

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



- الكلية: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
- الميدان: العلوم الاجتماعية
- الشعبة: علم النفس
- التخصص: ماستر 2 علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل
- تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي -
دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

د. بوبكر عائشة

إعداد الطالبين:

- سحنون رضوان
- شنيخر ياسر

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	اللقب والإسم
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيساً	أستاذ محاضر صنف أ	د. شلابي زهير
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرقة ومقررة	أستاذ محاضر صنف أ	د. بوبكر عائشة
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشة	أستاذ محاضر صنف أ	د. هادف رانية

السنة الجامعية 2021-2022

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	- إهداء
	- شكر وتقدير
	- ملخص الدراسة باللغة العربية
	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ	- المقدمة

04	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
05	تمهيد
06	1- إشكالية الدراسة
09	2- أهداف الدراسة
10	3- أهمية الدراسة
11	4- أسباب اختيار موضوع الدراسة
12	5- الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة
18	6- الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل

26	الفصل الثاني: وظيفة رئيس قسم أكاديمي
27	تمهيد
28	1- مفهوم رئيس القسم الأكاديمي
30	2- أهمية القسم الأكاديمي
31	3- مهام رئيس القسم الأكاديمي
34	4- صلاحيات رئيس القسم الأكاديمي
35	5- معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية
36	خلاصة الفصل

37	الفصل الثالث: تحليل العمل
38	تمهيد
39	1- مفهوم تحليل العمل
41	2- أهمية وأهداف واستخدامات تحليل العمل
43	3- مخرجات تحليل العمل
44	4- خطوات تحليل العمل
45	5- مصادر جمع المعلومات في تحليل العمل
47	6- العوامل المؤثرة في عملية تحليل العمل
49	خلاصة الفصل

50	الفصل الرابع: الانتقاء المهني
51	تمهيد
52	1- مفهوم الانتقاء المهني
53	2- أهمية وأهداف الانتقاء المهني
54	3- خطوات الانتقاء المهني
56	4- طرق الانتقاء المهني
57	5- العوامل المؤثرة على عملية الانتقاء المهني
58	6- معايير الانتقاء المهني
60	خلاصة الفصل

61	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة
62	تمهيد
63	1- الدراسة الاستطلاعية
63	• أهداف الدراسة الاستطلاعية
64	• المجال المكاني والزمني للدراسة الاستطلاعية
65	• الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية
66	• مخرجات الدراسة الاستطلاعية
68	2- الدراسة الأساسية
68	2-2- مجالات الدراسة
68	• المجال المكاني
70	• المجال الزمني
71	• المجال البشري
75	2-3- منهج الدراسة
76	2-4- عينة الدراسة
77	2-5- أدوات الدراسة
78	2-6- أسلوب التحليل
79	خلاصة

80	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات
81	تمهيد
82	1- عرض وتحليل بيانات السؤال الأول
84	2- عرض وتحليل بيانات السؤال الثاني
89	3- عرض وتحليل بيانات السؤال الثالث
91	4- عرض وتحليل بيانات السؤال الرابع
93	5- عرض وتحليل بيانات السؤال الخامس
96	6- عرض وتحليل بيانات السؤال السادس
99	خلاصة

102	الفصل السابع: مناقشة وتفسير النتائج
103	تمهيد
104	1- مناقشة وتفسير النتيجة الأولى
106	2- مناقشة وتفسير النتيجة الثانية
109	3- مناقشة وتفسير النتيجة الثالثة
112	4- مناقشة وتفسير النتيجة الرابعة
115	5- مناقشة وتفسير النتيجة الخامسة
118	6- مناقشة وتفسير النتيجة السادسة
126	7- النتيجة العامة
138	خلاصة

140	الخاتمة
145	قائمة المراجع
150	المقترحات

قائمة الجداول:

82	<u>الجدول رقم 01:</u> عرض وتحليل بيانات السؤال الأول
84	<u>الجدول رقم 02:</u> عرض وتحليل بيانات السؤال الثاني
89	<u>الجدول رقم 03:</u> عرض وتحليل بيانات السؤال الثالث
91	<u>الجدول رقم 04:</u> عرض وتحليل بيانات السؤال الرابع
93	<u>الجدول رقم 05:</u> عرض وتحليل بيانات السؤال الخامس
96	<u>الجدول رقم 06:</u> عرض وتحليل بيانات السؤال السادس
105	<u>الجدول رقم 07:</u> جدول يوضح البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي
108	<u>الجدول رقم 08:</u> جدول يوضح المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي
111	<u>الجدول رقم 09:</u> جدول يوضح المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي
114	<u>الجدول رقم 10:</u> جدول يوضح العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي
117	<u>الجدول رقم 11:</u> جدول يوضح الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي
125	<u>الجدول رقم 12:</u> جدول يوضح الشروط الواجب توافرها في وظيفة رئيس قسم أكاديمي
127	<u>الجدول رقم 13:</u> بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي (مواصفات الوظيفة)
129	<u>الجدول رقم 14:</u> بطاقة التوصيف الوظيفي الخاصة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي
137	<u>الجدول رقم 15:</u> المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

قائمة الملاحق:

152	1- وثيقة طلب تقديم المساعدة الخاصة بالطالبيين (مصادق عليها)
153	2- دليل المقابلة الخاص بالدراسة الاستطلاعية
155	3- دليل المقابلة الخاص بالدراسة الأساسية
157	4- اقتراح تعيين في منصب عالي مقدم من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء
158	5- عقد توظيف مقدم من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء
159	6- تزكية مقدمة من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء
160	7- شهادة عمل مقدمة من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء
161	8- شهادة خبرة مقدمة من طرف رئيس قسم الرياضيات
162	9- رخصة السماح بالخروج مقدمة من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء
163	10- وثيقة خاصة بالساعات الإضافية
164	11- شهادة مدرسية مقدمة من طرف رئيس قسم علوم المادة
165	12- شهادة إتهاد مقدمة من طرف رئيس قسم الرياضيات
166	13- شهادة طبية لأحد الطلبة مقدمة من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء
167	14- استدعاء مقدم من طرف رئيس قسم علوم المادة
168	15- محضر تنصيب مقدم من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء
169	16- محضر اجتماع اللجنة العلمية مقدم من طرف رئيس قسم العلوم الإنسانية ص 1
170	17- محضر اجتماع اللجنة العلمية مقدم من طرف رئيس قسم العلوم الإنسانية ص 2
171	18- رزنامة امتحان السداسي الثاني 2021 / 2022 السنة أولى والثانية ليسانس قسم الرياضيات
172	19- رزنامة امتحان السداسي الثاني 2021 / 2022 السنة الثانية والأولى ماستر ليسانس قسم الرياضيات
173	20- اختبار السداسي الأول 2021 / 2022 السنة أولى علوم إنسانية
174	21- اختبار السداسي الثاني 2021 / 2022 السنة أولى علوم إنسانية
175	22- برنامج الحراسة الخاص بالأساتذة – رئيس قسم العلوم الإنسانية
176	23- التعليمات الواجب الالتزام بها أثناء الامتحانات – رئيس قسم علوم المادة
177	24- أختام رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين أجرينا معهم المقابلة الأساسية

إهداء:

إلى روح أمي الغالية رحمة الله عليها.

سحنون رضوان.

إلى روح أبي الغالي رحمة الله عليه.

شنيخر ياسر.

شكر وتقدير و عرفان:

ولأن الأقربون أولى بالمعروف سنتوجه أولاً ببالغ الشكر والتقدير والعرفان والامتنان إلى أمهاتنا وأبائنا الذين كان لهم كل الفضل لما وصلنا إليه الآن، والذين لم ولن نوفيهم حقهم مهما فعلنا.

إلى إخواننا وأخواتنا الأعزاء على قلوبنا.

إلى أقربائنا الذين تربطنا بهم صلة الرحم وتجمعنا معهم أواصر المحبة.

بعد الأهل والأقرباء نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتور بوبكر عائشة أولاً لأنها وافقت على الإشراف علينا، وثانياً لأنها قدمت لنا الملاحظات والتوجيهات اللازمة التي استفدنا منها كثيراً في إعداد مذكرتنا هذه، وثالثاً لأنها تابعت عملنا باهتمام، ورابعاً لأنها كانت مرنة وإنسانية جداً في التعامل معنا. وقد لمسنا منها الكفاءة العلمية وحسن المعاملة كما كنا نسمع عنها دائماً.

بعد الأستاذة المشرفة نتقدم ببالغ الشكر إلى الأستاذ الدكتور شلابي زهير على قبوله لأن يكون رئيس لجنة المناقشة الخاصة بمذكرتنا، ونحن نحترم ونقدر هذا الأستاذ كثيراً الذي لطاماً كان يتعامل معنا وفق مقولته الشهيرة "القيادة علم وفن" التي دائماً ما كان يرددها على مسامعنا في مقياس القيادة التنظيمية.

بعد الأستاذة المشرفة والأستاذ رئيس لجنة المناقشة نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الدكتورة هادف رانية على رغبتها في أن تكون ضمن لجنة المناقشة الخاصة بنا، ونحن نتشرف كثيراً بهذا. وعن فضائل هذه الأستاذة أتحدث بصفتي الطالب شنيخ ياسر بعد إذن الطالب سحنون رضوان وأقول بأن الأستاذة هادف رانية هي أكثر أستاذة تلقيت منها التشجيع والدعم طيلة مشواري الجامعي (أكثر أستاذ بصفة عامة)، وفعلاً فضلها علي كبير جداً، ولن أنسى أبداً كل ما قدمته لي من تشجيع ودعم وطاقة إيجابية.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى جل أساتذة علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية الذين درسونا بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، فقد كان لهم فضل كبير في تنمية معارفنا ومدركاتنا العلمية وتكوين شخصيتنا التنظيمية. ونأتي على ذكرهم جميعاً كل باسمه ومقامه: الأستاذ فنطازي العمري، والأستاذ بولهاش عمر، والأستاذ بوعطيط سفيان، والأستاذ شلابي زهير، والأستاذ بوعطيط جلال الدين، والأستاذ لعور عاشور، والأستاذة هادف رانية، والأستاذ مطاطلة موسى، والأستاذة بوراس آسيا، والأستاذة كريم أمينة، والأستاذ مبروح عبد الوهاب، والأستاذ بن جامع إبراهيم، والأستاذة شابيني سمية، والأستاذة بوعطيط فايزة، والأستاذة بوثغرار نجية، والأستاذة ساكر هدى، والأستاذ هامل زين الدين.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الذين ساعدونا على جمع البيانات أثناء الدراسة، ونوجه شكراً خاصاً إلى رؤساء الأقسام الذين كانوا متعاونين معنا كثيراً وهم رئيس قسم العلوم الإنسانية الأستاذ سماعلي عمار، ورئيس قسم البيتروكيمياة الأستاذ بن ديب رياض، ورئيس قسم الرياضيات الأستاذ بوزطوة لمين، ورئيس قسم علوم المادة الأستاذ ثابت اسماعيل.

ولا ننسى أن نشكر كل زملاء وزميلات الدراسة بتخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية الذين كانوا نعم الزملاء.

كما لا ننسى أن نشكر أصدقاء الحياة العامة الذين يعدون مصدرًا للتنفيس وتفريغ ضغوطات الدراسة.

وأخيراً نشكر كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

دراستنا موسومة بـ "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل - تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي - دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة".

وقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وذلك من خلال مخرجات تحليل العمل المتمثلة في البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي (اسم الوظيفة، ونشاطها العام، وموقعها الإداري)، والمهام التي تتضمنها هذه الوظيفة (المهام الدورية، والمهام غير الدورية)، والمسؤوليات التي تحتويها (مسؤوليات على الموارد البشرية، ومسؤوليات أخرى)، والعلاقات المهنية التي تشتمل عليها (العلاقات مع الرؤساء، ومع المرؤوسين، ومع الأقسام الأخرى)، والظروف المادية المحيطة بها (الظروف الفيزيكية، ووسائل وتجهيزات العمل)، والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة (المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية، السن، والمواصفات والقدرات البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية).

وتحقيقاً لهذا المسعى اعتمدنا على المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة حيث قمنا بتطبيق أداة المقابلة المفتوحة (مدعمة بالملاحظة البسيطة إضافة إلى السجلات والوثائق) على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية قدرت بـ 15 رئيس قسم أكاديمي من أصل 25 رئيس قسم بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (60%). وبناءً على هذا فقد قمنا بالتوصل إلى ستة (6) نتائج فرعية خاصة بمخرجات تحليل العمل (البيانات الأساسية للوظيفة، ومهامها، ومسؤولياتها، وعلاقتها المهنية، وظروفها المادية، والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة)، ونتيجة عامة خاصة بالمعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة بناءً على النتائج الفرعية الستة (6) الخاصة بمخرجات تحليل العمل. وسنستعرض كل هذه النتائج كما يلي:

❖ النتيجة الأولى (البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي):

وتضمنت هذه النتيجة اسم الوظيفة المتمثل في "رئيس قسم أكاديمي"، والنشاط العام للوظيفة المتمثل في "تسيير شؤون القسم من 3 نواح (علمياً، بيداغوجياً، إدارياً)"، وموقع الوظيفة إدارياً والتي تقع تحت عميد الكلية وفوق نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح وأعاون الإدارة والأساتذة والطلبة التابعين للقسم.

❖ النتيجة الثانية (مهام رئيس القسم الأكاديمي):

وتضمنت هذه النتيجة التوصل إلى عدة مهام دورية لرئيس القسم الأكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة مثل مراقبة العمل اليومي للأساتذة، ووضع برامج التدريس، والإمضاء والختم على كشوف النقاط وشهادات التسجيل الخاصة بالطلبة، والوقوف على عملية صب نقاط الطلبة في آجالها، والسماع لانشغالات الطلبة، وتنظيم المداولات السداسية والسنوية، وتنظيم المجالس التأديبية وغيرها من المهام الدورية. أما فيما يتعلق بالمهام غير الدورية فقد توصلنا إلى تحديد عدة مهام في هذا الإطار مثل تنفيذ تعليمات ومراسلات استثنائية، وحل مشاكل الطلبة غير المتوقعة، ودراسة الحالات الاستثنائية التي تخل بالنظام العام والآداب العامة للقسم، وعقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع، وإعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية.

❖ النتيجة الثالثة (المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي):

وقد توصلنا فيها إلى وجود عدة مسؤوليات لرئيس القسم الأكاديمي على الموارد البشرية مثل أنه مسؤول عن توفير الأساتذة لكل المقاييس المبرمجة، ومسؤول عن الاستفسار عن الغيابات غير المبررة للموظفين، ومسؤول عن أي مشكل يحصل للأفراد التابعين للقسم داخل القسم (شجار، إغماء)، ومسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بمعدلات الطلبة، ومسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بشهادات الطلبة، ومسؤول عن ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم وغيرها من المسؤوليات المرتبطة بالموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالمسؤوليات الأخرى فقد توصلنا إلى أن رئيس القسم مسؤول عن الحرص على سلامة التجهيزات التابعة للقسم (الحواسيب، الطابعات)، والحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (أرشيف القسم، المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة)، ومسؤول عن حفظ النظام العام داخل القسم، ومسؤول عن القرارات التي يتخذها، ومسؤول على تطبيق القوانين.

❖ النتيجة الرابعة (العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي):

وفيها توصلنا إلى أن العلاقات مع الرؤساء تتمثل في الاستشارة المتبادلة، ورفع انشغالات للعميد، وإعطاء معلومات للعميد، وتلقي تعليمات ومراسلات من العميد، وعقد اجتماعات دورية مع العميد، والتنسيق مع نواب العميد. أما فيما يتعلق بالعلاقات مع المرؤوسين فنجد مثلاً تكليف الأساتذة بأمور معينة، وتكليف الموظفين التابعين للقسم بمهام معينة كذلك، واستشارة الأساتذة، واستشارة النواب، واستشارة الطلبة. أما عن طبيعة العلاقات مع الأقسام الأخرى فقد توصلنا إلى أنها علاقة تنسيقية (كتنظيم توقيت الامتحانات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى)، وتعاونية (مثل منح الأساتذة والقاعات وأدوات العمل إلى الأقسام الأخرى)، وتشاركية (مثل التشارك في عقد الاجتماعات الخاصة بالكلية)، واستشارية (مثل استشارة الأقسام الأخرى حول اتخاذ قرارات معينة).

❖ النتيجة الخامسة (الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي):

وقد توصلنا فيها إلى أن واقع الظروف الفيزيائية في مكاتب رؤساء الأقسام الأكاديمية يتمثل في كون أن درجة الحرارة من جيدة جداً إلى مناسبة إلى مقبولة في المجل، وأن الإضاءة مناسبة في مجملها، وأن الضوضاء موجودة بنسب متفاوتة وهي تختلف من فترة لأخرى، وأن التهوية جيدة، وأن النظافة جيدة جداً، وأن مساحة المكاتب من جيدة إلى جيدة جداً، وأن تموقع المكاتب والمصالح جيد جداً. هذا بالنسبة للظروف الفيزيائية أما فيما يخص وسائل وتجهيزات العمل فقد توصلنا إلى أن وسائل العمل وبالأخص التقنية منها فيها مشاكل، وأن وسائل العمل المتوفرة تستجيب فقط للحد الأدنى من المتطلبات.

❖ النتيجة السادسة (الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي):

وتوصلنا في هذه النتيجة إلى أن المؤهلات العلمية المطلوبة في رئيس القسم الأكاديمية تتمثل في شهادة ماجستير فما فوق بالنسبة للنظام الكلاسيكي وشهادة دكتوراه بالنسبة لنظام LMD، أما عن الخبرة المهنية فيكفي في صاحبها أن يكون أستاذاً مثبناً ليشغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي كما يُفضّل فيه أن يكون قد شغل منصب نائب رئيس القسم في البيداغوجيا إضافة إلى أن تكون لديه خبرة في مجال الإدارة والتدريس. أما فيما يخص السن فقد توصلنا إلى أنه غير مشروط لشغل هذه الوظيفة. أما عن المواصفات والقدرات (البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية) الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة فنجد مثلاً التمكن العلمي، والقدرة على العمل تحت الضغط، ومهارات التواصل، ومهارات الإقناع، والالتزان الانفعالي، الصرامة، وإتقان اللغات الأجنبية ... إلخ.

❖ النتيجة العامة:

وقد حددنا فيه 34 معياراً من معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بناءً على مخرجات تحليل العمل (البيانات الأساسية للوظيفة، ومهامها، ومسؤولياتها، وعلاقتها المهنية، والظروف الفيزيائية المحيطة المحيطة بها، والمواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة). وتتمثل هذه المعايير في: 1- الشهادة العلمية (الحصول على ماجستير أو دكتوراه) / 2- الاطلاع على الأطر النظرية القانونية والسيكولوجية / 3- الإلمام بالتشريعات القانونية والنظام الداخلي للمؤسسة / 4- خبرة ثلاثة (3) سنوات في مجال التدريس / 5- تقلد منصب نائب رئيس القسم (مستحسن) / 6- سيرة خلقية حسنة / 7- سيرة مهنية حسنة / 8- القدرة على التخطيط / 9- القدرة العالية على التحليل / 10- الفاعلية في اتخاذ القرارات / 11- القدرة على التنظيم والتنسيق / 12- القدرة على حل المشكلات / 13- القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأفراد / 14- القدرة على توصيل المعلومة بشكل واضح ودقيق / 15- القدرة على الإنصات للآخرين / 16- القدرة على قيادة الآخرين والتأثير فيهم / 17- القدرة على الإقناع / 18- إتقان تقنيات التحرير الإداري / 19- التمكن من الأمور التقنية / 20- تفهم ظروف الآخرين / 21- المرونة / 22- التعاطف / 23- الانسياب / 24- الانضباط، الصرامة، الجدية / 25- التنظيم (شخص منظم) / 26- الأمانة والنزاهة والالتزام بأخلاقيات المهنية / 27- الاتزان الانفعالي / 28- الميول القيادية / 29- الميول الإبداعية / 30- القدرة على العمل تحت الضغط / 31- الصحة الجيدة وسلامة الحواس / 32- إتقان اللغات الأجنبية / 33- القابلية للعمل في الأماكن المغلقة / 34- القابلية للعمل في وضعية الجلوس.

Abstract:

Our study is tagged with "*Criteria for the selection of heads of academic departments according to the outputs of the work analysis - analysis of the job of the head of an academic department - a field study at the University of 20 August 1955 Skikda*".

We have sought, through this study, to try to determine the criteria to be adopted in selecting the heads of academic departments at the University of 20 August 1955 Skikda, through the outputs of the work analysis represented in the basic data of the position of the head of an academic department (name of the job, its general activity, and its administrative location), and the tasks it includes This job (cyclical and non-rotating tasks), the responsibilities it contains (human resource responsibilities, other responsibilities), the professional relationships it includes (relationships with superiors, subordinates, and other departments), and the physical conditions surrounding it (physical conditions, Work means and equipment), and the conditions to be met by the incumbent (educational qualifications, professional experience, age, physical, psychological, mental and social specifications and abilities).

To achieve this endeavour, we relied on the descriptive approach in conducting this study, where we applied the open interview tool (supported by simple observation in addition to records and documents) on a sample of heads of academic departments estimated at 15 academic department heads out of 25 department heads at the University of 20 August 1955 Skikda (60%). Based on this, we have reached six (6) sub-results related to the work analysis outputs (the basic data of the job, its tasks, responsibilities, its professional relationship, its financial conditions, and the conditions that must be met by the incumbent), and a general result of the criteria to be adopted in the selection of department heads. This result was reached on the basis of the six (6) sub-results of the outputs of the work analysis. We will review all these results as follows:

❖ **First Result (Basic data for the head of an academic department job):**

This result included the name of the job represented by "academic department head", the general activity of the job represented by "managing the department's affairs from 3 aspects (scientific, pedagogical, and administrative)", and the position of the job administratively, which is located under the dean of the college and above the vice presidents of the department, heads of interests and administrative staff The professors and students of the department.

❖ **The second result (the duties of the head of the academic department):**

This result included reaching several periodic tasks for the head of the academic department at the University of 20 August 1955 Skikda, such as monitoring the daily work of the teachers, setting teaching programs, signing and stamping the points statements and registration certificates for students, monitoring the process of pouring students' points on time, listening to students' concerns, and organizing Six-party and annual deliberations, organization of disciplinary councils and other periodic tasks. As for the non-periodic tasks, we have identified several tasks in this context, such as implementing exceptional instructions and correspondence, solving unexpected student problems, studying exceptional cases that disturb the public order and morals of the department, holding emergency meetings according to the situation, and preparing time distributions in exceptional circumstances.

❖ **The third result (the responsibilities included in the position of the head of an academic department):**

In it, we concluded that there are several responsibilities for the head of the academic department on human resources, such as that he is responsible for providing the professors to all programmed standards, responsible for inquiring about the unjustified absences of employees, responsible for any problem that occurs to the department's individuals within the department (fighting, fainting), and responsible for Corrects errors in student grades, is responsible for correcting errors in student certificates, and is responsible for ensuring that all department employees carry out their assigned tasks and other responsibilities related to human resources. With regard to other responsibilities, we have concluded that the department head is responsible for ensuring the safety of the department's equipment (computers, printers), and ensuring the preservation of department records and documents (department archives, lectures, students' files and certificates), and is responsible for maintaining public order within the department. responsible for the decisions he makes, and responsible for enforcing the laws.

❖ **The fourth result (professional relations included in the position of head of an academic department):**

In it, we concluded that relations with superiors consist in mutual consultation, raising concerns to the Dean, giving information to the Dean, receiving instructions and correspondence from the Dean, holding periodic meetings with the Dean, and coordinating with the Vice Dean. As for relations with subordinates, we find, for example, assigning professors to certain matters, assigning employees of the department with certain tasks as well, consulting professors, consulting representatives, and consulting students. As for the nature of relations with other departments, we have concluded that they are coordinating (such as organizing the timing of exams in coordination with other departments), cooperative (such as granting professors, halls and work tools to other departments), participatory (such as sharing college meetings), and advisory (such as Consult other departments about making certain decisions).

❖ **The fifth result (the material circumstances surrounding the position of the head of an academic department):**

In it, we concluded that the reality of the physical conditions in the offices of the heads of academic departments is that the temperature ranges from good to good to suitable to acceptable in general, and that the lighting is appropriate in its entirety, and that the noise is present in varying proportions and varies from time to time, and that the ventilation is good, The cleanliness is very good, the office space is from good to very good, and the location of offices and interests is very good. This is with regard to the physical conditions. As for the means and equipment for work, we have concluded that the means of work, especially the technical ones, have problems, and that the available means of work meet only the minimum requirements.

❖ **The sixth result (the conditions that must be met by the incumbent of the position of head of an academic department):**

In this result, we concluded that the academic qualifications required for the head of the academic department are a master's degree or above for the classic system and a doctorate for the LMD system. As for professional experience, it is sufficient for the holder to be a proven professor to occupy the position of head of an academic department, and it is preferable that he has He held the position of deputy head of the department in pedagogy in addition to having experience in the field of administration and teaching. As for age, we concluded that it is not conditional to fill this position. As for the specifications and capabilities (physical, psychological, mental and social) that must be met by the incumbent, we find, for example, scientific mastery, ability to work under pressure, communication skills, persuasion skills, emotional balance, rigor, and mastery of foreign languages ... etc.

❖ **General result:**

In it, we identified 34 criteria for selecting the heads of academic departments based on the outputs of the work analysis (the basic data of the job, its tasks, responsibilities, its professional relationship, the surrounding physical conditions, and the specifications that must be met by the incumbent). These criteria are: 1- Academic degree (obtaining a master's or doctorate) 2- Access to legal and psychological theoretical frameworks 3- Familiarity with legal legislation and the institution's internal system 4- Three (3) years' experience in the field of teaching 5- Holding The position of deputy head of the department (recommended)/6- Good moral history/ 7- Good professional history/ 8- Ability to plan/ 9- High ability to analyze/10- Effectiveness in making decisions/ 11- Ability to organize and coordinate/ 12- Ability To solve problems / 13- The ability to communicate well with individuals / 14- The ability to communicate information clearly and accurately / 15- The ability to listen to others / 16- The ability to lead and influence others / 17- The ability to persuade / 18- Mastering techniques Administrative editing / 19 - mastery of technical matters / 20 - understanding of the circumstances of others / 21 - flexibility / 22 - empathy / 23 - extroversion / 24 - discipline, rigor, seriousness / 25- organization (organized person) / 26- honesty, integrity and commitment to ethics Professional/ 27- Emotional balance/ 28- Leadership tendencies/ 29- Creative tendencies/ 30- Ability to work under pressure/ 31- Good health and safety of people For senses/ 32- Fluency in foreign languages/ 33- Able to work in enclosed spaces/ 34- Able to work in a sitting position.

مقدمة:

تمتلك الدولة الجزائرية -باعتبارها كياناً مؤسساتياً- خططاً وأهدافاً استراتيجية تمس مختلف المجالات والقطاعات (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، علمية ...)، وتعمل الدولة على تجسيد تلك الخطط والأهداف على أرض الواقع من خلال مجموعة من الهياكل والمؤسسات.

من هذه المؤسسات نجد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تعد مؤسسة حكومية تعمل على تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وتحت مظلة هذه الوزارة توجد العديد من المؤسسات الجامعية التي تُسَيَّر وفق مخطط العمل الذي تحدده الوزارة المعنية ووفق التعليمات والمراسلات التي تبعث بها.

وإن السير الحسن للأنشطة الأكاديمية بالمؤسسة الجامعية يقتضي تنسيقاً وتنظيماً محكماً بين المستويات الإدارية المختلفة والتي تتدرج هرمياً وفق التقسيم التنازلي التالي: رئاسة الجامعة وعلى رأسها مدير الجامعة ونوابه، ثم تأتي عمادة الكليات وعلى رأسها عمداؤها ونوابهم، لتأتي بعدها الأقسام الأكاديمية وعلى رأسها رؤساء الأقسام. إذن فالأقسام الأكاديمية بالجامعة تمثل قاعدة الهيكل التنظيمي الجامعي.

وتكمن أهمية الأقسام الأكاديمية في كونها تعد النواة الأساسية والمرجعية لجميع الأنشطة العلمية والتعليمية في الجامعة، وعلى مستواها يتم تنفيذ سياسة الجامعة وخطتها على أرض الواقع مباشرة. وإن قوة التعليم الجامعي في قوة أقسامه الأكاديمية، حيث أن فعالية الجامعة مرهونة بفعالية كلياتها، وفعالية الكليات مرهونة بفعالية أقسامها الأكاديمية.

ولكي يكون القسم الأكاديمي فعالاً ويؤدي رسالة الجامعة على أحسن وجه لابد من أن يترأسه (أي القسم الأكاديمي) شخص صاحب كفاءة علمية وإدارية، أي لابد من أن يترأسه الشخص المناسب لأداء هذه الوظيفة (وظيفة رئيس قسم أكاديمي).

ولكي يتم تحديد الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة لابد على القائمين على عملية انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة أن يعتمدوا على معايير موضوعية في عملية الانتقاء وهذا حتى يتم اختيار الفرد الأنسب لهذه الوظيفة الذي من شأنه أن يرتقي بالقسم ويحقق نتائج جد إيجابية له (أي للقسم) وللجامعة ككل.

ولكي يتم تحديد المعايير الموضوعية لعملية الانتقاء المهني لابد من الاستناد إلى عملية تحليل العمل التي تقوم على تحديد مواصفات الوظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة أي أنه وبناءً على ما يقدمه تحليل العمل من مخرجات (مواصفات الوظيفة و شاغل الوظيفة) يمكن تحديد المعايير التي يجب اعتمادها في عملية الانتقاء المهني حتى يتم تحقيق الموازنة المهنية التي من شأنها أن تعود بالفائدة على الفرد (رئيس القسم) والمنظمة ككل (الجامعة).

وانطلاقاً من هذا أردنا أن نجري دراسة ميدانية بعنوان **"معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل وتحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي - دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.**

وعليه سنحاول تحديد المعايير التي على أساسها يتم انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية لشغل منصب رئيس قسم بكلية من كليات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وذلك من خلال منهجية تحليل العمل القائمة على محاولة تحديد البيانات الأساسية لوظيفة رئيس القسم، وتحديد المهام والمسؤوليات والعلاقات التي تتضمنها، وكذلك الظروف المادية المحيطة بها، بالإضافة إلى تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة.

وتحقيقاً لهذا المسعى تم تجزئة هذه الدراسة إلى 7 فصول تمثل فيها الفصول الأربعة الأولى الجانب النظري (الإطار المفاهيمي للدراسة، ووظيفة رئيس قسم أكاديمي، وتحليل العمل، والانتقاء المهني)، بينما تمثل الفصول الثلاثة الأخيرة منها الجانب الميداني للدراسة (الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة، وعرض وتحليل البيانات، ومناقشة وتفسير النتائج). وسنستعرض كل هذه الفصول السبعة كما يلي:

▪ **الفصل الأول (01) الموسوم بـ "الإطار المفاهيمي للدراسة":**

يتضمن هذا الفصل 7 عناصر هي: إشكالية الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، والضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة، وفي الأخير الدراسات السابقة.

▪ **الفصل الثاني (02) الموسوم بـ "وظيفة رئيس قسم أكاديمي":**

يتضمن هذا الفصل 5 عناصر هي: مفهوم رئيس القسم الأكاديمي، وأهمية الأقسام الأكاديمية، ومهام رئيس القسم الأكاديمي، وصلاحيات رئيس القسم الأكاديمي، ومعايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية.

▪ **الفصل الثالث (03) الموسوم بـ "تحليل العمل":**

يتضمن هذا الفصل 6 عناصر هي: مفهوم تحليل العمل، وأهمية وأهداف واستخدامات تحليل العمل، ومخرجات تحليل العمل، وخطوات تحليل العمل، ومصادر جمع المعلومات في تحليل العمل، والعوامل المؤثرة على عملية تحليل العمل.

▪ **الفصل الرابع (04) الموسوم بـ "الانتقاء المهني":**

يتضمن هذا الفصل 6 عناصر هي: مفهوم الانتقاء المهني، وأهمية وأهداف الانتقاء المهني، وطرق الانتقاء المهني، ومراحل الانتقاء المهني، والعوامل المؤثرة في عملية الانتقاء المهني، ومعايير الانتقاء المهني.

▪ **الفصل الخامس (05) الموسوم بـ "الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة":**

يتضمن هذا الفصل عنصر الدراسة الاستطلاعية وعنصر الدراسة الأساسية: حيث تحتوي الدراسة الاستطلاعية على العناصر الفرعية التالية: مجالات الدراسة الاستطلاعية، وأهداف الدراسة الاستطلاعية، والأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية، ومخرجات الدراسة الاستطلاعية. بينما تحتوي الدراسة الأساسية على العناصر الفرعية التالية: مجالات الدراسة (المجال الزمني، المجال المكاني، المجال البشري)، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وأسلوب التحليل.

■ **الفصل السادس (06) الموسوم بـ "عرض وتحليل البيانات":**

ويتضمن هذا الفصل العناصر التالية:

- ✓ عرض وتحليل بيانات السؤال الأول.
- ✓ عرض وتحليل بيانات السؤال الثاني.
- ✓ عرض وتحليل بيانات السؤال الثالث.
- ✓ عرض وتحليل بيانات السؤال الرابع.
- ✓ عرض وتحليل بيانات السؤال الخامس.
- ✓ عرض وتحليل بيانات السؤال السادس.

■ **الفصل السابع (07) الموسوم بـ "مناقشة وتفسير النتائج":**

ويتضمن هذا الفصل العناصر التالية:

- ✓ مناقشة وتفسير النتيجة الأولى.
- ✓ مناقشة وتفسير النتيجة الثانية.
- ✓ مناقشة وتفسير النتيجة الثالثة.
- ✓ مناقشة وتفسير النتيجة الرابعة.
- ✓ مناقشة وتفسير النتيجة الخامسة.
- ✓ مناقشة وتفسير النتيجة السادسة.
- ✓ النتيجة العامة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- أهداف الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

موضوع دراستنا الذي اخترناه موسوم بـ "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل - تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي - دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة". وبعد ضبطنا لهذا الموضوع يتعين علينا تحديد إشكالية الدراسة التي تعد بمثابة البوابة التعريفية لهذا الموضوع، ومن ثم تحديد أهداف الدراسة التي نسعى للوصول إليها والتي ترتبط مباشرة بنتائج الدراسة التي سيتم التوصل إليها، إضافة إلى تحديد أهمية الدراسة العلمية التي تدرج في إطار ما تقدمه هذه الدراسة من فائدة في ميدان البحث العلمي وكذلك الأهمية العملية التي تدرج في إطار ما تقدمه الدراسة من فائدة ملموسة في الميدان المهني. هذا وسنقوم بذكر أسباب اختيار الموضوع لنبرز ونوضح الدوافع التي تقف وراء هذا الاختيار حتى نؤكد على عدم العشوائية في اختيار هذا الموضوع بالذات دون غيره من المواضيع. وبعد ذلك سنقوم بضبط مفاهيم الدراسة إجرائياً حتى نوضح كيف سيتم التعامل معها في الميدان، وتتمثل المفاهيم الإجرائية الخاصة بدراستنا هذه في: معايير الانتقاء المهني، ووظيفة رئيس قسم أكاديمي، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحليل العمل، ومخرجات تحليل العمل. وفي الأخير سنستعرض بعضاً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الانتقاء المهني إضافة إلى تلك التي تناولت موضوع رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وهذا كله حتى نبنى تصوراً عاماً للدراسة ونحدد خارطة الطريق التي سنسير عليها في إعدادنا لها.

1- إشكالية الدراسة:

تعد الجامعة مؤسسة تعليمية عليا تعمل على إثراء المعرفة وإعداد كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً أكاديمياً يخول لها أن تتولى الوظائف المختلفة التي تدير بها شؤون المجتمع، لذا فإن الجامعة لما تلعبه من دور استراتيجي في المجتمع تحتاج إلى إدارة سليمة تعمل على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، ولما كانت الجامعة نواة الأجهزة التنموية في المؤسسات الاجتماعية، والبنية الأساسية لبناء صرح النظام الاقتصادي للمجتمع، فإن حسن اختيار أجهزتها الإدارية يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة الإدارة وحسن تسييرها لشؤونها المختلفة.

وبما أن الأقسام الأكاديمية تعد الخلية الإدارية القاعدية في الجامعات والنواة الأساسية فيها كان من الواجب الاهتمام بها والعمل على تنميتها وتطويرها والرفع من جودة أدائها، فالأقسام الأكاديمية في الجامعة تعد وحدات تنظيمية تقوم بدور كبير في تنفيذ سياسة الجامعة ومخططاتها على أرض الواقع، وقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في المواد 34-35-36 على التوالي أن الأقسام العلمية: "تنشأ بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويشتمل القسم العلمي على شعبة أو مادة أو تخصص في المادة، كما يضم مخابر عند الاقتضاء ويكلف القسم العلمي بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها كما يزود القسم بلجنة علمية ويسيره رئيس القسم.

(الجريدة الرسمية، ع 51، 2003، ص 9).

ويعد رئيس القسم الأكاديمي المسؤول الأول عن تسيير شؤون القسم الذي يتولاه والمشرف المباشر على الأفراد المنتسبين له، إذ جاء في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في مادته 56 ما نصه أن: "رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته". (الجريدة الرسمية، ع 51، 2003، ص 12). وعليه فوظيفة رئيس القسم من الوظائف الهجينة التي تتداخل فيها العديد من الجوانب أو المجالات (الإدارة، البيداغوجيا، البحث العلمي)، إذ أن رئيس القسم الأكاديمي يمارس مهاماً أكاديمية بيداغوجية كمناقشة الخطط الخاصة بالمقررات الدراسية، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والتأليف في مجالات التخصص الأكاديمي، ومراجعة برامج القسم الأكاديمية والإشراف على طلاب الدراسات العليا وتوجيههم وإرشادهم، واقتراح خطط وبرامج أكاديمية جديدة، وترشيح أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية المختلفة، وغير ذلك.

كما يمارس رئيس القسم مهاماً إدارية كعقد اجتماعات دورية لمجلس القسم، وتوفير اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء مجلس القسم ولجانه، ونقل التعليمات الواردة من إدارة الجامعة وعمادة الكلية إلى أعضاء هيئة التدريس، وتشكيل لجان القسم المتعددة حسب اختصاصات أعضاء هيئة التدريس وغير ذلك.

إضافة إلى أن رئيس القسم يمارس مهاماً قيادية تقتضيها متطلبات الوظيفة كالدفاع عن مصالح القسم في المجالس واللجان المختلفة، وحل الصراعات داخل القسم، وتوفير المناخ المريح لأعضاء هيئة التدريس للقيام بواجباتهم المختلفة على أفضل وجه، وتعزيز قنوات الاتصال بين رئاسة القسم وأعضائه وعمادة الكلية وإدارة الجامعة، وغير ذلك.

وحتى يكون رئيس القسم فعالاً ويؤدي مهامه الأكاديمية والبيداغوجية والإدارية والقيادية على أكمل وجه لا بد أن يتم انتقاؤه وفق معايير تستند إلى أسس موضوعية تراعي متطلبات شغل الوظيفة وقدرات وسمات وخصائص شاغل الوظيفة، فالانتقاء المهني السليم لا بد أن يتم وفق المعايير التي تلتزم تحقيق التوافق ما بين هذين البعدين: متطلبات الوظيفة والقدرات والخصائص والسمات (البدنية، الشخصية، الاجتماعية) المتعلقة بشاغل الوظيفة، أو ما يعرف في مجال علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية بتحليل الفرد وتحليل العمل. وقد أكدت دراسة خريش (2018) الموسومة بـ "المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية" على أن المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد (كالشهادة العلمية، الخبرة، الكفاءة، التحكم في اللغات الأجنبية...) تساهم في زيادة فعالية الأداء (جودة عالية، جهد أقل، وتكلفة أقل)، كما أكدت هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين مدى قدرة المؤسسة على اختيار الأفراد وفقاً للمؤهلات الشخصية (كالرغبة في العمل، القدرة على العمل ضمن فريق، المرونة الالتزام بأخلاقيات العمل ... إلخ) وزيادة مستوى الاستقرار الوظيفي، كما أكدت الدراسة أيضاً على أن الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد (كالمحسوبية، الجهوية، التمييز بين الجنسين ... إلخ) تؤثر سلباً على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية. وعليه لا بد للقائمين على عملية الانتقاء المهني أن يعتمدوا أسساً موضوعية في اختيار الموظفين.

ولتحقيق الموضوعية في عملية الانتقاء المهني لا بد من الاستناد إلى وصف وظيفي دقيق خاص بالوظيفة المراد شغلها والذي يوضح معالم الوظيفة وخصائصها ومتطلبات شغلها، ويتم إعداد الوصف الوظيفي وفق العملية التي تعرف بتحليل العمل، فبدون هذه العملية لا يمكن تحديد خصائص الوظيفة وما تتطلبه من مؤهلات، وبالتالي سيصعب الاعتماد على أسس موضوعية في عملية الانتقاء المهني، الأمر الذي سيقبل من احتمالية نجاعة العملية. إذن فعلمية الانتقاء المهني لا بد لها أن تستند على عملية تحليل العمل. ويقصد بتحليل العمل تلك الدراسة التفصيلية المنظمة التي تهدف إلى تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها الوظيفة، ووصف بيئة العمل التي تحيط بها والأدوات والآلات المستخدمة لإنجازها، وتحديد الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة (بربر، 2000، ص 55). وعليه فعلمية الانتقاء المهني هي امتداداً لعملية تحليل العمل لما يقدمه هذا الأخير (أي تحليل العمل) من مخرجات تمثل معلومات شاملة عن الوظيفة ومتطلبات شغله والتي يتم توظيفها (أي مخرجات تحليل العمل) في عملية الانتقاء المهني، وبالتالي فمخرجات تحليل العمل تعد مدخلات بالنسبة لعملية الانتقاء المهني.

من هذا المنطلق حاولنا أن ننجز دراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وفقاً لمخرجات تحليل العمل المتمثلة في البيانات الأساسية لوظيفة رئيس القسم، ومهام رئيس القسم، والعلاقات المهنية بالإضافة إلى المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم، والظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس القسم، وأخيراً الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس القسم.

وتحقيقاً لهذا المسعى ننتقل من السؤال العام التالي:

ما هي المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وفقاً لمخرجات تحليل العمل؟

وعن هذا السؤال تنبثق الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هي البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955
سكيدة؟
- 2- ما هي المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت
1955 سكيدة؟
- 3- ما هي المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20
أوت 1955 سكيدة؟
- 4- ما هي العلاقات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت
1955 سكيدة؟
- 5- ما الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت
1955 سكيدة؟
- 6- ما هي الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة
20 أوت 1955 سكيدة؟

2- أهداف الدراسة:

أ- الهدف لعام:

محاولة تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

ب- الأهداف الفرعية:

- 1- محاولة تحديد البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 2- محاولة تحديد المهام التي تشتمل عليها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 3- محاولة تحديد المسؤوليات التي تحتويها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 4- محاولة تحديد العلاقات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 5- محاولة تحديد الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 6- محاولة تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

3- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية:

◀ تحقيق التجديد وتجسيد التنوع في ميدان الدراسات العلمية بتخصص علم النفس العمل والتنظيم في جامعة سكيكدة خصوصاً وفي الجامعات الجزائرية عمومًا، من خلال إضفاء نمط دراسي جديد نوعاً ما والمتمثل في تحليل منصب عمل، وهذا يخرجنا من روتين الدراسات الاستكشافية والعلائقية التي غالباً ما تعالج مواضيع مستهلكة كالرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية الخ.

◀ إمكانية اتخاذ هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في مجال تحليل العمل.

ب- الأهمية العملية:

◀ تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة قد يساعد الطامحين في الترقى لشغل هذا المنصب على الوقوف حول أهم النقاط التي من شأنها أن تساعدهم على تحقيق هذا المسعى.

◀ تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة قد يساعد عمداء الكليات على انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية الأنسب لشغل هذه الوظيفة.

◀ إعداد دليل تعريفي لوظيفة رئيس قسم أكاديمي من شأنه أن يساعد رؤساء الأقسام على فهم وظيفتهم جيداً.

◀ إعداد وصف شامل لخصائص وظيفة رئيس قسم أكاديمي قد يساعد مصممي مناصب العمل على إعادة هيكلة أو تطوير هذه الوظيفة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

الحديث عن أسباب اختيار الموضوع يحيلنا إلى محاولة الإجابة على السؤال التالي:
"لماذا اخترنا هذا الموضوع بالذات؟" (معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل -تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي- دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة).

ومحاولة الإجابة على هذا السؤال تقتضي تقديم إجابات فرعية حول كل جزئية من جزئيات موضوع الدراسة. أي لكي نجيب على سؤال "لماذا اخترنا هذا الموضوع بالذات؟" علينا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ◀ لماذا اخترنا موضوع الانتقاء المهني؟
- ◀ ولماذا وقع اختيارنا على فئة رؤساء الأقسام؟
- ◀ ولماذا حاولنا الاعتماد على منهجية تحليل العمل؟
- ◀ ولماذا سنجري دراستنا في جامعة سكيكدة تحديداً؟

والإجابة على هذه الأسئلة -والتي تمثل أسباب اختيار الموضوع- تكون كالآتي:

- ◀ اخترنا موضوع الانتقاء المهني باعتبار أنه يحظى بأهمية بالغة عندنا، فلطالما رُسِّخت في أذهاننا مقولة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، وأن تحقيق هذه المواءمة ما بين الفرد والمنصب عن طريق الانتقاء أو الاختيار المهني السليم سيحل الكثير من مشاكل العمل.
- ◀ ووقع اختيارنا على فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأن القسم الأكاديمي هو أقرب خلية إدارية لنا نحن كطلبة بالجامعة.
- ◀ وحاولنا الاعتماد على منهجية تحليل العمل لتندرب عليها جيداً، ولنضفي من خلالها نوعاً من التجديد في مناخ البحث العلمي بجامعة سكيكدة خصوصاً والجامعات الجزائرية عموماً.
- ◀ وسنجري دراستنا في جامعة سكيكدة تحديداً لأننا ننتمي إلى هذه المؤسسة ونعرفها جيداً.

5- الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

◀ **معايير الانتقاء:** الشروط والمواصفات التي على أساسها يتم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وهذه الشروط والمواصفات سيتم تحديدها في ثمانية (8) مجموعات من المعايير هي:

- 1- المعايير الأكاديمية والنظرية.
- 2- المعايير المتعلقة بالخبرة السابقة.
- 3- المعايير العقلية المعرفية.
- 4- المعايير الاجتماعية.
- 5- المعايير الفنية.
- 6- المعايير الإنسانية.
- 7- المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية.
- 8- معايير أخرى.

- 1- **المعايير الأكاديمية والنظرية:** ونقصد بها مجموعة الأصول العلمية والمعرفية والنظرية التي ينبغي على رئيس القسم الأكاديمي أن يكتسبها.
- 2- **المعايير المتعلقة بالخبرة السابقة:** ونقصد بها بالخبرة المهنية التي يمر بها رئيس القسم الأكاديمي قبل شغله للمنصب، وما يتخلل هذه الخبرة من تزكية وتقييم وما إلى ذلك.
- 3- **المعايير العقلية المعرفية:** ونقصد بها مجموعة القدرات العقلية أو الذهنية التي تقتضي التفكير وتوظيف العمليات العقلية من قبل رئيس القسم الأكاديمي.
- 4- **المعايير الاجتماعية:** ونقصد بها مجموعة السلوكيات أو المواصفات التي ينبغي على رئيس القسم الأكاديمي أن يسلكها أو يتحلى بها أثناء تفاعله مع الآخرين بحيث تحقق له تفاعلاً إيجابياً.
- 5- **المعايير الفنية:** ونقصد بها مجموعة الأساليب الفنية التي يجب أن يستخدمها رئيس القسم الأكاديمي في نقل المعلومات الإدارية ونقل الأفكار بدقة ووضوح.
- 6- **المعايير الإنسانية:** ونقصد بها المهارات التي تخص العلاقات الإنسانية وكيفية معاملة رئيس القسم للآخرين.
- 7- **المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية:** ونقصد بها الصفات الشخصية التي يتميز بها رئيس القسم الأكاديمي كنمط الشخصية والميول وبعض الخصائص النفسية.
- 8- **معايير أخرى:** ونقصد بها المعايير التي لم نجد لها تصنيفاً معيناً.

