

# الايام الوطنية الخامسة لعلم و علوم التربية و الارطوفونيا

## " الممارسة السيكولوجية في الجزائر واقع و آفاق "

Les 5<sup>ém</sup>e journées de psychologie et sciences de l'éducation et orthophonie

« la pratique psychologique en Algérie .réalités et perspectives »

الهاتف	البريد الالكتروني	المؤسسة	الرتبة العلمية	الاسم و اللقب
0775222028	Abdouni_ah@yahoo.fr	جامعة باتنة	أ.ت. العالي	عبد الحميد عبدوي
0777105887	alirabta@maktoob.com	جامعة البويرة	أ.مساعد	لرقت علي

محور المداخلة: متطلبات الجودة الشاملة في التكوين الجامعي

عنوان المداخلة: الدورات التكوينية في الجامعة الجزائرية بين الواقع و متطلبات الجودة الشاملة

مقدمة:

إن أهم ما يميز التحولات التنافسية المتلاحقة هو سعي مؤسسات التعليم العالي للسيطرة على مصادر التميز التنافسي ، وتعد الجودة الشاملة أحد أهم المداخل الإستراتيجية التي لاقت اهتمام الباحثين بسبب ما أحدثته من تحول في الفكر التسييري للجامعات خلال العقد الأخير من القرن العشرين. على غرار وزارات التعليم العالي للدول العربية، تنتهج وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر سلسلة من الإصلاحات لقطاع التعليم العالي و البحث العلمي، و عدد من تدابير الدعم و الإسناد ، وذلك وفق استراتيجية ترمي إلى تطوير منظومة التعليم العالي و تمكينها من الانتقال إلى طور جديد تتوطد فيه الواجهة و النوعية و الحكامة، إلى جانب إرساء ثقافة التكوين و تفعيل آلياته، و إقامة نظام لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، و في هذا الصدد جاءت هذه المداخلة لتسليط الضوء على أحد أهم متطلبات الجودة التي تعبر عن نوعية مخرجات الجامعة الجزائرية، ألا و هي التكوين و التدريب في الجامعة باعتبارها متطلب ضروري لتحسين أداء كل العاملين في الوسط الجامعي سواء هيئة التكوين الأكاديمي من خلال تنظيم دورات تكوينية الداخلية و الخارجية و ورشات عمل خاصة لتبادل الخبرات في مجالات مختلفة مع الجهات العربية و الغربية التي كان لها السبق في تطبيق الجودة الشاملة. أو الطلبة باعتبارهم منتج العملية التعليمية من خلال تدعيم شراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي و تعزيز ثقافة "ضمان الجودة" ودعم إدماج الخريجين الجدد في سوق الشغل. و سنتطرق في مداخلتنا الى واقع هذا المتطلب و جوانب القصور فيه، الى جانب توضيح الاستراتيجية العلمية الواجب توفرها لسد هذا القصور و تحسين مستوى التكوين في الجامعة لمسايرة الركب و التطور التكنولوجي.

## أولاً: التدريب و التكوين كمتطلب من متطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي

يلقى التدريب و التكوين اهتماما متزايدا من قبل مؤسسات التعليم العالي باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها ، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية لاسيما في التعليم العالي في خلق وتنمية القدرات التنافسية للجامعات وفي تطوير و تأهيل العنصر البشري، و التعليم العالي يتمتع بقدرة هيناته على الاستجابة لمتطلبات المجتمع ورغباته ولا شك في أن ذلك لن ينجز إلا من خلال عمل دائم ومتواصل لملائمة عروض التكوين وبرامج البحث لاحتياجات الخيط الاقتصادي والاجتماعي .من الواضح أن فعل التدريب و التكوين إنما هو فعل راشد وإرادي أملته عوامل عدة أهمها كسب رهان النوعية في عصر أصبحت التنافسية فيه سائدة في كل المجالات وأضحى ضمان الجودة في التعليم العالي أكثر من أي وقت مضى حقا من حقوق الطالب وشرطا جوهريا بل متطلبا أساسا يضمن له الحصول على الكفاءة المعرفية والمهارة التي تمنحه قدرة تنافسية باتت هي الميزة التفاضلية الرئيسة في ظل عولمة الاقتصاد والأسواق والمبادلات. و يعتبر التكوين و الدورات التدريبية من بين أهم المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة في التعليم العالي ذلك أن ثقافة الجودة لا تترسخ إلا بالتشجيع بمعانيها و تبني فلسفة الإتقان و التطوير المستمر و التحسين إلى الأفضل. و في هذا الفصل سنتعرض إلى عناصر ثلاث نتطرق من خلالها إلى:

1- مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة في التعليم العالي.

2- التدريب و التكوين و بعض المفاهيم المتعلقة.

3- تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في عمليات التدريب و التكوين بالجامعة.

### I - مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة في التعليم العالي.

#### الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تم انتقال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم باقتراح من التربويين ورجال الأعمال و المسؤولين عن الإصلاحات التربوية باعتبار أن إدخال TQM في التعليم الحل المأمول للمشاكل التعليمية ، حيث دعا كل من إدوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة على ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بوصفها منظومة لعمليات الجودة في التربية والتعليم والتحسين المستمر ( نعمان صالح الموسمي، 2003، ص 90 ) أما جوران فقد دعا إلى استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية ، كما دعا كروسي إلى تطبيق مبادئه لتحقيق الجودة في الجامعة ( بسمان فيصل محجوب، 2003، ص 145 ) وفي نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تأثر قطاع التعليم العالي في أمريكا بنتائج علم تطوير النوعية الجودة الناجحة في القطاع الصناعي ، لهذا شهدت هذه المرحلة توسعا في تطبيق حركة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية ، البريطانية ، نيوزيلاندا وبعض دول آسيا الشرقية (سناء إبراهيم أبو دقة ، 2004 )

أما في الدول العربية فقد طرحت بعض الأفكار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم حيث طرحت إمكانية تطبيق

TQM في جمهورية مصر لتحسين عمليات إدارة التغيير على مستوى المدرسة كما تم استقصاء نظام TQM في منظمات صناعية

في الجمهورية اليمنية أما في المملكة العربية السعودية وحدت إجراءات إدارة الجودة الشاملة تطبيقها الفعلي في بعض المدارس كما قام ديوان الخدمة المدنية بدول البحرين بتطبيق نظام ( ISO 9002 ) لتحقيق الجودة الإدارية في الفترة بين 1996-1998 ، وحصل بعدها على شهادة الجودة في مايو 1998 ( نعمان محمد صالح الموسوي 2003، ص93 ). و مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها، و هي عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة ( فريد النجار، 200، ص73 ).

