



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بجامعة باتنة OI الحاج لخضر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د (LMD) في علم نفس العمل والتنظيم

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف:

أ.د. لخضر بن ساهل

إعداد الباحثة:

مريم فاطمي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عمر بوقصة	أستاذ	جامعة باتنة 1	رئيسا
لخضر بن ساهل	أستاذ	جامعة باتنة 1	مشرفا مقرا
حدة يوسف	أستاذ	جامعة باتنة 1	عضوا
يوسف جوادي	أستاذ	جامعة بسكرة	عضوا
حاتم سماتي	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي بريكة	عضوا

السنة الجامعية: 2021 - 2022



شكر وعرافان

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد قبل الرضا، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد على ما أعطيت، ولك الشكر على ما قضيت.

أتقدم بخالص الشكر والعرافان إلى الدكتور: لخضر بن ساهل على إشرافه على هذه الأطروحة، وحسن تعامله وكرم أخلاقه وسعة صدره، وتوجيهاته السديدة التي كانت لي سندا في مختلف منحرجات البحث أعطى لي الكثير من وقته فجزاه الله خير الجزاء.

كما يطيب لي في هذا المقام أن أترحم على روح أستاذي القدير المرحوم الدكتور أحمد غضبان رحمة الله عليه الذي كان بمقام والدي وسندا لي في كل خطوة خطوتها في هذا التخصص .

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة المحكمين الذين اقتطعوا جزءاً من وقتهم الثمين في تحكيم أدوات البحث وقدموا لي نصائحهم واقتراحاتهم القيمة.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تكريمهم بقبول مناقشة هذا العمل، وعلى كل ما قدموه من جهود مشكورة، وتوجيهاتهم العلمية السديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرافان إلى كل أساتذة كلية العلوم الإجتماعية أخص بالذكر الأستاذ الدكتور: بلقاسم بوقرة على كل الدعم والمساعدة التي قدمها لي وعلى توجيهاته العلمية النيرة، وكذا الأستاذة يوسفى حدة التي لم تدخر أي جهد في إثراء هذا العمل ومساعدتها لي، الأستاذ القدير سعيد مخلوفي، والأستاذة قارح سماح، وأخيرا أتقدم بخالص الشكر والتقدير والمحبة إلى الوالدين العزيزين باركا الله في عمرهما، إخوتي، أخواتي، أسرتي الصغيرة وخاصة زوجي الذي وقف بجاني في كل الأوقات وكان لي خير سند في مشواري الدراسي، أصدقائي وزملائي الذين شاركوني، ولم يبخلوا علي في تقديم يد المساعدة شكرا لهم جزيل الشكر.

فأحمدُ الله تعالى على توفيقه، وأسأله المزيد من فضله وإحسانه

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق:

ملخص الدراسة:

مقدمة أ

الجانب النظري

الفصل الأول: التعريف بموضوع الدراسة

1. الإشكالية 3
2. متغيرات ونموذج الدراسة 5
3. أهمية الدراسة 5
4. أهداف الدراسة 6
5. حدود الدراسة 6
6. المفاهيم الإجرائية للدراسة 6
7. الدراسات السابقة 9
- 1.7. الدراسات التي تناولت موضوع المعوقات التنظيمية 9
- 2.7. الدراسات التي تناولت موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية 13
- 3.7. دراسات مرتبطة بأبعاد المتغير الأول "المعوقات التنظيمية" 15
- 4.7. دراسات مرتبطة بالمتغير الثاني "أساليب تنمية الموارد البشرية" 20
- 5.7. التعقيب على الدراسات السابقة 23
8. فرضيات الدراسة 28

الفصل الثاني: المعوقات التنظيمية

تمهيد 30

30.....	1.المعوقات التنظيمية
31.....	1.1.نمط القيادة
32.....	أ. أهمية القيادة
34.....	ب. أنماط القيادة
38.....	ج. التنظيم القيادي الإداري في الجامعة
39.....	د. الصعوبات التي تواجهها القيادة في الجامعة
40.....	2.1. مركزية القرارات
40.....	أ. أهمية إتخاذ القرار
41.....	ب. أساليب إتخاذ القرارات
44.....	ج. مفهوم مركزية القرارات
46.....	3.1. نمط الإتصال والمعلومات
48.....	أ.أنواع الإتصالات
49.....	ب. أنماط الإتصال في الجامعة
50.....	ج. معوقات الإتصال في المنظمة
53.....	4.1. ظروف العمل
54.....	أ. أنظمة العمل وإجراءاته
56.....	ب. الإمكانيات المادية
57.....	ج. ضغوط العمل
59.....	د. علاقات العمل
61.....	خلاصة

الفصل الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية

63.....	تمهيد
63.....	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
64.....	2.تطور مسار إدارة الموارد البشرية
64.....	1.2. مرحلة ما قبل التصنيع "الحرفة":
65.....	2.2. مرحلة الثورة الصناعية
66.....	3.2. مرحلة الإدارة العلمية

67	4.2. مرحلة القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين
69	3. الإنتقال من إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
72	4. تنمية الموارد البشرية
75	5. أساليب تنمية الموارد البشرية
75	1.5. التكوين
83	2.5. النشاطات العلمية.....
88	3.5. الحوافز
94	4.5. تكنولوجيا التعليم
97	خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

100	تمهيد
100	1. منهج الدراسة
100	2. الدراسة الاستطلاعية
111	3. مجتمع الدراسة
112	4. عينة الدراسة
116	5. أدوات جمع البيانات
117	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
117	خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

120	1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
121	2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
122	3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
124	4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
126	5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
127	6. عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
129	7. عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

8. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة.....130

الفصل السادس: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....133

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....136

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....138

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....139

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....140

6. مناقشة نتائج الفرضية السادسة.....142

7. مناقشة نتائج الفرضية السابعة.....143

8. مناقشة نتائج الفرضية الثامنة.....145

- الإستنتاج العام والإقتراحات.....146

الخاتمة.....150

قائمة المراجع.....153

الملاحق.....167

فهرس الجداول

- الجدول رقم(1): يوضح النسب المئوية حسب استجابات أفراد العينة الإستطلاعية على أسئلة المعوقات التنظيمية 101
- جدول رقم(2): يوضح النسب المئوية حسب استجابات أفراد العينة الإستطلاعية على أسئلة أساليب تنمية الموارد البشرية 101
- الجدول رقم (3): يوضح ثبات استبيان المعوقات التنظيمية عن طريق ألفا كرونباخ 102
- الجدول رقم (4): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور نمط القيادة مع درجته الكلية 103
- الجدول رقم (5): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور نمط الإتصال والمعلومات مع درجته الكلية 103
- الجدول رقم (6): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مركزية القرارات مع درجته الكلية . 104
- الجدول رقم (7): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ظروف العمل مع درجته الكلية 105
- الجدول رقم (8): يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاوِر إستبيان المعوقات التنظيمية مع درجته الكلية 105
- الجدول رقم (9): يوضح صدق المقارنة الطرفية لإستبيان المعوقات التنظيمية 106
- الجدول رقم (10): يوضح ثبات إستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية عن طريق ألفا كرونباخ .. 107
- الجدول رقم (11): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التكوين مع درجته الكلية 107
- الجدول رقم (12): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الحوافز مع درجته الكلية 108
- الجدول رقم (13): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النشاطات العلمية مع درجته الكلية 109
- الجدول رقم (14): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النشاطات العلمية مع درجته الكلية 109
- الجدول رقم (15): يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاوِر إستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية مع درجته الكلية 110
- الجدول رقم (16): يوضح صدق المقارنة الطرفية لإستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية 111
- الجدول رقم(17): العدد الإجمالي للأساتذة لمجتمع الدراسة 112
- الجدول رقم(18): يوضح توزيع الإستبيانات الموزعة والمسترجعة 113
- الجدول رقم(19): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس 113
- الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الكليات 114
- الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية 114

الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....	115
الجدول رقم (23): يوضح البدائل والأوزان لإستبيان المعوقات التنظيمية وإستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية.....	117
الجدول رقم (24) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة.....	119
الجدول رقم (25): يوضح التفاعل بين المعوقات التنظيمية وتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	119
الجدول رقم(26): يوضح مستوى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة.....	120
الجدول رقم (27): يوضح متوسطات محاور إستبيان المعوقات التنظيمية	121
الجدول رقم (28): يوضح مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة.	121
الجدول رقم (29): يوضح متوسطات محاور إستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية.....	122
الجدول رقم (30): يوضح إختبار فريدمان لترتيب المعوقات التنظيمية.....	122
الجدول رقم (31): يوضح إختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف التحقق من ترتيب أبعاد إستبيان	124
الجدول رقم (32): يوضح إختبار فريدمان لترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية.....	125
الجدول رقم (33): يوضح إختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف التحقق من ترتيب أبعاد إستبيان	126
تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية.....	126
الجدول رقم (34): يوضح التفاعل بين المعوقات المتعلقة بنمط القيادة وتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	127
الجدول رقم (35): يوضح التفاعل بين المعوقات المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات وتطبيق أساليب	128
تنمية الموارد البشرية.....	128
الجدول رقم (36): يوضح التفاعل بين المعوقات المتعلقة بمركزية القرارات وتطبيق أساليب تنمية	129
م.ب.....	129
الجدول رقم (37): يوضح التفاعل بين المعوقات المتعلقة بظروف العمل وتطبيق أساليب تنمية الموارد	130
البشرية	130

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1): نموذج يوضح متغيرات الدراسة.....5
- الشكل رقم (2): يوضح أهمية القيادة33
- الشكل رقم (3): أنماط القيادة الإدارية35
- الشكل رقم (4): يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة47
- الشكل رقم (5): يوضح مراحل عملية التكوين.....78
- الشكل رقم (6): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس113
- الشكل رقم (7): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الكليات114
- الشكل رقم (8): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية115
- الشكل رقم (9): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية115
- الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح ترتيب أبعاد إستبيان المعوقات التنظيمية.....123
- الشكل رقم (11): أعمدة بيانية توضح ترتيب أبعاد إستبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية .125

فهرس الملاحق:

- 170 الملحق رقم (01): استمارة المعوقات التنظيمية وأساليب تنمية الموارد البشرية.....
- 174 الملحق رقم (02): إستبيان المعوقات التنظيمية.....
- 177 الملحق رقم (03): إستبيان يقيس مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية.....
- 179 الملحق رقم (04): ملحق الثبات والصدق لاستبيان المعوقات التنظيمية.....
- 183 الملحق رقم (05): ملحق الثبات والصدق لاستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية.....
- 187 الملحق رقم (06): ملحق يوضح خصائص عينة الدراسة.....
- 188 الملحق رقم (07): ملحق يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع للمتغيرات محل الدراسة
- 194 الملحق رقم (08): ملحق يوضح المتوسطات الحسابية لاستبيان المعوقات التنظيمية.....
- الملحق رقم (09): ملحق يوضح المتوسطات الحسابية لاستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية.....
- 199
- 204 الملحق رقم (10): قائمة الأساتذة المحكمين.....

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 ومستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، ثم التعرف على مدى تأثير المعوقات التنظيمية على تطبيق هذه الأساليب حيث تضمن متغير المعوقات التنظيمية العناصر الآتية: "نمط القيادة، نمط الإتصال والمعلومات، مركزية القرارات، ظروف العمل"، أما متغير أساليب تنمية الموارد البشرية فتضمن كل من: "التكوين، الحوافز، النشاطات العلمية، تكنولوجيا التعليم". اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى العينة العرضية المقدره بـ 173 أستاذاً دائماً، كما تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وعلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS25) في تفريغ البيانات وتحليلها من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة متوسط في جامعة باتنة 01.
- مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة متوسط في جامعة باتنة 01.
- هناك إختلاف في ترتيب المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة.
- هناك إختلاف في ترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية من حيث درجة تطبيقها من وجهة نظر أساتذة جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
- تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط القيادة على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
- تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
- تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بمركزية القرارات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
- تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
- وعلى ضوء النتائج التي تمخضت عن الدراسة الحالية، ارتأت الباحثة أن تقدم مجموعة من الاقتراحات والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ضرورة إقامة دورات تدريبية لمختلف فئات أعضاء هيئة التدريس " القدامى والجدد" لتحسين مهاراتهم وتطوير كفاياتهم التدريسية.
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.
- تطوير الجامعة للهيكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
- ضرورة تجهيز بيئة عمل ملائمة، تتوفر على المتطلبات الأساسية التي تساعد عضو هيئة التدريس على أداء مهامه على أكمل وجه.
- ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين بشكل عام والأساتذة بشكل خاص على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

Abstract :

This study aimed to reveal the level of organizational obstacles at the University of Batna 01 and the level of application of human resources development methods, and then to identify the extent of the impact of organizational obstacles on the application of these methods, as the organizational obstacles variable included the following elements: "leadership pattern, communication and information pattern, centralization of decisions, Working conditions, as for the human resource development methods variable, it included: "training, incentives, scientific activities, educational technology." The researcher relied on the descriptive approach and on the estimated random sample of 173 permanent professors. The questionnaire was also relied on as a tool for collecting study data and on the statistical packages program For Social Sciences (SPSS25) in data unloading and analysis through appropriate statistical methods, the study concluded the following results:

- The level of organizational obstacles from the point of view of the professors is average at the University of Batna 01.
- The level of application of human resource development methods from the point of view of professors is average at Batna University 01.
- There is a difference in the arrangement of organizational obstacles at the University of Batna 01 Hadj Lakhdar from the point of view of the professors.
- There is a difference in the order of human resources development methods in terms of the degree of their application from the point of view of the professors of the University of Batna 01 Haj Lakhdar

- The organizational obstacles related to leadership pattern affect the application of human resource development methods at the University of Batna 01, Haj Lakhdar.
- The organizational obstacles related to the communication and information pattern affect the application of human resource development methods at the University of Batna 01 Haj Lakhdar.
- The organizational obstacles related to the centralization of decisions affect the application of human resources development methods at the University of Batna 01 Haj Lakhdar.
- Organizational obstacles related to working conditions affect the application of human resource development methods at the University of Batna 01, Haj Lakhdar.

In light of the results of the current study, the researcher decided to present a set of suggestions, which can be summarized in the following points:

- The necessity of holding training courses for various categories of faculty members, "old and new", to improve their skills and develop their teaching competencies.
- The need to pay more attention to the objectivity of faculty members performance appraisal, because it is the only way to identify the performance gap and reveal their actual training needs.
- Developing the university's organizational structures and designing new structures that are flexible in order to be able to enhance its ability to adapt to emergency conditions, external developments and the environmental conditions it faces.
- The necessity of preparing an appropriate work environment that meets the basic requirements that help the faculty member perform his duties to the fullest
- The necessity of the university's awareness of the importance of a wide variety of psychological tools (material and moral stimulation) in order to help employees demonstrate their abilities and raise their qualifications.

مقدمة

مقدمة:

تميل الإدارة المعاصرة إلى الإهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمنظمات، نظرا لما تمتلكه من طاقات وقدرات لا تمتلكها بقية الموارد، إضافة إلى ما تكسبه للمنظمات وتميزها عن غيرها، فلا يتم ذلك إلا عن طريق وجود إدارة متخصصة تهتم بالأفراد وباحتياجاتهم ورغباتهم؛ ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل والإهتمام بالعامل وتحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه ليساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة من خلال الإعتماد على مجموعة من التقنيات والبرامج العلمية المختلفة التي تخدم الفرد والمنظمة؛ فوجود هذه الإدارة هو تخطيط وتنظيم القوى العاملة بغية الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

فقد أثبتت معظم التجارب والبحوث، أن نجاح الكثير من المنظمات المتطورة يُعزى إلى مدى اهتمامها وقدرتها على الإستثمار الأمتل في العنصر البشري لأنه العنصر المفكر والمبدع وهو محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات، وعليه تتوقف مدى كفاءة وكيان المنظمة وابرار ملامحها وتفوقها واستمراريتها.(عبد الوهاب: 2000، ص 113).

والجامعة باعتبارها مؤسسة اجتماعية ثقافية وتربوية ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تقوم به، والذي تتلخص نواتجه في التطوير والرقي بالمجتمعات؛ وباعتبارها أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها، كان لزاما عليها تامين مواردها البشرية والرفع من مهارتها، كفاءتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار في مواردها استثمارا فعالا يعظم الاستفادة منها ويجعلها رأسمال حقيقي.

وعليه فإن نجاح هذه الأخيرة يتوقف بالدرجة الأولى على ما يتوفر لديها من عناصر جيدة من أعضاء الهيئة التدريسية؛ فهي تعتبر من أحد المدخلات الأساسية في التعليم الجامعي وحلقة الوصل بين مدخلاتها التعليمية من جانب وبرامجها وأهدافها من جانب آخر. "وقد زاد الإهتمام بجودة عضو هيئة التدريس في ظل العولمة والتنافس العالمي في السنوات الأخيرة بصفته أحد العناصر الأساسية لضبط نوعية التعليم، حيث صارت تقوم الجامعات بوضع خطة مستقبلية لتوفير أعضاء هيئة تدريس أكفاء في كل تخصص وحسب حاجات ذلك التخصص على أن تتضمن الخطة برامج محددة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وتطوير كفاءتهم العلمية والبحثية والمهنية."(عيد سليم: ب س، ص127).

ويشير كل من حسن مختار ومحمد طه (2006) أنه " في كثير من الأحيان قد تعترض أجواء تنفيذ برامج التنمية المهنية في الجامعة بعض الصعوبات مثل: قلة البرامج التدريبية، قلة المشاركة البحثية في المؤتمرات والندوات العلمية، عدم وجود إستراتيجية واضحة للقرارات... الخ كل هذه الأمور قد تقف عائق أمام عضو هيئة التدريس" (ص 96)، ونظرا لتعدد الوظائف في الجامعة الحديثة وانتشار التحديات العالمية المعاصرة والمشكلات التي يواجهها التعليم الجامعي، فقد أصبح التعرف على هذه المشكلات ضرورة ملحة والوقوف عليها وحلها لأنها تقف حاجزا في تحقيق الأهداف بالشكل القانوني والسليم، ولقد اتسمت تجارب الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا بتنوع البرامج التي تقدم من أجل السيطرة على المشكلات التنظيمية والعقبات الإدارية التي تواجه عضو هيئة التدريس من حيث ارتباطها المباشر بتطوير والإستثمار في هذا الأخير كرأس مال أساسي (ابراهيم أحمد:2012، ص 123).

لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة بسيطة لإبراز بعض هذه المعوقات التي تعاني منها مختلف المؤسسات أهمها المؤسسة الجامعية؛ تحت عنوان **المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية؛** وقد تم تناولها في خطة بحث إشملت على مقدمة وخاتمة وستة فصول مقسمة إلى جانبين أحدهما نظري واشتمل على ثلاثة فصول وهي: التعريف بموضوع الدراسة؛ تطرقت فيه الباحثة إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة، وأخيرا فرضيات الدراسة، الفصل الثاني المعوقات التنظيمية، والفصل الثالث بعنوان الإدارة وأساليب تنمية الموارد البشرية.

أما الجانب الميداني فقد اشتمل على: الفصل الرابع الذي يصف الإجراءات المنهجية المتبعة خلال الدراسة الميدانية، تطرقنا فيه إلى إجراء الدراسات الإستطلاعية والأساسية بالتفصيل وفقا لخطوات البحث العلمي، الفصل الخامس: خصص لعرض وتفسير نتائج الدراسة، أما الفصل السادس والأخير: فقد تمت فيه مناقشة وتفسير نتائج الدراسة بالإضافة إلى استنتاج عام يجمعهم؛ وفي الأخير بعد تحرير خاتمة عامة للبحث كان من الواجب علينا أن نعدد جملة من الإقتراحات التي تخدم الموضوع ثم نسرد قائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: التعريف بموضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
 2. متغيرات ونموذج الدراسة
 3. أهمية الدراسة
 4. أهداف الدراسة
 5. حدود الدراسة
 6. المفاهيم الإجرائية للدراسة
 7. الدراسات السابقة
- 1.7 الدراسات التي تناولت موضوع المعوقات التنظيمية
 - 2.7 الدراسات التي تناولت موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية.
 - 3.7 دراسات مرتبطة بأبعاد المتغير الأول "المعوقات التنظيمية"
 - 4.7 دراسات مرتبطة بأبعاد المتغير الثاني "أساليب تنمية الموارد البشرية"
 - 5.7 التعقيب على الدراسات السابقة
 8. فرضيات الدراسة

1. الإشكالية:

يمثل التعليم العالي الركيزة الأساسية للتقدم والتطور في مختلف مجالات التنمية الشاملة، ولأن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها أصبح من الضروري أن يسعى التعليم العالي والجامعي إلى تزويده بالمهارات والكفاءات المناسبة، حتى يقوم بدوره الكامل في احداث التنمية الشاملة في ميادين الحياة المختلفة خاصة في ظل التوجهات المحلية والعالمية وقضايا العصر المتجددة، لذا تتميز مؤسسات التعليم العالي بطبيعة مختلفة عن غيرها من المؤسسات التعليمية لما لها من علاقة مباشرة بجوانب الحياة المختلفة، فضلا عن كون مؤسسات التعليم العالي بمثابة أداة التنمية في المجتمع عالميا واقليميا ومحليا.

إن الجامعة كإحدى المؤسسات التعليمية الهامة تعتبر معقل الفكر الإنساني، ومصدر الإستثمار وتنمية الثروة البشرية فهي مصنع للعناصر الفاعلة في المجتمع، تتحمل مسؤولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها ومجابهة التحديات التي تواجهها لمتطلبات الوقت الراهن، كما أنها أساس الرقي والتقدم وركن من أركان المجتمع السليم، لما تشتمل عليه من هياكل مادية وطاقت بشرية كبيرة، تتكون من الأساتذة الذين يعدون نخبة هذا المجتمع. فمكانة الأستاذ الجامعي تضحى بأهمية كبيرة لأنه يعتبر مورد أساسي وحقيقي يثمن صورة ومكانة الجامعة في مستويات عدة سواء من الناحية العلمية والعملية، وهو ما يوجب على الجامعة تحويل أنظارها نحو هذا المورد المهم الذي لا يمكن تعويضه ولا استنساخه أو التخلي عنه، وذلك بالاهتمام به والعمل على تنميته على مستوى جميع النواحي من أجل خلق فيه روح الإبداع، الابتكار، التميز، الثقة.

ونظرا لأن الأستاذ لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات خاصة في ظل التقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر الحالي، فقد أصبح من الضروري أن يمتلك هذا الأخير مستوى متجدد من المعلومات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته، لذلك أصبح الإنماء المهني المستمر للأستاذ أكثر ضرورة من أجل توفير مناخ تعليمي نوعي؛ يقتضي على تزويده بمواد التجدد في المجالات العملية التربوية، وبالمستجدات في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم، وتدريبه عليها وإجراء البحوث الإجرائية... الخ، وتهدف هذه العملية في إطار تجويد العملية التعليمية، وضمان أساتذة مكونين أصحاب كفاءة يلبوا تطلعات المجتمع يواجهون تحديات ومتطلبات العصر، ويحققون أهداف الجامعة التي تظهر على شكل مخرجات تعمل على خدمة المجتمع عموما. ومع التطور والتقدم المتسارع والمتجدد الذي تشهده الساحة العلمية العالمية، أصبح الاطلاع على واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يعتبر ضرورة لا بد منها للانطلاق نحو تطوير العملية التعليمية كما

أن تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس يصبح عملية ملحة وألوية مهمة يجب عدم إهمالها حتى إذ أنهم بكفاءاتهم وفعاليتهم وسلوكياتهم يصبحون هم النموذج والقذوة وهم اللبنة الأساسية التي تقوم عليها الجامعة" (عظيمي: 2019، ص 61).

لكن ما نلاحظه اليوم أن السعي في تطبيق سياسة معينة لتنمية ذا المورد، غالبا ما تصطدم بمجموعة من العراقيل والمشكلات التنظيمية والتي عرفت بالمعوقات التنظيمية ؛ هذه الأخيرة كما ذكرها القرويتي (2000) : " هي تلك العوامل التي تؤدي إلى الإنحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي" (ص 107). ولا شك أن هذه المعوقات تؤثر بصورة غير مرضية على ممارسات أعضاء هيئة التدريس في المجالات التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، فتواجد عضو هيئة التدريس في بيئة تعليمية غير ملائمة تكثر فيها العراقيل والمشكلات يعد من أسباب قتل روح الإبداع فيه وضعف الإنتاج وعاقة تحقيق الأهداف، حتى أنها كثيرا ما تدفع بعض الأساتذة للبحث عن جامعات أخرى سعيا منهم وراء تحسين الظروف المادية وتوفير البيئة الأكثر ملاءمة للتدريس .

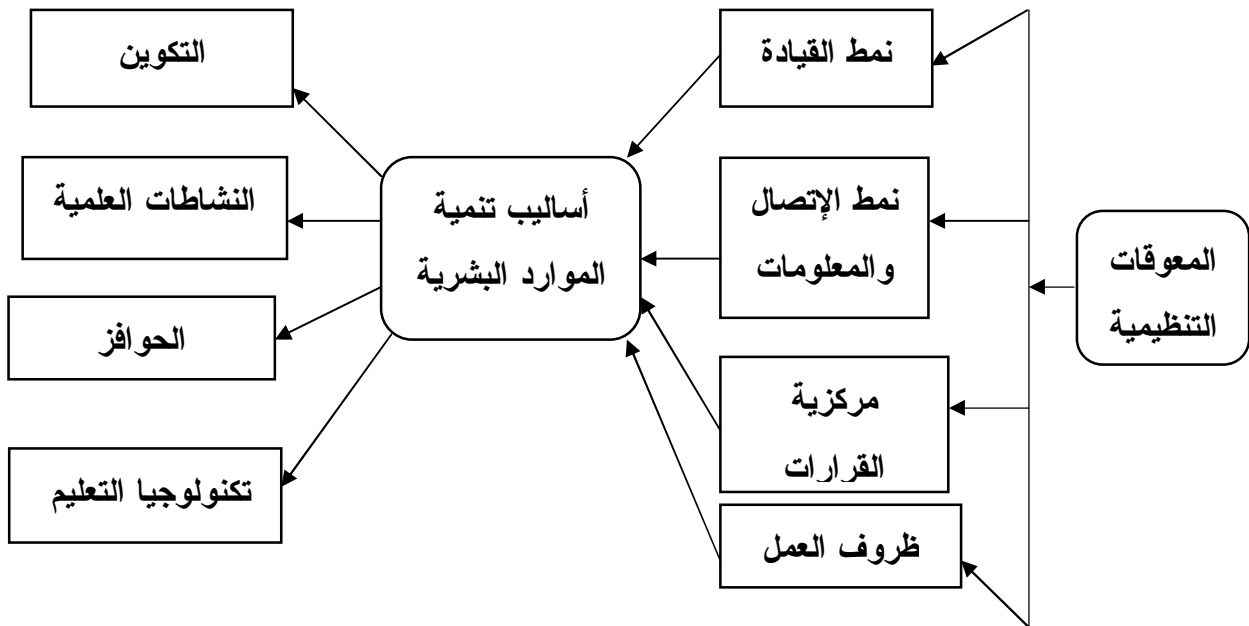
فالبينة لها انعكاس وتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم لذا يتوجب على الإدارة المسؤولة تحسين المناخ العلمي والعملية والأجواء التنظيمية، وتوفير هياكل ووسائل تعليمية وبحثية مطابقة للمواصفات المطلوبة مجهزة بالتكنولوجيات الحديثة، وتزويد فرص تنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الإحترام والثقة والحوار، وكذا زيادة تفعيل مشاركتهم في صنع قراراتها فهذه كلها تعد أسبابا مشجعة تجعل الأساتذة يسلكون السلوك الإيجابي نحو عملهم وأدائهم .

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة الحالية لمعرفة كيف تؤثر المعوقات التنظيمية على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) في البيئة الجامعية؛ وبناء على ما سبق كانت التساؤلات التالية:

1. ماهو مستوى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة؟
2. ماهو مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة ؟
3. هل هناك إختلاف في ترتيب المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة؟

4. هل هناك إختلاف في ترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية من حيث درجة تطبيقها من وجهة نظر أساتذة جامعة باتنة 01 الحاج لخضر؟
5. هل تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط القيادة على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر؟
6. هل تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بمركزية القرارات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر؟
7. هل تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر؟
8. هل تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر؟
2. متغيرات ونموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن مستوى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 ومدى تأثيرها على تنمية الموارد البشرية، وتتبع أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله ؛ وهو الموارد

البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية والتعليمية، ونظرا للاهتمام الكبير الذي أولته وتوليه المؤسسات الرائدة في العالم ومؤسسات التعليم العالي بتنمية مواردها البشرية بالأخص أعضاء الهيئة التدريسية التي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عال و متميز لتحقيق استراتيجيتها وأهدافها؛ وذلك من خلال تفعيل وتطوير سياسة التنمية المهنية بمختلف أساليبها في الجامعة، كونها أحد أسباب تجويد مخرجات الجامعة من خلال استمرارية تطوير كفاءات ومهارات الأساتذة، الذين يعتبرون حجر الزاوية في التعليم الجامعي وعنصر أساسي بالغ الأهمية ومفتاح تحقيق النوعية والريادة.

4. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن مستوى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
- تسليط الضوء على واقع سياسة تنمية الموارد البشرية التي تتبعها جامعة باتنة 01 (الأساتذة الجامعيين).
- تحديد المعوقات التنظيمية التي تقف كعقبة أثناء تطبيق مجموعة من أساليب تنمية الموارد البشرية في الجامعة والمتعلقة بالمحاور الآتية:
 - ✓ نمط القيادة.
 - ✓ مركزية القرارات.
 - ✓ نمط الاتصال والمعلومات.
 - ✓ ظروف العمل.

5. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس الدائمين بجامعة الحاج لخضر باتنة 01 (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإسلامية، كلية الأدب العربي والفنون، كلية الاقتصاد والتسيير).
- الحدود الزمنية للدراسة الميدانية: من 06 أكتوبر 2019 إلى 10 مارس 2020.
- الحدود المكانية: جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.

6. المفاهيم الإجرائية للدراسة:

تشمل الدراسة على عدد من المفاهيم الأساسية التي يجب ضبطها إجرائيا وهي: المعوقات التنظيمية، أساليب تنمية الموارد البشرية.

- **المعوقات التنظيمية:** تمثل القيود التنظيمية أو المواقف أو الأشياء التي تمنع الموظفين من أداء ما يصل إلى قدراتهم" (Spector & Jex : 1998,P112).

تشير إلى مجموعة الصعوبات والعراقيل داخل الجامعة، التي تقف كحاجز لتنمية المورد البشري (الأستاذ الجامعي) وتطوير مهاراته وقدراته في مجال التدريس والبحث العلمي وتتمثل هذه الصعوبات في نمط القيادة، نمط الإتصال والمعلومات، مركزية القرارات، وظروف العمل.

- **نمط القيادة:** "الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (ستارك: 2004، ص 28).

الأسلوب الإداري الذي يمارسه المسؤول الأكاديمي لزيادة دافعية العاملين وأعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم الدعم والحوافز اللازمة، وتوجيههم الوجهة الصحيحة للقيام بمهامهم من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع.

- **نمط الإتصال والمعلومات:** " تلك العملية التي تنطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً" (العلاق: 2009، ص 18).

يقصد به ذلك النظام الذي تعتمد عليه الجامعة داخل الكليات والأقسام لتبادل المعلومات والأفكار والقرارات بين المجموعات والأفراد .

- **مركزية القرارات:** تشير إلى أن سلطة صنع القرار تتركز لدى عدد قليل من القادة في الجزء العلوي من الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات في الأعلى ثم يتم إبلاغها لمديري المستوى الأدنى للتنفيذ. (Showalter :2002 ,P223).

ويقصد بها تجمع صلاحية القرار لدى سلطة العمداء ورؤساء الأقسام وعدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في مناقشة قرارات اللجان العلمية، وقرارات المجلس العلمي، وقرارات مجلس الكلية.

- **ظروف العمل:** هي تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال؛ بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو عاقبة وتيرة العمل. (عبد الغاني: 2008، ص 116).

ظروف العمل هي كل ما يحيط بعضو هيئة التدريس في مكان عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها ونحدها

إجرائيا في دراستنا في كل من (أنظمة وإجراءات العمل، الإمكانات المادية، ضغوط العمل، علاقات العمل).

- أساليب تنمية الموارد البشرية: " استراتيجية داخلية تتبعها المنظمة بغرض استيعاب التفاعل الحاصل باستمرار بين معطيات البيئة الداخلية والمحيط بها من الخارج ". (عرعور: 2011، ص160).

مجموعة من الأساليب والسياسات التي تنتهجها الجامعة لتنمية المورد البشري (الأستاذ الجامعي) لتطوير مهاراته وقدراته في مجال التدريس والبحث العلمي ومنها التكوين، الحوافز، النشاطات العلمية، تكنولوجيا التعليم.

- التكوين: "إعداد الفرد وتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بالعمل وكذلك اكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية." (الشميمري: 2005، ص113).

ونقصد به في هذه الدراسة ذلك البرنامج المسطر من طرف وزارة التعليم العالي المعد للأساتذة أثناء ممارستهم لمهنتهم، تتاح فيه الفرصة للمشاركين بتنمية معلوماتهم ورفع مستويات أدائهم، ويتم عن طريق ورش العمل، الزيارات الميدانية، المحاضرات، الندوات، والتربصات القصيرة أو طويلة المدى.

- الحوافز: "وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة " (ربيع: 2008، ص 201).

تلك السياسة التي تنتهجها الجامعة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل المثمر والناجح سواء أكانت حوافز مادية كالأجر أو الراتب، المردودية والمكافآت التي تمنح للأساتذ والتي بدورها تشبع حاجاته ورغباته وتشجعه على زيادة الجهد، أو معنوية على سبيل المثال : الإطراء والمدح، تفويض الصلاحيات والمشاركة في القرارات، شهادة تقدير أو علاوات تُعطى للفرد تعبيرا على مجهوداته الناجحة وتشجعه على المواصلة .

- النشاطات العلمية: "كل حدث يتم تنظيمه من قبل هيئة أو مؤسسة بهدف تحقيق عملية المعرفة وطرح آخر المستجدات في مجال محدد عن طريق تأمين اللقاء لمجموعة من الباحثين المهتمين في هذا المجال." (الحميضي: 1432، ص 111).

كل النشاطات والتظاهرات العلمية التي تنظمها الجامعة بهدف طرح آخر المستجدات في مجال أو موضوع معين، ويشارك فيها أعضاء هيئة التدريس سواء أكانت داخل أو خارج الوطن قد تكون ملتقيات علمية، ندوات، أيام دراسية..الخ.

- **تكنولوجيا التعليم:** "تطبيق المعرفة عن طريق التكنولوجيا بغرض رفع مستوى التعليم أو هي استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية" (Richey:2008,P25).

ونقصد بها كل الأدوات التكنولوجية المتوفرة في الجامعة والمحقة للأهداف التعليمية مثل العروض التقديمية، اللوحات الذكية، الحواسيب صفحات الواب، مواقع المشاركات الاجتماعية على شبكات الأنترنت...الخ والتي تساعد وتسهل على عضو هيئة التدريس أداء مهامه .

7.الدراسات السابقة:

بما أن البحث العلمي تراكمي فالوقوف على الدراسات السابقة يعتبر من أهم الخطوات التي يجب أن يقوم بها الباحث، لأنها تقدم له نتاج جهد باحثين سبقوه في موضوع بحثه محل الدراسة والتطرق إلى أهداف من سبقوه وأساليبهم في البحث، والعينة، والأدوات التي استخدموها في دراساتهم .

موضوع المعوقات التنظيمية وأساليب تنمية الموارد البشرية تناوله الباحثون بشكل مختلف ومتنوع الطرح في العديد من بيئات العمل والمنظمات، وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة التي استفادت منها الباحثة في هذه الدراسة والتي تم تقسيمها إلى أربعة أقسام دراسات متعلقة بموضوع المعوقات التنظيمية، دراسات متعلقة بموضوع أساليب تنمية الموارد البشرية، دراسات متعلقة بأبعاد متغير المعوقات التنظيمية، ودراسات متعلقة بأبعاد أساليب تنمية الموارد البشرية.

1.7.الدراسات التي تناولت موضوع المعوقات التنظيمية" :

- دراسة سعود بن محمد العريفي (2006): المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين - دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة (المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز - كلية الإقتصاد والإدارة) حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية: ماهي أهم المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض؟ وهدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالمحاور التالية: القيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الإتصالات والمعلومات، المركزية وتفويض الصلاحيات، الإمكانيات المادية

والبشرية المتاحة، ضغوط العمل، إنعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل .
ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة تكونت من 55 فقرة وفق مقياس ليكرت.
باتباع المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدة التطوير الإداري
والبالغ عددهم 123 عامل تمت عملية تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسبة المئوية
لوصف الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة. المتوسطات الحسابية للإجابة على أسئلة
الدراسة، وجاءت النتائج على أن نسبة معوقات الإبداع الإداري الخاصة بالقيادة منخفضة،
المعوقات المتعلقة بكل من (الحوافز، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات،
المركزية وتفويض الصلاحيات، ضغوط العمل، إنعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل
العمل) جاءت بدرجة متوسطة، في حين كانت درجة المعوقات مرتفعة بالنسبة للإمكانيات
المادية والبشرية.

- دراسة ساكري الصالح(2008): المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية -
دراسة ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات (باتنة -فسديس-عين توتة) نموذجاً، رسالة مقدمة
لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير. استهدفت، التعرف على المعوقات التنظيمية
وتأثيرها على فعالية الجماعة المحلية ومنها تأثيرها على العمليات التنظيمية موضوع الدراسة،
وانطلقت الدراسة من تساؤل الرئيسي: هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية العمليات
التنظيمية(لا مركزية الإدارية - التخطيط - تسيير الموارد البشرية-اتخاذ القرارات) بالجماعة
المحلية؟ إتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما عن أدوات جمع البيانات
المستخدمة في الدراسة كانت " الملاحظة، المقابلة، الاستمارة" واستخدم بعض الأساليب
الإحصائية المعتمدة: التكرارات والنسب المئوية، وطبقت الاستمارة على العينة العشوائية
البسيطة من خلال كتابة اسم كل بلديات الولاية في قصاصات ثم خلطها وسحب عينة تقدر ب
50% من مجموع البلديات والذي يقدر بـ 61 بلدية وتمثل هذه النسبة في ثلاث 03 بلديات،
وهي بلدية(باتنة، فسديس وعين التوتة) واعتبرت كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية، وعليه يكون
مجموع مفردات عينة البحث التي أجري عليها المسح الشامل بالبلديات الثلاث هو واحد
وسبعون مفردة(71)، وكشفت الدراسة على النتائج التالية:

▪ وجود تشبث بالإجراءات والتعقيدات الإدارية في أعمال الجماعة المحلية.

- عدم وجود كوادر متخصصة وانخفاض في المستوى التعليمي والخبرات لرؤساء المصالح وأعضاء الهيئة التنفيذية أدى في أغلب الأحيان إلى عدم قدرتهم على تحديد احتياجات الجماعة المحلية من الموارد المتاحة لها.
 - سيادة القيم الثقافية السالبة من المحسوبية والعشائرية والولاء الشخصي في بعض الأحيان .
 - عدم مشاركة مسؤولي المصالح بالجماعة المحلية في عملية اتخاذ القرارات ووجود انفراد بالقرار مما أدى في الكثير من الأحيان إلى اختيار البديل الأسوأ والغير نافع وانتشار بين هؤلاء المسؤولين اللامبالاة والإهمال وانعدام المبادرة.
 - المعوقات التنظيمية تعمل على الحد من فعالية المنظمة مما تنعكس سلبا على الأهداف التي أنشئت لأجلها والمتمثلة في إحداث تنمية محلية.
- دراسة عبد الله بن سعد بن جليغم (2009): بعنوان " المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاجتماعية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض السعودية. انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة المعوقات التنظيمية بفاعلية إدارة الوقت من جهة نظر الأفراد العاملين في إدارة جوازات مدينة الرياض اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي بمدخلية: المدخل المسحي لاستقصاء أفراد الدراسة والمدخل الوثائقي في تحليل أدبيات الدراسة من مراجع أساسية، أما أداة الدراسة فقط استخدم الاستمارة وطبقها على جميع الأفراد العاملين في إدارة جوازات مدينة الرياض حيث اتبع أسلوب الحصر الشامل وبعد التطبيق حصل الباحث على 243 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي واعتبرها الباحث أنها عينة عشوائية الحجم توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- غياب الحوافز المشجعة على استثمار الوقت بكفاءة.
 - العلاقات الجيدة بين العاملين التي تساهم في إنسانية العمل.
 - تحديث اللوائح والأنظمة لتواكب التقنية الحديثة.
- دراسة نزيهة شاوش (2017) : المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة -دراسة ميدانية على عينة من عاملات الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعية بمدينة خنثلة- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د)، علم إجتماع تخصص إدارة وعمل. هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة

وذلك من خلال طرح الإشكالية الآتية: ماهي أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟ إتمدت الباحثة في دراساتها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت في جمع البيانات على الملاحظة والمقابلة وعلى الإستبيان حيث تم إختيار ثمانية وخمسون (58) امرأة عاملة واللواتي لهن الحق في الترقية الوظيفية من مجموع 123 من العاملات تمت الدراسة بأسلوب المسح الشامل، وكانت النتائج كالاتي:

- عدم استفادة المرأة العاملة من فرص الدورات التكوينية وفرص تفويض السلطة، وضعف تقييم المسؤولين لمجهودات المرأة.
- نتائج الفرضية الجزئية الأولى تشير أن هناك عراقيل تعترض المرأة العاملة من فرص ترقيتها وظيفيا في المنظمة، ولعل من أهم المعوقات المرتبطة بالمرأة العاملة هي تلك العوامل والمشكلات الوظيفية المرتبطة بعدم استفادتها من فرص دورات تكوينية، وتتمثل في كون الإدارة لا تمنح فرصا للاستفادة من دورات تكوينية (داخلية وخارجية).
- نتائج الفرضية الجزئية الثانية تشير إلى أن هناك عراقيل تعترض المرأة العاملة أمام تدرجها الوظيفي في مناصب المسؤولية، ولعل من أهم المعوقات المرتبطة بالمرأة العاملة هي تلك العوامل والمشكلات الوظيفية المرتبطة بعدم استفادتها من فرص تفويض السلطة، وتتمثل في عدم تفويض المسؤول المباشر بعض من صلاحيته في حالة مغادرته أو تغيبه عن العمل، وهذا راجع لعدم قدرتها على فرض نفسها وعلى مرؤوسيه من الرجال والنساء.
- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تشير إلى أن هناك عراقيل تعترض المرأة العاملة وهي السبب الأبرز وراء حرمان هذه الأخيرة من فرص الترقية الوظيفية، ولعل من أهم المعوقات المرتبطة بالمرأة العاملة هي تلك العوامل والمشكلات الوظيفية المرتبطة بضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة، ويتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات تستند إلى العوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية وتتضمن هذه العوامل المرتبة ماييلي (ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا، الذكورية على المناصب العليا، غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا، إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب).

2.7. الدراسات التي تناولت موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية:

- دراسة هشام بوكفوس (2006): أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير وتساءل الباحث في هذه الدراسة عن أهم الأساليب التنموية التي تتبعها المؤسسة العمومية الجزائرية وذلك من أجل الاستفادة من قوة العمل المستغلة سواء من جانب العاملين أو المديرين بتعليمهم وزيادة معارفهم وقدراتهم، أو بتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم ومواكبة التقدم التكنولوجي. بالنسبة للعينة فقد إختار الباحث 258 عاملا موزعين على وحدات إدارية مختلفة، واستخدم منهج المسح الإجتماعي الذي يقتضي فيه على جمع المعلومات والحقائق بالقدر الذي يصل من خلاله إلى وصف وتوضيح وقياس المتغيرات القائمة التي تتحكم في الظواهر القائمة، أما نتائج الدراسة فقد جاءت كما يلي:

- نتائج الفرضية الأولى أظهرت أن التدريب في هذه المؤسسة كان يتم على شقين من خلال المشرف المباشر والعامل القديم، والخارجي عن طريق فروع المؤسسة أو مراكز التكوين، غير أن ماهية التكوين تبقى غامضة لدى العمال ويرجع ذلك أساسا إلى قنوات الإتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال، كما أن التدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييرا لإتجاهاتهم.
- أما نتائج الفرضية الثانية فأظهرت أن إتجاهات العمال قد تأثرت بالعملية التدريبية وهذا ما ظهر من خلال ميلهم لعملهم كما تأكد أن أغلبية العمال يحبون عملهم ويسعون إلى إتقانه، كما تأكد أن إختيار العمال لزملائهم كان على أساس التقارب الوظيفي والذي أثبت من خلال تعاونهم في أداء عملهم، هذه العلاقات التي أصبحت فيما بعد علاقات إنسانية ساهمت في حل مشكلات العمال.

- دراسة مليكة عرعور (2011): أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها - دراسة نظرية: هدفت من خلالها إلى توضيح أهمية المورد البشري في المنظمة ودوره فيها، وكذا ما يجب أن تقدمه المنظمة للمورد البشري لتجعله مواكب للتغيرات العالمية وبالتالي تعطيه القدرة والطاقة لخلق الدافعية والإستمرار كما ركزت على كيفية مواكبة التغيرات الحاصلة فكريا في العالم الخارجي للمنظمة عن طريق التدريب بأشكاله المختلفة. وخلصت إلى أن تنمية المورد

البشري هو طريقة لتزويد المنظمة بالطاقة الفاعلية والحقيقية في الحفاظ على ديمومتها المواكبة للتغير المستمر.

- دراسة نبيلة جعيج و رابح بوقرة (2013): معوقات تطوير سياسة تنمية الموارد البشرية دراسة حالة جامعة المسيلة، وهدف الدراسة كان التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية والسياسات المتبعة في ذلك، إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الإستبانة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة 1237 موظف أكاديمي (أستاذ) و773 موظف إداري وقد تم توزيع الإستبيان على 200 موظف أكاديمي وإداري وإسترجعت 120 إستبانة بمعدل 60%. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر للموظف وتعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة في جامعة المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم أداء الموظف وتطوير ورفع مستوى أدائه في جامعة المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي للموظف وتعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة في جامعة المسيلة.
- توجد معوقات تحول دون تطوير وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين.

- دراسة نبيلة جعيج و رابح بوقرة (2017): تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها_ دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة - الجزائر: وطرحت الإشكالية الآتية : ما واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر قياداتها ؟ وما معوقات تطويرها؟ وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة.

- المسيلة والتعرف على معوقات تطويرها. إعتد الباحثان على المنهج الوصفي وكذا الإستبانة وتكون مجتمع الدراسة من 108 فردا ممثلة في نائب رئيس الجامعة، نائب العميد وتوصلت نتائج الدراسة: إلى إعتداد الجامعة على مجموعة من السياسات لتنمية المورد البشري بدرجة أعلى من المتوسط الفرضي والذي يساوي 3، أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد أثبتت أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد معوقات تحول

دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,52 وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي 3.

- دراسة هاني ربحي أحمد عبد العال (2018): أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة - رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة: هدفت الدراسة إلى:1- معرفة أثر أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة في تحقيق الجودة الشاملة، 2- التعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة، 3- إبراز المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك الإسلامية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 218 موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية. مستوى تطبيق الجودة الشاملة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة 81.4 من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة؛ بمعنى أنه كلما زادت أساليب تنمية الموارد البشرية زادت الجودة الشاملة.

