



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية لأساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الجلقة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصّص تنظيم وعمـل

إشراف الأستاذ:  
د: محمد عزّوز

إعداد الطلبة:  
- عطية بوعلام  
- عبد الرحمان قراشة

### أمام لجنة المناقشة المكونة من :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. د. جلود رشيد	استاذ تعليم العالي	جامعة الجلقة	رئيساً
د. محمد عزّوز	استاذ محاضر	جامعة الجلقة	مشرفاً ومقرراً
د. دحماني محمد بومدين	استاذ محاضر	جامعة الجلقة	عضواً مناقشاً

الموسم الجامعي: 2023/2024



## اهداء خاص جدا

الى ارواح شهداء غزة و مجاهدي القضية الفلسطينية

الى كل من ارتقت ارواحهم الى منزلة الشهداء

الى اخواننا هناك دعواتنا لكم بالنصر

نهدى لكم هذا العمل لعله صدقة جارية ، او علم ينتفع به ، وهذا اقل ما يمكننا فعله

نسأل الله العظيم رب العرش العظيم ان يؤيدكم بفتح قريب

بسم الله الرحمن الرحيم

## الشكر والتقدير

الحمد لله على جزيل عطائه ونعمه بعدد ما خلق، وما كان، وما سيكون..  
والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين ما تعاقب ليل  
بنهار..

وبعد:

نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لأستاذنا الرّابع؛

المشرف المحترم؛ الأستاذ الدكتور: محمد عزّوز

على تكّرمه بإشرافه على هذا البحث..

فشكراً جزيل الشكر على كل ما قدّمه لنا من منطّاح وتوجيه وإرشاد..

كما نتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة..

كما لا ننسى أن نشكر كل من ساهم بمساعدتنا في هذا البحث.. خصوصا

استاذتنا : بن بلقاسم ايمان صبرا التي حالت ظروفها دون اتمام الاشراف

نطلب من الله ان يحفظها ويمدها بموفور الصحة والعافية.

عطية بوعلام

عبد الرحمان قراشة

## الإهداء

نتقدّم بإهداء هذا العمل:

إلى الأسرتين الرائعتين؛ اللتين طالما كانتا بجانبنا طوال هذه

الرحلة الأكاديمية.

إلى الوالدين والأخوة والأخوات..

رحمة من الله عليهم إن أحياءً أو أموات..

أنتم دعمنا الحقيقي وقوتنا الدافعة..

نشركم على حبّكم وثقتكم..

إلى كل أصدقائنا الأعزاء رفقة الدّرب..

إلى كلّ من ساعدنا في سبيل إتمام هذا العمل..

سنكون دائماً متطالعين إلى الأفضل فخوريين بدعمكم..

عطية بوعلام

عبد الرحمان قراشة

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

4	الشكر والتقدير .....
5	الإهداء .....
7	قائمة المحتويات.....
أ	مقدمة: .....
17	تمهيد: .....
18	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.....
18	أولاً: إشكالية الدراسة.....
19	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
20	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع .....
21	رابعاً: أهمية الدراسة.....
21	خامساً: أهداف الدراسة.....
22	سادساً: تحديد المفاهيم.....
27	سابعاً: الدراسات السابقة.....
32	خلاصة الفصل الأول:.....
34	تمهيد .....
35	الفصل الثاني: التكوين ( الأنواع والمعوقات).....
35	المبحث الأول: ماهية التكوين.....
35	المطلب الأول: أنواع التكوين ومسؤولياته.....

35	تعريف التكوين	01-
36	أنواع التكوين:	02-
40	مسؤوليات التكوين:	03-
41	المطلب الثاني: مبادئ التكوين ومراحل عملياته.	
41	مبادئ التكوين ومراحله.	01-
43	مراحل عملية التكوين:	02-
46	المطلب الثالث: خطوات التكوين	
46	تحديد الحاجة إلى التكوين:	01-
47	مؤشرات أداء العاملين.	02-
48	مؤشرات احتياج الأفراد للتكوين	03-
49	المطلب الرابع: أهمية التكوين.	
49	أهمية التكوين المهني للعامل:	01-
49	أهمية التكوين في المؤسسة:	02-
51	خلاصة الفصل الثاني:	
53	تمهيد:	
54	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.	
54	المبحث الأول: الأداء الوظيفي ( مفهومه ونظرياته؛ مكوناته وأنواعه).	
54	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	
60	المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي وأنواعه	
63	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي ( أهميته وأهدافه)	



