

## آراء الأساتذة الجامعيين في معوقات تنمية المورد البشري بالجامعة الجزائرية

### University professors' opinions on constraints to human resource development in Algeria

لبييض ليندة\*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة (الجزائر)، labiod-centre-univ-mila.dz

تاريخ القبول: 2022/11/16

تاريخ الإرسال: 2021/10/04

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والاجتماعية التي تعترض عمل المورد البشري في الجامعة الجزائرية، والكشف عن الأسباب الحقيقية التي تؤثر في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و التوصل لمقترحات وتوصيات لمساعدة المسؤولين على الجامعة الجزائرية على اتخاذ القرارات المناسبة. مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان ضم 38 سؤالاً مقسماً على أربعة محاور. وبعد عمليتي التحليل والتفسير الكمي والكيفي بينت نتائج الدراسة أنّ جودة التعليم العالي لا تتحقق إلا بتوفير الظروف المهنية والتنظيمية الإيجابية التي تدفع المورد البشري للإبداع والابتكار، بعيداً عن مشكلات الحياة المادية والاجتماعية. والتي تنقص من طاقة الأساتذة وتعيد توجيه اهتماماتهم إلى مسار آخر.

الكلمات المفتاحية: معوقات؛ مورد البشري؛ تنمية المورد البشري؛ جامعة.

#### **Abstract:**

This study aims to identify the organizational and social obstacles that hinder the work of the human resource in the Algerian university, and to reveal the real reasons that affect the quality assurance of higher education from the point of view of the faculty members, and to reach suggestions and recommendations to help the officials of the Algerian university to take appropriate. Using the descriptive analytical method, by applying a questionnaire that included 38 questions, which was distributed electronically, divided into four axes, after the quantitative and qualitative analysis and interpretation, the results of the study showed that the quality of higher education can only be achieved by providing positive professional and organizational conditions that push the human resource for creativity and innovation, away from the problems of material and social life, which reduce the professors' energy and redirect their interests to another path.

**Keywords;** obstacles; human resource; human resource development; University.

1- مقدمة

يعد التعليم مؤشرا من مؤشرات تنمية المجتمع وتطوره فأضحت مؤسسات التعليم العالي تصنع المعرفة وتقيم جودة أداؤها من خلال وظائف التدريس والبحث العلمي، من خلال رأس مال بشري مؤهل قادر على الإنتاج والإبداع وكل ذلك خدمة للمجتمع وأفراده في جميع المجالات. وقد عرف قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر إصلاحات في النظام لمواجهة التحديات المفروضة على الصعيد المحلي والعالمي متمثلا في تطبيق نظام (ل.م.د) الذي جاء كإصلاح لبعض قواعد التسيير في النظام الكلاسيكي، وفي 2008 نظمت الوزارة مؤتمرا وطنيا للتعليم العالي والبحث العلمي، ومؤتمرا دوليا آخر في جوان 2008 تحت عنوان "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، وقد أوصى المؤتمران بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وفي تاريخ 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل فرقة مكلفة وزاريا بالقرار رقم 167 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي (ciaques). (رقاد، 2014، دص) من هنا بدأ مشروع قيم لإحداث التغيير التنظيمي الذي يتماشى والمعطيات الجديدة للإصلاح متخذنا من المورد البشري الجامعي الذي يعتبر أساس هذه الدراسة والدور الذي يلعبه في ضمان جودة الجامعة وتميزها أساسا لوجودها، لذلك يجب الاهتمام به وإشباع حاجاته قصد تحسين الأداء عن طريق مجموعة من التدابير التي تجعله يتغلب على المعوقات التنظيمية والمادية الاجتماعية التي تحول دون تنمية مهاراته وتجديد طاقاته بما يتناسب وتطلعات الجامعة، حتى يكون عنصر بناء يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

عبر هذا المقال نحاول الكشف عن معوقات تنمية المورد البشري في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعبر عن التحديات البشرية التي يواجهها تطبيق قرار ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي منطلقين من التساؤل المركزي التالي: ما هي معوقات تنمية المورد البشري في الجامعة الجزائرية؟

1-2- التساؤلات الفرعية:

ينطوي هذا السؤال على سؤالين محوريين يحددان معالم هذه الدراسة:

- ما هي المعوقات التنظيمية التي تمثل حاجزا لتنمية المورد البشري في الجامعة الجزائرية؟
  - ما هي المعوقات المادية والاجتماعية التي تقف أمام تنمية المورد البشري في الجامعة الجزائرية؟
- فرضيات الدراسة:

في محاولة لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يخضع المورد الجامعي في الجامعة الجزائرية إلى معوقات تحد من تنميته واستقراره.

### الفرضيات الجزئية:

-تمثل المعوقات التنظيمية حاجزا سلبيا لتنمية المورد البشري في الجامعة الجزائرية.  
- يعاني المورد البشري في الجامعة الجزائرية من جملة من المعوقات المادية والاجتماعية.

#### 2-2-أهداف البحث:

-الكشف عن الأسباب الحقيقية المؤثرة في ضمان جودة التعليم العالي.  
-الكشف عن أهمية المورد البشري في المنظمة الجامعية والدور الذي يلعبه في الدفع بعجلة التطوير والاستقرار التنظيمي.  
-الكشف عن المعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

-التوصل إلى مقترحات وتوصيات تساعد القائمين على الجامعة الجزائرية في اتخاذ القرارات المناسبة لضمان الجودة في الجامعة.

#### 2-3-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

-البحث في حيثيات موضوع من مواضيع الساعة وهو كيفية تحقيق نظام الجودة في الجامعة الجزائرية.

-الاطلاع على آراء النخبة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في فئة الأساتذة الجامعيين وتحليلها وتفسيرها.