3.7. دراسات مرتبطة بأبعاد المتغير الأول "المعوقات التنظيمية":

1. نمط القيادة:

- دراسة بشير عربيات (2012): أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، إذ تكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، التقليدي، التسلسلي، والترسلي "التساهلي") ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من 222 من أعضاء الهيئة، وقد

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالأداء قد بلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.85)، وتبين وجود أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام الأكاديمية عند استلامهم لمناصبهم من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.

- دراسة محمد علي عاشور (2012): درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك وكذا التعرف على أثر "متغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية في تصوراتهم" تكون مجتمع الدراسة من 750 عضو حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة اشتملت على 200 فرد أي ما نسبته 27%، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من 48 فقرة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلطي وبدرجة متوسطة، ثم جاء النمط القيادي المتساهل وبدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية. هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها العمل على حث رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي التسلطي والنمط القيادي المتساهل وعقد دورات وورش تدريبية بشكل دوري لتعريف رؤساء الأقسام الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالأنماط القيادية الإيجابية للعمل بموجبها وممارستها والأنماط القيادية السلبية والابتعاد عن الأخذ بها أو ممارستها.

2. نمط الإتصال والمعلومات:

- دراسة زيتوني صبيبة (2001) : حول طبيعة نظام الاتصال السائد بين الإدارة والأساتذة في المؤسسات التربوية الجزائرية. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد المعوقات التي تحكم كل نمط من أنماط الاتصال وأجريت دراسة وصفية ميدانية في ثلاث ثانويات على عينة عشوائية تكونت من 22 إداري و 50 أستاذ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد، ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرارات، إلى جانب الإدارة، وأن المشاركة في المجالس، والاجتماعات تعد مفرغة من محتواها.
 - نظام الاتصالات الذي يسود في المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب، ويتصف بالتعقيد في المعاملات كما أن وسائل الاتصال في المؤسسة التعليمية قليلة ولا تمكن الأستاذ، والإدارة من أداء مهامهم.
- دراسة أجيم الطاهر (2007): حول الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية الاتصال في الجامعة الجزائرية وشملت عينة الدراسة على 1500 فرد، مقسمة على خمس فئات موظفون، إداريون، مسؤولون، أساتذة، طلبة، عمال، بجامعتي باجي مختار عنابة، ومنتوري قسنطينة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - يسود في الجامعة الجزائرية نظام الاتصال الرسمي بنوعيه النازل والصاعد.
 - تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دورا كبيرا في تفعيل عملية الاتصال.
 - يشكو العمال والموظفون من غموض أساليب الاتصال.
 - تلعب الشائعات دورا كبيرا في تشويه رسائل الاتصال بين الرؤساء والمسؤولين.
- دراسة أميمة عناب (2014): معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي. اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات من عينة قوامها 125 أستاذا يمثلون 65 % من المجتمع الأصلي وذلك عن طريق

استبيان من تصميم الباحثة. وأظهرت نتائج البحث أن معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية محل الدراسة هي كما يلي مرتبة حسب أهميتها: المعوقات التنظيمية عدم تحقيق الاجتماعات ومواعيدها الغرض منها، افتقاد وسائل الاتصال للتنوع، الإنفرد في اتخاذ القرارات، عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، افتقار وسائل الاتصال للتنظيم، عدم تحديد الصلاحيات، عدم ملاءمة توقيت الإعلان عن المعلومات، حجب المعلومات من طرف الرؤساء، عملية الاتصال لا تتم وفقا للتسلسل التنظيمي، عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، صعوبة الاتصال بالإدارة، تعدد المستويات الإدارية، عدم ملاءمة وسيلة الاتصال لموضوعه، العدد الكبير للأساتذة . معوقات اجتماعية افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات النظر، غياب المشاركة، الصراعات بين الأفراد، غياب التشجيع على الاتصال، اختلاف البيئة الثقافية للأفراد، اختلاف ميول الأفراد، تسلط الرؤساء، الاختلاف في اتجاهات الأفراد، الفوارق في الرتب العلمية، معوقات نفسية قلة الثقة بين الزملاء، الضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، عدم الرغبة في الاتصال، قصور في تأويل ما يقال، عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون، الشعور بالضييق عند الاتصال بأحد الرؤساء، صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار، صعوبة فهم ما يقوله الآخرون.

3. مركزية القرارات:

- دراسة سنبل (1994): مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في صناعة القرار الجامعي وتشخيص العوائق التي ربما تؤدي إلى احجام عضو هيئة التدريس عن المشاركة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة 193 فردا أي بنسبة 34% من المجتمع الكلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية التخصصية وطرق تدريسها.
- يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المالية المرتبطة بشراء المراجع والدوريات العلمية والكتب الدراسية، والوسائل التعليمية وما شابه ذلك.

- هناك أمور كثيرة تتعلق بالنواحي الأكاديمية والإدارية والمالية لا يشارك فيها عضو هيئة التدريس.
 - عدم وجود قنوات معروفة لصنع القرار.
 - احتكار القرارات من قبل الذين يشغلون مناصب إدارية.
- دراسة ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا(2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية- رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية- جامعة النجاح الوطنية فلسطين.هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال التعرف على درجة تفويض السلطة وكذا التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة، وتكونت العينة التي أجريت عليها الدراسة من 370عضوا من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية تم إختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما فيما يتعلق بأداة الدراسة فقد استخدم الباحث أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع المعلومات.وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة جدا قدرت بنسبة 82.2%.
 - درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة، قدرت بنسبة 76%.
 - وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية لصالح الكليات العلمية.
- 4.ظروف العمل:

- دراسة سلمى لحر (2013): تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى جيجل مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على الأداء واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة عشوائية بسيطة معتمدة في ذلك على أداة الاستبيان تضمن 39 عبارة وطبق على عينة من هيئة التمريض بالمؤسسة قدرت ب 20% من المجتمع الكلي. توصلت نتائج الدراسة إلى إثبات وجود علاقة طردية وقوية بين كل من ظروف العمل وأداء هيئة التمريض فكلما هيئت ظروف العمل بشكل جيد كلما ساهم ذلك في زيادة رضا العمال عنها وزادهم شعورهم بالولاء للمؤسسة مما يؤدي إلى دفع العامل للأداء الجيد.

- دراسة بكوش لامية(2018): واقع المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 01. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسطيف 01 من خلال تقييم أساتذتها لبعض عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الممارسات القيادية والإدارية، ظروف العمل، الإتصال والتكنولوجيا، حوافز العمل، التنمية المهنية، التدريب) وذلك إعتقادا على المنهج الوصفي وعلى آراء عينة من 50 استاذًا وبعد التحليل الإحصائي توصلت النتائج إلى أن الأساتذة يقيمون المناخ التنظيمي بالمتوسط، ولا يوجد إختلاف بين آرائهم إلا فيما يتعلق بالأساتذة الذين يتقلدون مناصب إدارية بالكلية والذين قيموه بالجيد.

4.7. دراسات مرتبطة بالمتغير الثاني "أساليب تنمية الموارد البشرية":

1. التكوين:

- دراسة سلامي دلال وإيمان(2013): تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق (دراسة نظرية) هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الآتي: ماهو واقع تكوين الأستاذ الجامعي ؟ خلصت الدراسة إلى أن إعداد الأستاذ الجامعي إعدادا شاملا متكاملًا لا يقتصر على الكفاءة العلمية في التخصص إنما يشمل إعداده تربويا ومهنيا بحيث يتم إعداده لمهنة التدريس حتى يتمكن من نقل نتائج العلم وبحوثه إلى الطلبة نقلا يؤدي إلى التجديد والإبداع ويحقق تفاعل مع الطلاب وتطوير مناهج الدراسة في مادته تطويرا شاملا مراعيًا التقدم العلمي وتطوير طرائق التدريس على أساس أكثر فعالية وملائمة لطبيعة المادة وفي ضوء الأهداف التعليمية كما يتم إعداده ليقوم بدوره في تنمية المجتمع وخدمته وربط بحوثه باحتياجات المجتمع.

- دراسة عبد الفتاح أبي مولود، فاطمة غانم(2018): هدفت الدراسة على الإجابة على الأثر الايجابي الذي قد يتركه برنامج التكوين والمرافقة البيداغوجية على أداء الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف بمؤسسات التعليم العالي وذلك على المستوى البيداغوجي والتشريعي المنظم للدراسة في نظام الهيكل الجديدة (ل. م. د) والتحكم في استخدام التكنولوجيات الحديثة والاستفادة منها في تنمية الذات المهنية للأستاذ الجامعي . تكونت عينة الدراسة من 25 مؤسسة للتعليم العالي من أصل 106 مؤسسة عمومية وقد بلغ عدد الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف والذين سجلوا وشاركوا في التكوين 875 أستاذ استفادوا من التكوين عبر أرضية اليقظة البيداغوجية، وقد بينت النتائج أن الدورات التكوينية كان لها الأثر الايجابي على نمو مساره المهني وهي تحتاج لدعم وتحفيز حتى تتعدى أثارها الفرد لتشمل مؤسسة التعليم العالي والمجتمع.

2.النشاطات العلمية:

- دراسة مجدي يونس(2014): واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في ضوء معايير جودة التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكيفية النهوض بهذا المستوى أملا في الوصول إلى مستوى عال من التنمية المهنية الذي يسهم في تحقيق جودة التعليم بجامعة القصيم وقدهدفت البحث الى التعرف الى معايير ومؤشرات جودة أداء أعضاء هيئة التدريس والتعرف على مستوى التنمية المهنية لديهم لمعرفة علاقة كلا من النوع، والكلية، والجنسية والرتبة الأكاديمية، والجامعات التي منحتهم الدكتوراه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أهم النتائج إلى أن مستوى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم بدرجة متوسطة بما يتطلب ضرورة العمل على الإرتقاء بمستوى التنمية المهنية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى 0.05 حول مستوى التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة تبعا لمتغير الكلية والجنسية ومتغير الرتبة الأكاديمية ومتغير نوع الجامعة التي منحت الدكتوراه (عربية/أجنبية).

3.الحوافز:

- دراسة نوفي فتحة(2015): أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف -أطروحة مقدمة

لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية هدفت الدراسة إلى معرفة مكانة الأجور (الرواتب) لدى أساتذة جامعة سطيف من خلال التعرف على الرتبة التي يمنحها أساتذة الجامعة للرواتب من بين مجموعة من حوافز العمل الأخرى وأثرها على الرضا الوظيفي، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من 1200 أستاذًا تم توزيع 960 إستبيان عن طريق استخدام الأسلوب الشخصي - أي توزيع استبيانات مطبوعة على الورق وتسليمها للمشارك يدا بيد وبلغ عدد الإستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة 290 إستبيان أي ما يعادل 30.20%، وتوصلت الدراسة إلى : أن الرواتب أو الأجور من حيث قيمتها المطلقة - قيمتها النقدية - لا تؤثر على الرضا الوظيفي العام ولا عن الرضا عن التعويضات بينما تؤثر على الحفز الذاتي تأثيرا سلبيا ضعيفا.

- دراسة طيبي الحاج(2017): واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين كما تكشف عنها مواقفهم دراسة ميدانية على عينة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الوطن. هدفت الدراسة إلى التعرف على مواقف أساتذة الجامعة حول نظام الحوافز المهنية بالقطاع كواقع يعيشونه ضمن نشاطهم العلمي والبيداغوجي وأجريت الدراسة على عينة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الوطن بلغ عددهم 254 طبقت عليهم أداة بحث تمثلت في استبانة من إعداد الباحث وتم حساب ثباتها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ تناولت الدراسة ستة أبعاد تضمنت جملة من الحوافز المادية والمعنوية كان الهدف منها تبيان مواقف الأساتذة تجاهها، وخلصت الدراسة إلى أن نظام الحوافز بقطاع التعليم العالي لا يرقى إلى مستوى طموح هيئة التدريس مما يتطلب دراسة هذا الأمر دراسة علمية موضوعية.

4.تكنولوجيا التعليم:

- دراسة فانفوسن (vanfossen, 2001): هدفت إلى التعرف على مستوى امتلاك معلمي المرحلة الثانوية لكفايات التعليم الإلكتروني في ولاية إنديانا الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن عددا قليلا من المعلمين لديهم كفايات تقنية عالية في استخدام الانترنت في الغرفة الصفية، على الرغم من أن 80% أظهروا رغبتهم باستخدام هذه التكنولوجيا التعليمية وأن المعلمين الأصغر عمرا كان لديهم رغبة أكبر في التعامل مع الانترنت كذلك المعلمين الأقل خبرة، وأظهرت النتائج وجود نقص حاد في التدريب على استخدام الانترنت وتوظيفه في الغرفة الصفية.

- دراسة محمد الحمران، محمود حميدات، مهدي بدارنة (2016): درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لكفايات التعليم الإلكتروني من وجهة نظرهم هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لكفايات التعليم الإلكتروني من وجهة نظرهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة تكونت من 40 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تم توزيعها على عينة مكونة من 100 عضو هيئة تدريس في الكليات الجامعية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لكفايات التعليم الإلكتروني (كفايات استخدام الحاسوب، كفايات استخدام الشبكات والانترنت، وكفايات ثقافة التعليم الإلكتروني) جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لكفايات التعليم الإلكتروني تعزى للمتغيرات (الكلية، سنوات التدريس العالي، المؤهل العلمي) وأوصت الدراسة بضرورة توفير كفايات التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وغرس الوعي لديهم بأهميته وتدريبهم على متطلباته.

5.7. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المعوقات التنظيمية وأساليب تنمية الموارد البشرية سعياً منها إثراء الإطار النظري للدراسة والإستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في كلا المتغيرين "المعوقات التنظيمية وأساليب تنمية الموارد البشرية"، وقد ساعدتها في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

أ.موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها: اتفقت مع:

- دراسة نبيلة جعيجع و رابح بوقرة (2013) التي هدفت إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية والسياسات المتبعة في ذلك.
- دراسة نبيلة جعيجع وورابح بوقرة (2017) التي هدفت إلى معرفة واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة والتعرف على معوقات تطورها.

- دراسة هاني ربحي أحمد عبد العال (2018) التي هدفت إلى التعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة و إبراز المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة.
- دراسة سعود بن محمد العريفي (2006) التي هدفت إلى تسليط الضوء على المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام الرياض.
- دراسة ساكري الصالح (2008) التي هدفت إلى التعرف على المعوقات التنظيمية ومدى تأثيرها على فعالية الجماعات المحلية.
- دراسة سعد بن جلغم (2009) حيث هدفت إلى معرفة العلاقة بين المعوقات التنظيمية وفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض.

2. من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة لكلا المتغيرين التابع والمستقل باستخدام المنهج الوصفي، بينما اختلفت مع دراسة "هشام بوكفوس" الذي اعتمد على منهج المسح الإجمالي.

3. من حيث العينة: تباينت طبيعة الوظائف والمهن التي أختيرت منها عينة الدراسة فمنها ما كان في القطاع العام والخاص كدراسة: العريفي (2006)، ساكري الصالح (2008)، سعد بن جلغم (2009)، نزيهة شاويش (2017)، ومنها ما كان مطبقا على العاملين في مجال الصناعي، كدراسة بوكفوس (2006)، وفي القطاع الصحي سلمى لحر (2013)، وفي قطاع التعليم بجميع مستوياته من المراحل الأولى إلى التعليم الجامعي كدراسة سنبل (1994)، فانفوس (2001)، صبيبة (2001)، ابراهيم مهنا (2006)، أجغم الطاهر (2007)، بشير عربيات (2012)، علي عاشور (2012)، جعجع وبوقرة (2013)، سلامي (2013)، مجدي يونس (2014)، عناب (2014)، نوفي فتحة (2015)، الحرمان وبدارنة (2016)، جعجع وبوقرة (2017)، طيبي الحاج (2017)، مولود (2018)، بكوش لامية (2018).

أما من حيث طريقة اختيار العينة فكانت معظمها العينة الإحصائية العشوائية البسيطة في أغلب الدراسات، اتفقت دراستنا مع دراسة نوفي فتحة في طريقة اختيار العينة الاحتمالية العرضية (عينة الصدفة)، واختلفت مع كل من دراسة "ساكري الصالح" الذي اعتمد على طريقة المسح الشامل، دراسة "محمد علي عاشور"، "أجغم الطاهر"، ودراسة "ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا" في الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية.

4. من حيث أداة الدراسة: اتفقت دراستنا تقريبا مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للأدوات التي جمعت من خلالها البيانات التي أعدها الباحثين أنفسهم، وكان الإستبيان هو الأداة الرئيسية في البحث.

5. من حيث الأساليب الإحصائية: ان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في أغلب الدراسات السابقة والتي كانت متقاربة مع دراستنا كانت عن طريق استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS)، والمتمثلة في التكرارات، الوسط المرجح، معامل الارتباط بيرسون، والوزن المنوي، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط (T- test)، الأوساط المرجحة.

6. من حيث النتائج: توصلت الدراسات السابقة إلى النتائج التالية:

- المعوقات التنظيمية المتعلقة بكل من (الحوافز، أنظمة واجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية وتفويض الصلاحيات، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل) جاءت بدرجة متوسطة، في حين كانت درجة المعوقات مرتفعة بالنسبة للإمكانيات المادية والبشرية.
- المعوقات التنظيمية تعمل على الحد من فعالية المنظمة مما تنعكس سلبا على الأهداف التي أنشئت لأجلها.
- غياب الحوافز المشجعة يؤدي إلى قلة استثمار الوقت بكفاءة .
- العلاقات الجيدة بين العاملين تساهم في إنسانية العمل.
- تنمية المورد البشري هو طريقة لتزويد المنظمة بالطاقة الفاعلية والحقيقية في الحفاظ على ديمومتها المواكبة للتغير المستمر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر للموظف وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة في الجامعة.
- توجد معوقات تحول دون تطوير وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين.
- اعتماد الجامعة على مجموعة من السياسات لتنمية المورد البشري بدرجة أعلى من المتوسط الفرضي والذي يساوي 3، كما أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد

- معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,52 وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي 3.
- تبين وجود أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين.
 - الإتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد، ذلك أن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرارات، إلى جانب الإدارة، وأن المشاركة في المجالس، والاجتماعات تعد مفرغة من محتواها.
 - نظام الاتصالات الذي يسود في المؤسسة التعليمية غير واضح وصعب، ويتصف بالتعقيد في المعاملات كما أن وسائل الاتصال في المؤسسة التعليمية قليلة ولا تمكن الأستاذ، والإدارة من أداء مهامهم.
 - يسود في الجامعة الجزائرية نظام الاتصال الرسمي بنوعيه النازل والصاعد.
 - تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دورا كبيرا في تفعيل عملية الاتصال.
 - يشكو العمال والموظفون من غموض أساليب الاتصال.
 - تلعب الشائعات دورا كبيرا في تشويه رسائل الاتصال بين الرؤساء والمسؤولين.
 - من أبرز المعوقات التنظيمية: عدم تحقيق الاجتماعات ومواعيدها الغرض منها، افتقار وسائل الاتصال للتنوع، الإنفراد في اتخاذ القرارات، عدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات، افتقار وسائل الاتصال للتنظيم، عدم تحديد الصلاحيات، عدم ملاءمة توقيت الإعلان عن المعلومات، الإضرار للجوء للزملاء للحصول على المعلومات، حجب المعلومات من طرف الرؤساء، عملية الاتصال لا تتم وفقا للتسلسل التنظيمي، عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، صعوبة الاتصال بالإدارة، تعدد المستويات الإدارية، عدم ملاءمة وسيلة الاتصال لموضوعه، العدد الكبير للأساتذة. معوقات اجتماعية: افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات النظر، غياب المشاركة، الصراعات بين الأفراد، غياب التشجيع على الاتصال، اختلاف البيئة الثقافية للأفراد، اختلاف ميول الأفراد، تسلط الرؤساء، الاختلاف في اتجاهات الأفراد، الفوارق في الرتب العلمية، المعوقات النفسية: قلة الثقة بين الزملاء، الضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، عدم الرغبة في

الاتصال، قصور في تأويل ما يقال، عدم الاهتمام بما يقوله الآخرون، الشعور بالضيق عند الاتصال بأحد الرؤساء، صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار، صعوبة فهم ما يقوله الآخرون.

▪ درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة، قدرت بنسبة 76.0%.

▪ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

▪ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية لصالح الكليات العلمية.

▪ الرواتب أو الأجور من حيث قيمتها المطلقة - قيمتها النقدية - لا تؤثر على الرضا الوظيفي العام ولا عن الرضا عن التعويضات بينما تؤثر على الحفز الذاتي تأثيراً سلبياً ضعيفاً.

▪ نظام الحوافز بقطاع التعليم العالي لا يرقى إلى مستوى طموح هيئة التدريس مما يتطلب دراسة هذا الأمر دراسة علمية موضوعية.

▪ ضرورة توفير كفايات التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وغرس الوعي لديهم بأهميته وتدريبهم على متطلباته.

يتبين مما سبق وعلى الرغم من وجود تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في بعض الجوانب إلا أنها تختلف عنها من حيث المتغيرين المراد دراسة العلاقة بينهما وهما (المعوقات التنظيمية، وأساليب تنمية الموارد البشرية) ومن حيث طريقة معالجة الموضوع والربط بين المتغيرات؛ إذ ترى الباحثة أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المعوقات التنظيمية السائدة في الجامعة، كذلك بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية والذي حاولنا فيه إبراز أهم الأساليب التي تتبعها الجامعة مجتمعة في: "التكوين، النشاطات العلمية، الحوافز، تكنولوجيا التعليم".

ب. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: شكلت لنا الدراسات السابقة نقطة إنطلاق هامة ساهمت بشكل كبير في:

▪ تشكيل الخلفية النظرية التي تتدرج ضمنها دراستنا، خاصة بما يتعلق بمختلف أبعاد المعوقات التنظيمية وكذا أبعاد تنمية الموارد البشرية.

- الإستعانة بالأدوات المصممة في تلك الدراسات من أجل بناء إستبيان الدراسة الحالية.
- توجيهنا في اختيار وتعيين الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج دراستنا.
- الإفادة من التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليها الدراسات السابقة.

8. فرضيات الدراسة:

1. مستوى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة متوسط في جامعة باتنة 01.
2. مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة متوسط في جامعة باتنة 01.
3. هناك اختلاف في ترتيب المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة.
4. هناك إختلاف في ترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية من حيث درجة تطبيقها من وجهة نظر أساتذة جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
5. تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط القيادة على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
6. تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
7. تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بمركزية القرارات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
8. تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.

الفصل الثاني: المعوقات التنظيمية

1. المعوقات التنظيمية

- لغة

- اصطلاحا

1.1. نمط القيادة

أ. أهمية القيادة

ب. أنماط القيادة

ج. التنظيم القيادي الإداري في الجامعة

د. الصعوبات التي تواجهها القيادة في الجامعة

2.1. مركزية القرارات

أ. أهمية إتخاذ القرار

ب. أساليب إتخاذ القرارات

ج. مفهوم مركزية القرارات

3.1. نمط الإتصال والمعلومات

أ. أنواع الإتصالات

ب. أنماط الإتصال في الجامعة

ج. معوقات الإتصال في المنظمة

4.1. ظروف العمل

أ. أنظمة العمل وإجراءاته

ب. الإمكانيات المادية

ج. ضغوط العمل

د. علاقات العمل

خلاصة

تمهيد:

تواجه المنظمات التعليمية على اختلاف أنواعها وأحجامها العديد من التحديات الآنية والمستقبلية التي تفرضها التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية، التي تحدث في بيئتها وتحتم عليها إيجاد نماذج للتسيير والتنظيم تواكب من خلالها هذه التغيرات وتتكيف معها عن طريق تهيئة بيئة تعتمد على مفاهيم وأساليب إدارية تدعم قدرتها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وتساهم في بقائها واستمرارها، لكنها غالباً ما تصطدم بالكثير من المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحول دون استثمار إمكانيات ومؤهلات أفراد هذه المنظمات، لهذا سنحاول في هذا الفصل التعرف بالتفصيل على أهم المعوقات التنظيمية التي تواجهها البيئة الجامعية.

1. المعوقات التنظيمية:

- المعوقات لغة:

جاء في معجم اللغة العربية المعاصرة: عاق، يعوق، عوق، عوقا، فهو عائق، والمفعول معوق، عاقه المرض عن السفر: منعه منه، شغله وأخره عنه. "عاقه إنقطاع التيار الكهربائي عن المذاكرة". عوق، عائق (مفرد): ج عَوَائِق (لغير العاقل) وعُوق، مؤنثه عائقة، جمع مؤنثه عائقات وعوائق: إسم فاعل من عاق. مانع، شاغل عقبة، حائل" وصل دون عائق - عائق طبيعي / عوائق الدهر : شواغله وأحداثه.

"العوق في اللغة هو الحبس والصرف والتثبيط ومن يعوق الناس عن الخير، وعوائق الدهر الشواغل عن أحداثه". إذن المعنى اللغوي للمعوقات يقصد به كل من يحول دون تحقيق الغرض المقصود. (بن هادية وآخرون: 1991، ص 12).

- المعوقات اصطلاحاً: عقبات تحول دون الإنسان وبين أدائه لعمله " (السواط وآخرون: ب س، ص 104)

والمعوقات التنظيمية هي: "وضع صعب يكتنفه شئ من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية ويمكن النظر إليها أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً" (سيد عبد الله وآخرون: 2006، ص 26).

عرفت عبير طایل (2008) المعوقات التنظيمية على أنها: "تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات، أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط وتشمل القصور الهيكلي في المنظمات وانخفاض المهارات وتركيز السلطة لدى الرؤساء

وعدم تفويضها " (ص 26) . وعرفها طلعت إبراهيم لطفى(2009) على أنها: "عدم التزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف وحدث ما يطلق عليه أضرار، أو معوقات تنظيمية أو الخلل الوظيفي الذي يتمثل في التعارض بين ما ينبغي أن يكون وبين ما هو واقع فعلا وقد ينتهي الأمر إلى تفكك النظام وانهيائه (ص 58).

أما روبرت ميرتون Robert Merton فيرى المعوقات التنظيمية: "على أنها ابراز نموذجاً تحليلياً يبين فيه النتائج السلبية للمنظمة، والتي أسماها بالمعوقات التنظيمية و ابراز الجوانب السلبية لهذه القواعد واللوائح الرسمية للمنظمة وما ينجم عنها من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل المنظمة أو في التعامل مع الزبائن والعملاء." (كعباش: 2006، ص 167).

ويعرفها سيد عبد الله وآخرون (2006) على أنها: "مجموع العوامل التي تتعلق بالمحيط المهني المباشر الذي يعمل فيه الأستاذ الجامعي، والتي تحول بينه وبين تنميته، وتتمثل في معوقات خاصة بالبيئة الجامعية، معوقات خاصة بالإدارة الجامعية ومعوقات خاصة بالتمويل والتكوين والبحث العلمي". (ص32)

وتعرف أيضاً على أنها: "تلك السلوكيات التي تطرأ من جراء الانحراف والتمرد عن القواعد والمعايير التي حددها التنظيم للسلوك الصحيح وهذه المشاكل تعتبر مهدداً حقيقياً لكيان التنظيم من ناحية ومن ناحية أخرى تهدد قواعد السلوك المقبول في التنظيم" (بوقرة: 2008، ص 265).

يتضح لنا مما سبق أنه لا يوجد إتفاق معين بين المنظرين حول ماهية المعوقات التنظيمية من حيث العدد ومسميات هذه المعوقات وستكتفي الباحثة في هذه الدراسة على أربع معوقات استناداً على نتائج الدراسة الإستطلاعية وهي:، نمط القيادة، نمط الإتصال والمعلومات، مركزية القرارات، وظروف العمل.

1.1. نمط القيادة:

إن نجاح أي مؤسسة أو منظمة مهما كان نشاطها مرهون بطبيعة مناخها التنظيمي، هذا الأخير الذي يجب أن يتوفر على عناصر ضرورية: مادية، بشرية، تنظيمية، نفسية، واجتماعية... ويأتي على رأس هذه العناصر 'القيادة' التي تعتبر المحرك الأساسي والرئيس لكل العمليات التنظيمية، لذا فإن نمط القيادة والقائد هما الركيزتان في بلوغ المؤسسة أهدافها، بناء على هذه الأهمية فإن التسيير والتأثير والتعامل مع بقية عناصر المؤسسة وخاصة البشرية منها يتوقف على مهارات القائد وكفاءته وطريقة التواصل والإتصال داخل المنظمة.

أ. أهمية القيادة:

إن لوجود القائد في المؤسسة أهمية مفصلية للمنظمة؛ وترتكز أهميته ومهمته حول التأثير في المرؤوسين لضمان التنسيق والتعاون وخلق بيئة عمل ملائمة، مساعدة ومحفزة للأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة وتشجيع الإبداع والفعالية؛ كما يحافظ على الإلتزام بنظام العمل والتعامل مع المورد البشري الذي يعتبر العمود الفقري في المنظمة. فالفرد يخضع لسلوكيات يصعب السيطرة عليها بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة خاصة في جانب العاطفة، الشعور، والمزاجية الناتجة عن تأثير متغيرات داخلية وخارجية، من هنا كان لزاما على المؤسسة اختيار قيادات إدارية قادرة على التأثير في سلوكيات العاملين فيها ودفعهم للأعمال المطلوبة منهم وتشجيعهم على الإبداع والعمل الجاد والإخلاص.

تعتبر القيادة في الجامعات محرك الإبداع، الإختراع، والتطور في كل المجتمعات فهي تساهم في حسن استخدام وتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف الجامعة مرورا بالعمداء وصولا إلى رؤساء الأقسام وكل وظيفة في مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة، تقويم وتطوير (عاشور: 2012، ص 362).

وهي أيضا من العناصر الهامة التي لها الأثر الكبير في قيام العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالأعمال الموكلة إليهم بنجاح. لأنها تعزز نمو العلاقات الإنسانية بينهم بحيث يسود جو من الود والإحترام والتعاون والثقة، وتساهم أيضا في تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي وفعال يزيد من دافعية جميع الموظفين للعمل، ويقوي من انتمائهم الوظيفي بحيث تحقق الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

ولكي يتحقق هذا النوع من الانسجام والتفاهم وحتى تتحقق الأهداف العامة للجامعة، على القادة الأكاديميين في الجامعة أن تتوفر لديهم المهارات القيادية اللازمة في كيفية التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وأن تكون لديهم قدرة التأثير على الآخرين بحيث يتولد لدى الجميع الرغبة في العمل الجماعي وبروح الفريق (عاشور: 2012، ص 358).

فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيه من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وانجازهم للأعمال (العريفي: 2006، ص 63)، كما أن هذه القيادات من وظائفها الأساسية هو الجمع بين الأفراد وتنسيق وتوجيه جهودهم وربطها بأهداف

المؤسسة الجامعية ومواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتجنب الأخطاء والتهديدات واقتناص الفرص المتاحة لخدمة أهداف الجامعة، ويمكن تلخيص أهمية القيادة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): يوضح أهمية القيادة

الأهداف	العمليات	القيادة
↓	↓	↓
- تنفيذ العمل	- تنسيق	- قوة التأثير
- عمل مشترك	- توجيه	- قوة الإقناع
- وضع الأهداف	- تحفيز	- كفاءة
وتنفيذها	- صناعة القرار	- خبرة
- الإبداع + الابتكار	- الرقابة	- جرأة
تغيير المواقف في	- التأثير في السلوكيات	- عدالة
الإتجاهات	ه الأفكار	

المصدر: الحريري (2008: ص 321)

بناءً على هذه الأهمية الضرورية للقيادة الإدارية فهي تعتبر: "عملية التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد" (عبد المقصود: 2006، ص123)، وهي أيضا "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد" (J.Sergiovanni: 2001,P38).

ومنه فالقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تغيير سلوكياتهم وتحقيق أهداف معينة. وهناك شبه اجماع بين الباحثين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية على أهمية تأثير القيادة بجميع مستوياتها ومختلف أنماطها على تنمية المورد البشري، فتأتي أهمية دراسة النمط القيادي من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه حيث أن كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر.

فسلوك القائد ونمط القيادة الذي يطغى على تعامله يؤثر على مستوى تطوير مهارات وقدرات المورد البشري، ومن السلوكيات التي تؤثر سلبا على هذا الأخير القوة الشديدة والعمل على محاباة فئة معينة من الموظفين على حساب فئة أخرى وخاصة في مجال الحوافز وربط الترقيات والمكافآت بالعلاقات الشخصية عوضا عن ربطها بالكفاءة والإنجاز، فقد يتعامل القائد مع مرؤوسيه ويستثمر دافعيتهم واقناعهم بالسعي لتحقيق أهداف المنظمة وتقويم الأفكار الجيدة والتي تساعد المؤسسة على

تحقيق أهدافها بأعلى فاعلية وكفاءة وذلك من خلال النمط القيادي الذي يطغى على تعامله مع مرؤوسيه ومن الأهمية أن يكون القائد قدوة للأفراد في التفكير المتجدد أو على الأقل الإهتمام به فمن غير المتوقع أن يفكر المرؤوسين ويبدعو إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية (عربيات:2012، ص 710).

ب. أنماط القيادة:

يشير العميان (2002) إلى النمط القيادي على أنه: "السلوك المتكرر للمدير في طريقة أداء عمله، ويعرف أنه النهج الذي ينتهجه القائد خلال محاولته إحداث وخلق الطاعة لدى مرؤوسيه". (ص204)

هو: " نهج توفير التوجيه، وتنفيذ الخطط، وتحفيز الناس" (جواد:2010، ص306)، ومنه فإن نمط القيادة هو السلوك الذي يتبعه القائد مع مرؤوسيه في المنظمة التي ينتمون إليها وهذا السلوك يؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

وقد أقرت الدراسات والأبحاث في الأدب الإداري عدة تصنيفات للأنماط القيادية ابتداءً بدراسات جامعة أيوا التي قام بها عدد من علماء النفس الأمريكيين وتم في ضوءها تحديد الأنماط القيادية (بالاتوقراطي، الديمقراطي، والمتساهل) :

- **النمط الأتوقراطي " المتسلط":** وهو الذي تتم في إطاره عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة فرصة المشاركة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- **النمط الديمقراطي:** وفيه يثق القائد في المرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل ويسعى القائد دائما للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين والإستفادة منها بصورة بناءة.

- **النمط الترسلّي "المتساهل":** القائد المتساهل هو الذي يعطي لمرؤوسيه أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم واصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل وبالتالي فهو يفوض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وقد توصلت جامعة أيوا إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل والأنجع. (أبو عيدة:2010، ص 96).

أما دراسات هارفرد وأوهايو وميشكان فحددت أنماط القيادة ضمن بعدين أساسيين هما : **بناء الهيكل والاعتبارات الإنسانية** إذ يهتم القائد ضمن البعد الأول بالعمل يحدد أدوار المرؤوسين ومهامهم وطرق انجازها، فيما يهتم القائد وفق البعد الثاني بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ويبيدي رغبة في التعبير وتشجيع الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه ويتصف بالود ويمنح المرؤوسين فرصة للمشاركة في

اتخاذ القرار ويمكن للقائد أن ينجو باتجاه أي من البعدين أو مزيج منها وتتحدد أربعة أنماط قيادية في ضوء ذلك يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (3): أنماط القيادة الإدارية

-	+	+	+
عمل وعاملين	عمل وعاملين	عمل وعاملين	عمل وعاملين
-	-	-	-
عمل وعاملين	عمل وعاملين	عمل وعاملين	عمل وعاملين

المصدر: عبد المقصود (2006: ص 147)

واعتمادا على بعدي العمل والعاملين طور كل من (بلاك وموتون) نموذجا أسماها بالشبكة الإدارية؛ يصنف بموجبها الأنماط القيادية إلى خمسة أنماط تمثلت بالقيادة الضعيفة، المتوسطة، الفريق، النادي الاجتماعي، وقيادة منتصف الطريق على اثر نتائج هذه الدراسات والتي كانت هي قاعدة الانطلاق لعدد من البحوث والدراسات كان أهم هذه الدراسات ظهور ما يسمى بالنظرية الموقفية التي تتميز عن النظريات السابقة بمراعاة عامل الموقف في نجاح أو فشل أي نمط قيادي يتخذه القائد، وكان من أهم الباحثين في نظريات الموقف "فيدلر" الذي حدد النمط القيادي في ضوء عوامل موقفية تتمثل بعلاقات القائد مع المرؤوسين، هيكل المهمة والقوة والوظيفة للقائد ويتحدد في ضوءها تفصيلات القادة باعتمادهم النمط القيادي المهتم بالعمل والعاملين ويود (ريدن) في نظريته الأبعاد الثلاثية على أربعة أنماط أساسية للقيادة تتمثل بالتكامل، المكرس، المرتبط والمنفصل وينبثق عنها أربعة أنماط فاعلة هي: (البيروقراطي، المطور، الأوتوقراطي الخير، والتنفيذي "الإداري") وأربعة أخرى غير فاعلة هي (المتهرب، المبتسر، الأوتوقراطي، المساوم). وطور هاوس نظرية المسار - الهدف والتي في ضوءها يوضح القائد الأهداف المطلوبة من المرؤوسين تحقيقها ويحدد مسارها، وترتبط فاعلية القائد بالقدرات الإدارية في زيادة دافعية المرؤوسين لانجاز المهام فضلا عن رضاهم عنها ولتحقيق ذلك يمارس القائد أنماطا أربعا تتمثل بالموجه، المساند، المشارك والمهتم بالأداء. (الحريري: 2008) واعتمد كل من (هيرسي، وبلانشرد) في نظريتهم الموقفية إلى جانب بعدي العمل والعاملين على بعد ثالث يعبر عن الموقف الذي يمارس فيه القيادة تتمثل بمستوى نضج المرؤوسين والذي يعبر عن قدرتهم في تحديد الأهداف وتحقيقها ورغبتهم في

تحمل المسؤولية فضلا عن امتلاكهم للمهارات والخبرات المطلوبة للأداء، إذ تصنف الأنماط القيادية في ضوء تباين مستويات النضج إلى أربعة أنماط تتمثل في (الأمْر، البائع، المشارك، المفوض) :

- **النمط القيادي الأمر:** يركز القائد على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة مع الاهتمام القليل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع العاملين. فيركز القائد على شؤون العمل والعمال والإنتاج وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع العاملين والقائد هنا يعرض على العاملين الأفكار بقصد التنبئ بالرغم من أنها سوف تكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للقائد وبمقارنة هذا النمط مع النمط السابق تبين أن القائد لا يصدر أوامر فقط بل يمنح مرؤوسيه فرصة السؤال والمحاورة والمناقشة أملا في استيعابهم لما يريد .

- **النمط القيادي المشارك:** يهتم المدير إلى حد كبير بالعلاقات الإنسانية والدعم للعاملين بهدف تقوية وتشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر فضلا عن أن الاتصال يكون باتجاهين حيث يشترك كل من القائد والمرؤوس في اتخاذ القرارات.

- **النمط القيادي المفوض:** يعرف بأن الرئيس الإداري يعهد جزء من اختصاصه الذي يستمده من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى، ويترتب على ذلك أن يكون لمن يفوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الرجوع إلى الرئيس المفوض. (تقلا:2016، ص 113).

يعتبر النمط القيادي في القطاع العلمي والتعليمي من أهم الأسس التي يعتمد عليها لتقدم المؤسسة التعليمية وحدوث تغيير ايجابي فيها خصوصا وأن القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات وواقع الحال يقول أن عليها أن تتحلى بالقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية (عباس:2015، ص 07). إن دور العمداء ورؤساء الأقسام لا يقتصر على مجرد القيام بالأعمال الإدارية الروتينية والمحافظة على نشاطات الكلية وضمان استمراريتها وإنما يتجاوزها الى توفير بيئة تعليمية ايجابية قادرة على تنمية كفايات الأستاذ الجامعي ؛ وعليه يبرز دور عمداء ورؤساء أقسام الكليات في الجامعات كقادة مسؤولين عن قيادة المؤسسة التعليمية وعن تحقيق فاعلية العمل التعليمي.

فالموقع القيادي للعمداء ورؤساء الأقسام يفرض عليهم اختيار أسلوب ادارة الكلية التابعة لهم وهو ما يؤثر بالنتيجة على بيئة العمل بشكل عام وعلى استراتيجية تنمية المورد البشري بشكل خاص وحتى النمط القيادي الذي يتبعه القائد في هذا المنصب بشأن آلية العمل وآلية اتخاذ القرار يؤثر على العائد

التعليمي الذي يظهر لدى أعضاء الهيئة التدريسية ويتجلى بحبهم لمهنتهم ودرجة اخلاصهم ورضاهم عن عملهم والذي ينعكس بدوره على درجة تحصيل الطلبة وأدائهم ودرجة تمثلمهم لأساتذتهم كقدوة لهم (يونس وحامد:2000، ص 03).

تؤكد العديد من الأبحاث أن القائد ذو النمط المشارك الإيجابي المهتم بالعمل والعاملين معا؛ هو من أكثر الأنماط فعالية وقدرة على تحسين مستوى الأداء والتجديد والابتكار، فالقائد الأمثل هو القادر على استغلال أكبر قدر ممكن من قدرات المورد البشري والاستثمار فيه بشكل فعال وذكي فمساعدتهم على اكتشاف قدراتهم وطاقتهم الكامنة بالتشجيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز والثقة كلها نقاط تزيد من رفع معنوياتهم وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بقدر عال من الكفاءة والفعالية.

وحتى ينجح القائد في عمله فهو في حاجة إلى مجموعة من المهارات للتعامل مع مرؤوسيه، وقد تختلف هذه المهارات باختلاف المستوى التنظيمي أو الموقع الإداري الذي يشغله. وقد تمكن الباحثين المهتمين بدراسة ظاهرة القيادة وعملياتها في مجال الإدارة من استخلاص مجموعة من المهارات التي تساعد على زيادة فعالية القائد والتي يحددها سيد قنديل (2010) في:

- مهارة بناء فرق العمل المتعاونة Co-Operative Teams: فالقائد هو الذي يستطيع أن يقود مجموعة من الأفراد تختلف من وجوه متعددة كالثقافة والميول والأفكار والإتجاهات والظروف الاجتماعية وجعلهم فريقا متماسكا متعاوننا مترابطا يسعى في تحقيق هدف واحد بدرجة عالية من الرضا والارتياح.
- مهارة حفز وتشجيع العاملين: فالقائد الفعال هو الذي يستطيع التعرف على حاجات ودوافع الأفراد التي تؤثر على سلوكياتهم وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج .
- مهارة الإقناع: وهي إحدى أهم خطوات التأثير في الآخرين لأن القائد الناجح هو الذي يجعل مرؤوسيه يتقبلون آراءه وأفكاره كأنها أفكارهم.
- مهارة الإمام بالعلاقات الإنسانية وأصول التعامل مع الآخرين بطريقة تدفعهم وتحفزهم إلى العمل معا كفريق متماسك لتحقيق أكبر قدر من الأهداف مع اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

- مهارة القدرة على اتخاذ القرار: ويعد مفهوم اتخاذ القرار عملية مستمرة لتقديم البدائل المطروحة، فمن الضروري تمتع القيادات الإدارية بقدرات ايجابية لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم الحركة العلمية في المجتمع.
- مهارة التفويض: حيث يساعد التفويض على تزويد المرؤوسين بالقدرة على تنمية مهاراتهم القيادية عن طريق أداء بعض الأدوار القيادية، وهذا سيحفزه على بذل كل طاقاته للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- مهارة الابداع: فالابداع صفة رئيسة يجب أن تتوافر في القادة الجامعيين على وجه الخصوص لما تحمله هذه السمة من عناصر ايجابية تجعل الفرد يرتقي بنفسه وبالمنظمة، التي يقودها إلى أعلى درجات التقدم.
- مهارة إدارة الوقت: فالقائد الفعال الذي يستطيع إدارة وقته وتنظيمه فكما يعرف "داركر" إدارة الوقت "تعني الذات" لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين والهدف من استخدام الوقت في تحقيق الأهداف هو كيفية استثماره فالوقت مورد هام من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها .
- مهارة إدارة ضغوط العمل : فالاجهاد النفسي والشعور بالارهاق والضغط والقلق والإكتئاب وغيرها من الظواهر تؤثر سلبا على الأفراد العاملين بمختلف المنظمات، وهو الأمر الذي يحتم على قيادة المؤسسة التعرف على طبيعة الضغوط التي يتعرض لها العاملون ومسبباتها والنتائج المترتبة عليها وكيفية إدارتها بما يحقق صالح الفرد والمؤسسة. (ص ص 70، 71، 72).

ج. التنظيم القيادي الإداري في الجامعة:

جرت العادة في الجامعات أن القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة تأخذ الشكل الهرمي وتدرج القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة وفق الهيكلية الهرمية من رئيس الجامعة، فنواب الرئيس، فالعمداء فرؤساء الأقسام، وهؤلاء جميعا جامعون في نشاطاتهم بين الصفة الأكاديمية، والصفة الإدارية منهم أعضاء هيئة التدريس أساسا ويقومون إلى جانب ذلك بنشاطات إدارية (الديب:2012، ص180).

أما وضعية التسيير في الجامعة الجزائرية بشكل عام، فان المسؤولين في الجامعة يتم توظيفهم عن طريق التعيين . ففي وزارة التعليم العالي يتم تعيين الوزير ، والوزير يعين مدير الجامعة، ويعين مدير الجامعة نوابه كما يقوم بتعيين عمداء الكليات أو المعاهد ويقوم هذا الأخير (عميد الكلية بتعيين

نوابه ورئيس القسم، وكذلك مسؤولين آخرين في الإدارة). ومنه على مستوى الجامعة المدير هو الأمر الأول وعلى مستوى الكلية يكون العميد هو المسؤول الأول، أما فيما يخص اللجنة العلمية والمجلس العلمي فهما هيئتين استشاريتين فقط، ويبقى دورها مرتكزا على تطبيق القوانين والقرارات الوزارية وكذلك قرارات مجلس الجامعة أما فيما يتعلق بالجانب البيداغوجي والعلمي؛ يتم تعيين أعضاء المجلس العلمي وأعضاء اللجنة العلمية عن طريق الإنتخاب طبقا لقانون الوزارة.

د. الصعوبات التي تواجهها القيادة في الجامعة:

يواجه نمط القيادة أو مستوى الإشراف في الجامعة بمجموعة من العراقيل التي قد تحول في فشل إستراتيجية تنمية المورد البشري، يحددها العبادي، وآخرون (2008) في:

- قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية: هيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في قطاع التعليم العالي الأمر الذي أدى الى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية تؤدي الى تفجير الطاقات الإبداعية الى حالة تعيق الميول الإبداعية وتحبطها لأن بروز المبدعين والأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطن ضعفها وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي.
- عدم الثقة بالنفس: عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق إتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل الموظفين خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك من تهديد لهم.
- الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المنظمة، وتحبط الإندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم.
- عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس: ميل المسؤولين أو الرؤساء الى التردد في إعطاء مرؤوسهم مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها، أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسهم على القيام بهذه الأعمال.
- مقاومة التغيير: محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفا من آثار سلبية تعود عليهم نتيجة هذا التجديد وعلى هذا الأساس فان القيادات الجامعية مطالبة بأن تعطي عناية

خاصة وأسبعية متميزة لبناء وتنمية النظام البشري بالقدر الذي يجعله النظام الجوهري في المنظمة وما سواه من الأنظمة المادية والفنية أنظمة فرعية مساعدة ويقتضي هذا التوجه بالضرورة الإهتمام بما يلي:

- إخصاب المناخ العام في الكلية بالثقة وتبادل الرأي وإبتداع النظم التي تحقق معاملة الأفراد بموضوعية.
- العمل على تحسين الروح المعنوية والتحفيز والإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
- تحقيق درجة مطلوبة من التكامل والتناسق بين أهداف وحاجات الكلية وأهداف وحاجات أعضاء هيئة التدريس (ص191).