◀ **وظيفة رئيس قسم أكاديمي:** تمثل ذلك المنصب الإداري الذي يتموقع في التدرج الهرمي للمستويات الإدارية بالجامعة تحت منصب عميد الكلية، وتقع تحته مجموعة من الاختصاصات الأكاديمية التي تشترك في نفس الشعبة أو الميدان العلمي، ويضم مجموعة من المهام والمسؤوليات الإدارية والعلمية والبيداغوجية. ويوجد بجامعة سكيكدة 25 قسماً أكاديمياً، أي أنه توجد هنالك 25 وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. وهذه الأقسام الأكاديمية البالغ عددها 25 قسماً موزعة على 6 كليات كما يلي:

• كلية العلوم:

- 1- قسم الرياضيات.
- 2- قسم الإعلام الآلي.
- 3- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- 4- قسم العلوم الفلاحية.
- 5- قسم علوم المادة.
- 6- قسم الفيزياء.
- 7- قسم الكيمياء.

• كلية التكنولوجيا:

- 8- قسم التكنولوجيا.
- 9- قسم البيتروكيمياء.
- 10- قسم الهندسة المدنية.
- 11- قسم الهندسة الميكانيكية.
- 12- قسم الهندسة الكهربائية.

• كلية الحقوق والعلوم السياسية:

- 13- قسم الحقوق.
- 14- قسم العلوم السياسية.

• كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

- 15- قسم الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.
- 16- قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- 17- قسم علوم التسيير.
- 18- قسم العلوم التجارية.
- 19- قسم العلوم الاقتصادية.

• كلية الآداب واللغات:

20- قسم الآداب واللغة العربية.

21- قسم اللغات الأجنبية.

• كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية:

22- قسم علم الاجتماع.

23- قسم العلوم الإنسانية.

24- قسم علم النفس.

25- قسم علوم الإعلام والاتصال.

◀ **رؤساء الأقسام الأكاديمية:** هم الأشخاص المعينون رسمياً من قبل رئاسة الجامعة باقتراح من عمداء الكليات ليكونوا مسؤولين عن إدارة الشؤون الإدارية والعلمية والبيداغوجية للأقسام الأكاديمية التي عينوا على رأسها، إلى جانب كونهم أعضاء في هيئة تدريسية حيث يقومون بالتدريس في كلية من كليات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. ويوجد 25 رئيس قسم أكاديمي بجامعة سكيكدة موزعون على حسب الكليات التي ينتمون إليها كما يلي:

• **كلية العلوم:**

- 1- رئيس قسم الرياضيات.
- 2- رئيس قسم الإعلام الآلي.
- 3- رئيس قسم علوم الطبيعة والحياة.
- 4- رئيس قسم العلوم الفلاحية.
- 5- رئيس قسم علوم المادة.
- 6- رئيس قسم الفيزياء.
- 7- رئيس قسم الكيمياء.

• **كلية التكنولوجيا:**

- 8- رئيس قسم التكنولوجيا.
- 9- رئيس قسم البيتروكيميا.
- 10- رئيس قسم الهندسة المدنية.
- 11- رئيس قسم الهندسة الميكانيكية.
- 12- رئيس قسم الهندسة الكهربائية.

• **كلية الحقوق والعلوم السياسية:**

- 13- رئيس قسم الحقوق.
- 14- رئيس قسم العلوم السياسية.

• **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:**

- 15- مسؤول قسم الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.
- 16- رئيس قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- 17- رئيس قسم علوم التسيير.
- 18- رئيس قسم العلوم التجارية.
- 19- رئيس قسم العلوم الاقتصادية.

• كلية الآداب واللغات:

20- رئيس قسم الآداب واللغة العربية.

21- رئيس قسم اللغات الأجنبية.

• كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية:

22- رئيس قسم علم الاجتماع.

23- رئيس قسم العلوم الإنسانية.

24- رئيس قسم علم النفس.

25- رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال.

◀ **تحليل العمل:** دراسة وصفية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، تقوم على جمع البيانات عن الوظيفة الأتفة الذكر من خلال أداة المقابلة المفتوحة إضافة إلى الملاحظة العشوائية البسيطة وكذلك الاطلاع على السجلات والوثائق الموجودة في مكاتب رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة المعنية، وهذا بغرض تحديد البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وتحديد مهامها (أي الوظيفة)، ومسؤولياتها، وعلاقتها المهنية، والظروف المادية المحيطة بها. وتحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

◀ **مخرجات تحليل العمل:**

تتمثل مخرجات تحليل العمل في الأبعاد الستة (6) التالية:

- 1- البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 2- المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 3- المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 4- العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 5- الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 6- الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

- 1- البيانات الأساسية للوظيفة: وتتمثل في اسم الوظيفة (المسمى الوظيفي)، والنشاط العام للوظيفة، وموقع الوظيفة إدارياً (تحت من؟ وفوق من؟).
- 2- مهام الوظيفة: وتتمثل في المهام الدورية (أي المتكررة بشكل يومي، أسبوعي، شهري، فصلي، نصف سنوي، سنوي)، والمهام غير الدورية (الفجائية أو الطارئة).
- 3- مسؤوليات الوظيفة: والمسؤوليات هنا لا نقصد بها المهام، بل نقصد بها ما يقع على شاغل الوظيفة من مساءلة عما هو مسؤول عنه. وتتمثل هذه المسؤوليات في المسؤوليات على الموارد البشرية، ومسؤوليات أخرى (أي المسؤوليات غير المتعلقة بالموارد البشرية).
- 4- العلاقات المهنية التي تتضمنها الوظيفة: وتتمثل في العلاقات مع الرؤساء (العميد، نواب العميد)، والعلاقات مع المرؤوسين (نواب رئيس القسم، والأساتذة، والطلبة، ورؤساء المصالح، وأعوان الإدارة التابعين للقسم)، والعلاقات مع الأقسام الأخرى.
- 5- الظروف المادية المحيطة بالوظيفة: وتشمل الحرارة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، النظافة، مساحة المكاتب الخاصة برؤساء الأقسام، تموقع المكاتب التابعة لرئيس القسم، ووسائل وتجهيزات العمل.
- 6- الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي: وتتمثل في الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي من وجهة نظر عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وتشمل المؤهلات العلمية، والخبرة المهنية، والسن، والقدرات والمواصفات (البدنية، والنفسية، والعقلية، والاجتماعية الواجب توافرها في وظيفة رئيس قسم أكاديمي).

9- الدراسات السابقة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على 9 دراسات سابقة رأينا بأنها تخدم أهداف دراستنا، وتتضمن هذه الدراسات التسع (9): سبعة (7) دراسات عربية، ودراستين أجنبيتين.

وتشمل الدراسات العربية كل من دراسة **مطر (1987)**، ودراسة **ضحوي وقطامي (1997)**، ودراسة **سعادة (2003)**، ودراسة **الحجيلي (2010)**، ودراسة **عقود (2013)**، ودراسة **خريش (2018)**، ودراسة **بن غنفة والقص (2018)**.

أما الدراسات الأجنبية فتتمثل في دراسة **جمليش وآخرون (Gemlech et al, 1992)**، ودراسة **نوربرت مارتن (N. Marten, 2001)**.

وسنستعرض جميع هذه الدراسات وفق تقسيمها إلى قسمين مع مراعاة الترتيب الزمني في كل قسم، ويتمثل القسم الأول في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع معايير الانتقاء (أو الاختيار) المهني، بينما يمثل القسم الثاني الدراسات التي تناولت رؤساء الأقسام الأكاديمية:

1- الدراسات الخاصة بمعايير الانتقاء المهني:

◀ **دراسة عقود (2013):** في الجزائر بعنوان **"معايير انتقاء رئيس مصلحة الموارد البشرية تحليل وظيفة دراسة ميدانية بمؤسسات مدينة أم البواقي"**. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رئيس مصلحة الموارد البشرية وذلك من خلال محاولة تحديد البيانات الأساسية لوظيفة رئيس مصلحة الموارد البشرية، وتحديد الهدف العام من هذه الوظيفة، بالإضافة إلى تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة وكذلك الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بها، وأخيراً محاولة تحديد المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في شاغل وظيفة رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ولتحقيق ذلك اعتمدت صاحبة الدراسة على المنهج الوصفي وعلى المقابلة المفتوحة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة قدرت بـ 19 مسؤولاً عن مصلحة الموارد البشرية بمؤسسات مدينة أم البواقي. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة تم فيها تحديد مجموعة من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في انتقاء رئيس مصلحة الموارد البشرية من متطلبات علمية (كدراسة القانون وإتقان اللغة الفرنسية)، وكذلك متطلبات عقلية معرفية (كالقدرة على التخطيط، والقدرة على التحليل)، ومتطلبات إنسانية واجتماعية ونفسية (كحسن المعاملة، والقدرة على التواصل، والهدوء). ومن النتائج الجزئية التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر: تعدد المسميات الوظيفية الخاصة بوظيفة رئيس مصلحة الموارد البشرية (كرئيس مصلحة المستخدمين، ورئيس مصلحة الإدارة والوسائل)، وتحديد الهدف العام من الوظيفة المتمثل في تسيير المسار المهني للموظفين، وتحديد مجموعة من الواجبات الخاصة بوظيفة رئيس مصلحة الموارد البشرية (كتنظيم العاملين، والإجابة على تساؤلات الموظفين حول حياتهم اليومية).

◀ **دراسة خريبيش (2018):** في الجزائر بعنوان "المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة-". هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى مساهمة المعايير المعتمدة في الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية كهدف رئيسي، وقد تضمن هذا الهدف 5 أهداف فرعية تمثلت في محاولة الكشف عن مدى مساهمة الإجراءات المطبقة في اختيار المترشحين في الحصول على موارد بشرية مؤهلة، ومدى مساهمة الاختيار الموضوعي للأفراد في زيادة تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك معرفة مدى مساهمة المؤهلات الشخصية في زيادة معدل الاستقرار الوظيفي. وأخيرًا محاولة الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على زيادة مستوى الأداء الوظيفي من خلال سياستها المتبعة في اختيار الأفراد. وتحقيقًا لهذا المسعى اعتمد صاحب الدراسة على جملة من الإجراءات المنهجية تمثلت في اعتماد المنهج الوصفي باختيار عينة عشوائية طبقية شملت 295 مبحوثًا بنسبة 23% من مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على تقنية الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الميدانية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تساهم الإجراءات الحديثة المعتمدة في الاختيار المهني (كالاختبارات، توصيف الوظائف، المقابلات، الفترة التجريبية) في إمكانية الحصول على موارد بشرية مؤهلة.
 - تساهم المعايير الموضوعية في اختيار الأفراد (كالشهادة العلمية، الخبرة، الكفاءة، التحكم في اللغات الأجنبية ... إلخ) في زيادة تحسين الخدمات المقدمة من حيث تحسين نوعية الخدمة وتقديمها للعملاء في أحسن صورة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.
 - يرتبط زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بمدى قدرة المؤسسة على اختيار الأفراد وفقا للمؤهلات الشخصية (كالرغبة في العمل، القدرة على العمل ضمن فريق، المرونة الالتزام بأخلاقيات العمل ... إلخ).
 - تؤثر الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار الأفراد (كالمحسوبية، الجهوية، التمييز بين الجنسين ... إلخ) على درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - يرتبط زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا لثقافة المؤسسة.
- وبناءً هذه النتائج الجزئية تم التوصل إلى نتيجة عامة تفيد بأن تحقيق الفعالية التنظيمية يرتبط بمدى موضوعية المعايير التي تعتمدها المؤسسة في اختيار الأفراد. وقد أوصت الدراسة القائمين على عملية الاختيار إلى اعتماد أسس موضوعية في عملية الاختيار.

◀ **دراسة بن غذفة والقص (2018):** دراسة جزائرية بعنوان "معايير الانتقاء المهني للأستاذ الجامعي (دراسة مقارنة بين جامعة جزائرية وأجنبية)". هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الانتقاء المعتمدة في توظيف الأستاذ الجامعي في الجامعات الجزائرية ومقارنتها ببعض النماذج العربية والأجنبية. اعتمد صاحب الدراسة على المنهج المقارن، وقد شملت العينة التي اعتمدها في دراسته على بعض الجامعات الجزائرية إضافة إلى 9 جهات جامعية أجنبية هي جامعة الكويت، الجامعات الأردنية، جامعة تبوك، جامعة البيت، جامعة الملك عبد العزيز، الجامعة الخاصة فلاديلفيا الأردن، جامعة إفريقيا العالمية.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق كبيرة بين الجامعات الجزائرية والأجنبية في معايير الانتقاء المهني للأستاذ الجامعي، إذ تتفق أغلب الجامعات على معيار حاجات المؤسسة والقسم ومعيار الشهادة والانتاج العلمي للمرشح، وكذا ملامح شخصيته أثناء إجراء المقابلة، إنما الفروق تتمثل في طريقة وجدية تطبيقها. وتتمثل نتائج الدراسة المتوصل إليها بناءً على نقاط التشابه ما بين الجامعات فيما يلي:

- تقدير الشهادة المتحصل عليها.
- ملاءمة شعبة الاختصاص.
- الأشغال والدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس تخصصه.
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح، وتاريخ الحصول على الشهادة.
- السيرة المحمودة.
- الاهتمام بالجانب الصحي.

2- الدراسات الخاصة برؤساء الأقسام الأكاديمية:

◀ **دراسة مطر (1987):** بعنوان "رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي" التي بينت أهمية دور رئيس القسم العلمي وطبيعة عمله التي تتمثل في كونه مزيجاً من العمل العلمي والإداري، فأكدت الدراسة أهمية الأقسام العلمية ووظائفها المتمثلة في التدريس واختيار طلاب الدراسات العليا وتنميتهم، كما أكدت أهمية البحث العلمي ودوره في خدمة المجتمع، واستعرضت الشروط اللازم توافرها في رئيس القسم الأكاديمي. وخلصت إلى أن رئاسة القسم تتطلب عددًا كبيراً من المهارات وتدريباً كافياً، كما تحتاج إلى وجود مساعد إداري طوال الوقت، كما توصلت إلى وجود الكثير من المهام التي يمارسها رؤساء الأقسام بالجامعات والتي ينبغي عليهم القيام بها؛ يتمثل أهمها في الإشراف على القسم، وتوزيع الموارد، والتواصل مع كل من أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا والمجتمع المحلي، وإجراء البحوث، وحفظ السجلات. (الحجيلي، 2010، ص ص 67-68).

◀ **دراسة جمليش وآخرون (Gemlech et al, 1992):**

حيث طلب الباحثون من 800 من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية أن يرتبوا (26) مسؤولية من مسؤوليات رئيس القسم على مقياس من "قليل الأهمية" إلى "كبير الأهمية" ويذكروا المسؤوليات التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب عليها. وكشفت الدراسة عن أن أهم مسؤوليات رئيس القسم هي اختيار عضو هيئة التدريس، وتمثيل القسم، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على البحث والنشر، وتقليل الصراعات، وإدارة موارد القسم وغيرها. وبينت الدراسة أيضاً أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في حاجة إلى تنمية مجالات تقليل الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس، التنمية المهنية للأعضاء، اختيار أعضاء هيئة التدريس، الحصول على الدعم الخارجي وإدارته، وإعداد الميزانية ... وغيرها. (الداهشان، 1992، ص 3).

◀ **دراسة ضحاوي وقطامي (1997):** في سلطنة عمان: بعنوان "مهام رؤساء

الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس" التي كان من بين أهدافها تحديد مهام رؤساء الأقسام بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية جميعهم وبلغ عددهم 75 عضو هيئة تدريس، موزعين على 7 أقسام في الكلية. وقد تم تطوير استبانة شملت على خمسين بنداً، منها ثلاثون عن المهام الإدارية والقيادية، والباقي عن المهام الأكاديمية.

وأظهرت النتائج أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانبهم هي التي حازت على 85% فأكثر من استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي شملت العدالة، والموضوعية، والإمام بالأنظمة والتعليمات، والقُدوة الحسنة، والتنسيق بروح الفريق، والتغلب على الصراعات في القسم، وعقد الاجتماعات الدورية.

(الحجيلي، 2010، ص 68).

◀ **دراسة نوربرت مارتن (N. Marten, 2001):** بعنوان "تحديد الدور الواقعي والمتوقع من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في الألباما (Alabama)". وقد طلب الباحث من كل عميد من أفراد العينة أن يحدد المستوى الفعلي لأداء رؤساء الأقسام في كليته والمستوى المأمول لهذا الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أقل مهمات رؤساء الأقسام أداءً هي: دوره كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، ودوره في مجال العلاقات الإنسانية في القسم. ودوره كمدافع ومحفز لأعضاء القسم على النحو الإيجابي. أما أكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات فكانت: أنه ينصت باهتمام، وأمين، وجدير بالثقة، وإبداعي، ولديه أفكار جديدة. (الطراونة، 2012، ص 110).

◀ **دراسة سعادة (2003):** في فلسطين: بعنوان "تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية". والتي توصلت إلى نتيجة مفادها: أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تندرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي. وقدم الباحث فيها مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة تتمثل في: ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلقية الجامعية قولاً وعملاً، والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، واعتماد مبدأ الشورى في العمل مع زملائه، والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية، وضرورة توفير الأجهزة والأدوات والموارد التعليمية المتنوعة بما يرفع من أداء المنتسبين للقسم، والتحلي بالعديد من الصفات الشخصية المهمة، وضرورة المشاركة في اللجان المتنوعة داخل القسم والكلية والجامعة والمجتمع المحلي، ولجان المؤتمرات والندوات والاجتماعات، وضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارات التخطيط والتنظيم للبرامج الأكاديمية، وتشكيل لجان عديدة، ووضع جداول العبء التدريسي لزملائه والعبء التدريسي للطلبة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا، ووضع خطة لميزانية القسم. (الحجيلي، 2010، ص 70).

◀ **دراسة الحجيلي (2010):** عنوان هذه الدراسة هو "آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية". هدفت الدراسة إلى تعرف آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم، وتحديد مدى وجود اختلافات في تلك الآراء يمكن أن تعود إلى تأثير متغيري سنوات الخبرة في رئاسة القسم ونوع التخصص والكلية. وقد صمم الباحث استبيان تضمن 96 مهمة موزعة على ثمانية مجالات أساسية. وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 31 رئيس قسم يشكلون ما نسبته 82% من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ أن 87 مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغ عددها 96 مهمة (91%) أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها "هامّة" في تحقيق أهداف أقسامهم، منها 13 مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و12 مهمة تتعلق بالتنظيم، و12 مهمة تتعلق بالتخطيط، و12 مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و11 مهمة تتعلق بالمتابعة والتقويم، و10 مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس، ومثلها 10 مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، و7 مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني، في حين أن 9 مهمات فقط من المهمات الإدارية الفرعية (9%) لم يدرك رؤساء الأقسام أنها هامة في تحقيق أهداف أقسامهم.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير نوع الكلية، ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية، وذلك فقط في مجالي مهمات التدريب والنمو المهني، ومهمات الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير سنوات الخبرة، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات المهمات الرئيسية على حدة، وعلى مستوى المجموع الكلي للمهام.

خلاصة الفصل:

عالجنا في هذا الفصل الموسوم بـ"الإطار المفاهيمي للدراسة" أهم مرتكزات هذه الدراسة التي تشكل في مجملها البناء التصوري للدراسة وخطة سيرها. حيث قمنا في هذا الفصل ببناء إشكالية الدراسة انطلاقاً من الحديث عن الجامعة بصفة عامة ثم بدأنا نخصص إلى أن وصلنا إلى وظيفة رئيس قسم أكاديمي، فتحدثنا قليلاً عن هذه الوظيفة ثم ربطناها بعملية الانتقاء المهني وتحديدًا بالمعايير الموضوعية في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، ثم قلنا أنه ولتحقيق الموضوعية في عملية انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية لابد من الاستناد إلى وصف وظيفي دقيق يتم إعداده وفق عملية تحليل العمل، وبذلك ربطنا الموضوع الخاص بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بموضوع معايير الانتقاء المهني وبموضوع تحليل العمل، لنطرح في الأخير سؤالاً عاماً يجمع ما بين هذه المواضيع الثلاث (وظيفة رئيس قسم أكاديمي، معايير الانتقاء المهني، وتحليل العمل)، لتنبثق عن هذا السؤال العام ستة (6) أسئلة فرعية طُرحت حول البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي، والمهام والمسؤوليات والعلاقات المهنية التي تتضمنها هذه الوظيفة، إضافة إلى الظروف الفيزيائية المحيطة بها، وكذا الشروط الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة.

بعد ذلك قمنا بتحديد أهداف الدراسة المتمثلة في الهدف العام الذي ينص على "محاولة تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة" والأهداف الفرعية المتمثلة في محاولة تحديد البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة المعنية بالدراسة، وكذلك محاولة تحديد المهام والمسؤوليات والعلاقات المهنية التي تتضمنها الوظيفة إضافة إلى الظروف المادية المحيطة بها، وكذا محاولة تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

بعد ذلك قمنا بتحديد أهمية الدراسة من خلال ذكر الأهمية العلمية المتمثلة في تحقيق التجديد وتجسيد التنوع في ميدان الدراسات العلمية من خلال إضفاء نمط دراسي جديد متمثل في تحليل منصب عمل، وكذلك إمكانية اتخاذ هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في مجال تحليل العمل، والأهمية العملية المتمثلة في إمكانية مساعدة الطامحين في الترقى لشغل هذا المنصب على الوقوف حول أهم النقاط التي من شأنها أن تساعدهم على تحقيق هذا المسعى، وكذلك إمكانية مساعدة عمداء الكليات على انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية الأنسب لشغل هذه الوظيفة، وإمكانية مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية على فهم وظيفتهم جيداً، وإمكانية مساعدة مصممي مناصب العمل على إعادة هيكلة أو تطوير هذه الوظيفة.

بعد ذلك قمنا بذكر أسباب اختيار الموضوع المتمثلة في كون أن موضوع الانتقاء المهني يحظى بأهمية بالغة عندنا وأن القسم الأكاديمي هو أقرب خلية إدارية لنا نحن كطلبة وأنا حاولنا التدرب جيداً على منهجية تحليل العمل وأن جامعة سكيكدة هي المؤسسة الجامعية التي ننتمي إليها.

وبعد أسباب اختيار الموضوع قمنا بضبط مفاهيم الدراسة إجرائياً والمتمثلة في معايير الانتقاء التي قلنا عنها بأنها الشروط والمواصفات التي على أساسها يتم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وقلنا بأن هذه المعايير تتمثل في: المعايير الأكاديمية والنظرية، والمعايير المتعلقة بالخبرة السابقة، والمعايير العقلية المعرفية، والمعايير الاجتماعية، والمعايير الفنية، والمعايير الإنسانية، والمعايير المتعلقة بالسمات الشخصية، ومعايير أخرى.

ومفهوم وظيفة رئيس قسم أكاديمي الذي عرفناه على أساس أنه ذلك المنصب الإداري الذي يتموقع في التدرج الهرمي للمستويات الإدارية بالجامعة تحت منصب عميد الكلية، وتقع تحت مجموعة من الاختصاصات الأكاديمية التي تشترك في نفس الشعبة أو الميدان العلمي، ويضم مجموعة من المهام والمسؤوليات الإدارية والعلمية والبيداغوجية، وقلنا أنه يوجد بجامعة سكيكدة 25 قسمًا أكاديميًا، أي أنه توجد هنالك 25 وظيفة رئيس قسم أكاديمي بهذه الجامعة. إضافة إلى مفهوم رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين قلنا عنهم أنهم الأشخاص المعينون رسميًا من قبل رئاسة الجامعة باقتراح من عمداء الكليات ليكونوا مسؤولين عن إدارة الشؤون الإدارية والعلمية والبيداغوجية للأقسام الأكاديمية التي عينوا على رأسها، إلى جانب كونهم أعضاء في هيئة تدريسية حيث يقومون بالتدريس في كلية من كليات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وقد قلنا أنه يوجد 25 رئيس قسم أكاديمي بجامعة سكيكدة.

كما نجد مفهوم تحليل العمل الذي عرفناه إجرائيًا على أنه دراسة وصفية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، تقوم على جمع البيانات عن الوظيفة الأنفة الذكر من خلال أداة المقابلة المفتوحة إضافة إلى الملاحظة العشوائية البسيطة وكذلك الاطلاع على السجلات والوثائق الموجودة في مكاتب رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة المعنية، وهذا بغرض تحديد البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة سكيكدة، وتحديد مهامها، ومسؤولياتها، وعلاقتها المهنية، والظروف المادية المحيطة بها. وتحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

وآخر مفهوم ضبطناه إجرائيًا هو "مخرجات تحليل العمل" الذي قلنا عنه أنه يشمل البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم، والمهام والمسؤوليات والعلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي، إضافة إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة، وكذا الشروط الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة.

وفي الأخير قمنا بعرض 9 دراسات سابقة تضمنت سبعة (7) دراسات عربية، ودراستين أجنبيتين. وتمثلت الدراسات العربية في كل من دراسة **مطر (1987)**، ودراسة **صحاوي وقطامي (1997)**، ودراسة **سعادة (2003)**، ودراسة **الحجيلي (2010)**، ودراسة **عقود (2013)**، ودراسة **خريش (2018)**، ودراسة **بن غنفة والقص (2018)**. أما الدراسات الأجنبية فتمثلت في دراسة **جمليش وآخرون (Gemlech et al, 1992)**، ودراسة **نوربرت مارتين (N. Marten, 2001)**. وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسات إلى دراسات خاصة بمعايير الانتقاء المهني ودراسات خاصة برؤساء الأقسام الأكاديمية.

ومن خلال التعرض إلى مختلف مرتكزات هذا الفصل سيتكون لدينا تصور عام حول الدراسة والمسار الذي سنتبعه للوصول إلى النتائج النهائية. وعليه فإن نهاية هذا الفصل هي التي ستفتح الباب للدخول للسلسلة إلى بقية الفصول الموالية وأول هذه الفصول الموالية هو الفصل المتعلق بوظيفة رئيس قسم أكاديمي.

الفصل الثاني: وظيفة رئيس قسم أكاديمي:

تمهيد

- 1- مفهوم رئيس القسم الأكاديمي
- 2- أهمية الأقسام الأكاديمية
- 3- مهام رئيس القسم الأكاديمي
- 4- صلاحيات رئيس القسم الأكاديمي
- 5- معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

كما قلنا سابقاً نحن نسعى في دراستنا هذه إلى محاولة تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال محاولة تحديد البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة الآنفة الذكر، وتحديد مهامها، ومسؤولياتها، وعلاقتها المهنية، والظروف المادية المحيطة بها، وتحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. وبالتالي فنحن هنا قد حددنا الوظيفة المراد تحليلها (رئيس قسم أكاديمي) وحددنا كذلك أبعاد التحليل التي سنركز عليها.

الآن وبعد تحديد الوظيفة وأبعاد التحليل ينبغي علينا أن نتعرف على هذه الوظيفة، وهذا من خلال محاولة معرفة مفهوم هذه الوظيفة انطلاقاً من محاولة التطرق إلى مختلف التعريفات التي قُدمت حولها (أي حول وظيفة رئيس قسم أكاديمي)، إضافة إلى محاولة معرفة أهمية الأقسام الأكاديمية بالجامعة من حيث موقعها والوظائف التي تؤديها أو القرارات التي تتخذها وغير ذلك، وكذلك محاولة معرفة مختلف مهام رئيس القسم الأكاديمي بما فيها المهام الأكاديمية والإدارية والقيادية، زيادة على ذلك سنعمل على محاولة التعرف على صلاحيات رئيس القسم المختلفة التي تحدد ما له وما عليه. وفي الأخير سنحاول تحديد معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية التي تمس جوانب إنسانية وأكاديمية والجوانب المتعلقة بالسمات الشخصية والقدرات الخاصة وغير ذلك.

1- مفهوم رئيس القسم الأكاديمي:

◀ هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس التابعين للقسم والتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. (الثبتي، 2014، ص 10).

◀ وقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في مادته 56 ما نصه:

- رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.
- يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر عند الاقتضاء.
- يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار الوزير المكلف بالتعليم العالي بناءً على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.
- يعين رؤساء الأقسام المساعدون ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناءً على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة. (الجريدة الرسمية، ع 51، 2003، ص 12).

◀ وعليه يمكننا أن نعرف رئيس القسم حسب ما جاءت به المادة رقم 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 على أنه: "المسؤول الأول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، ويعين رئيس القسم لمدة 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناءً على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة".

◀ وجاء في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في المواد 34-35-36 على التوالي أن الأقسام العلمية تنشأ بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويشتمل القسم العلمي على شعبة أو مادة أو تخصص في المادة، كما يضم مخابر عند الاقتضاء ويكلف القسم العلمي بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها كما يزود القسم بـ لجنة علمية ويسيره رئيس القسم (الجريدة الرسمية، ع 51، 2003، ص 9).

◀ رئيس القسم الأكاديمي: هو الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الجامعة ليكون المسؤول الأول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات الجامعة التي يتبع لها قسمه.

(الحجيلي، 2010، ص 67)

◀ هو كل شخص يحمل درجة الدكتوراه ويرتبة أستاذ محاضر أ أو أستاذ محاضر ب أو حتى أستاذ مساعد، ويعين رئيس القسم بقرار من رئاسة الجامعة بناءً على اقتراح من عميد الكلية.

(الطراونة، 2012، ص 105).

◀ هو ذلك الشخص الذي يشرف على الشؤون العلمية والإدارية بالقسم الذي يرأسه، وهذا في حدود السياسة التي ترسمها الكلية. ويؤدي رئيس القسم الأكاديمي وظيفته وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها. (جامعة المنوفية، ص 12).

◀ هو عضو هيئة تدريس يتم تعيينه من أقدم ثلاث أساتذة بالقسم بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي وموافقة عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. كما يعرف بأنه أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم ينتخب أو يعين كرئيس قسم للقيام بالمهام التعليمية والأكاديمية والإدارية الخاصة بتسيير شؤون العمل بالقسم. (مجلة كلية التربية، 2017، ص 49).

وانطلاقاً مما سبق يمكننا أن نعرف رئيس القسم الأكاديمي حسب استنتاجنا الشخصي كما يلي:

رئيس القسم الأكاديمي هو شخص مُعين من طرف رئاسة الجامعة باقتراح من عميد الكلية وموافقة الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويتم تعيينه ليرأس قسمًا من الأقسام الأكاديمية في كلية من الكليات التابعة للجامعة، وهذا لينفذ خطط الجامعة ورسالتها من خلال تسيير شؤون القسم إدارياً وعلمياً وبيداغوجياً حسب التعليمات والمراسلات التي يتلقاها وحسب الخطط والأهداف المسطرة من قبل رئاسة الجامعة.

2- أهمية القسم الأكاديمي:

يعد القسم العلمي قاعدة البناء التنظيمي للجامعة، ومهما اختلفت الأقسام العلمية في فروع المعرفة والتخصصات إلا أنها تبقى وحدة إدارية وعلمية تعمل على تنفيذ سياسة الجامعة وخططها على أرض الواقع مباشرة. وتكمن قوة التعليم الجامعي في قوة أقسامه العلمية، إذ أن نجاح الجامعة مرهون بنجاح كلياتها، ونجاح الكليات مرهون بنجاح أقسامها العلمية، لذلك فالأقسام العلمية لها أهمية بالغة في الوسط الجامعي، وتتمثل هذه الأهمية حسب ما ذكرته معمري فيما يلي:

◀ أن مجلس القسم هو النواة الأساسية والمرجعية لجميع الأنشطة العلمية والتعليمية في الجامعة.

◀ أن مجلس القسم ينفذ القرارات التي اقترحها سابقا ووافقت عليها مجالس الكليات والجامعات.

◀ أن مجلس القسم هو المسؤول الأول عن التنسيق في الدراسات العليا والبحوث وكذلك التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في توزيع المقررات، متابعة العملية التعليمية ومتابعة انتظام الطلاب والعاملين.

◀ أن يقوم مجلس القسم أو من يفوضه كرئيس القسم أو لجانه المختلفة بالإشراف على الشؤون الإدارية والشؤون العلمية والشؤون التعليمية ويحرص على إنجاز كل ذلك على أكمل وجه.

(معمري، 2012، ص 39).

ويمكننا أن نضيف على هذه النقاط حسب معرفتنا النابعة من خبرتنا في الجامعة كطالبة أن للأقسام الأكاديمية أهمية كبيرة في المحيط الجامعي للاعتبارات التالية:

◀ أن رؤساء الأقسام ونوابهم ورؤساء المصالح التابعين للقسم هم الأدرى بمشاكل الطلبة والأساتذة مقارنة بالعمداء ونوابهم ورئيس الجامعة ونوابه.

◀ أن القسم هو المقصد الأول للطلبة والأساتذة والمنتسبين للقسم لرفع انشغالاتهم وطلب مساعدة أو حلول للمشاكل التي تعترضهم.

◀ أن القرارات التي يتخذها القسم تطبق مباشرة على الميدان.

◀ أن غياب رؤساء الأقسام أو مساعدتهم عن القسم سيعرقل سير العمل وسيعطل مصالح الطلبة والأساتذة وغيرهم من المنتسبين إلى القسم.

◀ أن وظيفة رئيس القسم تتطلب حضوراً مستمراً في الميدان بخلاف مثلاً وظيفة العميد أو رئيس الجامعة التي من الممكن تأديتها عن بعد (اتصالات، إيميلات ... إلخ).

3- مهام رئيس القسم الأكاديمي:

المهام هي كل ما هو مطلوب من الشخص أن يؤديه، ووظيفة رئيس القسم تتضمن العديد من المهام التي على رئيس القسم أن يؤديها سواء كانت هذه المهام يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية أو نصف سنوية. وقد ذكر الثبتي جملة من المهام المتعددة التي ينبغي على رئيس القسم ممارستها، وتتمثل هذه المهام فيما يلي (الثبتي، 2014، ص ص 12-17):

- تقييم أعضاء هيئة التدريس
- متابعة المقررات
- الإشراف على توفير كل متطلبات القسم التعليمية والبحثية والإدارية
- الإشراف على عملية تسجيل الطلبة
- تقديم تقرير سنوي لعميد الكلية عن نشاط القسم
- تحديد احتياجات القسم من الموارد البشرية والمادية
- الإشراف على مقتنيات القسم وإدارتها بما يحقق الهدف المنشود منها
- إعداد الجداول الدراسية
- تبليغ عميد الكلية عن كل ما يقع من عضو هيئة التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات المطلوبة أو أي مخالفات أخرى
- إعداد تقارير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومنسوبي القسم
- مراقبة سير الامتحانات
- الإشراف على سير العملية التعليمية وتنفيذ خططها وتطوير برامجها الأكاديمية في القسم
- النظر في مشاكل الطلبة ووضع حلول لها
- المصادقة على مختلف الوثائق (كشوف الدرجات ونتائج الاختبارات، وغير ذلك).
- ترأس مجلس القسم وتحديد جدول أعمال ومواعيد انعقاد جلساته
- تعيين رؤساء الشعب والتخصصات

وقد حددها معمري مهام رئيس القسم الأكاديمي في 3 محاور تتمثل في المهام الأكاديمية لرئيس القسم، والمهام الإدارية لرئيس القسم، والمهام القيادية لرئيس القسم، ونستعرضها كما يلي

(معمري، 2012، ص ص 40-42):

◀ المهام الأكاديمية لرئيس القسم:

- 1- مناقشة الخطط الخاصة بالمقررات الدراسية والعمل على تطويرها نحو الأفضل بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- 2- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والتأليف في مجالات التخصص الأكاديمي.
- 3- مراجعة برامج القسم الأكاديمية من وقت إلى آخر في ضوء واقع التطبيق من جهة وفي ضوء التطورات العلمية وحاجات الطلاب ومطالب المجتمع المحلي من جهة ثانية.
- 4- الإشراف على طلاب الدراسات العليا وتوجيههم وإرشادهم.
- 5- تشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس عن طريق عقد حلقات البحث وورش العمل العلمية.

6- اقتراح خطط وبرامج أكاديمية جديدة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.

7- الاهتمام بالمعيدين من الناحيتين التدريسية والبحثية.

8 - ترشيح أفضل العناصر للوظائف الأكاديمية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.

9 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقدم للترقيات الأكاديمية بالقسم.

10- ترشيح أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية المختلفة.

◀ المهام الإدارية لرئيس القسم:

1- عقد اجتماعات دورية لمجلس القسم بغرض مناقشة القضايا الأكاديمية والتعليمية المتنوعة.

2- توفير اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم والإلمام بها.

3- تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء مجلس القسم ولجانته في ضوء الخبرة والتخصص والاهتمام .

4- توزيع التعليمات الواردة من إدارة الجامعة وعمادة الكلية على أعضاء هيئة التدريس.

5- تشكيل لجان القسم المتعددة حسب اختصاصات أعضاء هيئة التدريس واهتماماتهم وخبراتهم.

6- الرد على الخطابات الرسمية التي ترسلها إحدى الجهات الرسمية بالجامعة.

7- إعداد ميزانية دقيقة توضح احتياجات القسم من الموارد المادية والبشرية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس .

8- إعلام أعضاء هيئة مجلس القسم بما يدور في مجلس الكلية من أمور تخصهم أو تفيدهم في تعاملهم مع طلابهم أو مع زملائهم في القسم والكلية.

9- رفع توصيات اجتماعات مجلس القسم إلى عمادة الكلية بشكل دقيق ومنتظم.

10- تمثيل القسم في اللجان المختلفة داخل الكلية والجامعة أو خارجهما.

11- متابعة حسن سير العمل في القسم بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.

◀ المهام القيادية لرئيس القسم:

1- الدفاع عن مصالح القسم في المجالس واللجان المختلفة.

2- حل الصراعات داخل القسم بما يخدم الصالح العام.

3- تدريب قيادات إدارية لتسيير أمور القسم في حالة غيابه.

4- توفير المناخ المريح لأعضاء هيئة التدريس للقيام بواجباتهم المختلفة على أفضل وجه.

5- تعزيز قنوات الاتصال بين رئاسة القسم وأعضائه وعمادة الكلية وإدارة الجامعة.

6- تخطيط اجتماعات مجلس القسم، وعقدها، ورئاستها بقيادة ناجحة.

7- تدعيم مبدأ الشورى بين أعضاء هيئة التدريس في القسم عند صنع القرارات المهمة.

من خلال التعرض إلى مهام رئيس القسم المذكورة أعلاه نلاحظ بأن كل هذه المهام هي مزيج ما بين المهام الإدارية والمهام الأكاديمية والمهام البيداغوجية والمهام القيادية، إذ لا يمكن أن نقول أن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي هي وظيفة إدارية محضة أو أنها وظيفة أكاديمية بحتة، بل إنها وظيفة هجينة ومركبة تجمع بين العديد من الجوانب والمجالات (الإدارة، البيداغوجيا، البحث العلمي، القيادة).

4- صلاحيات رئيس القسم الأكاديمي:

حسب الثبتي تتمثل صلاحيات رئيس القسم الأكاديمي فيما يلي (الثبتي، 2014، ص ص 16-17):

- ◀ تمثيل القسم في مجلس الكلية.
- ◀ التوصية بأن يتم تصحيح أسئلة الاختبار النهائي عن طريق عضو هيئة تدريس.
- ◀ المصادقة على كشوف الدرجات ونتائج الاختبارات.
- ◀ إصدار القرارات الداخلية التي يقتضيها سير العمل بالقسم وفقاً للأنظمة واللوائح.
- ◀ توزيع العبء الدراسي على أعضاء هيئة التدريس بعد إقراره من مجلس القسم.
- ◀ التوصية بصرف الاستحقاقات للعمل خارج الدوام لمنسوبي القسم.
- ◀ التوصية بالتكليف بالعمل خارج الدوام لمنسوبي القسم.
- ◀ التوصية بحضور منسوبي القسم الدورات التدريبية داخل الجامعة وخارجها.
- ◀ التوصية بمشاركة منسوبي القسم في النشاطات التعليمية واللجان داخل وخارج الجامعة.
- ◀ التنسيق مع لجنة الابتعاث والتدريب في متابعة أوضاع المبتعثين والمتدربين.
- ◀ التوصية بإنهاء عقود أعضاء هيئة التدريس.
- ◀ التوصية بالتعاقد مع أعضاء هيئة التدريس.
- ◀ اعتماد بداية ونهاية إجازات منسوبي القسم.
- ◀ اعتماد جدول المناوبات في المستشفيات الجامعية وأيضاً خلال الإجازات الرسمية.
- ◀ ترأس مجلس القسم وتحديد جدول أعماله ومواعيد انعقاد جلساته.
- ◀ تشكيل اللجان وتوزيع المهام داخل القسم.
- ◀ تعيين رؤساء الشعب والتوصية بتعيين مدراء برامج الدراسات العليا التابعة للقسم.
- ◀ اعتماد طلبات الشراء المباشر للقسم وفقاً للأنظمة المتبعة.
- ◀ التوصية بتجديد أو رفع رواتب أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين والعاملين على الوظائف الصحية والإدارية التابعين للقسم.
- ◀ التوصية بتعيين مساعدي الباحثين والطاقم الإداري في القسم.

5- معايير اختيار رئيس القسم الأكاديمي:

على حسب ما يجب يكون على المؤسسة أن تقوم باختيار رئيس القسم الأكاديمي بناءً على معايير موضوعية ومضبوطة من شأنها أن تحقق الموازنة المهنية، ويجب أثناء انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية مراعاة المعايير التالية (جامعة عين شمس، 2014، ص ص 3-4):

- أن يكون أستاذًا دائمًا.
 - المساهمة في البحث العلمي والمشروعات البحثية بالجامعة.
 - المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.
 - لديه القدرة على التخطيط الفعال.
 - لديه القدرة على قيادة الآخرين.
 - لديه القدرة على إدارة الوقت.
 - لديه القدرة على العمل تحت الضغط.
 - لديه القدرة على حل المشكلات.
 - أن يمتاز بالفاعلية في اتخاذ القرارات.
 - النزاهة والشفافية والعدل.
 - الالتزام بقواعد وأداب المهنة.
 - التعاون مع الآخرين.
 - لديه القدرة على التواصل مع الآخرين.
 - لديه ميول نحو العمل ضمن فريق.
 - لم توقع بحقه جزاءات أو إدانات.
- وتذكر معمري الصفات الشخصية التالية (معمري، 2012، ص ص 43-44):

- تحمل المسؤولية والثقة بالنفس والآخرين.
- تقديم القدوة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس في السلوك.
- حسن التعامل.
- الحيوية والنشاط في مجال البحث العلمي.
- الكفاءة في التدريس.
- المرونة وعدم التصلب.
- الإبداع.
- المبادرة.
- تفهم ظروف أعضاء هيئة التدريس.
- سعة الأفق العلمي والأكاديمي.
- الصرامة.
- التواصل.
- العدل.
- احترام الآخرين.
- التعاون.
- تحفيز الآخرين.
- الاتزان الانفعالي وعدم التسرع.
- قدرة عالية على حل المشكلات وإدارة الأزمات وحل الصراعات.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما جاء في هذا الفصل خلصنا إلى أن مفهوم رئيس القسم الأكاديمي يتمثل عمومًا في كونه ذلك الشخص المُعين من طرف رئاسة الجامعة باقتراح من عميد الكلية وموافقة الوزير المكلف بالتعليم العالي، والذي يتم تعيينه ليترأس قسمًا من الأقسام الأكاديمية في كلية من الكليات التابعة للجامعة، وهذا لينفذ خطط الجامعة ورسالتها من خلال تسيير شؤون القسم إداريًا وعلميًا وبيداغوجيًا حسب التعليمات والمراسلات التي يتلقاها وحسب الخطط والأهداف المسطرة من قبل رئاسة الجامعة.

كما خلصنا إلى أن أهمية الأقسام الأكاديمية تتمثل في كون أن مجلس القسم هو النواة الأساسية والمرجعية لجميع الأنشطة العلمية والتعليمية في الجامعة، وأن مجلس القسم ينفذ القرارات التي اقترحها سابقا ووافقت عليها مجالس الكليات والجامعات، وأن مجلس القسم هو المسؤول الأول عن التنسيق في الدراسات العليا والبحوث وكذلك التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في توزيع المقررات ومتابعة العملية التعليمية ومتابعة انتظام الطلاب والعاملين، وأن القسم الأكاديمي يشرف على الشؤون الإدارية والشؤون العلمية والشؤون التعليمية ويحرص على إنجاز كل ذلك على أكمل وجه.

وخلصنا كذلك إلى أن رئيس القسم الأكاديمي يمارس مهامًا أكاديمية (كمناقشة الخطط الخاصة بالمقررات الدراسية، ومراجعة برامج القسم الأكاديمية من وقت إلى آخر، والإشراف على طلاب الدراسات العليا وتوجيههم وإرشادهم ... إلخ). كما يمارس مهامًا إدارية (كعقد اجتماعات دورية لمجلس القسم، ونقل التعليمات الواردة من إدارة الجامعة وعمادة الكلية إلى أعضاء هيئة التدريس، ومتابعة حسن سير العمل في القسم ... إلخ). ويمارس رئيس القسم كذلك مهامًا قيادية تتمثل في الدفاع عن مصالح القسم في المجالس واللجان المختلفة، وحل الصراعات داخل القسم بما يخدم الصالح العام، وتوفير المناخ المريح لأعضاء هيئة التدريس، وتدعيم مبدأ الشورى بين أعضاء هيئة التدريس في القسم ... إلخ.

ومما خلصنا إليه أيضًا أن صلاحيات رئيس القسم الأكاديمي تتمثل في تمثيل القسم في مجلس الكلية، والمصادقة على كشوف الدرجات ونتائج الاختبارات، وتوزيع العبء الدراسي على أعضاء هيئة التدريس، وترأس مجلس القسم وتحديد جدول أعماله ومواعيد انعقاد جلساته، وتشكيل اللجان وتوزيع المهام داخل القسم ... إلخ.

وفي الأخير خلصنا إلى أن معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية تتمثل في الأستاذية الدائمة (أستاذ دائم)، والمساهمة في البحث العلمي والمشروعات البحثية بالجامعة، وامتلاك القدرة على التخطيط الفعال وقيادة الآخرين وإدارة الوقت والعمل تحت الضغط، إضافة إلى تحمل المسؤولية، والثقة بالنفس، وحسن التعامل، والكفاءة في التدريس، والإبداع، والصرامة ... إلخ.

الآن وبعد التعرف على وظيفة رئيس قسم أكاديمي سنحاول التعرف عملية تحليل الوظائف، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: تحليل العمل:

تمهيد

- 1- مفهوم تحليل العمل.
- 2- أهمية وأهداف واستخدامات تحليل العمل.
- 3- مخرجات تحليل العمل.
- 4- خطوات تحليل العمل.
- 5- مصادر جمع البيانات في تحليل العمل.
- 6- عوامل المؤثرة على عملية تحليل العمل

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد قمنا سابقًا بتحديد الوظيفة المراد تحليلها (وظيفة رئيس قسم أكاديمي) إضافة إلى تحديد الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في عملية التحليل (البيانات الأساسية للوظيفة، والمهام والمسؤوليات والعلاقات المهنية التي تتضمنها هذه الوظيفة، والظروف الفيزيائية المحيطة بالوظيفة، والشروط الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة). وقد قمنا بعد ذلك بالتعريف بوظيفة رئيس قسم أكاديمي (مفهوم رئيس القسم، أهمية الأقسام الأكاديمية، مهام وصلاحيات رئيس القسم، ومعايير اختياره).

الآن وبعد كل ما سبق سنحاول التعريف بعملية أو وظيفة "تحليل العمل" من منطلق أنه وقبل أن نطبق عملية تحليل العمل علينا أن نلم بمختلف حيثيات هذه العملية. وحيثيات تحليل العمل التي سنحاول الإلمام بها في هذا الفصل تتمثل في محاولة معرفة مفهوم تحليل العمل انطلاقًا من محاولة التطرق إلى مختلف التعريفات التي قُدمت حوله، إضافة إلى محاولة معرفة أهمية وأهداف واستخدامات تحليل العمل المتعددة والتي تتعلق بشكل كبير بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التكوين، الترقية ... إلخ)، وكذلك محاولة معرفة مخرجات تحليل العمل التي تمس العديد من جوانب أي وظيفة يراد تحليلها (اسم الوظيفة، مهامها، هدفها العام، ظروفها ... إلخ). زيادة على ذلك سنعمل على محاولة تحديد خطوات تحليل العمل من تحديد الهدف من التحليل إلى غاية نهاية العملية، إضافة إلى أننا سنحاول تحديد المصادر المختلفة لجمع البيانات في عملية تحليل العمل منها المباشرة ومنها غير المباشرة. وفي الأخير سنحاول تحديد مختلف العوامل المؤثرة في عملية تحليل العمل والتي من شأنها أن تؤثر سلبيًا أو إيجابًا على عملية التحليل الوظيفي.