-البحث في واقع العمل الجامعي خاصة المعوقات التي تحول دون تطوير الكفاءات التي تؤهلهم لمواجهة تحديات التغيير والتطوير بما يعزز من جودة مؤسسات التعليم العالي.

-البحث في القاعدة الأساسية لضمان جودة التعليم العالي وخلفياتها والآثار الناتجة عنها وهي الحياة المهنية والاجتماعية على حد السواء.

#### 2-4-الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة المرجع الفكري لأي باحث مهما كانت درجته العلمية، وفي هذه الدراسة اعتمدنا على دراسات تطرقت للمتغيرين المركزيين لدراستنا وتمثلت في:

-الدراسة الأولى: للباحثة جعيجع وفاق بعنوان إستراتيجية الدولة الجزائرية في تنمية المورد البشري في أقسام محو الأمية دراسة ميدانية بمدينة المسيلة، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة مين دباغين بسطيف 2، الجزائر، 2017/2018.

تمثلت إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع إستراتيجية الدولة الجزائرية في تنمية المورد البشري؟

حاولت من خلالها الباحثة تشخيص الوضع في أقسام محو الأمية وتسليط الضوء على العناصر الفاعلة في هذه الإستراتيجية مستخدمة المنهج الوصفي واستبياننا ضم 72 سؤالاً موزعة على عينتين الأولى خاصة بالمعلمين والثانية بالدارسين بأقسام ملحقة ديوان محو الأمية في مدينة مسيلة ومن نتائج الدراسة: يلعب تنوع أساليب تنمية المورد البشري دورا كبيرا في تنمية المورد البشري، وهناك تقدم ضئيل في إستراتيجية تنمية المورد البشري بأقسام محو الأمية ميدان الدراسة.

-الدراسة الثانية: للباحث بوعزة أحمد بعنوان المحددات الاجتماعية والمهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة تمنراست مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التربية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الظروف المهنية والاجتماعية التي يعيشها الأستاذ وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لديه، منطلقة من تساؤل مركزي مفاده: هل توجد علاقة ارتباطيه بين المحددات الاجتماعية المهنية والرضا الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي بمدينة تمنراست معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي وعينة قدرها 150 تم انتقاء مفرداتها بإتباع العينة الطبقية العشوائية فكانت أهم نتائجها: وجود علاقة طردية بين المحددات المهنية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في مدينة تمنراست وبهذا نتأكد من ارتباط العوامل والمحددات المهنية من أجر وعلاقات اجتماعية، ونظام التحفيز، والاستقرار الوظيفي، وتوقع الدور داخل الوظيفة، والمناخ العام للوظيفة كلها عوامل ترتبط بالرضا العام عن الوظيفة.

-الدراسة الثالثة: للباحث مسعود لجيبي مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم بعنوان الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري -دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور- بقسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة زيان عاشور الجلفة عام 2019-2020.

تناولت العلاقة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري منطلقاً من التساؤل التالي: هل تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري ، وإتباع المنهج الوصفي كان مجال الدراسة يتمثل في جامعة جزائرية وهي جامعة زيان عاشور بتوزيع استبيان على 160 مفردة من العمال والإداريين وكانت من بين النتائج المتحصل عليها: أن العامل في الجامعة يفضل أن يعمل في بيئة تكون الرقابة فيها مرنة بعيدة عن العقوبات والمحاسبات كما أن وضوح اللوائح التنظيمية يساعد على انجاز العمل في الأوقات المحددة ويساعد على التحكم في وقت العمل.

### 2-تحديد المفاهيم:

يعتمد كل بحث علمي على مجموعة من المصطلحات الأساسية التي تحدد مساره النظري والتطبيقي، سعياً لتكوين نظرة معرفية تساعد في تحديد الأبعاد الإجرائية للدراسة كلها، لذلك عمدنا إلى توضيح أهم المصطلحات في بناء هذا البحث وهي:

## 2-1-المعوقات:

المعوق هو شيء يمنع المعلم عن استخدام الوسائل التعليمية في التدريس، سواء كان هذا الشيء مادياً كنقص في الوسائل التعليمية وموادها، وتجهيزاتها، وأدواتها، أم معنوياً مثل كسل المعلم عن الاستخدام بسبب عدم معرفته، أو ضيق الوقت، أو فكرته عنها، أو عدم وجود المقابل المعنوي كالتشجيع والترقية. كما أن هناك أموراً كثيرة تمنع المعلم عن استخدام الوسائل منها نظام المدرسة، والمنهج الدراسي، ونظام الإدارة، والتوجيه الفني، ونظام حجرة الدراسة وغيرها. ( الشحات، <https://alrohamablogspot.com> تاريخ الزيارة 2020/8/5).

في تعريف آخر للمعوقات: "كل عقبة أو مشكلة تقف في وجه شيء سواء كانت صغيرة أو كبيرة، داخلية أو خارجية، وتكون المعوقات أعم وأشمل من العقبات والمشكلات". (البايانوني، 1996، ص 16).

والمعوق هو كل ما من شأنه أن يعيق عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، سواء تعلق الأمر بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية أو الجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة أو الجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق نظام ضمان الجودة والخاص بجانب مقاومة تطبيق النظام وأسبابها. وهي تنقسم إلى:

### -المعوقات التنظيمية:

تدل على مجموعة المشكلات التنظيمية التي تواجه الأستاذ في المنظمة الجامعية سواء ما تعلق بالقيادة وأنماطها وتأثيراتها على الأداء المهني، عملية اتخاذ القرارات والاشتراك فيه، الأدوات والوسائل البيداغوجية اللازمة للتعليم والبحث.

### -المعوقات المادية والاجتماعية:

هي تلك النقائص التي تنعكس على الحياة الشخصية للأستاذ والمركز الاجتماعي له، لتتأثر قراراته وتختلف اهتماماته والتي يمكن تجسيدها في الأجر أو الراتب والإمتيازات، السكن وامكانية الحصول عليه، البعد عن مكان الإقامة.

