

تمهيد:

تعتبر الجامعة في مختلف الأنظمة الاجتماعية ، المصدر الأساسي للخبرة ، والمحور الذي يدور حول النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون ، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته فإن المهمة الأولى للجامعة أن تكون دائما هي التوصيل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية ، وتهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها يحقق المجتمع أي تنمية حقيقية في الميادين الأخرى.

وتعتبر جامعة الجزائر من أقدم الجامعات في الوطن العربي حيث أنشأت في سنة 1877 وأعيد تنظيمها في عام 1909 وهي الجامعة الوحيدة التي ورثتها الجزائر بعد الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي والواقع أن الجامعة الجزائرية، نشأت كجامعة فرنسية وبخدمة أبناء المستوطنين الأوربيين في الجزائر وقد ضلت محافظة على طابعها وروحها الفرنسية ودراساتها وأبحاثها وطلبتها حيث لم يخرج منها جزائري واحد إلا بعد الحرب العالمية الثانية .

1. الجامعة :

1. ماهية الجامعة :

هي تنظيم متعدد الإنتاج يتكون من عناصر و نظم فرعية تتفاعل من خلال أنماط ثابتة نسبيا في إطار المنظومة الاجتماعية⁽¹⁾.

و يشير إليها هول Hall على كونها : تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف تتسم بالخصوصية و النسبية على أساس نسبي من الاستمرارية، حيث تغطي ملامحها الخاصة على استمرارية الهدف أو خصوصيته، ومنها حدود ثابتة و أنماط معيارية و ترتيب، و هيكل السلطة و نظم العمال و نظام من الحوافز لمختلف الأفراد و العمل معا لتحقيق هدف معين⁽²⁾.

و الجامعة معقل الفكر الإنساني في أرفع مستوياته و صدر الاستثمار و تنمية الثروة البشرية و بعث الحضارة و التراث التاريخي⁽³⁾.

و تعتبر الجامعة بمفهومها الحديث البوابة الحقيقية للخروج من دائرة التبعية الفكرية والإنسلاخ الفكري و الثقافي و الدخول في دائرة لإثبات الوجود القومي و الهوية الوطنية وتحقيق التطور في شتى نواحي الحياة⁽⁴⁾.

2. خصائص الجامعة :

الجامعة كنظام يتصف بالانفتاح و تبادل الحدود و ينطبق عليه الخصائص التي توصل إليه كاتز Kats و كاهان Kahn في دراستهما للنظم الاجتماعية و هي :

- استيراد و تحويل و تصدير الطاقة وهي تشير إلى النموذج الاقتصادي للجامعة من مدخلات و عمليات و مخرجات .

- النظام داوئر من الأحداث : بعمل النظام على تطوير نمط دائري من الأحداث حيث يتم الحصول على المدخلات و تطويرها من خلال دوائر النظام و يتم بها تبادل المخرجات مع البيئة الخارجية حيث يقوم بتصدير الخدمات (تعليم الطلاب) وفي المقابل يحصل على خدمات ومدخلات جديدة من البيئة (المال)⁽⁵⁾.

(1) محمد حسن مرسي : أساسيات الإدارة التربوية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ن ط1، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص 65.

(2) Michall.R hall :organisation structure and proesses ,new jersey prentice ,hal , in 1972, p 8.

(3) ديوان المطبوعات الجامعية : جامعة الجزائر ، العدد 1، 1986، ص 153.

(4) محمد القطة : الجامعات الإسلامية و دورها في مسيرة الفكر التربوي ، دار الفكر التربوي ، ب ط، مصر ، 1985، ص 19-20.

(5) Daniel kats and robert kahn ; the social bpsychology of organisation ,op, cit . pp 19-25.

- مدخل المعلومات و التغذية الراجعة: و تشير إلى أن نسبة من السلوك في التنظيم و رد الفعل الداخلي والخارجي له قد ارتدت إلى النظام كمدخل مثل : قنوات الاتصال، مجالس استشارية اتصالات غير رسمية و تعين هذه المعلومات بما لها من تغذية رجعية على ضبط و تكييف وظائف التنظيم إبان التغيرات البيئية .
- الاختلاف : يعمل النظام على إيجاد تباين في الأدوار و التخصصات للقيام بأداء وظائف معينة تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة له (1).
- يتم محور نشاط المؤسسة الجامعية بأنه ذوي سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية مضمونها التعليم و البحث العلمي و الذي يتطلب إدارة إبداعية(2).
- تتسم سلوكيات العاملين في المؤسسة الجامعية بأخلاقيات عمل مختلفة على تلك السائدة في المؤسسات الجامعية إنتاجية أو خدماتية من حيث أصولها ومعانيها ومعطياتها ومظاهرها.
- ترتبط المؤسسة الجامعية بنظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون و لا تخلوا أحيانا من المنافسة سواء كانت المؤسسات وطنية أو أجنبية .
- وجود مسارين للسلطة في مهام الإدارة بالمؤسسة الجامعية، أحدهما يرتبط بالهرمية الأكاديمية تظهر التدخل عند التكامل أو الافتراق الكلي في مسارات السلطة عند التقاطع مع واضحة للهرمية الأكاديمية خاصة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة الجامعة ومكوناتها الأساسية ممثلة بالكلية والقسم العلمي ومركز البحث.
- الحاجة لتأمين المسارات الواضحة للتفاعل بين النظم الأكاديمية و النظم الإدارية و إرساء قواعد راسخة في ضمان التعاون و التكامل و وحدة الهدف إذ يعد الخلل في تلك مدعاة لفشل أكيد في إنجاز المؤسسة الجامعية لمهامها بأداة ذي كفاءة.
- تعد علاقة المؤسسة الجامعية بالبيئة ممثلة بمراكز التأثير فيها أكثر الحلقات حساسية في مهام إدارتها، و بالتالي فإن الإدارة معنية بمخلق أجواء إيجابية تتمكن من خلالها في تحقيق أقصى استفادة من مراكز التأثير تلك لصالح أهدافها و مهامها والحذر من التقاطع المباشر مع مصالحها.

(1) محمد حسين مرسي : المرجع السابق ، ص ص 65-66.

(2) بسمات فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية على ضوء الموصفات العالمية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، د ط ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 25.

- تظهر معالم التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة الجامعية ومكوناتها الأمر الذي يتطلب التعامل معها بمهارة قيادية متفردة تتمكن من استيعاب تأثيراتها و الحد من ضغوطها غير الإيجابية قدر تعلق الأمر بأهداف المؤسسة ذاتها.

