



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



دور التكوين الأكاديمي في رفع أداء الأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات جامعة حمة لخضر بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع
تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بالنور يوسف

إعداد الطالبتين :

سنية بوسلامة

ميمونة مرابط

الصفة	الجامعة	الأستاذ (ة)
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	بالنور يوسف
مناقشا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	فتحي بوخاري
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	علي بن الناصر

الموسم الجامعي : 2018/2017-1439/1438

شكر وعرفان

قال الله تعالى: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي

وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين" الآية 19 سورة النمل

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا العمل الذي أتمني

أن يكون في المستوى المطلوب

لكل مبدع انجاز ولكل شكر قصيدة ولكل مقام مقال ولكل نجاح شكر وتقدير فجزيل الشكر

لأستاذنا بالنور يوسف على تقديمه كل نصائحه وتوجيهاته لنا طيلة فترة انجازنا لهذا العمل

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين لم يخلوا علي بالنصح والمعرفة وما

لمست عندهم من إخلاص كبير وحب صادق للعلم طيلة مشواري الجامعي

ملخص الدراسة بالعربية

يحظى التكوين باهتمام كل المؤسسات وخاصة المؤسسة الجامعية ، باعتبار التكوين إحدى الوسائل والأدوات الفعالة في تطوير كفاءة الأساتذة وتحسين قدراتهم الأدائية ، ومن هذا المنطلق وإسهاماً منا اخترنا موضوع "التكوين الأكاديمي ودوره في الرفع من أداء الأستاذ الجامعي " بهدف التعرف على التكوين وعناصره التعرف على واقعها والكشف عن الدور الذي يمكن أن يلعبه في رفع وتحسين أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي- ، ولقد كانت إشكالية الموضوع كالتالي: - كيف يساهم التكوين الأكاديمي في رفع أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ؟

وقد جزءنا هذا التساؤل بتساؤلات فرعية وهي :

- كيف يساعد التكوين في تطوير قدرات ومعارف الأستاذ الجامعي ؟
- كيف يساهم المكون والبرامج التكوينية في انجاح عملية التكوين لدى الأستاذ الجامعي؟.
- كيف يساهم التكوين الأكاديمي في تحقيق أهداف الأستاذ الجامعي والجامعة على حد سواء؟.

ثانيا : فرضيات الدراسة :

- * الفرضية العامة : يساهم التكوين الأكاديمي في الرفع من أداء الأستاذ الجامعي .
 - * الفرضيات الفرعية : - يساعد التكوين في تطوير قدرات ومعارف الأستاذ الجامعي .
 - يساهم المكون والبرامج التكوينية على نجاح العملية التكوينية الأستاذ الجامعي .
 - يساهم التكوين الأكاديمي في تحقيق أهداف الأستاذ الجامعي والجامعة على حد سواء.
- تم اجراء الدراسة الميدانية بجامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي- ، طبقت على عينة قوامها 51 أستاذا مقسمة الى 14 أستاذا من قسم علم الاجتماع ممن استفادوا من التكوين قصير المدى ، و37 موزعة على كليات الجامعة ممن استفادوا من التكوين قصير المدى والطويل المدى ، تم اختيارهم بطريقة قصدية لأنهم يمثلون الفئة المستهدفة ، ولقد وظفنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وبعد عرض البيانات ومناقشتها وتحليل وتفسير نتائجها تم استخلاص النتائج التالية :

- التكوين الأكاديمي يساعد في تطوير القدرات والمعارف لدى الأستاذ الجامعي.
 - يساهم المكون والبرامج التكوينية على إنجاح عملية تكوين الأستاذ الجامعي.
 - يساهم التكوين الأكاديمي في تحقيق أهداف الأستاذ والجامعة على حد سواء.
- وبذلك نستطيع التأكيد بأن للتكوين الأكاديمي دور في رفع أداء الأستاذ الجامعي.

ABSTRACT

The formation is considered by all institutions, especially the university institution, as one of the effective tools and tools in the development of the efficiency of teachers and improving their performance abilities, and from this point of view we chose the subject of "academic training and its role in raising the performance of the university professor" For the role that he can play in raising and improving the performance of the university professor at the University "chahid Hama Lakhdar-EL-oued. The problem was as follows:

How does the academic formation contribute to raising the performance of the university professor?

Our part of this question has been asked by sub-questions:

- How does the academic formation help develop the abilities and knowledge of the university professor?
- How does the component and the formation programs contribute to raising the performance of the university professor?
- How does academic formation contribute to achieving the goals of the university professor and the university?

To answer these questions we suggest the following hypotheses:

General Hypothesis:

Academic formation contributes to the performance of the university professor.

Sub-assumptions:

- The formation helps in developing the abilities and knowledge of the university professor.
- The component and the formation programs contribute to raising the performance of the university professor.
- Academic formation contributes to the achievement of the goals of the professor and the university alike.

The study was carried out on a sample of 51 professors divided into 14 professors from the sociology department who benefited from the short-term training and 37 distributed to the faculties of the university who benefited from short- and long-term training. Because we represent the target group. In this study, we used the descriptive analytical method. After presenting the data, discussing and analyzing and interpreting the results, the following conclusions were drawn:

- Academic formation helps in developing the abilities and knowledge of the university professor.
- The component and the formation programs contribute to raising the performance of the university professor.
- Academic formation contributes to the achievement of the goals of the professor and the university alike.

Thus, we can confirm that the academic formation role in raising the performance of the university professor.

شكر وتقدير

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

I..... فهرس المحتويات

IV..... فهرس الجداول

VI..... فهرس الأشكال

أ- ب..... مقدمة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

15..... تمهيد

17-16 أولا : إشكالية الدراسة

17 ثانيا : فرضيات الدراسة

17 ثالثا : أهمية الدراسة

17 رابعا : أهداف الدراسة

18-17 خامسا : أسباب اختيار الموضوع

19-18 سادسا : تحديد المفاهيم

22-20 سابعا : الدراسات السابقة

23..... خلاصة الفصل

25-24..... قائمة المراجع للفصل الأول

الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي ونظري في التكوين

26..... تمهيد

29-27.....	أولا : تعريف التكوين
31-29.....	ثانيا :أهمية التكوين
36-30.....	ثالثا أهداف التكوين
33-31.....	رابعا : أنواع التكوين
35-33.....	خامسا: طرق وأساليب التكوين
44-35.....	سادسا :مراحل العملية التكوينية
51-44.....	سابعا: النظريات المفسرة للتكوين
52.....	خلاصة الفصل
55-53.....	قائمة المراجع الخاصة بالفصل الثاني
الفصل الثالث : مدخل مفاهيمي ونظري في الأداء البيداغوجي	
56.....	تمهيد
57.....	أولا:تعريف الأداء
58-57	ثانيا :أهمية الأداء
59-58	ثالثا : محددات الأداء
60-59	رابعا : تقييم الأداء
61-60	خامسا : عناصر تقييم الأداء
62-61	سادسا: صعوبات تقييم الأداء
63-62	سابعا: العوامل المؤثرة على قياس الأداء
67-63	ثامنا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
68	خلاصة الفصل
72-69	قائمة المراجع الخاصة بالفصل الثالث

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد	74
أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة	75-76
ثانياً: أدوات جمع البيانات.....	76-78
ثالثاً: مجالات الدراسة.....	78-80
رابعاً: عينة الدراسة.....	80-81
خلاصة الفصل	82
قائمة المراجع الخاصة بالفصل الرابع.....	83-84

الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد	85
1- عرض وتحليل البيانات	86-100
2- مناقشة وتحليل النتائج.....	100-102
3- النتائج العامة للدراسة.....	102-103
- المقترحات.....	104-105
- الخاتمة.....	107
- قائمة المصادر والمراجع	109-116
- الملاحق	

الرقم	العنوان	الصفحة
1	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	86
2	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	86
3	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	87
4	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية	87
5	يبين مدى منح الجامعة فرصا للتكوين	88
6	يبين مدى تعرض الأساتذة لصعوبات في التكوين	88
7	يبين مدى تحقيق عملية التكوين لاكتساب معارف نظرية	89
8	يبين مساهمة التكوين في تطوير قدرات الأداء البيداغوجي.	89
9	يبين مدى تحقق لاكتساب معارف تطبيقية.	90
10	يبين مدى مساهمة الدورة التكوينية في تقوية الرغبة والدافعية للعمل	90
11	يبين مدى استفادة الأستاذ من تعلم طرق جديدة مساعدة في تحسين المهارات.	91
12	يبين اذا ما كانت احتياجات التكوين تحدد أثناء عملية التكوين	91
13	يبين مستوى البرامج التكوينية المقدمة	92
14	يبين مدى مواكبة إشراف المكون مع معايير البرنامج التكويني	92
15	يبين مدى مواكبة أساليب التكوين للتغيرات الحديثة	93
16	يبين رأي أفراد العينة في مستوى كفاءة القائمين على عملية التكوين	93
17	يبين رأي أفراد العينة في كفاية مدة التكوين	94
18	يبين مدى استفادة الأستاذ من البرامج التكوينية	94
19	يبين مدى تناسب الدورات التكوينية مع متطلبات أداء الأستاذ الجامعي	95
20	يبين مدى تقييم أهداف التكوين المقدمة خلال البرامج التكوينية من طرف الجامعة	95
21	يبين مدى معالجة مشكلات تقييم الأداء داخل الدورات التكوينية من طرف الجامعة	96

22	يبين درجة تحقيق التكوين لاندماج الأستاذ المكون في محيط الجامعة	96
23	يبين اذا ما كانت الجامعة تقدم منح ومكافئات تشجيعية حول استكمال البحوث العلمية في إطار التكوين الجامعي	97
24	يبين ما اذا كانت الجامعة تقديم حوافز وتكريمات مرتبطة بالأداء الجيد للأستاذ	104
25	ماكانت الجامعة تشرك الاساتذة الذين لهم أداء جيد في عملية اتخاذ القرار بالجامعة	98
26	يبين مدى مساعدة التكوين الأكاديمي في التعرف على القوانين المنظمة للحياة الجامعية	99
27	يبين مدى مساهمة التكوين في زيادة مستوى الطموح الوظيفي للأستاذ الجامعي	99

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية	40
2	يمثل التدرج الهرمي لسلم لحاجات "لماسلو"	50

مقدمة

إن الجامعة كتنظيم تضم عناصر مادية كالبناءات والتجهيزات والمكتبات، وعناصر بشرية كالإداريين والطلبة والأساتذة، لكن مكانة هذه الجامعة ارتبطت بمكانة أساتذتها، وقد صارت قوة الجامعات اليوم تقاس بارتفاع وانخفاض أداء أساتذتها وعلمائها، والتعليم الجامعي لا يمكن أن يقوم بدوره ويتطور إلا إذا وفرت الإمكانيات لهذا الفاعل والذي يعتبر العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، وهو الوحيد القادر على تعويض أي نقص أو تقصير محتمل في الإمكانيات الفنية والمادية للجامعة، فالأستاذ هو الأساس في إنجاح العملية التعليمية، حيث يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله كل عضو في هيئة التدريس من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن من مادته العلمية والقدرة على إيصالها، وبذلك فالجامعة تسعى دائما إلى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات، وإعداد قوى الموارد البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، هذا لا يأتي إلا من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي وظيفتها على أكمل وجه في مجال اكتشاف واستجلاء المعرفة وتطويرها، وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في دراسة قضايا ومتطلبات نموه وازدهاره.

وبالتالي فنجاح أي المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها ونموها وتطورها، يتطلب منها وضع استراتيجيات ومخططات واضحة ودقيقة للتكوين، والتعامل معها بشكل دقيق ونظامي وبمشاركة جميع الأطراف، التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للأساتذة للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، وبالتالي رفع مستوى أدائهم، وعلى هذا الأساس اخترنا كان موضوع دراستنا بعنوان: " دور التكوين الأكاديمي في رفع أداء الأستاذ الجامعي " .

وحتى نتمكن من القيام بمجريات البحث ، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث جوانب "الجانب التمهيدي"، "الجانب النظري"، "الجانب التطبيقي":

فالجانب التمهيدي شمل:

الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها : تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة وانطلاقا منها وضعنا تساؤلات وفرضيات الدراسة ، كما تطرقنا إلى أهمية هذه الدراسة وأسباب إختيارها وأهدافها ثم إلى تحديد المفاهيم.

أما الجانب النظري احتوى على فصلين :

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى التكوين من حيث المفاهيم وأهميته والأهداف وأنواع التكوين وطرقه وأساليبه ومراحل العملية التكوينية .

الفصل الثالث: خصصناه لموضوع الأداء البيداغوجي، والذي عرضنا فيه إلى الجانب النظري للأداء من حيث أهميته ومحدداته وتقييمه وصعوبات تقييمه والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له .

ثم الجانب التطبيقي احتوى على فصلين:

الفصل الرابع: وتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، بدءا من منهج الدراسة وأدواتها وكذا مجالات الدراسة وعينة الدراسة وطبيعتها .

الفصل الخامس: شمل تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات العامة ثم خاتمة قائمة المصادر والمراجع ثم الملاحق.

تمهيد :

إن استعانة الباحث بأدوات البحث العلمي تعطي له المجال الى الدخول والتعمق في الدراسة ومعرفتها جيدا، التي يستطيع من خلالها الوصول الى نتائج دقيقة وواضحة، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقها الدراسة وتتمثل في الإشكالية فرضيات الدراسة أهمية وأهداف الدراسة، ثم الأسباب الذاتية والموضوعية للدراسة مفاهيم حول الدراسة، الدراسات السابقة وتقييمها، وبذلك يكون البحث أكثر شمولاً ووضوحاً بحيث يمكن للقارئ فهم المحتوى.

أولا : إشكالية الدراسة :

يشكل موضوع التكوين واحدا من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم، لما له من تأثير على كفاءة الأستاذ الجامعي وجودة أدائه في التعليم، وذلك باعتبار أن التعليم الجامعي يلعب دورا رئيسيا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للأساتذة، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية ويمكنهم من التجاوب مع التطورات المتسارعة للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك لأنه لا يمكن تصور مؤسسة جامعية إذا أرادت تحقيق كفاءة عالية لأساتذتها إن لم تكن قد اهتمت بالدرجة الأولى في تكوينهم وتحسين كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد الأستاذ في التزود بالمعارف والمهارات التي تساهم في رفع مستوى أدائه البيداغوجي، ولذا يصبح من الضروري أن تهتم الجامعة بالإستثمار في التكوين وأن ترفع من نسبة مخصصاته المالية، وذلك كله بغية ترقية وتطوير أداء الأستاذ الجامعي .

وعلى ذكر الأداء وأهميته في فعالية الأستاذ الجامعية، فإنه يرتبط مباشرة بعملية التكوين ومن سلوك الأستاذ الجامعي بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع نشاطاته التعليمية والبيداغوجية بما أن محتوى الأداء ينبغي أن يتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف الجامعة بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، فإنه يتعين على إدارة الجامعة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء، حتى يتم التعرف على أوجه القوة والضعف في أداء الأستاذ، ومن ثم العمل على تطوير هذا الأداء وتنميته بما يواكب تلك التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي للجامعة، حتى تكون الجامعة على دراية كافية إذا ما حقق التكوين أهدافه المرجو منها أو إذا ما كان هناك أي خلل على مستوى الجهد المبذول لأدائهم، حتى يتم إعادة النظر في برامج التكوين وتصحيح ما ينبغي تصحيحه عن طريق التكوين المستمر لطاقتهم الأساتذة .

وفي هذا الإطار تعمل جامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي على غرار جامعات الوطن إلى إجراء دورات تكوينية من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الأستاذ الجامعي عندها لإكسابه المعارف والمهارات والخبرات اللازمة، ولذا قمنا نحن مجموعة البحث بتسليط الضوء على واقع التكوين في جامعة الوادي وما يعترضه من معوقات ومشكلات وكذا الأثر المترتب عنه وحتى نتمكن من إجراء هذه الدراسة قمنا بطرح الإشكال التالي:

- كيف يساهم التكوين الأكاديمي في رفع أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ؟

وقد جزءنا هذا التساؤل بتساؤلات فرعية وهي :

- كيف يساعد التكوين في تطوير قدرات ومعارف الأستاذ الجامعي ؟
- كيف يساهم المكون والبرامج التكوينية في انجاح عملية التكوين لدى الأستاذ الجامعي ؟.
- كيف يساهم التكوين الأكاديمي في تحقيق أهداف الأستاذ الجامعي والجامعة على حد سواء؟.

