

أثر برنامج المرافقة البيداغوجية في تعلم مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي حديث التوظيف

The effect of the pedagogical accompaniment program on learning the teaching skills of New University Professor in Recruitment

د. منصور بوبكر^{1*}، د. محمد سبع²

¹ جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي (الجزائر).

² جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 05 نوفمبر 2020 : تاريخ المراجعة : 04 ديسمبر 2020 : تاريخ القبول : 31 ماي 2021

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معالجة إحدى الزوايا المتعلقة ببرنامج المرافقة الذي يندرج ضمن برامج التدريب والتنمية الموجهة للموارد البشرية للمؤسسة، وبشكل أكثر تحديدا عضو هيئة التدريس في فترة التبرص، قصد تأهيله وفق مقاربة تركز على تعلم مهنة الأستاذ الباحث، لهذا جاءت الدراسة كمحاولة بحثية حول واقع الممارسة في مؤسسات التعليم العالي، والوقوف على الاختلالات الناجمة عن عدم فهم وإدراك الأساتذة حديثي التوظيف لخصائص التعليم العالي وفق نظام ل.م.د (L.M.D) وقصور في مستوى مهارات التدريس الجامعي من جهة، وعدم وجود أي تكوين مسبق خلال سنوات التكوين الجامعي من جهة أخرى، من أجل ذلك جرى تقييم النشاط التدريبي على مستوى مجموعة البحث بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، بما يتطابق مع النشاط المخطط من قبل الوزارة والذي تم تصميمه في شكل برنامج متكامل يضم 22 محور، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى جملة من النتائج التي تعضد التوجه القائم على أهمية هذا التكوين في تشكيل معارف الأستاذة وصقل مهاراتهم من أجل ولوج قطاع التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: التدريب؛ مهارات التدريس الجامعي.

Abstract:

This study aimed to address one of the angles related to the accompanying program, which is part of the training and development programs directed at the human resources of the institution, and more importantly to identify the faculty member in the period of training, in order to qualify him according to an approach based on the learning of the profession of the research professor.

This is why the study came as a research attempt on the reality of practice in higher education institutions, and to identify the imbalances resulting from the lack of understanding and understanding of the characteristics of higher education according to the L.M.D. system and the lack of the level of university teaching skills on the one hand, and the absence of any prior training during Years of university training on the other hand, which reflects the association of the escort project to meet the training needs of the professor concerned, where we addressed the evaluation of the training activity at the level of the research group at The martyr Hama Lakhdar University in the Wilaya of El-Oued, this activity planned by the ministry, which was designed in the form of An integrated program organized 22 hubs, where we deliberated in this imperial study to identify the impact of the pedagogical accompaniment program directed to the newly employed professor in learning the professional skills necessary to practice the tasks of university teaching.

Keywords: Training; University Teaching Skills.

*Corresponding author: e-mail: mansour-boubekeur@univ-eloued.dz .

1- مقدمة:

تحاول مختلف تنظيمات العمل الحديثة مواكبة مختلف التغييرات والتحديات حفاظا على خط نموها المستمر والمستوى الجيد لمخرجاتها، ووزارة التعليم العالي بوصفها الهيئة الوصية على مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد، ومدارس عليا، وفي إطار سياستها العامة للترقي بمستوى الأداء الجامعي بهذه المؤسسات بما يحقق الأهداف المنشودة، ويلبي الشروط والمواصفات الخاصة بمعايير جودة التعليم العالي، فقد عمدت الوزارة هذا الموسم 2016/2017 إلى إطلاق مشروع المرافقة البيداغوجية للأستاذ الجامعي حديث التوظيف، وهو عبارة عن برنامج تدريبي يخضع له الأساتذة الجدد الهدف منه هو اكتساب الأستاذ المهارات والكفاءات المهنية اللازمة لممارسة مهام التدريس الجامعي.

ضمن هذا السياق وضعت الوزارة سلسلة من الإجراءات التنظيمية لتخطيط وتنفيذ هذا المشروع الطموح تمثلت في إنشاء خلية وطنية للمرافقة البيداغوجية وخلايا على مستوى كل مؤسسة جامعية تسهر على تنفيذ برنامج المرافقة حسب ما هو محدد في القرار الوزاري رقم 932 المؤرخ في 20 جويلية 2016. الذي يحدد هيكلية هذه الخلايا وطبيعة نشاطها ومهامها.

لقد جاء هذا البرنامج كضرورة ملحة أفرزتها التحديات الموجودة في واقع الممارسة في مؤسسات التعليم العالي، والاختلالات الناجمة عن عدم فهم وإدراك الأساتذة حديثي التوظيف لخصائص التعليم العالي وفق نظام ل. م. د (L.M.D) وقصور في مستوى مهارات التدريس الجامعي من جهة، وعدم وجود أي تكوين مسبق خلال سنوات التكوين الجامعي من جهة أخرى، الأمر الذي يعكس ارتباط مشروع المرافقة بتلبية الاحتياجات التدريبية للأساتذة المعنيين.

يتضح من خلال ما سبق أن برنامج المرافقة يندرج ضمن برامج التدريب والتنمية الموجهة للموارد البشرية للمؤسسة، وبشكل أكثر تحديد عضو هيئة التدريس في فترة التبرص، قصد تأهيله وفق مقاربة تركز على تعلم مهنة الأستاذ الباحث، لهذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة بحثية تعالج إحدى الزوايا المتعلقة بالتدريب بوصفه "العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر" (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 358)، حيث تناولنا زاوية تقييم النشاط التدريبي على مستوى مجموعة البحث بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وهو النشاط المخطط له من قبل الوزارة والذي تم تصميمه في شكل برنامج متكامل يضم 22 محور، أي أن الباحث هنا عمد إلى الدراسة الأمبريقية للإجابة على التساؤلين الآتين:

- هل لبرنامج المرافقة البيداغوجية الموجه للأستاذ حديث التوظيف أثر إيجابي في تعلم المهارات المهنية اللازمة لممارسة مهام التدريس الجامعي؟

2- أهداف الدراسة:

- معرفة أثر برنامج المرافقة البيداغوجية الموجه للأستاذ حديث التوظيف في تعلم المهارات المهنية اللازمة لممارسة مهام التدريس الجامعي.