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي تركز عليها. وهذه المبادئ التي وضعها (إدوارد ديمينج) تشكل إطارا معرفيا ومرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، و في هذه الدراسة سنتعرض إلى المبادئ التالية:

أ- التركيز على المستفيد: ، وينبغي على إدارة الجامعة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية.

ب- التركيز على جودة أداء هيئة التدريس: و يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.

ت- الاهتمام بالعمل الجماعي: ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

ث- القيادة التربوية الفعالة: والمطلوب من القيادة التعليمية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة الجامعية ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية.

ج- التحسين المستمر والتميز: وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية الكفايات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

## متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات:

أ- الثقافة التنظيمية : إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدى بها الأعمال إذ يؤكد فيليب اتكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل (فيليب اتكنسون، 1990، ص104).

ب- ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (صالح ناصر عليمات، 2004 ، ص 69).

ت- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، وإدراكها لمسئولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة (صالح ناصر عليمات، 2004، ص 10).

ث- القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة يعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب و اكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة. ( أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري: 2002)

ج- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة الجامعية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ( أحمد بطاح، 2006، ص123).

ح- ضرورة التنسيق والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM.

خ- ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار. حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها. ( أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري: 2002)

د- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة (توفيق محمد عبد الحسن، 2003، ص155).

ذ- التعليم والتدريب و التكوين المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة و أساليبها، عن طريق: (محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح: 2003، ص 122).

- التركيز على احتياجات السوق.
- تحقيق أعلى أداء على مستوى الفكر والسلوك.
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر والفاقد.

- إدراك المنافسة و تطوير إستراتيجيتها.
- وضع إستراتيجية للتدريب و التكوين مستمرة بلا نهاية. .
- ر- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحسين مستوى الأداء و تحقيق الجودة .
- ز- التشجيع على الابتكار والمخاطرة (فرنسيس ماهوني و كارل جي ثور ،2000، ص28)
- س- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة .
- ش- استخدام أساليب في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية و الابتعاد عن الذاتية(جميل نشوان ،2004).
- ص- -تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة .

### أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- يمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة الشاملة و نظمها في التعليم الجامعي على النحو التالي: (نفس المرجع، ص128)
- الوفاء بمتطلبات الطلاب و أولياء الأمور و المجتمع و إرضائهم.
  - رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية.
  - مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم و دراية واضحة بدوره و مسؤولياته و مشاركته في التحسين و التطوير.
  - تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقفل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير، و يتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة و المتعارضة أحيانا، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية و تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - ربط أقسام المؤسسة الجامعية و جعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
  - ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيناتهم.
  - المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
  - ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
  - رفع و زيادة مستوى الوعي بجودة العمل و النظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة و المعايير اليومية لها.
  - المساعدة على وجود نظام شامل و مدروس للمؤسسة الجامعية.
  - المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة الجامعية من حيث الموارد و الوقت وغيرها.

- تحسين كفايات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم ، من خلال التدريب المستمر .
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العلمي بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

## 2- التدريب و التكوين و بعض المفاهيم المتعلقة.

أ- مفهوم التدريب :

هناك تعاريف متعددة للتدريب تختلف باختلاف وجهات نظر قائلها وبتنوع التدريب وأهدافه و عموما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل ، وتعديل مواقفه لصالح الفرد والمؤسسة ( مهدي حسن زويلف ، ومحمد قاسم القريوتي : ، 1984 ، ص 187 ).  
. وهناك من يعرف التدريب على النحو الآتي :

" التدريب هو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص باكتساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعميق معرفتهم بأهدافها، وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها " ( صالح عودة سعيد : 1994 ، ص 226 ).

و التدريب يتضمن معنى التكوين ، حيث يستخدم في المشرق العربي كلمة "تدريب" مقابل كلمة training أما في المغرب العربي فالكلمة المقابلة للتدريب هي "تكوينformation" و تعريفه مقارب لمعنى التكوين "فيعرف على أنه: تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، أو الوظيفة، و هدفه اكتساب المعارف، و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء بحيث تحقق فيه الشروط الضرورية لإتقان العمل" ( بوعبد الله الحسن:1998،ص10)

ب- بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب :

أ- التعلم: التدريب جزء من التعليم يستند عليه الفرد وينهل منه ويأخذ منه ما هو ضروري لوضعه في مجال التطبيق والاختبار " ( منصور أحمد منصور 1979،ص401)،. و منه فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها.

ب- التطوير التنظيمي: يرتبط بالنشاط التدريبي — ويمكن أن يقترن به — نشاط آخر متميز هو التطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي والذي يمكن تعريفه على أنه : " نشاط ومجهود إداري مقصود يهدف إلى إدخال مجموعة من التغييرات في قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بالمؤسسة حتى يقوم بدور هام في عملية التنمية الشاملة ". فعلى عكس التدريب الذي يركز على الفرد فإن التطوير التنظيمي يركز على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد فهو تطوير للنظام ككل وليس تطورا للفرد في حد ذاته ( أحمد سيد مصطفى : 2000 ، ص 205).