2.1. مركزية القرارات:

بناءً على نمط القيادة يلعب دور اتخاذ القرارات وشكلها وتطبيقها وفعاليتها العمود الفقري في أداء المؤسسة ووظيفتها؛ فاتخاذ القرارات يكون إما مركزية أو لا مركزية. فكل القرارات التي تؤكد على أهمية دور المرؤوسين في المؤسسة يطلق عليها لا مركزية القرارات وكل القرارات التي تتخذ من أعلى هرم في السلطة وتتجه نحو الأسفل دون استشارة الشركاء في الأسفل يطلق عليها مركزية القرارات.

أ. أهمية إتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة وهي أحد أهم أنشطتها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة، فهي محور وجوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققة أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، فقد ذكر حبتور (2000) أن: "المدراء يتخذون يومياً العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية وأخرى استراتيجية" (ص180). وأشار العجمي (2008) أن: "توعية القرار تختلف تبعاً لإختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها والمركز الوظيفي لمتخذ القرار والأفراد الذين يتعامل معهم". (ص 256).

تتجلى أهمية اتخاذ القرارات في اطار العملية الإدارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء لذا فقد تم اعتبار عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، فعدم الشروع في اتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه

أن يخلق تكريسا للإخفاق والتتصل على أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها (تقلا:2016، ص106). فعلمية اتخاذ القرارات هي جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء والقيادين في مختلف مستوياتهم الإدارية ؛ إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالتهيئة والتنظيم والتحفيز والرقابة، ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطا عضويا بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم اتخاذها لتسيير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة إذ أن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الإدارية التي تحدث حولنا.

ب. أساليب اتخاذ القرارات:

اتبع المديرون والقادة أساليب عديدة في اتخاذ القرارات، وتصنف هذه الأساليب كما يراها كل من رافدة الحريري(2008)، كنعان (2003) والعطاس(2009) إلى أساليب تقليدية، وأساليب علمية نختصرها فيما يلي:

■ الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:

- **الخبرة :** يلجأ المدير إلى استخدام خبراته السابقة في اتخاذ القرارات بشأن المشكلات التي تواجهه في الوقت الحالي، وقد تكون هذه الطريقة مناسبة إذا كان لدى المدير خبرة كبيرة وتشابهت المشكلة الحالية مع سابقتها، ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظرا لأنه أسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية، ولهذا الأسلوب مزايا وعيوب يمكن تلخيصها على النحو التالي :

✓ المزايا:

- الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن.
- فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود.
- استغلال المقدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.

✓ العيوب:

- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.
- قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.
- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ينظر إليها.

- **المشاهدة :** في هذه الطريقة يحاول المدير تقليد ما توصل إليه الآخرون في حل المشكلات التي تواجههم فهو ينقل ما شاهده في منظمات أخرى من حلول ويستعين بها في حل مشكلاته.
 - **أسلوب الاستشارة :** وفيه يقوم المدير بأخذ رأي شخص آخر لديه الخبرة والمعرفة كمستشار أو جهة استشارية بهدف تقديم النصيحة والمشورة له للوصول إلى أنسب الحلول.
 - **أسلوب اللجان :** تعمل كثير من المنظمات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها وابداء الرأي حولها تمهيدا لاتخاذ القرار المناسب.
 - **أسلوب المشاركة :** وفيه تعطى الفرصة للمرؤوسين مهما كان مستواهم الوظيفي فرصة المشاركة بالرأي عند اتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولا وينال رضا ودعم كافة الأطراف في المنظمة عندما تبدأ مرحلة التنفيذ للقرار.
 - **التجربة والخطأ :** عندما يتعرض المدير لحل مشكلة ما ليس لديه مفهوم موحد عنها ولا منهج منظم لمعالجتها، فهو يلجأ هنا للتجربة باتخاذ القرار.
- ويوضح كنعان (2003: ص148) أن على المدير متخذ القرار اجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل.
- **الهروب من المشكلة :** عندما تكون المشكلة موضوع القرار غامضة أو معقدة، فقد يلجأ المدير إلى الحلول السهلة التي تخفف من تداعيات الموقف، ويترك المشكلة الأساسية باقية كما هي مما يجعلها عرضة للتفاقم.
 - **استخدام السياسات التقليدية:** أشارت رافدة حريري(2008) أن هناك منظمات تعمل على اعتماد السياسات القديمة وترفض قبول التجديد، فهي تعتمد إلى القوة الاستبدادية واستخدام السلطة للتأثير في الآخرين، مما يجعل العاملين فيه يفقدون اهتمامهم بالتفكير لأنهم غير قادرين على عمل شيء تحت نظام صارم(ص327).
- **الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات:**
- أشار كنعان (2003)، والمالكي(1418) أن أهم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات تكمن فيما يلي:
- ✓ **بحوث العمليات:** ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، واستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب. ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات

في مجال اتخاذ القرارات - على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات، كما يعتمد تطبيقه على " مدخل النظم " الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولا بد من أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها.

✓ **نظرية الاحتمالات:** وتعني تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات ثلاث معايير: أ - الاحتمال الشخصي. ب - الاحتمال الموضوعي

ج . الاحتمال التكراري.

✓ **أسلوب شجرة القرارات:** ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار. كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته. وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.

✓ **نظرية المباريات الإدارية:** يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

✓ **أسلوب التحليل الحدي:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات. ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة المتحققة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

✓ **أسلوب دراسة الحالات:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم. ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار، والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة.

ج. مفهوم مركزية القرارات:

يقصد بمركزية القرارات: "تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع الى المركز الإداري الأعلى فالمركزية تعني إمساك الصلاحيات والسلطات في يد واحدة أو أيد محدودة وعدم التفويض للمستويات الأخرى لتشارك في عملية صنع القرارات" (السفياني: 2012، ص 44). وتعرف أيضا: "بوجود سلطة القرارات جميعها في يد مستوى إداري عال يصرف الأمور كلها، وهو المركز الذي تصدر عنه التعليمات وتجب له الطاعة، حيث لا يتاح لباقي المستويات الإدارية أن تتصرف إلا بناءً على أوامر ذلك المستوى الأعلى أو على الأقل بعد موافقته" (Fredrick : 2000,P 112). وهي أيضا: "تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد، او عدد محدود من المديرين ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط، تنظيم، قيادة، ورقابة" (نواف: 2003، ص 116).

وعليه فإن مركزية القرارات هي تجمع صلاحية القرارات في يد شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص ذوي السلطة داخل المنظمة. والمركزية عكس تفويض الصلاحيات والذي يعني تفويض قدر كبير من الصلاحيات للمستويات الادارية الأقل لكي تنطلق في أعمالها دون عوائق من الإدارة العليا. وتجدر الإشارة الى أن موضوع مركزية القرارات وتفويض الصلاحيات مرتبط في الغالب بشخصية المسؤول الاول في المنظمة وشعوره الشخصي نحو مع من يعملون معه ومدى الثقة التي تسود بينهم، وتعتبر مركزية القرارات من أحد المعوقات التي تحد من القدرة على تنمية مهارات المورد البشري فالعامل أو الموظف يفقد القدرة على المشاركة في وضع أي أفكار أو اقتراحات وهذا يقلل من طاقاته، على العكس من ذلك فلو وجد تفويض سليم للصلاحيات فسيتيح له مجالاً للاجتهاد ، يولد فيه روح المبادرة والإنتماء وإقتراح الحلول بدلا من الإعتماد على المدير أو القائد، كما يعتبر ذلك مصدرا من مصادر الدعم المعنوي له، حيث يجعل من الموظفين يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم كما يحفزهم في طرح الأفكار الجديدة المبتكرة التي من شأنها تحسين طرق العمل والإرتقاء به. "وقد يفشل المرؤوسون في التفويض لعدة أسباب منها الاعتقاد الخاطئ بأن الرؤساء فقط هم القادرين على انجاز العمل بطريقة صحيحة، والسبب الآخر هو شعور الرؤساء بأنهم على درجة عالية من الفهم في تحديد الاحتياجات، والسبب الآخر في التناقض الكبير في اعتقاد القادة الأكاديمين بأنهم يتحملون مسؤولية

التفويض وأنهم قادرين على انجاز المهمة في أسرع وقت ممكن" (أبو عاشور والشنطاوي: 2014، ص 34).

وقد أكدت ندوة أقيمت بمناسبة الموسم الجامعي لجامعة قسنطينة (2000_2001) بعنوان (أيام دراسية حول البيداغوجيا) على ضرورة تقوية الصلة بين أطراف أعضاء هيئة التدريس، وعالجت هذه الندوة العلاقة الثلاثية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأكدت أيضا على ضرورة العمل معا لمعالجة المشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية (مجلة بريد الجامعة: 2000، ص 03). وذكر محمد بوعشة (2000): "أن من أسباب أزمة وتدهور التعليم العالي يعود إلى أن أعضاء هيئة التدريس منعو من الإستشارة في العديد من القضايا المتعلقة بالجامعة وظلو مهمشين فيما يتعلق بترقيتهم، ومساهمتهم بالنهوض بالجامعة" (ص32)، وعليه لا يمكن حصر نشاط الأستاذ الجامعي في حيز ضيق لا يتجاوز فيه إلا القدرة على اتمام ساعات التدريس المجدولة فقط بل على هذا الأخير المساعدة والمشاركة في وضع الخطط داخل الكلية والجامعة.

كما أشار **Herath (2008)** في دراسته التي هدفت إلى التعرف على الآثار المترتبة على اللامركزية وتفويض سلطة اتخاذ القرار في التعليم؛ حيث توصلت النتائج إلى تمكين المعلمين وتدريبهم وتقديم كافة التسهيلات والخدمات في المدارس وتوجه المختصين إلى الدراسات السلوكية في التعليم في سيرلانكا، وتم ملاحظة بأن الدرجة الكلية للامركزية منخفضة في تطوير المجتمع واقتصاده وتمثل واحد بالمئة، إلا أن الدولة إتجهت نحو لامركزية القرار كما أظهرت النتائج إلى أن التحصيل الدراسي للطلاب قد تحسن ولكن ليس بالمستوى المطلوب مقارنة بالتكاليف.

إن الحديث عن عملية اتخاذ القرار يعتبر محور العملية الإدارية في التعليم على اعتبار أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ قرار، ونجاح هذا العمل يتوقف على حسن اتخاذ القرار ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيده في جوهره اهتماما بتطوير وتنمية الإدارة التعليمية وهي أيضا مهارة أساسية لكل مسؤول إداري كونها تتخلل العمليات الإدارية كافة، ولا بد من اتخاذ قرارات في كل مرحلة من مراحلها، وبما أن عضو الهيئة التدريسية يعتبر الأداة التي تمارس اتخاذ القرارات وحجر الأساس التي تركز عليها الإدارة الجامعية، لذلك لا بد ان يكون قائدا إداريا تربويا، مؤثرا، وقادرا على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف مجالات اتخاذ القرار الأكاديمي، لأن مقدار النجاح الذي تحققه الإدارة الجامعية يتوقف على قدرة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات الفاعلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

3.1. نمط الإتصال والمعلومات:

يعتبر نجاح أي مؤسسة سواء أكانت مهنية، إجتماعية، إقتصادية أو تعليمية ، مرتبط بمدى نجاحها في تفعيل عملية الاتصال بشكل سليم سواء أكانت بين الموظفين والرؤساء أو بين الموظفين وزملائهم.

ويعرف الإتصال لغةً: من الفعل وصل فلان الشيء، وإلى الشيء وصولاً، بمعنى بلغه، وانتهى إليه، فنقول (وصلني الخبر ووصل الي الخبر)، (يصل فلان وصولاً ... وصل الشيء واليه وصولاً، ووصله وصلاً، أي بلغه وانتهى إليه، والوصلة أي الاتصال ويقال بينهما وصلة ذلك أن الفرد حين يتصل بفرد آخر، فإنه يستهدف عادة الوصول الى اتفاق عام أو وحدة فكر بصدد موضوع الإتصال. فنحن عندما نتصل نحاول ان نخلق ألفه أو جوا من الإتفاق (communes) مع شخص ما، أي أننا نحاول ان نتشارك في معلومات وأفكار واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا واتجاهاتنا، أي أن نجعل المرسل والمستقبل على موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة. (الدعيلج:2011، ص 234).

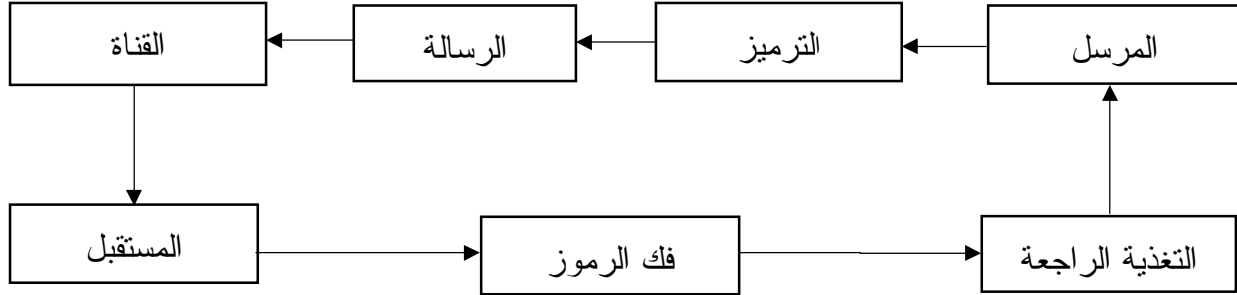
أما **إصطلاحاً** فيعرف ستير ورينادلز: الإتصالات بأنها: "عملية بث إشارة من المرسل، للمستقبل من خلال وساطة الإتصال وتتضمن اشارة الرسالة التي تتألف من بيانات ومعلومات، وترسل من خلال وسيلة اتصال التي تعمل على نقلها من المرسل إلى المستقبل" (عبد الله: 2006، ص 25). أما جمعية الإدارة الأمريكية "AMA": تعرف الإتصال على أنه: "فن وإشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات" (بوحنية:2010، ص 31) وفي قاموس الإدارة العامة DITIONARY OF PUBLIC ADMINISTRATION أورد زكي غوشة تعريف للاتصال بأنه "نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة" (طيبش:2011، ص 13).

ويعرف علم النفس الإتصال بأنه : "عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد، وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالإهتمام". (عنا ب: 2014، ص 62).

وبناء على ماسبق يمكننا القول أن الإتصال هو مجموع المعلومات والأفكار والآراء التي تنتقل من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى بشكل ديناميكي مرن، عبر قناة اتصال بغية إيصال رسالة محددة وتحقيق هدف معين.

وتتم عملية الإتصال وفق مجموعة من الخطوات أو المراحل، والتي يوضحها هذا المخطط في : المرسل، الترميز، الرسالة، القناة، المستقبل، فك الرموز والتغذية الراجعة.

الشكل رقم (4): يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة



المصدر: العلاق (2009: ص 232)

فحسب خواجه عبد العزيز (2005) المصدر أو (المرسل) هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة، وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، والرسالة للجهة المستهدفة لذا لا بد للمصدر من ايجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف . وهنا يمكن للمرسل استخدام اشارات أو مفردات لغوية" كلمات أو صور أو تعابير الوجه" أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة .كما يجب على المصدر (المرسل) أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة -موضوع الإتصال -بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف. وقد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها.(ص180)

- الترميز: ويقصد به وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الإتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال.
- الرسالة **Message**: وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواءً كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.
- القناة أو الوسيلة **Medium**: هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ. القناة اللفظية : يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.

ب. القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج. القناة التقنية : الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو...الخ.

د. القناة التصويرية : مثل الملصقات، لوحة الإعلانات وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية. ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال وإختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل (العميان:2005، ص241).

■ **المستقبل:** وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، اشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي..الخ

■ **فك الرموز Decoding:** من أجل استكمال عملية الإتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الإتصال وإدراكاته نحو المرسل.

■ **التغذية الرجعية Feed Back :** قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الإتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل فقط بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل (بوعطيط:2009، ص36).

أ.أنواع الإتصالات:

تختلف أنظمة الإتصالات من مؤسسة لأخرى حسب بنيتها أو هيكلها التنظيمي وحسب أهدافها أيضا، والجامعة كغيرها من المؤسسات التي تسعى في تفعيل عملية الإتصال بشكل ناجح وجعله الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الموظفين لذا قد تكون الإتصالات:

✓ اتصالات صاعدة: تتضمن اقتراحات، أفكار، شكاوي مذكرات وتقارير من أساتذة أو طلبة إلى الإدارة العليا، أو قد تكون:

✓ اتصالات نازلة: وهي مجمل الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى مستويات الإدارة الدنيا كالموظفين أو الأساتذة أو الطلبة، هذا وقد تكون الاتصالات بشكل متوازي وهي غالبا ماتتم بين أقسام أو إدارات على نفس المستوى الإداري كما قد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن ان تتم بالبريد أو بالتسليم باليد، أو بالهاتف، أو بالفاكس أو بالحديث الشفوي. كما قد تأخذ أنماطا أخرى لإيصال المعلومات كالاجتماعات، لوح الإعلانات، موقع الجامعة... إلخ (المزاهرة: 2012، ص 67). ويمكن أيضا تقسيم الاتصالات إلى:

✓ اتصالات رسمية : وهي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة كوسيلة للإتصال .

✓ اتصالات غير رسمية: وهي التي تتم بوسيلة غير معتمدة ولا تصلح لإتمام الإتصال، وغالبا ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة، وبشكل عام فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة (محمد العريفي: 2006، ص ص 86-87).

ب. أنماط الإتصال في الجامعة:

تلعب سياسة الاتصالات دورا هاما في تنمية قدرات ومهارات القوى العاملة في المنظمة وفي اطلاق ما لديهم من قدرات كامنة، والجامعة ودورها الإيجابي والفعال في التنمية بمختلف جوانبها فهي تركز جاهدة الإهتمام بالموارد البشري وتنميته بشتى الطرق التي تزيد من امكانياته وكفاءته، وتعتمد الإدارة الجامعية على أنواع متقدمة من الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها والتي يمكنها أن تسهم في تحقيق أهدافها ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات ومن بين هذه الأساليب نجد:

- أنظمة الشكاوي:

تشجع المنظمات المتقدمة ومن بينها الجامعة عاملها في التعبير عن شكاوهم وتساؤلاتهم، ومشاكل عملهم وبجانب هذا فإنها تتضمن إعطائهم ردود على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي.بالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات ليستطيع العامل في الجامعة أن يتقدم بشكواه أو مطالبه عند المستويات العليا وتبدأ عادة بالمدير المباشر لحل المشكلة، اذ يتيح النظام الحق

للعامل بالشكوى أو رفع الأمر إلى جهة أعلى وقد تأخذ أنظمة الشكاوي مسميات أخرى من بينها سياسة الباب المفتوح.

- أنظمة المقابلات:

تقوم الجامعة باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وحل المشكلات ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليها بجماعات المناقشة والمناقشات المفتوحة فتقوم الجامعة بالتحضير لاجتماعات متعددة وذلك لأغراض مختلفة وللوصول إلى أهداف معينة حسب المشكل المطروح للوصول إلى حل له.

- لوحة الإعلانات:

لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة الجامعية، ولأخبار العاملين الإداريين أو الأساتذة أو الطلبة بالأمر الهامة والمستعجلة وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل. (العبادي وآخرون: 2008، ص 116).

- المجلات:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة الجامعية كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجرى بداخلها، والتي تمس العاملين أو الجامعة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة الجامعة من خلال المقالات والأخبار وغيرها.

تستخدم مختلف هذه الأنظمة بسهولة وصول الرسائل وتحديدًا في وقتها المناسب طبعًا إذا استعملت بطرق صحيحة وأكثر دقة ووضوح. (عنا ب: 2014، ص 58).

ج. معوقات الإتصال في المنظمة:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميته، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهها فنقل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود". (زليخة: 2000، ص 134).

يحدد كساسبة (2011) هذه المعوقات في:

- **اللغة:** تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها؛ فاللغة واسعة والكلمات لها

معان مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة إما لأن المعاني غير واضحة وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها وإما بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.

■ **غموض الرسالة:** إن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها، فاستخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن استخدامها من قبل المستقبل وتعود الأسباب أن كل فرد يختلف عن الآخر.

■ **العوائق النفسية:** هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً على مدى فاعلية الاتصال ومن بين هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير ادراك الفرد على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعورياً أو بدون قصد.

وفي ذات السياق تضيف رماش (2003) إلى أن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية حسب رأيها كالتالي :

- عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال وتفكير مسبق من قبل المرسل وتحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها.
- عدم القدرة على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك.
- الضعف في اصغاء المتحدث.
- كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال.
- عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والشعور بالتهديد بينهم يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال. (ص 45، 46).

أما الديعلج (2011) فيحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي:

■ **المعوقات النفسية والاجتماعية :** حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى ادراكه ودرجة الإنقالية في الإدراك، ودوافع الفرد إما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأناية والفرقة، ويمكن أن ترتكز على أسس دينية أو عرقية أو اقليمية.

- **المعوقات الناشئة عن طبيعة المنظمة:** من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، ومركزية التنظيم، وعدد المستويات الإدارية، وعدم تجانس الجماعة؛ فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة. وهناك معوقات أخرى تقلل من فعالية الاتصال والتي منها:
 - اللغة : بسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها.
 - الرغبات، الميول، أو الاستيعاب : ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض معها.
 - القدرة على الفهم والاستيعاب حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على الفهم الدقيق، والسرعة في الفهم كذلك.
- وقد أوردت منال هلال (2012) ، أن معوقات الاتصال تتمثل في:
 - **العقبات الشخصية:** والتي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية، طباعه، نزاعه، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم الفرد والأحكام، والانفعالات، والقيم الاجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم كما أن الاتجاهات لها دور كبير في عملية الاتصال، فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة.
 - **الحواجز التعبيرية :** وهي نتيجة استخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا للاختلاف في الشخصية بين الأفراد، الخبرة، الخلفية الثقافية.
 - **تغيير المعنى:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود، فقد يفسره الشخص حسب طريقة تفكيره وادراكه.
 - **التوقيت:** يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة وذلك من خلال وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب وصولها بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له.
- نلاحظ أنه أغلبت التصنيفات السابقة اتفقت على أن اللغة هي إحدى المعوقات الأساسية للاتصال لأنها الأداة الرئيسية في عملية الاتصال، كما اتفقت أن هناك معوقات نفسية متمثلة في حالة الفرد، ومعوقات اجتماعية تمثلت في العلاقات والاتجاهات، ومعوقات أخرى ناشئة عن طبيعة المنظمة.

إن أنظمة الإتصال الغير متزنة والتي تتخللها الفوضى والقصور تؤثر بشكل أو بآخر على تنمية المورد البشري فنوعية المعلومات وعدم ارسالها في وقتها تجعل من هذا الأخير في طريق مبهما وغير واضحة المعالم؛ يتلقى تعليمات متناقضة تساهم في فشله لاتخاذ القرارات المناسبة. فغياب قنوات الإتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤسين في الوسط الجامعي وما يترتب عليها من احتكار للمعلومات الضرورية وغياب أسس الموضوعية في التعامل مع الموظفين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كلها تؤدي الى خلق مشاعر القلق والإحباط للموظفين بشكل عام ولأعضاء الهيئة التدريسية بشكل خاص وهو ما يقلل من انتاجهم في مجال البحث العلمي وينقص من طاقاتهم الإبداعية في ميدان التدريس بعكس الإعتماد على أنواع ووسائل متعددة من الإتصالات ذات الكفاءة العالية التي ترفع من كفاءة الأستاذ وفعاليته وتنمي فيه روح التعاون والتقارب والإنسجام مع زملائه وتميزه في عمله.

4.1. ظروف العمل:

تعرف ظروف العمل على أنها: "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والمؤسسة التي ينتمون إليها"(عبد الرحمان العيسوي: ب س، ص 121). وتعرف أيضا: "بتلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية؛ فهي احدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل."(المعشر: 2009، ص 63). أما هنري سافال فيرى ظروف العمل: "على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته" (دمبري: ب س، ص 58).

وعليه فظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية في مكان عمله، بحيث تؤثر على صحته النفسية والجسمية وسلامته وتوجه سلوكه تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وشعوره أيضا تجاه المؤسسة التي ينتمي إليه مما ينعكس على فعالية أدائه.

ونحدها في دراستنا على أنها مجموعة الظروف المحيطة بعضو هيئة التدريس وهو يمارس مهامه داخل الجامعة أو الكلية سواء من الناحية المادية كمستلزمات البحث، قاعات التدريس، المكتبة الخ، أو من الناحية المعنوية كعلاقات العمل، قوانين وإجراءات العمل، ضغوط العمل... الخ.

أ. أنظمة العمل وإجراءاته:

تعرف أنظمة وإجراءات العمل: "على أنها مجموعة من المبادئ والقواعد الإجرائية الشاملة التي تعتمد عليها إدارة المنظمة بهدف توجيه أداء وفكر العاملين فيها نحو أهداف المنظمة (نيو ساوث ويلز: 2013، ص 30)، يعرفها Anosoff على أنها: "القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر المنظمة وأعمال العاملين بها" (النوشان: 2003، ص 45). " وهي أيضا مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى توجيه المدراء والموظفين نحو أهداف المنظمة وهي منبثقة بشكل أو بآخر عن أهداف المنظمة التي تعتبر المصدر الأساسي لكل القرارات" (Bruton : 2012,P118).

وترى الباحثة أن أنظمة وإجراءات العمل هي: مجموعة القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر وأداء العاملين نحو مستوى معين تهدف من ورائه إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتكون هذه القواعد والسياسات واضحة ومعلومة لدى جميع الموظفين.

تلعب أنظمة وإجراءات العمل دور الإطار القيادي لنشاطات المنظمة سواء كانت النشاطات اليومية المتمثلة بإجراءات العمل الروتينية أو النشاطات الحديثة مثل الإستجابة للمتطلبات القانونية ومواكبة التغيرات الاقتصادية وغيرها، وتسعى المنظمات الناجحة إلى اعتماد السياسات التي تتوافق وتتماشى مع أهدافها التنظيمية، وتعمل في نفس الوقت على خلق الوعي والالتزام الكافي لدى الموظفين ليتم تطبيقها بنجاح (نيو ساوث ويلز: 2013، ص 01)، وبذلك تعتبر سياسات العمل بمثابة القائد والضابط لسلوك الموظفين داخل المنظمة ليتماشى مع الأهداف المنشودة.

وتؤدي الإجراءات والأنظمة في المنظمات دورا حيويا في التأثير على الأفراد وعلى أدائهم، فالأنظمة المعقدة وروتينية الإجراءات تؤدي الى خنق الأفكار بينما تؤدي مرونتها على تشجيع وخلق المناخ المناسب لتحسين الأداء وظهور الأفكار الإبداعية . فالالتزام الحرفي بالأنظمة والإجراءات والتشدد الكبير في الالتزام بموجبها يتعارض مع صفات الشخص المبدع، حيث لا يجد ذلك الشخص فرصة لاستخدام ما لديه من امكانيات ومهارات في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل . فهو يقوم بعمل شبه آلي مما يقتل روح المبادرة والتطلع والتفكير لديه، لأنه يقوم بالعمل نفسه في جميع الأوقات وبالطريقة نفسها، غير أن تبسيط الإجراءات والمرونة في تطبيقها يساعد على خلق بيئة مبدعة تساهم في استثمار مواهب الأفراد وقدراتهم واعطاء المزيد من الحيوية للمنظمة. (Bruton :2012,P13)

هذا في أن تبسيط الإجراءات وابعادها عن شبح الروتين والتعقيد يفسح المجال أمام الفرد للبحث عن أساليب جديدة تتفق مع التغيرات التي تواجهه كما توفر لديه الحرية عندما يجد أن هناك امكانية في

تعديل الإجراءات بالشكل الذي يتفق مع الظروف المتغيرة (الصيرفي:2008، ص116) وهو الأمر ذاته الذي دعت إليه كل من سنية عبد الحي والطاهر احمد محمد علي (2012) اللذان أكدا على مدى تأثير تبسيط الإجراءات على كفاءة الأداء لدى الموظفين في جامعة دنقلا وقد توصلا هذان الأخيران إلى مجموعة من المقترحات لتبسيط إجراءات العمل وبأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الغاية المطلوبة واختصار الجهد والوقت.

ويحدد اللوزي(2002) مجموعة من العوائق ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام محاولة تطوير وتحسين أداء الموظفين داخل المنظمة وهي:

- جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الأفراد والتشدد الكبير في السير بموجبها.
- هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم فالقانون هنا يبرز كمسطرة للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي الى روتين قاتل ومحبط للشخصية.
- العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، بل وعدم العمل على تغيير هذه الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير.
- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل، فعدم قدرة القائمين على المنظمة على استيعاب المفاهيم العلمية يجعلها تُبقي على الأساليب المألوفة لديها وتمسك بها لذلك فان الأفكار الجديدة تحارب وتخفق لكي تظل هذه الأساليب التقليدية القائمة على الإجهادات الشخصية والتجربة والخطأ .
- إدعاء بعض التنظيمات الإدارية أنها تمارس الإدارة بأسلوب اللامركزية وتنص على ذلك في الأنظمة واللوائح ولكن الممارسة الفعلية تثبت تركيز السلطة الإدارية بأيدي القيادات في كل مستوى إداري ؛ الأمر الذي يؤدي الى اضعاف الروح المعنوية لأفراد المنظمة واضعاف الكفاءات الإدارية واحتمال حدوث الصراع بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا عند عدم تحقيق النتائج المرجوة.(ص، 124-125)

يتضح مما سبق أن مرونة الأنظمة واجراءات العمل تخلق مجال من الحرية وتفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغييرات التي تقابلهم في أداء أعمالهم مما يؤدي الى نمو وازدهار المنظمة وبذلك يقدم كل فرد أفضل مجهوداته وقدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج

الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، وبعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقد الأنظمة يجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة التغيرات والتطورات في بيئتها الداخلية والخارجية.

فالبيروقراطية والروتين والطابع الرسمي وتعدد المستويات الإدارية كلها عوامل تحبط رغبة الأفراد في المزيد من العطاء، وتحد من حريتهم في تعديل تلك الإجراءات بما يتفق مع المستجدات مما يؤدي إلى بيئة تنظيمية تتسم بعدم المرونة والروتين الزائد بأنظمة وإجراءات العمل وهو ما يجعل الموظف يلتزم بهذه الأنظمة ولا يحاول الخروج عنها لإيجاد حلول جديدة.

ب. الإمكانيات المادية:

إن توافر البيئة المساندة في الجامعة له دور رئيس في تحسين وتطوير الأداء نحو الهدف المنشود لأعضاء هيئة التدريس . فلا يمكن للتعليم الجامعي أن يستغني عن أبسط مقوماته فالمكتبة (الورقية) والمكتبة الإلكترونية هما قوام المطالعة والبحث والمباني والمرافق كافة، والمساحات والحدائق والملاعب، وأماكن الترفيه، والمخابر وقاعات التدريس وغيرها، جميعها مكون أساس من مكونات البيئة الجامعية. (القناديلي: ص 111).

ويشير القحطاني(2005) إلى أن ظروف العمل المادية وماتحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكاتب، ومستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والخدمات المساندة ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية وغيرها من العوامل التي يكون لها تأثيرا مباشرا على أعضاء هيئة التدريس ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه؛ هذا وقد يتولد لدى أعضاء هيئة التدريس ضغوط بمستويات مختلفة تزيد أو تتخفف بحسب نوع العمل وطبيعته كما تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الإثنيين معا. (ص34)

إن أبرز التوصيات التي قدمت من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية هو محاولة فهم العلاقة بين بيئة العمل وظروفها وبين المستخدم لأن هذا سيكون مفيدا على عدة مستويات فمحاولة فهم العلاقة بين البيئة والمستخدم ستقلل تكاليف المنظمة من 80 % إلى 20 % على الأفراد الذين يعملون في المنظمة وبالتالي فإنه من المنطقي بالنسبة للمنظمات أن تفكر في السبل التي يمكن بها إنفاق 20 % على البيئة ليكون لها تأثير إيجابي على الموظفين. فاستيعاب المتطلبات الشخصية للأشخاص داخل بيئة العمل من خلال توفير بيئات مفتوحة لتشجيع التفاعل الاجتماعي إضافة لمجالات جديدة تدعم الرفاهية مثل المقاهي والاجتماعات غير الرسمية وتصميم أماكن العمل الخاصة بهم، ينعكس بشكل إيجابي على طريقة عملهم وعلى المهام التي يؤديونها(Thomas:2001,p10).

فالمكان المناسب وظروف العمل الصحية والآلات والتجهيزات هي التي تهئ لأعضاء هيئة التدريس القدرة على أداء عملهم بأحسن صورة، كما تدفعهم الى بذل مزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن والراحة النفسية وهو ما أكدته كل من سميرة مرشد الحربي وبن عبد الرحمان الشقران (2018) فيجب أن تتوفر الجامعة على بيئة عمل جيدة وذلك من خلال توفير درجة حرارة مناسبة وهواء نقي متجدد وإضاءة جيدة وهدوء، ضف إلى ذلك وجوب تصميم جيد لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث يكون ملائماً لعدد الموظفين فيه ولطبيعة النشاط الممارس لأن هذا كله سيساعد على توفير الجهد وزيادة كفاءة الأداء.

وعلى هذا الأساس يرى Hil و Epps 1 (2010) أن تحسين ظروف العمل من إضاءة وضوضاء وتهوية وساعات العمل، وغيرها تساعد على رفع الروح المعنوية للعامل كما أن الغاية من تحسين ظروف العمل لأبد أن يكون بقصد تكييف عناصر العمل وظروفه مع العامل وليس العكس إذ أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون العامل مرناً ومتكيفاً، وإنما يجب أن تكون العناصر الأخرى أيضاً مرنة. (ص ص، 62-63).

ج. ضغوط العمل:

تمثل ضغوط العمل تجربة أو خبرة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل بها؛ حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على آدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار بطريقة سليمة. فالضغوط هي عبارة عن ردود فعل الانسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية المحيطة به وتتمثل ردود فعل الانسان إزاء هذه المثيرات بالخوف والإضطراب والارتجاج وزيادة ضغط الدم، والإرتباك والشحوب والسرطان، وغياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف الذي يوجد به (حاروش: 2011، ص 233).

كما تستخدم عبارة الضغوط للدلالة على حالتين مختلفتين؛ ففي الأول تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعاً من الضيق والتوتر، وضمن هذا الإطار فإنها تشير إلى وجود مسببات مختلفة أو مصادر خارجية للضغوط. وفي الحالة الثانية تشير إلى ردود الفعل الداخلية والتي تحدث بسبب هذه المصادر أو الشعور غير السار الذي يعطي تسمية الضغوط، وقد اتفق معظم المهتمين بهذا الموضوع على أن عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة للفرد تمثل ضغوطاً بالنسبة له (اللوزي: 2007، ص 98).

وهو ما يشير إليه النموذج الشخصي - البيئي Personal-Enviromental الذي طوره هارسون وآخرون الذي يهتم بالتفاعل بين خصائص الفرد وخصائص بيئة العمل في أحداث الضغوط؛ إلى أن الضغوط تنشأ من عدم التوافق بين الفرد ومهنته وبذلك تكون الضغوط تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في المنظمة التي يعمل بها الفرد أو عن عوامل ذاتية لدى الفرد نفسه. ويشير العديد من الباحثين إلى وجود مصادر متنوعة للضغط داخل العمل، منها بيئة العمل الداخلية والخارجية والفرد نفسه باعتبارهما من المسببات الرئيسية للضغوط ومنها أيضاً غموض وصراع الدور ومشاكل الخضوع للسلطة وصعوبة العمل والتنافس على الموارد وظروف العمل واختلاف العلاقات داخل المنظمة إلى جانب عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات المنظمة (العيسوي: ب س، ص 112).

وتقسم ضغوط العمل إلى ضغوط ايجابية؛ وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الابداعية وتؤدي إلى حالة من الحماس والفرح . فالضغوط في بعض الأحيان تؤدي إلى استثارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاؤل يحدثه روتين العمل اليومي، ويشترط في هذا النوع من الضغوط أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل وأن يراعى قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم ارهاقا يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل وقدرتهم على الابتكار والابداع (Cooper:2005,P397). وقد تكون ضغوط سلبية وهي الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذ القرار والعاملين به مما يولد عددا من المشكلات الادارية والنفسية من أهمها : انعدام الرغبة في العمل وكبت واتباع الأسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية جديدة بالإضافة إلى الشعور بالاحباط والعدوانية، وتعمل هذه الضغوط السلبية على خفض الروح المعنوية للعاملين وخلق شعور لديهم بالقلق والضعف مما يؤثر سلبا على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو من ناحية كفاءة أدائه في عمله وقدرته على تطوير ذاته. (هيجان:1998، ص 30) .

ومنه فإن وقوع عضو هيئة التدريس تحت ضغط عمل مستمر وبصورة سلبية تجعله غير قادر على العمل وغير قادر على تقديم الجديد، لذا فإن ضغوط العمل السلبية تعد معوقاً أساسياً من معوقات تنمية المنظمات والعاملين فيها ويجب العمل على مواجهتها بكل الطرق إذا كنا نرغب بمنظمة مبدعة متطورة.

د. علاقات العمل:

تشكل علاقات العمل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة، ولقد تعددت وتباينت زوايا الطرح حول هذا المفهوم إذ يؤكد العديد من الباحثين أن علاقات العمل تنشأ بناء على علاقات إنسانية، إجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية، حيث كانت في بداية القرن 19 تبرم بكل طلاقة وحرية ويدرج فيها الطرفان ما يرونه ضروريا لابرامها حتى ولو كانت في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم وما على العامل البسيط سوى قبول نشاطها وتنفيذها.

ونجد شبه اجماع لدى معظم الكتاب والمهنيين بموضوع علاقات العمل فيشير « E. Mayo » التون مايو أن الاهتمام بعلاقات العمل كانت بدايته من خلال مصطلح تم تسميته آنذاك " بالعلاقات الصناعية " وتباينت التعاريف والتسميات التي أعطيت لعلاقات العمل تبعا لاختلاف المواضيع ومواطن الاستخدام إذ أطلق عليها علاقات عمل، العلاقات الصناعية، العلاقات المهنية، العلاقات السوسيو مهنية إلا أن اغلب تلك التسميات تتقاطع فيما تتضمنه من معنى لتلك العلاقات والمتمثل في كونها علاقات إجتماعية، ويرى كل من " ميلر " D.Miller " و فروم W.Form أن مفهوم علاقات العمل يشير إلى: "تلك العلاقات التي تنشأ وتتطور بسبب الاستخدام وبذلك فهي تشمل العلاقات بين زملاء العمل والعلاقات بين العمال والمدراء ".(العميان:2002،ص 224).

وتشير " بوتومولوف نينا ": " أن كل من مصطلح العلاقات الإنسانية في العمل أو العلاقات الإنسانية شأنها شأن مصطلح علاقات العمل والعلاقات الصناعية وأنها تكون قابلة لأن تحل محل بعضها أحيانا، وهو الأمر الذي أيده بعض الباحثين؛ علاقات العمل قد تعتبر علاقات انسانية بالنظر إلى ما تحمله من طبيعة سيكولوجية واجتماعية تبرز أثناء تأدية المهام الجماعية أو ضمن الجماعة، فهي بذلك تبين التبادل الحاصل بين العاملين والمشرفين بغية ايجاد الجو المطلوب من الثقة والاحترام والتعاون الذي يحقق رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية" (الشماع وكاظم محمود:ب س،ص32).

مما سبق نجد أن لمفهوم علاقات العمل عدة مضامين تعتبر وفقها علاقات صناعية اجتماعية تشكل جملة الممارسات والأسس والقواعد التي تنظم العلاقات بين العاملين والمستخدمين، ويفهم من ذلك أن العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة ترتبط ارتباط وثيقا ومتلازما مع ما تحتويه علاقات العمل من التزامات وحقوق متبادلة بين العاملين والمشرفين، لذلك فإنه من الضروري الوقوف على طبيعة وشكل وآثار علاقات العمل من خلال العلاقات الاجتماعية التي تتناول العلاقة بين زملاء العمل والعلاقة بين

الرؤساء والمرؤوسين ومدى تمسك العاملين بالمنظمة وما يترتب على ذلك من أدوار وأهداف تصب في مجملها نحو اتجاه بلوغ النتائج التي ينتظرها مختلف الأطراف.

ولقد صنف المشرع الجزائري علاقات العمل التي يحكمها القانون رقم 90/11 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم في مادتها الأولى إلى علاقات عمل فردية وأخرى جماعية، وهو ما يؤكد الرعاية التشريعية المنظمة للعلاقات التي تظهر بين العامل الواحد كفرد ومستخدمه، أيضا بين جماعة العاملين أو مجموعة منهم والمستخدم، هذا إلى جانب التركيز على البعد الانساني في علاقات العمل وتدخله بسن النصوص القانونية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية لتلك العلاقات. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: 1990).

ونقصد بها في هذه الدراسة العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وزملائهم وعلاقاتهم مع المرؤوسين وما يظهر من تفاعل وتعاون واتفاق بينهم، ومدى تأثير هذه العلاقة على أدائهم وعلى التزامهم وتنفيذهم لمضامين القرارات والاتفاقيات والقوانين... الخ المتعلقة بتحقيق أهداف الجامعة.

وتجدر الإشارة إلى أن الأساليب التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع العاملين لها أثر كبير على مستوى علاقات العمل والأداء داخل المنظمة؛ إذ لا بد لها من العمل على خلق جو من التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة في حين يؤثر سوء التفاهم وتوتر العلاقات السائدة سلبا على أداء العمل، ويؤدي ذلك إلى الشعور بالإحباط النفسي وعدم الرضا وكثرة الشكاوي والغيابات وبذلك الانخفاض في مستوى الأداء (العزاوي وجواد: 2010، ص116).

فالموظف أو العامل يرتبط مع الفئات المهنية الأخرى ليس لمجرد علاقة مادية بحتة، بل يتجاوز ذلك إلى علاقات انسانية واجتماعية مع أقرانه في العمل، هذه العلاقات والتفاعلات التي يجري تبادلها تكتسي أهمية قصوى لما تحققه من استقرار داخل المنظمة؛ وعليه فعلى هذه الأخيرة العمل وبقوة لضمان نجاح واستمرارية هذا الاستقرار.

وقد حددت فداء ناصر وعصام حيدر (2014) علاقات العمل لأعضاء هيئة التدريس (مع الإدارة، الزملاء، الطلاب) كإحدى العوامل الرئيسية لشعورهم بالرضا الوظيفي في عملهم، لأن جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي الى زيادة مستوى الرضا والأداء والفعالية التنظيمية، وعلاقة الفرد بزملائه تعبر عن الاحساس بوجود تضامن ظاهري ومعنوي بين العاملين لإنجاز المهمات بشكل صحيح كما تؤدي دورا ملحوظا في مدى تعلق الفرد بالعمل الذي يشغله خاصة إذا كانت هذه العلاقة مبنية على أساس من الاحترام والود والتعاون والثقة المتبادلة.

خلاصة:

تعتبر المشكلات أو المعوقات التنظيمية التي تعاني منها البيئة الجامعية؛ نتيجة مجموعة من الإفرازات والتعقيدات التي تواجهها المنظمة بشكل عام والتي قد تأخذ أشكالاً ومظاهر عديدة سواءا تعلقت بنمط القيادة والإتصال أو مركزية القرار وظروف العمل أو غيرها، فهي ستبقى تعتبر أولاً وأخيراً صعوبات تتعلق بالسياسية التي تتبناها الإدارة العليا والتي تؤثر بشكل سلبي على جميع النواحي سواء بالمنظمة أو العاملين فيها. كما أن وجود هذه المشكلات إنما يدل على وجود خلل في العلاقات الداخلية للمنظمة، مما يضعف درجة الانتماء فتظهر السلبية وعدم الالتزام بالمعايير والقواعد الأساسية التي تضعها هذه الأخيرة.

الفصل الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية

تمهيد

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
2. تطور مسار إدارة الموارد البشرية
3. الانتقال من إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
4. تنمية الموارد البشرية.
5. أساليب تنمية الموارد البشرية

1.5. التكوين

2.5. النشاطات العلمية

3.5. الحوافز

4.5. تكنولوجيا التعليم

خلاصة

تمهيد:

ان تحقيق التميز في أداء المؤسسات الحديثة لا يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد التكنولوجية أو المالية فحسب؛ بل يعزى أيضا إلى قدرتها على توفير فئات من الموارد البشرية بمعايير خاصة بحيث تكون أكثر مهارة وقدرة وكفاءة . وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف؛ حيث لم يعد دورها مقتصرًا على الجوانب والمهام الروتينية كتحرير مختلف قرارات العاملين وضبط أوقات الحضور والخروج ووزنامة العطل وتحديد الأجور بل أصبحت تتعدى ذلك إلى جوانب جوهرية تتعلق بالحفاظ على المورد البشري وتحفيزه ورفع روحه المعنوية والعمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة، مما يؤدي إلى الاستفادة من قدراته وكفاءته وتقانيه في خدمة المؤسسة والتزامه بتحقيق أهدافها، ومن خلال هذا الفصل سنتوقف على ماهية إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية ثم نخرج إلى أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في الجامعة.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف على أنها: "الإدارة التي تمارس وظائفها المتخصصة والتي تتمثل في تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتوظيفها ونقلها وترقيتها وتحديد رواتبها وأجورها وتحفيزها وصحتها وسلامتها وانهاء خدمتها وفقا للسياسات والإجراءات التي ينص عليها نظام الخدمة المدنية أو قوانين العمل". (الصحاف: 2003، ص17).

ويعرفها "أحمد ماهر" على أنها: "الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ففي جميع المستويات المشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع". (بلوط: 2002، ص123).

وحسب نايف برنوطي (2007): "هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها؛ وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها". (ص17)

وبناء على التعاريف السابقة تتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المختصة بكل الأمور والانشغالات المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات المختلفة.

2. تطور مسار إدارة الموارد البشرية:

لقد مرت ادارة الموارد البشرية بمجموعة من التغيرات والتحويلات العميقة عبر مراحل تاريخية مختلفة ساهمت في صياغة شكلها النهائي والمعروف حالياً، هذا الى جانب جملة من الأسباب التي عمدت إلى الاهتمام بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع علم الإدارة ومن ضمن هاته الأسباب حسب ابراهيم درة (2008).