## 2-2-المورد البشري:

تعتمد كل المنظمات على موارد مختلفة في التعبير عن وجودها وخدماتها وتتمثل هاته الموارد في الموارد المادية المتعلقة بالهيكل التنظيمي ووسائله وبيئته وتواجده، والموارد البشرية التي تحرك النوع الأول وتستخدمه لتحقيق أهداف المنظمة، ومن التعاريف الدالة على هذا المصطلح:

### 2-3-تنمية المورد البشري:

-تعرف على أنها أية عملية أو نشاط إما أن تكون هذه العملية في البداية أو على الأمد البعيد ولها القدرة على العمل على أساس المعرفة، الإنتاجية والرضا، وسواء أكان بتحقيق منافع للأشخاص

أم للفريق أم على مستوى المنظمة أو المجتمع أو الوطن أو حتى الإنسانية ككل". (قلال، 2016، ص92).

-تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة ود القدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقت وجهوده (اللوزي، 2000، ص87).

من خلال ما ورد في التعاريف المتعددة والسابقة للمصطلح نخلص إلى أن تنمية المورد البشري هي " عملية تدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمات للمساهمة الفعلية والإيجابية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمع ما وتشكيل سلوكيات جديدة تساعد على تحقيق الاستقرار والاستمرار العام للمنظمة"

**2-4-الجامعة:**

تعد الجامعة المكان الفعلي لتحقيق وتطوير المعرفة لدى أفراد المجتمع لذلك حظيت باهتمام الباحثين فكان من بين المفاهيم الدالة عليها:

-الجامعة في الجزائر مؤسسة تعليمية تتكون من ثلاث أبنية أولها البنية البشرية والتي تتكون بدورها من العمال الإداريين، العمال البسطاء، الأساتذة وأخيرا الطلاب والثانية هي البنية القانونية والمتمثلة في البنية المادية تتمثل في الهياكل والأبنية والمنشآت الموجودة للقيام بعدة وظائف أهمها الوظيفة التعليمية، الإدارية، البحثية والثقافية. (عرعور، 2013، ص189).

-التعريف الإجرائي للجامعة: "مؤسسة اجتماعية تعليمية وجدت لتلبية خدمات نوعية، تساهم في تطوير المجتمع والتعبير عنه لأنها مصدر مهم لصنع الموارد البشرية المؤهلة علميا وأخلاقيا والصانعة لأمل وقيمة البلد التي وجدت فيه ولأجله."

**3- منهج الدراسة:**

سعيا لتجميع البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات المطروحة حول معوقات تنمية المورد البشري في الجامعة الجزائرية، وتناول الظاهرة بصورة مفصلة حتى يسهل استيعابها وتحليلها لاستخلاص أحكام ونتائج يمكن تطبيقها تم تطبيق المنهج الوصفي لأنه أحد الأساليب الناجحة في تجميع البيانات والمعطيات الكمية من خلال تجميع المادة العلمية اللازمة لتكوين نظرة معرفية تعبر عن قيمة الظاهرة وأهميتها بالاطلاع على مختلف المصادر والكتب والدراسات.

**4-مجالات الدراسة:**

-المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بجامعة من الجامعات الجزائرية المتواجدة بالشرق الجزائري وهي جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

-المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة على فترات مقسمة بين خطوات منهجية أساسية أهمها عملية جمع المعطيات الميدانية اللازمة للدراسة والتحليل خلال سنة 2020.

المجال البشري: تمثل المجتمع الأصلي للدراسة في أعضاء هيئة التدريس على اختلاف تخصصاتهم وجنسهم وأقدميتهم باعتبارهم المورد البشري الأساسي والفاعل في تحقيق جودة التعليم العالي.

#### 5-مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في الأساتذة الجامعيين المثبتين في مناصبهم بالمركز الجامعي والمقدر عددهم ب 320 وموزعين على ثلاثة معاهد:

-معهد العلوم والتكنولوجيا 153 أستاذا وأستاذة

-معهد آداب واللغات 87 أستاذا وأستاذة

-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 62 أستاذا وأستاذة

بما أن كل بحث علمي يعتمد على اختلاف تخصصه وأهدافه على المعاينة في عملية التطبيق لجمع المعلومات وتفسيرها وهذا لصعوبة الإلمام بالمفردات الكلية للمجتمع المدروس، ونظرا لخصوصية الوضع الصحي الذي يمر به العالم عموما والجزائر أيضا، ولصعوبة الاحتكاك والتواجد الاجتماعي في الجامعة، تم جمع مفردات العينة بطريقة عشوائية متواصلين الكترونيا مع كل الأساتذة المتفاعلين لتقدر الردود المسترجعة ب 60 استبيانا مكتمل الإجابات.

#### 6-أدوات جمع البيانات:

على اختلاف البحوث العلمية المقدمة والمناهج المستخدمة تتعدد أدوات جمع البيانات بين المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وفي هذه الدراسة وباعتبارها دراسة وصفية تم استخدام استبانة مكونة من 38 سؤالاً تم توزيعها الكترونيا، وعبر مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالأساتذة، سعيا لجمع أكبر عدد ممكن من الردود والإجابات اللازمة للتحليل والبحث في حيثيات المشكل المطروح. وتمثلت محاورها في:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية ويضم 4 أسئلة

المحور الثاني: يدور حول المعوقات التنظيمية ودورها في عرقلة تنمية المورد البشري في الجامعة الجزائرية ويضم 19 سؤالاً.

المحور الثالث: يهدف لمعرفة الأسباب المهنية والاجتماعية التي تحول دون تنمية المورد البشري في الجامعة ويضم 17 سؤالاً.

