



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ..... / 2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد  
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

د. أسامة سنوسي

إعداد الطلبة:

- نرجس محاط

- ميسون بن زهرة

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. علي موسى أمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. أسامة سنوسي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. لمديلي أسماء

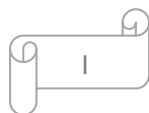
السنة الجامعية 2022/2021



## دعاء

اللهم ألهمنا في أمرنا الصواب ويسر لنا في كل مسألة جواب ونجينا من كل ألوان  
العذاب وبيض وجهنا يوم يشتد الحساب وزين مجالسنا بخير الأصحاب واجعل  
دعائنا دعاء مستجاب ومحبة الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام  
اللهم أصلح لنا ديننا الذي هو عصمة أمرنا وأصلح لنا دنيانا التي فيها معاشنا  
وأصلح لنا آخرتنا التي فيها معادنا واجعل الحياة زيادة لنا في كل خير واجعل الموت  
راحة لنا من كل شر.

أمين يارب العالمين



## شكر وعرّفان

أحمد الله عزوجل الذي من علمنا بفضلّه وأعاننا على إتمام هذه المذكرة  
نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ

د. "سنوسي أسامة"

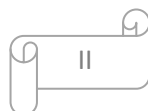
لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحه وتوجيهاته التي لم يبخل علينا بها  
ومساعدته لنا

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو

بعيد

كما لا أنسى أن نشكر كل الأساتذة والزملاء ممن قدما لنا يد المساعدة

بالمركز الجامعي ميلة



# إهداء

قال الله تعالى " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير " \_صدق الله العظيم\_

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من جعلني أسمو أعلى المراتب أبي الغالي أدامه الله فوق رؤوسنا.

إلى جنتي ونبع الحنان التي لم أجد كلمة توفي حقها إلى أمي العزيزة.

\_حفظهما الله ورعاهما\_

إلى إخوتي حفظهم الله وأدم عليهم الصحة والنجاح: راسم وإسراء ورامي.

وإلى أحبائي خالتي سعاد وجدتي خديجة حفظهم الله لي.

وإلى الصديقات اللاتي تقاسمت معهن أجمل وأتعب الأيام، وإلى بنات خالتي سيديرة وبسملة وشروق.

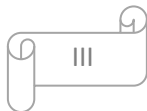
وإلى الذي بذلوا كل الجهد والعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة لاسيما أستاذي سنوسي أسامة.

وفي الأخير أهدي هذا العمل إلى نفسي فقد كافحت لكي أصل إلى هنا برتبة عالية والحمد لله أني فخورة

وراضية بنفسي الحمد لله وحده والشكر له والصلاة والسلام على من لا نبي بعده ربي لك الحمد حتى

ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

**\*ميسون\***



# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم" أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عزوجل " ... واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار أرجو من الله أن يرحمه و يدخله فسيح جناته فما أنا اليوم أحصد ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد إلى والدي "عبد القادر" رحمه الله كل التقدير والفخر والاعتزاز.

إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى اغلي الحياة أُمي الغالية "بوطريف فطيمة" أقف إجلالا لها. إلى من عشت معهم براءة طفولتي معهم فلم أتصور الدنيا بعيدة عنهم.

إخواني : علي- أمين- رامي

وأخواتي: هناء- فتيحة- لبنى- فوزية- اسمهان

إلى من سأحمل اسمه يوما إلى من سيكون رفيق دربي وشريك حياتي إلى " يونس" حفظه الله لي. إلى الكتاكيت: ملاك- أميمة- إبتهاال- ميس- سندس- ندى- أشرقت- يحيى- محمد أشرف- نورسين- ألين. إلى صديقاتي التي تقاسمت معهم أحلى أيامي: ملاك- أسماء- آية- ميسون- سلمى- غادة- رانيا.

**\*نرجس\***

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالبين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وقدرت ب 50 أستاذ، ولمعالجة البيانات تم إستخدام برنامج SPSS نسخة 20، خلصت الدراسة على وجود علاقة طردية بين التكوين والأداء الوظيفي، كما يتأثر الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد محل الدراسة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في: تصميم البرامج التكوينية، المكون، تقييم العملية التكوينية. **الكلمات المفتاحية:** التكوين، الأداء الوظيفي، الأساتذة الجدد، الأداء البيداغوجي.

## **Abstract:**

This study aimed to indentify the contribution of training to improving the functional performance of new professors of the university center Abdlhafid Boussouf-Mila-, In order to achieve the objectives of the study, the two students use the analytical descriptive approach, In the practical part, we relied on the questionnaire as a research tool for data collection, which was applied on a random sample of 50 new university professors, this data was analysed by using the SPSS version 20, the study was concluded that thereis a positive effect between training and the functional performance, Improved the functional performance of new university professorsunder is influenced by the independent variables of Designing training programs,The trainer (the component), Evaluation of training process.

**Keys words** : training, the functional performance, new professors, the functional pedagogical.



# فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
I	دعاء
II	شكر وعرفان
IV-III	الإهداء
V	الملخص
X-VII	فهرس المحتويات
XIII-XII	فهرس الجداول والأشكال
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل حول التكوين
3	المطلب الأول: عموميات حول التكوين
4-3	الفرع الأول: مفهوم التكوين
6-5	الفرع الثاني: أنواع التكوين
7-6	الفرع الثالث: خصائص التكوين
9-7	الفرع الرابع: أهمية وأهداف التكوين
9	المطلب الثاني: أساسيات حول التكوين
10-9	الفرع الأول: مبادئ التكوين الجامعي في الجزائر
11-10	الفرع الثاني: عناصر العملية التكوينية
12-11	الفرع الثالث: مراحل العملية التكوينية
13	الفرع الرابع: الإعداد البيداغوجي للأستاذ الجامعي
14	المطلب الثالث: أساليب التكوين وتقييمه
15-14	الفرع الأول: مجالات تكوين الأستاذ الجامعي
19-16	الفرع الثاني: أساليب إعداد وتكوين الأستاذ الجامعي
20	الفرع الثالث: مقومات نجاح التكوين
20	الفرع الرابع: معوقات عملية التكوين
21	المبحث الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي
21	المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي
22-21	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

23-22	الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
23	الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي
24-23	الفرع الرابع: أهمية الأداء الوظيفي
24	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
25-24	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
26-25	الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي
26	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي
27-26	الفرع الرابع: معوقات تقييم الأداء الوظيفي
27	المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقاته مع التكوين
28-27	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
29-28	الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء الوظيفي
30-29	الفرع الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي
31-30	الفرع الرابع: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الدراسات السابقة حول التكوين والأداء
35	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالتكوين
38-35	الفرع الأول: الدراسات المحلية
39-38	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء الوظيفي
42-39	الفرع الأول: الدراسات المحلية
47-42	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
48	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
48	المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالتكوين
48	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالأداء
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي على الأساتذة الجدد</b>	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي ميلة وخليّة الجودة

51	المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي
51	الفرع الأول: نشأة المركز الجامعي
51	الفرع الثاني: موقع الجامعة ومساحتها
52-51	الفرع الثالث: مهام المركز الجامعي
52	المطلب الثاني: هياكل المركز الجامعي
52	الفرع الأول: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي
53-52	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي
54	المطلب الثالث: عموميات حول خلية ضمان الجودة
54	الفرع الأول: التعريف بخلية ضمان الجودة
54	الفرع الثاني: مهام خلية ضمان الجودة
54	المطلب الرابع: مكانة خلية الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وميادينها
55-54	الفرع الأول: مكانة خلية الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة
56-55	الفرع الثاني: ميادين خلية ضمان الجودة
57	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: نموذج الدراسة
57	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
58	الفرع الأول: الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية
59-58	الفرع الثاني: إختيار مقياس أداة الدراسة
59	الفرع الثالث: اختبار بيانات الدراسة
60-59	الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
60	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
61-60	الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة
61	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
62	الفرع الثالث: إختيار التوزيع الطبيعي
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
65-63	المطلب الأول: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة
65	المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة
69-66	الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (التكوين)
70-69	الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

71	المطلب الثالث: فرضيات الدراسة
72-71	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية
75-72	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
76	خلاصة الفصل
79-78	خاتمة
81-85	قائمة المصادر والمراجع
-	قائمة الملاحق

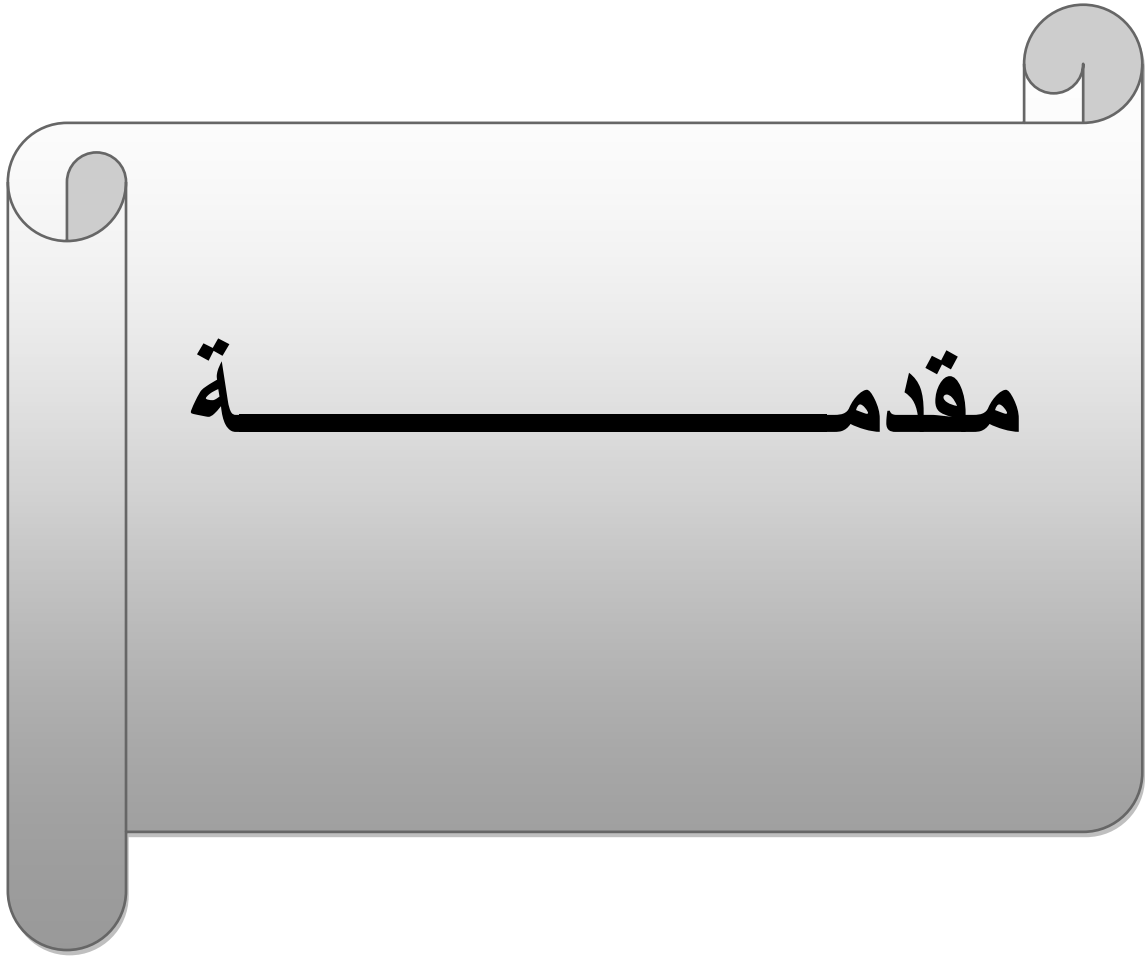


# قائمة الجداول والأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملخص الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية	47-43
02	مقياس الإجابة على الفقرات	58
03	أطوال فترات المقياس	59
04	آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة	60
05	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	61
06	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	62
07	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	63
08	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	64
09	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المعهد	65
10	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تصميم البرامج التكوينية مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	66
11	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد المكون مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	67
12	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تقييم العملية التكوينية مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	69-68
13	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الأداء البيداغوجي مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	70-69
14	نتائج اختبار أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس دور التكوين على الأداء الوظيفي	71
15	نتائج تحليل أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة التكوين على الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد	72
16	نتائج التحليل بأسلوب step way لاختبار أثر إبعاد التكوين على الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد	73

ثانيا- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-	53
02	مكانة خلية الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة	55
03	نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة	57
04	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	63
05	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	64
06	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المعهد	65



مقدمة



## مقدمة:

مع مطلع القرن الحادي والعشرين وما ينطوي من تحدي على شتى الجهات، يعد التعليم العالي قمة الهرم في مؤسسات التعليم، تطور بتطور المجتمع الإنساني وتوسع بتوسع معارفه وثقافته، لما يمكن أن تكون لديه من مساهمات زائدة وفاعلة في توظيف المعارف والتقنيات، والتحديث في المجتمع على مختلف المستويات من تقنية، إجتماعية، علمية، إقتصادية.

فمكانة المجتمع اليوم تتوقف على نوعية الأفكار وقابليتها للمنافسة والنجاح في مختلف مجالات الصراع الفكري والعلمي، ولأن التحديات المطروحة اليوم أمام المجتمعات هي تحديات معرفية فنجد المجتمع ينتظر من الجامعة أن تمدّه بإطارات ذات كفاءة وتكوين جيد.

وأصبحت بذلك الجامعة في الوقت الحالي تسعى إلى تحقيق أهداف متميزة في خدمة المجتمع المحلي من جهة، وخلق بيئة للأستاذ الجامعي في تطوير البحث العلمي من جهة أخرى، كما تظهر أهمية تكوين وإعداد الأساتذة الجدد أو حديثي التوظيف، من خلال إستراتيجيات جديدة تواكب متطلبات العصر الذي يتميز بالتطور السريع في كافة المجالات الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية والتربوية، والذي انعكست آثارها على العملية التعليمية والتعلمية عامة وعلى المنظومة الجامعية خاصة، الأمر الذي استلزم إخضاع الناجحين في مسابقة توظيف أستاذ مساعد (ب) أو الموظفين توظيفا مباشرا بعد إجرائهم لتكوين إقامي بالخارج قصير المدى أو طويل المدى، بالإضافة إلى دورات تكوينية خلال السنة الأولى من التوظيف وذلك لضمان تحكمهم في مختلف الميادين المهنية من وظائفهم الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع).

وعلى إعتبار أن أستاذ الجامعة هو محور التعليم العالي، أخذت العديد من جامعات دول العالم، ومن بينها الجامعة الجزائرية النظر في نظامها التعليمي بصفة عامة، وفي إعداد الأستاذ الجامعي بصفة خاصة وذلك من خلال إعداده وتدريبه، فنجاحه في أداء مهمته يؤثر بشكل مباشر على نوعية التكوين الذي اعتمده الخلية في تكوينها للأستاذ حديث التوظيف، فالأستاذ الجامعي الكفاء هو الأستاذ ذي الكفاءات العلمية والمهنية، الشخصية والبيداغوجية، التي تؤهله لأداء مهامه التدريسية، والذي يحظى بتكوين يساعده على أداء وظيفته، فيصبح إعداد وتكوين الأستاذ الجامعي لأداء مهامه التدريسية أمرا حتميا وضروريا.

وعليه فإن هذا التكوين يعتبر جزء مهم من عمليات الإصلاحات التي تباشرها الجامعة الجزائرية منذ تطبيق نظام (LMD) في 2004، وذلك على إعتبار أن الإصلاح الأخير لم تعطي له كل الوسائل اللازمة لإنجاحه، فالضرورة تقتضي إعادة تكوين الأساتذة تكوينا يساعدهم على القيام بمهامهم على أحسن ما يرام.

أولا: إشكالية الدراسة

يعتبر إعداد الأستاذ الجامعي وتكوينه مهنيا من أساسيات تحسين التعليم ونجاعته، وذلك لما له من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف -ميلة، فالتكوين صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل التغيرات التكنولوجية والمستجدات العلمية في مختلف التخصصات، كما يعتبر الوسيلة المثلى لتطوير وتنمية المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات وتغيير السلوك

الوظيفي، وبالتالي يصبح الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي، مما ينعكس على رفع كفاءة المركز الجامعي وزيادة فعاليته، وذلك سيتناول هذا البحث إشكالية مساهمة التكوين في تحسين أداء الأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

**كيف يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-؟**

للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لتصميم البرامج التكوينية أثر على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي ميله؟
- هل للمكون أثر على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي ميله؟
- هل لتقييم العملية التكوينية أثر على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي ميله؟

### ثانيا: الفرضيات

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات كالتالي:

❖ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التكوين (تصميم البرامج التكوينية، المكون، تقييم العملية التكوينية) في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- عند مستوى معنوية 0.05.

### ❖ الفرضيات الفرعية:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التكوينية في تحسين الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكون في تحسين الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عند مستوى معنوية 0.05.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم العملية التكوينية في تحسين الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عند مستوى معنوية 0.05.

### ثالثا: المنهج المتبع في الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم مختلف التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة لمساهمة التكوين في تحسين الأداء وإظهار العلاقة بينهما، وهو ما يناسب هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها.

أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الدراسة الميدانية بوصف أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال إجراء الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، مستعملين

الاستبيان، وإستخدام برامج SPSS من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها وللتعرف أيضا على مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي -ميلة-.

#### رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- الإطلاع على كيفية الإهتمام بالتكوين في المؤسسات الجامعية كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، وكإستجابة للنظرة الحديثة للأستاذ الجامعي الجديد الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي.
- التحكم في الأدوات البيداغوجية الضرورية والإستفادة من تحقيق كفاءة الأساتذة في فن تقديم الدروس والمحاضرات.
- تحسين مستوى تدريب الأساتذة على القيام بمختلف المهام البيداغوجية على أحسن وجه.
- التكوين في مجال آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية.

#### خامسا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الأساتذة الجدد داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.
- محاولة التعرف على مدى فعالية البرامج التكوينية التي تقدمها خلية الجودة للرفع من مستوى أداء الأساتذة الجدد.
- محاولة التعرف على دور الأستاذ المكون في تحسين أداء الأساتذة الجدد.
- محاولة إثراء البحث العلمي بمزيد من الدراسات حول الموضوع.

#### سادسا: مبررات إختيار موضوع الدراسة

توجد عدة أسباب وراء إختيار الموضوع منها ما يلي:

- الإهتمام بالمواضيع الحديثة نسبيا والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن للتكوين أن يساهم في تحسين أداء الأساتذة الجدد في المؤسسة محل الدراسة.
- من بين المواضيع المقترحة من طرف الأستاذ.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال.

#### سابعا: حدود الدراسة

✓ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة تابعة للقطاع العام، وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.

✓ **الحدود البشرية:** تم إختيار عينة من الأساتذة الجدد حديثي التوظيف ذكورا وإناثا من مختلف التخصصات والذين أجروا التكوين بالمركز الجامعي.

✓ **الحدود الزمانية:** حددت فترة الدراسة من ديسمبر 2021 إلى غاية ماي 2022.

#### ثامنا: هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول جاءت فيه الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة كمفهوم التكوين والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما، أما الفصل الثاني تناول أهم الدراسات السابقة التي درست الموضوع بمختلف التوجهات، أما الفصل الثالث فعكسنا الواقع النظري للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال إعطاء تعريف حول المؤسسة مهامها وهيكلها، وكذا دراسة العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء الوظيفي، كما تم التطرق إلى أسس جمع المادة العلمية وطرق تحليل البيانات.

#### تاسعا: صعوبات الدراسة

- قلة الدراسة الأجنبية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- لم نجد صعوبات كثيرة وذلك بفضل الأستاذ المشرف.

**الفصل الأول: الإطار  
النظري للتكوين  
والأداء الوظيفي**

### تمهيد:

لم يعد فن التدريس يقوم على الفطرة والموهبة، كما كان الحال في الماضي فحسب، بل يضاف إليها تعلم أصول المهنة وقواعد الفن، فقد أصبح التدريس علما له أصوله وقواعده وله فلسفته واتجاهاته، وهو بطبيعة الحال يركز على التكوين أو التدريب الذي يتلقاه الأستاذ، فالجامعة تعد أحد أهم مراكز التكوين وأرقاها باعتبارها آخر مرحلة من مراحل التعليم لدى الطالب أو الأستاذ ... إلخ.

وإيماننا بأهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي في تكوين الطاقات الشبانية وتأهيلها، أصبح الاهتمام بتكوينه يحتل صدارة أولويات الوزارة الوصية لأنه يساهم إسهاما فاعلا وأساسيا في تحقيق الأهداف العلمية والتعليمية، فالجامعة اليوم لا تكتفي بالبحث عن "الأداء" فقط لأنه متيسر لدى كل أستاذ، وإنما تنظر إلى الأداء البيداغوجي، الأداء الإنتاجي، الأداء البحثي وغيرها ...، لأن قوة الجامعات اليوم صارت تقاس بارتفاع وانخفاض أداء أساتذتها وباحتثها.

## المبحث الأول: مدخل حول التكوين

في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة وتحديات القرن الحالي تحول دور الأستاذ من ناقل للمعرفة إلى متعلم ومنتدرب، فالتكوين هو عملية تعليم وتعلم الأستاذ من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد، وذلك من خلال إكسابه أساليب ومهارات ومعارف من أجل إحداث تغيير في سلوكه وتحسين أدائه.

سنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على مجموعة من النقاط المتعلقة بالتكوين:

- عموميات حول التكوين.
- أساسيات حول التكوين.
- أساليب وتقييم التكوين.

## المطلب الأول: عموميات حول التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، بالإضافة إلى كونه يزود الأفراد بالكفاءات والمهارات المهنية من قيامهم بمهامهم على أحسن وجه وفي أقل وقت ممكن.

### الفرع الأول: مفهوم التكوين

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، وفيما يلي نعرض لبعض أهم هذه التعاريف:

- **التكوين لغة:** إشتقت كلمة التكوين من الفعل كون، أي أوجده وأنشأه أو أحدثه. فكلمة التكوين في اللغة اللاتينية **Formation**، تعني إكتساب معلومات متخصصة في ميدان التربية أو الثقافة.<sup>1</sup>
- **التكوين اصطلاحا:** التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية.<sup>2</sup>
- **التعريف 01:** يرى أحمد إبراهيم: "التكوين بمعناه الواسع هو تجهيز الفرد للعمل المثمر، والإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو إتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>
- **التعريف 02:** كما يعرف التكوين أيضا على أنه: "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، ويمكن الأفراد

<sup>1</sup> قاسم بوسعدة، تكوين المعلمين وإشكاليته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2011، ص 296.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 296.