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكلهم.
- التوسع الكبير في فرص التعليم والثقافة أمام العاملين أدى إلى ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي وهذا، أيضاً كان من ضمن العوامل المساهمة لخلق إدارة تهتم بالموارد البشري.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل باصدار قوانين وتشريعات عمالية، أدى إلى ضرورة خلق إدارة تهتم وتحافظ على تطبيق هذه القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بالعلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية وكانت إدارة الموارد البشرية هي من ستقوم بهذه المهمة. (ص ص، 26-27).

ومن أهم المراحل التي نشأت ونمت فيها إدارة الموارد البشرية هي كالاتي:

1.2. مرحلة ما قبل التصنيع "الحرفة":

تميزت هذه المرحلة بمجتمع بسيط وبإنتاج محدود؛ حيث كان الإنسان يعتمد على الصيد والزراعة هذا إلى جانب ممارسته لمجموعة من الحرف، وكان يقوم بالعمل بشكل عفوي بعيد عن الفكر الإداري الحديث. وغالبا ما كان المالك هو من يتخذ القرارات حول العاملين لديه على أساس حسه وخبرته. "وعلى الرغم من بساطة البيئة الخارجية في هذه الحقبة إلا أنها تقدم لنا أمثلة مثيرة للاهتمام عن تخطيط وتطوير الحياة المهنية مثل: الخطط الأولى لمشاركة العمال الأجراء في الربح، التعليم المهني، المدارس الحرفية، نظام التلمذة الصناعية" (Litvinov :2012 ,P.09).

2.2. مرحلة الثورة الصناعية:

وامتدت بين فترة 1750-1850 وكانت كنقطة رئيسية ومهمة في بداية التحول الكبير الذي مس حياة الأفراد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة ويؤكد كل من دوراي وليتيفينوف (2012; Litivinov; Durai: 2010) أن قدوم الثورة الصناعية جلب معه العديد من التغيرات نذكر منها على سبيل المثال :

- تغير الطابع الإقتصادي باستبدال ورش العمل بالمصانع تزامنا مع العدد الكبير للأفراد واعتبار المصنع أنه هو المنظمة آنذاك.
 - تغير طبيعة العمل حيث حلت المكنة مكان عامل الحرف اليدوية وهذا ما أدى إلى انتشار ظاهرة البطالة.
 - انتقال عدد كبير من الأفراد من الريف إلى المدينة.
 - بيئة العمل كانت غير ملائمة في ذلك الوقت وكانت تضم الأطفال كموظفين يعملون لوقت طويل مقابل أجر ضئيل في ظروف عمل جد صعبة وخطيرة.
 - الأسلوب المتبع في إدارة الأفراد كان قاس وهدفه الرئيسي هو السيطرة على العمال.
- وقد جاءت الجهود الأولى التي ترعى شؤون العمال في نهاية القرن 19 عندما قرر بعض العمال المتطوعون في الولايات الأمريكية المتحدة باتخاذ تدابير الرعاية بالعمل من منطلق المصلحة الذاتية والإنسانية، في نفس الوقت قامت بعض المؤسسات بتحسين الوضع لموظفيها مثل شركة Cadbury في بريطانيا، Jacob في أيرلندا وذلك بتعيين موظفين في الرعاية الاجتماعية لتحسين ظروف العمل ووضع الخطط للإجازات المرضية المدفوعة الأجر، السكن...إلخ. ونتيجة لهذا الوضع بدأت التكتلات العمالية بالظهور وبدأت تأخذ شكل إتحادات وتنظيمات عمالية، هدفها الدفاع عن مصالح العمال ورفض الإستغلال الآلي لهم وأصبحت هذه التكتلات تهدد أصحاب الأعمال بالإضراب والتوقف عن العمل مما اضطر بهم في الأخير إلى توجيه بعض الإهتمام البسيط إلى المفاوضات الجماعية، لمعالجة بعض شؤون العمال مثل: الأجور، وساعات العمل، وظروفه.

وقد أدت زيادة المنافسة الشديدة بين الدول الصناعية إلى زيادة التركيز على الإنتاج، والتقدم الفني فيه وخفض التكلفة، دون اعطاء اهتمام جدي لمشكلات الأفراد كمشكلة أساسية يجب دراستها، وفي هاته الأثناء كانت التكتلات العمالية تنمو وتكبر إلى أن أخذت شكل النقابات العمالية التي لها

ممثلون في كل منشأة تقوم بمهمة المفاوضات الجماعية والدفاع عن مصالح العاملين. (شاويش:2000، ص19).

وتشير ليندة (linda:2009) أن مصطلح إدارة الموارد البشرية قد بدأ من مصطلح إدارة الأفراد الممارسين لفصل وتمييز أنفسهم عن الوظائف الإدارية الأخرى، وجعل الوظيفة الإدارية كوظيفة إدارية مهنية، حيث كانت وظيفة إدارة الأفراد الإعلان عن التوظيف، الفصل في المنظمة إلى جانب الأجور والتدريب وفيما بعد أقروا بمصطلح إدارة الموارد البشرية التي لا تختلف كثيرا عن إدارة الأفراد بحيث كلاهما يهتمان بوظيفة الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، تنظيمها وتحفيزها.

3.2. مرحلة الإدارة العلمية:

تعتبر حركة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" من أهم العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وذلك بدءا بمحاولاتها في تنظيم العمل بطريقة فعالة حيث أكد تايلور على أن هناك طريقة مثلى لكل وظيفة ولإيجاد هذه الطريقة قام هذا الأخير بتحليلها وتقسيمها بين الأفراد وهو ما أطلق عليه التخصص الوظيفي ويعتقد "تايلور" أنه يمكن تدريب الأفراد ليصبحوا خبراء في عمل واحد، وقد أخذت أفكاره آنذاك من قبل شركة "Ford" إلى جانب مجموعة من المطاعم للوجبات السريعة". (Leinda:2015 ,P.04).

وقد اعتبر ألكسندر ليتيفنوف (Litivinov:2012) أن حركة الإدارة العلمية شكلت فيما بعد الثورة الهادئة في إدارة المنظمات بشكل عام وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فهو يرى أن تحقيق "المثالية والعالمية" من الأساليب التي تسمح بزيادة الإنتاج وتطور هذه الأساليب يفترض أن يركز على استخدام "العلوم، الرياضيات، الفيزياء، علم النفس والعمل التجريبي".

وقد توصل هذا الأخير إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- اتباع الطريقة العلمية في الإدارة .
- الإختيار العلمي للعاملين .
- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم .
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين .

4.2. مرحلة القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

يرى بافي (Pravin:2010) أن الحرب جلبت العديد من التغيرات في إدارة الموارد البشرية

نذكر منها:

- في هاته الفترة وظف عدد كبير من النساء في المصانع لتلبية الزيادة على الطلب في المواد كعتاد الحرب، ومن أجل تعويض قوة العمل من الذكور المشاركين في الحرب أو المصابين أو المقتولين، وعلى ما يبدو أن المنظمات شعرت بحاجة لتحسين سياسة إدارة الأفراد حتى تتناسب مع فئة النساء .

- ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف.

- زيادة كبيرة لعدد موظفي الرعاية الإجتماعية والذين عينو من أجل معالجة القضايا الإجتماعية للموظفين، هذا إلى جانب انشاء مراكز الخدمات الإجتماعية والترفيهية والاسكان.

وفي نفس السياق يؤكد لتيفينوف (Litivinov :2009) أن إدارة الموارد البشرية قد أخذت مكانة هامة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة حيث أعطت لها مهمة توظيف وتدريب الآلاف من الموظفين الجدد في جميع المهن وإرسالهم إلى الجيش في أسرع وقت ممكن ومنذ ذلك الحين تم حل مشكلة الإختيار كما أصبح التدريب أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية أثناء الحرب وبعدها.

في القرن العشرين اتجه الإهتمام بالجانب الإنساني للفرد خاصة فيما يتعلق بعلاقاته مع زملائه في العمل ومدى تأثيرها على الإنتاجية، وكانت دراسات "هاوثورن" الشهيرة بقيادة "التون مايو" هي الأخرى كحدث رئيسي في تاريخ إدارة الموارد البشرية وذلك بما توصلت إليه من نتائج جد مهمة مرتبطة بالأجر والحوافز وبالتنظيمات الرسمية والغير رسمية ومدى تأثيرها في سلوك الأفراد وقد إقترح "التون مايو" مفهوم للعلاقات الإنسانية فيقول: "الإنتاجية لا تعتمد فقط على أساليب المنظمات، لكن على مدى قدرة المديرين على تطبيقها على الإنسان بدل من العوامل الميكانيكية". (P09).

كما أظهرت هذه التجارب أن طريقة شعور الأفراد نحو عملهم يؤثر في كيفية أدائها ولأول مرة تم الإعتراف أن الأداء يمكن أن يتأثر بمفاهيم مثل الدافع، الرضا الوظيفي، ديناميات الجماعة، القيادة. هذا إلى جانب تجارب "التون مايو" قام "دافيد ماك روجرز" بنشر كتابه "الجانب الإنساني للمؤسسة"

سنة 1960 وقد كان لعمل "ماك روجرز" وبقية النظريات تأثير على الممارسات الإدارية وإعداد قادة المستقبل.

ولقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين خصوصا في مرحلة السبعينات والثمانينات ولغاية اليوم مجموعة من التطورات الملحوظة في إدارة الموارد البشرية لعبت فيها المتغيرات البيئية دورا هاما ويوضحها كل من كاظم حمود وكاسب الخرشة (2007) في النقاط الآتية:

- ظهور العولمة.
 - شدة المنافسة العالمية.
 - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
 - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
 - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
 - ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ
- فهذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر فيما يلي:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد.
 - زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلائها إهتمام كبير أكبر من ذي قبل.
 - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
 - بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
 - زيادة الإهتمام الملحوظ بالجوانب العلمية للأداء.
 - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- وعليه فإن هاته الملامح شكلت تطورات ملحوظة في عدة جوانب منها الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية... الخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة الموارد البشرية.

3. الانتقال من إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

خلال العقود الأخيرة استخدمت إدارة الأفراد لوصف وظيفة الإدارة التي تهتم بالتوظيف، التدريب، السلامة، ومغادرة الموظفين وقد جاء الإهتمام بإدارة الأفراد نتيجة لقصور منهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، لذا جاءت إدارة الأفراد وكانت مهمتها توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة عن طريق تحليل الوظائف وتوصيفها وإختيار الأفراد وتعيينهم هذا إلى جانب تحديد الأجور والحوافز ومحاولة حل مختلف المشاكل بين الإدارة والأفراد والسعي لتحقيق أقصى معدلات الأداء والإنتاجية (Cole:2004).

ومما يؤخذ على دور إدارة الأفراد في المنظمات هو عدم التناسق والتناغم بين نشاطاتها المختلفة وبين الإدارات الأخرى، ومن أهم العوامل التي أدت إلى التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية حسب مذكره "حسين سيد" في بحثه المقدم للأكاديمية العربية البريطانية بعنوان "أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات الكبرى" مايلي:

1. أصبح العنصر البشري يحتل مكانة كأصل من أصول المنظمة له تأثير جوهري عليها.
2. التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة، لا تتم إلا من خلال قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية (يقول رئيس شركة Volvo لسنوات طويلة قيل أن رأس المال هو عنق الزجاجة للصناعات المتقدمة وأنا لا أعتقد ذلك فعدم قدرة المنظمة على الإختيار وكذلك الإبقاء على قوى عاملة جيدة ذات كفاءة وخبرة عالية هو المسبب لعنق الزجاجة في الإنتاج).

3. ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية، ويشمل ذلك:

أ. المؤثرات القانونية التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين الخاصة بالأجور وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها .
ب. تأثير النقابات العمالية في تحديد حقوق العاملين من أجور وميزات إضافية، وإجازات وخدمات، وظروف العمل وساعات الراحة مما يؤثر في سياسات وبرامج الإدارة.
ج. تأثير سوق العمل وتأثره بظروف العرض والطلب على عنصر العمل الذي يخضع لعدة متغيرات لا يمكن التنبؤ بها.

- د. المؤثرات الاجتماعية المتمثلة في احترام القيم والإتجاهات والمعتقدات التي يحملها العاملون، إلى جانب الإهتمام بحاجاتهم والرضا والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات جنبا إلى جنب حاجات المنظمة.
4. القوى والعوامل الداخلية في المنظمة والخاصة بالقيادة والتحفيز وسلوك جماعات العمل وغيرها من القوى والعمليات السلوكية يكون لها أهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية.
5. ضبط التغيير في القوى العاملة وذلك من حيث المتغيرات التالية:
- أ. زيادة مستوى التعليم الرسمي مما يزيد من مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة.
- ب. دخول المرأة سوق العمل (المتزوجات، الأمهات).
- ج. تغيير خليط المهارات.
6. إدخال قيم جديدة في المنظمات نتيجة تغير خليط القوى العاملة فحياة الفرد أصبحت مستقلة نسبيا ومصحوبة بإحجام متزايد من الفرد عن التضحية بمصالح عائلته أو بمصالحه الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة.
7. إسهام العديد من برامج إدارة الموارد البشرية في تطوير وتحسين إنتاجية المنظمة مثل برامج الإختيار والتدريب والتنمية وبرامج التطور الوظيفي والتحفيز، والأجور والخدمات، وعلاقات العمل وغيرها من البرامج الجيدة. (حريم:2009، ص، 24-25).
- وهكذا يمكننا القول أن جميع هذه العوامل قد لعبت دورها وحتمت الإهتمام والتحول إلى مفاهيم إدارة الموارد البشرية خاصة من ناحية التخطيط للإحتياجات من العمالة والإستقطاب والإختيار الجيد للقوى العاملة والقيام بتدريبها وتميئتها وصيانتها بما يضمن للمنظمة من تحقيق أهدافها في الوقت ذاته تتحقق فيه أهداف الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي هي بمثابة أداة هامة في المنظمة تسعى جاهدة للتكيف مع جميع العوامل والمتغيرات الخارجية والداخلية بما يكفل مصلحة الطرفين.
- (Amstrong:2006 ; Dwivedi:2007)
- ومن منطلق الظاهر (2009) فإن حسب الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزء من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية هي الآن وفقا لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع

إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها، وليست إدارة مستقلة أو إدارة إستشارية تقدم فقط الإستشارات والنصائح ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.

وبعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة من القرن الواحد والعشرين، بدأ الانتقال واضحاً من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارساتها، حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "إدارة الموارد البشرية" لينشأ بذلك ما يسمى "بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية".

وقد جاء نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر مورداً بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تضمن تعاونهم وولاءهم. وهكذا نجد أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الاستراتيجية والتعامل الاستراتيجي (Mission) والرسالة الأساسية للمؤسسة (Vision) يمرحها المختلفة من حيث وضوح الرؤية مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارة.

وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشارك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي:

- الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية.
- إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية. (ص 112-113-114).

وعليه ومما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل تاريخية، مرتكزة في ذلك على التحولات والتحديات التي كانت تواجهها وتفرض عليها في كل مرة صيغة تحول جديدة، التي ترجمت آخر محطاتها في فلسفة التحول التي اعتبرت إدارة الموارد البشرية شريك في استراتيجيات المؤسسة لتصبح لها دوراً استراتيجياً، بهذا ظهرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

4. تنمية الموارد البشرية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف التنظيمية التي تقوم بها المنظمة، وذلك لما تهدف إليه من تحسين وتطوير المهارات الأدائية للموظف وإكسابه المعارف الحديثة والقدرات الفنية، وذلك باللجوء إلى آليات تعليمية عديدة تركز على إحداث تغييرات وتعديلات مقصودة على مستوى أساليب وكيفية الأداء (عرعور: 2011 ص، 158).

فالتأثير العميق الذي أحدثته التغييرات، والتوجهات العالمية في مفاهيم الفكر الإداري هو توجيه اهتمام المؤسسات المعاصرة بالموارد البشري واعتباره أحد أهم ملامح نجاحها؛ أين أصبح العنوان الأول في توجهاتها نحو النهوض بمستوياتها المختلفة ومجابهة التحديات والتطورات الحاصلة، وتتمثل أهم الأسس التي تبرز مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث فيما يلي:

- المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية.
- أن المورد البشري إذا أحسن اختياره واعداده وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر.
- أن العنصر البشري يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة. (قيرة: 2007، ص 123).

أدت هذه الأسس بطبيعة الحال إلى توسيع دائرة الاهتمام بالموارد البشرية، لدرجة ولادة مفاهيم حديثة تعنى بقضايا الاستثمار في تنمية الموارد البشرية سواء من منظور شامل؛ أي ما يلقي على عاتق الدولة من مسؤوليات حول النهوض بمواردها البشرية أو من منظور جزئي؛ أي ما يعنى من جهود تقوم بها مؤسسات الاستخدام في مجال تنمية رأس مالها البشري.

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارستها، حيث بدأ الإهتمام بها كحقل سنة 1958 من طرف عدد من المنظرين الإقتصاديين والإداريين، لتأتي بعدها كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونادر نادلر" (Leonard Nadler)، الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الإنتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (DEVELOPING HUMAN RESOURCE) سنة 1979.

يعرف "السلمي" تنمية الموارد البشرية: على أنها: "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل، متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب الراغبة في أداء الأعمال، باستخدام مألديهم من مهارات وقدرات" (جعجع وبوقرة: 2013، ص183).

وتشير أيضا: "إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها" (Jhon.p:2004 ,P12) وهي أيضا: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوكه واتجاهاته في العمل بمايساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي" (سراج: 2012، ص 24).

"هي عملية التمكين والتطوير التي تستهدف الجانب التعليمي للأفراد، بحيث تهدف بصورة مباشرة إلى توسيع إلى مداركهم وقدراتهم العملية والفكرية والثقافية." (فيرة: 2007، ص112).

ومنه نقول أن تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات، وقدرات وكفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدماتية أو تعليمية، وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب مختلفة .

وتتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.
- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.

- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري وبما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.
- نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي. (سراج: 2012، ص123).

هذا في حين يرى إبراهيم بلوط (2002) أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لاعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة وهما:

- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، حيث تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري؛ التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية.

- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها

عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها(ص 134-136).

5. أساليب تنمية الموارد البشرية:

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الرائدة في العالم بالمورد البشري، ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص فهي اليوم تصب اهتمامها على أعضاء هيئة التدريس بالإعتماد على مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات والأساليب لتطوير مهاراتهم والإستثمار فيهم وجعلهم كقوة عمل ذات كفاءة وأداء متميز، ومن ضمن هذه الأساليب نجد:

1.5. التكوين:

يُعد التكوين أداة ديناميكية لتحقيق المستوى المطلوب من المعارف، والمهارات، والإتجاهات والقيم اللازمة للموارد البشرية؛ لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية، ومن ثم تصبح جهات العمل أكثر قدرة على مواكبة التطوير وتحديث كافة المستويات الأكاديمية والإدارية والفنية بها وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، ومن هنا كانت ضرورة التركيز على بناء المعارف، والمهارات، والقيم؛ لتعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية.

وحتى يبقى الأستاذ الجامعي على دراية بمجريات التقنيات الحديثة ومستجدات البحث العلمي، تلجأ المنظمات إلى إنشاء قسم مهامه متابعة وتطوير الموظفين وتلبية حاجاتهم الضرورية (تنمية الموارد البشرية) التي تسهل وتسرع في تحقيق الإنجاز الجيد في العمل؛ ويكون ذلك من خلال البرامج التدريبية التي يحتاجها كل موظف حسب مجال عمله.

فالتكوين والتكوين المستمر للأستاذ يجعله دائم الاتصال فيما يحدث في العالم لكي يسعى لمواكبة التطورات العلمية في شتى المجالات التي تهتمه، وتساعده في تطوير نفسه في الحقل الذي يعمل فيه. فالمؤسسات الأمريكية مثلا تتفق حوالي 51 مليون دولار أمريكي سنويا لتدريب القياديين، وهذا يظهر لنا مدى أهمية التدريب بالذات في وقتنا الحاضر الذي هو دائم التغيير، إضافة إلى الكثير من مفاهيم الإدارة التي اختلفت، وتغيرت عن ذي قبل وذلك لتواكب احتياجات العصر. (مدور ودبراسو: ب س، ص 02).

ويعرف التكوين على: " أنه عملية تعلم مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من

الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بالتالي هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج". (داوي عدون: 2008، ص 248).

وحسب أحمد الطعاني(2017) هو : " تلك الجهود الهادفة إلى توزيع الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"(ص 17). والتكوين في نظر "بلقايد"(2006) هو: " سيرورة نظامية لتنمية المهارات والقدرات والقواعد والسلوكيات التي من شأنها أن تحسن العلاقة بين خصائص الأفراد وإحتياجاتهم"(ص33).

مما سبق نقول: أن التكوين عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد؛ تهدف إلى احداث تغييرات سلوكية وذهنية، واكتساب الفرد مهارات ومعارف جديدة لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها الوظيفة التي يشغلها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

ويأخذ التكوين صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية، ويحدد الصيرفي(2009) هذه الأنواع حسب الأسس والمعايير التالية:

- **التكوين من حيث المكان:** وهو من أكثر أنواع التكوين شيوعاً وانتشاراً في الواقع العملي وينقسم إلى نوعين:

■ **تكوين داخلي(داخل المؤسسة):** وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفاً داخل المؤسسة ويعمل لديها. ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءاً مكملًا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة.

■ **تكوين خارجي(خارج المؤسسة):** يكون المكون عادة في هذا النوع خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين الالتقاء بعمال من جهات مختلفة وينتج عن هذا التكوين أفقاً واسعة لتبادل الخبرات والأفكار والتجارب واكتساب المهارات.

- **التكوين من حيث الزمان:** ويشمل على نوعين وهما:

▪ **تكوين قبل الإلتحاق بالعمل:** ويهدف هذا النوع إلى اعداد الموظفين عمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بعمله وبالتالي ضمان انتظامه في العمل.

▪ **تكوين بعد الإلتحاق بالعمل (أثناء الخدمة):** ويكمن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل أو الموظف وإحاطته بأحدث التطورات، وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل. ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف واجراءات وطرق العمل باستمرار واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة، وإحاطة الموظفين وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

- **التكوين من حيث الهدف:** ويشمل الأنواع التالية:

- **تجديد المعلومات:** وذلك عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات الكافية من أجل تطوير قدراته الفكرية ليكيف نفسه مع وظيفته، والعمل على ايجاد حلول لجميع المشكلات التي تواجهه.
- **التكوين على المهارات:** ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الفرد عن طريق تزويده بالمهارات اللازمة التي يحتاجها في حياته المهنية وتنميته بصفة مستمرة.
- **التكوين للترقية:** أي اعداد الفرد اعدادا جيدا ليزاول عمله الجديد باكسابه المعلومات والمهارات اللازمة.

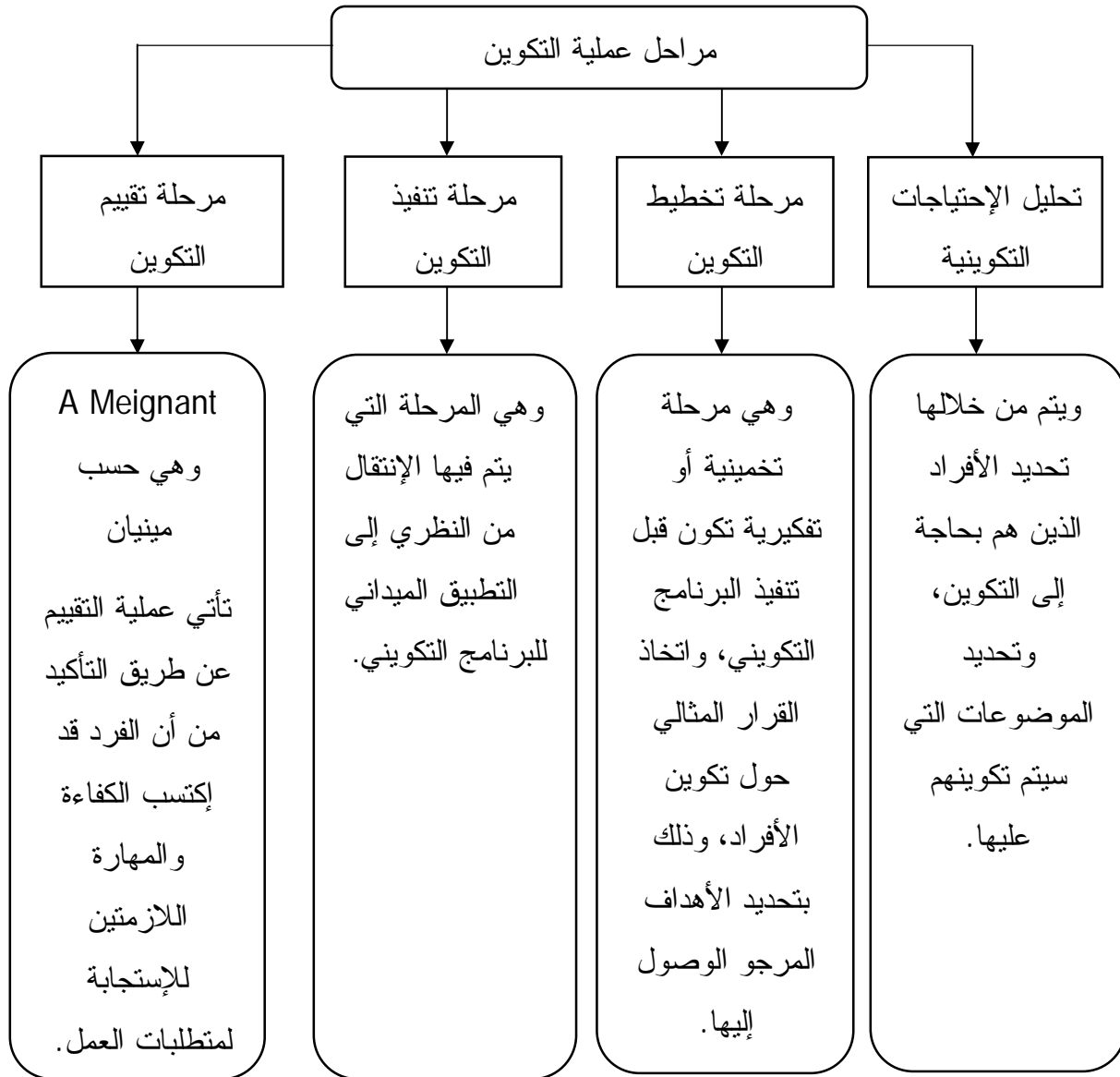
- **التكوين من حيث عدد المتكويين:** وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما:

- **التكوين الفردي:** ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز ادارية أو فنية أعلى.
- **التكوين الجماعي:** وهذا النمط من التكوين يعتمد على الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها ويقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي. (ص ص 73-74).

وتعتمد نظرية التكوين أو نظرية تطوير وتنمية العاملين على مراحل أساسية نوضحها بشكل

ملخص في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): يوضح مراحل عملية التكوين



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مصادر البحث

وبما أن التكوين أحد المداخل الأساسية في تنمية المورد البشري، فقد تطرقت إليه العديد من النظريات من بينها نظرية رأس المال البشري والتي تقوم فرضيتها على أن الفرد يقبل الإستثمار فيه من أجل الحصول على أجور إضافية وذلك من خلال تنمية قدراته ومهاراته عن طريق النشاط التكويني، وقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية المورد البشري سواء عن طريق الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز المادية، ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر تكاليف بدل من اعتبارها استثمارات هامة وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري والذي يركز على الأبعاد التالية:

- الإهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية اعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف
- تحدد لهم من طرف المؤسسة.
- الإنفاق على عملية اعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا، ويشمل ذلك الإنفاق على الصحة والتدريب والتعليم، ومن ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الإستثمار.
- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل (الخاطر:2009، ص 129).

- التكوين في الجامعة:

اختلف الإهتمام بعملية تكوين الأساتذة في الجامعة من مجتمع إلى آخر ومن جامعة إلى جامعة أخرى داخل المجتمع الواحد ففي المملكة المتحدة بدأ الإهتمام بتدريب أساتذة الجامعات البريطانية منذ بداية القرن الماضي حيث عملت معظم الجامعات البريطانية على تأسيس مراكز متخصصة للتطوير والتدريب الخاص بأعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحث العلمي منها على سبيل المثال : جامعة ساوثمبتون (Southampton)، مانشستر (Manchester)، وكامبردج (Cambridge)، هذا وكان لها جهود كبيرة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في المهارات الفنية كاستخدام الحاسوب في التعليم وتقديم تدريبات عملية في مجال الإدارة الجامعية وكذا السعي في تطوير مهارات التدريس كتطوير المنهج والتقييم (شرف إبراهيم:2013، ص 120).

وتنافست الجامعات الأمريكية منذ سبعينات القرن الماضي على انشاء مراكز تهدف إلى تطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس، وزاد التركيز بعد الثمانينات على تصميم المناهج فتنوعت وتعددت البرامج التي تقدمها هذه المراكز، وأصبح شعارها هو تحقيق التميز في التدريس Teaching Excelence، ثم توسعت أهداف التجربة الأمريكية وذلك بتوسيع اهتماماتها والتركيز على تطوير أعضاء هيئة التدريس كأشخاص وكمهنيين، حيث ركزت جامعة جورج واشنطن على فكرة تطوير وتقييم عضو هيئة التدريس وفق المحفظة التدريسية في التعليم العالي، أما في جامعة (موننت كلير) فقد سعت إلى تحقيق الإمتياز من خلال برامج خاصة لإعداد أعضاء هيئة التدريس الجدد الذي بدأ منذ عام 1994 وكان من أهم سماته أنه الزامي لأعضاء هيئة التدريس الجدد. (ماهر محمد: 2006، ص 346).

ولم تختلف كثيرا الدول العربية عن سابقتها في مجال تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس فقد نصت الجامعات المصرية في أنظمتها الجامعية منذ عام 1972 على وجوب تلقي المدرسين المساعدين تدريبا في أصول التدريس العامة والخاصة، واعتبرت جامعة شمس من أولى الجامعات المصرية التي قامت بتنظيم دورات تدريبية لإعداد الأساتذ الجامعي والانتقال بهذه الدورات إلى مختلف كليات الجامعة. وفي الجامعات العراقية أيضا؛ منها جامعة البصرة فقد أولت اهتماما كبيرا لتنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس منذ عام 1987، وذلك بإنشاء مركز لتطوير أساليب التدريس والتدريب الجامعي يهتم بتقديم دورات تدريبية متعددة في التدريس والاتصال وتقنية الحاسوب. (شرف ابراهيم: 2013، ص 123).

أما بالنسبة للجامعة الجزائرية فإن الإهتمام الفعلي بإعداد وتكوين الأساتذ الجامعي يكاد يكون حديثا إذ لم يتضح إلا في الثمانينات، وقد تكون أول مبادرة في هذا المجال هي الأيام الدراسية التي نظمها معهد العلوم الإجتماعية بقسنطينة سنة 1983، ليشهد بعد ذلك انتشارا واسعا لمختلف الملتقيات الوطنية الجهوية البيداغوجية عبر ربوع الوطن في التسعينات وكان ذلك بدعم من وزارة التعليم العالي. وبما أن الإشراف على عملية التدريس يتم على يد أساتذة تكونوا بطريقة تقليدية تعتمد بالدرجة الأولى الحصول على الدرجات العلمية كالماجستير والدكتوراه، فمعظمهم لم يتكوتوا كأساتذة للتدريس، بل تكوتوا في ميدان البحث العلمي بحكم أن هاتين الدرجتين تؤهلان الحاصل عليهما لممارسة البحث وليس لممارسة التدريس. (حرز الله وباداري: 2008). وعندما تم تطبيق نظام (ل.م.د) أصبح من الضروري التركيز على تطوير المناهج والمقررات الدراسية في كافة التخصصات، وكذا تحسين طرائق التدريس ووسائل التقييم المعتمدة من خلال برامج التنمية المهنية حتى يكون الأساتذ الجامعي مواكبا لهذا التحول وفاعلا إيجابيا فيه بممارساته التدريسية المتجددة.

و إيماننا بأهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي في تكوين الطاقات الشبانية وتأهيلها، أصبح الإهتمام بإعداده وتكوينه يحتل صدارة أولويات الوزارة الوصية لأنه يسهم اسهاما فاعلا وأساسيا في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وهو يعتبر من أهم مقومات نجاح الإصلاحات في بلوغ أهدافها القريبة والبعيدة. (لقرط: 2018، ص 03). ومن أبرز الآليات المعتمدة في هذا المجال هو تربصات تحسين المستوى في الخارج (القصيرة والطويلة المدى) وهو مانصت عليه التعليم 05 المؤرخة في 01 ديسمبر 2015 والتي تتعلق بتحسين المستوى بالخارج، إذ يتم برمجة تربصات تحسين المستوى بالخارج المدرجة في مخططات التكوين وتطوير المؤسسات العمومية ومراكز البحث على أساس

الإتفاقيات المبرمة في إطار التعاون الدولي والشراكة ما بين الجامعات، إضافة إلى مختلف الملتقيات العلمية والورشات والندوات والأيام الدراسية، التي يتم فيها تبادل الخبرات والتجارب بين أساتذة مختلف الجامعات وتأخذ هذه البعثات أو التربصات عدة أشكال توضحها حفييظي(2004) في :

أ - **التكوين طويل المدى**: وهو انتداب لطلبة الدراسات العليا في جامعات أجنبية لتحضير شهادة ماجستير أو دكتوراه ثم يعود بعد ذلك الطالب للقيام ببعض المهام في الجامعة و ابراز كفاءته في أداء مهنته الجامعية بما يتناسب مع تكوينه .

ب - **التكوين قصير المدى** : يختص بتكوين طلبة الدراسات العليا لفترات قصيرة لاتتعدى الشهرين ويتم هو الآخر في الجامعات الأجنبية، يتضمن هذا التكوين الحلقات العلمية، الندوات ،المؤتمرات، كما يتضمن زيارات للمعارض الدولية التي تشرف على عرض أهم الإصدارات الجديدة في كل التخصصات .

ج - **التكوين عن بعد**: فهي فترة نسبيا طويلة، تتم عبر مراحل متقطعة بسبب المسؤوليات والالتزامات وقد يكون في هذا النمط من التكوين المشرف في بلد الباحث أو في بلد أجنبي، وهذا النوع من التكوين يساهم بشكل كبير في تنمية المعارف الإنسانية وتحسين أداء الأستاذ الجامعي.(ص ص،50-51).

والإعتماد على أسلوب التكوين أو التدريب في اعداد الأستاذ الجامعي قد يشمل فئة الأساتذة القدامى الذين يمتلكون مهارات تدريسية وبيداغوجية في ميدان التدريس؛ ويكون الهدف هنا تحيين معارفهم ومهارتهم كما يمكن استخدامه مع الأساتذة الجدد الذين يوظفون أول مرة ولا يملكون مهارات كافية لأداء مهمتهم بشكل جيد، وقد حدد ضيايف وبعلي(2008) مجموعة من المراحل التي يجب أن تمر بها عملية تكوين الأستاذ الجامعي وهي كالاتي:

- تحليل مهنة التدريس لتحديد المتطلبات التي تحتاج إليها وخاصة المتطلبات البيداغوجية .
- تحديد معايير الأداء الجيد، ويمكن الإستعانة في هذا بالأساتذة ذوي الخبرة والتجربة المشهود لهم بامتلاك القدرات العالية على التدريس.
- دراسة الأفراد (الأساتذة) الموجهين للتدريب لمعرفة مدى مقدار حاجتهم إلى التدريب.
- ملاحظة مقدار ما يوجد من تباين وتفاوت بين معايير الأداء الجيد وبين امكانيات الأفراد لتحديد "ثغرة التدريب".
- تصميم برنامج تدريب وذلك لإكمال النقص الموجود لدى الأفراد الذين سيتم تدريبهم، ويمكن الإعتماد في ذلك على مايجب أن يتدرب عليه الأستاذ من: طرق التدريس، أساليب التقويم التربوي، استخدام التكنولوجيا، طرق التعامل مع الطلبة وارشادهم...إلخ.

- الشروع في التدريب سواء في الوظيفة باستخدام تقنية من التقنيات الملائمة كالتدريب في منصب العمل أو دوران العمل، أو خارج الوظيفة باستخدام وسائل التدريب المختلفة مثل التعليم المبرمج، الأفلام، المحاضرات... الخ
- قياس الأداء المتوصل إليه بعد عملية التدريب، وإذا كان التدريب ناجحا فان المعايير المحددة في المرحلة الثانية يتم بلوغها، وقد لا يتم بلوغها وهنا يحتاج الفرد إلى إعادة التدريب. (ص 124-125).

ويبقى موضوع تكوين الأستاذ أو تأهيله كمهندس ومصمم للعملية التعليمية محل نقاش في العديد من المؤتمرات والبحوث المنشورة والتي غالبا ما كانت توصي بضرورة الاهتمام بتطوير المسار المهني للأستاذ الجامعي وقد كللت هذه الجهود بأن أصدرت وزارة التعليم العالي قرارا رقم 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد كيفية تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف بهدف تمكينهم من اكتساب معارف ومهارات في فن التدريس الجامعي خلال فترة التبرص، كما أنشأت لجنة وطنية للإشراف ومتابعة برنامج المرافقة البيداغوجية بموجب القرار رقم 1636 المؤرخ في 29 أكتوبر 2016 (وزارة التعليم العالي: 2016، ص 03).

وتسعى اللجنة الوطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث إلى وضع وتنفيذ آليات لضمان التطوير المستمر لأداء الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية، وربطها بالمجتمع الخارجي عن طريق تلبية احتياجات التكوين للأساتذة داخل، وخارج المؤسسة، ووضع آلية لقياس الأثر، واعطاء التغذية الراجعة باستمرار حتى تتمكن الجامعات من المنافسة محليا ودوليا، وقد نصت المادة 22 من القانون الأساسي للأستاذ الباحث على وجوب أن تنظم الإدارة وبصفة دائمة تكوينا متواصلا لفائدة الأساتذة الباحثين بهدف تحسين مستواهم وتطوير مؤهلاتهم المهنية وكذا تحيين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به (الجريدة الرسمية: 2008، ص 21).

كما أطلقت وزارة التعليم العالي في نفس السنة الألفية الرقمية لليقظة البيداغوجية بناء على القرار السابق حيث تم تسجيل 1719 أستاذ مسجلا وكان هدف هذه الأخيرة توفير كافة الوثائق والنصوص والدروس المتعلقة بالتكوين حيث تم ادراج 124 وثيقة في مختلف مجالات التكوين والنصوص القانونية الضرورية اضافة إلى 14 من الفيديوهات، كما تم تنشيط هذه الألفية بالمنتديات

في مواضيع مختلفة وغرف دردشة لتبادل الآراء والخبرات وتقاسم الانشغالات. (وزارة التعليم العالي: 2016، ص 07).

ونشير إلى أهمية تكوين عضو هيئة التدريس في جملة النقاط التي توصل إليها بيان المؤتمر العالمي للتعليم العالي الذي عقدته منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة والذي ضم أكثر من 1000 مشارك من نحو 150 بلداً، وانهقد في مقر اليونسكو من 5 إلى 8 تموز / يوليو 2009 والتي نوجزها في مايلي:

- يجب الإستثمار في تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كي يتمكنوا من الاضطلاع بالمهام الجديدة التي يفرضها تطور نظم التعليم والتعلم.
- يقنضي ضمان الجودة في التعليم العالي، الاقرار بأهمية اجتذاب المعلمين والباحثين الأكفاء المهرة والملتزمين والاحتفاظ بهم.
- يجب تطوير تدريب المعلمين قبل الخدمة وأثناءها من خلال مناهج دراسية تؤهلهم لإعداد الطلاب كي يصبحوا مواطنين مسؤولين. (ياغي: 2010، ص 89).

2.5. النشاطات العلمية:

تعد المؤتمرات واللقاءات العلمية من أهم الأنشطة العلمية والأكاديمية للمؤسسات الجامعية والبحثية لما لها من أهمية لا تخفى عن الجميع في تنمية المعارف والمهارات وزيادة الخبرات والتعرف على الشخصيات العلمية؛ ولذلك يحرص كثير من طلبة العلم والباحثين على حضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية ومتابعة أخبارها واقتناء أوراقها .

فالمؤتمرات العلمية واجهة حضارية مشرقة للدول والمؤسسات العلمية وهي من أهم المعايير العلمية لتقدم الدول، كما أنها تشكل أهمية قصوى في دفع عجلة البحث العلمي قدما للأمام إذ تعتبر فرصة ثمينة للدراسة المتأنية الواعية لخبرات وتجارب الدول المتقدمة والإستفادة منها ووسيلة أكيدة للارتقاء بمختلف العلوم والتواصل المهني على أعلى مستوى. (الدهشان: 2010).

تعرف **المؤتمرات العلمية** على أنها: "تجمعات ثقافية وعلمية وطنية أو اقليمية أو عالمية يُدعى إليها المتخصصون في جميع المجالات بهدف دراسة عنوان أو موضوع معين مع تقديم بحوث وأوراق عمل وتقديم حلول لمعالجة قضية ما من قضايا المؤتمر وغالبا ما يتم تنظيمه من خلال المؤسسات العلمية والتعليمية على غرار الجامعات والمراكز البحثية او الجمعيات العلمية على مدى عدة ايام حيث يتم خلالها جدول موضوعات المؤتمر المسماه محاور برنامج المؤتمر ويختتم المؤتمر فعالياته بقراءة التوصيات

الختامية وهي مجموعة النتائج والخلاصة التي اتفق عليها الأعضاء المشاركون في المؤتمر من خلال أبحاثهم وأوراق العمل التي تم تقديمها ومناقشتها خلاله التي ينبغي ان تكون في صميم موضوعه" (الحميضي: 1432، ص12).

أما الريان (2012) فيرى أنها: "حدث يتم تنظيمه من قبل هيئة أو مؤسسة بهدف تحقيق عملية المعرفة وطرح آخر المستجدات في مجال محدد عن طريق تأمين اللقاء لمجموعة من الباحثين المهتمين في هذا المجال". (ص27).

وتعرف أيضا على أنها: "عملية التواصل وتقديم الفكر البشري بشكل مباشر وصريح فهي فن تبادل المعلومات بمختلف الإشارات واللغات المكتوبة أو المنطوقة حول موضوع أو مجال علمي محدد بذاته" (سلامي وعزي: 2013، ص 87).

ومنه فان المؤتمر العلمي هو حدث علمي في مكان محدد يلتقي فيه متخصصون في مجال معين لدراسة موضوع معين وتقوم جهات محددة لتنظيم هذا الحدث.

وتقوم المؤتمرات بأنواع مختلفة من الفعاليات العلمية أو الاجتماعية، والتي تختلف أيضا في شكلها ونوعها بحسب التخصص والبلد الذي يقام فيه المؤتمر، من أمثلة تلك الفعاليات نجد:

- **المحاضرة الرئيسية:** يلقيها أحد الباحثين الذين تتم دعوتهم بشكل مباشر من قبل اللجنة التنظيمية للمؤتمر، وعادة ما يتم ترتيب وقت مثل هذه المحاضرات بحيث لا تتعارض مع جلسات علمية أو فعاليات أخرى وذلك حتى يتسنى للجميع حضورها.
- **ورش العمل:** نتناول جانبا محددًا من موضوع المؤتمر العام وعادة ما تكون طبيعتها تطبيقية أكثر من الجلسات العلمية الأخرى، وكثيرا ما تسمح المؤتمرات للباحثين بالتقدم بطلبات قبل بداية المؤتمر لتنظيم مثل هذه الورشات وذلك حتى يستطيع الباحثون الذين يودون الالتقاء والنقاش حول موضوع معين بشكل يناسبهم أن يفعلوا ذلك عن طريق هذه الورشات وضمن إطار برنامج المؤتمر.
- **المعارض:** يعرض فيها عادة مواد ذات علاقة بموضوع المؤتمر، كعرض المخطوطات في المؤتمرات المتخصصة في التاريخ أو عرض الأجهزة العلمية الحديثة في مؤتمرات العلوم التطبيقية، أو تقديم عروض تصويرية من قبل الطلبة وممثلي المجموعات والمؤسسات البحثية عن أعمال تتعلق بموضوع المؤتمر قاموا بها، كما تقام في بعض الأحيان معارض ليست لها

علاقة مباشرة بموضوع المؤتمر كمعارض الكتب والمعارض التراثية. (زهرا: 2012، ص04).

- **الجلسات الحوارية** : يتم فيها انتقاء ودعوة عدد من المشاركين إلى المنصة فيعطى المجال لهم للحديث حول موضوع معين بشكل عام (دون عرض مباشر لنتائج بحثية)، ويعطى المجال الأكبر في هذه الجلسات للحوار والنقاش حول موضوع الجلسة وطرح الأسئلة على ضيوف الشرف المتواجدين على المنصة.

- **المسابقات** : كمسابقة أفضل بحث مقدم، وأفضل بحث من قبل طالب، ومسابقات تقنية بين المؤسسات التعليمية كمسابقات الروبوتات في مؤتمرات الذكاء الاصطناعي.

- **الجولات السياحية** : وتكون اما ذات طابع علمي يتعلق بموضوع المؤتمر أو ذات طابع ترفيهي سياحي صرف، علاوة على أن كثيرا من المؤتمرات تنظم في مناطق سياحية بحتة، وذلك حتى يتسنى للباحثين الاستمتاع والتجول في نفس الوقت الذي يقومون فيه بالالتقاء لمناقشة الأبحاث العلمية. (الريان: 2012، ص22).

ولا يقتصر أمر الاشتراك في هذه المؤتمرات على أساتذة في تخصص موحد فقط إنما يدعى بعض الأساتذة من كليات وجامعات أخرى لتبادل الخبرة مع زملائهم؛ وتعد المؤتمرات والندوات من أهم أساليب التنمية المهنية لأستاذ الجامعة لأنها فرصة طيبة وإيجابية لتلاقي الخبرات والأفكار والآراء في شكل جمعي كما يساعد هذا التجمع لتدريب أستاذ الجامعة على الحوار والمناقشة والإستفادة من الآراء والأفكار الجديدة بالإضافة إلى أنها تساعد على اكتساب المزيد من المعلومات والخبرات والمهارات في مجال تخصصه.

فحسب ماهر محمد (2006) المؤتمرات والندوات العلمية والتخصصية تعد من أنفع ما ابتدعته الحضارة المعاصرة؛ وهي ثقافة مجتمعية ايجابية لا ينبغي أن نغفلها بل يجب أن نتزود بها على اعتبار أن أهميتها لا تكمن في تبادل الأفكار والحوارات والخبرات والتواصل فقط؛ بل انها من أهم عوامل التنمية في المجتمعات الحديثة في جانبها الاقتصادي والثقافي والعلمي والتنموي. والواقع أن الوقت الحالي يشهد طفرة كبيرة في اقامة تلك المؤتمرات تمثلت في ما نلمسه من حرص كل قسم وكل كلية وجامعة بل وكل جمعية علمية على عقد مؤتمراتها بشكل دوري في كل عام، حيث أضحت هذه النشاطات في هذا العصر صناعة قائمة، لها أبعاد مختلفة علمية، وسياسية، واقتصادية، واعلامية، خاصة في ظل زيادة صور التكامل والتعاون بين دول العالم لنشر الثقافات وتبادل المعلومات. (ص ص 116-117).