#### 7- النتائج

بعد تحديد مجالات الدراسة ومجتمع البحث نأتي إلى عملية عرض وتحليل البيانات وإعطاء الأرقام دلالات كيفية وقد اتبعنا في دراستنا هذه أسلوبين:

الأسلوب الكمي: وظف في تجميع الإجابات وحساب التكرارات والنسب المئوية لكل واحدة منها.

الأسلوب الكيفي: وهو أساس قيام الدراسات الوصفية والعلمية حيث لا تستقيم البحوث دون

تخطي الأرقام إلى الدلالات التي تعبر عنها في محاولة لتفسيرها واقعا.

1-7- عرض نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية

-متغير الجنس ومتغير الأقدمية.

المتغير الاحتمال		الجنس		الأقدمية	
		ت	%	ت	%
ذكر	35	58.33	من 1 إلى 5 سنوات	09	15
أنثى	25	41.67	من 6-10 سنوات	21	35
المجموع	60	100	11 سنة فما فوق	30	50
				المجموع	60

المصدر: من إعداد الباحثة

تدل المعطيات الواردة في الجدول أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 58.33%، ولكن غير بعيد عن هذه النسبة جاء في المرتبة الثانية فئة الأستاذات بتكرار قدره 25 وممثلا بنسبة 41.67%، وهذا يدل على تواجد الفرصة للعنصر النسوي بنسبة لا تختلف وليست بعيدة عن الرجال في العمل الجامعي، لأن المجال مفتوح للمؤهل علميا. كما أن معظمهم ذوو خبرة مهنية تعبر عن أفق فهمهم للمحيط الجامعي سواء الأساتذة أو الأستاذات بتكرار قدره 30 من المجموع العام ونسبة 50% من النسبة الكلية، وهذا ما يساعدنا في الكشف عن آليات التفاعل والعلاقات ونمطها في مؤسسات التعليم العالي.

-متغيري الحالة المدنية وعدد الأولاد

المتغير الاحتمال		الحالة الاجتماعية		عدد الأولاد	
		ت	%	ت	%
متزوج	51	85	لا يوجد أولاد	02	3.33%
أعزب	09	15	من 1 إلى 3 أولاد	38	63.33%
المجموع	60	100	من 4 أولاد فما فوق	20	33.33%
				المجموع	60

المصدر: من إعداد الباحثة

نلمس من النتائج المحصل عليها في الجدول والخاصة بمتغيري الحالة المدنية وعدد الأولاد أن 51 من الأساتذة هم متزوجون وهذا يدل على حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم من جميع النواحي، إضافة إلى أن أغليبتهم والمقدرون ب 38 أستاذا يبلغ عدد أطفالهم من 1 إلى 3، لتكبر

## لبيض ليندة

المسؤولية المعنوية والمادية لتجعل من الجامعة ومهنة التعليم التي يمتنونها أمام تحد عميق يكمن في الموافقة بين القيمة العلمية والاحتياجات الاجتماعية والمادية.

### 2-7- عرض نتائج المحور الثاني: المعوقات التنظيمية

الرقم	السؤال	احتمالات الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
البعد الأول: الرقابة الإدارية وتنمية المورد البشري				
01	ما هي أهم مجالات الرقابة في جامعتكم	-الموارد المالية -الموارد البشرية	25 35	%41.66 %58.33
02	ما هي أهداف الرقابة في الجامعة وفقا لرأيكم	-التأكد من الأداء الفعلي -معرفة المشكلات التي تعيق العمل -اكتشاف المعلومات الحقيقية	39 15 06	%65 %25 %10
03	ما نوع الرقابة التي تخضعون لها	-رقابة سابقة -رقابة متزامنة -رقابة لاحقة	21 30 09	%35 %50 %15
04	هل الرقابة تتم بصفة	-مفاجئة -دورية -مستمرة	13 20 27	%21.67 %33.33 %45
05	ما هي أساليب الرقابة المستخدمة	-الملاحظة الشخصية -التقارير -نسبة انجاز العمل	15 19 26	%25 %31.67 %43.33
06	ماهي معوقات نجاح عملية المراقبة	-نقص تدريب المنفذين -الرقابة الزائدة -عدم الحيادية	11 20 29	%18.33 %33.33 %48.33
البعد الثاني: القيادة وتنمية المورد البشري				

آراء الأساتذة الجامعيين في معوقات تنمية المورد البشري بالجزائر

30%	18	-الفنية	هل يركز القائد على	07
8.33%	05	-العلاقات الإنسانية	المهارات	
61.67%	37	-الإدارية		
91.67%	55	-المكيل والإنتاج	هل تنصب اهتمامات	08
8.33%	05	-الاهتمام بالفرد	القيادة على	
16.67%	13	-الإتصال الاقناعي	ما هي مهارات الاتصال	09
16.67%	10	-فعالية الكلام	السائدة في القيادة	
61.67%	37	-فعالية الكتابة		
36.67%	22	-زيادة الإنتاج	ما هي أهم أهداف	10
51.67%	31	-استقرار المنظمة	القيادة الإدارية	
11.67%	07	-تحسين العلاقة مع		
		الأساتذة		
13.33%	08	-الأسلوب التفاوضي	ما هي أساليب معالجة	11
21.67%	13	-أسلوب الأمر المستتر	القائد للمشكلات	
65%	39	-أسلوب الأمر الصريح	التنظيمية	
البعد الثالث: التدريب وتنمية المورد البشري				
20%	12	-داخل الجامعة	هل تخصص الجامعة	12
-	-	- خارج الجامعة	دورات تدريبية	
80%	48	- خارج الوطن		
33.33%	20	-كافية	هل مدة العملية	13
66.67%	40	- غير كافية	التدريبية	
48.33%	29	-حل المشكلات التي تواجهك	ماهي مخرجات العملية	14
33.33%	20	-تنمية المهارات والمعارف	التدريبية بالنسبة إليك	
18.33%	11	-وتجديدها		
		-تسهيل عملية أداء		
		الوظائف		
75%	45	-ضيق وقت التدريب وعدم	ماهي المشكلات التي	15
		كفايته	واجهتك أثناء التدريب	