1- مفهوم تحليل العمل:

تعددت التعاريف التي تناولت تحليل العمل وهذا بتعدد الباحثين واختلاف رؤاهم وتوجهاتهم العلمية، وسنستعرض بعضاً من هذه التعاريف كما يلي:

◀ دراسة وظيفة ما دراسة دقيقة ومنظمة وتفصيلية تهدف إلى تحديد الأعمال والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بها، والمعدات والأجهزة المستخدمة لإنجاز الأعمال فيها، وتحديد الخصائص البشرية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح.

(صالح، 2004، ص 36).

◀ ويعرف على أنه عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى وتحديد مسمى الوظيفة وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توافرها في من يشغلها. (نوري، 2010، ص 142).

◀ تحديد العمليات والواجبات والمسؤوليات التي يتطلبها أداء العمل. وكذلك تحديد الظروف الصحية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية التي تتصل به. كذلك يتضمن تحليل العمل دراسة المؤهلات السيكولوجية للعامل أي تحديد ما لديه من قدرات واستعدادات وسمات شخصية.

(ربيع، 2010، ص 67).

◀ يعرف ماهر (2007) تحليل العمل على أنه تحديد الأنشطة (activities) المكونة للمهام (talks) المكونة للوظيفة (أو العمل: job)، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة. ويضيف على هذا التعريف قوله: ويجب أن يلاحظ القارئ أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحياناً أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. (ماهر، 2007، ص 113).

◀ ويعرف كفان (2015) تحليل العمل على أنه جمع وتحليل وتصنيف المعلومات عن مكونات الوظيفة وخصائصها ومتطلباتها واحتياجاتها، وتحليل العمل يلعب دوراً حيوياً في تحديد العديد من عوامل النجاح في المنظمة، بما في ذلك اختيار الأفراد وتدريبهم، تصنيف الوظائف، التنمية، والترقية، وتقييم أداء العاملين. وهناك مكونين أساسيين لعملية التحليل الوظيفي: خصائص العمل ومواصفات شاغل الوظيفة، وتتألف خصائص الوظيفة من: المهام والواجبات والمسؤوليات. أما مواصفات شاغل الوظيفة فتتكون من: المعرفة والمهارات والقدرات.

(كفان، 2015، ص ص 11-12).

◀ ويمكن تعريف تحليل العمل بأنه الدراسة الوصفية الدقيقة المنظمة الشاملة لكل مظاهر العمل وشروطه وخصائصه، فهو أولاً دراسة وصفية تهدف إلى إيضاح جميع جوانب العمل أيضاً دقيقاً من الوجهة الكمية باستعمال القياس ومن الوجهة الكيفية باستعمال الوصف الكيفي، وهو كذلك عملية منظمة لا نكتفي فيها بالإرشادات والإيضاحات العامة التي نسمعها من الناس أو التي تصلنا بناءً على خبرة بسيطة جزئية بل نستخدم فيها الطرق العلمية التي تعتمد على التدقيق المنهجي المنظم، ودراسة شاملة تحيط بظروف العمل وشروطه وخصائصه والوظائف والمهام المتنوعة التي يتضمنها ويتألف منها. (عباس، 2018، ص 5).

ومما سبق يمكننا أن نعرف تحليل العمل حسب استنتاجنا الشخصي كما يلي:

تحليل العمل هو دراسة علمية منظمة تستخدم فيها مختلف الطرق والأدوات العلمية لجمع نوعين من المعلومات: معلومات عن العمل من حيث مكوناته، مراحلها، ظروفه، مسؤولياته، آلياته ومواده ... الخ ، ومعلومات حول الفرد الذي سيقوم بهذا العمل، قدراته، كفاءاته، مهاراته واستعداداته ... إلخ.

2- أهمية وأهداف واستخدامات تحليل العمل:

◀ تصميم العمل:

يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية وتحتوي على هوية واضحة. (ماهر، 2006، ص 51).

◀ تصنيف الأعمال:

تفيد نتائج تحليل العمل في تصنيف الأعمال إلى مجموعات بحيث تضم كل مجموعة عمل وظائف متشابهة. (عباس، 2018، ص 11).

◀ تخطيط القوى العاملة:

إذ أن تحليل العمل يقدم معلومات عن طبيعة وظائف المنظمة ومتطلباتها من العاملين من حيث الكمية والنوعية والمواصفات، وهذا بالتالي يساعدها على التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد في المدى القصير والبعيد. (الخليل، 2018، ص 36).

◀ الاستقطاب والاختيار:

يوفر تحليل العمل معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغلها. وهذه المعلومات المتوافرة عن وصف وتوصيف الوظيفة تستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم. (ديسلر، 2012، ص 109).

◀ تعريف الموظف بمهامه:

يساعد تحليل العمل من خلال بطاقة وصف الوظيفة في تعريف الموظف بمهامه في العمل، وفي إعلامه بما تتوقعه المنظمة منه. (ماهر، 2007، ص 115).

◀ تحديد الأجور والمكافآت:

فالأجور والمكافآت تعتمد بشكل أساسي على بعض العوامل مثل: مستوى المهارة، درجة التعليم، مستوى الأمان، وحجم المسؤولية، وكل هذه العوامل سبق تقييمها خلال عملية تحليل الوظيفة. (ديسلر، 2012، ص 109).

◀ تقييم أداء العاملين:

يوفر أساساً موضوعياً لتقييم الأداء، إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية وسلوكية قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة وثيقة بالعمل. (نوري، 2010، ص 144).

◀ الترقية:

لتحقيق الموضوعية في عملية الترقية لابد من مقارنة الخصائص التي يحملها المرشح للترقية مع متطلبات الوظيفة الجديدة التي سيترقى إليها والتي سبق لتحليل العمل أن حددها. (عقيلي، 2005، ص 189).

◀ بناء وتصميم البرامج التدريبية:

إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها. (نوري، 2010، ص 143).

◀ تبسيط العمل:

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الإستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

(ماهر، 2004، ص 52).

◀ إعداد برامج الأمن والسلامة المهنية:

يقدم تحليل العمل معلومات عن الظروف الخاصة بكل وظيفة والأخطار المصاحبة لها، وهذا يساعد المنظمة على إعداد برامج الأمن والسلامة التي تهدف إلى حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها. (الخليل، 2018، ص 36).

◀ التطوير التنظيمي:

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

(ماهر، 2007، ص 116).

3- مخرجات تحليل العمل:

تتمثل مخرجات تحليل العمل في تلك المعلومات التي يتم التوصل إليها بعد دراسة تحليلية منظمة لوظيفة من الوظائف، وتشمل هذه المعلومات: اسم الوظيفة، الغرض الرئيسي من الوظيفة، المهام والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة، محيط الوظيفة، العلاقات أو الاتصالات التي تتضمنها الوظيفة، المرؤوسين، ظروف العمل، المعرفة والخبرة والمهارات والكفاءات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ... إلخ. وتتمثل هذه الأبعاد أو المخرجات حسب ما ذكره كشاوي فيما يلي (كشاوي، 2006، ص ص 54-57):

◀ **اسم الوظيفة:** ينبغي أن يتم وصف الاسم الدقيق للوظيفة باختصار ولكن بدقة، وألا يكون اسماً غامضاً مثل أن يقال مثلاً "مدير" فقط، إلا في حالة ما إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم.

◀ **الغرض الرئيسي من الوظيفة:** عادة ما يكون من المفيد تلخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة في جملة أو جملتين. وينبغي أن يتم من خلال ذلك توضيح الإضافة الفريدة التي تضيفها الوظيفة إلى المؤسسة، كما يتم الإجابة عن السؤال ما الذي كان سوف يحدث لولا وجود هذه الوظيفة؟ أو بطريقة أخرى ما الذي يحدث الآن وما كان ليحدث لولا وجود الوظيفة؟

◀ **المهام أو المسؤوليات:** إذ يتم توضيح المهام الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق الشخص الذي يشغل الوظيفة. ويفضل أن يتم عرضها على شكل نقاط وأن يتم التركيز على المهام الأكثر أهمية أو الأكثر تكراراً.

◀ **بيئة (أو محيط) العمل:** غالباً ما تكون هناك حاجة إلى وصف المحيط الذي يتم من خلاله القيام بالعمل، وعلى الرغم من أنه من الممكن أن يتم تغطية ذلك تحت عدد من العناوين المختلفة، فإن الهدف الرئيسي يتمثل في وصف كيفية سير العمل علاوة على وصف أي اعتبارات بيئية خاصة تؤثر على العمل.

◀ **الاتصالات:** ينبغي أن يتم تدوين خطوط الاتصال الرئيسية بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المؤسسة ومع الأفراد والمؤسسات الخارجية علاوة على أسباب هذه الارتباطات.

◀ **المرؤوسون:** أي الفئة البشرية التي يشملها نطاق إشراف الوظيفة، بتعبير آخر من هم الأشخاص الذين يقعون تحت سلطة شاغل الوظيفة إن كانت هذه الوظيفة إشرافية.

◀ **ظروف العمل:** عندما يكون هناك ظروف عمل خاصة تنطبق على الوظيفة، على سبيل المثال العمل في جو من الضوضاء أو جو ينطوي على نسبة من المخاطرة أو في بيئة عمل غير نظيفة، فإنه ينبغي أن يتم تسجيل ذلك في وصف العمل.

◀ **المعرفة والمهارات والخبرة:** على الرغم من أن المعرفة والمؤهلات والمهارات والخبرة اللازمة للقيام بالعمل جميعها تمثل جزءاً من المواصفات الخاصة بالأفراد الذين يشغلون الوظيفة وليس جزءاً من وصف الوظيفة، فإنه من المفيد أن يتم جمع هذه الأمور في مستند من الممكن أن يستخدم بعد ذلك في أغراض شتى.

4- خطوات تحليل العمل:

◀ الخطوة الأولى (01): تحديد الهدف من تحليل العمل:

هل هو بهدف الاختيار والتعيين، أم للتدريب والترقية، أم لتقييم الأداء ... إلخ. وتحديد الهدف من تحليل العمل يساعد في تحديد طبيعة المعلومات التي يجب جمعها (كمية، وصفية)، وطبيعة الأدوات التي سوف تستخدم في ذلك والتي تتماشى مع طبيعة المعلومات المراد جمعها.

(ميروح، 2021، ص 2).

◀ الخطوة الثانية (02): احصل على معلومات مبدئية:

وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المنظمة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات. وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المنظمة. (ماهر، 2007، ص 119).

◀ الخطوة الثالثة (03): اختر عينة من الوظائف:

وتتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها وأن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت.

(ديسلر، 2012، ص 111).

◀ الخطوة الرابعة (04): اجمع البيانات:

في هذه المرحلة يتم تجميع البيانات عن الوظائف عن طريق العديد من المصادر كالموظفون أنفسهم الذين يشغلون الوظائف، أو رؤساء الأقسام الذين يشرفون مباشرة على الوظائف، حيث يطلب منهم تقديم آرائهم ومعلوماتهم عن الوظائف التي سيتم تحليلها. (برقاوي، 2015، ص 9).

◀ الخطوة الخامسة (05): حلل العمل:

بعد جمع البيانات تبدأ عمليات وأنشطة تحليل تلك البيانات أو المعلومات، وهناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل هذه المعلومات، منها ما هو وصفي، ومنها ما هو إحصائي. ويقوم المحلل هنا أيضاً بالتأكد والثقة في المعلومات التي تم تجميعها وخاصة عندما يتم تجميع المعلومات من عدة مصادر، فالأمر يحتاج إلى مراجعتها لتحديد مدى اتفاق تلك المصادر. (جامعة العربي بن مهدي، 2020، ص 47).

◀ الخطوة السادسة (06): إعداد كشوف التوصيف:

بعد أن تتم عملية تحليل البيانات المتعلقة بالوظيفة يتم تفرغ بيانات التوصيف إما في بطاقة أو كشف واحد، أو في كشافين مستقلين يتضمن أحدهما وصفاً للوظيفة، ويتضمن الآخر مواصفات شاغل الوظيفة. وتشتمل كشوف التوصيف على بيانات عامة عن الوظيفة، ومسؤوليات الوظيفة، الظروف المحيطة بالوظيفة، نوع الجهد المبذول، وشروط شاغل الوظيفة.

(المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2008، ص 22).

5- مصادر جمع المعلومات في تحليل العمل:

◀ الدراسات السابقة:

قد يجد القائم بعملية تحليل العمل دراسات تحليلية سابقة عن الوظيفة المراد تحليلها، أو قد يجد عدة منشورات ملصقات وكتيبات ألقت الضوء على طبيعة هذه الوظيفة وظروف أدائها وأخطارها ومتطلبات أدائها ... إلخ. وعلى القائم بالتحليل أن يبحث عن مثل هذه المصادر ويجمعها ويقوم بدراستها لاستخلاص البيانات التي تفيده في تحليله للوظيفة المعنية.

(فرج، 1988، ص 71).

◀ المقابلة:

حيث يقوم القائم بتحليل العمل بمقابلة الموظف الذي يشغل المنصب المراد تحليله. ويتم في المقابلة طرح أسئلة عن طبيعة الوظيفة وظروفها وواجباتها ومتطلباتها ومخاطرها وعلاقتها بالوظائف الأخرى. وعلى القائم بتحليل العمل أن يسجل ما دار أثناء المقابلة، ولا ينبغي أن يعتمد على ذاكرته. (المشعان، 1994، ص ص 52-53).

◀ الاستبيانات:

يتم وفق هذا الأسلوب توزيع استبيانات على الموظفين، ويطلب منهم تعبئتها. وتتضمن الاستبيانات أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل، ويمكن أن تتضمن الاستبيانات جانبًا خاصًا لرأي المشرفين للمهام التي لم تتحدد من قبل الموظفين، وذلك لضمان دقة أكبر في المعلومات التي سيتم الحصول عليها. (نوري، 2010، ص 146).

◀ الملاحظة:

يعتمد هذا الأسلوب في تحليل الوظائف في الأساس على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيف يقوم بتأدية المهام المنوطة به والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها. ويستخدم هذا الأسلوب بشكل كبير في تحليل الوظائف التي تتطلب جهدًا بدنيًا كبيرًا، حيث يتم رصد الأداء الحركي والسلوكي لشاغل الوظيفة والأدوات والأجهزة التي يستخدمها في ذلك.

(الخليفة، 2020، ص 94).

◀ السجلات والوثائق:

وذلك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من السجلات والوثائق الخاصة بالوظيفة المراد تحليلها، ويتم الاعتماد على تلك السجلات والوثائق لتحديد مختلف الجوانب التي تتضمنها الوظيفة محل التحليل (المهام، الصلاحيات، الإجراءات التي يجب احترامها). (فلاحي، ص 12).

◀ الإنجاز الفعلي للعمل:

بعض الأعمال خاصة تلك الأعمال التي لا تتطلب خبرة طويلة أو مهارة فائقة أو تأهيلًا كبيرًا، ولا تعرض القائم بها للخطر يستطيع القائم بتحليل العمل أن يمارسها بالفعل قبل قيامه بالتحليل. فالإنجاز الفعلي للعمل يجعل القائم بتحليله يستشعر جيدًا بمدى الجهد المبذول في العمل، والظروف المحيطة به، ومخاطره، والاستعدادات العقلية والنفسية اللازمة لأدائه.

(فرج، 1988، ص 77).

◀ المؤتمرات التقنية:

يتم جمع المعلومات من قبل المتخصصين، وذلك بعقد ندوات ومؤتمرات يشارك فيها المشرفون المباشرون في المنظمة، إضافة إلى مهندسي ومصممي الوظائف ممن يمتلكون خبرة واسعة عن وظائف المنظمة. (الخليفة، 2020، ص 94).

◀ قوائم المراجعة:

قائمة المراجعة هي عبارة عن قائمة تحتوي على مجموعة من البنود التي قد يتم تطبيقها على وظيفة معينة، ويكون مطلوبًا من الشخص الذي يشغل الوظيفة أن يقوم بتحديد فقط تلك البنود التي تنطبق على الوظيفة المعنية. وتعتبر قوائم المراجعة مفيدة بشكل خاص عندما يكون هناك عدد كبير من الوظائف الروتينية، لكن لا بد من إعدادها بعناية (كساوي، 2006، ص 50).

◀ سجل الأداء:

تعتمد بعض المنظمات أسلوب وضع سجل لدى كل فرد من الأفراد العاملين ليتم تدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها، ويسمى "سجل الأداء" أو "سجل الملاحظات اليومية". ويتم تدوين الأنشطة وفق فقراتها الزمنية التي تستغرقها، حيث يتم تسجيل وقت البدء ووقت الانتهاء لكل نشاط. وهذه السجلات تعد أساسًا لأغراض تنظيمية مختلفة إلا أنه يمكن استخدامها من قبل محلل الوظيفة لكي يأخذ ما يحتاجه من معلومات عن الوظائف التي يقوم بتحليلها.

(عقود، 2013، ص 46).

وانطلاقًا مما سبق نقول أنه وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة لجمع المعلومات عن الوظيفة يجب أن تتوفر فيها الشروط اللازمة كالصدق والثبات والشمولية (أن تساعد على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال والمهام الرئيسية والفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف).

هذا وكما كان في إمكان القائم بتحليل العمل الاستعانة بأكثر من مصدر لجمع البيانات عن الوظيفة التي يقوم بتحليلها كان ذلك أفضل، حيث نجد لكل مصدر ميزة تكمل غيره من المصادر.

6- العوامل المؤثرة على عملية تحليل العمل:

تتوقف إجراءات تحليل العمل على عدة عوامل أهمها:

◀ شرح غرض التحليل لشاغل الوظيفة:

فقبل أي تحليل للوظيفة لا بد من شرح غرض وسبب التحليل لشاغل الوظيفة، وبدون هذا الشرح والتفسير من الممكن أن يشعر الفرد بالقلق نتيجة الفحص الدقيق لوظيفته، فقد يعتقد بأن هناك خطأ ما، أو أن الإدارة تبحث في طريقة تزيد بها مسؤوليات الوظيفة. (الخليفة، 2020، ص 105).

ويذكر شاويش العوامل التالية (شاويش، 2005، ص ص 64، 67):

◀ اختيار الطريقة المثلى لتحليل الوظائف:

إذ أن الوظائف تختلف في طبيعتها ومضمونها وبالتالي تختلف معها طرق التحليل، ولا بد من اعتماد الطريقة الأنسب لكل وظيفة حتى تكون هنالك فاعلية في عملية التحليل.

◀ الشمولية:

إن اعتماد منهجية تحليل تقوم على محاولة تغطية أكبر قدر من الجوانب التي تخص الوظيفة محل التحليل من شأنه أن يحقق النتائج المطلوبة، وهذا بخلاف لو تم تضيق نطاق التحليل.

◀ إعادة الفحص:

إن عملية تحليل الوظائف يجب أن يعاد فحصها وأن تراجع باستمرار، وذلك لأن الوظائف الموجودة في المؤسسة في حالة تغير وتطور.

◀ الجمع بين أداتين أو أكثر في جمع البيانات:

هذه الطريقة التي يتم فيها الاعتماد على أكثر أداة في جمع المعلومات الخاصة بالوظيفة المراد تحليلها من شأنها تحقق دقة أكبر وموضوعية أكثر بالمقارنة مع طريقة الاعتماد على أداة واحدة في التحليل.

وتذكر عقود العوامل التالية (عقود، 2013، ص 48):

◀ تحديد السبب من القيام بالتحليل الوظيفي:

فبتحديد السبب من إجراء تحليل الوظيفة وطريقة استخدام هذه النتائج تحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة.

◀ درجة مهارة خبير التحليل:

فمن الطبيعي أن يتوقف برنامج التحليل على درجة نجاح الخبير في أداء مهمته، لذلك يجب اختياره بدقة وأن تحدد المنظمة ما إن كانت ستختاره من بين موظفي المنظمة أو تعهد بالمهمة كلها إلى أحد الخبراء.

◀ عدد الأفراد الذين يقومون بالتحليل نفسه:

والواقع أنه لا يوجد مقياس قاطع يمكن الاعتماد عليه لتحديد عدد المحللين اللازمين للعملية، ولكن يتوقف العدد المطلوب على عدة اعتبارات أهمها:

- عدد المقابلات الشخصية المطلوب عملها.
- الوقت المحدد لإنهائها.
- طبيعة وعدد الوظائف المطلوب دراستها.

◀ نوع الأفراد الذين يسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة:

يفضل البعض الاتجاه إلى العمال مباشرة اعتقادًا منهم بإمكان الحصول على معلومات أكثر في هذا الشأن في حين يفضل البعض الآخر الاتصال بالمشرفين على أساس درايتهم باختصاص كل وظيفة في الأقسام التي يشرفون عليها.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما جاء في هذا الفصل خلصنا إلى أن مفهوم تحليل العمل يتمثل عموماً في كونه يعبر عن تلك العملية الفنية التي تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى وتحديد مسمى الوظيفة وظروف العمل والمهارات والقدرات الواجب توافرها في من يشغلها.

كما خلصنا إلى أن أهمية وأهداف واستخدامات تحليل العمل تتمثل في تصميم العمل، وتصنيف الأعمال، وتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب والاختيار، وتعريف الموظف بمهامه، وتحديد الأجور والمكافآت، وتقييم أداء العاملين، الترقية ... إلخ.

وخلصنا كذلك إلى أن مخرجات تحليل العمل تتمثل في اسم الوظيفة، والغرض الرئيسي من الوظيفة، والمهام أو المسؤوليات المتعلقة بالوظيفة، وبيئة (أو محيط) العمل، والمرؤوسون التابعين للوظيفة، وظروف العمل المحيطة بالوظيفة، والمهارات المطلوبة في شاغل الوظيفة.

ومما خلصنا إليه أيضاً أن خطوات تحليل العمل تتمثل أولاً في تحديد الهدف من تحليل العمل، ثم الحصول على معلومات مبدئية، وبعد ذلك يتم اختيار عينة من الوظائف، لتأتي بعدها عملية جمع البيانات، ولتتبعها بعد ذلك عملية تحليل العمل. ليتم في الأخير إعداد كشوف التوصيف.

وقد خلصنا أيضاً إلى أن مصادر جمع البيانات في تحليل العمل تتمثل في الدراسات السابقة، والمقابلة، والاستبيان، والملاحظة، والسجلات والوثائق، والإنجاز الفعلي للعمل، والمؤتمرات التقنية، وقوائم المراجعة، وسجل الأداء.

وفي الأخير خلصنا إلى أن العوامل المؤثرة في عملية تحليل العمل تتمثل في شرح غرض التحليل لشاغل الوظيفة، واختيار الطريقة المثلى لتحليل الوظائف، وشمولية التحليل، وإعادة الفحص، والجمع بين أداتين أو أكثر في جمع البيانات، وتحديد السبب من القيام بالتحليل الوظيفي، ودرجة مهارة خبير التحليل، وعدد الأفراد الذين يقومون بالتحليل، ونوع الأفراد الذين يسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة.

الآن وبعد التعرف على عملية تحليل العمل سنحاول التعرف على أحد استخداماته كما ورد ذلك سابقاً في الفصل، ويتمثل هذا الاستخدام في عملية الاختيار أو الانتقاء المهني، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع: الانتقاء المهني:

تمهيد

- 1- مفهوم الانتقاء المهني.
- 2- أهمية وأهداف الانتقاء المهني.
- 3- طرق الانتقاء المهني.
- 4- خطوات الانتقاء المهني.
- 5- العوامل المؤثرة في عملية الانتقاء المهني.
- 6- معايير الانتقاء المهني.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التعرف على عملية تحليل العمل التي تسبق عملية الانتقاء المهني، نأتي الآن للحديث عن هذه الأخيرة (عملية الانتقاء المهني) التي تعد امتداداً لعملية تحليل العمل، فالانتقاء المهني السليم لا بد أن يستند إلى وصف دقيق للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها. وكما قلنا في الفصل السابق الخاص بتحليل العمل في عنصر "أهداف وأهمية واستخدامات تحليل العمل" في نقطة الاستقطاب والاختيار:

"يوفر تحليل العمل معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغلها. وهذه المعلومات المتوافرة عن وصف وتوصيف الوظيفة تستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم". (ديسلر، 2012، ص 109).

وانطلاقاً من هذا سنحاول التعرف على عملية الانتقاء المهني من خلال محاولة معرفة مفهوم الانتقاء المهني انطلاقاً من محاولة التطرق إلى مختلف التعريفات التي قُدمت حوله، إضافة إلى محاولة معرفة أهمية وأهداف الانتقاء المهني التي تمس الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، وكذلك محاولة معرفة خطوات الانتقاء المهني من الفحص الأولي لبيانات طالبي العمل إلى غاية قرار التعيين النهائي (التنصيب)، زيادة على ذلك سنعمل على محاولة تحديد الطرق والأشكال المختلفة التي يتم اعتمادها في عملية الانتقاء المهني من ناحية أسلوب الاختيار ومن ناحية مصادر الاختيار، إضافة إلى أننا سنحاول تحديد العوامل المؤثرة في عملية الانتقاء المهني من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة إلى العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بها. وفي الأخير سنحاول تحديد مختلف معايير الانتقاء المهني التي تشمل مختلف قدرات الفرد وسماته الشخصية وصفاته البدنية ... إلخ.

1- مفهوم الانتقاء المهني:

هناك العديد من التعاريف التي قدمها عدة باحثون لضبط مفهوم الانتقاء المهني (أو الاختيار المهني)، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- ◀ اختيار أصلح الأفراد وأكفئهم من المتقدمين لوظيفة من الوظائف. (عويضة، 1996، ص 41).
- ◀ عبارة عن عمليات تطويرية مستمرة تعكس الموازنة بين ميول الفرد وقيمه وقدراته وبين فرص العمل المتاحة في البيئة التي يعيش فيها (الصويط، ص 12).
- ◀ اختيار عاملين معينين دون آخرين لشغل مناصب شاغرة، وهذا من خلال التأكد من أن العاملين المختارين مناسبين لتلك المناصب جسمياً وعقلياً ومزاجياً. (أبو النيل، 2005، ص 87).
- ◀ قيام المؤسسة باختيار العامل المناسب (الصالح) للعمل المتوافر لديها. وصفة الصالح تعني التوافق بين الفرد وماله من قدرات واستعدادات وميول مع العمل وما يتطلبه من قدرات وصفات شخصية. (كريش، 2019، ص 11).
- ◀ تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (مزروق، 2019، ص 21).
- ◀ الاختيار المهني هي تلك العملية التي يتم من خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، وذلك من خلال مراحل وخطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، وذلك بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف: أي باختصار "اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب له". (مكناسي، 2018، ص 40).
- ◀ هي العملية التي يتم من خلالها تخفيض عدد طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها أثناء عملية الاستقطاب، والاختيار الفعلي للأفراد الذين سيشغلون الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
- ◀ تعرف عملية الانتقاء المهني بأنها عبارة عن عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين والذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقاً للتوصيف المتبع في المنظمة. (الموسوي، 2006، ص 109).

من خلال عرضنا للتعريف السابقة يمكننا أن نعرف الانتقاء المهني على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم.

2- أهمية وأهداف الاختيار المهني:

تكمُن أهمية وأهداف الاختيار المهني حسب ذكره بـوصندل ولهتيهت فيما يلي:

1- زيادة الإنتاجية:

ذلك أن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى زيادة الأداء الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

2- زيادة الأرباح:

فالاختيار السليم يجنب الإصابات وتفاذي الوقوع في الحوادث، كما يساهم في رفع المعنويات، وكل هذه العناصر تعتبر مقومات أساسية لزيادة الربح.

3- تقليل الجهد التكلفة:

الانتقاء المهني الجيد من شأنه أن يقلل من فترات التدريب والنفقات اللازمة لتأهيل العمال وكذلك المدة الزمنية التي تستغرق في تدريبهم.

4- التقليل من الفقد البشري والمالي:

إذ نجد أن الفرد الذي ترك مهنته يؤدي إلى ضياع أموال كثيرة سبق أن أنفقت في إعدادهم إضافة إلى ما تنفقه المؤسسة من أموال ووقت على تدريب أفراد آخرين.

5- تقليل الإصابات وحوادث العمل:

تقليل الإصابات والوقوع في الحوادث المهنية عند اختيار الفرد لمهنته التي تتلاءم مع إمكانياته ورغبته باعتبار أنه سيتكيف ويتوافق مع المهنة التي اختير لها الأمر الذي من شأنه أن يرفع مستوى قدراته ومهاراته الأدائية، ومن ثم تقل نسبة الإصابات وينخفض معدل الوقوع في الحوادث.

6- عدالة توزيع الأجور والحوافز والترقيات:

عند الاختيار المهني الصحيح فإنه سوف يستبعد الفرد غير المناسب والذي قد يقصر في إنتاجه وعدم مساواته بالفرد الذي يؤدي أداءً متميزاً من حيث الكم والكيف.

(بوصندل ولهتيهت، 2017، ص 70).

3- خطوات الانتقاء المهني:

◀ الخطوة الأولى (01): الفحص الأولي لبيانات طالبي العمل:

وذلك من خلال مطابقتها لما جاء في إعلان التوظيف، فإذا كانت هذه البيانات مرضية -أي أنها مطابقة للشروط المدرجة في الإعلان- فإن أصحابها سيخضعون للإجراء الموالي، وفي حالة ما إذا كانت هذه البيانات غير مطابقة لما هو مشترط في الإعلان هنا سيتم استبعاد أصحابها مباشرة. (مكناسي، 2018، ص 41).

◀ الخطوة الثانية (02): استقبال طالبي العمل:

إن طريقة استقبال طالبي العمل مهمة جدًا لأنها تكون أول اتصال بينهم وبين المؤسسة. وإن كثيرًا من العمال يكونون في هذه اللحظات القصيرة فكرتهم عن المؤسسة ونظامها و عما إذا كانت تعتبر مكانًا مناسبًا للعمل أم لا. ولذلك يجب العناية باستقبال طالبي العمل استقبالًا حسنًا يتفق يعطي انطباعًا إيجابيًا عن المؤسسة. وتعد المؤسسات عادة غرفة خاصة للاستقبال تزودها بالأثاث المريح، وبالكتب والصحف والمجلات للقراءة، وبالنشرات والدوريات التي تصدرها المؤسسة والتي تمد طالب العمل ببعض المعلومات عن بعض نواحي النشاط بالمؤسسة.

(المشعان، 1994، ص 63).

◀ الخطوة الثالثة (03): المقابلة الأولية التمهيدية:

والغرض من إجراء المقابلة الأولية التمهيدية هو التعرف على شخصية وهيئة المتقدم ومؤهلاته العلمية، وخبراته السابقة، ومعرفة سبب رغبته في الوظيفة. ومن خلال هذه المقابلة يمكن بشكل أولي اختيار مجموعة واستبعاد مجموعة لا تتوفر فيها الصفات المطلوبة للوظيفة.

(الختاتنة، 2011، ص 194).

◀ الخطوة الرابعة (04): الاختبارات:

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة.

ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات وإمكانيات ومهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما التنبؤ بقدراته وإمكانياته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى. (بربر، 2000، ص 85).

◀ الخطوة الخامسة (05): المقابلة النهائية:

يستعين الأخصائي المكلف بإجراء المقابلة النهائية بالبيانات المستمدة من ملفات طالبي العمل والاختبارات النفسية في تقدير صلاحية الفرد للعمل. ويحاول الأخصائي في هذه المقابلة النهائية الحصول على جميع المعلومات الضرورية عن شخصية طالب العمل والوصول إلى حكم نهائي عن مظهره ولياقته واتجاهاته وميوله وقدراته، وغير ذلك من السمات الشخصية التي لها أهمية خاصة لنوع العمل الذي تقدم له. (المشعان، 1994، ص 65).

◀ الخطوة السادسة (06): الفحص الطبي:

بعد اجتياز المترشحين للمراحل السابقة بنجاح، وبعد التثبت من تطابق الصفات والقدرات والمهارات التي يمتلكونها مع متطلبات العمل أو الوظيفة، فإن معظم المنظمات تخضع هؤلاء المترشحين قبل إصدار الأمر بتعيينهم إلى الفحص الطبي، للتحقق من سلامتهم من الأمراض المعدية أو المزمنة ومدى تمتعهم بالصحة واللياقة البدنية التي تؤهلهم لإنجاز الأعمال التي سيشغلونها مستقبلاً عند تعيينهم. (الغزاوي وجواد، 2010، ص ص 172-173).

◀ الخطوة السابعة (07): قرار التعيين الأولي (العمل تحت الاختبار):

نصت الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية على أن يوضع الفرد الذي يتم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة. ولا توجد فترة محددة منفق عليها بهذا الخصوص إلا أنها تتراوح عادة بين 6 أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة. ومن بين ما تحققه هذه الخطوة هو الحكم بشكل عملي على مدى صلاحية الأفراد للاستمرار في العمل بالمنظمة. (الموسوي، 2006، ص 130).

◀ الخطوة الثامنة (08): قرار التعيين النهائي (التنصيب):

إذا مر المترشح بمرحلة العمل تحت الاختبار بنجاح وتم التأكد من صلاحيته للعمل بشكل دائم تم توظيفه بصفة رسمية نهائية ويعطى له عمل دائم ويسجل اسمه في كشف الأجور والمرتبات. (كشروود، 1995، ص 214).

4- طرق الانتقاء المهني:

أ- من ناحية أسلوب الاختيار:

نميز هنا بين أسلوبين، أسلوب التفريق وأسلوب الترتيب (عبد الرحمن، 2009، ص ص 126-127):

◀ **أسلوب التفريق:** أن يتم التمييز بين الأفراد الحاصلين على الشروط اللازمة المؤهلة للعمل المعلن عنه وبين الأفراد الذين لا تتوفر لديهم هذه الشروط، وتفترض هذه الطريقة في الاختيار المهني وجود حد أدنى من الشروط اللازمة لهذا العمل.

◀ **أسلوب الترتيب:** يتم ترتيب الأفراد من حيث درجة الصلاحية للعمل في ترتيب تنازلي يبتدئ من أكثرهم صلاحية إلى أقلهم صلاحية ويكون أساس الاختيار المهني في هذه الحالة هو عدد العمال المطلوب تعيينهم.

ب- من ناحية مصدر الاختيار:

ونميز هنا بين نوعين، هما الانتقاء الداخلي (من داخل المؤسسة)، والانتقاء الخارجي (من خارج المؤسسة):

• الانتقاء الداخلي:

يأخذ شكلين في العموم، هما الترقية والنقل (الخليفة، 2020، ص ص 140-141):

◀ **الترقية (الترقية):** يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لدى المنظمة من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية عليا تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى، ويعد الترفيع أو الترقية بمثابة المكافأة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والانتماء والبذل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية والخدمية وغالبًا ما تتفاوت المنظمة في الأنظمة المعتمدة لديها.

◀ **النقل من وظيفة لأخرى:** يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر ويساهم هذا الأسلوب في تغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح وغالبًا ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوفر لدى العمالة الخارجية الخبرات المناسبة لشغل هذه الوظائف، فعندها يتم الاعتماد على أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقًا للخبرات والمؤهلات.

• الانتقاء الخارجي:

ويتم الانتقاء الخارجي من خلال استقدام العمالة من خارج المؤسسة نظرًا لتعذر وجود عمالة داخلية قادرة على سد الحاجات الفعلية للقوى البشرية المطلوبة للعمل. ويتم استقدام العمال من خارج المؤسسة عن طريق (عامر، 2011، ص ص 129-130):

- الإعلانات الخارجية.
- وكالات ومكاتب التشغيل.
- المعاهد والجامعات.
- الجمعيات والنقابات المهنية.

5- العوامل المؤثرة في عملية الانتقاء المهني:

تتأثر عملية الانتقاء المهني بالعديد من المؤثرات والمتغيرات والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فإن هناك عوامل تؤثر على عملية الانتقاء يمكن تقسيمها إلى:

• عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:

◀ حجم المنظمة:

إن حجم المنظمة يعتبر أحد العوامل المؤثرة في هذا المجال. فمنظمة يعمل بها 3000 عامل سوف تجد نفسها في حالة بحث دائم عن عاملين جدد.

◀ طبيعة نشاط المنظمة:

طبيعة نشاط المنظمة يؤثر في جهود الاختيار المهني. على سبيل المثال يُلاحظ أن شركات الأكل السريع وشركات الخدمات المتطورة، وحتى الشركات التي تدفع معدلات أجور منخفضة –أين ترتفع معدلات الدوران بها– تقوم بعمليات البحث عن العمالة بصفة مستمرة قياساً على النوعيات الأخرى من المنظمات أو الشركات.

◀ بيئة العمل:

ظروف العمل وقيمة الراتب وسياسة الحوافز والمزايا الوظيفية الأخرى سوف تؤثر في دوران العمل ومن ثم مدى تكرار الحاجة لجهود الاستقطاب والتعيين. (عامر، 2010، ص ص 121-122).

• عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة:

من العوامل المؤثرة على عملية الانتقاء المهني هي عوامل البيئة الخارجية والتي تتمثل في المتغيرات والظروف التي تقع خارج حدود المنظمة والتي بدورها تؤثر على المنظمة بشكل عام وعلى إجراءات الانتقاء المهني بشكل خاص. ومن هذه العوامل ما يلي

(عدوان، 2011، ص 41):

◀ سوق العمل:

ويمثل حجم العمالة المتاحة في سوق الشغل، فكلما كان سوق الشغل مليئاً بالموارد البشرية ذات الكفاءة كلما زاد ذلك من حظوظ المنظمة في استقطاب أكبر عدد من الأفراد الأكفاء وهذا ما يزيد من احتمالية انتقاء القوى العاملة المرغوبة.

◀ سمعة المنظمة:

إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة غالباً ما يساعدها على تحقيق السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء.

◀ الاعتبارات القانونية:

تلعب أيضاً دوراً هاماً في ممارسات الاستقطاب حيث أن كثيراً من القوانين التي تفرضها الدولة على المنظمات تؤثر على إجراءات الانتقاء المهني من حيث معاييرها، ومصادرها، ومدته.

6- معايير الانتقاء المهني:

تعتبر معايير الانتقاء المهني عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة. وفيما يلي عرض لبعض المعايير المعتمدة في عملية الانتقاء المهني:

◀ مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدداً في نطاق توصيف الوظيفة الذي يتم إعداده بناءً على عملية تحليل العمل. وتقوم الجهة القائمة على عملية الانتقاء المهني بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظيفة، ويتطلب ذلك تحديد المؤهل العلمي أو المستوى التعليمي، وكذلك التخصص الدراسي، وقد تحدد كذلك جهة التخرج أو أن يتم اشتراط تقدير معين عند التخرج.

◀ الدورات التدريبية:

وقد يتطلب شغل الوظيفة أن يسبق المترشح المرور بدورة تكوينية معينة إلى جانب الشهادة العلمية.

◀ البيانات الديموغرافية:

يتضمن هذا المعيار التركيز على الحالة الشخصية للفرد المتقدم لشغل الوظيفة كالحالة الاجتماعية أو عدد الأطفال أو العمر، حيث تستخدم بعض المؤسسات هذا المعيار للتعرف على بعض جوانب شخصية الفرد من حيث الاستقرار أو عدمه (عقود، 2013، ص ص 57-58).

◀ السمات الشخصية:

وتشير السمات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد (انطوائي، انبساطي، هادئ، منفعل). وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد، فموظفو العلاقات العامة، وموظفو الاستقبال، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين ولا يميلون إلى العزلة والانطواء.

◀ الصفات البدنية (الجسمانية):

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول أو قوة الذراع واليدين، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين في مضيئة جوية. ونجد أن بعض الشركات تفضل توظيف الرجال على النساء في الوظائف التي تمتاز بقسوة الظروف.

◀ الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرًا سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً. ويمكن قياس الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها الفرد نفس العمل. (ماهر، 2004، ص ص 156-158).

ويذكر خريش (2018) معياري المهارات والكفاءة (خريش، 2018، ص ص 168-169):

◀ المهارات:

وتشير إلى مجموعة دقيقة نسبياً من مختلف القدرات والإمكانات الذهنية والبدنية والاجتماعية التي يتم اكتسابها عن طريق التدريب والدراسة.

◀ الكفاءة:

ويقصد بها امتلاك المعرفة اللازمة والقدرة على تطبيقها، ويمكن أن نلاحظ آثارها في منصب العمل بشكل مباشر من خلال تحسن الأداء التنظيمي. وترتبط الكفاءة كذلك بمجموعة من السلوكيات التي تميز أفراداً عن غيرهم. ويميز الباحث هنا بين مصطلحين مرتبطين بالكفاءة:

• الكفاءة العلمية: ويقصد بها المؤهلات العلمية التي يكتسبها الفرد خلال مساره الدراسي، وغالباً ما تنحصر في تخصص محدد كالطب والقانون والهندسة والكيمياء ... إلخ.

• الكفاءة الفنية: ويشير هذا المصطلح إلى التمكن من الأمور التقنية، والقدرة على التحكم في الأساليب المتطورة.

من خلال ما سبق نقول أنه ومع التطور السريع الذي مس مختلف مناحي المنظمات الحديثة، فقد تغيرت النظرة الراهنة لاختيار الأفراد، وأصبحت المؤسسات تعتمد معايير رفيعة المستوى بحكم غايتها في فرض نفسها في السوق وتحقيقها للميزة التنافسية في ظل عالم متغير ومتسارع تسوده المنافسة الشريفة. ومن هذه المعايير نجد:

- الذكاء.

- القدرة على الإبداع والابتكار.

- القدرة على حل المشكلات.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما جاء في هذا الفصل خلصنا إلى أن مفهوم الانتقاء المهني يتمثل عمومًا في كونه يعبر عن تلك العملية التي يتم من خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، وذلك من خلال مراحل وخطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، وهذا بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف: أي باختصار "اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب".

كما خلصنا إلى أن أهمية وأهداف الانتقاء المهني تتمثل في زيادة الإنتاجية، وزيادة الأرباح، والتقليل من الجهد والتكلفة، والتقليل من فقد البشري والمالي، والتقليل من إصابات وحوادث العمل، والعدالة في توزيع الأجور والحوافز والترقيات.

وخلصنا كذلك إلى أن خطوات الانتقاء المهني تتمثل في الفحص الأولي لبيانات طالبي العمل، ثم تأتي خطوة استقبال هؤلاء الذين تقدموا بطلب للتوظيف، بعد ذلك تتم المقابلة الأولية التمهيدية معهم، لتأتي بعدها خطوة إجراء مختلف الاختبارات على المترشحين، وبعدها تأتي خطوة إجراء مقابلة نهائية مع من اجتازوا الاختبارات بنجاح، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة الفحص الطبي، ليتم بعدها إصدار قرارا التعيين الأولي (العمل تحت الاختبار) لمن اجتازوا الفحص الطبي بنجاح. وفي الأخير يتم إصدار قرار التعيين النهائي (التنصيب) لمن اجتاز فترة العمل تحت الاختبار بنجاح.

ومما خلصنا إليه أيضاً أنه يمكن تقسيم طرق الانتقاء المهني إلى الانتقاء من ناحية أسلوب الاختيار ومن ناحية مصدر الاختيار. أما من ناحية أسلوب الاختيار فنميز في هذا النوع بين أسلوب التفريق الذي يقوم على التمييز بين الأفراد الحاصلين على الشروط اللازمة للعمل وبين أولئك الذين لا تتوفر لديهم هذه الشروط، وأسلوب الترتيب القائم على ترتيب الأفراد من حيث درجة الصلاحية للعمل في ترتيب تنازلي يبتدىء من أكثرهم صلاحية إلى أقلهم صلاحية ويكون أساس الاختيار المهني في هذه الحالة هو عدد العمال المطلوب تعيينهم. وأما من ناحية مصدر الاختيار فنميز في هذا النوع بين الانتقاء الداخلي الذي يأخذ أشكالاً كالترقية والنقل، والانتقاء الخارجي الذي يعتمد على الإعلانات الخارجية، ووكالات ومكاتب التشغيل، والمعاهد والجامعات، والجمعيات والنقابات المهنية.

وخلصنا كذلك إلى أن العوامل المؤثرة في عملية الانتقاء المهني تتمثل في عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة كحجم المنظمة، وطبيعة نشاط المنظمة، وبيئة العمل. وعوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة كسوق العمل، وسمعة المنظمة، والاعتبارات القانونية

وفي الأخير خلصنا إلى أن معايير الانتقاء المهني تتمثل في مستوى التعليم، والدورات التدريبية، والبيانات الديموغرافية، والسمات الشخصية، والصفات البدنية (الجسمانية)، والخبرة السابقة، والمهارات، والكفاءة

الآن وبعدها أن تعرفنا في الفصول السابقة على وظيفة رئيس قسم أكاديمي إضافة إلى عملية تحليل العمل لننتهي في هذا الفصل بعملية الانتقاء المهني فإننا بذلك نهي جميع الفصول النظرية في دراستنا هذه. والآن سنفتح الباب على الفصول الميدانية للدراسة ونبدؤها مع فصل "الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة"، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة:

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية:

- مجالات الدراسة الاستطلاعية
- أهداف الدراسة الاستطلاعية
- الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية
- مخرجات الدراسة الاستطلاعية

2- الدراسة الأساسية:

2-2- مجالات الدراسة الأساسية:

- المجال المكاني
- المجال الزمني
- المجال البشري

2-3- منهج الدراسة

2-4- عينة الدراسة

2-5- أدوات الدراسة

2-6- أسلوب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق إلى جميع الفصول النظرية الأربعة للدراسة والتي تم التطرق إليها سابقًا (الإطار المفاهيمي للدراسة، وظيفة رئيس قسم أكاديمي، تحليل العمل، والانتقاء المهني) نأتي الآن إلى أول الفصول الميدانية لها، والذي يحمل عنوان "الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة"، فهذا الفصل يمثل بوابة الدخول إلى الميدان ومن خلاله سيتم توضيح مختلف الإجراءات والخطوات التي تم اتباعها من بداية الدراسة الاستطلاعية إلى غاية نهاية الدراسة الأساسية وهذا بشكل تفصيلي وتسلسلي مع تبرير كل إجراء يتم اتخاذه من قبلنا.

وانطلاقًا من هذا سنحاول التعرف على تفاصيل الدراسة الاستطلاعية من خلال محاولة تحديد الأهداف المرجو الوصول إليها من وراء استطلاع ميدان الدراسة كتلك الأهداف المتعلقة بضبط عنوان الدراسة واختيار الأدوات الأنسب لجمع البيانات وغير ذلك، كما سنحاول تحديد المجال المكاني والزمني لهذه للدراسة (أين؟ ومتى؟ ومع من تمت؟)، إضافة إلى محاولتنا لتحديد مختلف الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية وهذا لنعطي تصورًا واضحًا حول الكيفية التي تمت بها عملية جمع البيانات في هذه الدراسة الأولية (أي الاستطلاعية)، وفي ختام الدراسة الاستطلاعية سنحاول التطرق إلى مخرجات هذه الدراسة والتي ستمثل مدخلات للدراسة الأساسية.

إذن وبعد الانتهاء من إجراءات الدراسة الاستطلاعية سندخل مباشرة في إجراءات الدراسة الأساسية وسنحاول تحديد مجالاتها (المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري)، ثم بعد ذلك سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة مع التبرير المنطقي لذلك، لنحاول بعدها الحديث عن حجم العينة ونوعها مع تقديم التبريرات المتعلقة بهذا الإجراء، لنأتي بعدها ونحاول تحديد أدوات الدراسة تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من العينة مع توضيح أسباب اختيار هذه الأدوات. وفي الأخير سنحاول شرح وتوضيح أسلوب التحليل المعتمد في هذه الدراسة لمعالجة البيانات التي تم جمعها من العينة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

• أهداف الدراسة الاستطلاعية:

لقد قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق الأغراض التالية:

◀ التأكد من مدى تقبل مجتمع الدراسة للباحثين:

إذ قمنا بزيارة جميع مكاتب رؤساء الأقسام الـ25 الموجودة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وعرفنا لرؤساء الأقسام بأنفسنا من خلال استظهار بطاقة الطالب ووثيقة طلب مساعدة (أنظر الملحق رقم 01)، ثم وضحنا لهم الغاية من قدومنا والمتمثلة في محاولة معرفة ما إن كان بإمكاننا أن نتخذهم كمبجوثين في دراستنا أم لا. وقد وافق كل رؤساء الأقسام الذين قابلناهم على ذلك.

