

المعوقات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي

## The obstacles that limit the performance of the university professor in the requirements of the quality of higher education

حنان بونيف

جامعة محمد بوضياف -المسيلة

Hanane Bounif

University of M'sila

hanane.bounif@unive-msila.dz

هجيرة بوساق\*

جامعة محمد بوضياف -المسيلة

Hadjira Boussag

University of M'sila

hadjira.boussag@unive-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/09/29

تاريخ القبول: 2022/03/26

تاريخ الاستلام: 2022/01/16

الملخص: يعد الأستاذ الجامعي من أهم أركان التعليم العالي الجامعي، وعليه يتوقف نجاح العملية التعليمية بالجامعة وتحقيق أهدافها، من خلال ما يقوم به من أدوار ومهام، وتعد الجامعة من الأنظمة التي يتشكل منها الواقع الاجتماعي، فهي المصنع الذي يتخرج منها قادة الفكر في البلاد ومنابع العلم والمعرفة، والنواة الأساسية في تكوين الإطارات لتكوين الثقافة الوطنية ولا يتأتى لها القيام بهذا الدور الكبير، إلا في ظل مناخ مناسب يتوفر على أكبر قدر ممكن من الإمكانيات المادية والبشرية، التي يمكن التغلب بها على مختلف المعوقات التي يمكن أن يتعرض لها الأستاذ الجامعي. وعلى الرغم من إيماننا بأن فعالية الأستاذ الجامعي في تحقيق أهداف الجامعة، تتأثر بالواقع الاجتماعي الذي يعيشه خارج الجامعة، إلا أننا نرجح كذلك أن الجامعة، كمنظومة فرعية من المنظومات التي يتشكل منها الواقع الاجتماعي تحمل من الأسباب الداخلية ما يجعلها مصدرًا لمعوقات كثيرة تقف حاجزًا أمام أداء الأستاذ لوظائفه بكل فعالية، وقد جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على العوائق الموجودة داخل الجامعة وخارج الجامعة، والتي تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره بالشكل المطلوب، وقد تم الاعتماد على فرضيتين فرعيتين كل فرضية تحتوى على مؤشرات تم التحقق منها ميدانيا، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لموضوع المداخلة، كما تم التوصل إلى نتيجة مؤداها، أنه توجد عوائق داخل الجامعة وأخرى خارج الجامعة تحد من أداء الأستاذ الجامعي، وخلصنا في النهاية إلى مجموعة من الاقتراحات .

- الكلمات المفتاحية: الأستاذ الجامعي، الأداء، الجامعة، الصعوبات، المعوقات.

**Abstract:** The professor is considered as one of the most important parts of higher education. He has many roles and tasks which contribute in the success of university educational process to get the desired results. University is considered as a system which forms the social reality. It makes thought leaders, the source of knowledge who form the national culture. It cannot play this great role unless there

\*- المؤلف المرسل

were available material and human capabilities to overcome the obstacles which professor may face.

Although we believe that professor effectiveness be influenced by the social reality but university as a sub-system of systems which forms the social reality is one of the internal causes which make a source of many obstacles that impede the professor to do his role in the right way.

An analytical descriptive approach was applied in this study. The purpose of the present study is to identify the obstacles inside and outside university by relying on two sub-hypotheses, each hypothesis contains verified indicators. In our results we find that there are obstacles inside and outside university which impede professor performance and as a final step we reached a set of suggestions.

**Key words:** professor, performance, university, difficulties, obstacles.

#### 1-الإشكالية:

إن تحسين نوعية وجودة التعليم العالي الجامعي أصبح حاجة ملحة تطرحها كثير من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، فالجامعة كمؤسسة تعليمية هي المسؤولة عن تنمية رأس المال البشري في جميع المجالات، فهي تسعى دائما إلى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات، واعداد القوى والموارد البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وكتنظيم تضم عناصر مادية كالبنائات والتجهيزات والمكتبات وعناصر بشرية كالإداريين والطلبة والأساتذة، وترتبط مكانة الجامعة بمكانة أساتذتها وقدرتهم على تحقيق أهدافها، وهذا لا يكون إلا بوجود نخبة من الأساتذة تؤدي وظيفتها على أكمل وجه، في مجال تطوير المعرفة وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في دراسة قضاياها ومتطلبات نموه وازدهاره.

وبذلك يعد الأستاذ الجامعي من أهم أركان التعليم العالي الجامعي، وعليه يتوقف نجاح العملية التعليمية بالجامعة وتحقيق أهدافها، من خلال ما يقوم به من أدوار، ويختص به من مهام فالأستاذ إنسان بكل ما تحمله الكلمة من معنى، ومحصلة لعوامل كثيرة، تتمثل في سيكولوجية هذا الأخير وإمكاناته الذاتية، التي تتعامل مع العلاقة التي يخضع لها والتي تشكل نسيج الحياة الاجتماعية الذي ينبثق منه، بكل ما يحمله هذا الواقع من أنظمة مختلفة تتداخل فيما بينها، وتتكامل وفق علاقة تأثير متبادلة، بين مختلف الأنظمة والأنساق المكونة له والتي تصب تأثيرها على الأفراد المكونين لهذا الواقع.

كما تعد الجامعة من بين الأنظمة التي يتشكل منها هذا الواقع الاجتماعي، فمنها يتخرج قادة الفكر في البلاد ومنابع العلم والمعرفة، وتعتبر النواة الأساسية في تكوين الإطارات لتكوين الثقافة الوطنية ولا يتأتى لها القيام بهذا الدور الكبير، إلا في ظل مناخ مناسب يتوفر على أكبر قدر ممكن من الإمكانيات المادية والبشرية، التي يمكن التغلب بها على مختلف المعوقات التي يمكن أن يتعرض لها الأستاذ الجامعي، باعتبار أن هذا الأخير هو أحد الأركان الأساسية الذي يقع على كاهله تحقيق وتنفيذ هذه المهام.

فإذا كانت المشكلة من الناحية السيسولوجيا تشير إلى وجود موقف يتطلب معالجة إصلاحية، وينجم عن ظروف المجتمع أو البيئة الاجتماعية، أو ينتج عنه تجميع الوسائل الاجتماعية لمواجهته ولتحسينه. ومن الناحية السيكولوجيا تشير إلى حالة من التوتر وعدم الرضا تنشأ عن إدراك وجود عائق يعترض الوصول إلى الهدف، أو عجز وقصور في الحصول على النتائج المتوقعة من العمليات أو الأنشطة (Kenz. 1993.20). فإن المشكلات الاجتماعية تشير هي الأخرى لنفس المعنى المذكور أعلاه، والتي تصب تأثيرها مباشرة على الأفراد الذين يزاولون مهامهم في إطار التنظيم الذين ينتمون إليه.

ومجمل هذه المشكلات هي عبارة عن مجموع المعوقات الاجتماعية والإدارية، التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي والتي تقف حائلاً وعائقاً أمام قدرة الأستاذ على أداء المهام والأدوار المنوطة به من تدريس وبحث لأجل خدمة المجتمع وتحقيق الجامعة لأهدافها. وهذه المعوقات تتسبب في إهدار قوة بشرية غالية، كلفت الكثير في تكوينها مادياً وزمناً. ذلك أن الأستاذ الجامعي مر بمراحل طويلة في فترة تكوينه واستغرق الكثير من الوقت ليصبح أستاذاً.

فعلى الرغم من إيماننا بأن فعالية الأستاذ الجامعي في تحقيق أهداف الجامعة، تتأثر بالواقع الاجتماعي الذي يعيشه خارج الجامعة، إلا أننا نرجح كذلك أن الجامعة، كمنظومة فرعية من المنظومات التي يتشكل منها الواقع الاجتماعي تحمل من الأسباب الداخلية ما يجعلها مصدراً لمعوقات كثيرة تقف حاجزاً أمام أداء الأستاذ لوظائفه بكل فعالية، ومن بينها الإمكانيات المادية التي تتوفر عليها والسياسة التي تحكمها، التي أثرت سلباً على الأستاذ بالإضافة إلى معوقات أخرى (عاطف، د-ت، ص. 23)

إن التطرق بالدراسة والتحليل لمجموع هذه المعوقات، يجعلنا نشير إلى طبيعة هذه المعوقات الاجتماعية والإدارية بإيجاز لتتحدد لنا معالم التحليل فيما بعد، فعلى الصعيد المهني نجد أن الأستاذ يتعرض لمعوقات تعليمية وبحثية وإدارية عدة داخل الجامعة والتي تتعلق بمهنته إلى جانب التكوين والمؤهل العلمي للأستاذ، وكل ماله صلة بالجانب التعليمي والبحثي والإداري

وكلها معوقات تعترض السير الحسن لعمل الأستاذ وتفرض ضغوطها وقيودها على الأستاذ بدرجة كبيرة لا تقل أهمية عن المعوقات الاجتماعية التي يتعرض لها خارج الجامعة من عدم توفر السكن ومشكلة النقل، وعدم كفاية الأجر...إلخ، ومنه نصل إلى طرح التساؤل التالي:

■ فيما تتمثل المعوقات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي.

#### الأسئلة الفرعية:

● ماهي المعوقات الموجودة داخل الجامعة والتي تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي؟

● ماهي المعوقات الموجودة خارج الجامعة والتي تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي؟

#### 2-أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كون الأستاذ الجامعي من أهم أركان التعليم العالي الجامعي، وعليه يتوقف نجاح العملية التعليمية بالجامعة وتحقيق أهدافها، فتكمن الأهمية في البحث عن العوائق التي تقف حائلاً وعائقاً أمام قدرة الأستاذ على أداء المهام والأدوار المنوطة به، من تدريس وبحث لأجل خدمة المجتمع وتحقيق الجامعة لأهدافها.

#### 3-أهداف الدراسة:

● تهدف الدراسة إلى الوقوف على العوائق الموجودة داخل الجامعة وخارج الجامعة، والتي تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره بالشكل المطلوب.

● تهدف الدراسة إلى اقتراح مجموعة من الحلول لمواجهة المعوقات والصعوبات التي يعاني منها الأستاذ في أداء مهامه وأدواره من تدريس وبحث.

#### 4-فرضيات الدراسة:

● الفرضية الفرعية الأولى: توجد معوقات داخل الجامعة تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي (التكوين، التأهيل، الترقية، البيروقراطية، التدريس والوسائل التعليمية...).

● الفرضية الفرعية الثانية: توجد معوقات خارج الجامعة تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي (السكن، الأجر، النقل، المكانة الاجتماعية...).

## 5-تحديد المفاهيم:

### أولا-الأستاذ الجامعي:

- يعرف حداد مخلوف: الأستاذ الجامعي بأنه "كل طالب نال شهادة الدكتوراه مع سنة أو سنتين في مجال البحث" (الصمد، 1981، ص. 31).

- ويعرف جلال محمد سري: الأستاذ الجامعي بالعاملين في المهنة التدريس ابتداء من المعيد إلى الأستاذ مرورا بالدرجات المدرس المساعد، والمدرس والأستاذ المساعد أي أنهم ينقسمون إلى فئتين رئيسيتين:

الأولى: المعيدون والمدرسون المساعدون (وهم أعضاء هيئة التدريس)

الثانية: أعضاء هيئة التدريس وهم (المدرسون والأستاذة المساعدون والأساتذة). (يسري، 1992، ص. 129).

- ويعرفه محمد حسين بأنه: "محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلّما وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطوير الشامل، وهو العمود الفقري في نقد الجامعة وهو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطور، وعلى كفاءته ونجاحه يتوقف نجاح الجامعة" (العجمي، 2007، ص. 2).

### ثانيا-المعوقات:

● لغة: من الفعل عوق: عاق. عوقا وعوق وأعاق: إعاقة، اعتياقاه عن كذا: صرفه وثبطه وأخره عنه، أعواق: العائق: الذي يعوق الناس عن فعل الخير. (المنجد في اللغة والاعلام، 1986)

● إجرائيا: يقصد بالمعوقات كل ما يحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي، سواء ما تعلق ببيئة العمل (الجامعة)، أو البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الأستاذ.