## لبيض ليندة

25%	15	-عدم ملائمته لاحتياجاتي		
80%	48	- تطوير المهارات والقدرات	هل نقص برامج	16
20%	12	-الخبرة المهنية	التدريب ينعكس على	
83.33%	50	-ثقافة وتنظيم الجامعة	هل تراعي الجامعة في	17
16.67%	10	-تعزيز عمليتي التعليم والتطوير	برامج التكوين	
21.67%	13	-نقص الأداء وانخفاض الإنتاجية	ما هي أبعاد قصور التكوين في تنمية المورد البشري	18
41.67%	25	-كثرة المنازعات		
36.66%	22	-توتر العلاقة بين الإدارة والأفراد		

### المصدر: من إعداد الباحثة

### عرض نتائج البعد الأول: الرقابة الإدارية وتنمية المورد البشري

في محاولة تحليلية لأفكار هذا البعد والتي تمارس تأثيراً وجماً على تنمية المورد البشري في الجامعة أشار ما يعادل 58.33% من الأساتذة أن أهم مجالات الرقابة تتمثل في الرقابة على الموارد البشرية للتأكد من مستوى أداء العاملين وانضباطهم ومدى تقيدهم بالسياسات المتبعة، وغير بعيد عن ذلك تأتي في المرتبة الثانية الرقابة على الموارد المالية للتأكد من توفر الإمكانيات المالية وصلاحيات المعدات اللازمة لاستقرار الجامعة واستمرارها لتحافظ على مكانتها الاجتماعية والتعليمية التي وجدت لأجلها، كما أكد ما يعادل 39 أستاذاً أن الهدف الرئيسي للرقابة في عملهم هو التأكد من الأداء الفعلي بالوقوف على ممارسات كل أستاذ في حدود متطلبات العمل المنسوبة إليه لتقييمها، من خلال الخضوع لأنواع مختلفة من الرقابة والتي تمارسها الإدارة وعلى رأسها الرقابة المتزامنة كعمليات التفتيش في بداية العام الجامعي وغيرها لتتم مراقبة حيثيات العمل المنجزة ومستوى الإنجاز، وتأتي في المرتبة الثانية الرقابة السابقة بنسبة 30% للتحقق من توفر جميع الوسائل والمتطلبات اللازمة للعمل لتقل الاختلافات بين ما أنجز بالفعل وما خطط لإنجازه.

أما عن أساليب الرقابة الممارسة في الجامعة فقد تصدرت المرتبة الأولى فئة نسبة انجاز العمل بنسبة 49.33% من أجل مراقبة ما حقق من خطط وبرامج العمل المسندة على الأساتذة متبوعة بالتقارير الرسمية المقدمة من طرف الأساتذة حول المهام المسندة إليهم وهي تدخل ضمن المعاملات الكتابية القانونية التي تركز على الإنجاز والأداء ومدى توافقهما وأهداف العمل واستراتيجياته. ومع ذلك يعاني النظام الرقابي في الجامعة من مقاومة الأساتذة ويرجع هذا إلى

عوامل رئيسية تعبر عن فشل نظام الرقابة وقد جاء في المرتبة الأولى عامل عدم الحيادية والذي جاء بنسبة 48.33% حيث تدخل العوامل الذاتية في تقدير وتقييم عمل الأساتذة مما يجعلهم لا يقبلون بها، كما احتلت المرتبة الثانية إجابة الرقابة الزائدة والتي وردت بنسبة 33.33% في رد فعل بعض الأساتذة حول حدة الرقابة المفروضة والمستمرة مما يجعلهم يرفضونها وأيضا ويسعون للتمرد عليها.

#### عرض نتائج البعد الثاني: القيادة وتنمية المورد البشري

دلت الإجابات الواردة في الجدول والمعبرة عن علاقة القيادة وأنماطها بتنمية المورد البشري والدور الذي تلعبه في عملية التطوير أو العكس، حيث أجاب 40 أستاذا أن النمط السيادي القائم هو القيادة الديمقراطية بنسبة 66.67% ولكن هذا لا يمنع من وجود بوادر لنمط القيادة السلطوي في بعض الأمور الخاصة بالتسيير واتخاذ القرارات ليعبر فئة منهم بوجود فعلا النمط القيادي التسلطي بنسبة 33.33%، كما أن الهم الوحيد للقيادة هو المهارات الإدارية لضمان سيرورة العمل والإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن العلاقات الإنسانية والتي وردت بنسبة 8.33% في حين أنها تعتبر أساس تنمية المورد البشري ونجاح المنظمة واثبات وجودها فأينما غابت العلاقات والتفاعل الإيجابي بين الأساتذة والإدارة أينما وجدت بوادر الصراع والاختلاف في الرأي والقرار. كما أكد ما يعادل 91.67% من الأساتذة أن الهم الوحيد للإدارة هو الحفاظ على الهياكل التنظيمية واستقرار الوضع العام ليأتي في المرتبة الأخيرة الإهتمام بالفرد وانشغالاته وتطوير قدراته وهذا ما عبرت عنه نسبة 8.33%. وسعيا لتحقيق كل هذه الأهداف يسعى القائد للتميز عن الآخرين في محاولة لفرض وجوده وإيصال المعلومات للمرؤوسين على اختلاف درجاتهم يركز على استخدام مهارات الكتابة اللغوية والإدارية في نفس الوقت وهذا ما عبر عنه 37 أستاذا بنسبة 61.67% لتحل المرتبة الثانية الإقناع بمخاطبة عواطف وعقل المرؤوسين بغرض التأثير في اتجاهاتهم أو سلوكياتهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 21.67% لهذا تسعى القيادة الإدارية إلى السعي إلى استقرار المنظمة أولا بنسبة 51.66% وزيادة الإنتاج ثانيا لتحل إجابة تحسين العلاقة مع الأساتذة في المرتبة الأخيرة والتي عبرت عنها نسبة 11.67% وإثباتا لهذا يستخدم القائد أسلوب الأمر الصحيح في تعاملاته واستراتيجيته في العمل معتمدا على سلطاته الإدارية وهذا ما عبرت عنه نسبة 65% متبوعا بالأسلوب الثاني وهو أسلوب الأمر المستتر بنسبة 21.67% حيث يقدم أوامره في شكل اقتراحات تحمل في طياتها ضرورة التنفيذ/