- حساسية اتخاذ القرار في المؤسسة الجامعية و خاصة المهام الأكاديمية و مضمون هذه الحساسية الحاجة إلى قدر واسع من الإجماع و المشاركة في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

3. أهداف الجامعة :

تختص الجامعة بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي و البحث العلمي الذي تقوم بها كلياتها و معاهدها في سبيل خدمة المجتمع و الارتقاء به حضاريا، متوخية في ذلك المساهمة في نمو الفكر و تقدم العلم و تنمية القيم الإنسانية و تزويد البلاد بالمختصين والفنيين و الخبراء في جميع المجالات ، و إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة و طرائق البحث المتقدمة و القيم الرفيعة ليساهم في بناء و تدعيم المجتمع ووضع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، ولذلك كانت هذه الأهداف نقطة البداية الطبيعية التي يجب أن تلم بها وهي :

- تزويد المجتمع بالمختصين الأكفاء اللازمين لخطط التنمية و التمسك بالقيم الدينية والخلقية⁽²⁾

- نقل المعرفة عن طريق التدريس في مرحلتي الليسانس و الدراسات العليا⁽³⁾.

- إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا بحيث يقوم عدد من هؤلاء الباحثين بالبحث و التدريس في الجامعة، كما أن بعضهم الآخر يستمر في مهام البحث والعمل في مؤسسات أخرى.

- بعد أن كانت مهمة الجامعة في الماضي تقتصر عند حد مناقشة بعض الأمور النظرية وبعد ان كانت تستغرق معظم جهودها في نظريات و تأملات بعيدة عن مشكلات الحياة والناس أصبحت في العصر الحالي تعنى بمطالب المجتمع و قضاياها، وأصبح من مهامها الوفاء بمطالبه والحاجات المادية والبشرية⁽⁴⁾.

(1) بسمات فيصل محبوب : المرجع السابق ، ص ص 25-26.

(2) حسن شحاتة : التعليم الجامعي و التقويم الجامعي بين النظرية و التطبيق ن مكتبة الدار العربية للكتاب ، ط 1، مصر ، 2001، ص ص 15-16.

(3) عبد العزيز القوصي: المدرس الجامعي و ما يتصف به، مجلة الثقافة العربية ، العدد 4، القاهرة ، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ، القاهرة ، مصر 1976، ص 17.

(4) عبد العزيز القوصي : المرجع السابق ، ص 17.

- تعتبر الجامعة معقل الفكر الإنساني في أرفع مستوياته و مصدر استثمار و تنمية أهم من ثروات المجتمع و هي الثروة البشرية فتهتم كذلك ببعث الحضارة والتراث التاريخي للشعب وتقاليدہ الأصلية مراعاة المستوى الرفيع للتربية البدنية والخلقية و الوطنية و توثيق الروابط الثقافية و العلمية مع الجامعات الأخرى و الهيئات العلمية العربية و الأجنبية¹.

- كما تعددت الدراسات التي تناولت أهداف التعليم العالي ومن أهمها دراسة جروس Gross و التي صنف من خلالها الأهداف إلى :

أ: **أهداف تصنف على المخرجات:** و يقصد بها الفائدة القصوى من العائد التعليمي المتراكم ذات الانعكاس على الحاضر و المستقبل بغرض إحداث تأثير مقصود على المجتمع و يندرج تحقيق أهداف فرعية هي :

أولاً- أهداف يعكسها الطالب :

- تنمية و استشارة قدرة الفرد المعرفية لتحقيق أقصى عائداتها.

- بناء الشخصية المتكاملة بتنمية الشعور بالثقة واحترام الآخرين و تنمية الحس والشعور بالمسؤولية الاجتماعية.

- تنمية القدرة على التحصيل و الاستنتاج و إخضاع القضايا الجدلية لمنطق لموضوعية من خلال بناء القدرة على نقد و تقويم الأفكار.

ثانياً- أهداف تعكس الكفاءة العلمية:

- الإعداد الأكاديمي و المهني و خلق و تنمية المهارات و الخبرات المهنية .

- خلق روح البحث العلمي و استشارة الدافعية نحو السعي إلى الخلق والابتكار باللجوء إلى الوسائل العلمية والعملية.

- اكتساب الفرد مجموعة من الاتجاهات بالتعرض لعملية التغذية الثقافية و التاريخية و خلق عادات جديدة .

ثالثاً- أهداف ترتبط بالبحث العلمي: ويقصد بها الحصول على معرف جديدة و التوصل إلى حل مشكلات المجتمع باللجوء إلى الأبحاث التطبيقية و الأبحاث الأكاديمية ذات الأبعاد النظرية.

رابعاً- أهداف خدمية : وتتمثل في:

¹ نخبة من أساتذة التربية و علم النفس ، التعليم الجامعي في الوطن العربي ، تحرير و إشراف سعيد إسماعيل علي ، دار الفكر العربي، القاهرة مجلة عدد 13، ص 149.

- تقديم الاستشارات الفنية و تقديم الموارد و الإمكانيات.
- تقديم البرامج التعليمية الممتدة ن وخلق الكوادر الفنية بالإشراف على البرامج وإقامة الندوات.

- مركز لحفظ التراث و معمل لخلق الأفكار في مختلف المجالات.

ب- أهداف معاونة:

- تعكس الحاجة إلى الجامعة كتنظيم التزم بالوفاء باحتياجات المجتمع و إضفاء الشرعية على مجموعة الأنشطة التي يمارسها و الحفاظ على الموارد و التمويل بالعمل على:
- خفض التكاليف بالاستثمار الجيد للوقت و المكان مع تلاقي ازدواج التخصصات.
- التعامل المباشر مع مشكلات القطاع الجغرافي التابع له.
- التأكيد على مبدأ التقويم بما يضيفه من شرعية على البرامج المقدمة .
- تحديد المعايير الخاصة بالطلاب و قبولهم⁽¹⁾.
- و يندرج تحت فئة الأهداف المعاونة الأهداف التالية:

أولاً- أهداف ترتبط بالإدارة: و هي

- اتخاذ الإدارة الأسلوب الديمقراطي نهجا لها، يعبر عنه إشراك العاملين الأعضاء والطلاب في عملية الإدارة و اتخاذ القرار .
- التأكد من أن الرواتب و الحوافز و المزايا، دائما تعكس الإسهام الذي يقدمه الفرد لصالح المجتمع الجامعي.
- وجود حلقة من الأنساق بين الأقسام حالة الاختلاف في الوصول إلى قرار يتعلق بالعامل المشترك بينها.

ثانيا - أهداف ترتبط بالدافعية: يقصد بها

- حرية التعبير وتناول القضايا المختلفة من طرف الطلاب من خلال القنوات الشرعية المتاحة لهم.
- تقديم مجموعة متكاملة من الأنشطة الطلابية و تنمية الولاء نحو الجامعة مثلما يكون نحو المهمة.