◀ ضبط عنوان الدراسة وصياغته بشكل دقيق:

وفعلاً ضبطنا عنوان دراستنا بعدما أن قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية مباشرة، حيث كان عنوان الدراسة الأول "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية -تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة"، وبعدها ضبطنا العنوان ليصبح "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل -تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي- دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة".

◀ تحديد وسائل جمع البيانات المناسبة لموضوع الدراسة:

وقد تبين لنا -عند إجراء الدراسة الاستطلاعية- أن المقابلة المفتوحة هي الأداة الأنسب لطبيعة موضوعنا.

◀ ضبط أبعاد وبنود الأداة:

وقد تم ذلك، إذ وبعد إجرائنا للدراسة الاستطلاعية قمنا بتقليص عدد بنود المقابلة الأولية التي بلغ عددها 36 بنوداً إلى 16 بنوداً تم إعادة صياغتها بشكل شمولي أي بشكل يجعل منها بنوداً شاملة على قلة عددها (شاملة لمختلف جوانب الوظيفة محل التحليل).

• المجال المكاني والزمني للدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة في الفترة الممتدة ما بين 02 مارس 2022 إلى غاية 21 مارس 2022. وقد قمنا فيها بزيارات سريعة لكل مكاتب رؤساء الأقسام الأكاديمية الـ25 الموجودة بالجامعة، وهذا للتعرف عليهم وأخذ الموافقة منهم حول إمكانية اتخاذهم كمبجوثين في الدراسة. أما فيما يتعلق بتطبيق أداة الدراسة التجريبية المتمثلة في المقابلة المفتوحة مدعمة بالملاحظة العشوائية البسيطة بالإضافة إلى الاطلاع على بعض السجلات والوثائق فقد تمت عملية جمع البيانات وفق هذه الأدوات التجريبية مع 6 رؤساء أقسام أكاديمية من أصل 25 رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. وهؤلاء الستة (6) رؤساء هم:

- 1- رئيسة قسم اللغات الأجنبية.
- 2- رئيسة قسم علوم المادة.
- 3- رئيس قسم البيتروكيمياء.
- 4- رئيس قسم الرياضيات.
- 5- رئيس قسم العلوم الإنسانية.
- 6- مسؤولة قسم جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.

• الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية:

حتى تتمكن من تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية اعتمدنا على أداة المقابلة المفتوحة كوسيلة رئيسية في جمع البيانات، وقد تضمنت هذه المقابلة 36 بنداً توزعت على 6 أبعاد هي:

البعد الأول (01): البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي: وتضمن هذا البعد 5 بنود.

البعد الثاني (02): المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي: وتضمن هذا البعد 6 بنود.

البعد الثالث (03): المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي: وتضمن هذا البعد 5 بنود.

البعد الرابع (04): العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي: وتضمن هذا البعد 6 بنود.

البعد الخامس (05): الظروف المادية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي: وتضمن هذا البعد 6 بنود.

البعد السادس (06): المواصفات والشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي: وتضمن هذا البعد 6 بنود.

(أنظر الملحق رقم 02).

بالإضافة إلى المقابلة المفتوحة تم الاعتماد على أداة الملاحظة العشوائية البسيطة، إذ عندما نلاحظ سلوكاً ما أو عندما نلاحظ وثيقة ما في مكتب رئيس القسم نقوم بالاستفسار منه حول ذلك السلوك أو تلك الوثيقة وهو يقوم بالتوضيح والشرح، على سبيل المثال كنا نجري مقابلة مع أحد الرؤساء فدخل عليه طالب واستفسر منه حول قضية الطعن الذي قدمه لإدارة القسم، وبعد ملاحظتنا لهذا السلوك استفسرنا من رئيس حول ذلك فأخبرنا بأن هذا الطعن خاص بالمعدل، وأنه من مهام رئيس القسم دراسة مثل هذه الطعون.

وبالإضافة إلى أداة الملاحظة كنا كذلك نطلب من رؤساء الأقسام أن يقدموا لنا بعض السجلات والوثائق التي من شأنها أن تساعدنا في عملية التحليل، فعلى سبيل المثال قدم لنا أحد رؤساء الأقسام سجلاً خاصاً بمحاضر اجتماع اللجان البيداغوجية، وبعد اطلاعنا عليه واستفسرنا من رئيس القسم حول محتواه عرفنا أن من مهام رئيس القسم تدوين المخرجات الخاصة بالاجتماعات التي تعقدها اللجان البيداغوجية في سجل يسمى "محاضر اجتماع اللجان البيداغوجية".

• مخرجات الدراسة الاستطلاعية:

أفرزت نتائج دراستنا الاستطلاعية المخرجات التالية:

◀ تم ضبط عنوان الدراسة:

إذ تم تغييره من "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية – تحليل وظيفة رئيس قسم بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة" إلى "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل - تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي. دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة"، حيث كنا نهدف من خلال العنوان الأول إلى محاولة تحديد المعايير التي يتم اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وبالنزول إلى الميدان والاحتكاك مع مجتمع الدراسة الممثل في رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وبعد استجوابهم تبين لنا أن ذلك الهدف البحثي الذي كنا نسعى للوصول إليه سيحتم علينا اتخاذ عمداء الكليات كمبوثين وليس رؤساء الأقسام بحكم أن المعايير التي يتم اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية لا يعرفها الرؤساء أنفسهم – حسب ما صرح بذلك العديد منهم – بل العمداء هم من يحددون هذه المعايير باعتبار أنهم المسؤولون عن اقتراح رؤساء الأقسام الأكاديمية لدى رئاسة الجامعة، ونحن كنا نريد أن نجري دراستنا مع الرؤساء نظراً لكثرتهم وسهولة الوصول إليهم مقارنة بالعمداء. وبالتالي وحتى نبقى دراستنا في إطار تحليل العمل وفي إطار اتخاذ رؤساء الأقسام الأكاديمية كمبوثين غيرنا عنوان الدراسة إلى "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل – تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي. دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة" وجعلنا الهدف الرئيسي من الدراسة هو محاولة تحديد المعايير الواجب اعتمادها عند انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وهذا من خلال المعلومات التي يتم التوصل إليها بناءً على عملية تحليل العمل القائمة على جمع المعلومات من رؤساء الأقسام أنفسهم.

◀ اختيار المقابلة المفتوحة كأسيب وسيلة في الدراسة الأساسية:

وذلك نتيجة أن الوظيفة محل التحليل تتطلب طرح أسئلة مع شرحها وهذا لا يتحقق في الاستبيان أو الملاحظة، فعلى سبيل المثال قد لا يفهم الكثير من المبحوثين مصطلح "الظروف الفيزيقية" بحكم عدم التعود على هذا المصطلح أو قد يفهمون "العلاقات المهنية" على أساس العلاقات غير الرسمية، وحصل أن سألنا أحدهم عن العلاقات المهنية التي تربطه بالعميد فأجابنا بقوله "العميد صديقي"، وعندما وضحنا له محتوى السؤال جيداً أجابنا إجابة سليمة (تلقي تعليمات ورفع انشغالات). كذلك الوظيفة محل التحليل أكثر تعقيداً من أن يلم بها الاستبيان أو أن تلم بها الملاحظة.

◀ إجراء تعديلات على أداة الدراسة المتمثلة في المقابلة المفتوحة:

حيث وبعدما أن طبقنا مقابلة بحثية تجريبية (المقابلة في صورتها الأولية)، والتي تضمنت 36 بنداً (انظر الملحق رقم 3)، قررنا أن نقلص عدد الأسئلة وأن نجعلها بنوداً قليلة في عددها شاملة في مضمونها، وهذا لأن كثرة الأسئلة تصعب من عملية إجراء المقابلة وتصعب كذلك من عملية تنظيم وتفرغ البيانات. وكمثال على هذا فبدلاً من أن نقول: ما هي مهامك اليومية؟ وما هي مهامك الأسبوعية؟ وما هي مهامك الشهرية؟ وما هي مهامك الفصلية؟

وما هي مهامك النصف سنوية؟ وما هي مهامك السنوية؟ نختصر كل هذه البنود أو الأسئلة في بند واحد هو: "ما مهامك المتكررة (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا)؟"

◀ تحديد رؤساء الأقسام الأكثر تعاوناً معنا ضمن عينة الدراسة:

إذ كان هنالك من رؤساء الأقسام من خصصوا لنا وقتاً كبيراً، وقدموا لنا شروحات وتوضيحات تفصيلية عما كنا نستفسر عنه، وأطلعونا على العديد من السجلات والوثائق التي ساعدتنا في عملية التحليل. وبالتالي رأينا أنه من المصلحة العلمية أن ندرج هؤلاء الرؤساء ضمن أفراد عينة الدراسة بصفة قصدية وهذا حتى يتم الاستفادة منهم أكثر في عملية جمع المعلومات.

2- الدراسة الأساسية:

2-1- مجالات الدراسة الأساسية:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من بين أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وقد اتفق العديد من الباحثين والمختصين في مناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية على أن لكل دراسة ثلاث (03) مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال البشري، والمجال الزمني (شفيق، 2001، ص 211):

- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الواقعة ضمن نطاق بلدية الحقائق وتحديداً بجانب الطريق الوطني الرابط بين بلدية الحقائق وبلدية سكيكدة. وسنستعرض أهم المعلومات المتعلقة بالجامعة حسب ما هو مدون في موقع الجامعة كما يلي:

أنشئت كمركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-223 سنة 1998، والذي ارتقى في 18 سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 إلى جامعة ليطلق عليها اسم جامعة 20 أوت 1955 خلال زيارة رئيس الجمهورية لها في 20 أوت 2005 إحياءً للذكرى الأربعين لهجومات الشمال القسنطيني. ويمتد موقع جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة على مساحة 246 هكتار يقع على بعد 04 كلم من جنوب غرب الولاية على طريق الحقائق في سفح الجبل بين الطريق 43 وجبل مسيون. (موقع جامعة سكيكدة).

تضم جامعة سكيكدة 6 كليات (هي كلية العلوم، وكلية التكنولوجيا، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية). وقد جاء في الجريدة الرسمية المحررة بتاريخ 12 سبتمبر 2010 العدد 52 في المادة الأولى ما نصه:

طبقاً لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المعدل والمتمم، تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى "جامعة سكيكدة".

يحدد عدد الكليات التي تتكون منها الجامعة واختصاصاتها كما يأتي:

- كلية العلوم
 - كلية التكنولوجيا
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية
 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 - كلية الآداب واللغات
 - كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
- (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2010، العدد 52، ص 5).

ونجد بأن هنالك 25 قسمًا أكاديميًا موزعون على الكليات الستة الأنفة الذكر كما يلي:

• كلية العلوم:

- 1- قسم الرياضيات.
- 2- قسم الإعلام الآلي.
- 3- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- 4- قسم العلوم الفلاحية.
- 5- قسم علوم المادة.
- 6- قسم الفيزياء.
- 7- قسم الكيمياء.

• كلية التكنولوجيا:

- 8- قسم التكنولوجيا.
- 9- قسم البيتروكيمياء.
- 10- قسم الهندسة المدنية.
- 11- قسم الهندسة الميكانيكية.
- 12- قسم الهندسة الكهربائية.

• كلية الحقوق والعلوم السياسية:

- 13- قسم الحقوق.
- 14- قسم العلوم السياسية.

• كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

- 15- قسم الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.
- 16- قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- 17- قسم علوم التسيير.
- 18- قسم العلوم التجارية.
- 19- قسم العلوم الاقتصادية.

• كلية الآداب واللغات:

- 20- قسم الآداب واللغة العربية.
- 21- قسم اللغات الأجنبية.

• كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية:

22- قسم علم الاجتماع.

23- قسم العلوم الإنسانية.

24- قسم علم النفس.

25- قسم علوم الإعلام والاتصال.

- **لمجال الزمني:**

ويتمثل هذا المجال في المدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي والتي استغرقت حوالي 4 أشهر؛ حيث امتدت من أواخر شهر جانفي 2022 إلى غاية أواخر شهر ماي من نفس السنة: تحديداً من 27 جانفي 2022 إلى غاية 27 ماي 2022. وقد مرت بالمرحل التالية:

• **المرحلة الأولى:** هي مرحلة إتمام الشق النظري للدراسة: وقد انطلقت في الأيام الأخيرة من

شهر جانفي 2022 وانتهت في حدود منتصف شهر فيفري من نفس السنة: تحديداً من 27 جانفي 2022 إلى غاية 14 فيفري 2022. في هذه المرحلة –وبعد أن تمت عملية اختيار الموضوع والموافقة عليه من قبل مشرفتنا– عمدنا إلى تجميع أكبر عدد ممكن من المراجع التي نخدم موضوعنا، فجمعنا عدداً كافياً من الكتب والمجلات العلمية والمطبوعات الأكاديمية والرسائل الجامعية بنوعها الورقي والإلكتروني وكلها كانت مراجع عربية (أكثر من 40 مرجع). بعد ذلك ضبطنا إشكالية دراستنا مع الأسئلة الخاصة بها بالاعتماد على تلك المراجع بالإضافة إلى تحديدنا للدراسات السابقة التي نخدم موضوع مذكرتنا، ومن ثم حددنا مختلف المفاهيم والجوانب النظرية المتعلقة بوظيفة رئيس القسم الأكاديمي وتحليل العمل والانتقاء المهني وكل هذا تم استناداً للمادة العلمية التي تم جمعها.

• **المرحلة الثانية:** هي مرحلة الدراسة الاستطلاعية، وقد مرت هذه المرحلة على فترتين:

الفترة الأولى: امتدت من يوم 02 مارس 2022 إلى غاية 17 مارس 2022. في هذه الفترة قمنا بزيارات سريعة لكل مكاتب رؤساء الأقسام الأكاديمية الموجودة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث قمنا بمقابلة الرؤساء المعنيين بالدراسة رئيساً رئيساً، وكل رئيس ذهبنا إليه عرفنا له بأنفسنا، ثم وضعنا له سبب الزيادة والتمثل في إجراء دراسة ميدانية بعنوان "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل –تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي– دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة"، ثم استفسرنا من كل رئيس حول إمكانية إجرائنا للدراسة معه أم لا، وقد تلقينا الموافقة من قبل جميع الرؤساء الذين قابلناهم. وللإشارة يوجد 25 قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وسيتم التطرق إلى ذلك في العنصر الموالي (المجال البشري).

الفترة الثانية: امتدت من 17 مارس 2022 إلى غاية 21 مارس 2022. في هذه الفترة قمنا بإعداد دليل مقابلة أولي استناداً إلى التراث النظري. وقد تضمن دليل المقابلة هذا 35 سؤالاً موزعاً على 6 أبعاد (**أنظر الملحق رقم 2**). بعد ذلك أجرينا مقابلات أولية –في إطار الدراسة الاستطلاعية– مع 6 من رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي، وهم: رئيسة قسم اللغات الأجنبية رئيس قسم علوم المادة، رئيس قسم البيتروكيميا، رئيس قسم الرياضيات، رئيس قسم العلوم الإنسانية، مسؤولية قسم جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.

• **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة إتمام الجانب الميداني للمذكرة، وقد كانت طلية شهر ماي. اشتملت هذه المرحلة على جميع الإجراءات المنهجية والميدانية المتعلقة بدراستنا الأساسية، حيث قمنا فيها بإعداد دليل مقابلة نهائي استنادًا إلى مخرجات الدراسة الاستطلاعية واستنادًا كذلك إلى توجيهات الأستاذة المشرفة. بعد ذلك أجرينا مقابلات نهائية في إطار الدراسة الأساسية- مع 15 رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تم اختيارهم بشكل قصدي من بين 25 رئيس قسم أكاديمي بالجامعة (وسيتم توضيح لماذا تم اختيارهم بشكل قصدي في عنصر عينة الدراسة الذي سنعرض إليه لاحقًا). لنقوم بعدها بتفريغ البيانات وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

- **المجال البشري:**

يشمل المجال البشري مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه:

يمثل مجتمع الدراسة في دراستنا هذه جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية الموجودين في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة والبالغ عددهم 25 رئيس قسم أكاديمي نستعرضهم على حسب الكليات التي تنتمي إليها أقسامهم كما يلي:

• **كلية العلوم:**

- 1- رئيس قسم الرياضيات.
- 2- رئيس قسم الإعلام الآلي.
- 3- رئيس قسم علوم الطبيعة والحياة.
- 4- رئيس قسم العلوم الفلاحية.
- 5- رئيس قسم علوم المادة.
- 6- رئيس قسم الفيزياء.
- 7- رئيس قسم الكيمياء.

• **كلية التكنولوجيا:**

- 8- رئيس قسم التكنولوجيا.
- 9- رئيس قسم البيتروكيمياء.
- 10- رئيس قسم الهندسة المدنية.
- 11- رئيس قسم الهندسة الميكانيكية.
- 12- رئيس قسم الهندسة الكهربائية.

• كلية الحقوق والعلوم السياسية:

13- رئيس قسم الحقوق.

14- رئيس قسم العلوم السياسية.

• كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

15- مسؤول قسم الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.

16- رئيس قسم العلوم المالية والمحاسبة.

17- رئيس قسم علوم التسيير.

18- رئيس قسم العلوم التجارية.

19- رئيس قسم العلوم الاقتصادية.

• كلية الآداب واللغات:

20- رئيس قسم الآداب واللغة العربية.

21- رئيس قسم اللغات الأجنبية.

• كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية:

22- رئيس قسم علم الاجتماع.

23- رئيس قسم العلوم الإنسانية.

24- رئيس قسم علم النفس.

25- رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال.

وفيما يتعلق بالعينة فقد أخذنا 15 رئيس قسم أكاديمي من أصل 25 رئيس قسم بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، أي ما نسبته 60% من مجتمع الدراسة، وسنستعرض الـ 15 رئيس قسم الذين تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة على حسب الكليات التي تنتمي إليها أقسامه كما يلي:

• كلية العلوم:

1- رئيس قسم الرياضيات.

2- رئيس قسم علوم الطبيعة والحياة.

3- رئيس قسم علوم المادة.

4- رئيس قسم الكيمياء.

• كلية التكنولوجيا:

5- رئيس قسم التكنولوجيا.

6- رئيس قسم البيتروكيميا.

7- رئيس قسم الهندسة المدنية.

8- رئيس قسم الهندسة الكهربائية.

• كلية الحقوق والعلوم السياسية:

9- رئيس قسم الحقوق.

• كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

10- مسؤول قسم الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.

11- رئيس قسم علوم التسيير.

12- رئيس قسم العلوم التجارية.

• كلية الآداب واللغات:

13- رئيس قسم الآداب واللغة العربية.

• كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية:

14- رئيس قسم علم الاجتماع.

15- رئيس قسم العلوم الإنسانية.

ورؤساء الأقسام الأكاديمية الـ10 المتبقين الذين لم يدخلوا في نطاق الدراسة الأساسية هم:

• كلية العلوم:

1- رئيس قسم الإعلام الآلي.

2- رئيس قسم العلوم الفلاحية.

3- رئيس قسم الفيزياء.

• كلية التكنولوجيا:

4- رئيس قسم الهندسة الميكانيكية.

• كلية الحقوق والعلوم السياسية:

5- رئيس قسم العلوم السياسية.

• كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

6- رئيس قسم العلوم المالية والمحاسبة.

7- رئيس قسم العلوم الاقتصادية.

• كلية الآداب واللغات:

8- رئيس قسم اللغات الأجنبية.

• كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية:

9- رئيس قسم علم النفس.

10- رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال.

2-2- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج من مناهج البحوث العلمية ومنها البحوث الاجتماعية لا يتم إلا وفق طبيعة الموضوع المبحوث وأهداف الدراسة المراد الوصول إليها، وتماشياً مع طبيعة وأهداف دراستنا الموسومة بـ "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة" قمنا باستخدام المنهج الوصفي على اعتبار أننا نهدف بشكل عام من وراء دراستنا هذه إلى تحديد ووصف المعايير التي ينبغي اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة لتحقيق الموازنة المهنية بناءً على مخرجات تحليل العمل، وهذا الهدف لا يتحقق إلا من خلال تقديم وصف دقيق لخصائص الوظيفة محل التحليل (وظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة) وتقديم وصف خاص بالشروط الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة. لهذا قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال النموذج القائم على جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة عن طريق المقابلة والملاحظة وكذلك السجلات والوثائق ثم تحليل تلك البيانات عن طريق تقنية تحليل المحتوى ليتم بعد ذلك استخلاص النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

2-3- عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية، إذ قصدنا رؤساء الأقسام الذين كانوا متواجدين في مكاتبهم وكان لديهم متسع من الوقت لإجراء المقابلة معنا في الأيام والأوقات التي حاولنا أن نجري فيها مقابلاتنا البحثية، فكان لزاماً علينا أن نقصد من كان من السهل إيجادهم واستجوابهم من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، إذ أن هنالك من صعب وتعذر علينا الوصول إليهم.

وقد قمنا بمقابلة 15 رئيس قسم أكاديمي من أصل 25 من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة أي أن عينة الدراسة قد قدرت بـ15 مفردة من أصل 25 فرداً من مجتمع الدراسة، أي ما نسبته تقريبا 60%، وهي نسبة تمثل الأغلبية، والعينة حسب هذه النسبة تعد ممثلة لمجتمع الدراسة حسب الأسس والقواعد المنهجية المتعارف عليها والمعمول بها.

وقد تم توضيح النطاق البشري للعينة ومجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة في العنصر السابق المتمثل في "المجال البشري" والمندرج ضمن العنصر الذي يحمل عنوان "مجالات الدراسة".

2-4- أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة المقابلة المفتوحة كأداة أساسية للدراسة (الملحق رقم 3) وهذا للاعتبارات التالية:

- * الوظيفة محل التحليل (رئيس قسم أكاديمي) ووظيفة ذهنية بالدرجة الأولى، وبالتالي فإنه يصعب معرفة تفاصيل هذه الوظيفة من خلال أدوات أخرى كالملاحظة مثلاً.
- * نتيجة لما شهدناه في الدراسة الاستطلاعية تبين أن الأسئلة الخاصة بتحليل العمل تحتاج إلى شرح وهذا ما يتعذر في الاستبيان مثلاً.
- * تتيح المقابلة -وخصوصاً المفتوحة- إمكانية الحصول على معلومات كثيرة وهذا ما يساعد في إثراء عملية التحليل.

وقد تم بناء هذه المقابلة اعتماداً على ما تم التوصل إليه خلال الدراسة الاستطلاعية من نتائج واعتماداً كذلك على توجيهات الأستاذة المشرفة لنا التي نبهتنا إلى ضرورة تقليص عدد الأسئلة التي اعتمدها في المقابلة الأولية الخاصة بالدراسة الاستطلاعية والتي كان عددها 36 سؤال (الملحق رقم 2)، فقمنا بتقليصها إلى 16 سؤالاً انطلاقاً من دمج الأسئلة التي تدور في نفس المعنى مع بعضها البعض واختزالها في عدد قليل من الأسئلة الشاملة وهذا حتى يسهل علينا تطبيق هذه المقابلة وتحليل محتواها. وبعد إعدادنا لدليل المقابلة في صورته النهائية (الملحق رقم 03) قمنا بعرضه على الأستاذة المشرفة (د. بوبكر عائشة) لغرض التحكيم فوافقت على عليه شكلاً ومضموناً، وشرعنا بعد ذلك في تطبيق مقابلاتنا البحثية مع العينة المقصودة في إطار الدراسة الأساسية.

ونشير إلى أنه وبالإضافة إلى اعتمادنا على أداة المقابلة -التي تعد الأداة الرئيسية في دراستنا- قمنا كذلك بالاعتماد على أداتين ثانويتين معززتين لها هما أداة الملاحظة بالإضافة إلى السجلات والوثائق؛ فقد كنا نسجل كل ما نلاحظه أثناء زيارتنا لمكاتب رؤساء الأقسام بعد طلب الإذن منهم، كما أننا طلبنا من بعض رؤساء الأقسام الذين قابلناهم أن يقدموا لنا بعض السجلات والوثائق التي تساعدنا على جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة محل التحليل.

(الملاحق من 4 إلى 23).

2-5- أسلوب التحليل:

استخدمنا لمعالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة أسلوب أو تقنية تحليل المحتوى، ويعرف يوسف تمار هذه التقنية على أنها: "أسلوب أو أداة للبحث العلمي يمكن أن يستخدمها الباحثون في مجالات بحثية متنوعة لوصف محتوى المادة المراد تحليلها تلبية للاحتياجات البحثية المصاغة في تساؤلات البحث أو فروضه الأساسية طبقاً للمقتضيات الموضوعية التي يحددها الباحث، وذلك بهدف استخدام هذه البيانات بعد ذلك إما في وصف هذه المواد أو التعرف على مقاصد المبحوثين من خلال الكلمات والجمل والرموز وكافة الأساليب التعبيرية وذلك شرط أن تتم عملية التحليل بصفة منظمة ووفق منهجية ومعايير موضوعية حيث يستند الباحث في عملية جمع البيانات وتبويبها وتحليلها على الأسلوب الكمي".

(عقود، 2013، ص 82).

وقد اتبعنا نوعين من تحليل المحتوى: التحليل الكيفي، والتحليل الكمي:

• التحليل الكيفي:

تم تحليل البيانات كميًا في إطار العملية الممهدة لتفريغ البيانات في جداول، حيث وضعنا البيانات ذات الصفات المشتركة في مجموعات كبيرة، ثم قسمنا كل مجموعة كبيرة إلى وحدات صغيرة، وهذه الأخيرة بدورها تم تقسيمها إلى عبارات (أو جمل). على سبيل فيما يتعلق بمهام رئيس القسم الأكاديمي قسمناها إلى مجموعات كبيرة، مثلاً مجموعة تضم المهام التي تحمل صفة "الإشراف على كذا" ومجموعة تضم المهام التي تحمل صفة "تنظيم كذا"، ومجموعة أخرى لم نجد لها صفة معينة فجعلناها ضمن "مجموعة أخرى"، بعد ذلك قسمنا كل مجموعة إلى وحدات، على سبيل المثال المجموعة التي تحمل صفة "الإشراف على" تم تقسيمها إلى وحدات، مثلاً وحدة خاصة بـ"الإشراف على الطلبة" ووحدة خاصة بـ"الإشراف على الأساتذة" ووحدة خاصة بـ"الإشراف على الموظفين"، وكل وحدة من هذه الوحدات تتضمن مجموعة من العبارات. ونشير إلى أن هذا الأسلوب التحليلي الكيفي لم يتم على جميع البيانات بحكم أن هنالك بيانات تم تقسيمها مباشرة إلى مجموعة من العبارات، وهذا لأنه تعذر علينا وضعها في مجموعات كبيرة ومن ثم في وحدات ومن ثم في عبارات تابعة لتلك الوحدات.

ويظهر أسلوب التحليل الكيفي كذلك في عملية الانتقال إلى تحليل البيانات ومناقشتها وإعطاء تفسيرات لها عن طريق ربطها بالمتغيرات البحثية في الجانب النظري والاستعانة بالدراسات السابقة إضافة إلى الاعتماد على شروحات أفراد عينة الدراسة.

• التحليل الكمي:

تم تحليل البيانات كميًا، وهذا بنقل البيانات المصنفة سابقاً وترتيبها في جداول على حسب الجمل أو العبارات، ثم حساب تكرارات كل عبارة فحساب نسبها المئوية من خلال ضرب التكرار الخاص بكل عبارة في 100 والقسمة على العدد 15 الذي يمثل مجموع أفراد عينة الدراسة. مثلاً التكرار الخاص بعبارة معينة هو 6 بالتالي نتحصل على النسبة المئوية لهذه العبارة من خلال ضرب العدد 6 في 100 والقسمة على 15، وفي هذه الحالة النسبة المئوية ستكون 40%:

$$40\% = \frac{600}{15} = \frac{6 \times 100}{15}$$

وهذا التحليل الكمي غرضه تحديد مواقع التركيز والاهتمام أو التهميش، ويتم ذلك بالاعتماد أيضًا على التحليل الكيفي.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل نقول لقد قمنا بإجراء الدراسة استطلاعية مع 6 من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من خلال الاعتماد على أداة المقابلة المفتوحة مدعومة بالملاحظة العشوائية البسيطة إضافة إلى الاطلاع على السجلات والوثائق. ونتيجة لهذا تم التأكد من مدى تقبل مجتمع الدراسة للباحثين (وقد وافق كل رؤساء الأقسام الـ 25 الذين قابلناهم على إجراء الدراسة معهم)، وتم ضبط عنوان الدراسة وصياغته بشكل دقيق (حيث كان بصيغة أخرى ثم ضبطناه ليصبح "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل - تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي - دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة")، إضافة إلى أنه قد تم تحديد وسائل جمع البيانات المناسبة لموضوع الدراسة (وقد تبين لنا أن المقابلة المفتوحة هي الأداة الأنسب لطبيعة موضوعنا)، ليتم كذلك ضبط أبعاد وبنود الأداة (إذ تم تقليص بنود المقابلة من 36 بنداً إلى 16 بنداً). وأخيراً تم تحديد رؤساء الأقسام الأكثر تعاوناً معنا ضمن عينة الدراسة الأساسية. وبهذا انتهت دراستنا الاستطلاعية.

وبعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية تطرقنا إلى الدراسة الأساسية من خلال الحديث عن مجالها المكاني المتمثل في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ومجالها الزمني الذي امتد من 27 جانفي 2022 إلى غاية 27 ماي 2022 (4 أشهر)، والمجال البشري الذي تضمن 25 رئيس قسم أكاديمي كمجتمع للدراسة و15 رئيس قسم أكاديمي كعينة مأخوذة من هذا المجتمع.

ثم تحدثنا عن المنهج المعتمد في هذه الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي على اعتبار أننا نهدف بشكل عام من وراء دراستنا هذه إلى تحديد ووصف المعايير التي ينبغي اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بناءً على مخرجات تحليل العمل.

وبعد ذلك تحدثنا عن حجم ونوع العينة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة إذ أننا اخترنا 15 رئيس قسم أكاديمي من أصل 25 بشكل قصدي، وقد بررنا هذا بقولنا أننا قصدنا رؤساء الأقسام الذين كانوا متواجدين في مكاتبهم وكان لديهم متسع من الوقت لإجراء المقابلة البحثية معنا في الأيام والأوقات التي حاولنا أن نجري فيها مقابلاتنا البحثية، فكان لزاماً علينا أن نقصد من كان من السهل إيجادهم واستجوابهم من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة إذ أن هنالك من صعب وتعدر علينا الوصول إليهم.

وبعد الحديث عن حجم ونوع العينة تحدثنا عن أدوات جمع البيانات وقلنا أن المقابلة المفتوحة هي الأداة الرئيسية التي اعتمدناها في دراستنا هذه والتي تضمنت 16 بنداً، ثم أشرنا إلى أنه وبالإضافة إلى اعتمادنا على أداة المقابلة - التي تعد الأداة الرئيسية في دراستنا - قمنا كذلك بالاعتماد على أداتين ثانويتين معززين لها هما أداة الملاحظة البسيطة بالإضافة إلى السجلات والوثائق.

وفي الأخير تحدثنا عن أسلوب التحليل المستخدم لمعالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة والمتمثل في تقنية تحليل المحتوى القائمة على رصد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالعبارات (أو الجمل) التي قدمها أفراد عينة الدراسة.

وعليه فكما تحدثنا في هذا الفصل لقد قمنا بتجميع البيانات من أفراد عينة الدراسة عن طريق الأدوات الأنفة الذكر، وانطلاقاً من هذا سنقوم في الفصل الموالي بعرض وتحليل تلك البيانات.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات:

تمهيد

- 1- عرض وتحليل بيانات السؤال الأول
- 2- عرض وتحليل بيانات السؤال الثاني
- 3- عرض وتحليل بيانات السؤال الثالث
- 4- عرض وتحليل بيانات السؤال الرابع
- 5- عرض وتحليل بيانات السؤال الخامس
- 6- عرض وتحليل بيانات السؤال السادس

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تحديد عينة وأدوات الدراسة، وبعد جمع البيانات من العينة التي تم تحديدها عن طريق الأدوات التي تم اختيارها كما تم التطرق إليه في الفصل السابق، نأتي الآن إلى تبويب وتنظيم وعرض البيانات التي تم تجميعها في جداول تتضمن خانة خاصة بنود المقابلة، وخانة خاصة بالعبارات التي تم تجميعها، وخانة خاصة بالتكرارات المتعلقة بكل عبارة، وخانة خاصة بالنسب المئوية. وبعد العرض الجدولي سنقوم بالتعليق على كل جدول تعليقا حرفيا لا يتخلله أي تفسير أو مناقشة أو استنتاج شخصي.

وسنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الأول (ما هي البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟) من خلال 3 بنود هي: اسم الوظيفة، النشاط العام للوظيفة، وموقع الوظيفة إداريا.

بعد ذلك سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني (ما هي المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟) من خلال بندين رئيسيين هما: المهام الدورية (اليومية، الأسبوعية، الشهرية، الفصلية، السنوية)، والمهام غير الدورية (الفجائية).

ثم سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الثالث (ما هي المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟) من خلال بندين رئيسيين هما: المسؤوليات على الموارد البشرية، والمسؤوليات الأخرى (التي لا تنصب في إطار الموارد البشرية).

بعدها سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الرابع (ما هي العلاقات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟) من خلال 3 بنود هي: العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المرؤوسين، والعلاقات مع الأقسام الأخرى.

ثم سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الخامس (ما الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟) من خلال بندين رئيسيين هما: الظروف الفيزيائية، ووسائل وتجهيزات العمل.

وفي الأخير سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال السادس (ما هي الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟) من خلال 4 بنود هي: المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية، السن، المواصفات والقدرات الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

1- عرض وتحليل بيانات السؤال الأول:

الجدول رقم 01: عرض بيانات السؤال الأول (ما هي البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟):

النسبة	التكرار	العبارات	البند
100%	15	رئيس قسم	اسم الوظيفة
6.66%	1	رئيس دائرة (في المدارس العليا)	
86.66%	13	تسيير شؤون القسم البيداغوجية والعلمية	النشاط العام للوظيفة
6.67%	1	تسيير القسم وفق الأبعاد الثلاث (بيداغوجيًا، علميًا، إداريًا).	
6.67%	1	تسيير شؤون الأساتذة والطلبة والموظفين التابعين للقسم	
60%	9	تحت عميد الكلية، وفوق نواب رئيس القسم والموظفين والأساتذة التابعين للقسم	موقع الوظيفة إداريًا
20%	3	تحت العميد، وفوق نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح	
13.33%	2	تحت العميد، وفوق نواب رئيس القسم	
6.67%	1	تحت العميد، وفوق نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح ومسؤولي الشعب والمسارات	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المقدرة بـ15 مفردة على البند الأول المتمثل في "اسم الوظيفة" أو "المسمى الوظيفي" الخاص بوظيفة رئيس قسم أكاديمي قد كانت كالآتي: 15 فردًا من أفراد عينة الدراسة أجابوا بقولهم "رئيس قسم" هو الاسم الخاص بالوظيفة محل التحليل أي ما نسبته 100% من الإجابات، في حين أن فردًا واحدًا أضاف معلومة تفيد بأن وظيفة رئيس القسم في المدارس العليا يطلق عليها اسم "رئيس الدائرة" أي أن هذه الإجابة قد حظيت بنسبة مئوية قدرت بـ6.66%.

أما فيما يخص البند الثاني المتمثل في "النشاط العام للوظيفة" فنجد أن 13 رئيس قسم أكاديمي من أصل 25 قالوا بأن "تسيير شؤون القسم البيداغوجية والعلمية" هو النشاط العام الخاص بالوظيفة محل التحليل أي ما نسبته 86.66%، في حين أن الإجابة التي تقول بأن النشاط العام لوظيفة رئيس القسم هي "تسيير القسم وفق الأبعاد الثلاث (بيداغوجيًا، علميًا، إداريًا)" قد نالت نسبة 6.67% أي أن هذه الإجابة قد قدمت من قبل رئيس قسم واحد. كذلك سنجد بأن هنالك رئيس قسم واحد من أصل 25 قال بأن النشاط العام للوظيفة هو "تسيير شؤون الأساتذة والطلبة والموظفين التابعين للقسم" أي ما نسبته 6.67% من إجابات أفراد العينة.

وفيما يتعلق بالبند الثالث المتمثل في "موقع الوظيفة إدارياً" نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 9 رؤساء أقسام قد قدموا إجابة تنص على أن الوظيفة محل التحليل تتموقع إدارياً "تحت العميد، وفوق نواب رئيس القسم والموظفين والأساتذة التابعين للقسم" وهذا بنسبة 60% من العينة.

في حين نجد أن 3 رؤساء أقسام قالوا بأن وظيفتهم تقع إدارياً "تحت العميد، وفوق نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح" وهذه الإجابة تمثل 20% من إجابات أفراد العينة. وسنجد أن فردين من أفراد العينة قدموا إجابة تفيد بأن وظيفة رئيس القسم تأتي إدارياً "تحت العميد، وفوق نواب رئيس القسم" وهذه الإجابة قد حظيت بنسبة 13.33%. أخيراً نلاحظ أن فرداً واحداً أجاب بقوله أن وظيفة رئيس القسم تقع إدارياً "تحت العميد، وفوق نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح ومسؤولي الشعب والمسارات" وهذه الإجابة قد نالت نسبة 6.67%.

2- عرض وتحليل بيانات السؤال الثاني:

الجدول رقم 02: عرض بيانات السؤال الثاني (ما هي المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟):

النسبة	التكرار	العبارات	البند
%100	15	مراقبة العمل اليومي للأساتذة	مهام دورية (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية)
%6.66	1	إنشاء ملفات الأساتذة من أجل المتابعة البيداغوجية والعلمية والمهنية	
%33.33	5	المصادقة على ملفات الأساتذة	
%86.66	13	الاستفسار عن غيابات الأساتذة	
%93.33	14	متابعة فعالية لعملية وضع الدروس في الأرضية الرقمية مودل من قبل الأساتذة	
%46.66	7	متابعة الجانب الوظيفي للأساتذة (التنقيط، الترقيات)	
%13.33	2	الإمضاء على شهادات العمل الخاصة بالأساتذة	
%86.66	13	متابعة الأساتذة، الطلبة، الإداريين والموظفين التابعين للقسم	
%26.66	4	توجيه الأساتذة من ناحية المقاييس	
%13.33	2	الخصم من مردودية الأساتذة المتغيبين	
%66.66	10	تحديد ساعات التعويض للأساتذة	
%100	15	وضع برامج التدريس	
%20	3	الإمضاء على شهادة الانقطاع عن الدراسة (الشطب) لفائدة الطلبة	
%100	15	الإمضاء والختم على كشوف النقاط وشهادات التسجيل الخاصة بالطلبة	
%6.66	1	منح شهادات الإشهاد لفائدة الطلبة	
%73.33	11	الإشراف على عملية تسجيل الطلبة	
%53.33	8	الإقضاء الإداري للطلاب	
%80	12	الوقوف على عملية صب نقاط الطلبة في آجالها	
%33.33	5	توفير الإمكانيات اللازمة لتأطير الطلبة (وسائل المخبر، أوراق الامتحانات)	
%100	15	السماع لانشغالات الطلبة	
%100	15	تنظيم الامتحانات والوقوف على سيرها	
%100	15	تنظيم المداورات السداسية والسنوية	
%60	9	تنظيم المناقشات العلمية	
%20	3	تنظيم انعقاد المجلس العلمي للقسم	
%100	15	تنظيم المجالس التأديبية	
%6.66	1	تنظيم اللجنة العلمية للقسم بالتنسيق مع رئيس اللجنة العلمية	
%6.66	1	تنظيم مجالس التوجيه	
%93.33	14	الإشراف على عقد اللجان البيداغوجية	
%66.66	10	الإشراف على الامتحانات والمسابقات	
%60	8	الإشراف على مختلف النشاطات العلمية	

%6.66	1	عقد المجلس التأديبي من أجل النظر في المخالفات من الدرجة الأولى	مهام دورية (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية)
%86.66	13	عقد الاجتماعات البيداغوجية	
%6.66	1	مراقبة السجلات الخاصة بالاجتماعات البيداغوجية	
%6.66	1	مراقبة السجلات الخاصة بمتابعة الأساتذة من الجانب البيداغوجي	
%13.33	2	مراقبة سير مختلف الأنشطة داخل القسم	
%13.33	2	الوقوف على السجلات الخاصة بالملتقيات الوطنية والدولية	
%26.66	4	الوقوف على عملية إدخال وسائل جديدة للقسم	
%60	9	إرسال التقارير الشهرية والفصلية إلى نيابة العمادة والجامعة	
%6.66	1	تزويد مختلف الجهات الرسمية ببيانات الطلبة المتمدرسين أو المتخرجين	
%6.66	1	اقتراح فتح مناصب شغل	
%93.33	14	اقتراح ملتقيات أو ندوات علمية أو أيام دراسية للقسم	
%6.66	1	مقابلة لجان المراقبة المبعوثة من الوزارة	
%6.66	1	مقابلة الجهات الخارجية الوافدة إلى القسم	
%6.66	1	إعداد الموافقة من عدمها في التحويلات	
%46.66	7	دراسة الطعون	
%100	15	نشر الإعلانات لفائدة الطلبة والأساتذة	
%73.33	11	المصادقة على العطل الأكاديمية	
%86.66	13	التنسيق بين مختلف الجهات والمصالح التابعة للقسم	
%93.33	14	إبلاغ المرؤوسين بالتعليمات الصادرة من العمادة	
%6.66	1	الترخيص بإجازة للموظف لا تتعدى اليومين	
%13.33	2	إبلاغ المهندسين والتقنيين بالمشاكل والأعطال التي تحدث في أرضية البروغرس	
%100	15	تنفيذ تعليمات ومراسلات استثنائية	المهام غير الدورية
%13.33	2	تقديم إحصائيات الأوائل، الخدمة الوطنية، نسبة الذكور والإناث	
%6.66	1	تقديم إحصاء النشاطات الخاصة بالقسم في توقيت غير مبرمج	
%6.66	1	توظيف الأساتذة المؤقتين	
%100	15	حل مشاكل الطلبة غير المتوقعة	
%66.66	10	دراسة الحالات الاستثنائية التي تخل بالنظام العام والآداب العامة للقسم	
%6.66	1	تعبئة وثيقة مرسلة بشكل فجائي	
%100	15	عقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع	
%100	15	إعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه وفيما يخص الإجابات المتعلقة بالبند المتمثل في مهام رئيس القسم المتكررة بشكل دوري (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا) أن كل رؤساء الأقسام الـ 15 الذين أجرينا معهم المقابلة البحثية قد صرحوا قائلين أن من مهام رئيس القسم المتكررة بشكل دوري هي "مراقبة العمل اليومي للأساتذة" وهذا بنسبة 100%. في حين ذكر رئيس قسم واحد مهمة "إنشاء ملفات الأساتذة من أجل المتابعة البيداغوجية والعلمية والمهنية" أي بنسبة 6.66%. بينما قال 5 أفراد من عينة الدراسة أن "المصادقة على ملفات الأساتذة" هي كذلك من المهام الدورية لرئيس القسم أي بنسبة 33.33%. وقد صرح 13 رئيس قسم من أصل 25 أي ما نسبته 86.66% بقولهم أن من مهام رئيس القسم الدورية "الاستفسار عن غيابات الأساتذة". وقد حظيت الإجابة التي تفيد بأن من مهام رئيس القسم المتكررة هي مهمة "المتابعة الفعلية لعملية وضع الدروس في الأرضية الرقمية مودل من قبل الأساتذة" بنسبة قدرت بـ 93.33% أي ما عدده 14 فردًا من أفراد عينة الدراسة. كما حظيت الإجابة التي تنص على "متابعة الجانب الوظيفي للأساتذة (التنقيط، الترقيات)" بنسبة قدرت بـ 46.66% أي ما عدده 7 إجابات مكررة. وسنجد أن مهمة "الإمضاء على شهادات العمل الخاصة بالأساتذة" هي من مهام رئيس القسم الدورية حسب ما قاله 13.33% من أفراد عينة الدراسة أي ما عدده 2 من رؤساء الأقسام. وقال 13 رئيس قسم أن من مهامه المتكررة دوريًا "متابعة الأساتذة، الطلبة، الإداريين والموظفين التابعين للقسم" أي ما نسبته 86.66%. وحصلت المهمة المتمثلة في "توجيه الأساتذة من ناحية المقاييس" على نسبة 26.66% من إجابات أفراد عينة الدراسة أي ما عدده 4 رؤساء أقسام. وصرح 2 من الرؤساء بقولهم أن "الخصم من مردودية الأساتذة المتغيين" هي من المهام الدورية لرئيس القسم أي بنسبة 13.33%. في حين أن مهمة "تحديد ساعات التعويض للأساتذة" قد نالت 66.66% من إجابات أفراد العينة أي ما عدده 10 رؤساء أقسام من أصل 25. وحصلت الإجابة القائلة أن "وضع برامج التدريس" هي من مهام رئيس القسم الدورية على نسبة 100% أي أن كل رؤساء الأقسام الـ 15 قد أجمعوا على هذه النقطة. وقد قال 3 رؤساء أقسام أن "الإمضاء على شهادة الانقطاع عن الدراسة (الشطب) الخاصة بالطلبة" هي كذلك من مهامهم الدورية أي ما نسبته 20%. كذلك قال كل رؤساء الأقسام الـ 15 أن الإمضاء والختم على كشوف النقاط وشهادات التسجيل الخاصة بالطلبة هي أيضًا من مهامهم الدورية أي أن هذه الإجابة قد نالت نسبة 100%. وأفاد رئيس قسم واحد أن منح شهادات الإشهاد لفائدة الطلبة تدرج أيضًا ضمن مهامه الدورية وهذا بنسبة 6.66%. نلاحظ أيضًا أن 11 فردًا من العينة قد أجابوا على بند المهام المتكررة بشكل دوري بقولهم "الإشراف على عملية تسجيل الطلبة" أي بنسبة 73.33%، وأجاب 8 من أصل 25 بقولهم "الإقصاء الإداري للطلاب" أي بنسبة 53.33%، في حين صرح 12 فرد من العينة بقولهم "الوقوف على عملية صب نقاط الطلبة في آجالها" أي بنسبة قدرت بـ 80%، وأفاد 33.33% من أفراد العينة (أي 5 رؤساء أقسام) بقولهم "توفير الإمكانيات اللازمة لتأطير الطلبة (وسائل المخبر، أوراق الامتحانات)، بينما صرح كل رؤساء الأقسام الـ 15 بقولهم "السماع لانشغالات الطلبة" أي بنسبة 100%. ومن المهام الدورية لرئيس القسم حسب الإجابات التي قدمها أفراد عينة الدراسة نجد "تنظيم الامتحانات والوقوف على سيرها" وهذه الإجابة قد حظيت بنسبة 100% أي أنها قد تكررت 15 مرة، ونجد أيضًا الإجابة التي تنص على "تنظيم المداولات السداسية والسنوية" قد حظيت بنسبة 100% أي أن كل أفراد عينة الدراسة قد أدلو بها.

