msaeya.com/nert/08/12/2010

مراجع باللغة الأجنبية

1. Flippo :and others,managment ;new yourk,1980.
2. Ghalamallah et autre,les enseignants Algériens les cahiers du cread,Alger,2002.
3. Grawitz ,madeleine :méthode des sciences sociales et dallaz, paris,1999.
4. Harry gray and how charles :university développement the balance between research and teaching higher éducation review,vol22,n°1,1989.
5. John denys :leadership in schools, heinemann education books,london,1980.
6. Kenth davis and New storm :human behaips at Work organisation behamior,mc Grow hill,7th édition .
7. Olmpia salas depaparella : perceptible analyser du développent académique et administratif des sciences de l'enseignement supérieur, stratégie et barieres, universite de georg washington ;1988.
8. Peter eddy :planning de l'enseignement ; new yourk 1992.

9. Rlosey Michael :Mastering the competencies of thman ressources ,management,38,N°02,1999.
10. Rozier brenda clark : développement professionnel de l'enseignement supérieur théorie de l'action de recherche, londre, 1989.
11. Sammeul certo,modera management diversity, qualité ethics and global environment,8ed,prentice-hall,2000.
12. Sp.robbins , conlter :managment,6th ed,new jersey,prentice,hall,1998.
13. Téfiani malika : université et nouvelles technologies en Algérie ,geneve-Afrique ,édition développement ,vol 28,N°02,1990.
14. UNESOCO,arab league, éducation and scientific organisation,1999.
15. Yruth yakier gohtlieb.es.ther : les facultés perceptibles des éléments influençant le développement professionnel de l'enseignement ; séminaire annuel de la recherche scientifique américaine, 1994.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

إستمارة رقم :.....

الموضوع :

اثر ممارسة المهمة الإدارية للأستاذ الجامعي على دوره العلمي و

البيداغوجي

دراسة ميدانية بجامعة سعد دحلب البليدة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور

ناصر قاسمي

من إعداد الطالبة

بن توتة بشيرة

ملاحظة :

بيانات هذه الاستمارة سرية و لا تستعمل إلا الأغراض علمية ، و المعلومات المقدمة من طرفكم تعتبر مساهمة منكم في البحث العلمي و لكم جزيل الشكر على مساعدتكم .

- ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية 2011/2010

الاستمارة

أولا - بيانات عامة :

1- الجنس : ذكر أنثى2- السن : 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل 4- التخصص : - علوم إنسانية و اجتماعية - علوم تكنولوجيا

5- الرتبة :

- أستاذ مساعد من الدرجة (أ) - أستاذ مساعد من الدرجة (ب) - أستاذ محاضر من الدرجة (أ) - أستاذ محاضر من الدرجة (ب) - أستاذ التعليم العالي

6- الأقدمية في التعليم الجامعي :

أقل من 5 سنوات من 05 إلى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

7- وظيفة المنصب الإداري الحالي :

8- مدة الأقدمية في المنصب الإداري الحالي :

ثانيا : بيانات خاصة بالفرضية الأولى :

- يفضل الأستاذ الجامعي التواجد في المنصب الإداري من أجل الامتيازات المادية و المعنوية .

9- كيف تقيم المستوى المعيشي للأستاذ الجامعي ؟

جيد حسن متوسط منخفض

- في حالة الإجابة بمنخفض ما هو السبب في ذلك ؟

قلة الأجر تدني الوضعية الاقتصادية للبلاد

أخرى تذكر.....

10- هل يغطي الراتب الذي تتقاضاه مختلف احتياجاتك ؟

نعم لا

11- هل راتبك يناسب الأداء الذي تقوم به ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟

.....

12- إذا جاءك عرض عمل في جامعة آخر غير الجزائرية هل توافق ؟

نعم لا

13- ما هي الأسباب التي تدفعك إلى ذلك

- قلة الأجر في الجامعة الجزائرية

- تدني المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي

- البحث عن الخبرة

..... أخرى تذكر

14- هل تقدم للأستاذ الجامعي حوافز مقابل أدائه في الجامعة ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ، ما هو نوع الحوافز المقدمة ؟

- حوافز مادية

- حوافز معنوية

- الاثنان معا

15- كيف تقيم المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي ؟

جيدة متوسطة متدنية

في حالة إذا كانت متدنية : ما هو السبب في ذلك

- قلة الأجر

- طغيان القيم المادية على القيم العلمية و المعرفية

..... أخرى تذكر

16- ما هي الأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي لممارسة المهام الإدارية ؟