63	المطلب الأول: أهمية الأداء.....
64	المطلب الثاني: أهداف الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه.....
69	خلاصة الفصل الثالث: .....
72	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة.....
72	تمهيد: .....
73	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة.....
73	1-تحديد مجالات الدراسة:.....
74	2-المنهج المستخدم:.....
75	3- عينة الدراسة:.....
76	4- أدوات جمع البيانات:.....
77	5- المقاييس الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة: .....
77	خلاصة الفصل الرابع:.....
79	الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل البيانات.....
79	المحور 01: المعلومات الشخصية والمؤهل والخبرة العلمية:.....
79	الجدول 01 : أسئلة عامة .....
80	الجدول 02: العينة بحسب الجنس:.....
80	الجدول 03: توزيع المبحوثين حسب المؤهل والخبرة العلمية:.....
81	الجدول رقم 04 : توزيع الخبرة الجامعية بالسنوات.....
83	الجدول 05 : كيف يساهم تكوينك أثناء الخدمة في تحسين مستواك ؟.....
84	الجدول 06: يوضح المعوقات و صعوبات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي: .

86	الجدول 07 : هل استفدت من نظام تكوين بيداغوجي؟ .....
87	الجدول 08 : يوضح في مستوى الاهتمام بالأستاذ الجامعي .....
89	الفرضية الثانية : طرق التدريس .....
89	الجدول 09 : يوضح تقييم طرق التدريس الجامعي .....
90	الجدول 10 : التكوين المستمر والتعامل مع أنماط التعلم المختلفة .....
92	الجدول 11: التكوين الفردي للاستاذ ومشاركته في مختلف التظاهرات : .....
92	نتائج الفرضيات: .....
94	الاستنتاج العام: .....
95	الخاتمة : .....
98	قائمة المراجع : .....
108	قائمة الملاحق: .....
111	الملخص: .....

مقدمة

## مقدمة:

إنّ التطوّر الذي تشهده مختلف المجتمعات في عصرنا الحالي يستوجب أن تكون تلك المجتمعات في حالة دائمة من التغيير والتحوّل في مختلف الجوانب، وهذا التغيير المتواصل يتطلب قدرة على التكيف المستمر مع مستجدات العصر التقنية؛ التي تتنوع في مجالاتها وتضرب جذورها في عمق المجتمع؛ مما يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد، ومن الضروري أن يكون هذا التغيير مرغوباً ومخططاً له، وهو ما تسعى إليه المجتمعات لمواجهة تحديات العصر، وتسخير الإمكانيات لاستغلال الموارد البشرية بفعالية من أجل تجاوز حدود التخلف والتقدم نحو مستقبل أفضل، وتعتبر عملية التكوين أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق هذا الهدف.

فالتكوين يعد نشاطاً حيويًا يمنح الفرد العامل قدرات عقلية وجسدية مختلفة تشمل المهارات والمعرفة؛ إلى جانب تنمية السلوك والاتجاهات نحو العمل والإخلاص في أدائه؛ لذا ينبغي أن يحظى التكوين بالتركيز الكافي عند إعداد البرامج التكوينية، ولضمان أن يكتسب الفرد السلوكيات والمهارات التي تمكنه من القيام بمسؤولياته بكفاءة، وبهذا الشكل، يحتلّ التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، ويعود السبب في هذه الأهمية إلى الإيمان العميق بدور التكوين في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية؛ مما يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؛ بالإضافة إلى تعزيز مستوى الإبداع الشخصي لدى الأفراد.

إنّ مكانة التكوين لدى الأفراد هو شعور صحي وإيجابي، حيث يعكس مدى قدرتهم واستعدادهم للتعلم وتغيير سلوكهم نحو الكفاءة. فالفرد الذي يدرك أهمية التكوين في حياته المهنية والشخصية يظهر قابلية أكبر للتطور والتحسين المستمر؛ مما يعزز من

قدرته على مواجهة التحديات والابتكار في مجال عمله، وهذا الشعور بأهمية التكوين يسهم في خلق بيئة عمل محفزة تتسم بالتعاون والابتكار والإنتاجية العالية، ولذلك كان موضوع بحثنا الموسوم بـ: "دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية لأساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الجلفة"، وقد كانت أسباب اختيارنا له من أجل:

- فهم كيفية التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والمجتمع.  
- تسليط الضوء على دور التكوين في تحسين المهارات والقدرات العقلية والجسدية للأفراد.