<sup>3</sup> أحمد عبد اللطيف رشاد، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص 122.

من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج".<sup>1</sup>

● **التعريف 03:** كما يعرف التكوين على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".<sup>2</sup>

● **التعريف 04:** في حين أن المشرع الجزائري عرف التكوين حسب المادتين 104 و 105 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي على أنه: "يعتبر حق إنترزام، وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة إنترزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار إحتياجاتها، بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية".<sup>3</sup>

لا يختلف كثيرا تعريف التكوين الجامعي عن أنواع التكوين في القطاعات الأخرى إلا في بعض الأمور التي يخص فيها التكوين العالي، حيث يعتبر التكوين الجامعي أعلى مستويات التكوين لذلك يطلق عليه بالتكوين العالي، فيعرف التكوين الجامعي على أنه: "تأهيل القوى البشرية العليا أو رفيعة المستوى لكي يقوم بالترشيد والبحث العلمي وإنتاج المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة، وتنظيم إدارة المجتمع والدولة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا".<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التكوين على أنه نشاط إنساني أي ذلك الجهد المنظم والمخطط له، يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكهم بشكل إيجابي بناء على تحسين أدائهم.

وكما توجد بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين ومن بينها:

- **التدريب:** هو العملية التي تهدف إلى تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.<sup>5</sup>
- **التعليم:** ويقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.<sup>6</sup>
- **التطوير:** هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 06.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد السباتي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، مصر، 2001، ص 69.

<sup>3</sup> نجاة حسين، دور فاعلية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد "جامعة قسنطينة أنموذجا"، مجلة جسور المعرفة، المجلد

7، العدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2021، ص 180.

<sup>4</sup> عبد الكريم سعودي، أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية "الواقع والمأمول"، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 2،

جامعة طاهري محمد - بشار، الجزائر، 2019، ص 72.

<sup>5</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص 264.

<sup>6</sup> بلقاسم سلاطينية، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007، ص 98.

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص 99.



### الفرع الثاني: أنواع التكوين

هناك عدة أنواع من البرامج التكوينية والتدريبية، فبعضها يعتمد على المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يقسم البرامج وفقا للأسس الزمنية، وبعضها يعتمد على عدد المتدربين كأساس للتقسيم، ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً- التكوين وفق المستوى التنظيمي:

هناك عدة أنواع منها:

**1. التكوين المهني:** ويشمل إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتكون بأدائها، وهذا النوع من التكوين يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم إكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة، أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.

**2. التكوين الإداري:** يشمل هذا النمط من التكوين على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، كما يعتمد هذا النمط من التكوين على معالجة المشاكل وسبل إتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية، إذ يتركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

**3. التكوين الإشرافي:** يشمل هذا النمط من التكوين تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤولياتهم بغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها وغالبا ما يشمل هذا النوع من التكوين معلومات عن التنظيم الرسمي وغير رسمي، بالإضافة إلى الصراعات العمالية وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

**4. تكوين المكونين:** ويتم تكوين المكونين بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية إذ أن تكوين المكونين لا يقتصر على النواحي الفنية التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقا. فالمكون عادة يتطلب الحصول على المهارات والمعارف التي تحقق له سبل التعامل البناء مع مختلف المستويات الثقافية والتنظيمية، ولذا فإن هذا النوع من البرامج التكوينية يتركز على تزويد الأفراد المكونين بمهارات سلوكية وفكرية ذهنية ترتبط بصورة مباشرة بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعرفة والخبرات للآخرين، كما تستلزم إستيعاب هؤلاء المكونين لنظريات التعلم والإتصال، وأساليب التكوين وأنواعها، والتقنيات المستخدمة في الإتصالات ... وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المكون في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية السائدة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص ص 140-143.

### ثانيا - التكوين وفق الزمن:

يعتمد هذا النوع من التكوين على المدة الزمنية كأساس لتحديد نوع التكوين وهي:

**1. التكوين قصير الأجل:** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التكوين فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التكويني يتم عقد الدورات التكوينية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المكون عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التكويني دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التكوين عدم توفر الوقت الكافي للمكون بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المكون لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التكوينية بصورة كاملة وشاملة.

**2. التكوين طويل الأجل:** هذا النوع من التكوين يمتد إلى سنة أو أكثر فمن المزايا التي يتسم بها هذا النمط هو حصول المتكون على معلومات وافية وكافية حول المادة التكوينية، مما يجعل الإستفادة أكبر بكثير قياسا بالتكوين قصير الأجل. كما أن المكون يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتكون، ومن عيوب هذا النمط طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتكون بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التكوينية.

### ثالثا - التكوين وفق نوعية الأفراد:

وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسين هما:

- 1. التكوين الفردي:** ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.
- 2. التكوين الجماعي:** وهذا النمط من التكوين يعتمد على الأسلوب الجماعي، فغالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على إستخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على إستخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فإن هذا النمط التكويني يقوم على تكوين جماعات وليس أفراد.

### الفرع الثالث: خصائص التكوين

من بين خصائص التكوين ما يلي:<sup>1</sup>

- **التكوين نظام متكامل:** يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المتداخلة والمرتبطة مع بعضها البعض، تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية.
- **التكوين عملية شاملة:** أي أنه يشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا، الوسطى، الإشرافية، التنفيذية)، كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 61.

- **التكوين عملية إدارية:** ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى تنجح، ومن بين هذه المقومات ما يلي:
  - وضوح الأهداف وتناسقها.
  - وضوح السياسات وواقعيتها.
  - توازن مختلف الخطط والبرامج.
  - توفر الموارد المادية والبشرية.
  - توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
- **التكوين عملية فنية:** تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها من أهمها:
  - خبرة تخصصية في تحديد الإحتياجات التكوينية.
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية.
  - خبرة في إختيار الأساليب والبرامج ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
  - خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين.
- **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** التكوين ليس بالأمر الذي يلجأ إليه أو يستغنى عنه، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، ثم تنجبه إلى إختيار الفرد، ومم ثم واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.<sup>1</sup>
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** تشير هذه الخاصية إلى أن التكوين يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يمكن أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجديد، فالفرد الذي يتلقى التكوين معرض للتغيير في عاداته، وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته بالإضافة إلى الوظائف التي يشغلها المكونون فهي تتغير الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الإقتصادية والإدارية وأساليب وتقنيات العمل ومستجداته.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: أهمية وأهداف التكوين

#### أولاً- أهمية التكوين:

تتمثل هذه الأهمية في:<sup>3</sup>

- إرتفاع إنتاجية الموظف المتكون نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.
- تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل.

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 94.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 1985، ص 358.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 237.

- إستكمال دور الجامعات والمدارس فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التكوين يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.
  - تنمية المجتمع، إذ يمتد التكوين ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الإتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.
  - يساعد التكوين على إكتشاف الطاقات الفردية والجماعية للمكونين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من مختلف الأساليب.
  - تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.
  - التطور التكنولوجي في أساليب العمل.
  - زيادة إنتاجية الفرد.
  - الحد من الحوادث وإصابات العمل.
  - زيادة الإستقرار والمرونة في التنظيم.
- ثانياً - أهداف التكوين:**

يهدف التكوين إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبالأساليب المتطورة لأداء واجباته ومسؤوليات وظيفته ومن بين هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

### 1. تغيير السلوك: ويأخذ التغيير عادة شكلاً أو أكثر من الأشكال الآتية:

- **تنمية المعارف والمعلومات:** فالتكوين (التدريب) يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتكون من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته ولا يحقق التكوين الفائدة المرجوة منه إذا استهدفت تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب إختيار مواد تكوين (تدريب) مفيدة للمكونين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.
- **تنمية المهارات:** بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، ومن بين هذه المهارات: المهارات الفنية المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، التعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية، التحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي... وغيرها، أما المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي المتمثلة في تحليل المشكلات، إتخاذ القرارات، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الإجتماعات. فالمهارات الإنسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة وغيرها.
- **تنمية الإتجاهات الإيجابية في العمل:** تأييد سياسة المؤسسة ورسالتها، أهدافها والدفاع عنها، التعاون مع الزملاء والرؤساء، بالإضافة إلى تنمية العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2013، ص 392.

2. تحسين مستويات الأداء: إذ تسعى العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، كما يمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المكون خلال فترة التكوين.

### المطلب الثاني: أساسيات حول التكوين

نظرا لأهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ في تنشئة الأجيال، أصبح الاهتمام بإعداده وتكوينه يحتل مكانة كبيرة في جميع دول العالم لأنه يسهم إسهاما فاعلا وأساسيا في تحقيق أهداف العملية التكوينية، حيث يعتبر التكوين من أهم مقومات نجاح التعليم العالي.

### الفرع الأول: مبادئ التكوين الجامعي في الجزائر:

هناك أربعة مبادئ ترتكز عليها سياسة التكوين الجامعي والمنظومة التربوية في الجزائر بصفة عامة تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **ديمقراطية التعليم العالي:** تعد ديمقراطية التعليم العالي واحدة من أهم العناصر التي يركز عليها النسق التعليمي في الجزائر، حيث ظهر هذا المفهوم في إيديولوجية حزب جبهة التحرير الوطني بعد الإستقلال، ضمن السياق العام لما كان يعرف بالثورة الثقافية. كما يقصد بديمقراطية التعليم العالي تحقيق الأمور التالية:

- إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا بنجاح دراستهم الثانوية كل حسب كفاءته العقلية بغض النظر عن مكانته الإجتماعية.

- ربط جميع جهات الوطن الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا.

- توفير الرعاية الإجتماعية والإقتصادية، المنح الدراسية، المطاعم الجامعية، السكن، والنقل.

كما شرع في تطبيق الديمقراطية في الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال، لتزداد وتأثرها في سنة 1971، مما سمح بتضاعف عدد الطلاب، فبعد أن كان عدد الطلاب سنتي 1970/1972 يقدر بحوالي 23413 طالبا أصبح في السنة الجامعية 1977/1978 يقدر بـ 51893 طالبا. وقد تعزز هذا النمط من الديمقراطية بانتشار عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي في أنحاء الوطن، حيث ارتفع عدد مؤسسات التعليم العالي من 21 مؤسسة خلال 1986/1987 إلى 32 مؤسسة خلال سنتي 1988/1989.

2. **الجزارة:** يعني هذا المفهوم التخلص من العنصر الأجنبي في مؤسسات الدولة بما فيها المؤسسات الجامعية وتعويضه بالعنصر الوطني، وتعتبر الجزائر من أهم المهام إستعجالا وعليها يتوقف تشكيل الجامعة الجزائرية، فالجزارة تعني:

- جزارة الإطارات بصورة مستمرة غايتها إعتقاد البلاد على أبنائها لتحقيق أهدافها التربوية.

- إختبار أهداف التعليم الجامعي وقيمه في ضوء واقع الجزائر، بما يحقق تنميتها الشاملة.

- جزارة الإطارات والأساتذة من خلال إدخال نظام تكوين ما بعد التدرج.

<sup>1</sup> نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة جامعة المسيلة-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-1، الجزائر، 2012/2013، ص 72.

- جزارة البرامج التكوينية، وذلك من خلال لجان مختصة في هذا المجال وإقامة ندوات وطنية من أجل ذلك.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا الهدف لم يعد بالأهمية التي كان عليها من خلال السنوات التي جاءت بعد الاستقلال، فالاستعانة بالخبرات الأجنبية وتبادل التجارب بين دول العالم في ميدان التعليم الجامعي أمر في غاية الأهمية في عالمنا المعاصر.

**3. التعريب:** تكتسب قضية التعريب في الجزائر المستقلة أهمية كبرى من أجل إستكمال الإستقلال القومي وإستكمال معالم الشخصية الوطنية في الجزائر، فالجامعة الجزائرية كانت تقتصر قبل الإصلاح على إستخدام لغة واحدة وهي الفرنسية في جميع التخصصات، بإستثناء الآداب العربية وبعض الإختصاصات في العلوم الإجتماعية. فالتعريب لا يعد في الحقيقة مجرد عملية ضرورية لإعادة التوازن اللغوي في البلاد لصالح لغة الشعب الأصلية، وإنما هي قضية وطنية بكل ما تعنيه هذه الكلمة، ويعتبر التعريب مهمة ضرورية وأحد مقومات الشخصية الوطنية العربية الإسلامية، فيأتي بعد الجزارة في مقدمة المبادئ والإختيارات التي يحرص عليها الجزائري والثورة الجزائرية، كما يعتمد التعريب على المبادئ التالية:

- بما أن اللغة العربية من بين الأدوات الأساسية التي كونت شخصيتنا التاريخية وثقافتنا الوطنية، فينبغي أيضا أن تكون لغة حياتنا الإقتصادية والإجتماعية وبالتالي لغة التربية والتعليم في الجزائر.

- توحيد التكوين باللغة الوطنية في مختلف المواد وفي مختلف مراحل نظام التربية والتكوين.

**4. الإتجاه العلمي والتنمية:** هو المبدأ الرابع الذي يحكم سياسة التربية والتعليم في الجزائر بإختلاف مراحلها، بما فيها المرحلة الجامعية. فالغرض من هذا المبدأ هو المساهمة في التقدم العلمي الذي يحقق التنمية ويعمل على:

- الإهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه وتشجيع الدارسين على الإلتحاق بمدارسه ومعاهده العليا.

- المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في مرحلة التعليم الجامعي، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية كالصناعة، الزراعة، والطب ... وغيرها.

### الفرع الثاني: عناصر العملية التكوينية

لعملية التكوين مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة التي تساعد الأفراد على إكسابهم معارف ومهارات وخبرات، وتتمثل هذه العناصر في:

**1. المادة العلمية:** تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم إستخدامها في كل مكان من التكوين، فقد يؤيدها المتكون لوحده أو بشكل جماعي كما يقوم المكون بإعدادها، فهو يعد المكلف بتنفيذ البرنامج التكويني، حيث أن هذه المادة العلمية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين ومن قبل متكونين.<sup>1</sup>

**2. المتكون:** وهو ذلك الفرد المؤهل علميا لتنفيذ مهام عمله وإكتسابه الخبرة والمهارة.

<sup>1</sup> وليام ترسمي، نظم التدريب، ترجمة سعد أحمد الجبالين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 20.

**3. المكون:** هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه الشروط المناسبة التي تمكنه من القيام بأداء عمله بشكل يتلائم مع التطورات الحديثة، فهو المرشد والموجه والملاحظ الذي يملك القدرة على إستخدام أساليب التكوين المتنوعة.

- **بيئة التكوين:** وهي مكان أو موقع التكوين، وتشمل القاعات التي يتم تكوين المتكويين فيها لتحسين أدائهم.
- **أساليب التكوين:** وهي تلك الطرق التي تتناسب وتتلائم مع طبيعة التكوين ومستوى المتكويين من الناحية العلمية والعملية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مراحل العملية التكوينية

العملية التكوينية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتكويين لتحقيق أهداف معينة، ويمكن تقسيم العملية التكوينية إلى المراحل والعمليات التالية:

- 1. تحديد الإحتياجات التكوينية:** إن الخطوة الأولى في التكوين هي تحديد أي نوع منه مطلوب، فالسبل لتقدير إحتياجات التكوين للموظفين الجدد هو من خلال معرفة تفاصيل الوظيفة وتقسيم ذلك إلى مهام صغيرة، مع ملاحظة أن تقدير إحتياجات التكوين للموظفين الحاليين قد تكون أكثر تعقيدا، حيث يضاف إلى ذلك معرفة مدى الحاجة إلى التكوين فتحليل المهمة أو الأداء أمران هامان للتعرف على إحتياجات التكوين. إن حوالي 19% من الموظفين يقولون أنهم يستخدمون تحليل المهام لتحديد التكوين فهو خاص بالموظفين الجدد، أما تحليل الأداء فهو للأفراد القائمين بالعمل فعلا من حيث نقد أدائهم وعيوبهم، فهناك تقنيات أخرى مثل: تقارير المشرفين، السجلات الشخصية، إختبار المعرفة بالوظيفة، قوائم الإستبيان ... وغيرها. مهما كانت التقنية المستخدمة فإنها ضرورية، فالمرء يتعلم أفضل عند ممارسته لمهنة ما.<sup>2</sup>
- 2. تصميم البرنامج التكويني:** تمر عملية تخطيط أو تصميم البرامج التكوينية بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>3</sup>

- **تحديد أهداف البرنامج التكويني:** الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد.
- **تحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها:** تتمثل في: المهارات التكوينية المطلوبة، المهارات اللغوية، المهارات الفنية، المهارات الخاصة بالإتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره.
- **وضع المنهاج التكويني:** المقصود بالمنهاج التكويني هو المادة التكوينية التي سوف تقدم للمتكويين ويتم تحديدها بناء على الإحتياجات المطلوبة.
- **إختيار أسلوب التكوين والتطوير:** هناك عدة أساليب مثل المحاضرة، تمثيل الأدوار ... وغيرها.

<sup>1</sup> يوسف محمد بن القبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، السعودية، 1991، ص 20.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 268.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 139-141.

- **إختيار المتكونين:** إن إختيار المتكونين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التكويني وذلك لأن المتكون يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التكوينية إلى المتكونين.
- **تحديد مكان إقامة برنامج التكوين:** يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التكويني على عدة أمور منها: إمكانية المنظمة المادية، طبيعة المادة التكوينية، طبيعة العمل وظروفه.
- **تحديد فترة البرنامج:** تختلف مدة المادة التكوينية وذلك بناء على طبيعة المادة والأسلوب المستخدم، وعلى تفرغ المتكونين لبرنامج التكوين.
- **توفير مستلزمات البرنامج التكويني:** ومن أهم المستلزمات قاعات التكوين، وسائل الإيضاح اللازمة، المسؤول الإداري وغيرها من المستلزمات الأخرى.

**3. تنفيذ البرنامج التكويني:** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ، ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج، وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.

**4. تقييم البرنامج التكويني:** ويقصد به مدى قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التكوين، وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن بين هذه النماذج (نموذج كير كباتريك) الذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل، التعليم، السلوك، النتائج. ومن الأساليب التي تؤدي إلى تقييم مدى استفادة المتكونين من البرنامج التكويني ما يلي:

- مقارنة تقييم أداء المتكون قبل وبعد البرنامج التكويني.
  - الإختبارات حيث يمكن قياس مدى إستيعاب وإستفادة المتكونين من البرنامج.
  - الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتكونين الجيد بعد البرنامج التكويني.
  - ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتكونون.
- ومن بين أهداف عملية التقييم ما يلي:
- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها ونقاديها في المستقبل.
  - معرفة مدى نجاح المتكونين في نقل المادة التكوينية.
  - إعطاء صورة واضحة عن مدى إستفادة المتكونين من البرنامج التكويني، ويتم ذلك بتقييم المتكون قبل وبعد عملية التكوين.



### الفرع الرابع: الإعداد البيداغوجي للأستاذ الجامعي

ويشمل الإعداد البيداغوجي للأساتذة الجامعيين ما يلي:<sup>1</sup>

أصبحت مهنة التدريس مهنة كسائر المهن الأخرى يحتاج القائم بها أو الذي يريد القيام بها إلى إعداد وتدريب وتكوين لاكتساب المهارات المختلفة التي يتطلبها النجاح في تأديتها، والعمل على رفع مستوى التعليم تكوينيا وبحثا. وباعتبار أستاذ الجامعة هو حجر الزاوية في كل إصلاح أو تطوير تربوي صار من الضروري تطوير مصادر إعداده علميا ومهنيًا، لكي يتمكن من القيام بعمله على أحسن وجه، فقد أصبح دور الأستاذ اليوم لا يقتصر على نقل المعرفة فقط، وإنما تحول إلى مسؤول عن العديد من الأدوار التي يجب أن يقوم بها التي تتعلق بشتى مجالات الحياة وجوانبها فباعتبار أستاذ الجامعة أيضا باحث ومصمم للخبرات التعليمية والتكنولوجية، ومرشد ومسير للعمليات، ومقوم وقائد للعمليات التعليمية ... كل هذه الأدوار في سبيل إتاحة خدمات تعليمية ثرية لهؤلاء المتعلمين في أي مستوى دراسي، ولا يأتي ذلك إلا باستخدام إستراتيجيات ومداخل حديثة ومبتكرة في إعداده. إن الاهتمام بالتكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي له مبررات عدة أهمها ما لوحظ في التكوين العالي من ضعف يكون وراء نقص الإعداد البيداغوجي للأستاذ.

وبالتالي حينما نفكر في برنامج بيداغوجي لفائدة الأساتذة الجامعيين، جملة من الأسئلة تطرح نفسها: هل يجب أن نجعل هذا التكوين إلزامي بالنسبة لكل أساتذة الجامعة؟، نظريا يبدو منطقيا جعل هذا التكوين إلزاميا، وهذا يشكل الطريقة الأكثر فاعلية بأن نضمن أن كل من يدرس في الجامعة يمتلك إعدادا بيداغوجيا مقبولا ...، لذلك فعرض التكوين يجب أن يكون واضح ومدعم خاصة بالنسبة للأساتذة الجدد. ولذلك نجد بعض الدول العربية كالعراق مثلا: قد استحدثت مراكز متخصصة تعرف بمراكز التدريب والتدريس الجامعي لتدريب وتكوين كل أساتذة الجامعة حديثي التوظيف، والآخرين ممن تنقصهم الخبرة والتجربة على المهارات التدريسية اللازمة وإطلاعهم على طرائق التدريس الحديثة، وتقنيات التعليم المتطورة، وأساليب التربية المعاصرة لتمكينهم من أداء واجباتهم التعليمية على أكمل وجه. أما في الجزائر فإن الاهتمام الفعلي بالإعداد البيداغوجي للأستاذ الجامعي يكاد يكون حديثا، إذ لم يتضح إلا في الثمانينات وقد تكون أول مبادرة في هذا المجال هي الأيام الدراسية التي نظمها معهد العلوم الاجتماعية لجامعة قسنطينة سنة 1983، ليشهد التوسع والانتشار في التسعينات مدعما من طرف الوزارة الجزائرية للتربية الوطنية والجهوية والبيداغوجية التي نظمتها الجامعات الجزائرية المختلفة، ولقد شهد التوسع أيضا بعد ذلك من خلال المرسوم الذي صدر في 28 جويلية 2016 من طرف الوزارة الذي يقضي بإخضاع جميع الناجحين بمسابقة توظيف أستاذ مساعد قسم ب- لدورات تكوينية طول السنة الأولى من التوظيف الذي يكون فيها الأستاذ متريضا ليحوز بعد هذه الفترة قرار التثبيت في المنصب.