من الإجابات المقدمة كذلك في إطار البند المتعلق بالمهام المتكررة نجد الإجابة التي تفيد بـ"تنظيم المناقشات العلمية" وهذا بنسبة 60% بمعنى أنها قد تكررت 9 مرات، ونجد كذلك الإجابة التي تفيد بـ"تنظيم انعقاد المجلس العلمي للقسم" والتي حصلت على نسبة 20% أي أنها قد تكررت 3 مرات، كما نجد الإجابة المتمثلة في "تنظيم المجالس التأديبية" متكررة 15 مرة أي بنسبة 100%، في حين نجد أن الإجابة المتمثلة في "تنظيم اللجنة العلمية للقسم بالتنسيق مع رئيس اللجنة العلمية" قد حصلت على نسبة 6.66% أي أنها قد قدمت من قبل فرد واحد من أفراد عينة الدراسة. ونلاحظ أن الإجابة التي تفيد بـ"تنظيم مجالس التوجيه" قد قيلت من طرف رئيس قسم واحد أي ما نسبته 6.66%، والإجابة التي تنص على "الإشراف على عقد اللجان البيداغوجية" قد قيلت من قبل 14 رئيس قسم أي ما نسبته 93.33%، بينما نجد أن الإجابة التي تقول أن من مهام رئيس القسم المتكررة "الإشراف على الامتحانات والمسابقات" قد صُرح بها من قبل 10 أفراد من عينة الدراسة أي بنسبة 66.66%. تأتي على مهمة "الإشراف على مختلف النشاطات العلمية" التي نالت نسبة 60% أي ما عدده 8 تكرارات، ومهمة "عقد المجلس التأديبي من أجل النظر في المخالفات من الدرجة الأولى" قد قُدمت من طرف رئيس قسم واحد أي بنسبة 6.66%. أما بالنسبة لمهمة "عقد الاجتماعات البيداغوجية" فقد تكررت 13 مرة أي بنسبة 86.66%، بينما نجد أن مهمة "مراقبة السجلات الخاصة بالاجتماعات البيداغوجية" قد تكررت مرة واحدة أي بنسبة 6.66%. ونلاحظ أن 6.66% من إجابات أفراد عينة الدراسة قد أفادت بأن من المهام المتكررة لرئيس القسم هي "مراقبة السجلات الخاصة بمتابعة الأساتذة من الجانب البيداغوجي" أي أن رئيس قسم واحد قد صرح بهذا، بينما نجد أن 2 من رؤساء الأقسام قد صرحوا بقولهم أن "مراقبة مختلف الأنشطة داخل القسم" هي من المهام الدورية لرئيس القسم أي بنسبة 13.33%، وسنجد كذلك أن مهمة "الوقوف على السجلات الخاصة بالملتقيات الوطنية والدولية" قد تكررت مرتين أي بنسبة 13.33%، بينما نجد أن مهمة "الوقوف على عملية إدخال وسائل جديدة للقسم" قد تكررت 4 مرات أي ما نسبته 26.66%. ونلاحظ كذلك -من خلال الجدول أعلاه- أن 9 من بين 25 رئيس قسم قالوا أن "إرسال التقارير الشهرية والفصلية إلى نيابة العمادة والجامعة" هي من المهام المتكررة لرئيس القسم أي ما نسبته 60%، وقال رئيس قسم واحد (أي ما نسبته 6.66%) أن "تزويد مختلف الجهات الرسمية ببيانات الطلبة المتمدرسين أو المتخرجين" هي كذلك من المهام المتكررة لرئيس القسم. ومن مهام رئيس القسم الدورية كذلك نجد "اقتراح فتح مناصب شغل" وهذا حسب ما صرح به رئيس قسم واحد أي ما نسبته 6.66%، ونجد كذلك مهمة "اقتراح ملتقيات أو ندوات علمية أو أيام دراسية للقسم" وهذا ما صرح به 14 فردًا من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 93.33%. ويتبين لنا أن الإجابة التي تفيد بأن "مقابلة لجان المراقبة المبعوثة من الوزارة" هي من مهام رئيس القسم المتكررة بشكل دوري قد حظيت بنسبة تقدر بـ6.66% أي أن هذه الإجابة قد قُدمت من طرف رئيس قسم واحد. ونجد أن رئيس قسم واحد ذكر مهمة "إعداد الموافقة من عدمها في التحويلات" كإحدى المهام الدورية لرئيس القسم أي ما نسبته 6.66%، في حين ذكر 7 أفراد من عينة الدراسة أن "دراسة الطعون" هي من مهامهم الدورية أي ما نسبته 46.66%.

ونرصد كذلك من خلال الجدول أعلاه 15 تكرارًا حول الإجابة التي تنص على أن "نشر الإعلانات لفائدة الطلبة والأساتذة" هي من المهام المتكررة لرئيس القسم أي ما نسبته 100%، كما نرصد 11 إجابة متكررة تفيد بأن "المصادقة على العطل الأكاديمية" هي أيضًا من مهام رئيس القسم أي ما نسبته 73.33%، بينما نرصد 13 تكرارًا حول الإجابة المتمثلة في "التنسيق بين مختلف الجهات والمصالح التابعة للقسم" كإحدى مهام رئيس القسم أي ما نسبته 86.66%. وقد قال 14 رئيس قسم من أصل 25 (أي ما نسبته 93.33%) أن "إبلاغ المرؤوسين بالتعليمات الصادرة من العمادة" هي من المهام التي يؤديها رئيس القسم بشكل دوري. ونجد أن رئيس قسم واحد قال أن "الترخيص بإجازة للموظف لا تتعدى اليومين" هي أيضًا من المهام الدورية لرئيس القسم أي ما نسبته 6.66%. وصرح 2 من رؤساء الأقسام بقولهم أنه من مهام رئيس القسم الدورية هي "إبلاغ المهندسين والتقنيين بالمشاكل والأعطال التي تحدث في أرضية البروغرس" أي بنسبة 13.33%.

وفيما يتعلق بالبند الخاص بالمهام غير الدورية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 100% من أفراد عينة الدراسة (أي 15 رئيس قسم) قالوا أن "تنفيذ التعليمات والمراسلات الاستثنائية" هي من المهام الفجائية التي تأتي دون سابق إنذار لرئيس القسم، وصرح 2 من رؤساء الأقسام (أي ما نسبته 13%) أن "تقديم إحصائيات الأوائل والخدمة الوطنية ونسبة الذكور والإناث" هي كذلك من المهام غير الدورية لرئيس القسم. وقد حظيت الإجابة المتمثلة في "تقديم إحصاء النشاطات الخاصة بالقسم في توقيت غير مبرمج" بنسبة قدرت بـ 6.66% أي أن هذه الإجابة قد قُدمت من طرف فرد واحد من أفراد عينة الدراسة، بينما حظيت الإجابة المتمثلة في "توظيف الأساتذة المؤقتين" على نسبة 6.66% بمعنى أن هذه الإجابة قد تم التصريح من قبل رئيس قسم واحد من أصل 25. ونجد أن مهمة "حل مشاكل الطلبة غير المتوقعة" هي من مهام رئيس القسم غير الدورية حسب ما صرح 15 فرد من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته 100%. وقد صرح 66.66% من أفراد العينة (أي 10 رؤساء أقسام) بقولهم أن "دراسة الحالات الاستثنائية التي تخل بالنظام العام والآداب العامة للقسم" هي من مهامهم غير الدورية. وقال رئيس قسم واحد (أي ما نسبته 6.66%) أن "تعبئة وثيقة مرسلة بشكل فجائي" هي من المهام التي يؤديها بصفة غير دورية، بينما قال كل رؤساء الأقسام الـ 15 أن مهمة "عقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع" هي من المهام غير الدورية لرئيس القسم وهذا بنسبة 100%. وكذلك حظيت الإجابة المتمثلة في "إعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية" بنسبة 100% بمعنى أن جميع أفراد عينة الدراسة قد صرحوا بهذا. أخيرًا نلاحظ أن رئيس قسم واحد قد ذكر "مقابلة الجهات الخارجية الوافدة إلى القسم" كإحدى المهام غير الدورية التي قد يمارسها في أي وقت وهذا بنسبة 6.66%.

3- عرض وتحليل بيانات السؤال الثالث:

الجدول رقم 03: عرض بيانات السؤال الثالث (ما هي المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟):

النسبة	التكرار	العبارات	البند
66.66%	10	توفير الأساتذة لكل المقاييس المبرمجة	مسؤوليات على الموارد البشرية
100%	15	الاستفسار عن الغيابات غير المبررة للموظفين	
100%	15	مسؤول عن أي مشكل يحصل داخل القسم (شجار، إغماء)	
60%	9	مسؤول عن تعويض غيابات الأساتذة	
13.33%	2	مسؤول عن تعويض الامتحانات للطلبة	
73.33%	11	مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بمعدلات الطلبة	
86.66%	13	مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بشهادات الطلبة	
100%	15	ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم	مسؤوليات أخرى
13.33%	2	الحرص على سلامة التجهيزات التابعة للقسم (الحواسيب، الطابعات)	
100%	15	الحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة)	
6.66%	1	كل ما يتعلق بالإنجازات الابداعية	
86.66%	13	مسؤول على حفظ النظام العام داخل القسم	
66.66%	10	حفظ الأرشيف	
13.33%	2	مسؤول عن التبليغ على التجاوزات التي قد تحصل داخل القسم	
6.66%	1	مسؤول عن كل ما أنجز في عهده	
20%	3	غير مسؤول عن الجوانب المالية	
33.33%	5	مسؤول عن القرارات التي يتخذها	
86.66%	13	مسؤول على تطبيق القوانين	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالبند المتمثل في "مسؤوليات على الموارد البشرية" أن 10 أفراد من عينة الدراسة (أي ما نسبته 6.66%) قد أجابوا على هذا البند بقولهم "توفير الأساتذة لكل المقاييس المبرمجة"، بينما أجمع كل رؤساء الأقسام الـ 15 على أن "الاستفسار عن الغيابات غير المبررة للموظفين" هي من مسؤوليات رئيس القسم على الموارد البشرية التابعة لقسمه وهذا بنسبة 100%، كما أجمع كذلك كل أفراد العينة على فكرة أن رئيس القسم "مسؤول عن أي مشكل يحصل داخل القسم (شجار، إغماء)" إذ تكررت هذه الإجابة 15 مرة أي ما نسبته 100%.

وقال 9 رؤساء أقسام من أصل 25 (أي ما نسبته 60 %) أنهم وفي إطار وظيفتهم التي يشغلونها هم "مسؤولون عن تعويض غيابات الأساتذة"، بينما قال 2 من رؤساء الأقسام أنهما "مسؤولان عن تعويض الامتحانات للطلبة" وهذا بنسبة 13.33%. ونجد بأن الإجابة التي تقول إن رئيس القسم "مسؤول على تصحيح الأخطاء الخاصة بمعدلات الطلبة" قد تكررت 11 أي بنسبة 73.33%، بينما تكررت الإجابة التي تفيد بأن رئيس القسم "مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بشهادات الطلبة" 13 مرة أي بنسبة 86.66%. وقد أجمع كل أفراد عينة الدراسة على أن "ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم" هي من مسؤوليات رئيس القسم على الموارد البشرية التابعة لقسمه وهذا بنسبة 100%.

وفيما يخص البند المتمثل في "المسؤوليات الأخرى" فنجد—وبالنظر إلى الجدول أعلاه— أن 2 من أفراد عينة الدراسة قالوا ما نصه "الحرص على سلامة التجهيزات التابعة للقسم (الحواسيب، الطابعات)" وهذا بنسبة 13.33%. وقد قدم كل أفراد العينة (أي بنسبة 100%) إجابة تنص على أن "الحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة)" هي من المسؤوليات التي تقع على عاتق رئيس القسم. وقال فرد واحد (أي ما نسبته 6.66%) أن رئيس القسم مسؤول على "كل ما يتعلق بالإنجازات البيداغوجية"، بينما قال 13 من رؤساء الأقسام أنهم "مسؤولون على حفظ النظام العام داخل القسم" وهذا بنسبة 86.66%. ونلاحظ أن مسؤولية "حفظ الأرشيف" قد ذكرت 10 مرات أي بنسبة 66.66%، بينما ذكرت مسؤولية "التبليغ على التجاوزات التي قد تحصل داخل القسم" مرتين أي بنسبة 13.33%، وقد قدم رئيس قسم واحد إجابة تفيد بأن رئيس القسم "مسؤول عن كل ما أنجز في عهده" وهذا بنسبة 6.66%، بينما قدم 3 أفراد من عينة الدراسة إجابة تفيد بأن رئيس القسم "غير مسؤول عن الجوانب المالية" أي ما نسبته 20%. وقال 5 رؤساء أقسام أنهم "مسؤولون عن القرارات التي يتخذونها أي بنسبة 33.33%. وأخيراً قال 13 فرد من أفراد عينة الدراسة أن رئيس القسم "مسؤول على تطبيق القوانين" أي أن هذه الإجابة قد حظيت بنسبة 86.66%.

4- عرض وتحليل بيانات السؤال الرابع:

الجدول رقم 04: عرض بيانات السؤال الرابع (ما هي العلاقات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟):

النسبة	التكرار	العبارات	البند
100%	15	استشارة متبادلة	علاقات مع الرؤساء
6.66%	1	علاقة تراتبية	
86.66%	13	رفع انشغالات للعميد	
53.33%	8	إعطاء معلومات للعميد	
100%	15	تلقي تعليمات ومراسلات من العميد	
6.66%	1	تلقي معلومات ومستجدات من العميد	
6.66%	1	تقديم توضيحات وتبريرات للعميد	
100%	15	اجتماعات دورية مع العميد	
80%	12	علاقة تنسيقية مع نواب العميد	
93.33%	14	تكليف الأساتذة بأمور معينة	علاقات مع المرؤوسين
100%	15	تكليف الموظفين التابعين للقسم بمهام معينة	
100%	15	استشارة الأساتذة	
100%	15	استشارة النواب	
	15	استشارة رؤساء المصالح	
100%	15	استشارة الطلبة	
46.66%	7	الاستفسار من الموظفين التابعين للقسم عن أمور معينة	علاقات مع الأقسام الأخرى
100%	15	علاقة تنسيقية (كتنظيم توقيت الامتحانات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى)	
100%	15	علاقة تعاونية (منح الأساتذة والقاعات وأدوات العمل)	
60%	9	علاقة تشاركية (التشارك في عقد الاجتماعات الخاصة بالكلية)	
86.66%	13	علاقة استشارية (استشارة الأقسام الأخرى حول اتخاذ قرارات معينة)	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق ببند العلاقات مع الرؤساء أن كل أفراد عينة الدراسة الـ15 قد أجابوا بقولهم أن العلاقة المهنية التي تربطهم برؤسائهم هي "علاقة استشارة متبادلة" أي ما نسبته 100%. في حين قال رئيس قسم واحد أن علاقته برؤسائهم هي "علاقة تراتبية" وهذا بنسبة 6.66%. في حين قال 13 رئيس قسم (أي ما نسبته 86.66%) أن "رفع الانشغالات للعميد" هي مظهر من المظاهر التي تتضمنها العلاقات المهنية التي تجمع رئيس القسم برئيسه المباشر.

وقال 8 رؤساء أقسام أن " إعطاء معلومات للعميد" هي كذلك من العلاقات تربطهم بمسؤولهم المباشر وهذه الإجابة قد حظيت بنسبة 53.33%، في حين حظيت الإجابة التي تقول أن "تلقي تعليمات ومراسلات من العميد" هي من المؤشرات المعبرة عن علاقة رئيس القسم بمشرفه المباشر بنسبة 100% أي أن هذه الإجابة قد تكررت 15 مرة. وسنجد إجابة واحدة مقدمة من طرف رئيس قسم واحد تفيد بأن "تلقي معلومات ومستجدات من العميد" هي من ضمن العلاقات المهنية التي تربط رئيس القسم برئيسه وهذا ما نسبته 6.66%، بينما قال رئيس قسم واحد كذلك أن من المؤشرات الدالة على العلاقة المهنية بينه وبين رئيسه المباشر هي "تقديم توضيحات وتبريرات للعميد" وهذه الإجابة قد حصدت نسبة مئوية قدرت بـ6.66%، بينما نجد أن الإجابة التي تقول "عقد اجتماعات دورية مع العميد" قد تكررت 15 مرة أي بنسبة 100%، في حين نجد أن 12 فرد من عينة الدراسة عبروا عن طبيعة العلاقة التي تجمعهم برؤسائهم بقولهم "علاقة تنسيقية مع نواب العميد" أي ما نسبته 80%.

وفيما يتعلق ببند "العلاقات مع المرؤوسين" نجد أن 14 رئيس قسم قالوا مجيبين على هذا البند "تكليف الأساتذة بأمر معينة" أي أن هذه الإجابة قد حظيت بنسبة قدرت بـ93.33%، بينما حظيت الإجابة القائلة بـ"تكليف الموظفين التابعين للقسم بمهام معينة" على نسبة 100%، وقد قال 15 رئيس قسم (أي ما نسبته 100%) أن "استشارة الأساتذة" هي من ضمن الأمور المعبرة عن علاقة رئيس القسم بمرؤوسيه، وقال 15 رئيس قسم كذلك أن "استشارة النواب" تدخل ضمن العلاقات المهنية التي تجمع رئيس قسم بمرؤوسيه وقد نالت هذه الإجابة نسبة 100%، بينما نالت الإجابة التي تقول "استشارة رؤساء المصالح" نسبة 100% هي كذلك بمعنى أنها قد تكررت 15 مرة، ونفس الشيء كذلك بالنسبة للإجابة التي تقول "استشارة الطلبة" فقد حظيت هي الأخرى بنسبة 100% و15 تكراراً. وفيما يتعلق بالإجابة التي تقول "الاستفسار من الموظفين التابعين للقسم عن أمور معينة" فقد حظيت بنسبة 46.66% و7 تكرارات.

وفيما يخص البند المتمثل في "العلاقات مع الأقسام الأخرى" تبين لنا من خلال الجدول أعلاه دائماً أن كل رؤساء الأقسام الذين تم استجوابهم (أي بنسبة 100%) قالوا عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بالأقسام الأخرى أنها "علاقة تنسيقية (كتنظيم توقيت الامتحانات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى)"، وقال كذلك 100% منهم (أي ما عدده 15 رئيس قسم) أن طبيعة علاقتهم المهنية مع الأقسام الأخرى هي "علاقة تعاونية (منح الأساتذة والقاعات وأدوات العمل)"، بينما قال 9 رؤساء أقسام أنها "علاقة تشاركية (التشارك في عقد الاجتماعات الخاصة بالكلية)" أي ما نسبته 60%، في حين قال 13 فرداً من عينة الدراسة أنها "علاقة استشارية (استشارة الأقسام الأخرى حول اتخاذ قرارات معينة)" أي بنسبة 86.66%.

5- عرض وتحليل بيانات السؤال الخامس:

الجدول رقم 05: عرض بيانات السؤال الخامس (ما الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة?):

النسبة	التكرار	العبارات	البند
40%	6	درجة حرارة مناسبة	الظروف الفيزيائية
26.66%	4	الحرارة جيدة جداً (توفر التدفئة والمبرد)	
20%	3	درجة الحرارة مقبولة إلى حد ما	
13.33%	2	حرارة مرتفعة في الفصول الساخنة، وبرودة شديدة في الفصول الباردة	
86.66%	13	الإضاءة مناسبة	
13.33%	2	الإضاءة غير مناسبة	
33.33%	5	ضوضاء عالية	
6.66%	1	ضوضاء مزعجة (في فترات محددة خصوصاً فترات ما بعد إعلان النتائج)	
46.66%	7	ضوضاء مقبولة	
6.66%	1	ضوضاء مقبولة بحكم طبيعة العمل	
6.66%	1	وجود ضوضاء بنسب معينة	
100%	15	التهوية جيدة	
60%	9	منافذ التهوية متوفرة	
100%	15	النظافة جيدة جداً (شركة النظافة تقوم بمهامها على أكمل وجه)	
13.33%	2	كان هنالك مشكل في النظافة قبل التعاقد مع الشركة	
6.66%	1	توجد مشكلة في دورات المياه (نقص المياه)	
20%	3	مساحة ضيقة	
13.33%	2	مساحة ضيقة نوعاً ما	
40%	6	مساحة جيدة	
26.66%	4	مساحة جيدة جداً	
6.66%	1	يوجد مشكل في الكهرباء	
93.33%	14	تموقع المكاتب والمصالح جيد جداً	وسائل وتجهيزات العمل
33.33%	5	توجد مشكلة في الطابعات	
20%	3	مشاكل في الحواسيب (نقصها وعدم كفاءتها)	
26.66%	4	نقص في التجهيزات التقنية	
20%	3	الوسائل التقنية معطلة	
20%	3	يوجد نقص في وسائل العمل	
6.66%	1	وسائل العمل تساعد على تسيير الأمور لكن لا تساعد على الارتقاء للأفضل	
33.33%	5	وسائل العمل رديئة من حيث النوعية	
13.33%	2	كل شيء متوفر	

33.33%	5	لا مشكلة في وسائل العمل	وسائل وتجهيزات العمل
6.66%	1	عدم وجود مكاتب خاصة بالنواب	
33.33%	5	الوسائل اللازمة متوفرة	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالإجابات التي قدمها أفراد عينة الدراسة حول الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها وتحديداً حول الظرف المتمثل في درجة الحرارة أن 6 أفراد من العينة قالوا بأن "درجة الحرارة مناسبة" أي ما نسبة 40%، بينما قال 4 أفراد أن "الحرارة جيدة جيداً (توفر التدفئة والمبرد)" أي ما نسبته 26.66%، في حين قال 3 أفراد أن "درجة الحرارة مقبولة إلى حدٍ ما" أي بنسبة 20%، وقال 2 منهم أنه توجد "حرارة مرتفعة في الفصول الساخنة، وبرودة شديدة في الفصول الباردة" وهذا بنسبة 13.33%.

أما فيما يخص الظرف المتعلق بالإضاءة فنرصد 13 تكراراً حول العبارة التي تنص على أن "الإضاءة مناسبة" وهذا بنسبة 86.66%، في حين نرصد تكرارين للعبارة التي تقول أن "الإضاءة غير مناسبة" وهذا بنسبة 13.33%.

وفيما يتعلق بالضوضاء نلاحظ من خلال الجدول أعلاه دائماً أن 5 أفراد من العينة أجابوا بقولهم أنه توجد "ضوضاء عالية" وهذا بنسبة 33.33%، بينما قال فرد واحد أنه توجد "ضوضاء مزعجة (في فترات محددة خصوصاً فترات ما بعد إعلان النتائج)" وهذا بنسبة 6.66%. ونجد أن 7 رؤساء أقسام من أصل 15 (أي ما نسبته 46.66%) قالوا بأن "الضوضاء مقبولة"، بينما قال رئيس قسم واحد أن "الضوضاء مقبولة بحكم طبيعة العمل" وهذا بنسبة 6.66%، وقال كذلك رئيس قسم واحد عن الضوضاء أنها "موجودة بنسب معينة" وهذه الإجابة قد أخذت نسبة 6.66%.

أما بالنسبة للتهوية فنجد أن العبارة التي تقول بأن "التهوية جيدة" قد تكررت 15 مرة أي بنسبة 100%، بينما تكررت العبارة التي تقول أن "منافذ التهوية متوفرة" 9 مرات أي بنسبة 60%.

وبالنسبة للنظافة نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل رؤساء الأقسام الـ 15 الذين تم استجوابهم قالوا بأن "النظافة جيدة جداً (شركة النظافة تقوم بمهامها على أكمل وجه)" أي بنسبة 100%، بينما قال 2 من رؤساء الأقسام أنه قد "كان هنالك مشكل في النظافة قبل التعاقد مع الشركة التي تتولى مهمة النظافة" وهذا بنسبة 13.33%، كما نجد أن هنالك رئيس قسم واحد قال "توجد مشكلة في دورات المياه (نقص المياه)" وهذا بنسبة 6.66%.

نأتي على الظرف المتعلق بالمساحة الخاصة بمكاتب رؤساء الأقسام وفيما يتعلق بهذا الشأن وانطلاقاً من الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا بأن العبارة التي تنص على أن "المساحة ضيقة" قد تكررت 3 مرات أي بنسبة 20%، بينما تكررت مرتين العبارة التي تفيد بأن المساحة الخاصة بمكتب رئيس القسم هي "مساحة ضيقة نوعاً ما" أي بنسبة 13.33%، بينما حظيت العبارة التي تقول بأن "المساحة جيدة" بنسبة 40% أي أنها قد تكررت 6 مرات، في حين تكررت العبارة التي تقول أن "المساحة جيدة جداً" 4 مرات أي بنسبة 26.66%.

وفيما يتعلق بقضية الكهرباء قال رئيس قسم واحد أنه يوجد لديه في مكتبه "مشكل في الكهرباء" وهذا بنسبة 6.66%. أما بخصوص الظرف المتعلق بتموقع المكاتب والمصالح التابعة للقسم فنرصد إجابة متكررة 14 مرة تفيد بأن "تموقع المكاتب والمصالح جيد جداً" وهذا بنسبة 93.33%.

ونرصد فيما يتعلق بالبند المتمثل في "وسائل وتجهيزات العمل" إجابة تفيد بأنه "توجد مشكلة في الطابعات" وهذه الإجابة قد تكررت 5 مرات أي ما نسبته 33.33%، بينما نجد أن العبارة التي تنص على أن هنالك "مشاكل في الحواسيب (نقصها وعدم كفاءتها)" قد تكررت 3 مرات أي بنسبة تقدر بـ20%، وقد قال 4 من رؤساء الأقسام أن هنالك "نقص في التجهيزات التقنية" وهذا بنسبة 26.66%، بينما قال 3 منهم أن "الوسائل التقنية معطلة" وهذا بنسبة 20%، في حين قال كذلك 3 منهم أنه "يوجد نقص في وسائل العمل" وهذا بنسبة 20%، وقال رئيس قسم واحد ما نصه "وسائل العمل تساعد على تسيير الأمور لكن لا تساعد على الارتقاء للأفضل" أي بنسبة 6.66%، وسنجد أن عبارة "وسائل العمل رديئة من حيث النوعية" قد تكررت 5 مرات أي ما نسبته 33.33%، بينما تكررت عبارة "كل شيء متوفر" مرتين أي بنسبة 13.33%، وقد أجاب 5 من رؤساء الأقسام من أصل 15 (أي ما نسبته 33.33%) حول البند المتعلق بوسائل وتجهيزات العمل بقولهم "لا مشكلة في وسائل العمل"، بينما أجاب رئيس قسم واحد على نفس البند بقوله الذي يفيد بعدم وجود مكاتب خاصة بالنواب وهذا بنسبة 6.66%، وأخيراً قدم 5 رؤساء أقسام إجابة تفيد بأن "الوسائل اللازمة متوفرة" وهذا بنسبة 33.33%.

6- عرض وتحليل بيانات السؤال السادس:

الجدول رقم 06: عرض بيانات السؤال السادس (ما هي الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟):

النسبة	التكرار	العبارات	البند
80%	12	شهادة ماجستير فما فوق	المؤهلات العلمية
6.66%	1	شهادة دكتوراه	
13.33%	2	ماجستير فما فوق بالنسبة للنظام الكلاسيكي، دكتوراه بالنسبة لنظام LMD	
100%	15	أستاذ مثبت	الخبرة المهنية
33.33%	5	لا يجب أن يكون أستاذًا متربصًا	
6.66%	1	يفضل أن يكون قد درس 3 سنوات على الأقل	
6.66%	1	يفضل أن يكون قد درس 5 سنوات	
33.33%	5	يفضل أن يكون قد شغل نائب رئيس قسم في البيداغوجيا	
26.66%	4	أن تكون لديه خبرة في مجال الإدارة والتدريس	السن
86.66%	13	غير مشروط	
6.66%	1	عمومًا يكون فوق الثلاثين	
6.66%	1	يفضل أن يكون كبيرًا في السن	
46.66%	7	متمكن علميًا	المواصفات والقدرات (الواجب توافرها)
73.33%	11	القدرة على العمل تحت الضغط	
86.66%	13	مهارات التواصل	
20%	3	مهارات الإقناع	
86.66%	13	الاتزان الانفعالي	
100%	15	الصرامة	
13.33%	2	اجتماعي	
60%	9	الجدية	
66.66%	10	الانضباط	
6.66%	1	متوافق فكريًا مع العميد	
6.66%	1	أعلى درجات الأستاذية	
73.33%	11	متمكن في الأمور التقنية	
60%	9	يجيد اللغات الأجنبية	
6.66%	1	يجيد اللغات وخصوصًا الفرنسية	
20%	3	ذو فكر إبداعي	
66.66%	10	لديه قدرة على حل المشكلات	
60%	9	له معرفة بقوانين وتشريعات العمل	
6.66%	1	له معرفة بالجوانب السيكلوجية	
46.66%	7	له معرفة بأمور الإدارة والتسيير	
6.66%	1	الشروط التي يتمتع بها أي موظف في الدولة	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول البند المتعلق بـ"المؤهلات العلمية" قد كانت كالاتي: 12 رئيس قسم أجابوا بقولهم "شهادة ماجستير فما فوق" أي ما نسبته 80%، في حين أجاب رئيس قسم واحد بقوله "شهادة دكتوراه" أي بنسبة 6.66%، بينما قدم من 2 من رؤساء الأقسام إجابة موضحة قائلين فيها "ماجستير بالنسبة للنظام الكلاسيكي، دكتوراه بالنسبة لنظام LMD" وهذا بنسبة 13.33%.

وفيما يتعلق بالبند الخاص بـ"الخبرة المهنية" فنجد أن كل أفراد عينة الدراسة الـ15 قد أجابوا بقولهم "أستاذ مثبت" أي بنسبة 100%، ونجد أن 5 أفراد من العينة قد أضافوا قائلين "لا يجب أن يكون أستاذًا متربصًا وهذا بنسبة 33.33%، في حين أضاف رئيس قسم واحد فكرة أنه "يفضل أن يكون رئيس القسم قد درس 3 سنوات على الأقل" وهذا بنسبة 6.66%، وقال رئيس قسم آخر "يفضل أن يكون رئيس القسم قد درس 5 سنوات" أي بنسبة 6.66%، بينما قال 33.33% من أفراد عينة الدراسة (أي 5 أفراد) أنه "يفضل أن يكون رئيس القسم قد شغل نائب رئيس قسم في البيداغوجيا" وقال 4 من رؤساء الأقسام الذين تم استجوابهم أنه من الأفضل أن "تكون لدى رئيس القسم خبرة في مجال الإدارة والتدريس" وهذا بنسبة 26.66%.

بالنسبة للبند المتعلق بـ"السن" نلاحظ ومن خلال الجدول أعلاه أن 86.66% من أفراد عينة الدراسة (أي 13 مفردة) قد قالوا بأن "السن غير مشروط لشغل وظيفة رئيس القسم"، بينما قال فرد واحد من العينة ما نصه "عمومًا رئيس القسم يكون فوق الثلاثين" وهذا بنسبة 6.66%، في حين قال رئيس قسم واحد كذلك أنه "يفضل أن يكون رئيس القسم كبيرًا في السن" وهذا بنسبة 6.66%.

نأتي على آخر بند والمتمثل في "المواصفات والقدرات الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي" ومن خلال الجدول أعلاه سنجد بأن 7 أفراد من العينة أجابوا عن هذا البند قائلين "يجب على رئيس القسم أن يكون متمكنًا علميًا" وهذا بنسبة 46.66%، بينما قال 11 رئيس قسم أنه "ينبغي على رئيس القسم أن تكون لديه القدرة على العمل تحت الضغط" وهذا بنسبة 73.33%، بينما أكد 13 رئيس قسم (أي ما نسبته 86.66%) على أن "مهارات التواصل" من المواصفات الواجب توافرها في رئيس القسم، في حين أكد 3 من رؤساء الأقسام على "مهارات الإقناع" كإحدى المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في رئيس القسم وهذا بنسبة 20%. وقد أكد 13 فرد من العينة على أن "الاتزان الانفعالي" من الشروط اللازمة لشغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي أي ما نسبته 86.66%، بينما قال 15 رئيس قسم أن على شاغل الوظيفة أن يمتاز بـ"الصرامة" وهذا بنسبة 100%، بينما نجد أن فردين من العينة أفادوا بقولهم أن على رئيس القسم أن يكون "اجتماعيًا" وهذا بنسبة 13.33%، بينما قال 9 أفراد أن على رئيس القسم أن يتحلى بـ"الجدية" وهذا بنسبة 60%، في حين قال 10 أفراد أن عليه أن يتحلى بـ"الانضباط" وهذا بنسبة 66.66%. وقال رئيس قسم واحد أنه ينبغي على رئيس القسم أن يكون "متوافقًا فكريًا مع العميد" وهذا بنسبة 6.66%، وقال كذلك رئيس قسم واحد (أي ما نسبته 6.66%) أنه يشترط في رئيس القسم أن يكون صاحب "أعلى درجات الأستاذية". وأفاد 11 فردًا من العينة أنه من اللازم على رئيس القسم أن يكون "متمكنًا في الأمور التقنية" وهذا بنسبة 73.33%. ونجد من خلال الجدول أعلاه دائمًا أن العبارة التي تفيد بأنه من الشروط الواجب توافرها في رئيس القسم هو أن "يجيد اللغات الأجنبية" قد تكررت 9 مرات أي بنسبة 60%.

بينما نجد أن العبارة التالية: "يجيد اللغات وخصوصاً الفرنسية" قد تكررت مرة واحدة أي بنسبة 6.66%، كما نجد أن العبارة التي تقول بأنه على رئيس القسم أن يكون "ذو فكر إبداعي" قد تكررت بنسبة 3 مرات أي بنسبة 20%، بينما تكررت العبارة التي تنص على أنه من المواصفات المطلوبة في رئيس القسم أن تكون لديه "قدرة على حل المشكلات" 10 مرات أي بنسبة 66.66%. ونجد أن 9 أفراد من العينة قالوا أنه من المواصفات المشتركة في رئيس القسم أن تكون "له معرفة بقوانين وتشريعات العمل" وقد حظيت هذه الإجابة بنسبة 60%، وقال فرد واحد من العينة أنه ينبغي على رئيس القسم أن تكون "له معرفة بالجوانب السيكلوجية" وهذا بنسبة 6.66%، وقال 7 أفراد من العينة أن "المعرفة بأمور الإدارة والتسيير" هي من الشروط الواجب توافرها في رئيس القسم وهذا بنسبة 46.66%. أخيراً أجاب رئيس قسم واحد بقوله على رئيس أن يستوفي "الشروط التي يتمتع بها أي موظف في الدولة" وهذا بنسبة 6.66%.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالأسئلة الستة (06) الفرعية للدراسة، حيث قمنا بالعرض الجدولي للبيانات الخاصة بكل سؤال من أسئلة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل عبارة من العبارات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة عن طريق أداة المقابلة المفتوحة، ثم قمنا بالتعليق الحرفي على كل جدول من الجداول التي تم عرضها أعلاه وهذا دون تقديم أي تفسير أو استنتاج شخصي حول ما تم ذكره من بيانات أثناء التعليق.

وقد قمنا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الأول للمقابلة (البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة) من خلال 3 بنود هي: اسم الوظيفة، والنشاط العام للوظيفة، وموقع الوظيفة إدارياً. ومن بين أبرز العبارات التي حظيت بأعلى النسب حسب ما رصدناه في هذا البعد سنجد أنه وفي البند الأول المتعلق باسم الوظيفة حظيت عبارة "رئيس قسم" بنسبة 100%، بينما نجد في البند الثاني المتعلق بالنشاط العام للوظيفة أن عبارة "تسيير شؤون القسم البيداغوجية والعلمية" قد حظيت بنسبة قُدرت بـ 86.66%، أما فيما يخص البند المتعلق بموقع الوظيفة إدارياً فنجد أن عبارة "تحت عميد الكلية، وفوق نواب رئيس القسم والموظفين والأساتذة التابعين للقسم" قد نالت نسبة 60%.

بعد ذلك قمنا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الثاني (المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة) من خلال بندين رئيسيين هما: المهام الدورية (اليومية، الأسبوعية، الشهرية، الفصلية، السنوية)، والمهام غير الدورية (الفجائية). ومن بين أبرز العبارات التي حظيت بأعلى النسب حسب ما رصدناها في هذا البعد سنجد أنه وفي البند الأول المتعلق بالمهام الدورية (اليومية، الأسبوعية، الشهرية، الفصلية، السنوية) حظيت عبارة "مراقبة العمل اليومي للأساتذة" وعبارة "وضع برامج التدريس" وعبارة "الإمضاء والختم على كشوف النقاط وشهادات التسجيل الخاصة بالطلبة" وعبارة "السماع لانشغالات الطلبة" وعبارة "تنظيم الامتحانات والوقوف على سيرها" وعبارة "تنظيم المداورات السداسية والسنوية" وعبارة "تنظيم المجالس التأديبية" وعبارة "نشر الإعلانات لفائدة الطلبة والأساتذة" كل هذه العبارات قد حظيت بنسبة 100%. أما فيما يخص البند المتعلق بالمهام غير الدورية (الفجائية) فنجد أن عبارة "تنفيذ تعليمات ومراسلات استثنائية" وعبارة "عقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع" وعبارة "إعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية" كلها قد حظيت بنسبة 100% أيضاً.

ثم قمنا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الثالث للمقابلة (المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة) من خلال بندين رئيسيين هما: المسؤوليات على الموارد البشرية، والمسؤوليات الأخرى (التي لا تنصب في إطار الموارد البشرية). ومن بين أبرز العبارات التي حظيت بأعلى النسب حسب ما رصدناها في هذا البعد سنجد أنه وفي البند الأول المتعلق بالمسؤوليات على الموارد البشرية حظيت عبارات "الاستفسار عن الغيابات غير المبررة للموظفين" و"مسؤول عن أي مشكل يحصل داخل القسم (شجار، إغماء)" و"ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم" على نسبة 100%. أما فيما يخص البند المتعلق بالمسؤوليات الأخرى (التي لا تنصب في إطار الموارد البشرية) سنجد أن العبارات الأعلى نسبة هي عبارة "الحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة)" التي حصلت على نسبة 100%.

وعبارة "مسؤول على حفظ النظام العام داخل القسم" إضافة إلى عبارة "مسؤول على تطبيق القوانين" قد حصلتا على نسبة 86.66% لكل عبارة منهما.

بعدها قمنا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الرابع (العلاقات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة) من خلال 3 بنود هي: العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المرؤوسين، والعلاقات مع الأقسام الأخرى. ومن بين أبرز العبارات التي حظيت بأعلى النسب حسب ما رصدناها في هذا البعد سنجد أنه وفي البند الأول المتعلق بالعلاقات مع الرؤساء حظيت عبارات "استشارة متبادلة" و"تلقي تعليمات ومراسلات من العميد" و"اجتماعات دورية مع العميد" على نسبة 100%، في حين حظيت عبارة "رفع انشغالات للعميد" على نسبة 86.66%. أما فيما يخص البند المتعلق بالعلاقات مع المرؤوسين سنجد أن العبارات التي حصلت على نسبة 100% هي عبارة "تكليف الموظفين التابعين للقسم بمهام معينة" وعبارة "استشارة الأساتذة" وعبارة "استشارة النواب" وعبارة "استشارة رؤساء المصالح" وعبارة "استشارة الطلبة". وفيما يخص البند المتعلق بالعلاقات مع الأقسام الأخرى سنجد أن أعلى العبارات نسبة هي عبارة "علاقة تنسيقية (كتنظيم توقيت الامتحانات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى)" وعبارة "علاقة تعاونية (منح الأساتذة والقاعات وأدوات العمل للأقسام الأخرى)" اللتان حظيتا بنسبة 100%، في حين نجد أن عبارة "علاقة استشارية (استشارة الأقسام الأخرى حول اتخاذ قرارات معينة)" قد نالت نسبة 86.66%.

ثم قمنا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الخامس (الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة) من خلال بندين رئيسيين هما: الظروف الفيزيائية، ووسائل وتجهيزات العمل. ومن بين أبرز العبارات التي حظيت بأعلى النسب حسب ما رصدناها في هذا البعد سنجد أنه وفي البند الأول المتعلق بالظروف الفيزيائية حظيت عبارة "درجة حرارة مناسبة" بنسبة 40%، بينما حظيت عبارة "الإضاءة مناسبة" على نسبة 86.66%، في حين نالت عبارة "ضوضاء مقبولة" نسبة 46.66%، بينما حصلت عبارة "التهوية جيدة" على نسبة 100%، وتحصلت عبارة "النظافة جيدة جداً (شركة النظافة تقوم بمهامها على أكمل وجه)" هي كذلك على نسبة 100%، بينما نجد أن عبارة "مساحة جيدة" قد حظيت بنسبة 40%، في حين أن عبارة "تموقع المكاتب والمصالح جيد جداً" قد نالت نسبة 93.33%. وفيما يخص البند المتعلق بوسائل وتجهيزات العمل سنجد أن أعلى العبارات نسبة هي في هذا البند هي عبارة "توجد مشكلة في الطابعات" وعبارة "وسائل العمل رديئة من حيث النوعية" وعبارة "لا مشكلة في وسائل العمل" وعبارة "الوسائل اللازمة متوفرة" والتي حظيت كلها على نسبة 33.33%.

وفي الأخير قمنا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد السادس (الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة) من خلال 4 بنود هي: المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية، السن، المواصفات والقدرات الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. ومن بين أبرز العبارات التي حظيت بأعلى النسب حسب ما رصدناها في هذا البعد سنجد أنه وفي البند الأول المتعلق بالمؤهلات العلمية حظيت عبارة "شهادة ماجستير فما فوق" على نسبة 80%.

أما فيما يخص البند المتعلق بالخبرة المهنية سنجد أن أعلى العبارات نسبة في هذا البند هي عبارة "أستاذ مثبت" والتي حصلت على نسبة 100%، وفيما يخص البند المتعلق بالسن سنجد فيه أن العبارة الأعلى نسبة هي عبارة "غير مشروط" وهذا بنسبة 100%. وسنجد في البند الأخير المتعلق بالموصفات والقدرات الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة أن العبارة التي حصلت على أعلى النسب هي عبارة "الصرامة" التي حصلت على نسبة 100%، ثم تأتي بعدها كل من عبارة "مهارات التواصل" و"الاتزان الانفعالي" بنسبة 86.66% لكل عبارة، وأخيراً سنجد أن كل من عبارة "القدرة على العمل تحت الضغط" و"متمكن في الأمور التقنية" قد تحصلتا على نسبة 73.33% لكل واحدة منهما.

وقراءتنا المباشرة لهذه النسب قد كونت لنا صورة محتملة عن النتائج التي سيتم التوصل إليها في هذه الدراسة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي الموسوم بـ"مناقشة وتفسير النتائج".

الفصل السابع: مناقشة وتفسير النتائج:

تمهيد

- 1- مناقشة وتفسير النتيجة الأولى
- 2- مناقشة وتفسير النتيجة الثانية
- 3- مناقشة وتفسير النتيجة الثالثة
- 4- مناقشة وتفسير النتيجة الرابعة
- 5- مناقشة وتفسير النتيجة الخامسة
- 6- مناقشة وتفسير النتيجة السادسة
- 7- النتيجة العامة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عرض بيانات الدراسة في جداول ثم التعليق عليها دونما أي تفسير أو مناقشة، نأتي الآن في هذا الفصل لنقوم باستخلاص نتائج الدراسة بناءً على ما تم عرضه من بيانات في الفصل السابق، ومن ثم سنحاول تفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة أولاً ثم في ضوء ما تم تزويدنا به من معلومات من قبل أفراد عينة الدراسة وفي ضوء كذلك تصوراتنا ووجهات نظرنا الشخصية.

وعليه سنقوم باستخلاص ومناقشة وتفسير النتيجة الأولى المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة (ما هي البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟).

بعد ذلك سنقوم باستخلاص ومناقشة وتفسير النتيجة الثانية المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة (ما هي المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟).

ثم سنقوم باستخلاص ومناقشة وتفسير النتيجة الثالثة المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة (ما هي المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟).

بعدها سنقوم باستخلاص ومناقشة وتفسير النتيجة الرابعة المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة (ما هي العلاقات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟).

ثم سنقوم باستخلاص ومناقشة وتفسير النتيجة الخامسة المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة (ما الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟).

لنقوم بعدها باستخلاص ومناقشة وتفسير النتيجة السادسة المتعلقة بالسؤال السادس للدراسة (ما هي الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟).

وفي الأخير سنقوم باستخلاص النتيجة العامة المتعلقة بالسؤال العام للدراسة (ما هي المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وفقاً لمخرجات تحليل العمل؟).

1- مناقشة وتفسير النتيجة الأولى:

سؤال الدراسة الأول: ما هي البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

انطلاقاً من الإجراءات المنهجية السابقة توصلنا إلى نتيجة أولى تفيد بأن البيانات الأساسية لوظيفة رئيس القسم الأكاديمي المتمثلة في اسم الوظيفة، ونشاطها العام، وموقعها الإداري في الهيكل التنظيمي، هي كالاتي:

• اسم الوظيفة:

رئيس قسم، وهذا ما أكده جميع أفراد عينة الدراسة. وإذا ما أردنا أن نحدد أكثر المسمى الوظيفي الخاص بهذه الوظيفة فإننا سنقول "رئيس قسم أكاديمي"، باعتبار أن هذه الوظيفة تنتمي إلى مؤسسة أكاديمية، وباعتبار أن الهدف العام لهذه الوظيفة ينصب في إطار تحقيق أغراض أكاديمية، وباعتبار كذلك أن شاغل هذه الوظيفة لابد له أن يكون أستاذاً باحثاً أكاديمياً. ومصطلح "رئيس قسم" نجده حتى في المؤسسات غير الأكاديمية (كرئيس قسم إدارة الوسائل، ورئيس قسم الإنتاج، ورئيس قسم التسويق ... إلخ)، لهذا نرى -حسب وجهة نظرنا الشخصية- أنه من الأفضل أن نطلق مصطلح "رئيس قسم أكاديمي" على هذه الوظيفة. وفي هذا السياق -وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم إدراجها في الفصل الأول للدراسة الذي يحمل عنوان "الإطار المفاهيمي للدراسة"- نلاحظ أن هنالك عدة دراسات حملت في عنوانها مصطلح "رئيس قسم أكاديمي"، كدراسة **الحجيلي (2010)** الموسومة بـ"آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة زمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية"، ودراسة **سعادة (2003)** الموسومة بـ"تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي". هذا ونشير إلى أن أفراد عينة الدراسة قد أكدوا لنا على عدم وجود اسم آخر لوظيفة "رئيس قسم أكاديمي"، وهذا ما يشير إلى أن الاسم الخاص بوظيفة "رئيس قسم أكاديمي" هو اسم ثابت لا يتغير، باختلاف مثلاً الاسم الخاص بوظيفة رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي نجده يتغير من مؤسسة إلى أخرى كما أفضت إلى ذلك دراسة **عقود (2013)** الموسومة بـ"معايير انتقاء رئيس مصلحة الموارد البشرية تحليل وظيفة -دراسة ميدانية بمؤسسات مدينة أم البواقي-" التي توصلت إلى نتيجة تفيد بتعدد المسميات الوظيفية الخاصة بوظيفة رئيس مصلحة الموارد البشرية (كرئيس مصلحة المستخدمين، ورئيس مصلحة الإدارة والوسائل). وعلى الرغم من اختلاف الوظيفة التي تناولناها في دراستنا (رئيس قسم أكاديمي) والوظيفة التي تناولها الباحث **عقود** في دراسته (رئيس مصلحة الموارد البشرية) إلا أننا قد عقدنا مقارنة بينهما وهذا حتى نبين بأن هنالك وظائف متفق على مسمائها ووظائف تتعدد مسمياتها.

• النشاط العام للوظيفة:

من خلال إجمال كل الإجابات التي قدمها أفراد عينة الدراسة سنجد بأن النشاط العام الخاص بوظيفة رئيس قسم أكاديمي يتمثل في "تسيير شؤون القسم من 3 نواحٍ (إدارياً، بيداغوجياً، علمياً)"، وهذا ما أكدته دراسة **مطر (1987)** الموسومة بـ"رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي" التي بينت أن الدور الخاص برئيس القسم الأكاديمي وطبيعة عمله تتمثل في كونه مزيجاً من العمل العلمي والإداري.

إضافة إلى دراسة **ضحوي وقطامي (1997)** الموسومة بـ"مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس" التي خرجت بنتيجة أفادت أن رئيس القسم يمارس مهامًا إدارية وقيادية بالدرجة الأولى ثم تليها المهام الأكاديمية، وعليه يتضح بأن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي هي وظيفة ذات طبيعة هجينة، أي أنها وظيفة مركبة تمتزج فيها عدة مجالات (الإدارة، البيداغوجيا، البحث العلمي).

• موقع الوظيفة إداريًا:

تقع وظيفة رئيس القسم الأكاديمي إداريًا تحت سلطة عميد الكلية، وهذا ما أجمع عليه كل أفراد عينة الدراسة، ونشير هنا إلى أنه قد تلقينا عدة توضيحات من قبل العديد من أفراد العينة تؤكد بأن لعميد الكلية نائبين، وأن كل نائب من هذين النائبين لا يعد مسؤولاً مباشرًا على رئيس القسم، بل العميد هو المسؤول المباشر عليه. كما أن مجمل إجابات أفراد العينة تفيد بأن وظيفة رئيس القسم تأتي إداريًا فوق نواب رئيس القسم والأساتذة والموظفين والطلبة التابعين للقسم. وحسب ما تم توضيحه لنا من قبل عدة رؤساء أقسام فإنه لكل رئيس قسم نائبين (نائب مكلف بالأمور البيداغوجية، ونائب مكلف بأمور البحث العلمي)، وأن الموظفين التابعين للقسم هم السكرتارية، ورؤساء المصالح التابعة للقسم، وأعاون الإدارة.