ثانيا : فرضيات الدراسة :

- * الفرضية العامة : يسهم التكوين الأكاديمي في الرفع من أداء الأستاذ الجامعي .
- * الفرضيات الفرعية :

- يساعد التكوين في تطوير قدرات ومعارف الأستاذ الجامعي .
- يساهم المكون والبرامج التكوينية على نجاح العملية التكوينية الأستاذ الجامعي .
- يساهم التكوين الأكاديمي في تحقيق أهداف الأستاذ الجامعي والجامعة على حد سواء.

ثالثا : أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسهم في تعريفنا بوظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية، ألا وهي وظيفة التكوين ودوره في رفع أداء الأستاذ الجامعي، وإذا ما كانت الجامعة مولعة بتكوين إطاراتنا من الأساتذة في جميع التخصصات، بإعتبار أن وظيفة التكوين تسهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وتحسين أداة الأستاذ، كما تمكننا من التعرف على مدى إهتمام الجامعة بعملية تقييم الأستاذ المكون وتقييم عملية التكوين بحد ذاتها وإذا ما كانت تحقق أهدافها .

رابعا : أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع التكوين ومستوى الأداء في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي .
- إبراز دور التكوين ومكانته بإعتباره عنصرا أساسيا لتطوير المنظومة التعليمية بالجامعة ورفع وتحسين أداء الأساتذة الجامعي .
- الإطلاع على تفكير ووعي الأستاذ الجامعي بأهمية تجديد معارفه لمواكبة التطورات الحاصلة في عملية التعليم والتدريس .
- محاولة معرفة أثر التكوين على أداء الأستاذ الجامعي .

خامسا : أسباب إختيار الموضوع :

- وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية :
- 1-أسباب ذاتية : ميولنا الشخصية في التطرق لهذا الموضوع إذ أن له أهمية بالغة، ومن ثم محاولة الاطلاع والمعرفة أكثر عن هذا الموضوع .
 - 2- أسباب موضوعية :

- محاولة التعرف والكشف على تكوين الأساتذة ومدى تأثير التكوين على أدائهم في مجال تخصصهم .
- التعرف على مدى مساهمة إدارة الجامعة في موضوع التكوين وخاصة تحفيز طاقم أساتذة جامعة الوادي في السعي بأنفسهم لتحسين أدائهم البيداغوجي .

سادسا : تحديد المفاهيم

- 1- التكوين: - لغة : كون يكون تكويننا، كون الشيء أحدثه وأوجده. (إيمان معروف، 2016، ص9)
- اصطلاحا : يعتبر عدد كبير من المنظرين في الموارد البشرية، أن التكوين عملية إستراتيجية يأخذ بشكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتتكون إستراتيجية التكوين من مجموعة من البرامج التدريبية (إيمان معروف 2016، ص9) .

ويقصد بالتكوين أيضا بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة إنتاجية. (بوبر هاشام 2007، ص19) ويعرفه "بوفلجة غياث" : على انه مجموعة من النشاطات تهدف إلى ضمان الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهنة معينة .

(مسعودي عفاف، 2014، ص10) .

كما عرفه "الهييتي" على أنه : جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه والسلوكي بشكل أفضل . (بوقطف محمود، 2014، ص12)

- التعريف الإجرائي للتكوين الأكاديمي الجامعي : هو عملية منظمة ومستمرة وتتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل الرفع من القدرة المعرفية والكفاءة العلمية للأستاذ الجامعي بجامعة حمه لخضر - الوادي

2- الأداء :

- لغة : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أي أوصله وقام به وأدى الأمانة أوصلها إلى مستحقيها (بن عطاء الله سميحة، 2015، ص7)

- اصطلاحاً : تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند الى شخص أو مجموعة للقيام به.
- (بن عمر جبارية 2015، ص21)
- ويعرف الأداء أيضا على انه : المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها .
- (عمر تيمجددين، 2013، ص48)، كما يعرف على أنه : تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة . (اسعد احمد محمد عكاشة 2008، ص33)
- التعريف الإجرائي للأداء : هو النشاط التعليمي والبيداغوجي الذي يقوم به الأستاذ الجامعي في الفصل الدراسي وفي الوسط الجامعي عموماً .
- 3- الأستاذ الجامعي : (سولامي دلال، 2013، ص09).
- اصطلاحاً : يعرفه بران هو "مختص يستجيب لطلب اجتماعي يتحكم في عدد لا بأس به من المعارف، وهو عامل حر في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق وبكل حساسية منفعة المستخدمين ".
- هو ذلك الشخص الذي يشترك مع طلابه في تحقيق النمو الذاتي الذي يصل الى أعماقه الشخصية ويشترط أن تكون لديه مؤهلات تربوية وعلمية من بينها شهادات الدراسات العليا والمعقدة وشهادات الماجستير والدكتوراه، التي تمكنه من القيام بمهام التدريس والتأطير والإشراف والبحث العلمي. (حنان فايزي، خديجة حليلو، 2014-2015، ص17).
- فالأستاذ هو الشخص الوحيد الذي يربط بين البرامج والأهداف وبين الطالب الذي نريد تكوينه، وبالتالي فهو العنصر الأساسي الذي يعمل على تجسيد الأهداف التربوية في سلوكيات الطالب وهو مسير العملية التكوينية بالطور الجامعي. (سولامي دلال 2013، ص11).
- التعريف الإجرائي للأستاذ الجامعي : والمقصود بالأستاذ الجامعي في هذه الدراسة هو ذلك الشخص الذي يقوم بمهام التدريس ويلقن جملة من المعارف النظرية والتطبيقية لطلابه، ويقوم بعملية التأطير والإشراف والبحث العلمي في رحاب الجامعة، وذلك على مستوى جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي .
- سابعاً : الدراسات السابقة
- تعتبر الدراسات السابقة مهمة بالنسبة للباحث ذلك لما توفره من معلومات نظرية جاهزة، كما تساعد الباحث في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها. وهي بذلك تهدف إلى تزويد الباحث بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة واعتبارها نقطة انطلاق أساسية.
- الدراسة الأولى :

رسالة ماجستير حول نبوقطف محمود مذكرة بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة -، تخصص تنظيم وعمل 2013-2014.

هدفت الدراسة عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف، كذلك الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بحيث استغرقت في جانبها النظري والميداني للسنة الجامعية 2012-2013، وتم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث والمقدر ب: 46 موظف تلقوا تكوينا أثناء الخدمة خلال مسارهم المهني بهذه المؤسسة، واعتمد على استمارة الاستبيان في جمع المعلومات والتي احتوت على جزأين، الأول تضمن البيانات العامة للمبحوثين (شخصية ووظيفية)، أما الجزء الثاني اشتمل على أربعة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة.

وبعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية: أن التكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف، إن للتكوين دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

- مكانة هذه الدراسة من دراستنا الحالية : توجد نقاط تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية تمثل في دراسة كلاهما التكوين، وتركيزهم على رفع وتحسين الأداء، وذلك من خلال التشابه في الفرضيات، مع وجود اختلاف تمثل في تركيزها التكوين أثناء الخدمة بصفة مباشرة وهدفه في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية، على عكس الدراسة الحالية التي اهتمت بالتكوين ودوره في تحسن أداء الأستاذ الجامعي.

• الدراسة الثانية :

مذكرة لنيل شهادة الماستر مقدمة من طرف " يمينة بلعقون وحبيبة يوسف " تحت عنوان: "الظروف المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي" دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الدواي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل 2015-2016. تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي " ما هي علاقة الظروف المهنية بالأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي؟

ولقد صاغت الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية والأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بالوادي.
- توجد علاقة بين الظروف الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى أساتذة العلوم الاجتماعية بالوادي.
- توجد علاقة بين متغير العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بالوادي.

ولاختبار صحة الفرضيات اعتمد أصحاب هذه المذكرة على المنهج الوصفي باعتباره الأقرب للدراسة، أما الأدوات التي تم جمع المعلومات من أفراد العينة فكانت الاستبيان، وتم أخذ العينة التي استخرجت من المجتمع الأصلي بالطريقة العشوائية وبلغ عددها 61 فرد. وتوصلوا بذلك إلى نتائج دراسية من أهمها أنه توجد علاقة بين الظروف المهنية والأداء الوظيفي، فكلما كانت الظروف اللازمة للعمل متوفرة كلما كان الأداء جيد.

- **مكانة هذه الدراسة من دراستنا الحالية :** نرى أن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا في المتغير الثاني والمتمثل في الأداء ولقد ساعدتنا في التعرف على الجزء النظري للأداء.

• **الدراسة الثالثة :** عبد العزيز حميمة وعبد الرزاق شلبي مذكرة مكملة لشهادة الماستر " دور الحوافز في تحسين أداء الأستاذ الجامعي " دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الوادي 2014-2015.

أراد أصحاب هذه الدراسة تسليط الضوء بالوصف والتحليل والنقاش حول أهم المعوقات الاجتماعية التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي داخل الجامعة، من خلال انخفاض في مستوى الحوافز المقدمة من طرف هيئة الجامعة بالرغم مما يمتلكون من كفايات ومؤهلات وبما يتميزون به من سمعة وكفاءة علمية وبما يقدمونه من خدمات تعليمية، وإنتاج علمي فقد جاءت الدراسة لإضافة بعد معرفي أكاديمي وعملي. وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مجال الدراسة أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة حمه لخضر الوادي ومن أهم نتائجها: يوجد اختلاف في دور الحوافز (المادية - المعنوية) في تحسين أداء الأستاذ الجامعي باختلاف الجنس، يوجد اختلاف في دور الحوافز (المادية - المعنوية) في تحسين أداء الأستاذ الجامعي باختلاف الرتبة الأكاديمي.

كذلك من خلال استجابات الأساتذة أن هناك نقص في نظام الحوافز والمكافآت المطبقة في تحسين أداء الأستاذ الجامعي في جامعة الوادي. أن هيئة الجامعة لا تستخدم أساليب المنافسة في البحوث العلمية وعدم منح حوافز خاصة بالإشراف ومتابعة البحوث العلمية.

- مكانة هذه الدراسة من دراستنا الحالية : لقد وفرت هذه الدراسة قاعدة معرفية ذات علاقة بدور وفاعلية الحوافز السائدة في قطاع التعليم العالي في الجزائر والشروط الجيدة لتطبيق تلك الحوافز الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الأساتذة وبدوره ينعكس ايجابيا على الجامعة، كذلك تتشابه مع الدراسة الحالية في أنها تتبع نفس المنهج وعينة الدراسة ومجالها، الاختلاف يكمن من حيث التكوين في الدراسة الحالية والحوافز في الدراسة المنجزة .

• الدراسة الرابعة:

جغري بلال:مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان 'فعالية التكوين في تطوير الكفاءات' - دراسة حالة بمركب المحركات والجرارات، قسنطينة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة منتوري، لسنة 2008-2009.

هدفت الى توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة، مع تبيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين في المؤسسة، وطرحت الاشكال المتمحور في السؤال المركزي المتعلق بمدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟والذي بدوره تفرع الى العديد من أسئلة الفرعية المتمثلة في :كيف يتم تحديد تحديد الاحتياجات تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة؟،كيف يتم تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية في المؤسسة؟، ماهو واقع التكوين في المركب محل الدراسة؟. وقد اعتمد في دراسته على المهج الوصفي التحليلي، واستعان بالمقابلة الشخصية والملاحظة بالاضافة الى الاستبيان، وشملت عينة الدراسة على عدد من المتكويين التابعين للمركب والبالغ عددهم 334متكون، وفي الاخير توصل الى النتائج التالية:

- يرمي التكوين الى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير قدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف اخر وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يؤديونها الأمر الذي ينعكس على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءاتها وزيادة فعاليتها وافادة المجتمع على وجه العموم.

- العملية التكوينية في المركب حققت أهدافها رغم أنها تتخللها نواحي قصور كثيرة تتعلق بالتحضير للتنفيذ وخاصة المتابعة، والتقييم، مما يؤدي الى تقليص العملية التكوينية في المركب.

مكانة الدراسة من الدراسة الحالية: توجد هناك نقاط تشابه بينها وبين الدراسة الحالية وذلك في معالجة كلاهما موضوع التكوين وخاصة في توضيح مراحل العملية التكوينية، ويختلفان في ميدان الدراسة حيث تمت هذه الدراسة بمؤسسة اقتصادية بينما الدراسة الحالية ركزت على المؤسسة العمومية، وقد أفادتنا هذه الدراسة في جمع المراجع واعداد الجانب النظري.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة ومبررات اختيارها كما تناولنا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، فقد بين هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية وتفسير ومقارنة نتائجها مع النتائج التي سنتوصل إليها، أي من خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة جيدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها وما توصل إليه من الميدان، وهذا ما سوف توضحه الفصول الموالية.

قائمة المراجع للفصل الأول

أولاً: الكتب

1. سولامي دلال، تكوين الأستاذ الجامعي (الواقع والأفاق)، مطبعة صخري، ط1، 2013
2. عادل بن صلاح الدين، عمر عبد الجبار، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، 2008، ص126.

ثانياً : الرسائل العلمية الجامعية

1. اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص33.
2. إيمان معروف، التكوين في مجال الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الخدمة العمومية مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي تبسه، 2016، ص9.
3. بن عطاء الله سميحة، التغيب عن العمل وانعكاسه على أداء العامل داخل المؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015، ص7 .
4. بن عمر جبارية، دور التكوين في تحقيق فاعلية اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015، ص21 .
5. بوبكر هشام، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2007، ص19.

6. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 12.
7. حنان فايزة، خديجة حليلو، رسم ملمح الاستاذ الجامعي وفق المهام المسندة اليه من خلال القانون التوجيهي لسنة 2008، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، تخصص ارشاد وتوجيه، جامعة حمه لخضر الوادي، 2015، ص 17 .
8. دليلة معارشة، دور المتغيرات السيكوبيداغوجية في تحديد نوعية التكوين الجامعي ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف الجزائر، 2007، ص 12-13 .
9. زكلال يمينه، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير في الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013، ص 17-19 .
10. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 48.
11. مسعودي عفاف، إعداد دليل لمرافقة متربصي التكوين المهني بهدف إدماجهم في سوق الشغل موجه لمستشاري التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، تخصص إرشاد وتوجيه، جامعة الوادي، 2014، ص 10.

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات ، لان ما يتفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة، وتبرز الأهمية بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كانهخفاض معدلات حوادث العمل وتحسين الأداء العام لها، تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك أساتذة على الدرجة العالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، ومن هنا تبرز ضرورة التكوين كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل.

أولاً- تعريف التكوين : (سولامي دلال، 2013، ص ص 35-36)

لقد اختلفت الباحثون حول مفهوم التكوين فمنهم من يرى أنه عملية تكوين المهارات والمعارف المختلفة، ومنهم من يعرفه على أنه عملية فعالة في تحسين أداء الأفراد المعنيين بالتكوين، وسنحاول نتناول مجموعة من هذه المفاهيم، منها :

- تعريف Maillart " التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات". أي أن التكوين لا هدف إلى إكساب الفرد جملة من المهارات والمعارف النظرية فحسب انه يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة أثناء تأديته لنشاطه، انه إذن عملية مستمرة ومتواصلة .

- ويعرفه Morineau Menager .N : "التكوين مفهوم بيداغوجي يكتسب وينبني أثناء مرحلة التعلم، وهو ليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة ، فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف البيداغوجية وتوضيح المكتسب المعرفي، وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية المختلفة بقدر الإمكان " .

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي:"على أنه برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل اكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات.(أحمد وصفي عقيلي،2005،ص 89)

وهناك تعريف آخر يؤكد على أن التكوين هو : "عملية منظمة، محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيه ا " . (سولامي دلال، 2013، ص 37) ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات التالية :

- أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم .
- أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد ، وهذا يعني أن التكوين إن لم يطال الإنسان نفسه فعملية التكوين لا تحقق أهدافها .
- أن التكوين عملية هادفة، يجب أن يكون له هدف محدد وواضح، بإعتبار أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته .
- وبقراءة ومقارنة التعاريف المذكورة أعلاه، يمكن القول أن هذه التعريفات تندرج ضمن ثلاث مجموعات ترتبط بثلاث مستويات :
- **المستوى المعرفي :** حيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة والاهتمام بالمكتسب المعرفي و إعداد كفاءات.
- **المستوى المهاراتي :** فهناك من يركز على ضرورة امتلاك المهارات وتنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء .
- **المستوى السلوكي :** إذ إن عملية التكوين لا يقتصر دورها على تزويد بالمعارف والمهارات بل يتعدى إلى سلوك الفرد .
- من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص ثلاث مظاهر أساسية يتميز بها التكوين :
- **المظهر الوظيفي:** حيث يحقق التكوين أهدافا مهنية .
- **المظهر التنظيمي:** وهو كون التكوين عملية منظمة وممنهجة.
- **المظهر الاستمراري :** فالتكوين عملية مستمرة. (سولامي دلال، 2013، ص 37)
- ويعرف التكوين عموما بأنه : " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات والمهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات المستوى أعلى في

المستقبل . وقد جاء هذا التعريف ليوضح أن عملية التكوين هي تزويد العمال بمعارف جديدة كما تطور معارف قبلية وتستهدف مستوى الأداء الحالي والمستقبلي معا .