ت- أهمية التدريب و التكوين :

ويمكن الاستدلال على مدى أهمية التدريب باستعراض أهم أثاره الإيجابية على الفرد والمؤسسة ككل :

- بالنسبة للفرد: هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب والتي نذكر منها:

- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل؛
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات، وقدرات جديدة.
- يساعد الفرد في تحسين فهمه للمؤسسة واستيعاب دوره فيها .

-بالنسبة للمؤسسة: من مزايا التدريب للمؤسسة ما يلي :

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمؤسسة؛
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

ث- أساليب التدريب :

إن أسلوب التدريب هو بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، ويمكن النظر إلى أساليب التدريب من زاويتين رئيسيتين التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل .

أولاً- التدريب في موقع العمل:

ويعتبر هذا النوع من التدريب من أكثر الأنواع استخداماً، فأكثر من 60 % من عمليات التدريب تكون في موقع العمل حيث يكون مكان التدريب هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي (JOHN. M. Invancevich, 1992 , P 494).

ومن أهم أساليب التدريب التي تستخدم في هذا المجال :

- التلمذة : والتي تسمى أحياناً بالتدريب المهني.

- التدريب بالتوجيه المباشر : ويهدف هذا الأسلوب إلى اكتساب الخبرات أثناء الممارسة اليومية للوظيفة وبملاحظة وتوجيه الرئيس المباشر للمتدرب،

-التدوير الوظيفي ( التنقل بين الوظائف ) :وفقاً لهذا الأسلوب ينتقل العاملون من وظيفة إلى أخرى داخل القسم نفسه أو فيما بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، بغية تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرقابة، وزيادة إمكانيات التحفيز والأداء الجيد وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل ( حسين محمود حريم : 1996 ، ص 88).

ثانيا- التدريب خارج موقع العمل :

تلجأ المؤسسات إلى إتباع هذا النوع من التدريب في حالات عدم توفر الإمكانيات التدريبية الضرورية داخل المؤسسة، فيتم إرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج مواقع أعمالهم كالمراكز التدريبية المتخصصة ، الجامعات ، المعاهد... الخ. ومن أهم مزايا التدريب خارج موقع العمل أنه لا ينتج عنه أي تباطؤ أو تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى تفرغ المتدرب لتلقي التدريب دون التعرض لضغوطات العمل ومتطلباته، غير أن تكلفته قد تكون مرتفعة إذ أنه يحتاج إلى معدات وأجهزة معينة وكذلك متخصصين على درجة كبيرة من المهارة والكفاءة .

ويمكن تلخيص أهم أساليب التدريب خارج موقع العمل في الآتي :

- المحاضرات: يتمثل هذا الأسلوب في إعطاء المعلومات وسيرها باتجاه واحد من المحاضرين على الحاضرين والذين لا توجد لديهم مجالات واسعة للمناقشة.

- المؤتمرات: المؤتمر هو عبارة عن اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع محدد له أهمية خاصة لدى المشاركين في المؤتمر ، وبالتالي فهو حلقة نقاش لبحث موضوع محددة مسبقا أبعاده، جوانبه و نطاقه .

- تمثيل الأدوار: يقوم هذا الأسلوب على معالجة مشكلة أو حالة معينة عن طريق توزيع الأدوار على المشتركين في التدريب، ويعتمد هذا الأسلوب على المشاركة الفعلية للمتدربين في موقف معين وتحت إشراف مدرب مؤهل لتوجيه عملية التدريب باتجاهاتها المرغوبة.

- المشاريع ومخابر البحث: وفقا لهذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتخصصين في موضوع معين محدد سلفا حيث يقوم كل مشترك بطرح جانب معين من الموضوع ، وتمتاز المشاريع و مخابر البحث بأنها تساعد المتدربين على استخدام أساليب ومبادئ البحث العلمي، مما يمكنهم من توسيع قاعدة معارفهم، كذلك هذا الأسلوب يسمح بالدراسة المعمقة للمواضيع وتخلص عادة إلى توصيات يتفق عليها في نهاية المشروع.

مقومات نجاح التدريب :

هناك عدد من الأسس والمقومات التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي و التكويني بالمؤسسة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهمها ما يلي ( علي السلمي : 1983 ، ص 15):

أ- التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا ولفترة معينة: التدريب يمثل نشاط رئيسيا مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز به بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد فهو إذا ضروري أيضا .

ب-التدريب نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائي ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، ويمكن توضيح التكامل في نظام

التدريب كآلاتي :

-التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها .

- التكامل في الأنشطة التدريبية .

- التكامل في نتائج التدريب :

ث- التدريب نشاط متغير ومتجدد :والمقصود بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي .

ث- التدريب نشاط إداري وفني : فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة . كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعتها وتقييمها .

ج- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية : إذ يستند التدريب إلى جملة من المقومات الإدارية والتنظيمية ومنها :

- وجود خطة للعمل لتحديد الأهداف والأنشطة؛

- توفر الإمكانيات المخصصة للتدريب.

- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب.

- توافر نظام للاختيار والتعيين السليم للعاملين المعنيين بالتدريب

-توفر نظام سليم للحوافز المادية والمعنوية باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم يدركون التدريب على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة، وبذلك يتحقق للتدريب الجدوية، ويقبل عليه المتدربون بقناعة وتحفز ( صلاح الدين محمد عبد الباقي : 2001 ، ص 193).