- التركيز على أهمية التكوين في تعزيز الإنتاجية وتحسين أساليب العمل.  
- بيان كيف يمكن للتكوين أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.  
- بيان دور التكوين في تعزيز الإبداع الشخصي لدى الأفراد.  
وتكمن أهمية الموضوع في أنه:

- ينمّي الكفاءات البشرية، مما يعزز من قدرات الأفراد على أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية.

- يزيد الكفاءة الإنتاجية والخدمية، مما يسهم في تحسين أداء المنظمات وجودة الخدمات المقدمة.

- يسلط الضوء على كيفية مساهمة التكوين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، من خلال تطوير قدرات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الرؤية المستقبلية.

- يؤكد على أهمية التكوين في تشجيع الإبداع والابتكار لدى الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العمل وتقديم حلول جديدة ومبتكرة للتحديات المختلفة.

أما فيما يتعلق بأهداف موضوع بحثنا، فهي تتلخص في مايلي:

- تسليط الضوء على الحاجة الملحة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة في المجتمع.
- توضيح كيف يمكن للتكوين أن يسهم في تنمية المهارات والقدرات البشرية بشكل فعال.
- استكشاف طرق تحسين الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات من خلال برامج التكوين الفعالة.
- بيان كيفية استخدام التكوين كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء العام للمنظمات.

وقد تمحور الإشكالية الرئيسية لموضوع بحثنا كآلاتي: "كيف يمكن للتكوين أن يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات، وما هي العوامل التي تؤثر على نجاح برامج التكوين في تحقيق هذا الهدف؟" وتفرعت من هذا الإشكال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، مثل:

كيف يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين؟

ما هي المعايير التي يجب استخدامها لتقييم فعالية برامج التكوين؟

كيف يمكن تحقيق التوازن بين المعرفة النظرية والتدريب العملي في برامج التكوين؟

ما هي التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التكوين وكيف يمكن التغلب عليها؟

كيف يمكن قياس تأثير التكوين على الأداء الوظيفي للموظفين؟

كيف يمكن ضمان استدامة نتائج التكوين على المدى الطويل؟

سعيًا في هاته الدراسة إلى استكشاف هذه التساؤلات وتقديم توصيات وحلول

عملية لتحسين دور التكوين في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات من خلال:

**منهج وصفي تحليلي** ارتأيناه يناسب هكذا موضوع لأنه يعتمد على دراسة

الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، مع التركيز على وصفها بدقة. يعبر عن الظاهرة

بطرق كفية وكمية، حيث يصف لنا خصائصها ويوضح تفاصيلها. أما التعبير الكمي فيقدم وصفًا رقميًا يحدد مقدار ما تم استخدامه في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة.

**منهج دراسة الحالة:** حيث يهدف هذا المنهج إلى التعرف على وضعية محددة بشكل تفصيلي وعملي أكثر، ولإجراء دراستنا الميدانية اعتمدنا على هذا المنهج من خلال التركيز على دور التكوين في تحسين أداء أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الجلفة كمثال للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة



تمهيد:

إنّ الوظيفة العمومية لها دور كبير وهام في تطور الدولة ورفيها وازدهارها، فهي تمثل مؤسسات الدولة التي تؤمّن الخدمات الأساسية للمواطنين، حيث يساهم في تطوير البنية التحتية والاقتصاد والمجتمع بشكل عام، وما تشهده الدول حديثاً من تحديات يتطلب منها التفكير بشكل استراتيجي في كيفية تنظيم وتحسين الأداء الوظيفي. فمن بين أهم الآليات لتحقيق ذلك هو التكوين الوظيفي؛ الذي يعتبر عنصراً حيوياً في تطوير الوظيفة العمومية؛ من خلال مساهمته في تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحسين أدائهم، وتعزيز انتماءهم للمؤسسة.