وفيما يلي جدول يوضح البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما تم استخلاصه في النتيجة الأولى لهذه الدراسة:

الجدول رقم 07: جدول يوضح البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي

البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي	
رئيس قسم	اسم الوظيفة
تسيير شؤون القسم من 3 نواح (إداريًا، بيداغوجيًا، علميًا)	النشاط العام للوظيفة
تحت: عميد الكلية فوق: نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح وأعاون الإدارة والأساتذة والطلبة التابعين للقسم	موقع الوظيفة إداريًا

2- مناقشة وتفسير النتيجة الثانية:

سؤال الدراسة الثاني: ما هي المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

من خلال الإجابات التي تم تجميعها عن طريق المقابلات البحثية المفتوحة التي تم إجراؤها مع أفراد عينة الدراسة المقدر عددهم بـ25 مفردة، ومن خلال تنظيم تلك الإجابات وعرضها في جداول خرجنا بـ60 إجابة تنصب في إطار المهام الدورية وغير الدورية التي يمارسها رئيس القسم الأكاديمي (51 إجابة تتعلق بالمهام الدورية، و9 إجابات تتعلق بالمهام غير دورية)، وانطلاقاً من التحليل الكمي والكيفي لهذه الإجابات توصلنا إلى استخلاص نتيجة تفيد بأن مهام رئيس القسم الأكاديمي الدورية وغير الدورية تنحصر عموماً في إطار عمليات التقييم والمراقبة والمتابعة والتفويض والتنظيم والتنسيق والإشراف والتكليف والتوجيه والاتصال والمصادقة والإبلاغ وعقد الاجتماعات وإعداد البرامج ورفع التقارير. وسنستعرض أبرز المهام الدورية وغير الدورية التي يمارسها رئيس القسم الأكاديمي حسب ما أفادنا به أفراد عينة الدراسة كما يلي:

• المهام الدورية: أي المتكررة (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا):

- مراقبة العمل اليومي للأساتذة.
- الاستفسار عن غيابات الأساتذة.
- متابعة عملية وضع الدروس في الأرضية الرقمية مودل من قبل الأساتذة.
- متابعة الجانب الوظيفي للأساتذة (التنقيط، الترقيات).
- متابعة الأساتذة، الطلبة، الإداريين والموظفين التابعين للقسم.
- توجيه الأساتذة من ناحية المقاييس.
- تحديد ساعات التعويض للأساتذة.
- وضع برامج التدريس.
- الإمضاء على شهادة الانقطاع عن الدراسة (الشطب) لفائدة الطلبة.
- الإمضاء والختم على كشوف النقاط وشهادات التسجيل الخاصة بالطلبة.
- منح شهادات الإشهاد لفائدة الطلبة.
- الإشراف على عملية تسجيل الطلبة.
- الإقصاء الإداري للطلاب.
- الوقوف على عملية صب نقاط الطلبة في آجالها.
- توفير الإمكانيات اللازمة لتأطير الطلبة (وسائل المخبر، أوراق الامتحانات).
- السماع لانشغالات الطلبة.
- تنظيم المداورات السداسية والسنوية.
- تنظيم المناقشات العلمية.
- تنظيم انعقاد المجلس العلمي للقسم.
- تنظيم المجالس التأديبية.
- الإشراف على عقد اللجان البيداغوجية.
- الإشراف على الامتحانات والمسابقات.
- الإشراف على مختلف النشاطات العلمية داخل القسم.
- عقد الاجتماعات البيداغوجية.
- مراقبة سير مختلف الأنشطة والعمليات داخل القسم.
- إرسال التقارير الشهرية والفصلية إلى نيابة العمادة والجامعة.

- اقتراح ملتقيات أو ندوات علمية أو أيام دراسية للقسم.
- دراسة الطعون.
- نشر الإعلانات لفائدة الطلبة والأساتذة والموظفين التابعين للقسم.
- المصادقة على العطل الأكاديمية.
- إبلاغ المرؤوسين بالتعليمات الصادرة من العمادة.

• المهام غير الدورية:

- تنفيذ تعليمات ومراسلات استثنائية.
- حل مشاكل الطلبة غير المتوقعة.
- دراسة الحالات الاستثنائية التي تخل بالنظام العام والآداب العامة للقسم.
- عقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع.
- إعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية.

ومن الملاحظ على هذه المهام أنها مزيج بين العمل الإداري والعمل الإنساني والقيادي والعمل البيداغوجي والعمل العلمي. وهذا ما يتفق مع دراسة **مطر (1987)** الموسومة بـ"رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي" التي توصلت إلى نتيجة تفيد بأن طبيعة العمل الذي يمارسه رئيس القسم يتمثل في كونه مزيجاً من العمل العلمي والإداري، وحددت الدراسة الكثير من المهام التي ينبغي على رؤساء الأقسام الأكاديمية القيام بها، يتمثل أهمها في الإشراف على القسم، وتوزيع الموارد، والتواصل مع كل من أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا والمجتمع المحلي، وإجراء البحوث، وحفظ السجلات. كما نجد دراسة أخرى تدعم هذا الطرح وهي دراسة **ضحوي وقطامي (1997)** الموسومة بـ"مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس" التي حددت عدة مهام تم تصنيفها إلى مهام إدارية وقيادية ومهام أكاديمية خاصة برؤساء الأقسام الأكاديمية، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية هي التي حازت على 85% فأكثر من استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي شملت العدالة، والموضوعية، والإلمام بالأنظمة والتعليمات، والقُدوة الحسنة، والتنسيق بروح الفريق، والتغلب على الصراعات في القسم، وعقد الاجتماعات الدورية. كما نجد دراسة أخرى تدعم مضمون النتيجة الثانية التي توصلنا إليها في دراستنا، وهذه الدراسة هي دراسة **سعادة (2003)** الموسومة بـ"تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية" والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تندرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي. كما نجد أن دراسة **الحجيلي (2010)** الموسومة بـ"آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية" قد خلصت إلى نتيجة مفادها أن من المهام التي أدركها رؤساء الأقسام الأكاديمية على أنها هامة في تحقيق أهداف أقسامهم توجد 13 مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و12 مهمة تتعلق بالتنظيم، و12 مهمة تتعلق بالتخطيط، و12 مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و11 مهمة تتعلق بالمتابعة والتقويم، و10 مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس، ومثلها 10 مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، و7 مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني. وكل هذه المهام هي مهام إدارية بالدرجة الأولى.

وفيما يلي جدول يوضح المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما تم استخلاصه في النتيجة الثانية لهذه الدراسة:

الجدول رقم 08: جدول يوضح المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي

المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي	
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة العمل اليومي للأساتذة - الاستفسار عن غيابات الأساتذة - متابعة عملية وضع الدروس في الأرضية الرقمية مودل من قبل الأساتذة - متابعة الجانب الوظيفي للأساتذة (التنقيط، الترقيات) - متابعة الأساتذة، الطلبة، الإداريين والموظفين التابعين للقسم - توجيه الأساتذة من ناحية المقاييس - تحديد ساعات التعويض للأساتذة - وضع برامج التدريس - الإمضاء على شهادة الانقطاع عن الدراسة (الشطب) لفائدة الطلبة - الإمضاء والختم على كشوف النقاط وشهادات التسجيل الخاصة بالطلبة - منح شهادات الإشهاد لفائدة الطلبة - الإشراف على عملية تسجيل الطلبة - الإقصاء الإداري للطالب - الوقوف على عملية صب نقاط الطلبة في آجالها - توفير الإمكانيات اللازمة لتأطير الطلبة (وسائل المخبر، أوراق الامتحانات) - السماع لانشغالات الطلبة - تنظيم المداورات السداسية والسنوية - تنظيم المناقشات العلمية - تنظيم انعقاد المجلس العلمي للقسم - تنظيم المجالس التأديبية - الإشراف على عقد اللجان البيداغوجية - الإشراف على الامتحانات والمسابقات - الإشراف على مختلف النشاطات العلمية داخل القسم - عقد الاجتماعات البيداغوجية - مراقبة سير مختلف الأنشطة والعمليات داخل القسم - إرسال التقارير الشهرية والفصلية إلى نيابة العمادة والجامعة - اقتراح ملتقيات أو ندوات علمية أو أيام دراسية للقسم - دراسة الطعون - نشر الإعلانات لفائدة الطلبة والأساتذة والموظفين التابعين للقسم - المصادقة على العطل الأكاديمية - إبلاغ المرؤوسين بالتعليمات الصادرة من العمادة 	المهام الدورية
<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ تعليمات ومراسلات استثنائية - حل مشاكل الطلبة غير المتوقعة - دراسة الحالات الاستثنائية التي تخل بالنظام العام والآداب العامة للقسم - عقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع - إعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية 	المهام غير الدورية

3- مناقشة وتفسير النتيجة الثالثة:

سؤال الدراسة الثالث: ما هي المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

من خلال الشواهد الكمية والكيفية التي تم استعراضها في الفصل السابق حول البعد المتعلق بـ"المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي" خرجنا بنتيجة تتمثل في تحديدنا لعدة مسؤوليات خاصة برئيس القسم الأكاديمي حسب ما أفادنا به أفراد عينة الدراسة، وقد شملت هذه المسؤوليات: مسؤولية متعلقة بالمواد البشرية التابعة للقسم (الأساتذة، الطلبة، والموظفين التابعين للقسم)، ومسؤوليات أخرى شملت مسؤوليات متعلقة بالموارد المادية التابعة للقسم، وأخرى متعلقة بحفظ النظام العام، بالإضافة إلى تلك المسؤوليات المتعلقة بالقرارات التي يتخذها رئيس القسم. وسنستعرض هذه المسؤوليات كما يلي:

• مسؤوليات على الموارد البشرية:

- مسؤول عن توفير الأساتذة لكل المقاييس المبرمجة.
- مسؤول عن الاستفسار عن الغيابات غير المبررة للموظفين.
- مسؤول عن أي مشكل يحصل للأفراد التابعين للقسم داخل القسم (شجار، إغماء).
- مسؤول عن تعويض غيابات الأساتذة.
- مسؤول عن تعويض الامتحانات للطلبة.
- مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بمعدلات الطلبة.
- مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بشهادات الطلبة.
- مسؤول عن ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم.

• مسؤوليات أخرى:

- مسؤول عن الحرص على سلامة التجهيزات التابعة للقسم (الحواسيب، الطابعات).
- الحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (أرشيف القسم، المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة).
- مسؤول عن حفظ النظام العام داخل القسم.
- مسؤول عن القرارات التي يتخذها.
- مسؤول على تطبيق القوانين.
- غير مسؤول عن الجوانب المالية.

هذا ونشير إلى أن هنالك من رؤساء الأقسام الأكاديمية من أكدوا لنا بأن مسؤوليات رئيس القسم تتحدد من خلال القوانين والنظام الداخلي للجامعة بالإضافة إلى العرف ومبدأ تحقيق المصلحة العامة، فعلى سبيل المثال –على ذكر المصلحة العامة– أخبرنا أحد رؤساء الأقسام بأنه في حالة ما إذا جاء شخص ليس بطالب في الجامعة ودخل حدود القسم وهو يحمل سلاحًا أبيضًا أو موادًا ممنوعة مثلًا، في هذه الحالة الأمن هو المسؤول الأول عن هذا المشكل، لكن رئيس القسم كذلك يتحمل مسؤولية التبليغ عن هذا الأمر باعتبار أن عدم التبليغ سيضر بالمصلحة العامة.

ونرى -حسب وجهة نظرنا الشخصية- أن المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس القسم الأكاديمي يمكن أن نلخصها في فكرة واحدة هي أن كل ما من شأنه أن يحافظ على المصلحة العامة للقسم والكلية التي يتبع لها القسم ولا يخرج عن نطاق صلاحيات رئيس القسم هو من ضمن مسؤوليات رئيس القسم. وفي هذا السياق قدم **سعادة (2003)** في دراسته الموسومة بـ"تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية" مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة تتمثل في: ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلفية الجامعية قوياً وعملاً، والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية.

ونشير كذلك أن هنالك من الباحثين من يستخدم مصطلح "المسؤوليات" بمعنى المهام التي يؤديها صاحب الوظيفة، فقد جاء في دراسة **جمليش وآخرون (Gemlech et al, 1992)** نقلاً عن **الدهشان (1992)** ما نصه: "وكشفت الدراسة عن أن أهم مسؤوليات رئيس القسم هي اختيار عضو هيئة التدريس، وتمثيل القسم، وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على البحث والنشر، وتقليل الصراعات، وإدارة موارد القسم"؛ حيث نلاحظ هنا أن مصطلح "المسؤوليات" قد استخدم للدلالة على "المهام"، أما في دراستنا هذه فمصطلح "المسؤوليات" الذي استخدمناه يشير إلى المعنى اللغوي للمصطلح والذي يعبر عن المساءلة: أي أن من لديه مسؤولية نحو شيء معين فهو معرض للمساءلة عن ذلك الشيء، ومن هذا ما جاء في إحدى المبادئ الإدارية الـ14 الشهيرة التي طرحها هنري فايول التي تنص على "تكافؤ السلطة والمسؤولية" أي بقدر ما لديك سلطة بقدر ما ستتعرض للمساءلة. وقد أشرنا إلى هذه النقطة حتى لا يتم الخلط بين المصطلحين (المسؤوليات والمهام).

أخيراً نرجع على نقطة أن "رئيس القسم غير مسؤول عن الجوانب المالية" كما أفادنا بذلك 20% من أفراد عينة الدراسة، إذ أن هذه النقطة تتعارض مع ما جاء في دراسة **جمليش وآخرون (Gemlech et al, 1992)** التي نقلناها عن **الدهشان (1992)** والتي بينت أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في حاجة إلى تنمية قدراتهم في "إعداد الميزانية"، كما تتعارض كذلك مع دراسة **سعادة (2003)** الموسومة بـ"تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية" والتي قدم الباحث فيها مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة منها وضع خطة لميزانية القسم. ومن الممكن أن نرجع هذا التعارض إلى اختلاف القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعات الجزائرية والقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعات الخارجية.

وفي الصفحة المالية سنجد جدولاً يوضح المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما تم استخلاصه في النتيجة الثالثة لهذه الدراسة:

الجدول رقم 09: جدول يوضح المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي

المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي	
<ul style="list-style-type: none"> - مسؤول عن توفير الأساتذة لكل المقاييس المبرمجة - مسؤول عن الاستفسار عن الغيابات غير المبررة للموظفين - مسؤول عن أي مشكل يحصل للأفراد التابعين للقسم داخل القسم (شجار، إغماء) - مسؤول عن تعويض غيابات الأساتذة - مسؤول عن تعويض الامتحانات للطلبة - مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بمعدلات الطلبة - مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بشهادات الطلبة - مسؤول عن ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم 	مسؤوليات على الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - مسؤول عن الحرص على سلامة التجهيزات التابعة للقسم (الحواسيب، الطابعات) - الحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (أرشيف القسم، المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة) - مسؤول عن حفظ النظام العام داخل القسم - مسؤول عن القرارات التي يتخذها - مسؤول على تطبيق القوانين - غير مسؤول عن الجوانب المالية 	مسؤوليات أخرى

4- مناقشة وتفسير النتيجة الرابعة:

سؤال الدراسة الرابع: ما هي العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

بموجب ما تم عرضه من بيانات في الفصل السابق حول البعد المتعلق بـ"العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي"، ومن خلال التحليل الكمي والكيفي لتلك البيانات خرجنا بنتيجة مفادها أن العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس القسم الأكاديمي والتي تشمل العلاقات مع الرؤساء (العميد ونوابه)، والعلاقات مع المرؤوسين (الأساتذة، والطلبة، والموظفين التابعين للقسم)، والعلاقات مع الأقسام الأكاديمية الأخرى قد اتصفت بأنها علاقة استشارة وتلقي تعليمات أو معلومات وتقديم توضيحات أو رفع انشغالات وهذا فيما يتعلق بالعلاقات المهنية مع الرؤساء، وكذلك علاقة استشارة وتكليف واستفسار فيما يخص العلاقات المهنية مع المرؤوسين، بالإضافة إلى علاقة تنسيق وتعاون وتشارك واستشارة فيما يخص العلاقات المهنية مع الأقسام الأخرى. وسنستعرض العلاقات المهنية التي تضمنتها وظيفة رئيس القسم الأكاديمي حسب ما توصلنا إليه في دراستنا هذه كما يلي:

• علاقات مع الرؤساء:

- استشارة متبادلة.
- رفع انشغالات للعميد.
- إعطاء معلومات للعميد.
- تلقي تعليمات ومراسلات من العميد.
- تلقي معلومات ومستجدات من العميد.
- تقديم توضيحات وتبريرات للعميد.
- اجتماعات دورية مع العميد.
- علاقة تنسيقية مع نواب العميد.

• علاقات مع المرؤوسين:

- تكليف الأساتذة بأمر معين.
- تكليف الموظفين التابعين للقسم بمهام معينة.
- استشارة الأساتذة.
- استشارة النواب.
- استشارة رؤساء المصالح.
- استشارة الطلبة.
- الاستفسار من الموظفين التابعين للقسم عن أمور معينة.

• علاقات مع الأقسام الأخرى:

- علاقة تنسيقية (كتنظيم توقيت الامتحانات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى).
- علاقة تعاونية (منح الأساتذة والقاعات وأدوات العمل).
- علاقة تشاركية (التشارك في عقد الاجتماعات الخاصة بالكلية).
- علاقة استشارية (استشارة الأقسام الأخرى حول اتخاذ قرارات معينة).

ومن الملاحظ على العلاقات المهنية الموضحة أعلاه والتي تم التوصل إليها في دراستنا هذه أنها تقتضي من رؤساء الأقسام الأكاديمية قيامهم بأعمال أو أنشطة تتعلق بالاتصالات والتنفيذ وهذا فيما يخص العلاقات المهنية مع الرؤساء، بالإضافة إلى قيامهم بأنشطة تتعلق بالقيادة والتوجيه والمتابعة والتقويم وهذا فيما يخص العلاقات المهنية مع المرؤوسين. وذلك ما أشار إليه **الحجيلي (2010)** في دراسته الموسومة بـ"آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية" والتي توصلت إلى نتيجة أفادت بأنه من المهمات الإدارية التي أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها هامة في تحقيق أهداف أقسامهم، منها 13 مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و12 مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و11 مهمة تتعلق بالمتابعة والتقويم. أما فيما يخص العلاقات المهنية مع الأقسام الأخرى فهي علاقة ذات طبيعة تنسيقية تعاونية نظراً لاشتراك العديد من الأقسام في نفس الكلية ونفس القاعات، وبالتالي فالتنسيق والتعاون فيما بينهم ضروري لتحقيق المصلحة لفائدة كل قسم. ومن أمثلة العلاقات التنسيقية التعاونية ما بين الأقسام الأكاديمية حسب ما أخبرنا به عدة أفراد من عينة الدراسة نجد: تبادل الأساتذة، تبادل الوسائل، منح قاعات ومدرجات التدريس لفائدة أساتذة من أقسام أخرى، الاتفاق على أيام محددة لإجراء الامتحانات، وغير ذلك. وبالتالي فالتحلي بروح التعاون والتنسيق مع الجهات التي تساهم في تحقيق السير الحسن للقسم أمر مطلوب من قبل رئيس القسم، وهذا أكدته دراسة **ضحاوي وقطامي (1997)** الموسومة بـ"مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس" التي أظهرت نتائجها أن أكثر الجوانب الإدارية والقيادية التي يركز عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية هي العدالة، والموضوعية، والإلمام بالأنظمة والتعليمات، والتنسيق بروح الفريق.

والعلاقات المهنية في عمومها مع جميع الجهات (الرؤساء، المرؤوسين، الأقسام الأخرى) تقوم أساساً على عملية الاتصال، لهذا فإن وظيفة رئيس قسم أكاديمي وبحكم ارتباطها بالعديد من الجهات (العميد، نواب العميد، نواب رئيس القسم، الأساتذة، الطلبة، الموظفين التابعين للقسم) تتطلب أدوراً اتصالية عالية، وهذا ما أكدته دراسة **مطر (1987)** الموسومة بـ"رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي" التي توصلت إلى نتيجة تفيد بوجود الكثير من المهام التي يمارسها رؤساء الأقسام بالجامعات والتي ينبغي عليهم القيام بها؛ يتمثل أهمها في الإشراف على القسم، وتوزيع الموارد، والتواصل مع كل من أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا والمجتمع المحلي.

ونشير إلى أن هنالك من رؤساء الأقسام من أوضحوا لنا بأن العلاقات المهنية مع مختلف الجهات المتصلة بالقسم لا تأخذ طابعاً رسمياً فقط بل تأخذ كذلك طابعاً غير رسمي، وهذا بحكم أن العلاقات الاجتماعية غير رسمية تأتي بشكل عفوي عند كثرة الاتصال وكثرة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض.

وفي الصفحة الموالية سنجد جدولاً يوضح العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما تم استخلاصه في النتيجة الرابعة لهذه الدراسة:

الجدول رقم 10: جدول يوضح العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي

العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي	
<ul style="list-style-type: none"> - استشارة متبادلة - رفع انشغالات للعميد - إعطاء معلومات للعميد - تلقي تعليمات ومراسلات من العميد - تلقي معلومات ومستجدات من العميد - تقديم توضيحات وتبريرات للعميد - اجتماعات دورية مع العميد - علاقة تنسيقية مع نواب العميد 	علاقات مع الرؤساء
<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الأساتذة بأمور معينة - تكليف الموظفين التابعين للقسم بمهام معينة - استشارة الأساتذة - استشارة النواب - استشارة رؤساء المصالح - استشارة الطلبة - الاستفسار من الموظفين التابعين للقسم عن أمور معينة 	علاقات مع المرؤوسين
<ul style="list-style-type: none"> - علاقة تنسيقية (كتنظيم توقيت الامتحانات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى) - علاقة تعاونية (منح الأساتذة والقاعات وأدوات العمل) - علاقة تشاركية (التشارك في عقد الاجتماعات الخاصة بالكلية) - علاقة استشارية (استشارة الأقسام الأخرى حول اتخاذ قرارات معينة) 	علاقات مع الأقسام الأخرى

5- مناقشة وتفسير النتيجة الخامسة:

سؤال الدراسة الخامس: ما هي الظروف الفيزيائية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

انطلاقاً من عملية جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ومن بعد ما تمت عملية تنظيم تلك البيانات وعرضها في جداول مع تحليلها كميًا وكيفيًا، خلصنا إلى أن الظروف المادية المتعلقة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي هي ظروف جيدة في عمومها وهذا فيما يتعلق بالظروف الفيزيائية التي تشمل الحرارة والإضاءة والضوضاء والتهوية والنظافة ومساحة المكاتب الخاصة برؤساء الأقسام وكذلك تموقع المكاتب التابعة للقسم (مكتب السكرتارية، ومكاتب نواب رئيس القسم، ومكاتب رؤساء المصالح وأعاون الإدارة). أما عن الطرف المتمثل في تجهيزات ووسائل العمل فخلصنا إلى أن هناك نقصاً ومشكلاً في جودة وكفاءة وسائل العمل التقنية (الحواسيب والطابعات). وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها حول الظروف الفيزيائية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي:

• الظروف الفيزيائية:

- درجة الحرارة من جيدة جداً إلى مناسبة إلى مقبولة في المجمل.
- الإضاءة مناسبة في مجملها.
- الضوضاء توجد بنسب متفاوتة وهي تختلف من فترة لأخرى.
- التهوية جيدة.
- النظافة جيدة جداً.
- مساحة المكاتب من جيدة إلى جيدة جداً.
- تموقع المكاتب والمصالح جيد جداً.

• وسائل وتجهيزات العمل:

- وسائل العمل وبالأخص التقنية منها فيها مشاكل.
- وسائل العمل المتوفرة تستجيب للحد الأدنى من المتطلبات.

وبالنسبة للظروف الفيزيائية (الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، التهوية، النظافة، مساحة مكاتب رؤساء الأقسام، تموقع المكاتب التابعة للقسم) وحسب ما تم التوصل إليه من خلال التحليل الكمي والكيفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة فإن الطرف المتعلق بالحرارة كما هو موضح أعلاه قد أدرك من قبل أفراد العينة على أنه ظرف من جيد إلى مناسب إلى مقبول في مجمله، ويرجع هذا حسب ما أكده لنا المبحوثون وحسب ما لاحظناه كذلك في مكاتبهم إلى وجود التدفئة التي تعمل في الفصول الباردة وكذلك توفر جهاز التبريد الذي يتم تشغيله في الفصول الساخنة. أما فيما يخص الإضاءة فقد توصلنا إلى أنها مناسبة على حسب معظم إجابات أفراد العينة، ويرجع هذا إلى توفر المصابيح ذات الإضاءة الجيدة حسب ما لاحظناه إضافة إلى أن معظم مكاتب رؤساء الأقسام التي زرناها كانت جدرانها الجانبية مصممة من خلال الواجهات الزجاجية التي تسمح بدخول الإضاءة الطبيعية.

وبالنسبة للضوضاء فقد توصلنا إلى أن مجمل استجابات أفراد العينة قد كانت تصب في إطار أن الضوضاء توجد بنسب متفاوتة وهي تختلف من فترة لأخرى، ويرجع هذا -حسب وجهة نظرنا الشخصية- إلى كون أن مكتب رئيس القسم مقصود كثيرًا من قبل الطلبة بالدرجة الأولى وخصوصًا في فترات كفترة التسجيلات في بداية السنة وفترة الإعلان عن نتائج المداولات وما إلى ذلك، وبالتالي يكثر -في مثل هذه الفترات- التجمع وتكثر الحركية أمام مكتب رئيس القسم الأمر الذي يحدث ضوضاءً في مكان العمل الخاص برؤساء الأقسام.

وقد أكد لنا العديد من أفراد عينة الدراسة أن درجة الضوضاء التي يحسوا بها تعد مقبولة بحكم طبيعة المهنة. أما فيما يخص النتيجة المتعلقة بالتهوية فقد كانت تشير إلى أنها جيدة، ويرجع هذا إلى توفر منافذ التهوية في كل مكاتب رؤساء الأقسام التي ذهبنا إليها، وكما هو معروف في الهندسة المعمارية فإن منافذ التهوية تأخذ دائمًا في الحسبان عند تصميم المباني، إضافة إلى ذلك فالوسط المهني الذي يعمل فيه رئيس القسم ليس وسطًا صناعيًا يفضي إلى تلوث الهواء، وبالتالي فالتهوية على الأرجح ستكون جيدة. وفيما يتعلق بالنظافة في مكاتب رؤساء الأقسام فقد أجمع كل أفراد عينة الدراسة على أنها جيدة جدًا، ويرجع هذا حسب ما تم توضيحه لنا من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين قابلناهم إلى أن شركة النظافة التي تعاقدت معها الجامعة تقوم بدورها على أكمل وجه. أما فيما يتعلق بمساحة المكاتب الخاصة برؤساء الأقسام فقد أجمع الأغلبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة على أن مساحة مكاتبهم هي من جيدة إلى جيدة جدًا في المجمل، وقد نرجع هذا -حسب استنتاجنا الشخصي- إلى كون أن جل مكاتب رؤساء الأقسام التي زرناها تتواجد في الطابق العلوي من الكلية أو البناية التي تتبع لها كل إدارة قسم، والطابق العلوي يكون مخصصًا فقط لإدارة الأقسام والمكاتب التابعة لها، وبالتالي فعندما يكون هنالك في بناية كبيرة طابق كامل مخصص فقط لعدد معتبر من المكاتب فمن المحتمل أن تكون مساحة هذه المكاتب واسعة أو لا بأس بها. وفيما يخص الطرف المتعلق بتموقع المكاتب والمصالح التابعة للقسم خلصنا إلى نتيجة تفيد بأن المواقع التي تتواجد فيها هذه المكاتب جيدة جدًا في مجملها، إذ وحسب ما لاحظناه في معظم الأقسام التي زرناها أن مكاتب نواب رئيس القسم، ومكاتب المصالح التابعة للقسم، ومكاتب أعوان الإدارة التابعة للقسم كذلك تكون قريبة من مكتب رئيس القسم، وهذا ما يسهل عملية الاتصال والمعاملات التي تتم ما بين رئيس القسم والمصالح التابعة لقسمه.

نأتي على الطرف المتعلق بتجهيزات ووسائل العمل وفيه خلصنا إلى نتيجة مفادها أن وسائل العمل وبالأخص التقنية منها فيها على العموم مشاكل، وكما وضح لنا عدة رؤساء أقسام فإن هنالك مشاكل في الطابعات بالدرجة الأولى ومشاكل في الحواسيب، وتشمل هذه المشاكل: الرداءة من حيث النوعية، مشكل عدم الكفاءة، مشكل عدم الصيانة، ومشكل النقص.

وفي الصفحة الموالية سنجد جدولاً يوضح الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما تم استخلاصه في النتيجة الخامسة لهذه الدراسة:

الجدول رقم 11: جدول يوضح الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي

الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي	
<ul style="list-style-type: none">- درجة الحرارة من جيدة جدًا إلى مناسبة إلى مقبولة في المجمل- الإضاءة مناسبة في مجملها- الضوضاء موجودة بنسب متفاوتة وهي تختلف من فترة لأخرى- التهوية جيدة- النظافة جيدة جدًا- مساحة المكاتب من جيدة إلى جيدة جدًا- تموقع المكاتب والمصالح جيد جدًا	الظروف الفيزيائية
<ul style="list-style-type: none">- وسائل العمل وبالأخص التقنية منها فيها مشاكل- وسائل العمل المتوفرة تستجيب للحد الأدنى من المتطلبات	وسائل وتجهيزات العمل

6- مناقشة وتفسير النتيجة السادسة:

سؤال الدراسة السادس: ما هي الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلات المفتوحة التي تم إجراؤها مع 25 رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وبعد تنظيم تلك البيانات ومعالجتها من خلال تقنية تحليل المحتوى التي تضمنت استعراض التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالعبارات أو الجمل التي تمثل استجابات أفراد عينة الدراسة، توصلنا بموجب ذلك إلى تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي وهذا من وجهة نظر الرؤساء انطلاقاً من خبرتهم في هذه الوظيفة. وقد شملت هذه الشروط المؤهلات العلمية (الشهادات)، والخبرة المهنية السابقة، والسن، والمواصفات أو القدرات (البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية) الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. وسنستعرض هذه الشروط والمواصفات كما يلي:

• المؤهلات العلمية:

- شهادة ماجستير فما فوق بالنسبة للنظام الكلاسيكي/ دكتوراه بالنسبة لنظام LMD

• الخبرة المهنية:

- أستاذ مثبت
- يُفضل أن يكون قد شغل منصب نائب رئيس القسم في البيداغوجيا
- يُفضل أن تكون لديه خبرة في مجال الإدارة والتدريس

• السن:

- غير مشروط.

• المواصفات والقدرات (البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية) الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي:

- متمكن علمياً.
- القدرة على العمل تحت الضغط.
- اجتماعي.
- مهارات التواصل.
- مهارات الإقناع.
- الاتزان الانفعالي.
- الصرامة.
- الجدية.
- الانضباط.
- متمكن في الأمور التقنية.
- يتقن اللغات الأجنبية.
- لديه قدرة عالية على حل المشكلات.
- لديه معرفة بقوانين وتشريعات العمل.
- لديه معرفة بأمور الإدارة والتسيير.
- لديه معرفة بالجوانب السيكلوجية.
- ذو فكر إبداعي.

بالنسبة للمؤهلات العلمية سنجد أن وظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما تم استخلاصه من استجابات أفراد عينة الدراسة تتطلب شهادة ماجستير فما فوق بالنسبة للنظام الكلاسيكي، ودكتوراه بالنسبة لنظام الـLMD، ويرجع هذا إلى شرط الأستاذية المطلوب قانونيًا في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي، حيث أن رئيس القسم لا بد أن يكون أستاذًا، ولكي يكون أستاذًا لا بد أن يكون متحصلًا على شهادة الماجستير كأدنى حد بالنسبة لأصحاب النظام الكلاسيكي، وشهادة الدكتوراه بالنسبة لأصحاب نظام الـLMD.

وفيما يخص الخبرة المهنية خلصنا إلى أن الحد الأدنى المطلوب في الخبرة المهنية لشاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي هو أن يكون أستاذًا مثبتًا (غير متربص)، حيث أكد لنا جل أفراد عينة الدراسة بأن هذا الشرط كافٍ لشغل الوظيفة السالفة الذكر وهذا بغض النظر عن سنوات العمل كأستاذ، ومن رؤساء الأقسام من لم يتوقفوا عند هذا الحد وقالوا أنه من الأفضل أن يكون رئيس القسم قد شغل منصب نائب رئيس قسم في البيداغوجيا، ويرجع هذا إلى كون أن منصب نائب رئيس القسم المكلف بالبيداغوجيا - حسب ما أخبرنا به العديد من رؤساء الأقسام - يتضمن الكثير من المهام التي من شأنها أن تجعل صاحب هذا المنصب على دراية كبيرة بمجريات القسم ومشاكله واحتياجاته. ويضيف عدة رؤساء أقسام أنه من الأفضل أن تكون لشاغل وظيفة رئيس القسم خبرة في مجال الإدارة والتدريس، وهذا باعتبار أن وظيفة رئيس القسم تجمع بين الجانب الإداري والجانب البيداغوجي والجانب العلمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة **مطر (1987)** الموسومة بـ"رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي" التي بينت أهمية دور رئيس القسم العلمي وطبيعة عمله التي تتمثل في كونه مزيجًا من العمل العلمي والإداري. كما نجد دراسة أخرى تدعم هذا الطرح وهي دراسة **سعادة (2003)** الموسومة بـ"تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية" والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تدرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي.

وفيما يتعلق بمعيار السن فقد أجمع كل أفراد العينة على أنه غير مشروط، حيث أنه وكما أخبرنا عدة رؤساء أقسام إذا تحقق في الفرد شرط الأستاذية وشرط التثبيت (الترسيم) فإنه سيصبح مؤهلاً لشغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي وهذا بغض النظر عن سنه، وهنالك من يضيف فكرة أنه من الأفضل أن يكون رئيس القسم الأكاديمي كبيرًا السن نوعًا ما، وقد نرجع هذا إلى كون أن من يفكرون وفق وجهة النظر هذه لربما يعتقدون بأن الشخص الكبير في السن غالبًا ما يكون أكثر خبرة وأكثر حكمة واتزانًا، وهذا أمر مطلوب في الوظيفة.

نأتي إلى الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وفي هذا السياق توصلنا في دراستنا هذه إلى نتيجة تفيد بأن على رئيس القسم الأكاديمي أن يكون "متمكنًا علميًا" باعتبار أنه أولاً وقبل كل شيء هو أستاذ قبل أن يكون إداريًا، وثانيًا هو يسير قسمًا أكاديميًا علميًا، وعليه فالكفاءة العلمية هنا مطلوبة.

مما توصلنا إليه كذلك هو أنه ينبغي أن تكون لرئيس القسم قدرة على العمل تحت الضغط، وهذا راجع إلى كثرة الأعباء التي تحملها هذه الوظيفة، فهذه الأخيرة تقتضي القيام بمهام إدارية، ومهام بيداغوجية، ومهام علمية عديدة، كما أن شاغل هذه الوظيفة يشرف على عدد كبير من الطلبة بالإضافة إلى الأساتذة والموظفين التابعين للقسم.

مما توصلنا إليه كذلك أن على رئيس القسم الأكاديمي أن يكون اجتماعياً، وهذا بحكم أن رئيس القسم لا بد عليه أن يقابل رؤساءه ومرؤوسيه، ويعقد الاجتماعات ويستفسر ويناقش ويكلف ويستشير ويحضر في مختلف الأنشطة والتظاهرات والمناسبات التي لها علاقة بالقسم، وكل هذه الأمور تتطلب شخصية اجتماعية غير منطوية.

كذلك توصلنا إلى أن امتلاك مهارات التواصل أمر ضروري توفره في شاغل وظيفة رئيس القسم، وهذا بحكم أن هذه الوظيفة تتطلب تواصلاً وتفاعلاً مع عدة فئات وجهات (أساتذة، طلبة، موظفين، العميد، نواب العميد، الأمانة العامة للكلية، رؤساء الأقسام الأخرى)، وهذا حسب ما يجب أن يكون، لكن حسب ما هو كائن قد لا نجد ذلك متحققاً في شخص رئيس القسم، وهذا ما جاء في دراسة نوربرت مارتن (N. Marten, 2001) الموسومة بـ "تحديد الدور الواقعي والمتوقع من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في ألاباما (Alabama)" والتي توصلت إلى نتائج أهمها أن أقل مهمات رؤساء الأقسام أداءً هي دوره كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، ودوره في مجال العلاقات الإنسانية.

ومما توصلنا إليه كذلك في دراستنا هذه أن مهارات الإقناع مطلوبة في شاغل وظيفة رئيس القسم، وهذا من المرجح أن يكون راجعاً -حسب وجهة نظرنا الشخصية- إلى كون أن رئيس القسم يشرف على عدد كبير من الأفراد على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم وأوضاعهم (أساتذة، طلبة، كهول، شباب، مراهقين، من يقطنون قريباً من الجامعة، من يقطنون بعيداً عن الجامعة، مجتهدين، متسيبين إلخ) وبالتالي فحدوث خلافات أو صراعات أو رفض للقرارات المتخذة من قبل إدارة القسم أمر وارد، وفي مثل هذه الحالات على رئيس القسم أن يكون مقنعاً ليحل الصراعات ويرضي الفئات الراضية لقرارات الإدارة.

وتوصلنا كذلك إلى أن "الاتزان الانفعالي" هو من الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي، وهذا يعود -حسب منظورنا الشخصي- إلى كون أن هذه الوظيفة تتضمن إشرافاً مباشراً واسع النطاق (الإشراف بشكل مباشر على كل الأساتذة والطلبة والموظفين التابعين للقسم)، وبالتالي فعدم القدرة على التحكم في النفس وضبط الانفعالات خصوصاً في المواقف الصعبة التي يواجهها رئيس القسم عند التعامل مع منتسبي القسم من شأنه أن يحدث اضطراباً في العلاقات التي تجمعهم بهم، ولا يجب أن يحصل ذلك حتى لا يصبح المناخ العام للقسم مضطرباً، إذ على رئيس القسم أن يوطد علاقاته مع منتسبي القسم من خلال حسن المعاملة وفتح قنوات الاتصال معهم حتى تسير شؤون القسم على أحسن وجه، وهذا ما أكدته دراسة عقود (2013) الموسومة بـ "معايير انتقاء رئيس مصلحة الموارد البشرية تحليل وظيفة -دراسة ميدانية بمؤسسات مدينة أم البواقي- التي توصلت إلى نتيجة عامة تم فيها تحديد مجموعة من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في انتقاء رئيس مصلحة الموارد البشرية من متطلبات إنسانية واجتماعية ونفسية كحسن المعاملة، والقدرة على التواصل، والهدوء.

ورغم اختلاف وظيفة رئيس القسم مع وظيفة مدير مصلحة الموارد البشرية التي تناولتها دراسة عقود إلا أن هنالك قاسماً مشتركاً بينهما يجعل هنالك تطابقاً في بعض متطلبات شغل كلتا الوظائف، ويتمثل هذا القاسم المشترك في كون أن كل وظيفة منهما تعد وظيفة إدارية تتضمن إشرافاً على عدد معتبر من الأفراد. ومما يفسر كذلك وجوب توفر خاصية "الاتزان الانفعالي" في رئيس القسم -حسب رأينا الشخصي- هو أن صاحب هذه الوظيفة وبحكم إشرافه على شريحة كبيرة من الأفراد فهو معرض للنقد والمعارضة من قبلهم وقد يصل الأمر حتى إلى التجريح والطعن في شخصه كما لاحظنا ذلك في مواقع التواصل الاجتماعي، وبالتالي على رئيس القسم في مثل هذه المواقف أن يتحلى بالاتزان الانفعالي ولا يأخذ الأمور على محمل شخصي حتى لا يدخل في صراعات قد تشغله عن مهامه الأساسية. كما أن هذه الوظيفة والتي قد تصنف على أنها ذات طبيعة ضاغطة بما تحويه من أعباء كثيرة ومتشعبة (إدارية، بيداغوجية، علمية) تتطلب اتزاناً انفعالياً لتأديتها لأن الاتزان الانفعالي يقلل من احتمالية التعرض للضغط عند مواجهة المواقف الضاغطة. إضافة إلى كل ذلك فكثرة الانفعال تضعف تركيز الفرد وتشتت ذهنه وتزيد من احتمالية ارتكابه للأخطاء وهذا ما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء.

وقد توصلنا في دراستنا هذه كذلك إلى أن "الصرامة والجدية والانضباط" هي من الشروط الواجب توافرها في رئيس القسم الأكاديمي، ويرجع هذا -حسب منظورنا الشخصي- إلى كون أن رئيس القسم وباعتباره المسؤول الأول عن القسم والذي تقع على عاقته مسؤولية الوقوف على كافة شؤون القسم وتسييرها مطالب بالألا يكون متسبباً ولا يتساهل في كل الأمور لكي لا تسود الفوضى المناخ التنظيمي للقسم. كما أن رئيس القسم الجدي المنضبط المتفاني في عمله هو نموذج يقتدى به، وقد أشارت إلى ذلك دراسة **ضحوي وقطامي (1997)** الموسومة بـ"مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس" التي هدفت إلى تحديد مهام رؤساء الأقسام بكلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأظهرت نتائجها أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانبهم هي التي حازت على 85% فأكثر من استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي شملت العدالة، والموضوعية، والإلمام بالأنظمة والتعليمات، والقُدرة الحسنة.

مما توصلنا إليه أيضاً هو أن "التمكن من الأمور التقنية" من الشروط التي ينبغي أن تتوفر في رئيس القسم الأكاديمي حسب ما أفاد به أفراد عينة الدراسة، ويرجع هذا إلى كون أن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي هي وظيفة مكتبية تتطلب استخدام الأجهزة الرقمية (الحاسوب، الماسح الضوئي) والوسائط الإلكترونية (أرضية البروغرس، منصة مودل، موقع الجامعة، الإيميل، مواقع التواصل الاجتماعي) وبرمجيات الحاسوب المختلفة (Word, Excel)، كما أنه ومنذ دخولنا في مرحلة جائحة كورونا أخذت الدولة الجزائرية في الاتجاه نحو التعليم عن بعد ورقمنة القطاع وهذا ما زاد من الحاجة إلى التمكن من الأمور التقنية خصوصاً لدى فئة كوادر الجامعة.

ومن الشروط كذلك الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما أفاد به أفراد عينة الدراسة نجد شرط "إتقان اللغات الأجنبية"، إذ وحسب ما أخبرنا به المبحوثون فإن كل المراسلات التي تبعث إلى رئيس القسم تكون باللغة الفرنسية، بالإضافة إلى أن هنالك إعلانات داخلية بالجامعة تصدر باللغة الفرنسية.

كما أن إتقان اللغات الأجنبية —وحسب وجهة نظرنا الشخصية— أمر مطلوب لأنه وفي ظل استراتيجية عقد شراكات ما بين المؤسسة الجامعية والمؤسسات الاقتصادية بالجزائر وبحكم أن المؤسسات الاقتصادية تتعامل باللغة الفرنسية أو الإنجليزية فإنه من المفترض على كوادرات الجامعة أن يتقنوا هذه اللغات. إضافة إلى أن إتقان اللغات الأجنبية مهم في عقد الملتقيات الدولية.

ونجد أيضاً أن من الشروط الواجب توافرها في رئيس القسم الأكاديمي هو أن تكون "لديه قدرة عالية على حل المشكلات" حسب ما أكد عليه أفراد عينة الدراسة، ومن الممكن أن نرجع ذلك حسب رؤيتنا الشخصية إلى كون أن القسم الأكاديمي يتشكل من العديد من الأفراد (أساتذة، طلبة، موظفين)، ويضم العديد من العمليات الإدارية البيداغوجية العلمية المترابطة فيما بينها، أي أن القسم الأكاديمي يعد نسقاً متعددًا في الأفراد متكاملًا في العمليات، حيث أن أي مشكل في هذا النسق أو في أي عملية من عملياته قد يؤدي إلى عرقلة السير الحسن للقسم والإخلال بنسقيته وتعطيل مصالح الأفراد المنتسبين إليه، وبالتالي فعلى رئيس القسم أن يكون صاحب قدرة عالية على حل المشكلات للمحافظة على نسقية القسم وسيره الحسن ولضمان تحقيق مصالح الأفراد المنتسبين إليه، ومن المشكلات التي ينبغي على رئيس القسم أن يحلها حسب ما أخبرنا به عدة رؤساء أقسام أكاديمية نجد مثلاً: الصراعات التي تحصل داخل القسم (الأساتذة فيما بينهم والأساتذة مع الطلبة)، الأخطاء التي تحصل في معدلات الطلبة، عدم توفر الأساتذة لمقاييس معينة. ومن الدراسات التي أكدت على ضرورة امتلاك رئيس القسم القدرة العالية على حل المشكلات وأن عليه أن يعمل على حل الصراعات نجد دراسة **جمليش وآخرون (1992)** التي كشفت عن أن أهم مسؤوليات رئيس القسم هي تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على البحث والنشر، وتقليل الصراعات، وإدارة موارد القسم... وغيرها. وبينت الدراسة أيضاً أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في حاجة إلى تنمية مجالات تقليل الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس، التنمية المهنية للأعضاء، اختيار أعضاء هيئة التدريس. كذلك نجد أن دراسة **ضحراوي وقطامي (1997)** الموسومة بـ"مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس" قد أظهرت أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانب رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي العدالة، والموضوعية، والتنسيق بروح الفريق، والتغلب على الصراعات في القسم، إضافة إلى دراسة **سعادة (2003)** الموسومة بـ"تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية" والتي قدم فيها الباحث مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة تتمثل في: ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلفية الجامعية قولاً وعملاً، والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية، وضرورة توفير الأجهزة والأدوات والمصادر التعليمية المتنوعة بما يرفع من أداء المنتسبين للقسم.

ونجد كذلك حسب ما أفرزته دراستنا من نتائج أن "المعرفة بقوانين وتشريعات العمل" هي من الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما أفاد به أفراد عينة الدراسة، وهذا يرجع إلى كون أن أي وظيفة بأي مؤسسة من المؤسسات الرسمية على اختلاف أنواعها (صناعية، خدمائية، عامة، خاصة) لا بد أن تؤطرها تعليمات وتشريعات قانونية إضافة إلى النظم واللوائح الداخلية الخاصة بالمؤسسة، حيث تعمل هذه الأطر القانونية والنظم الداخلية على تحديد مهام وواجبات وحقوق وصلاحيات أي موظف إضافة إلى العقوبات التي قد تترتب عن أي تجاوز لا يسمح به القانون، وهذا ضماناً لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة والموظفين المنتسبين إليها. وعليه فالمعرفة بقوانين وتشريعات العمل أمر مطلوب لمعرفة حدود الوظيفة وصلاحيات شاغلها والعمل وفق ما يكفله القانون وتجنب الوقوع فيما يخرج عنه. وفي هذا الشأن نجد أن دراسة **ضحوي وقطامي (1997)** الموسومة بـ "مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس" أن الإلمام بالأنظمة والتعليمات من الصفات التي يتحلى بها رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ومما أفرزته دراستنا كذلك أنه من الشروط الواجب توافرها في رئيس القسم الأكاديمي هو أن تكون لديه "معرفة بأمور الإدارة والتسيير"، وهذا باعتبار أن وظيفة رئيس القسم هي وظيفة إدارية تسييرية بشكل كبير، وتوافر معرفة أو خبرة مسبقة بأمور الإدارة والتسيير لدى رئيس القسم يزيد من احتمالية اندماجه السريع مع الوظيفة، وفعاليته في التسيير، ونجاعته في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المرتبطة بمجال الإدارة والتسيير. ومن الدراسات التي بينت أن وظيفة رئيس القسم هي وظيفة ذات طبيعة إدارية بشكل كبير نجد دراسة **الحجبي (2010)** الموسومة بـ "آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية" حيث أنه ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن 87 مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغ عددها 96 مهمة (91%) أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها "هامة" في تحقيق أهداف أقسامهم، منها 13 مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و12 مهمة تتعلق بالتنظيم، و12 مهمة تتعلق بالتخطيط، و12 مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و11 مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم. ونجد كذلك دراسة **سعادة (2003)** الموسومة بـ "تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية" والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تندرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي. كذلك **توصل مطر (1987)** في دراسته الموسومة بـ "رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي" إلى أن طبيعة وظيفة رئيس القسم الأكاديمي تتمثل في كونه مزيجاً من العمل العلمي والإداري. وبالتالي فوجود خلفية معرفية أو خبرة مسبقة حول الأمور الإدارية لدى رئيس القسم سيساعده على تأدية مهامه الإدارية بكفاءة وفعالية.