- معرفة انتقال أثر التدريب على مهارات التدريس الجامعي لدى أفراد عينة الدراسة.

3- فرضية الدراسة:

- لبرنامج المرافقة البيداغوجية الموجه للأستاذ حديث التوظيف أثر إيجابي في اكتساب المهارات المهنية اللازمة لممارسة مهام التدريس الجامعي.

4- أهمية الدراسة:

تأخذ هذه الدراسة قيمتها البحثية والعلمية من وزن الموضوع الذي تتناوله، وهو مجال تنمية الموارد البشرية للتنظيم الذي أضى اللغة الحديثة للتعليم والتطوير، والأداء. بل أكثر من ذلك فالتدريب بات الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. ولم يعد الحصول على التقنية الحديثة أو الظفر بموارد مالية كافية هو مقياس وحيد لنجاح المنظمة. إن تدريب عضو هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية العالي، وتطوير كفاءاته التدريسية هو الوسيلة الفعالة للارتقاء بجودة التعليم، وبالتالي رقيها وسط تنافس بين مختلف الجامعات. ومن زاوية أخرى تبرز أهمية هذه الدراسة كذلك في كونها جاءت تبحث في تقييم النشاط التدريبي، الذي والذي يعتبر المحطة الأخيرة بعد مرحلتَي التخطيط والتنفيذ. فالتقييم هو في حقيقة الأمر يقدم الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تطرحه إدارة تنمية الموارد البشرية وهو: هل نجحنا في التدريب؟ وهو الأمر الذي يعزز كذلك القيمة العملية والتطبيقية لمثل هذه الدراسات التجريبية التتبعية، وذلك من خلال استثمار نتائج هذه الدراسة في مختلف عمليات التحسين وبرامج التطور التي تدخلها الإدارة سواء على مستوى العمل أو تحسين البرامج التدريبية نفسها.

5- حدود الدراسة:

لقد فرض موضوع البحث والذي يهدف إلى معرفة أثر برنامج المرافقة البيداغوجية الموجه للأستاذ حديث التوظيف، في تعلم المهارات المهنية اللازمة لممارسة مهام التدريس الجامعي حدود هذه الدراسة، فكانت على النحو التالي:

الحدود المكانية: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي . الجزائر.

الحدود البشرية: الأساتذة حديثي التوظيف وبالضبط الذين تم توظيفهم سنة 2017 وبلغ عددهم 38 أستاذ.

الحدود الزمنية: شرع في الدراسة مع انطلاق البرنامج أي في جانفي 2017 واستمرت إلى غاية نوفمبر 2019.

6- التعريفات الإجرائية:

1.6- برنامج المرافقة البيداغوجية:

برنامج تكوين بيداغوجي معد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وضع في متناول مؤسسات التعليم العالي قصد تنمية مهارات التدريس الجامعي، "من خلال بناء كفاءة تعليمية بيداغوجية، تتمحور حول مقارنة تركز على تعلم مهنة الأستاذ الباحث"، حيث حددت 12 مهمة للأستاذ الباحث ضمن البرنامج 22 محور للتدريب هي (1. الأخلاق والآداب في التعليم الجامعي 2. البيداغوجيا وعلم النفس البيداغوجي 3. التعليم والتكوين ضمن نظام ل.م.د 4. التعليم، التكوين والعلاقات الإنسانية 5. التكوين الجامعي بين نظام ل.م.د والنظام الكلاسيكي 6. العلاقات الخارجية 7. الغاية من التكوين الجامعي 8. المسؤولية المعنوية والتمهينية

للجامعة 9. إعداد برنامج التكوين، التعليم والمحيط 10. تقنيات الإعلام والاتصال 11. تقنيات البحث الببليوغرافي 12. تقنيات التعبير الكتابي ونموذج عن التقرير العلمي 13. تقنيات تنشيط فرق التكوين والإشراف 14. تقييم وإعداد شبكات الكفاءات 15. حصص تعليم اللغات 16. حقيبة الأشغال والتربصات 17. دفتر الشروط وورقة الطريق في نشاط التكويني 18. دور ومهام البحث 19. سياسة وهدف التكوين الجامعي 20. طرق وكيفيات إعداد برامج ذات نوعية جيدة 21. طرق ووسائل التعليم وتقنيات الإعلام والاتصال 22. ورقة الطريق لمشاريع الطالب

2.6- مهارات التدريس الجامعي:

تعرف مهارات التدريس الجامعي بأنها مجموع القدرات التي يمتلكها الأستاذ الجامعي، والتي تؤهله للتدريس في الجامعات بكفاءة، وتتعلق هذه القدرات بثلاث مجموعات هي: القدرة على التخطيط للتدريس والقدرة على تنفيذ التدريس والقدرة على تقييم تعلم الطلبة. (لومان، 1998، ص 20)

أي بأنها مجموعة السلوكيات التدريسية التي يظهرها الأستاذ الجامعي أثناء نشاطه التعليمي، بهدف تحقيق أهداف معينة.، وتعكس هذه المهارات قدرة الأستاذ على القيام التخطيط للدرس، وتنفيذ الدرس، وعملية تقييم المتعلم.

وتعرف إجرائياً بأنها تلك المهارات والقدرات التي يمتلكها الأستاذ الجامعي والمحددة في الاستبيان المُعد في هذه الدراسة الذي يشمل كل محاور عملية التدريب السالفة الذكر.

7- الإطار النظري للدراسة:

1.7. التنمية والتدريب

تعد تنمية الموارد البشرية جزءاً من كل لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية يحقق أهدافه من خلال ثلاثة عمليات هي: التدريب والتعلم والتطوير. (Nadler, 1979, P39)

ويشير نادلر أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة والتي تنفذ في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء (Nadler and wiggs, 1986, PP 3-4)

1.1.7. مفهوم التدريب

عرف التدريب تطوراً متلاحق في مختلف الجوانب الأمر الذي جعل مفهومه بشكل دقيق محل خلاف بين الباحثين في مجال إدارة الموارد، إلا أن هناك إجماع على أن التدريب كمفهوم هو عملية إدارية منظمة ومستمرة وهادفة.

وفي ما يلي بعض تعاريف التدريب حسب ما ورد في عدد من مراجع تسيير الموارد البشرية.