- مفاهيم لها علاقة بالتكوين : هناك مفاهيم لها علاقة بالتكوين منها :

أ - التدريب : لا يختلف كثيرا مفهوم التدريب عن التكوين : "فالتكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا ، إلا أنها تكون في نطاق المهنة المعني بالتعلم، بل اعتبار ارتباطها بالجانب العملي" (حريق خديجة، 2011، ص3)

ب- التعليم : غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين ، إلا أن الفرق بينهما كالتالي: التكوين هو تطبيق المعرفة ، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، أما التعليم فهو يعمل على إرساء قواعد وأساليب للتفكير المنطقي السليم ، وليس مجرد تعلم مجموعات من الحركات أو الخطوات المتتالية، فالتعليم هو طريق للمعرفة وتفسيرها . (بن عمر جبارية، 2014-2015، ص16)

ثانيا- أهمية التكوين : .(إبراهيم عبد الله، 2005، ص4)

للتكوين أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في محيطها ويمكن أن نذكر هذه الأهمية في النقاط التالية :

أ- بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة .

- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط المستخدمين بأهداف المؤسسة.

- يساعد على خلق توجهات ايجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة.

- يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة
- ب- بالنسبة للمستخدمين :
- يساعد في تحسين فهمهم واستيعابهم لأدوارهم في المؤسسة.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها.
- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.

ج- بالنسبة للمجتمع :

- إن تكوين المستخدمين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.(مرزوق نسيمه، 2013، ص23).

ثالثا- أهداف التكوين :

- مما لا شك فيه أن للتكوين أهداف يسعى للوصول إليها ، من أبرزها :
- تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات والخبرات والأساليب التي تساعد في تطوير أداء عملهم وتحسينه، ورفع كفاءاتهم الإدارية والتنفيذية ورفع مستوى إنتاجهم .
- إحداث تغيير في سلوك الفرد من خلال تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها ، والمنشأة أو المؤسسة التي يعمل معها ، وبالتالي تعليمه على مواجهة المشاكل التي تواجهه في العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها .

- المساعدة على إعادة توزيع القوى العاملة في المنشأة أو في احد إداراتها أو أقسامها عن طريق وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .

- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات .

- تحسين فعالية أساليب العمل بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العلمية المختلفة المؤدي إلى رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة .

- تحسين عملية الإشراف من خلال تصحيح أخطاء العاملين بالمنظمة في وقت أقل .

- مواكبة التطورات العالمية والتكنولوجيات الحديثة في أنشطة المنظمة .

- خفض معدلات حوادث وإصابات العمل بتنفيذ كافة احتياطات الأمن الصناعي .

- سد الثغرات والفجوات التي يتركها نظام التعليم بما يفيد الواقع التكنولوجي والعلمي داخل

المنظمات.(زبيري أحمد،2015،ص24) .

رابعاً- أنواع التكوين : (صالح محسن العامري،2008،ص661).

هناك العديد من التصنيفات التي بموجبها تم تحديد أنواع التكوين:

أ- تصنيف التكوين بحسب المكان :

- التكوين داخل المؤسسة : يقدم هذا النمط من التكوين للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم

ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلا مناسباً لهذا النوع من التكوين وزياد في المهارات .

كذلك يتم التكوين من خلال خبراء مخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التكويني

للعاملين في مكان العمل.

- التكوين خارج المؤسسة : نمط من التكوين يتم خارج مكان العمل، قد يكون بشكل دورات

تكوينية للعاملين في مراكز متخصصة بالتكوين وأكثر أنماطه شيوعاً من تطوير الإدارة والإداريين

وتنمية معارفهم ومهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية.

ب- تصنيف التكوين حسب الزمان :

- **التكوين قبل العمل** : ويقصد به تكوين الأفراد قبل التحاقهم بالعمل من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات التي من شأنها أن تساعدهم، وتؤهلهم للقيام بالعمل على أحسن وجه وكفاءة وتقوم بهذا النوع من التكوين الجامعات والكليات والمعاهد وبعض المراكز المتخصصة التي تعد المتكويين في مجالات متخصصة قبل التحاقهم بالمنشآت أو المؤسسات

- **التكوين أثناء العمل** : (بوقطف محمود، 2014، ص27).

وهذا العمل تقدمه المؤسسات والمنظمات لموظفيها على رأس العمل وذلك لتزويدهم بالجديد فيحسن إنتاجهم لتزداد رواتبهم وهكذا يستعدون بالحوافز فتستفيد المؤسسة والموظف والمجتمع.

- **التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات** : عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك، وهذا حتى نرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم .

- **التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى** : وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد ولسد الفروقات في المهارات والمعارف، الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيرقي إليها كترقية عامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية لابد من تكوينه وتدريبه على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية لسد ذلك النقص أو الفرق بين كلا الوظيفتين.

ج- التكوين حسب التوظيف :

- **تكوين الموظف القديم** : التكوين المستمر للعاملين داخل المنظمة من أجل تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم وتطوير سلوكهم من أجل التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- **تكوين الموظف الجديد** : يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عملية التجديد، الذي تسعى المؤسسة إلى تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل ، تختلف طريقة تصميم برامج الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض

الآخر يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين

خامسا - طرق التكوين :

هناك طرق عديدة يتم استخدامها في تكوين وتنمية الأفراد على كافة المستويات وسنوجز أهمها فيما يلي : (بوشليق الأمين، 2015، ص44)

أ - **طريقة تحليل الإدارة** : ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين ومشرفين وفنيين ، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الحقيقية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية، كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة، بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها .

ب - **طريقة الخبرة الإرشادية** : يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين وتنمية مرؤوسيهم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدتهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل، وتتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء، مثل واجبات العمل اليومية، بعض الوجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، الاشتراك في الاجتماعات، الاشتراك مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير إلى آخره، وبالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب، بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة، حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

ج - **طريقة التمرين على العمل** : يقصد بهذه الطريقة الحركة المختلطة للأفراد من وظيفة لأخرى، وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة لأخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا، في أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن

العديد من التغيرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء، ولكنها تهدف أساساً إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده .

د - طريقة الاجتماعات : وهي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين والتنمية، وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات، حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه ، وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليس أداء التكوين، ويرجع ذلك على أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح ، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها، ويغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء .

هـ - طريقة تمثيل الأدوار : تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك ، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، ويتعلم أيضاً مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم، وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد، فإذا أجاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه ، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه ، وقد يؤدي هذا إلى أن يتعلم الكثير .

ي - طريقة دراسة الحالات : تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكونين ، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية ، وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون ، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال ، حيث دراسة الحالة تتضمن اختياراً

تفصيليا لوضع محدد ، هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية، ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني ، حتى ينمي المتكويين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية . وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكويين مع المؤسسة، وكأسلوب تكويني تتمثل نقاط القوة فيه أنه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين .

ر - طريقة تكوين الحساسية : تهدف هذه الطريقة إلى مح اولة تغيير اتجاهات الأفراد، وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين، وبذلك تبرز أهمية وضرة التغيير، وبالرغم من أن الفرد لا زال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا ، عادة ما يتم اختيار أفراد البرنامج من مؤسسات متعددة، بحيث يصبح الجميع غرباء بعضهم عن البعض، وفي بداية البرنامج يتقدم بعضهم إلى بعض دون ذكر لوظائفهم أو مؤسساتهم، مع إخبارهم بأنهم سيتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين ، وبذلك تبدأ القيادة الغير الرسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بعمل أي شي ء حتى انقضاء مدة البرنامج، ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض تتضح لكل متكون عيوبه، و من ثم تنهياً الفرصة أمامه للتغيير .

سادسا - مراحل العملية التكوينية :

تتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية وجود معايير واضحة لتحسين الأداء المطلوب، وأساليب موضوعية لتقييم الأداء حتى يتم التأكد من أن المشكلة القائمة بحاجة لتكوين.

أ - مفهوم الاحتياجات التكوينية :

هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم، بناء على احتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير

العمل في المؤسسة . كما تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها : " نقطة البداية في أي عملية تكوينية تنظيمية وعمله يعبر عنها على أنها نواحي القصور والضعف في الأداء الحالية والمتوقعة ويرجع القصور في عدم فهم الأفراد لطريقة الأداء المطلوبة يسمى بقصور المهارات وبالتالي يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة الى تكوين.

وبالتالي فالإحتياجات التكوينية هي عبارة عن مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في منظمة معينة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية . ويمكن القول بأن الحاجة الى التكوين قد تظهر عندما يوجد قصور في الأداء، والذي يمكن أن يعبر عنه على النحو التالي :

القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي. (إيمان معروف، 2016، ص62)

ويؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على: " تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات". (السيد عليوة، 2001، ص23)

ب - مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية : (أحمد صقر عاشور، 1983، ص89)

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب ، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً ، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة ، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي :

- مؤشرات في الأداء التنظيمي : حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات

الإنتاجية، ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

- مؤشرات في أداء العاملين : إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

- مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين : تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل ، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل .

(عبد الكريم بوحفص، 2010، ص161)

ج- طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية : (عمار بن عيشي، 2006، ص 86-87)

تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد وتحليل الاحتياجات ، حيث يترتب عن هذه العملية تقرير نوع التكوين المطلوب والفئة التي تحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب، لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وتتمثل طرق جمع المعلومات فيما يلي:

- الملاحظة غير الرسمية .
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع على مقترحاتهم .
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف مرؤوسيهـم .
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة .
- المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلم الشكاوي من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة .

- تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف .

د- تصميم البرامج التكوينية : (بوقطف محمود، 2014، ص32).

بعد تحديد حاجات التكوين، تأتي مرحلة تصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجات ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات، أبرزها :

*** تحديد أهداف البرنامج التكويني :** يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج وينطلق من خلال تسطير الأهداف والمعايير التي يقاس بها الأداء ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق، إذ يوجد هدفين هما:

- أهداف رئيسية : الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج التكويني بأكمله، وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج بمعنى أن كل مجهودات التكوين تدور حوله وتهدف للوصول إليه .

- أهداف مشتقة أو فرعية : وهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية، وعادة ما تكون هذه الأهداف محور الحصص أو الدورات التكوينية فقد ينصب الهدف الرئيسي مثلا على تنمية مهارة حركية إصلاح الأجهزة مثلا، وقد تضمن الأهداف الفرعية المؤدية له كاستخدام أجهزة الاختبار التابعة لها .

*** تحديد محتوى البرنامج :** يراعى في ضبط محتوى البرنامج النقاط التالية :

- إن اختلاف البرامج التي يمكن تقرريرها للتكوين ناتجة بالدرجة الأولى عن تباين الأهداف المحددة لكل نوع من أنواع التكوين ، وعليه يتطلب رسم وضبط محتوى البرنامج التكويني بحسب الأهداف المسطرة، حتى تأتي عملية التكوين أكلها .

- تقرير البرنامج على أساس الحاجة بما يؤمن التوازن بين متطلبات المؤسسة ومتطلبات الأفراد المعنيين بالتكوين، ويعني ذلك ضرورة تحقيق ما يلي :

✓ تحديد دقيق لمواد البرنامج التكويني التي تعكس حقل المعارف العامة المطلوب دراستها .

✓ تحديد الوظائف التي يجري الإعداد لها أو التكوين من أجلها .

✓ دراسة أوضاع الأفراد المراد تكوينهم أو إعدادهم .

* **تحديد الوسائل والأدوات المساعدة :** هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة أو التقليدية (العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة.

* **تحديد أساليب التكوين :** (مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص ص 187-188)

من الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر مايلي:

- **أسلوب المحاضرة:** وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين الى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.

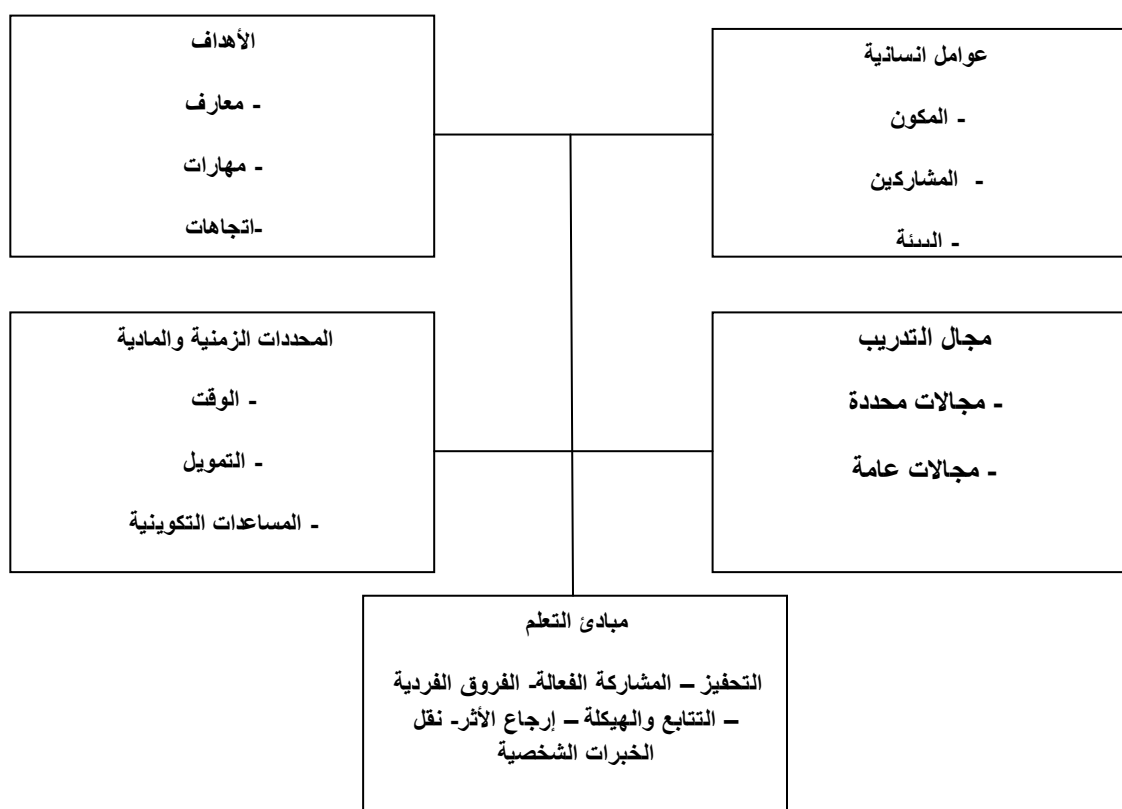
- **أسلوب دراسة الحالات:** يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن

مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات، يراد اتخاذ القرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة لمشكلة الموضوع .

- **أسلوب الندوات والمناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشيطها، وتنمي عندهم قدرة على التحليل والمقارنة.

- أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذي تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا يعطي للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

الشكل رقم(01): العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية



المصدر: محمد أبو النصر، 2008، ص116 .

* تحديد المكونين والمتكونين : المكون هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف، ذو خبرة كبيرة...) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

تحديد واختيار المتكويين: فالمتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكون احدى العمليات الهامة في سياسات التكوين وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة لحضور احدى الدورات التكوينية نذكر منها:

- حاجة المتكون الفعلية لحضور التكويني.
- رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية.
- التجانس النسبي بين المتكويين في البرنامج التكويني.
- المستوى الاداري للمتكويين.
- المؤهلات العلمية.
- المشكلات والصعوبات التي تواجه المتكويين وواقع عملهم.

*** تحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين (عبد الوهاب بالرحال، 2011، ص 45)**

إن إجراءات العملية التكوينية تتطلب مراعاة الوقت والمكان المناسبين لأجراء عملية التكوين، والذي له عدة مزايا منها :

- القضاء على تضارب العاملين على الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد.
- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة في إدارته بشكل مسبق نظرا لعمله المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيه الدورات.
- التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل.
- كما يقرر مصمم البرنامج التكويني الوقت المتعلق بالدورة التكوينية، فانه يتعين عليه تقرير المكان الذي سيعقد فيه التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

هـ - تقييم برامج التكوين :

إن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافياً للحكم عليه إن كان ناجحاً أم لا ، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها ، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقينه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية وذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها. (عمر و اصف عقيلي، 2005، ص475)، وهناك طرق متعددة في التقييم، منها :

- **طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في العملية** : يتم ذلك بعد الانتهاء من عملية بحث تقوم الإدارة على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من العملية، وعادة ما تتم هذه الطريقة عبر :

✓ تقارير المشرفين على العملية من ناحية انتظام المتكويين ومدى التناسب بين مستوى المتكويين والمادة التي تحتويها العملية.

✓ المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص عملية التكوين.

- **طريقة قياس التغير في السلوك** : حسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين، وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها :

✓ أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر التالي ذكرهم وهم المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكون.

✓ ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

- **الطريقة التجريبية** : لإجراء هذه الطريقة تتحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها ودرجة الذكاء لكل منها ويتم تقييم أدائها في العمل، حيث تدخل المجموعة التجريبية بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء المجموعة التكوينية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن برنامج التكوين كان فعالاً أو غير فعال.

و- **أهداف تقييم عملية التكوين** : تساعدنا هذه العملية أيضا في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني، كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل، كما تساعد هاته العملية في معرفة مدى قدرات المكونين على تنفيذ خطة التكوين بشكل جيد خاصة إذا كانوا تابعين للمؤسسة الأصلية أي أنهم ليسوا مستقبليين عنها، ومعرفة مدى استجابة المتكونين للعملية التكوينية أي هل حققت العملية التكوينية أهدافها أم لا. (عبد الكريم بوحفص، 2010، ص162)

ي- **مبادئ تقييم عملية التكوين** : وحتى تكون عملية التقييم ناجحة وفعالة يجب مراعاة المبادئ التالية :

- يجب أن تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج ، فمعرفة أهداف البرنامج التكويني قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها.
- يجب أن يكون التقييم لعملية التكوين شاملا لكل المتكونين ولكل عناصر البرنامج التكويني.
- إن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم فعالية التكوين في الوصول إلى دقة التقييم ، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من هذه الدقة.

وعليه فإننا نستنتج أن عملية تقييم فعالية التكوين عملية صعبة ومعقدة كما أنها عملية هامة، لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة وهذا لضمان فعالية برنامج التكوين وخاصة إذا علمنا أنها الحلقة الأخيرة لهذا البرنامج. (زبيري أحمد، 2015، صص 24-26).

سابعا - النظريات المفسرة للتكوين :

إن الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه أولوية باعتباره العنصر الأول والأخير في العملية التكوينية فإنه يمثل محور اهتمام الكثير من النظريات والدراسات من خلال تكوينهم وتنمية قدراتهم العلمية والتقنية والفنية، الهدف من عرض هذه المقاربات هو التعرف على الكيفية التي يتم بها الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من أجل الوصول إلى تحقيق كفاءة عالية وأداء ناجح، ومن بين الإسهامات والمداخل في هذا الصدد نذكر ما يلي:

1- نظرية الإدارة العلمية : (فريدريك تايلور 1856-1915):

لقد نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن 20 أين شهدت تطورا كبيرا في شتى المجالات، ولقد كان "فريدريك تايلور" يرى أن الهدف من دراسته هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت، والتي طبعت بالشك وعدم الثقة والنزاع بين طرفي العملية الإنتاجية وهما الإدارة والعمال، فقد كان العمال يهدفون إلى رفع أجورهم وتحسين من وضعيتهم، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض التكاليف وتحقيق أكبر ربحية لها .

ولقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق فعالية ناجعة وزيادة في الإنتاج عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتكوين، ولقد قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ، أهمها : (طلعت ابر هيم لطفي، 2007، ص93)

- استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل ليكون أكثر فاعلية وذلك عن طريق تحليل العمل الى جزئيات مع دراسة كل جزئية على حدة لضمان الوصول لوقت قياسي لكل عملية .

- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة والمعدل المطلوب عن طريق تقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل ومستويات أدائه.

- استخدام الخبراء والمتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل .

تولي النظرية العلمية لعملية التكوين أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، فإذا ما كون العامل على طريقة الأداء الصحيحة واستفاد من فترات تكوينية منظمة ومستمرة، وتعتبر هذه النظرية أن عملية التكوين هي عملية داخلية تقوم بها المؤسسة لرفع كفاءة العامل والإنتاج، إلى جانب هذا نجد أن النظرية العلمية اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة والسعة والمعدل المطلوب، أي أنها تركز على الجانب المادي من خلال الأجور والحوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها .

إن أهم ما جاءت به النظرية العلمية هو الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتكوينهم بالشكل الذي يضمن إتقانهم لوظائفهم، وتولي هذه النظرية لعنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية اهتماما كبيرا، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث أن العامل إذا ما كون على طريقة الأداء الصحيحة، فلا شك سيقضي على الإبطاء في العمل، واكتشاف الأساليب الفعالة الواجب إتباعها لرفع الكفاءة والأداء الناجح.(صبرينة ميلاط، 2007، ص50).

- تقييم النظرية العلمية :

لقد ركزت النظرية العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين لأداء العمل واعتمادها على ضرورة تكوين الأفراد واعدادهم وتنمية مهاراتهم لنقادي الأخطاء المحتملة، إلا أن هناك جملة من الانتقادات وجهت لهذه النظرية أهمها :

- عدم واقعية إفتراضها عن الرشد في اختيار القرارات التي تضمن تحقيق الأداء الفعلي.

- تركيزها على التكوين الداخلي وتوزيع الوظائف والواجبات .

- إغفالها عنصر مهم كحرية الفرد واعتبار الإنسان كآلة يمكن تطويعها وتكييفها وفقا للعمل المنوط لها .

- إجبارها للعامل على إتباع أنماط معينة من السلوك لا يتفق مع متطلباته الشخصية

الإنسانية المتنامية .

2- النظرية البنائية الوظيفية :

ان التناول الوظيفي يتبنى تصورا نظريا لتوازن المنظمة، ويمثل هذا التصور الجديد في

النموذج العضوي الذي يهدف الى تبيان الوظائف التي تضمن صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها

المرسومة بالاعتماد على جملة من الشروط الداخلية والخارجية. كما أوضح "بارسونز" عندما تصور

التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، فالتنسيق في

التنظيم مستمد من النسق للمجتمع، وهذا الأمر أشار إليه "بارسونز" عندما عرف التنظيم بأنه

نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة وينقسم هذا النسق إلى ثلاث أنساق

فرعية وهي : النسق الفني، النسق الإداري والنسق التنظيمي.

ويضيف "بارسونز" أن هذا التنظيم إذا أراد الحفاظ على وجوده وإستمراره، يجب عليه أن يقوم

بالمطالبات الوظيفية اللازمة وهي:

- التكييف ويقصد به كيفية حصول المؤسسة على الموارد المادية والبشرية من المحيط

الخارجي الذي تعمل فيه.

- انجاز الأهداف وهي الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي علة وجود أي تنظيم.

- الكمون هو ما كمن من الشيء وينقسم الى قسمين "الأول تدعيم النمط وهو المحافظة على

هوية وذاتية التنظيم، أما الثاني استيعاب التوترات أي كيفية حل الخلافات والنزاعات في التنظيم.

وعموما عند النظر في ما طرحه "بارسونز" لدراسة التنظيم نجد أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة

التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية بينها وبين النسق الاجتماعي الأكبر، وكذا أهمية الوسائل

التي تمكن من تحقيق هذا التوازن.

ويشير "أثريوني" الى وجود علاقة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم ومتطلبات الأفراد،

وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفاعلية والانجاز والإشباع العام لدى كل من الفرد والتنظيم،

ويتم ذلك في إطار محدد له قواعد ضبط مميزة من أجل إنجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها

وزيادة فعاليتها ونجاعتها.

وعلى هذا الأساس يصبح التكوين كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف

التكامل، وبذلك فالنظرية البنائية الوظيفية تنظر الى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق

التكامل والتوازن، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وبتحديد وضع كل فرد حسب دوره

ومكانته، اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة والحوافز المادية

والمعنوية، فالتكوين يعد حسب هذه النظرية عنصر بنائي في التنظيم الذي يحقق الانسجام

ويساعد على تحقيق وتدعيم وضع العامل داخل المؤسسة، فالتكوين عبارة عن نسق فرعي يرتبط

بباقي الأنساق الأخرى. (بن عمر جبارية، 2015، ص ص 26-27).

- **تقييم النظرية البنائية الوظيفية :** تركز هذه النظرية في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بالتصورات النظرية النسقية، باعتبار التنظيم بناء اجتماعي يتكون من أبنية فرعية تدخل في تركيب البناء الكلي وهو المجتمع، ويرى "بارسونز" أن التنظيم أنشئ بطريقة هادفة وهي تحقيق الفعالية التنظيمية، وله عدة متطلبات منها التكوين والتعليم واكتساب المعرفة وضرورة توفر الكفاءة العالية من أجل القدرة على التصدي للمستجدات والمتغيرات داخل التنظيم، إلا أن تركيزها كان على مسألة التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية، ولم تهتم بمكونات التكوين وعناصره ومتطلباته. (صبرينة ميلاط، 2007، ص51)

3- نظرية (x) و (y) لماكريجور:

تقوم هذه النظرية على أساس أن كل عمل إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة، بمعنى أن لكل مدير طريقته التي تؤثر في السلوك التنظيمي، وركز أيضا على ضرورة مراعاة الطبيعة الإنسانية للأفراد وتنمية قدراتهم وتكوينهم، بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة وإشباع الكثير من الحاجات، كالحاجة إلى الاستقرار في العمل، والحاجة إلى الترقية، والإعتراف بالقدرات والمهارات، والحاجة إلى زيادة الأجر والى الأمن والحاجة الى التكوين. ولقد ميز "ماكريجور" مجموعتين متميزتين وهما : (محمد قاسم القريوتي 2008، ص85)

أ- **نظرية (X) :** وتفترض أن الإنسان لا يحب العمل ويحاول تجنبه، كسول ولا يتمتع بالذكاء وليس لديه الطموح الكافي ويتجنب المسؤولية ويرغب في أن يقوده الغير، ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط، ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة، وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن، وبسبب هذه العوامل لابد أن يجبر العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها وفعاليتها.

ب- **نظرية (Y) :** وهي عكس الأولى، إذ تفترض أن الإنسان نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية في الإنسان، مثل

اللعب والراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، بالإضافة الى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية، ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالنقد والاحترام واثبات الذات، وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه على العمل أو أحكام المراقبة عليه، لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته .

ويظهر من خلال الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) الأهمية الكبيرة إلى تكوين الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما أنهم قادرون على تحمل المسؤوليات، وعندهم الاستعداد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة، وما على إدارة المؤسسة أن تنظم دورات تكوينية من شأنها إمداد العمال بالمعلومات والمعرفة اللازمة، حتى يكتسبوا مهارات فنية وإدارية تمهد لهم الطريق الى تحمل المسؤوليات وتفتح لهم آفاقاً للابتكار والإبداع .

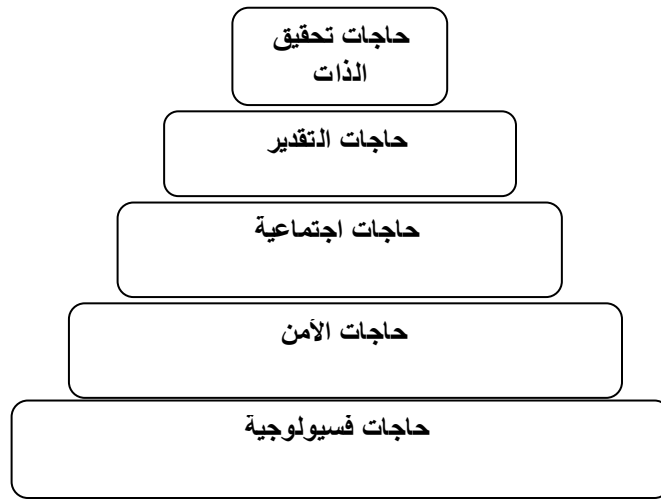
ومن هنا يتضح لنا الدور المهم لنشاط التكوين ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر، وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة، الأمر الذي يؤدي الى نتائج ايجابية على مستوى المؤسسة. (صبرينة ميلاط، 2007، ص ص 53-54) .

- **تقييم نظرية "ماكريجور"** : قدم "ماكريجور" نمطين للإدارة يمكن للمدراء إتباعها، كل حسب فلسفته الإدارية وطريقته التي تؤثر في السلوك الإداري، والتي تضمن في النهاية تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وقد أكد "ماكريجور" على ضرورة مراعاة الطبيعة الإنسانية للأفراد وتنمية قدراتهم وتكوينهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، إلا أنه ركز على الجانب السلوكي للفرد العامل، وأهمل الجوانب القانونية والتشريعية في العملية الإدارية، والتي لها دور كبير في سير منظومة الإدارة وفعاليتها .

4- نظرية الدافعية للإنجاز "ماسلو" : (صبرينة ميلاط، 2007، ص52).

لقد حاول عالم النفس "أبراهام ماسلو" تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ويعتبر هرم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، فقد أشار إلى أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وأن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع، بحيث كلما تم إشباع حاجة معينة فإن حاجة أخرى تنشأ وتصبح نشطة وملحة حتى يتم إشباعها، ووفقاً لنظرية "ماسلو" فإن لديه خمس أنواع من الحاجات التي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي كما هو

موضح في الشكل (02) التالي : سلم ماسلو للحاجات



المصدر: عن أغادير سالم العيدروس، ص33

وتتضمن الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العملي، ويمكن إشباع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير فرص لخلق الإبداع والابتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي .

ويرى "ماسلو" أن سلوك الفرد في بيئة العمل إنما تحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد، فالعامل كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل

لتلبية احتياجاته الفسيولوجية، وعندما تلبي هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تتال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى، ويضيف ماسلو إلى أن الحاجة التي تلب سوف لن تشكل دافعا للعمل، لذلك فإن الإنسان يخلق دائما حاجات جديدة تبرز عندما تظمن الحاجة القديمة، إلا أن الحاجة إلى النمو وتحقيق الذات تتزايد قوة كلما أشبعت، ويعتبر "ماسلو" أن الحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام هي أسمى هذه الحاجات، ويتم إشباعها بعدة طرق وأساليب مختلفة، من بينها على سبيل المثال التكوين الذي يتلقاه العامل والذي يزيد من مهارته ويساهم دون شك في تحقيق حاجة الأمن لديه، كما يزيده احتراما في وسطه الاجتماعي، فترتفع روحه المعنوية مما يدفعه إلى بذل مجهود أكبر .

كما أن "ماسلو" يعطينا تطبيقا عاما لحاجات الإنسان، وهو لا شك تصنيف مفيد، لأنه يحاول أن يعرفنا بحاجات الإنسان التي يريد الأفراد إشباعها، ولكن هذه الفائدة لا تكتمل إلا حين ندرس هذه الحاجات والوسائل المستخدمة في إشباعها، ونظرة الفرد لحاجاته المختلفة والوزن الذي يعطيه لكل منها، والقدر الكافي لإشباعها، وتأثير عامل التكوين كل هذا

- **تقييم نظرية "ماسلو"** : ركزت هذه النظرية فقط على هرم الحاجات في الحياة العملية، باعتبار الحاجات تمثل القوة الدافعة التي تحرك السلوك الإنساني، وعلى الرؤساء والمشرفين أن يساعدوا المرؤوسين على إشباع حاجاتهم، ولكن نلاحظ أن هذه النظرية قد أهملت قضايا مهمة في حياة الفرد العامل، أهمها أن هناك مستلزمات وظيفية وبنائية ينبغي توفيرها للفرد كي يتمكن من الأداء الجيد في حياته العملية .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين عملية مهمة لا بد منها وأن تكون على أسس ومعايير علمية مدروسة من شأنها أن تحقق الأهداف التي تسعى إليها كل مؤسسة بكونه نشاط مستمر ومتجدد ، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين ثم يوضع نموذج للبرنامج التكويني ويليه تنفيذ البرنامج التكويني ، وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها ، ويمكن القول أن المؤسسة الجامعية تسعى لتكوين الأستاذ من أجل مواكبة التغيرات الحديثة من ناحية آليات التدريس ومن ناحية أساليب الإدارة وغيرها.

