

الملخص: تهدف هاته الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان و كانت 36 منها صالحة للمعالجة الاحصائية.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية منخفض.مؤسسة الدراسة، في حين جاء تقييم الأساتذة لمستوى أدائهم سواء البحثي أو التدريسي أو دورهم اتجاه مجتمعهم مرتفع.

كما خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تساهم بما نسبته (2.5-7.9-14.3)% على التوالي في تحسين الأداء التدريسي، البحثي لأفراد عينة الدراسة و خدمتهم للمجتمع. الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، أداء الأستاذ الجامعي، جامعة برج بوعريريج.

Abstract:

The aim of this study is to highlight the impact of human resources development strategies in improving the performance of the professor at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Bordj Bou Arreridj. We distributed 50 questionnaire forms, 36 of which were valid for statistical processing.

The study concluded that the level of human resource development strategies is low in the institution of study, while the teachers' evaluation of their level of performance, whether research or teaching or their role towards the society is high.

The study also concluded that human resource development strategies contribute to (14.3-7.9-2.5%) respectively in improving the teaching performance of the study sample members and their service to the community.

Keywords : Human Resource Development, University Performance, Bordj Bou Arreridj University..



تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة آراء عينتنا من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة برج بوعريريج

*Development of human resources
as an input to improve the
performance of the university
professor with the study of the
views of a sample of professors of
the Faculty of Economics
University of Bordj Bou Arreridj*

د. زكية جيجيق

zakia.djedjig@univ-bba.dz

جامعة برج بوعريريج

د. فيروز زروخي

fairouzma@yahoo.fr

جامعة الشلف

د. مختار بن عابد

benabedmok@yahoo.fr

المركز الجامعي تندوف

المقدمة:

في ظل الدور الجديد للجامعة، أصبح ضروريا على منظمات التعليم العالي أن تتبنى مداخل إدارية إستراتيجية معاصرة، تسعى من خلالها إلى تنمية مواردها البشرية خصوصا الأساتذة منها والتي تعد الفئة الفاعلة والأساسية في الارتقاء بالمستوى المعرفي، الصناعي، الاقتصادي والتنموي للمجتمع، من خلال نشاطين أساسيين يؤديهما الأستاذ الجامعي هما التدريس والبحث العلمي، واللذان يحققان مخرجات في غاية الأهمية، الأولى تتمثل في الفئة الشبابية المتعلمة ذات الكفاءات والمعارف المتخصصة في مختلف المجالات، والثانية تتمثل في البحوث المنشورة وبراءات الاختراع والمساهمات المجتمعية، ودون أدنى شك، كلما كان مستوى الأداء التدريسي والبحثي أعلى سينعكس حتما وبشكل إيجابي على مستوى هذه المخرجات.

و بناء على هذا الطرح تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؟

و ينبثق عن هاته الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج من وجهة نظر الأساتذة؟

- ما مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج من وجهة نظرهم؟

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و مستوى أداء الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة: لمعالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج مرتفع من وجهة نظر الأساتذة.

- مستوى أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج مرتفع.

- تؤثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج معنويا و بشكل إيجابي في تحسين أداء الأساتذة.

أهداف الدراسة: تهدف هاته الدراسة إلى:

- صياغة إطار نظري لتنمية الموارد البشرية و أدوار الأستاذ بالجامعة.

- تحديد مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

- الوقوف على مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

- تحديد العلاقة بين تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و أثرها على أداء الأساتذة بالجامعة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

من خلال هاته الدراسة نحاول وضع مقارنة تحلل العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في: التدريب، تطوير المسار الوظيفي، التعلم التنظيمي و تدعيم السلوك الإبداعي في تحسين مستوى الأداء التدريسي و البحثي للأساتذة

بالجامعة و كذا تفعيل دوره في خدمة مجتمعهم، كما تصبوهاته الدراسة إلى تقديم توصيات و اقتراحات بغية الارتقاء بمستوى أداء الأستاذ الجامعي.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة و الاطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان و جه لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، ليتم بعدها تحليلها إحصائيا باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

الإطار النظري للدراسة

قسم البحث في شقه النظري إلى قسمين:

أولا: تنمية الموارد البشرية.

لا تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب، التحفيز و المحافظة على العنصر البشري بل أصبح ضروريا تنمية الموارد البشرية و جعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة من تغيير لأساليب العمل و استحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل.