### ثالثا-الأداء:

● لغة: مشتق من الفعل "أدا" ويعني (أدى) الشيء: قام به والدين قضاه والصلاة قام بها بوقتها، والشهادة أولى بها، وإليه الشيء: أوصله إليه و(تأدى) للأمر: أخذ أداءه وأستعد له (تأدى) الأمر قضي، وإلى فلان: توصل. (غيث، 1995، ص. 153).

● اصطلاحا: تعددت المفاهيم بتعدد الآراء التي تناولت هذا المفهوم، "فهو مدى مساهمة العاملين في اتخاذ الأعمال التي تنقل لهم". (شاوش، 2000، ص. 25).

● ويعرف أيضا: "هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية وجدانية معينة وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (اللقاني، 2003، ص. 21).

رابعا- الجامعة: "هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها تعليما نظريا معرفيا وثقافيا يتبنى أساسا إيديولوجيا وإنسانيا، يلزمه تدريب مهني فني بهدف اخراجهم من الحياة العامة كأفراد منتجين فضلا عن مساهمته في معالجة القضايا الحيوية بما تملكه من قدرات أكاديمية وبشرية" (الأسعد، د-ت، ص. 157)

"هي مكان التحصيل الخلاق للمعرفة في مجالاتها النظرية والتطبيقية وتهيئة الظروف الموضوعية بتنمية حقيقية في الميادين الأخرى" (عباس، 1998، ص. 12).

6- العينة: عينة الدراسة تتكون من 35 أستاذ من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تم اختيار المفردات بطريقة السحب العشوائي البسيط.

7- المنهج: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتفسير البيانات الميدانية، ولمناسبتة لموضوع الدراسة.

- نتائج الدراسة الميدانية:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية لمفردات الدراسة:

الجدول رقم (01): يبين متغير السن والجنس لمفردات الدراسة

المجموع	أنثى		ذكر		الجنس العمر
	%	ت	%	ت	
00.00	0	-	00.00	0	30-20
45.71	16	66.66	34.78	8	40-31
42.85	15	33.33	47.82	11	50-41
11.42	4	-	17.39	4	51 فما فوق
100	35	34.28	65.71	23	المجموع

تبين نتائج الجدول التالي أن غالبية المبحوثين هم من الذكور وذلك بنسبة 65.71% مقابل الإناث بنسبة 34.28%. كما يلاحظ أن غالبية المبحوثين في الفئة العمرية (31-40) بالنسبة 66.66% بالنسبة للإناث مقابل (47.82%) للفئة العمرية (41-50) بالنسبة للذكور، وبالتالي نستنتج أن المبحوثين من الجنسين لديهم خبرة مهنية.

الجدول رقم (02): يبين العلاقة بين الحالة العائلية ومكان الإقامة لمفردات الدراسة

المجموع	خارج مدينة المسيلة		مدينة المسيلة		مكان الإقامة الحالة العائلية
	%	ت	%	ت	
71.42	25	61.11	85.35	14	متزوج
20	7	22.22	17.64	3	عازب
5.71	2	11.11	-	-	مطلق

2.85	1	5.55	1	-	-	أرمل
100.00	35	51.42	18	48.57	17	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين متزوجين (71.42%) وبالتالي لديهم مسؤوليات عائلية وبحثية، كما أن النسبة متقاربة فيما يخص مكان الإقامة (51.42%) خارج مدينة المسيلة و(48.57%). داخل مدينة المسيلة، وهذا ما يفسر عدم وجود صعوبة النقل.

## 2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

● توجد معوقات داخل الجامعة تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي (التكوين، التدريب، التأهيل، الترقية، البيروقراطية، التدريس والوسائل التعليمية ...)

وسوف نتطرق لكل هذه المعوقات التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي داخل الجامعة، كل على حدا والتي تتحدد فيما يلي:

### أولاً-تكوين الأستاذ الجامعي FORMATION:

تبين نتائج الدراسة الميدانية أن (88.57%) من المبحوثين لم يستفيدوا من نظام تكويني قبل الخدمة، ويطلق على تكوين الأستاذ الجامعي، كل ما يجري من عمليات الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناءها من أجل تمهين الأستاذ، لأن التكوين المستمر أثناء الخدمة ضروري وملح. إذ ليس هناك مهنة تتطلب الاستمرار في النمو المهني لممارستها مثل مهنة الأستاذ، لأن الكفاءة تتطلب نمواً أو تطويراً مستمرين (غنيمة، 53، 1998).

كما بينت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبته (77.14%) من المبحوثين أجابوا عن عدم وجود أي إجراءات تدريبية من أجل تمهين الأستاذ الجامعي.

ومنه فإن ضعف تكوين الأستاذ الجامعي، غالباً ما يبدأ من لحظة اختياره معيداً -سابقاً- حيث النتيجة الامتحانية للدرجة الجامعية الأولى هي المعيار الحاكم، وهي نتيجة تحيطها الآن شكوك تربية إزاء ما نعلمه جميعاً من قيامها على التحصيل المعرفي بالدرجة الأولى، بل وعند أدنى المستويات المعرفية، ثم تأتي الخطوات التالية لتتجاوز أحياناً معايير أساسية ومواصفات رئيسية في بنية التكوين، مروراً بدرجة الماجستير فالدكتوراه، لتتعدى ذلك في بعض الحالات إلى حالي الترتي إلى أستاذ مساعد، حيث المعيار الحاكم هنا أيضاً هو الأبحاث العلمية، التي قام بها الأستاذ بغض النظر عن مؤشرات أخرى، كمهارة التدريس، القيادة والتعامل الإنساني والمشاركة الإدارية والخدمة الاجتماعية... إلخ (علي، 1999، ص. 1). إن العمليات التكوينية التي تتم من أجل تمهين الأستاذ، سواء تلك التي تتم قبل التحاقه بالمهنة أو التي تتم بعد التحاقه بها كما يلي:

## أ- الإعداد:

- الإعداد الأكاديمي: (التخصصي) هو صناعة أولية للأستاذ كي يزاول مهنة التعليم أو ما يسمى بالتكوين الأولي الذي يتلقاه الأستاذ قبل التحاقه بالمهنة، فيتم إعداده ثقافياً وعلمياً وتربوياً في المؤسسة التي تعده لذلك، وعادة ما يتم هذا النوع من التمهين أثناء إعداد الطالب أو الأستاذ المستقبلي لدرجة الماجستير (غنيمة، 1998، ص. 52)، وفي هذه الفترة يهدف الإعداد الأكاديمي التخصصي أو العلمي، إلى تزويد الطالب بالمواد الدراسية، التي تعمق فهمه للمادة العلمية التي يتخصص فيها ومساعدته على السيطرة والتحكم من مهاراتها والقدرة على توظيفها في المواقف التعليمية (راشد، 1996، ص. 78)، وهذه المرحلة هامة جداً لأنها تعمق المعارف والمهارات التي يجب أن يكتسبها الطالب، كما تسمح للأستاذ المشرف على توجيهه والفترة التي يقضيها الطالب للحصول على المؤهل العلمي، أكثر الفترات فائدة في حياته العلمية أين يتمرس على أساليب البحث العلمي وطرقه، ويتعلم كيفية الحصول على الحقائق ويطلع على المعرفة من ينبوعها، ويوسع فيها مجال اختصاصه أولاً، وفي المجالات الأخرى ثانياً، ويتدرب على مختلف التقنيات الحديثة التي تساعده في إنجاز بحثه وخاصة ما تعلق منها بأجهزة التوثيق المتطورة والحديثة، كما يتعلم كيف يصوغ آراءه وأفكاره إذا لو تم هذا الإعداد التخصصي أو العلمي، بهذه الطريقة وتوفرت كل الإمكانيات المادية والبشرية لذلك فهذا حتماً سيعود بالفائدة على الأستاذ وكفاءته، وبالتالي يصبح قادراً على أداء دوره ووظائفه خاصة ما تعلق منها بالجانب البحثي.

- الإعداد التربوي، فيهدف إلى توعية الطالب بالفلسفة التربوية المرجوة وبالأهداف التربوية التي ينبغي أن يحققها عندما يصبح أستاذاً، كما يزوده بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكنه من القيام بمهنة التدريس على خير وجه، ويزوده كذلك بالخبرات التربوية في المجالين النظري والتطبيقي، الأمر الذي يمكنه من تطوير كفاءته ومهارته المهنية، كما أن الطالب في هذه المرحلة من الإعداد التربوي يتمرن على كيفية فهم طلابه مُستقبلاً عندما يصبح أستاذاً، وإدراك قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم، كما يتمكن من تحقيق أهداف المواد التعليمية مجال تخصصه داخل الفصل وخارجه (زيدان، 1981، ص. 2).

- الإعداد الثقافي، فيهدف إلى إمداد الطالب بثقافة عصرية عريضة، تمكنه من الوقوف على العناصر الثقافية الحضارية السائدة في مجتمع المحلي والمجتمع العالمي، وعلى ذلك فهذا الإعداد الثقافي العام يشمل جانبين هامين هما: (الثقافة الخاصة التي لها بعض الصلات بمادة التخصص والثقافة العامة التي تتسمع لمعرفة العالم من حوله واللازمة للإنسان المستنير).



ومن خلال هذا الجانب يستطيع الطالب أن يكسب أفكار ومعلومات وحقائق ونظريات ليوسع بها آفاق طلابه في المستقبل عندما يصبح أستاذاً ويغرس فيهم التعلم الذاتي والقراءة والاطلاع، التي تعتبر بدون شك عامل منشط للنواحي العقلية وكذلك يرشدهم إلى مصادر المعرفة المختلفة (راشد، 1996، ص. 81).

وهذا كله يتطلب ألا يكون الأستاذ أستاذ مادة فحسب، بل يجب أن يكون أولاً دارس ثقافة فهي الوعاء الذي يشتم منه مادة التعليم وأهدافه وأساليبه، وبقدر ما يتوفر لدى الأستاذ من مفاهيم سليمة عن المجتمع وثقافته ومكونات تراثه وعناصره وأنواع التناقض والتماسك فيه وأهدافه واتجاهاته النظرية التي يقوم عليها، والتي تحدد علاقة الأفراد ببعضهم البعض، بقدر ما تتحد دوره وكفاءته وفعاليتها في توجيه التعليم وطرقه واختيار الخبرات التربوية.

#### أ- التأهيل QUALIFICATION:

بينت نسبة (71.42%) من المبحوثين أنه يجب تدريب الأستاذ الجامعي على تدريس مقاييس جديدة كل سنة لأهمية ذلك في عملية التأهيل التربوي الجامعي.

ويطلق مفهوم التأهيل عند اقتصار عملية التمهين على لإعداد التربوي فقط، حيث يكون من سيصبح أستاذاً قد أعد ثقافياً وعلمياً في تخصص علمي معين، ثم يلتحق بمؤسسة تكوينية لمدة معينة ليتزود بمعارف تربوية ونفسية، ويتدرب على التدريس من أجل تأهيله إلى مهنة التعليم. (غنيمة، 1998، ص. 10).

ونتيجة للشروط الذاتية التي تفرضها مهنة التعليم على مختلف مراحلها، وبحكم خصوصية التعليم الجامعي، وشروطه ومتغيراته وتزايد شعبيته، وعدم اقتضائه على أبناء الصفوة في العالم المتقدم والنامي، فإنه لم يعد خافياً أن مجموع الطلبة الجامعيين محتاجون إلى الأستاذ الذي يكون على فهم ودراية بطبيعة المراحل الجامعية وأبعادها ومشاكلها، وما الشكوى المتصاعدة من القصور التربوي وضعف أداء وكفاءة الكثير من الأساتذة الجامعيين في الجامعة الجزائرية، إلا تعبيراً عن أزمة يشكل غياب التأهيل أهم أسبابها، لذا أخذت فكرة التأهيل التربوي لأساتذة الجامعة مكانها من اهتمامات الفكر التربوي وعناية المشتغلين في الحقل الجامعي وفي أوساط المنظمات الدولية المعنية.