إنّ الجانب المفاهيمي للدراسة من أهم مراحل البحث الاجتماعي؛ إذ يُعدّ هذا الإطار الأساسي والضروري في توجيه البحث وتحديد مساره، وفي هذا الفصل سنتناول بتفصيل أكثر أسباب دراسة دور التكوين الوظيفي أثناء الخدمة؛ مع تحديد أهمية موضوعنا هذا علمياً وعملياً؛ إضافةً لاستكشاف أهداف البحث، وسنطرح الإشكالية المركزية التي يتمحور هذا البحث عليها بإرادة إيجاد حلول لها، ومحاولة تحديد المفاهيم الرئيسية التي سنبنيعليها الإطار المفاهيمي للدراسة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

### أولاً: إشكالية الدراسة

إنّ العولمة والتطور التكنولوجي في عصرنا الحديث الذي يشهد تطوراً رهيباً أصبحت ضرورة قصوى، فمنافسة مختلف المنظمات والمؤسسات على صعيد محلي أو عالمي من أجل تقديم منتجات وتحسين الخدمات والتركيز على تقديم الجودة والابتكار في عمليات الإنتاج والتسويق، ولذلك بات من الضروري مسايرة هذا التطور والتقدم الحاصل في عالمنا لضمان نجاح المؤسسات واستمراريتها، وفي هذا السياق، يبرز دور الموارد البشرية كعنصر هاموأساسي لتحقيق التقدم والنجاح.

إنّ العنصر البشري بكل ما يملكه من مهارات وقدرات؛ يمثل العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، حيث نجد أنه يتمحور حوله كل التخطيط والتنظيم وتنفيذ الاستراتيجيات، وعليه تتجلى لنا أهمية تطوير الموارد البشرية وتحسين مستواها التعليمي. فالتعليم والتكوين النوعيان يضمنان للموظف تحسين قدراته وأدائه ورفع كفاءته، وكل هذا يؤدي إلى تعزيز التنافسية داخل المؤسسة، وهو الأمر الذي يضمن تحقيق الأهداف التي تصبو لها كل مؤسسة بنجاح.

إنّ مسايرة التطور التكنولوجي من طرف أي مؤسسة يساهم دائماً في الرفع من القيمة المعرفية والمهارات التقنية للفرد العامل، ومنه يجب على المؤسسات تحديث مهارات موظفيها للتكيف مع التقنيات الجديدة من خلال الاستثمار في التعليم والتكوين، وهو الأمر الذي يساعدها على الاستمرارية والنجاح في هذا العالم المتغير؛ وفي وقتنا الراهن تسعى كل مؤسسة إلى البحث الدائم على صعيد تنمية الموارد البشرية لديها بغية التطوير وتحسين أدائها، ويعتبر التكوين الوظيفي أحد أهم وأبرز العمليات الموجهة لتحقيق ذلك، وقد كان علينا في بحثنا هذا تحديد إشكالية -كسؤال منهجي يساعدها في التعمق داخل هذا الموضوع بأكثر فعالية- وهي كالآتي:

- "كيف يؤثر التكوين الوظيفي الذي يتلقاه الموظفون أثناء أداء خدمتهم على جودة الخدمة المقدمة وفعالية الأداء في بيئة العمل؟" وتفرعت إلى عدّة تساؤلات فرعية أهمها:
- كيف يؤثر التكوين الوظيفي على مستوى مهارات أساتذة الجامعة في أداء خدمتهم بشكل أفضل؟
  - كيف يمكن للمؤسسة تحديد احتياجات التدريب الوظيفي بشكل فعال لضمان تحسين جودة الخدمة وفعالية الأداء لأساتذة الجامعة؟
  - هل يؤدي التدريب الوظيفي إلى زيادة الانتاجية والكفاءة في بيئة العمل؟
  - ما هي أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتطوير برامج التدريب الوظيفي لضمان أكبر استفادة وتحسين جودة الخدمة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

يُمثّل طرح فرضيات لأيّ دراسة كانت أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية البحث الاجتماعي، حيث هي خطوة مهمة لدراسة أي مشكلة محددة، حيث يعمل الباحث من خلال المعلومات والبيانات السابقة التي تكشف عن جوانب المشكلة المدروسة بتحويل هذه المعطيات إلى فرضيات تعمل على تفسير الظواهر واختبار صحتها، فالفرضية هي عبارة عن اقتراح أو تخمين تدرس العلاقة بين متغيرين يكون في الغالب أحدهما متغير مستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة<sup>1</sup>.

أ- الفرضية العامة:

التكوين له دور أساسي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل الجامعة.

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيم، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي ط: 01، المغرب، 2008، ص: 171.