ثالثاً - أهداف ترتبط بالمكانية:

- الحفاظ على توعية البرامج المقدمة

⁽¹⁾edwardio gross and paule granprch: university goals and academic por washington american counel on education , 1963, p 12-16.

- التحديد و الاستجابة لمتطلبات العصر .
- بذل الجهد للارتقاء بمكانة الجامعة كمؤسسة تعليمية و بحثية.
- العمل على الحفاظ على الجامعة و مكانها بمقارنتها بأخرى و في مواجهة اتجاهات قد تغير في مكانتها⁽¹⁾ .

4. مكونات الجامعة:

الجامعة تنظيم اجتماعي يضمن مجموعة من الكليات تحكمها خطوط من السلطة والاتصال بما تشكله من أحكام و ضوابط، تتفاعل مكوناتها الفرعية نتيجة مجموعة العمليات والأنشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف النسبية .

ومن المنظور السوسيولوجي فالجامعة نظام بنائي وظيفي متفاعل و كما أرجعها هاج hage إلى التفاعل القائم بين عناصر مكونة للجامعة وهي:

أ- المكونات البنائية :

يقضي تحقيق الهدف ارتباط الوحدات والأقسام بدرجة من الوسائل التنظيمية البنائية وهي :

- **التعقد**: تحددها مجموعة متباينة من التخصصات الأكاديمية الإدارية تعمل جميعها على تحقيق هدف عام.

- **المركزية** : مدى مستويات اتخاذ القرارات وارتباطها بالتسلسل الهرمي أو كما يحدده القانون المنظم لها بتوزيع الاختصاصات و السلطات.

- **الرسمية** : مجموعة القوانين و اللوائح أو إجراءات العمل التي تعمل على زيادة الوحدة في اتخاذ القرارات و تشابه السلوك .

- **الطبقية**: ترتبط باختلاف الأدوار و المكانة على المستوى الرأسي و الأفقي و كما تتضح من الحقوق و الامتيازات في مستوى معين.

ب- المكونات الوظيفية:

و ترتبط بالوظائف المؤدية إلى تحقيق أهداف التنظيم:

- **الإنتاجية**: القدرة على إشباع احتياجات المجتمع من مخرجات محسوسة كالألات عدد الساعات الدراسية و البرامج الدراسية.

- **الكفاية**: النهاية القصوى للاستخدام الفعال للموارد.

(1) محمد حسين مرسي : المرجع السابق ، ص 78-79.

- **قابلية التكيف** : القدرة على الاستجابة إلى التغيرات البيئية داخليا و خارجيا و كما يثير بارسونز Parsons بوجود التكيف مع عوامل التغيير الداخلية و الخارجية و التي تؤدي إلى حدوث اختلال بين المدخل و المخرج في و حدين أو أكثر من وحدات التنظيم.

- **الرضا**: يرتبط بما تضيفه الجامعة من قيم إنسانية وحق مادي و معنوي كما توضحه أهدافها.

ج- المباني:

إحدى جوانب التنظيم المادية بما تحويه من مساحات مختلفة تعمل على تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله، وتحدث عدد من العوامل مدى كفاءة الخدمات وفعاليتها ومنها:

- **المساحة**: يحدد الترتيب الهرمي الوظيفي لجانب عامل التنافس بين الأقسام مدى المساحة المربعة منها و يعمل اختلال النسب بين الأفراد و المساحة على إضعاف قدرة الفرد على التحكم و ضبط التفاعل مع الآخرين أو زيادة الأحمال الفسيولوجية و السيكولوجية.

- **المرونة**: تعكس سعة المبنى و نوعية العمل الإداري و الأكاديمي بما يقتضي أن يتيح تصميم المبنى قابلية التوسع العمودي و الأفقي و إجراء التغيرات بما يتفق و حجم ونوعية العمل و الأنشطة.

- **الخصوصية**: يعمل تباين المدخلات و هيكلها التنظيمية على تنوع المرتبة الهرمية الإدارية و الأكاديمية بحيث تحقق مكانة خاصة في هرم السلطة يعكسه الجانب المادي الذي يشغله الفرد.

- **الترتيبات الداخلية** : كيفية توزيع الأثاث ذا آثار رمزية تنعكس آثارها على حجم و نوع التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، فالتفاعل الاجتماعي يزداد بزيادة القرب المكاني.

- **عوامل مساعدة**: أكدت العديد من الدراسات أن مجموعة المتغيرات المادية البيئية كالضوضاء الإضاءة والتهوية تؤثر في سلوك العمل، وقد أرجع غلاس Glass تفسير مفهوم الحرمان النسبي في مجال العمل إلى أثر المثير المادي الضاغط على سلوك المجموعة حال مقارنتها بالمجموعات التي تعمل في ظروف أفضل⁽¹⁾.

- كما تضم المؤسسة الأكاديمية إلى جانب العاملين فيها المستفيدين من خدماتها المباشرة وهم الطلبة الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة عليها بذل عناية شديدة في إعدادهم تربويا.

(1) محمد حسن مرسي : المرجع السابق ، ص ص 143-145.

- تضم المؤسسة الجامعية كما و نوعا من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف و المهارات لغيرها والتي يتسم عرضها في الغالب بمرونة متدنية قياسا مع مرونة الطلبة المرتفعة عليها.⁽¹⁾

ج : الوظائف الإدارية :

- **تعريفها :** هي وسيلة للخدمات العامة التي تتولاها الإدارة لفائدة الأشخاص والجماعات والإدارات والمؤسسات تحقيقا للصالح العام⁽²⁾ .
أو هي التي ترتبط بوجود جماعة متفاعلة بعمليات تنظيمية تحركها من اجل إشهار الإمكانيات القائمة متخذة في ذلك القرارات باتجاه أهداف معينة و محددة و ذلك من خلال تنسيق قائم بين الأدوار التي يلعبها القائمون في المراكز المختلفة⁽³⁾ .
أنواع الوظائف الإدارية : هناك أربعة وظائف إدارية و هي كالتال :
اولا- **التخطيط :** و هي عملية مهمة من عمليات التسيير الإداري، إذ هي و وظيفة تنسيق جميع العمليات الإدارية الأخرى، فلا يمكن القيام بأي عملية قبل إعداد خطة واضحة ومحددة⁽⁴⁾ .

كما يعرف التخطيط على أنه: التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطة منظمة مسبقا لتحقيق أهداف محددة.

و يعرف أيضا بأنه مجموعة التدابير المعتمدة و الموجهة بالقرارات و الإجراءات العلمية لاستشراف المستقبل و تحقيق أهدافه من خلال الاختيار بين النماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية و الطبيعية و الفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغير المنشود.