وذلك للعلاقة الطردية الموجودة بين أداء الأستاذ لمهامه بكل كفاءة وفعالية وتأهيله تربوياً بمعنى كل ما كان تأهيل جيد للأستاذ الجامعي، كلما استطاع أداء مهامه، وبالتالي يستطيع المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة والعكس صحيح، وبالتالي يكون التأهيل في هذه الحالة من بين المعوقات التي تؤثر بصفة مباشرة على تكوين الأستاذ وأداء مهامه.

وعن هذه الحاجة-تأهيل الأستاذ-يرى "بويطانة"، من مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية أن الحاجة إلى الإعداد التربوي للمدرسة الجامعي تستند إلى عدة مسلمات منها:

• إن التدريس علم له أصوله وقواعده ويمكن ملاحظته وقياسه وتقويمه، وبالتالي التكوين على مهاراته؛

• إن التدريس يختلف عن البحث من حيث طبيعة ومهارات كل منهما؛

• إن القدرة على البحث لا تعني القدرة على التدريس رغم العلاقة الوثيقة بين النشاطين؛

• إن رفع كفاءة الأستاذ الجامعي عن طريق استخدام الطرق والأساليب الحديثة، من شأنها

أن تؤدي إلى رفع كفاءة التعليم الجامعي بما في ذلك الجوانب البحثية فيه؛

• إن الإعداد التربوي للأستاذ الجامعي، من شأنه أن يساعد على مجابهة مشكلة الأعداد

الكبيرة في الجامعات، وهي مشكلة منتشرة في كثير من الدول النامية ذات الموارد المادية المحدودة والتضخم السكاني اللامحدود؛

• إن الإعداد التربوي للأستاذ الجامعي، من شأنه أن يعمق الجوانب الإنسانية في عملية

التدريس ويطور العلاقة بين المدرس والطالب؛

• إن تطوير التدريس الجامعي يتصل اتصالاً مباشراً بتطوير الجوانب الكيفية في التعليم

الجامعي، مما يرفع من نسبة المردود في هذا النوع من التعليم، ويجعل الجامعات بحق طلائع مستنيرة تقود حركة التقدم في المجتمع؛

• إن الإعداد التربوي للمدرسة الجامعي أمر حتمي بعد ان تأكد عجز نظام الدراسات العليا

الحالي عن الوفاء بهذا الإعداد، والتركيز على الأنشطة البحثية والتخصص الضيق (حداد، 1993، ص. 77).

#### ج- التدريب TRAINING:

توضح نسبة (71.42%) من المبحوثين موافقتها على ضرورة إجراء عمليات تدريب الأستاذ

الجامعي.

ويطلق مفهوم التدريب على تلك العمليات التكوينية المستمرة، التي يتلقاها الأستاذ أثناء

الخدمة، لضمان مواكبة التطور الذي يطرأ على البرامج الدراسية والمنهج وطرق التدريس وتقنياته والبحث العلمي نتيجة للتطور الاجتماعي والتقني المستمر (غنيمة، 1998، 53).

وانطلاقاً من هنا يمكننا القول أن التدريب ضرورة أساسية للأستاذ، لأنه يؤدي إلى زيادة

المهارات المتخصصة له ويساهم في بناء كفاءة الأستاذ عند التحاقه بالعمل، ومعالجة مختلف

المشاكل المتعلقة بأدائه ويطور من القدرات الفردية للارتقاء إلى مراكز وظيفية جديدة، تفيد

الأستاذ من ناحية والمؤسسة الجامعية من ناحية أخرى، وتعد عملية التدريب من أهم مقاومات بناء قوة بشرية منتجة.

وعلى الرغم من أن أي مؤسسة صناعية كانت أو تعليمية قد تضع خطة للعمل، وتوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية التدريب للعاملين بها أثناء الخدمة قد يكون أكبر المسببات لعجز الخطة على تحقيق الأهداف المرجوة (فهبي، 1992، ص. 95).

لذا يجب على كل مؤسسة أن تضع نصب أعينها أن التدريب عملية مستمرة وأن كل عامل في حاجة للحصول على معلومات ومهارات جديدة لتطوير أدائه واتجاهاته وذلك طول الوقت، فإذا كان العلم في تطور مستمر فهذا يتطلب من الأستاذ أن يقوم بدورات تدريبية منتظمة على الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة والتعرف على الجديد في ميدان العلم حتى يتمكن من اللحاق بالتطور العلمي الكبير والسريع، باعتبار أن التدريب محرك القدرات الإنسانية الكامنة ونوع من التنظيم والتوجيه والتعاون والمتابعة، يستهدف الانسجام بين الأستاذ وعمله، مما يجعله قادرًا على استغلال طاقته إلى أقصى حد ممكن وتجديدها باستمرار وكذلك جعله قادرًا على إنجاز أعماله بطريقة أسهل تناوّلًا وأكثر كفاءة وأقل تكلفة.

إن التدريب في العالم يتم بأساليب مختلفة، فهناك دول تفترض على الأساتذة ضرورة حضور البرامج التدريبية في أوقات محددة ومعينة، باعتبارها عملية لازمة، والبعض الآخر يعتبر التدريب عملية اختيارية ينبغي أن يقبل عليها الأستاذ بدافع ذاتي لرفع مستوى أدائه للمهام التي يقوم بها.

والتدريب عادة ما يكون عبارة عن برامج معينة تهدف إلى حل مشكلة قائمة لرفع كفاءة العاملين أو مضاعفة الإنتاج في مجال نشاط معين، ومن ثمة تعتبر برامج التدريب وسيلة ناجعة لتحسين كفاءة الأساتذة، والقيام بوظائفهم على أحسن وجه، وهناك أنواع مختلفة لبرامج التدريب منها:

#### ● برامج تدريب الأساتذة الجدد:

وتهدف إلى تعريفهم بالبيئة وتقديم المساعدات اللازمة لهم، باعتبارهم وافدين إلى مواقع عمل جديدة (زيدان 1981، ص. 242)، فالأستاذ الجديد مهما كانت ثقافته فهو في حاجة ماسة إلى من يشد أزره، ويقدم له كل المساعدات لتحقيق راحته النفسية والتوافق والانسجام مع عمله الجديد، وغالبًا ما يكون الأستاذ الجديد أكثر انتباهًا وأكثر تفتحًا وأكثر حماسًا من الأساتذة القدامى، وما يتعلمه في أول عهد بالمهنة، يبقى ثابتًا في ذهنه مدة طويلة، وانطلاقًا من هذا تأتي أهمية هذه البرامج التدريبية للأساتذة الجدد.

### • البرامج التجديدية:

وتهدف إلى تزويد القائمين بالعمل فعلاً، لكل جديد وإتاحة الفرصة للوقوف على أحدث التطورات في المجال الحقيقي لتخصص الأساتذة مما يكون له أثر في اكتساب خبرات جديدة، تساعد في القيام بواجبات العمل بطريقة أفضل وأكثر فعالية. ومن أهم هذه البرامج التجديدية ما يلي:

#### ○ الاجتماعات:

بينت نسبة (48.57%) من المبحوثين أهمية حضور الاجتماعات التي تعقد في القسم في فترات محددة، وذلك من أجل التنسيق بين الأساتذة وطرح المشاكل المشتركة وتحقيق التعاون كما أنه يتم فيها تقييم عملية التكوين والتأثير وحل المشكلات العالقة. بينما ترى نسبة (37.14%) عدم أهمية حضور هذه الاجتماعات، كما ترى نسبة (14.28%) بأنهم أحياناً يحضرون الاجتماعات، ويعلل المبحوثين عدم حضور الاجتماعات بأنه في غالب الأحيان لا تؤخذ اقتراحات الأساتذة بعين الاعتبار، ولا تطبق التعليمات التي تسفر عن الاجتماع، كما أنه يناقش أمور شكلية التي لا علاقة لها بالأهداف الرئيسية التي وجد من أجلها كما يرى البعض بأنه هناك فوضى وعدم انضباط وعدم الخروج بقرارات هامة وواضحة، ويرى البعض الآخر أنها تعقد فقط من أجل تحديد مستوى التدريس. والاجتماعات عبارة عن لقاء لمجموعة من العاملين في نشاط معين، وهذه اللقاءات تأخذ عدة أشكال، كالندوات والملتقيات والأيام الدراسية وحلقات البحث والمناقشة وكلها تهدف إلى بحث مشكلة ما عن طريق الدراسة والمناقشة وتبادل الآراء، ووسيلة هامة من وسائل التحسين للعمل الجامعي وظروفه وكذلك وسيلة من وسائل النمو المهني والتربوي للأستاذ الجامعي، وقد تكون الاجتماعات عبارة عن مؤتمرات، هذه الأخيرة التي تتطلب جهداً خاصاً في إعدادها وتنفيذها والهدف منها هو تطوير الإنتاج والتزود بخبرات جديدة، عن طريق دعوة أهل الفكر للاستفادة من آرائهم وخبراتهم إزاء مشكلات التعليم، إذن الاجتماعات وسيلة لتعبئة الجهود وتجميع الأفكار بشأن المشكلات المختلفة، التي تواجه الأساتذة أو المجتمع. كما أنها وسيلة لرفع الروح المعنوية للأساتذة وزيادة كفاءتهم وإنتاجهم، وفي هذا الصدد يقول فيبهر: "إن عقد الاجتماعات العامة لهيئة التدريس، يعد أحد الوسائل الرئيسية لتربية المعلمين أثناء الخدمة وتحسين كفاءتهم (زيدان، 1991، ص. 247).

#### ○ التريصات:

توضح نتائج الدراسة الميدانية أن (88.57%) من مبحوثين يرون أن التريصات العلمية تهدف إلى إثراء المعرفة العلمية للأستاذ، وهي خروج الأستاذ من مؤسسة عمله إلى مؤسسة أخرى

سواءً أكانت داخل الوطن أو خارجه لمدة معينة، وقد أكدت نسبة (80.00%) من المبحوثين أنهم استفادوا من التريصات العلمية.

والتريصات تهدف إلى صقل المعلومات وتجديدها والاحتكاك بالآخرين، إضافة إلى الاطلاع على جديد المكتبات وطلب الكتب، وهذه التريصات تكون عن طريق إعطاء الجامعة منحة لمجموعة من الأساتذة أو لأستاذ واحد، يقوم من خلالها بفترة تربصيه أو تدريبيه في البلد أو المؤسسة التي قام بزيارتها داخل أو خارج الوطن، ومما لاشك فيه أن هذه الزيارة أو الدورة التدريبية إلى مختلف البلدان تجعل الأساتذة يتزودون بنظم البلدان الأخرى، ويقفون على أحدث الوسائل في طرائق التدريس والبحث العلمي، وتنظيم المنهج والتعرف على الوسائل التعليمية والبحثية الحديثة وكيفية استخدامها، وغيرها من الأساليب التربوية التعليمية المتقدمة، التي تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه من أجل رفع المستوى التكويني للأستاذ الجامعي.

وقد أكدت نسبة (71.42%) من المستفيدين أنهم واجهتهم صعوبات وعوائق تمثلت غالبيتها في الإجراءات الإدارية (الملف كبير) والمالية (عدم إرجاع المصاريف المالية في أوانها)، كما بين البعض عدم وجود مؤثرين وموجهين في البلد المستقبل، وبالتالي صعوبات في الالتحاق والتكفل بالأمور الضرورية كما ينبغي، ويرى البعض الآخر أنه توجد بيروقراطية ومحسوبية في منح التريصات الجامعية للأساتذة، بينما يرى البعض الآخر أنه واجهتهم صعوبات في الحصول على رسالة الاستقبال.