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية: يحدد الباحثون مفهوم تنمية الموارد البشرية على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما على المدى الزمني الطويل من خلال إكسابهم معرفة عامة ذات مفاهيم نظرية فكرية ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهام جديدة أو كلت لهم.¹

وواقع أن التفريق بين تدريب الموارد البشرية وتنميتها يعكس التراث التاريخي لحركة التدريب والتنمية، فالباحثون والمديرون في المنظمات في الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين كانوا يتحدثون عن التدريب ثم تغيرت لغتهم وأرادوا أن يكسبوا التدريب بعدا استراتيجيا نظريا ودخل مفهوم التنمية إلى لغتهم.²

ويقول (Jeffrey Pfeffer) في كتابه (الموارد البشرية كقوة تنافسية) "...أن قوة التنمية تعتمد أساسا على قوة ونوعية التدريب والبرامج المقدمة للعاملين، وذلك لأن التنمية تعتبر الهدف الرئيس لكثير من المنظمات... وبالرغم من أن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل إلا أن ثمارها تستثمر في النضج والعتاء أيضا لفترات طويلة." وهذا يؤكد ما ذكره (Higginsm James) في كتابه (تجدد أو تبدد) بقوله "الانسان هو مصدر الابتكار، والآلات ليست سوى جزء من إبتكارات العقل البشري."³

إن تنمية الموارد البشرية بإدارة سليمة يحقق عدة فوائد للمؤسسات هي:⁴

- يزيد من قيمة الموارد البشرية المؤهلة والتي تعتبر الموارد الرئيسية للمؤسسات...
- يضمن بأن يكون الأشخاص الأكفاء جاهزين وقادرين على ملئ الشواغر.
- يوجد دائرة من الافراد الذين يفهمون المؤسسة وصناعتها و مستعدين لتولي القيادة.
- يساهم بالاحتفاظ الفعال.

2- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

باعتبار تنمية الموارد البشرية مجموعة الجهود المخططة و المنظمة التي تهدف إلى رفع جودة أداء العنصر البشري بالدرجة الأولى وتقوم على مجموعة من الممارسات أهمها:

أ-التدريب: يمكن تعريف التدريب بأنه "عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الأدائي المطلوب والمغوب به سلوكا واتجاها وذلك انطلاقا من المستوى الأدائي الحالي".⁵ وعرف أيضا على أنه " نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".⁶ فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم، وهي عملية تتضمن أربع خطوات تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، إدارة البرنامج التدريبي وتقييم البرنامج التدريبي.⁷

وقد أصبح التدريب في الوقت الحالي نشاطا رئيسيا في المؤسسات المعاصرة، وجزءا هاما من تكاليف العمالة وأهم أنواع الاستثمارات في البشر، لهذا يجب التركيز في التدريب على مجالات القدرات والمهارات التي تدعو أو تشد الحاجة إلى تنميتها وتدريبها، وفي حالة تعددها يجب تحديد الأولويات، حتى تتمكن المنظمة من شد الفجوة بين معايير الأداء والسلوك المطلوب وبين تلك الموجودة فعلا في التنفيذ.⁸

وترتبط الكيفية التي يتم بها التدريب بعدة عوامل منها نوعية التدريب، وهو اكتساب معرفة جديدة أو مهارة، ومدى توفر فرص التدريب المناسبة في ظل الميزانية والوقت المتاحين، والأسلوب المفضل للفرد في التعلم، سواء أكان من خلال التطبيق أو من خلال الأمور النظرية.⁹

ب-التعلم التنظيمي: يعرف التعلم بأنه " التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة ويتم تدعيمه بالتجربة والخبرة، وعادة ما يرتبط بالأداء الحسن".¹⁰ ويعرف التعلم التنظيمي بأنه " قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب النجاح والفشل".¹¹ أو هو " المشاركة بالرؤى والمعرفة والنماذج العقلية التي تبني على أساس الخبرة والمعرفة السابقة الموجودة في الذاكرة التنظيمية".¹²

ويتفق معظم القائمين على وضع النظريات...على أن البيئة التي تدعم التعلم هي بيئة داخل المؤسسة، يبحث فيها كل الموظفين بشكل فعال عن الأفكار الإستراتيجية الجديدة التي تعتمد على مدى فهمهم للإستراتيجية ولؤشرات الأداء التي تم تجميعها، كي تتيح لهم فرصة لتحدي الافتراضات الإستراتيجية وللتحسين من المستوى التفكيك الإستراتيجي واتخاذ قرارات أفضل.¹³