### 3- تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في عمليات التدريب و التكوين بالجامعة:

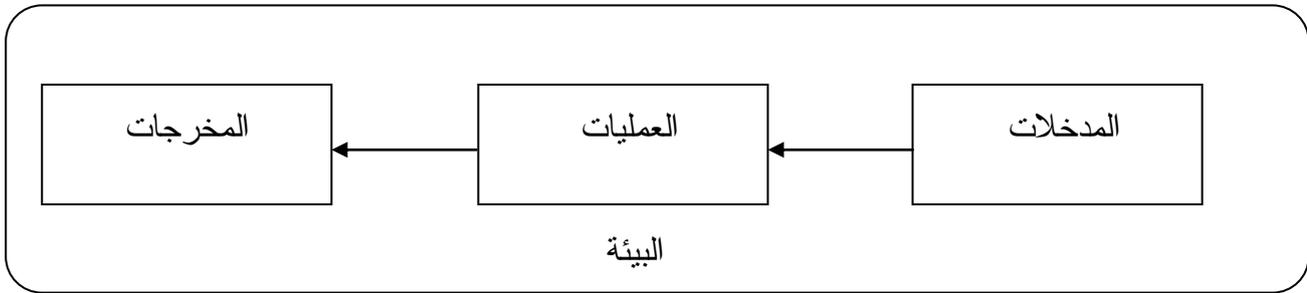
من الواضح أن هذا الانخراط في عملية التدريب و التكوين في إطار المؤسسة الجامعية ليس مجرد تقليد أو عمل إضافي إنما هو فعل راشد وإرادي أملتته عوامل عدة أهمها كسب رهان النوعية في عصر أصبحت التنافسية فيه سائدة في كل المجالات وأضحى ضمان الجودة في التعليم العالي أكثر من أي وقت مضى حقا من حقوق الطالب وشرطا جوهريا بل متطلبا أساسا يضمن له الحصول على الكفاءة المعرفية والمهارة التي تمنحه قدرة تنافسية باتت هي الميزة التفاضلية الرئيسة في ظل عولمة

الاقتصاد والأسواق والمبادلات. من ناحية أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة سمة حيوية ومطلبا لا غنى عنه في الجامعات العصرية، وقد كان التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الكفاءات القادرة على استيعاب وتطبيق الجودة الشاملة بكل مقوماتها الضرورية. وتهدف في هذه النقطة من المداخلة إلى طرح فكرة إخضاع هذا النشاط التدريبي في الجامعة لمفاهيم الجودة الشاملة سعيا لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في هذا النشاط الحيوي لتنمية وتطوير كافة العاملين بالمؤسسة الجامعية سواء الهيئة الإدارية أو التدريسية أو الطالب كمنخرج من مخرجات التعليم.

#### I- التدريب كنظام فرعي من نظام الجودة الشاملة :

يشكل التدريب نظاما مفتوحا يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس لتحقيقها.

الشكل رقم ( 07 ) : نظام التدريب



أ- المدخلات في نظام التدريب (علي السلمي : 1983، ص ، 244 ، 245): تمثل المدخلات في نظام التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب وتنقسم مدخلات نظام التدريب إلى :

المعلومات عن العملاء (بمفهوم إدارة الجودة الشاملة) الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم، وهم كل الأكاديميين الذين يحصلون على الخدمة التدريسية و الطلبة الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلبا وإيجابا.

مدخلات تنظيمية : تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به المعنيين بالخدمات التدريسية والمتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين أقسام و كليات الجامعات وتأثيراتها على طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم .

مدخلات فنية: عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها، ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات.

مدخلات ثقافية: تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب ، ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر على أرض الواقع من خلال تمكين المتدربين من تطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات، كذلك توضح المدخلات الثقافية الوضع العام لفكرة التدريب وأهميته في المجتمع.

#### ب- العمليات في نظام التدريب :

يقصد بعمليات نظام التدريب جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها بغية تقديم

الخدمات التدريبية المطلوبة ومتابعة وتقييم نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء عنها ( علي السلمي : 1983، ص240)،  
وتتضمن عمليات التدريب ما يلي :

\*العمليات الإدارية : وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التدريب واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شؤون التدريب، وتتلور تلك العمليات في ثلاث عمليات هي : تخطيط التدريب ، متابعة التدريب، وتقويم التدريب.

\*العمليات الفنية المتخصصة : وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية إعداد وتنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمدربين.

\*العمليات الاقتصادية : وتتضمن تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، وإعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب.

وتتكامل المجموعات الثلاث من العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العملاء (أي الوفاء بالاحتياجات التدريبية للعضو من هيئة التدريس أو الطالب المستفيد من التكوين) .

ج- مخرجات نظام التدريب :

مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل إليها التدريب إلى تحقيقها، وتقدم للعملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء، وتتلور المخرجات التدريبية في الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء، وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية ، والقضاء على مشكلات الأداء أو التخفيف منها.

3- مقارنة بين المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والتدريب:

تهدف هذه المقارنة إلى تأكيد ما توصلنا إليه من أن التدريب هو وجه الجودة الشاملة وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى قرينة للتدريب، وتجري المقارنة من حيث التعريف، نقطة البدء، ومفهوم العملية، وذلك على النحو التالي :

\*من حيث التعريف :

تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب من حيث التعريف ، حيث أن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل (إشباع احتياجات ) ، وكذلك التدريب هو إرضاء العميل (إشباع احتياجات ) ، ومحل الاتفاق الأساسي أن كلا من إدارة الجودة الشاملة والتدريب يركزان على "العميل" ويتوجهان لخدمته وإرضائه.

\*من حيث نقطة البدء :

تتمثل نقطة البدء في إدارة الجودة الشاملة في تحديد العميل، وبالتالي تحديد احتياجاته، كما أن نقطة البدء في التدريب أيضا هي تحديد العميل (المتدرب وأصحاب العلاقة ) وتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يعبر عنها في شكل تغييرات سلوكية، أو اكتساب المتدرب مهارات، أو إضافات معرفية يحتاجها المتدرب ويتأثر بها المتصلين به في العمل .

\*من حيث مفهوم العملية :

ينطبق مفهوم العملية في حالي إدارة الجودة الشاملة والتدريب، بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (مخرجات) لا تتحقق إلا من سلسلة من الأعمال (الأنشطة) تستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات).

ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية يجد مجالا للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة والتدريب باعتبار كلا منهما نظام مفتوح، حيث نجد في الحالتين انطباق المبادئ التالية:

– مبدأ التوازن الداخلي بين المدخلات/العمليات/المخرجات؛

– مبدأ التوازن الذاتي فيما بين المدخلات بعضها البعض، والعمليات ذاتها، وفيما بين المخرجات نفسها؛

– مبدأ الترابط بين العمليات بحيث مخرجات العملية "أ" هي مدخلات العملية "ب" وهكذا...