#### ○ البرامج التجريبية:

ويهدف هذا النوع من البرامج إلى تدريب الأساتذة على أسلوب البحث العلمي والتجريب وهذه البرامج لها أعمق الأثر في نفسية الأستاذ، عن طريق الممارسة الفعلية لوسائل البحث، ويكون أكثر إدراكاً لما يحصل عليه من نتائج وحقائق، كما أنها تحقق للأساتذة نضجاً في المستوى الثقافي والعلمي والفني والمهني وفعاليتها في أداء المهام المنوطة بهم، عن طريق الخبرة العلمية التي تكتسب من التجارب التي يقومون بها، والنتائج التي يثبتون صحتها (زيدان، 1981، ص. 24).

وما يلاحظ أن هذه البرامج مازالت اختيارية، وكثير من الأساتذة لم يسمع بها لنقص الإعلام والاتصال بالأساتذة، ومن المفروض إجبارية حضور هذه البرامج، لتدريب الأساتذة وتمكينهم من كل ما هو جديد ومفيد لعملهم، وفق التغيرات العلمية الحاصلة.

من خلال ما سبق نتوصل إلى نتيجة مؤكدة وهي أن التدريب أمر ضروري ومهم، وعملية حيوية ديناميكية تؤثر وتساهم بشكل فعال في تمكين الأستاذ الجامعي على الصعيد التربوي والمهني من أداء مهامه على أكمل وجه، والتدريب الضمان الوحيد لاستمرار هذا النمو المهني والرفع من

الكفاءة، ولكن رغم هذا فإن تدريب الأستاذ الجامعي لم يحظ اهتمام كبير، ونقول هذا دون أي حرج لأنه الواقع فالتدريب يفتقد إلى الدعم الإداري والسياسي، وغياب ميزانية خاصة به وانعدام الموضوعية في الترشيح له (حمدان، 1990، ص. 16)، كما أن الأستاذ الجامعي لا يتلقى أي برنامج تدريبي باستثناء البرامج التجديدية وأي تجديد في التريصات التي يستفيد منها الأستاذ قليلة، وحتى إن وجدت فإن معظمها تتحكم فيها قوانين وبيروقراطية الإدارة، كما أنها لا تفي بالغرض المنشود منها نتيجة عدة عراقيل.

### ثانيا- المؤهل العلمي:

يعتبر المؤهل العلمي أو الشهادة التي يتحصل عليها الأستاذ الجامعي، من العوامل المساعدة-إن لم نقل- المهمة التي تعين الأستاذ على قيامه بالوظائف المختلفة خاصة الوظيفة البحثية، لأنه أثناء إنجازه لرسائله أو أطروحته سواءً كان ذلك في مرحلة الماجستير أو الدكتوراه فإنه يمارس البحث العلمي ويتمرن على طرقه وأساليبه بطريقة جيدة، وبالتالي يصبح قادرًا على توجيه البحث العلمي بكفاءة أثناء الإشراف الذي يقوم به على طلبته، باعتبار أن الأستاذ الجامعي خبير في ميدان تخصصه.

إلا أن واقع المؤهل العلمي للأستاذ في الجامعة الجزائرية، لا يخضع للمعايير العلمية العالمية، حيث نجد أن أغلبية بلدان العالم تهتم بالمؤهل العلمي للأستاذ، حيث تشترط الكثير من هذه البلدان الحصول على درجة الماجستير لتعيين الأساتذة في الجامعة، وهذا بعكس الجامعة الجزائرية التي وظفت في سنوات سابقة أساتذة بشهادة ليسانس، وما زالوا إلى اليوم يدرسون بهذه الشهادة في الجامعة! وهذا الوضع يوجد في الجامعة الجزائرية فقط (معمرية، 2001، ص. 4).

### ثالثا- بيروقراطية الإدارة:

إذا كانت نظرية الإدارة الحديثة قد تطورت تجاوزًا مع تطور المؤسسات الاجتماعية الكبيرة ذات العلاقات المعقدة، فإن إدارة مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعة خاصة على مختلف مستوياتها، بحاجة إلى نظرة خاصة لكونها أكثر المؤسسات الاجتماعية تعقيدًا، ولكون قضية الإدارة الجامعية على خلاف ما يظن البعض، قضية تأتي على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي وتحقيق أهدافه، فالعمل الجماعي لن ينجح أكاديميًا أو بحثيًا أو خدمة للمجتمع والبيئة كما لن ينجح طالبًا أو أستاذًا أو نشاطًا أو منهجًا أو تقويماً أو تكنولوجيا... الخ، لن ينجح في هذه الأبعاد وغيرها، ما لم يكن على رأسه إدارة علمية متطورة، خبيرة، قادرة، مستمرة وواعية، بداية من رئيس الجامعة ومرورًا بنوابه وعمداء الكليات ووكلائها وصولاً إلى رؤساء الأقسام وما يتبع هؤلاء من أجهزة مساعدة ومنفذة (عبود، 2001، ص. 29).

فالتعليم الجامعي لم يعد مقتصرًا على فئة اجتماعية معينة تميز به ولا لفئات أخرى للوصول إلى مكانة اجتماعية مرموقة فحسب ولكنه أصبح عصب الأمم، الذي به تبحث وتدرس وتخطط وتنمو لتعيش حياة كريمة، وتضمن نفس الشيء لأجيالها القادمة بما يتوفر لديها من مصادر وثروات مختلفة، وذلك أن الجامعات أصبحت مطالبة من جميع الاتجاهات، بممارسة تحكم تعليمي ومنهجي أفضل وبتخطيط أكثر دقة في الاتجاه نحو الهدف وبتصور أعمق للمستقبل. وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة ناجحة تستبعد من قاموسها كل ما يمكن أن يؤثر على أداء الأستاذ وتحقيقه لأهداف الجامعة، لأن الإدارة هي نوات للنجاح، ويمكن أن تكون أيضًا منبعًا للمعوقات العديدة وخطرًا يهدد المؤسسة الجامعية، وذلك باتجاهها نحو التسيير البيروقراطي النمطي، الذي يجعل الإدارة غاية في حد ذاتها، بحيث يقتصر العمل الجماعي على إتمام إجراءات ورقية يستغرق جهد رجاله ويستنفذ طاقاتهم في المتابعة المكتبية، في الوقت الذي كان يجب فيه أن تتجه هذه المؤسسة بكلياتها وأقسامها ومجالسها إلى تنشيط وتشجيع البحث العلمي والتكفل بمختلف متطلباته، والمتابعة التربوية وتقييم البرامج ودراسة مختلف المشاكل والمعوقات التي تقف أمام تحقيق الأهداف، بدل تحولها-كما هو موجود في الواقع- إلى مكاتب للشكاوي ومراجع للإمضاءات التي لا تنتهي، فبعدت المسافة بين الأستاذ وزميله وبينه وبين الطالب وازدادت مشكلات التنسيق بين الأجهزة المعقدة (الراسية والأفقية) حدة واختلطت المراكز والأدوار (ولد خليفة، 1989، ص. 187).

كما أن الإدارة الجامعية بطريقة تسييرها هذه، توجد عدة عراقيل وعوائق أمام الأستاذ فقد أكدت نسبة (54.28%) من المبحوثين عن معاناتهم وتعرضهم لمعوقات إدارية، سواءً ما تعلق منها بالدورات التدريبية التجديدية التي يتلقاها الأستاذ الجامعي والتي تخضع في معظمها لمحابة بعض الأساتذة على حساب البعض الآخر، وعدم إيجاد التسهيلات المختلفة لحضور الملتقيات والمؤتمرات داخليًا وخارجيًا، أو ما تعلق منها بالترقية من درجة لأخرى والتي تستغرق وقتًا طويلًا نتيجة الإجراءات المكتبية الورقية، التي تطول مدتها والتي تؤدي إلى هدر وقت الأستاذ في تعامله مع هذه الإدارة، لأن وحدة الزمن التي يتعامل وفقها الإداري في الجامعات الجزائرية والعربية عامة، تتسع لتكون هي "الموسم" في الوقت الذي تدق فيه في المجتمعات المتقدمة لتصبح في بعض الأحيان جزءًا من الثانية(علي، 1999، ص. 114).

زد على ذلك فإن الإدارة الجامعية لا تميز الباحث عن زملاءه ونظرائه من ذوي المناصب الإدارية ماديًا على الأقل، حتى لا يزحزحه بريق المنصب عن رغبته في الاشتغال بالبحوث، وفي المثير من الجامعات يتهافت الأساتذة على رئاسة الأقسام والعمادات والمناصب الأخرى ولا يتسابقون-إلا

القليل منهم- لإجراء البحوث في مجال تخصصهم، لأن الأجواء في الجامعة تدفع عضو هيئة التدريس إلى أن ينهك في الأعمال الإدارية والتي أحياناً لا تنسجم مع خلفيته العلمية ومهاراته الإدارية، فإذا كنا نؤمن بأن الإدارة علم، أفلا ينبغي أن يعد من يرشح للعمل القيادي والإداري على جميع المستويات إعداداً إدارياً نظرياً وميدانياً، وهذا كله يؤدي بالأستاذ إلى عدم قيامه بمهامه التدريسية والبحثية بكل فعالية، لأجل تحقيق أهداف الجامعة.

علاوة على ما سبق فإن الإدارة الجامعية تتميز بتخلفها نتيجة لتمسكها بالممارسات التقليدية، لا لشيء إلا أنه جرى العرف عليها ومن ثم فقد ربطت نفسها بحبال الروتين والبيروقراطية وفضلت الجمود وعدم التغيير، وهذا ما جعلها تتخبط في كثير من المشاكل التي تعتبر بمثابة سمات تميز النظم الإدارية وهي في ذات الوقت تعتبر سبباً في تخلفها ونمطيتها في التسيير، ولعل أبرز هذه المشكلات ما يلي:

#### أ- الشكلية:

بمعنى أن كثير من رجال الإدارة، يهتمون بالإجراءات الشكلية أكثر من اهتمامهم بالمضمون فما يهمهم بالدرجة الأولى هو إرضاء كبار المسؤولين في المنطقة أو الوزارة المركزية.

#### ب- التهرب من المسؤولية:

فمعظم البلدان المتخلفة تأخذ من المركزية نمطاً لإدارة شؤون نظمها التعليمية، وبذلك تصبح القدرة على اتخاذ القرار والخوف من نتائج التجديد واستقبال ما يمكن أن يترتب عليه من أخطاء، تؤدي إلى جزاءات رادعة يتسم بها المسؤولون عن الإدارة لهذه النظم التعليمية، ويمكن أن نلمس هذا في رئيس القسم بالجامعة، الذي يحل ما قد يعترضه من مشكلات إلى عميد الكلية الذي يحيلها بدوره على رئيس الجامعة وهكذا، بحيث قد تعود الأمور إلى التركيز في ديوان الوزارة الوصية، الأمر الذي يترتب عليه تأخر اتخاذ القرار فضلاً عن التضخم المستمر للأعمال الورقية إذ لا بد أن يترتب عن التهرب من المسؤولية وكثرة الإحالة على الغير أن يحدث تورم كبير في الإجراءات والقواعد والمراجعات.