وظهرت كذلك نظريات تؤكد أن المؤسسات والشركات يجب أن تكون دائمة التعلم، بمعنى أنها توفر وسائل التعليم للأفراد العاملين فيها دائما وباستمرار ما يحقق لها التطوير المستمر والوصول الى الأهداف المنشودة. وجميع هذه النظريات تؤكد أن البشر ثروة يجب أن لا يستهان بها وبالتالي يجب على المؤسسة أن تسجل هذه المهارات والمعارف والعلاقات...على قواعد بيانات للاستفادة من هذه الثروات. بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها.¹⁴ ويضيف (Hit et al) أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في تطوير القدرات الجوهرية للعاملين، المساعدة على إدخال التحسينات المستمرة في الثقافة التنظيمية وتسهيل من عملية تنفيذ التغييرات الضرورية.¹⁵

ت- تطوير المسار الوظيفي: يمكن تعريف تطوير المسار الوظيفي بأنها "عملية مستمرة يتقدم بها الأفراد خلال سلسلة من المراحل، تتسم كل منها بمجموعة فريدة نسبيا من القضايا والموضوعات والمهام".¹⁶

ويمكن التمييز بين فئتين من الأنشطة التي يمكن أن تكون شبه مجمعة في تنمية المسار الوظيفي وتكون موجودة على طول سلسلة معينة وهي:¹⁷

- تخطيط المسار الوظيفي: يعرف بأنه "عملية مدروسة للإمام بالذات والفرص والقيود والخيارات والتوابع وتعريف الأهداف المرتبطة بالمسار الوظيفي وبرمجة العمل والتعليم والتجارب التنموية ذات العلاقة لتوفير الوقت والجهد وتتابع الخطوات لتحقيق أهداف محددة للمسار الوظيفي".

- إدارة المسار الوظيفي: والتي تعرف بأنها "عملية مستمرة لإعداد خطط المسار الوظيفي التي يضعها الفرد في تناغم مع نظم المسار الوظيفي للتنظيم وتنفيذها ومراقبتها". وتشمل الأنشطة التي تساعد على تنمية الفرد وتأديته لخطط تنمية مساره الوظيفي، بالتركيز على اتخاذ الإجراءات التي تزيد الفرص لتحقيق احتياجات الموارد البشرية المتوقعة للتنظيم. وتشترك النظرات المعاصرة لتطور المسار الوظيفي في فكرة أن الأفراد والتنظيمات يجب أن يكونوا مرنين ومتكيفين للنجاح في بيئة غير مؤكدة ومرتفعة التغير.¹⁸

ث- تدعيم السلوك الإبداعي: السلوك الإبداعي يظهر جليا في " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد يمكن تنفيذه وتحقيقه".¹⁹ فهو " قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا متميزا يتميز بأكثر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير".²⁰ العوامل المساعدة على السلوك الإبداعي وهي:²¹

- الطلاقة: أي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات لسؤال واحد في وقت زمني قصير.
 - الإحساس بالمشكلات: كالتعرف على المشكلة قبل وقوعها، والتفكير في كيفية التعامل معها.
 - المرونة: أي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة، والقدرة على الانتقال من فكرة إلى أخرى بالنقاش والتفهم أو التنازل للبحث عن فكرة أخرى أكثر قوة واصلح حجة.
 - الأصالة: أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الغريبة والجديدة وعدم تكرير أفكار الآخرين،
 - الاحتفاظ بالاتجاه: أي القدرة على التركيز في الفكرة وتطوير العقبات لتحقيقها.
- ويتطلب من المؤسسات الساعية إلى تدعيم السلوك الإبداعي وهيئة مناخه التنظيمي ما يلي:²²
- اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
 - أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا لكل عامل.
 - إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب وتبني مفهوم التنافس وتنمية هذا الاتجاه.
 - تبني أنظمة موضوعية لتقييم الأداء وأنظمة حوافز تستطيع تحريك الأفراد نحو العمل.
 - الميل للتنظيم اللامركزي وخلق بيئة تنظيمية ذات مرونة عالية وتشجيع روح الاستقلالية.