- التدريب هو التعلم الذي يتم تقديمه من أجل تحسين الأداء في الوظيفة الحالية. (Nadler, 1984)

- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية، وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى، 2000، ص

(250) كما يعرف بأنه العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر. (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 358)

الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي تعمل فيها. (J..Dunn, and C.Stephens, 1972) نقلا عن (شاويش، 2007، ص 232)

حسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية " التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية" (الدره و الصياغ، 2008، ص 303)

" هو عملية تعلم لمعارف وطرائف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم". (سهيلة وعلي، 2007، ص 165)

" هو تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعد على تصحيح النواقص في أدائهم" (Gomez, Balkin., Cardy, 2001, p 260)

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص الملاحظات التالية :

- التدريب نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد. (عقيلي، 2005)
- التدريب نشاط منظم ومخطط ومستمر تضطلع له إدارة التدريب. (أي عملية إستراتيجية) (السلي، علي، 1995، ص 193)

- التدريب يرتبط بشكل أساسي بعملية التعلم التي تزوده بالمبادئ الأساسية لتصميم وتنفيذ هذه العملية.
- بالإضافة إلى كون التدريب يمس مختلف المستويات التنظيمية، فهو يصاحب الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة ويستمر معه عبر مساره المهني، كلما دعت الضرورة إلى ذلك. فالتدريب بهذا المعنى يعد نشاطا شاملا يرمي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية العامة. (Dilauro. T, 1994. P 354)

2.1.7. بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتدريب:

التطوير: Développement يشير مفهوم التطوير أو التنمية إلى الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 418)

التعليم: Education هو عملية تنمية معرفية للفرد من خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام. أو هو " تدريب الأشخاص للقيام بوظيفة مختلفة وهو غالبا ما يعطى إلى الأشخاص المعروفين بقابليتهم للتحسن، المرشحين لوظيفة جديدة إما بنفس المستوى أو أعلى، أو لزيادة إمكانياتهم. بخلاف التدريب الذي من الممكن تقييمه كليا على الفور عند عودة المتعلمون إلى العمل، فإن التعليم لا يمكن تقييمه بشكل كامل إلا عندما ينتقل المتعلمون إلى وظائفهم، أو مهامهم المستقبلية. فنحن بإمكاننا اختبارهم بما تعلموه أثناء فترة التدريب ولكن لا يمكننا أن نقتنع تماما بالتقييم حتى نرى إلى أي حد يؤدون وظائفهم الجديدة بشكل جيد."

(Nadler, 1984, p3) (القبلا، 1995، ص54) (عثمان و المعاذ، 1990، ص244)

التكوين: إن مفهوم التكوين "Formation" هو أوسع وأشمل من مفهوم التدريب "Training" ويعرف (Bessnard & Lietard) التكوين على أنه " مجموعة النشاطات التربوية التي تتجاوز معنى التكوين المبدئي، حيث يسمح لكل شخص أن يدعم نفسه في كل الميادين على مستوى المهارات المكتسبة في الحياة العائلية أو المهنية أو الاجتماعية أو المدنية، وأن يكتسب أيضا أكبر قدر ممكن من الاستقلال الجسدي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي بقدر استطاعته".

3.1.7. أنواع التدريب

يصنف التدريب إلى فئات هي:

- التدريب المنتظم: وهو التدريب الذي يخضع له جميع أفراد المنظمة دون استثناء (مثل تأهيل العاملون الجدد).

- التدريب الفني المرتبط بالعمل: وهو التدريب الرامي إلى رفع مستوى كفاءة العاملين فنيا في مجال المهام والوظائف الموكلة لهم، مثل التدريب على العمليات الفنية والتدريب على فن التعامل مع الزبائن.

- التدريب على العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات: يهدف هذا التدريب إلى تحسين العلاقات داخل المنظمة، ومنه التدريب على التواصل والمهارات الإدارية والإشرافية ومهارات إدارة الصراع.

- التدريب التنموي: وهو الذي يهدف إلى تنمية المهارات الفردية والتنظيمية على المدى البعيد.

- التدريب التقاطعي: بالإضافة إلى الأنواع السابقة ظهر ما يسمى بالتدريب التقاطعي Cross Training وهو نوع من التدريب يهدف إلى تأهيل العامل لتأدية أكثر من عمل واحد. وقد تم اعتماد هذا النوع من التدريب لكي تكون لدى الإدارة نوع من المرونة في عملية تعويض العاملين في حالات المرض، أو الغياب، أو الاستقالة في الوقت المناسب.

ويصنف حسب مكان التدريب إلى:

- التدريب داخل المنظمة (Internal Training): وهنا تكفل المنظمة بكل إجراءات التحضير والتصميم والتنفيذ للبرنامج التدريبي مع إمكانية الاستعانة بمدرسين من خارجها أو مؤسسات ومعاهد تكوين، ويستخدم هذا النوع من التدريب في الحالات التي تتطلب اتصالا وثيقا بالعمل، ويوفر التكاليف التي يتطلبها التدريب الخارجي.

- التدريب خارج المنظمة (External Training): تلجأ المنظمات التي لا تتوفر على كادر الموارد البشرية ذي الخبرة والمؤهلات المعرفية اللازمة، أو في حالات عدم توفر الوقت الكافي لدى المنظمة لتصميم البرنامج التدريبي، إلى نقل مهام تدريب موظفيها إلى مؤسسات خارجية. (ماتيس و جاكسون، 2009، ص381) (بن حامد، 2006، ص74)

1.7. خلية المرافقة البيداغوجية للأستاذ حديث التوظيف:

خلية المرافقة هي هيئة مصغرة تنشأ داخل الجامعة ومن موظفيها تقوم بدور أساسي هو تسيير برنامج تدريب ومرافقة الأستاذ حديث التوظيف كما تسهر على تطبيق البرنامج وتقوم بالمتابعة البيداغوجية للأستاذ

حسب البرنامج المسطر بغرض مساعدة الأستاذ الحديث على الاندماج في الحياة المهنية الجامعية بوصفه أستاذ باحثا في إحدى المؤسسات الجامعية، وقد تم تشكيل خلية المرافقة بجامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي طبقا للقرار الوزاري رقم 932 المؤرخ في 20 جويلية 2016 الذي يحدد كيفية تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ حديث التوظيف.