#### ت- إحلال العادل والعرف محل التفكير المتجدد:

بمعنى أن العديد من الإداريين يميلون في عملهم إلى السير وفقاً لما اتبع من قبل وما تم التعارف عليه، فإذا واجهوا مواقف جديدة قد يعجز القانون القائم أو اللائحة أو القاعدة عن تفسيرها، فإنهم يشعرون بإحباط شديد، وقد لا يفكر إلا عدد قليل في محاولة إعمال الفكر والاجتهاد في الرأي، للخروج بتفسير جديد أو رأي مبتكر (بدران، 2001، ص. 190)، إضافة إلى أن كل هذا فإن الإدارة الجامعية على مختلف مستوياتها تدار كما تدار المؤسسات والمصالح الأخرى،



لأن الكثير من الجامعات تعاني من عدم تفهم بعض الجهات لطبيعة الجامعة وحيويتها وعملها الميداني، وذلك لصعوبة تصور الأجهزة المسؤولة لمشكلات واحتياجات الجامعة التي تتميز بطابعها الخاص، وعدم إدراكها إدراكًا دقيقًا لكل متطلباتها وأهدافها، وهذا له أشد الأثر على المنظومة الجامعية بمختلف مكوناتها خاصة الأساتذة، لأن هؤلاء الأفراد العاملين في الجامعات من أعضاء هيئة التدريس لهم خصائص وطموحات مميزة، بحيث يعتمد أداؤهم على معنوياتهم ودوافعهم الذاتية وعلاقتهم بالإدارة، حيث يصعب التحكم الإداري البيروقراطي المباشر في عطائهم، كما ان الروابط بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية ليست قائمة دائمًا على أساس التعاون والحوار والتفهم، وهذا ما يجعل بعض الإداريين يقومون بتعطيل الأعمال وتعقيدها، لإضفاء الأهمية على أعمالهم والتقليل من شأن عمل الآخرين خاصة الأساتذة (علي، 1999، ص. 130).

وللقضاء على المشاكل والمعوقات الإدارية، التي تقف حجر عثرة أمام أداء الأستاذ والجامعة لمهامها، لأجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة، لابد من إيجاد إدارة فعالة كقوة وذلك عن طريق وضع رجل إدارة مسؤول، حتى يستطيع أن يتحمل مسؤولياته وفي مقدمتها مسؤوليته نحو المجتمع الكبير الذي يخدمه، ومسؤوليته نحو الأفراد الذين يخدمهم، ونحو المسؤولين والرؤساء الذين يعمل من أجلهم، ومسؤوليته نحو الذين يعمل معهم وأخيرًا نحو المهنة التي ينتهي إليها، بحرصه على أداء عمله وفقًا لمعاييرها ودستور أخلاقها، لأنه يلعب دورًا رئيسيًا هامًا في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمه في المعلومات والآراء التي تصل إليهم ويستندون عليها في قراراتهم، بحكم اتصاله بالمستويات العليا والتنفيذية، كما يلعب دورًا هامًا بالنسبة لمؤوسيه لأنه ينقل ويترجم لهم قرارات المستويات العليا (مرسي، 1998، ص. 1).

إن كل المشاكل الإدارية والتي يأتي على رأسها التسيير البيروقراطي للإدارة، تشكل عائقًا أمام أداء الأستاذ لمهامه على مختلف الأصعدة وأمام تحقيق الجامعة لأهدافها، لأن العائق مهما كان فهو متصل بالإدارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتبنيها للعقلية الإدارية البحتة وتسلب أجهزتها وإغراقها في الشكليات وضعفها في مجال التسيير، لأنه قد تكون هناك مشكلة اقتصادية مالية وقد يكون هناك قصور في الموارد وكفاءتها، ولكن في ظل إدارة فعالة كفؤة، يمكن التغلب على كل هذه المشكلات وغيرها، كما يمكن رسم استراتيجيات للتطوير والتحديث وتحقيق مختلف الأهداف المرجوة.

#### رابعاً-التدريس والوسائل التعليمية:

إن معنى الجامعة لا يدل فقط على تلك المؤسسة التي تدرس جميع العلوم فحسب، بل يدل على جميع مدرسيها وطلابها الذين يؤلفون أسرة واحدة، وكل جامعة فهي ذات صورة ومادة.

أما صورتها فهي الروح العامة والحياة الجامعية، وأما مادتها فهي طرق والمناهج والوسائل المادية والمعنوية الملائمة، بمعنى أن الجامعة يجب أن تتوفر على الوسائل التعليمية والبحثية، التي تشير إلى جميع الأدوات والمواد التي تستخدم في عمليات التعلم والتعليم والبحث لتكمل الشكل العام لها، وتحقق الأهداف المرجوة من وراء إنشائها، لأنها الوسيلة المثلى للوصول إلى هذه الأهداف فالوسائل تقلل من الجهد المبذول من طرف الأستاذ والطلاب معاً، وتوفر الوقت للوصول إلى المعرفة وتساعد على نقلها وتوضيح الجوانب المهمة منها، وتقوي من قدرة الأستاذ على أداء دوره بكل فعالية، وقدرة الطالب على الفهم ومضاعفة استيعابه للمادة المقدمة إليه من طرف الأستاذ. إذن الوسائل التعليمية والبحثية ليست مجرد أدوات أو هياكل، بل إنها ذات وظائف ثلاثية الأبعاد والتأثير، فهي تؤثر على أداء الأستاذ لمهامه وأداء الطالب مثلما تؤثر على أهداف الجامعة (ماتيرو، 2022، ص. 25).

وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أن ما نسبته (91.42%) من المبحوثين يرون أنه توجد موائمة للبرنامج الدراسي في الجامعة الجزائرية للتطورات العلمية العالمية. وأكدت نسبة (60%) من المبحوثين يقومون بتكييف البرامج التدريسية مع التطورات العلمية العالمية، بينما أكدت نسبة (40%) من المبحوثين أنه تواجههم صعوبات ومعوقات في تكييف البرامج التدريسية مع التطورات العلمية العالمية، والتي تمثلت أساساً في نقص التجهيزات في قاعات التدريس، ونقص الوسائل البيداغوجية، ونقص في كفاءة بعض المدرسين، وكلاسيكية البرامج.

والوسائل التعليمية والبحثية كثيرة، ابتداءً من المباني والهياكل الجامعية المختلفة مروراً بالطبشور والسبورة، للذان لا يشك أحد في أنهما الوسيلة الوحيدة الأكثر استعمالاً من طرف الأستاذ في جامعتنا، ووصولاً إلى أحدث الوسائل العلمية والتكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة كالكمبيوتر والانترنت، خاصة ونحن نعيش في عصر العولمة وفي عالم يعرف تفجراً معرفياً وعلمياً في كل النواحي، خاصة ما تعلق منها بالجانب العلمي، فقد أصبح العالم قرية صغيرة بفضل شبكة الاتصال الحديثة، لكن أين الجامعة الجزائرية من كل هذا التطور ومن مختلف هذه الوسائل؟ فهل استطاعت أن توفر كل الوسائل التعليمية والبحثية من مباني وهياكل وشبكات اتصال حديثة ووسائل بحث، وتعليم متطورة تجعل الأستاذ على اتصال مباشر بكل ما يحدث في العالم، من تطورات علمية تساهم في رفع كفاءته التعليمية والبحثية وتطويرها وبالتالي تحقيق أهدافها؟ أم أنها لم تكمل بعد هياكلها المختلفة ولا تزال في مرحلة يعتمد فيها الأستاذ على الطبشور كوسيلة اتصال بينه وبين الطالب، وعلى الكتاب كمرجع ووسيلة يعتمد عليه في أداء مختلف مهامه التدريسية والبحثية؟ هذا طبعاً إن توفر هذا الكتاب فمكتباتنا تفتقد الكثير من المصادر والمراجع

خصوصًا الحديثة منها، التي لا يمكن لجامعة محترمة أن تستغني عنها، فالكتب المتوفرة قديمة المعلومات ولا تواكب العصر والتطور الذي يعيشه العالم، بل دخلت إلى تاريخ العلم. وكثيرة هي التصريحات التي تدور حول إدخال التكنولوجيا في الوسائل التعليمية والبحثية ولكن ذلك لا علاقة له بالواقع... الخ، والمشكلة أن ارتباط التعليم والبحث بالتكنولوجيا ليس ترفًا أو مجرد اختيار لأن العالم بالفعل تغير من حولنا، بل الذي لا يعرفه أحد أنه سبب ذلك الانفتاح الكوني والنقلة التكنولوجية التي شهدها العالم مؤخرًا، فإن فهم وعقول الطلاب والأساتذة تغير فيما ظلت المفاهيم الدراسية هي التي تدرس للطلاب من عشرين سنة وإن اختلفت الموضوعات. وما يزال التعليم والبحث في معظمه يقوم على وسائل وأدوات عفى عنها عصر الثورة التكنولوجية، إن الوسائل التعليمية والبحثية بمختلف أنواعها من الشروط المهمة الواجب توفرها في الجامعة، للرفع من فعالية الأستاذ وتحقيق الجامعة لأهدافها، وهذه الوسائل يجب أن تكون على درجة عالية من التطور، لتفي بالغرض المنشود منها بكل فاعلية وسرعة، وهنا يتجلى دور هذه الوسائل المتطورة الحديثة في تقليل الجهد المبذول من طرف الأستاذ، في أداء مهامه التعليمية والبحثية وتوفير الراحة التامة، كما أن الوسائل تسهم في تطور الأستاذ والبحث، وهذا كله يجعله أكثر رضا وبالتالي أكثر فاعلية في أداء مهامها بصورة أفضل، أما إذا كان العكس فالنتيجة أيضًا تكون معكوسة، وتصبح هذه الوسائل معوق يؤثر على أهداف الجامعة بصفة مستمرة ومتزايدة، لأنه كلما تطور العلم وبقيت الوسائل التعليمية والبحثية دون تطوير، فإن هذه الأخيرة تصبح أقل فاعلية ويزيد تأثيرها على أداء الأستاذ لمهامه وبالتالي على تحقيق الجامعة لأهدافها.

خامسا-الترقية:

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن (80.00%) من المبحوثين أنه لم تواجههم صعوبات في الترقية وأنهم راضون وموافقون على نظام الترقية المعمول به. ومن المعترف به أنه لا يستمر الموظف في وظيفة ما بل يطمح في الترقى وذلك بالانتقال أو التحول من وظيفة لأخرى ومن درجة إلى درجة، وبما أن الأستاذ الجامعي هو بدوره موظف يطمح أيضًا إلى الترقية لما يحققه للأستاذ من امتيازات مادية ومعنوية، كزيادة الأجر واكتساب مكانة داخل الجامعة وخارجها، وكذلك اكتساب مهارات جديدة في ميدان البحث أو التدريس أو حتى في الجانب الإداري، خاصة وأن الكثير من الأساتذة يطمحون إلى هذا النوع من الترقية الإدارية، كما أن الترقية تعتبر حافزًا للأستاذ يدفعه للعمل بكل كفاءة وتفاني يحصل عليها. إذن الترقية تعتبر عنصرًا ضروريًا في أي مؤسسة، سواء كانت صناعية أو خدمية أو تعليمية، نظرًا لما تحققه هذه الترقية من فائدة للمؤسسة وللشخص العامل بها.

لكن رغم أهمية الترقية في تحفيز العامل عامة والأستاذ خاصة وجعله أكثر رضا عن عمله، وبالتالي أكثر فعالية في أدائه لمهامه، إلا أن هذه الترقية بدل أن تكون حافزاً على العمل وأداء المهام بكل فاعلية خاصة ما تعلق منها بالجانب البحثي، فقد أصبحت عائقاً يهدد الأداء البحثي الذي يعتبر من أهم وظائف الأستاذ التي تحقق أهداف الجامعة (فهبي، 1972، ص. 173).

وقد بينت نسبة (20.00%) من المبحوثين أنه واجهتهم صعوبات في الترقية، لأن بعض الأساتذة الآن يتنافسون على بعض المناصب الإدارية لما تعود به عليهم من فائدة مادية ومعنوية عوض الاتجاه إلى ميدان البحوث العلمية التي يطول أمدؤها للحصول على ترقية، كما أن الأستاذ الجامعي قد يقضي مدة ستة عشر سنة خدمة في الجامعة وهي أدنى مدة أو أربعة وعشرين سنة للانتقال من الدرجة الأولى إلى الدرجة السابعة مقابل أجر ضعيف جداً، خلافاً للأستاذ الجامعي الآخر الذي قد يتدرج في الترقية الإدارية فيصبح في ظرف مدة قصيرة يتقاضى أجراً أكثر، كما أنه يحمل درجة ترقية أكبر من الأستاذ الباحث، إضافة إلى حصوله على عدة امتيازات خاصة إذا تدرج في الترقية ليصل إلى منصب عميد، فإن هذا المنصب يضمن له عدة امتيازات منها:

■ العميد عضو بحكم المنصب في مجلس الجامعة واللجان المختلفة ولذلك مردود مادي معنوي.