ثانيا- التنظيم : هو الوظيفة الرئيسة للإدارة، يتم بها البناء والوصف للمنظمة كنسق اجتماعي، وتتنظم فيه المراكز في مستوياتها المتدرجة مع تحديد واضح لأدوار شاغليها وتأمين التكامل بينها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة⁽⁵⁾

(1) بسمات فيصل محجوب: المرجع السابق ، ص 26.

(2) عبد القادر خالد : المراسلة و وثائق المعاملات الإدارية ، المؤسسة الجزائرية للطباعة ، د ط ، الجزائر ، 1982 ، ص 170.

(3) سامي سلطي عريفج : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 19.

(4) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، ط3، الرياض، السعودية، 1999، ص ص 28-27.

(5) محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 26.

* هو عملية تحديد الأعمال التي يراد أدائها و تجميعها و التقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات و أنماط الاتصال و توزيع المسؤوليات و الواجبات و تفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال ، و فرض تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

وهو أيضا توزيع المهمات على العاملين و فق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف ويتضمن تحديد المسؤوليات و تقييم مراحل التنفيذ و تحديد طرق الاتصال و التعاون بينهم⁽²⁾.

ثالثا- التوجيه : تتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة عالية و فاعلية في كل من الفترة القصيرة و المدى الطويل، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات و تسجيلها في أوامر و تعليمات سواء كانت هذه الأوامر و تلك التعليمات عامة أو خاصة⁽³⁾ .

رابعاً- الرقابة :

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية ، فبد ان يقوم المدير بعمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له وليثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف ومن صحة السير نحوه⁽⁴⁾ .

و تهدف الرقابة الإدارية إلى مراجعة الأداء الحقيقي و التأكد من سلامة التنفيذ والوقوف على مدى تحقيق النشاط للأهداف المرجوة⁽⁵⁾.

أهداف الرقابة :

- اتخاذ قرار خاص بتجديد الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات .
- تعديل سياسات و استراتيجيات المنظمة حتى تتلائم مع هذه التغيرات البيئية .
- تقييم المديرين للتأكد من مستوى كفاءتهم و حسن سلوكياتهم .
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها بما يضمن العلاج السريع لها قبل تفاقمها .
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في المنظمة.
- التعرف على كافة المشكلات و العقبات التي تعترض العمل التنفيذي⁽⁶⁾ .

(1) ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان الأردن ، 2006، ص 1.94

(2) أمجد محمود محمد درادكة : الغدارة و التخطيط التربوي رؤى جديدة ، عمان ، الأردن علم الكتب ، ط1، أريد الأردن ، 2009، ص 34.

(3) هناء حافظ البدوي : المؤسسات الاجتماعية ، المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر و التوزيع ن د ط، الإسكندرية ، مصر ، 1997، ص 81.

(4) ربحي مصطفى عليان : المرجع السابق ، ص 194.

(5) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، إنجليزي عربي فرنسي ، دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني ، ط1، مصر بيروت

لبنان ، ص 23.

(6) محمد عبد الفاح الصيرفي : المرجع السابق ، ص 308.

خطوات و مراحل عملية الرقابة :

- تحديد أهداف الرقابة
- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء.
- كشف أسباب الانحراف و العمل على معالجتها و تصويبها.
- المتابعة⁽¹⁾.

تحليل ال1كل الإداري على مستوى الجامعة:

يعتبر الهيكل الإداري تلك المكونات البشرية المتكاملة و المتناسقة النشاطات الإدارية و التنظيمية و فق النظام الهيكلي العام و الوظيفي (الهرم الإداري و التنظيمي و الذي يدير و يسير المؤسسة الجامعية و يسعى إلى تحقيق الغايات التي أنشأت من أجلها⁽²⁾)، و تتمثل الهياكل الإدارية على مستوى الجامعة في ما يلي :

هيئات الجامعة : تتمثل في مجلس الإدارة ، المجلس العلمي

* حسب المادة رقم 09 : من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 51.

القسم الأول : مجلس الإدارة

* حسب المادة رقم 10 : يتشكل مجلس الإدارة بالجامعة من

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا .

- ممثل (1) عن الأستاذة في كل كلية و معهد لينتخب ضمن الأساتذة الأعلى رتبة

- ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الموظفين الإداريين و التقنيين و عمال الخدمات.

- ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الطلبة.

ليشارك رئيس الجامعة و عملاء الكليات و مديري المعاهد و مدير الملحقات عن وجدت و نواب رؤساء الجامعة و مسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة لصوت استشاري⁽³⁾.

يتولى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة:

* حسب المادة رقم 12 : عهدة أعضاء مجلس إدارة الجامعة 3 سنوات قابلة للتجديد.

* و حسب المادة 13 : يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي :

(1) ربحي مصطفى عليان : المرجع السابق ، ص 198 – 202.

(2) فوزيل دليو و آخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، دار البعث ن منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 1999، ص 277.

(3) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : العدد 51، 2003، ص 6.

- مخططات التنمية الجامعية على المدى القصير و المتوسط و الطويل.
- اقتراحات برامج أعمال التكوين و البحث.
- اقتراحات برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين و البحث للجامعة .
- مشاريع الميزانية و حسابات الجامعة .
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- قبول الهيئات و الوصايا و التبرعات و الإعانات المختلفة.
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- مشاريع إنشاء فروع و اقتناء أسهم.
- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة و كفاءات استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين و البحث .
- استعمال المداخل المتأنية من اقتناء الأسهم و إنشاء فروع في إطار مخطط تنمية الجامعة .
- اتفاقيات الشركة مع مختلف القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية .
- النظام الداخلي للجامعة.
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة التي يقدمه رئيس الجامعة .
- * يدرس مجلس الإدارة و يقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة و تسهيل تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

القسم الثاني : المجلس العلمي للجامعة :

* حسب المادة رقم 20: يتشكل المجلس العلمي للجامعة من:

- رئيس الجامعة رئيسا.
- نواب رئيس الجامعة .
- عمداء الكليات.
- مديري المعاهد العلمية للكليات و المعاهد .
- مديري وحدات البحث إن وجدت.
- مسؤول المكتبة المركزية للجامعة .

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرجع السابق ، ص 06.