كما تم تحديد دور خلية المرافقة في عملية التكوين طبقا للمادة 03 من نفس القرار كما يلي:

- اقتراح الإستراتيجيات البيداغوجية للتعليم والتكوين العالي.
- وضع حيز التنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية، وتبليغه للأساتذة المعنيين.
- انتقاء الأساتذة المتدخلين في التكوين.
- تقييم مشاركة الأساتذة المعنيين بالتكوين.

وأیضا تم تحديد محتوى برنامج المرافقة البيداغوجية في المادة 04 كما يلي:

- حيث يتضمن برنامج المرافقة البيداغوجية، تنظيم دورات وحصص تدريبية، تشمل لا سيما:
- تدريس مبادئ التشريع الجامعي
- مدخل للتعليمية والبيداغوجيا.
- علم النفس والنفسية التربوية.
- كيفية تصميم الدروس وإعدادها والاتصال البيداغوجي.
- كيفية تقييم الطلبة.
- التعليم عن بعد.
- استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التدريس.

3.7. الأستاذ الجامعي:

يعتبر الأستاذ الجامعي أو عضوية التدريس العنصر الأساسي والأهم ضمن القواعد التي تقوم عليها الجامعة، كما يعتمد نجاح مهمة الجامعة على إدراك وفهم الأستاذ الجامعي لجميع مهامه، وتوفير الظروف الملائمة لمساعدته في أدائها على أكمل وجه، وللأستاذ الجامعي عدة مهام يقوم بها كالتدريس والإشراف على مذكرات التخرج والبحوث والتربصات الميدانية والاجتماعية البيداغوجية والإدارية، بالإضافة إلى تحضير الامتحانات وتصحيحها.

ويعرف بيران Birane الأستاذ الجامعي بأنه "مختص يستجيب لطلب اجتماعي، ويتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة العملية، وهو عامل حربي في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق منفعة المستخدمين" كما ينظر توران A.Tooraine للأستاذ الجامعي على أنه "خبير إذا اتجه إلى الخارج، وباحث إذا اتجه إلى داخل الجامعة". (طوطاوي 1993)

كما يعرف جون ديوي أستاذ الجامعة بأنه " ذلك الذي يدرب طلابه على استخدام الآلة العلمية، وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم فهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة " (سميحة، 2006)

ويرى حسن شحاتة ومحبات أبو عميرة (1994) أن الأستاذ التقليدي هو الصبغة الغالبة في الأنظمة العربية للتعليم، فهو غير مشارك في تخطيط المناهج الدراسية، وغير مدرب على ممارسة النشاط التدريسي، وليست لديه أدوات حديثة للتقويم الشامل لقدرات ومهارات المتعلم.

بينما يعتقد عبد الرحمن عيسوي (1998) أن الجامعة في العالم العربي ينظر لها على أنها مؤسسة خدمات ويرى ضرورة تغيير النظرة الاجتماعية للجامعة بحيث تعتبر مؤسسة إنتاج القوى البشرية التي لا تقل أهميتها عن أي مصدر آخر من مصادر الثروة، ومن أدوات الإنتاج.

كما يعد الأستاذ الجامعي حجر الزاوية في هذه العملية التربوية وهو ناقل لتلك المعرفة العلمية، ولم يعد الأستاذ مدرسا أو ملقنا للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط لكسب المعرفة و صقل مهارات الطلاب. (الهاشمي لوكيا وآخرون، 2001)

ويرى كل من سعيد طه والسيد محمود (2003) أن عضوية هيئة التدريس يعد أحد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التدريسية وصولاً إلى التميز وجودة المخرجات، وخاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة، هذا العصر الذي يشهد ثورة تكنولوجية هائلة، وتنوعاً في أساليب التدريس الحديثة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو بذلك يمثل الدعامة الأساسية للتعليم العالي، ومنه يجب على الدولة أن توفر لهم الإمكانيات اللازمة لأداء واجهم على أحسن وجه، مثل التمتع بالحرية، الحياة الكريمة الآمنة، وتوفير المراجع والمصادر العلمية الحديثة.

ويتبين لنا أن واجبات الأستاذ الجامعي متنوعة ومتشعبة منها ما هو مدون في نصوص قانونية وتنظم الخدمة الجامعية، ومنها ما تقتضيه التقاليد والأعراف الجامعية، ومنها ما تفرضه أخلاقيات المجتمع في الإنسان النزاهة والحريص على تطور الأمة.

وعليه فقد أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تهيئة كل الظروف لتحسين جودة أداء عضوية هيئة التدريس من خلال عمليات التقويم والتحسين والتطوير التي تمارس بشكل مستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المؤسسة التعليمية ومخرجاتها.

وهذا ما يؤكد حسن شحاتة حيث يعتبر أن الحاجة صارت أكثر من ضرورة للاهتمام بأعضاء هيئة التدريس للنهوض بمستوى الخريجين والعمل على إعداد برامج تؤهل الخريجين لمتطلبات سوق العمل. (حسن شحاتة، 2001)

1.3.7. مهام ووظائف الأستاذ الجامعي:

يتفق الباحثون في مختلف العلوم أن الإنسان هو جوهر الدراسات، وأنه محور الاهتمام في أي مؤسسة، كون التطور يحدث في مخرجات أفكاره وجهوده وإبداعاته، مما جعل العلم الحديث يقر بذلك، حيث يقع على مفهوم

التنمية البشرية عبء تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المجتمعات الإنسانية، وفي هذا السياق كان أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أهم مدخلات التعليم الجامعي، باعتبار أن نوعية أساتذته أهم عناصر الكفاءة والجودة، وذلك من خلال القيام بمهام ووظائف لأجل تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة من الجامعة. وبالرغم من صعوبة حصر الوظائف الرئيسية للجامعة ومسؤولياتها نحو عالم المعرفة ومجتمعها، إلا أنه يمكن التأكيد على وجود اتفاق على الوظائف الثلاث التالية :

- إعداد الإطارات ونقل المعرفة والمحافظة عليها.

- البحث العملي.

- خدمة المجتمع .