- أهمية المؤتمرات العلمية:

لعبت المؤتمرات دوراً أساسياً في نجاح منظومة البحث العلمي بشكل عام، باعتبارها قادرة على تجميع العلماء والباحثين من الداخل والخارج في مكان واحد يتبادلون فيه الأفكار العلمية المشتركة؛ فخلال المؤتمرات تتولد علاقات علمية وعملية، اقتصادية واجتماعية، وتتكون شبكات علمية ومجموعات بحثية تسعى إلى تبادل الخبرة والمعلومات غالباً، بالإضافة إلى سماع أفكار الآخرين وقراءة آراء المحكمين، فحضور المؤتمرات يجعل أعضاء هيئة التدريس يقابلون باحثين آخرين ويتناقشوا في أفكار جديدة وقد ينتج عن ذلك تعاون بينهم وبحث جديد.

ويخلص الدهشان (2019) أهمية هذه اللقاءات في النقاط الآتية:

- تعد المؤتمرات العلمية ركيزة مهمة في تطوير البحث العلمي لما تقدمه من عرض علمي وما يستجد من أبحاث متخصصة جاءت نتيجة عصارة أفكار باحثين أقاموا دراساتهم على أسس علمية ومنهجية وأخضعوها إلى تقييم علماء متمرسين لتخرج بالصورة الأخيرة لتفيد الباحثين الآخرين والمتخصصين وتقلل الخبرات من مكان لآخر وتساهم في تطور المجتمع العلمي والأكاديمي.
- على الرغم من أن البحوث العلمية المقدمة في تلك المؤتمرات قد تقف أحياناً عند منطقة معينة، لكنها في المقابل يمكن أن تعطي أفكاراً وتوصيات جديدة لاستكمال بحوث أخرى وفي ذلك تواصل للبحث العلمي.
- المؤتمرات العلمية وما يطرأ عليها من مناقشات ومشاركات ونشر للأبحاث والأسئلة المطروحة بها، تعتبر وسيلة للاطلاع على مستجدات التخصص، وصقل المهارات الأكاديمية والاستفادة من تحكيم الخبراء والملاحظات والنتائج التي توصل إليها الباحثين وكذلك المساهمة في تعريف المشاركين على ما تم التوصل إليه من الاكتشافات والتطورات.
- تسهم المؤتمرات في الحصول على معلومات بصورة أسرع من المجلات والدوريات البحثية وبصفة خاصة في المجالات البحثية الجديدة، وتزيد من اطلاع الباحث على المستجدات في تخصصه وأخذ ملاحظات من المحاضرات التي يلقيها المتحدثين الرسميين وغيرهم، ويفتح آفاق جديدة للبحث والدراسة.
- المشاركة ونشر الأبحاث في المؤتمرات العلمية تصقل مهارة الباحث على الكتابة الأكاديمية والاستفادة من تحكيم الخبراء لبحثه، والملاحظات التي تأتي منهم مهمة جداً لتوسيع مدارك

الباحث كما تزيد من ثقته بنفسه وبحثه، خصوصا عند القاء بحثه لشريحة مهمة من أهل التخصص.

- تساعد هذه اللقاءات العلمية على بناء العلاقات الأكاديمية التي تساهم في النشر العلمي ولقاء الناشرين.

هذا وتعتبر أيضا المؤتمرات العلمية إحدى وسائل التوعية العلمية المهمة للجمهور للتعرف على أحدث التطورات العلمية العالمية، الأمر الذي يتطلب متابعة واهتماما متزايدا وتغطية اعلامية واسعة ومتميزة لهذه المؤتمرات، فعن طريقها يمكن نشر الوعي العلمي في المجتمع وأيضا إبراز أهميتها في دفع عجلة التنمية والتطور في جميع المجالات ونشر ثقافة الوعي بأهمية البحث العلمي ودوره في المجتمع وأيضا تقدير دور العلم والعلماء.

وحسب الربيعي (2013) تقدم المؤتمرات العلمية خدمة كبيرة للباحثين والمهتمين من الحضور والمؤسسة المنظمة العديد من الفوائد والأهميات منها:

- يدعم المؤتمر العلمي ثقة الباحث العلمي بنفسه وخصوصا عند عرض بحثه أمام نخبة من المختصين والباحثين في نفس المجال.

- فرصة للباحث للتعلم من الآخرين من خلال معرفة أساليب التحليل والطرق التي اتبعوها في دراساتهم وعرض البيانات والنتائج التي توصلوا إليها.

- توفر المؤتمرات العلمية في الفعاليات المصاحبة لها والتي تكون في الغالب خارج قاعة المؤتمر امكانية عرض القسم العملي وتنفيذ التجارب التي تتعلق بالبحث.

- الاجتماع واللقاء مع المختصين وما ينعكس عنه من التعلم المباشر وبناء علاقات أكاديمية.

- الملاحظات المقدمة في النقاشات والدراسات التي يلقيها المتحدثين قد تفتح آفاق جديدة لدى الباحث حول موضوع البحث.

- تزيد من اطلاع المفكر أو الباحث المشارك على التغيرات والأحداث العلمية المتطورة باستمرار في مجال تخصصه .

- تقدم الأبحاث المنشورة من خلال هذه المؤتمرات للباحثين والأكاديميين المساعدة في تحقيق متطلبات الترقية الوظيفية، كما تعزز مهارات الباحث على الكتابة الأكاديمية والاستفادة من تحكيم الخبراء لبحثه.

3.5. الحوافز:

لقد شغل موضوع الحوافز حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد، فإذا كان نجاح أي منظمة يتوقف على ما تمتلكه من أفراد فإنه يتوجب عليها أن توفر لهم الأسباب التي تساعدهم على التكيف والنجاح في عملهم. والجامعة كإحدى المنظمات التعليمية تشهد اليوم عدة محاولات جادة لتطوير كافة أنظمتها وتحديثها سعيا منها لتعزز مكانتها التنافسية؛ وهذا ما فرض عليها دورا جديدا لتكون قادرة على تلبية احتياجات مجتمع عصر المعلومات والمعرفة فلا تستطيع أي مؤسسة تعليمية أن تنظر في تحسين الجودة والكفاءة في أنظمتها دون أن تعطي لأعضاء هيئة التدريس بما يمتلكون من كفايات ومؤهلات وبما يقدمونه من خدمات تعليمية وإنتاج علمي، وأنشطة اجتماعية أولوية خاصة، خاصة وهم يمثلون محورا أساسيا من محاور الإرتكاز في العمل الجامعي وكفاية التعليم وجودته.

وتعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية." (الهييتي:2005،ص225). وفي تعريف آخر هي: "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا مما يؤدي إلى زيادة الإشباع وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد أو العاملين واشباع حاجاتهم." (مرزوق:2002، ص110). ويعرفها محمد عارف(2011) بأنها "شيء خارجي يوجد في محيط العمل يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها". (ص122).

واهتم علم النفس بمفهوم الحوافز واعتبر "حفز الكائن البشري موقف نفسي مؤقت وديناميكي يحدد مساهماته في العمل؛ فهو من جهة موقف نفسي يتعلق بالفرد الذي يقوم بالعمل ومن جهة أخرى فهو عملية تشجيع الفرد على المساهمة في العمل". (نوغي: 2015، ص 96).

وكخلاصة نقول أن الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية، أو الأساليب أو الأقوال أو الأفعال أو الأفكار أو حتى طريقة الإقناع والإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد (المنظمة) من أجل اشباع رغباته أو حاجاته ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها.

1. أنواع الحوافز: تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محدده فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمؤسسة ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها، أو حسب موضوعها أو أهدافها

وغير ذلك من التصنيفات.. وهناك من صنف الحوافز المستخدمة في تحفيز المرؤوسين بغية تحقيق الأداء الأفضل من خلال المجموعة التالية :

أ. الحوافز الفردية والجماعية:

- **الحوافز الفردية:** يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين بهدف زياده الإنتاج والتنافس الإيجابي بينهم، سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق الذي هو جوهر عملية الإدارة وهو ما ينبه أيضاً الى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية.

- **الحوافز الجماعية:** تهدف الى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين الموظفين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملائه لأن في ذلك ضرر للأهداف الرئيسية للعمل فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق والتعاون بين الموظفين بدل روح التنافس الذي يصل الى حد التناقض أحياناً. ويمكن للإدارة من أجل ان يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا حيث تكون هناك حوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المؤسسة. (العاني:2011، ص 115-117).

ب. الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد الموظفين- ومصالح الإدارة ومن أنواع هذه الحوافز الحوافز المالية، الحوافز الإجتماعية، الحوافز الذاتية (ومن الملاحظ بأن الحوافز الإيجابية ذات أثر أكبر من الحوافز السلبية لأن الإنسان يستجيب للحوافز الإيجابية بشكل أكبر من الحافز السلبي، لذا غالباً ما تحظى الحوافز الإيجابية بالتأثير في مجال العمل خصوصاً في مجال الاندفاع نحو الأداء الأفضل، عكس الحوافز السلبية التي تظهر ردود فعل انتقامية أو دافعية والتي ينتج عنها انخفاض جوده الأداء وعدم الإكتراث وضعف المبادرة وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية وغيرها من الآثار السلبية المترتبة على تلك الحوافز بشكل عام .

- **الحوافز السلبية:** هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي أو تصحيحه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الإنصات للتوجيهات والأوامر ومن أنواع هذه الحوافز السلبية (التنبيه، توجيه اللوم والإنذار، العقاب كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة... الخ). (العميان:2002، ص 119).

ولقد أكد الباحثون أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض عكس الحوافز الإيجابية التي تهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء خاصة عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع .

ج. الحوافز المادية وغير المادية (المعنوية): يعتبر هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التقسيمات وتتضمن المادية منها (الأجور، استقرار، العمل، ساعات العمل اليومية، والخدمات المتنوعة) أما الغير المادية منها وتدعى المعنوية فتتضمن الترقيات، تشجيع الرؤساء، تقدير جهود الموظفين، علاقات زملاء فمهما كانت الحوافز المادية أساسية بالنسبة للموارد البشرية والتي تشبع حاجاتهم المادية والفيزيولوجية، غير أن الموظفين يحتاجون إلى حوافز من نوع آخر وهي هامة جدا لإشباع حاجاتهم المعنوية والاجتماعية، كتقدير جهودهم وترقيتهم حسب الأولوية مما يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز في الأداء.

- الحوافز المادية:

➤ **الأجور:** وهي أكثر أنواع الحوافز المادية شيوعا؛ فالأجور والراتب كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء مساهمته التي يقدمها لها ولكن يظهر الاختلاف بالمضمون بحيث يطلق مصطلح الأجور على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والانتاجية (العمال)، ويكون هذا على أساس الجهد وحسن الأداء، أما مصطلح الراتب فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال والمناصب الإدارية والمكتبية والموظفين ويكون على أساس الوقت بغض النظر عما أنجزوا خلال ذلك الوقت. (علي محمد: 2000، ص 116).

يعد تايلور Taylor من أوائل الباحثين الذين درسوا موضوع الحوافز في مجال العمل حيث اعتبر المال أو العوائد الاقتصادية على سبيل المثال "الأجور أو الرواتب" الحافز الوحيد الذي يدفع الناس للعمل فقال: "أن نظام الأجور غير المحفز يشجع على انخفاض الإنتاجية" (طبيبي: 2017، ص 31). كما قدمت نظرية التسلسل الهرمي للحاجات تفسيراً بسيطاً لدور الأجور في عملية الحفز؛ حيث أن المال حسب النظرية يعتبر حافزاً قوياً للسلوك لذا يتوجب على المنظمة أن تشبع الحاجات الفسيولوجية لموظفيها عن طريق أنظمة الدفع والأجور وبرامج التغذية والإطعام وخدمات الإسكان (المحسن: 2005، ص 284).

وقد وجهت العديد من الأبحاث تركيزها على أهمية الأجور والرواتب من وجهة نظر الأفراد في أماكن عمل مختلفة، حيث أظهرت نتائج دراسة أمريكية إستطلاعية وطنية شملت 1200 موظف تم

إختيارهم بطريقة عشوائية من شركات مختلفة من كلا القطاعين الخاص والعام، أن أكثر من نصف الموظفين الأمريكيين يعتبرون التعويض المالي مهم جدا في عملية التحفيز. (Baul:1999). وفي دراسة إستقصائية أجرتها (Monster 2007) على 16286 موظف أروبي شكل المال العامل المحفز الأساسي للموظفين الفرنسيين والبريطانيين والبلجكيين، فهم يصنفون معياري الأسرة والرضا الوظيفي الذي يمكن أن يحصلوا عليه من بعد المال.

ورغم أن الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد في كل أنواع المنظمات، لكن لا يمكن اعتبار المال هو الحافز الوحيد والدافع الأساسي لجميع الأفراد، فهناك من هو بحاجة أكثر إلى التواصل والتعاون وهو ما أكدته تجارب الهاوثورن وبعبارة قول صاحب التجارب نفسه: "... إن رغبة الإنسان التوافق للنشاط التعاوني تبقى مستمرة في الإنسان العادي ويمكن استخدامها من خلال إدارة بسيطة وذكية..." (نوغي:2015، ص 123) إذ بينت هذه التجارب بوضوح أهمية الروح المعنوية والمشاركة في العمل وأعطت أهمية كبيرة للتواصل الاجتماعي وجماعة العمل" الغير رسمية بدل الرسمية منها" في تحسين أداء المنظمة ككل.

- **الحوافز المعنوية:** تتخذ الحوافز المعنوية أشكالا عدة تختلف من منظمة إلى أخرى فقد تكون مثل:

- **فرص الترقية والتقدم:** وتكون كحافز معنوي فعال خاصة إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء، وهي تمثل المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.
- **تقدير جهود الموظفين:** يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للموظفين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية وذلك تقديرا واعترافا بجهودهم من قبل الإدارة.
- **اشتراك الموظفين في الإدارة:** بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة بحيث يسهمون في إدارة المؤسسة بشكل فعال عن طريق المشاركة في رسم سياسات المؤسسة وقراراتها، ومن الملاحظ بأن الكثير من الموظفين ينظر الى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بإشراكهم في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المراد تنفيذها، لذا يتوجب على المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى الموظفين والنظر إلى الطرق الممكن اتباعها لإشباع هذه الرغبة .
- **ضمان استقرار العمل:** ويمثل الضمان والإستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للموظفين في محيط العمل حافزا له أثر كبير في معنوياتهم وبالتالي فهو يؤثر على مستوى أدائهم لأن العمل الثابت يؤمن للفرد ظروفًا معيشية كريمة.

- **توسيع نطاق العمل:** يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل الفرد خارج تخصصه الأصلي كحافز معنوي يحدث شعورا بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد. برنوطي (2017:216-217)
- 1. **شروط النظام الجيد للحوافز:** حسب عبد الرحمان بن علي (2005) هناك عدة مبادئ وشروط يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم أنظمة الحوافز وهي كالاتي:
 - **الحاجات الفسيولوجية:** وتتضمن جميع الحاجات الفسيولوجية والجسمية الأساسية للحياة وحفظ نوع الإنسان مثل الحاجة للطعام والماء والمواد والجنس والنوم وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم وبشكل القاعدة الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري واستمراريته في الحياة.
 - **حاجات الأمن والطمأنينة:** وتعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن المخاطر المادية للفرد فقط بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل.
 - **الحاجات الاجتماعية:** حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفسيولوجية ويحقق مستوى معين من الأمن والطمأنينة فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين. لذا فإن الشعور بالود والألفة والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية وتكوين العلاقات والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاعل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل اشباعها.
 - **الحاجة للتقدير:** الحاجة للتقدير ذات شقين يتعلق الأول بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترامها وجدارتها واستقلاليتها وتقود الرغبة في اشباعها في شعور الفرد بالمقدرة والقوة، والشق الآخر أن يتم تدعيمها من الآخرين بحيث يكون الفرد موضع اعتزاز واحترام وتقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم.
 - **الحاجة لتحقيق الذات:** وتعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميز عن غيره من الأفراد، وأن ينظر إليه بمنظار خلاق وبناء من خلال قدرات ومواهب وأفكار بحيث يسعى لكي يشار إليه بين زملائه وأقرانه فالأفراد المتميزون والأذكىاء يصنعون لأنفسهم أهدافا طموحة ولكنها قابلة للتحقيق، فعند الوصول إليها يشعرون بتحقيق الذات من خلالها.
- ومن مزايا هذه النظرية هي البساطة والسهولة والقدرة على استيعابها من قبل المدراء وفهمها واستخدامها في تحفيز الموظفين غير أن ما يؤخذ، عليها صعوبة تطبيقها على جميع الأفراد في كل

الأوقات وفي نفس الظروف حيث أن لكل فرد دوافع وظروف خاصة تحدد نوع الحوافز التي من شأنها أن تحفزه على تحسين الأداء.

وتعبر الحوافز في الجامعة عن جميع العوائد التي يحصل عليها الأستاذ الجامعي مقابل أداء عمله، وتتضمن الأجور والمكافآت بمختلف أشكالها والترقية، وفرص النمو المهني وغيرها... وتتبع الجزائر نظام الحوافز وتأخذ بها في مجال العمل والإنتاج وذلك وفق ما ورد في الميثاق الوطني للدولة الجزائرية عام 1976 المؤرخ في 5 أوت جريدة 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل الذي جاء مؤكدا وداعيا إلى تطبيق بعض صور الحوافز، وذلك حسب ما ورد في الفصل الرابع من الباب الرابع في المواد 165 إلى 170 ، وفي الفصل الثالث من الباب الخامس في المواد 180 إلى 186 . (الجريدة الرسمية الجزائرية: ص78).

غير أن ما يصوره الواقع هو أنه لا نكاد نجد اهتماما بالأستاذ الجامعي الذي يعاني الكثير من المشكلات والصعاب المهنية التي تحول دون أداء رسالته بالشكل المرضي، أهمها تدهور وضعه الاجتماعي والاقتصادي، فقد شهدت المؤسسات الجامعية في سنوات التسعينات عدة اضطرابات تمثلت في حركات احتجاجية للأساتذة وتوقفهم عن الدروس وشل الأنظمة البيداغوجية لفترة تجاوزت في بعضها أسابيع كثيرة، وتمثلت لوائح مطالب الأساتذة في قضايا مهنية واجتماعية تخص أساتذة القطاع على رأس هذه المطالب رفع الأجور والمرتبات والمنح، السكن، تحسين ظروف العمل وتسوية بعض الوضعيات المهنية، وأمام ممانعة السلطات الوصية تكررت هذه المطالب بشكل ملفت للانتباه إلى درجة أنها أضحت تقليدا يرفع في كل حركة احتجاجية، مما جعل إعادة النظر في ملف الأجور ومختلف المحفزات الأخرى المادية والمعنوية من أولويات اهتمامات المؤسسة الجامعية الأمر الذي يقتضي الكشف عن حاجات ومتطلبات الأساتذة وكذا مواقفهم تجاه واقع التحفيز. (عبد الوهاب: 2009).

ورغم الأساس المتين من البحث والنظريات المتوفرة حول موضوع الحوافز وأهميته، فإن المنظمات عموما ما تزال تسعى لإيجاد الأدوات التي تساعد على حفز الموظفين وأي منظمة تفعل ذلك لأن الموظفين المحفزون هم الموظفون الأكثر إنتاجية، والأكثر إبداعا، لأنهم يشعرون بالإنجاز عندما يفعلون ذلك. (كيت: 1995، ص 416). وترى الباحثة أن أهمية الحوافز تكمن في ضرورة تحديد نوعها وطبيعتها وقوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل، كما تبرز أهميتها في اختيار الوقت المناسب لآدائها وارتباطها بأهداف ورغبات العاملين وتبديلها أو تنويعها حسب تغير رغبات وحاجات العاملين (الموظفين) لأن اشباع حاجات الإنسان العامل وتحقيق رغباته في منظمة العمل يقود إلى تحقيق أهداف

المنظمة، لذلك يتوجب إقامة علاقة وثيقة الصلة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين أو الموظفين فيها.

4.5. تكنولوجيا التعليم:

نلاحظ في السنوات الأخيرة أن التعليم العالي قد تطور بسرعة مطردة داخل محيط تميزه المعلومات الرقمية وشبكة الأنترنت والتعليم الإلكتروني وحسب الكثير من العلماء " فإن التعليم باستعماله لتكنولوجيا المعلومات قد أصبح من القطاعات الأكثر ديناميكية وشعبية وكنتيجة لذلك فإن معظم مؤسسات التعليم في البلدان المتقدمة قد أضافوا إلي شروط الالتحاق بوظيفة أستاذ القدرة علي استعمال هذه التكنولوجيا والتحكم في أدواتها، أي أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات." (حسنين ومحمود: 2011، ص72).

فالتحولات التي ظهرت في العديد من مجالات العملية التعليمية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، والتي تميزت بالشمولية والتفاعلية كان لها الأثر الكبير على النظام التعليمي بأكمله فقد غيرت هذه التكنولوجيا من طبيعة أهدافه ووسائله وأساليبه ومناهجه، وكذلك فرضت على النظام التعليمي جملة من التحديات التي أصبحت تتطلب ضرورة احداث التغيير المطلوب في البيئة التعليمية، والبحث عن آفاق جديدة لعمليتي التعلم والتعليم من خلال توظيف المستحدثات التكنولوجية واستثمار امكانياتها في خدمة الجوانب المختلفة للعملية التعليمية بشكل يسهم في احداث التغيير الإيجابي (فردي: 2010، ص 97).

ولمواكبة هذه التحولات، صار لزاما علي المنظومة التربوية اعادة النظر في تصوراتها التقليدية للتكوين وتكييفها مع متطلبات المجتمع الذي هو في حركية دائمة، ويقع علي عاتق التعليم بمختلف مستوياته أن يتكيف مع هذه الحقائق الجديدة وذلك من خلال اقتراح نماذج جديدة للتكوين تستجيب بطرق ملائمة لحاجيات الأساتذة وتشجيعهم علي استخدام أدوات التكنولوجيا والتحكم فيها من أجل أداء مهامهم البيداغوجية.

تعرف **تكنولوجيا التعليم** على أنها: " تطبيق المعرفة عن طريق التكنولوجيا بغرض رفع مستوى التعليم، أو هي استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية" (الخطيب: 2013، ص12)، ويعرفها ريشي: " الدراسة والممارسة الأخلاقية من أجل تسهيل التعلم وتحسين الأداء من خلال خلق واستخدام وتسيير مناسب للعمليات التكنولوجية والموارد" (Richey:2008,PP 24-25) وعرفت الموسوعة

الأمريكية تكنولوجيا التعليم على أنها: "استخدام الآلات والمعدات والأجهزة في التعليم، ومن ثم زيادة الفاعلية بالمنظومة التعليمية". (الزعيبي: 2010، ص12).

وعرفت "بارابار أسلييز"، ويُعدُّ ذلك هو أول تعريف لتكنولوجيا التعليم، وظهر في عام 1970: "تكنولوجيا التعليم تتمثل في النظريات والتطبيقات المستخدمة في تصميم المصادر والعمليات والسعي نحو تطويرها، ومن ثم استخدامها بشكل منظم بهدف تحقيق فاعلية التعلم". (الخطيب: 2013، ص126).

ومنه فإن تكنولوجيا التعليم: هي مجموع الأساليب والطرق والكفاءات والمعدات والتقنيات التي يتم الإعتماد عليها في تحسين العملية التعليمية.

تحث اليوم تكنولوجيا المعلومات حيزا كبيرا ضمن اهتمامات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والدليل على ذلك أن هذه الأخيرة قد أحدثت تحولات كبيرة ليس على التعليم العالي فقط بل على المجتمع بصفة عامة، وأصبح الكلام اليوم يدور أكثر عن مجتمع المعرفة، ومجتمع الشبكات، ومجموعات التعلم الخ. "ومع التطورات التي حصلت في مجال التكنولوجيا إلي أن وصلت إلي ما هي عليه الآن أي عهد الرقمنة والشبكات (الانترنت) فإنها أدت إلي حدوث تغيرات عميقة علي مستوى امكانية الحصول علي المعرفة وبثها، وأصبح النفاذ إلي المعلومات يتم حاليا بطريقة تفاعلية خاصة في التعليم العالي، لأن هذه التكنولوجيا قد ساعدت كثيرا علي تطوير العمل التفاعلي والعمل علي المشاريع أو العمل ضمن فريق وقد غيرت من طبيعة العلاقة بين الأستاذ والطالب، وأصبح الأستاذ يقوم أكثر بمهمة المرشد، والوسيط، والمرافق في بناء طرق التعلم لدى الطالب". (فردى: 2010، ص98).

ويرى (قنديل: 2006) أن استخدام التكنولوجيا يتميز بعدة خصائص وسمات أعدت خصيصا لتناسب مع العملية التعليمية، ومن أبرز هذه الخصائص خاصية التفاعل التي تؤدي إلي المشاركة النشطة والتفاعل الإيجابي للمتعلم من خلال الموقف التعليمي، وتتمثل هذه المستحدثات في الوسائط المتعددة والفيديوهات والأترنت... الخ كما أنها تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين كل حسب قدراته واستعداداته وامكاناته للوصول إلي التعلم الذاتي. "كما أن توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية يساعد على تقديم التغذية الراجعة للمتعلم، وزيادة التحصيل، واكتساب مهارات التعلم ومهارات استخدام الحاسوب في العملية التعليمية، واكتساب الميول والاتجاهات الإيجابية، وتقليل زمن التعلم، وتنمية مهارات حل المشكلات، وتقليل العبء" (عبد الحميد: 2002، ص145).

وبما أن أعضاء الهيئة التدريسية هم المحور الرئيس في العملية التعليمية فإن الكفايات التكنولوجية التي يمتلكونها، ومقدرتهم على استخدامها تعد أساسا في عملية التعليم، من خلال امكانية

تحديد منهج المادة الدراسية أو تجميع المحتوى العلمي الكترونيا وفهمه للدور الذي تقدمه التكنولوجيا في خدمة المقررات الدراسية والتي تتطلب اكتساب مهارات استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية (Fullan:2007).

لقد أكد وليامز (Williams:2006) وليم ولم (leem & lim:2006) على ضرورة تعزيز كفايات عضو هيئة التدريس في مجال التعليم وذلك بتوفير فرص كافية تسمح بالانضمام بفاعلية سواء للأستاذ أو الطالب لبرامج ودورات التعلم الإلكتروني؛ وهو ما تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتي أصبحت واعية بأهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات في الجامعات، وبدأت فعلا هذه المؤسسات التكوينية كل واحدة حسب مقدرتها في ادماج هذه التكنولوجيا في العملية البيداغوجية لإنجاح مرحلة التحول من التعليم بالطرق التقليدية إلى التعليم باستعمال التكنولوجيا الحديثة.

ومن أجل ذلك أنشأت جامعة سطيف خلية لتكوين الأساتذة الجامعيين حول كيفية إنشاء درس الكتروني عن بعد وادراجه في منصة الكترونية تابعة للجامعة، ويركز هذا المشروع على تزويد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من الأساتذة والمحاضرين بالمعارف والمهارات والإتجاهات المناسبة للعملية التعليمية في الحقل الجامعي في ظل تبني نموذج اعداد الأستاذ القائم على الكفايات من أجل الوصول إلى التنمية المهنية الذاتية والمستمرة وبما يكفل للمتعمم الدور الأكبر والأنشط في عمليتي التعلم والتعليم.

وقد انقسم المشروع إلى مرحلتين الأولى خاصة بالمبادئ البيداغوجية لتصميم درس عن بعد ويتعلق الأمر بكيفية هيكلة الفعل التعليمي وتنظيم كل مكوناته لإدارة عملية التعلم وتوجيهها بشكل فعال من أجل تصميم وحدة تعليمية قابلة للنشر عبر موقع Web والمرحلة الثانية تمثلت في كيفية استخدام منصة الكترونية تابعة للجامعة من أجل التواصل مع الطلبة وادراج مختلف الأنشطة التعليمية فيها(بعيسى:2017، ص 80).

على الرغم من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التدريس إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون استخدامها في العملية التعليمية، ومن أبرز هذه المعوقات التي أوردها عريفج(2001):

- غياب التحديد الدقيق لأهداف استخدامها في العملية التعليمية، وعدم وجود خطة محددة لتوظيفها في المواقف الذاتية والحاجة إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخداماتها المتعددة، واكسابهم مهارة تدريب طلابهم عليها، بالإضافة إلى توظيف هذه التكنولوجيا ضمن الطرق التدريسية وتزويد القاعات الدراسية بالأدوات والأجهزة الحديثة.

- عدم توفر المعلومات اللازمة لكيفية استخدامها في التعليم، وصعوبة وضع جدول زمني دقيق لإستخدامها والإلتزام به من قبل المستخدمين يعد من أهم هذه المعوقات.
- بالإضافة إلى تعارض بعض ما تنتشره وسائل التكنولوجيا الحديثة مع القيم الأصلية في المجتمع، وكذلك الخوف من أن يسيء بعض الطلاب استخدام هذه الوسائل (ص ص 122-123).
- ويوضح ابراهيم أحمد (2012) أن العديد من المؤسسات التعليمية تشكو من قلة الموارد المادية والتأهيل المناسب لعناصر المجتمع التربوي، الأمر الذي يشير إلى العديد من المعوقات التي قد تحد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتي من أبرزها مايلي:
- عدم توفير قاعدة بيانات تحتوي على مصادر المعرفة المختلفة التي تتسم بالتفاعل وسهولة الوصول والتوافق مع المناهج، بالإضافة إلى عدم توفر المادة العلمية المرتبطة بالمواد الدراسية.
- عدم تدريب القائمين على العملية التعليمية على مفاهيم تصميم الدرس، وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ضمن إطار مفهوم تكنولوجيا التعليم، واقتصار التدريب على المهارات في استخدام الحاسوب.
- عدم توافر البنية التحتية المخطط لها لتستوعب التغيرات التكنولوجية ذات التطور المستمر والمتسارع، ويعود ذلك لعدم وضوح الرؤية المستقبلية لمفهوم تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تجويد عملية التعلم والتعليم.
- زيادة العبء التدريسي والمهام الموكلة لعضو هيئة التدريس الأمر الذي يحول دون توفر الوقت الكافي.

خلاصة:

لقد ازدادت حاجة المنظمات إلى تنمية الموارد البشرية لكي تستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت هذه التغيرات اقتصادية، اجتماعية أو ثقافية فهي ستؤثر بشكل أو بآخر على مسارها، لذا سعت العديد من الجامعات العالمية إلى استحداث أساليب جديدة لتنمية مواردها البشرية وذلك لأنها تدرك أن المؤسسات التي لاتهتم بمواردها البشرية فمن المتوقع أن تتعرض لأزمات حادة لا يمكن السيطرة عليها مستقبلاً؛ خاصة إذا تعلق الأمر بعضو هيئة التدريس الذي يعتبر ركيزة المجتمع لما يؤديه من دور جد مهم في اعداد الأجيال المتعاقبة وتأهيلها وتدريبها.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. الدراسة الاستطلاعية
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها لجمع البيانات قصد اختبار فرضيات الدراسة، ونستهله بتقديم المنهج المتبع في الدراسة الحالية، ثم الدراسة الاستطلاعية وإجراءات تطبيقها، ويليه ذكر مجتمع الدراسة وكذا العينة المستجوبة وكيفية اختيارها ومختلف خصائصها، بالإضافة إلى عرض الأدوات المستخدمة في جميع البيانات وهذا من حيث بنائها والتحقق من معاملات صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها في ميدان الدراسة وفي الأخير التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

1. منهج الدراسة:

كل بحث يحتاج إلى منهج قائم بذاته والذي يعتبر كخطوة مهمة يقوم بها أي باحث للحصول على نتائج أكثر دقة وتنظيم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والتي تناولت موضوع المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ذي الطابع التقييمي الاستكشافي حيث أن هذا المنهج مناسب لطبيعة الدراسة الحالية ويعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا وتحديد أسبابها وآثارها بأسلوب تحليلي منطقي.

2. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في إعداد البحث العلمي، يقوم بها الباحث من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع ويتمكن من اكتشاف الجوانب الخفية التي تخص المشكلة المدروسة؛ وكخطوة أولى قامت الباحثة بتصميم استمارة كان الهدف منها جمع المعلومات وتحديد أهم المعوقات التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة، وأيضا أهم أساليب تنمية الموارد البشرية التي تعتمد عليها الجامعة في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس. وقد تكونت الإستمارة من 32 سؤالاً مقسمة إلى 16 سؤالاً متعلقاً بالمعوقات التنظيمية و16 سؤالاً متعلقاً بأساليب تنمية الموارد البشرية وكانت الأسئلة في مجملها متنوعة بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات والتعرف على وجهات النظر المختلفة لكل أستاذ (أنظر الملحق رقم 01)، تم توزيع الإستمارة على 55 أستاذاً عن طريق العينة العرضية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(1): يوضح النسب المئوية حسب استجابات أفراد العينة الإستطلاعية على أسئلة

المعوقات التنظيمية

الرقم	س 01	س 02	س 03	س 04	س 05	س 06	س 07	س 08	س 09	س 10	س 11	س 12	س 13	س 14	س 15	س 16
نعم %	55	87	85	87	23	46	44	80	75	22	49	58	33	48	88	س مفتو
لا %	45	13	15	13	77	55	56	20	25	78	51	42	67	52	22	ح

الجدول رقم(2): يوضح النسب المئوية حسب استجابات أفراد العينة الإستطلاعية على أسئلة أساليب

تنمية الموارد البشرية

الرقم	س 01	س 02	س 03	س 04	س 05	س 06	س 07	س 08	س 09	س 10	س 11	س 12	س 13	س 14	س 15	س 16
نعم %	75	37	68	31	2	75	2	27	29	31	28	34	76	75	10	28
لا %	25	63	32	69	98	25	98	73	71	69	72	66	24	25	90	72

وبناءً على هذه النتائج قامت الباحثة ببناء استبيانين للدراسة، الإستبيان الأول خاص بالمعوقات التنظيمية وتكون من 32 عبارة موزعة عبر أربعة محاور وهي كالاتي: نمط القيادة، نمط الإتصال والمعلومات، مركزية القرارات، وظروف العمل.

الإستبيان الثاني خاص بأساليب تنمية الموارد البشرية وتكون من 32 عبارة موزعة عبر أربعة محاور وهي: التكوين، الحوافز، النشاطات العلمية، وتكنولوجيا التعليم الحديثة. مع مراعاة أن تتلائم بنود الإستبيانين مع عينة الدراسة وتحقق الشفافية والصدق في الإجابة، وتم إعتداد المقياس الثلاثي لتقدير الإجابات والمتمثل في (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

ومن أجل التحقق من صلاحية الاستبيانين ودراسة الخصائص السيكومترية لهما، تم عرضهما على مجموعة من الأساتذة لتحكيمهما وكذا الحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول مضمون وشكل الاستبيانين، مع أخذ بعين الاعتبار موضوع وأهداف وفرضيات الدراسة. وقد كانت ملاحظاتهم جد قيمة بحيث مكنت الباحثة من حذف وإضافة وتعديل بعض العبارات بعد رأي المحكمين والاستطلاع الميداني (رأي العينة في البدائل وعبارات الاستبيانين).

انتقلت الباحثة إلى توزيع أداة البحث على عينة أولية مكونة من 50 أستاذاً في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، وبعد استرجاع الاستبيانات الأولية اتضح للباحثة وجود بعض الفقرات والبنود المتعلقة

بالمعوقات التنظيمية التي لم يتم الإجابة عليها والتي دفعتها للاستفسار عنها فتبين أن هناك اختلاف في وجهات النظر بين الأساتذة الذين لم يفهموا بعض البنود، ولضمان الفهم الجيد لجميع عبارات أداتي البحث في الدراسة النهائية قامت الباحثة بحذف بعضها واستبدالها بأخرى كما أعادت صياغة بعض البنود المركبة، مع الإحتفاظ بعدد البنود في صورته النهائية ب 32 بند في كلا الإستبيانين.

1.2. ثبات وصدق أدوات الدراسة:

أولاً - ثبات وصدق إستبيان مستوى المعوقات التنظيمية:

أ. الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الإستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل محور ولإستبيان ككل، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (3): يوضح ثبات استبيان المعوقات التنظيمية عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
8	0.474	نمط القيادة
8	0.634	نمط الإتصال والمعلومات
8	0.499	مركزية القرارات
8	0.741	ظروف العمل
32	0.781	الإستبيان ككل

نلاحظ أن قيم معامل الثبات لألفا كرونباخ قدرت بالنسبة للمحور الأول (0.47) وبالنسبة للمحور الثاني (0.63) وبالنسبة للمحور الثالث (0.49) وبالنسبة للمحور الرابع (0.74) وبالنسبة للإستبيان ككل (0.78) وهي قيم تدل على أن هذا الإستبيان ثابت.

ب. الصدق:

1. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الإستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للإستبيان ككل كما يلي:

- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور نمط القيادة:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (نمط القيادة) بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور نمط القيادة مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.517**	العبارة 5	0.378**
العبارة 2	0.382**	العبارة 6	0.576**
العبارة 3	0.618**	العبارة 7	0.421**
العبارة 4	0.388**	العبارة 8	0.441**
**الارتباط دال عند (0.01)			

نلاحظ أن الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له ككل جاءت كلها دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,61) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,37) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن عبارات المحور الأول (نمط القيادة) تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للمحور ككل وبالتالي فالمحور الأول صادق.

2.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور نمط الإتصال والمعلومات:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (نمط الإتصال والمعلومات) بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور نمط الإتصال والمعلومات مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 9	0.471**	العبارة 13	0.525**
العبارة 10	0.321*	العبارة 14	0.605**
العبارة 11	0.608**	العبارة 15	0.580**
العبارة 12	0.593**	العبارة 16	0.558**
**الارتباط دال عند (0.01)			
*الارتباط دال عند (0.05)			

نلاحظ أن الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل جاءت أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,60) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (11) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,47) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين نجد أن العبارة رقم (10) كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بارتباط قدر بـ (0,32)، وعموماً يمكن القول بأن عبارات المحور الثاني (نمط الإتصال والمعلومات) تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للمحور ككل وبالتالي فالمحور الثاني صادق.

3.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور مركزية القرارات:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (مركزية القرارات) بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مركزية القرارات مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.381**	العبارة 21	0.484**	العبارة 17
0.499**	العبارة 22	0.398**	العبارة 18
0.541**	العبارة 23	0.502**	العبارة 19
0.469**	العبارة 24	0.508**	العبارة 20
**الإرتباط دال عند (0.01)			

نلاحظ أن الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,54) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (23) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,38) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن عبارات المحور الثالث (مركزية القرارات) تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للمحور ككل وبالتالي فالمحور الثالث صادق.

4.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور ظروف العمل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (ظروف العمل) بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ظروف العمل مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 25	0.790**	العبارة 29	0.649**
العبارة 26	0.395**	العبارة 30	0.599**
العبارة 27	0.741**	العبارة 31	0.447**
العبارة 28	0.623**	العبارة 32	0.528**
**الإرتباط دال عند (0.01)			

نلاحظ أن الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,79) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (25) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,39) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (26) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن عبارات المحور الرابع (ظروف العمل) تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للمحور ككل وبالتالي فالمحور الرابع صادق.

- الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية لإستبيان المعوقات التنظيمية ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور إستبيان المعوقات التنظيمية مع

درجته الكلية

المحور	الدرجة الكلية للإستبيان	المحور	الدرجة الكلية للإستبيان
نمط القيادة	0.729**	مركزية القرارات	0.653**
نمط الإتصال والمعلومات	0.607**	ظروف العمل	0.783**
**الإرتباط دال عند (0.01)			

نلاحظ أن الارتباطات جاءت كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (نمط القيادة) والدرجة الكلية للإستبيان ككل (0,72)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (نمط الإتصال والمعلومات) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0,60)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (مركزية القرارات) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0,65)، وبالنسبة لارتباط المحور الرابع (ظروف

العمل) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.78)، وبالتالي يمكن القول بأن الدرجات الكلية لمحاوَر هذا الاستبيان تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للاستبيان ككل وبالتالي فإن هذا الإستبيان صادق.

2. صدق المقارنة الطرفية:

الجدول رقم (9): يوضح صدق المقارنة الطرفية لإستبيان المعوقات التنظيمية

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	إختبار التجانس ليفين F	الطرفين	
دال عند 0,01	0,000	9.524	26	4.610	69.78	14	0.226	1.540	الأعلى	المعوقات
				6.047	50.42	14			الأدنى	التنظيمية

كما تم حساب صدق هذا الإستبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي الإستبيان الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 14 درجات عليا و 14 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وقفا لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق لـ (T_{test}) دالة عند مستوى الدلالة (0.05 أو $\alpha=0.01$) فهذا يعني أن هذا الإستبيان صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.

- إذا كانت قيمة الفرق لـ (T_{test}) غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) فهذا يعني أن هذا الإستبيان غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة (T_{test}) كما هو موضح في الجدول رقم (09) يتضح بأن هذا الإستبيان صادق حيث بلغت قيمته (9.52) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، (أنظر إلى الملحق رقم 04) :

ثانيا - ثبات وصدق إستبيان مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية:

أ. الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الإستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح ثبات إستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
8	0.762	التكوين
8	0.766	الحوافز
8	0.770	النشاطات العلمية
8	0.854	تكنولوجيا التعليم الحديثة
32	0.907	الاستبيان ككل

نلاحظ أن قيم الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتي بلغت بالنسبة للمحور الأول (0.76) وبالنسبة للمحور الثاني (0.76) وبالنسبة للمحور الثالث (0.77) وبالنسبة للمحور الرابع (0.85) وبالنسبة للإستبيان ككل (0.90) وهي قيم تدل على أن هذا الإستبيان ثابت.

ب. الصدق:

1. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الإستبيان كذلك عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للإستبيان ككل كما يلي:

- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التكوين:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (التكوين) بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التكوين مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	.486**0	العبارة 5	.482**0
العبارة 2	.626**0	العبارة 6	.685**0
العبارة 3	.685**0	العبارة 7	.777**0
العبارة 4	.699**0	العبارة 8	.538**0
**الإرتباط دال عند (0.01)			

نلاحظ أن الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له ككل جاءت كلها دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,48) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن عبارات المحور الأول (التكوين) تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للمحور ككل وبالتالي فالمحور الأول صادق.

2.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الحوافز:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (الحوافز) بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الحوافز مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
.695**0	العبارة 13	.613**0	العبارة 9
.644**0	العبارة 14	.573**0	العبارة 10
.674**0	العبارة 15	.654**0	العبارة 11
.534**0	العبارة 16	.588**0	العبارة 12
**الإرتباط دال عند (0.01)			
*الإرتباط دال عند (0.05)			

نلاحظ أن الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,69) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,53) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (16) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن عبارات المحور الثاني (الحوافز) تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للمحور ككل وبالتالي فالمحور الثاني صادق.

3.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور النشاطات العلمية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (النشاطات العلمية) بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النشاطات العلمية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 17	.441**0	العبارة 21	.636**0
العبارة 18	.505**0	العبارة 22	.725**0
العبارة 19	.794**0	العبارة 23	.503**0
العبارة 20	.713**0	العبارة 24	.581**0
**الإرتباط دال عند (0.01)			

نلاحظ أن الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,79) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,44) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (17) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن عبارات المحور الثالث (النشاطات العلمية) تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للمحور ككل وبالتالي فالمحور الثالث صادق.

4.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور تكنولوجيا التعليم الحديثة:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (تكنولوجيا التعليم الحديثة) بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النشاطات العلمية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 25	.625**0	العبارة 29	.789**0
العبارة 26	.629**0	العبارة 30	.827**0
العبارة 27	.775**0	العبارة 31	.733**0
العبارة 28	.539**0	العبارة 32	.706**0
**الإرتباط دال عند (0.01)			

نلاحظ أن الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما

بين (0,82) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (30) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,53) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (28) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن عبارات المحور الرابع (تكنولوجيا التعليم الحديثة) تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للمحور ككل وبالتالي فالمحور الرابع صادق.

- الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للإستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية ككل: تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان بمعامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور إستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية مع درجته الكلية

المحور	الدرجة الكلية للإستبيان	المحور	الدرجة الكلية للإستبيان
التكوين	.781**0	النشاطات العلمية	.784**0
الحوافز	.838**0	تكنولوجيا التعليم الحديثة	.809**0
**الإرتباط دال عند (0.01)			

نلاحظ أن الارتباطات جاءت كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (التكوين) والدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.78)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (الحوافز) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.83)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (النشاطات العلمية) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.78)، وبالنسبة لارتباط المحور الرابع (تكنولوجيا التعليم الحديثة) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.80)، وبالتالي يمكن القول بأن الدرجات الكلية لمحاور هذا الإستبيان تتسق فيما بينها والدرجة الكلية للإستبيان ككل وبالتالي فإن هذا الإستبيان صادق.

صدق المقارنة الطرفية:

كما تم حساب صدق هذا الإستبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة (T_{test}) كما هو موضح في الجدول رقم (16) يتضح بأن هذا الإستبيان صادق حيث بلغت قيمته (14.66) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، (أنظر إلى الملحق رقم 05):

الجدول رقم (16): يوضح صدق المقارنة الطرفية لإستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	إختبار التجانس ليفين F	الطرفين
دال عند 0,01	0,000	14.661	26	6.071	64.35	14	0.120	2.580	الأعلى
				3.180	37.50	14			الأدنى

3.مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة أو البحث جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، وفي حقيقة الأمر إن دراسة المجتمع الأصلي كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا شاقا وتكاليف مادية كبيرة، ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث بحيث تتحقق أهدافه وتساعده على انجاز مهمته. ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في الأساتذة الدائمين لجامعة باتنة 01 والتي تضم 06 كليات ومعهدين، وهي على التوالي: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية الآداب والفنون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، كلية العلوم الدقيقة، كلية العلوم الإسلامية، معهد العلوم الزراعية والبيطرة وأخيرا معهد الهندسة المعمارية، ووقع الإختيار على 50 % من الكليات والمعاهد عن طريق القرعة أي على أربع كليات كمجتمع أصلي وهي : كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، كلية العلوم الإسلامية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية الأدب العربي والفنون والبالغ مجموع الأساتذة فيها: 554 أستاذا والجدول رقم (17) يوضح بالتفصيل العدد الإجمالي للأساتذة.

الجدول رقم(17): العدد الإجمالي للأساتذة لمجتمع الدراسة

المجموع	أستاذ	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	الكلية
202	35	61	28	67	11	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
109	40	32	22	12	03	كلية العلوم الإسلامية
187	21	58	49	42	17	كلية العلوم الإقتصادية
56	15	09	13	13	06	كلية الأدب العربي والفنون
554	111	160	112	134	37	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين في الكليات الأربع التي شملتها الدراسة

4. عينة الدراسة:

انطلاقاً من أمرين مهمين الأول: وهو صعوبة الإتصال المباشر بكل مفردات الدراسة والأمر الثاني هو تجانس المجتمع من حيث المستوى التعليمي، الوظيفة، ميدان العمل سواء من حيث القوانين والتسيير والظروف المادية، مما دفع بالباحثة إلى اختيار العينة العرضية (عينة الصدفة) والتي تمثل نسبة 31,22% من المجتمع الأصلي، أي ما يوافق 173 أستاذاً من بين المجموع الكلي والمقدر ب 554 أستاذاً حيث قامت الباحثة بتوزيع أداتي الدراسة. على عدد مكون من 300 أستاذاً، موزعين عبر الكليات الأربع السابقة الذكر، وبعد عملية الجمع تمكنت الباحثة من استرجاع 220 استبياناً، ليتقلص العدد فيما بعد إلى 173 صالح للدراسة، والجدول رقم (18) يوضح بدقة توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة .

الجدول رقم(18): يوضح توزيع الإستبيانات الموزعة والمسترجة

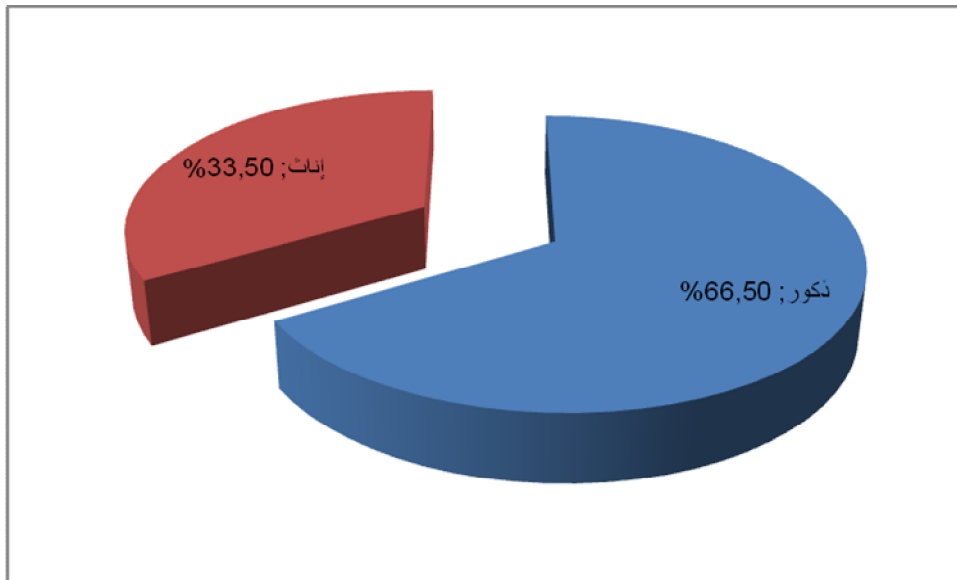
عدد الاستبيانات المقبولة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات المسترجة	عدد الاستبيانات الموزعة	جامعة باتنة 01 الحاج لخضر
173	47	220	300	

1. وصف عينة الدراسة:

الجدول رقم(19): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
66.5%	115	ذكور
33.5%	58	إناث
100.0%	173	الاجمالي

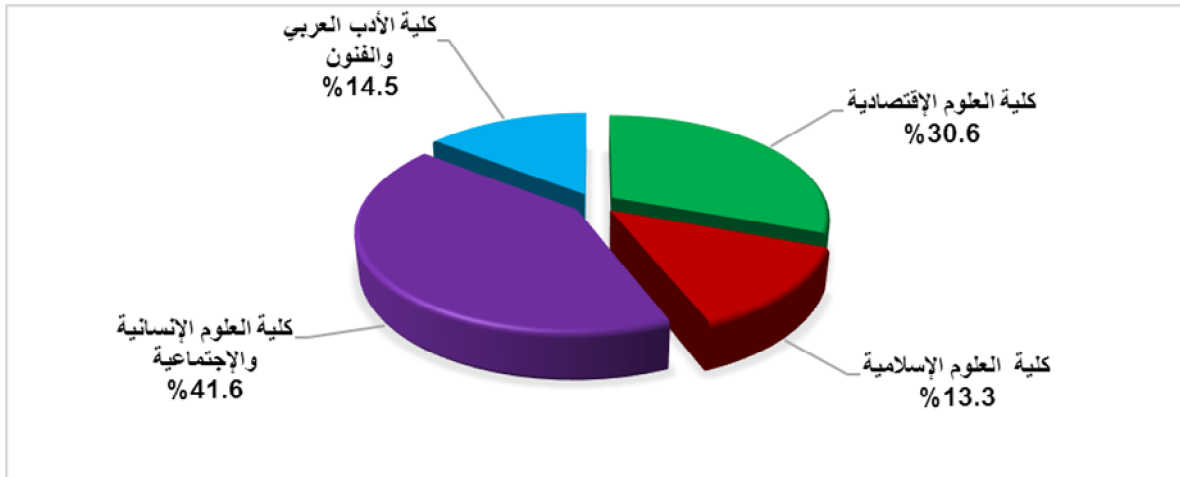
الشكل رقم (6): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الكليات

النسبة	التكرار	الكلية
%30.6	53	كلية العلوم الإقتصادية
%13.3	23	كلية الشريعة
%41.6	72	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
%14.5	25	كلية الأدب
%100	173	الاجمالي

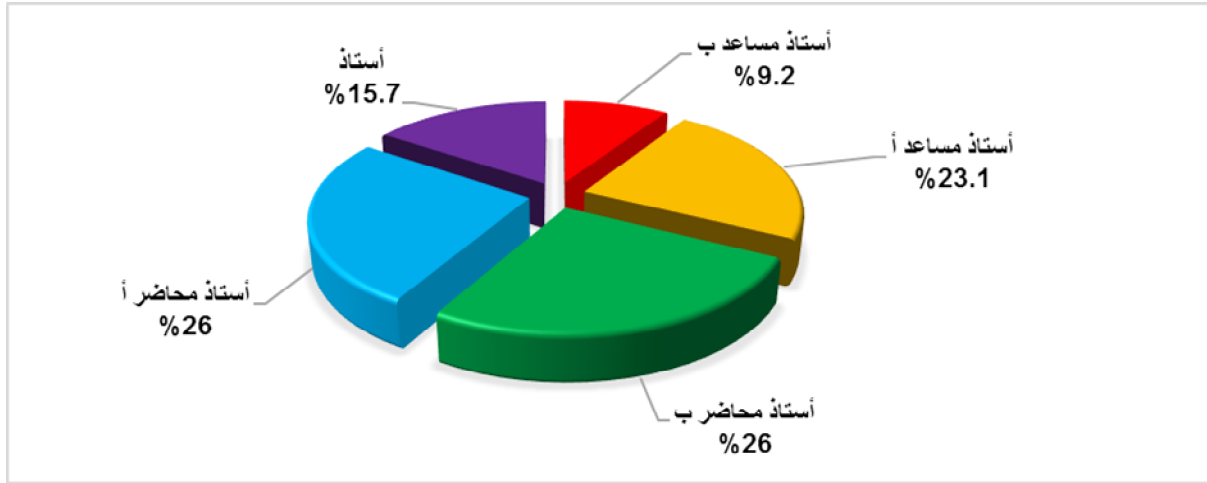
الشكل رقم (7): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الكليات



الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
%9.2	16	أستاذ مساعد ب
%23.1	40	أستاذ مساعد أ
%26.0	45	أستاذ محاضر ب
%26.0	45	أستاذ محاضر أ
%15.7	27	أستاذ تعليم عالي
%100	173	الاجمالي

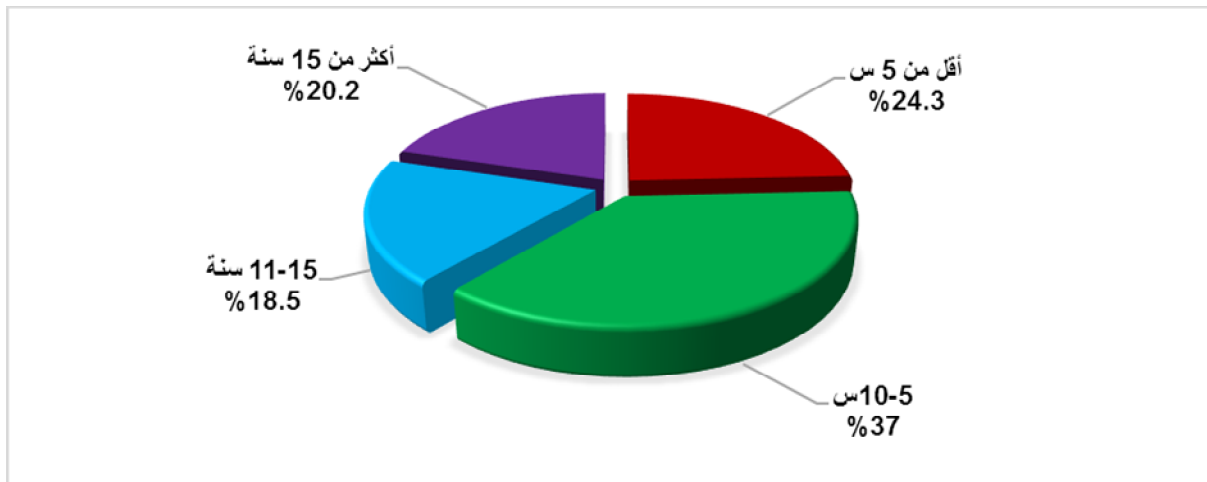
الشكل رقم (8): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية



الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 س	42	24.3%
5-10 س	64	37.0%
11-15 س	32	18.5%
أكثر من 15 س	35	20.2%
الإجمالي	173	100%

الشكل رقم (9): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



5. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته على بناء استبيانين، بشكل

مغلق لضمان أكبر عدد من أفراد المجتمع الأصلي، وانطلقت في بناء هذين الإستبيانين من:

- آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين من جامعة: باتنة، أم البواقي، قسنطينة، البويرة، الجلفة.

- نتائج الدراسة الإستطلاعية.

- الدراسات السابقة.

- التراث العلمي حول موضوع المعوقات التنظيمية. (أنظر الفصل الثاني).

- التراث العلمي حول موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية. (أنظر الفصل الثالث).

وتم تقسيم الأداتين إلى ثلاثة أجزاء، حيث خصص الجزء الأول للحصول على البيانات

الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة باتنة 01، أما الجزء الثاني فتمثل في استبيان معد للكشف عن

المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر. وكان الجزء الثالث استبيان لمعرفة نوع

الأساليب التي تتبعها الجامعة لتنمية المورد البشري (عضو هيئة التدريس).

وعليه تم تحديد محاور الإستبيان الخاصة بالمعوقات التنظيمية حيث إشتمل أربعة محاور كانت كالاتي:

- المحور 01: نمط القيادة واشتمل على البنود: 01-02-03-04-05-06-07-08

- المحور 02: نمط الإتصال والمعلومات واشتمل على البنود: 09-10-11-12-13-14-15-

16.

- المحور 03: مركزية القرارات واشتمل على البنود: 17-18-19-20-21-22-23-24.

- المحور 04: ظروف العمل واشتمل على البنود: 24-26-27-28-29-30-31-32.

أما محاور الإستبيان الخاص بأساليب تنمية الموارد البشرية فكانت هي الأخرى أربع محاور

كالاتي:

المحور 01: التكوين واشتمل على البنود: 01-02-03-04-05-06-07-08.

المحور 02: الحوافز واشتمل على البنود: 09-10-11-12-13-14-15-16.

المحور 03: النشاطات العلمية وبنوده: 17-18-19-20-21-22-23-24.

المحور 04: تكنولوجيا التعليم الحديثة وبنوده: 25-26-27-28-29-30-31-32.

وفيما يخص طريقة تصحيح كل من استبيان المعوقات التنظيمية واستبيان أساليب تنمية

الموارد البشرية، فقد تم اعتماد طريقة التدرج التجميعي لليكارث (Likert)، حيث يتكون هذا السلم من

ثلاثة إجابات محتملة تتراوح بين: بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، وبدرجة منخفضة، والجدول رقم (23) يوضح درجات مقياس ليكارت:

الجدول رقم (23): يوضح البدائل والأوزان لإستبيان المعوقات التنظيمية وإستبيان أساليب تنمية

الموارد البشرية

الاستجابة	بدرجة مرتفعة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة
الدرجة	3	2	1

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع الاستبيانات وفرزها، قامت الباحثة بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss, v. 25) وقد استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، الانحراف المعياري.
- معامل ألفا لكرونباخ (Crombach's Alpha) لحساب معامل الثبات.
- صدق المقارنة الطرفية.
- إختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)
- وإختبار شبيرويلك (Shperolique).
- إختبار معامل بيرسون (Person).
- إختبار معامل فريدمان Friedman test الترتيبي.
- إختبار ويلكوكسن Wilcoxon test للمقارنات الزوجية.
- معامل مربع إيطا لتحديد التفاعل.

خلاصة:

بعد تحديد منهج الدراسة وتناول الدراسة الاستطلاعية، والإشارة إلى مجتمع الدراسة والذي من خلاله تم تحديد وضبط عينة الدراسة وخصائصها، وبعدها تم التطرق إلى أدوات الدراسة من خلالها وصفها وضبط خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)، والتأكد من صلاحيتها، تم تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الأساسية، كما تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية من أجل معالجة نتائج الدراسة التي سوف يتم التطرق لها في فصل عرض وتحليل نتائج البحث.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
6. عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
7. عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة
8. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة

عرض نتائج الفرضيات:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.051	173	0.993	0.068	173	0.031	المعوقات التنظيمية
دال	0.000	173	0.961	0.000	173	0.101	أساليب تنمية الموارد البشرية

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في استبيان المعوقات التنظيمية كانتا غير دالتين إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) أما بالنسبة لاستبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية فقد كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبما أن قيم الإختبارين كانتا غير دالتين بالنسبة للمتغير المستقل فهذا يعني أن التوزيع اعتدالي وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية أنظر إلى الملحق رقم (07) .

وتم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة (أنظر إلى الملحق رقم 07) فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (25): يوضح التفاعل بين المعوقات التنظيمية وتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية

المتغيرات الدراسية	تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	مربع الارتباط	معامل إيطا	مربع إيطا	التفسير
المعوقات التنظيمية	معامل بيرسون	-0.559**	0.313	0.834	حجم الأثر كبير
	مستوى الدلالة	0.000			
	حجم العينة	173			
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).					

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان المعوقات التنظيمية ودرجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية بلغ (-0.55) وهي قيمة متوسطة وسالبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان المعوقات التنظيمية تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.31) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطة والتي بلغت (0.69) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية) بتباين المتغير المستقل (المعوقات التنظيمية) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: " مستوى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر متوسطة من وجهة نظر الأساتذة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): يوضح مستوى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان
غير دال	0.371	-0.896	172	786.6	63.53	64	173	المعوقات. ت

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على استبيان (المعوقات التنظيمية) والذي بلغ (63.53) أنه أدنى بقليل من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 64، بناء عليه فإن مستوى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة متوسطة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-0,89) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الأولى والقائلة "مستوى المعوقات

التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر متوسطة من وجهة نظر الأساتذة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (27): يوضح متوسطات محاور إستبيان المعوقات التنظيمية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	حجم العينة	محاور الاستبيان
02	متوسط	2.45	16.06	16	173	نمط القيادة
01	متوسط	2.63	16.29	16	173	نمط الإتصال والمعلومات
03	متوسط	2.56	15.97	16	173	مركزية القرارات
04	متوسط	2.68	15.22	16	173	ظروف العمل
متوسط	متوسط	10.32	63.53	64	173	المجموع

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: "مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر متوسطة من وجهة نظر الأساتذة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): يوضح مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان
0.01	دال عند 0.000	-13.191	172	11.631	52.33	64	173	تطبيق أساليب تنمية م. ب

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على استبيان (تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية) والذي بلغ (52.33) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 64، بناء عليه فإن مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-13,19) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثانية

والقائلة "مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر متوسطة من وجهة نظر الأساتذة" أي أن تطبيق هذه الأساليب منخفض، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (29): يوضح متوسطات محاور إستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية

الترتيب	المستوى	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	حجم العينة	محاور الإستبيان
02	منخفض	3.64	13.29	16	173	التكوين
03	منخفض	3.49	13.13	16	173	الحوافز
01	منخفض	4.01	14.71	16	173	النشاطات العلمية
04	منخفض	3.01	11.21	16	173	ت. التعليم
منخفض	منخفض	14.15	52.34	64	173	المجموع

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "هناك اختلاف في ترتيب المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى معامل فريدمان الترتيبي بهدف ترتيب الأبعاد التي يقيسها استبيان المعوقات التنظيمية، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): يوضح إختبار فريدمان لترتيب المعوقات التنظيمية

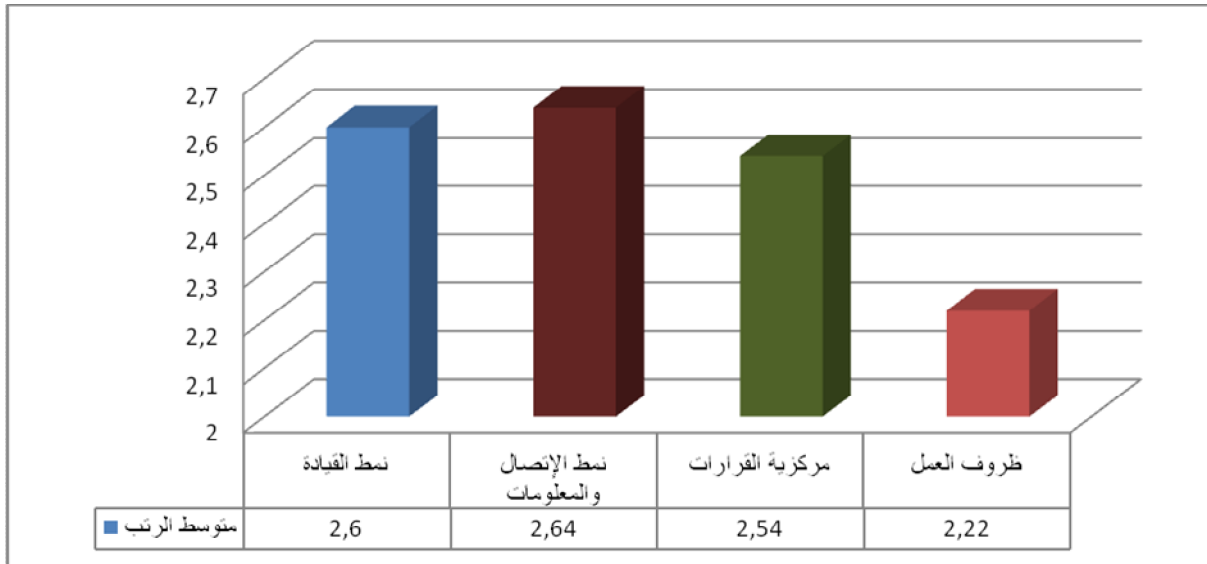
الرقم	المعوقات ككل	متوسط الرتب	Khi-deux	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	نمط القيادة	2.60	12.656	3	0.005	دال عند 0.01
02	نمط الإتصال والمعلومات	2.64				
03	مركزية القرارات	2.54				
04	ظروف العمل	2.22				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ وبناء على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان الرتبي بالنسبة لأبعاد إستبيان المعوقات التنظيمية والتي جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي:

1. (نمط الإتصال والمعلومات) إحتلت المرتبة الاولى بمتوسط رتب بلغ 2,64
2. (نمط القيادة) إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 2,60
3. (مركزية القرارات) إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 2,54
4. (ظروف العمل) إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط رتب بلغ 2,22

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح ترتيب أبعاد إستبيان المعوقات التنظيمية



وبناء على قيمة χ^2 والتي بلغت 12.65 نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أبعاد إستبيان المعوقات التنظيمية وبهدف التحقق من الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان تم اللجوء إلى إختبار ويلكوكسن وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): يوضح إختبار ويلكوسون للمقارنات الزوجية بهدف التحقق من ترتيب

أبعاد إستبيان

مستوى الدلالة	قيمة Z	الثنائيات
0.805	-0.246 ^b	نمط القيادة - نمط الإتصال والمعلومات
0.416	-0.813 ^b	مركزية القرارات - نمط الإتصال والمعلومات
0.637	-0.471 ^b	مركزية القرارات - نمط القيادة
0.000	-3.997 ^b	ظروف العمل - نمط القيادة
0.000	-3.727 ^b	ظروف العمل - مركزية القرارات

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى ما أفرزه إختبار ويلكوسون نلاحظ أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان يختلف عن الترتيب الذي أفرزه معامل ويلكوسون، حيث نلاحظ أن المرتبة الاولى كانت مشتركة بين كل من (نمط الإتصال والمعلومات، نمط القيادة، مركزية القرارات) في حين نجد أن (ظروف العمل) جاءت في المرتبة الثانية بعدها مباشرة، وهذا ما يجرننا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثالثة والقائلة "هناك اختلاف في ترتيب المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة" وهذا الاختلاف كان لصالح كل من (نمط الإتصال والمعلومات، نمط القيادة، مركزية القرارات)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: "هناك اختلاف في ترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية من حيث درجة تطبيقها من وجهة نظر أساتذة جامعة باتنة 01 الحاج لخضر"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى معامل فريدمان الترتيبي بهدف ترتيب الأبعاد التي يقيسها إستبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): يوضح إختبار فريدمان لترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية

الرقم	الأساليب ككل	متوسط الرتب	Khi-deux	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	التكوين	2.55	12.656	3	0.005	دال عند 0.01
02	الحوافز	2.64				
03	النشاطات العلمية	3.12				
04	تكنولوجيا التعليم الحديثة	1.69				

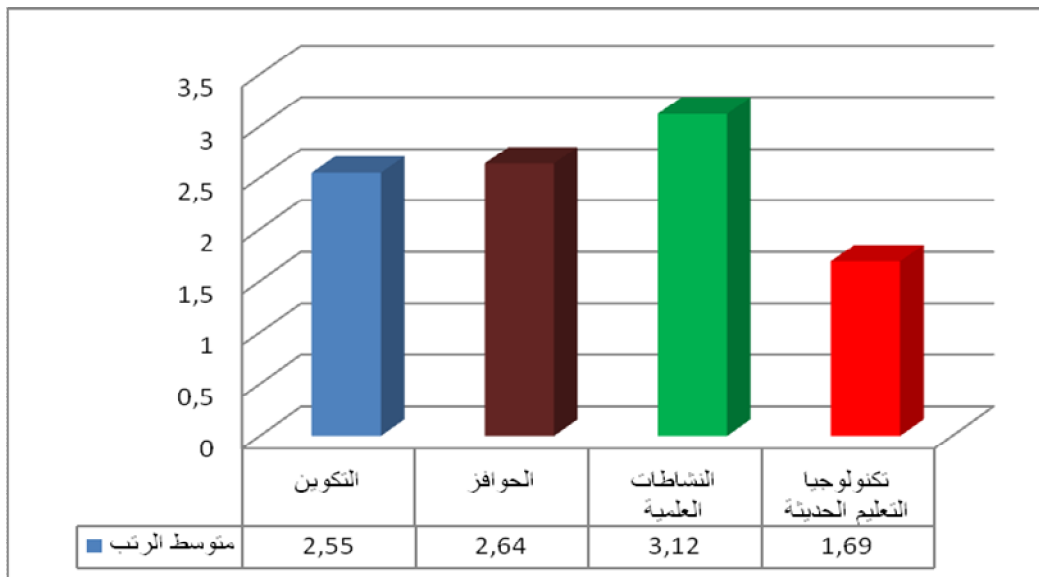
من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ وبناءا على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان الرتبي بالنسبة لأبعاد إستبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية والتي جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي:

1. (النشاطات العلمية) إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 3,12
2. (الحوافز) إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 2,64
3. (التكوين) إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 2,55
4. (تكنولوجيا التعليم الحديثة) إحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط رتب بلغ 1,69

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية توضح ترتيب أبعاد إستبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد

البشرية



وبناء على قيمة كا² والتي بلغت 119.75 نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أبعاد إستبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية وبهدف التحقق من الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان تم اللجوء إلى إختبار ويلكوسن وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): يوضح إختبار ويلكوسن للمقارنات الزوجية بهدف التحقق من ترتيب أبعاد

إستبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية

مستوى الدلالة	قيمة Z	الثنائيات
0.000	-6.205 ^b	الحوافز - النشاطات العلمية
0.000	-5.484 ^b	التكوين - النشاطات العلمية
0.676	-0.418 ^c	التكوين - الحوافز
0.000	-6.315 ^b	تكنولوجيا التعليم الحديثة - التكوين

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى ما أفرزه إختبار ويلكوسون نلاحظ أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان لا يختلف كثيراً عما أفرزه معامل ويلكوسون، حيث نلاحظ أن المرتبة الأولى كانت لـ (النشاطات العلمية) في حين نجد أن المرتبة الثانية كانت مشتركة بين كل من (التكوين، الحوافز) أما في المرتبة الثالثة والأخيرة نجد (تكنولوجيا التعليم الحديثة)، وهذا ما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الرابعة والقاتلة "هناك اختلاف في ترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية من حيث درجة تطبيقها من وجهة نظر أساتذة جامعة باتنة 01 الحاج لخضر" وهذا الاختلاف كان لصالح (النشاطات العلمية)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على: "تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط القيادة على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (34): يوضح التفاعل بين المعوقات المتعلقة بنمط القيادة وتطبيق أساليب تنمية الموارد

البشرية

المعوقات	تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	مربع الارتباط	معامل إيطة	مربع إيطة	التفسير	
المتعلقة بنمط القيادة	معامل بيرسون	0.197	0.527	0.278	حجم الأثر كبير	
	مستوى الدلالة					0.000
	حجم العينة					173
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).						

من خلال الجدول رقم (34) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول المعوقات المتعلقة بنمط القيادة ودرجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية بلغ (-0.44) وهي قيمة متوسطة وسالبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول المعوقات المتعلقة بنمط القيادة تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.19) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطة والتي بلغت (0.27) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية) بتباين البعد الأول من المتغير المستقل (المعوقات المتعلقة بنمط القيادة) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الخامسة القائلة بـ "تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط القيادة على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

6. عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة لهذه الدراسة على: "تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر"، ومن أجل

التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (35): يوضح التفاعل بين المعوقات المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات وتطبيق أساليب

تنمية الموارد البشرية

التفسير	مربع إيطا	معامل إيطا	مربع الارتباط	تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	المعوقات	
حجم الأثر كبير	0.222	0.471	0.084	-0.291**	معامل بيرسون	المتعلقة بنمط
				0.000	مستوى الدلالة	الاتصال
				173	حجم العينة	والمعلومات
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).						

من خلال الجدول رقم (35) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني المعوقات المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات ودرجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية بلغ (-0.29) وهي قيمة متوسطة نوعاً ما وسالبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني المعوقات المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.19) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطا والتي بلغت (0.22) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية) بتباين البعد الثاني من المتغير المستقل (المعوقات المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة السادسة القائلة بـ **تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**

7. عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة:

نصت الفرضية السابعة لهذه الدراسة على: "تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بمركزية القرارات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (36): يوضح التفاعل بين المعوقات المتعلقة بمركزية القرارات وتطبيق أساليب تنمية

م.ب

المعوقات	تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية			التفسير
	معامل بيرسون	مربع الارتباط	معامل إيطا	
المتعلقة بمركزية القرارات	-0.391**	0.153	0.520	حجم الأثر كبير
	0.000			
	173			
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).				

من خلال الجدول رقم (36) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث المعوقات المتعلقة بمركزية القرارات ودرجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية بلغ (-0.39) وهي قيمة متوسطة وسالبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث المعوقات المتعلقة بمركزية القرارات تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.15) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطا والتي بلغت (0.27) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية) بتباين البعد الثالث من المتغير المستقل (المعوقات المتعلقة بمركزية القرارات) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة السابعة القائلة بـ "تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بمركزية القرارات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة

باتنة 01 الحاج لخضر، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

8. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة:

نصت الفرضية الثامنة لهذه الدراسة على: "تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (37): يوضح التفاعل بين المعوقات المتعلقة بظروف العمل وتطبيق أساليب تنمية

الموارد البشرية

التفسير	مربع إيطا	معامل إيطا	مربع الارتباط	المعوقات	
				تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	المتعلقة بظروف العمل
حجم الأثر كبير	0.273	0.523	0.122	-0.349**	معامل بيرسون
				0.000	مستوى الدلالة
				173	حجم العينة
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).					

من خلال الجدول رقم (37) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع المعوقات المتعلقة بظروف العمل ودرجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية بلغ (-0.34) وهي قيمة متوسطة وسالبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع المعوقات المتعلقة بظروف العمل تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على استبيان تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.12) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطا والتي بلغت (0.27) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية) بتباين البعد الرابع من المتغير المستقل (المعوقات المتعلقة بظروف العمل) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جدا، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية

(تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثامنة القائلة بـ **تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**

الفصل السادس: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة
7. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة
8. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثامنة

الإستنتاج العام والإقتراحات

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (26) المتعلق بمستوى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 أن المتوسط العام للإستبيان قدر ب 63.54 وانحراف معياري قدر ب 6.78 وهذه النتيجة تؤيد الفرضية القائلة أن " مستوى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر متوسطة من وجهة نظر الأساتذة" وهو ما اختلفت معه دراسة سعود بن محمد العريفي (2006) حيث أظهرت نتائجها أن مستوى المعوقات التنظيمية المرتبطة ب"أنظمة واجراءات العمل، المركزية وتفويض الصلاحيات، ضغوط العمل، العلاقات داخل العمل "جاءت بدرجة مرتفعة، وعكس ما توصلت إليه دراسة ساكري(2008) التي أظهرت في نتائجها مدى وجود تشبث بالإجراءات والتعقيدات الإدارية والتي ظهرت بنسبة منخفضة في دراستنا، وأشارت النتائج المتوصل إليها أن أعلى نسبة كانت لنمط الإتصال والمعلومات حيث قدرت ب 16.29 ثم يليها نمط القيادة ب 16.06 وهي نسب مرتفعة قليلا مقارنة بالمتوسط الفرضي المقدر ب 16، أما مركزية القرارات وظروف العمل فكانت بنسب متوسطة قدرت ب 15.97 و15.22.

ومن خلال إستجابات أفراد العينة حول المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط الإتصال والمعلومات جاءت أعلى نسبة للعبارة " يتم الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق" بمتوسط قدر 2.22 ثم تليها عبارة " هناك صعوبة في اتصال الأساتذة بعضهم ببعض" بمتوسط حسابي قدر ب 2.1، صف إلى لجوئهم إلى زملائهم للحصول على المعلومات، هذا الإضطراب الذي قد يرجع إلى عدم حرص الإدارة عن تداول المعلومات كما يدل على أنه يوجد اتصال رسمي في الجامعة لكن الاتصال الغالب هو الاتصال الغير رسمي الأمر الذي تؤكد العديد من الدراسات التي اهتمت بالعلاقات الإنسانية وهو أيضا ما أقر به صالح بن نوار (2010) في كتابه فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية بأن " دراسات هاوثورن كشفت عن وجود ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي للعمل، وتأثير الجماعة على سلوكيات العمل وعلى الإنتاج وأن المنظمات وخصوصا الكبرى التي تتسم بالتعقيد والتركيب غير محكومة بالتنظيمات الرسمية فقط بل بالتنظيمات الغير رسمية أيضا، فهذه الأخيرة على درجة كبيرة من الأهمية كمنبع للتأثير على المنظمة". لكن ما نلاحظه في الواقع أن معظم التنظيمات الرسمية كالنقابات نجدها تسير الإدارة بصفة خاصة وهذا ما يجعلها في أغلب الأحيان تتميز بالسيطرة الإيديولوجيا الشعبوية وهو ما يؤدي إلى استمرار وتوطيد التقليد وغياب الإبداع والإبتكار والتأثير على وظيفة المؤسسة.

واتفقت معظم استجابات المبحوثين على أن المعلومات داخل الجامعة لا تصلهم في الوقت المناسب إلا بعد فوات الأوان أو في أوقات غير مناسبة ونحن نعلم أن إدارة الوقت هي من الطرق الناجعة اليوم لتحقيق الأهداف في مختلف المؤسسات، وهو الأمر ذاته الذي أيدته منال هلال (2012) في كتابها نظريات الاتصال فالتوقيت جد مهم في عملية الاتصال فأحياناً يتطلب الأمر وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له من طرف الإدارة للوصول إلى النتائج المرجوة.

بالنسبة لإستجابات عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط القيادة تجعلنا نقول أن نمط القيادة السائد في الجامعة ترواح بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي ثم يليهما النمط المتساهل وهذا من خلال القيم المرتفعة للبنود المتعلقة بمؤشر نمط القيادة الديمقراطي حيث كانت أعلى نسبة 2.33، وبلغت أعلى قيمة للنمط الأتوقراطي 2.08 وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي في النمط الديمقراطي بين (1.92، 1.98) لكل من عبارة " يتعامل مسؤولو الكلية بالمساواة مع جميع الأساتذة" وعبارة "يستمتع مسؤولو الكلية لإنشغالات الأساتذة المتعلقة بظروف العمل"، أما بالنسبة لعبارة " يعتمد مسؤولو الكلية على الغموض في تنفيذ القوانين والأنظمة"، فقدرة المتوسط الحسابي فيها ب 1.97 . وقدرة قيمة المتوسط الحسابي لعبارة "يركز مسؤولو الكلية على مصلحة العمل أولاً" ب 2.08 وعليه إختلفت نتائج دراستنا مع دراسة بشير عربيات (2012) التي توصلت في نتائجها أن النمط المؤثر على أداء العاملين في كلية الهندسة التكنولوجية هو النمط المتساهل بمتوسط حسابي قدر ب 4.01 وإنحراف معياري 0.85، في حين إتفقت مع دراسة (عيد:2000) التي أظهرت نتائجها سيادة نمط القيادة التسلطية عند عمداء الكليات في غرب أستراليا. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن التسلطية والدكتاتورية في أي مجتمع من المجتمعات تؤدي إلى الشعور بالكبت والضغط وعدم الانتماء، وتدني الولاء للعمل، وبشكل خاص العمل الأكاديمي، إذ يؤدي استخدام النمط التسلطي من قبل المسؤولين الأكاديميين إلى ولاء أعضاء هيئة التدريس للمسؤول وليس إلى العمل نفسه الأمر الذي يتطلب من أعضاء هيئة التدريس الإلتزام الكامل والإرتباط العقلي والوجداني والروحي بكل تفاصيل العمل الأكاديمي؛ من أجل الوصول إلى أفضل مستوى من الإنجاز والأداء وهو ما يفتقده أعضاء هيئة التدريس في جامعة باتنة من وجهة نظر المبحوثين.

فيما يخص إستجابات أفراد العينة حول محور مركزية القرارات كإحدى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب 15.97 وهي نسبة متوسطة، وبلغت أعلى نسبة

للعبارة "يؤكد مسؤولو الكلية بشدة على وجوب تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة المركزية" بمتوسط حسابي قدر ب 2.60، ثم تليها عبارة " يحتاج اتخاذ الأساتذة للقرارات البسيطة إلى موافقة المسؤول المباشر" بمتوسط حسابي قدره 2.01. أما أدنى نسبة فكانت للعبارة " يناقش مسؤولو الكلية الأساتذة قبل إتخاذ القرار" بمتوسط قدره 1.68. وهذه النتائج تبين لنا وكأن دور عضو هيئة التدريس يقتصر على التدريس فقط دون التدخل والمشاركة في القرارات الأمر الذي تتفق معه دراسة رريب الله محمد (2013) والتي تربط سبب انخفاض مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة وهران والجزائر وقسنطينة إلى طبيعة مركزية القرارات في الجامعات الجزائرية بشكل عام؛ إذ أن مركزية القرار تحد من قدرة التعبير عن الرأي والأخذ به وما على عضو هيئة التدريس سوى التقيد بالقرارات الفوقية على عكس من ذلك فإن لامركزية القرارات تعطي لهم نوعا من حرية التفكير والمشاركة والتعاون مع الإدارة لأخذ القرارات الصائبة التي غالبا ما تحد من الصراعات وهو ما أيدته دراسة سعود بن محمد العريفي(2006) التي أكدت بدورها أن اهم المعوقات المتعلقة بالمركزية وتفويض الصلاحيات تتمثل في مدى تأكيد الرؤساء على وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الادارة المركزية وكانت نتيجة ذلك بمتوسط بلغ 3.47 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالمتوسط الفرضي المقدر ب 3.

وتوصلت إستجابات عينة البحث على المحور الأخير لإستبيان المعوقات التنظيمية المرتبطة بظروف العمل بمتوسط حسابي بلغت قيمته 15.22 وهي أقل من المتوسط الفرضي للأداة المقدر ب 16 وارتكزت إجابات المبحوثين على كل من العبارة " تلبى مستلزمات وهياكل البحث(المخابر، مشاريع البحث).المتاحة متطلبات البحث العلمي" بمتوسط حسابي قدر ب 1.34 وعبارة "توفر مكتبة الكلية مراجع تلبى احتياجات الأساتذة" بمتوسط 1.45. " واستجابات المبحوثين كما نلاحظ كانت متدنية بشأن توفر الكلية على الإمكانيات المادية سواء من ناحية التجهيزات أو المكتبية ونحن نعلم أن ظروف العمل بشقيها سواء الجانب المادي أو المعنوي تشكل المحور الرئيس في تنمية قدرات ومهارات عضو هيئة التدريس فهي تؤثر بشكل أو آخر على أدائه وعلى مردوده سواء من ناحية التدريس أو البحث العلمي، وهو ما ماتتفق معه دراسة سلمى لحر(2013) فتوافر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل مثل ظروف العمل الصحية والآلات والتجهيزات تهيئ أعضاء هيئة التدريس وبشكل تلقائي القدرة على أداء عملهم بأحسن صورة، وتعتبر كسبب رئيسي يدفع بهم الى بذل مزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أن "مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر متوسطة من وجهة نظر الأساتذة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (28) أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة المبحوثين حول مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية قدرت ب 52.34 وانحراف معياري قدره 11.63 وهي أقل من المتوسط الفرضي للأداة المقدر ب 64 وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة كانت بدرجة منخفضة على جميع المحاور، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة جعيجع وبوقرة (2013) التي أظهرت أن الجامعة تعتمد على مجموعة من السياسات لتنمية المورد البشري بدرجة مرتفعة في حين اتفقت معها من حيث وجود معوقات تحول دون تطوير هذه السياسات وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 3.52 وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي 3. وجاء تقييم الأساتذة للمحاور كالاتي محور النشاطات العلمية بمتوسط حسابي (14.71)، التكوين بمتوسط قدره (13.29)، الحوافز بمتوسط قدره (13.13) وأخيرا تكنولوجيا التعليم بمتوسط (11.21). وتتفق هذه النتائج مع دراسة لامية بكوش (2019) التي توصلت إلى أن تقييم الأساتذة للمناخ التنظيمي السائد في كلياتهم منخفض سواء من ناحية الحوافز بمتوسط قدر 2.48 والتدريب والتنمية المهنية بمتوسط 2.46 وهي أقل من المتوسط الفرضي المقدر ب 3 واختلفت النتائج بالنسبة لمحور تكنولوجيا الإعلام والإتصال حيث جاء تقييم الأساتذة بدرجة مرتفعة و قدرت بمتوسط حسابي 3.38.

كما نلاحظ أن أكثر استجابات أفراد العينة كانت مركزة على مدى حرص الجامعة على تشجيع التظاهرات العلمية وتعبر عنه كل من العبارة " تشجع الكلية تنشيط الندوات والمؤتمرات العلمية" بمتوسط حسابي 2.10 وعبارة " تنوع الكلية في اختصاص الندوات والمؤتمرات العلمية التي تنظمها" بمتوسط حسابي قدر ب 2.05. وهو ما تتفق معه دراسة مجدي يونس (2016) والتي توصلت في نتائجها إلى مدى حرص الجامعة وتشجيعها لأعضاء هيئة التدريس باتجاه المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة على المستوى المحلي والدولي وذلك بمتوسط حسابي قدر 4.11.

وبالرغم من أن استجابات المبحوثين ركزت على أن الجامعة تشجع على التظاهرات العلمية كالندوات والملتقيات والتربصات إلا أن النتائج العلمية لهذه التظاهرات تحتاج إلى دراسة علمية ومدى مساهمتها الفعلية في تطوير وتنمية مهارات الأستاذ الجامعي وأيضا مدى مساهمتها في البحث العلمي وتطوير المناهج البيداغوجية وكذا مساهمة التطورات الهائلة في الإبداع والإبتكار والتطور التكنولوجي.

كما بينت نتائج الدراسة أن الإهتمام بعملية التكوين منخفض وهو ما دلت عليه العبارة " تخصص دورات تكوينية من أجل تطوير مهارات الأساتذة القدامى في ميدان التدريس" إذ قدرت بمتوسط حسابي 1.31 وعبارة " تحرص إدارة الكلية على تسهيل شروط الحصول على المنح والبعثات" بمتوسط حسابي قدر ب 1.56 وبما أن هناك الكثيرين من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي لم ينالوا إعدادا تربويا خاصا بالمناهج وطرائق وأساليب التدريس وكيفية التعامل مع الطلاب وغيرها من الأمور البيداغوجية اللازمة له فصار يتوجب تقديم دورات تدريبية مختلفة تؤهل هذا الأخير للقيام بأدوار مختلفة وهو ما تؤكدته دراسة جعيج وبوقرة(2017) التي أظهرت أن التدريب المستمر للموظف يعزز من احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جيدة. وفي ذات السياق سلطت دراسة عبد الفتاح أبي مولود وفاطمة عالم(2018)، الضوء على أهمية ومدى فاعلية برنامج التكوين والمرافقة البيداغوجية الموجه للأساتذة الباحثين حديثي التوظيف بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر المشرفين عليه، وتوصلت نتائجها إلى أن الدورات التكوينية كان لها الأثر الإيجابي على نمو مساهمهم المهني وهي تحتاج لدعم وتحفيز حتى تتعدى أثارها الفرد لتشمل جميع مؤسسات التعليم العالي والمجتمع. أما بالنسبة للحوافز فاتفقت معظم إستجابات أفراد العينة على أن الجامعة تقدم فرص موضوعية بالنسبة للترقية وهو ما تعبر كل من العبارة " تتوفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية" بمتوسط حسابي قدر ب 2.02، وعبارة " يتم تسيير إجراءات التثبيت والترقية للأساتذة في أجالها القانونية المحددة دون تأخير" بمتوسط قدره 1.99. في حين كان تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس من ناحية البحث والإنتاج العلمي بشكل منخفض وهو ما عبرت عنه العبارة " تدعم الكلية الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس ماديا ومعنويا" وعبارة " تتكفل الكلية بمصاريف مشاركة الأساتذة في التظاهرات العلمية بشفافية" بمتوسط حسابي قدر ب 1,48 و 1,45. فالحوافز بمختلف أشكالها المادية أو المعنوية تدفع الأستاذ إلى بذل مزيد من الجهد في سبيل تطوير البحث العلمي من جهة وحل مشكلات المجتمع المتنامية من جهة أخرى، "فتطوير الجامعة من نظام الحوافز المعنوية والمادية تعزز من مهارات عضو هيئة التدريس وتجعل التميز في الأداء معيارا أساسيا للترقية إلى جانب البحث العلمي فأى جامعة تتفوق على جامعات أخرى عندما يتوافر فيها أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلا عاليا ومدعمين بموارد مادية مجزية وجو أكاديمي ملائم، وخدمات مناسبة، مما يساهم في تجويد العملية التعليمية وانجاحها حتى تكون قادرة على تلبية حاجات التنمية الشاملة ومتطلبات المجتمع المتسارعة". (ناصر، 2014، ص152).

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

أشارت النتائج المتوصل إليها أن هناك إختلاف في وجهة النظر بالنسبة للأساتذة بين الكليات في ترتيب المعوقات التنظيمية وهو ما تؤيد الفرضية القائلة أن : "هناك إختلاف في ترتيب المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة"، وكانت النسب متقاربة بين المحاور الثلاثة (نمط الإتصال والمعلومات والمقدرة ب 2.64 %، نمط القيادة ب 2.60 % ومركزية القرارات بنسبة 2.54%)، والقارئ لهذه النسب سيجد تداخلا بين هذه الأبعاد التنظيمية فغالبا ما يشتمل أعضاء هيئة التدريس من نمط الإتصال في الجامعة أو الكلية ويربطه بنمط القيادة السائد وهو ما تدعمه نتائج دراسة أجغم الطاهر (2007) حول الإتصال الإداري في الجامعة والتي توصلت في احدى نتائجها على أن المكانة الوظيفية للمسؤولين تلعب دورا كبيرا في تفعيل عملية الإتصال وهو ما اتفق معه أغلب الباحثين في استجاباتهم، فالقائد الكفؤ لابد أن يسعى إلى تنظيم العملية الإتصالية والتحكم فيها بشكل فعال لأن اعتبار الإتصال كإحدى المعوقات التنظيمية يؤثر بشكل أو بآخر على أداء الأساتذة لمهامهم وحتى في اتخاذهم للقرارات .

هذا ويوافق أفراد العينة على أن الأفراد في اتخاذ القرارات معوقا تنظيميا مهما خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم كالجامعة، فعدم تشارك القادة أو المسؤولين الأكاديميين الأساتذة في اتخاذ القرارات قد يخلق الكثير من الصراعات الداخلية والتي غالبا ما تصل إلى تشكل مجموعة من التكتلات داخل الكلية الواحدة ونحن نعلم أن من المهام الرئيسية للقائد هو التأثير على الجماعة وتوجيه نشاطها ووضع الخطة التي تكفل بتحقيق الأهداف، ومن ضمن هذه المهام تبدو العلاقة واضحة بين وظيفة القيادة ووظيفة صنع واتخاذ القرارات، وهو ما ما أشارت إليه نتائج دراسة ابراهيم مهنا (2006) التي أوجبت ضرورة تفويض القائد الإداري سلطته لمروؤوسيه من أجل تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، فهذه الخطوة قد تزيد من تحفيز الأفراد وتشجعهم على حمل القرارات محمل التنفيذ نتيجة شعورهم بالمشاركة في عملية صنع القرار .

وكانت ظروف العمل كآخر المعوقات التنظيمية في الترتيب بالنسبة لعينة البحث بمتوسط بلغ 2.22 رغم أن العديد من الدراسات تؤكد على ضرورة الإهتمام بجودة حياة العمل الداعم ويجاد بيئة عمل وظروف آمنة وصحية ومناسبة تتوفر في أشكالها على نظام حوافز مشجع وتقليل الممارسات والضغط، الأمر الذي أقرته كل من دراسة نوجي فتيحة(2015)، وطيبى الحاج(2017) على مدى

تأثير الجانب المادي على الرضا الوظيفي للأساتذة في الجامعة، وتحقق الفرضية القائلة "أن الأساتذة الجامعيين يعطون اهتماما كبيرا بالجوانب المادية في وظيفتهم بنسبة مرتفعة".