ب- الفرضيات الفرعية:

- التكوين الوظيفي أثناء الخدمة يساهم في تبني خطط جديدة، وبالتالي تقويم وتطوير التعليم.
- التكوين الوظيفي أثناء الخدمة له دور في الرفع من مستوى أداء الأساتذة وتطوير قدراتهم.
- التكوين الوظيفي أثناء الخدمة يساهم في اكتساب الأستاذ الجامعي أنماط تعليمية مختلفة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

إن موضوع دور التكوين الوظيفي أثناء الخدمة من أهم المواضيع التي تدخل ضمن تحسين أداء الخدمة، وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب؛ تفرقت بين ذاتية وموضوعية كالآتي:

أ- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين الوظيفي وتأثيره على العمال والمؤسسات.
- هذا الموضوع هو جزء من متطلبات البحث الأكاديمي، ولذلك كان لزاماً علينا إكماله لنيل شهادة الماستر.

ب- أسباب موضوعية:

- معرفةً للدور الذي يلعبه التكوين الوظيفي في تحسين أداء الأساتذة داخل الجامعة.
- معرفةً للدور الذي يلعبه التحسين من تكوين الموارد البشرية بشكل عام في الرفع والتحسين من مردودية العمال.

رابعًا: أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية:

- دراسة دور التكوين الوظيفي يساهم في إثراء المعرفة العلمية حول كيفية تأثير التدريب والتكوين على أداء الموظفين وجودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسة.
- البحث في هذا الموضوع يساهم في فهم نظريات ومصطلحات عمليات التعلم والتطوير الوظيفي.
- دراسة هذا الموضوع يساعد في الكشف على مدى تأثير التكوين الوظيفي على أداء الموظفين، إضافة لتطوير النظريات واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ب- الأهمية العملية:

- تحسين التكوين الوظيفي للعمال يعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة، بحيث يتحقق تعزيز الأداء العام داخل المؤسسة.
- التكوين الوظيفي وتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، يؤدي دائمًا إلى تحقيق إنتاجية عالية.
- التكوين الوظيفي وتحسين أداء العمال يساعد في تعزيز التنافسية والنجاح المستمر للمؤسسة، وزيادة فرص تقدمهم المهني، مما يؤدي إلى رضا أكبر وأداء أفضل لديهم في بيئة العمل.

خامسًا: أهداف الدراسة

- تحديد كيف يؤثر التدريب، والتكوين الوظيفي على تطوير مهارات الموظفين، وأدائهم في بيئة العمل.
- فهم العوامل والأسباب المؤثر على فعالية التكوين الوظيفي؛ بما في ذلك البرامج التدريبية والتقييم.

- دراسة نماذج البرامج التكوينية التي تحقق أفضل النتائج.
- معرفة وفهم الإسهامات الجديدة التي تقدمها النظريات المختلفة في مجال تطوير الموارد البشرية، وتأثير التدريب على أداء الموظفين.
- تحديد كيفية تأثير التكوين الوظيفي على تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال تطوير مهارات الموظفين.
- تطوير وتحديث برامج التكوين الوظيفي زيادةً لإنتاجية الموظفين وتحسين كفاءتهم.
- تحسين فرص التقييم والترقية المهنية للموظفين من خلال التكوين الوظيفي لزيادة رغبتهم في الاستمرارية في العمل.
- تحديث المهارات المعرفية للموظفين؛ التي يمكن أن تعزز المنافسة داخل المؤسسة.
- التحديث الدائم من خلال برامج التكوين الوظيفي، وقدرته على خلق التكيف مع التغيرات التكنولوجية في العمل.

### سادساً: تحديد المفاهيم

#### 01- مفهوم الدور:

#### لغة:

دار الشيء دوراً يدور دوراً ودورنا واستدار وأدرته وإدارة غيره، ودورته، وأدرت، استدرت، ويقال: دار، يدور، يستدير، بمعنى طاف حول الشيء وعاد إلى الموضوع الذي بدأ منه.<sup>1</sup>

#### اصطلاحاً:

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ج:05، 2003، ص: 324، مادة الدال.

يعرفه رالف لينتون بأنه أداء الأفراد في عملية اجتماعية واجب وضروري القيام بها حسب المركز والمكانة كمحددات لهذا السلوك وأنه المظهر الديناميكي للفعل الاجتماعي اعتبار القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.<sup>1</sup> فالدور هو: فعل الشخص أثناء علاقته مع الآخرين ضمن النظام الاجتماعي والذي أدى فيه تقسيم العمل إلى تعدد وتباين الأدوار؛ التي تكون مرتبطة مع بعضها البعض وظيفيا وذات أهداف مشتركة، وعرف بأنه مجموعة التوقعات الاجتماعية الراسخة التي يوجه الفرد نفسه إليه<sup>2</sup>، وعرف أيضا بأنه "أحد متغيرات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع المرتبط بوصف السلوك المهني الذي لا بد على المنظم الاجتماعي الالتزام به أثناء ممارسته وتدخلاته في المجتمع الذي يواجه مواقف وإشكالات تحتاج تدخل مهني من أجل تنظيم المجتمع"<sup>3</sup>.