- ممثلين عن الأساتذة في كلية و معهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.
- شخصين خارجين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.
- * وحسب المادة رقم 21 : يبدي المجلس العلمي للجامعة آرائه و توصياته على الخصوص فيما يأتي :
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات و المعاهد و الأقسام و عند الاقتضاء الملحقات ووحدات و مخابر البحث.
- برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي.
- حصائل التكوين و البحث للجامعة .
- برامج شركات الجامعة من مختلف القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية .
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة .
- أعمال تجميع نتائج البحث .
- حصائل و مشاريع اقتناء الوثائق العلمية و التقنية .
- يقترح سياسات و توجيهات البحث و الوثائق العلمية و التقنية للجامعة⁽¹⁾.
- * وحسب المادة رقم 22: ينتخب الأعضاء ممثلو الأساتذة من نظائرهم لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ضمن الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية و المعهد (لا تصح العمليات الانتخابية إلا إذا صوت عليها 50% من الناخبين المعنيين)
- الفصل الثاني : رئاسة الجامعة :
- * حسب المادة رقم 25 : تضم رئاسة الجامعة تحت سلطة رئيس الجامعة ما يأتي :
- نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها و صلاحيتها مرسوم إنشاء الجامعة .
- الأمانة العامة للجامعة .
- المكتبة المركزية للجامعة ..
- * وحسب المادة رقم 26 : يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي و في حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الإستشفائيين للجامعة .
- * و حسب المادة رقم 27 : يتولى رئيس الجامعة ما يأتي :
- يمثل الجامعة أمام القضاء و في جميع أعمال الحياة المدنية.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرجع السابق ، ص 08.

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة أو اتفاقية في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول به في مجال التعليم والتدريس.
- يصدر تفويض اعتماد التسيير إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات عند الاقتضاء⁽¹⁾.

* وحسب المادة رقم 28: يساعد رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة و مكونات الجامعة الأخرى مجلس مديريةية يضم نواب رئيس الجامعة و عمداء الكليات و مديري الكليات و مديري المعاهد و مديري الملحقات.

* توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعنون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة اللذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي و في حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين.

الفصل الثالث : الكلية

* الكلية هي وحدة تعليم و بحث في الجامعة في ميدان التعليم و المعرفة حسب المادة رقم 32 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، و يندرج تحت الكلية مجلس الكلية الذي يتشكل من :

- عميد الكلية رئيسا.
 - رئيس المجلس العلمي للكلية.
 - رؤساء الأقسام.
 - مديري وحدات البحث العلمي و مخابر البحث.
 - ممثلين (2) عن الأساتذة و عن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.
 - ممثلين (2) منتخبين عن المستخدمين الإداريين و التقنيين و عمال الخدمات.
- و هذا كله حسب المادة رقم 37⁽²⁾.
- * و حسب المادة رقم 38: يبدي مجلس الكلية برأيه و توصياته فما يأتي:
- آفاق تطوير الكلية.
 - برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرجع السابق ، ص 08.

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، ص 09.

- برمجة أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تحديد المعارف.
- مشروع ميزانية الكلية.
- * ينتخب ممثلو الأساتذة و المستخدمين الإداريين و التقنيين وعمال الخدمات نظرائهم لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
- و هذا حسب المادة رقم 39 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- القسم الثاني : المجلس العلمي للكلية و اللجنة العلمية للقسم
- * حسب المادة رقم 43 : يضم المجلس العلمي للكلية زيادة على عميد الكلية الأعضاء التالية :
- نواب العميد
- رؤساء الأقسام .
- رؤساء اللجان العلمية للقسم .
- مدير وحدات البحث أو مخابر البحث إن وجدت.
- ممثلين (2) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم.
- مسؤول المكتبة المركزية .
- * وحسب المادة رقم 44: ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم حسب الأشكال نفسها من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى و الذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية.
- ينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهد 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة⁽¹⁾.
- * يبيدي المجلس العلمي للكلية آراء و توصيات فيما يأتي و ذلك حسب المادة رقم 45:
- تنظيم التعليم و محتواه .
- تنظيم أشغال البحث ⁽²⁾.
- اقتراحات إنشاء الأقسام أو وحدات و مخابر بحث أو غلقها.
- مواصفات الأساتذة و الحاجة إليهم .
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرجع السابق، ص 9

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرجع السابق ، ص 9

- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية للكلية التي يرسلها عميد الكلية لرئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس.

* وحسب المادة رقم 48: تضم اللجنة العلمية للقسم زيادة على رئيس القسم إلى 08 ثمانية ممثلين عن الأساتذة ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى القسم .

* و يحدد العدد الصحيح للأساتذة و الأساتذة المحاضرين الإستشفائيين الجامعيين والأساتذة المساعدين المكلفين بالدروس والأساتذة المساعدين لكل لجنة علمية وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.

* كما ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها.

* المادة رقم 49 : تكلف اللجنة العلمية للقسم بالتالي :

- اقتراح تنظيم التعليم العالي و محتواه .

- إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية و العلمية.

- اقتراح برامج البحث.

- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج و تمديدتها أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.

- إبداء الرأي في مواضيع البحث للطلبة ما بعد التدرج⁽¹⁾

القسم الثالث: عميد الكلية

و العميد على وفق مهامه و واجباته هو قائد الهيئة التدريسية، الأمر الذي يتطلب امتلاكه لمجموعة من المهارات الفنية و الإنسانية و الإدراكية كي يتمكن من أداء دوره بفعالية⁽²⁾.

* وحسب المادة رقم 52: يعين عميد الكلية بموجب المرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي جامعي.

* وعميد الكلية مسؤول عن سيرها و يتولى تسيير وسائلها البشرية و المادية و المالية كما يتولى حسب المادة 53:

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المراجع السابق ، ص 11.

(2) المجالي و عبد الرحمن : الاتجاهات الحديثة في الإدارة و التنظيم الجامعي ، المؤتمر العام الثالث ، اتحاد مجالس البحث العلمي العربي، الأمانة العامة ، بغداد ، العراق ، 1976، ص 30.

- الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتولى السلطة و يمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- * ومن خلال المادة رقم 54 : يساعد عميد الكلية في مهامه كل من:
 - نائب العميد المكلف بدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة .
 - نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.
 - الأمين العام.
 - رؤساء الأقسام.
 - مسؤول مكتبة الكلية.

* و حسب المادة رقم 55: يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من العميد و بعد أخذ رأي رئيس الجامعة لمدة 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية⁽¹⁾ .

* و حسب المادة رقم 56 : رئيس القسم هو المسؤول عن السير البيداغوجي و الإداري للقسم و يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون و رؤساء مصالح و مخابر عند الاقتضاء .