4-عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

باعتبار التدريب نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتمثل تلك العمليات منهجا متكاملًا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب التزاما بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويقوم على أدائه فرق متكاملة بالتعاون والمشاركة الفعالة من المستفيدين، ونعرض فيما يلي بعض تلك العمليات ذات الدلالة على الترابط مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أ- دراسة وتحليل المحيط الخارجي:

يهتم مخططو التدريب و التكوين بدراسة المناخ المحيط للتعرف على أمرين: الفرص والتهديدات، والهدف تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة في المحيط وتجنب التهديدات أو الأخطار، وعلى سبيل المثال إن توفر طاقات تدريبية متميزة في المجتمع من خلال مراكز التدريب المتخصصة، ومعاهد التنمية الإدارية وما تقدمه المكاتب الاستشارية من خدمات تدريبية متطورة كل ذلك يعتبر فرصا من المفيد أن تستثمرها إدارة التدريب في المؤسسة.

ويهتم مخططو التدريب بعناصر المحيط الخارجي التالية:

– الظروف الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية السائدة في المحيط وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المؤسسة ومن ثم على فعاليات التدريب بها؛

– السوق الذي تتعامل فيه المؤسسة (محلي، إقليمي، عالمي، سوق نامي أو في مرحلة النمو والتوسع...);

– العملاء الذين يتعاملون في منتجات المؤسسة من أفراد، مؤسسات، هيئات والتعرف على خصائصهم ومستويات رضاهم، ومصادر شكاويهم إن وجدت؛

– المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملون معهم، وما يتمتع به المنافسون من مزايا لا تتوفر للمؤسسة؛

– الفكر الإداري السائد والمفاهيم التدريبية المقبولة في الممارسات الإدارية في المحيط والتقنيات التدريبية السائدة والمحتملة؛

-الفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام من طرف المؤسسة، والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك.

تلك المعلومات وغيرها الناتجة من دراسة وتحليل الخيط الخارجي تساعد إدارة التدريب في التعرف على العملاء المحتملين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية ، ومن ثم تسهم في تفعيل التوجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتحديد الدقيق للعملاء والتركيز على إرضائهم.

ب-دراسة وتحليل الخيط الداخلي :

تتيح دراسة وتحليل الخيط الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية الإنتاجية التكنولوجية ، والمالية السائدة في المنظمة ، وما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية كما ونوعا ، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المنظمة ومنها التدريب.

والغرض الذي تسعى إليه إدارة التدريب من دراسة المناخ الداخلي هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب ، وما يقيد استخدام تلك الإمكانيات من قيود أو معوقات تنظيمية أو بشرية أو تقنية، كذلك تتعرف إدارة التدريب على درجة استغلال الطاقات المتوفرة ومدى جودة ذلك في عمليات المنظمة المختلفة ومن ثم تحديد الثغرات أو المشكلات التي تعاني منها العمليات وتمثل بالتالي مصدرا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتوجيه إدارة التدريب في اختيار التصميم المناسب لفعاليات التدريب .

ج-تحديد إستراتيجية التدريب :

تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية ، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء إستراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأتماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمؤسسة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

د- تحديد أهداف التدريب :

ويمكن التعبير عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية، تقنية، وإنسانية مرغوبة، حيث تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، زيادة المبيعات، زيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي.

في حين تشمل الأهداف التقنية تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة.

وتهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغبتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم

، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء .

هـ- تحديد سياسات التدريب :

السياسة هي مجموعة التوجهات، الرؤى، القواعد، والضوابط التي تترجم أهداف بذاتها تريدها الإدارة، وتحقق السياسات وظيفتين مهمتين في الإدارة عامة والتدريب بشكل خاص ، إذ تعد مرشدا لاتخاذ القرارات وهي معيار لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء ، وسياسات التدريب بهذا المعنى جزء لا ينفصل عن إدارة التدريب بالمعنى الشامل ومن سياسات التدريب ما يلي

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين؛

- سياسة تحديد الاحتياجات، وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسؤولية الرئيس المباشر للمتدرب تحديد مصادر المعلومات ومعايير الاحتكام؛

- سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته؛

- سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل، أسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية؛

- سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم، وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم؛

- سياسة تنفيذ التدريب وتحديد الاستعانة بالموارد والإمكانات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية؛

- سياسة تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم.

و-تحديد المستفيد من التدريب :

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو "المتدرب"، وهو عادة عامل يعاني من مشكلات في الأداء، و/أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه، مهاراته، أو مكوناته السلوكية.

ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط هذا المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اسم " العميل المباشر"، بل يعتبر من العملاء أيضا أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله وفي مقدمتهم الرئيس المباشر، وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يشارك فيها المتدرب ( وهؤلاء عملاء داخليين )، ثم يأتي أيضا في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب مهام عمله ( عملاء خارجيين )، وكل من هؤلاء العملاء يلعب دورين في آن واحد فكل منهم عميل يتلقى الخدمة، ومورد يقدم خدماته أو معلوماته لعملاء آخرين .