توصلنا أيضًا في دراستنا هذه إلى أن من الشروط الواجب توافرها في رئيس القسم الأكاديمي هو أن تكون "لديه معرفة بالجوانب السيكولوجية"، ويرجع هذا لكون أن وظيفة رئيس القسم تحوي علاقات وتعاملات وتفاعلات كثيرة مع الأفراد وبالتالي ففهم نفسية هؤلاء الأفراد من شأنه أن يساعد الرئيس على اختيار الطرق والأساليب المناسبة في التعامل والتواصل معهم إضافة إلى فهم مشاكلهم واحتياجاتهم، كما سيساعده ذلك على معرفة كيفية تحفيز مرؤوسيه والتأثير فيهم وتوجيه نشاطهم نحو الأمور المهمة، وكيفية حل مختلف الصراعات التي تحدث داخل القسم.

أخيرًا توصلنا إلى أن من الشروط أو المواصفات الواجب توافرها في رئيس القسم هو أن يكون "ذو فكر إبداعي"، فرئيس القسم صاحب الفكر الإبداعي سيساهم في جلب أفكار جديدة للقسم وهذا ما يؤدي إلى تغيير الجو الروتيني والنمطي المعتاد الأمر الذي من شأنه أن يخلق حركية بالقسم ويجعل مناخه التنظيمي حيويًا، وهذا ما من شأنه أن يزيد من الدافعية للإنجاز. كذلك فصاحب الفكر الإبداعي سيعمل على إيجاد طرق وأساليب عمل أكثر فعالية وأكثر استجابة للظروف والاحتياجات الراهنة. ومن الدراسات التي أكدت على أهمية الإبداع نجد دراسة **نوربرت مارتن (N. Marten, 2001)** الموسومة بـ "تحديد الدور الواقعي والمتوقع من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في ألاباما (Alabama)" والتي توصلت إلى أن أكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات هي أنه ينصت باهتمام، وأمين، وجدير بالثقة، وإبداعي، ولديه أفكار جديدة.

وفي الصفحة الموالية سنجد جدولاً يوضح الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما تم استخلاصه في النتيجة السادسة لهذه الدراسة:

الجدول رقم 12: جدول يوضح الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي

الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي	
المؤهلات العلمية	شهادة ماجستير فما فوق بالنسبة للنظام الكلاسيكي/ دكتوراه بالنسبة لنظام LMD
الخبرة المهنية	- أستاذ مثبت - يُفضل أن يكون قد شغل منصب نائب رئيس القسم في البيداغوجيا - يُفضل أن تكون لديه خبرة في مجال الإدارة والتدريس
السن	غير مشروط
المواصفات والقدرات (البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية)	- متمكن علمياً - القدرة على العمل تحت الضغط - اجتماعي - مهارات التواصل - مهارات الإقناع - الاتزان الانفعالي - الصرامة - الجدية - الانضباط - متمكن في الأمور التقنية - يتقن اللغات الأجنبية - لديه قدرة عالية على حل المشكلات - لديه معرفة بقوانين وتشريعات العمل - لديه معرفة بأمور الإدارة والتسيير - لديه معرفة بالجوانب السيكلوجية - ذو فكر إبداعي

7- النتيجة العامة:

السؤال العام للدراسة: ما هي المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وفقاً لمخرجات تحليل العمل؟

أولاً وقبل عرض النتيجة العامة سنحدد كيف تم استخلاص هذه النتيجة من خلال ما يلي:

لقد تم تحديد 6 مخرجات لوظيفة رئيس قسم أكاديمي في دراستنا هذه، وهذا من خلال جمع البيانات من عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بعد ذلك تم معالجة تلك البيانات عن طريق تقنية تحليل المحتوي، وبعدها تم استخلاص نتائج الدراسة الجزئية المتمثلة في المخرجات الستة (6) التالية:

- 1- البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي (الجدول رقم 01).
- 2- المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي (الجدول رقم 02).
- 3- المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي (الجدول رقم 03).
- 4- العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي (الجدول رقم 04).
- 5- الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي (الجدول رقم 05).
- 6- والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة (الجدول رقم 06).

ويمكننا أن نفرز من هذه الستة (6) مخرجات مخرجين رئيسيين هما:

• **المخرج 01:** مواصفات الوظيفة (البيانات الأساسية، المهام، المسؤوليات، العلاقات المهنية، الظروف المادية).

• **المخرج 02:** مواصفات شاغل الوظيفة من وجهة نظر رؤساء الأقسام (ما تتطلبه الوظيفة من شروط تتعلق بالمؤهلات العلمية، الخبرة المهنية، السن، القدرات والمواصفات البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية).

وسنقوم بإعداد بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بمواصفات الوظيفة، وبطاقة التوصيف الوظيفي الخاصة بمواصفات شاغل الوظيفة. وانطلاقاً من هذين المخرجين (البطاقتين) سنستخلص المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

وفي الصفحة الموالية سنجد جدولاً متعلقاً بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي حسب ما تم استخلاصه في النتيجة العامة لهذه الدراسة:

الجدول رقم 13: بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي

(مواصفات الوظيفة):

بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي (مواصفات الوظيفة)		
اسم الوظيفة	رئيس قسم	البيانات الأساسية للوظيفة
النشاط العام للوظيفة	تسيير شؤون القسم من 3 نواحٍ (إدارياً، بيداغوجياً، علمياً)	
موقع الوظيفة إدارياً	- تحت: عميد الكلية - فوق: نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح وأعوان الإدارة والأساتذة والطلبة التابعين للقسم	مهام الوظيفة
المهام الدورية (المتكررة)	- الإشراف على الأساتذة، الطلبة، الإداريين والموظفين التابعين للقسم إدارياً علمياً بيداغوجياً - وضع برامج التدريس - الإمضاء والختم والمصادقة على مختلف وثائق منتسبي القسم - الإشراف على عملية تسجيل الطلبة - الوقوف على عملية صب نقاط الطلبة في آجالها - توفير الإمكانيات اللازمة لتأطير الطلبة (وسائل المخبر، أوراق الامتحانات) - تنظيم المداورات السداسية والسنوية - تنظيم المجالس التأديبية - الإشراف على مختلف النشاطات العلمية داخل القسم - عقد مختلف الاجتماعات المتعلقة بالقسم - مراقبة سير مختلف الأنشطة والعمليات داخل القسم - إرسال التقارير الشهرية والفصلية إلى نيابة العمادة والجامعة - نشر الإعلانات لفائدة منتسبي القسم	
المهام غير الدورية (غير المتكررة)	- تنفيذ تعليمات ومراسلات استثنائية - حل مشاكل الطلبة غير المتوقعة - دراسة الحالات الاستثنائية التي تخل بالنظام العام والآداب العامة للقسم - عقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع - إعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية	مسؤوليات على الموارد البشرية
مسؤوليات الوظيفة	- مسؤول عن توفير الأساتذة لكل المقاييس المبرمجة - مسؤول عن أي مشكل يحصل للأفراد التابعين للقسم داخل القسم - مسؤول عن تعويض الامتحانات للطلبة - مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بشهادات الطلبة ومعدلاتهم - مسؤول عن ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم	
مسؤوليات أخرى	- الحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (أرشيف القسم، المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة) - مسؤول عن حفظ النظام العام داخل القسم - مسؤول على تطبيق القوانين	

<ul style="list-style-type: none"> - استشارة متبادلة مع العميد - رفع انشغالات وتقارير للعميد وتلقي مراسلات وتعليمات منه - اجتماعات دورية مع العميد - علاقة تنسيقية مع نواب العميد 	العلاقات مع الرؤساء	علاقات الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - تكليف متنسبي القسم بأمور معينة - استشارة متنسبي القسم - الاستفسار من متنسبي القسم 	العلاقات مع المرؤوسين	
علاقات تنسيقية، تعاونية، تشاركية، استشارية	العلاقات مع الأقسام الأخرى	
<ul style="list-style-type: none"> - درجة الحرارة من جيدة جدًا إلى مناسبة إلى مقبولة في المجمل - الإضاءة مناسبة في مجملها - الضوضاء موجودة بنسب متفاوتة وهي تختلف من فترة لأخرى - التهوية جيدة - النظافة جيدة جدًا - مساحة المكاتب من جيدة إلى جيدة جدًا - تموقع المكاتب والمصالح جيد جدًا 	الظروف الفيزيائية	الظروف المادية للوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - وسائل العمل وبالأخص التقنية منها فيها مشاكل - وسائل العمل المتوفرة تستجيب للحد الأدنى من المتطلبات 	وسائل وتجهيزات العمل	

هذا بالنسبة لبطاقة الوصف الوظيفي (مواصفات الوظيف)، أما بالنسبة لبطاقة التوصيف الوظيفي (مواصفات شاغل الوظيفة) فسندجدها في الجدول الموالي الموضح في الصفحة الموالية:

الجدول رقم 14: بطاقة التوصيف الوظيفي الخاصة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي
(مواصفات شاغل الوظيفة من وجهة نظر رؤساء الأقسام):

بطاقة التوصيف الوظيفي الخاصة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي (مواصفات شاغل الوظيفة من وجهة نظر رؤساء الأقسام)	
شهادة ماجستير فما فوق بالنسبة للنظام الكلاسيكي/ دكتوراه بالنسبة لنظام LMD	المؤهلات العلمية
أستاذ مثبت	الخبرة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - متمكن علمياً - القدرة على العمل تحت الضغط - اجتماعي - مهارات التواصل - مهارات الإقناع - الاتزان الانفعالي - الصرامة - الجدية - الانضباط - متمكن في الأمور التقنية - يتقن اللغات الأجنبية - لديه قدرة عالية على حل المشكلات - لديه معرفة بقوانين وتشريعات العمل - لديه معرفة بأمور الإدارة والتسيير - لديه معرفة بالجوانب السيكلوجية - ذو فكر إبداعي 	<p>المواصفات والقدرات (البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية)</p>

وانطلاقاً من هذين المخرجين، قمنا بتحديد 34 معياراً من المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وهذا بالاستناد إلى التراث النظري والدراسات السابقة كما يلي:

◀ المعايير الأكاديمية والنظرية:

ونقصد بها مجموعة الأصول العلمية والمعرفية والنظرية التي ينبغي على رئيس القسم الأكاديمي أن يكتسبها. وهي تتمثل فيما يلي:

1- الشهادة العلمية (حاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه):

فعلى رئيس القسم الأكاديمي أن يكون حاملاً لشهادة ماجستير فما فوق بالنسبة لأصحاب النظام الكلاسيكي، وشهادة الدكتوراه بالنسبة لأصحاب نظام الـLMD، لأن رئيس القسم لا بد أن يكون أستاذاً جامعياً، وهذه الشهادات تخول له أن يشغل منصب أستاذ جامعي.

2- الإطلاع على الأطر النظرية القانونية والسيكولوجية:

على رئيس القسم أن يكون مطلعاً على مختلف المعارف والأطر النظرية المتعلقة بالإدارة وعلم النفس، لأن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي هي وظيفة إدارية بشكل كبير، ولأن شاغل هذه الوظيفة في تعامل دائم مع شريحة كبيرة من الأفراد، والفرد المنتسب للقسم هو إنسان يمتلك جانباً نفسياً واجتماعياً يؤثر في سلوكياته سواءً تعلق ذلك بالأداء في العمل بالنسبة للموظفين أو التحصيل العلمي بالنسبة للطلبة وغير ذلك. لذلك فإن الإلمام بأساسيات الإدارة وعلم النفس من شأنه يساعد رئيس القسم على التسيير الحسن للقسم ولأفراد التابعين له.

3- الإلمام بالتشريعات القانونية والنظام الداخلي للمؤسسة:

فالاطلاع على التشريعات القانونية ومعرفتها إضافة إلى معرفة النظام الداخلي للمؤسسة ضروري لفهم حدود الوظيفة وصلاحياتها، وما يجب وما لا يجب على الموظف القيام به حتى لا يخرج عن حدود القانون ويتجنب الوقوع في العقوبات.

◀ المعايير المتعلقة بالخبرة السابقة:

وتتعلق بالخبرة المهنية التي يمر بها رئيس القسم الأكاديمي قبل شغله للمنصب، وما يتخلل هذه الخبرة من تزكية وتقييم وما إلى ذلك، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

4- خبرة 3 سنوات في التدريس:

يفضل أن يكون قد شغل وظيفة أستاذ جامعي 3 سنوات على الأقل، باعتبار أن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي تتضمن جانباً علمياً أكاديمياً، وكلما كانت الخبرة السابقة لرئيس القسم في مجال التدريس أطول كلما ساعده ذلك على فهم المجريات العلمية الأكاديمية التي تحدث في القسم بشكل أفضل (مثلاً أن يفهم جيداً لماذا هنالك ضعف في محتوى البحوث العلمية؟ ولماذا يوجد ضعف التحصيل العلمي للطلبة؟ وما هي أسباب اهتمام الطلبة بالنقطة دون الكفاءة؟ ... إلخ).

5- تقلد منصب نائب رئيس القسم (مستحسن):

باعتبار أن وظيفة نائب رئيس القسم تأتي مباشرة تحت رئيس القسم، حيث أن النائب يكون في احتكاك دائم مع الرئيس طيلة فترة شغله كنائب، وهذا ما يساعده (أي النائب) على معرفة تفاصيل كثيرة حول وظيفة رئيس القسم الأمر الذي يجعله متهيئاً لشغل هذه الوظيفة، وهذا من منطلق المبدأ القائم على التدرج في تقلد المناصب.

6- سيرة خلقية حسنة:

أن تكون له سيرة خلقية حسنة، وهذا لأنه سيمارس سلطة إدارية على مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن يتقلد المناصب الإدارية ويشرف على الناس لا بد أن يكون نزيهاً وشريفاً وذو سمعة حسنة وهذا ضمناً لتحقيق المصلحة العامة للقسم، والمصلحة الخاصة لكل فرد من الأفراد المنتسبين للقسم.

7- سيرة مهنية حسنة:

أن تكون له سيرة مهنية حسنة (كقلة التغيب، والمردودية العالية)، لأن صاحب السيرة المهنية الحسنة يُتوقع منهم أن يكون منضبطاً ومنفانياً في عمله في الوظيفة الجديدة التي سيشغلها.

◀ المعايير العقلية المعرفية:

ونقصد بها مجموعة القدرات العقلية أو الذهنية التي تقتضي التفكير وتوظيف العمليات العقلية. وتتمثل فيما يلي:

8- القدرة على التخطيط:

فالتخطيط يعد إحدى الوظائف الإدارية، ووظيفة رئيس القسم هي وظيفة إدارية. والقدرة العالية على التخطيط تساعد على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والمشاكل القادمة، وهذا ما يساعد على التهيؤ الجيد لمواجهة أي طارئ واتخاذ قرارات استباقية للتحضير الجيد لما هو قادم (كأن يتنبأ رئيس القسم بإمكانية عدم تلبية قاعات التدريس للاحتياجات المطلوبة العام القادم انطلاقاً من المعطيات الحالية التي لديه المتمثلة على سبيل المثال في عدد الطلبة الراشدين والناجحين في سنة دراسية معينة، وهنا يبدأ في التفكير من الآن في حل لهذه المشكلة).

9- القدرة العالية على التحليل:

فوظيفة رئيس القسم تتضمن الوقوع في العديد من المشاكل ومواجهة العديد من الظواهر المعقدة، وبالتالي فمهارة التحليل هنا مطلوبة لفهم وتفسير هذه المشكلات والظواهر.

10- الفاعلية في اتخاذ القرارات:

وظيفة رئيس القسم الأكاديمي مبنية على اتخاذ القرارات (اتخاذ قرار بجعل مناقشة المذكرات العلمية إجبارية، اتخاذ قرار بتأجيل الامتحانات إلى وقت لاحق، اتخاذ قرار بعقد اجتماع اللجنة البيداغوجية ... إلخ)، وبالتالي كلما كانت نتائج هذه القرارات فعالة كلما أدى ذلك إلى تحسين سيرورة القسم.

11- القدرة على التنظيم والتنسيق:

باعتبار أن القسم الأكاديمي يمثل نسفاً مترابطاً يتكون من عدة جهات (اللجنة العلمية للقسم، اللجنة البيداغوجية للقسم، مسؤولي الشعب والمسارات، الأساتذة الطلبة، أعوان الإدارة)، وهذه الجهات العديدة تحكمها علاقات مهنية تتضمن ممارسات إدارية، علمية، بيداغوجية متكاملة، وبالتالي فالقدرة على التنظيم والتنسيق أمر ضروري للحفاظ على نسقية القسم وفعاليته.

12- القدرة على حل المشكلات:

فرئيس القسم قد يواجه العديد من المشكلات في وظيفة، وهذه المشكلات قد تؤثر سلباً على سيرورة القسم الأمر الذي يحتم على رئيس القسم أن يجد حلاً لها (كأن يواجه رئيس القسم مشكلة عدم توفر قاعات التدريس بقسمه، فيفكر في حل لذلك ثم يتوصل على سبيل إلى حل متمثل في تقديم طلب لتوفير قاعات تدريس بكليات أخرى، فيتم قبول طلبه ويحل هذا المشكل، وبالتالي لن يحصل تأخر في إكمال المقرر الدراسي في الموعد المحدد).

◀ المعايير الاجتماعية:

ونقصد بها مجموعة السلوكيات أو المواصفات التي ينبغي على رئيس القسم أن يسلكها أو يتحلى بها أثناء تفاعله مع الآخرين بحيث تحقق له تفاعلاً إيجابياً. وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

13- القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأفراد:

وهذا باعتبار أن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي تتطلب تواصلاً دائماً ومستمرًا مع منتسبي القسم (الأساتذة، الطلبة، رؤساء المصالح، أعوان الإدارة ... إلخ)، والتواصل الجيد من شأنه يوطد العلاقات ويحقق التفاهم والتناغم والانسجام ما بين رئيس القسم والأفراد التابعين للقسم.

14- القدرة على توصيل المعلومة بشكل واضح ودقيق:

فمغوض محتوى الإعلانات أو التعليمات التي يطلقها رئيس القسم قد يؤدي إلى عدم فهم المعلومة أو تشويه مضمونها وبالتالي فهذا سيؤثر سلباً على الفئة التي يستهدفها الإعلان أو الفئة التي تستهدفها التعليم؛ فعلى سبيل لو نشر رئيس القسم إعلاناً لفائدة الطلبة يقول فيه "نعلم الطلبة الآتية أسماءهم أن الملفات التي دفعوها ناقصة" ولا يتم تحديد أين مكنم النقص في هذه الملفات كما لا يتم تحديد ما يجب على الطلبة أن يتخذوه من إجراءات لمعالجة هذا المشكل، هنا من المحتمل أن يستاء الطلبة ويدخلون في حيرة من أمرهم. وبالتالي فإيصال المعلومة بشكل واضح ودقيق أمر مطلوب من قبل رئيس القسم.

15- القدرة على الإنصات للآخرين:

فمهارة الإنصات مطلوبة في رئيس القسم الأكاديمي باعتبار أن هذه الوظيفة تتضمن تواصلاً وتفاعلاً مع الآخرين (الأساتذة، الطلبة، الموظفين)، وعليه فالإنصات مهارة مهمة جداً ينبغي توافرها في رئيس القسم الأكاديمي لكونها تساعده على فهم شعور الآخرين، ومعرفة وجهات نظرهم وأفكارهم وتقديرها جيداً، كما أنها تمكنه من إدارة مختلف النقاشات التي يدخل فيها بعقلانية واززان، إضافة إلى أن إنصات رئيس القسم للآخرين باهتمام سيكسبه احترامهم ويعزز مكانته عندهم.

16- القدرة على قيادة الآخرين والتأثير فيهم:

ينبغي على رئيس القسم أن يكون قادرًا على قيادة الآخرين والتأثير فيهم وذلك من خلال قدرته على دفعهم نحو الإنجاز وكسب طاعتهم وتعاونهم بما يساعد على توحيد جهودهم وتوجيهها لما يحقق فعالية القسم. فالرئيس الذي لا يمتلك هذه القدرة قد يخرج الأفراد القابضين تحت مسؤوليته عن سيطرته ولن يتمكن من توجيه جهودهم بما يخدم مصلحة القسم، لذلك فالقدرة على قيادة الآخرين والتأثير فيهم أمر مطلوب في رئيس القسم الأكاديمي.

17- القدرة على الإقناع:

قد تقابل القرارات التي يتخذها رئيس القسم بالرفض من قبل فئة معينة من منتسبي القسم أو من قبل الأغلبية منهم على الرغم من أنها قد تكون قرارات تخدم الصالح العام للقسم لكن الرافضين لها لا يدركون مغزاها جيدًا، وفي مثل هذه المواقف على رئيس القسم أن يكون مقتنعًا ليغير وجهة نظر الفئة المعارضة لقراراته لتحقيق قبولهم ورضاهم عن القرارات المتخذة من قبله (على سبيل المثال يتخذ رئيس قسم ما قرارًا ينص على دفع مذكرات التخرج وإجراء المناقشات الخاصة بها في وقت قريب بدلاً من تمديد آجالها إلى أوقات لاحقة، وهنا قد يعارض كثير من الطلبة هذا القرار ويطالبون رئيس القسم بتمديد آجال دفع المذكرات ومناقشتها، لكن قد يتمكن رئيس القسم من إقناعهم بأن عدم تمديد الآجال يصب في مصلحتهم باعتبار أن ذلك سيساعد الطلبة على أخذ شهاداتهم في أقرب وقت بخلاف لو تم تمديد آجال إيداع ومناقشة المذكرات).

◀ المعايير الفنية:

والجوانب الفنية هي مجموعة الأساليب الفنية التي يجب أن تستخدم في نقل المعلومات الإدارية ونقل الأفكار بدقة ووضوح. وتتمثل المعايير الفنية فيما يلي:

18- إتقان تقنيات التحرير الإداري:

فهذا الأمر مهم لنقل المعلومات في مختلف التعاملات المهنية الخاصة برئيس القسم، حيث يقوم هذا الأخير (أي رئيس القسم) بكتابة وإرسال التقارير إلى العميد أو الأمانة العامة للكلية، وينشر الإعلانات لفائدة الأساتذة والطلبة والموظفين التابعين للقسم، ويبعث بدعوات وتهاني، ويرد على المراسلات الواردة له.

19- التمكن من الأمور التقنية:

فمعظم مهام رئيس القسم الأكاديمي –وباعتبارها وظيفة مكتبية– تحتاج إلى استخدام أجهزة الحاسوب وبرمجياته (Word, Excel)، والولوج إلى مختلف الأرصيات والمنصات الرقمية (أرضية البروغرس، منصة مودل)، والدخول إلى المواقع الإلكترونية (كموقع الجامعة المحلية، والمواقع الخاصة بجامعات أخرى)، إضافة إلى أن هذه الوظيفة قد أصبحت تتطلب استخدام الإيميل ومواقع التواصل الاجتماعي. ومع اتجاه الدولة الجزائرية نحو التعليم عن بعد ورقمنة القطاع صار من الضروري جدًا أن يكون كوادر الجامعة متمكنين من الأمور التقنية.

◀ المعايير الإنسانية:

هي المهارات التي تخص العلاقات الإنسانية وكيفية معاملة رئيس القسم للآخرين:

-20- تفهم ظروف الآخرين:

فأحياناً تتطلب بعض الحالات من رئيس القسم أن يتعامل فيها بإنسانية بالخصوص الظروف القهرية التي قد تحدث للموظفين، كأن يأتي الموظف متأخراً للعمل أو يغيب يوم ما بسبب ظروف عائلية أو مرض أو مشكلات يواجهها في حياته الشخصية، وهنا على رئيس القسم أن يتغاضى قليلاً ولا يكون صارماً في تطبيق القوانين وهذا حتى يرفع دافعية هذا الموظف.

-21- المرونة:

فعلى رئيس القسم أن يتعامل مع الأفراد التابعين لقسمه بمرونة باعتبار أنهم ليسوا آلات. وهذا لا يعني بأن يكون متساهلاً معهم، إذ أن فرض الانضباط والقانون هو الأساس، لكن لا بد من وجود هامش للمرونة فالبشر ليسوا روبوتات مبرمجة حرفياً على نظام معين.

-22- التعاطف:

أحياناً يحتاج الرئيس إلى إبداء التعاطف مع مرؤوسيه بدلاً من التعامل بمنطقية ورسمية معهم، فالموظف الذي ينخفض أداؤه أو يخطئ في بعض الأمور نتيجة لشعوره بالضغط أو الكآبة قد لا يكون من الجيد أن تتم معاتبته أو مطالبته بتحسين أدائه. والرئيس الذي يتعاطف مع مرؤوسيه سيحظى بودهم واحترامهم وثقتهم، وهذا بخلاف الرئيس المتصلب الذي يبعث وجوده على الشعور بالضيق والاستياء لدى المرؤوسين، وهذا ليس في صالح الرئيس والقسم الذي يترأسه. لذلك ينبغي على رئيس القسم الأكاديمي أن تكون لديه خاصية التعاطف مع الآخرين حتى ينال ود واحترام متنسبي القسم الأمر الذي سيساعده على رفع دافعتهم والتأثير فيهم.

◀ المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية:

-23- الانبساط:

باعتبار أن وظيفة رئيس القسم هي وظيفة اجتماعية تتطلب تواصلًا وتفاعلاً وعلاقات مع العديد من الأفراد والجهات (العميد، نواب العميد، نواب رئيس القسم، رؤساء المصالح، أعوان الإدارة، الأساتذة، الطلبة).

-24- الانضباط، الصرامة، الجدية:

فرئيس القسم الذي تتوفر فيه هذه الصفات يُتوقع منه أن يفرض النظام في قسمه، ويتحكم جيداً في الأفراد وفي سير العمليات داخل القسم.

25- التنظيم (شخص منظم):

فرئيس القسم المنظم الذي يدأب على تنظيم الوقت والمواعيد، وتنظيم المكتب والسجلات والوثائق وأغراض العمل يُتوقع منه أن يكون فعالاً في تسيير شؤون القسم. وفي الأساس وظيفة رئيس القسم الأكاديمي هي وظيفة إدارية قائمة على التنظيم.

26- الأمانة والنزاهة والالتزام بأخلاقيات المهنة:

فرئيس القسم الأمين والنزيه والملتزم بأخلاقيات المهنة سيعمل على خدمة الصالح العام للقسم، ولا يستغل سلطته لتحقيق أغراض شخصية أو لايتزاز الآخرين وما إلى ذلك. كما أن النزاهة والأمانة تجعل صاحبها جديراً بالثقة وتكسبه مكانة رفيعة عند الآخرين.

27- الاتزان الانفعالي:

فرئيس القسم المتزن الذي يمتلك القدرة على ضبط نفسه سيتعامل بعقلانية وحكمة مع مختلف المواقف الصعبة والظروف الضاغطة. كما أن الاتزان الانفعالي يساعد رئيس القسم على تحصين نفسه من الوقوع في مشاحنات أو مشادات كلامية مع مختلف المنتسبين للقسم (طلبة وموظفين زملاء العمل وما إلى ذلك). كما أن الاتزان الانفعالي يزيد من القدرة على التركيز في العمل والاهتمام بالأمر المهمة.

28- الميول القيادية:

فالشخص الذي يميل لأن يكون منقاداً ولا يمتلك ميولاً لأن يكون قائداً لا يصلح لأن يشغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي، باعتبار أن هذه الوظيفة تتطلب مهارات قيادية لتأديتها. فالقسم الأكاديمي هو عبارة عن إدارة، ورئيس القسم الأكاديمي هو من يسير الأمور فيها، والمسير عبارة عن قائد. لذلك فالميول القيادية مطلوبة لشغل هذه الوظيفة.

29- الميول الإبداعية:

فوظيفة رئيس القسم الأكاديمي وباعتبارها وظيفة إدارية فهي تحتاج إلى مهارات إبداعية، ذلك أن اعتماد أساليب وطرق إدارية وفقاً لما هو روتيني وسائد قد لا يحقق الفعالية المطلوبة للقسم، وهنا تبرز الحاجة للإبداع لخلق أساليب وطرق جديدة أكثر فعالية.

30- القدرة على العمل تحت الضغط:

فوظيفة رئيس القسم الأكاديمي فيها أعباء كثيرة ومتشعبة، إذ أن نطاق إشرافها واسع ومتعدد الأبعاد (الإشراف على الأساتذة، الإشراف على الطلبة، الإشراف على الموظفين التابعين للقسم)، كما أن هذه الوظيفة تتضمن العديد من المهام الإدارية والبيداغوجية والعلمية (متابعة وتقييم الأساتذة، حل مشاكل الطلبة والاستماع لانشغالاتهم، عقد اجتماعات اللجان البيداغوجية، رفع التقارير لعميد الكلية ... إلخ)، كذلك هنالك العديد من الفترات التي تكثُر فيها الأعباء دفعة واحدة على رئيس القسم (كفترة الامتحانات، وفترة المداولات والإعلان عن المعدلات، وفترة الامتحانات الاستدراكية، وفترة تنظيم مسابقة الدكتوراه)، وبالتالي قد نصنف هذه الوظيفة على أنها وظيفة ضاغطة، والقدرة على العمل تحت الضغط متطلب أساسي لشغلها.

31- الصحة الجيدة وسلامة الحواس:

فالصحة النفسية والجسمية شرطان مطلوبان لشغل معظم الوظائف، والصحة الجيدة تقتضي سلامة الحواس لما لذلك من أثر كبير على أداء الموظف، فلو كان مثلاً رئيس القسم ذو حاسة سمع ضعيفة فإن هذا سيجعل من عملية التواصل المباشر معه عملية صعبة، كما أن ضعف السمع يؤدي إلى عدم تمييز الكلام بشكل جيد وهذا ما قد يؤدي تشويبه محتوى الكلام الذي يتم تلقيه من الآخرين. إضافة إلى أن ضعف حاسة السمع لدى الفرد ستقلل من مقدار تلقيه للمعلومات وهذا ما من شأنه أن يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات. ونفس الشيء كذلك بالنسبة لحاسة البصر، إذ لو كان رئيس القسم ذو حاسة بصر ضعيفة لأثر ذلك سلباً على نشاطه الوظيفي، حيث أن وظيفة رئيس القسم تتضمن عمليات المراقبة والمتابعة وهذه الأمور تتطلب ملاحظة مباشرة بالعين المجردة، وضعف البصر في مثل هذه الحالة سيؤثر سلباً على هذه العمليات. كما أن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي تتطلب العمل على جهاز الكمبيوتر وهذا الأمر يتطلب حاسة بصر قوية، إضافة إلى أن ضعف البصر سيزيد من احتمالية ارتكاب الأخطاء أثناء العمل (كالخطأ في تعبئة وثيقة معينة وما إلى ذلك).

32- إتقان اللغات الأجنبية:

إتقان اللغات الأجنبية وخصوصاً اللغة الفرنسية، لأن المؤسسة الجامعية الجزائرية لا تزال تعتمد اللغة الفرنسية في العديد من أنشطتها وتعاملاتها.

33- القابلية للعمل في الأماكن المغلقة:

وفي هذا الشأن نميز بين نوعين من الاستعدادات، إذ أن هنالك من لديه استعداداً للعمل في البيئات التي تكون في الهواء الطلق، وهنالك من لديه استعداد للعمل في الأماكن المغلقة (غرفة، قاعة، مكتب)، وتختلف درجة الاستعداد من شخص لآخر، وهذا لا يعني بأن من يمتلك استعداداً للعمل في الهواء الطلق لا يمتلك استعداداً للعمل في الأماكن المغلقة، لكن الشخص الذي لا يتحمل العمل في الأماكن المغلقة لوقت طويل هو شخص غير مناسب لشغل وظيفة رئيس القسم الأكاديمي بحكم أنها وظيفة مكتبية تتطلب التواجد في مكان مغلق لأوقات طويلة.

34- القابلية للعمل في وضعية الجلوس:

فهناك أشخاص يتضايقون من الجلوس في نفس المكان لأوقات طويلة، ومثل هؤلاء الأفراد يعدون غير مؤهلين لشغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي لما تتطلبه من وضعية جلوس طويلة. لذلك لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار معيار القابلية للعمل في وضعية الجلوس عند انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وفي الصفحة الموالية يوجد جدول يوضح المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وفقاً لمخرجات تحليل العمل:

الجدول رقم 15: المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة
20 أوت 1955 سكيكدة وفقاً لمخرجات تحليل العمل:

المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	
1- الشهادة العلمية (الحصول على ماجستير أو دكتوراه) 2- الاطلاع على الأطر النظرية القانونية والسيكولوجية 3- الإلمام بالتشريعات القانونية والنظام الداخلي للمؤسسة	المعايير الأكاديمية والنظرية
4- خبرة 3 سنوات في مجال التدريس 5- تقلد منصب نائب رئيس القسم (مستحسن) 6- سيرة خلقية حسنة 7- سيرة مهنية حسنة	المعايير المتعلقة بالخبرة السابقة
8- القدرة على التخطيط 9- القدرة العالية على التحليل 10- الفاعلية في اتخاذ القرارات 11- القدرة على التنظيم والتنسيق 12- القدرة على حل المشكلات	المعايير العقلية المعرفية
13- القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأفراد 14- القدرة على توصيل المعلومة بشكل واضح ودقيق 15- القدرة على الإنصات للآخرين 16- القدرة على قيادة الآخرين والتأثير فيهم 17- القدرة على الإقناع	المعايير الاجتماعية
18- إتقان تقنيات التحرير الإداري 19- التمكن من الأمور التقنية	المعايير الفنية
20- تفهم ظروف الآخرين 21- المرونة 22- التعاطف	المعايير الإنسانية
23- الانبساط 24- الانضباط/ الصرامة/ الجدية 25- التنظيم (شخص منظم) 26- الأمانة والنزاهة والالتزام بأخلاقيات المهنة 27- الاتزان الانفعالي 28- الميول القيادية 29- الميول الإبداعية 30- القدرة على العمل تحت الضغط	المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية
31- الصحة الجيدة وسلامة الحواس 32- إتقان اللغات الأجنبية 33- القابلية للعمل في الأماكن المغلقة 34- القابلية للعمل في وضعية الجلوس	معايير أخرى

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل باستخلاص النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء ما تم تزويدنا به من معلومات من قبل أفراد عينة الدراسة وكذلك في ضوء تصوراتنا ووجهات نظرنا الشخصية. وفي خلاصة هذا الفصل الموسوم بـ "مناقشة وتفسير النتائج" والذي يعد الفصل الأخير في هذه الدراسة سنقوم بالتذكير بنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في هذا الفصل كما يلي:

النتيجة الأولى (البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي): وتضمنت هذه النتيجة اسم الوظيفة المتمثل في "رئيس قسم أكاديمي"، والنشاط العام للوظيفة المتمثل في "تسيير شؤون القسم من 3 نواحٍ (علمياً، بيداغوجياً، إدارياً)"، وموقع الوظيفة إدارياً والتي تقع تحت عميد الكلية وفوق نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح وأعوان الإدارة والأساتذة والطلبة التابعين للقسم.

أما فيما يخص النتيجة الثانية (مهام رئيس القسم الأكاديمي): فقد تضمنت هذه النتيجة التوصل إلى عدة مهام دورية لرئيس القسم الأكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة مثل مراقبة العمل اليومي للأساتذة، ووضع برامج التدريس، والإمضاء والختم على كشوف النقاط وشهادات التسجيل الخاصة بالطلبة، والوقوف على عملية صب نقاط الطلبة في آجالها، والسماع لانشغالات الطلبة، وتنظيم المداورات السداسية والسبوعية، وتنظيم المجالس التأديبية وغيرها من المهام الدورية. أما فيما يتعلق بالمهام غير الدورية فقد توصلنا إلى تحديد عدة مهام في هذا الإطار مثل تنفيذ تعليمات ومراسلات استثنائية، وحل مشاكل الطلبة غير المتوقعة، ودراسة الحالات الاستثنائية التي تخل بالنظام العام والآداب العامة للقسم، وعقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع، وإعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية.

وبالنسبة للنتيجة الثالثة (المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي): فقد توصلنا فيها إلى وجود عدة مسؤوليات لرئيس القسم الأكاديمي على الموارد البشرية مثل أنه مسؤول عن توفير الأساتذة لكل المقاييس المبرمجة، ومسؤول عن الاستفسار عن الغيابات غير المبررة للموظفين، ومسؤول عن أي مشكل يحصل للأفراد التابعين للقسم داخل القسم (شجار، إغماء)، ومسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بمعدلات الطلبة، ومسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بشهادات الطلبة، ومسؤول عن ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم وغيرها من المسؤوليات المرتبطة بالموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالمسؤوليات الأخرى فنجد -حسب ما توصلنا إليه- أن رئيس القسم مسؤول عن الحرص على سلامة التجهيزات التابعة للقسم (الحواسيب، الطابعات)، والحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (أرشيف القسم، المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة)، ومسؤول عن حفظ النظام العام داخل القسم، ومسؤول عن القرارات التي يتخذها، ومسؤول على تطبيق القوانين.

نتأتي الآن على النتيجة الرابعة (العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي) وفيها توصلنا إلى أن العلاقات مع الرؤساء تتمثل في الاستشارة المتبادلة، ورفع انشغالات للعميد، وإعطاء معلومات للعميد، وتلقي تعليمات ومراسلات من العميد، وعقد اجتماعات دورية مع العميد، والتنسيق مع نواب العميد. أما فيما يتعلق بالعلاقات مع المرؤوسين فنجد مثلاً تكليف الأساتذة بأمر معين، وتكليف الموظفين التابعين للقسم بمهام معينة كذلك، واستشارة الأساتذة، واستشارة النواب، واستشارة الطلبة. أما عن طبيعة العلاقات مع الأقسام الأخرى فقد توصلنا إلى أنها علاقة تنسيقية (كتنظيم توقيت الامتحانات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى)، وتعاونية (منح الأساتذة والقاعات وأدوات العمل للأقسام الأخرى)، وتشاركية (التشارك في عقد الاجتماعات الخاصة بالكلية)، واستشارية (استشارة الأقسام الأخرى حول اتخاذ قرارات معينة).

أما عن النتيجة الخامسة (الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي) فقد توصلنا فيها إلى أن واقع الظروف الفيزيائية في مكاتب رؤساء الأقسام الأكاديمية يتمثل في كون أن درجة الحرارة تتراوح فيها (أي في المكاتب) من جيدة جدًا إلى مناسبة إلى مقبولة في المجمل حسب ما أفاد به أفراد عينة الدراسة، وأن الإضاءة مناسبة في مجملها، وأن الضوضاء موجودة بنسب متفاوتة وهي تختلف من فترة لأخرى، وأن التهوية جيدة، وأن النظافة جيدة جدًا، وأن مساحة المكاتب من جيدة إلى جيدة جدًا، وأن تموقع المكاتب والمصالح جيد جدًا. هذا بالنسبة للظروف الفيزيائية أما فيما يخص وسائل وتجهيزات العمل فقد توصلنا إلى أن وسائل العمل وبالأخص التقنية منها فيها مشاكل، وأن وسائل العمل المتوفرة تستجيب فقط للحد الأدنى من المتطلبات.

وفيما يخص النتيجة السادسة (الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي) فقد توصلنا فيها إلى أن المؤهلات العلمية المطلوبة في رئيس القسم الأكاديمية تتمثل في شهادة ماجستير فما فوق بالنسبة للنظام الكلاسيكي وشهادة دكتوراه بالنسبة لنظام ال-LMD، أما عن الخبرة المهنية فيكفي في صاحبها أن يكون أستاذًا مئبًا ليشغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي كما يُفضّل فيه أن يكون قد شغل منصب نائب رئيس القسم في البيداغوجيا إضافة إلى أن تكون لديه خبرة في مجال الإدارة والتدريس. أما فيما يخص السن فقد توصلنا إلى أنه غير مشروط لشغل هذه الوظيفة. أما عن المواصفات والقدرات (البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية) الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة فنجد مثلاً التمكن العلمي، والقدرة على العمل تحت الضغط، ومهارات التواصل، ومهارات الإقناع، والاتزان الانفعالي، الصرامة، وإتقان اللغات الأجنبية ... إلخ.

وفي الأخير توصلنا إلى نتيجة عامة حددنا فيه 34 معيارًا من معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بناءً على مخرجات تحليل العمل السابقة (البيانات الأساسية للوظيفة، ومهامها، ومسؤولياتها، وعلاقتها المهنية، والظروف الفيزيائية المحيطة بها، والمواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة). وتتمثل هذه المعايير في: 1- الشهادة العلمية (الحصول على ماجستير أو دكتوراه)، 2- الاطلاع على الأطر النظرية القانونية والسيكولوجية، 3- الإلمام بالتشريعات القانونية والنظام الداخلي للمؤسسة، 4- خبرة ثلاثة (3) سنوات في مجال التدريس، 5- تقلد منصب نائب رئيس القسم (مستحسن)، 6- سيرة خلقية حسنة، 7- سيرة مهنية حسنة، 8- القدرة على التخطيط، 9- القدرة العالية على التحليل، 10- الفاعلية في اتخاذ القرارات، 11- القدرة على التنظيم والتنسيق، 12- القدرة على حل المشكلات، 13- القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأفراد، 14- القدرة على توصيل المعلومة بشكل واضح ودقيق، 15- القدرة على الإنصات للآخرين، 16- القدرة على قيادة الآخرين والتأثير فيهم، 17- القدرة على الإقناع، 18- إتقان تقنيات التحرير الإداري، 19- التمكن من الأمور التقنية، 20- تفهم ظروف الآخرين، 21- المرونة، 22- التعاطف، 23- الانبساط، 24- الانضباط/ الصرامة/ الجدية، 25- التنظيم (شخص منظم)، 26- الأمانة والنزاهة والالتزام بأخلاقيات المهنة، 27- الاتزان الانفعالي، 28- الميول القيادية، 29- الميول الإبداعية، 30- القدرة على العمل تحت الضغط، 31- الصحة الجيدة وسلامة الحواس، 32- إتقان اللغات الأجنبية، 33- القابلية للعمل في الأماكن المغلقة، 34- القابلية للعمل في وضعية الجلوس.

الخاتمة:

ختامًا نقول لقد حاولنا في هذه الدراسة الموسومة بـ "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقًا لمخرجات تحليل العمل - تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي - دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة" أن نقوم بتحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية انطلاقًا من تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. وبالتالي فدراستنا هذه قد عالجت موضوعين اثنين: تحليل العمل، والانتقاء المهني.

حيث عُولج الموضوع الأول (تحليل العمل) من خلال جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة محل الدراسة من رؤساء الأقسام أنفسهم ممثلين في عينة قدرت بـ 15 مفردة منهم من أصل 25 أي ما نسبته 60% وهذا عن طريق الاعتماد على أداة المقابلة المفتوحة مدعومة بالملاحظة إضافة إلى السجلات والوثائق لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات من العينة. وقد تم استخدام تقنية تحليل المحتوى لمعالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وهذا لتحديد نقاط التركيز ونقاط التهميش. وانطلاقًا من هذا تم استخلاص النتائج الجزئية التالية:

❖ النتيجة الأولى (البيانات الأساسية لوظيفة رئيس قسم أكاديمي):

- اسم الوظيفة (أو المسمى الوظيفي): رئيس قسم أكاديمي.
- النشاط العام للوظيفة: تسيير شؤون القسم من 3 نواح (علميًا، بيداغوجيًا، إداريًا).
- موقع الوظيفة إداريًا: تحت عميد الكلية، وفوق نواب رئيس القسم ورؤساء المصالح وأعاون الإدارة والأساتذة والطلبة التابعين للقسم.

❖ النتيجة الثانية (مهام رئيس القسم الأكاديمي):

- المهام الدورية:
 - ✓ مراقبة العمل اليومي للأساتذة.
 - ✓ الاستفسار عن غيابات الأساتذة.
 - ✓ متابعة عملية وضع الدروس في الأرضية الرقمية مودل من قبل الأساتذة.
 - ✓ متابعة الجانب الوظيفي للأساتذة (التنقيط، الترقيات).
 - ✓ متابعة الأساتذة، الطلبة، الإداريين والموظفين التابعين للقسم.
 - ✓ توجيه الأساتذة من ناحية المقاييس.
 - ✓ تحديد ساعات التعويض للأساتذة.
 - ✓ وضع برامج التدريس.
 - ✓ الإمضاء على شهادة الانقطاع عن الدراسة (الشطب) لفائدة الطلبة.
 - ✓ الإمضاء والختم على كشوف النقاط وشهادات التسجيل الخاصة بالطلبة.
 - ✓ منح شهادات الإشهاد لفائدة الطلبة.
 - ✓ الإشراف على عملية تسجيل الطلبة.
 - ✓ الإقصاء الإداري للطلاب.
 - ✓ الوقوف على عملية صب نقاط الطلبة في آجالها.
 - ✓ توفير الإمكانيات اللازمة لتأطير الطلبة (وسائل المخبر، أوراق الامتحانات).
 - ✓ السماح لانشغالات الطلبة.
 - ✓ تنظيم المداولات السداسية والسنوية.
 - ✓ تنظيم المناقشات العلمية.
 - ✓ تنظيم انعقاد المجلس العلمي للقسم.
 - ✓ تنظيم المجالس التأديبية.
 - ✓ الإشراف على عقد اللجان البيداغوجية.

- ✓ الإشراف على الامتحانات والمسابقات.
- ✓ الإشراف على مختلف النشاطات العلمية داخل القسم.
- ✓ عقد الاجتماعات البيداغوجية.
- ✓ مراقبة سير مختلف الأنشطة والعمليات داخل القسم.
- ✓ إرسال التقارير الشهرية والفصلية إلى نيابة العمادة والجامعة.
- ✓ اقتراح ملتقيات أو ندوات علمية أو أيام دراسية للقسم.
- ✓ دراسة الطعون.
- ✓ نشر الإعلانات لفائدة الطلبة والأساتذة والموظفين التابعين للقسم.
- ✓ المصادقة على العطل الأكاديمية.
- ✓ إبلاغ المرؤوسين بالتعليمات الصادرة من العمادة.

- المهام غير الدورية:

- ✓ تنفيذ تعليمات ومراسلات استثنائية.
- ✓ حل مشاكل الطلبة غير المتوقعة.
- ✓ دراسة الحالات الاستثنائية التي تخل بالنظام العام والآداب العامة للقسم.
- ✓ عقد اجتماعات طارئة حسب الأوضاع.
- ✓ إعداد التوزيعات الزمنية في الظروف الاستثنائية.

❖ النتيجة الثالثة (المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي):

- مسؤوليات على الموارد البشرية:

- ✓ مسؤول عن توفير الأساتذة لكل المقاييس المبرمجة.
- ✓ مسؤول عن الاستفسار عن الغيابات غير المبررة للموظفين.
- ✓ مسؤول عن أي مشكل يحصل للأفراد التابعين للقسم داخل القسم (شجار، إغماء).
- ✓ مسؤول عن تعويض غيابات الأساتذة.
- ✓ مسؤول عن تعويض الامتحانات للطلبة.
- ✓ مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بمعدلات الطلبة.
- ✓ مسؤول عن تصحيح الأخطاء الخاصة بشهادات الطلبة.
- ✓ مسؤول عن ضمان تنفيذ كل الموظفين التابعين للقسم للمهام المنوطة بهم.

- مسؤوليات أخرى:

- ✓ مسؤول عن الحرص على سلامة التجهيزات التابعة للقسم (الحواسيب، الطابعات).
- ✓ الحرص على حفظ السجلات والوثائق التابعة للقسم (أرشيف القسم، المحاضر، ملفات وشهادات الطلبة).
- ✓ مسؤول عن حفظ النظام العام داخل القسم.
- ✓ مسؤول عن القرارات التي يتخذها.
- ✓ مسؤول على تطبيق القوانين.
- ✓ غير مسؤول عن الجوانب المالية.

❖ النتيجة الرابعة (العلاقات المهنية التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم أكاديمي):

- العلاقات مع الرؤساء:

- ✓ استشارة متبادلة.
- ✓ رفع انشغالات للعميد.
- ✓ إعطاء معلومات للعميد.
- ✓ تلقي تعليمات ومراسلات من العميد.
- ✓ تلقي معلومات ومستجدات من العميد.

- ✓ تقديم توضيحات وتبريرات للعميد.
- ✓ اجتماعات دورية مع العميد.
- ✓ علاقة تنسيقية مع نواب العميد.