يعين رئيس القسم لمدة 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية و بعد أخذ رأي رئيس الجامعة⁽¹⁾

II. الأستاذ الجامعي :

1. مفهوم الاستاذ الجامعي:

لقد تعرض العديد من المفكرين و الباحثين لمفهوم الأستاذ الجامعي، باعتباره الدعامية الأساسية الكبرى التي يقوم عليها التعليم الجامعي ومن بين هؤلاء الباحثين و المفكرين نذكر البعض منهم:

(1) المجالي و عبد الرحمان : الاتجاهات الحديثة في الإدارة و التنظيم الجامعي ، المؤتمر العام الثالث ، اتحاد مجالس البحث العلمي العربي ، الأمانة العامة ، بغداد ، العراق ، 1976 ص 30

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرجع السابق ، ص 12.

- عرف براون (Brown) على أنه " مختص يستجيب بطلب اجتماعي، يتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة، و كذا المعرفة العلمية وهو عامل حرفي اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة و الاستقلالية توافق وبكل حساسية منفعة المستخدمين " 1 .

- وهناك من عرف الأستاذ الجامعي بأنه: " هول كل ما يحمل درجة الماجستير والدكتوراه في العلوم والفنون أو الآداب ويمارس مهنة التعليم في وحدة من المؤسسات التعليمية العالي " 2.

- وهناك من عرفه على انه : " هو ذلك الشخص الذي يختص بتنفيذ العملية التربوية من خلال احتكاكه المباشر بالطلبة، ويعتبر ناقل للمعرفة و مسؤول من تربية الأجيال " 3.

- وهناك من عرفه بقوله : " يعد الأستاذ حجرة الزاوية في العملية التربوية، وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلًا للمعرفة ومسؤولًا عن التسيير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة، ولم يعد الأستاذ مدرسا أو ملقنا للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاطات المؤدية إلى اكتساب المعارف و المهارات لدى الطلاب " 4.

2. خصائص الأستاذ الجامعي :

لكل فرد صفات و خصائص تميزه عن غيره و الأستاذ الجامعي باعتباره فرد من المجتمع و عضو في هيئة التدريس، التي تشكل مجموعة متجانسة من المثقفين الذين تربطهم علاقة الزمالة الأكاديمية ووحدة الأهداف فانه يجب أن تتوفر فيه سمات وخصائص معينة تجعله قادرا على القيام بوظائفه على أكمل وجه، وتتمثل هذه السمات و الخصائص التي جمعت من خلال التعاريف السابقة فيما يلي:

- أن يتمتع بقدر كبير على تقويم الأطر التدريسية و التقنية و تطورها وفقا لإستراتيجية الجامعة و الدولة، وان يستعمل كافة الوسائل في ذلك.
- أن يتمتع بمهارة في مجال تخصصه وقدراته على استعمال التكنولوجيا الحديثة.
- أن تكون له القدرة على تصميم البرامج التدريبية التقنية.
- أن يمتلك القدرة على إجراء البحوث التطبيقية التي تواكب التغيير السريع في التكنولوجيا 5.

¹ - نوار مريو : العاملون في التدريس الجامعي، أوضاعهم و اتجاهاتهم، مرجع سابق، ص19

² - كاظم عبد النور: دور الأستاذ الجامعي في تحفيز الإبداع الفني، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد 33، الاردن 1992.

³ - كاظم عبد النور: المرجع نفسه، ص120.

⁴ - فضيل دلبو : مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1998 - ص233

⁵ - فاروق عبده قلية، استاذ الجامعة، ط1، الزهراء، الشرق، القاهرة ، 1997. ص43

- أن يكون محبا لمهنة التدريس راغبا بها ، مستعدا بطبعه للعمل بها، وقادرا على تحمل مسؤولياتها وأعبائها.
- أن يلم الأستاذ بقدر واسع ميادين المعارف و المعلومات العامة، كاجادة القومية ضرورية وإجادة اللغة الأجنبية على الأقل شرط أساسي لانفتاح عقله 1.
- الاستعداد و القدرة على البحث و التمسك بأخلاق الباحثين 2.
- على الأستاذ الجامعي أن يكون ذا سمات المؤمن في سلوكه مع الآخرين بحيث يكون قدوة لطلابه عادلا متحكما في نفسه خاصة في حالات الانفعال و الغضب.
- أن يتمتع بحيوية بدنية و لياقة جسمية و مظهر حسن في كل الاوقات.
- أن يكون واثقا من نفسه في تصرفاته و أفعاله و عامدا على بث تلك الثقة بين الطلبة منضبطا في مواعيده حتى يكون نموذجا حيا في الدقة.
- يجب عليه أي الاستاذ أن يطيع علاقاته مع الآخرين بطباع الود و الاحترام، كما يعطي النموذج الصحيح في علاقاته بالآخرين 3.
- يجب أن يكون الاستاذ الجامعي ذا ملكة علمية تفكير حر ، وشجاعة ادبية، وان يكون قادرا على تحمل صعوبات البحث والتتقيب، وجادا في استخراج الحقائق من مخبأاتها مجتهدا في خدمة العلم و اهله، كما يجب أن يكون له رصيда ضخما من المعلومات العامة حتى لا تعترضه صعوبات تصرفه عن فهم ما في أمهات الكتب 4.
- أن يكون قادرا على الجمع بين و وظيفة البحث العلمي، التأليف، و وظيفة التدريس في وقت واحد 5.

3. الأعداد المهني للأستاذ :

هو إلهامه بالخبرات الفنية التي تقدره على التكيف بنفسه و بمادته لمواقف التعليم المختلفة و تفهمه بوضوح طبيعة العملية التربوية التعليمية و ما تحتاج إليه من معارف و مهارات خاصة، و ينبغي أن يتزود بها قبل أن نزل إلى ميدان المهنة، و إلهام الأستاذ بهذه الخبرات يقوم على أساسين :

¹ - عبد الغني عبود، التربية ومشكلات المجتمع، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة: 1992، ص191

² - أحمد سيد أحمد: (اختيار هيئة التدريس): المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، العدد2، المركز العربي لبحوث التعليم العالي، دمشق، سوريا 1984، ص84

³ - علي راشد، اختيار المعلم و إعدادده و دليل التربية العلمية دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1996. ص56.

⁴ - محمد بن عبد الكريم الجزائري، الثقافة و مآسي رحالها، شركة الشهاب، الجزائر، 1978، ص67.

⁵ - رابح شرقي: أصول التربية و التكوين. ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر. 1990. ص30 .

الأساس الأول : هو التربية العلمية و العملية، و هو الإعداد التعليمي في الميدان الفعلي للتدريس.

الأساس الثاني : هو دراسة النظرية المنظمة و العميقة⁽¹⁾ .