وبديهي أن تشتق مهام أو وظائف الأستاذ الجامعي من هذه الوظائف (زاهر، 1995)

ويرى فاروق عبده (1997) أن مهمة الأستاذ الجامعي هي المحافظة على رأس ماله الأكاديمي وتطوير ذاته، وذلك بالتحضير الدائم للتدريس ومتابعة ما يستجد في موضوع تخصصه والمحافظة على استمرارية أبحاثه، ومحاولة تعلم مهارات جديدة لخدمة المجتمع الذي ينتمي إليه، هذا وقد تغطي أي من هذه المهام على بقية المهام الأخرى، تبعا لميول الأستاذ حسب أولويات اهتمامه وظروف الجامعة والمجتمع الذي يعيش فيه. (فاروق، 1997)

ويرى محمد غالب (2009) أن المهام الأساسية لعضو هيئة التدريس تتكون من أربعة أنشطة رئيسية، وهي التدريس، والبحث العلمي، والإسهامات الفكرية، وخدمة الجامعة والمجتمع، وقد يختلف حجم ومساهمة كفاءة العضو الجامعي، من نشاط إلى آخر لكن تتكامل محصلة هذه الأنشطة لتبين مدى فاعلية عضو هيئة التدريس في مجتمعه الجامعي، ويرى " ماكزي" ورفاقه أن عضو هيئة التدريس لا بد أن تتوافر فيه الصفات التالية:

- كفاءات التدريس الجامعي.

- مواصلة البحث العلمي.

- الاهتمام بالأمور الإدارية.

- التأليف في مجال اختصاصه.

- القدرة على القيام بدور الموجه والمستشار لطلبته.

- تقديم الاستشارات للجهات الحكومية

2.3.7. مهام الأساتذة الجامعيين في القانون الجزائري:

لقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 هـ الموافق لـ 18 يوليو 1989 المهام التي يقوم بها الأساتذة إلى جانب مهمة التعليم المحددة بمدة 9 ساعات في الأسبوع تشمل درسين غير متكررين كما يلي:

- مراقبة الامتحانات والتأكد من حسن سيرها.

- مشاركة في إشغال لجنة المداولات.
 - تحضير الدروس وتحديثها.
 - تأطير الرسائل والأطروحات من الدرجة الأولى والثانية.
 - المشاركة بالدراسات والأبحاث في حل المشاكل التي تطرحها التنمية في إطار التنظيم الساري المفعول - . إثراء مواضيع البحث العلمي وتنويعها.
 - المشاركة في إشغال اللجان الوطنية أو كل مؤسسة أخرى تابعة للدولة التي يرتبط موضوعها بمجال اختصاصهم.
 - المساهمة في إطار الهياكل المختصة في ضبط الأدوات التربوية والعلمية التي لها علاقة بمجال اختصاصهم.
 - تأطير الوحدات التربوية عند الاقتضاء.
 - المشاركة في إشغال اللجان التربوية الوطنية.
- ونستخلص مما سبق أن وظائف ومهام الأستاذ الجامعي التي يجب أن يقوم بها تتعدد ما بين الوظائف الأكاديمية ووظائف البحث العلمي، ووظيفة خدمة المجتمع، كما أن هناك مسؤوليات تضاف إليه أثناء حياته المهنية وهي عبارة عن الوظيفة الإدارية التي يقوم بها كالمشاركة في إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم، بالإضافة إلى الدور القومي والعالمي.

3.3.7. الوظيفة الأكاديمية للأستاذ الجامعي:

يعتبر التدريس وإعداد القوى البشرية وظيفته مهمة من وظائف الجامعات في عصر زاد الطلب الاجتماعي فيه على التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة، فالعنصر البشري هو مصدر الثروة والتعليم والتدريس تقوم بإعداده وتنمية معارفه وقدراته وتطوير مهاراته وخبراته حتى يكون عطاؤه وإنتاجه فعالاً، " وعلى قدر الجهود التعليمية المبذولة في الجامعة تكون جودة مخرجاتها ممثلة في خريجها وما زُود به من معلومات وخبرات ومهارات." (عمرو برهان، 2001)، كما يعتبر " الأداء التدريسي الذي يقوم به الأستاذ من أهم المدخلات في تحقيق الأهداف التربوية كما يعتبر المؤثر الأقوى في إحداث تغييرات مطلوبة لدى الطلبة الجامعيين، كما تشمل هذه المهمة " الخطة التدريسية خلال العام متضمنة المقررات الدراسية، وكذلك الأنشطة التي عليه القيام بها لتحسين طرق وكفاءة التدريس وفاعليته أو لتحديث استخدام التقنيات والوسائل التعليمية، والتدريس هو عملية نقل معارف واتجاهات في إطار أكاديمي حيث يتم نقل المعارف وإكساب المهارات بأسلوب يمكن الطالب من الاستخدام والتطبيق، ويركز على مدى إدراك الطالب للمادة العلمية ومدى القدرة على التطبيق. " (مانيرو وآخرون، 2002)

ومن هناك يجب أن يتوفر في الأستاذ الجامعي سمات يستطيع من خلالها " تحديد مخرجات التعلم والتعليم، وتحديد واستخدام الطرائق المتبعة في التدريس وتجديد طرائق وأساليب التقييم المتبعة، وربط مخرجات المقرر مع مخرجات البرنامج وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب والتقويم ومساعدة الطلبة على اكتساب مهارات أساسية تؤهله للتواصل والتعامل مع الغير، والعمل ضمن فريق

والاعتماد على النفس والثقة بها والانضباط والأمانة. " وتتضمن أيضا عملية التدريس " التخطيط لإعداد الدروس وإلقائها أو ما بعد التدرج، وتأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه الأستاذ وتطوير المناهج التدريسية في التخصص والعمل في اللجان البيداغوجية وإتقان اللغة التي يدرّسها. " (وريدة، 2005).

4.3.7. الأستاذ الجامعي ومهام البحث العلمي:

تنفرد الجامعة عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى (مدارس، ثانويات، مراكز تكوين) بميزة قيامها بالبحث العلمي، وباعتبار أن وظيفة الأستاذ من وظيفة الجامعة، فإنه يمكن القول أن انصراف الأستاذ للتدريس تُضعف فيه النزعة الابتكارية، بعكس البحث العلمي الذي يساعده على تنشيط عقله ونمو فكره، وبذلك يساهم في خدمة مجتمعه، فالوظيفة البحثية هي السبيل الوحيد للنمو والتطور على مختلف الأصعدة التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية (قلية، 1997).