- لأسباب مادية و معنوية

للتخفيف من عبء التدريس

لنسج علاقات شخصية على مختلف المستويات

لتحقيق الطموح القيادي

..... أخرى تذكر

17- هل ساعدك المنصب الإداري في :

- تحسين مستواك المادي و المعنوي

- في اكتساب خبرة إضافية

- في رفع مكانة الأستاذ الجامعي

18- هل استفدت من مسكن اجتماعي من طرف الجامعة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم هل كان هذا بعد توليك المنصب الإداري ؟

لا

نعم

هل تم حساب نقاط المنصب الإداري ؟

لا

نعم

19- هل تم حصولك على سيارة المصلحة بعد توليك للمنصب الإداري؟

نعم لا

20- هل انشغالك بالمهام الإدارية يخفف عنك عبء التدريس؟

نعم لا

ثالثا : بيانات خاصة بالفرضية الثانية

- انشغال الأستاذ الجامعي بالأعمال الإدارية يؤدي إلى تدني إنتاجيته العلمية .

21- هل ضيعت ملتقيات مهمة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم : كم عدد هذه الملتقيات؟

22- هل سجلت مشاركتك و لم تحضر؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كم مرة تم تسجيلك و لم تحضر؟

22- هل أنت بصدد إنجاز بحث أو دراسة ما؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي المدة التي استغرقها هذا الإنجاز؟

من سنة إلى سنتين من 3 إلى 4 سنوات 5 سنوات فما فوق

في حالة الإجابة بلا ما هي أهم العوائق التي تحول دون ذلك؟

الوقت و الجهد الفكري الذي يتطلبه إنجاز البحوث العلمية

قلة الموارد المخصصة للبحث

عراقيل إدارية

- في حالة كانت الإجابة عدم كفاية الوقت المخصص للبحث العلمي ، ما هي درجة التأثير ؟

كبيرة متوسطة ضعيفة

23- هل أودعت مداخلة و لم تحضر ؟

نعم لا
في حالة الإجابة بنعم : كم عدد المرات التي لم تحضر فيها ؟

24- ما هو عدد المقالات التي قمت بكتابتها ؟

- من 1 إلى 3 مقالات في السنة

- من 4 إلى 6 مقالات في السنة

- من 6 فما فوق

25- منذ التوظيف كم عدد الكتب المنشورة ؟

26- ما هو عدد الأبحاث و الدراسات التي أنجزتها منذ تولي المنصب الإداري

27- هل أنت مطلع على الجديد في تخصصك لمواكبة الوسائل التكنولوجية و

الأساليب العلمية الجديدة لتطوير الأداء و المهارات التدريسية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا لما يعود ذلك ؟

- لكثرة أعباء المهام الإدارية و قلة الوقت المتاح

- لقلة الوقت المتاح

- لعدم توفير الوسائل البحثية و التعليمية من طرف الجامعة

أخرى تذكر

28- هل تساهم في مشروعات اجتماعية

نعم لا

29- هل تنظيم وإدارة الاجتماعات و مهمات العمل الإدارية يأخذ من وقتك الكثير ؟

نعم لا

30- حسب رأيكم هل أعباء الممارسة الإدارية تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي و

تحصيله العلمي ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي درجة التأثير؟

كبيرة متوسطة ضعيفة

31- هل يستطيع الأستاذ الجامعي أن يوازن بين دوره العلمي و الإداري ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم إلى أي حد و فوقوا في ذلك ؟

إلى درجة كبيرة نوعا ما لم يوفقوا

في حالة الإجابة بلا : ما هي الأسباب ؟

كثرة أعباء المهمة الإدارية

أعباء العملية البحثية و التعليمية

أخرى تذكر

32- هذا الجمع بين الأدوار العلمية و الإدارية يؤثر أكثر على :

- الإنتاجية العلمية و الأداء التعليمي للأستاذ الجامعي

- على المستوى العلمي للطلبة

- على المناخ العلمي و تنظيمي للجامعة

- على العلاقات بين الأساتذة

أخرى تذكر

33- هل الإدارة هي علم و فن تترك للإداريين المكونين لتولي الأدوار الإدارية

بدلاً من أعضاء هيئة التدريس؟

لا

نعم

34- هل توافق لو تم إعفاء الأستاذ الجامعي من تولي الأدوار الإدارية؟

لا

نعم

نعم لماذا؟

لا لماذا؟

35- ألا تجد أن الأستاذ الجامعي يفتقد إلى المهارات الإدارية؟

لا

نعم

36- هل الإدارة الجامعية توفر الجو اللازم لإنجاح مهام الأستاذ كقائد إداري؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بلا لماذا؟