### 02- مفهوم التكوين:

#### لغة:

التكوين لغة؛ مفردة تكوين، وجمعه تكوينات لغير المصدر؛ مصدر كوّن؛ أي تدريب؛ تقول: "تكوين مهني"، وتربية وتعليم "تكوين جامعي، رياضي"، ومعنى تحت التكوين: في الطريق إلى تمام التربية والتعليم.<sup>4</sup>

#### اصطلاحا:

<sup>1</sup> صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ط:01، الأردن، 1998، ص: 52.

<sup>2</sup> جون سكوت، علم الاجتماع مفاهيم أساسية، تر: محمد عثمان، ط: 01، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، لبنان، 2009، ص: 194.

<sup>3</sup> عبد الحق عفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط:01، مصر، 2007، ص: 285.

<sup>4</sup> الانترنت: موقع: معاجم، معنى "تكوين" في قاموس معاجم اللغة، شوهد يوم: 2024/04/01، الساعة: 08:11، على الرابط:

التكوين هو " التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع"<sup>1</sup>، ويعرف بأنه " تلك الجهود الهادفة التي تزود الموظف بالمعلومات والمعارف؛ التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من معارف ومهارات وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي"<sup>2</sup>، ويعرفه الدكتور عمار بوضياف بـ "أنه العملية التي من خلالها يتمكن الموظف من تنمية قدراته العلمية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أداءه الوظيفي."<sup>3</sup> أما الدكتور أحمد العبادي "هو عبارة عن عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية؛ لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلاً؛ يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعمل بها"<sup>4</sup>.

### التعريف الإجرائي:

إنّ التكوين نشاط أساسي تقوم بها أغلب المؤسسات التابعة للدولة أو الخاصة، وتستهدف تحسين الأداء الوظيفي للعمال لديها بغية تحسين مهامهم، ويتم ذلك من خلال التحديث الدائم والمنظم لتزويدهم بالمعارف والمهارات والتقنيات الحديثة ومختلف المعلومات، وكل هذا بهدف التحسين والرفع من أدائهم، وهو ما يعود بالنفع للمؤسسة.

### تعريف الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، ط: 01، مصر، 1990، ص: 266.

<sup>2</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2019، ص: 92.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص: 112.

<sup>4</sup> أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، شعبة علوم التجارة، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص: 62.



يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم الأكثر شيوعاً في مجال الموارد البشرية، والتي يكثر تداولها في الجانب التنظيمي هذا ما أدى إلى اختلاف الباحثين في وضع مفهوم محدد له.

### لغة:

من مصدر أدى، ويقال أدى الشيء أو أوصله، والإسم الأداء : أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به<sup>1</sup>.

### اصطلاحاً:

هو: "تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، قادة رؤساء، مهندسين..."<sup>2</sup>، ومن خلال التعريف نجد أن الأداء هو الجهد المبذول من طرف جميع فئات المؤسسة، وفي تعريف آخر له؛ هو: " القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إتباع حاجة معينة أو حل كلة ما، والتخطيط لمشروع ما"<sup>3</sup>.

فالأداء هو عبارة جملة إنجازات يقدمها العامل أثناء تأدية عمله؛ فهو: " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانيات خدمتية مميزة، وأنه المخرجات

<sup>1</sup> ابن منظور، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004، . ص:123.

<sup>3</sup> مدحت عبد الناصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط:01، مصر، 2008، ص:

التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة<sup>1</sup>؛ كما عُرّف في موضع آخر على أنه: "الأداء الوظيفي كذلك أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات الكمية والكيفية"<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

يُقصد بالأداء الوظيفي؛ النتائج أو المردود المحقق من قبل الموظف أثناء تأديته لمهامه (في عمله)، وفق ما سطرته المؤسسة التي يعمل بها من أهداف.