■ الواجهة المرتبطة بالمنصب داخل الجامعة وخارجها.

■ زيادة احتمال الترشح للشخص خارج الجامعة أو داخلها.

■ الأمور المتعلقة بالمنصب، مثل السكرتير والمراسل والمكتب الفاخر والهاتف الإضافي والحمام

الخاص... الخ

ما أسماه "ما سلو" بتحقيق الذات وانطلاقاً من هذا فإنه إذا أردنا من الأستاذ أن يبحث بكل جدية، يجب أن يتم إيجاد قوانين خاصة بالترقية، تنصف الأستاذ الباحث مثله مثل الأستاذ الذي يتدرج في الترقية الإدارية على الأقل من حيث الأجر وبعض الامتيازات الأخرى لكي لا يكون هذا النوع الأخير من الترقية عائقاً أمام قيام الأستاذ بوظيفته البحثية لأجل تحقيق أهداف الجامعة (عبد القاضي، ص. 15).

إن الترقية التي يخضع لها الأستاذ الجامعي من درجة لدرجة لا تكون على أساس البحوث المقدمة فقط بالإضافة إلى الأقدمية، أي مدة الخدمة ومثل هذه الأقدمية يتحكم فيها عاملان هما:

■ العامل الأول: الحد الأدنى من الأقدمية وغالباً ما يكون ثلاث سنوات كشرط أساسي للترقية للدرجة الموالية.

■ العامل الثاني: الاعتمادات المخصصة للترقيات في كل وزارة أو مؤسسة حكومية، ومن هنا نجد مفارقات في الترقيات بين موظفي الحكومة، فبضعهم يرقى بعد الحد الأدنى للأقدمية مباشرة والبعض الآخر قد يبقى بدون ترقية مدة أكبر قد تصل إلى سبع سنوات فأكثر، ولا سيما للأستاذة وموظفي وزارة التربية والتعليم (مرسي، 1998، ص. 22)، وهذه الترقية الإشكال فيها ليس على مستوى القوانين التي تخضع لها فقط بل على مستوى الإدارة أيضًا، نظرًا لتبنيها لمبدأ الديمقراطية النمطية وإغراقها في الشكليات والإجراءات الورقية، والتماطل في تنفيذ مختلف الإجراءات التنفيذية، كما ينبغي الإشارة إلى مشكل الترقيات الأدبية التي لا يترتب عليها أية زيادة في المرتبات نظرًا لعدم مناظرة الوظائف بالمرتبات في الوقت الذي يجب فيه تحديد الأجر في ضوء حجم المسؤولية وليس مجرد الأقدمية.

إن مجموع المعوقات المذكورة سابقًا والتي يتعرض لها الأستاذ داخل الجامعة ترتبط بصورة أو بأخرى بالمحيط الخاص بعمل الأستاذ الجامعي، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتعرض لمشاكل أخرى تتعلق بالجانب المهني له، كتعدد المهام الملقاة على عاتقه، وضيق الوقت المتاح للبحث العلمي وارتفاع تكاليف البحوث العلمية وقلة الإمدادات المالية الخاصة بها، وبالمؤلفات والوثائق العلمية البيداغوجية.

وخلاصة القول إن الأستاذ الجامعي، ليس مجرد موظف يتمثل عمله في تنفيذ أعمال يحددها له الآخرون، بل هو الذي يخطط وينفذ أنشطته الخاصة بالبحث وخدمة المجتمع وتكوين الإطارات، وإذا أعيق عمله مهنيًا داخل الجامعة بشكل أو بآخر، فهذا يعني أن ذلك سوف يؤثر على تحقيق الجامعة لأهدافها. باعتبار أن الأستاذ أحد الأفراد الفاعلين والمساهمين بدرجة كبيرة في تحقيق هذه الأهداف فهو القائد الذي ينبغي أن يمارس دوره بعيدًا عن كل المعوقات والضغوط أو الإكراه، في ظل مناخ مليء بالمعوقات فإن هذا الدور بلا شك سيضعف، ولا يبقى في هذه الحالة المجال للحديث عن دور الأستاذ الجامعي في تفعيل أهم المؤسسات المجتمعية ألا وهي الجامعة ولا حتى الحديث عن هذه الجامعة.

ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى تحققت بتحقيق مؤشراتنا.

### 3- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

● توجد معوقات خارج الجامعة تحد من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي (السكن، الأجر، النقل، المكانة الاجتماعية...).

إن المعوقات الاجتماعية التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي خارج الجامعة، والتي تتصل مباشرة بالحياة اليومية التي يعيشها داخل المجتمع الأكبر، وخارج جدران الجامعة تصب في نفس

القلب الذي تصب فيه المعوقات التي يتعرض لها داخل الجامعة، وانطلاقاً من هذا يمكن القول أن المشكلات المجتمعية هي أيضاً بلا شك تلعب دوراً كبيراً في عرقلة الأستاذ الجامعي ومنعه من أداء مهامه على أكمل وجه، ومعوقات الأستاذ الجامعي خارج لجامعة، ناتجة عن الأزمات والمشاكل التي تعيشها البلاد من أزمة اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية، والتي أدت إلى تدهور القيم في المجتمع وسيطرة القيم المادية بسبب غلاء المعيشة وتدهور الأوضاع والمعايير الاجتماعية، وأول هذه المعوقات هي:

#### أولاً-الأجر (العائد المادي):

إذا ذكرت المشكلة الاجتماعية ذكر المشكل المادي على رأسها، كون المادة هي التي تتحدد وفقها حياة الأفراد، ونظراً لأهمية المادة أو المال في الحياة العصرية كوسيلة هامة ضرورية في تحقيق مختلف المطالب والحاجات المعيشية، فقد أصبح للمال قيمة كبرى في عالمنا المعاصر لدرجة أنه أصبح صفة مميزة له، وكثيراً ما يطلق عليه أنه أصبح عالماً مادياً، والواقع انه كلما نمت وتطورت حضارة المجتمع البشري كلما زادت مطالبه الحضارية وزادت أيضاً آمال ومطامح الأفراد في الحياة، وبالتالي يسعون إلى رفع مستوى معيشتهم وتحسينها، والمادة أو المال هو أقرب الوسائل لتحقيق ذلك، وإذا ذكرت المادة كان الأجر هو اللفظ المعبر عن ذلك، والأجر يقصد به ذلك المقابل الذي يدفع للمجهود الذي يبذل في إنتاج السلع والخدمات، ومن ثم يعد ثمن العمل .

والأجر يعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال العاملين على اختلاف مناصبهم وأدوارهم والقطاعات التي يعملون بها، وهو أول باعث على العمل والنشاط وزيادة المبدول من الطاقة الكامنة لدى الأفراد، وهو يمثل دخلاً للعامل يهيمه المحافظة عليه بل الزيادة فيه، أملاً منه في رفع مستوى معيسته وإشباع حاجاته وحاجات أسرته ومما لاشك فيه أن إقبال الأفراد على العمل يتوقف على قيمة المبلغ المادي الذي يحصلون عليه، والذي يمثل متطلبات الحاجة الواجب إشباعها لدى الفرد والأسرة، وحتى تستجيب السياسات الخاصة بالأجور للحاجات المادية، يتم تنظيم دفع الأجور بحيث تضمن في صيغتها العامة الحد الأدنى الذي يستجيب أو يتوافق مع أداء وجهد العامل.

حيث قد يكون شخصان يشغلان وظيفة واحدة، كما أن الأجر الأساسي لكل منهما موحد ولكن علاوة الأجر تختلف إما في شكل زيادة في الأجر أو مكافآت وأجور إضافية تختلف على أساس معيار فارق الجهد أو الخبرة، ولعل هذا الإجراء ينطبق على الأستاذ الجامعي، الذي يتحصل مقابل أدائه لعمله على أجر قاعدي، بالإضافة إلى أجر على شكل علاوات، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح في هذه النقطة هو:

هل الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ الجامعي والعلاوات التي يتحصل عليها تتوافق مع ما يبذله من جهد ومع دوره الريادي، وهل يغطي هذا الأجر مختلف احتياجاته؟

حيث بينت نتائج الدراسة الميدانية أن ما نسبة (65.71%) من المبحوثين يرون بأن الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ الجامعي لا يفي للقيام بواجباته الأسرية (71.42% متزوج) والعلمية. إن قيمة الأجر القاعدي للأستاذ الجامعي منخفض ولا يعبر عن الجهد الحقيقي الذي يبذله الأستاذ في قيامه بمهامه، وحتى الأجر الكلي الذي يحصل عليه الأستاذ هل يستجيب لمتطلباته وحاجاته باعتباره أستاذ له احتياجات ومتطلبات تختلف عن احتياجات مختلف بقية أفراد المجتمع متطلبات البحوث العلمية من مراجع ووسائل بحثية وتعليمية... إلخ، بالإضافة إلى كونه فرد يعيش في مجتمع يتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث فيه.

إن الأستاذ الجامعي على يقين أن مهنته كأستاذ جامعي لا تضمن له حياة مستقرة بعد عمر طويل من الخدمة والعطاء، وخاصة أنه يعلم مسبقاً أن الأجر الذي يتقاضاه سوف ينخفض بنسبة معتبرة بعد التقاعد، حيث ترع من هذا الأجر تلك العلاوات والمكافآت التي كان يحصل عليها أثناء مزاولته لمهامه، إن هذا يُعد أكبر عائق يهدد الحياة المجتمعية للأستاذ الجامعي على اختلاف أبعاده، لأنه يعلم أن هذا الأجر من جهة لا يستجيب للمتطلبات المعيشية والبحثية.

ومن جهة أخرى يعلم مسبقاً ما سيفرزه عمل من المدة في الجامعة من الناحية المادية ولعل مجرد هذا الشعور له أكبر تأثير على عطاء الأستاذ، هذا الأخير الذي يحاول أن يبحث عن ملجأ آخر يحقق له على الأقل ما يضمن له حياة أكثر استقراراً ومعيشة أكثر تناسلاً مع وضعه كأستاذ جامعي، وانطلاقاً من هذا نجد أن الأغلبية الساحقة من الجزائريين تفضل العمل في قطاعات أخرى تدر عليها مرتبات ضخمة وتتيح لها فرص الاستفادة من الخدمات والأهبة الاجتماعية (ولد خليفة، 1989، ص. 198).

ثانياً- السكن:

تبين نتائج الدراسة الميدانية أن (57.14%) من المبحوثين لم يستفيدوا من السكن الجامعي، في حين نجد (42.85%) كانت لهم استفادة من السكن الجامعي الوظيفي.

وإن أزمة السكن عامة يعاني منها معظم الأفراد في المجتمع الجزائري، بما في ذلك الأستاذ الجامعي نتيجة للظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها البلاد، وبما أن العائد المادي للأستاذ الجامعي منخفض فإنه لا يستطيع توفير مسكن خاص به، يحوي مختلف متطلبات الحياة العصرية، التي تسمح له بأداء مهامه على أكمل وجه، على اعتبار أن السكن هو: "المقر الذي يلجأ إليه الإنسان ليفضي فيه جزءاً معتبراً من يومه، لينعم بالسكينة والاستقرار، باعتبارها شروط

ومن هنا ضرورة للإنسان من أجل تجديد نشاطه وبالتالي القدرة على مجابهة أعباء الحياة (مزهود، 1995، ص. 5).