#### عرض نتائج البعد الثالث: التدريب وتنمية المورد البشري

يساهم التدريب في تنمية المورد البشري بتطويره وتجديد مهاراته وفي محاولة للإطلاع على جهود الجامعة في تحقيق هذا الهدف أجاب 80% من الأساتذة أنهم يستفيدون من دورات تدريبية مجسدة في منح أغلبها خارج الوطن في شكل تربية قصيرة المدى وطويلة المدى تمنح بحسب

## لبيض ليندة

معايير مختلفة في كلتا الحالتين، تتمثل مدتها في شهر أو 18 شهرا مخصصة لاستكمال أطروحة الدكتوراه، وفي توسيع المعارف وتوسيع العلاقات والاطلاع على مميزات العمل الجامعي في دول عربية وأجنبية ليجيب 66.67% من الأساتذة أن المدة غير كافية بالنظر لاتساع عملية البحث العلمي وحجم المهمة العلمية الملقاة على عاتقهم، ومع ذلك أكد 48.33% أن هذه الدورات تسمح بحل المشاكل العلمية التي قد يتعرض لها الأستاذ الباحث وهو يسعى لدراسة مشكلة معينة، إضافة إلى الحصول على المراجع العلمية وشراؤها، مع تنمية المهارات والمعارف وتجديدها وهذا ما دلت عليه نسبة 33.33% ، ومع ذلك يتعرض الباحث لمشكلات أساسية كضيق الوقت المخصص للتدريب كما أشرنا سابقا بنسبة 75% وعدم ملائمتها للاحتياجات العلمية من جهة أخرى كالتوجه مثلا إلى جامعة في بلد ما لا تتوفر على المعلومات المرتبطة بموضوع بحثه، لأن الجامعة تراعي بالدرجة الأولى ثقافة وتنظيم الجامعة والذي يسير وفق تعليمات تنظيمية معينة كما أشار 83.33% من الأساتذة ليعاني المورد البشري من قصور في التكوين فتكثر النزاعات بيت الأساتذة، وبين الأساتذة والإدارة وهذا ما ورد في إجابة 25 أستاذا لتتوتر العلاقة وتفقد قيمتها وفائدتها في تطوير الجامعة والمحافظة على وجودها وهذا ما عبرت عنه نسبة 36.66%.

### 4-7- عرض نتائج المحور الثالث: المعوقات المادية والاجتماعية

الرقم	السؤال	احتمالات الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
<b>البعد الأول: الأجر وتنمية المورد البشري</b>				
19	ما هي معايير المعتمدة للترقية	-الكفاءة المهنية -الأقدمية -المحسوبية	05 55 -	8.33 91.67
20	هل يتوافق الأجر مع المجهود المقدم	-نعم -لا	11 49	18.33 81.67
21	هل يغطي الأجر المتحصل عليه كل احتياجات الأسرة	-نعم -لا	02 58	3.33 96.67
22	هل تلجأ للاستدانة لتغطية طلبات الأسرة	-نعم -لا	32 28	53.33 46.67
<b>البعد الثاني: السكن وتنمية المورد البشري</b>				
23	هل تملك سكنا ملكا لك	-نعم -لا	17 34	28.33 56.67

آراء الأساتذة الجامعيين في معوقات تنمية المورد البشري بالجزائر

15	09	-نعم	هل تستطيع شراء مسكن	24
85	51	-لا	مستقل براتبك	
23.33	14	-نعم	هل مسكنك يتناسب والجو	25
76.67	46	-لا	البحث العلمي	
البعد الثالث: مدى قرب المورد البشري من جامعة العمل				
58.33	35	-نعم	هل تقطن بالقرب من جامعة	26
41.67	25	-لا	عملك	
73.33	44	-نعم	هل عملت بجامعات في ولايات	27
26.67	16	-لا	أخرى (منحة)	
33.33	20	-فعاليتك المهنية	هل يؤثر البعد الجغرافي لمكان	28
66.67	0	-قوتك الجسدية	العمل	
28.33	17	-مادية	ما طبيعة الحوافز التي تتلقونها	29
71.67	43	-معنوية		
13.33	08	-خدمات صحية	ما هي الخدمات الاجتماعية التي	30
86.6	-	-خدمات الإطعام	تستفيدون منها	
7	-	-خدمات النقل		
	2	-خدمات الترفيه		
البعد الرابع: جماعات العمل والحياة وتنمية المورد البشري				
36.67	22	-الوهن النفسي	ضعف الانتماء والروابط	31
63.33	38	-عدم الثقة في الوسط الاجتماعي	الاجتماعية يؤدي	
75	45	-الصراع مع الآخر	اختلاف الانتماء الجغرافي عن	32
25	15	-الشعور بالاعتراب	زملاءك يؤدي	
35	21	-نعم	هل تعرضت للتعنيف في مجال	33
65	9	-لا	العمل	

## لبيض ليندة

63.33			هل تؤثر علاقاتك الأسرية على علاقاتك المهنية	34
36.67	8	-نعم -لا		
	2			
81.67	49	نعم	هل تشعر بقيمة مكانتك في البناء الإجتماعي	35
18.33	11	لا		