وأشار كل من (داني وجون) إلى أهمية البيئة المبدعة في تشجيع السلوك الإبداعي ومساندته، لأن البيئة التي تشجع تميز الفرد، تكون بمثابة القوة الدافعة التي تحث على تحسين مستوى الأداء باستغلال مخزون القدرات والطاقات غير المستغلة، فالإبداع ينمو ويزدهر في بيئة يسودها تشجيع التجريب بشكل صريح، وجو من المرح وكثرة النشاط كصفتان متلازمتان

كون نفس الأسلوب الروتيني للعمل يؤدي إلى الملل ، وأيضاً يسودها التصرف التلقائي الذي يحمي الأفراد من فقدان أفكارهم الجيدة.²³

ثانياً: أدوار و مهام الأستاذ الجامعي .

يعد الأستاذ الجامعي حجر الزاوية في الجامعة و على أساسه تحقق هاته الأخيرة الأهداف التي وجدت لأجلها، فهو المسؤول عن نشر المعرفة، الحفاظ عليها و البحث عن الجديد فيها، كما أنه دائم النشاط في مجال البحث العلمي، إضافة إلى دوره في خدمة مجتمعه و النهوض برفقيه، و عليه يقوم الأستاذ الجامعي بالمهام التالية:

1- الأداء التدريسي: يعرف التدريس الجامعي بأنه "مجموعة النشاطات وكافة الظروف والإمكانات التي يؤديها ويوفرها المدرس وكافة الإجراءات التي يتخذها في موقف تدريسي معين في سبيل مساعدة الطلاب على تحقيق الأهداف المحددة.²⁴ وهو من أنواع التعليم المتخصص، إذ لا تحتوي الخطط الدراسية للكليات الجامعية على مواد عامة كما في الدراسة المدرسية، إذ يعتمد على تزويده بمجموعة من الكتب والمؤلفات المتخصصة في العديد من المجالات الدراسية، وله دور في زيادة الوعي المعرفي والإدراكي عند المتعلمين من فئة الشباب وفي تقديم مجموعة من الأبحاث المهمة في مختلف مجالات المعرفة.²⁵

ويعد التدريس الجامعي الفعال عملية ذات طبيعة نشطة، كونها تتأثر بعدد كبير من العوامل منها ما يتصل بالأستاذ الجامعي من حيث إعداده العلمي وتعمقه في التخصص وإعداد المهني التربوي والمسلكي وسمات شخصيته وصلاته مع الطلبة وتعامله معهم، ومنها ما يتصل بالطالب الجامعي من حيث خصائصه الشخصية وقدراته وميوله وإستعداده للتعلم، ومنها ما يتصل بطبيعة المناهج من حيث أهدافها ومحتواها وتقويمها ومتطلباتها، إضافة إلى الإدارة الجامعية الرشيدة التي تهتم بمناخ تعليمي مناسباً.²⁶

وقد بين (إتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين) بأن أداء الأستاذ في الجامعة يتمثل بأنشطة متنوعة تتسم بالطابع الذهني والفكري، من أهمها إلقاء المحاضرات والإشراف على الطلبة وانجاز البحوث العلمية وتقديم الاستشارات، ولكي يتحقق التميز في أدائه التدريسي فإنه لا بد أن يتجاوز معايير الأداء الموضوعة من قبل الجامعة.²⁷

ويتطلب أن يتسم عضو هيئة التدريس بكفاءات معينة منها كفاءات معرفية مثل المعرفة في مجال التخصص، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثراء اللغوي، المعرفة التربوية؛ إضافة إلى كفاءات شخصية مثل الرغبة في التعليم، المهارات الاتصالية، مهارات التخطيط وإدارة الوقت؛ وكفاءات سلوكية مثل الاستماع للطلبة، احترام التنوع والانفتاح، تشجيع المنافسة والتغيير، تشجيع التعليم النشط، تقبل أفكار الطلبة، إعطاء وقت كاف للتفكير، تنمية ثقة الطلبة بأنفسهم، إعطاء تغذية راجعة إيجابية.²⁸

تحقيق التدريس لأهدافه مجموعة من المواصفات منها استناده إلى مبادئ علم النفس ومراعاتهم مستوى وقدرات واتجاهات الطلاب، المرونة والتكيف مع الظروف البيئية والإدارية والتنظيمية، استخدام أكثر من وسيلة تعليمية في تقديم المحاضرات، مراعاة الوقت المخصص للحصة والرفع من جودتها، اختيار الأسلوب المناسب مع الأعداد الكبيرة من الطلاب.²⁹