<sup>1</sup> نجاة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 181-182.

### المطلب الثالث: أساليب التكوين وتقييمه

باعتبار الأستاذ الجامعي هو منفذ العملية التكوينية، فنجاحه يؤثر بشكل مباشر على نوعية تكوينه، فأعداده وتكوينه أمرا ضروريا، لهذا سوف نتطرق له في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: مجالات تكوين الأستاذ الجامعي

يقصد بالأستاذة الجدد بأنهم: "الأشخاص الحاصلون على درجة الماجستير أو الدكتوراه ويقومون بمهام تدريسية في أحد أقسام الكليات التابعة للجامعة كل حسب تخصصه، بالإضافة إلى مهمتي البحث العلمي وخدمة المجتمع".<sup>1</sup>

حيث إتفق الباحثون أن هناك ثلاث مهام أو وظائف أساسية يؤديها الأستاذ الجامعي، كما أطلقوا عليها "التاج المثلث للأكاديمية"، تتمثل في:<sup>2</sup>

- إثراء المعرفة وتمييزها (البحث العلمي).
- نقل المعرفة والمحافظة عليها (التدريس).
- الاستفادة من المعرفة (تنمية المجتمع وتطويره).

**1. البحث العلمي:** هو المهمة الأساسية الأولى لأستاذ الجامعة، فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من أجل معرفة الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى (مشكلة البحث)، بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث) بغية الوصول إلى ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى (نتائج البحث)، وعلى سبيل المثال حيث نجد في اليابان أكثر من 90% من بحوث الماجستير تتجه نحو إيجاد حلول للمشاكل الصناعية التي تواجهها الشركات في اليابان. وتتضمن مهمة البحث العلمي ما يلي:

- التدريب على البحث العلمي وأساليبه، ويتحقق ذلك أثناء إعداد مذكرتي الماجستير والدكتوراه.
- التأليف في ميدان مناهج البحث.
- الإستمرار في ممارسة البحث والإنتاج العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه العلمي.
- حضور حلقات البحث العلمي التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين والمشاركة في تنشيطها ومناقشتها.
- ممارسة الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه.
- قراءة موضوعات الطلبة في البحث العلمي وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث.
- حضور الملتقيات العلمية، الوطنية، والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها بحثيا.

<sup>1</sup> سليم صيفور، واقع التنمية المهنية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي في الجزائر-دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة-، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> دلال سلامي، إيمان عزوي، تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد3، جامعة حمه لخضر-الوادي، الجزائر، 2013، ص ص 152-154.

2. **التدريس:** وهو المهمة الأساسية الثانية لأستاذ الجامعة، وأساس التدريس فهو الإستعداد العلمي والنفسي له، ويتضمن التدريس ما يلي:

- التخطيط لإعداد الدروس وإلقائها سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج من حيث:
  - ✓ تحديد الهدف من التدريس.
  - ✓ تحديد وضعيات الطلبة المعرفية قبل التدريس.
  - ✓ تحديد مضمون الدرس.
  - ✓ تحديد الأنشطة (طرق التدريس، وسائل التدريس، ما يقوم به الأستاذ، ما يقوم به الطالب...).
  - ✓ تحديد أساليب التقويم (تمارين، أسئلة كتابية، أسئلة شفوية..).
  - ✓ التحكم في سلوك الطلبة أثناء إلقاء الدرس.
- تأليف الكتب في التخصص الذي يدرس فيه.
- تطوير مناهج التدريس في التخصص الذي يدرسه.
- العمل في اللجان البيداغوجية.
- إتقان اللغة التي يدرس بها.

وعلى سبيل المثال في فرنسا نجد الأستاذ الجامعي أكثر اهتماما بالبحث العلمي، وذلك على الرغم من الوظيفة الأساسية له كأستاذ جامعي فنجده يتهرب من التدريس للقيام بالبحث العلمي. أما بالنسبة للأستاذ الجامعي الجزائري فتوضح بعض الدراسات انه يقضي حوالي 64% من وقته في التدريس، و14% في الأبحاث، و18% في خدمة المجتمع.

3. **خدمة المجتمع وتنميته:** وهي المهمة الأساسية الثالثة لأستاذ الجامعة وتتضمن جانبين هما:

- **داخل الجامعة:** تتضمن المشاركة في مختلف النشاطات الغير دراسية التي يقوم بها الطلبة كإلقاء محاضرات في موضوعات علمية في تخصص علمي، المشاركة في الندوات الطلابية الثقافية والفنية.
- **خارج الجامعة:** وتتضمن ما يلي:
  - القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتساهم في حلها.
  - تقديم الخبرة والمشورة إلى المؤسسات التي تطلبها.
  - المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في القاعات الغير جامعية وذلك بتقديم أعمال علمية فيها.
  - الإسهام في الندوات التدريبية لتكوين إطارات علمية مسيرة للمؤسسات.
  - تأليف كتب في ميدان التخصص وتكون موجهة للمتقف العام.
  - الترجمة ونقل المعارف في ميدان التخصص من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية.
  - إتقان اللغة العربية التي يستطيع أن يفيد بها المجتمع.

### الفرع الثاني: أساليب إعداد وتكوين الأستاذ الجامعي

إن إعداد وتدريب أستاذ التعليم العام في معظم دول العالم يعتبر شرطا ضروريا للعمل بمهنة التعليم وتقوم عليه هيئات قومية ورسمية، أما إعداد المدرس الجامعي فإنه في الأغلب والأعم اختياري ومتروك للجهود المحلية أو جهود المؤسسات الفردية، لذا ابتكر نوعين من نظم التكوين تتمثل في:<sup>1</sup>

أولاً- التكوين في موقع العمل: ويشمل ثلاث أساليب مختلفة نذكر منها:

1. أسلوب التكوين القائم على منهج تحليل النظم: ينظر هذا الأسلوب إلى التعليم الجامعي على أنه "نظام" يتكون من ثلاث أجزاء أو مكونات رئيسية ترتبط معا في تفاعل وتكامل وثيق، ولكل منها وظيفة خاصة في حركة النظام ونشاطه، تتمثل هذه الأجزاء في:

• **المدخلات:** هي مجموعة الموارد المختلفة التي يتم الدخول بها إلى النظام من أجل تحقيق أهداف معينة، وبالنسبة لتكوين الأساتذة فإن المدخلات هنا تتمثل في نوعية الأساتذة الذين سيخضعون لعملية الإعداد من حيث مؤهلاتهم، إ استعداداتهم، إتجاهاتهم نحو مهنة التعليم. لأن الأستاذ الجامعي بكل سماته يقدم لطلبته نموذجا أو قدوة وهذا ما يعرف بالنمذجة، حيث أنه غالبا ما يتبنى الطلبة تلك السلوكيات.

• **العمليات:** هي تلك الأنشطة التي يقوم بها النظام، وتقوم بتحويل المدخلات والتغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب مع أهداف النظام، وبالنسبة لتكوين الأساتذة الجامعيين فهي تتمثل في طرق إختيارهم وتدريبهم على إتقان متطلبات المهنة وفي مقدمتها التدريس بعناصره المختلفة كتحضيره وإلقاءه، وتقويم تحصيل الطلاب فيه، والقيام بالبحث العلمي، بالإضافة إلى تنمية المجتمع وترقيته.

• **المخرجات:** وهي النتائج الفعلية التي تتحدد وفق أهداف النظام ووظائفه، والمخرجات هي الهدف الأساسي الذي يعمل النظام على تحقيقه بإستمرار، فإذا كان هدف النظام تكوين الأساتذة، فإن المخرجات المطلوب تحقيقها هي تلك الأساتذة الجامعيين المؤهلون والأكفاء الذين يستطيعون تحمل مسؤولياتهم في الجامعة علميا ومهنيا، ومن أهم السمات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في أستاذ الجامعة ما يلي:

- أن يكون مكونا في الجانب النفسواجتماعي وهذا يكون بالتطوير الديناميكي للشخصية، بالإضافة إلى كيفية تكوينه لعلاقات إيجابية مرنة مع الآخرين وعلى كيفية التفاعل الإجتماعي معهم.
- أن تكون له القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان المناسب.
- القدرة على التخطيط الجيد للتدريس، بما في ذلك التحضير والتنفيذ والتقويم والمتابعة.
- القدرة على ضبط النفس ومواجهة المواقف وتحمل المسؤولية.

<sup>1</sup> دلال سلامي، إيمان عزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155 - 159.

- القدرة على الإبتكار والتجديد مع المحافظة على الأصالة.
- القدرة على إدارة الحوار والمناقشة والإقناع، وإحترام الرأي الآخر.
- القدرة على ممارسة المبادئ الديمقراطية في الحياة المهنية، وفي عملية التعليم والتعلم.
- أن يكون محصنا ثقافيا.
- أن يكون مطلعاً على مهام الأستاذ المحدد قانونياً.
- أن يكون متحمساً للعمل، فقد أظهرت الأبحاث أن المدرسين الذين يتركون الإنطباعات الأكثر دواما على الطلاب هم الذين لديهم حماس يولدونه عند الطلاب.

● **التغذية الراجعة:** من الطبيعي أن يقوم أي نظام على تحديد مجموعة من الأهداف يعمل على تحقيقها، وعندما يحصل على مخرجات معينة يقوم بتقويمها وفقا للمهارات والكفاءات القابلة للملاحظة والقياس، ووفقا للمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقويم. كما يتعرف المنظمون على جوانب القوة والضعف في مكونات النظام الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات)، حيث يتم تعزيز الجوانب القوية والفعالة بالإضافة إلى تعديل الجوانب الضعيفة، ومن ثم يتم وضع النظام في مساره الصحيح على نحو يجعله يحقق أهدافه بمستوى رفيع، فمثلا في مجال تقييم كفاءة التدريس نستخدم عدة وسائل منها: تحصيل الطلبة، آراء الطلبة، آراء الزملاء، وكذلك التقويم الذاتي الذي من خلاله نتعرف على مجال القوة والضعف في التدريس، ونقدم إقتراحات للتحسين.

● **المراقبة والضبط:** وترتبط بالعملية السابقة كما تتم المراقبة والضبط من أجل التأكد بإستمرار من سير النظام في الطريق الصحيح من حيث الدرجة والنوع، ونظرا للثورة العلمية والتكنولوجية المستمرة التي تنتج أنواعا مختلفة من المعارف والتقنيات فإن عملية متابعة ومراقبة سير النظام أمرا ضروريا من أجل تطويره وجعله يستفيد من المدخلات وما يستحدث في مجال العلم والتكنولوجيا.

2. **تكوين الأستاذ الجامعي القائم على أساس أسلوب إتقان الكفاءات:** رأينا في أسلوب تحليل النظم أن الأستاذ يمثل أحد عناصر المدخلات التي ينبغي أن تكون ذات كفاءة ونوعية جيدة، يقوم هذا الأسلوب على تحديد الكفاءات والمهارات التي سوف يقوم بها الأستاذ الجامعي عند مباشرته لمهنة التدريس. يعتبر نظام الجودة الشاملة الأستاذ الجامعي أحد المدخلات الأساسية في التعليم العالي، وعليه يجب أن يتمتع بكفاءات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه لخدمة الجامعة والبيئة، ومن بين هذه الكفاءات نذكر منها:

- **كفاءات شخصية:** مثل: الإلتزام الشخصي والعاطفي، تحمل المسؤولية، القدرة على الإبتكار والتجديد وتقبل الأفكار، مزاولة البحث العلمي ... إلخ.
- **كفاءات فنية (مهنية):** وتشمل: القدرة على التخطيط والتحليل، القدرة على إتخاذ القرارات بأسلوب علمي، الإعداد الجيد للمادة العلمية، تحديد الأهداف بصورة سلمية، القدرة على إدارة الحوار

والمناقشة والإقناع، استخدام أساليب التعزيز، توليد إتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو التعلم. بالإضافة إلى إمتلاكه مهارات التدريس مثل: إدارة الحلقات والدروس ببراعة، القدرة على تدريس المقررات الجامعية بفعالية مع تحليل جوانب القوة والضعف وتطويرها وتقييمها بشكل سليم، القدرة على تصميم وإعداد إختبارات ذات مواصفات علمية سليمة.

- **كفاءات أكاديمية:** وتشمل: التمكن من المادة العلمية، الإطلاع على المصادر الحديثة المختلفة، الخبرة الواسعة في مجال التخصص، حب الإطلاع على كل ما هو جديد في المعرفة، المشاركة في برامج علمية والمؤتمرات التعليمية المختلفة...إلخ.
- **كفاءات ثقافية:** وتتمثل في: متابعة المنشورات الصحفية والمجلات، الإهتمام بالأحداث المحلية والعالمية، متابعة البرامج المعروضة في وسائل الإعلام، لديه إطلاع على الثقافات والحضارات القديمة والحديثة...إلخ.
- **كفاءات إدارية:** وتتضمن: القدرة على ممارسة العمليات الإدارية كالخطيط، التنظيم، الرقابة، الإشراف، الإتصال، والتواصل بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التفويض، استخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف، استخدام العصف الذهني...إلخ.

**3. الأسلوب القائم على أدوار الأستاذ الجامعي:** يتم في هذا الأسلوب تحديد الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي في مهنته ثم يخضع لعملية التكوين، ومن هذه الأدوار ما يلي:

- تشكيل التفكير العلمي للطلاب وإرشادهم إلى كيفية الحصول على المعلومات وإستخدامها.
- تنفيذ السياسة التربوية في الجامعة من خلال الأهداف التعليمية وجودة تنفيذ المناهج.
- تجسيد قيم المجتمع وتأدية الأنماط السلوكية المرغوب فيها.
- توطيد التعاون بين الجامعة والبيئة المحلية خاصة في مجال إعداد الدراسات والمشاريع العلمية.
- تنمية ثقافته العلمية والمهنية لإعلاء سمعة المهنة والمحافظة على أخلاق المهنة وتقاليدها.
- مساهمته في إحداث التغيير والتطوير الإجتماعيين.
- استخدام أساليب وطرق تدريسية أكثر حداثة.

### ثانياً- التكوين خارج موقع العمل:

تقوم أغلب الجامعات بإتباع هذا النوع من التكوين وذلك بإرسال مختلف الأساتذة الجدد في أماكن خارج مواقع أعمالهم، وهذا في حالات عدم توفر الإمكانيات التكوينية الضرورية للتكوين داخل الجامعة لأداء مهمة التكوين على أكمل وجه، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:<sup>1</sup>

**1. المحاضرات:** يتمثل هذا الأسلوب بإعطاء المعلومات وسيرها بإتجاه واحد من المكون إلى المتكويين (الأساتذة الجدد) والذين لا توجد لديهم مجالات واسعة للمناقشة، وبهذا فدور المتكون هو الحضور والإستمتاع

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص ص 179-182.

فقط، بينما يكون المكون مسؤول عن تحضير المادة وإلقائها وإستخدام مختلف الوسائل، فمن مزايا المحاضرة إنخفاض التكاليف المخصصة لها بسبب إمكانية نقل المعلومات إلى عدد كبير من المستمعين في نفس الوقت، إلا أنه وفقا لهذا الأسلوب يصعب الحصول على التغذية الراجعة أو التفاعل بين المكون والمستمعين وذلك لكون الإتصال في هذا المجال هو من جانب واحد، مما يدعو أيضا إلى الضجر والملل من جانب المستمعين، ومن عيوب المحاضرات أنها تتناول العموميات من المواضيع فهي لا تعطي فرصا كثيرة للمشاركة والمناقشة الجماعية.

**2. المؤتمرات:** هي عبارة عن إجتماع يشترك فيه مجموعة من الأساتذة الجامعيين لدراسة موضوع معين له أهمية خاصة لديهم، وبالتالي فهو حلقة نقاشية لبحث موضوع محدد سلفا أبعاده وجوانبه ونطاقه، فالأساتذة المشاركين في هذه المؤتمرات يلعبون دورا إيجابيا في التفاعل والمناقشة، حيث يتوجب عليهم أن يكونوا ذات خبرة وتعليم يمكنهم من الإشتراك، وبالتالي فإن أسلوب المؤتمرات يعتبر أفضل من المحاضرات فيما يتعلق بدرجة التفاعل والمناقشة.

**3. دراسات الحالة:** يعرض المكون حسب هذا الأسلوب حالة معينة عبارة عن موقف أو مشكلة معينة على مجموعة من المتكويين (الأساتذة) ويطلب منهم مناقشتها وتحليلها والتوصل إلى حل بشأنها، ويعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأساتذة حيث يشاركون في عملية تبادل وجهات نظرهم وآرائهم، بهدف الوصول إلى بدائل لحل المشكلة ثم إختيار البديل الأفضل، كما يعتبر هذا الأسلوب أيضا أداة فعالة لتحسين عملية إتخاذ القرارات الرشيدة.

**4. تمثيل الأدوار:** يتضمن هذا الأسلوب عدة مواقف عملية وواقعية حيث يقوم فيها عدد من المتكويين (الأساتذة) بتكويين عدد من الأفراد الذين تحتاجهم الحالة وحسب توجيه المكون، يمكن الحصول على أفضل النتائج إذا تخيل الأساتذة كما لو أنهم كانوا في مواقف واقعية، وهذا بعد التعريف بالمشكلة وتحديد أبعادها يقوم المدرب بتوزيع الأدوار على الأساتذة حيث يطلب المكون من كل أستاذ إبداء رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، ويهدف تمثيل الأدوار بالدرجة الأولى إلى تحسين المهارات الإتصالية والعلاقات الإنسانية من خلال تفهم الأستاذ لتصرفاته وتصرفات الآخرين والتعرف على أخطائه التي وقع فيها أثناء أدائه للدور المطلوب تمثيله عن طريق تقييم الآخرين.

**5. الندوات أو حلقات البحث:** هي مشاركة الأساتذة أفكارهم امام مجموعة من الأعضاء ذات خبرات واسعة في المجال، وتمتاز الندوات بأنها تساعد الأساتذة على إستخدام أساليب ومبادئ البحث العلمي مما يمكنهم من توسيع معارفهم، كما يسمح هذا الأسلوب بالدراسة المتعمقة لموضوع الندوة والوصول إلى توصيات متفق عليها في نهاية الندوة، إلا أن الندوة لا توفر عادة لكل عنصر الوقت الكافي ليناقد آرائه بالتفصيل في نطاق الوقت المحدد.

### الفرع الثالث: مقومات نجاح التكوين

تتمثل هذه المقومات في:<sup>1</sup>

- وضوح وواقعية الأهداف وتكامل السياسات.
- ترابط الأهداف التكوينية مع السياسات.
- الترابط والتفاعل مع متغيرات البيئة والتطورات التكنولوجية.
- دقة تحديد الإحتياجات التكوينية والإختيار العلمي للمتكونين وفق تلك الحاجات.
- دقة تصميم الأنشطة وإختيار وإعداد المادة التدريبية.
- الإختيار الجيد للمتكونين.
- الإختيار المناسب لمكان التكوين، فيجب أن يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين.
- إختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونون التوفيق بين وظائفهم وعملية التكوين.
- تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة من حيث توافر أماكن خاصة وتجهيزات ملائمة مثل: الحواسيب.
- إستمرارية تنفيذ البرامج التكوينية أي أن التكوين يجب أن يمتاز بالإستمرارية.
- الإدراك بأن التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة.
- قبول المتكونين كما هم وقبول الأخطاء في مراحل العملية التكوينية بشكل طبيعي.
- التعامل مع التكوين بإعتباره إستثمار طويل الأجل.

### الفرع الرابع: معوقات عملية التكوين

من المعوقات التي تحد من فرص نجاح وظيفة التكوين ما يلي:<sup>2</sup>

- المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون.
- إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.
- عدم تأدية الإدارة العليا مهامها مما يؤدي إلى خلق جو غير ملائم للتكوين.
- عدم متابعة التكوين حيث أن التكوين لا ينتهي بإنتهاء البرنامج الرسمي.
- الإفتراض بأن الأفراد لديهم خبرة لا يحتاجون إلى تكوين.
- إسناد مسؤولية تحديد الإحتياجات التكوينية لشخص أو لوحدة غير مناسبة.
- ضعف الروح المعنوية للأفراد بسبب نقص الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 152.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 153.



## المبحث الثاني: مدخل حول الأداء الوظيفي

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة بالأداء الوظيفي، وقد أجمعوا أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في الجامعات وإعطائه تركيز كبير يؤدي بالجامعة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل الجامعات والأساتذة إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على مجموعة من النقاط المتعلقة بالأداء الوظيفي:

- عموميات حول الأداء الوظيفي.
- تقييم الأداء الوظيفي.
- طرق تحسين الأداء الوظيفي.

## المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، وفي هذا المطلب سنحاول إعطاء نظرة شاملة حول المفهوم، الأنواع، الأبعاد، والعوامل المؤثرة فيه.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي لابد من تعريف بعض المصطلحات المرتبطة به:

1. **الكفاءة:** تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف ممكنة من الوقت، الجهد، والمال.<sup>1</sup>
  2. **الفعالية:** تعني القدرة على تحقيق الأهداف المخططة، من خلال تعظيم المخرجات الفعلية والمخرجات المحددة مسبقاً.<sup>2</sup>
  3. **الأداء:** فقد عرفه **Miller & Bromiley** "الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>
- يعد الأداء الوظيفي أحد أهم ركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف، العامل، والأستاذ الجامعي، ومدى انسجامه مع العمل، وأدائه لواجباته، كذلك درجة ولائه للمنظمة، حيث قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء الوظيفي أهمها:

<sup>1</sup> ربيع بلابية، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل - تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 1، جامعة محمد الشريف مساعديه -سوق أهراس، الجزائر، 2017، ص 262.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 262.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

• **التعريف 01:** أشار "توماس جلبرت" إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك لأن "السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو تفتيش"، أما "الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج كنتقيد خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما"، أما "الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>1</sup>

• **التعريف 02:** عرف أيضا "نيكلاوس" على أنه "نتاج 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 ذلك السلوك".<sup>2</sup>

• **التعريف 03:** الأداء الوظيفي هو ذلك الالتزام من طرف الأساتذة بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها مثل: ساعات العمل، التدريس، توجيه الطلاب علميا وخلقيا، الإشراف على بحوث الطلبة ونشاطاتهم العلمية، القيام بواجبه العلمي في ميادين البحث والتوجيه الإداري وكذا الالتزام بأنظمة الجامعة ولوائحها.<sup>3</sup>

• **التعريف 04:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور.<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو ما يصدر من العامل من سلوك أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق، وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها، ويمكن تقدير أداء الفرد من خلال النتائج المتحصل عليها، كمية المنتجات ونوعيتها، السرعة والدقة في العمل.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

من أجل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، يتطلب ذلك تداخل عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلباً أو إيجاباً، وأيضاً من شأنها تحديد فعاليتها، ومن بين هذه العناصر كالتالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد بن العائب، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية بالإدرسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2020، ص 333.