قائمة مراجع الفصل الثاني:

• قائمة الكتب:

- 1 - أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، دط، ص89.
- 2 - أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، 2002، ص89.
- 3 - أغادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، جامعة ام القرى، مطوية غير مطبوعة، دط، دت، ص33.
- 4 - سولامي دلال، تكوين الأستاذ الجامعي (الواقع والافاق)، مطبعة سخري، ط1، 2013، ص11.
- 5 - صالح مهدي محسن العامري والطاهر محسن منصور العالبي، الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص661.
- 6 - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دط، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص93.
- 7 - علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، دط، مكتبة غريب للنشر والطباعة، القاهرة، دت، ص103.
- 8 - عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص475.
- 9 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص85.
- 10 - مدحت محمد ابو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ط1، ص187.

• قائمة المذكرات الجامعية :

- 1 -إيمان معروف، التكوين في مجال الإدارة الالكترونية ودورة في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي تبسه، 2016ص62.
- 2 - بن عمر جبارية، دور التكوين في تحقيق فاعلية اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص16.
- 3 -جوشليق الأمين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 44.
- 4 -جوقطف محمود، التكوين إثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، صص27-32.
- 5 -حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير موارد بشرية،كلية علوم التسيير، تلمسان، 2010-2011، ص25.
- 6 -زيري احمد ،أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي ،جامعة قاصدي مباح ورقلة 2015، ص24-26.
- 7 -صبرينة ميلاط،، التكوين والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغازفي جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص50-53.

8 - عبد الوهاب بالرحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص45.

9 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2005-2006، ص ص 86- 87.

10 - مرزوق نسيمة، " دور التكوين في عملية التغير في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد اولحاج لبويرة، شعبة علوم التسيير ادارة الاعمال الاستراتيجية، 2013، ص23.

قائمة المنشورات والمجلات الجامعية:

- 1 - إبراهيم عبد الله وحميد المختار ، " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد7 ، فيفري 2005، ص4.
- 2 - السيد عليوة ، " تحديد الاحتياجات التدريبية"، سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2001 ص23.
- 3 - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، دط، ص161.

تمهيد :

كما هو معروف يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات الأفراد العاملين بغية تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يشتغلون بها، وعادة ما يركز الأداء على مهارات وخبرات ومعارف الفرد العامل، فالأداء الراقى يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي، يوضح مهام سير العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم الخبرات والقدرات والمهارات السابقة في دعم الابتكار والإبداع للعامل في أي ميدان، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي وبخاصة أداء الأستاذ الجامعي، من حيث أهميته ومحدداته، كما نسلط الضوء على عملية تقييم الأداء وأهميتها في حياة الأستاذ، وكذا القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز صعوبات التقييم .

أولاً- ماهية الأداء : يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، لذلك حاولنا تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية وتسيير الموارد البشرية .

ويعرف كل أحمد زكي بدوي والدكتورة سلوى عمر عبد الرحمان الأداء بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (الزهرة قريشي، 2017، ص77)

كما يعرف نيكولاس الأداء بأنه : نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك (عمار بهالي و وريده زلاسي، 2017، ص32)

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الأداء يمثل التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، ويعني أيضاً بمستوى المهارة والجهد المبذول في العمل .

ثانياً- أهمية الأداء :

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته، وتندرج هذه الأهمية كما يلي :

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في مجالات مختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان .

(خولة شمسة، 2017، ص45)

- تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمن تقديم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء، فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وخلق فرق العمل وذلك على المدى البعيد . (علي أكرم عبد الله علي، 2010، ص131)

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و في المستقبل، وإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق في بعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب في مناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي .

(خميسة بن خوجة، ونعيمة شارف، 2017، ص 53).

- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل . (بويكر محمد الحسن، 2014، ص40)

- وطالما أن للأداء الوظيفي هذه الأهمية فإن كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها .

(عبد الباسط قعري ووليد بن بردي، 2017، ص62).

ثالثا- محددات الأداء :

أ- الجهد : الجهد المبذول هو الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

(حبيبة يوسف ويمينة بلعقون 2016 ص38)

ب- القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة .(بن عزة فردوس، 2016، ص9)

ج- الإدراك : هو عملية ذهنية تقوم بالالتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير .

د- الوظيفة : كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات من هذه الوظيفة تبعا لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية .

(دحماني محمد، 2015، ص45)

رابعا- تقييم الأداء :

تقييم الأداء له أثرا كبيرا على العاملين، فكلما كان هناك تقييم حقيقي للأعمال أشعر العامل بقوة المراقبة تجاهه وشعر أنه تحت المتابعة، مما يؤثر إيجابا على أدائه في العمل، وتؤكد أنه سيأخذ ما يستحقه، فبقدر أدائه يكون ثوابه أو عقابه إن قل أو كثر، فالعدل في الحكم على الأشياء أساس نجاح أي منظمة، وفلسفة التساهل مع الموظف الفاشل والمدرس الضعيف والمدير الفاسد، يساهم كثيرا في تخلف مؤسساتنا وشركاتنا .(عيد الدويهي، 2013، ص64)

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث انه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين، وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.(ريم بنت عمر بن منصور الشريف، 2013 ص57)

وقد عرف تقييم الأداء على أنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي للفرد والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم .(بوعطيط جلال الدين،2009،ص79)

كما عرف أيضا على انه : عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة، لتجري مكافئاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به .(شامي صليحة،2010 ص 77)

كما يعرف أيضا " تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم بأنه مطابقا للمعايير أو مغل بها، وذلك بتحليل المعلومات المباشرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل ".
(مالك فطيمة، 2015ص 43)

خامسا- عناصر تقييم الأداء :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدوها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية لأداء الوظيفي للعاملين، وتتمثل هذه المكونات كالتالي :

أ- كفاءات الموظف : وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف .

(محجوبي أسامة،2014،ص6)

ب- الفعالية : تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين.(سمية ترشة،2015،ص32)

ج- الإنتاجية : وتتمثل في مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسة واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق للموارد.

(سناء مسعودي، 2015، ص28)

د- الجودة : هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلكين وبأقل تكلفة .

(سناء مسعودي، 2015، ص28)

سادسا- صعوبات تقييم الأداء :

تواجه عملية تقييم أداء العاملين عدة صعوبات، يمكن إيجازها في ما يلي :

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة للأداء .

- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه .

- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج .

(صالح بلاسكة، 2012، ص7)

- السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ

للجهود.

- النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد .

(باباه ولد سيدن، 2010، ص51)

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يمكن أن يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة

والقائمين على عملية التقييم، سواء لكثرتها وتشعبها أو لسوء استخدامها وصعوبة الاختيار المهم منها.

- الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة

والمنظمة .(صالح بلاسكة، 2012، ص5)

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والتركيبات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة. (زبيري احمد، 2015، ص10)

سابعا- العوامل المؤثرة في الأداء:

إن المؤسسة تؤثر وتتأثر بعناصر وعوامل داخلية تكون ضمن سيطرة الإدارة وأخرى خارجية تكون خارج نطاق سيطرتها وتحكمها، ويمكن ذكر أهم هذه العوامل فيما يلي :

أ- طبيعة الإدارة :

تختلف طبيعة إدارة المؤسسة حسب طبيعة الملكية، فإذا كان من يدير المؤسسة هو نفسه صاحب رأس مالها، فإن المؤسسة تحقق عائدا على الاستثمار الأعلى ويكون فيها تخصيص للموارد فيها بكفاءة أعلى من المؤسسات التي تكون فيها الوظيفة الإدارية منفصلة على الملكية بشكل كبير لان المدير أكثر استعدادا بالمخاطرة على المالكين .

ب- العوامل البيئية :

ان الظروف البيئية بنوعها الكلية والجزئية ليست ثابتة، هي في الحقيقة تعني ضرورة متابعة أنشطة الأداء وتعديلها إن لزم الأمر لضمان اتجاهها في الطريق الموصلة إلى تحقيق الأهداف، كذلك فان الأمر يتطلب تعديلا في الأهداف نفسها إذ دعت الظروف البيئية لذلك .

(عبد العزيز جغبالة وجعفر بدر الدين، 2017، ص41-42).

ج- مشكلات الرضا الوظيفي :

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول انه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية على

سبيل المثال "العادات والتقاليد " كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئية خاصة بيئية العمل كالترقي والتكليف بمسؤوليات اكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها . (اسيا قرنيط ومريم حسونة ، 2017، ص55)

د- الصراع التنظيمي :

ينتج الصراع عند اختلاف وجهات النظر أو البحث عن السيطرة أو توزيع الأدوار ولعل أهم الأسباب التي تنتج هذا الصراع هي الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة .

والصراع من شأنه تشتيت الصفوف الداخلية للمؤسسة وهذا ما يضعف قدرتها التنافسية وبالتالي على المنظمة أن تقضي على كل أسباب الصراع التي تقضي على روح التعاون بين الأفراد وفي المقابل تشجع الصراع الايجابي الذي يبيث روح التنافس بين العاملين والذي هو أساس الفعالية في الأداء . (عبد الكريم كهمان ومحمد علي لقرع، 2016، ص32)

هـ- الأفراد أو المجموعات والذين يؤثرون في تحديد سياسة المؤسسة وذلك حسب درجة تحفيزهم وقيادتهم . (شنافي نوال، 2015، ص96)

ثامنا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

1- النظرية البيروقراطية :

تتنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" Max weber (1864-1920) حيث ينظر إلى البيروقراطية على أنها إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد لمجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة دون تحيز لأحد .

وتعد البيروقراطية واحدة من أهم ما يميز التنظيمات الاجتماعية في الوقت الراهن، وهي تشغل موقعا متميزا من اهتمامات المفكرين والباحثين في العلوم الاجتماعية عامة، وفي علم الاجتماع

التنظيم بشكل خاص، وينطوي تعبير "البيروقراطية" على دلالات مختلفة، ومعان متنوعة .

(أحمد الأصفر و أديب عقيل، 2003، ص 56).

فالبيروقراطية تعتمد على التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل السلطات، وسلسلة من الأوامر تحدد سلطة ومسؤولية كل فرد، والكفاءة الوظيفية وذلك من أجل تحقيق الانجاز الإداري لدى الموظفين وعلى ذلك فهي ذلك التنظيم الذي يأخذ شكلا هرميا للتدرج الوظيفي، ويعتمد على العلاقات غير الشخصية والعقلانية والتنظيم، وعلى ذلك فهي ليست العمل، ولكنها تنظيم العمل وتسجيل أعمال الآخرين وهي تستند على ظاهرة التخصص وتقسيم العمل، مما يمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

(حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2004، ص 103- 104).

ولقد أوضح "ماكس فيبر" ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي، وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع وهو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب ان نجد لها نظير في الحياة الواقعية، وقد عرض "فيبر" مبادئ البيروقراطية في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" وحدد عدة صفات وخصائص لها، نوجزها في الآتي :

أ- يميز هذا المفهوم نوع مميز من البناء .

ب- تستخدم البيروقراطية التنظيم العقلاني، والذي هو الفاصل الذي يستبعد العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية .

ج- تتمثل البيروقراطية في وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، وذلك في ضوء القواعد والقوانين أو التنظيمات الإدارية بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية، ويدرك الموظف ان هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها ويعتمد في ذلك على الخبرة والكفاءة .

د- وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم .

(حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2004، ص106- 107) .

هـ- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت المحدد له .

و- يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين لان معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد للرزق . (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2004، ص108) .

2- نظرية الإدارة العلمية :

لصاحبها "فريدريك ويليام تايلور" الذي أشرنا إليه في الفصل السابق، وهي تمثل عرضاً منظماً لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل، وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن انساق رشيدة، ذات أهداف محددة، ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية : ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، وهذه المبادئ هي : (طلعت إبراهيم لطفي، 2008، ص96- 97) .

أ- ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي .

ب- التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء، مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف .

ج- يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره، ومن يصبح الأجر الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على تحسين أدائه في العمل .

- تقييم نظريتي البيروقراطية والإدارة العلمية : تعدان هاتان النظريتان من ضمن النظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري، وهما يدخلان ضمن نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) للتنظيم الإداري، نظرا لأنهما اعتبرتتا العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرتا إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا وتجاهلت العنصر البشري فيهم، الأمر الذي جعلهما يتعرضان لانتقادات شديدة من طرف علماء الفكر الإداري، حيث تحولت البيروقراطية نظاما صارما من المبادئ المتحجرة التي جمدت النشاط الإداري ولم تسمح له بالحيوية والتجدد حسب المواقف والظروف حيث عبر واحد مثل "ميشيل كروزي" أن النظام البيروقراطي الذي أقترحه "فيبر" تحول إلى "حلقة جهنمية" تسحق الفرد العامل في أتون العمل الإداري ولا تعيره أي إهتمام لجوانبه الإجتماعية والنفسية، كما أن نظرية الإدارة العلمية أهملت الجانب السلوكي للعاملين أيضا وعاملتهم كأشياء في التنظيم .

3- نظرية التكوين الإداري :

من أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول" الذي أسس نظرية التكوين الإداري، ووضع الأسس والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية، وبلور عددا من المبادئ العامة في نظرية الإدارة، فكان يعتقد أن الوظيفة الإدارية تنطلق من أعضاء التنظيم ومجموع الأفراد فيه، وأن نظام العمل الصحيح داخل التنظيم يقوم على بعض المتطلبات المحددة، وهي التي يسميها بالمبادئ أو القواعد، ونجده يفضل دائما استخدام مصطلح "مبادئ" عوض قواعد أو قوانين، وعليه يطلق عليها البعض "نظرية

مبادئ الإدارة" ، وتتسم المبادئ عند "فايول" بمرونة كبيرة لأنها تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع الظروف والبيئة الموجودة فيها . (رابح كعباش، 2006، ص 115 - 116) .

وقد اهتم "فايول" بالتخطيط التنظيمي وأولاه أهمية كبيرة في نظريته، واعتبره من المتطلبات الجوهرية للتنظيم الإداري الجيد، وكان مدركا وواعيا لصعوبات التخطيط ضمن إطار السوق الرأسمالية المتغيرة، وأكد على القيام بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية العادية والعارضة وأعطاه أهمية علمية كبيرة لتفادي تقلبات السوق ومسايرتها، ورغم أن الخطة مهما كانت جيدة إلا أنها لا تستطيع التنبؤ بكل المشكلات المتوقعة، وإنما تساعد على توقع الاحتمالات وإعداد الوسائل الكفيلة بمواجهتها عند حدوثها على حين غرة . (رابح كعباش، 2006، ص 118)

ولقد قام "هنري فايول" بتحليل العملية الإدارية إلى عناصرها، وهي : التخطيط، التنظيم التوجيه والقيادة، التنسيق والرقابة ووضعها في إطار نظري، وينظر "فايول" إلى مبادئ الإدارة نظرة شمولية، بمعنى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة . (أغادير سالم العيدروس، ب س، ص 27)

- **تقييم نظرية التكوين الإداري :** من مميزات هذه النظرية أنها وضعت مبادئ واضحة تسيير عليها أي منظمة، إلا أنها ركزت على المبادئ وأهملت أمرا أساسيا وهو دور البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على نشاطها ووظائفها الإدارية المختلفة .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل فرد داخل المنظمة، ولقد استعرضنا أهمية الأداء و إلى محددات من حيث الجهد والقدرة والإدراك والوظيفة، ولقد تم تقييم الأداء وعناصره وصعوبة تقييمه للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف، كما عرضنا جملة من النظريات التي تكلمت عن الأسس والمبادئ التي يمكن من خلالها التأكيد على الأداء والعمل على رفع مستواه بما يحقق نجاح المؤسسة، وفي الأخير نستخلص أن الأداء يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة لتحقيق سبل أهدافها .

قائمة المراجع للفصل الثالث

أولا : الكتب

1. أحمد الأصفر وأديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، جامعة دمشق، دط 2003، ص 56 .
2. أغادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، ب ط، ب س، ص 27 (
3. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة جامعة الإسكندرية، د ط، 2004، ص 103- 108 .
4. رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، د ط، 2006، ص 115- 118 .
5. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، د ط، 2008، ص 96 - 97 .
6. عيد الدويهييس، نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي، د د ن، ط 1، 2013، ص 64 .