2- الأداء البحثي (البحث العلمي): ظهرت تعريفات لا حصر لها لمفهوم البحث العلمي / معظمها يدور حول كرة واحدة تؤكد انه وسيلة للإستقصاء الدقيق والمنظم يقوم بها الباحث لإكتشاف حقائق أو علاقات جديدة تساهم في حل مشكلة ما.³⁰ البحث العلمي هو "نشاط يتمثل في جمع البيانات وتحليلها بهدف الإجابة عن مشكلة بحث معينة."³¹ ويمكن تعريفه

على انه " استعمال التفكير البشري بأسلوب منظم لمعالجة المشكلات التي لا تتوافر لها حلول أو للكشف عن حقائق جديدة أو لتتقيد وإعادة النظر في نتائج صار مسلما بها.³²

وقد أصبح البحث العلمي و إنتاج المعرفة الجديدة من أهم وظائف التعليم العالي الذي كان يقتصر على حفظ المعرفة القديمة، حيث أن الجمع بين التعليم والبحث هو ما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في القرن الثامن عشر والتاسع عشر... وهاتان الوظيفتان مرتبطتان مع بعضهما البعض، فهناك علاقة بين البحث ومستوى التدريس في الجامعات، فنوعية البحوث التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس تعتبر مؤشرا على مكانة الجامعة العلمية بين الجامعات الأخرى.³³ ويمكن أن يكون الدافع لإجراء البحوث ما يلي:³⁴

- الرغبة في خدمة المجتمع؛
- الرغبة في مواجهة التحدي وفي اكتشاف المجهول؛
- الرغبة في الحصول على درجة علمية أكاديمية؛
- استعراض المعرفة الحالية وتحليلها وإعادة تنظيمها لتدريب طلاب البحث؛
- بناء أو تكوين نموذج جديد؛
- ومن أهم مؤشرات قياس البحث العلمي في المجتمع ما يلي:³⁵
- عدد الباحثين لكل مليون نسمة؛
- عدد البحوث المنشورة في الدوريات علمية محكمة لكل مليون فرد؛
- إنفاق البحث العالي على البحث والتطوير؛
- عدد براءات الاختراع المسجلة؛

3- خدمة المجتمع: تتنوع مجالات خدمة المجتمع للأستاذ الجامعي، و تعدد أدواره طبقا لإمكانيات كل جامعة، و كذلك طبقا لظروف المجتمع المتغيرة، و تتمثل هذه الخدمة في مجموعة أنشطة و ممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و البيئية³⁶ و يتم ذلك من خلال:

- تقديم استشارات لمؤسسات المجتمع الحكومية و كذا أفراد المجتمع.
- تنظيم و تنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.

الدراسة الميدانية:

أولا: منهجية الدراسة الميدانية:

1- مجتمع و عينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في مجموع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج حيث وزعنا عليهم 50 استمارة استبيان، و استرجعنا منها 39 و كانت 36 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

2- بناء أداة القياس و ثباتها.

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس و عدد سنوات الخبرة في الجامعة و الرتبة.

الجزء الثاني يشمل 26 عبارة تتعلق باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في: التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي و تدعيم السلوك الإبداعي.

الجزء الثالث يشمل 23 عبارة تتعلق بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي ممثلة في الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المجتمع. وبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع ، و للتأكد من صحتها و من مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، و اعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ و كانت درجة الاتساق الداخلي 92.5% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

و الجدول التالي يبين لنا قيمة الثبات من خلال قيمة ألفا كرونباخ.

الجدول 1: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

| اسم المتغير | معامل الثبات (%) |
|-----------------------|------------------|
| تنمية الموارد البشرية | 96.6 |
| أداء الأستاذ الجامعي | 68 |
| الاستبيان ككل | 92.5 |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

3- أساليب المعالجة الإحصائية.

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات و تحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة.