وعموما فإن وظيفة البحث العلمي التي يقوم بها الأستاذ الجامعي تتضمن ما يلي:

- التدريب على البحث العلمي وأساليبه، ويتحقق أثناء إعداد درجتي الماجستير والدكتوراه.
- التأليف في مناهج البحث وتقنياته.
- الاستمرار في ممارسة البحث العملي والنشر العملي في ميدان تخصصه.
- حضور حلقات البحث التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين والمشاركة في تنشيطها ومناقشتها.
- ممارسة الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه.
- قراءة موضوعات البحث العلمي للطلبة وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث.
- حضور المنتقيات العلمية والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها. (معمرية، 2001)

5.3.7. خدمة المجتمع وتنميته:

يساهم عضو هيئة التدريس الجامعي في خدمة مجتمعه سواء كان تكليفا أو تطوعا في مجال تخصصه وحسب إمكانياته وخبراته وذلك من خلال المساعدة على حل المشكلات الاجتماعية التي يتعرض لها المجتمع سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية... إلخ، وعلاج كل الأمراض والآفات المنتشرة في المجتمع. ولا يمكن لأستاذ الجامعة أن يحقق ذاته ويثبت وجوده، ما لم يكن ملتزما بقضايا مجتمعه ومتطلبات نموه وازدهاره، يعيش مشاكله ويجد الحلول المناسبة لها، بتقديم الاستشارات للجهات الحكومية والخاصة ونشر المعرفة عن طريق المحاضرات والندوات العامة، وإجراء البحوث لصالح مؤسسات مجتمعية، وتوجيه انتقادات للمجتمع والجامعة. (محمد عوض، أغادير 2006)

وعموما فإن وظيفة الأستاذ في خدمة المجتمع وتنميته تتم من ناحيتين:

- داخل الجامعة: وتتضمن المشاركة في الأنشطة الطلابية الغير دراسية، كالمشاركة في الأنشطة الطلابية الثقافية والفنية والرياضية، وإلقاء المحاضرات في موضوعات علمية متنوعة في مجال التخصص.

- خارج الجامعة: وتتضمن ما يلي: (القيام بالبحوث التي تعالج المشكلات الاجتماعية والمساهمة في حل، تقديم الخبرة والمشورة إلى المؤسسات والجمعيات ذات النفع العام، تأليف الكتب في ميدان التخصص وتكون موجهة للمثقف بصفة عامة.

- المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في قطاعات غير جامعية بتقديم أعمال علمية فيها.
الإدارة الأكاديمية:

يمارس الأستاذ الجامعي بعض الأعمال الإدارية أو ما يعرف بالقيادة الإدارية من أجل تسيير الجامعة على اختلاف هياكلها، وكل هذه الممارسات محددة في القوانين المعمول بها في تسيير الجامعة، على اعتبار أن هذا الأستاذ هو جزء من نظام إداري جامعي.

وتختلف اختصاصات ومسؤوليات أساتذة الجامعة في المجال الإداري، تبعاً لاختلاف المناصب الإدارية التي يعتليها هؤلاء الأساتذة، كما تتمثل " ممارسات في العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، وغيرها من الأساليب التي ثبت نجاحها محلياً وعالمياً. " (صابر، 2008)

8. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.8. المنهج: المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج التجريبي بتصميم المجموعة الواحدة مع القياس القلبي والبعدي. وهو المنهج الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة ويتيح معالجة الفرضيات المطروحة.

2.7. العينة: وهي عينة قصدية تتمثل في كل الأساتذة الذين وظفوا سنة 2017 بجامعة الوادي – الجزائر. وعدددهم 38 أستاذ من مختلف التخصصات.

3.8. أدوات الدراسة: تتكون أدوات الدراسة الحالية من استبيان يجيب عليه أفراد مجموعة البحث واستمارة تقييم تملأ من طرف رؤساء الأقسام وفي ما يلي وصف لأدوات الدراسة:

1.3.8. استبيان تقييم مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي حديث التوظيف:

يتكون الاستبيان من قسم يحتوي على البيانات الشخصية للأستاذ وقسم يحتوي على 41 عبارة تقيس عدد من مهارات التدريس الواجب توفرها في الأستاذ الباحث حديث التوظيف، ويتم الإجابة عليها وفق خمسة بدائل (ضعيف، دون المتوسط، متوسط، حسن، جيد) وتصحح بإعطاء درجات من 1 إلى 5 حسب ترتيب بدائل الإجابة، كما يتم تطبيق الاستبيان على مجموعة البحث مرتين قبل بداية التكوين وبعده، أما البنود فقد تم صياغتها بناء على القرار الوزاري رقم: 932 المؤرخ في: 20 جويلية 2016، الذي يحدد كفايات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف.

2.3.8. إجراءات التطبيق:

قام الباحثان بتحضير العدد الكافي من نسخ الاستبيان الموجه خصيصاً للأساتذة حديثي التوظيف، وتم توزيع النسخ على كل الأساتذة قبل بداية العملية التكوينية حيث تمت الإجابة عليه بنسبة 100 % وتم تصحيح

الاجابات حسب سلم التصحيح والاحتفاظ بالدرجات المتحصل عليها إلى ما بعد نهاية العملية التكوينية، ليتم تقديم نفس الاستبيان مرة أخرى للأساتذة والحصول على مجموعة درجات أخرى بعد عملية التكوين، ثم تم الشروع بتفريغ البيانات في برنامج الـ SPSS للتعرف على معنوية الفروق بين مجموعتي الدرجات القبليّة والبعديّة باستخدام اختبار "ت" للفروق بين متوسطين، كما تم توزيع أداة الدراسة على جميع رؤساء الأقسام بجامعة حمة لخضر بولاية الوادي، للقيام بتقييم الأساتذة حديثي التوظيف وفق 22 محور، وهذا بعد مرور سنة كاملة عن بداية ممارستهم لهذه الوظيفة، بحيث يقوم كل رئيس قسم بمليء استمارة لكل أستاذ، حيث يكون لدينا لكل أستاذ حديث استمارة تقييم من طرف رئيس القسم الذي يمارس فيه وظيفته.