<sup>2</sup> علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة - 2، الجزائر، 2020، ص 97.

<sup>3</sup> رضوان بواب، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمي (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل، الجزائر، 2015، ص 74.

<sup>4</sup> راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 201.

<sup>5</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2010، ص 20.

- 1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، إلى جانب المجالات المترتبة بها.
- 2. نوعية العمل:** تشمل عدة جوانب هامة مثل الدقة، النظام، الإتقان، البراعة، والتمكن الفني لهذا العمل، والقدرة على التنفيذ وتنظيمه.
- 3. كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل، الموظف، الأستاذ الجامعي، إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4. المثابرة:** وتشمل التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.
- 5. الموظف:** وهو يعتبر العنصر الرئيسي للأداء من خلال ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات ومعرفة وغيرها من الصفات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره.
- 6. الموقف:** وما تتصف به البيئة التنظيمية، وما تضمنه من مناخ جيد للعمل والإشراف.
- 7. الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل الموظفين.

### الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1. كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال الفترة المعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- 2. الجهد المبذول:** يعني به مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، وتعتبر من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء كما تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- 3. نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته، أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمي بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

### الفرع الرابع: أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يأتي:<sup>2</sup>

- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.

<sup>1</sup> هناء بوحارة، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية وبعض الوحدات بولاية عنابة والطارف، مذكرة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس- سطيف-2، الجزائر، 2011/2012، ص 99.

<sup>2</sup> حيدر محمد العمري، استراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، دار عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2011، ص 28.

- يوفر الأداء الوظيفي المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.
- يرفع الأداء الوظيفي الروح المعنوية للعاملين.
- الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة، وذلك من خلال عملية تقييم الأداء.
- وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي أيضا في:<sup>1</sup>
- يعكس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف.
- يمثل المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها.
- يعتبر الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لوجود أي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد: من ناحية تجريبية فأهمية الأداء تكمن من خلال دراسات البحوث الإدارية الإستراتيجية للأداء، ومن ناحية إدارية فتبرز من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارة المؤسسات بالأداء ونتائجه، أما من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية.
- يعتبر الأداء الوظيفي هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه فهي مهمة على جميع مستويات الجامعة والمؤسسات، ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالموظفين والأساتذة الجامعيين، ولكي تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

ينظر لعملية الأداء الوظيفي على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم من المراقبة الكلية، فمن خلالها نقوم بتحديد المشاكل التي قد تعترض الأداء، وقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي نذكر منها:

- **التعريف 01:** أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه، كما يعتبر وسيلة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 41-42

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع الجامعة، قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

• **التعريف 02:** هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال، لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل، وفقا لما ينبغي له لأن يؤدي<sup>1</sup>.

• **التعريف 03:** هو العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام، وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد، وسلوكه، وأدائه، ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة، دورية، منظمة يتم من خلالها تقدير جهود الموظفين، وتحديد كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف بالإضافة إلى أنها تستخدم في عملية اتخاذ القرار.

### الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي الاستناد على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة، من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المؤسسة الوصول إليها ومن أهم هذه المراحل<sup>3</sup>:

1. **وضع توقعات الأداء:** وهي أول خطوات عملية تقييم أداء العاملين، الأساتذة الجامعيين، الموظفين، حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة، من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها.

2. **مراقبة التقدم في الأداء:** حيث يتم توفير المعلومات، وعن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل، الموظف، الأستاذ الجامعي، استنادا على المعايير المعتمدة مسبقا.

3. **تقييم الأداء:** يتم تقييم الأداء لجميع العاملين، الموظفين، الأساتذة الجامعيين ضمن إطار المنظمة، ومعرفة كل مستويات أدائهم، وهذا ما يجعل الإدارة قادرة على اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.

4. **التغذية الراجعة:** وهي معرفة الفرد العامل، الأستاذ الجامعي، الموظف لمستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يقوم به لأجل التمكن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل (المعايير المطلوبة) وهي ضرورة للفرد العامل، وكذا التعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل بصورة مرضية.

5. **اتخاذ القرارات:** وهي مرحلة مهمة يتم من خلالها اتخاذ قرارات متعددة مثل: الترقية، التحفيز، أو النقل أو الفصل.

<sup>1</sup> موسى محمد أبوحطب، فاعلية نظام تقييم الأداء على مستوى أداء العاملين -حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة، فلسطين، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 15.

<sup>3</sup> علي حماش، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

6. وضع خطط لتطوير الأداء: وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم فيها وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل إيجابي على تقييم الأداء الوظيفي من خلال معرفة المهارات والقدرات والقيم التي يحملها العامل أو الأستاذ الجامعي أو الموظف.

### الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير التقييم تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، ويمكن تقسيم هذه المعايير كالتالي:<sup>1</sup>

1. **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص والولاء ... إلخ.

2. **معايير تصف السلوك:** وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى جوانب جيدة في أدائه، كالتعاون، والمواظبة على العمل، والمبادرة ... إلخ.

3. **معايير تصف النتائج:** توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم، من خلال إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم، الجودة، الزمن، العائد والتكلفة ...، حيث تمثل هذه الإنجازات والأهداف المطلوبة منه تحقيقها.

### الفرع الرابع: معوقات تقييم الأداء الوظيفي

تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي مجموعة من الصعوبات يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. **التأثر في الحكم على كافة المرؤوسين:** من خلال إعطاء أحد المرؤوسين تقديرا عال أو منخفض على أساس فكرة معينة، أو صفة واحدة يراها الرئيس في المرؤوس سواء كانت هذه الصفة سليمة أو إيجابية.

2. **التشدد والتساهل من جانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل وإعطاء المرؤوسين تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم، ويرجع هذا لعدة أسباب منها: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو محاولة عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، بالإضافة إلى الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة.

من جهة أخرى قد يميل بعض المشرفين إلى التشدد في التقييم، وعادة يقدمون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، ويرجع ذلك إلى طبيعة شخصية المقيم واعتقاده أن المقيم أقل منه كفاءة ومهارة.

3. **التحيز والتفضيل الشخصي:** قد يميز المشرف في عملية التقييم فردا أو عاملا على عامل آخر، فيعطي البعض تقديرات حسنة، ويعطي البعض الآخر تقديرات سيئة، وترجع أسباب التحيز للعلاقات الشخصية التي تأثر على حكم المشرف في كفاءة مرؤوسيه، فيتساهل مع مرؤوسيه في حالة ما إذا قويت هذه العلاقة، ويتشدد في حالة ضعف وسوء العلاقة.

<sup>1</sup> صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، جامعة خيضر - بسكرة، الجزائر، 2010، ص 13-14.

<sup>2</sup> عيسى مزار، عبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، دون سنة، ص 141-142.

4. الميل نحو الوسط (النزعة المركزية): وذلك من خلال إعطاء المشرف في عملية التقييم كافة المقيمين نفس الدرجة (التقديرات، ودرجات متوسط) وذلك يعود بسبب جهل المقيم بالفروق الفردية.
5. التأثير بآخر التقييم: إذ ينطلق المقيم أحيانا في تقييمه وعمله بناء على التقييمات السابقة للموظفين، فإذا كان التقرير الخاص بتقييم أداء الموظف السابق ممتازا، فإنه يأخذ صيغة الامتياز وتلازمه في كل التقييمات الجديدة والعكس صحيح.
6. التأثير بالوظيفة أو المركز: إذا كانت الوظيفة هامة وذات درجة عالية في الترتيب الهرمي، فإن المقيم يعطي صاحبها تقييما حسنا، والعكس صحيح وبالتالي لا يركز المقيم هنا على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة، بل يبنى تقييمه على أساس اسم الوظيفة وسمعتها ومركزها.

### المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته مع التكوين

يعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسات والجامعات محكوم بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، يضمن منافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

### الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى مفهوم تحسين الأداء الوظيفي لابد من تعريف بعض المصطلحات:

1. **الأداء البحثي:** يقصد به أنه مجموعة من الممارسات البحثية العلمية، التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثون بمؤسسات التعليم الجامعي، بهدف التوصل إلى المعارف المتطورة وبناء النظريات والتوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تنمية المجتمعات، وتنفيذ في حل مشاكلها التنموية المختلفة، بحيث يتم تقييم أدائهم البحثي باستخدام المنهجيات المستحدثة في ضوء عدد من مؤشرات الأداء البحثية الخاصة بمدخلات ومخرجات المنظومة البحثية بالجامعة.<sup>1</sup>
  2. **الأداء البيداغوجي:** هو مجموعة أدوار مسندة للأستاذ والمتمثلة في إعداد الدروس وتنفيذها وتقييمها بالإضافة إلى تسيير الإدارة وفق ما يمليه المنهاج.<sup>2</sup>
- إن عملية تحسين الأداء الوظيفي تتطلب نظرة شمولية، عند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وقد تعددت تعاريف تحسين الأداء الوظيفي نذكر منها:

<sup>1</sup> وفاء عبد الفتاح محمود، فاطمة أحمد زكي، تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء قياس كفاءته النسبية باستخدام مدخل التحليل التطويقي للبيانات، مجلة دورية محكمة ومتخصصة، المجلد 37، العدد 2، مصر، 2017، ص 340.

<sup>2</sup> طاهر زبيد، الأداء البيداغوجي لبيداغوجيا الكفاءات، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات التربوية، المجلد 8، العدد 2، جامعة زيان عاشور -الجلفة، الجزائر، 2017، ص 109.

- **التعريف 01:** عملية تحسين الأداء الوظيفي هي نوع من أنواع التعلم المستمر، لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة والحاصلة في بيئة المحيط.<sup>1</sup>
- **التعريف 02:** يطلق على تحسين الأداء أيضا بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.<sup>2</sup>
- **التعريف 03:** تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة، لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى.<sup>3</sup> من خلال هذه التعاريف نستنتج أن تحسين الأداء الوظيفي هو عملية تقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، حيث تتجه عمليات تحسين الأداء الوظيفي إلى علاج القصور في المدخلات أو العمليات أو مخرجات نظام الأداء.

### الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

تمر عملية تحسين الأداء الوظيفي وتطويره بخمس خطوات مهمة والمتمثلة في:<sup>4</sup>

1. **تحليل الأداء:** يتم التحليل باختبار أداء المؤسسة أو الجامعة ضمن أولوياتها وقدراتها، حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- **الوضع الحالي أو الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها، ومحاولة تقليص الفجوة إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

2. **البحث عن جذور المسببات:** يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، أي بجمع المعلومات الممكنة لتحديد ومعرفة سبب ضعف الأداء ثم اختيار وسيلة المعالجة، فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو الرابط بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> بلال مشعلي ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك-، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 24.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 24.

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص 54.

<sup>4</sup> بلال مشعلي ، مرجع سبق ذكره، ص 25.



3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، حيث يجب تطبيق طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها، ثم الذي يليها مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختبار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.
4. تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، مع تصميم نظام للمتابعة، ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية، ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة والغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة أو الجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
5. مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها أثر مباشر على تحسين وتطوير الأداء، وذلك من خلال توفير وسائل المراقبة والمتابعة التي تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير التغذية العكسية.

### الفرع الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي

- إن تحسين الأداء الوظيفي يعتبر من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات أو الجامعات، من أجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها، وهذا ما يحتاج إلى تعديلات وتحسينات مستمرة من أجل زيادة تدفق العمل واستمراريته، حيث تتمثل هذه الطرق أو الأساليب فيما يلي:<sup>1</sup>
1. تطوير أساليب الحوافز المادية: وتعني اختيار تلك الأساليب الملائمة لظروف ورغبات ومتطلبات الموظف، كما يفضل مراعاة البساطة والسهولة في كيفية تحديد الحوافز، على ألا تزيد تكاليف إدارة هذه الحوافز عن العائد المتوقع فيها.
  2. تطوير برامج التدريب أو التكوين والتنمية الإدارية: ويتضمن ذلك إتباع أساليب وطرق العمل السليمة، كما يتضمن ذلك تطوير برامج من أجل كيفية تخفيض ورقابة التكاليف.
  3. تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز المعنوي: ويتضمن تطوير لأساليب الاتصال والمشاركة في الإدارة، وإفراز الأهداف وتنفيذها والمشاركة في العوائد والمكافآت، كما أن تطوير العلاقات الإنسانية يتضمن العمل على تقليل الصراع ما بين الأفراد، بالحوافز المعنوية وخلق روح معنوية عالية ما بين الأفراد.
- لا يقتصر تحسين الأداء الوظيفي على العمال في المؤسسات فقط بل على الأساتذة في الجامعات، وتتمثل طرق وسبل تحسين الأداء الوظيفي على الأساتذة فيما يلي:<sup>2</sup>
- التقليل قدر الإمكان من فرص تكاليف الهيئة التدريسية بمهام إدارية وبيداغوجية تثقل كاهل الأستاذ.
  - تحسين المستوى الاقتصادي للأستاذ الجامعي، والرفع من مكانته الاجتماعية لتجنب الأعمال الإضافية، أو الهجرة إلى الخارج.
  - تأمين البيئة الجامعية المتحررة، من كل قيد أو خوف ضمن حرم جامعي آمن.

<sup>1</sup> الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 63.

<sup>2</sup> رمضان بواب، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

- اعتماد مبدأ التدرج العلمي، حيث يأخذ كل أستاذ مكانه المناسب ضمن الهيكل الجامعي لائق.
- التدريب أثناء الخدمة على الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتدريب وتطوير القدرات الذاتية والعلمية وتمييزها.
- دعم التكوين المستمر لأساتذة التعليم العالي، حتى يتلاءم تكوينهم مع أهداف المناهج والتنسيق بين النظري والعلمي.

### الفرع الرابع: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين الجدد

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، لأنها دائما تسعى إلى تنمية معارف وقدرات ومهارات ومؤهلات القوى البشرية اللازمة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وهذا لا يأتي إلا من خلال نخبة من الأساتذة المكونين ذو كفاءة عالية، الذين يؤدون وظائفهم بأكمل وجه في مجال الاكتشاف والاستجلاء للمعرفة وتطويرها، بالإضافة إلى تزويد المجتمع بكل ما يساهم في دراسة قضايا ومتطلبات النمو والازدهار، وللتكوين تأثيرات متعددة على الأداء الوظيفي للأساتذة، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية للأساتذة.
  - توعية الموظفين والأساتذة بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن كل ما هو جديد في شتى مجالات العمل والدراسة.
  - المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم الاتصالية في جميع المستويات.
  - تنمية شعور الموظفين والأساتذة بالانتماء والولاء للمؤسسة الجامعية.
  - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأساتذة والجامعة.
  - توثيق العلاقة بين الإدارة والأساتذة والطلبة.
  - له دور في ربط أهداف الموظفين والأساتذة بأهداف المؤسسة، بالإضافة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية داخل المؤسسة الجامعية، كما يساعدهم التكوين في انفتاح المؤسسة الجامعة على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأساتذة والموظفين في تحسين فهمهم للمؤسسة الجامعية واستيعابهم لدورهم فيها، وهذا إلى تحسين أدائهم الوظيفي.
- كما أيضا يساهم التكوين في:<sup>2</sup>
- توسيع دائرة مشاركة الأساتذة في صياغة القرار، وعدم الانفراد البيروقراطي خاصة في المجالس اللجان العلمية.

<sup>1</sup> علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد1، الأردن، 2009، ص 143-144.

<sup>2</sup> رضوان بواب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- للتكوين دور في توفير مناخ ملائم للأساتذة بما يوازي التكوينات النظرية والعلمية، والتي تسمح له بتحقيق الكفاءات اللازمة التي تتناسب مع مطالب سوق الشغل في علاقته مع محيط الجامعة، وذلك من خلال إيجاد تعاون مع مقاولين.
- التمكن من المواد التعليمية التي يدرسونها والتنوع في مواضيعها بالشكل الذي يقدم إضافة للأستاذ والطالب.

## خلاصة الفصل:

- من خلال ما تطرقنا في هذا الفصل من تكوين الأساتذة الجامعيين الجدد والأداء الوظيفي نستنتج ما يلي:
- أن المؤسسة الجامعية التي تولي اهتماما بالغا للتكوين البيداغوجي، تنجح في تحقيق أهدافها وأهداف الأساتذة الجدد، وذلك باعتمادها على برامج تكوينية تعمل على تنمية المهارات والقدرات وتعديل السلوكيات والاتجاهات.
  - يساعد التكوين على اكتشاف الطاقات الفردية والجماعية للمتكونين من خلال أسلوب العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من مختلف الأساليب.
  - أصبح الأستاذ الجامعي مطالب بتطوير أدائه وقدراته من خلال التكوين المستمر.
  - اختيار مكونين ذو كفاءة عالية في نقل المعرفة والمهارات يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
  - أن الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس جودة التعليم العالي في الجامعات.
  - تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.



# الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**تمهيد:**

اعتمدنا أثناء البحث على المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا، فالدراسات السابقة تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي والموجودة في المجالات، أو الكتب، أو المذكرات، أو الرسائل، وأخيرا الأطروحات الجامعية ... إلخ، فبشرط أن يكون للدراسة موضوع، هدف، ونتائج، منهج، عينة، وأدوات ... إلخ، وهذا ما يجعل الدراسة أكثر تفصيلا ودقة، فمن الضروري أيضا أن تكون هذه الدراسات السابقة إما مطابقة، أو مشابهة باختلاف ميدان الدراسة.

ولقد تم عرض بعض الدراسات التي تناولت مساهمة ودور التكوين، والبعض منها التي تناولت الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي في الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين فقد تناولنا في المبحث الأول الدراسات السابقة حول التكوين والأداء الوظيفي، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا التعقيب على هذه الدراسات.

➤ **المبحث الأول: الدراسات السابقة حول التكوين والأداء.**

➤ **المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.**

## المبحث الأول: الدراسات السابقة حول التكوين والأداء

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الجانب النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب العلمي، والاستفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية وأيضا بمتغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالتكوين

#### الفرع الأول: الدراسات المحلية

فيما يلي تم عرض لعدد من الدراسات السابقة التي تخص التكوين والتي أجريت في هذا المجال:

#### ❖ الدراسة 01: ليليا عين سوية، صليحة غلاب (2019):<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تكوين الأساتذة الجدد باعتبار التكوين أحد أهم عوامل نجاح التعليم العالي، حيث قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، بإلزام جميع المؤسسات الجامعية بإعداد دورات تكوينية خاصة بالأساتذة المساعدين قسم (ب) حديثي التوظيف، كما يتضمن هذا التكوين عدة دروس إجبارية الحضور على مستوى الجامعات في مختلف المواضيع ومن بينها: حقوق وواجبات الأساتذة، أخلاقيات المهنة، المرافقة البيداغوجية ... إلخ، كما اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتمثل في الأساتذة المساعدين الجدد في كل من (جامعة القالة، جامعة سوق أهراس) والذي بلغ عددهم 91 أستاذ من جميع التخصصات فقامت الباحثتان باختيار من تلك العينة 30 أستاذ وذلك من أجل إجراء المقابلات والوصول إلى بعض النتائج منها:

- التكوين الجدد فعال يكسب الأساتذة حديثي التوظيف العديد من المهارات والمعارف (التقييم البيداغوجي مناهج التدريب، إعداد خرائط ذهنية، الفرق بين المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات) التي تساعدهم في تأدية وظائفهم. كما أظهرت الدراسة نتائج تدل على عدم فعالية التعليم عن بعد بالنسبة للأساتذة حديثي التوظيف.

#### الدراسة 02: زكلال يمينة (2012-2013):<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي ببسكرة، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة طهراوي وللتحقق من

<sup>1</sup> ليليا عين سوية، صليحة غلاب، تكوين الأساتذة الجدد في ظل تحسين جودة التعليم العالمي في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية من الأساتذة الجدد في جامعتي قالمة وسوق أهراس-، مجلة الميدان لدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 6، جامعة قالمة وسوق أهراس، الجزائر، 2019.

<sup>2</sup> يمينة زكلال، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي - بسكرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2012، 2013/

فرضيات الدراسة تم الاستعانة بطرق إحصائية مناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها، وتتمثل في: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل كرونباخ ألفا... وغيرها. وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء المورد البشري.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية.

#### ❖ الدراسة 03: يخلف وفاء (2018-2019):<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يؤثر التكوين الجامعي على كفاءة الإطار داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، وهذا نظرا لأهمية التكوين الجامعي في تنمية وتطوير معارف الطالب، واكتسابه مهارات ومعارف جديدة من خلال إخضاعه لبرامج نظرية وتطبيقية تساهم بشكل كبير في التحسين من كفاءته، وهذا من أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبيان لجمع مختلف البيانات، حيث قامت الباحثة باستخدام منهج وصفي، اعتمدت فيه على تقنية الاستمارة التي تتكون من 25 بند تم تطبيقها على عينة من الإطارات الذين لديهم تكوين جامعي يقدر بـ 62 إطار.

وبعد تحليل المعطيات ومناقشتها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم المعارف النظرية التي اكتسبها الإطار بالجامعة في رفع قدرته على اتخاذ القرار داخل مؤسسة اقتصادية.
- تساهم المعارف العملية التي تحصل عليها الإطار بالجامعة في زيادة قدرته على التطوير داخل المؤسسة الاقتصادية.

وبالتالي يؤثر التكوين الجامعي النظري والتطبيقي على زيادة كفاءة الإطار من خلال زيادة قدرته على التطوير واتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.

#### ❖ الدراسة 04: بوسطيلة منال (2019-2020):<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تنمية الكفايات المهنية للأساتذة المساعدين الجدد في جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي)، حيث يعتبر الأستاذ من أهم انشغالات الباحثين والمهتمين بتقديم الرقي في المجتمع، فمن خلال الاهتمام بتطوير قدرات ومهارات الأساتذة وخاصة كفاءتهم داخل المؤسسة الجامعية، فأصبح من رهانات وزارت التعليم العالي ضرورة وضع برامج تكوينية وتدريبية من أجل استثمار

<sup>1</sup> وفاء يخلف، رقيقة عيشونة، التكوين الجامعي وتأثيره على كفاءة الإطار داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر، 2018/2019.