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، و من خلال ذلك سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات البحث على النحو التالي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: نصت هذه الفرضية على أن "مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج مرتفع من وجهة نظر الأساتذة"

و تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 2: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

| استراتيجيات تنمية الموارد البشرية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-----------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| التدريب | 2.634 | 1.423 | متوسط |
| التعلم التنظيمي | 2.459 | 1.078 | منخفض |
| تطوير المسار الوظيفي | 2.513 | 1.063 | منخفض |

| | | | |
|-------|-------|-------|-----------------------|
| منخفض | 1.151 | 2.355 | تدعيم السلوك الإبداعي |
| منخفض | 1.178 | 2.49 | المتوسط العام |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج منخفض و جاء بوسط حسابي قدره (2.49) و بانحراف معياري مقدر بـ (1.178)، و جاءت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بكلية مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية :

أولا: استراتيجية التدريب بمتوسط حسابي قدره (2.634)

ثانيا: تطوير المسار الوظيفي بوسط حسابي قدره (2.513)

ثالثا: استراتيجية التعلم التنظيمي بوسط حسابي قدره (2.459)

رابعا: تدعيم السلوك الإبداعي بوسط حسابي قدره (2.355)

تعكس لنا النتائج المحصل عليها ما يلي:

- بالنسبة لحرص الجامعة على مشاركة الأساتذة في دورات تكوينية لا زالت دون المستوى المطلوب، إذ نجد أنها تنحصر فقط على الموظفين الجدد منهم بغية توجيههم و تكوينهم، أو في تربصات يتحصل عليها الأساتذة لزيارة جامعات خارج الوطن، و التي أصبح البعض منهم يراها فترة للراحة، أما بالنسبة للمشاركة بملتقيات و مؤتمرات سواء داخل أو خارج الوطن فهذه الملتقيات نجد أنها لم تعد مسرحا للحوار و الانتاج العلمي لدى البعض بالقدر الذي ينتظر منه الحصول على تلك الشهادة.

- كما تعكس لنا النتائج المحصل عليها أن المناخ التنظيمي غير محفز على الابداع و الابتكار و لا على عملية التعلم المستمر، إذ يجب دعم الأفكار الإبداعية و مكافأة أصحابها و تمييزهم عن غيرهم بغية دفعهم للعمل أكثر بحثا عن التجديد و التحسين المستمر، لأن معاملتهم كغيرهم و عدم الاهتمام بهم و تحفيزهم يقتل روح الابداع فيهم. و النتائج المحصل عليها تقتضي رفض الفرضية الرئيسية الأولى و قبول الفرضية العدمية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على أن " مستوى أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج مرتفع"

و تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 3: مستوى أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج

| مستوى الأداء | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى أداء الأساتذة |
|--------------|-------------------|---------------|---------------------|
| مرتفع | 0.615 | 4.189 | الأداء التدريسي |
| مرتفع | 0.647 | 4.191 | الأداء البحثي |
| متوسط | 0.754 | 3.361 | خدمة المجتمع |
| مرتفع | 0.672 | 3.913 | المتوسط العام |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج مرتفع و جاء بوسط حسابي قدره (3.913) و بانحراف معياري مقدر بـ (0.672)، و جاءت أدوار الأساتذة المستجوبين مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولاً: الأداء البحثي بوسط حسابي قدره (4.191)

ثانياً: الأداء التدريسي بوسط حسابي قدره (4.189)

ثالثاً: خدمة المجتمع بوسط حسابي قدره (3.361)

تعكس لنا هاته النتائج أن الأساتذة المبحوثين يولون أهمية للبحث العلمي أكثر مقارنة ببقية الأدوار المنوطة لهم و قد يرجع ذلك إلى أن الانتاج العلمي يزيد من فرصهم للترقية و يرجح كذلك أن يرجع سبب ذلك إلى ربط الحصول على تربصات خارج الوطن بكم الإنتاج العلمي الذي يقدمه الأستاذ في الجامعة، أما بالنسبة لأدوارهم في خدمة مجتمعهم فتبين لنا من خلال إجابات الأساتذة أن أغلبها ينحصر في الاهتمام بإعداد بحوث تعالج قضايا المجتمع و في بعض الأحيان المشاركة في برامج توعوية تعالج قضايا المجتمع أو تخصيص جزء من الوقت للقيام بأعمال تطوعية لصالح مجتمعه.