## ثانيا: واقع التكوين و التدريب في الجامعة الجزائرية:

يستند التكوين و التدريب في الجزائر إلى استعارة الفلسفة من أحد المعسكرين ( الرأسمالي أو الاشتراكي ) ما دام التغيير حتمي فالإصلاح حتمي ، منه لا بد من تكوين الفرد وفق ذلك. و التكوين في العالم العربي بدأ في أوله كفكرة للاستقلال عن الدول المستعمرة. ثم التكوين الموجه للقضاء على الآثار الاستعمارية ( الاستقلال ) ، و من ثم جاءت مرحلة التأهيل الكيفي النوعي بعد التأهيل الكمي، بإدماج الفرد و إقحامه في مشاريع التنمية، لكنها أثارت عقدة الغالب المنتصر و منطق المقايسة و الاقتباس، أي قياسا على المجتمعات الأخرى نقيس تطورنا ، و الاقتباس يعني تكرار التجربة الغربية في البلدان العربية. و هذه النماذج التي يقولون على أنها تقوم على العقلانية و العقلانية تقوم على التطور و التخطيط و الواقعية و البراغمية و إعداد الافراد و تأهيلهم للتكيف مع الجديد بواسطة التدريب و التكوين و بالتالي إنتاج الشخصية المرنة التي

تتبدل حسب ما هو أحسن و أفضل. و في هذا الصدد تبلورت سياسة التكوين في المؤسسات الجامعية بالجزائر على أساس ترقية تدابير تحفيزية لنقل منتجات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي نحو الفضاء الاقتصادي. وعلى ان تكون مخرجات الجامعة، سواء كبحوث علمية، او كإطارات عنصرًا فاعلا في التغيير والتشييد والبناء.و أهم ما يميز التكوين و التدريب في الجامعة الجزائرية خاصة قبل تجسيد الاصلاحات الجديدة على أرضية الميدان ما يلي: موقع وزارة التعليم العالي(www.mesrs.dz)

- انحسار فرص التشغيل لخريجي التكوين الجامعي في غياب تعبير واضح عن الاحتياجات من قبل القطاعات المستقبلية لمخرجات الجامعة المتمثلة في سوق العمل .
- غياب شبه تام للمعايير نتج عنه انغلاق الفروع، الشيء الذي لا يمكن الطالب من الحفاظ على المعارف المكتسبة والاستفادة منها في مسلك آخر في حالة التحويل بل بقاءه منغلقا في فرع نقفي،
- تسيير ضاغط وتنقصه الرشادة للنشاط البيداغوجي وعلى حساب الوقت المخصص للتعليم.
- مردودية ضعيفة للتكوين فيما بعد التدرج ازداد تفاقما في غياب التناغم بين البحث والتكوين في أغلب الأحيان، مما أثر على تطوير هيئة التدريس كمّا ونوعا .
- استمرار ظاهرة مغادرة الأساتذة الباحثين للجامعة نحو آفاق أخرى أكثر جذبا، لاسيما في غياب قانون أساسي خاص محفز وجاذب.
- برامج تكوين أقل ملائمة لمتطلبات التأهيلات الحديثة،
- اندماج ضعيف للجامعة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي.
- انحسار برامج التكوين على التخصصات التقنية دون اعتبار التكوين في التخصصات ذات الطابع الإنساني كعلوم التربية و علم النفس.
- أصيبت مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بالعديد من الأمراض شملت كافة نواحي العملية التعليمية من طرق التعليم ومناهج البحث وأساليب الإدارة سوء استخدام الموارد وتكوين الإطار الجامعي الشامل و تأهيل الطالب كمخرج يعبر عن نوعية التكوين الذي تحصل عليه.
- كما فشلت الجامعات في إيجاد حلول إيجابية للتغلب على مشكلات معروفة كالفقر والفساد والتعصب والإرهاب و البطالة المقننة، وتخلت الجامعة عن إنسانية التربية الجامعية فيما يتعلق بالبرامج الأكاديمية و كل هذا انعكاس لضعف البرامج التكوينية المتخصصة.
- كما تعاني مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من ضعف الإمكانيات وشح الموارد المالية المخصصة للتكوين و التدريب لمسيرة المستجندات و استغلالها فيما يخدم التنمية الشاملة و المستدامة، رغما عن أن الجزائر من أغنى الدول التي تتوفر على احتياطي صرف يفوق 150 مليار دولار!!! .
- عدم وجود نصوص واضحة في لوائح الجامعات ومعاهد التعليم العالي بصفة عامة تنص على تخصيص وقت (نصاب) للبحث العلمي ضمن أعباء وواجبات أعضاء هيئة التدريس، فاللوائح تشير عادة إلي تحديد ساعات التدريس فقط، وأن كان يبدو أنها تفترض أن ساعة التدريس الفعلي تتيح لأعضاء هيئة التدريس القيام ببحوث علمية كنوع من أنواع التدريب بجانب قيامهم بالتدريس والأعمال الأخرى المرتبطة به. بل أن قيام عضو هيئة التدريس بالعمل البحثي فرضته

- عليه وظائف الجامعة ومتطلبات الحياة الجامعية وما ألقاه المجتمع علي هذه المؤسسة التعليمية من مسؤوليات ووظائف.
- اقتصار مفهوم التكوين على منح التكوين بالخارج و الإقلال من الاهتمام بأنواع التكوين الأخرى كمشاريع البحث و تفعيلها، و مخابر البحث و استغلال نتائجها بما يخدم المجتمع، و كذا المؤتمرات و المنتقيات الوطنية و الدولية التي باتت لا تحقق ما وضعته من أهداف إلا ما يبقى موثقاً بين طيات المجلات الجامعية. بحيث لا تخرج من إطار التوثيق إلى التفعيل الحقيقي في مبادي و مواقع المجتمع التي تتلهم إلى مثل هذه التوصيات و النتائج العلمية لاستغلالها على أرض الواقع.
- عدم وجود الحوافز المادية أو المعنوية التي تساعد علي القيام بمجهودات البحث العلمي وإنجازه. ولكي تقوم الجامعات بمهمة التكوين و البحث العلمي علي أكمل وجهه لا بد من توافر أربعة عناصر رئيسة هي: الطاقة الفكرية، الوقت الكافي للقيام بالأبحاث و التدريب، وخلق الجو الأكاديمي الملائم الذي تتوفر فيه تكافؤ الفرص، و الحفاظ علي المخصصات المالية اللازمة لذلك الغرض.
- تقييد التكوين و التدريب بشروط تمنع العديد من مستحقي التكوين الاستفادة منه، سواء فيما يخص أعضاء هيئة التدريس أو الطلبة النجباء الذين أبرزوا مجهودات معتبرة في القدرة على الابتكار و الإبداع و إنتاج المعرفة.