الأساليب التقدمية في مجال إعداد الأساتذة :

أ- إعداد الأساتذة القائم على اتفاق الكفاءات: يحدد أولا الكفاءات التي يجب أن يكتسبها الأستاذ، كما يحدد المعايير و الطرائق التي سيتم على ضوءها تقويم أداء الأستاذ ، و البرنامج يحمل الأستاذ مسؤولية اكتساب هذه الكفاءات وذلك مم خلال الممارسة و الأداء ومن أهم مميزات برنامج إعداد الأستاذ القائم على انتقاء الكفاءات أنه يشتق من أدوار الأستاذ في المواقف التعليمية المحددة سلفا و المعلومة من قبل الأستاذ و الطالب.

ب- إعداد المعلم وفق أسلوب تحليل النظم : يكمن أساس تحليل النظم في النظر إلى الظاهرة موضوع الدراسة على أنها تمثل نظاما متكاملا له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وتحتوي عملية بناء برنامج تكوين الأستاذ طبقا لأسلوب تحليل النظم على الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف التعليمية اعتمادا على الأدوار المرغوبة التي سيقوم بها المعلم.
- صياغة هذه الأهداف صياغة سلوكية قابلة للتنفيذ و القياس و التقويم .
- بناء المنظومات التي تؤلف البرنامج (المعارف، المعلومات، القدرات، المهارات...).
- وضع البرنامج في مرحلة التجريب الأولى.
- الاستخدام الميداني للبرنامج في الكليات المختصة .

ج - التعليم المصغر: هو مفهوم تدريس مستحدث للتكوين المهني للأساتذة يعتمد على الاستخدام المنظم لموقف تعليمي فعلي، لكنه مبسط من حيث عدد الطلبة و مدة الدرس و المهارات المستحدثة فيه، فالأستاذ يركز على مهارة واحدة و يحصل على تغذية راجعة فورية من مصادر عديدة تساعد في تقويم أدائه بقصد تطويره، و يحقق النظام في إعداد الأساتذة، تزويد الطالب المعلم بخلفية نظرية عن المهارة التي يجب أن يكتسبها وأساليب التنفيذ ووسائل تقويمها، كما يستفيد من وسائل التعليم و التقويم الذاتي من أجل إتقان مهارات التدريس واحدة بعد الأخرى في موقف تعليمي مصغر.

(1) العبد أوزنجة : دراسة تحليلية لأثر بعض السمات الفعلية و الكفالة التربوية عند المعلم على تحصيل المتعلم ، أطروحة دكتوراه الحلقة في التوجيه المدرسي و المهني ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر ، سنة 1987 ، ص 54.

الأستاذ يتلقى الإعداد المهني في جوانب أساسية تتمثل في: الجانب الثقافي والجانب الأكاديمي والجانب المهني⁽¹⁾ .

4. متطلبات الأستاذ الجامعي :

للقيام بكل هذا المجهود يجب أن تتوفر وتتحقق له بعض الاحتياجات فهو يحتاج إلى:

أ- القانون الأساسي Statut :الذي يتضمن مجموعة حقوق وواجبات الأساتذة المطلوب تحديدها تبعاً للسياسة العامة للجامعة، قواعد تأديبية، امتيازات، استعمال و توزيع التجهيزات ، العطل ...

تنفيذ هذه الواجبات و الحقوق عن طريق قوانين و عادة ما تتجم مشاكل عند التعسف في تطبيقها أو عدم تكيفها مع المعطيات بالجامعة .

ب- الترقية و الأجر: يرى كوركوتوف " أن ترسيم الأساتذة الجامعيين لا يجب أن يقوم على معايير البحوث العلمية فقط، ولكن على الأداء البيداغوجي أيضاً" و في التحليل الذي قدمته منظمة اليونسكو و الذي تناول بعض الملاحظات السلبية في ترقية الأستاذ الجامعي فلاحظت أن :

- في الواقع يحكم فقط على نشاطاته في البحث العلمي و لا ينظر إلى ميدان التعليم.
- عدة إحصائيات بينت تعطيل ترقية الأساتذة عموماً مقارنة بالقطاع الخاص.
- تفاوت كبير فيما يخص الامتيازات الاجتماعية و المالية مقارنة بالقطاع الصناعي.
- اتجاه معظم الأساتذة في عدد كبير من البلدان إلى الهجرة عن أوطانهم بسبب معاناتهم من المشاكل الضخمة.

ج- الحرية : هي الامتياز المفتوح للأساتذة لتحديد و توجيه بحوثهم ، الرضا عن الأنظمة التشريعية و اختيار الطرق لنقل المعارف و التي تظهر لهم أكثر ملائمة و في دراسة قام بها كروس Gross حول الصورة التي يكونها الأستاذ الجامعي لمؤسسته فلاحظ بأن الترتيب الذي سجل كالاتي:

- حرية الفرد و استقلالية الجامعة .

- نفوذ الجامعة

- نوعية التعليم العالي⁽¹⁾

(1) فاروق شوقي البوهي و آخرون : مهنة التعليم و أدوار المعلم فيها، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل و طباعة الورق ، د ط، القاهرة ، 2003، ص ص 420-420.

5. الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي :

و يتمثل هذا الأداء في التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع و هي وظائف متكاملة و مترابطة، فالتدريس يسهم في نشر المعرفة و البحث العلمي يسهم في تحديد المعرفة و إنتاجها و تطويرها، ثم تطبق المعرفة في المجمع لحل مشكلاته و خدمة أفرادها، وتحسين مستوى معيشتهم، ومن ثم إحراز التقدم للمجتمع، فالتدريس هو الوظيفة الأولى والوحيدة عند نشأة الجامعات، وهو الذي يسهم في تنمية شخصية الطلاب و إعدادهم للعمل الذي يمكن أن يمارسوه مستقبلاً، فالأستاذ الجامعي هو المعلم ذو المعرفة العلمية الواسعة والفكر الذي يتمتع بقدر كبير من الاحترام و التقدير في الوسط الجامعي، وكان معيار التميز هو مدى كفاءة و فاعلية الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي في قاعة الدرس، وما يتعلمه منه طلابه من معرفة وفكر وأخلاق وسلوك⁽²⁾ .

أهمية الأهداف البيداغوجية :

- تساعد في تقييم تقدم الطالب بشكل دقيق من حيث العمليات العقلية والمهارات التي يكتسبها.
 - تجعل عملية تقييم كفاءة و فعالية التدريس عملية سهلة و محددة .
 - تحث المدرسين على ممارسة طرق تدريسية مختلفة حسب طبيعة الأهداف .
 - تصبح عملية بناء المناهج و تقييمها سهلة في ضوء تلك الأهداف⁽³⁾
 - تقييم الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي و أداء الجامعات بشكل عام:
- يمثل التقييم أحد المجالات المهمة في أي منظمة من المنظمات المعاصرة، حيث يتم من خلاله التعرف على مدى تحقق الأهداف و مستوى كفاءة و نوعية المخرجات و يدعم قرارات المنظمة، و يتم من خلال هذا التقييم تقديم مقترحات لتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام وتقييم نظم التعليم في المجتمع العربي حتى الوقت الراهن إلى نظام تقييم فاعل و موضوعي يدعم عمليات التعلم، و يعتمد على مراحل متنوعة لتقييم فاعل موضوعي يدعم عمليات التعلم و يعتمد على مداخل متنوعة للتقييم، كتقييم الأفراد و تقييم الذات و التقييم البديل، و تقييم الأداء البيداغوجي و غيره من مراحل التقييم المعاصرة التي يمكن خلالها التعرف على مميزات البرنامج التعليمي و جوانب الضعف فيه.