و النتائج المحصل عليها تقتضي قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: نصت هذه الفرضية على " تؤثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج معنوياً و بشكل إيجابي في تحسين أداء الأساتذة"

و لاختبار هاته الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج معنوياً و بشكل إيجابي في تحسين مستوى الأداء التدريسي للأستاذ.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و مستوى الأداء التدريسي للأستاذة بالمؤسسة محل الدراسة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | معامل الارتباط | معامل التحديد | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الانحدار | ,600 | 1 | ,600 | 5,823 | 4.121 | ,378 ^a | ,143 | ,021 ^b |
| الخطأ | 3,606 | 35 | ,103 | | | | | |
| المجموع | 4,206 | 36 | / | | | | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

- تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة و الممثلة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و الأداء التدريسي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج.
- كما تشير النتائج كذلك إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تساهم بما نسبته 14.3% في تحسين مستوى الأداء التدريسي للأساتذة، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.021 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

و الجدول الموالي يعطينا نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الأداء التدريسي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج. الجدول رقم 5: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

| المتغيرات | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------|----------------|------|-----------------|---------------|
| الثابت | 4,557 | ,161 | ,378 | 28,240 | ,000 |
| الأداء التدريسي | ,148 | ,061 | | 2,413 | ,021 |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه يمكننا صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو التالي:

$$\text{الأداء التدريسي} = 0.148 \text{ تنمية الموارد البشرية} + 4.557$$

أي أنه كلما زادت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بوحدة واحدة تحسن مستوى الأداء التدريسي بـ 14.8% ، و النتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و مستوى الأداء التدريسي للأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج معنوياً و بشكل إيجابي في تحسين مستوى الأداء البحثي للأساتذة.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و مستوى الأداء البحثي للأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | معامل الارتباط | معامل التحديد | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الانحدار | ,198 | 1 | ,198 | 2,988 | 4.121 | ,280 ^a | ,079 | ,093 ^b |
| الخطأ | 2,319 | 35 | ,066 | | | | | |
| المجموع | 2,517 | 36 | / | | | | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

- تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة و الممثلة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و الأداء البحثي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

- كما تشير النتائج كذلك إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تساهم بما نسبته 7.9% في تحسين مستوى الأداء البحثي للأساتذة، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراسة.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.093 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية و قبول الفرضية العدمية.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج معنوياً و بشكل إيجابي في تفعيل دور الأستاذ اتجاه مجتمعه.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول 7: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و خدمة الأستاذ الجامعي لمجتمعه

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | معامل الارتباط | معامل التحديد | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الأحدار | ,193 | 1 | ,193 | ,907 | 4.121 | ,159 ^a | ,025 | ,348 ^b |
| الخطأ | 7,456 | 35 | ,213 | | | | | |
| المجموع | 7,649 | 36 | / | | | | | |

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

- تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة و الممثلة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و خدمة الأساتذة المستجوبين لمجتمعهم.

- كما تشير النتائج كذلك إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تساهم بما نسبته 2.5% فقط في تفعيل دور أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج لخدمة مجتمعهم، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.348 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.
الخاتمة:

هدفت هاته الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي) في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج منخفض من وجهة نظر الأساتذة.

- مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج مرتفع.

- تساهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما نسبته 14.3% في تحسين مستوى الأداء التدريسي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج.

- تساهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما نسبته 7.9% في تحسين مستوى الأداء البحثي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج.

- تساهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما نسبته 2.5% فقط في تفعيل دور أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج اتجاه مجتمعهم.

- و بناء على النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:
- توفير مناخ تنظيمي محفز على الابداع و الابتكار.
 - ضرورة إلزام الأساتذة بإعداد تقارير تخص حصيلتهم بعد الحصول على تربصات خارج الوطن.
 - التقييم العادل و الموضوعي لأداء الأساتذة الجامعيين بغية تحفيز المتميزين منهم.
 - إعطاء الأساتذة الجامعيين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص كليتهم و تحويلهم بعض الصلاحيات.
 - دعم الأساتذة و تحفيزهم لإنتاج بحوث علمية تساعد في تطوير الجامعة مع التركيز على الجانب النوعي فيها و الحرص على جودتها.
 - الحرص على مشاركة الأساتذة في ملتقيات داخل و خارج الوطن و تقديم كل التسهيلات لهم.
 - الحرص على تواصل الأساتذة مع مراكز بحث داخل و خارج الوطن.
 - الحرص على تطوير مهارات و معارف الأساتذة و توجيه ميولاتهم من خلال التخطيط السليم لمسارهم الوظيفية.
 - الحرص و التأكيد على ضرورة مشاركة الأساتذة في تطوير و خدمة مجتمعهم و تقديم الاستشارات لأفراده.

الهوامش:

10 سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، الطبعة

الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص(123)،
124)، بتصرف.

11 محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في
الادارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الاولى، دار حامد
للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص128.