نأتي في عرض معطيات هذا المحور إلى الكشف عن المعوقات المادية والاجتماعية التي تعرقل من تنمية المورد البشري وعلى رأسها الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ والآثار المترتبة عنه حيث أدلى ما يعادل 91.67% من الأساتذة أن معيار الترقية العلمية ومنه ارتفاع الأجر هو الأقدمية فارتفاع الراتب مرتبط بالأقدمية والدرجة العلمية التي يتحصل عليها الأستاذ، لذلك يبقى الأجر ضعيفا ولا يتوافق مع حجم المهام التي يقومون بها وهذا ما مثلته نسبة 81.67% من النسبة العامة لأنه لا يوفر لهم إمكانية تلبية الاحتياجات المختلفة لأسرهم من معيشة وتعليم لأطفالهم وصحة..الخ، وحتى يلجأ البعض منهم إلى الاستدانة خاصة أولئك الذين لديهم أولاد عدة وزوجاتهم ماكنات بالبيت وهذا ما أكده 32 من أفراد العينة.

وكعائق أيضا من معوقات تنمية المورد البشري في الجامعة مشكل السكن والذي يشغل بال العديد من الأساتذة خاصة وان أغلبهم لا يملكون سكنات ملكا لهم حسب إجابة 34 أستاذا أين يبقى ذهن هذا الأخير مشغولا بأكبر مشكل في حياته الاجتماعية خاصة وأن الراتب ضئيل لا يسمح له حتى بشراء مسكن مستقل وهذا ما دلت عليه نسبة 85 مما يجعل الكثيرين منهم إلى الإيجار في سكنات ملكا للآخرين وبثمن مرتفع لذلك تنعدم في كثير من الأحيان الشروط المناسبة والمشجعة للبحث العلمي.

إضافة إلى عائق السكن فيه عائق آخر يتمثل في البعد الجغرافي عن مكان العمل فبالرغم من أن أغلبية أفراد العينة يقطنون في ولايات عملهم إلا أن نسبة منهم مقدره ب 73.33% كانوا يدرسون في جامعات خارج نطاق سكنهم مما يضطرهم للسفر وتحمل الإرهاق الجسدي والنفسي وهذا ما مثلته نسبة 66.67% من النسبة الكلية أقلها مسافة 120 كلم ذهابا فقط فمن الطبيعي أن ينعكس ذلك على الأداء المهني وتنمية المهارات التعليمية.

نأتي إلى بعد آخر له من التأثير ما لا يقل عن باقي العوامل وهو الجماعات التي يعيش فيها الأستاذ متمثلة أولا في جماعات العمل أين يفقد الكثير الثقة في الوسط الذي ينتمون إليه ويعملون فيه وعبرت عن ذلك نسبة 63.33% لتضعف الروابط والشعور بالانتماء بهذه الجماعات، وخاصة في وسط الاختلافات الجغرافية والإيديولوجية أين نجد درجة الصراع عالية بنسبة 75 فيلجأ كل طرف إلى التعبير عن وجوده وفرضه لأفكاره ومعتقداته ولو على حساب الآخر، كما تنتشر ظاهرة

التعريف من وجهة نظر 35 أستاذا وتبرز في سلوكيات ملموسة وأخرى معنوية ترتبط بحجة التقصير في أداء العمل، ليجعل الأستاذ محبطا من طرق التعامل معه خاصة وأنه محور تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي، وكما للجماعات الخارجية تأثيرا واضحا في تنمية المورد البشري تلعب الأسرة والعلاقات السائدة فيها دورا بالغا في توفير الجو العائلي والعلاقات الإيجابية السليمة التي تدفع بالأستاذ إلى العمل النوعي وإبراز الذات وهذا ما دلت عليه نسبة 63.33% لتنعكس على القيمة العلمية والمهنية التي تعبر عن مكانته المميزة والتي توصل إليها بعد جهد كبير من العمل والاجتهاد وهذا ممثلا في نسبة 81.67% .

#### 8- خاتمة:

بعد استكمال معطيات هذه الدراسة التي حاولنا من خلالها تسليط الضوء على أهمية المورد البشري في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي باعتباره المحور الأساسي لنجاح العمل الجامعي، فركزنا على معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية الفردية (الأستاذ) والتنمية الجماعية (الجامعة)، لذلك فإن سياسة التطوير والتغيير بتحقيق مسعى مؤسسات التعليم العالي هو توفير المتطلبات الضرورية للحياة المهنية والاجتماعية والتي فصلنا في تحديدها في فرضيات الدراسة لتعبر النتائج الميدانية على أهم المعوقات والمتمثلة في:

#### المعوقات التنظيمية

✓ تعد الرقابة الإدارية بالنسبة للموارد البشرية أهم مجالات اهتمامها وهذا للتأكد الفعلي فقط من الأداء الوظيفي في فترات متزامنة مع أوقات العمل وبصفة مستمرة مركزة على نسبة انجاز العمل مما يجعل الأساتذة يشعرون بجانبها السلي لأنها زائدة ويقوم بها أفراد غير مؤهلين. لتتحول من مؤشر إيجابي لتدعيم الجامعة إلى مؤشر سلبي يخنق القدرات المهنية ويشكك في قيمتها ومصداقيتها. وهذا ما أكدته دراسة.....حيث أثبتت أهمية الرقابة ولكن بصفتها اللينة وليست المتسلطة ، بتدعيم نوع معين من الرقابة وهو الرقابة عن طريق الملاحظة فقط دون التنبيه.(لجيجي، 2020، ص373).