<sup>2</sup> منال بوسطيلة، دور التكوين في تنمية الكفايات المهنية لدى لأساتذة المساعدين الجدد في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي -، مذكرة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص: علم النفس التربوي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، الجزائر، 2020/2019.



الكفايات التي يمتلكها الأستاذ، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، كما تتكون عينة الدراسة من 87 أستاذ من الأساتذة الجدد، التي تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل ويتوزعون على 06 كليات بجامعة العربي بن المهدي - أم البواقي، وذلك بالاعتماد على الاستبيان لجمع مختلف البيانات المتكونة من (34 عبارة) فتوزعت على محورين وهما: دور التكوين في تنمية معارف الأساتذة، ودور التكوين في تنمية السلوك البيداغوجي. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من نتائج:

- يساهم التكوين في تنمية الكفايات المهنية للأساتذة المساعدين الجدد.
- يساهم التكوين في تنمية معارف الأساتذة المساعدين الجدد.
- يساهم التكوين في تنمية السلوك البيداغوجي للأساتذة المساعدين الجدد.

❖ **الدراسة 05: عتبة الطيب، غطاس خالد، تامه محمد الغزالي (2018-2019):<sup>1</sup>**

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل التي تساهم في النهوض بالعنصر البشري، كما يعد التكوين أيضا عنصر مهم من أجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وذلك برفع مردوديتهم والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس قام الطلبة بإجراء دراسة ميدانية على العينة من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في مجموعة من العمال والعاملات في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام استبيان وزع على 50 عامل (من الشركة) ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن: مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية في تحسين أداء المورد البشري، والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين زيادة إنتاجية المؤسسة.

❖ **الدراسة 06: حنان عبد الكبير، رابح قدوري (2020):<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بجامعة محمد بوضياف - المسيلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبيان مكون من 34 فقرة وزعت على أربعة مجالات تتمثل في:

- مساهمة التكوين البيداغوجي في تطوير قدرات الأساتذة المساعدين الجدد.
- مساهمة التكوين البيداغوجي في تطوير سلوك الأساتذة المساعدين الجدد.
- مساهمة برنامج التكوين البيداغوجي في إنجاح عملية تكوين الأساتذة المساعدين الجدد.
- مساهمة التكوين في إنجاح عملية تكوين الأساتذة المساعدين الجدد.

<sup>1</sup> الطيب عتبة، خالد غطاس، محمد الغزالي تامه، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة بتقريت (SKTM)، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر، 2018/2019.

<sup>2</sup> حنان عبد الكبير، رابح قدوري، دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد بجامعة - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة المساعدين الجدد-، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2020.

ويعد التأكد من خصائصه السيكومترية، تم تطبيقه على عينة من 30 أستاذًا وأستاذة من الأساتذة المساعدين الجدد الذين أجروا التكوين البيداغوجي، واستفادوا من البرنامج التي تم اختيارها بطريقة عشوائية. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20)، المتمثل في: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار الدلالة الإحصائية (T-test) للعينة الواحدة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- يساهم التكوين البيداغوجي في تطوير قدرات الأساتذة المساعدين الجدد.
- يساهم التكوين البيداغوجي في تطوير السلوك البيداغوجي للأساتذة المساعدين الجدد.
- يساهم برنامج التكوين البيداغوجي في الرفع من مستوى أداء الأساتذة المساعدين الجدد.
- يساهم الأستاذ المكون في تحسين مستوى أداء الأساتذة المساعدين الجدد.

#### ❖ الدراسة 07: بوقطف محمود (2018-2019):<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموظف بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور -خنشلة، بالإضافة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية المخططة في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية. ومن أجل الحصول على البيانات الميدانية تم الاعتماد في هذه الدراسة بالدرجة الأولى على استمارة استبيان على عينة قصدية، تمثلت في فئة من الموظفين التقنيين الدائمين والمقدر عددهم 106 موظف تقني، كما أستخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي. وبعد تفرغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- للبرامج التدريبية المخططة دور كبير في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية.
- التدريب يساعد في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- تدريب العنصر البشري يساهم في توطيد العلاقات بين المؤسسة الجامعية والمحيط الخارجي.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

#### ❖ الدراسة 01: FranciscoAloiola، Maurice tardif، 2001:<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المفاهيم التربوية للأساتذة الجامعيين الجدد في كيبك بكندا، حيث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على المقابلات الشبه منظمة، وتحليل التصاميم التربوية البناءة، ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن:

- المفاهيم التعليمية للأساتذة الجدد المتعلقة بالتكوين، يمكن أن تكون عائق كبير أمام تطورها التربوي وعلاقتهم بالتعليم والتعلم.

<sup>1</sup> محمود بوقطف، التدريب ودوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية، -دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2018/2019.

<sup>2</sup>Francisco Aloiola، Maurice tardif، Formation pédagogique des professeurs d'université et conceptions de l'enseignement، Revue de la science de l'éducation، volume 27، numéro 2، canada، 2001.

- فيما يتعلق بالنهج المبتكر للتكوين التعليمي للأساتذة الجدد، الذي لا يركز على المعرفة التقليدية للتقنيات والأنشطة التدريبية، بل على العلاقة بين ممارسة التعليم والتفكير.

❖ الدراسة 02: Oscar flores Alaria، Isabel Del Arco، Anabelramos-pla،  
2021:1

تهدف هذه الدراسة خلال فترة الحجر الصحي بالتركيز على مراكز التكوين والتدريب المستمرة في مختلف الجامعات الكتالونية، وذلك من خلال تحليل الدراسة في الجامعة قبل الجائحة وبعدها، بالإضافة إلى تصوير تأثيرها، حيث قام الباحثون بإجراء تحليل وثنائي لبرامج التكوين المستمر للأساتذة، ثم إجراء استفسار حول تصور تأثير هذا التكوين من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي لاستنتاجي باستخدام الاستبيان، ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن:

- زيادة التكوين المرتبط ب: الأدوات الرقمية المؤسسية، التقييم عبر الأنترنت، تصميم دورات تكوينية عبر الأنترنت.
- التأكيد على جهود الأساتذة لتنفيذ المعرفة المكتسبة مع إدراك تأثيرها في عدة مجالات.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء الوظيفي

تم عرض لعدد من الدراسات السابقة التي تخص الأداء الوظيفي والتي أجريت في هذا المجال والمتمثل في:

#### الفرع الأول: الدراسات المحلية

❖ الدراسة 01: حاج عيسى رحمة، (2019-2020):2

هدفت هذه الدراسة بإبراز دور المرأة العاملة وكيفية أدائها ونوع التدريب الذي قامت به، ومن أجل دراسة الموضوع اعتمدت الباحثة على تصورات حول بناء منهجية البحث، بدءا من استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان، حيث وزعت على مجتمع الدراسة المتمثل في العاملات بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية للأوراس، كما قامت الباحثة بتصوير العدد الكلي للعاملات وهو 75 عاملة، ومن خلال النتائج المتحصلة تبين أن:

- يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد المبذول من المؤسسة.
- التدريب وسيلة لتنمية القدرات والمهارات وتفعيلها وتغيير السلوك، بغرض زيادة الأداء الوظيفي.
- للبرامج التدريبية دور كبير في تنمية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

<sup>1</sup> Anabel ramos-pla، Isabel Del Arco، Oscar flores Alaria، **University professor training in times of COVID19 : Analyses of training programmes and perception of impact on teaching practices، éducation sciences، University of L leida، Spain، 2021.**

<sup>2</sup> رحمة حاج عيسى، التدريب وتأثيره على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة -دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية للأوراس ولاية تبسة-، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية علوم الاجتماعية والنفسية، جامعة العربي بن مهيدي -أم بواقي، الجزائر، 2020/2019.

❖ الدراسة 02: كريمة حجاج، صليحة لكموتة، سعيد نذير، (2017-2018):<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة فرع تقرت، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة 52 عامل إداري وتقني بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، ولغرض معالجة إشكالية الدراسة تم الاستعانة بالملاحظة، وثائق المؤسسة، والاستبيان كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن مستوى الرضا الوظيفي دون المتوسط في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة فرع تقرت.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة فرع تقرت.

❖ الدراسة 03: عطوات سلمى، طريف امينة، بن قرينة محمد حمزة، (2016):<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني المؤسسات للإبداع الإداري، ودرجة توفر مقوماته من سمات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) الموظف وتوفير متغيرات المناخ الإبداعي وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي، ومن أجل دراسة هذا الموضوع اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت أيضا على أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان، حيث تم اختيار عينة من مجموعة رؤساء المصالح الإدارية في جامعة ورقلة، وبلغ عددهم 52 رئيس، ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن:

- أن معظم الموظفين خاصة من ذوي المناصب العالية يؤيدون الوظائف الموكلة إليهم باستخدام قدراتهم الإبداعية، وأن المناخ الإداري في القطاع الجامعي يساهم في تحفيز هذه القدرات ما يؤدي بالضرورة لتحسين الأداء الوظيفي.
- أن هناك أثر كبير للقدرات الإبداعية التي يمتلكها المسؤولين، في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمتعهم بالمهارات والمعارف العلمية، بالإضافة إلى الطلاقة، المرونة الفكرية التي يتميز بها الموظف.

<sup>1</sup> كريمة حجاج، صليحة لكموتة، سعيدة نذير، أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية ورقلة -فرع تقرت-، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شهيد حمه لخضر -الوادي، الجزائر، 2018/2017.

<sup>2</sup> سلمى عطوات، أمينة طريف، محمد حمزة بن قرينة، أثر تبني الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد10، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، وجامعة عمار ثلجي-الأغواط، الجزائر، 2016.

❖ الدراسة 04: بن العائب محمد (2020):<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة وذلك من خلال مجموعة من المحددات (الأجور، المكافآت، الترقية، محتوى وساعات العمل، نمط الإشراف، جماعة العمل، ظروف العمل) والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة من جهة أخرى، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبيان لجمع مختلف البيانات، حيث قام الباحث باستخدام منهج وصفي تحليلي، كما تضمنت عينة الدراسة 03 فئات من عمال المؤسسة الإستشفائية الإدريسية بالجلفة (أطباء، ممرضين، إداريين)، كما أيضا تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت من جهة والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية بالإدريسية (ولاية الجلفة) من جهة أخرى.
- وجود علاقة طردية بين الترقية من جهة والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية من جهة أخرى.
- وجود علاقة طردية بين محتوى وساعات العمل من جهة والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية من جهة أخرى.
- وجود علاقة طردية بين جماعة العمل من جهة والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية بالإدريسية من جهة أخرى.

❖ الدراسة 05: عادل دعاس (2018):<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة التدريب الإلكتروني من خلال أبعاده في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز-، ولتحقيق ذلك الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد استخدم لذلك أداتين للبحث وهما المقابلة والاستبيان، وقد تم التركيز على هذه الأخيرة لجمع البيانات عن متغيرات البحث، وذلك من خلال توزيعها على عينة بحجم (83) من مجتمع العاملين والإداريين لشركة سونلغاز، وبعد استرجاع الاستبيانات تم معالجتها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS V20)، مستعملين في ذلك مقاييس الإحصاء الاستدلالي. فقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها وجود علاقة وأثر إيجابيين للتدريب الإلكتروني بأبعاده على أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز-.

<sup>1</sup> محمد بن العائب، مرجع سبق ذكره. ص 329.

<sup>2</sup> عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر-بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

❖ الدراسة 06: إيمان عبد الرضا محمد (2017):<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع تحليلي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة التقنية الزعفرانية، حيث كانت إشكالية الدراسة: هل تؤثر الضغوط الوظيفية على مستوى أداء العمل بشكل جوهري، كما انطلقت الباحثة من الفرضيات التالية: تتمثل الفرضية الأولى في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، أما الفرضية الثانية تتمثل في وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل في الأداء الوظيفي. فمن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على عينة شملت 67 عضو فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- وجود أخطاء في أداء الأعمال والمهام، انخفاض إسهام المدرسين في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها بصورة عامة، وبالتالي هذا ما يدل على زيادة عبئ العمل الذي لا يتناسب مع قدرات وإمكانيات المدرسين.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

❖ الدراسة 01: Vu Hai Yen Mai Ngoc Khuong and (2016):<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، دراسة حالة المنطقة الصناعية دونج كسينج بالفيتنام، فقد حللت هذه الدراسة إلى خمس عوامل: عبء العمل، غموض الدور، علاقات العمل، علاقات العمل، التقدم الوظيفي وبيئة العمل) كمصادر لضغوط العمل على أداء العاملين في خمس مؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيانية كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة مكونة من 378 عامل، حيث تم تحليل المعلومات باستخدام بعض التقنيات الإحصائية مثل الانحدار المتعدد وتحليل المسار وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن:

- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمصادر الخمسة في زيادة ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
- من بين العوامل الخمسة لضغوط العمل تعتبر علاقة العمل هي الأكثر تأثيراً على أداء العينة المختارة.

<sup>1</sup> كريمة حجاج، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> Vu Hai Yen & Mai Ngoc Khuong, **Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance**, International Journal of Trade, Economics, and Fiancé, Vol 7, No 2, April 2016.

❖ الدراسة 02: Mir Hamid reza torabi وآخرون (2016):<sup>1</sup>

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، في إدارة فروع بنك Keshavarzi في طهران، وتحديد أولويات العناصر المختلفة لأداء الموارد البشرية، واقتراح إجراءات لتحسين الأداء مع تبيان أثر أبعاد إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج KolmogrophSmirnov للنظر في الحالة الطبيعية لتوزيع المتغيرات، كما تم استخدام اختبار الترتيب فريدمان (Friedman) على أبعاد أداء العاملين، كما تم إجراء الاختبار على عينة واحدة. وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على أداء المورد البشري.

❖ الدراسة 03: Faizah 2020:<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد واختيار تأثير التطوير الوظيفي والقيادة الخدمية على أداء العاملين وكذلك تحديد واختبار تأثير التطوير الوظيفي والقيادة الخدمية على تحفيز عمل الموظفين، بالإضافة إلى معرفة تأثير تطويرها، حيث قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، الذي يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الدائمين في وكالة تنمية الموارد البشرية، والتي بلغ عددها 48 عامل، كما تم استخدام طريقة أخذ العينات وهي طريقة التعداد (العينة المشبعة)، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعدلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن:

- التطور الوظيفي والقيادة الخدمية لهما أثر إيجابي وهام على أداء العامل.
- التطور الوظيفي والقيادة الخدمية لهما تأثير إيجابي على تحفيز عمل الموظف.

الجدول رقم (01): ملخص الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

الأداء الوظيفي				التكوين			
الدراسة رقم 03 الحالية	الدراسة رقم 02	الدراسة رقم 01	الدراسة رقم 03	الدراسة رقم 02	الدراسة رقم 01	الدراسة رقم 01	
مساهمة التكوين في تحسين الأداء	أثر تبني الإبداع الإداري في تحسين	أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر	التدريب وتأثيره على الأداء الوظيفي	التكوين الجامعي وتأثيره على	أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري	تكوين الأساتذة الجدد في ظل	موضوع الدراسة

<sup>1</sup>Mir humid reza torabi&Others, **An Investigation of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran**, International Conferenceon New Challenge and Business : Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.

<sup>2</sup>Faizah and others, **The Effect of career Development and servant leadership on Employee performance with work motivation as an intervening variable in the Employee agency and Human resoures Development city**, International journal of contemporary research and review, volume 11, issue 01, january 2020.

						تحسين التعليم	
الوظيفة للأستاذة الجدد	الأداء الوظيفي	البشري	للمرأة العاملة بالمؤسسة الاقتصادية	كفاءات الإطار			
التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذة الجدد	توضيح أثر تبني المؤسسات للإبداع الإداري ودرجة توفر مقومته	معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي	إبراز دور المرأة العاملة وكيفية أدائها	التعرف على مدى تأثير التكوين على كفاءات الإطار	التعرف على مدى تأثير التكوين في تحسين أداء المورد البشري	التعرف على البرامج التكوينية في الجامعة	الهدف
50 أستاذ جديد	مجموعة رؤساء	52 عامل	75 عاملة	62 إطار الذين لديهم تكوين جامعي	60 عامل من مؤسسة طهراوي	30 أستاذ صنف (ب)	عينة الدراسة
2021 / 2022	2016	2017 / 2018	2019 / 2020	2018 / 2019	2012 / 2013	2019	فترة الدراسة
الاستبيان	الاستبيان	الملاحظة والاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	إجراء مقابلات	طريقة معالجة الدراسة
وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي	هناك أثر كبير للقدرات الإبداعية للمسؤولين في تحسين الأداء	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء	للبرامج التدريبية دور في تنمية الأداء الوظيفي للمرأة	يؤثر التكوين الجامعي على زيادة كفاءة الإطار من خلال	وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تكوين وأداء المورد البشري	التكوين الفعال يكسب الأساتذة العديد من المهارات والمعارف	النتائج المتوصل إليها



التي تساعدهم في تأدية الوظائف	قدرته على التطوير واتخاذ القرار	العاملة	الوظيفي والرضا الوظيفي	الوظيفي	الجدد	للأساتذة
الدراسة رقم 04	الدراسة رقم 05	الدراسة رقم 06	الدراسة رقم 04	الدراسة رقم 05	الدراسة رقم 06	الدراسة الحالية
دور التكوين في تنمية الكفايات المهنية للأساتذة المساعدين في الجامعة الجزائرية	دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية	دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للمساعدين الجدد	تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية الإدريسية	مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة	تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد	مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد
الهدف	تهدف إلى تطوير قدرات الأساتذة وخاصة كفاياتهم داخل المؤسسة	تهدف إلى التعرف على واقع التكوين في تحسين أداء العاملين	اختيار العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	إبراز أبعاد التدريب الإلكتروني على تحسين أداء العاملين	الإطلاع على آراء أعضاء الهيئة في معهد الإدارة التقنية الزعفرانية	التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد
عينة الدراسة	87 أساتذة مساعدين الجدد	50 عامل مؤسسة الكهرباء	30 أستاذ جديد	83 عامل	67 عضو	50 أستاذ جديد
فترة الدراسة	2019 / 2020	2018 / 2019	2020	2018	2017	2020 / 2021

طريقة معالجة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	برامج إحصائية spss20	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان
النتائج المتوصل إليها	يساهم التكوين في تنمية الكفايات المهنية للأساتذة المساعدين الجدد	يساهم التكوين في تنمية الكفايات المهنية للأساتذة المساعدين الجدد	يساهم التكوين في تنمية الكفايات المهنية للأساتذة المساعدين الجدد	يساهم التكوين البيداغوجي في تطوير قدرات الأساتذة الجدد	يساهم التكوين في تطوير قدرات الأساتذة الجدد	يساهم التكوين في تطوير قدرات الأساتذة الجدد	يساهم التكوين في تطوير قدرات الأساتذة الجدد
موضوع الدراسة	التكوين التربوي لأساتذة الجامعات ومفاهيم التدريس	التكوين التربوي لأساتذة الجامعات ومفاهيم التدريس	التكوين التربوي لأساتذة الجامعات ومفاهيم التدريس	التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية	التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية	التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية	التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية
الهدف	تحليل التصاميم التربوية المستوحاة	تحليل التصاميم التربوية المستوحاة	تحليل التصاميم التربوية المستوحاة	التعرف على دور البرامج التكوينية	التعرف على دور البرامج التكوينية	التعرف على دور البرامج التكوينية	التعرف على دور البرامج التكوينية
الدراسة رقم 07	الدراسة رقم 08	الدراسة رقم 09	الدراسة رقم 07	الدراسة رقم 08	الدراسة رقم 09	الدراسة رقم 07	الدراسة رقم 08
الدراسة الحالية	الدراسة رقم 09	الدراسة رقم 08	الدراسة رقم 07	الدراسة رقم 08	الدراسة رقم 09	الدراسة رقم 07	الدراسة رقم 08
مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد	أثر التطور الوظيفي والقيادة الخدمية على أداء العاملين مع التحفيز على العمل	أثر إدارة المعرفة على أداء المورد البشري	أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل	التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية	التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية	التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية	التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية
وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي للأساتذة الجدد	وجود علاقة ارتباط معنوي بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	وجود علاقة وأثر ايجابيين للتدريب الإلكتروني على أداء العاملين	وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت والأداء الوظيفي	وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت والأداء الوظيفي	وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت والأداء الوظيفي	وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت والأداء الوظيفي	وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت والأداء الوظيفي

من البنائية	الجامعات قبل الجائحة وبعدها	المخططة في تنمية رأس المال الفكري للجامعية	العاملين	المورد البشري	والقيادة الخدمية على أداء العاملين	لأساتذة الجدد
فترة الدراسة	2001	2021	2018	2016	2020	2021 / 2022
طريقة معالجة الدراسة	المقابلات	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان
النتائج المتوصل إليها	مفاهيم التعليمية للأساتذة الجدد المتعلقة بالتكوين يمكن أن تكون عائق كبير أمام تطويرها التربوي وعلاقتهم بالتعليم والتعلم	زيادة التكوين المرتبط ب: الأدوات الرقمية للمؤسسة، التقييم عبر الأنترنت، تصميم دورات تكوينية عبر الأنترنت	التدريب يساعد في تنمية المهارات السلوكية للموظف بالمؤسسة الجامعية	من بين العوامل الخمسة لضغوط العمل تعتبر علاقة العمل الأكثر تأثيراً على الأداء	إدارة المعرفة لها تأثير كبير على أداء المورد البشري وأداء العامل	وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي للأساتذة الجدد

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد التطرق للدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها، سنحاول التعقيب على دراسات التكوين والأداء، والدراسات التي تربط بين عملية التكوين والأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالتكوين

سنحاول قدر الإمكان التعقيب على الدراسات الخاصة بالتكوين، وذلك من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (التكوين)، فوجدنا اختلاف وتشابه في عدة جوانب ابتداء من صياغة الفرضية والأهداف، مروراً بالعينة ونوعها وأدوات جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب والنتائج حيث اتفقت معظم الدراسات في أسلوب البحث العلمي واتبعت منهجاً وصفيًا تحليليًا، أما عن أدوات الدراسة فكانت في الغالب الاستبانة، فبعض الدراسات تناولت البرامج الإحصائية SPSS20، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية.