12 أكرم محسن الياسري، ظفرناصر حسين، مفاهيم معاصرة في
الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: ادارة المعرفة، التعلم التنظيمي
والاداء الإستراتيجي، الجزء السابع، الطبعة الاولى، دار صفاء للطباعة
والنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص81.

13 برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الاداء: تطوير عوامل
تحين القيم المعنوية وقياسها، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة
الاولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2009، ص134.

14 محمد يسرى علام، كيف تطبق ادارة الموارد البشرية في مؤسستك:
ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، ثقافة للنشر
والتوزيع، ابو ظبي، 2009، ص229.

15 أكرم محسن الياسري، ظفرناصر حسين، مرجع سبق ذكرهن
ص84.

16 جون ورن، واندي ديسلمون، تنمية الموارد البشرية (الأساس -
الإطار - التطبيقات)، الجزء 2، ترجمة سرورعلي ابراهيم سرور، دار
المريخ للنشر، الرياض، 2011، ص748.

17 نفس المرجع، ص(748، 749)، بتصرف.

18 نفس المرجع، ص763.

19 محمد فتحي، الابتكار واكتشاف المواهب، الطبعة الأولى، الاندلس

الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص10.

1 عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في
القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، 2010، دار وائل للنشر،
الاردن، 2010، ص(301، 302)، بتصرف.

2 نفس المرجع، ص302.

3 زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين: الموظف المناسب في المكان
المناسب، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008،
ص(155، 156).

4 بيتر كايلي، توظيف خيرة الناس والاحتفاظ بهم، ترجمة محمد سعيد
النايلسي، الطبعة العاشرة، شركة الحوار الثقافي، لبنان، 2006،
ص134.

5 R.N.Misra استراتيجية التغيير في غدارة الموارد البشرية بعد
العولمة، ترجمة حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث، عمان،
2011، ص125.

6 محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي
متكامل، الطبعة 2، العبيكان للنشر، الرياض، ص134.

7 هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الاولى،
دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص129.

8 غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار
الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص(151، 152)،
بتصرف.

9 جين وكريس شيرشهاوس، فن إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري،
دار فاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2009، ص138، بتصرف.

- 20 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص(294، 295).
- 21 محمد احمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والابداع الفكري في ذاتك وأفرداك ومؤسستك، الطبعة الأولى، الاندلس الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص(19-23)، بتصرف.
- 22 موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص(299-301)، بتصرف.
- 23 داني كوكس، جون هوقر، الخطوات السبع لإعداد أعلى مستويات الاداء، ترجمة دار الفاروق، الطبعة 1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2009، ص(136-140)، بتصرف.
- 24 حمزة هاشم محييد السلطاني، مفهوم التدريس، محاضرة منشورة، كلية التربية للعلوم الإسلامية، على موقع www.uobabylon.edu.iq اطلع عليه بتاريخ 2019/2/8، بتصرف.
- 25 محمد خضر، مفهوم التعليم الجامعي، مقال، على موقع موضوع mawdoo3.com، اطلع عليه يوم 2019/2/8. بتصرف.
- 26 صالح بن احمد صالح دخيخ، صفوت علي حسين، تامر علي عبد اللطيف، اساليب التدريس الجامعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مقال، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، الجزء الثالث، جانفي 2017، ص5.
- 27 نفس المرجع، ص6.
- 28 نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي، ماجستير، ادارة الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، (2011-2012)، ص(66-71)، بتصرف.
- 29 متم جمال غني مهدي الياسري، التدريس (مفهومه، استراتيجياته، طرائقه، أساليبه)، محاضرة منشورة، كلية التربية للعلوم الإسلامية، على موقع www.uobabylon.edu.iq اطلع عليه بتاريخ 2019/2/8، بتصرف.
- 30 ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص17.
- 31 موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص70.
- 32 عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والادارية: الرسائل والاطروحات، الطبعة الاولى، دار الابحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص11.
- 33 نوال نمور، مرجع سابق، ص(31، 58).
- 34 ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مرجع سابق، ص22، بتصرف.
- 35 عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص(14، 15).
- 36 ليث حمودي ابراهيم، مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التربوية و البحثية و خدمة المجتمع بصورة شاملة، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد الثلاثون، ص 203، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=29540> تاريخ الإطلاع: 2017/09/12.