✓ بالرغم من أن النمط القيادي السائد في الجامعة هو النمط الديمقراطي إلى أنه فيه سلوكيات تنقص من فائدة هذا النمط في الجامعة لأن القائد دائما يركز على المهارات الإدارية التي تضمن انجاز العمل وتفضيل الهيكل والإنتاج عوض الاهتمام بالفرد مستخدما مهارة الاتصال المجسدة في فعالية الكتابة لأنها القانون في حد ذاته لضمان استقرار المنظمة، باستخدام أسلوب الأمر الصريح القائم على الأوامر والتعليمات. وهنا تحولت القيادة من صورتها الإيجابية في عملية التسيير والتطوير إلى الممارسة السلبية التي تعيق تنمية الأساتذة وتدفع بهم إلى الدخول في صراع مع القائد ليصبح همهم الوحيد هو الدفاع وهمه الوحيد هو الآخر هو التسلط.

## المعوقات المادية

✓ يستفيد الأساتذة من دورات للتكوين والتدريب خارج الوطن تنظمها الجامعة لتعزيز ثقافتها التنظيمية في التسيير ولكنها ليست كافية نظرا لضيق الزمن المخصص لها ولأنها غير متاحة للجميع لينعكس كل ذلك على تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالأستاذ ليخلف أثارا سلبية أهمها كثرة النزاعات وتوتر العلاقة بينه وبين الجامعة، وقد أثبتت دراسة جعيجع وفاق كما أشرنا لها أنفا أن للتدريب دورا هاما في جعل المعلم يتعامل مع المواقف والمشكلات حيث تلقى 79 من المعلمين دورات تدريبية مما يدعم أدائهم.

✓ تعتمد جودة التعليم العالي على المورد البشري الفعال الذي يعيش حياة مادية واجتماعية مقبولة تؤهله للعمل والبحث عن الأفضل، وفي هذا الصدد جل الأساتذة غير راضيين على الأجر الذي يتقاضونه لأنه لا يغطي احتياجاتهم وأسرههم بل والكثير منهم يلجأ إلى الاستدانة المعوقات الاجتماعية.

✓ النسبة الأكبر من الأساتذة لا يملكون سكنات تريحهم من الإيجار والتنقل من منزل لآخر ولا حتى الشراء أما السكنات الوظيفية هي صيغ مؤقتة مربوطة بحياة الأستاذ أو عمله بالجامعة مؤكداين بذلك على أن لحجم السكن أثر على مستوى الأداء وهذا ما أكدته دراسة بوعبزة أحمد أن الكثير من الأساتذة يعاني من أزمة السكن وغلاء أسعار الكراء. (بوعبزة، 2020، دص) بالرغم من كون الكثير من الأساتذة امتهنوا مهنة التعليم الجامعي واكتسبوا أقدمية مثلتها سنوات عملهم في جامعات مختلفة إلا أنهم لا يستفيدون من خدمات اجتماعية تعينهم على الحياة ومتطلباتها.

✓ يعيش الأستاذ في صراع دائم مع جماعات العمل نتيجة الاختلاف الراجع إلى الانتماء الجغرافي أو الاختلاف في المصالح مما يجعله يشعر بعدم الثقة في الأشخاص والوسط، إضافة إلى تعرضه للتعنيف خاصة المعنوي الذي يترك أثارا نفسية تنعكس على عمله، وغير بعيد عن ذلك تلعب الأسرة دورا بالغ الأهمية في تنمية روح العمل والتطور للأستاذ مما يجعله يشعر بقيمته العلمية والاجتماعية وليس الأسرية فقط.

## 8- الاقتراحات:

تسعى كل دراسة إلى البحث العلمي والواقعي في معطيات ظاهرة معينة للوصول إلى اقتراحات عملية يمكن تجسيدها ميدانيا ومن بين الاقتراحات التي نوردها:  
-تحسين الظروف المادية للأستاذ من أجر وسكن محترم بما يعبر عن قيمته الاجتماعية وتميزه العلمي.

- جعل الإدارة الجامعية وسيلة للتحفيز وخلق قيم اجتماعية ومهنية كالتضامن والتعاون بينها وبين الأساتذة لزيادة الثقة والولاء المهني والشعور بالانتماء.
- الاهتمام بمعايير إسناد إدارة الجامعات ومختلف أقسامها إلى قيادات تساند الأستاذ ولا تتخذة طرفا للنزاع لابد من مهاجمته في جميع الحالات.
- التأكيد على التكوين الفعال والتدريب المستمر بزيادة فرص الحصول على فرص لتحسين المستوى وتطوير المهارات بما يتماشى والتطورات التي تصبوا إليها الجامعة.
- استخدام الرقابة في الجامعة كوسيلة ايجابية لتصويب العمل المنجز والتعرف على المشاكل التنظيمية حتى تستعيد الجامعة من تطبيقها بعيد عن الصراع الفكري أو العملي.

#### قائمة المصادر والمراجع.

- 1- بوعبزة، أحمد، (2020)، المحددات الإجتماعية والمهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي-دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة تلمسان، أطروحة دكتوراه: غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد المين دباغين: الجزائر.
- 2- البيانوني، محمد أبو الفتح (2010). معوقات تطبيق الشريعة الإسلامية. دب: إدارة البحوث والدراسات.
- 3- رقاد، صليحة (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، رسالة دكتوراه: غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1: الجزائر
- 4- الشحات، سعد محمد عثمان(دت). برنامج علاجي لبعض معوقات استخدام الوسيلة التعليمية في مادة الرياضيات في الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي، رسالة ماجستير على موقع ( <https://alrohama.blogspot.com> ) تاريخ الزيارة 2020/8/5
- 5- عرعور، مليكة (دت). الجودة في التعليم العالي الجزائري (دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقة)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع: العدد 06.
- 6- قلال، رشيد (2016). الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة بوخاري المدية، قسم علم الاجتماع: جامعة الجزائر
- 7- لجيبي، مسعود (2020). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور، أطروحة دكتوراه: غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور الجلفة: الجزائر
- 8- اللوزي، موسى (2000)، التنمية الإدارية: المفاهيم-الأسس -التطبيقات. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.