حيث دراسة: (بوسطيلة منال، Francisco، ليليا عين سوية، حنان عبد الكريم، Anabel Ramos) تشبه كثيرا موضوع دراستنا من حيث العنوان والمضمون (دور التكوين على الأساتذة الجدد بالجامعة) حيث كانت الدراسات مرجع لمعالجة موضوعنا في الجانب النظري. واختلفت الدراسات الأخرى من حيث دور التكوين مثل دراسة (يخلف وفاء) التي تحدثت عن التكوين الجامعي للطلاب وتأثيره عند خروجهم للواقع أي للعمل، ودراسة (زكلال يمينة، عتبة الطيب، بوقطف محمود) التي تحدثت عن تكوين المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالأداء

من خلال استعراض الدراسات السابقة، اتضح أن الأداء في معظم الأحيان يكون متغير تابع في الدراسات، فلاحظنا أن جميع الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. كما يلاحظ أيضا التنوع في طرح موضوع الأداء، حيث اهتمت بعض الدراسات بالأداء الوظيفي وعلاقاته بالرضا الوظيفي للعنصر البشري وذلك من خلال الدراستين رقم 02، 04: كريمة حجاج، صليحة لكموتة ...، ودراسة بن العائب محمد. أما الدراسات رقم 01، 03، 05 لكل من: حاج عيسى رحمة، عطوات سلمى، وآخرون، عادل دعاس، فقد ركزنا عليهم لأنهم يشبهون كثيرا موضوع دراستنا من حيث المضمون (المتغير التابع)، فقد كانت هذه الدراسات كمرجع لمعالجة موضوعنا في الجانب النظري. أما الدراستين رقم 06، 07: إيمان عبد الرضا محمد، Mai Ngoc Khuong فقد اهتمتا بكيفية تأثير الجانب المعنوي على الأداء (من صراع، بيئة العمل) والذي خصصنا لهما جزء في موضوع دراستنا وكان من بين اهتماماتنا. أما الدراسة رقم 08: Mir Hamid resa torabi فقد ركزت على مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء المورد البشري. أما فيما يخص الدراسة المتبقية رقم 09: Faizah فقد اهتمت باختبار تأثير التطور الوظيفي والقيادة الخدمية على أداء العاملين.

الفصل الثالث:  
الدراسة الميدانية  
لمساهمة التكوين في  
تحسين الأداء  
الوظيفي على الأساتذة  
الجدد

### تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصلين السابقين الذي تناولنا فيهما الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، بالإضافة أيضا إلى إظهار العلاقة النظرية بين التكوين والأداء الوظيفي للأساتذة الجدد، ففي هذا الفصل نقوم بتقديم عام لمحل الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- وخطية الجودة، بالإضافة إلى عرض مختلف الخطوات المنهجية التي تم إتباعها من خلال تحديد نموذج الدراسة، وكذا أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، لتسهيل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

## المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي ميلة وخلية الجودة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف -ميلة- وخلية الجودة ومختلف المرافق والمعاهد، والهياكل القاعدية والتنظيمية.

### المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي

سننتظر فيه إلى نشأة المركز الجامعي وموقعه ومهامه.

#### الفرع الأول: نشأة المركز الجامعي<sup>1</sup>

يعتبر المركز الجامعي ميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي، ومهني، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويهدف إلى تكوين علمي ونوعي للطلبة في مختلف الميادين. نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي ميلة حيث تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008، كما فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، بموجب رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذو الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي ميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بالوصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

#### الفرع الثاني: موقع الجامعة ومساحتها

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف -ميلة- على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين بلدية ميلة وبلدية زغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، على الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة الإداريين أيضا.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: مهام المركز الجامعي

- تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:<sup>3</sup>
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
  - تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث.
  - المشاركة في التكوين المتواصل.
  - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

<sup>1</sup> <http://www.centre-univ-mila.dz> ,consulte le 23/04/2022.a 19:25.

<sup>2</sup> <http://www.centre-univ-mila.dz/> ,consulte le 23/04/2022.a 19:35.

<sup>3</sup> <http://www.centre-univ-mila.dz/> , consulte le 23/04/2022.a 19:48.

- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها بالإضافة إلى دعم القدرات العلمية والوطنية.
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### المطلب الثاني: هياكل المركز الجامعي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى هياكل المركز الجامعي التي تنقسم إلى هياكل قاعدي وهياكل تنظيمي.

### الفرع الأول: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعدا بيداغوجيا، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأثير طلبته ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها، كما يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-، على ثلاث معاهد تأسست مع إنشاء الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:<sup>1</sup>

**أولا- معهد العلوم والتكنولوجيا:** ويضم ثلاث أقسام، وهي:

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم العلوم الطبيعية والحياة.
- قسم العلوم والتقنيات.

**ثانيا- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** ويضم ثلاث أقسام وهي:

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم الحقوق.

**ثالثا- معهد الآداب واللغات:** ويضم قسمين وهما:

- قسم اللغة العربية والأدب العربي.
- قسم اللغات الأجنبية.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي

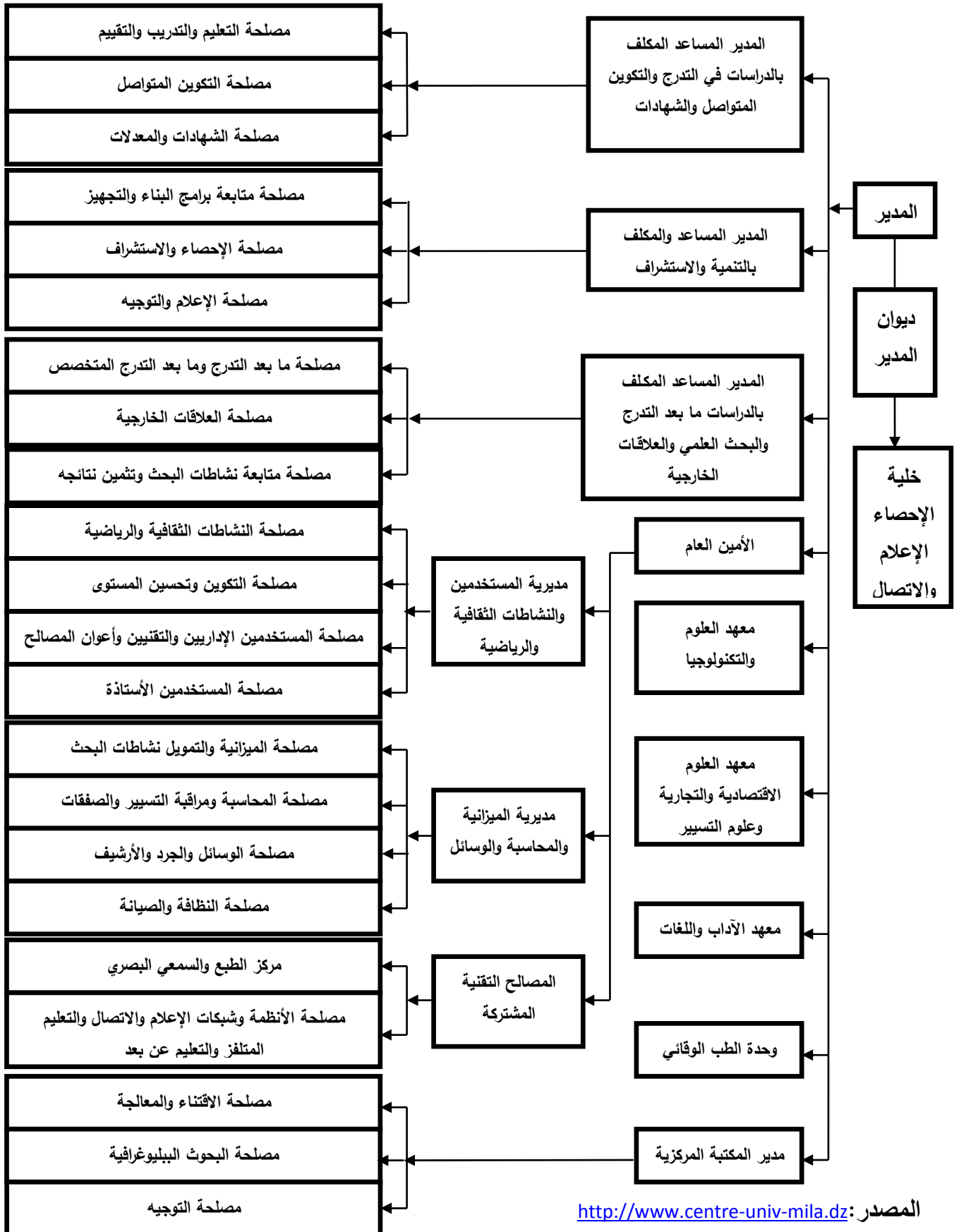
سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.centre-univ-mila.dz>, consulte le 26/04/2022.a 17:23 h.

<sup>2</sup> <http://www.centre-univ-mila.dz>. consulte le 27/04/2022.a 19:25 h.



الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف -ميلة-



المصدر: <http://www.centre-univ-mila.dz>

### المطلب الثالث: عموميات حول خلية ضمان الجودة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بخلية ضمان الجودة، ومهامها.

#### الفرع الأول: التعريف بخلية ضمان الجودة

تعرف خلية ضمان الجودة على أنها هيئة تتكون من مسؤول الخلية، وأعضاء يمثلون كل الكليات بالمؤسسات، وتتصرف الخلية مركزيا على تطبيق نظام ضمان الجودة الجامعية وتتبع مباشرة للسيد مدير الجامعة، كما تتأسس في كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة ويتأسسها عضو خلية ضمان الجودة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: مهام خلية ضمان الجودة

تتمثل هذه المهام فيما يلي:<sup>2</sup>

- تنفيذ المعايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة.
- إقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة.
- إدخال وتقوية الممارسات الحسنة المتميزة.
- القيام بنشاطات الإعلام والتوعية حول موضوع الجودة.
- السهر على تكوين أعضاء الخلية.
- العمل على تكوين الإداريين والأساتذة وتجويد الأداء.
- تحسين الأداء التكويني للطلبة، والتشجيع على البحث العلمي.

### المطلب الرابع: مكانة خلية الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وميادينها

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى كل من مكانة خلية الجودة وميادينها ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.

#### الفرع الأول: مكانة خلية الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة

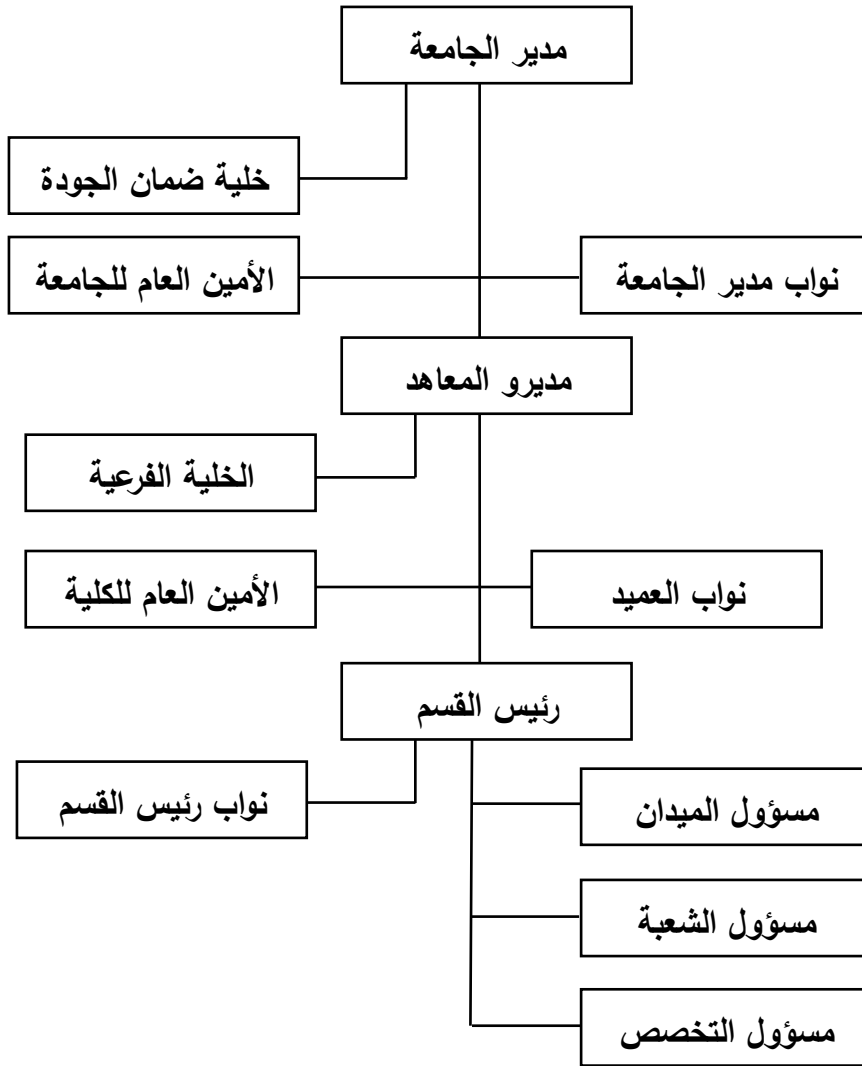
يبين هذا الشكل مكانة خلية الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup><http://www.centre-univ-mila.dz> ,consulte le 03/05/2022.a 09:15 h

<sup>2</sup><http://www.centre-univ-mila.dz> ,consulte le 03/05/2022.a 10:22 h.

<sup>3</sup><http://www.centre-univ-mila.dz> ,consulte le 05/05/2022.a 105:4 h.

الشكل رقم (02): مكانة خلية الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر: <http://www.centre-univ-mila.dz>

#### الفرع الثاني: ميادين خلية ضمان الجودة

تشمل الخلية الميادين التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً- الميدان الأول: ميدان التكوين

- التكفل الشامل بالطالب من خلال توجيهه وتسهيل إندماجه في المحيط الجامعي.
- مراقبة التحصيل العلمي والمعرفي للطالب.
- تقييم ومراجعة المواد التعليمية.
- التكوين في الدكتوراه أي ضمان وتحسين تكوين المكونين والباحثين.
- تكوين الأساتذة حديثوا التوظيف.

<sup>1</sup><http://www.centre-univ-mila.dz>, consulte le 05/05/2022.a 1:412 h.

### ثانيا- الميدان الثاني: ميدان البحث العلمي

يعمل هذا الميدان على:

- تشجيع ديناميكية البحث وتحفيز أساتذتها الباحثين.
- تسهيل الوصول إلى مصادر التوثيق الضرورية للبحث.
- رصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية من خلال الملتقيات والندوات.
- تطوير سياسة تكوين للبحث وبساطة البحث.
- العمل على سياسة الإعلام، ونشر إنتاجها العلمي.
- ضمان تطور الشراكة الدولية في مجال البحث العلمي.
- الحرص في الداخل على تكامل أنشطة البحث العلمي.

### ثالثا- الميدان الثالث: ميدان الحكامة

- العمل على أرشفة ونشر المعلومات الإدارية والبيداغوجية والعلمية.
- تنظيم وتسيير وترقية الإتصالات مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- التشاور الداخلي في التكوين والبحث والتسيير الإداري والحكامة.
- تنظيم وقيادة المكونات والمصالح، لدى مختلف هيئات القيادة والإدارة، وظائف وإختصاصات وصلاحيات ومسؤوليات محددة بوضوح.

### رابعا- الميدان الرابع: ميدان الحياة الجامعية

- الإستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين.
- الحرص على أخلاقيات وآداب المهنة.

### خامسا- الميدان الخامس: ميدان الهياكل القاعدية

- توفير الهياكل الإدارية الخاصة بالأنشطة الإدارية، البيداغوجية، ومراكز الموارد المكتبية.
- توفير مخابر وورشات البحث لإستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث.

### سادسا- الميدان السادس: العلاقة مع المحيط الإجتماعي والإقتصادي

- السهر على تكوين خريجين يستجيبون لإحتياجات الإقتصاديين.
- الإسهام في خلق وتطوير حاضنات للشركات.
- القيام بتحضير ونشر وتثمين المعلومة العلمية والتقنية.

### سابعا- الميدان السابع: ميدان التعاون

- سياسة الإنفتاح على العالم.
- تبادل المعلومات والإستفادة المشتركة من الموارد.
- وضع إستراتيجية في مجال البحث والتكوين تتضمن الإطار الدولي.
- العمل على سياسة الإتصال تمكنها من تحسين بروزها على المستوى الدولي.

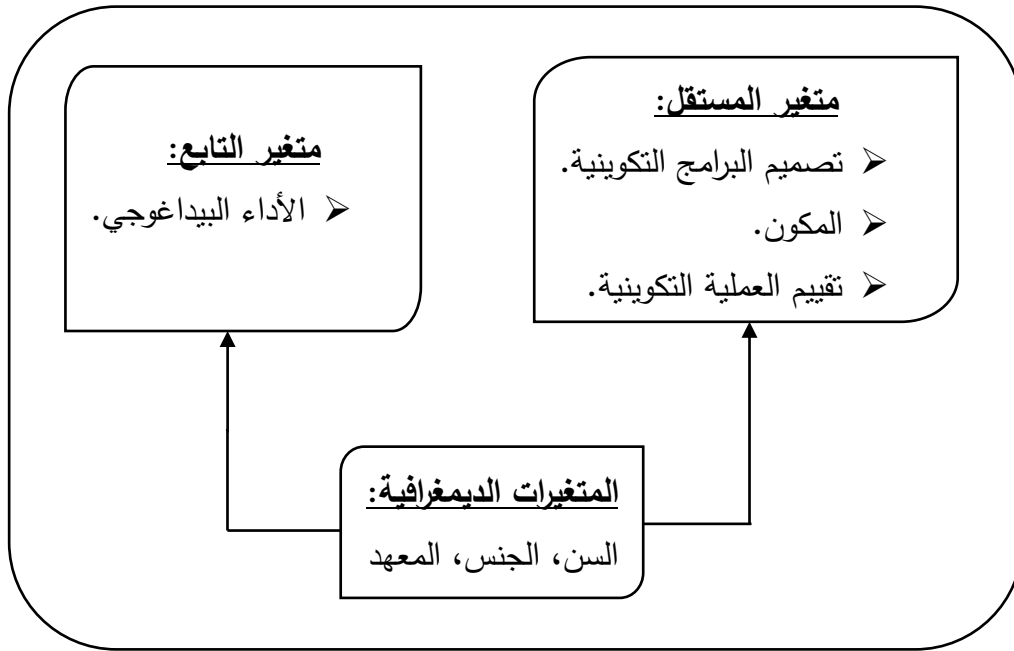
## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، من خلال وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وطرق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها.

### المطلب الأول: نموذج الدراسة

بناء على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها، والاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت التكوين والأداء الوظيفي، تم تصميم نموذج افتراضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، معبرا عن الحلول التي يفترضها الطالب، وللإجابة على فرضيات الدراسة تقوم بـ:

#### الشكل رقم (03): نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يربط نموذج الدراسة بين التكوين كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد: تصميم البرامج التكوينية، المكون، تقييم العملية التكوينية، بحيث تم دراسة علاقتها بالمتغير التابع الأداء البيداغوجي.

### المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى بيان الأداة الرئيسية التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث، كما سننتظر أيضا إلى توضيح أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وسنختبر أيضا صدق وثبات أداة الدراسة.

### الفرع الأول: الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية

ويقصد بأداة جمع البيانات هي الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والوقت المسموح به، والإمكانيات المتاحة، فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستمارة) فالاستمارة (الاستبيان) هي مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يقوم المبحوث بالإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث العلمي، وعليه فقد تم تصميم أداة دراسة على شكل استبيان ليتم توجيهه إلى الأساتذة الجدد بجامعة عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- وذلك للوقوف على مساهمة التكوين في تحسين مستوى الأساتذة الجدد.

ولقد تمت بناء وتطوير الاستمارة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاستعانة بآراء بعض الأساتذة الجامعيين، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور بالشكل التالي:

- **المحور الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والتي تحتوي على 03 أسئلة هما الجنس، العمر والمعهد.
- **المحور الثاني:** يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه تكوين الأساتذة الجدد ويتكون من 19 عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة، مقسمة إلى 03 أبعاد وهي:
  - بعد البرامج التكوينية، ويشمل البعد (08) عبارات.
  - بعد المكون، ويشمل (06) عبارات.
  - بعد تقييم العملية التكوينية، ويشمل (05) عبارات.
- **المحور الثالث:** يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من (08) عبارات تتعلق بإجابات أفراد العينة، (وسؤالين منفصلين حول التكوين والأداء).

### الفرع الثاني: اختيار مقياس أداة الدراسة

لقد تم اختيار مقياس ليكارت (likert scale) الخماسي كمقياس لأداة الدراسة، والسبب في ذلك يرجع إلى أنه من أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المبحوثين ولسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي، كما يوضح الجدول رقم (02):

#### الجدول رقم (02): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف (الرأي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي على الأساتذة الجدد

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (5/4 = 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا دواليك يتم إضافة طول الفترة (0.8)، للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، والجدول رقم (03) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

الجدول رقم (03): أطوال فترات المقياس

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفترة	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5.0-4.2)
مستوى القبول	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسط	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### الفرع الثالث: اختبار بيانات الدراسة

من أجل اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة تم استخدام مجموعة من الاختبارات التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي: smimov – test kolmogorov وذلك لاختبار اعتدالية التوزيع ومعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار الفا كرونباخ: "krombach alpa" وذلك لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة (الاستبيان).

### الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها ومن أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة ذات دلالات ومعنى، تدعم موضوع الدراسة وتحقق أهدافها وفرضياتها فقد تم فحص البيانات ثم تفرغها وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له "SPSS20" وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معدلات الارتباط، التبيان، والأحادي، وذلك لتحليل بيانات الاستمارة والحصول على مخرجات لجميع فقراتها ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة وللاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستمارة.
- المتوسط الحسابي: ويعتبر المتوسط الحسابي المقياس الأوسع استخداما من مقاييس النزعة المركزية، وقد استخدم لمعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة ومدى أهميتها بالنسبة لهم.

- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت يستخدم لقياس ومعرفة مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة أو فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً.
- **تحليل التباين الأحادي:** يستخدم هذا الاختبار للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موضوع الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية بمعنى اختبار معنوية آراء أفراد العينة لاختبار فرضيات الدراسة.
- **تحليل الانحدار البسيط:** لاختبار الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة.
- **تحليل الانحدار المتعدد:** لاختبار الفرضيات الفرعية الموضوعية للدراسة.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختبار صدق وثبات أداء الدراسة (الاستبيان) وفق خطوات.