يمكن القول أن أي عجز سيسجل في ميدان السكن تنتج عنه عواقب وخيمة، تؤثر سلبيًا على ممارسة الأنشطة المختلفة وعلى الجانب الاجتماعي والاقتصادي للسكان بصفة عامة، وحتى إن تم توفير المسكن، فإن ما يبني من هذه المساكن في هذه الأيام ما هو إلا تخفيف لأزمة السكن لأن المسكن الحقيقي هو الذي يوفر للأسرة الراحة والاطمئنان، بين أن هذه بعض المساكن لا تستجيب لطموحات سكانها لا من الناحية الكمية، حيث لا نجد هناك تناسب بين حجم المسكن وحجم الأسرة، فقد يكون حجم هذه الأخيرة ثمانية أفراد في حين يكون المسكن يحتوي على ثلاث غرف فقط، ومن جهة أخرى لا تستجيب من الناحية النوعية لا من حيث مادة البناء ومقوماتها للشروط المناخية، ولا من حيث التوجيه الجغرافي السليم، كما هو الحال بالنسبة للمساكن المسبقة الصنع أو المستوردة من الخارج كما لا تستجيب لشروط الرفاه الاجتماعي كتوفير أدنى المرافق والخدمات بهذه الأحياء (مدرسة، مركز صحي، سوق...إلخ)، إن نقص العائد المادي ومشكل السكن يؤثران كثيرًا على الحياة الأسرية التي يعيشها الأستاذ على اعتبار أن السرة هي المؤسسة الاجتماعية الأولية والأهم، والتي تلعب دورًا هامًا في تحقيق الاستقرار والتوازن للأفراد (عسوس، 1996، ص. 7).

وفي ضوء التغيرات التي حدثت في المجتمع والتي مست جميع مؤسسات المجتمع وأنظمتها نجد أن الأسرة تعيش في خضم تغيرات وتحولات اجتماعية وثقافية واقتصادية، جعلتها تتأثر بمحيطها الاجتماعي وبيئتها الفيزيقية والاقتصادية، الأمر التي تمخض عنه ظهور ممارسات تكيفية داخل الأسر لمواجهة الظروف المحيطة بها، وهي ممارسات تنعكس في غالب الأحيان على المستوى الأدائي للأستاذ الذي يبحث عن مخرج آخر، يحقق من خلاله المتطلبات الضرورية التي تحتاج إليها أسرته، طالما أن هذه المتطلبات عجز عن تحقيقها من خلال مزاولته لنشاطه كأستاذ. ومن هنا يجد نفسه أمام إشكالية ازدواجية المهام، وقل ما يوفق الإنسان في مزج بين وظيفتين، ولعل الأمر يصبح أكثر صعوبة إذا تعلق الأمر بمهنة الأستاذية.

### ثالثا- النقل:

وضحت نتائج الدراسة الميدانية أن (20.00%) من المبحوثين أنهم يعانون من مشكل التنقل أيام العمل. إن مجموع المشاكل والمعوقات التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي تتفاعل فيما بينها وتتأثر كل واحدة منها بما تفرزه الأخرى، فانخفاض العائد المادي يؤدي إلى عدة إفرازات تؤثر على الحياة الاجتماعية للأستاذ الجامعي داخل وخارج الجامعة، فعلى سبيل المثال نجد أن انخفاض



أجر الأستاذ يؤدي إلى عدم إمكانية توفير السكن اللائق، وهذا ما سيؤثر بلا شك على حياته الأسرية بشكل عام، كما أن بعد مقر السكن والعمل وانعدام وسيلة النقل الخاصة، لعدم تمكن الأستاذ من اقتنائه نتيجة للظروف المادية المتدنية، أو قلة وسائل النقل الأخرى التي تفي بالغرض المطلوب تؤثر على الأستاذ وأدائه لمختلف المهام المنوطة به.

فالجهد والوقت الذي يضيع الأستاذ في الانتقال من وسيلة نقل إلى أخرى، كان من الأفضل لو استغله في البحث العلمي أو مناقشة زملائه وطلوبته، كما أن انعدام وسيلة النقل الخاصة تؤثر على نظرة المجتمع إلى الأستاذ ومكانته فيه، فما نشاهده في حياتنا اليومية من تزامم الأستاذة مع مختلف الفئات الاجتماعية على وسائل النقل، أمر حقاً يدعو إلى الحيرة من الوضعية الاجتماعية التي آل إليها الأستاذ، وهذا ليس ترفعاً عن هذه الفئات أو تجسيداً لمبدأ الطبقية في المجتمع، ولكن احتراماً وتقديرًا للرسالة التي يحملها هذا الأستاذ، ألا وهي رسالة العلم، فالأستاذة بالدرجة الأولى معلم وهي مكانة رفيعة عظيمة الشأن جليلة القدر وأنبياء الله ورسله معلمون في المقام الأول، إن توفير وسيلة النقل أمر ضروري في الحياة العصرية المتطورة ولم تعد شيئاً كمالياً، بل من الأساسيات لربح الوقت والجهد. فنحن نعيش في عصر الثورة العلمية الهائلة والانفتاح الكوني والنقلة التكنولوجية، التي شهدتها العالم من الكمبيوتر إلى الأنترنت إلى البريد الإلكتروني، والوقت أصبح ذو قيمة كبيرة، والتعامل الزمني لم يعد بالدقيقة بل أصبح في أغلب الأحيان بأجزاء الثانية. في حين بقي تعاملنا بوحدة زمن طويلة أقصرها ساعة، حيث يضيع وقت بعض الأستاذة في وسائل النقل إن وجدت، ويضيع وقت الطالب بانتظار هذا الأستاذ، حتى وإن لم يطرح مشكل النقل هناك عدة معوقات وأسباب تجعل الأستاذ يتأخر والطالب ينتظر؟

فإذا أردنا أن نربح الوقت لاستغلاله في أداء المهام والوظائف المختلفة التي تحقق أهداف الجامعة، يجب توفير الأجر الجيد للأستاذ ليتمكن من توفير مسكن قريب من مكان عمله، أو توفير وسيلة نقل ينتفل بها في حالة بعد هذا الأخير عن مقر السكن، أو إيجاد وسائل نقل خاصة بالأستاذة تكون في خدمتهم طول مدة عملهم وعلى مدار الأسبوع.

#### رابعاً- المكانة الاجتماعية:

تبين نتائج الدراسة الميدانية أن (77.14%) من المبحوثين يرون تدنى المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي، ويرون أن الأسباب تعود إلى انهيار كثير من المعايير الاجتماعية للمكانات والأدوار وتراجع بعضها وتلاشي القيم، وعدم الاعتراف بالأستاذ الجامعي في الجامعة، كذلك عدم فسح المجال للبحث العلمي، ووجود صعوبات في التريصات والتعطل العلمي مما يؤدي إلى عدم كفاءة

الأستاذ، كما أنه هناك نقص الوعي الاجتماعي وعجز الجامعة عن تقديم صورة واضحة لرسالة الأستاذ.

والمكانة هي المنزل حسية كانت أو معنوية التي يصل إليها شخص أو عمل ما، وتكتسب المكانة بوسائل مختلفة تبعاً لظروف المجتمع ومدى حضارته وثقافته، فترجع في الجامعات الأولى إلى الشجاعة والقوة، وقد تكتسب عن طريق الأسرة والنسب أو المال والجاه، وفي المجتمعات المتحضرة ترجع غالباً إلى مستوى ثقافي خاص، أو قيادة في قول أو العمل (شحاتة، 2001، ص. 74). وانطلاقاً من هذا فقد احتلت الجامعة-منذ قدم العصور- مكانة الصدارة في المجتمع، فهي مركز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة والاختراعات والمنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين والعلماء، وقد حظي الأستاذ والطالب بمكانة مرموقة في المجتمع بحكم انتمائهما للجامعة، ففي بداية القرن الماضي وليس بالوقت البعيد كانت البكالوريا تاجاً يوضع على رؤوس قلة من الناس ويسمح لهم إذا حصلوا عليها بامتيازات فيما يحتلون من مراكز اجتماعية عالية، وارتبط الأستاذ باحتلاله مركز الصدارة في المجتمع مثله مثل الجامعة، من حيث المكانة الاجتماعية، لأنه يقدم خدمات ذات قيمة عالية في المجال الاقتصادي والثقافي والحضاري، فهو الذي يتبنى بناء المجتمع ويسهم في نهضته وتطوره ويسهم في نقل الخبرات العلمية والتراث العلمي والثقافي وأصناف المعرفة الإنسانية إلى النشأة.

إذن فقط حظيت الجامعة والجامعيون أساتذة وطلاباً بمكانة متميزة ومرموقة من قبل أفراد المجتمع، وقد وصل الأمر بالرأي العام على سبيل المثال إلى تسمية الجامعة "بالحرم الجامعي" احتراماً وإعزازاً لما يناط بطالها وأساتذتها من أدوار قيادية وطليلية في مسيرة المجتمع خلال مراحل التطور المتعددة والمتنوعة، ولكن نتيجة للأزمات المختلفة التي شهدتها البلاد، وتدهور القيم في المجتمع، وسيطرة القيمة المادية وغلاء المعيشة وانقلاب الأوضاع والمعايير الاجتماعية. فقد الأستاذ الجامعي دوره الريادي ومكانته في المجتمع، وانخفض التقدير الأدبي له، فأصبحت وظيفة الأستاذ الجامعي لا تركز كوظيفة أساسية من الوظائف المعترف بها اجتماعياً كالتبيب والمهندس والجندي والقاضي، لا من حيث الاعتراف بهذه الوظيفة ولا من حيث الراتب ولا من حيث الاعتبار ومكانتها في المجتمع، فقد أصبح الأستاذ يعاني من التهميش واللامبالاة وعدم الاعتراف والتقدير له من أفراد المجتمع. فعندما نسأل هؤلاء الأفراد عن ماهية الأستاذ الجامعي ودوره في المجتمع، فإنهم يجيبون عامة بأنه الذي يعطي دروساً للطلبة وما شابه ذلك (Fourez, 1998, 17)، دون الحديث عن الدور المهم الذي يقوم به من خدمة الجامعة والمجتمع من خلال التدريس والبحث العلمي.

فكم صعبة معيشة أستاذ الجامعة وهو ينظر إلى منجزاته العلمية وكيف لا يلتفت إليها ولا يسלט عليها الضوء ولا يتم إيجاد مكاناً للإفادة منها، حيث نجد أن في كثير من الأحيان تقرر منجزاته كجزء من منهج دراسي يتلقاها مجموعة محدودة من الطلبة فقط، دون إعطاء هذه المنجزات اهتماماً ومكانة علمية في الجامعة والمجتمع، لأن هناك تدني الإحساس بقيمة الأستاذ الجامعي ودوره وفعاليتيه ومكانته في المجتمع، وهذا ما يجعله غير قادر على أداء مهامه التدريسية والبحثية بكل جدية وتفان.

إن المكانة العلمية التي يحتلها الأستاذ في المجتمع شيء مهم جداً لأنها ترفع من معنوياته وتجعله يحس بقيمته ودوره في هذا المجتمع، وبذلك يساهم بكل فاعلية في خدمة هذا المجتمع، من خلال مختلف الوظائف التي يقوم بها في الجامعة، لذا يجب استرجاع هذه المكانة وذلك بتغيير المفاهيم والقيم السائدة في المجتمع، خاصة منها القيم المادية التي طغت على كل شيء، لأنه طبقاً للأحوال السائدة في العالم تتوقف المكانة المعترف بها للأستاذة في المجتمع والأهمية التي تعطى لعلمهم على الوضع الاقتصادي المحدد لهم. كما أن توفير الأجور العادلة لهم تسير عملية إتقان عملهم (تركي، 1990، ص. 43)، كما يجب تحديد أهداف الجامعة تحديداً دقيقاً، يتمشى وطموحات المجتمع ليعطي هذا الأخير للجامعة مكانة مرموقة، انطلاقاً من وظائفها وأهدافها الرائدة في تحقق آمال هذا المجتمع.

بالإضافة إلى هذا يجب تزويد الأستاذ الجامعي بالتأهيل والتدريب اللازمين، ليتمكن من القيام بوظائفه على أكمل وجه وليستعيد مكانته الاجتماعية (عبد الرحيم، 200، 49) باعتبار أن الأستاذ الجامعي قيادة فكرية واجتماعية وعلمية وتربوية ونفسية، تعمل على المساهمة بشكل كبير في تحقيق أهداف الجامعة التي تسعى لخدمة المجتمع. ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت بتحقيق مؤشراتها.