4.8. النتائج و مناقشة منطوق الفرضية:

ومنطوقها " لبرنامج المرافقة البيداغوجية الموجه للأستاذ حديث التوظيف أثر إيجابي في اكتساب المهارات المهنية اللازمة لممارسة مهام التدريس الجامعي "

من أجل التحقق من منطوق الفرضية جرت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال البحث في دلالة الفروق بين درجات القياس القبلي والبعدي لاستجابات أفراد العينة على فقرات استبيان تقييم مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي حديث التوظيف، كما جرى التحقق من معنوية الفروق بين القياس البعدي ودرجات التقييم التي منحها رؤساء القسم للأساتذة بعد استكمال برنامج المرافقة البيداغوجية، وقد كشفت المعالجة الإحصائية النتائج الموضحة في الجدول (أنظر الجدول رقم 1 ورقم 2 في الملاحق)

في سبيل الوصول إلى قراءة معمقة لنتائج التحليل الإحصائي ومحاولة التحقق من منطوق الفرضية جرى معالجة البيانات المستخلصة من إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان وفق أسس الإحصاء الوصفي (انظر الجدول رقم 2) والتي شملت جملة من المعالجات الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية والتشتت حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي انخفاضاً محسوساً لدرجات أفراد العينة في القياس القبلي على عكس القياسين البعدي وتدرجات التقييم التي منحها رؤساء الأقسام للأساتذة حديثي التوظيف، قراءة تعضدها قيم المتوسط الحسابي التي بلغت (75.00) وهي قيمة تكشف درجة النقص الحاد في المهارات المفترض اكتسابها قبل ممارسة الفعل البيداغوجي لدى الاستاذ الجامعي، فإذا علمنا قيمة المتوسط الفرضي للمقياس هي (123) فإن المتوسط الحسابي المتحصل عليه من درجات أفراد العينة أقل بكثير مما هو مطلوب، وهي قراءة تنسحب على بقية القيم المتحصل عليها في القياس القبلي، بينما تكشف لنا المعالجة الإحصائية لدرجات أفراد العينة في القياس البعدي الأثر الإيجابي لبرنامج المرافقة البيداغوجية للأساتذة حديثي التوظيف وهو ما تعكسه درجاتهم على الاستبيان الموجه للغرض، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة (136.23) وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الفرضي للمقياس، بل إن قيمة الوسيط التي يشار إليها في لغة الإحصاء بأنها القيمة التي تقسم الدرجات بعد ترتيبها تصاعدياً أو تنازلياً قد بلغت (141) وهو ما يعني أن نصف أفراد عينة الدراسة تحصلوا على قيمة أعلى من المتوسط بل إن 25 % من أفراد العينة تحصلوا على قيمة أعلى من (164.25) هي قيمة الربيع الثالث، ولم

تختلف نتائج التقييم التي منحها رؤساء الأقسام لصالح الأساتذة أفراد العينة بعد نهاية البرنامج عن القياس البعدي وهو ما يعكس الأثر الإيجابي الذي تركه البرنامج المقترح من طرف الوزارة الوصية لصالح الأساتذة حديثي التوظيف.

ومن أجل قراءة معقة لنتائج الدراسة كشفت المعالجة الإحصائية لدلالة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي باستخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.001 وذلك بالنظر إلى حجم الفرق بين قيمة المتوسط الحسابي في القياسين القبلي والبعدي وهو يشير إلى تحقق منطوق الفرضية وان برنامج المرافقة البيداغوجية له أثر إيجابي على مهارات التدريس لدى الأساتذة حديثي التوظيف.

9- الخلاصة:

تفطنت الوزارة الوصية على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي خلال السنوات الأخيرة إلى حجم الاختلالات الواقعة في العملية البيداغوجية داخل حجرات التدريس ومخابر البحث الجامعية، بسبب ضعف اقتدارات الأساتذة على تلبية متطلبات مهنة الأستاذية، من أجل ذلك جاء نص القرار الوزاري رقم 932 الصادر في 28 جويلية 2016 لمعالجة هذه الاختلالات والذي يلزم المؤسسات الجامعية عبر التراب الوطني بتشكيل لجنة مرافقة بيداغوجية تسهر على تقديم برنامج متكامل الأركان يقوم على 22 محورا الغاية منها تشريب الأساتذة بجملة من المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم وفق ما تمليه النصوص القانونية الناظمة، وهو ما حاولت الدراسة الحالية التحقق من نجاعته حيث كشفت نتائج الدراسة على الأثر الإيجابي لبرنامج المرافقة البيداغوجية الموجه للأساتذة حديثي التوظيف.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية:

جدول (1) دلالة الفروق بين القياس القبلي والبعدي وتقييم رؤساء الأقسام

الدلالة SIG	درجة الحرية Df	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة	
,000	37	-15.22	8.10	75.00	القياس القبلي	الفروق بين درجات القياس القبلي والبعدي
			3.19	136.23	القياس البعدي	
.000	37	-3.84	3.19	136.23	القياس البعدي	الفروق بين القياس البعدي وتقييم رؤساء الأقسام
			4.25	144.23	تقييم رؤساء الأقسام	

جدول (2) الملامح الوصفية لدرجات الأستاذة في القياس القبلي والبعدي

المقاييس الإحصائية	درجة القياس القبلي	درجة القياس البعدي	درجة تقييم رؤساء الأقسام
المتوسط	75.00	136.23	144.23
الوسيط	68.00	141.00	145.00
المنوال	65.00	165.00	145.00
المدى	65.00	105.00	80.00
الانحراف المعياري	8.10	3.19	4.25
أعلى درجة	115.00	185.00	190.00
أدنى درجة	50.00	80.00	110.00
الالتواء	0.62	-0.29	0.27
الربيع الأول	61.50	110.25	121.50
الربيع الثالث	89.75	164.25	162.00
المئين رقم 30	62.70	114.70	125.00
المئين رقم 90	102.30	176.40	185.10

المراجع:

- أبو الرب عمار، قدامة عيسى، (2008). «تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي»، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، عمان.
- الدرة، عبد الباري إبراهيم و الصباغ زهير نعيم، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الأردن: دار حامد نعمان.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (1997). أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان.
- المرسوم التنفيذي (2008). رقم 08 - 130 المؤرخ في: 27 ربيع الثاني 1429 هجري الموافق لـ 03 مايو 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الثالث لسنة 2016، نقلا عن الموقع https://services.mesrs.dz/DEJA/Bulletin%20Officiel/2016_TRIM_3.pdf

- العكر جميل عمرو برهان(2001). تطوير الكفايات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من حيث أداء أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقتها بالمجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- السلمي علي، (1995). السياسات الإدارية في عصر العولمة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- العيسوي عبد الرحمان، (1998). سيكولوجية الإدارة، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- القبلان يوسف بن محمد، (1995). أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض.
- الترتوري محمد عوض، جويحان أغادير، (2008). إدارة الموارد الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخطيب، محمود أحمد، (2001). إدارة الموارد البشرية، إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- بلوط، حسين إبراهيم، (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- براهيمي وريدة، (2005). المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاضر لخضر باتنة، الجزائر.
- بن حامد عبد الغني، (2006). أثر تنمية الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- بربارا ماتيرود وآخرون(2002). الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي ترجمة بعارة حسين عبد اللطيف، الخطابية ماجد محمد، ط2، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جيدوري صابر، (ب ت). تصور مقترح لإعداد عضوة هيئة التدريس في الجامعات العربية وسبل الثقافة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة..
- زاهر ضياء الدين، (1995). «تقويم أداء الأستاذ الجامعي الأداء البحثي كنموذج»، مستقبل التربية العربية، كلية التربية، مصر، مجلد1، العدد3.
- حنان حسن حسين، (2002). اقتصاديات العملية التدريبية دراسة ميدانية لتحليل الكلفة والعائد في شركة المقاولون العرب، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- حسين ير قي (2008). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، جامعة الجزائر.
- طوطاوي زوليخة، (1993). الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، أطروحة ماجستير غير منشورة في (علم النفس)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- يونس سميحة، (2006). اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل، رسالة ماجستير غير منشورة (علم الاجتماع)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، (2007). إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- سيد خطاب عايدة، (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: دار شركة الحريري للطباعة.
- سعيد طه محمود، السيد محمد ناس، (2003). قضايا التعليم العالي والجامعي مركز آيات للطباعة و الكمبيوتر، ط1، الزقازيق، مصر.
- عقيلي عمرو وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، حلب سورية: دار وائل للنشر.
- فاروق عبده قلية، (1997). أستاذ الجامعة – الدور والممارسة بين الواقع والمأمول، ط1، القاهرة: دار زهراء الشرق.
- عثمان محمد إسماعيل، والمعاذ حمدي محمد، (1990). المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة: دار النهضة العربية.
- فريدة زين الدين، (2002). « كيف تزود فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة»، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 98، القاهرة.
- ردمان سعيد محمد غالب، توفيق علي عالم، (2009). « التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم»، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، عمان العدد 01.
- روبرت ماتيس وجون جاكسون، (2009). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، ط1، حلب سورية: شعاع للنشر والعلوم.
- لوكيا الهاشي وآخرون، (2001). إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ط1، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري.
- ماري برود و تيوس تروم، (1997). تحويل التدريب: استراتيجيات تقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- محمد عبد الغني حسين هلال، (2000). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- مصطفى أحمد السيد، (2000). إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة بنها، مصر.
- معمريه بشير، (2001). «مجالات وأساليب تكوين الأستاذ الجامعي»، الملتقى الدولي الأول حول أساليب التكوين والتعليم في إفريقيا والوطن العربي، جامعة فرحات عباس، سطيف (28-30) أفريل، الجزائر.
- نايت عبد الرحمان عبد الكريم، (2006). تحليل أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في (العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري)، غير منشورة، جامعة الجزائر.
- شاويش مصطفى نجيب، (2007). إدارة المواد البشرية: إدارة الأفراد، عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- شحاتة حسن، أبو عميرة محبات، (1994). المعلمون والمتعلمون: أنماطهم، وسلوكهم وأدوارهم، ط1، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- شحاتة حسن، (2001). التعليم الجامعي و التقويم الجامعي بين النظرية و التطبيق، ط1، مدينة نصر: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- خالد محمد طلال بن حمدان، (2003). تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الأهلية، عمان.
- خديجة عمر ناصر، (1998). تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي، بيروت: مركز الدراسات العربي الأوروبي.
- Bernard Martozy et Daniel Crozet(1988) Gestion des ressources humaines 3^{eme} ed , Nthar. Paris.
- Curle. Adam(1963) Educational Strategy for developing Societies, Tavistock Publication limited, London.
- Dilauro. T(1994) Training mods assesement, Curent practice and new direction, public personnel management Nov.DEC.
- Gomez. Mejia.L.R, Balkin.D.B ,Cardy,R.L (2001) Managing Human Resources,3rd ed New jersey.
- Gorouitz Elizabeth(1993) Employee Taining, curent Trends Future challenges, Training and Development Journal,Aout.
- J.D.Dunn,and C.Stephens Elvis (1972) Management of Personnel,Manpower management and Organizational Behavior (new york, Mc Graw,Hill Book, Company.
- Le Boterf, G. (1991) Comment investir en formation, Les Conditions d'Organisation, Paris.
- Loic Cadin, francois Guerin et Friderique Pigeyre (1997) gestion des ressources humaines: Pratique théorie, Dunod, Paris.
- Marianne Kolbosuka (1996), Training : Not just Kid stuff, Mc Gee information week, N° 562, 15 Jan.
- Nadler Leonard,(1984) The Hamdbok of Human Resource Development (Glossary) Jolmwiley & sons, New York.
- Nadler Leonard and Gerland D. wiggs,(1986) Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco.
- Nadler Leonard,(1979) Developing Human Resource Larning , Concepts Austim, 2 ed ,.

- Whiting , John, (1994) «Reengineering the corporation : A historical perspective and critique», industrial management , Vol 36, N° 6.
- Wiliam.J Roth. Well (2005) American Management Association New York.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

بوبكر منصور، سبع محمد (2020)، أثر برنامج المرافقة البيداغوجية في تعلم مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي حديث التوظيف ، مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات، المجلد 12(العدد 1)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 8-26.