- علاقات مع المرؤوسين:

- ✓ تكليف الأساتذة بأمور معينة.
- ✓ تكليف الموظفين التابعين للقسم بمهام معينة.
- ✓ استشارة الأساتذة.
- ✓ استشارة النواب.
- ✓ استشارة رؤساء المصالح.
- ✓ استشارة الطلبة.
- ✓ الاستفسار من الموظفين التابعين للقسم عن أمور معينة.

- علاقات مع الأقسام الأخرى:

- ✓ علاقة تنسيقية (كتنظيم توقيت الامتحانات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى).
- ✓ علاقة تعاونية (منح الأساتذة والقاعات وأدوات العمل للأقسام الأخرى).
- ✓ علاقة تشاركية (التشارك في عقد الاجتماعات الخاصة بالكلية).
- ✓ علاقة استشارية (استشارة الأقسام الأخرى حول اتخاذ قرارات معينة).

❖ النتيجة الخامسة (الظروف المادية المحيطة بوظيفة رئيس قسم أكاديمي):

- الظروف الفيزيائية:

- ✓ درجة الحرارة من جيدة جداً إلى مناسبة إلى مقبولة في المجل.
- ✓ الإضاءة مناسبة في مجملها.
- ✓ الضوضاء موجودة بنسب متفاوتة وهي تختلف من فترة لأخرى.
- ✓ التهوية جيدة.
- ✓ النظافة جيدة جداً.
- ✓ مساحة المكاتب من جيدة إلى جيدة جداً.
- ✓ تموقع المكاتب والمصالح جيد جداً.
- ✓ وسائل وتجهيزات العمل.
- ✓ وسائل العمل وبالأخص التقنية منها فيها مشاكل.
- ✓ وسائل العمل المتوفرة تستجيب للحد الأدنى من المتطلبات.

❖ النتيجة السادسة (الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي)

- المؤهلات العلمية:

- ✓ شهادة ماجستير فما فوق بالنسبة للنظام الكلاسيكي/ دكتوراه بالنسبة لنظام LMD.

- الخبرة المهنية:

- ✓ أستاذ مثبت.
- ✓ يُفضل أن يكون قد شغل منصب نائب رئيس القسم في البيداغوجيا.
- ✓ يُفضل أن تكون لديه خبرة في مجال الإدارة والتدريس.

- السن:

- ✓ غير مشروط.

- المواصفات والقدرات (البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية):

- ✓ متمكن علمياً.
- ✓ القدرة على العمل تحت الضغط.
- ✓ اجتماعي.

- ✓ مهارات التواصل.
- ✓ مهارات الإقناع.
- ✓ الاتزان الانفعالي.
- ✓ الصرامة.
- ✓ الجدية.
- ✓ الانضباط.
- ✓ متمكن في الأمور التقنية.
- ✓ يتقن اللغات الأجنبية.
- ✓ لديه قدرة عالية على حل المشكلات.
- ✓ لديه معرفة بقوانين وتشريعات العمل.
- ✓ لديه معرفة بأمور الإدارة والتسيير.
- ✓ لديه معرفة بالجوانب السيكلوجية.
- ✓ ذو فكر إبداعي.

هذا بالنسبة للشق المتعلق بتحليل العمل والنتائج التي تم التوصل إليها من خلاله. أما فيما يتعلق بمعايير الانتقاء المهني الخاصة برؤساء الأقسام الأكاديمية فقد تم تحديدها بناءً على نتائج تحليل العمل التي تم عرضها أعلاه، ونشير إلى أن نتائج تحليل العمل المعروضة أعلاه قد تم تقسيمها إلى مخرجين اثنين: المخرج الأول تمثل في خصائص الوظيفة التي اشتملت على النتائج الخمس (5) الأولى المتمثلة في البيانات الأساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات والعلاقات التي تتضمنها الوظيفة، إضافة إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة. أما المخرج الثاني فتمثل في خصائص شاغل الوظيفة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وهذا المخرج قد تضمن النتيجة السادسة المتمثلة في المواصفات والقدرات (البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية) الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم أكاديمي من وجهة نظر الرؤساء أنفسهم. وانطلاقاً من هذين المخرجين (خصائص الوظيفة، وخصائص شاغل الوظيفة) إضافة إلى التراث النظري وكذلك تصوراتنا الشخصية المبنية على خبرة علمية وعملية تم تحديد 34 معياراً لانتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية نعرضها كما يلي:

❖ المعايير الأكاديمية والنظرية:

- 1- الشهادة العلمية (الحصول على ماجستير أو دكتوراه).
- 2- الاطلاع على الأطر النظرية القانونية والسيكلوجية.
- 3- الإلمام بالتشريعات القانونية والنظام الداخلي للمؤسسة.

❖ المعايير المتعلقة بالخبرة السابقة:

- 4- خبرة 3 سنوات في مجال التدريس.
- 5- تقلد منصب نائب رئيس القسم (مستحسن).
- 6- سيرة خلقية حسنة.
- 7- سيرة مهنية حسنة.

❖ المعايير العقلية المعرفية:

- 8- القدرة على التخطيط.
- 9- القدرة العالية على التحليل.
- 10- الفاعلية في اتخاذ القرارات.
- 10- القدرة على التنظيم والتنسيق.
- 12- القدرة على حل المشكلات.

❖ المعايير الاجتماعية:

- 13- القدرة على التواصل بشكل جيد مع الأفراد.
- 14- القدرة على توصيل المعلومة بشكل واضح ودقيق.
- 15- القدرة على الإنصات للآخرين.
- 16- القدرة على قيادة الآخرين والتأثير فيهم.
- 17- القدرة على الإقناع.

❖ المعايير الفنية:

- 18- إتقان تقنيات التحرير الإداري.
- 19- التمكن من الأمور التقنية.

❖ المعايير الإنسانية:

- 20- تفهم ظروف الآخرين.
- 21- المرونة.
- 22- التعاطف.

❖ المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية:

- 23- الانبساط.
- 24- الانضباط/ الصرامة/ الجدية.
- 25- التنظيم (شخص منظم).
- 26- الأمانة والنزاهة والالتزام بأخلاقيات المهنة.
- 27- الاتزان الانفعالي.
- 28- الميول القيادية.
- 29- الميول الإبداعية.
- 30- القدرة على العمل تحت الضغط.

❖ معايير أخرى:

- 31- الصحة الجيدة وسلامة الحواس.
- 32- إتقان اللغات الأجنبية.
- 33- القابلية في للعمل في الأماكن المغلقة.
- 34- القابلية للعمل في وضعية الجلوس.

وعليه فقد قمنا بالربط بين موضوعين هامين من مواضيع إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، والانتقاء المهني) من خلال جعل مخرجات الأول (أي تحليل العمل) التي تم التوصل إليها من خلال إجراءات ميدانية – جعلها نقول – مدخلات للثاني (أي الانتقاء المهني) من خلال إجراءات استنتاجية تصورية تستند إلى تلك المخرجات (مخرجات تحليل العمل). ومنه فالنتيجة العامة والنهائية الخاصة بدراستها هذه المتمثلة في تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية تمثل تصورًا مقترحًا لما يجب أن يكون وليس تشخيصًا فعليًا لما هو كائن (أي أننا لم نحدد هذه المعايير على أساس أنها المعايير التي يتم اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بل على أساس أن تلك المعايير تمثل ما يجب أن يتم الاعتماد عليه من معايير في عملية انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق الموازنة المهنية).

قائمة المراجع:

- أبو النيل، محمود السيد. (2005). *علم النفس الصناعي والتنظيمي عربياً وعالمياً*. دار الفكر العربي.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله. (2014). *تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية*. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة محمد بن سعود الإسلامية.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2003). *الجريدة الرسمية*. العدد 51
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2010). *الجريدة الرسمية*. العدد 53
- الحجيلي، نصر محمد. (2010). *آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية*. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 - ملحق.
- الختاتنة، سامي محسن. (2011). *علم النفس الإداري*. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الخليفة، محمد أحمد. (2020). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط1)*. دار الكتاب الجامعي.
- الخليل، عبد الحميد. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. الجامعة الافتراضية السورية.
- الدهشان، جمال علي، والسيبي، جمال أحمد (2005). *أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم*. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد". جامعة عين شمس.
- الصويط، فواز بن محمد. (دس). *الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية*. مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم النفس (توجيه تربوي ومهني). قسم علم النفس. كلية التربية. جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- الطراونة، سليمان. (2012). *فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع والعشرون (2).
- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المشعان، عويد سلطان. (1994). *علم النفس الصناعي (ط1)*. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- الموسوي، سنان. (2006). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (ط1). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- المشعان، عويد سلطان. (1994). علم النفس الصناعي (ط1). مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (2008). إدارة الموارد البشرية. دار 225
- بربر، كامل. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (ط2). المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- برقأوي، عبير عدنان (2015). برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي، دليل المتدرب: البرنامج التدريبي لأخصائي موارد بشرية تحليل الوظائف - الدرجة الثالثة. الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، قطاع تنمية الموارد البشرية - الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي.
- بوصندل، رفيقة ولهتهيت، فطيمة. (2017). الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية لعينة من عمال المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- جامعة العربي بن مهيدي. (2020). محاضرات في مقياس تحليل العمل ودراسة المراكز. شعبة علم النفس. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- جامعة المنوفية. (دس). معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية ومعايير تقييم الأداء. كلية الطب. وحدة ضمان الجودة.
- جامعة عين شمس. (2014). وثيقة معايير وآليات اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية. معهد الدراسات والبحوث البيئية.
- خريش، زهير. (2018). المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) بسكيكدة. أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة
- ديسلر، جاري (2012). إدارة الموارد البشرية. ترجمة سيد أحمد عبد المتعال. دار المريخ للنشر.
- ربيع، محمد شحاته. (2010). علم النفس الصناعي (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- شاوليش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). (ط3). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شفيق، محمد (2001): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. المكتبة الجامعية.
- صالح، محمد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح عبد المطلب. (2010). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (ط1). دار الفكر ناشرون وموزعون.
- عباس، سمير. (2018). مطبوعة لمحاضرات مقياس تحليل العمل ودراسة الفرد السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم. شعبة علم النفس. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييريج.
- عبد الرحمن، حسن محمد. (2009). علم النفس الصناعي (ط1). مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عدوان، منير زكريا أحمد. (2011). واقع سياسية الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة. مذكرة متممة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. تخصص إدارة الموارد البشرية. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية غزة.
- عقود، هاجر. (2013). معايير انتقاء رئيس مصلحة الموارد البشرية: تحليل وظيفة دراسة ميدانية بمؤسسات مدينة أم البواقي-. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية. قسم العلوم الاجتماعية. كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع
- عويضة، كامل محمد محمد. (1996). علم النفس الصناعي (ط1). دار الكتب العلمية.
- فرج، عبد القادر طه. (1988). علم النفس الصناعي والتنظيمي (ط6). دار المعارف.
- فلاح، هدى وهيبه. (دس). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم – السنة الثانية. قسم علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر 2.

- كريش، باديس. (2019). تقييم عملية الاختيار المهني لدى معلمي الطور الابتدائي. دراسة ميدانية بمدينة عين فكرون. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- كشاوي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية (ط2). دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كشود، عمار الطيب. (1995). علم النفس الصناعي التنظيمي الحديث (ط1). منشورات جامعة قاريوس بن غازي.
- كفان، سليم. (2015). محاضرات في مقياس تحليل العمل السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم (LMD). قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-.
- ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2006). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- مزروق، نعيمة. (2019). مطبوعة الأعمال الموجهة لمقياس مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم السنة الثانية علم النفس. شعبة علم النفس. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.
- مجلة كلية التربية. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. جامعة الأزهر، العدد 175. الجزء الثاني. الصفحات 43-100
- معمري، سماح. (2012). أنماط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-
- مكناسي، محمد. (2018). مطبوعة محاضرات في مقياس علم النفس العمل والتنظيم موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علم النفس. قسم علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
- ميروح، عبد الوهاب (2021). تحليل العمل - درس الأسبوع الثاني - خطوات تحليل العمل/ مصادر جمع البيانات. السنة أولى ماستر. تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية. قسم علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية.

- <http://www.univ-skikda.dz/index.php/ar/presentation-de-l-universite-3> 28-05-2022 - 17:09

المقترحات:

❖ مقترحات لأصحاب القرار في الجامعة:

- ✓ أثناء مرحلة جمعنا للبيانات تلقينا عدة شكاوي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 سكبدة حول مشكل الغياب التام للصيانة فيما يتعلق بأجهزة الحواسيب والطابعات، ولهذا نقترح استحداث خلية متخصصة في صيانة الأجهزة الإلكترونية على مستوى كل كلية أو بالجامعة ككل، وإن تعذر ذلك فنقترح مثلاً أن يتم تخصيص مكان في كل كلية أو مكان خاص بالجامعة ككل لوضع مختلف الأجهزة المعطلة فيه حتى يتم نقلها إلى محلات الصيانة خارج الجامعة لتتم صيانتها هناك ثم إعادتها إلى أماكنها بالجامعة.
- ✓ نقترح عقد دورات تكوينية لفائدة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجانب الإداري التسييري، فوظيفة رئيس قسم أكاديمي هي وظيفة إدارية بالدرجة الأولى، كما أن رئيس القسم الأكاديمي هو أستاذ قبل أن يكون إدارياً، لذلك فهو يحتاج إلى دورات تكوينية يتعلم من خلالها أبعديات الإدارة والتسيير ويرفع من مستوى قدراته الإدارية (القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والقيادة، واتخاذ القرارات وما إلى ذلك).
- ✓ عند إجرائنا لمقابلاتنا البحثية مع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 لمسنا وجود تباين في تحديد صلاحيات بعض المهام: فهناك مثلاً من رؤساء الأقسام من يرى بأن مسؤولية أداء مهمة مراقبة عملية وضع الدروس في منصة مودل تقع على عاتق نائب رئيس القسم الملّف بالبيداغوجيا، وهناك من ألقى بمسؤولية أداء نفس المهمة على عاتق رئيس القسم. لذلك نقترح عقد أيام خاصة برؤساء الأقسام لتعريفهم بوظيفتهم جيداً (صلاحيات الوظيفة، وما يمكن تفويضه من صلاحيات، والمهام التي من الممكن أن تشترك فيها الوظيفة المعنية مع وظيفة أخرى، وغير ذلك).
- ✓ نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها تشير إلى أن وظيفة رئيس قسم أكاديمي تحوي أعباءً كثيرة، وقد أخبرنا عدة رؤساء أقسام أنه من الصعب جداً على شخص واحد أن يحمل وحده جميع أعباء هذه الوظيفة، لذلك نقترح تقليص أعبائها (أي أعباء هذه الوظيفة) أو استحداث وظائف جديدة حتى يتم تقسيم العمل ما بين هذه الوظائف الجديدة ووظيفة رئيس قسم أكاديمي (على سبيل المثال استحداث وظائف جديدة من نوع نائب رئيس القسم، وبالتالي الرفع من عدد النواب وتوزيع الأعباء على كل نائب).
- ✓ دائماً ما نجد أن رئيس القسم الأكاديمي يعمل كأستاذ وكرئيس قسم في نفس الوقت، وقد يخفق في التوفيق ما بين العاملين، لذلك نقترح على كل رئيس قسم أن يعين من ينوبه ويفوض له صلاحياته عندما يكون منشغلاً بالتدريس.

❖ مقترحات للباحثين:

- ✓ لقد قمنا في دراستنا هذه بتحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي من خلال جمع البيانات من الرؤساء أنفسهم فقط، ولمن أراد أن يحلل نفس الوظيفة ويثري تحليله أكثر نقترح عليه أن ينوع من طبيعة العينة، فيجمع البيانات من الرؤساء إضافة العمداء أو نواب العمداء أو نواب رئيس القسم أو رؤساء المصالح أو الأستاذة.
- ✓ دراستنا هذه كانت تهدف إلى تحديد المعايير الواجب اعتمادها في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة 20 أوت 1955 (أي ما يجب أن يكون)، وانطلاقاً من هذا يمكننا أن نقترح على الباحثين دراسة مكملة لدراستنا تستهدف تحديد المعايير المعتمدة فعلاً في انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية (أي ما هو كائن).
- ✓ لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على 6 أبعاد في تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي (البيانات الأساسية للوظيفة، ومهام ومسؤوليات وعلاقات الوظيفة، والظروف المادية المحيطة بالوظيفة، والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة)، ويمكننا أن نقترح على الباحثين إذا ما أرادوا أن يقدموا إضافة جديدة لدراستنا أن يعتمدوا على أبعاد أخرى في عملية التحليل الوظيفي إذا ما تناولوا نفس الوظيفة (كالظروف الاجتماعية، وشبكة الاتصالات، والمخاطر المحتملة، وأدوات العمل).
- ✓ حاولنا في دراستنا هذه أن نقوم بالربط ما بين موضوع تحليل العمل وموضوع الانتقاء المهني. ومن هذا المنطلق نقترح على الباحثين دراسات مماثلة قائمة على الربط ما بين موضوع تحليل العمل ومواضيع أخرى: كالربط ما بين تحليل العمل والتصميم الأروغونومي، أو الربط ما بين تحليل العمل والتكوين المهني، أو الربط ما بين تحليل العمل وسياسة الترقية أو تحليل ونظام الأجور أو تحليل العمل والإثراء الوظيفي ... إلخ.
- ✓ نقترح على الباحثين إجراء مثل هكذا دراسات لأنها تسمح للباحث بإبراز لمسته الشخصية، وهذا بدلاً من الدخول في مجال الدراسات النمطية التي تهدف إلى الكشف عن مستوى متغير معين أو إيجاد طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر أو محاولة إيجاد فروق ما بين فئتين أو أكثر، حيث أن هذه الدراسات (أي الدراسات النمطية) لا تترك للباحث مجالاً كبيراً للتفكير والتحليل والاستنتاج (لأنه مقيد بالرقم: المتوسط الحسابي، ومستوى الدلالة، ومعامل الارتباط وما إلى ذلك).

الملاحق:

1- وثيقة طلب تقديم المساعدة الخاصة بالطالبين (مصادق عليها):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
قسم علم النفس

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique
Université du 20 aout 1955- Skikda
Faculté des sciences sociales et des sciences humaines

Département de psychologie

سكيكدة في :

إلى السيد: جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

الموضوع: طلب تقديم مساعدة

تحية طيبة و بعد ،

ضمن إطار ربط المؤسسة الجامعية بالمحيط السوسيو اقتصادي، ومن أجل استكمال التكوين وتدعيم المكتسبات الأكاديمية بالخبرات الميدانية عن طريق التريصات، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب تقديم المساعدة إلى الطلبة الآتية أسمائهم :

1- د. مكيون ريجوان
2- شنيغرياسر
3-
4-

المسجلة في السنة:
التخصص: هاسترغ عدم المنهج العمل
وتسيير الموارد البشرية

و ذلك بغية الاستفادة من تريض ميداني بغرض البحث العلمي حول موضوع:

معايير الانتقاء و تقييم الأقسام الأكاديمية وفق مخرجات
تعليم الدكتوراه و الدراسات العليا في جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

للفترة الممتدة من : إلى :

و في الأخير تقبلوا منا سيدي فائق معني التقدير و الاحترام

رئيس القسم
المؤسسة المستقبلة
الأستاذ المشرف

د. بوبكر عائشة
استاذ محاضر في علم النفس
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

الأمين العام لجامعة سكيكدة
رئيسة جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
علم النفس -
علم الاجتماع و النفس
رئيسة جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
رئيسة جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

2- دليل المقابلة الخاص بالدراسة الاستطلاعية:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



- الكلية: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
- الميدان: العلوم الاجتماعية
- الشعبة: علم النفس
- التخصص: ماستر 2 علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

دليل المقابلة الخاص بالدراسة الاستطلاعية

معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل

تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي-

دراسة ميدانية في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبين:

د. بوبكر عائشة

- سحنون رضوان

- شنيخر ياسر

السنة الجامعية 2022 /2021

❖ **البعد الأول (01): البيانات الأساسية:**

- 1- ما اسم وظيفتك؟
 - 2- ما هو النشاط العام لوظيفتك؟
 - 3- ما هو موقعها التنظيمي؟
 - 4- ما نطاق الإشراف الخاص بوظيفتك؟
 - 5- ما هي الدرجة الخاصة بوظيفتك (الفئة المالية)؟
- ❖ **البعد الثاني (02): المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم:**

- 6- ما هي مهامك اليومية؟
- 7- ما هي مهامك الأسبوعية؟
- 8- ما هي مهامك الشهرية؟
- 9- ما هي مهامك السنوية؟
- 10- ما هي المهام العرضية التي من الممكن أن تأتيك دون سابق إنذار؟
- 11- هل من مهام أخرى؟

❖ **البعد الثالث (03): المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم:**

- 12- هل لديك مسؤوليات على موارد مالية معينة؟
- 13- هل لديك مسؤوليات على موارد بشرية معينة؟
- 14- هل لديك مسؤوليات على موارد مادية معينة؟
- 15- هل لديك مسؤوليات على القرارات التي تتخذها؟
- 16- هل من مسؤوليات أخرى؟

❖ **البعد الرابع (04): العلاقات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم:**

- 17- ما هي علاقاتك مع رؤسائك؟
- 18- ما هي علاقاتك مع مرؤوسيك؟
- 19- ما هي علاقاتك مع زملائك؟
- 20- هل لديك علاقات مع أقسام أخرى؟
- 21- هل لديك علاقات مع جهات خارجية (خارج الجامعة)؟
- 22- هل من علاقات أخرى؟

❖ **البعد الخامس (05): الظروف المادية التي يعمل فيها رؤساء الأقسام:**

- 23- هل الإضاءة التي تعمل فيها مناسبة؟
- 24- هل التهوية التي تعمل فيها مناسبة؟
- 25- هل درجة الحرارة التي تعمل فيها مناسبة؟
- 26- هل المكان الذي تعمل فيه نظيف؟
- 27- هل تتوفر لك وسائل العمل اللازمة؟
- 28- ما هي الظروف المادية الأخرى التي تعمل فيها؟

❖ **البعد السادس (06): الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم:**

- 29- ما هي المؤهلات العلمية اللازم توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟
- 30- ما هي الخبرة المهنية اللازم توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟
- 31- ما هو السن المشروط لشغل هذه الوظيفة؟
- 32- ما هي القدرات البدنية اللازم توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟
- 33- ما هي القدرات العقلية اللازم توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟
- 34- ما هي القدرات النفسية اللازم توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟
- 35- ما هي القدرات الاجتماعية اللازم توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟
- 36- هل من شروط أخرى تراها لازمة لشغل هذه الوظيفة؟

3- دليل المقابلة الخاص بالدراسة الأساسية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



- الكلية: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
- الميدان: العلوم الاجتماعية
- الشعبة: علم النفس
- التخصص: ماستر 2 علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

دليل المقابلة الخاص بالدراسة الأساسية

معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل

تحليل وظيفة رئيس قسم أكاديمي-

دراسة ميدانية في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

د. بوبكر عائشة

إعداد الطالبين:

- سحنون رضوان

- شنيخر ياسر

السنة الجامعية 2022 /2021

❖ **البعد الأول (01): البيانات الأساسية:**

1- ما هو المسمى الوظيفي الخاص بوظيفتك؟

2- ما هو النشاط العام لوظيفتك؟

3- ما موقع وظيفتك في الهيكل التنظيمي؟

❖ **البعد الثاني (02): المهام التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم:**

4- ما هي مهامك المتكررة بشكل دوري (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا)؟

5- ما هي مهامك غير المتكررة بشكل دوري (المهام الفجائية)؟

❖ **البعد الثالث (03): المسؤوليات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم:**

6- هل لديك مسؤوليات على موارد بشرية معينة؟

7- هل لديك مسؤوليات على أشياء غير بشرية؟

❖ **البعد الرابع (04): العلاقات التي تتضمنها وظيفة رئيس قسم:**

8- ما هي علاقاتك مع الجهات الأعلى منك وظيفيًا؟

9- ما هي علاقاتك مع الجهات الأدنى منك وظيفيًا؟

10- ما هي علاقاتك مع الجهات المساوية لك وظيفيًا؟

❖ **البعد الخامس (05): الظروف المادية التي يعمل فيها رؤساء الأقسام:**

11- ما هي الظروف الفيزيائية التي تعمل بها؟

12- هل تتوفر لك وسائل العمل اللازمة؟

❖ **البعد السادس (06): الشروط الواجب توافرها في شاغل وظيفة رئيس قسم:**

13- ما هي المؤهلات العلمية اللازم توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟

14- ما هي الخبرة المهنية اللازم توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟

15- ما هو السن المشروط لشغل هذه الوظيفة؟

16- ما هي القدرات (العقلية، النفسية، الاجتماعية) اللازم توافرها في شاغل هذه

الوظيفة؟

4- اقتراح تعيين في منصب عالي مقدم من طرف رئيس قسم الببتروكيمياء:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université 20 Août 1955 – Skikda
Faculté de Technologie
Département de Pétrochimie


جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
كلية التكنولوجيا
قسم الببتروكيمياء

إلى السيدة/ عميدة كلية التكنولوجيا


الموضوع: ب خ / اقتراح تعيين في منصب عالي

نحن السيد رئيس قسم الببتروكيمياء بجامعة 20 أوت يشرفنا أن نقترح عليكم تجديد تعيين الأستاذ :

..... -

في منصب مسؤول فريق إختصاص ليسانس تكرير و ببترو كيمياء
في إنتظار ردكم تقبلوا منا سيادة العميدة فائق التقدير و الإحترام

رئيس القسم

عميدة الكلية

5- عقد توظيف مقدم من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 / سكيكدة



كلية التكنولوجيا
الرقم: 2021 /

بين (المؤسسة) : كلية التكنولوجيا بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
الممثلة في السيدة :
الوظيفة : عميدة الكلية
من جهة
والسيد(ة) :
المولود (ة) في : / ب
الشهادات:.....
الرتبة :
النشاط الممارس :
من جهة أخرى

لقد إتفق على مايلي :
المادة الأولى : يوظف السيد (ة) في إطار أحكام المرسوم التنفيذي رقم 293/01 المؤرخ في 2001/10/01 للقيام بمهام التعليم والتكوين باعتبارهما عملا ثانويا (المتمم)
المادة الثانية : في هذا الإطار، على المعني أن يقوم بالحجم الساعي الأسبوعي قدره 12 ساعة.
المادة الثالثة : تحدد مكافأة الأعمال المنجزة فعليا طبقا لأحكام المواد الخامسة (05) والسادسة (06) من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه.
المادة الرابعة : يعتبر هذا العقد صالحا خلال السنة الجامعية والساري المفعول ابتداء من تاريخ 29 أكتوبر 2021 إلى غاية
المادة الخامسة : يمكن لأحد الطرفين إنهاء العقد بعد تبليغ الإشعار بذلك للطرف الآخر 15 يوما مسبقا.
المادة السادسة : إن السيد(ة) (شطاح وسام يصرح بأنه قد إطلع على الأحكام التنظيمية المتعلقة بعدم الجمع بين الوظيفتين ويلتزم على أن :
- لا يتجاوز الحجم الساعي الأسبوعي المحدد في 12 ساعة المسموح به (في كل المؤسسات).
- لا يجمع ذلك مع عقد * أستاذ مؤقت * آخر.

حرر في سكيكدة :

عميدة الكلية

أطلع وصادق عليه

إمضاء المعني

رئيسة القسم

6- تزكية مقدمة من طرف رئيس قسم البتر وكيمياء:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université 20 Août 1955 – Skikda
Faculté de Technologie
Département de Pétrochimie



وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي

جامعة 20 أوت 1955-
سكيكدة
كلية التكنولوجيا
قسم البتر وكيمياء


تزكية

نحن السيد رئيس قسم البتر وكيمياء لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة نزكي السيدة :
..... في منصب نائب رئيس قسم البتر وكيمياء مكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي
وهذا نظرا لمثابرتها واجتهادها في أداء المهام الموكلة إليها

رئيس القسم

العميدة

7- شهادة عمل مقدمة من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية التكنولوجيا
قسم البيتروكيمياء

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Université 20 Août 1955
Faculté de technologie
Département de Pétrochimie

جامعة سكيكدة

N°: / P / رقم: / ب . ك /


شهادة عمل

يشهد رئيس قسم البيتروكيمياء بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - بأن :

السيد(ة):

المولود(ة) بتاريخ: ب

موظف(ة) بجامعة سكيكدة منذ إلى غاية يومنا هذا.

ويشغل حاليا رتبة:

سلمت هذه الشهادة للمعني(ة) لإستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

سكيكدة في
رئيس القسم

8- شهادة خبرة مقدمة من طرف رئيس قسم الرياضيات:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

Université 20 Août 1955 Skikda

Faculté des Sciences
Département de Mathématiques



كلية العلوم
قسم الرياضيات

الرقم: / ر / كلية العلوم 2022
مشيخة في: 2022/03/21

شهادة خبرة


تشهد إدارة كلية العلوم في جامعة سكيكدة (20 أوت 1955) في الجزائر أن السيد
شغل منصب أستاذ دكتور في قسم الرياضيات منذ تاريخ 2014/1/14 الى غاية
2016/08/31 وأنه قام بتدريس مقررات الجبر في القسم وهي:

1. الجبر 1 (مقدمة في الجبر العام)
2. الجبر 2 (جبر خطي 1)
3. الجبر 3 (جبر خطي 2)
4. الجبر 4 (جبر خطي 3)

بالإضافة إلى كونه احد كوادر قسم الرياضيات في تلك الفترة فقد قام الدكتور بالإشراف
على عدد من رسائل الليسانس و الاشراف على احدى رسائل الدكتوراه في مجال تخصصه. كما
قام بالمشاركة في اللجان البيداغوجية في القسم والامتحانات والرصد. هذا وإن الدكتور ...
..... حسن السيرة و السلوك.

رئيس قسم الرياضيات

عميد كلية العلوم


قسم الرياضيات
الرياضيات
الدكتور: بوزحوطت أمين

9- رخصة السماح بالخروج مقدمة من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

كلية التكنولوجيا
قسم البيتروكيمياء
رقم:...../ق.ب / 2022

كلية التكنولوجيا
قسم البيتروكيمياء
جامعة 20 أكتوبر 1989

رخصة السماح بالخروج

الإسم واللقب :

الرتبة :

التاريخ :

مدة الغياب :

السبب :

إمضاء المعني

رأي رئيس القسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

كلية التكنولوجيا
قسم البيتروكيمياء
رقم:...../ق.ب / 2022

كلية التكنولوجيا
قسم البيتروكيمياء
جامعة 20 أكتوبر 1989

رخصة السماح بالخروج

الإسم واللقب :

الرتبة :

التاريخ :

مدة الغياب :

السبب :

إمضاء المعني

رأي رئيس القسم

10- وثيقة خاصة بالساعات الإضافية:

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

NOM : _____
 PRENOM : _____
 GRADE : _____
 FONCTION : Enseignant(e) vacataire



UNIVERSITE DU 20 AOUT 1955 SKIKDA
 DEPARTEMENT Pédrochimie
 ANNEE UNIVERSITAIRE : 2021/2022

TOTAL	SAM	DIM	LUN	MAR	MER	JEU	SAM	DIM	LUN	MAR	MER	JEU	SAM	DIM	LUN	MAR	MER	JEU	SAM	DIM	LUN	MAR	MER	JEU	Mai
Heure	30	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18	19	21	22	23	24	25	26	2022
CR																									
T-D																									
T-P																									
P-G																									
veilla																									
preet																									
conseil																									
0	0	H-S	0	NHT	9	C-B	0	H-S	0	NHT	9	C-B	0	H-S	0	NHT	9	C-B	0	H-S	0	NHT	9	C-B	0

CHEF DE DEPARTEMENT

DOYENNE DE LA FACULTE

11- شهادة مدرسية مقدمة من طرف رئيس قسم علوم المادة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Université 20 août 1955-
Skikda
Faculté des Sciences
Département de
S-M



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم
قسم علوم المادة

سكيكدة في: 2022/04/25

الرقم 15 / ك ع / ق ع م / 2022

شهادة مدرسية

يشهد السيد رئيس قسم علوم المادة بأن الطالب(ة) :

- اللقب والاسم : ا.
 - تاريخ و مكان الازدياد: ب- :
- قد زاولت دراستها بصفة عادية في السنة الأولى ليسانس علوم المادة .

السنة الجامعية : 2021/2020

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.



12- شهادة إسهاد مقدمة من طرف رئيس قسم الرياضيات:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة 20 أوت 1955 -
سكيكدة
كلية العلوم
قسم الرياضيات

Université 20 Août 1955 -
Skikda
Faculté des Sciences
Departement des mathematique

رقم / /ق.ر/ 2021

إسهاد

يشهد السيد رئيس قسم الرياضيات ، كلية العلوم
ان الطالب:

تاريخ الميلاد: 2002/01/21 ب: القل

مسجلة في: السنة الأولى رياضيت و إعلام ألي للسنة الجامعية 2022/2021

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها في فترة الامتحانات بسبب ضياع بطاقة الطالب.

رئيس القسم

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
رئيس قسم الرياضيات
الدكتور: بورصوطة تين
كلية العلوم

13- شهادة طبية لأحد الطلبة مقدمة من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء:

ETABLISSEMENT PUBLIC DE SANTE
DE PROXIMITÉ D'OULED ATTIA
Wilaya De Skikda

Ouled attia, le 10/05/2022

Médecin Consultant
طبيب المعايين

N° : 0031400

اسم المريض
Nom de malade : Djoudi العمر
Age : 19 ans

Ordonnance الوصفة

Je prescrie aux
examen. le sommaire que
serait ci-dessous de
l'Etat de santé nécessite
un jeun de 10
jours à compter du 10/05
jusqu'au 20/05

عسل الأسنان بعد الأكل وقاية تسويهم - النظافة هي الشرط الأساسي للصحة
- La propreté est la première condition de la santé
- Le brossage des dents après chaque repas / une prévention contre les caries.

14- استدعاء مقدم من طرف رئيس قسم علوم المادة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Université 20 août 1955-Skikda

Faculté des Sciences

Département des sciences de la matière



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم

قسم علوم المادة

سكيكدة يوم 2022/02/19

استدعاء

نطلب من الطلبة الآتية أسماءهم الحضور يوم الاثنين 21 فيفري 2022 على الساعة العاشرة صباحا بقاعة الاجتماع الخاصة بالكلية الطابق الخامس وذلك للامتثال للمجلس التأديبي

أسماء الطلبة



15- محضر تنصيب مقدم من طرف رئيس قسم البيتروكيمياء:

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

جامعة 20 أوت 1955

كلية: التكنولوجيا
قسم: البتر وكيمياء ومهندسة الطرائق

كلية التكنولوجيا
قسم البيتروكيمياء
جامعة 20 أوت 1955

محضر تنصيب

في عام ألفين وواحد وعشرون (.....) وفي اليوم (.....) من شهر (....)

نحن السيدة عميدة الكلية
قمنا بتنصيب السيد(ة):

الموئود(ة) بتاريخ: بد:

الرتبة أو منصب العمل أو التأهيل:

لممارسة مهام: التعليم والتكوين باعتبارهما عملا ثانويا

قسم: البيتروكيمياء

إثباتا لذلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعني(ة) بالأمر ومنحناه(ها) نسخة منه.

حرر بسكيكدة في اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه.

المعني(ة)

الكتابة السابقة للإسم واللقب

رئيسة القسم

عميدة الكلية

16- محضر اجتماع اللجنة العلمية مقدم من طرف رئيس قسم العلوم الإنسانية ص 1:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم والاجتماعية والعلوم الإنسانية
تسما للعلوم الإنسانية
المرجع: 2021/

سكيكدة في: 2021/05/24

محضر اجتماع اللجنة العلمية

بتاريخ الرابع والعشرون من شهر ماي ألفين وواحد وعشرين 2021/05/24، وعلى الساعة العاشرة (10:00) صباحا، اجتمعت اللجنة العلمية لقسم العلوم الإنسانية برئاسة د. سهيلة مهري وبحضور كل من الأساتذة:



الرقم	الاسم واللقب	الصفة	الامضاء
01	د. سهيلة مهري	رئيسة اللجنة	
02	د. محمد قويسم	عضوا	
03	د. بلال بن جامع	عضوا	
04	أ. فريد فوغالية	عضوا	
05	أ. حكيم رماش	عضوا	
06	أ. عمار سماعلي	رئيس القسم	

لدراسة جدول الأعمال التالي:

- تقارير المطبوعات البيداغوجية.

وبعد الكلمة الافتتاحية من طرف السيدة رئيسة اللجنة العلمية، تم البدء في مناقشة جدول الأعمال كالتالي:

18- رزنامة امتحان السداسي الثاني 2021 / 2022 السنة أولى والثانية لبيانس قسم الرياضيات:

<p> République Algérienne Démocratique et Populaire. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Université 20 Août 1955 Skikda. Faculté des Sciences. Département de Mathématiques. Année universitaire: 2021/2022 </p>		<p> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة كلية العلوم قسم الرياضيات العام الجامعي: 2022/2021 </p>	
<p> رزنامة امتحانات السداسي الثاني Calendrier des examens du deuxième semestre </p>		 	
VAGUE 1	LICENCE 1M1 10h00-11h00	LICENCE 2M 11h30-12h30	
DATE التاريخ			
Mardi/الثلاثاء 24/05/2022	PROB-STAT	ALGEBRE 4	
Mercredi/الأربعاء 25/05/2022	ALGEBRE 2	ANALYSE NUMERIQUE	
Jeudi/الخميس 26/05/2022	MATLAB	GEOMETRIE	
Demanche/الأحد 29/01/2022	ANALYSE 2		
Lundi/الاثنين 30/05/2022	ALGO	ANALYSE 4	
Mardi/الثلاثاء 31/05/2022	TECHWEB	PROBABILITE	
Mercredi/الأربعاء 01/06/2022	STRUCTURE M 2		
Jeudi/الخميس 02/06/2022	PHYSIQUE 2	ANALYSE COMPLEXE	

19- رزنامة امتحان السداسي الثاني 2021/2022 السنة الثانية والأولى ماستر ليسانس قسم الرياضيات:

République Algérienne Démocratique et Populaire.
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique.
Université 20 Août 1955 Skikda.
Faculté des Sciences.
Département de Mathématiques.
Année universitaires: 2021/2022



كـسـبـة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
الطابق 2
قسم الرياضيات
العام الجامعي: 2021/2022

رزنامة امتحانات السداسي الثاني
Calendrier des examens du deuxième semestre

قسم الرياضيات
الرياضيات
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
العام الجامعي: 2021/2022

YAQUE 1		MASTER 1			LICENCE L3 MATHS		
DATE	تاريخ	A.F.A	C.O.S.D	AN.EDP	11h30-12h30		
04/06/2022	سبتمبر/أيلول	MODELISATION MATHÉMATIQUE 2					
05/06/2022	أكتوبر/تشرين الأول	CALCUL DES VARIATIONS					GEOMETRIE DIFFÉRENTIELLE
06/06/2022	نوفمبر/نيسان						TRANSFORMATION LP
07/06/2022	ديسمبر/كانون الأول			MDF			
08/06/2022	جانvier/يناير	HISTOIRE DES MATHÉMATIQUES 2					
09/01/2022	فبراير/شباط	ANALYSE FONCTIONNELLE 2					EDP
11/06/2022	سبتمبر/أيلول	THÉORIE SPECTRALE 2	SYSTÈME DYNAMIQUE 2	TRAITEMENT D'IMAGE			
12/01/2022	ديسمبر/كانون الأول						OPERATIERS
13/06/2022	يونيو/حزيران	ANALYSE COMPLEXE 2	SYSTEMES HAMILTONIENS	ANALYSE CONVEXE 2			METHODS PEDAGOGIQUES

20- اختبار السداسي الأول 2021 / 2022 السنة أولى علوم إنسانية:

السنة الجامعية 2021/2022



جامعة 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الإنسانية

امتحان اختبار السداسي الأول (تسعة الثانية تاريخ عام)

التاريخ	المقياس	أستاذ المقياس	التوقيت	الفئة
الثلاثاء 24 ماي 2022	مفهجية و تقنية البحث التاريخي	أرواش حكيم	15:00-14:00	م3+4+8+9
الأربعاء 25 ماي 2022	تاريخ وحضارة المغرب والأندلس	أفوقالية فريد	15:00-14:00	
الخميس 26 ماي 2022	تاريخ وحضارة المغرب القديم	أحداد سهام	15:00-14:00	
الأحد 29 ماي 2022	تاريخ الجزائر الثقافي	أميرقلال العماري	15:00-14:00	
الاثنين 30 ماي 2022	تاريخ الجزائر الحديث	د خشمون حفيظة	15:00-14:00	

جامعة 1955 سكيكدة
قسم العلوم الإنسانية
رئيس قسم العلوم الإنسانية
الدكتور جمال علي عماد

21- اختبار السداسي الثاني 2021/2022 السنة أولى علوم إنسانية:

السنة الجامعية 2022/2021



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الإنسانية

اختبار السداسي الثاني (السنة الأولى علوم إنسانية)

القاعة	التوقيت	أستاذ المقيس	المقياس	التاريخ
//	13.30-12.30	أبو جليدة موسى	مدخل إلى علم الآثار	الثلاثاء 24 ماي 2022
//	13.30-12.30	أ.حضوري فضيلة	مدخل إلى مجتمع المعلومات	الأربعاء 25 ماي 2022
//	13.30-12.30	دمهوري سهيلة	تنظيم و تسيير أنظمة المعلومات	الخميس 26 ماي 2022
//	13.30-12.30	أبو سطر عي	مدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال	الأحد 29 ماي 2022
//	13.30-12.30	درحاي محمد	تاريخ الجزائر المعاصر	الاثنين 30 ماي 2022
//	13.30-12.30	أ.حمودة صونيا	إعلام آلي	الثلاثاء 31 ماي 2022

الدكتور سماعيل عمار
رئيس قسم العلوم الإنسانية
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
قسم العلوم الإنسانية

22- برنامج الحراسة الخاص بالأساتذة - رئيس قسم العلوم الإنسانية:

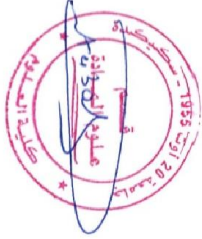
برنامج الحراسة الخاص بالدفعة الأولى

التوقيت الخاص بالحراسة 15.00-12.30

الاقاعات	مدرج 01	مدرج 02	مدرج 03	مدرج 04	A1	A4	A8	B4	B9	B11
الثلاثاء 24 ماي 2022	قويسم محمد بورمضان عبد القاتل العليبي كامل	مفتوح احمد بودنية سهام قويح فريد	مهري سهيلة يحيى علاء الدين زيطران سمير	براني عبد التليل فرفي صبيحة بورشميط غادة	صالحى توفيق فرفي صبيحة	ساحلي آسيا بوركج لامية	عوادي مسعود لخلفي نينا	حضري فضيلة	فوغالية فريد براني عبد التليل	براني عبد التليل
الأربعاء 25 ماي 2022	صالحى توفيق قويح فريد بوجلال حسام	بوجليلة بودنية سهام سوسن بورمضان عبد القاتل	قويسم محمد بودنية سهام بوطوطن عبد الجليل	براني عبد التليل فرفي صبيحة بورشميط غادة	ساحلي آسيا بوطوطن عبد الجليل	مهري سهيلة بوركج لامية	بوجليلة سوسن بوركج لامية	سلطاني آسيا لخلفي نينا	رمضان حكيم	فوغالية فريد
الخميس 26 ماي 2022	حداد سهام فوغالية فريد قويح فريد	عوادي مسعود بوشميط غادة صعور امل	حضري فضيلة يحيى علاء الدين زيطران سمير	صالحى توفيق رمضان حكيم فرفي صبيحة	بوعطين تسيمة بورمضان عبد القاتل	بوجليلة سوسن بوركج لامية	بوجليلة سوسن بوركج لامية	مهري سهيلة بوجلال حسام	براني عبد التليل	يحيى علاء الدين
الأحد 29 ماي 2022	رحاي محمد سعيدان جمال زيطران سمير	بن جامع بلال بوفضة هادي جواد موسى	قشمون حفيظة صعور امل بوعطين تسيمة	جدي فاطمة الزهره موزقائل اعصاري	عوادي مسعود لخلفي نينا	بوجليلة سوسن بوركج لامية	بوجليلة سوسن بوركج لامية	بوجليلة سوسن بوركج لامية	صالحى بناقصم	قويسم محمد
الاثنين 30 ماي 2022	سعيدان جمال زيطران سمير	رحاي محمد بوفضة هادي	جدي فاطمة الزهره جواد موسى	بن جامع بلال بوعطين تسيمة	قشمون حفيظة	حداد سهام بوركج لامية	صعور امل العليبي كامل	مرزقائل لعصاري	صالحى بناقصم	بودنية سهام
الثلاثاء 31 ماي 2022	جواد موسى بوفضة هادي	حداد سهام سعيدان جمال	جدي فاطمة الزهره بوطوطن عبد الجليل	موزقائل اعصاري	رحاي محمد حفيظة	قشمون حفيظة	بن جامع بلال	منقور احمد	بوشميط غادة	صالحى بناقصم

قسم العلوم الإنسانية
الإدارة العامة
جامعة الجزائر
1955
20 اوت 1955
قسم العلوم الإنسانية
الإدارة العامة
جامعة الجزائر
1955
20 اوت 1955

23- التعليمات الواجب الالتزام بها أثناء الامتحانات - رئيس قسم علوم المادة:



تعليمات يجب الالتزام بها أثناء الإمتحانات

جامعة 20 اوت 1955
كلية العلوم
قسم علوم المادة
قسم الفيزياء
السلام عليكم ورحمة الله.

إثناء الإمتحانات الخاصة بالمداسي الأول نطلب من الطلبة الأجراء احترام التعليمات التالية:

- وضع الكمامة و كذلك احترام مسافة التباعد الجسدي أثناء الجلوس في المدرجات والقاعات.
- الإطلاع على قائمة الطلبة والتي من خلالها يعرف الطالب مكان إجراء الامتحان حيث يمنع منعا باتا إجراء الامتحان في غير القاعة أو المدرج الذي لا يدرج فيه اسمه.
- إحضار بطاقة الطالب ووضعها على الطاولة لكي يتسنى للأساتذة الحراس الإطلاع عليها ويمنع دخول الطالب إلى الامتحان بدون إحضار بطاقة الطالب.
- ملء المعلومات الشخصية على الورقة في بداية الإمتحان.
- الدخول إلى إلى المدرج أو القاعة قبل 10 دقائق من بداية الامتحان حيث يمنع دخول الطالب إلى القاعة بعد انقضاء 30 دقيقة من توزيع أوراق الامتحان.
- الإمتضاء على قائمة الحضور.
- يمنع خروج الطالب قبل انقضاء 30 دقيقة من توزيع الامتحان.
- عدم استعمال الهاتف النقال ويجب إطفائه.
- يمنع استعمال الأدوات المشتركة بين الطلبة

ملاحظة

في حالة غياب الطالب في الامتحان فله الحق في المشاركة في امتحان تعويضي وذلك وفق حالات الغياب المبررة والمعقولة التي ينص عليها القانون حيث يودع مبرر الغياب لدى رئيس القسم في أجل 3 ايام من تاريخ الامتحان.

نسال الله التوفيق والسداد

24- أختام رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين أجرينا معهم المقابلة الأساسية:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج الموسومة بـ "معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمخرجات تحليل العمل" قام الطالبان سحنون رضوان وشليخ ياسر بعمل خرجات ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة في الفترة الممتدة ما بين إلى غاية وفيها قاما بمقابلة رؤساء الأقسام الأكاديمية أصحاب الأختام التالية:

كلية العلوم (الفيزياء والكيمياء)
 كلية العلوم (الرياضيات)
 كلية العلوم (الاقتصادية والتجارية)
 كلية العلوم الإنسانية
 كلية التكنولوجيا (الميكروبيولوجيا)
 كلية التكنولوجيا (الهندسة المدنية)
 كلية التكنولوجيا (الهندسة الميكانيكية)
 كلية التكنولوجيا (الهندسة الكهربائية)
 كلية التكنولوجيا (علوم الحاسوب)
 كلية الحقوق والعلوم السياسية
 كلية الآداب واللغة والأدب العربي
 كلية العلوم الزراعية

الدكتور: بوزوطة ثنين
 الدكتور: سماعلي عمار
 الدكتور: بن ديب رياض
 الدكتور: بوراس لخضر
 الأستاذ: بوعهادة إلياس