(1) فاروق شوقي البوهي و آخرون : المرجع السابق ، ص 422.

(2) أحمد حسين الـعصغيرية: التعليم الجامعي في الوطن العربي ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة، مصر ، 2005، ص ص 23، 24.

(3) لحسن بو عبد الله/ محمد مقدار : تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، ديوان المطبوعات ، د ط، بن عكنون ، الجزائر ، 1988، ص ص 24-25.

و يستند نظام التقييم في مجتمع التعليم من معايير واضحة لا تترك شيئاً للصدفة أو العشوائية أو الميول الشخصي، و إنما تضع لكل شيء طريقاً واضحاً لإنجازه من خلال مستويات الأداء و هي مستويات توضح للأفراد و تصف لهم التميز و تشجعهم على الوصول إليه، ومن ثم تساعد على بذل الجهد و التعاون من أجل إنجاز المهام بأفضل أداء ممكن، و توفير طرق موضوعية للحكم على الأداء ، و ينطبق هذا على الأستاذ الجامعي كما ينطبق على الطالب بل و على الكلية و الجامعة ، فيتم تقييم الأستاذ والطالب و الكلية و الجامعة من خلال تقييم يستند إلى الأداء performance assessment system الأمر الذي يحرر الجامعات من الأحكام الشخصية و ما ينجم عن ذلك من عرقلة العمل و انخفاض الدافعية ما يؤثر على الأداء الجامعي بشكل عام.

و نظراً لأن الجامعات العربية لم تتحول بعد إلى مجتمعات للتعليم فإن معظم هذه الجامعات ما زالت تعمل في ظل نظم تقليدية سواء بالنسبة للطالب أو عضو هيئة التدريس ، أما تقييم الكليات و الأقسام فهو خارج دائرة اهتمام هذا النظام التقليدي، لذا فإن الجامعات العربية في حاجة ماسة لنظم تقييم حديثة تربط تقييم الطالب بتقييم عضو هيئة التدريس و بتقييم الكلية ثم تربط كل ذلك بتقييم الجامعة ومدى نوعية مخرجاتها و مدى خدمتها للمجتمع و دور البحث العلمي الذي يتم من خلال أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات و إنتاج المعارف و تحسين الحياة الاجتماعية، بحيث يقدم التقييم رؤية واضحة عن أداء الطالب والأستاذ و القسم و الكلية و الجامعة⁽¹⁾.

6. الوظائف الإدارية للأستاذ الجامعي:

هناك عدة وظائف لكن أهمها أربع و هي :

أ- **التخطيط** : إن إعداد خطط تدريسية ناجعة و فعالة يمكن من تحقيق الأهداف التربوية و يحتاج المعلم أو الأستاذ والطالب أو التلميذ نوع من التكيف⁽²⁾، و يضم التخطيط جميع الإجراءات و التدابير التي يتخذها المدرس لضمان تحقيق الأهداف التدريسية ونجاح العملية التعليمية⁽³⁾

(1) أحمد حسين الصغير : المرجع السابق ، ص ص 64-65.

(2) ردينة عثمان /حزام عثمان يوسف : طرائق التدريس (منهج أسلوب صيغة) ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2000، ص 211.

(3) محمد علي عطية : المرجع السابق ، ص 72.

ب- **التنظيم** : هو التنسيق بين مختلف الأنشطة ، فالأستاذ الجامعي الذي يشغل وظيفة أخرى غير التدريس يحتاج إلى هذا التنسيق بين هذه الوظائف كي يستطيع أن يحقق بعض التوافق و الانسجام و التنظيم بين هذه المهام .

ج- **التوجيه** : و دور الأستاذ هنا يرتبط بعملية تقويم أعمال الطلاب ، ويقوم بالإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يطرحها الطلاب، كما أنه يقوم بدور الوجه إذا كان هناك خطأ في أعمال الطلبة.

د- **الرقابة** : هي آخر وظيفة من الوظائف الإدارية و هي عملية تستخدم لتقييم الأداء وقياسه، فالأستاذ يراقب و يتابع عمله كأستاذ ومدرس ويسعى للتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي سطرها كإداري.

الخلاصة:

إن المطلوب من الجامعات اليوم، هو تصور بدائل مستقبلية متعددة، ودراسة شروطها وعواقبها و كيفية تحقيقها، والتركيز على البدائل المرغوب فيها، على محكات معينة، تشمل مرتكزاتها العلمية و العملية و الأخلاقية ، فكل طريق نسير فيها تحجب عنا الاحتمالات الأخرى و تفتح أمامنا آفاقا أخرى ، و تحاصرنا بقيود معينة فلا بد من أن نتحدى افتراضاتنا التقليدية و أفكارنا المسبقة حول الماضي و الحاضر والمستقبل، وان نتبكر رؤى سليمة و مثمرة لما نتوقعه و نعمل له في أيامنا القادمة.

فالمستقبل يصنعه الحاضر الذي يصبح فيما بعد ماضينا ، ويلقي بنقله على كاهلنا، فالتعليم العام والجامعي الذي يمكن من أن يساعد الأمة في العمل على الاحتفاظ بشخصيتها و هويتها في عالم الكوني جديد يستخدم الأقوياء فيه الضعفاء في تحقيق مصالحهم الذاتية ، هذا التعليم مطالب بأن يقوم الأمة في كفاحها من أجل التنمية و التكامل يقودها إلى هذا الهدف بالحرية و الديمقراطية، وهذا التعليم مهما تحسنت مقوماته ليس جزيرة منعزلة عن بقية حياتنا المجتمعية، فلا بد أن يكون هذا التعليم جزءا لا يتجزأ من مشروع حضاري يمثل نهضة شاملة.

إن مستقبل الجامعات الجزائرية يعتمد تماما على كيفية التي نستطيع بها أن ندمج الرؤى والصيغ الجديدة في هذه الجامعات، فهذه الأخيرة يجب أن تبدأ بأسلوب متواصل ومستمر مع المستقبل وتستجيب للتحولات من حولها ومن داخلها.