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة وذلك لبيان مدى قدرة كل عبارة من عبارتها على قياس ما وضعت لقياسه، بما يحقق أهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضياتها، وللتحقق من صدق الاستمارة الظاهري ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، قام الطالبين بعرض الاستمارة في صورتها الأولية والتي تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد، وعلى الأستاذ المشرف الذي كان لتوجيهاته دور كبير في تعديلها وصياغتها بشكل نهائي.

ثم تم عرض الاستمارة بعد ذلك في شكل نسخ أولية ملف وورد (Word) على عدد من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي وموضوع الدراسة الملحق رقم (01) لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على ضوء الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم (4) محكمين، حيث تمثلت آرائهم وملاحظاتهم فيما يلي كما يوضحه الجدول رقم (04).

#### الجدول رقم (04): آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة.

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	نمديلي أسماء	إضافة عبارات للبعد الثالث حول تقييم العملية التكوينية
02	قرين الربيع	تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
03	لعبيدي سناء	تصحيح منهجية الاستبيان، تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
04	بوالريحان فاروق	تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها

المصدر: من إعداد الطالبين.



وقد استجاب الطالبين لآراء السادة الأساتذة في ظل التوجيهات والملاحظات التي أبدوها حيث تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل في فقرات محاور الإستبيان بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضمون الإستمارة وذلك في ضوء مقترحاتهم، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم التوصل إلى الإستمارة في صورتها وشكلها النهائي الملحق رقم (01).

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة، ولو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني استقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات وخلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال استعمال طريقة معامل ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH، حيث كلما كان هذا المعامل يساوي 0.67 فأكبر كلما دل ذلك على ثبات (relaibility) أو تجانس (homogeneity) أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم (02))، وقد أسفرت قيمة معامل ثبات أداة الدراسة في النتائج التي يلخصها الجدول رقم (05) أدناه:

الجدول رقم (05): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
البرامج التكوينية	8	0.861
المكون	6	0.878
تقييم العملية التكوينية	5	0.736
الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد	8	0.839
الاستمارة ككل	27	0.925

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر إلى الملحق رقم (02)). من خلال الجدول رقم (05) أعلاه يتضح أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وتنفوق (0.67)، حيث نجد أن قيمة معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل (التكوين) قد بلغت في بعد البرامج التكوينية (0.861)، أما بعد المكون فقد (0.878)، بالإضافة إلى بعد تقييم العملية التكوينية فقد بلغ (0.736) في حين قدرت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع (الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد) الذي يتمثل في الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد بـ (0.839)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للاستمارة ككل بـ (0.925) وهي قيمة ثبات مرتفعة كما أنها أعلى بكثير من النسبة المقبولة (0.67)، وهو ما يشير أيضا إلى إمكانية ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تفسر عنها هذه الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

تتمثل اعتدالية التوزيع فيه إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، وللقيام بهذا الاختبار تم استعمال اختبار كولموجروف - سمرنوف والذي يعد من الاختبارات المعملية للتوزيع الطبيعي، والجدول الموالي يوضح النتائج التي أسفر عنها هذا الاختبار:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اسم المتغير	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
البرامج التكوينية	8	0.916	0.370
المكون	6	1.695	0.006
تقييم العملية التكوينية	5	1.135	0.152
الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد	8	0.838	0.484

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر إلى الملحق رقم (02)).

اعتماد على الجدول رقم (06) أعلاه والذي يبين نتائج الاختبار (1 sampl k\_s) للتوزيع الطبيعي يتضح أن نتيجة الاختبار للمتغير المستقل (التكوين) تقدر في بعد البرامج التكوينية بـ (0.370)، أما بعد المكون فقد بلغ (0.006)، بالإضافة إلى بعد تقييم العملية التكوينية فقد بلغ (0.152) حيث تمثل هذه القيم مستوى أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، أما نتيجة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد فقد قدر بـ (0.484) أي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهذا ما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعملية لاختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتغير المستقل (التكوين)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد)، وفي ضوء هذه المتغيرات سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات والنتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة- والمتمثلة في (الجنس، السن، المعهد)، وعليه يتم ضمن هذا المطلب وصف عينة الدراسة من خلال المعلومات الواردة في المحور الأول من الاستمارة ونتائج SPSS بالاعتماد على جداول التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: الجنس:**

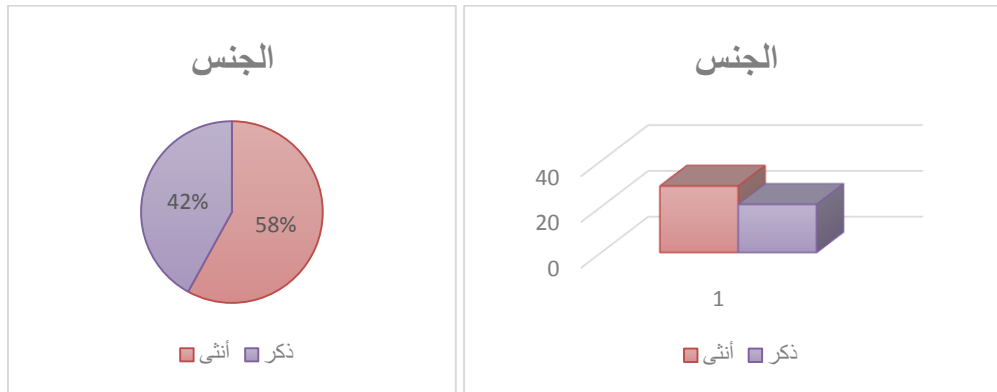
سيأتي توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال ما يلي:

#### الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	21	42%
أنثى	29	58%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss (أنظر الملحق رقم(03)).

#### الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

**التعليق:** من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (07) والشكل رقم (04) أعلاه، يتضح أن ما نسبته 42% من عينة الدراسة هم فئة الذكور بمجموع 21 أستاذ جديد، وأن ما نسبته 58% من عينة الدراسة هم

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي على الأساتذة الجدد

فئة الإناث بمجموع 29 أستاذة جديدة، وعليه نستدل إلى أكثر من نصف الأساتذة الجدد العاملين في المركز الجامعي -ميلة- محل الدراسة هم إناث، وهذا ما يفسر أن الطابع الأنثوي هو الأغلب على أفراد عينة الدراسة.

ثانياً - السن:

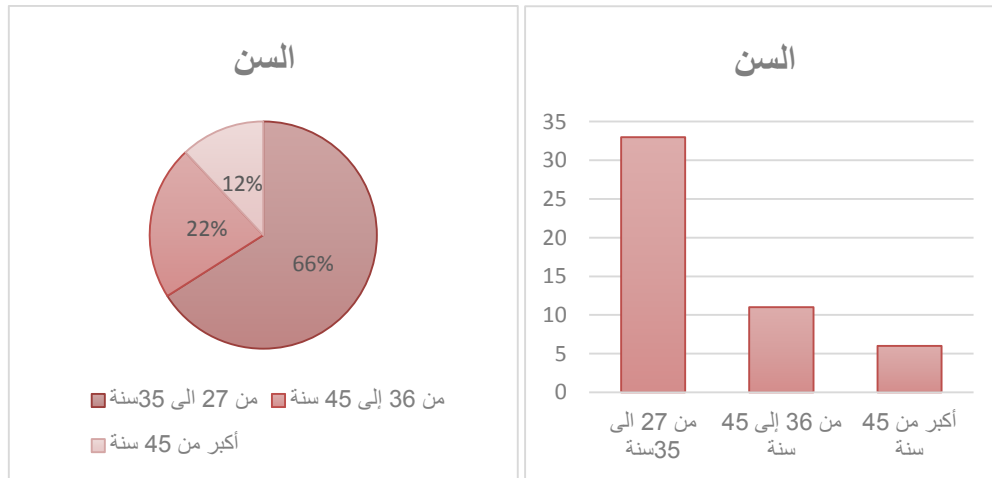
يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

**الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن**

النسبة المئوية %	التكرار	السن
66%	33	من 27 سنة إلى 35 سنة
22%	11	من 36 سنة إلى 45 سنة
12%	6	أكبر من 45 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss (أنظر الملحق رقم (03)).

**الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن**



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

**التعليق:** يتضح لنا من خلال ما جاء في معطيات في الجدول رقم (08) والشكل رقم (05) أعلاه أن 33 أستاذ جديد من أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 27 سنة إلى غاية 35 سنة يمثلون نسبة 66% من إجمالي العينة المبحوثة، تليها 22% من أفراد العينة تتراوح ما بين من 36 سنة إلى غاية 45 سنة، وأخيراً نجد الفئة الأكبر من 45 سنة بنسبة 12%، وهذا يدل على أن المركز الجامعي يولي اهتماماً بالفئة الشبابية في شغل المناصب لأن لديهم القدرة على تحمل ضغوط ومصاعب العمل.

ثالثاً - المعهد:

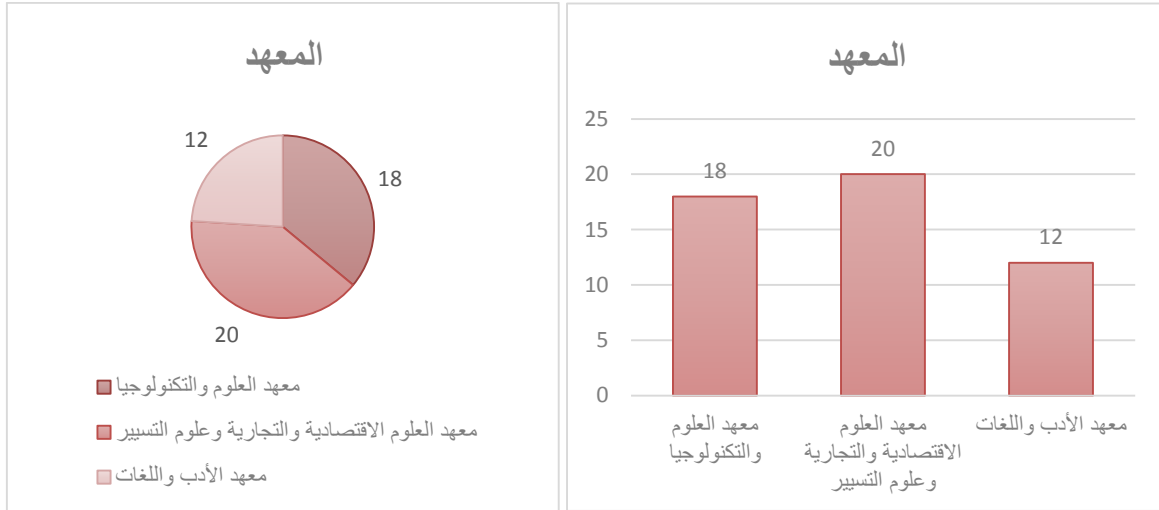
سنقوم بتوضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المعهد من خلال ما يلي:

**الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المعهد**

النسبة المئوية %	التكرار	المعهد
36%	18	معهد العلوم والتكنولوجيا
40%	20	معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
24%	12	معهد الأدب واللغات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم (3)).

**الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المعهد**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

**التعليق:** يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات في الجدول رقم (09) والشكل رقم (06) أعلاه أن 20 من الأساتذة الجدد بنسبة 40% يدرسون في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ثم يليه 18 أستاذ جديد بنسبة 36% يدرسون في معهد العلوم والتكنولوجيا، ثم في الأخير 12 أستاذ جديد بنسبة 24% يدرسون في معهد الأدب واللغات.

وبالتالي نستدل على أن أكثر من 40% من الأساتذة الجدد في المركز الجامعي محل الدراسة هم من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا ما يشير إلى أن هذا المعهد يتوفر على عدة تخصصات، وبه أكبر عدد من الطلبة.

### **المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة**

من خلال هذا المطلب سنتناول نتائج التحليل الإحصائي لبيانات متغيرات الدراسة، وذلك وفق المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، درجة موافقة أفراد العينة المبحوثين)، وذلك ضمن كل بعد من الأبعاد التي تم تصميمها وصياغتها في فقرات الاستمارة حيث سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ البيانات في برنامج SPSS كما يأتي:

**الفرع الأول: نتائج تحليل المتغير المستقل (التكوين)**

تم قياس المتغير المستقل (التكوين) من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت في (البرامج التكوينية، المكون، تقييم العملية التكوينية)، وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية: (أنظر الملحقين رقم (04) ورقم ((01))

• نتائج تحليل بعد البرامج التكوينية:

أسفرت نتائج تحليل هذا البعد على ما يلي:

**الجدول رقم (10) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة بعد تصميم البرامج التكوينية حسب المتوسطات**

**الموافقة**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يتم تحديد الأهداف التكوينية وفقا لاحتياجات الأساتذة الجدد	2.32	1.150	2	مرتفعة
02	توقيت برمجة الحصص التكوينية يتلاءم مع التزامات الأساتذة	2.52	1.092	1	مرتفعة
03	يتم توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للأساتذة الجدد أثناء البرامج التكوينية	2.32	0.978	3	مرتفعة
04	الحجم الساعي للبرامج التكوينية كافي لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة	2.30	0.909	4	مرتفعة
05	يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة	2.20	0.968	6	مرتفعة
06	تساعد البرامج التكوينية في التعامل مع تقنيات المتابعة البيداغوجية	2.16	1.056	7	مرتفعة
07	تساهم البرامج التكوينية في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التعليم	2.22	1.055	5	مرتفعة
08	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني	2.06	0.956	8	مرتفعة
/	الدرجة الكلية للبعد	2.26	0.729	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss (انظر الملحقين رقم (04) ورقم (01) )

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (10) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التكوين وهو بعد البرامج التكوينية، والذي كان يحتوي على 08 عبارات تمثلت في فقرات (من 01 إلى 08) كما جاء في

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي على الأساتذة الجدد

أداة الدراسة (أنظر إلى الملحق رقم 01) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدره بـ (2.26) وانحراف معياري بلغ بـ (0.729)، وقد جاءت الفقرة رقم (02) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره بـ (2.52) وانحراف معياري بـ (1.092) تليها الفقرة رقم (01) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره بـ (2.32) وانحراف معياري بـ (1.150)، تليها الفقرة رقم (03) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره بـ (2.32) وانحراف معياري بـ (0.978)، ثم تليها الفقرة رقم (04) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره بـ (2.30) وانحراف معياري بـ (0.909)، وتليها الفقرة رقم (07) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره بـ (2.22) وانحراف معياري بـ (1.055)، ثم تليها الفقرة رقم (05) في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره بـ (2.20) وانحراف معياري بـ (0.968)، وتليها الفقرة رقم (06) في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره بـ (2.16) وانحراف معياري بـ (1.056)، تليها الفقرة رقم (08) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره بـ (2.06) وانحراف معياري بـ (0.956).

كما يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تبينت بأنها في درجة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بالبرامج التكوينية من طرف المركز الجامعي وخليّة الجودة، مما انعكس إيجابيا على الأساتذة الجدد بالمركز الجامعي -ميلة-.

### • نتائج تحليل بعد المكون:

أسفرت نتائج تحليل هذا البعد على ما يلي:

### الجدول رقم (11): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة بعد المكون حسب المتوسطات الموافقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	تتوفر لدى المكون الكفاءة والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين	2.30	0.994	3	مرتفعة
10	المكون يستطيع الإدراك والإحساس باحتياجات ورغبة الأساتذة الجدد	2.40	1.010	2	مرتفعة
11	يتم تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للأساتذة الجدد للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه	2.44	1.013	1	مرتفعة
12	يتوفر لدى المكون المهارة اللازمة لتوجيه الأساتذة الجدد	2.24	1.041	4	مرتفعة
13	اختيار المكون من داخل المؤسسة الجامعية يكون أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية الملائمة مع خصوصية الجامعة	1.94	0.849	5	مرتفعة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي على الأساتذة الجدد

مرتفعة	6	0.766	1.90	توفير مكون من خارج المؤسسة الجامعية يساهم في زيادة خبرات الأساتذة الجدد	14
مرتفعة	/	2.203	2.20	الدرجة الكلية للبعد	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برامج الـ SPSS (انظر إلى الملحقين رقم (04) ورقم (01)).

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (11) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التكوين وهو بعد المكون، والذي كان يحتوي على 6 عبارات تمثلت في الفقرات ( من 09 إلى 14) كما جاء في أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم 01) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر بـ (2.20) وانحراف معياري بلغ (2.203)، وقد جاءت الفقرة رقم (11) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري بلغ (1.013)، ثم تليها الفقرة رقم (10) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري بلغ (1.010)، وتليها الفقرة رقم (09) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري بـ (0.994)، ثم تليها الفقرة رقم (12) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري بـ (1.041)، وتليها الفقرة رقم (13) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري بلغ (0.849)، وأخيرا الفقرة رقم (14) في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (1.90) وانحراف معياري بـ (0.766).

كما يظهر من الجدول رقم (11) أن متوسطات الحسابية لهذا البعد قد تبينت بأنها بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بالتكوين من طرف المكون.

• نتائج تحليل بعد تقييم العملية التكوينية: أسفرت نتائج تحليل هذا البعد على ما يلي:

**الجدول رقم (12): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تقييم العملية التكوينية مرتبة حسب**

### المتوسطات الموافقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
15	تؤدي عملية التقييم إلى توضيح النتائج عن نقاط القوة والضعف لبرامج التكوين	2.20	0.782	4	مرتفعة
16	تولي المؤسسة الجامعية أهمية بالغة لعملية التقييم، بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير والتحسين في هذه البرامج مستقبلا	2.06	0.766	5	مرتفعة
17	تسعى الجامعة إلى مقارنة أداء الأساتذة الجدد قبل وبعد عملية التكوين	2.86	1.160	2	متوسطة
18	وضع اختبارات من أجل قياس مدى إستيعاب	3.12	1.111	1	متوسطة



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي على الأساتذة الجدد

				واستفادة الأساتذة الجدد من البرامج التكوينية	
مرتفعة	3	1.004	2.30	تقديم الترقيات الناتجة عن الكفاءة والسلوك الجيد للأساتذة الجدد بعد البرامج التكوينية	19
مرتفعة	/	0.682	2.50	الدرجة الكلية للبعد	/

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الـ spss (انظر إلى الملحق رقم (04) ورقم (01)).

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (12) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التكوين وهو بعد تقييم العملية التكوينية، والذي كان يحتوي على 5 عبارات تمثلت في الفقرات ( من 15 إلى 19) كما جاء في أداة الدراسة (انظر الملحق رقم 01) حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي قدر بـ (2.50) وانحراف معياري بلغ (0.682)، وقد بلغت الفقرة رقم (18) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري بـ (1.111)، ثم تليها الفقرة رقم (17) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري بـ (1.160)، وتليها الفقرة رقم (19) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري بـ (1.004)، ثم تليها الفقرة رقم (15) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري بلغ بـ(0.782)، وفي الأخير نجد الفقرة رقم (16) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وانحراف معياري بـ (0.766).

كما يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تبينت أغلبيتها بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بتقييم العملية التكوينية وتقييم الأساتذة الجدد.

### الفرع الثاني: نتائج تحليل المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

**الجدول رقم (13): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الأداء البيداغوجي مرتبة حسب المتوسطات**

#### الموافقة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
20	يسعى الأساتذة الجدد على احترام توقيت الأعمال البيداغوجية الموكلة لهم	1.72	0.729	6	مرتفعة جدا
21	يعمل الأساتذة الجدد على احترام أجل إنجاز البرنامج البيداغوجي	1.72	0.671	7	مرتفعة جدا
22	يسعى الأساتذة الجدد للمشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة	1.84	0.618	4	مرتفعة
23	يعمل الأساتذة الجدد على استخدام تكنولوجيايات حديثة في النشاطات	1.78	0.840	5	مرتفعة جدا

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي على الأساتذة الجدد

				البيداغوجية	
مرتفعة	2	0.943	2.26	يقوم الأساتذة الجدد بتغطية كافة البرامج	24
مرتفعة جدا	8	0.721	1.64	لدى الأساتذة الجدد الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	25
مرتفعة	3	0.571	2	يسعى الأساتذة الجدد للمشاركة الفعلية في أعمال الهيئات البيداغوجية	26
مرتفعة	1	0.894	2.34	يقوم الأساتذة بمناقشة دورية لمختلف المشاكل البيداغوجية مع الزملاء الجدد (أساتذة الجدد آخرون)	27
مرتفعة	/	0.520	1.91	الدرجة الكلية للبعد	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss (انظر إلى الملحق رقم (04) ورقم (01)).

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (13) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي الذي يتضمن بعد واحد يسمى بالأداء البيداغوجي والذي كان يحتوي على 8 عبارات تمثلت في الفقرات (من 20 إلى 27) كما جاء في أداة الدراسة ( انظر إلى الملحق رقم 01 )، حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر بـ (1.91) وانحراف معياري بلغ بـ (0.520)، وقد جاءت الفقرة رقم (27) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.34) وانحراف معياري بـ (0.894)، ثم تليها الفقرة رقم (24) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.26) وانحراف معياري بـ (0.943)، وتليها الفقرة رقم (26) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2) وانحراف معياري بلغ (0.571)، ثم تليها الفقرة رقم (22) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.84) وانحراف معياري بلغ (1.618)، وتليها الفقرة رقم (23) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (1.74) وانحراف معياري بـ (1.840)، ثم تليها الفقرة رقم (20) في السادسة بمتوسط حسابي قدره بـ (1.72) وانحراف معياري بـ (0.729)، وتليها الفقرة رقم (21) في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره بـ (1.72) وانحراف معياري بلغ (0.671)، ثم تليها الفقرة رقم (25) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره بـ (1.64) وانحراف معياري بـ (0.721).

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تبينت بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام، بتقييم الأداء البيداغوجي بأسس علمية ومعايير واضحة، وتطوير مهارات الأساتذة الجدد بشكل مستمر.

### المطلب الثالث: فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب الأخير اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمت صياغتها على ضوء إشكالية الدراسة وأسئلتها، حيث تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط simple linear regression analyses، لاختبار الفرضية الرئيسية وذلك لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وبالتالي تحديد قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analyses لاختبار الفرضيات الفرعية، بالإضافة إلى استخدام أسلوب "step way" لتحليل الفرضيتين الثانية والثالثة، كما يلي:

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة- حيث أن:

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام "أسلوب الانحدار الخطي البسيط" (بالاعتماد على الدراسات السابقة)، وذلك لتحديد ما إذا كان للتكوين دور على الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد أم لا، فبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"، ثم الحصول على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (14):

**الجدول رقم (14): نتائج اختبار أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس دور التكوين على الأداء الوظيفي**

#### لأساتذة الجدد

المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (SIG)
	الثاني "R"	R-DEUX		
القيم	0.592	0.351	25.905	0.000
ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم (05)).