والحديث بشكل عام على ظروف العمل سواء من ناحية الحوافز أو عدم توفر بيئة عمل مناسبة سيؤدي إلى قصور أداء أعضاء هيئة التدريس للمهام والوظائف سواء الإدارية أو الفنية والتعليمية كما أن عدم تكيف الأفراد مع ظروف عملهم سيجعلهم يُقبلون على العمل بفتور وروح معنوية متدنية، لذا من الضروري الإنتباه وبشكل مستمر إلى تحسين وتطوير هذه الظروف لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الكثير من الجوانب الإيجابية كاستيعاب أهمية التعاون في اتخاذ القرارات والأمان الوظيفي والشعور بالحياة والإدارة الذاتية، واثراء العمل وارضاء الشعور بتحقيق الذات على المستوى الفردي وخلق الحافز لإستمرارية المنظمة.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال النتائج المتوصل إليها من الجدول رقم(32) نلاحظ أن هناك إختلاف بين الأساتذة في ترتيب الأساليب التي يتم الإعتماد عليها في تنمية مهارات الأستاذ الجامعي ، وهذا يؤيد الفرضية القائلة أن: "هناك اختلاف في ترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية من حيث درجة تطبيقها من وجهة نظر أساتذة جامعة باتنة 01 الحاج لخضر". حيث إحتلت الشاطات العلمية المرتبة الأولى بمتوسط 3.12 ثم تليها الحوافز ب 2.64 والتكوين ب 2.55 وأخيرا تكنولوجيا التعليم ب 1.69. وهذه النتائج تتفق مع دراسة عزي وسلامي (2013) التي تؤكد على ضرورة التكوين وتوفير البرامج التدريبية كإحدى أهم الأساليب لإكساب الأستاذ مهارات التعلم الذاتي وهو أيضا ما أيده بفوردي (1996) حيث أكد على مدى أهمية وضرورة وضع برنامج لتطوير كليات جامعة نيويورك عن طريق التخطيط للتدريس والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة عظيمي (2019) التي أظهرت بُعد الحوافز في المرتبة الثانية في مدى الإرتباط الوثيق بين عامل الحافز والمكافآت وبين انخفاض حدة الصعوبات المتعلقة بالنشاط العلمي، خاصة الحوافز المالية التي تشجع على الإنخراط بالبحث العلمي وتحمل مشقته . واتفقت استجابات المبحوثين حول قلة الإهتمام بالجانب التكنولوجي وهو ما أكدته كل من دراسة (الحرمان، حميدات، البدارنة (2016) التي توصلت في نتائجها إلى مدى ضعف الجانب التكنولوجي لدى أعضاء هيئة التدريس واقترحت نموذجا للتحسين، ودراسة فانفوسن (vanfossen, 2001) التي ترى أن المشكلات التي تؤثر على عدم فاعلية التدريس هي : طرائق التدريس التقليدية وقلة الأبحاث المحكمة

والكتب المقررة، والتقنيات الحديثة". خاصة ونحن في عصر المعلوماتية الذي صار يخلق بيئات تعليمية متنوعة تتطلب طاقات تستوعب كل ما هو متجدد، وهذا كله يحتاج إلى دفع عجلة التنمية والإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة. والأمر ذاته الذي اتفق معه كل من فريخ حداد ومحمود علي (2003) في دراستهما والتي ختمت بتوصيات منها ضرورة:

- أن تعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتحسن مهاراتهم في مجال التدريس.
 - أن تعقد الجامعة المؤتمرات والندوات التي تعمل على تطوير التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن تشجع المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات وتبادل الزيارات مع الجامعات الأخرى.
 - أن تطور الجامعة من نظام الحوافز المعنوية والمادية التي تعزز التدريس وتجعل التميز في هيئة التدريس بالجامعات أهم ركائز الفعل التعليمي والبحثي.
- وعليه وبما أن التعليم الجامعي يرتبط أساسا بمستوى ونوعية الأساتذة المؤطرين، وإيماننا بهذه الفكرة فقد اهتمت الجامعات العريقة في العالم على غرار " جامعة كامبريدج وهارفارد" بهيئات التدريس لديها فأحاطتها بالناية والاهتمام اللازمين بها وتوصلت إلى ما هي عليه الآن، وهو الأمر ذاته الذي صار ضرورة حتمية على الجامعة الجزائرية ابرازه خاصة وهي تربطه بنوعية وكفاءة المخرجات التعليمية.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على: "تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط القيادة على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.

اتفق معظم المبحوثين على اعتبار نمط القيادة كأحد المعوقات التنظيمية التي تؤثر على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة، وهو ما توضحه نتائج الجدول رقم(34) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة سعود بن محد العريفي (2006) التي أظهرت نتيجة نمط القيادة بدرجة منخفضة واتفقت مع دراسة محمد علي عاشور(2012) الذي كشف أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة الجامعات لها أثر على فاعلية أعضاء هيئة التدريس، ونفسر هذه النتيجة أنه بالرغم من وجود عوامل كثيرة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية وعلى طرق تنميتهم، إلا أن أساليب القيادة الإداريه داخل المنظمة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من تحفيز الأفراد على بذل المزيد من العطاء الذي يحقق مستويات جيدة من الأداء.

فالقيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، كما أنها تزيد الثقة وتساعد على بناء علاقات ايجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية وتسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية وتعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى مما يخدم مصلحة العمل .

وتختلف الأنماط القيادية لدى الجامعات من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تهيئة المناخ لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأتوقراطية التي تهتم كثيرا بإنجاز العمل والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، مع العلم أن هذا السلوك بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائدا ديكتاتوريا، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم. (كفاية يوسف: 2010، 112). وهذا كله توضحه نتائج دراسة بشير عربيات (2012) التي تؤكد على مدى تأثير القائد الديمقراطي والترسلي على أداء العاملين وكان ذلك بمتوسط 4.01 وإنحراف معياري 0.85 على أداء العاملين، وخلصت الدراسة بضرورة اجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام الأكاديمية عند استلامهم لمناصبهم من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.

وهو ما تؤيده دراسة أحمد محمد وأحمد النيرب (2004) إلى أن موقع العمداء ورؤساء الأقسام القيادي يفرض عليهم اختيار أسلوب ما لإدارة الكلية التابعة لهم، الأمر الذي يؤثر على بيئة العمل ورضا العاملين فالأسلوب الذي يتعبه هذا القائد في سير العمل واتخاذ القرارات له تأثير على العائد التربوي الذي يظهر على الهيئة التدريسية ومدى حبهم لمهنتهم، ودرجة اخلاصهم ورضاهم عن العمل، فضلا عن رفع مستوى تحصيل الطلبة، كما أظهرت أن ولاء الهيئة التدريسية الذي يعملون مع قائد متسلط أقل عن الذين يعملون مع قائد ديمقراطي. وهو ما استخلصته دراسة نوال يونس وحازم تائر طارق (2002) في نتائجها إلى تشكل أزمة في الأداء المهني للقيادات الأكاديمية تتعدد مظاهرها على النحو التالي:

1. البطء الشديد في اتخاذ القرارات الهامة التي ترتبط بمسائل حيوية بالجامعة.
2. المركزية الشديدة التي تحد من كفاءة بل وفعالية الأداء الجامعي ككل.
3. ضعف إمام بعض القيادات الأكاديمية بأساليب التخطيط واستشراف المستقبل.

4. قلة البرامج التدريبية المقدمة وضعفها عن مسايرة الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

5. ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين.

6. قلة الاهتمام بتلبية مطالب المستفيدين مما يقلل من رضاهم على الجامعة بوجه عام والقيادة بوجه خاص.

وكخلاصة لما سبق يوضح حسين علي (2001: ص112) على "أن القائد يتولى مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل فاتباع الرئيس والحرص على عمل أعضاء هيئة التدريس بأقصى طاقاتهم يحد من أداء أعضاء هيئة التدريس، فيشعرون بالملل والروتين القاتل، وكأنهم آلة متحركة بعيدة عن العلاقات الإنسانية سواء مع الرئيس ومع المرؤسين أنفسهم فلا يوجد مجال للعلاقات الإجتماعية" ومنه فالقائد التربوي وجب أن يكون له تأثير واضح في نتائج العمل ويتابعه خطوة بخطوة، ولا يكون دوره ثانويا بحيث يبدى استعدادا إذا ما طلب منه، فامتلاك القيادات الجامعية للمهارات القيادية أمر ضروري ؛ لأن ذلك سيساعدها ويدفعها إلى الانطلاق نحو المشاركة القوية والفاعلة في إحداث التنمية الشاملة في شتى المستويات.

6. مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

من خلال نتائج الجدول (35) اتفقت عينة البحث على "أن المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط الإتصال تؤثر على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01". وهو ما توافقه دراسة بن عمار زليخة (2000) التي توصلت في نتائجها أن الإدارة تعتمد على نمط اتصال غير فعال حيث يتم الإكتفاء فقط بإرسال الأوامر والتعليمات لتطبيقها، الأمر الذي اعتبره المبحوثون بقرارات فوقية تمنعهم من ابداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم حول طريقة العمل التي يرون أنها الأنسب، وهو الأمر الذي شأنه أن يخلق حالة من عدم الرضا وعدم الشعور بالإنتماء للمؤسسة ويؤثر على أداء مهامهم.

وتصدر نمط الإتصال والمعلومات لائحة المعوقات التنظيمية في دراسة أمينة عناب (2014)، بمتوسط بلغ 72.28 وجاءت عدم تأدية مواعيد الاجتماعات على تحقيق الغرض منها، وافتقاد وسائل الاتصال للتنوع، والإنفراد في اتخاذ القرارات، وعدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات في المراتب الأولى.

أما دراسة Mutua (2014) فقد أكدت أن معوقات الإتصال تؤثر كثيرا على الموظفين وعلى المؤسسة على حد سواء، ومن أبرز هذه المعوقات اللغة، التأخير في نقل الرسائل، سوء العلاقات بين المرسل والمستقبل وأكد الباحث على ضرورة إيجاد حلول لهذه المعوقات حتى تضمن فعالية الجامعة. والأمر نفسه تؤكد دراسة زيتوني صبيبة (2001) أن عملية الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية يسير في اتجاه واحد، حيث أن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرارات إلى جانب الإدارة، وأن المشاركة في المجالس، والاجتماعات تعد مفرغة من محتواها.

واختلفت نتائج دراستنا مع ما أورده انتصار بن عمار زليخة (2000) في أن الجامعة تستخدم نظام اتصال فعال يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وأن الجامعة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين وحدات ودوائر الجامعة، كما يوفر نظام الاتصال بالجامعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ومنه توضح الباحثة أن ضعف قنوات الإتصال سواء بين الأساتذة أو الإدارة يقلل من التفاعل، فالتفاعل بينهم يزيد من قابلية التفاهم، الحوار، المناقشة، والتعاون بين الطرفين وتبادل أكبر قدر من المعلومات داخل الجامعة؛ وبالتالي التوصل إلى تحقيق قناة اتصال فعالة؛ على عكس ضعف التفاعل الذي يخلق عدة حواجز ويصبح كل طرف غير قادر على تفهم الآخر وهو ما يصعب تبادل المعلومات أو التشارك فيها وعليه تنقسم المنظمة إلى عدة مجموعات تحمل كل منها أفكار وتوجهات مختلفة بدل من أن تتكامل الجهود وتتضاعف، فالإتصالات في المنظمة تعتبر العصب الحيوي الذي تمارس من خلاله وجودها. ولقد أثبتت دراسات عديدة العلاقة القوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية وبين ضرورة وجود نظام اتصال رفيع المستوى، من بينها دراسة كاتروبي، وموريس (1950) التي تؤكد على دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية ومدى تأثير عملية تنمية الكوادر في الجامعة بنمط الإتصال لما فيه من أهمية من ناحية الحوافز كالترقية أو عملية التكوين.

7. مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

كشفت نتائج الدراسة الحالية "أن المعوقات التنظيمية المتعلقة بمركزية القرارات تؤثر على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر"، واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من نزيهة شاويش (2017) ودراسة عظيمي مسعودة (2019) التي تؤكدان على أن مشاركة الهيئة التدريسية في صناعة القرار ينشأ عنها مناخ نفسي مريح، يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى في الأداء، وتؤدي المشاركة في صناعة القرار إلى ارتفاع الروح

المعنوية والشعور بالرضى لدى أعضاء الهيئة التدريسية وهو ما ينعكس بالإيجاب سواء على مستوى الأستاذ أو الطالب . ويؤيد عادل بن عايد الشمري(2015) هذا الرأي في دراسته التي قدمت مجموعة من الإقتراحات كان من ضمنها العمل في تحقيق المرونة من خلال تفويض الصلاحيات والإبتعاد عن المركزية والمشاركة في إتخاذ القرار .

واتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة ريب الله محمد (2013) حيث أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الجزائرية مستوى متدني وبنسبة 80 بالمئة ويؤكد أنه على الإدارة أن تشعر أعضاء هيئة التدريس بأهميتهم في عملية صنع القرار . وهو ما أقرته أيضا دراسة سنبل (1994) التي أكدت على ضرورة مشاركة الأساتذة الجامعيين في عملية اتخاذ القرار، وكذا على وجوب تبني أسلوب المشاركة والإقناع في صناعة القرار لما توفره هذه المحددات من روح معنوية عالية لأعضاء هيئة التدريس .

وأشارت نتائج دراسة مقارنة متعلقة بلامركزية التعليم في الصين(1995-1985) فوائد اللامركزية في القرار والتي تشتمل على زيادة في المشاركة الديمقراطية، والتركيز على اصلاح النظام التعليمي في كوريا حيث كانت آنذاك عدة أزمات ومهمات في إصلاح النظام التعليمي في الصين وكوريا منها: الأزمات المالية، تأسيس البنى التحتية كأسلوب لإصلاح التعليم. (Yeon Han : 2008,) .(p230)

أما من وجهة نظر الباحثة فهي ترى أنه من الضروري جدا على الإدارة أن تشعر أعضاء هيئة التدريس أن مقترحاتهم وأرائهم يمكن الأخذ بها وأن جزءا من سلطتها يمكن أن تفوض اليهم، فالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تولد الإلتزام في المنظمة، كما أن القرارات الجماعية هي أكثر صحة من القرارات الفردية وذلك لعدة أسباب منها ما أوجزه (ريب الله : 2014) في أن:

- معلومات الجماعة أحسن من معلومات الفرد الواحد .
- المجموعة لديها اختيارات وبدائل في عملية صناعة القرار أكثر مما لدى الفرد الواحد .
- توفر فرص التعاون بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس .
- تتيح لأعضاء هيئة التدريس فرصة التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تهمهم أو تمس أنشطتهم (الترقية، التكوين ..)
- تؤدي إلى اقامة علاقات إنسانية جيدة بين أعضاء هيئة التدريس وبين الإدارة .

▪ المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد وتحسين نوعية القرار، فالقرارات الجماعية تجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون أنهم شاركو الإدارة في صنعها ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة.

8. مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

"تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر" وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة سميرة مرشد الحربي وعبد الرحمان الشقران (2018)، حيث حصل مجال الظروف المادية والمعنوية على المرتبة الأولى وأوصت هذه الأخيرة بضرورة توفير بيئة عمل خالية من الصراعات الداخلية وورش العمل المتخصصة في تطبيق السلامة العامة، وضرورة توفير الخدمات الترفيهية في الجامعة.

في ذات السياق أظهرت نتائج دراسة محمود مرزوق أبو وطفة (2002) التوجه السلبي لأفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب التي لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية، التهوية، الإضاءة، الحركة، كما تغلب الأعمال الروتينية على مهام وواجبات العاملين، كما أن العمل لا يتيح لهم فرص للتجديد والابتكار. هذا في حين توصلت دراسة نايفة بنت عيد سليم (ب،س) في نتائجها إلى مدى معاناة أعضاء هيئة التدريس الأصغر سنا من العبء التدريسي الزائد، إذ يبدو أنهم لصغر سنهم ودرجتهم الأكاديمية كلفوا بأعمال تدريسية تفوق طاقتهم تجاوزت ل 12 ساعة تدريسية كما أظهرت أن عضو هيئة التدريس يرهق بالكثير من الساعات التدريسية، وأحيانا يكلف بأعمال إدارية توازي في جهدها لإنجازها الساعات التدريسية. وهو ما اختلفت معه دراستنا حيث قدرت عبارة "يتحمل الأساتذة مهام بيداغوجية مناسبة (التدريس والإشراف والتأطير)" إذ بلغت متوسط حسابي قدر ب 2.33 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب 2 وهذه النتيجة تفسر أن أعضاء الهيئة التدريسية يمارسون مهامهم بشكل مناسب وبدون ضغط.

وتتفق أيضا نتائج الدراسة الحالية تماما مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Aworemi 2011) & al التي توصلت إلى أن ظروف العمل تم اعتبارها على أنها الحافز الأكثر أهمية من طرف الموظفين. ومما لاشك فيه أن توفر الهياكل القاعدية من مدرجات وقاعات تدريس والفضاءات العامة بما يتناسب مع عدد الطلبة في مختلف التخصصات إلى جانب تموقعها بالشكل الذي يتيح التنقل السهل فيما بينها يبعث الراحة والرغبة للأستاذ للعمل، في المقابل نجد أن البعد المكاني والتوزيع العشوائي للقاعات يحدث مشكلات كثيرة أهمها ضياع الوقت والجهد في البحث عنها مما يبعث الملل والسأم

وحبذا لو ينعم بعد هذا العناء بالنظافة المكانية والتهوية اللازمة لتجدد طاقته وحيوته. والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لظروف العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحدياً للمؤسسات التي يعمل بها أيضاً وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

فحسب دميري (2006) "ظروف العمل ينبغي أن ينظر إليها بصفقتها علماً يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير أداء المؤسسات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها، لا سيما في العالم العربي الذي لم يوجه اهتماماته بعد إلى البعد النفسي للعاملين وتأثيره على المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ظروف العمل على العاملين فيها."

وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة تطورات كبيرة ومتسارعة، تمثلت بتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية التي تؤدي إلى تحقيق دورها المطلوب، وحظيت الجامعات باهتمام كبير، تجلّى من خلال قيام أقسام ضمان الجودة والاعتماد بوضع قوائم معايير تم إعدادها بواسطة خبراء وباحثين في مجال التعليم العالي ومؤسساته لتشكل مجملها قوائم تقويم لتلك المؤسسات من أجل توفير بيئة جامعية جاذبة، تسعى للارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي وخريجها. تتضمن هذه المعايير المستلزمات المادية والبشرية التي يجب توفرها في البيئة الجامعية المطلوبة، والتي تعنى بكافة مكونات هذه البيئة من أهداف ورسالة مؤسسة، والإمكانيات المادية المتوفرة في داخلها ومستوى خريجها والكوادر الأكاديمية وغيرها ممن يعملون في داخل المؤسسات التعليمية (دياب:2005).

- الإستنتاج العام والإقتراحات:

انطلاقاً من المكانة المهمة التي تحظى بها المؤسسة الجامعية اليوم وفي عصر تحكّم المعرفة وتسييره المعلوماتية وتوجهه التحديات والرهانات، وفي إطار حساسية الدور الذي تلعبه من تعليم، بحث علمي وخدمة المجتمعات وفي حدود ما تملكه من خيارات وما تقدمه من نواتج، فهي ملزمة بالنهوض بمهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية؛ وذلك من خلال تبنيها لفلسفة الاستثمار في تنمية رأسمالها البشري هذا الأخير الذي يرتبط نجاحه بما تتبناه من استراتيجيات تنموية وبما تبذله من جهود في سبيل تفعيلها بغية الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى الأداء البشري لديها.

وعليه هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى المعوقات التنظيمية في الجامعة ومدى تأثيرها على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية وبالتحديد أعضاء هيئة التدريس في جامعة باتنة 01 (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية

الأدب العربي والفنون)، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 173 أستاذاً دائم تم اختيارهم عن طريق عينة الصدفة من أصل 553 أستاذ، حيث قامت الباحثة ببناء أداتي البحث المتمثلتين في: استبيان المعوقات التنظيمية واستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف البحث تم إتباع المنهج الوصفي نظراً لتناسبه مع موضوع الدراسة وتمت معالجة بيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (IBM.Spss.V25) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات ومنها :

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، الانحراف المعياري.
- معامل ألفا لكرونباخ (Crombach's Alpha) لحساب معامل الثبات.
- صدق المقارنة الطرفية.
- إختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وإختبار شبيرويلك (Shperolique).
- إختبار معامل بيرسون (Person).
- إختبار معامل فريدمان Friedman test الترتيبي.
- إختبار ويلكوكسن Wilcoxon test للمقارنات الزوجية.
- معامل مربع إيطا لتحديد التفاعل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة متوسط في جامعة باتنة 01.
- مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة متوسط في جامعة باتنة 01 .
- هناك إختلاف في ترتيب المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر من وجهة نظر الأساتذة.
- هناك إختلاف في ترتيب أساليب تنمية الموارد البشرية من حيث درجة تطبيقها من وجهة نظر أساتذة جامعة باتنة 01 الحاج لخضر
- تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط القيادة على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.

- تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بنمط الاتصال والمعلومات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
- تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بمركزية القرارات على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.
- تؤثر المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل على تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.

الخاتمة

الخاتمة:

تهدف كل مؤسسة باختلاف حجمها ونشاطها إلى رفع تنافسيتها، وتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها لذلك يتعين عليها التركيز على الحفاظ على مواردها المادية منها والبشرية على وجه الخصوص لذا تعتبر مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية محددات أساسية للحفاظ على ما تملكه من طاقات بشرية تحتاج إلى العناية الكافية من أجل صقل مهارتها وتنميتها وبالتالي تكون قادرة على التكيف مع الضغوط ومواجهة تغيرات المحيط المتسارعة، فتحذو بشكل صحيح لتحقيق أهداف المنظمة.

وكغيرها من المنظمات حظي موضوع تنمية الموارد البشرية الحصة الكبرى لدى مؤسسات التعليم العالي، واتخذت أساليب وطرقا متباينة وشرعت في تجارب ومحاولات مختلفة بغية الوصول للأهداف المبتغاة التي تتمثل في الإرتقاء بكافة مستوياتها، وقد كان تركيز هذه الدراسة على تقييم الدور الذي تمارسه الجامعة في تنمية الطاقات البشرية وتحديد العوامل المعيقة في ذلك.

قسمت الدراسة إلى إطار نظري وتطبيقي؛ حيث تناولنا في الإطار النظري أهم المعوقات التنظيمية وكان ذلك في الفصل الثاني، وتمحور الفصل الثالث حول أهم الأساليب التي تتبعها الجامعة لتنمية كفايات عضو هيئة التدريس. ولغرض تحليل كيف تساهم هذه المعوقات في عرقلة وظيفة ادارة الموارد البشرية قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الكليات داخل جامعة باتنة 01 منها "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الأدب العربي والفنون"، وقمنا بتصميم استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، تضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وقد تم توزيعه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات السابقة الذكر وبعد استرجاعه، تم معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة لإبراز جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينها، وقد أكدت الدراسة الميدانية صحة الفرضيات المقترحة.

الإقتراحات:

بعد عرض أهم نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة لمعالجة الموضوع والتطرق لبعض جوانب الإتفاق والاختلاف بين النتائج المتوصل إليها المتعلقة بالدراسات السابقة، نقوم فيما يلي بتقديم جملة من المقترحات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

- ضرورة إقامة دورات تدريبية لمختلف فئات أعضاء هيئة التدريس " القدامى والجدد" لتحسين من مهاراتهم وتطوير كفاياتهم التدريسية.
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.
- تطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لنتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
- ضرورة تجهيز بيئة عمل ملائمة، تتوفر على المتطلبات الأساسية التي تساعد عضو هيئة التدريس على أداء مهامه على أكمل وجه.
- ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنويع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم عبد العزيز، الدعيلج، (2011)، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. ابراهيم، بلقايد، (2006)، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مركب GPL-Z، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر.
3. ابراهيم، لطفي طلعت، (2009)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ب، ط، القاهرة.
4. أبو عيدة، كفاية يوسف، (2010)، الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.
5. أحمد، إبراهيم أحمد، (2012)، دراسة تقييمية لأداء الاستاذ الجامعي والمادة التدريسية من وجهة نظر الطالب الجامعي المؤتمر العربي IACQA ، الدورة التكوينية لخلية التعليم عن بعد جامعة سطيف.
6. أحمد، الشميمري، (2005)، مبادئ إدارة الأعمال، الرياض، مكتبة العبيكان.
7. أحمد جاد، عبد الوهاب، (2000)، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ج.م.ع المنصورة،
8. أحمد محمد، أحمد النيرب، (2004)، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، أطروحة دكتوراه، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا.
9. إسماعيل، قبيرة (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10. أشرف محمد عبد الغني(2008)، علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته، الطبعة الاولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
11. بشير، العلاق(2009)، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن .
12. بشير، عربيات،(2012)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 20 العدد 02 .
13. بلمهدي، عبد الوهاب،(2114)، نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة بالعلمة، أطروحة دكتوراه، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس.
14. بوقرة، كمال(2008)، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة.
15. بن عمار، زليخة،(2000)، واقع الإتصال المؤسسي في الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير منشورة.
16. بن عيشي، عمار، (2013)، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة.
17. بن محمد العريفي، سعود، (2006) ،المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، رسالة الماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

18. بن نوار، صالح، (ب س)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ب، ط، قسنطينة. الجزائر.
19. بن هادية علي، وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 7، الجزائر.
20. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (1990)، العدد 17، المطبعة الرسمية، الجزائر.
21. جمال علي، الدهشان، (2019)، المؤتمرات العلمية مالها وما عليها، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 02، العدد 2.
22. حبتور، عبدالعزيز صالح، (2000)، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان، الأردن.
23. حبيب، الصحاف، (2003)، معجم إدارة الموارد البشرية، ط 01، مكتبة لبنان، لبنان.
24. الحبيشي، محمد، (1998)، الحوافز وأثرها على رضا العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الجبل الغربي، غريان، ليبيا.
25. الحريري، رافدة، (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان.
26. الحسن، بن نوار، (2010)، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، ط 02، قسنطينة، الجزائر.
27. حسن، إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط 01، دار النهضة العربية.
28. حسن، أحمد الطعاني، (2007)، التدريب الإداري المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
29. حسنين، مهدي سعيد محمود (2011)، توظيف تكنولوجيا التعليم في برامج التعلم عن بعد في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، كانون الثاني، ص 94-143.

30. حسين، حريم، (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
31. حسين، حسن مختار، محمد طه (2006) ،تطوير المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مكتبة زهراء الشرق، العدد الرابع والعشرين، عمان، الأردن .
32. الحميضي، ابراهيم بن صالح(1432)، الأستاذ الجامعي والمؤتمرات صحيفة جامعة القصيم عدد 34.
33. الخطيب، لطفي، (2013)، تكنولوجيا التعليم والتعلم الذاتي، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن.
34. خليفة أبو عاشور، جميل شطناوي، (2014)، فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، العدد 03 المجلد 10.
35. خليل محمد حسن الشماع، وخيضر كاظم محمود(2006) ،نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن.
36. خيضر، كاظم حمود، وياسين، كاسب الخرشة، (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط 04، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. داود، ماهر محمد، (2006)، التدريس والتدريب الجامعي، مكتبة الفلاح، ط01، دمشق.
38. دلال سلامي، إيمان عزي،(2013)، تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد الثالث.
39. دميري، أحمد،(2006)، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

40. دياب، سهيل .(2005). مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم، مجلة **الجودة في التعليم العالي**، الجامعة الإسلامية : غزة، المجلد1، العدد2، 10-14.
41. الدهشان، جمال على. مؤتمراتنا العلمية بين التشجيع والترشيد، تاريخ الإطلاع 24-03-2019، متاح على <http://alghomhuriaalyoum.com/95903>
42. رابح، كعباش، (2006) ،علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري للبحث والترجمة، قسنطينة-الجزائر.
43. ربيع ،هادي مشعان،(2008)، علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
44. الربيعي، محمد، (2013)، لماذا هذا العدد الهائل من المؤتمرات في الجامعات العراقية؟، تاريخ الإطلاع 22-10-2019، متاح على <http://www.hdf-iraq.org/ar/2010-12-01-14-01-29/541-2013-10-29.html>.
45. ريب، الله محمد،(2013)، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. المجلد السادس . العدد 11.
46. رزان، محمد تقلا،(2016)، درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، رسالة اعدت لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق كلية التربية.
47. رماش، صبرينة،(2003)، معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركز الضمان الإجتماعي بمدينة قسنطينة رسالة ،ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.
48. الزعبي، عبدالله،(2010)، البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الجامعات الأردني، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني للتعليم العالي في الأردن.

49. الزهراء، بعبسى،(2017)، تحسين أداء الأستاذ الجامعي والإرتقاء بكفاياته المهنية في ظل توظيف تكنولوجيا التعليم جامعة سطيف 2 نموذجا، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الثاني .
50. زيتون كمال ،عبد الحميد، (ب،س)، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات،القاهرة عالم الكتب.
51. سامر، كمال حامل الدير،(2012)، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تميمتها، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الأزهر غزة.
52. سراج، وهيبية(2012)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير نخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف.
53. سعاد، نايف برنوطي، (2007)،إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع.
54. السفيناني، ماجد سفر، (2012)، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
55. سلامة، جابر،(2008)، نموذج تقني مقترح لتطوير أعضاء هيئة التدريس في مجال مستحدثات تكنولوجيا المعلومات والتعليم في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، كلية الرياض نموذجا في ضوء الواقع ونتائج بعض الدراسات، كلية المعلمين، الرياض.
56. سليمة، حفيظ،(2004)، التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر.

57. سميرة مرشد الحربي، ورامي إبراهيم بن عبد الرحمان الشقران(2018)، مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس(ASEP). العدد 202.
58. شاويش، مصطفى،(2000)،إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
59. محمد عبدالفتاح،الصيرفي،(2003)، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
60. محمد عبد الفتاح، الصيرفي،(2008)، تبسيط الإجراءات، سلسلة إصدارات التدريب الإدارية، مؤسسة حورس الدولية.
61. محمد عبد الفتاح،الصيرفي، (2009)، التدريب الإداري، عمان، دار المنهج للنشر.
62. طلعت، إبراهيم لطفي، (2009)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
63. طيبي، الحاج، (2017) واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين كما تكشف عنها مواقفهم، دراسة ميدانية على عينة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الوطن، مجلة العلوم الإنسانية جامعة خيضر بسكرة العدد 46.
64. عادل، بن عايد الشمري،(2015)، واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن كما يراه أعضاء التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 16.
65. عارف، محمد عارف، (2011)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس، مصر .
66. عاشور، محمد علي،(2012) درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين، مجلة جامعة دمشق، العدد 28 المجلد 3 355-390

67. العاني، هيثم، (2011)، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
68. عبد الباري، إبراهيم درة،(2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
69. عبد الرحمن، العيسوي،(ب،س)، سيكولوجية العمل والعمال، الطبعة الاولى، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان.
70. عبد الكريم، حرز الله، وكمال بداري، (2008)، نظام LMD، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
71. عبد المقصود، محمد (2006) ، القيادة الإدارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
72. عبد الوهاب، علي محمد، (2011)، إستراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد.
73. عبد الله، حسين علي،(2001)، الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.
74. عبيدات، ذوقان، وآخرون، (2008)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط 10.
75. عبير طایل، فرحان البشابشة، (2000)، درجة ممارسة المرأة، " القيادة للمهارات الإبداعية في عملها. دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن.
76. العجمي، ناصر مسلم،(2008)، درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة تخصص ادارة تربوية، جامعة عمان.
77. عريفج، سامي سلطي،(2001)، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط01 عمان، الأردن.

78. العطاس، محمد سالم، (2009)، اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق"، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد .
79. عظيمي، مسعودة، (2019)، واقع الإنتاج العلمي للأستاذ الجامعي الجزائري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للجامعة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم علم نفس تخصص إدارة تربوية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.
80. علي، لقرط، (2018)، تقرير عن التكوين والمرافقة البيداغوجية للأساتذة الموظفين حديثا، اللجنة الوطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
81. عمران محمد، مخلوف ضو، (2016)، المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية، مجلة البحث العلمي في التربية العدد السابع عشر.
82. عناب تغريد، محمود، (2014)، الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الأردنية والمشكلات التي يواجهونها عند ممارستها لها ومقترحات التطوير، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة اليرموك، الأردن.
83. عوض الله السواط، طلق وآخرون (ب س)، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف -الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، (ب،ط)، جدة، السعودية.
84. عيد، فاتن سليم (2000) ، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب " نظرية بلانشردوهيرسي "بمستوى الرض الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
85. عيسى، ابراهيم المعشر، (2009)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن .
86. الغازوي، نجم عبدالله، جواد، عباس حسين، (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان.

87. فايز، الخاطر، (2009)، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان .
88. فداء، ناصر، عصام حيدر (2014)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة للرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30 العدد الثاني .
89. القحطاني، محمد دليم، (2005)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض ؟
90. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
91. القناديلي، جواهر، (2006). الخدمات الطلابية، مركز الخبرات المهنية
92. فنديل □ أحمد، (2006)، التدريس بالتكنولوجيا الحديث، عالم الكتب، القاهرة .
93. كعباش، رابح، (2006)، علم اجتماع التنظيم ،مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري للبحث. والترجمة، ب، ط، قسنطينة / الجزائر .
94. كنعان، نواف، (2003)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان
95. لخضر، فردي، (2010)، إستخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم وأثرها على مهام الأستاذ الجامعي، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة .
96. المالكي، علي عبدالله (1418)، عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض .
97. محمد علي، عاشور، (2012)، درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق المجلد 28 العدد الثالث .

98. محمد ميلاد، أبوراس (2016)، محاضرة بعنوان المشاركة في المؤتمرات العلمية والإستفادة المثلى منها ،الجامعة الوطنية الماليزية، بانجي ماليزيا.
99. محمد، زهران،(2016)، شبكة المعارف في الحياة الأكاديمية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .
100. محمود سلمان ،العميان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 01، دار وائل للنشر عمان .
101. محمود مرزوق،أبو وطفة،(2002) واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وسبل تطويره من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين .
102. معتز سيد عبد الله وآخرون، (2006)، آليات الإبداع ومعوقاته الإجتماعية ،ط 01 دار غريب، القاهرة مصر .
103. مليكة، عرعر (2011)، أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،
104. منال، هلال المزاهرة ،(2012)، نظريات الاتصال، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
105. مناور فريح حداد،محمود علي الروسان،(2003)، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02
106. موسى، اللوزي،(2007)، التنظيم واجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
107. ناصر، قاسيمي،(2011)، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .

108. ناصر، دادي عدون،(2003)،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر .
109. نايف، بنت عيد سليم،(بدون سنة) تأثير صعوبات العمل في جودة الأداء الأكاديمي، دراسة حالة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية.
110. نجم عبد الله العزاوي، حسين جواد،(2010)، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
111. نصر، محمد علي(2005)، دور التعليم الإلكتروني في تطوير الأداء وتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي، بحث مقدم للمؤتمر العاشر للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم تكنولوجيا التعليم الإلكتروني ومتطلبات الجودة الشاملة، القاهرة.
112. نعيم، ابراهيم الظاهر، (2009)، الإدارة الإستراتيجية المفهوم والأهمية والتحديات، جدار للكتاب العالمي، عمان.
113. نعيمة، ربيع،(2019)، معوقات الإبداع لدى الأستاذ الجامعي في الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم إجتماع تنظيم وعمل إدارة الموارد البشرية .
114. نوال يونس محمد، نوال حازم جاسم، ثائر طارق حامد،(2002)،تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوي، الكلية التقنية، الموصل.
115. نور الدين،حاروش، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر .
116. النوشان، علي(2013)، ضغوط العمل واثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

117. نوغي، فتيحة،(2015)، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف .
118. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، (2009)، إدارة الاتصال والتواصل، النظريات العمليات.
119. الهادي، شرف إبراهيم، (2013)، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية.
120. هشام فوزي دباس العبادي، وآخرون،(2008)، مفهوم حديث في الفكر، إدارة التعليم الجامعي.
121. الهيتي، خالد عبدالرحيم،(2015)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
122. هيجان، عبد الرحمان،(1998)، ضغوط العمل منهج شامل للدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
123. الوابل، عبد الرحمان بن علي،(2012)، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء الوسائط الكفايات، أربد الأردن.
124. وصفي، كساسبة،(2011)، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات،
125. ياغي، محمد (2003) ، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار الخريجين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
126. ياغي، محمد عبد الفتاح (2010)، التدريب بين النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

127. Alexander, Litivinov,(2012) ,human Resource management and its alignment to the strategy of a company. Unicorn college Prague Bachelor.
128. Alison,Bruton,)2012(,Work-Life Balance And The Workforce Reforms,University of Birmingham assessing the needs for faculty development program at city tech, city.
129. Aworemi, J.R., Abdull-Azeez, I.A. & Durowoju, S.T, (2011), An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria,International Journal of Economics and Finance, 3(5), 227-233.
130. Blaul, G, (1994), Testing the Effect of Level and Importance of Pay Referents on Pay Level Satisfaction. Human Relations, 47(10), 1251-1268.
131. Buford, S ,(1996),Needs assessment: An analysis of approaches for abstract international, vol.57, no.2, p.603 Dissertation
132. Cooper, L.C, (2005), The Future of Work- Careers, Stress and Well-Being, Career Development International Journal Vol.10, No. 5, PP. 396-399.
133. Dwivedi RS,(2007),a text book of Human Resource Management.Copyright Vikas published House PVT-LTD.
134. Fullan, M. (2007),Change the terms for teacher learning ,Journal of Staff Development, 28(3), 35-36, 71.
135. Gerald, Cole ,(2004),Personnel Human Resource Management(5th edition),Typest by YHT,LTD ,London:Printed in the UK by Tj International pastow,Cornwa-(Book).

136. Hill, M. C., & Epps, K. K. (2010). The impact of physical classroom environment on student satisfaction and student evaluation of teaching in the university environment., Academy of Educational Leadership Journal, 14(4), 65-79.-
137. Jennifer, Sarah Thomas ,(2010),Research undertaken in the School of the Built Environment with the support of the School of Psychology and Sport Sciences John.P. Wilson,(2004), Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations,2end edition, British Library, London, P.9
138. Justin ,Ted Bate(2008), Leadership Styles and Faculty Satisfaction in the State University System of Florida MBA, Nova Southeastern University.
139. Leem, J & Lim, B. “The Current Status of E -Learning and Strategies Enhance Educational Competitiveness in Korean Higher Education, Online Submission” International Review of Research in Open Distance Learning ,2006, 8(1),18pp, (ED496160
140. Leem, J & Lim, B. “The Current Status of E -Learning and Strategies Enhance Educational Competitiveness in Korean Higher Education, Online Submission” International Review of Research in Open Distance Learning ,2006, 8(1),18pp, (ED496160)
141. Leinda ,(March 2015),Intoduction to human resource management,Make that Grade & Macmillian.
142. Michael,Amstrong,and Stephan,Taylor.(2012).Amstrong’s hand book of human Resource Management Practice .(13 edition).
143. Monster, (2007), Le salaire constitue le premier facteur de motivation au travail. Valable sur:<http://info.monster.fr/Lesalaireconstituelepremierfacteurdemotivati onautr-120403291/article.aspx>

144. Muta , (2014),The challenges facing effective communication as a public relations tool in academic institutions (a case of study of nairobi – department of extra mutalstudies” submitted in partia fufilment of the equipment for the award of bachelor of science in communication and public relation MOI university .
145. New South, Wales,(2013), industrial relations, employment essentials, Australia.
146. Pravin,Durai.(2010).Human R. i composition Mukesh Technologies private limited.India:Pondicherry printer scheel print N pack,copyright Darling Kindersley PVT.LTD
147. Richey, R.C,(2008), Reflections on the 2008 AECT Definitions of the Field, Tech Trends, 52(1), 2008 pp. 24-25.
148. Showalter, Joseph W,(2002), Searching for Empowerment: The Structuration of Decision-Making Groups in Urban Schools, U.S.A.,Pennsylvania, ERIC, (S. N.).
149. Thomas J.,Sergiovanni, (2001)”Leadership –What’s in it for schools, London , Routledge Falmer.
150. Vanafossen, N.” Competency of Using the Internet in the Classroom”. Educational Technology, 2001, 32(19), 65-66.
151. Young, S and Sham, D,(1999). Profiles of Effective College and university of New York (New York city technical college),University Teachers. The Journal of Higher Education, 671-684.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة المعوقات التنظيمية وأساليب تنمية الموارد البشرية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باتنة 01 الحاج لخضر

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

تخصص: علم نفس العمل والتنظيم

نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة وسيكون للمعلومات التي ستقدمونها أهمية كبيرة لإجاز بحثنا المعنون ب المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين،

بيانات أولية

الكلية: التخصص:
الجنس: ذكر أنثى الدرجة العلمية:

المحور 01: المعوقات التنظيمية

س01- هل يتيح لك المسؤول المباشر في العمل حرية التعبير عن آرائك وإقتراحاتك؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم وضح

ذلك:

س 02- هل سبق لك أن قدمت للإدارة إقتراحات حول سيرورة العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم كيف كان موقف الإدارة؟ أخذتها بعين الإعتبار أهملتها

س03- هل تقوم بأعمال إضافية داخل الكلية عدا التدريس؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم، مانوع هذه الأعمال؟

س04- هل تجد سهولة في الإتصال بالمسؤولين داخل الكلية؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

س05- هل تتوفر الكلية التي تنتمي إليها على وسائل تقنية حديثة؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ماهي النقائص وماذا تقترح؟

س06- هل تتوفر إدارة الكلية على عدد كاف من الموظفين الإداريين؟ نعم لا

س07- كيف تصف علاقة العمل بين الأساتذة فيما بينهم؟

س08- كيف هي العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين؟ جيدة حسنة سيئة

س09- هل تعمل وفق برنامج تدريسي يتماشى مع الحجم الساعي المقرر للأستاذ؟ نعم لا

في حال الإجابة ب لا

لماذا؟

س10- هل تتغير أنظمة اللوائح بناء على المستجدات الإدارية؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ماذا تقترح؟

س11- هل يؤدي الأساتذة مهامهم ملتزمين بحرفية اللوائح والتعليمات؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم هل أنت مقتنع بذلك وضح؟

س12- هل تتلائم تخصصات الموظفين الإداريين مع المهام الموكلة لهم؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ماذا تقترح؟

س13- هل يشجع المسؤولين في الكلية، الأساتذة المشاركة في إتخاذ القرار؟ نعم لا

س14- هل يميل المسؤول الأول في العمل إلى التهرب من مسؤولياته؟ نعم لا

س15- هل يتم الإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب لا لماذا برأيك؟

س16- ماهي أهم المعوقات التنظيمية حسب رأيك؟ وماهي الحلول التي تقترحها؟

المحور02: أساليب تنمية الموارد البشرية

س01- هل تستفيد من التربصات العلمية داخل قسمك؟ نعم لا في حالة الإجابة بـ لا

لماذا؟.....

س02- بعد توظيفك في الجامعة هل تلقيت تكويناً من قبل إدارة الجامعة؟ نعم لا إذا كانت الإجابة ب نعم هل كان:

نظرياً تطبيقياً على شكل استفادة من أستاذ أكثر خبرة

س03- هل تشجع إدارة الكلية التي تنتمي إليها، إقامة الملتقيات والندوات العلمية نعم لا إذا كانت الإجابة ب لا لماذا برأيك؟

س04- هل تحرص الجامعة على تدريب الأساتذة بمهارة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة؟ نعم لا

س05- هل تتبع إدارة الجامعة سياسة معينة للحوافز المادية والمعنوية نعم لا إذا كانت الإجابة ب "نعم" وضح ذلك بمثال

س06- هل تحرص الجامعة على تزويد المكتبات الجامعية بأحدث الكتب والدوريات في مجال التخصص؟ نعم لا

س07- هل تسعى الجامعة إلى توفير برامج تدريبية تعمل على اكسابك مهارات التعلم الذاتي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم وضح ذلك

س08- هل تشجعك الجامعة على ضرورة الإنتاج الفكري والعلمي عبر إجراء البحوث والتأليف؟ نعم لا

س09- هل تتوفر الكلية على المخابر والأجهزة العلمية الحديثة لإجراء البحوث ؟

نعم لا

س10- هل تمنح الحوافز وفق معايير واضحة لجميع أعضاء هيئة التدريس ؟

نعم لا

س11- هل تشجعك الجامعة على توظيف التكنولوجيا في مجال التدريس؟ نعم لا

س12- هل تخصص الجامعة دورات تكوينية من أجل تطوير مهاراتك في مجال التدريس؟

نعم لا

س13- هل تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة ؟

نعم لا

س14- هل تحرص إدارة الجامعة على تسهيل شروط الحصول على المنح والبعثات ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا وضح

ذلك.....

س15- هل تستغل الجامعة الإتفاقيات المبرمة بين الجامعات الأجنبية في تبادل الخبرات والكفاءات ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم وضح

بمثال.....

س16- هل تحرص الجامعة على تشجيع الإتصال بين البيئة والمجتمع المحلي للإستفادة من الكادر

الجامعي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم وضح

بمثال.....

إذا كانت الإجابة ب لا ماذا

تقترح.....

الملحق رقم (02): إستبيان المعوقات التنظيمية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته..

أستاذي (تي) الفاضل (ة) :

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باتنة 01 الحاج لخضر، وذلك لإستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه للطور الثالث L M D تخصص علم نفس العمل والتنظيم.

نرجو من حضرتكم الإجابة بدقة وموضوعية على فقرات هاتين الإستبانتين وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن إجاباتكم ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم

إشراف الدكتور: لخضر بن ساهل

إعداد الطالبة: مريم فاطمي

السنة الجامعية: 2019-2020

قائمة المراجع

- الجنس: ذكر أنثى
- قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا التاريخ والآثار
- علم الاجتماع والديموغرافيا الفلسفة علوم الإتصال والمكتبات
- الدرجة العلمية: أستاذ مساعد "ب" أستاذ مساعد "أ" أستاذ محاضر "ب"
- أستاذ محاضر "أ" أستاذ
- الخبرة بالسنوات: أقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الرقم	العــــــــــــــــارة	تنطبق بدرجة مرتفعة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة ضعيفة
01	يحرص مسؤولو الكلية على تطبيق القوانين دون الأخذ بمبدأ المرونة.			
02	يتهرب المسؤولون من مواجهة المشكلات البيداغوجية داخل الكلية			
03	يستمتع مسؤولو الكلية لإنشغالات الأساتذة المتعلقة بظروف بالعمل.			
04	يركز مسؤولو الكلية على مصلحة العمل أولاً .			
05	يتساهل مسؤولو الكلية مع الأساتذة المقصرين بواجباتهم.			
06	يتيح لك مسؤولو الكلية حرية التعبير عن آرائك وإقتراحاتك.			
07	يعتمد مسؤولو الكلية على الغموض في تنفيذ القوانين والأنظمة.			
08	يتعامل مسؤولو الكلية بالمساواة مع جميع الأساتذة .			
09	هناك صعوبة في إتصال الأساتذة بعضهم ببعض.			
10	تنشر الإعلانات بطريقة غير منظمة.			
11	يتم الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.			
12	يتم الإعلان عن المستجدات في وقتها المناسب.			
13	تتميز أنظمة الإتصال بين الأساتذة والمسؤولون في الكلية بالوضوح.			
14	تضطر للجوء إلى زملائك للحصول على المعلومات.			