التدابير التي أولتها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لتجاوز عقبات التكوين و التدريب .

يحدد-العلاقات-بين-بجائة-حوض-المتوسط/2890.

تعمل الجزائر على استعادة دور الجامعة كمحرك أساسي للتنمية و كمرجعية للمجتمع في مسيرته نحو المستقبل، من خلال تحسين مستوى التعليم و التأهيل و وضع الإمكانيات اللازمة لتحقيق قفزة نوعية. و في هذا السياق، باشرت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بمجموعة إصلاحات مع بداية الألفية الثالثة، آخذة في الاعتبار متطلبات المحيطين المحلي و العالمي. و منذ 2004، مالت الوزارة إلى التخلي تدريجاً عن مفهوم «التكوين من أجل التكوين» لتبني مفهوم «التكوين المجدي» الذي فرضته المتغيرات الاقتصادية الداخلية و علاقات الجزائر مع الاقتصاد العالمي. و ينظر كثيرون من المسؤولين الجزائريين إلى تبني ما يُعرف بـ«اقتصاد المعرفة» حلاً مستقبلياً لمشكلة بطالة الجامعيين التي تشكل قرابة II في المئة من مشكلة البطالة.

وكذلك يراهنون على تطوير الكفاءات الفردية و جعلها قادرة على المنافسة في الأسواق. واهتم الاتحاد الأوروبي بهذه التطورات الإصلاحية و قرر مرافقة الجزائر في مسيرتها من خلال تسهيل الحصول على الإمكانيات التي تتطلبها مشاريعها. و يُعتبر برنامج «نافذة التعاون الخارجي»، المعروف باسم «ايراسموس - ماندوس»، وسيلة فعالة فتحت الباب أمام عشرات الطلبة و الأساتذة للذهاب إلى أوروبا و الاحتكاك بالأوساط الأكاديمية في مختلف الجامعات الأوروبية. و كذلك استفادوا من منح الدراسة و التكوين في جامعات القارة العجوز و مختبراتها. و بدأ، شجّع البرنامج حراك الطلبة و الأساتذة من أوروبا إليها. و يجدر التذكير بأن هذه البرامج تسمح لأوروبا بالاستفادة من كفاءاتنا أيضاً، وربما يعبد ذلك الطريق لموسم جديد من الهجرة الانتقائية. و يُذكر أن الاتحاد الأوروبي رصد 30 مليون يورو لـ «مشروع ماري كوري» الذي يأتي ضمن «برنامج الإطار السابع للتنمية»، و يهدف لدعم العنصر البشري. و كذلك يلاحظ أن التعاون بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي امتد إلى صيغ أخرى مثل «برنامج مجتمع الإعلام الأوروبي المتوسطي» (أوميديس)، «برنامج التعاون العابر للحدود و الأوطان» (أنترينغ3) -

ميدوك)، «البرنامج الأوروبي للتعاون من أجل التعليم العالي» (تيمبوس)، «برنامج الإطار السابع للبحث والتنمية» و«برنامج دعم إصلاحات التعليم العالي». ووصف بعض المراقبين هذا البرنامج الأخير الذي يموله الاتحاد الأوروبي بثلاثين مليون يورو، بأنه أهم مشروع للشراكة بين الطرفين. ويمتد هذا البرنامج حتى 2013.

ويرتكز إلى محورين أساسيين، يتمثل أولهما في إصلاح التعليم العالي من خلال تبني نظام الـ«أل أم دي»، ويسعى الثاني لتحسين نوعية التكوين الذي تقدمه الجامعات الجزائرية كي يرتفع مستوى التعليم وإعداد الطلبة لسوق العمل. وكذلك من المتوقع أن يؤثر هذان الأمران في سوق العمل نفسها، فتصبح أكثر حداثة تحت تأثير التطور في المؤسسات الجامعية. وسبق للجزائر أن استفادت من مشاريع أخرى وجهها الاتحاد الأوروبي إلى المنطقة المتوسطة مثل «برنامج الشراكة الأوروبية للتعليم العالي»، «تيمبوس3»، و«تيمبوس4». ويهتم برنامج الشراكة أساساً بانفتاح الجامعة على الاقتصاد، مع دعم المشاريع الجزائرية في هذه الأطر الثلاثة بمليون و 300 ألف يورو.

وتضمن برنامج «تيمبوس» الذي دام بين عامي 2005 و 2008، تكوين 200 أستاذ جامعي على مرحلتين من خلال محور «الإنترنت لتطوير التعليم عن بُعد في الجزائر». وتمثلت المرحلة الأولى من البرنامج بمساعدة الطرف الجزائري في الحصول على الوسائل التقنية والتربوية اللازمة لتفعيل نظام التعليم عن بُعد والتعلم عن طريق المشاركة. ومده الشركاء الأوروبيون من جامعات ومؤسسات فرنسية وبلجيكية بما يلزمه علمياً وأكاديمياً. وفي المرحلة الثانية، قدمت المجموعات الجزائرية التي جرى تأهيلها، مجموعة من المقترحات المتصلة بنظام الـ«ماستر» والتأهيل عن بُعد. وشاركت فيه 3 جامعات في الجزائر (البليدة وعنابة ومستغانم) إضافة إلى معاهد ومراكز جامعية أخرى.