**التعليق:** يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) أعلاه ما يلي:

- توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متغير التكوين وبين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.592$ ) بين المتغيرين، وتشير قيمة هذا الارتباط إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التكوين)، بوحدة واحدة يقابله التغير بنسبة (59.2%) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

- تشير قيمة معامل التحديد والبالغة ( $R^2 = 0.351$ )، بأن متغير التكوين يفسر بـ (35.1%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بمركز الجامعي بميلة.
- تقدر قيمة F المحسوبة ( $F=25.905$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \leq 0,05$ )، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) للاختبار أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \leq 0,05$ ) مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي نصت على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-". وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (15): نتائج تحليل أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة التكوين على الأداء الوظيفي

#### للأساتذة الجدد

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
الثابت	0.715	0.253		2.831	0.007
البرامج التكوينية	0.063	0.132	0.089	0.482	0.632
المكون	0.241	0.127	0.345	1.901	0.064
تقييم العملية التكوينية	0.208	0.105	0.273	1.979	0.054

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss (أنظر إلى الملحق رقم (05))

#### • اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتصميم البرامج التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة- حيث أن:
- ✓  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتصميم البرامج التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.
- ✓  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتصميم البرامج التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام "أسلوب الانحدار الخطي المتعدد" بالاعتماد على الدراسات السابقة، وذلك لتحديد ما إذا كان لتصميم البرامج التكوينية دور على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد أم لا،

وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"، ثم الحصول على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (15):

**التعليق:** يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) أعلاه ما يلي: أن قيمة مستوى الدلالة sig للأبعاد الثلاثة مع البعد الثابت غير مترابطة أي لا يوجد تأثير للمتغير المستقل (تصميم البرامج التكوينية) في المتغير التابع (الأداء البيداغوجي)، واستنادا إلى قيمة T المحسوبة (T=2.831)، كما تشير قيمة Beta إلى التغيير في وحدة واحدة من المتغير المستقل والتي تؤدي إلى التغيير بـ (6.3%) كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig=0,632) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \leq 0,05$ ) أي لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين بعد تصميم البرامج التكوينية وبين بعد الأداء البيداغوجي، مما يقتضي رفض الفرضية البديلة التي نصت على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتصميم البرامج التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-" ، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتصميم البرامج التكوينية على أداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-

إن قيمة مستوى الدلالة sig للأبعاد الثلاثة مع البعد الثابت غير مترابطة أي لا توجد علاقة بينهما فيما أن بعد تصميم البرامج التكوينية ليس له تأثير على بعد المتغير (الأداء البيداغوجي)، قمنا باستبعاد والتغيير في أسلوب التحليل من "أسلوب الانحدار المتعدد" إلى "أسلوب step way" وعليه قمنا بتحليل البعدين الثانيين فقط كما يلي:

**الجدول رقم (16): نتائج التحليل بأسلوب step way لاختبار أثر إبعاد التكوين على الأداء الوظيفي**

**للأساتذة الجدد**

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
الثابت	0.736	0.247		2.983	0.005
المكون	0.283	0.93	0.404	3.044	0.004
تقييم العملية التكوينية	0.221	0.101	0.290	2.184	0.034

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الـ spss (أنظر إلى الملحق رقم (05)).

• **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمكون على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة- حيث أن:

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمكون على الأداء

البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمكون على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب "step way" بالاعتماد على الدراسات السابقة، وذلك لتحديد ما إذا كان للمكون دور على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"، ثم الحصول على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (16):  
**التعليق:** يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) أعلاه ما يلي:

أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (المكون) في المتغير التابع (الأداء البيداغوجي)، استناداً إلى قيمة T المحسوبة ( $T=3,044$ )، كما تشير قيمة Beta إلى التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل والتي تؤدي إلى التغير بـ (28.3%) وعليه فإنه توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية ( $\text{sig}=0,004$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \leq 0,05$ ) وبالتالي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين بعد المكون وبين بعد الأداء البيداغوجي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمكون على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-" وبالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمكون على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتقييم العملية التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة- حيث أن:

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتقييم العملية التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتقييم العملية التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب "step way" بالاعتماد على الدراسات السابقة وذلك لتحديد ما إذا كان لتقييم العملية التكوينية دور على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "SPSS"، ثم الحصول على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (16):  
**التعليق:** يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) أعلاه ما يلي:

أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (تقييم العملية التكوينية) في المتغير التابع (الأداء البيداغوجي) استناداً إلى قيمة T المحسوبة ( $T=2,184$ )، كما تشير قيمة Beta إلى التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل التي تؤدي إلى التغير بـ (22.1%) كما توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية

(sig=0,034)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \leq 0,05$ ) وبالتالي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين بعد تقييم العملية التكوينية وبين بعد الأداء البيداغوجي. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتقييم العملية التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-". وبالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتقييم العملية التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-

### خلاصة الفصل:

يتضمن هذا الفصل دراسة مساهمة التكوين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-.  
حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمركز الجامعي وخليّة الجودة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان تقديم للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، كما تم توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال عبارات الاستبيان لتحديد درجة الموافقة عليها للوقوف على أثر أبعاد التكوين في المؤسسة محل الدراسة وهي (تصميم البرامج التكوينية، المكون، تقييم العملية التكوينية) على الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد، بالإضافة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.





الخاتمة

## الخاتمة:

للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بالمؤسسة الجامعية وذلك باعتباره أحد أهم العمليات المرفقية لتنمية الموارد البشرية وصقل القدرات وتفعيلها، بالإضافة إلى تنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية والأكاديمية لتلبية إحتياجات المؤسسة الجامعية والأساتذة الجدد بقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف التخصصات والمؤهلات العلمية. وعليه فإن المؤسسة الجامعية التي تولي اهتماما بالغا بالتكوين تتجح في تحقيق مستوى أداء أساتذتها الجدد، وذلك باعتمادها على برامج تكوينية تعمل على تنمية المهارات والقدرات وتعديل السلوكيات والاتجاهات، ولتحقيق النجاح في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد وجب الأخذ بعين الاعتبار إختيار مكونين ذوي كفاءات عالية في نقل المعارف والمهارات كما يتمتعون بمستوى عال في التحكم في تخصص المادة المقررة في محتوى البرنامج التكويني، وكذا مراعاتهم لمختلف العلاقات الإنسانية في تعاملهم مع المتكويين من إحترام وتقدير، بالإضافة إلى كل ما يدعم تحقيق أهداف العملية التكوينية على أحسن وجه.

لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي كانت " كيف يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، والإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات المصاغة، ولإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول نظري تم من خلاله إبراز مختلف المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وفصل نظري آخر تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة، أما الفصل الأخير فقد كان تطبيقي وضحنا من خلاله الخطوات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك طرق المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والتي كانت كما يلي:

## أولاً- اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصميم البرامج التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكون على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم العملية التكوينية على الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد في المركز الجامعي -ميلة-.

❖ **التوصيات:**

- ضرورة توفير الظروف والوسائل المناسبة لنجاح العملية التكوينية.
- إلزامية تكوين الأساتذة من أجل الإستمرار في عملية التعليم عن بعد وتحسينها.

- ضرورة تكوين الأساتذة القدامى أيضا، خاصة وأن العديد منهم لا يجيد أبجديات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- توفير أساتذة مختصين على مستوى كافة الجامعة، لشرح مراحل إنجاز التطبيقات الخاصة بالتكوين.
- ضرورة تطوير كفاءات الأساتذة في استخدام التكنولوجيا للمهام التعليمية، وذلك بغرض تحسين مستوى الأداء التدريسي.
- ضرورة توفير الوقت المناسب لإجراء التكوين، حتى لا يكون عبئا على الأساتذة وذلك بالتنسيق مع مختلف جامعات الوطن.

#### ❖ أفاق الدراسة:

- حاولنا في هذه الدراسة إبراز مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد، ولإثراء هذا الموضوع نقترح البحث فيما يلي:
- درجة رضا الأساتذة الجدد على مخطط التكوين.
  - التكوين الجامعي وبرامج التنمية البشرية في الجزائر.
  - تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي.



# قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: الكتب

01. أحمد عبد اللطيف رشاد، إدارة وتنمية المؤسسات الإجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.
02. بلقاسم سلاطينية، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007.
03. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007.
04. حيدر محمد العمري، استراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، دار عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2011.
05. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
06. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
07. راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014.
08. صلاح الدين محمد عبد السباتي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، مصر، 2001.
09. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 1985.
10. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014.
12. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
13. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
14. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
15. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2013.
16. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
17. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع الجامعة، قالمة، الجزائر، 2004.
19. وليام ترسمي، نظم التدريب، ترجمة سعد أحمد الجيالين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
20. يوسف محمد بن القبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، السعودية، 1991.

21. بلال مشعلي ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك-، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، 2010/2011.
22. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، 2006/2007.
23. سليم صيفور، واقع التنمية المهنية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي في الجزائر-دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة-، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر، 2015.
24. عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر -بسكرة، الجزائر، 2017/2018.
25. محمود بوقطف، التدريب ودوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية، -دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2018/2019.
26. موسى محمد أبوحطب، فاعلية نظام تقييم الأداء على مستوى أداء العاملين -حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009.
27. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، 2011/2012.
28. نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2010.
29. نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة جامعة المسيلة-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة،

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف-1، الجزائر، 2013/2012.

30. هناء بوحارة، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية وبعض الوحدات بولايتي عنابة والطارف، مذكرة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس - سطيف-2، الجزائر، 2012/2011.

#### ثالثا: المجلات العلمية

31. حنان عبد الكبير، رابح قدوري، دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد بجامعة -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة المساعدين الجدد-، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد5، العدد1، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، 2020.

32. دلال سلامي، إيمان عزي، تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد3، جامعة حمه لخضر-الوادي، الجزائر، 2013.

33. ربيع بلابية، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل - تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 1، جامعة محمد الشريف مساعديه -سوق أهراس، الجزائر، 2017.

34. رضوان بواب، الأداء الوظيفي والإجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد21، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2015.

35. سلمى عطوات، أمينة طريف، محمد حمزة بن قرينة، أثر تبني الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد10، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، وجامعة عمار تلجي-الأغواط، الجزائر، 2016.

36. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد7، جامعة خيضر -بسكرة، الجزائر، 2010.

37. طاهر زبيد، الأداء البيداغوجي لبيداغوجيا الكفاءات، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات التربوية، المجلد العدد 2، جامعة زيان عاشور -الجلفة، الجزائر، 2017.

38. عبد الكريم سعودي، أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية "الواقع والمأمول"، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 2، جامعة طاهري محمد -بشار، الجزائر، 2019.

39. علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة -2، الجزائر، 2020.

40. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي فقي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد1، الأردن، 2009.

41. عيسى مزارة ، عبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، دون سنة.

42. قاسم بوسعدة، تكوين المعلمين وإشكاليته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر، 2011.

43. ليليا عين سوية، صليحة غلاب، تكوين الأساتذة الجدد في ظل تحسين جودة التعليم العالمي في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجدد في جامعتي قالمة وسوق أهراس-، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 6، جامعة -قالمة وسوق أهراس، الجزائر، 2019.

44. محمد بن العائب، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية بالإدريسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2020.

45. نجات حسين، دور فاعلية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد "جامعة قسنطينة أنموذجا"، مجلة جسور المعرفة، المجلد 7، العدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، 2021.

46. وفاء عبد الفتاح محمود، فاطمة أحمد زكي، تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء قياس كفاءته النسبية باستخدام مدخل التحليل التطويقي للبيانات، مجلة دورية محكمة ومتخصصة، المجلد 37، العدد 2، مصر، 2017.

رابعا: المصادر الأجنبية:

47. Anabel ramos-pla, Isabel Del Arco, Oscar flores Alaria, **University professor training in times of COVID19 : Analyses of training programmes and perception of impact on teaching practices, éducation sciences**, University of L leida, Spain, 2021.

48. Faizah and others, **The Effect of career Development and servant leadership on Employee performance with work motivation as an intervening variable in the Employee agency and Human resoures**



**Development city**, International journal of contemporary research and review, volume 11, issue 01, january 2020.

49. Francisco Aloiola, **Maurice tardif, Formation pédagogique des professeurs d'université et conceptions de l'enseignement**, Revue de la science de l'éducation, volume 27, numéro 2, canada, 2001.

50. Mir humid reza torabi&Others, **An Investigation of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran**, International Conference on New Challenge and Business : Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE

51. Vu Hai Yen& Mai Ngoc Khuong, **Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance**, International Journal of Trade, Economics, and Fiancé, Vol 7, No 2, April 2016.

خامسا: المواقع الإلكترونية

<http://www.centre-univ-mila.dz>.



قائمة  
الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

قسم علوم التسيير.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ... أما بعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، نهدف من خلال هذا الإستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة "مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد"، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجيين منكم التعاون بغرض إفادتنا من خلال قراءة جميع فقراتها والإجابة عنها بكل موضوعية، لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها.

نرجو أن تتقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

ملاحظة: مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطلبة:

• بن زهرة ميسون: [maysounerosa@gmail.com](mailto:maysounerosa@gmail.com)

• محاط نرجس: [narjismehat96@gmail.com](mailto:narjismehat96@gmail.com)

تحتوي استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور:

• المحور الأول: يشمل المعلومات التي تتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بكم، لذا وضع علامة X أمام الخانة المناسبة.

• المحورين الثاني والثالث: يتعلقان بموضوع الدراسة المذكور أعلاه، لذا يرجى وضع علامة X أمام الخانة المناسبة.

المحور الأول: الخصائص الشخصية

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

من 27 سنة إلى 35 سنة  من 36 سنة إلى 45 سنة  أكبر من 45 سنة

3. المعهد:

معهد العلوم والتكنولوجيا  معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 معهد الآداب واللغات

المحور الثاني: التكوين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>1. البرامج التكوينية</b>						
01	يتم تحديد الأهداف التكوينية وفقا لاحتياجات الأساتذة الجدد					
02	توقيت برمجة الحصص التكوينية يتلاءم مع التزامات الأساتذة					
03	يتم توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للأساتذة الجدد أثناء البرامج التكوينية.					
04	الحجم الساعي للبرامج التكوينية كافي لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة					
05	يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة					
06	تساعد البرامج التكوينية في التعامل مع تقنيات المتابعة البيداغوجية					
07	تساهم البرامج التكوينية في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التعليم					
08	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني					
<b>2. المكون</b>						
09	تتوفر لدى المكون الكفاءة والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين					
10	المكون يستطيع الإدراك والإحساس باحتياجات ورغبة الأساتذة الجدد					
11	يتم تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للأساتذة الجدد للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه					
12	يتوفر لدى المكون المهارة اللازمة لتوجيه					

					الأساتذة الجدد
					13 اختيار المكون من داخل المؤسسة الجامعية يكون أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية الملائمة مع خصوصية الجامعة
					14 توفير مكون من خارج المؤسسة الجامعية يساهم في زيادة خبرات الأساتذة الجدد
<b>3. تقييم العمليات التكوينية</b>					
					15 تؤدي عملية التقييم إلى توضيح النتائج عن نقاط القوة والضعف لبرامج التكوين
					16 تولي المؤسسة الجامعية أهمية بالغة لعملية التقييم، بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير والتحسين في هذه البرامج مستقبلا
					17 تسعى الجامعة إلى مقارنة أداء الأساتذة الجدد قبل وبعد عملية التكوين
					18 وضع اختبارات من أجل قياس مدى إستعاب واستفادت الأساتذة الجدد من البرامج التكوينية
					19 تقديم الترقيات الناتجة عن الكفاءة والسلوك الجيد للأساتذة الجدد بعد البرامج التكوينية

المحور الثالث: الأداء البيداغوجي للأساتذة الجدد

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
20	يسعى الأساتذة الجدد على احترام توقيت الأعمال البيداغوجية الموكلة لهم					
21	يعمل الأساتذة الجدد على احترام أجل انجاز البرنامج البيداغوجي					
22	يسعى الأساتذة الجدد للمشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة					

					23	يعمل الأساتذة الجدد على استخدام تكنولوجيات حديثة في النشاطات البيداغوجية
					24	يقوم الأساتذة الجدد بتغطية كافة البرامج
					25	لدى الأساتذة الجدد الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير
					26	يسعى الأساتذة الجدد للمشاركة الفعلية في أعمال الهيئات البيداغوجية
					27	يقوم الأساتذة بمناقشة دورية لمختلف المشاكل البيداغوجية مع الزملاء الجدد (أساتذة الجدد آخرون)

28. كأستاذ جديد هل واجهتك مشاكل بيداغوجية وتمكنت من معالجتها؟

.....  
.....

29. ما هي المواضيع التي يرغب بها الأساتذة الجدد أن تتوفر ضمن البرنامج التكويني؟

.....  
.....

الملحق رقم (02): معامل الثبات **Alpha cronbach** ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي لأداة الدراسة:

1. معامل ثبات فقرات المتغير المستقل (التكوين) للأبعاد الثلاثة (تصميم البرامج التكوينية، المكون، تقييم العملية التكوينية):

Statistiques de fiabilité (تصميم البرامج التكوينية)	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	8

Statistiques de fiabilité (المكون)	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	6

Statistiques de fiabilité (تقييم العملية التكوينية)	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	5

2. معامل ثبات فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

Statistiques de fiabilité (الأداء البيداغوجي)	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	8

3. معامل ثبات فقرات الاستمارة ككل:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	27

4. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		xxx	yyy	zzz	www
N		50	50	50	50
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,2625	2,2033	2,5040	1,9125
	Ecart-type	,72942	,74329	,68242	,52077
	Absolue	,130	,240	,161	,118
Différences les plus extrêmes	Positive	,130	,240	,161	,118
	Négative	-,108	-,101	-,073	-,082
Z de Kolmogorov-Smirnov		,916	1,695	1,135	,838
Signification asymptotique (bilatérale)		,370	,006	,152	,484

الملحق رقم (03): وصف خصائص عينة الدراسة:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	42,0	42,0	42,0
أنثى	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن:

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

	35 الى 27 من	33	66,0	66,0	66,0
Valide	45 الى 3 من	11	22,0	22,0	88,0
	أكثر من 45	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المعهد:

المعهد		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معهد العلوم والتكنولوجيا	18	36,0	36,0	36,0
	معهد الاقتصاد	20	40,0	40,0	76,0
	معهد الأدب	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الدراسة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تحديد الأهداف التكوينية وفقا لاحتياجات الأساتذة الجدد	50	2,3200	1,15069
توقيت برمجة الحصص التكوينية يتلاءم مع التزامات الأساتذة	50	2,5200	1,09246
يتم توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للأساتذة الجدد أثناء البرامج التكوينية	50	2,3200	,97813
الحجم الساعي للبرامج التكوينية كافي لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة	50	2,3000	,90914
يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة	50	2,2000	,96890
تساعد البرامج التكوينية في التعامل مع تقنيات المتابعة البيداغوجية	50	2,1600	1,05676
تساهم البرامج التكوينية في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التعليم	50	2,2200	1,05540
يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني	50	2,0600	,95640
تتوفر لدى المكون الكفاءة والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين	50	2,3000	,99488
المكون يستطيع الإدراك والإحساس باحتياجات ورغبة الأساتذة الجدد	50	2,4000	1,01015
يتم تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للأساتذة الجدد للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه	50	2,4400	1,01338
يتوفر لدى المكون المهارة اللازمة لتوجيه الأساتذة الجدد	50	2,2400	1,04119
اختيار المكون من داخل المؤسسة الجامعية يكون أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية الملائمة مع خصوصية الجامعة.	50	1,9400	,84298
توفير مكون من خارج المؤسسة الجامعية يساهم في زيادة خبرات الأساتذة الجدد	50	1,9000	,70711
تؤدي عملية التقييم إلى توضيح النتائج عن نقاط القوة والضعف لبرامج التكوين	50	2,2000	,78246
تولي المؤسسة الجامعية أهمية بالغة لعملية التقييم، بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير والتحسين في هذه البرامج مستقبلا	50	2,0600	,76692
تسعى الجامعة إلى مقارنة أداء الأساتذة الجدد قبل وبعد عملية التكوين	50	2,8600	1,16075
وضع اختبارات من أجل قياس مدى استعاب واستفادة الأساتذة الجدد من البرامج التكوينية	49	3,1224	1,11117
تقديم الترفقات الناتجة عن الكفاءة والسلوك الجيد للأساتذة الجدد بعد البرامج التكوينية	49	2,3061	1,00424
يسعى الأساتذة الجدد على احترام توقيت الأعمال البيداغوجية الموكلة لهم	50	1,7200	,72955
يعمل الأساتذة الجدد على احترام أجل انجاز البرنامج البيداغوجي	50	1,7200	,67128
يسعى الأساتذة الجدد للمشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة	50	1,8400	,61809



يعمل الأساتذة الجدد على استخدام تكنولوجيات حديثة في النشاطات البيداغوجية	50	1,7800	,84007
يقوم الأساتذة الجدد بتغطية كافة البرامج	50	2,2600	,94351
لدى الأساتذة الجدد الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	50	1,6400	,72168
يسعى الأساتذة الجدد للمشاركة الفعلية في أعمال الهيئات البيداغوجية	50	2,0000	,57143
يقوم الأساتذة بمناقشة دورية لمختلف المشاكل البيداغوجية مع الزملاء الجدد (أساتذة الجدد آخرون)	50	2,3400	,89466
N valide (listwise)	49		

الملحق رقم (05): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية:

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592 <sup>a</sup>	,351	,337	,42404

a. Valeurs prédites : (constantes), X

### ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,112	1	3,112	14,680	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	10,177	48	,212		
Total	13,289	49			

a. Variable dépendante : www

b. Valeurs prédites: : (constantes), X

### Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,736	,239		3,085	,003
1 X	,506	,099	,592	5,090	,000

a. Variable dépendante : www

2. نتائج اختبار أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية:

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

	(Constante)	,715	,253		2,831	,007
1	xxx	,063	,132	,089	,482	,632
	yyy	,241	,127	,345	1,901	,064
	zzz	,208	,105	,273	1,979	,054

a. Variable dépendante : www

3. نتائج اختبار أسلوب **step way** لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والثالثة:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,079	,198		5,456	,000
	yyy	,378	,085	,540	4,446	,000
	(Constante)	,736	,247		2,983	,005
2	yyy	,283	,093	,404	3,044	,004
	zzz	,221	,101	,290	2,184	,034

a. Variable dépendante : www