			هناك حجب للمعلومات من طرف المسؤولين.	15
			تصلك أخبار الكلية من مصادر خارجية.	16
			يؤكد مسؤولو الكلية بشدة على وجوب تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة المركزية.	17
			يتمسك مسؤولو الكلية بالصلاحيات ولا يفوضوها لنوابهم من الأساتذة.	18
			يشارك الأساتذة بفعالية في قرارات الهيئات العلمية(مجلس الإدارة/العلمي، اللجنة العلمية).	19
			تعطي الإدارة الفرصة للأساتذة لتقلد المسؤولية .	20
			ينفرد مسؤولو الكلية بتطبيق الخطط والسياسات التعليمية	21
			يشجع مسؤولو الكلية الأساتذة المشاركة على إتخاذ القرارات البيداغوجية.	22
			يناقش مسؤولو الكلية الأساتذة قبل إتخاذ القرار .	23
			يحتاج إتخاذ الأساتذة للقرارات البسيطة إلى موافقة المسؤول المباشر .	24
			توجد ثقة متبادلة بين الأساتذة والمسؤولين في الكلية.	25
			تتسم الأنظمة والقوانين داخل الكلية بالغموض وعدم الوضوح.	26
			تتسم علاقات العمل بين الأساتذة بالنقطة والود والإحترام	27
			تلبي مستلزمات وهياكل البحث (المخابر، مشاريع البحث) .المتاحة متطلبات البحث العلمي	28
			توفر مكتبة الكلية مراجع تلبي إحتياجات الأساتذة	29
			يشعر الأساتذة بارتياح أثناء تأدية مهامهم بالكلية(لا مضايقات ولا ضغوطات).	30
			يؤدي الأساتذة مهامهم ملتزمين بحرفية ماتتصه اللوائح والتعليمات.	31
			يتحمل الأساتذة مهام بيداغوجية مناسبة (التدريس، الإشراف والتأطير) .	32

الملحق رقم (03): إستبيان يقيس مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	تنطبق بدرجة مرتفعة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة ضعيفة
01	تعتمد الكلية على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الإستفادة من التربصات بالخارج			
02	تنفذ البرامج التكوينية للأساتذة الجدد بناء على إحتياجات العملية التعليمية.			
03	تستغل إدارة الكلية الإتفاقيات المبرمة بين الهيئات العلمية والمخابر العالمية بغية تبادل الخبرات والإستفادة منها.			
04	تتابع الكلية الأساتذة المستفيدين من التربص حول مدى إستفادتهم من برنامج التربص.			
05	تقوم الكلية بعملية تقييم أداء الأساتذة الجدد بعد العملية التكوينية بشكل دوري ومنتظم.			
06	تخصص دورات تكوينية من أجل تطوير مهارات الأساتذة القدامى في ميدان التدريس.			
07	تحرص إدارة الكلية على تسهيل شروط الحصول على المنح والبعثات.			
08	يتم تحسين برامج العملية التكوينية بشكل مستمر لتحقيق الأداء المميز في العملية التعليمية.			
09	تدعم الكلية الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس معنويا وماديا.			
10	يتم صرف علاوات ومنح الأساتذة وفقا للرزنامة المحددة .			
11	يتم تسيير إجراءات التثبيت والترقية للأساتذة في آجالها القانونية المحددة ودون تأخير.			
12	تمنح الكلية شهادات تحفيزية للأساتذة على المشاركة في الأعمال الإضافية(إعداد/تصحيح مختلف المسابقات المنظمة بها مثلا)			
13	تتكفل الكلية بمصاريف مشاركة الأساتذة في التظاهرات العلمية بشفافية			
14	تمنح لجنة الخدمات الإجتماعية امتيازات تتناسب مع متطلبات			

			الأساتذة (المنح بأنواعها، الخدمات الصحية، السكن...)	
			تحفز الكلية الأساتذة من خلال الأخذ بأفكارهم المقترحة لحل المشكلات.	15
			تتوفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية .	16
			تشجع الكلية على المشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية	17
			تبذل الكلية محاولات جادة لتبادل الزيارات بين أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الدولية.	18
			تشجع الكلية تنشيط الندوات والملتقيات العلمية.	19
			توفر الكلية فرص عادلة لمشاركة أساتذتها في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية التي تنظمها.	20
			تساهم مخابر البحث في الكلية بتنشيط تظاهرات علمية متنوعة	21
			تنوع الكلية في إختصاص المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية التي تنظمها.	22
			تتوفر الكلية على ميزانية مخصصة للنشاطات العلمية .	23
			تبرمج التظاهرات العلمية داخل الكلية في أوقات مناسبة للمشاركة فيها .	24
			تتوافر شبكة الأنترنت على نطاق واسع داخل الكلية	25
			تحرص الكلية على توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل المحاضرات التدريسية.	26
			تشجع الكلية استخدام الأنترنت لمتابعة كل ما هو جديد في مجال التدريس والبحث العلمي.	27
			تتوفر الكلية على مكتبة إلكترونية متخصصة.	28
			تحرص الكلية على تدريب الأساتذة على مهارة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.	29
			تتوفر الكلية على المخابر والأجهزة العلمية الحديثة .	30
			تتوافر داخل قاعات التدريس تسهيلات وامكانيات لاستعمال الأجهزة التعليمية	31
			تحرص الكلية الإعتماد على البرامج والمواقع الإلكترونية لتسهيل العملية التعليمية.	32

الملحق رقم (04): ملحق الثبات والصدق لاستبيان المعوقات التنظيمية

أ. الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
المحاور	Cronbach's Alpha	N of Items
نمط القيادة	0.474	8
نمط الإتصال والمعلومات	0.634	8
مركزية القرارات	0.499	8
ظروف العمل	0.741	8
الاستبيان ككل	0.781	32

ب. الصدق:

1. الاتساق الداخلي:

Correlations

Correlations					
نمط القيادة		دك 1			دك 1
ب 1	Pearson Correlation	.517**0	ب 5	Pearson Correlation	.378**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.007
	N	50		N	50
ب 2	Pearson Correlation	.382**0	ب 6	Pearson Correlation	.576**0
	Sig. (2-tailed)	0.006		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب 3	Pearson Correlation	.618**0	ب 7	Pearson Correlation	.421**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	50		N	50
ب 4	Pearson Correlation	.388**0	ب 8	Pearson Correlation	.441**0
	Sig. (2-tailed)	0.005		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
نمط الإتصال والمعلومات		دك 2			دك 2
ب9	Pearson Correlation	.471**0	ب13	Pearson Correlation	.525**0
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب10	Pearson Correlation	.321*0	ب14	Pearson Correlation	.605**0
	Sig. (2-tailed)	0.023		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب11	Pearson Correlation	.608**0	ب15	Pearson Correlation	.580**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب12	Pearson Correlation	.593**0	ب16	Pearson Correlation	.558**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
مركزية القرارات		دك 3			دك 3
ب17	Pearson Correlation	.484**0	ب21	Pearson Correlation	.381**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.006
	N	50		N	50
ب18	Pearson Correlation	.398**0	ب22	Pearson Correlation	.499**0
	Sig. (2-tailed)	0.004		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب19	Pearson Correlation	.502**0	ب23	Pearson Correlation	.541**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب20	Pearson Correlation	.508**0	ب24	Pearson Correlation	.469**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	50		N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
ظروف العمل		دك 4			دك 4
ب25	Pearson Correlation	.790**0	ب29	Pearson Correlation	.649**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب26	Pearson Correlation	.395**0	ب30	Pearson Correlation	.599**0
	Sig. (2-tailed)	0.005		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب27	Pearson Correlation	.741**0	ب31	Pearson Correlation	.447**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	50		N	50
ب28	Pearson Correlation	.623**0	ب32	Pearson Correlation	.528**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
الاستبيان ككل		الكلبي 1			الكلبي 1
دك 1	Pearson Correlation	.729**0	دك 3	Pearson Correlation	.653**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
دك 2	Pearson Correlation	.607**0	دك 4	Pearson Correlation	.783**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

Group Statistics									
الطرفين		N	Mean	Std. Deviation		Std. Error Mean			
المعوقات	الأعلى	14	69.7857	4.61067		1.23225			
	الأدنى	14	50.4286	6.04743		1.61624			
Independent Samples Test									
			Levene's Test		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
المعوقات	variances assumed		1.540	0.226	9.524	26	0.000	19.35714	2.03241
	variances not assumed				9.524	24.296	0.000	19.35714	2.03241
التنظيمية	variances assumed								
	variances not assumed								

الملحق رقم (05): ملحق الثبات والصدق لاستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية

أ. الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
المحاور	Cronbach's Alpha	N of Items
التكوين	0.762	8
الحوافز	0.766	8
النشاطات العلمية	0.770	8
تكنولوجيا التعليم الحديثة	0.854	8
الاستبيان ككل	0.907	32

ب. الصدق:

1. الاتساق الداخلي:

Correlations

Correlations					
التكوين		دك 1			دك 1
1ع	Pearson Correlation	.486**0	5ع	Pearson Correlation	.482**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
2ع	Pearson Correlation	.626**0	6ع	Pearson Correlation	.685**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
3ع	Pearson Correlation	.685**0	7ع	Pearson Correlation	.777**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	49
4ع	Pearson Correlation	.699**0	8ع	Pearson Correlation	.538**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
الحوافز		دك 2			دك 2
9ع	Pearson Correlation	.613**0	13ع	Pearson Correlation	.695**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
10ع	Pearson Correlation	.573**0	14ع	Pearson Correlation	.644**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
11ع	Pearson Correlation	.654**0	15ع	Pearson Correlation	.674**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
12ع	Pearson Correlation	.588**0	16ع	Pearson Correlation	.534**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
النشاطات العلمية		دك 3			دك 3
17ع	Pearson Correlation	.441**0	21ع	Pearson Correlation	.636**0
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
18ع	Pearson Correlation	.505**0	22ع	Pearson Correlation	.725**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
19ع	Pearson Correlation	.794**0	23ع	Pearson Correlation	.503**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
20ع	Pearson Correlation	.713**0	24ع	Pearson Correlation	.581**0
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations						
تكنولوجيا التعليم الحديثة			دك4	دك4		
25ع	Pearson Correlation	.625**0	29ع	Pearson Correlation	.789**0	
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	50		N	50	
26ع	Pearson Correlation	.629**0	30ع	Pearson Correlation	.827**0	
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	50		N	50	
27ع	Pearson Correlation	.775**0	31ع	Pearson Correlation	.733**0	
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	50		N	50	
28ع	Pearson Correlation	.539**0	32ع	Pearson Correlation	.706**0	
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	50		N	50	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

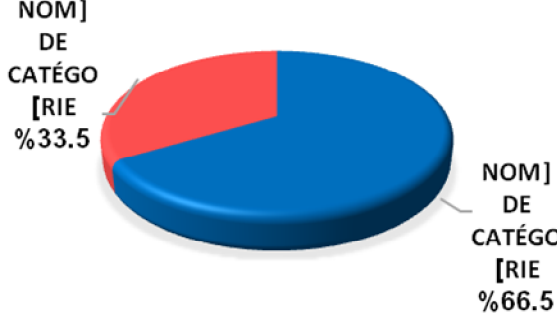
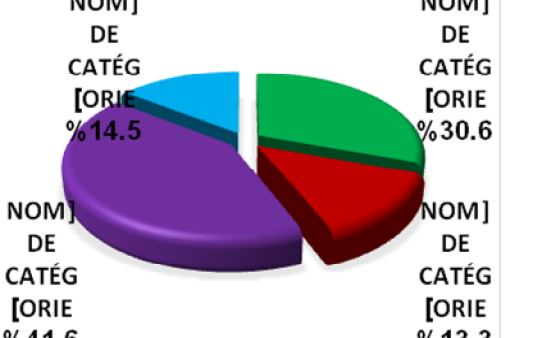
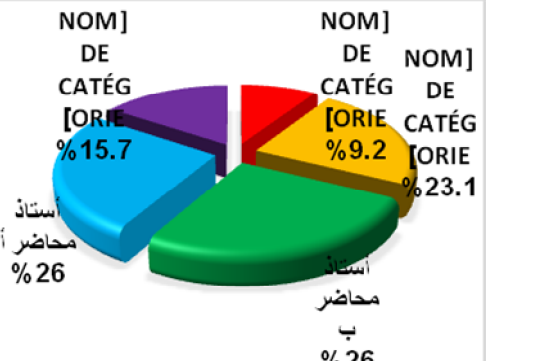
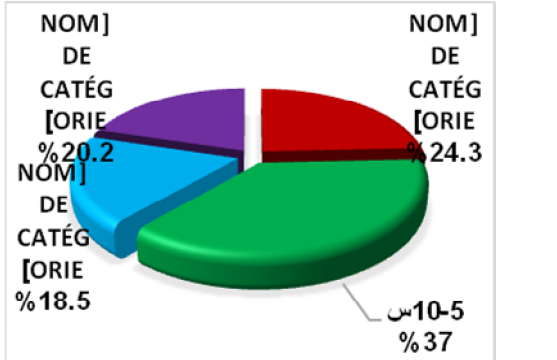
Correlations						
الاستبيان ككل			الكلبي2	الكلبي2		
دك1	Pearson Correlation	.781**0	دك3	Pearson Correlation	.784**0	
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	50		N	50	
دك2	Pearson Correlation	.838**0	دك4	Pearson Correlation	.809**0	
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	50		N	50	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

Group Statistics								
الطرفين		N	Mean	Std. Deviation		Std. Error Mean		
الأساليب	الأعلى	14	64.3571	6.07146		1.62267		
	الأدنى	14	37.5000	3.18047		0.85002		
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الأساليب	variances assumed	2.580	0.120	14.661	26	0.000	26.85714	1.83182
	variances not assumed			14.661	19.635	0.000	26.85714	1.83182

الملحق رقم (06): ملحق يوضح خصائص عينة الدراسة

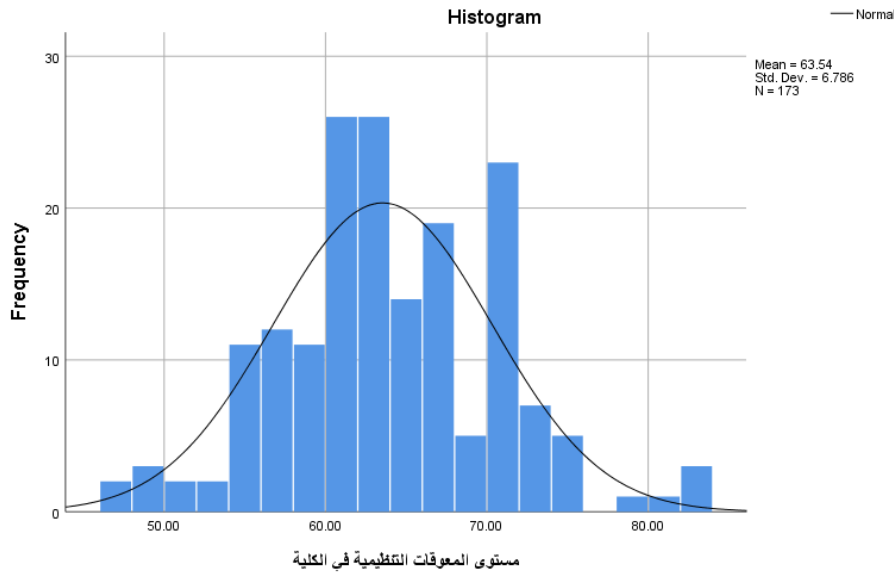
 <p>NOM] DE CATÉGO [RIE %33.5</p> <p>NOM] DE CATÉGO [RIE %66.5</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th>الجنس</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>66,5</td> <td>115</td> <td>ذكور</td> </tr> <tr> <td>33,5</td> <td>58</td> <td>إناث</td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>173</td> <td>الاجمالي</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات	الجنس	66,5	115	ذكور	33,5	58	إناث	100,0	173	الاجمالي	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th>القسم</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30,6</td> <td>53</td> <td>علم النفس</td> </tr> <tr> <td>13,3</td> <td>23</td> <td>تاريخ</td> </tr> <tr> <td>41,6</td> <td>72</td> <td>علم اجتماع</td> </tr> <tr> <td>14,5</td> <td>25</td> <td>فلسفة</td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>173</td> <td>الاجمالي</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات	القسم	30,6	53	علم النفس	13,3	23	تاريخ	41,6	72	علم اجتماع	14,5	25	فلسفة	100,0	173	الاجمالي									
النسب المئوية	التكرارات	الجنس																																							
66,5	115	ذكور																																							
33,5	58	إناث																																							
100,0	173	الاجمالي																																							
النسب المئوية	التكرارات	القسم																																							
30,6	53	علم النفس																																							
13,3	23	تاريخ																																							
41,6	72	علم اجتماع																																							
14,5	25	فلسفة																																							
100,0	173	الاجمالي																																							
 <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %14.5</p> <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %30.6</p> <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %41.6</p> <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %13.3</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th>الدرجة العلمية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9,2</td> <td>16</td> <td>أستاذ مساعد ب</td> </tr> <tr> <td>23,1</td> <td>40</td> <td>أستاذ مساعد أ</td> </tr> <tr> <td>26,0</td> <td>45</td> <td>أستاذ محاضر ب</td> </tr> <tr> <td>26,0</td> <td>45</td> <td>أستاذ محاضر أ</td> </tr> <tr> <td>15,7</td> <td>27</td> <td>أستاذ تعليم عالي</td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>173</td> <td>الاجمالي</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات	الدرجة العلمية	9,2	16	أستاذ مساعد ب	23,1	40	أستاذ مساعد أ	26,0	45	أستاذ محاضر ب	26,0	45	أستاذ محاضر أ	15,7	27	أستاذ تعليم عالي	100,0	173	الاجمالي	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th>الأقدمية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>24,3</td> <td>42</td> <td>أقل من 5 س</td> </tr> <tr> <td>37,0</td> <td>64</td> <td>5-10 س</td> </tr> <tr> <td>18,5</td> <td>32</td> <td>11-15 س</td> </tr> <tr> <td>20,2</td> <td>35</td> <td>أكثر من 15 س</td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>173</td> <td>الاجمالي</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية	24,3	42	أقل من 5 س	37,0	64	5-10 س	18,5	32	11-15 س	20,2	35	أكثر من 15 س	100,0	173	الاجمالي
النسب المئوية	التكرارات	الدرجة العلمية																																							
9,2	16	أستاذ مساعد ب																																							
23,1	40	أستاذ مساعد أ																																							
26,0	45	أستاذ محاضر ب																																							
26,0	45	أستاذ محاضر أ																																							
15,7	27	أستاذ تعليم عالي																																							
100,0	173	الاجمالي																																							
النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية																																							
24,3	42	أقل من 5 س																																							
37,0	64	5-10 س																																							
18,5	32	11-15 س																																							
20,2	35	أكثر من 15 س																																							
100,0	173	الاجمالي																																							
 <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %15.7</p> <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %9.2</p> <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %23.1</p> <p>استاذ محاضر أ %26</p> <p>استاذ محاضر ب %26</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th>الأقدمية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>24,3</td> <td>42</td> <td>أقل من 5 س</td> </tr> <tr> <td>37,0</td> <td>64</td> <td>5-10 س</td> </tr> <tr> <td>18,5</td> <td>32</td> <td>11-15 س</td> </tr> <tr> <td>20,2</td> <td>35</td> <td>أكثر من 15 س</td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>173</td> <td>الاجمالي</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية	24,3	42	أقل من 5 س	37,0	64	5-10 س	18,5	32	11-15 س	20,2	35	أكثر من 15 س	100,0	173	الاجمالي	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th>الأقدمية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>24,3</td> <td>42</td> <td>أقل من 5 س</td> </tr> <tr> <td>37,0</td> <td>64</td> <td>5-10 س</td> </tr> <tr> <td>18,5</td> <td>32</td> <td>11-15 س</td> </tr> <tr> <td>20,2</td> <td>35</td> <td>أكثر من 15 س</td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>173</td> <td>الاجمالي</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية	24,3	42	أقل من 5 س	37,0	64	5-10 س	18,5	32	11-15 س	20,2	35	أكثر من 15 س	100,0	173	الاجمالي			
النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية																																							
24,3	42	أقل من 5 س																																							
37,0	64	5-10 س																																							
18,5	32	11-15 س																																							
20,2	35	أكثر من 15 س																																							
100,0	173	الاجمالي																																							
النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية																																							
24,3	42	أقل من 5 س																																							
37,0	64	5-10 س																																							
18,5	32	11-15 س																																							
20,2	35	أكثر من 15 س																																							
100,0	173	الاجمالي																																							
 <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %20.2</p> <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %24.3</p> <p>NOM] DE CATÉG [ORIE %18.5</p> <p>10-5 س %37</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th>الأقدمية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>24,3</td> <td>42</td> <td>أقل من 5 س</td> </tr> <tr> <td>37,0</td> <td>64</td> <td>5-10 س</td> </tr> <tr> <td>18,5</td> <td>32</td> <td>11-15 س</td> </tr> <tr> <td>20,2</td> <td>35</td> <td>أكثر من 15 س</td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>173</td> <td>الاجمالي</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية	24,3	42	أقل من 5 س	37,0	64	5-10 س	18,5	32	11-15 س	20,2	35	أكثر من 15 س	100,0	173	الاجمالي	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th>الأقدمية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>24,3</td> <td>42</td> <td>أقل من 5 س</td> </tr> <tr> <td>37,0</td> <td>64</td> <td>5-10 س</td> </tr> <tr> <td>18,5</td> <td>32</td> <td>11-15 س</td> </tr> <tr> <td>20,2</td> <td>35</td> <td>أكثر من 15 س</td> </tr> <tr> <td>100,0</td> <td>173</td> <td>الاجمالي</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية	24,3	42	أقل من 5 س	37,0	64	5-10 س	18,5	32	11-15 س	20,2	35	أكثر من 15 س	100,0	173	الاجمالي			
النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية																																							
24,3	42	أقل من 5 س																																							
37,0	64	5-10 س																																							
18,5	32	11-15 س																																							
20,2	35	أكثر من 15 س																																							
100,0	173	الاجمالي																																							
النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية																																							
24,3	42	أقل من 5 س																																							
37,0	64	5-10 س																																							
18,5	32	11-15 س																																							
20,2	35	أكثر من 15 س																																							
100,0	173	الاجمالي																																							

الملحق رقم (07): ملحق يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع للمتغيرات محل الدراسة

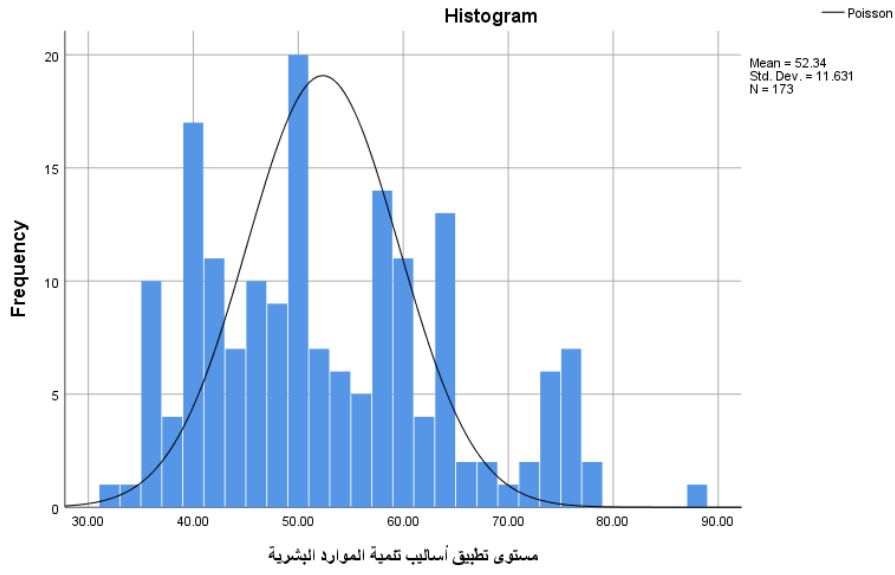
Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
مستوى المعوقات التنظيمية في الكلية	0,031	173	0,068	0,993	173	0,051
مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	0,101	173	0,000	0,961	173	0,000

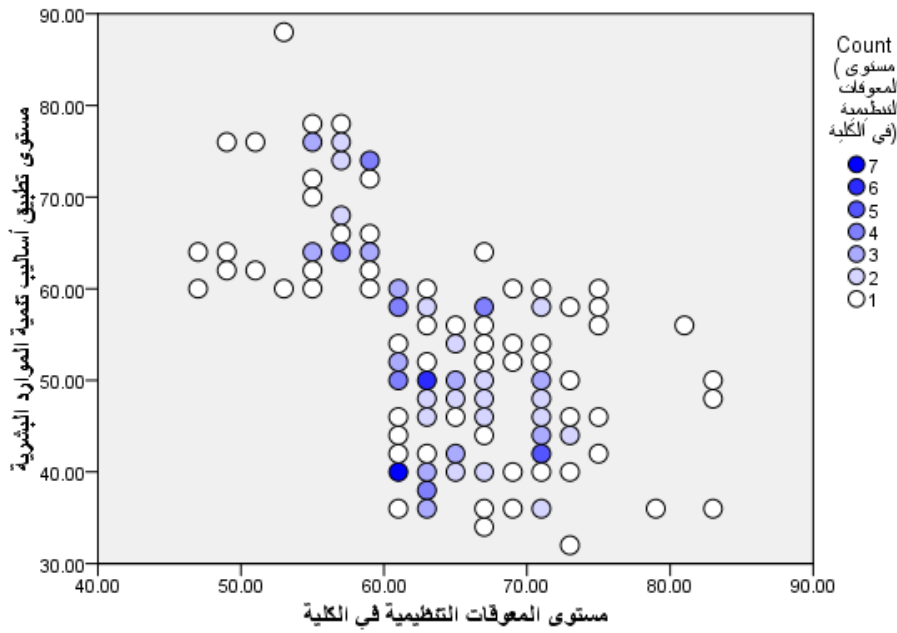
a. Lilliefors Significance Correction



قائمة المراجع



GGraph



Correlations

Correlations			Measures of Association		
		مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	R Squared	Eta	Eta Squared
مستوى المعوقات التنظيمية في الكلية	Pearson Correlation	-.559- ^{**}	0,313	0,834	0,696
	Sig. (2- tailed)	0,000			
	N	173			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى المعوقات التنظيمية في الكلية	173	63,5376	6,78619	0,51594
One-Sample Test				
	Test Value = 64			
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference
مستوى المعوقات التنظيمية في الكلية	-0,896	172	0,371	-0,46243

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	173	52,3353	11,63109	0,88430
One-Sample Test				
	Test Value = 64			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	-13,191	172	0,000	-11,66474

Friedman Test

Ranks		Test Statistics ^a			
	Mean Rank	N	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
نمط القيادة	2,60	173	12,656	3	0,005
نمط الإتصال والمعلومات	2,64				
مركزية القرارات	2,54				
ظروف العمل	2,22				

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics ^a		
	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
نمط القيادة - نمط الإتصال والمعلومات	-.246 ^{-b}	0,805
مركزية القرارات - نمط الإتصال والمعلومات	-.813 ^{-b}	0,416
مركزية القرارات - نمط القيادة	-.471 ^{-b}	0,637
ظروف العمل - نمط القيادة	3.997 ^{-b}	0,000
ظروف العمل - مركزية القرارات	3.727 ^{-b}	0,000

Friedman Test

Ranks		Test Statistics ^a			
	Mean Rank	N	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
التكوين	2,55	173	119,758	3	0,000
الحوافز	2,64				
النشاطات العلمية	3,12				
تكنولوجيا التعليم الحديثة	1,69				

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics ^a		
	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
الحوافز - النشاطات العلمية	-6.205 ^{-b}	0,000
التكوين - النشاطات العلمية	-5.484 ^{-b}	0,000
التكوين - الحوافز	-.418 ^{-c}	0,676
تكنولوجيا التعليم الحديثة - التكوين	-6.315 ^{-b}	0,000
Correlations		

قائمة المراجع

Correlations		Measures of Association			
		مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	R Squared	Eta	Eta Squared
نمط القيادة	Pearson Correlation	-.444**	0,197	0,527	0,278
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	173			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations		Measures of Association			
		مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	R Squared	Eta	Eta Squared
مركزية القرارات	Pearson Correlation	-.391**	0,153	0,520	0,271
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	173			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations		Measures of Association			
		مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية	R Squared	Eta	Eta Squared
ظروف العمل	Pearson Correlation	-.349**	0,122	0,523	0,273
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	173			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

الملحق رقم (08): ملحق يوضح المتوسطات الحسابية لاستبيان المعوقات التنظيمية

Statistiques descriptives والابعاد للاستبيان الكلي الحساب

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التنظيمية_المعوقات	173	47	83	63,54	6,786
القيادة_نمط	173	8	23	16,06	2,455
الاتصال_نمط	173	11	24	16,29	2,632
القرارات_مركزية	173	10	21	15,97	2,565
العمل_ظروف	173	8	23	15,22	2,680
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives التنظيمية المعزقات الاستبيان

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التنظيمية_المعوقات	173	47	83	63,54	6,786
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives العبارات حسب الاستبيان

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
دون القوانين تطبيق على الكلية مسؤولو يحرص المرونة بمبدأ الأخذ	173	1	3	1,82	,617
المشكلات مواجهة من المسؤولون يتهرب الكلية داخل البيداغوجية	173	1	3	1,92	,814
المتعلقة الأساتذة لإنشغالات الكلية مسؤولو يستمع بالعمل بظروف	173	1	3	1,92	,821
. أولا العمل مصلحة على الكلية مسؤولو يركز	173	1	3	2,08	,838
المقصرين الأساتذة مع الكلية مسؤولو يتساهل بواجباتهم.	173	1	3	2,03	,723
أرائك عن التعبير حرية الكلية مسؤولو لك يتيح واقترحاتك.	173	1	3	2,33	,829
تنفيذ في الغموض على الكلية مسؤولو يعتمد والأنظمة القوانين	173	1	3	1,97	,773
جميع مع بالمساواة الكلية مسؤولو يتعامل الأساتذة .	173	1	3	1,98	,814
ببعض بعضهم الأساتذة إتصال في صعوبة هناك	173	1	3	2,16	,812
منظمة غير بطريقة الإعلانات تنشر	173	1	3	2,10	,812
بدون العليا الإدارية بالمستويات الإتصال يتم عوائق .	173	1	3	2,22	,791
. المناسب وقتها في المستجدات عن الإعلان يتم	173	1	3	1,99	,743

قائمة المراجع

المسؤولون و الأساتذة بين الإتصال أنظمة تتميز بالوضوح الكلية في	173	1	3	1,90	,724
على للحصول زملائك إلى للجوء تضطر المعلومات	173	1	3	2,14	,819
المسؤولون طرف من للمعلومات حجب هناك	173	1	3	1,94	,822
خارجية مصادر من الكلية أخبار تصلك	173	1	3	1,84	,861
تنفيذ وجوب على بشدة الكلية مسؤولو يؤكد المركزية الإدارة من الصادرة القرارات	172	1	3	2,60	,547
يفوضها ولا بالصلاحيات الكلية مسؤولو يتمسك الأساتذة من لنوابهم	173	1	3	2,00	,707
الهيئات قرارات في بفعالية الأساتذة بشارك (العلمية اللجنة العلمي،الإدارة مجلس)العلمية	173	1	3	1,87	,759
المسؤولية لتقلد للأساتذة الفرصة الإدارة تعطي	173	1	3	2,01	,682
والسياسات الخطط بتطبيق الكلية مسؤولو ينفرد التعليمية	173	1	3	2,08	,788
على المشاركة الأساتذة الكلية مسؤولو يشجع البيداغوجية القرارات إتخاذ	173	1	3	1,72	,774
القرار إتخاذ قبل الأساتذة الكلية مسؤولو يناقش	173	1	3	1,68	,745
إلى البسيطة للقرارات الأساتذة إتخاذ يحتاج المباشر المسؤول موافقة	173	1	3	2,01	,792
في والمسؤولين الأساتذة بين متبادلة ثقة توجد الكلية	173	1	3	2,03	,750
بالغموض الكلية داخل والقوانين الأنظمة تنسم الوضوح وعدم	173	1	3	1,84	,805
والود بالثقة الأساتذة بين العمل علاقات تنسم والإحترام	173	1	3	2,23	,740
المخابر، (البحث وهياكل مستلزمات تلبى العلمي البحث متطلبات المتاحة).البحث مشاريع	173	1	3	1,34	,488
الأساتذة إحتياجات تلبى مراجع الكلية مكتبة توفر	173	1	3	1,45	,594
بالكلية مهامهم تأدية أثناء بارتياع الأساتذة يشعر (ضغوطات ولا مضايقات لا)	173	1	3	1,88	,717
ماتنصه بحرفية ملتزمين مهامهم الأساتذة يؤدي والتعليمات اللوائح	173	1	3	2,13	,517
مناسبة بيداغوجية مهام الأساتذة يتحمل (. والتأطير الإشراف التدريس،)	173	1	3	2,33	,630
N valide (liste)	172				

قائمة المراجع

Statistiques descriptives القيادة نمط

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيادة نمط	173	8	23	16,06	2,455
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives عبارة كل حسب القيادة نمط

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
دون القوانين تطبيق على الكلية مسؤولو يحرص المرونة بمبدأ الأخذ	173	1	3	1,82	,617
المشكلات مواجهة من المسؤولون يتهرب الكلية داخل البيداغوجية	173	1	3	1,92	,814
المتعلقة الأساتذة لإنشغالات الكلية مسؤولو يستمع بالعمل بظروف	173	1	3	1,92	,821
. أولا العمل مصلحة على الكلية مسؤولو يركز	173	1	3	2,08	,838
المقصرين الأساتذة مع الكلية مسؤولو يتساهل بواجباتهم	173	1	3	2,03	,723
أرائك عن التعبير حرية الكلية مسؤولو لك يتنج وإقتراحاتك	173	1	3	2,33	,829
تنفيذ في الغموض على الكلية مسؤولو يعتمد والأنظمة القوانين	173	1	3	1,97	,773
جميع مع بالمساواة الكلية مسؤولو يتعامل . الأساتذة	173	1	3	1,98	,814
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives والمعلومات الاتصال نمط

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصال نمط	173	11	24	16,29	2,632
N valide (liste)	173				

قائمة المراجع

Statistiques descriptives عبارة كل حسب ةالمعلومات الاتصال

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ببعض بعضهم الأساتذة إتصال في صعوبة هناك	173	1	3	2,16	,812
منظمة غير بطريقة الإعلانات تنشر	173	1	3	2,10	,812
بدون العليا الإدارية بالمستويات الإتصال يتم عوائق	173	1	3	2,22	,791
المناسب وقتها في المستجدات عن الإعلان يتم	173	1	3	1,99	,743
المسؤولون و الأساتذة بين الإتصال أنظمة تتميز بالوضوح الكلية في	173	1	3	1,90	,724
على للحصول زملائك إلى للجوء تضطر المعلومات	173	1	3	2,14	,819
المسؤولون طرف من للمعلومات حجب هناك	173	1	3	1,94	,822
خارجية مصادر من الكلية أخبار تصلك	173	1	3	1,84	,861
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives عبارة كل حسب القرار مركزية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تنفيذ وجوب على بشدة الكلية مسؤولو يؤكد المركزية الإدارة من الصادرة القرارات	172	1	3	2,60	,547
يفوضها ولا بالصلاحيات الكلية مسؤولو يتمسك الأساتذة من لنوابهم	173	1	3	2,00	,707
الهيئات قرارات في بفعالية الأساتذة يشارك (العلمية اللجنة العلمي،/الإدارة مجلس)العلمية	173	1	3	1,87	,759
المسؤولية لتفقد للأساتذة الفرصة الإدارة تعطي والسياسات الخطط بتطبيق الكلية مسؤولو ينفرد التعليمية	173	1	3	2,01	,682
إتخاذ على المشاركة الأساتذة الكلية مسؤولو يشجع البيداغوجية القرارات	173	1	3	1,72	,774
القرار إتخاذ قبل الأساتذة الكلية مسؤولو يناقش	173	1	3	1,68	,745
موافقة إلى البسيطة للقرارات الأساتذة إتخاذ يحتاج المباشر المسؤول	173	1	3	2,01	,792
N valide (liste)	172				

قائمة المراجع

القرارات مركزية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القرارات_مركزية	173	10	21	15,97	2,565
N valide (liste)	173				

العمل ظروف

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العمل ظروف	173	8	23	15,22	2,680
N valide (liste)	173				

عبارة كل حسب العمل ظروف

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
في والمسؤولين الأساتذة بين متبادلة ثقة توجد الكلية.	173	1	3	2,03	,750
وعدم بالغموض الكلية داخل والقوانين الأنظمة تتسم الوضوح	173	1	3	1,84	,805
والود بالثقة الأساتذة بين العمل علاقات تتسم والإحترام	173	1	3	2,23	,740
مشاريع المخابر، (البحث وهياكل مستلزمات تلبية العلمي البحث متطلبات المتاحة).البحث	173	1	3	1,34	,488
الأساتذة إحتياجات تلبية مراجع الكلية مكتبة توفر	173	1	3	1,45	,594
لا) بالكلية مهامهم تأدية أثناء بارتياح الأساتذة يشعر (ضغوطات ولا مضايقات).	173	1	3	1,88	,717
ماتنصه بحرفية ملتزمين مهامهم الأساتذة يؤدي والتعليمات اللوائح	173	1	3	2,13	,517
التدريس،) مناسبة بيداغوجية مهام الأساتذة يتحمل (. والتأطير الإشراف	173	1	3	2,33	,630
N valide (liste)	173				

قائمة المراجع

الملحق رقم (09): ملحق يوضح المتوسطات الحسابية لاستبيان أساليب تنمية الموارد البشرية

Statistiques descriptives والأبعاد الكلي الاستبيان نتائج

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
موارد_تنمية_أساليب	173	32	87	52,34	11,631
التكوين	173	8	22	13,29	3,641
الحوافز	173	8	22	13,13	3,495
المؤتمرات_الندوات	173	8	24	14,71	4,014
التعليم_تكنو	173	8	22	11,21	3,010
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives البشرية الموارد إدارة اساليب

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
موارد_تنمية_أساليب	173	32	87	52,34	11,631
N valide (liste)	173				

العبارات حسب البشرية الموارد إدارة أساليب

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لترتيب موضوعي تنقيط سلم على الكلية تعتمد بالخارج التربصات من الاستفادة قصد الأساتذة	173	1	3	1,80	,797
على بناء الجدد للأساتذة التكوينية البرامج تنفذ التعليمية العملية إحتياجات	173	1	3	1,88	,746
الهيئات بين المبرمة الإتفاقيات الكلية إدارة تستغل الخبرات تبادل بغية العالمية والمخابر العلمية منها والإستفادة	173	1	3	1,69	,652
حول التربص من المستفيدين الأساتذة الكلية تتابع التربص برنامج من إستفادتهم مدى	173	1	3	1,79	,782
بعد الجدد الأساتذة أداء تقييم بعملية الكلية تقوم ومننظم دوري بشكل التكوينية العملية	173	1	3	1,58	,691
مهارات تطوير أجل من تكوينية دورات تخصص التدريس ميدان في القدامى الأساتذة	173	1	3	1,31	,606
الحصول شروط تسهيل على الكلية إدارة تحرص والبعثات المنح على	173	1	3	1,56	,685
مستمر بشكل التكوينية العملية برامج تحسين يتم التعليمية العملية في المميز الأداء لتحقيق	173	1	3	1,68	,713
التدريس هيئة لأعضاء العلمي الإنتاج الكلية تدعم وماديا مغنوبا	173	1	3	1,48	,661
للرزمة وفقا للأساتذة ومنح علاوات صرف يتم المحددة	173	1	3	1,65	,761
في للأساتذة الترقية و التثبيت إجراءات تسيير يتم تأخير ودون المحددة القانونية آجالها	173	1	3	1,99	,814

قائمة المراجع

على للأساتذة تحفيزية شهادات الكلية تمنح تصحيح/إعداد) الإضافية الأعمال في المشاركة (مثلا بها المنظمة المسابقات مختلف	173	1	3	1,46	,686
في الأساتذة مشاركة بمصاريف الكلية تتكفل بشفافية العلمية التظاهرات	173	1	3	1,45	,651
تناسب امتيازات الإجتماعية الخدمات لجنة تمنح الخدمات بأنواعها، المنح (الأساتذة متطلبات مع (...السكن الصحية،	173	1	3	1,51	,587
بأفكارهم الأخذ خلال من الأساتذة الكلية تحفز المشكلات لحل المقترحة	173	1	3	1,57	,612
معايير الترقية في الفرص وتكافؤ الموضوعية تتوفر	173	1	3	2,02	,686
الندوات في المشاركة على الكلية تشجع الدولية والمؤتمرات	173	1	3	1,82	,776
بين الزيارات لتبادل جادة محاولات الكلية تبذل الدولية الجامعات مع التدريس هيئة أعضاء	173	1	3	1,52	,695
العلمية والملتقيات الندوات تنشيط الكلية تشجع في أساتذتها لمشاركة عادلة فرص الكلية توفر تنظمها التي الدراسية والأيام والندوات المؤتمرات	173	1	3	2,10	,729
تظاهرات بتنشيط الكلية في البحث مخبر تساهم متنوعة علمية	173	1	3	1,91	,684
والندوات المؤتمرات إختصاص في الكلية تنوع تنظمها التي العلمية والملتقيات	173	1	3	2,05	,680
للنشاطات مخصصة ميزانية على الكلية تتوفر العلمية .	173	1	3	1,64	,746
أوقات في الكلية داخل العلمية التظاهرات تبرمج فيها للمشاركة مناسبة	173	1	3	1,88	,738
داخل واسع نطاق على الأنترنت شبكة تتوفر الكلية	173	1	3	1,64	,746
التكنولوجية الوسائل توفير على الكلية تحرص التدريسية المحاضرات أجل من الحديثة	173	1	3	1,46	,624
ماهو كل لمتابعة الإنترنت إستخدام الكلية تشجع العلمي والبحث التدريس مجال في جديد	173	1	3	1,57	,693
متخصصة إلكترونية مكتبة على الكلية تتوفر	173	1	3	1,20	,490
مهارة على الأساتذة تدريب على الكلية تحرص الحديثة التكنولوجية الوسائل مع التعامل	173	1	3	1,24	,490
الحديثة العلمية والأجهزة المخبر على الكلية تتوفر وامكانيات تسهيلات التدريس قاعات داخل تتوفر التعليمية الأجهزة لاستعمل	173	1	3	1,34	,575
والمواقع البرامج على الإعتماد الكلية تحرص التعليمية العملية لتسهيل الإلكترونية	173	1	3	1,24	,456
والمواقع البرامج على الإعتماد الكلية تحرص التعليمية العملية لتسهيل الإلكترونية	173	1	3	1,52	,695
N valide (liste)	173				

قائمة المراجع

Statistiques descriptives التكوين

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التكوين	173	8	22	13,29	3,641
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives العبارات حسب التكوين

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لترتيب موضوعي تنقيط سلم على الكلية تعتمد بالخارج التبرصات من الاستفادة قصد الأساتذة	173	1	3	1,80	,797
على بناء الجدد للأساتذة التكوينية البرامج تنفذ التعليمية العملية إحتياجات	173	1	3	1,88	,746
الهيئات بين المبرمة الإتفاقيات الكلية إدارة تستغل الخبرات تبادل بغية العالمية والمخابر العلمية منها والإستفادة	173	1	3	1,69	,652
حول التبرص من المستفيدين الأساتذة الكلية تتابع التبرص برنامج من إستفادتهم مدى	173	1	3	1,79	,782
بعد الجدد الأساتذة أداء تقييم بعملية الكلية تقوم ومنتظم دوري بشكل التكوينية العملية	173	1	3	1,58	,691
مهارات تطوير أجل من تكوينية دورات تخصص التدریس میدان في القدامی الأساتذة	173	1	3	1,31	,606
شروط تسهيل على الكلية إدارة تحرص والبعثات المنح على الحصول	173	1	3	1,56	,685
مستمر بشكل التكوينية العملية برامج تحسين يتم التعليمية العملية في المميز الأداء لتحقيق	173	1	3	1,68	,713
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives الحوافز

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحوافز	173	8	22	13,13	3,495
N valide (liste)	173				

العبارات حسب الحوافز Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريس هيئة لأعضاء العلمي الإنتاج الكلية تدعم وماديا معنويا	173	1	3	1,48	,661
للرزمة وفقا الأساتذة ومنح علاوات صرف يتم المحددة	173	1	3	1,65	,761
في للأساتذة الترقية و التثبيت إجراءات تسيير يتم تأخير ودون المحددة القانونية آجالها	173	1	3	1,99	,814
على للأساتذة تحفيزية شهادات الكلية تمنح تصحيح/إعداد) الإضافية الأعمال في المشاركة (مثلا بها المنظمة المسابقات مختلف	173	1	3	1,46	,686
في الأساتذة مشاركة بمصاريف الكلية تتكفل بشفافية العلمية التظاهرات	173	1	3	1,45	,651
تناسب امتيازات الإجتماعية الخدمات لجنة تمنح الخدمات بأنواعها، المنح (الأساتذة متطلبات مع (...السكن الصحية،	173	1	3	1,51	,587
بأفكارهم الأخذ خلال من الأساتذة الكلية تحفز المشكلات لحل المقترحة	173	1	3	1,57	,612
في الفرص وتكافؤ الموضوعية تتوفر معايير الترقية	173	1	3	2,02	,686
N valide (liste)	173				

العلمية والمؤتمرات الندوات Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المؤتمرات_الندوات	173	8	24	14,71	4,014
N valide (liste)	173				

العبارات حسب العلمية والمؤتمرات الندوات Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الندوات في المشاركة على الكلية تشجع الدولية والمؤتمرات	173	1	3	1,82	,776
بين الزيارات لتبادل جادة محاولات الكلية تبذل الدولية الجامعات مع التدريس هيئة أعضاء	173	1	3	1,52	,695
العلمية والملتقيات الندوات تنشيط الكلية تشجع في أساتذتها لمشاركة عادلة فرص الكلية توفر التي الدراسية والأيام والندوات المؤتمرات تنظمها	173	1	3	2,10	,729
تظاهرات بتنشيط الكلية في البحث مخابر تساهم متنوعة علمية	173	1	3	1,91	,684
والندوات المؤتمرات إختصاص في الكلية تنوع تنظمها التي العلمية والملتقيات	173	1	3	2,05	,680

قائمة المراجع

للنشاطات مخصصة ميزانية على الكلية تتوفر العلمية .	173	1	3	1,64	,746
أوقات في الكلية داخل العلمية التظاهرات تبرمج فيها للمشاركة مناسبة	173	1	3	1,88	,738
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives التعليم تكنولوجيا بعد

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التعليم_تكنو	173	8	22	11,21	3,010
N valide (liste)	173				

Statistiques descriptives العبارات حسب التعليم تكنولوجيا

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
داخل واسع نطاق على الأنترنت شبكة تتوافر الكلية	173	1	3	1,64	,746
التكنولوجية الوسائل توفير على الكلية تحرص التدريسية المحاضرات أجل من الحديثة	173	1	3	1,46	,624
ماهو كل لمتابعة الأنترنت إستخدام الكلية تشجع العلمي والبحث التدريس مجال في جديد	173	1	3	1,57	,693
متخصصة إلكترونية مكتبة على الكلية تتوفر	173	1	3	1,20	,490
مهارة على الأساتذة تدريب على الكلية تحرص الحديثة التكنولوجية الوسائل مع التعامل	173	1	3	1,24	,490
الحديثة العلمية والأجهزة المخابر على الكلية تتوفر	173	1	3	1,34	,575
وامكانيات تسهيلات التدريس قاعات داخل تتوافر التعليمية الأجهزة لاستعمال	173	1	3	1,24	,456
والمواقع البرامج على الإعتماد الكلية تحرص التعليمية العملية لتسهيل الإلكترونية	173	1	3	1,52	,695
N valide (liste)	173				

الملحق رقم (10): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اللقب والاسم	الرقم
دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة الجلفة	عمر بن شريك	01
دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة البويرة	عياش بن شيخ	02
دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة ام البواقي	هشام كربوش	03
دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة قسنطينة	سليمان صبرينة	04
دكتوراه في علم النفس جامعة باتنة 01	السعيد عواشريه	05
دكتوراه في علوم التربية جامعة باتنة 01	راجية بن علي	06
دكتوراه في علم النفس جامعة باتنة 01	حدة يوسف	07
دكتوراه علم النفس المدرسي جامعة باتنة 01	خديجة بن فليس	08
دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم جامعة باتنة	بلقاسم بوقرة	09
دكتوراه في علوم التربية جامعة باتنة 01	محمد ختاش	10
دكتوراه في علوم التربية جامعة باتنة 01	عمار شوشان	11