- غموض الاختصاصات في الهيكل التنظيمي الخاص بالأجهزة الإدارية

- مركزية القرارات التي لا تساعد على التجاوب مع المتغيرات المختلفة

- نقص المعلومات الكافية بسبب تعدد جهات إصدار القرارات و تعدد أجهزة الإشراف

- نقص الوسائل المادية و البشرية للتسيير الفعال

- عدم اهتمام إدارة الجامعة ببرنامج تدريبي للقيادات الجامعة لزيادة مهارتهم

التنظيمية و التخطيطية

37- ما هي أنسب طريقة لإسناد المنصب الإداري للأستاذ الجامعي؟

- بالتعيين على أساس الكفاءة
- بالتعيين على أساس الأقدمية
- بالانتخاب على أساس الكفاءة
- بالانتخاب على أساس الأقدمية

38- ما هو المكان الأفضل للأستاذ الجامعي؟

- قاعات المحاضرات و الإشراف

- مخابر البحث

- المكاتب الإدارية

- المقابلة -

أولا - بيانات عامة :

1- الجنس : ذكر أنثى2- السن : 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل 4- التخصص : - علوم إنسانية و اجتماعية - علوم تكنولوجيا

5- الرتبة :

 - أستاذ مساعد من الدرجة (أ) - أستاذ مساعد من الدرجة (ب) - أستاذ محاضر من الدرجة (أ) - أستاذ محاضر من الدرجة (ب) - أستاذ التعليم العالي

6- الأقدمية في التعليم الجامعي :

 من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة من 20 سنة فما فوق

7- وظيفة المنصب الإداري الحالي :

8- مدة الأقدمية في المنصب الإداري الحالي :

تقديم الحالة :

9- لماذا يفضل الأستاذ الجامعي التواجد في المناصب الإدارية ؟

.....

.....

.....

.....

10- لماذا يفضل البعض البقاء في مهام التعليم و البحث ؟

.....

.....

11- أين هو المكان الأفضل للأستاذ الجامعي قاعات الدراسة و مخابر البحث أو المكاتب الإدارية و أعباءها الكثيرة ؟

12- هل أعباء المهمة الإدارية الكثيرة تحول دون تفرغكم للأعمال البحثية ؟

13- هل تؤثر الممارسة الإدارية على دوركم العلمي و البيداغوجي ؟ وكيف ذلك ؟

14- هل أعباء المنصب الإداري يعيق مشاركتك في المؤتمرات و الملتقيات العلمية خارج و داخل الوطن ؟

15- هل يمكن إعفاء الأستاذ الجامعي من الأعمال الإدارية و تركها للإداريين للتفرغ الكامل للبحث العلمي ؟ و كيف يتم ذلك ؟

16- ألا ترى أنه يجب تحفيز البحث العلمي بشكل جدي و فعال و هذا بإدخاله ضمن الشروط اللازمة للأستاذ الجامعي لتولي المنصب الإداري ؟

17- هل يجب وضع قانون صارم يحدد مدة بقاء الأكاديميين في المناصب الإدارية ؟ و لماذا ؟

18- يرى البعض أن السعي وراء المنصب الإداري لتحقيق امتيازات مادية و معنوية ما هي ؟

.....

 19- يرى البعض أن الانشغال بالمنصب الإداري يشكل نوع من الإهدار بالنسبة
 للرأس المال البشري المكلف بالتأطير و تراجع الخبرة و الكفاءة مع مرور السنين
 كيف ذلك؟

.....

 20- هل يعمل المنصب الإداري للأستاذ الجامعي على إيجاد هوة بين الأساتذة و
 يؤدي إلى خلق محاور و تكتلات في الوسط الجامعي مما ينعكس سلبا على الواقع
 العلمي من جهة و على العلاقات بين الأساتذة المعروفة بالتوافق من جهة أخرى؟

.....

 21- كيف تنظر إلى ظاهرة ميل الأساتذة الجامعيين للسعي وراء المناصب
 الإدارية؟

.....