#### الاستنتاج العام:

إن مجموع المعوقات الاجتماعية التي يتعرض لها الأستاذ داخل الجامعة والتي تتصل مباشرة بمهنته، من نقص في التكوين والمؤهل العلمي، وبيروقراطية الإدارة ونقص في الوسائل التعليمية والبحثية وعراقيل في الترقية، بالإضافة إلى المعوقات الاجتماعية التي يتعرض لها الأستاذ خارج الجامعة، والتي ترتبط بالحياة اليومية التي يعيشها داخل المجتمع من انخفاض في العائد المادي ما يترتب عليه من مشاكل تتعلق بالسكن والنقل، وتدهور للمكانة الاجتماعية للأستاذ داخل المجتمع، تنبأ بأن الواقع الذي يعيشه الأستاذ الجامعي واقع متأزم داخل الجامعة أو خارجها ويتمثل هذا التأزم فيما يلي:

- جمود النظام الجامعي وضعف التكوين به؛
- الافتقار إلى جو الدراسة والبحث، نتيجة قلة الوسائل التعليمية والبحثية؛
- القرارات الخاطئة بشأن أولويات وأهمية البحوث والترقيات التي تترتب عنها؛
- مناهج الدراسة الجامدة والمتخلفة؛
- المركز الأدبي والاجتماعي والمادي المنخفض للأستاذ والعلماء عامة؛
- عدم توفر القدر الكافي من الحرية الأكاديمية في إبداء الرأي العام والبحث؛
- عدم توفير الاستقرار الوظيفي والاجتماعي نتيجة عدة عوامل؛
- البيروقراطية الجامدة في الدوائر العلمية وهي نتيجة تؤكد قول "لاسمن LASMAN وآخرون 1978":

ومنه نصل إلى نتيجة مؤداها أن الفرضية العامة تحققت بتحقق الفرضيات الفرعية أي أنه "توجد عوائق داخل الجامعة وأخرى خارج الجامعة تحد من أداء الأستاذ الجامعي".

**الخاتمة:**

إن التعليم الجامعي لا يمكن أن يقوم بدوره ويتطور إلا إذا توفرت الإمكانيات المادية والبحثية والتعليمية للأستاذ، والذي يعتبر العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، فإذا أردنا أن نرفع ونحسن من كفاءة الأستاذ في أداء وظائفه، وعدم إيجاد معوقات تؤثر على هذا الأداء لأجل تحقيق أهداف الجامعة. يجب أن نوفر له مختلف الوسائل التعليمية والبحثية والإمكانيات المادية والبيئية والاجتماعية التي تساعد على ذلك، ومن أهمها ما يلي:

- قاعات دراسية واسعة متكاملة الإمكانيات؛
- وجود حجرة مكتب للأستاذ الجامعي مؤثثة تأثيثاً جيداً؛
- وجود مكان مناسب لاجتماعات القسم أي لأستاذ هذا القسم؛
- أن يكون بالكلية مركز لتقنيات التعليم والبحث للاستعانة به في الحصول على الوسائل التعليمية والبحثية المناسبة لمحاضرات الأستاذ الجامعي وبحثه العلمي؛
- أن يكون بالكلية أو الجامعة أو على مستوى القسم مكتبة عامة شاملة تحوي أحدث الكتب والمراجع لجميع التخصصات مع تسهيل الاستعارة منها وتوافر أماكن جلوس مريحة؛
- حرص الجامعة على استخدام الجديد من مستحدثات العالم (على، 62، 1996)
- إعادة النظر في نظام التأهيل الجامعي، وإزالة المعوقات الإدارية (نشر المقال العلمي).
- دعم التكوين المستمر للأستاذ الجامعي، حتى تتلاءم تكويناتهم مع أهداف مناهج المواد التي يدرسونها.

- الرفع من مكانة الأستاذ الجامعي في المجتمع.
- زيادة في أجر الأستاذ الباحث، وتوفير له كل الإمكانيات المادية والبشرية والتسهيلات الإدارية.
- توفير سكن وظيفي لكل أستاذ جامعي بالقرب من الجامعة، ويتوفر على كل الإمكانيات خاصة التوصيل بالإنترنت، قرب المدرسة الابتدائية، دور حضانة... الخ.

## قائمة المصادر والمراجع:

- الأسعد محمد مصطفى. (د-ت). التنمية ورسالة الجامعة في الالف الثالثة. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- العجمي محمد الحسين. (2007). التطور الأكاديمي والاعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل. مصر: العصرية النشر والتوزيع.
- اللقاني أحمد حسن. الجمل على أحمد. (2003). معجم المصطلحات التربوية. القاهرة.. ط3. المعرفة عالم الكتب.
- المنجد في اللغة والأعلام. (1986). بيروت. لبنان. دار الشروق.
- بدران، شبل. (2001). نظم التعليم في دول العالم. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- تركي راجح، (1990). أصول التربية والتعليم. الجزائر. ط3. ديوان المطبوعات الجزائرية.
- حداد، مصطفى. (1993). إعداد أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم. مجلة العلوم التربوية. العدد الأول. جامعة القاهرة.
- حمدان، محمد زيدان (1990). تصميم وتنفيذ برامج التدريب. الأردن. دار التربية الحديثة.
- راشد علي، (1996). اختيار المعلم وإعداده ودليل التربية العلمية. مصر: دار الفكر العربي.
- زيدان، محمد مصطفى. (1981). الكفاية الإنتاجية للمدارس. دار الشرق للنشر والتوزيع والطباعة.
- شاوش، مصطفى نجيب. (2004). إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-. عمان. دار الشروق.
- شحاتة، حسن. (2001). مفاهيم جديدة لتطوير التعليم في الوطن العربي. مصر: الدار العربية للكتاب.
- عاطف غيث، محمد (د-ت). المشاكل الاجتماعية والسلوك الانحرافي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عاطف غيث، محمد. (1995). قاموس علم الاجتماع. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عباس صالح. (1998). أي غد لعلم الاجتماع. الجامعة اليوم. الجزائر.
- عبد الصمد، رياض. (1981). الأستاذ الجامعي والتفرغ. ندوة الدراسات الإنمائية. بيروت: مؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع.
- عسوس، عمر. (1996). دور الأسرة والمدرسة في الوقاية من الجريمة. مجلة التواصل. العدد 01. جامعة باجي مختار. عنابة.
- علي، سعيد إسماعيل. (1999). شجون جامعية. مصر: عالم الكتب.

- غنيمة، محمد متولي. (1998). سياسات وبرامج إعداد المعلم العربي. (ط 02). مصر: الدار المصرية اللبنانية.
- فهمي، مصطفى. (1972). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: دار الشعب.
- ماتيرو، بربارا وآخرون. (2002). الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة: حسين عبد اللطيف بعارة ماجد محمد الخطايبية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمد، عبد الرحيم. (2000). المعلم الفاعل والتدريس الفعال. الأردن. دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
- مرسي، محمد منير. (1998). الإدارة العلمية. مصر: عالم الكتب.
- مزهود، الصادق. (1995). أزمة السكن في ضوء المجال الحضري. الجزائر: دار النور الهادف.
- معمري، بشير. (2001). مجالات وأساليب تكوين المعلم الجامعي. الملتقى الدولي الأول حول أساليب التكوين والتعليم في إفريقيا والوطن العربي. جامعة فرحات عباس. سطيف.
- ولد خليفة، محمد العربي. (1989). المهام الحضرية للدراسة والجامعة الجزائرية بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- يسري، إجلال محمد. (1992). مشكلات المعلم الجامعي في جامعات جمهورية مصر العربية. المؤتمر الثامن لعلم النفس، مصر.
- Gérard Fourez, (1998) (Ecoles, Ethiques ; Sociétés) Zeme Redditoire, Paris, de Boeck Université.
- Kenz.Ali E-. Aupil, (1993) de la crise, On que études sur l'Algérie et le Monde arabe, Alger, entreprise nationale de livre.

#### الملاحق:

استمارة استبيان حول: المعوقات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2- العمر: ( )
- 3- الحالة العائلية: متزوج ( ) أعزب ( ) أرمل ( ) مطلق ( )
- 4- مكان الإقامة: مدينة المسيلة ( ) خارج مدينة المسيلة ( )
- 5- الأجر الشهري: (500000-700000) ( )، (من 800000 إلى 1000000) ( )، (من 11000000 إلى 15000000) ( )، (من 16000000 فما أكثر) ( )

المحور الثاني: بيانات حول المعوقات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي داخل الجامعة.

- التكوين والتدريب والتأهيل:

- 6- هل استفد من نظام تكويني قبل الخدمة؟ نعم ( ) لا ( )
- 7- هل هناك إجراءات تدريبية من أجل تمهين الأستاذ أثناء الخدمة؟ نعم ( ) لا ( )
- 8- يعتبر تدريب الأستاذ الجامعي على تدريس مقاييس مختلفة كل سنة أمر ضروري، لتمكينه من تطوير معارفه؟ نعم ( ) لا ( )
- 9- هل ترى أن الشروط المطلوبة في ملف التأهيل الجامعي، تشكل صعوبة أمام الأستاذ الجامعي (المطبوعة، المقال العلمي) نعم ( ) لا ( )
- الترقية:
- 10- هل واجهتك صعوبات في الاستفادة من الترقية؟ نعم ( ) لا ( )
- 11- هل توافق على نظام الترقية المعمول به (الأقدمية والمؤهل العلمي)؟ نعم ( ) لا ( )
- الاجتماعات والتربصات:
- 12- إن حضور الاجتماعات التي تعقد في القسم في فترات محددة لها أهمية كبيرة؟ نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )
- في حالة نعم: ماذا؟ .....
- في حالة لا: ماذا؟ .....
- 13- إن الهدف من التربصات قصيرة المدى بالخارج، إثراء المعرفة العلمية للأستاذ؟ نعم ( ) لا ( )
- 14- هل استفدت من التربصات العلمية؟ نعم ( ) لا ( ) .
- في حالة نعم: هل واجهتك صعوبات؟ نعم ( ) لا ( )
- في حالة نعم: فيما تتمثل هذه الصعوبات؟ .....
- في حالة لا: ماهي الأسباب التي حالت دون الاستفادة من التربصات؟ .....
- الإدارة:
- 12- هل تعاني من بيروقراطية الإدارة؟ نعم ( ) لا ( )
- 15- صعوبات في نشر مقال علمي؟ نعم ( ) لا ( )
- أخرى أذكرها؟ .....
- التدريس والوسائل التعليمية:
- 16- هل ترى أنه توجد مواءمة للبرنامج الدراسي في الجامعة الجزائرية للتطورات العالمية؟ نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )
- 17- هل تقوم بتكييف البرامج مع التطورات العلمية العالمية؟ نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )
- في حالة الإجابة 2 و3، فيما تتمثل الصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي في تكييف برامج التدريس؟
- البرامج كلاسيكية
- نقص الوسائل البيداغوجية
- نقص التجهيز في القاعات
- كفاءة الأستاذ
- المحور الثالث: بيانات حول المعوقات التي تجد من أداء الأستاذ الجامعي خارج الجامعة.



- الأجر:  
-18 هل ترى أن الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ الجامعي يكفيه للقيام بواجباته الأسرية والعلمية؟ نعم ( ) لا ( )
- السكن:  
-19 هل استفدت من السكن الجامعي؟ نعم ( ) لا ( )
- في حالة لا: ماهي الصعوبات التي أعاققت الاستفادة؟ .....
- النقل:  
-20 هل تعاني من صعوبات التنقل أيام العمل؟ نعم ( ) لا ( )
- المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي  
-21 هل ترى أنه توجد مكانة اجتماعية مرموقة للأستاذ الجامعي؟ نعم ( ) لا ( )
- في حالة لا: ماهي الأسباب؟ .....
- شكرا لكم على تعاونكم