ثانيا : الرسائل العلمية الجامعية

1. آسيا قرنيط ومريم حسونة، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017، ص 55.
2. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 51 .
3. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 9 .

4. بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 40 .
5. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص 79 .
6. حبيبة يوسف ويمينة بلعقون، الظروف المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2016، ص 38 .
7. خميسة بن خدوجة ونعيمة شارف، الإدارة الالكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017، ص 53 .
8. خولة شمسة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الاتصال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017، ص 45 .
9. دحماني محمد، تأثير وأهمية المعلومات والاتصال على رفع أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، 2015، ص 45 .
10. ريم بن عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013، ص 57 .
11. زيري احمد، أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2015، ص 10 .

12. الزهرة قريشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017، ص 77 .
13. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015، ص 32 .
14. سناء مسعودي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015، ص 28 .
15. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 77 .
16. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 96 .
17. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص 5-7 .
18. عبد الباسط قعري ووليد بن بردي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017، ص 62 .
19. عبد العزيز جغبالة وجعفر بدر الدين، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017، ص 41-42 .

20. عبد الكريم كهمان ومحمد علي لقرع، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2016، ص32 .
21. علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، 2010، ص131 .
22. عمارة بالي و وريده زلاسي، الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017، ص32 .
23. مالك فطيمة، تأثير وأهمية المعلومات والاتصال على رفع أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، 2015، ص43 .
24. محجوبي أسامة، اثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014، ص6 .

تمهيد

مما لا شك فيه أن هيتعين على كل باحث إتباع منهجية علمية بغية دراسة أي موضوع وعليه خصصنا هذا الفصل والمتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة، لإبراز المنهج الم عقد في هذا الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية ومن إبراز الملامح العامة التي تميز مجتمع البحث وكذا عينة الدراسة .

1- المنهج المستخدم في الدراسة :

لكل ظاهرة من الظواهر منهج خاص يتلاءم مع طبيعة تركيبها ، وقد تفرض ظاهرة أو مشكلة ما على الباحث أن يطبق منها دون سواه .

فلمنهج هو: الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزمها في بحثه، حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد العامة التي تعينه على سير البحث ، ويسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث(عبد الفتاح خضر،1992،ص17).

وكذلك يمكن تعريفه بأنه "الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة".
(عبد الرحمان بدوي،1977،ص5).

وبصفة عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث .

وانطلاقاً من طبيعة دراستنا، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا لأنه يتماشى وطبيعة الموضوع، وهو الأكثر ملائمة للظاهرة المدروسة ، حيث يقوم بتشخيص المعطيات وتحليلها وتفسيرها وإبراز خصائص الظاهرة .

- **تعريف المنهج الوصفي التحليلي :** يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي ، دون أن تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.(عبد الله محمد النير 2008،ص94)

ويمكن القول أيضاً بأنه طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية دقيقة، تصور الواقع الاجتماعي ، والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية وتسهم في تحليل ظواهره. (عامر قنديلجي،1999،ص105)

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى أسباب وجود هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.

(محمد الصاوي مبارك، 1992، ص30)

كما يقوم أيضا على رصد ومتابعة دقيقة للظواهر، أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمها تساعد في فهم الواقع وتطويره

(ريحي مصطفى عليان، 2000، ص43)

ولقد كان هدفنا في بداية هذه الدراسة القيام بدراسة حالة الأساتذة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع، بجامعة "الشهيد حمة لخضر" بلوادي، لكن نظرا لأن مجموعة البحث وجدت صعوبة في أن تتوفر لها جميع أفراد العينة ذات الخصائص المطلوبة للدراسة بهذه الكلية، فقمنا بتخصيص دراستنا حول التكوين قصير المدى مع أساتذة قسم علم الاجتماع دفعة 2015-2016، والتكوين طويل المدى بدفعة 2017 في كامل كليات الجامعة وبهذا نكون قد حققنا عينة شاملة لكلا النمطين من التكوين في سائر كليات الجامعة.

(2) - أدوات جمع البيانات :

ان الدراسة تتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة تمكنه من الوصول الى المعلومات اللازمة والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وتختلف هذه الوسائل من حيث الخصائص فكل وسيلة لها ايجابياتها وسلبياتها، كما أنها تختلف تبعا لاختلاف مواضيع الدراسة، وظروفها فقد يستخدم الباحث طريقة واحدة كما يمكن أن يستخدم أكثر من طريقة وذلك منعا لتحيز الباحث وتجنبنا لعيوب كل وسيلة بالإضافة الى محاولة الحصول على معلومات كافية وأكثر موضوعية.

وقد تضمن بحثنا هذا مجموعة من التقنيات تتمثل في :

أ- الاستبيان : هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة ترسل لأشخاص معينين عن طريق البريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

(عمار بوحوش ومحمد محمود 1995، ص ص56-57).

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها والاستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع ولا يمكن أن يمثل المبحوثين ولكنه يمثل توقعات الباحث، وعليه فإن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة. (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص165)

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بالتكوين ودوره في تحسين أداء الأساتذة، وأخذ الوقت المسموح به لإجراء الدراسة الميدانية والإمكانيات المادية المتاحة، وكذا عدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع نفسه وعدم توفر سجلات التي تمكننا من الاستعانة بها في هذه الدراسة، فقد وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، ولقد تم تصميم الاستمارة من قبل مجموعة البحث، ووجهت للفئة المستهدفة، حيث قمنا بتحديد المحاور ووضع الأسئلة حسب طبيعة كل فرضية، لتحتوي في الأخير على 27 سؤال موزعة على الشكل الآتي:

أ- المحور الأول شمل البيانات شخصية : السن، الجنس، الخبرة المهنية، الرتبة الأكاديمية من السؤال 01 إلى 04.

ب- المحور الثاني: التكوين وتطوير القدرات ومعارف الأستاذ الجامعي من السؤال 05 إلى 11.

(ج) - المحور الثالث : حول المكون والبرامج التكوينية من السؤال 12 إلى 19.

(د) - المحور الرابع : التكوين الأكاديمي وتحقيق أهداف الأستاذ والجامعة على حد سواء من

السؤال 20 إلى 27.

(3) - مجالات الدراسة :

✓ المجال المكاني :

تم إجراء هذه الدراسة بجامعة "الشهيد حمة لخضر" بالوادي، تقع هذه الجامعة في حي الشط ببلدية الوادي، حيث تحتوي على ستة كليات .

نبذة تأسيسية للجامعة: تاريخ التأسيس: 1995م الموقع: ولاية الوادي - الجزائر.

مرت جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014.

• المرحلة الأولى 1995-1998

أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 وانطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم

الجامعي 1995/1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1997/1998.

تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 1999/2000.

• المرحلة الثانية 1998-2001

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999/2000 والتابعين لجامعة محمد خيضر ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

• المرحلة الثالثة 2001-2012

أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد:

المرحلة الرابعة 2012-2014

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 والمؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433

• المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية، حيث لم تنزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2015/2016 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات ومعهد للعلوم الإسلامية.

- الموقع الجغرافي لمكان الدراسة :

يحد الجامعة من الشمال الطريق المحاذي لجامعة الوادي ثم بنايات تابعة للجامعة محل الانجاز ومن الجنوب الطريق الواصل بين حي تكسبت والمنطقة الصناعية للشط، أما الجهة الغربية مقر الإقامة ثم ساحة فارغة أما الجهة الشرقية طريق محاذي يليه أراضي ملك خاص

✓ **المجال الزمني :** قمنا بإجراء هذه الدراسة في المؤسسة الجامعية "جامعة الشهيد حمه لخضر" واستغرقت هذه الدراسة من 13-11-2017 الى غاية 06-05-2018، وتوزيع الاستبيان كان في الفترة 15-04-2018 الى 21-04-2018.

✓ **المجال البشري :** وهو المجال الذي تمت عليه الدراسة، وهم طاقم الأساتذة بهذه الجامعة،

وسنوضح من خلال هذا المجال كل من مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وطبيعتها ونوعها .

- **مجتمع الدراسة :** يبلغ التعداد الكامل لأساتذة جامعة "الشهيد حمه لخضر" بالوادي حوالي

870 أستاذ، وهو المجتمع الأصلي لهذه الدراسة، على أساس أن مجتمع البحث هو عبارة عن

جميع مفردات الظاهرة محل البحث، ونظرا لصعوبة إجراء دراسة ميدانية شاملة على المجتمع الأصلي، فإنه يصبح بالضرورة إختيار عينة من هذا المجتمع المدروس بشرط أن تكون ممثلة له أحسن تمثيل، على أساس أن مجتمع البحث هو عبارة عن جميع مفردات الظاهرة محل البحث، إذ يعد إختيار العينة الممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلا صحيحا وجيدا من المشكلات التي يواجهها الباحث الإجتماعي لصعوبة تحقيق تمثيل حقيقي لمجتمع الدراسة .

- **عينة الدراسة :** يعتبر إختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، هذا وتلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث العلمي لذلك يجب ان يكون المجتمع ممثلا ومتجانسا ليقدم أغراض وأهداف البحث .

وتعرف العينة بأنها ذلك الجزء من المجتمع الكلي للدراسة الذي يختار بطريقة معينة، تكون عادة ممثلة لهذا المجتمع بغرض الدراسة، ومن شروط إختيار العينة، أنه يجب أن تتوفر فيها خصائص ومميزات تضي عليها طابع التعميم والتمثيل للمجتمع الكلي، حيث يقوم الباحث عادة بتحديد مجتمع بحثه حسب الموضوع أو المشكلة التي يريد دراستها. (سامي ملحم، 2000، ص 219) .

وعادة ما ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءا على معرفته، لتكون أساسا متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة. (زياد أحمد الطوسي، 2001، ص 6).

ونظرا لطبيعة هذه الدراسة تم إختيار **العينة القصدية**، ويطلق عليها هذا الإسم نظرا لأن الباحث يقوم بإختيارها طبقا للغرض الذي يستهدفه من خلال بحثه، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة، تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث، وتعرف العينة القصدية بأنها : تلك العينة التي يقوم الباحث باختيارها كإجراء،

على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها، التي تمكنه من تحديد الأفراد المستهدفون بالدراسة، وهم الفئة التي تملك المعرفة في الموضوع المبحوث وتستطيع تقديم المعلومة.
(فايز جمعة النجار، 2009، صص 100-101) .

ولقد اقتضى منا الأمر نظرا لصعوبة انتقاء جميع أفراد العينة متمثلين في مجموع الأساتذة الذين تلقوا تكويننا قصير المدى والمتمثل عددهم في 14 مفردة لسنة 2015-2016 المقتصرة على كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، وكذا الأساتذة الذين تلقوا تكويننا طويل المدى لدفعة 2017 موزعة على كليات الجامعة الستة البالغ عددهم 37 مفردة، ليكون بذلك أفراد العينة مكونا من 51 مفردة، ونظرا لطبيعة بحثنا فقد اقتضى اختيارهم بالطريقة القصدية، إلا أنه ينبغي التصريح أن مجموعة البحث تلقت صعوبات في إسترجاع كل الإستبيانات، حيث لم نتمكن إلا من إسترجاع 31 من ضمن 51 استمارة .

- **النسب المئوية :** ولإستخراج البيانات من ضمن المعطيات المستخرجة من إستمارات البحث تم إستخدام النسبة المئوية لحساب عدد تكرار كل فئة وتقسيمها على العدد الكلي للتكرارات، وذلك حسب الطريقة التالية : $\text{نسبة} = \frac{\text{عدد التكرار}}{\text{عدد الكلي}} \times 100$

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسات السوسيولوجية، وكذا التعرف على الخطوات التي ساعدتنا في وضع الشكل النهائي للاستمارة، وتناولنا عرض لكيفية اختيار العينة ووضحنا الطريقة المعتمد في دراستنا لمعالجة البيانات المتحصل عليها .

قائمة المراجع الفصل الرابع:

1. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص42 .
2. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص43.
3. زياد أحمد الطوسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية التربية لواء البتراء، 2000، 2001، ص6
4. سامي (ملحم) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2000 .
5. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص105
6. عبد الفتاح خضر، أزمة البحث العلمي في العالم العربي، ط 3، مكتبة المملكة العربية السعودية الرياض، 1992، ص17
7. عبد الله محمد النير، العوامل الاجتماعية والنفسية المسؤولة عن العنف المدرسي في مرحلة الاعدادية كما يدركها المعلمين والتلاميذ في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية، غزة 2008، د ص.
8. عبدالرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1977 ص5.
9. عمار بوحوش ومحمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص ص56-57.

10. فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضى الزعبي، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط1، صص 100-101.
11. محمد الصاوي مبارك ، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ، ط1، المكتبة الأكاديمية 1992، ص30.
12. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، د ص.

تمهيد :

نحاول في هذا الفصل ترجمة ما جمعناه من معلومات عن موضوع دراستنا إلى معطيات ملموسة، من خلال إفراغ البيانات في جداول، حتى تساعدنا في تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، حيث سنتعرض بالتحليل ومناقشة هذه البيانات والمتعلقة بمؤشرات الدراسة، ليتم مناقشة الفرضيات والتحقق من صحتها، للوصول إلى النتائج العامة للدراسة .

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول(01):توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	17	54.84%
أنثى	14	45.16%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول رقم (1) يتضح لنا توزيع العينة من حيث الجنس، حيث نجد أن نسبة عدد الذكور يمثل بـ 54.84 % أما الإناث فيمثلون نسبة 45.16 % ويبدو من خلال هذين النسبتين هناك تقارب بين الذكور والإناث في عينة الدراسة، هذا وان دل فانه يدل على التوجه الذي يؤكد على المساواة بين الجنسين في إتاحة فرص العمل.

الجدول(02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 30 سنة	7	22.58%
من 30 الى 39	20	64.51%
من 40 الى 49 فما فوق	4	12.90%
المجموع	31	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) توزيع الأفراد حسب السن وكانت الفئة من 30 الى 39 سنة هي الفئة الأكبر حيث بلغت 64.51% ثم تأتي نسبة الأساتذة الذين كانت أعمارهم أقل من 30 سنة والتي قدرت بـ 22.58% من عينة الدراسة، لتليهم فئة من 40 الى 49 فما فوق فكانت نسبتهم 12.90%.

ويمكن القول انه لا يمكن تجاهل عامل السن، لأنه يلعب دورا كبيرا في فعالية الأستاذ، وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه، ففئة من 30 الى 39 تعبر على الديناميكية والنشاط في ميدان العمل مما يؤدي إلى تكيف الأستاذ مع بيئة عمله أكثر من الفئات الأخرى.

الجدول(03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	21	67.74%
من 6 الى 15 سنة	6	19.35%
من 16 الى 25 فما فوق	4	12.90%
المجموع	31	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في العمل حيث تمثل اكبر نسبة أقل من 5 سنوات فيمثلون 67.74% ثم تليها تليها فئة ذوي الخبرة من 6 الى 15 سنة فيمثلون 19.35% وفي الأخير فئة من 16 الى 25 سنة فما فوق بنسبة 12.90% ويدل غالبية الأساتذة من فئة أقل من 5 سنوات على اعتبار ان جامعة الوادي حديثة النشئة.

الجدول(4): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ مساعد	16	51.61%
أستاذ محاضر	14	45.16%
أستاذ التعليم العالي	1	3.22%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول رقم (4) الذي يوضح افراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية حيث نجد أن

رتبة الأستاذ المساعد تقدر نسبتهم بـ 51.61% وهي اكبر نسبة في حين تمثل رتبة الأستاذ

المحاضرين تقد نسبتهم بـ 45.16% وفي الأخير مثلت نسبة أستاذ التعليم العالي بنسبة 3.22

% وهذا يدل على حداثة جامعة الوادي

المحور الثاني : التكوين وتطوير القدرات والمعارف

الجدول (5) : يبين مدى منح الجامعة فرصا للتكوين

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	90.32%
لا	00	00%
أحيانا	3	9.67%
المجموع	31	100%

يوضح هذا الجدول مدى منح الجامعة فرصا للتكوين حيث صرح أغلب الأساتذة المبحوثين

على أن الجامعة تمنح فرصا للتكوين وقدرت نسبتهم بـ 90.32%، وبذلك تؤكد هذه الأخيرة على أن

الجامعة حريصة على القيام بأداء التكوين الأكاديمي لأساتذتها بحكم الأهمية التي يكسبها التكوين

في تحسين أداء الأساتذة.