<http://dz.2lex.org/2010/01/14/>: الدخول الجامعي 2010/2009

تميز الدخول الجامعي الجديد 2009-2010 بمواصلة عملية الإصلاحات العميقة التي شرع في تجسيدها ميدانيا منذ عدة سنوات مع الاعتناء بالجانب النوعي للتكوين وذلك حسب مسؤولي هذا القطاع. وقد التحق مايقارب 164 137 طالب وطالبة خلال هذه السنة بمختلف المؤسسات الجامعية عبر التراب الوطني من بينهم 134 981 من الحاملين الجدد للكالوريا وتقدر نسبة الاناث منهم ب 57,7 بالمائة. و يؤطر هؤلاء الطلبة حوالي 35 ألف أستاذ في مختلف الاختصاصات من بينهم 7000 أستاذ من المصنف العالي و بمعدل نسبة تأطير تبلغ أستاذ واحد لكل 30 طالبا. كما يتميز هذا الدخول الجديد بسعي الوزارة الى تحسين نوعية التأطير من خلال مواصلة تنفيذ مخطط تكوين المكونين وكذا وضع اجراء لتقييم و ضمان النوعية انطلاقا من هذه السنة الجامعية. وفي هذا السياق كشف المسؤول الاول عن هذا قطاع التعليم العالي عن منح 420 منحة خلال هذه السنة للتكوين بالخارج للأساتذة الذين هم بصدد انهاء أطروحاتهم و كذا 100منحة لمواصلة الدراسة للطلبة المتفوقين".

وأعلن وزير التعليم العالي و البحث العلمي رشيد حراوية بالجزائر أنه سيتم تخصيص منح للدراسة و التكوين بالخارج لفائدة الطلبة و الأساتذة و فتح مسابقة على أساسها. وأوضح أن قطاع التعليم العالي سينظم في شهر مارس من السنة الجارية (2010) مسابقة وطنية لتخصيص 520 منحة للدراسة و التكوين بالخارج موجهة للأساتذة و الطلبة. و أكد الوزير في هذا السياق أن هذه المنح سيتم فتحها في تخصصات مختلفة منها الرياضيات و الإعلام الآلي و التسيير و العلوم الاقتصادية وغيرها.

## خاتمة:

إن الجامعة هي بحق الجسم الحي الذي يستدعي باستمرار تجديد رؤيته ورسم أهدافه وإعادة ضبط أولوياته فإنها أصبحت بفضل ذلك مرآة ساطعة في المجتمع وموضوع حديث وتقويم متواصل، و أضحى محط اهتمام المجتمع ومعقد آمال الأمة في التقدم والتنمية ولعل ذلك ما يجعلها مدعوة للعمل أكثر من أي وقت مضى على إرساء ثقافة التقويم وضمان الجودة في مختلف مراحل منظومتها( المدخلات، العمليات، المخرجات). إن التعليم العالي يتمتع بقدرة إبطارته على الاستجابة لمطالبات المجتمع ورغبته ولا شك في أن ذلك لن ينجز إلا من خلال عمل دائم ومتواصل لملاءمة عروض التكوين وبرامج البحث لاحتياجات المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

فمثل هذه تحديات تفرض على منظومة التعليم العالي أن تدخل إصلاحات وتجديدات وأن تسعى إلى التوفيق في ذلك ما أمكن بين ما يتوقعه المجتمع وعالم الاقتصاد وبين قدرة التعليم العالي على مفصلة تلك التوقعات وتحويلها إلى غايات وأهداف وبرامج.

وفي هذا السياق فإن الجزائر شعورا منها بالطابع الحيوي لمؤسسة التعليم العالي ووعيا بدورها الاستراتيجي في التكوين والبحث وإنطلاقا من أهمية الاستجابة الملحة للتغيرات العميقة التي حدثت على الصعيد الوطني والدولي في مجال تطوير المعارف والتحكم في التقانات انخرطت في هذه السيرورة التي أعطت لإصلاح أنظمة التعليم العالي بعدا عالميا.

من الواضح أن هذا الإنخراط لم يكن مجرد تقليد كما قد يتوهم البعض إنما هو فعل راشد وإرادي أملتته عوامل عدة أهمها كسب رهان النوعية في عصر أصبحت التنافسية فيه سائدة في كل المجالات وأضحى ضمان الجودة في التعليم العالي أكثر من أي وقت مضى حقا من حقوق الطالب وشرطا جوهريا بل متطلبا أساسا يضمن له الحصول على الكفاءة المعرفية والمهارة التي تمنحه قدرة تنافسية باتت هي الميزة التفاضلية الرئيسة في ظل عولمة غزت كل ميادين الحياة. لأجل ذلك بات التكوين في كل مستوياته و معانيه دعامة أساسية لتحقيق جودة التعليم و متطلب ضروري لتدريب إطارات الجامعة بما يتماشى و توفير الرضا على كل مستوياته.

1. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
2. أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتاب ، مصر ، 2000 .
3. أحمد سيد مصطفى و محمد مصيلحي الأنصاري: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الفترة من: 23-26 جوان 2002 .
4. بسمان فيصل محجوب: الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
5. جميل نشوان : " تطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004 .
6. حسين محمود حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، مكتبة الحامد ، عمان ، الأردن ، 1996 .
7. مهدي حسن زويلف ، و محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة نظريات ووظائف ، جمعية عمالاً لطباعة التعاونية ، الأردن ، 1984 . محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح: منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2003.
8. منصور أحمد منصور : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، ط2 ، الكويت ، 1979.
9. نعمان محمد صالح الموسوي: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مجلة النشر العلمي، العدد 67، المجلد 12، 2003.
10. علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات للتأهيل للإيزو 9000 ، دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995
11. علي السلمي : التدريب ، كتيب رقم 01 ، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الفرق التجارية والصناعية السعودية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1983 .
12. فرانسيس ماهوني كارل جي ثور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع 2000.
13. فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
14. فيليب اتكنسون: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي- الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة - ج1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، 1996.
15. صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق و مقترحات التطوير - ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
16. صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد ذ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا ، 1994.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 .

المراجع الاجنبية:

JOHN. M. Invancevich, Human Resource Management : Fondations of personnel , 5 th ed .18  
Home wood inois : Iruin, 1992 .

مواقع الانترنت:

<http://dz.2lex.org/2010/01/14> :2010/2009

<http://www.eurojar.org/ar/euromed-articles/2008/05/>\_\_التعاون-الأوروبي-الجزائري-يحدد-  
العلاقات-بين-بحاثة-حوض-المتوسط/2890.

: موقع و وزارة التعليم العالي (WWW.MESRS.DZ)

انتهم

---