الجدول (6) : يبين مدى تعرض الأساتذة لصعوبات في التكوين.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	5	16.12%
لا	00	00%
أحيانا	26	83.87%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح من تصريحات أفراد العينة أن هناك صعوبات وضغوطات تظهر من حين لآخر، تواجه الأساتذة أثناء عملية التكوين وقدرت نسبتهم 83.87% مع العلم أن النسبة ضئيلة منهم تقدر بـ 16.12% يتعرضون لصعوبات وضغوطات للحصول على التكوين ومن هنا يتعين على إدارة الجامعة أن تذلل هذه الصعوبات وتزيل كل الضغوطات حتى يتمكن الأساتذة من الاستفادة من عملية التكوين.

الجدول (7): يبين مدى تحقيق عملية التكوين لاكتساب معارف نظرية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	87.09%
لا	3	9.67%
أحيانا	1	3.22%
المجموع	31	100%

من خلال هذا الجدول عند أغلب الأساتذة المبحوثين قد قدرت نسبتهم 87.09% أن التكوين يحقق لهم مكاسب للمعرفة النظرية وهذا يدل على أن التكوين له أهمية قصوى لإكساب الأساتذة مجموعة من المعارف والمعلومات التي تفيدهم في حياتهم المهنية.

الجدول (8): يبين مساهمة التكوين في تطوير قدرات الأداء البيداغوجي.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	90.32%
لا	00	00%
أحيانا	3	9.67%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول رقم (8) يؤكد مرة أخرى أن للتكوين دور فعال في تطوير قدرات الأستاذ لأدائه البيداغوجي وذلك من خلال ما عبري عنه النسبة الكبيرة من تصريحاتهم بذلك والتي قدرت بـ 90.32% مما يؤكد على أن التكوين يمنح فرصا للأستاذ في تطوير معلوماته وقدراته ويزودهم بالكفاءات اللازمة.

الجدول (9): يبين مدى تحقق لاكتساب معارف تطبيقية.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	87.09%
لا	3	9.67%
أحيانا	1	3.22%
المجموع	31	100%

يوضح الجدول رقم (9) نسب تحقيق التكوين لاكتساب معارف تطبيقية، حيث قدرت أعلى نسبة نعم بـ 87.09 % وهذا يدل على معظم فئة المبحوثين تمكنوا من اندماجهم بعد عملية التكوين وحققوا اكتساب وقدرات تطبيقية حول المعارف التي اكتسبوها أثناء التكوين.

الجدول (10) : يبين مدى مساهمة الدورات التكوينية في تقوية الرغبة والدافعية للعمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	70.96%
لا	4	12.90%
أحيانا	5	16.12%
المجموع	31	100%

يوضح الجدول رقم (10) مدى مساهمة الدورات التكوينية في تقوية الرغبة والدافعية للعمل، حيث قدرت أعلى نسبة من المبحوثين بـ 70.96 % بتصريحهم أن الدورات التكوينية لها

مساهمة كبيرة في تقوية الرغبة والدافعية للعمل مما يؤدي الى أداء أكثر كفاءة وفعالية، وهذا ما أكد عنه الكثير من العلماء من بينهم "ماسلو" عن نظريته الدافعية للانجاز.

الجدول(11): يبين مدى استفادة الأستاذ من تعلم طرق جديدة مساعدة في تحسين المهارات.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	90.32%
لا	00	00%
أحيانا	3	9.67%
المجموع	31	100%

من خلال هذا الجدول يؤكد ما نسبته 90.32% من الأساتذة المبحوثين أنهم تعلموا طرقا جديدة ساعدتهم في تحسين مهاراتهم والارتقاء والتقدم والمحافظة على المستوى المطلوب حرصا من الأستاذ على التميز والابتكار أثناء أدائه البيداغوجي.

المحور الثالث : المكون والبرامج التكوينية

الجدول (12):يبين إذا ما كانت احتياجات التكوين تحدد أثناء عملية التكوين

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	10	32.25%
لا	15	48.38%
أحيانا	6	19.35%
المجموع	31	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن هناك تصريحات متعددة لأفراد العينة المبحوثة حول

عملية تحديد احتياجات التكوين، نجد من بينهم من اقر أنها تحدد أثناء عملية التكوين قدرت

نسبتهم بـ32.25%ومنهم من أقر بأنها قبل التكوين وقدرت نسبتهم بـ48.38%وهي النسبة الأكبر

لأن أصل تحديد احتياجات لتكوين تتم قبل مزاولة التكوين حيث يتم تحديد الاحتياجات بطريقة أمثل تستوجب كل مطالب المكونين.

الجدول (13) : يبين مستوى البرامج التكوينية المقدمة للمكونين .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	11	35.48%
لا	8	25.80%
أحيانا	12	38.70%
المجموع	31	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسب متقاربة من تصريحات الأساتذة المبحوثين حول مستوى البرامج التكوينية المقدمة لهم حيث صرح بأنها في المستوى ما نسبته 35.48% أما الذين صرحوا أنها من حين لآخر تكون في المستوى بنسبة 38.70% أما الذين صرحوا أنها ليست في المستوى قدرت نسبتهم بـ 25.80%، ونظرا لان النسب متقاربة يمكن القول أن هناك في العموم استفادة من البرامج المقدمة، ولكن يستحسن من الجهة المعنية من التكوين أن يعملو على تحسين هذه البرامج حتى تحقق تطلعات الأساتذة.

الجدول (14): يبين مدى مواكبة إشراف المكون مع معايير البرنامج التكويني

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	18	58.06%
لا	4	12.90%
أحيانا	9	29.03%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أكثر أفراد العينة المبحوثة والمقدرة بنسبة 58.06% صرحوا أن إشراف المكونين كان متطابقا مع معايير البرامج التكوينية، إلا أن هناك ما نسبته 29.03%

صرحوا أن هذا التطابق لا يحصل دائماً، ولكن يمكن أن نستخلص في العموم أن برامج التكوين تتوافق لحد ما مع المعايير المطلوبة .

الجدول (15): يبين مدى مواكبة أساليب التكوين للتغيرات الحديثة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	38.70 %
لا	3	9.67 %
أحيانا	16	51.61 %
المجموع	31	100 %

يوضح هذا الجدول درجة مواكبة الأساليب المقدمة في عملية التكوين مع المتغيرات الحديثة إذ صرح أكثر من الأساتذة المبحوثين أن من حين لآخر تكون مواكبة مع التغيرات الحديثة، إلا أن ما نسبته 38.70 % صرحوا أنها تتواكب تماما مع المتغيرات الحديثة، وهذا هو المطلوب من عملية التكوين، فالتكوين الناجح هو الذي يحقق تجاوبا مع المتغيرات الحديثة، حتى يتمكن الأستاذ من مواكبة العصر وتحقيق نجاح منظومة التعليم العالي.

الجدول (16): يبين رأي أفراد العينة في مستوى كفاءة القائمين على عملية التكوين

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	16	51.61 %
لا	3	9.67 %
أحيانا	12	38.70 %
المجموع	31	100 %

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن غالبية الأساتذة المبحوثين أكدوا أن القائمين على عملية التكوين هم من ذوي الكفاءات العالية، إلا أن البعض منهم صرح أن ذلك لا يكون في كل دورة

تكوينية بل حسب ظروف كل دورة، ومن هنا يرجى من الجامعة الحرص على أن يكون القائمون على عملية التكوين في المستوى المطلوب حتى يتمكن الأساتذة من تحقيق أداء جيد .

الجدول (17) : يبين رأي أفراد العينة في كفاية مدة التكوين

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	10	32.25%
لا	15	48.38%
أحيانا	6	19.35%
المجموع	31	100%

يوضح الجدول رقم (17) نلاحظ أن أكثر الأساتذة المبحوثين الذين جاءت نسبتهم 48.38% صرحوا أن مدة التكوين غير كافية لهم، بينما صرح ما نسبتهم 32.25% منهم أنها كافية ويرجع هذا الاختلاف لظروف كل شخص متكون، هناك من تكفيه مدة قصيرة وهناك من يرى غير ذلك وبالتالي يرجى من إدارة الجامعة أن تتوافق مع الأساتذة في تحديد المدة المخصصة للتكوين.

الجدول (18) : يبين مدى استفادة الأستاذ من البرامج التكوينية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	90.32%
لا	1	3.22%
أحيانا	2	6.45%
المجموع	31	100%

من خلال هذا الجدول يتضح أن غالبية أفراد العينة ونسبته 90.32% تصرح بأنها استفادت من برامج التكوين التي قدمت لها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية الكبيرة التي تكمن في عملية التكوين التي تكسب الأستاذ إضافات أخرى من المعارف العلمية والتطبيقية .

الجدول (19): يبين مدى تناسب الدورات التكوينية مع متطلبات أداء الأستاذ الجامعي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	00	00%
لا	5	16.12%
أحيانا	26	83.87%
المجموع	31	100%

في هذا الجدول نجد أن غالبية الأساتذة المبحوثين بنسبة 83.87% صرحوا أن الدورات التكوينية أحيانا تتناسب وأخرى لا تتناسب مع متطلبات أداء الأستاذ الجامعي، وهذا يدل على أن هناك نوع من النقائص في هذه الدورات، فعلى القائمين على عملية التكوين معالجتها حتى يحقق التكوين أهدافه المسطرة له .

المحور الرابع : التكوين الأكاديمي وتحقيق أهداف الأستاذ والجامعة

الجدول (20) : يبين مدى تقييم أهداف التكوين من طرف الجامعة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	7	22.58%
لا	15	48.38%
أحيانا	9	29.03%
المجموع	31	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 20 أن أكثر المبحوثين وبنسبة 48.38% صرحوا أن عملية تقييم أهداف التكوين لا تتم من طرف إدارة الجامعة، بينما صرح ما نسبته 29.03% أن تقييم الأهداف تتم من طرف الجامعة، وهذا في الحقيقة يعد عرقلة في عملية التكوين، لأن نجاح التكوين

وتحقيق أهدافه لا تتم إلا من خلال تقييم الأهداف الحقيقية، حتى يتم التحقق من النتائج في الميدان، ومن ثم تحقيق أهداف الأستاذ والجامعة على حد سواء .

الجدول(21) : يبين مدى معالجة مشكلات تقييم الأداء داخل الدورات التكوينية من طرف الجامعة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	11	35.48%
لا	5	16.12%
أحيانا	15	48.38%
المجموع	31	100%

تؤكد معطيات هذا الجدول وبحسب تصريحات أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 48.38% على أن معالجة المشكلات التي تتعرض لها عملية تقييم الأداء تحدث أحيانا داخل دورات التكوين نفسها، أما الذين صرحوا أنها تحدث دائما داخل الدورات فكانوا بنسبة 35.48%، وبحسب هذه المعطيات يتأكد لنا وجود نوع من المشكلات في التقييم تحدث داخل دورات التكوين، وعلى إدارة الجامعة الحرص على تذليلها حتى يتم تحقيق أهداف التكوين بشكل جيد.

الجدول(22): يبين درجة تحقيق التكوين لاندماج الأستاذ المكون في محيط الجامعة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	96.77%
لا	1	3.22%
أحيانا	00	00%
المجموع	31	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 22 أن ما نسبته 96.77% من أفراد العينة المبحوثة تصرح بأن عملية التكوين تسهل اندماج الأستاذ بعد عملية التكوين في محيطه الجامعي، وهذا يعتبر جانب مهم من عملية التكوين وهو عملية الاندماج وسهولة العمل، مما يؤثر على حسن الأداء البيداغوجي.

الجدول(23) : يبين إذا ما كانت الجامعة تقدم منح ومكافئات تشجيعية حول استكمال البحوث العلمية في إطار التكوين الجامعي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	77.41%
لا	4	12.90%
أحيانا	3	9.67%
المجموع	31	100%

هذا الجدول يبين أن غالبية المبحوثين وبما نسبته 77.41% يؤكدون على أن الجامعة تقدم منح ومكافئات تشجيعية لمن يستكمل بحوثه العلمية في إطار التكوين الجامعي، وهذا ما يدل على أن إدارة الجامعة حريصة على تكوين طاقمها التعليمي .

الجدول(24): يبين ما إذا كانت الجامعة تقدم حوافز وتكريمات مرتبطة بالأداء الجيد للأستاذ

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	9	29.03%
لا	18	58.06%
أحيانا	4	12.90%
المجموع	31	100%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 58.06% صرحت بأن الجامعة لا تقدم حوافز وتكريمات مرتبطة بالأداء الجيد للأستاذ، وهذا ربما راجع إلى الثقافة التنظيمية للجامعة التي مازالت لم تتعود على سياسة تقديم التكريمات للأساتذة الذين يثبتون أداء حسنا في حياتهم التعليمية .

الجدول(25): يبين إذا ما كانت الجامعة تشرك الأساتذة الذين لهم أداء جيد في عملية اتخاذ القرار بالجامعة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	14	45.16%
لا	8	25.80%
أحيانا	9	29.03%
المجموع	31	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر المبحوثين وبنسبة 45.16% أن إدارة الجامعة تشارك الأساتذة الذين لهم أداء جيد في عملية اتخاذ القرار الذي يهم الجامعة، إلا أن ما نسبته 25.80% صرحوا بعكس ذلك، وعليه يتطلب من إدارة الجامعة الالتفات أكثر إلى طاقم الأساتذة ومشاورتهم في بعض القضايا، وخاصة فيما يتعلق بالقضايا البيداغوجية والتعليمية وكل ما يهم طاقم الأساتذة وهذا حتى تتمكن الجامعة من أداء رسالتها في المجتمع .

الجدول(26): يبين مدى مساعدة التكوين الأكاديمي في التعرف على القوانين المنظمة للحياة الجامعية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	93.54%
لا	2	6.45%
أحيانا	00	00%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول رقم 26 يصرح أغلبية الأساتذة المبحوثين بنسبة 93.54% بأن التكوين الإداري الذي تلقوه، ساعدهم في التعرف على القوانين المنظمة للحياة الجامعية، وهذا يعني أن الجامعة توفر للمتكوينين فرصا لإكتشاف بعض القوانين الخاصة بمجريات العمل داخل الجامعة حيث تقام دورات تكوينية حول قوانين ولوائح وتنظيمات خاصة بالنظام الجامعي والعمل الأكاديمي والبيداغوجي .

الجدول(27): يبين مدى مساهمة التكوين في زيادة مستوى الطموح الوظيفي للأستاذ الجامعي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	96.77%
لا	00	00%
أحيانا	1	3.22%
المجموع	31	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية الفئة المبحوثة والمقدرة بنسبة 96.77% تصرح بأن التكوين يساهم في زيادة مستوى طموح الأستاذ الوظيفي ويفتح له آفاق علمية كبيرة، وهذا يدل على

أن لعملية التكوين غايات كبيرة في إنجاح العمل الجامعي ويحقق لها ولطاقم الأساتذة الأهداف المرجوة .

2- مناقشة نتائج الدراسة :

أ- مناقشة نتائج الفرضية الأولى : والتي تشير إلى أن : التكوين يساعد في تطوير قدرات ومعارف الأستاذ الجامعي ، فمن خلال النتائج المتحصل عليها ضمن تحليل الجداول من 5 الى 11، تأكد لنا أن للتكوين الأكاديمي دور كبير في تطوير قدرات ومعارف الأستاذ الجامعي، وذلك من خلال تلقينه معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعد في تحسين القدرة على تقديم الأفضل لأداء جيد بعد انتهاء من الدورات التكوينية، بالإضافة إلى تحسين التواصل والتفاعل بين جميع الأفراد ودفعه للعمل بمثابرة وجدية ، كذلك منح فرصا أكثر للتكوين من أجل رفع المستوى العلمي والغوص أكثر حول دراسات وبحوث علمية، والبحث على كم هائل من المعلومات والخبرات لمواكبة كل ما هو جديد لتذليل الصعوبات التي تواجهه، بما يعطي فرصة للتأقلم والتكيف، وهذا يكسب خبرة كافية في تلقي معارف نظرية وتطبيقية تخص مناهج متنوعة من البحوث العلمية، التي تزيد من رصيده المعرفي بشكل كبير وقد توافقت هذا الإستنتاج مع نتائج الدراسة الأولى تحت عنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، حيث أكدت أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وبهذا يمكن التأكيد على أن الفرضية الأولى التي تشير إلى أن التكوين الأكاديمي يساعد في تطوير القدرات والمعارف لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت .

ب- مناقشة نتائج الفرضية الثانية : يتبين من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بالفرضية الثانية

والتي مفادها : أن للمكون والبرامج التكوينية أثر على نجاح عملية التكوين بالنسبة للأستاذ الجامعي، حيث أكدت لنا المعطيات من الجداول 12 الى 19، أن للمكون دور كبير في رفع أداء الأستاذ الجامعي، وأن للبرامج التكوينية مساهمة كبيرة في الاعتماد على أساليب مفتوحة للنقاش

أثناء الدورة التكوينية لتكون متنوعة ومواكبة للتغيرات الحاصلة، مما يعطي تحكما في التغيرات الطارئة وإتاحة الفرصة من أجل المشاركة في النقاش والحوار، والمتعلقة بقدرة المكون على نقل وتوصيل المعلومات والمعارف للمكونين بطريقة مناسبة وفعالة، كما أن الأفكار كانت ايجابية للمكونين وكذا بحسب مستوى الاستفادة من البرامج المحددة، وربما يرجع ذلك إلى الصفات الشخصية للمكون في تقديم المعلومة المفيدة في محتوى البرنامج، وبالرغم من ذلك فإن الدورات المقدمة لا تكون دائما في المستوى المطلوب والمراد الوصول إليه، مما يتطلب من إدارة الجامعة العمل على التقييم الجيد لهذه الدورات، وعلى العموم يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت .

ج- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة : يتضح من النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تفيد أن : **التكوين له مساهمة في تحقيق أهداف الأستاذ الجامعي والجامعة على حد سواء،** حيث استخلصنا من المعطيات المتأتية من الجداول 20 الى 27، بأن للتكوين الأكاديمي مساهمة كبيرة في تحقيق أهداف الأستاذ والجامعة على حد سواء ورفع مستوى الطموح وإعطائهم فرصة للترقية والمنح التكريمية لتحقيق مكانة مرموقة في الجامعة مع اكتساب خبرة وتجارب علمية سابقة، من أجل التكيف والانسجام، مما يضمن استقرار وتطوير مستوى الأستاذ والجامعة على حد سواء، وهذا ما يعطيها فرصة لتحسين صورتها محليا ووطنيا لتكسب الفرصة إلى العالمية، ومن ثم يمكن التأكيد على الفرضية الثالثة قد تحققت .

د- مناقشة الفرضية العامة :

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحتها، يمكننا القول أن النتائج المتوصل إليها محققة وتثبت صدق الفرضيات المتعلقة بدور التكوين الأكاديمي في الرفع من أداء الأستاذ الجامعي، حيث أكدت النتائج أن :

- التكوين الأكاديمي يساعد في تطوير القدرات والمعارف لدى الأستاذ الجامعي.

- مساهمة المكون والبرامج التكوينية في الرفع من أداء الأستاذ الجامعي.

- مساهمة التكوين الأكاديمي في تحقيق أهداف الأستاذ والجامعة على حد سواء.

3- النتائج العامة للدراسة :

بعد الدراسة الميدانية وعرض محتوى الجداول الإحصائية حسب ما جاء في كل محور من

محاور الاستبيان، وتفسير البيانات، يمكن إستخلاص النتائج التالية :

- إن الجامعة حريصة على القيام بأداء التكوين الأكاديمي لأساتذتها بحكم الأهمية التي يكتسبها التكوين في تحسين أداء الأساتذة.

- للتكوين له أهمية قصوى لإكساب الأساتذة مجموعة من المعارف والمعلومات التي تفيدهم في حياتهم المهنية .

- التكوين يمنح فرصا للأستاذ في تطوير معلوماته وقدراته، ويزودهم بالكفاءات اللازمة.

- الدورات التكوينية لها مساهمة كبيرة في تقوية الرغبة والدافعية للعمل مما يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة وفعالية، وهذا ما أكد عنه الكثير من العلماء من بينهم "ماسلو" عن نظريته الدافعية للانجاز.

- التكوين الناجح هو الذي يحقق تجاوبا مع المتغيرات الحديثة، حتى يتمكن الأستاذ من مواكبة العصر وتحقيق نجاح منظومة التعليم العالي.

- ان بعض المعطيات تؤكد وجود مشكلات تحدث داخل دورات التكوين، وعلى إدارة الجامعة الحرص على تذليلها حتى يتم تحقيق أهداف التكوين بشكل جيد.

- عملية التكوين تسهل اندماج الأستاذ بعد عملية التكوين في محيطه الجامعي، وهذا يعتبر جانب مهم من عملية التكوين وهو عملية الاندماج وسهولة العمل، مما يؤثر على حسن الأداء البيداغوجي.

- الجامعة تقدم منح ومكافآت تشجيعية لمن يستكمل بحوثه العلمية في إطار التكوين الجامعي وهذا ما يدل على أن إدارة الجامعة حريصة على تكوين طاقمها التعليمي

- الجامعة توفر للمتكونين فرصا لاكتشاف بعض القوانين الخاصة بمجريات العمل داخل الجامعة حيث تقام دورات تكوينية حول قوانين ولوائح وتنظيمات خاصة بالنظام الجامعي والعمل الأكاديمي والبيداغوجي .

- التكوين يساهم في زيادة مستوى طموح الأستاذ الوظيفي ويفتح له آفاق علمية كبيرة وهذا يدل على أن لعملية التكوين غايات كبيرة في إنجاح العمل الجامعي ويحقق لها ولطاقم الأساتذة الأهداف المرجوة .

المقترحات :

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة الراهنة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات وتتمثل في :

- العمل على تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للأساتذة، بحكم الفوائد العديدة التي يجنيها من هذه العملية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها عبر اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة والمؤهلة في مجال التكوين .
- مراعاة تخصص الأساتذة أثناء تنظيم الدورات التكوينية، حتى يتمكن الأستاذ من الاستفادة من برامج التكوين المخصصة له، ل يتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحسين معلوماته ومعارفه .
- يرجى التمديد في فترات التكوين المعتمدة، مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر، إضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المتكونين من جهة ثانية، حتى يتمكنوا من العمل بروح الفريق الواحد .
- اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الأساتذة في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية .
- اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات بخصوص التكوين في التخصصات العلمية البحتة، حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة .
- اقتراح برمجة دورات تكوينية للأساتذة في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن .

- اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة، وهذا من أجل تغطية مختلف احتياجات المتكون الضرورية واجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة ومساعدة على التحصيل المعرفي .
- اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الأساتذة حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسساتهم .

الخاتمة

تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا هذه والمعنونة تحت "دور التكوين الأكاديمي في رفع أداء الأستاذ الجامعي"، على بعض القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بالتكوين الأكاديمي ودوره في رفع الأداء للأستاذ الجامعي .

فمن خلال العلاقات الترابطية بين هذه المتغير ين حاولنا توضيح إشكالية الموضوع فحددنا التساؤلات والفرضيات التي اعتقدنا أنها تقودنا إلى الإجابات الصحيحة على هذه الإشكالية، كما قمنا بتحديد الأهداف والمفاهيم ومختلف التصورات النظرية التي زودتنا بتصور محدد عالجنها في ضوءه متغيرات الدراسة، ومن قمنا بتحديد الإجراءات المنهجية المناسبة في علاج الدراسة للوصول إلى نتائج تكشف لنا عن الدور الذي يلعبه التكوين في الرفع من أداء الأستاذ الجامعي .

وبعد الدراسة و إستخلاص ما يمكن إستخلاصه توصلت مجموعة البحث إلى أن التكوين له دور فعال في رفع أداء الأستاذ الجامعي، ومساعدة الأساتذة على الحصول على المعلومات والخبرات والاستقصاء والتعمق أكثر والغوص في البحوث العلمية، كما يعتمد التكوين على المخرجات والمدخلات التي يقتبس منها الأستاذ الجامعي وتفيده أكثر أثناء مساره العملي، كما تعرفنا على أن التكوين يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية للمتكون، لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، وتغرس فيه روح الابتكار والإبداع والحث على العمل، ويدفعه إلى تحقيق النجاح والتقدم نحو الأفضل من خلال التجارب السابقة .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم، الآية 19 سورة النمل

ثانياً: الكتب

1. أحمد الأصفر وأديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، جامعة دمشق، ط1، 2003.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1، 1983.
3. أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002.
4. أغادير سالم العبدروس، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، ب ط، ب س.
5. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2004.
6. رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، ط1، 2006.
7. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.
8. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
9. زياد أحمد الطوسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية التربية لواء البتراء، 2000-2001.
10. سامي (ملحم)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2000.
11. سولامي دلال، تكوين الأستاذ الجامعي (الواقع والأفاق)، مطبعة صخري، ط1، 2013.

12. صالح مهدي محسن العامري والطاهر محسن منصور العالبي، الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
13. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، د ط، 2008.
14. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دط، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2007.
15. عادل بن صلاح الدين، عمر عبد الجبار، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، 2008.
16. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
17. عبد الفتاح خضر، أزمة البحث العلمي في العالم العربي، ط3، مكتبة المملكة العربية السعودية الرياض، 1992.
18. عبد الله محمد النير، العوامل الاجتماعية والنفسية المسؤولة عن العنف _المدرسي في مرحلة الاعدادية كما يدركها المعلمين والتلاميذ في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية، غزة، 2008.
19. عبدا لرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1977.
20. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دط، مكتبة غريب للنشر والطباعة القاهرة، دت.
21. عمار بوحوش ومحمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
22. عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

23. عيد الدويهييس، نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي، د د ن، ط1، 2013.
24. فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضى الزعبي، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 .
25. محمد الصاوي مبارك ، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ، ط1، المكتبة الأكاديمية 1992.
26. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008.
27. مدحت محمد ابو النصر ، ادارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008 .
28. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

ثالثا : الرسائل العلمية الجامعية

1. اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة 2008.
2. آسيا قرنيط ومريم حسونة، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2017.
3. إيمان معروف، التكوين في مجال الإدارة الالكترونية ودورة في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي تبسه، 2016.
4. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010 .

5. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016.
6. بن عطاء الله سميحة، التغيب عن العمل وانعكاسه على أداء العامل داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
7. بن عمر جبارية، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
8. بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.
9. بوبكر هشام، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 2007.
10. بوشليق الأمين، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين" مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2015.
11. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
12. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
13. حبيبة يوسف ويمينة بلعقون، الظروف المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2016.

14. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد بشرية،كلية علوم التسيير،تلمسان،2011.
15. حنان فايزة،خديجة حليو،رسم ملصح الاستاذ الجامعي وفق المهام المسندة اليه من خلال القانون التوجيهي لسنة 2008،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، تخصص ارشاد وتوجيه،جامعة حمه لخضر الوادي2015.
16. خميسة بن خدوجة ونعيمة شارف،الإدارة الالكترونية ودورها في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل،جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي،2017.
17. خولة شمسة،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الاتصال،جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي،2017.
18. دحماني محمد،تأثير وأهمية المعلومات والاتصال على رفع أداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة،2015.
19. دليلة معارشة، دور المتغيرات السيكوبيداغوجية في تحديد نوعية التكوين الجامعي ، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف الجزائر، 2007 .
20. ريم بن عمر بن منصور الشريف،دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة،جامعة الملك عبد العزيز بجدة2013 .
21. زيري احمّد،أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترول،جامعة قاصدي مباح ورقلة.2015 .
22. زكّال يمينه، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير في الموارد البشرية،جامعة بسكرة2013.

23. الزهرة قريشي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017.
24. سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015.
25. سناء مسعودي، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2015.
26. شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.
27. شنافي نوال، **دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.
28. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف 2012.
29. صبرينة ميلاط، **التكوين والفعالية التنظيمية**، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز في جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
30. عبد الباسط قعري ووليد بن بردي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017.
31. عبد العزيز جغبالة وجعفر بدر الدين، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017.

32. عبد الكريم كهمان ومحمد علي لقرع، **الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي،2016.
33. عبد الوهاب بالرحال، **دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة**،رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات،جامعة خنشلة، الجزائر،2011.
34. علي أكرم عبد الله علي، **رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين**، رسالة ماجستير،جامعة الموصل،2010.
35. عمار بن عيشي،**دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب** ،رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف،المسيلة،الجزائر 2006 .
36. عمارة بالي و وريده زلاسي، **الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي،2017.
37. عمر تيمجدين **دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية** ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص اقتصاد صناعي،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013.
38. مالك فطيمة،**تأثير وأهمية المعلومات والاتصال على رفع أداء العاملين** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية،جامعة أكلي محند اولحاج البويرة،2015.
39. محجوبي أسامة، **اثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة2014 .
40. مرزوق نسيمة، " **دور التكوين في عملية التغير في المؤسسة** " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محند اولحاج لبويرة، شعبة علوم التسيير ادارة الاعمال الإستراتيجية،2013.

41. مسعودي عفاف، إعداد دليل لمرافقة متربصي التكوين المهني بهدف إدماجهم في سوق الشغل موجه لمستشاري التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، تخصص إرشاد وتوجيه، جامعة الوادي 2014.

رابعاً: قائمة المنشورات والمجلات الجامعية:

- 1 إبراهيم عبد الله وحميد المختار ، " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد7، فيفري 2005.
- 2 السيد عليوة ، " تحديد الاحتياجات التدريبية "، سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2001.
- 3 عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، دط، 2010.

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

أستاذي المحترم :
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

بغرض إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل
تدور حول "دور التكوين الأكاديمي في رفع أداء الأستاذ الجامعي" دراسة ميدانية بكليات
- جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة .
نرجو منك القيام بقراءة كل محور والأسئلة الخاصة به ثم وضع إجابة واحدة فقط في الحقل الذي تراه
مناسبا ،مع العلم أن مساهمتك في تعبئة الاستبيان بدقة و موضوعية مما سيكون لها الأثر الأكبر في
الحصول على نتائج ايجابية وان البيانات التي ستقدمونها سوف تكون موضوع اهتمام وتقدير وسرية
تامة من قبل الباحث ،ولاشك انك تعرف أنها سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط .
نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بما يتفق شعورك ورؤيتكم نحو عملكم .

المحور الأول :البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسبك :

- (1)- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- (2)- السن:أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة فأكثر ☐
- (3)- الخبرة المهنية :

- اقل من 5 سنوات ☐ من 6الى 15 سنة ☐ من 16الى 25سنة فما فوق ☐
- (4)- الرتبة الأكاديمية: أستاذ مساعد ☐ أستاذ محاضر ☐ أستاذ التعليم العالي ☐

المحور الثاني : التكوين وتطوير القدرات والمعارف

- (5)- هل تمنحك الجامعة فرصا للتكوين ؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- (6)- هل هناك صعوبات وضغوطات تعرقل فرصتك في التكوين ؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- (7)- هل حقق لك التكوين اكتساب معارف نظرية؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- (8)- هل ساعدك التكوين في تطوير قدراتك المعرفية ؟
- نعم ☐ لا ☐
- (9)- هل حقق لك التكوين اكتساب معارف تطبيقية ؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- (10)- هل ساهمت الدورة التكوينية في تقوية رغبتك ودافعيتك للعمل بشكل أفضل؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- (11)- هل تعلمت طرق جديدة تساعدك في تحسين مهاراتك ؟
- نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : المكون والبرامج التكوينية

12- هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل أستاذ خلال عملية التكوين ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13- هل البرامج التكوينية المقدمة كانت في المستوى المطلوب ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

14- هل عملية إشراف المكون كانت وفق معايير البرنامج التكويني ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

15- هل الأساليب المقدمة في عمليات المناقشة أثناء التكوين جديدة ومواكبة للتغيرات ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16- هل القائمون على عملية التكوين ذوي كفاءات عالية في تقديم محتوى البرامج

التكوينية ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

17- هل ترى أن المدة المخصصة للتكوين كانت كافية لتحسين أداءك ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

18- هل استفدت من البرامج التكوينية خلال أدائك لعملك ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19- هل ترى أن برنامج الدورات التكوينية متناسب مع متطلبات أداء الأستاذ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الرابع : التكوين الأكاديمي وتحقيق أهداف الأستاذ والجامعة على حد سواء

20- هل يتم تقييم أهداف التكوين المقدمة خلال البرامج التكوينية من طرف الجامعة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

21- هل تعالج مشكلات تقييم الأداء داخل الدورات التكوينية من طرف الجامعة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

22- هل سهل التكوين اندماجك مع المحيط الجامعي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(23)- هل تقدم الجامعة منح ومكافئات تشجيعية حول استكمال البحوث العلمية في إطار التكوين الجامعي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(24)- هل تمنح الجامعة حوافز وتكريمات مرتبطة بالأداء الجيد للأستاذ بعد الدورات التكوينية ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(25)- هل تشرك رئاسة الجامعة الأساتذة الذين لهم أداء جيد في عملية اتخاذ القرارات بالجامعة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(26)- هل ساعد التكوين الأكاديمي في تعرفك على القوانين المنظمة للحياة الجامعية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

(27)- هل ساهم التكوين الأكاديمي في زيادة مستوى الطموح الوظيفي لديك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