### التعريف بالتطوير التنظيمي:

هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات، ويعرفه وارن بينز **Warren Bennis** على أنه: "الاستجابة للتغير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة"<sup>3</sup>، وقد عرفه ريتشارد بيكارد

<sup>1</sup>موفق عدنان عبد الجبار الجميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط:01، الأردن، 2011، ص: 207-208.

<sup>2</sup>عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقديم، مجلة العلوم الإنسانية، عدد:01، 2001، ص: 86.

<sup>3</sup>الأنترنت، موقع: أسود البيزنس، مقال: التطوير التنظيمي ( التعريف، الأهمية، المراحل، الأهداف، أمثلة عليه)، شوهد يوم: 2024/04/02، الساعة: 14:12، على الرابط:

<https://cutt.us/yMkze>

**Richard Bechard** بأنه: "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل، والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية"<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي:

التطوير التنظيمي هو تلك العملية المنهجية والمنظمة بشكل مستمر، والتي تهدف إلى تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية الحديثة؛ مع المتابعة والتقييم من أجل تحسين أداء الموظفين، وبالتالي تحقيق نجاح المؤسسة.

### سابعاً: الدراسات السابقة

دراسة **01**- بعنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؛ مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال عائدة عبد العزيز على نعمان 2008:<sup>2</sup>

لقد تمّ إجراء هذه الدراسة في جامعة تعز اليمن على عينة طبقية مقدارها ( 240 ) موظف وموظفة في جامعة تعز باليمن، وتمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين التدريب بمكوناته وبين أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟
- هل توجد علاقة للتدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟
- هل توجد فروق بين اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟.

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى وأثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز، والمتمثلة بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام ( الإدارة الوسطى).

<sup>1</sup> المرجع نفسه، على الرابط نفسه.

<sup>2</sup> عائدة عبد العزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة تعز اليمن 2008.

كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فعالية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً مهماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف للعاملين فيها.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد استبانتيين، استبانة موجهة إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام البالغ عددهم 170 والاستبانة الثانية التي وجهت إلى القيادات الإدارية البالغ عددهم 70 موظف، ليكون بذلك إجمالي عينة الدراسة مكون من 240 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى.

- كما أظهرت الدراسة أن هناك ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية.

- دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كبيرة، حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية مما يضعف إمكانيات التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ دورات تدريبية.

دراسة 02: بعنوان: دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام؛ مقدمة لنيل شهادة الماجستير لعبد الله الموباني الغامدي 2014.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الله الموباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة المملكة العربية السعودية، 2013-2014.

لقد تم إجراء هذه الدراسة في جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية على عينة عشوائية من الموظفين في فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بمختلف مستوياتهم الإدارية.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما هو دور التدريب في زيادة كفاءة أداء العاملين؟
  - ما مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفين؟
  - ما هي فترة التدريب المناسبة للاستفادة من الدورات التكوينية بكفاءة عالية؟
- وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي تحصل عليها الموظفين في الوزارة.

- معرفة دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم.

- الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، الاستبيانات، المقابلات الملاحظات وفحص السجلات وقد قام الباحث بصياغة مجموعة من فروض الدراسة؛ كما يلي:

- هناك علاقة بين التدريب وزيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.

- هناك علاقة بين فترة التدريب وكفاءته.

- هناك علاقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- عدم وجود دورات بشكل منتظم وبجدول زمنية محددة.

- عدم موافقة أساليب التدريب للأسباب الحديثة وعدم الجدية من المتدربين.
- عدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات.
- صعوبة الحصول على الدورات والمعاناة في اختيار المتدربين والموظفين.
- إقامة الدورات التدريبية خارج منطقة عمل الموظفين وعدم توفير السكن لهم.
- تكرار البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى التدريبي.
- قصر مدة التدريب مع طول الساعات التدريبية اليومية.
- إعطاء الموظف برنامج تدريبي في غير طبيعة عمله.
- أغلبية الدورات نظرية وليست لها علاقة بالعمل الميداني.

\* دراسة 03: بعنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية عباس لغرور خنشلة بوقطف محمود، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع 2014.<sup>1</sup>

لقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة والكشف عن دور المؤسسات الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين بالإضافة إلى مدى مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف، وتوصلت إلى أن للبرامج التكوينية دور فعال في إنجاح عملية التكوين، ودوره في تحسين أداء العاملين.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية عباس لغرور خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2014-2013، ص: 159.

- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وعليه وبالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

### خلاصة الفصل الأول:

لقد تمّ التعرض لعناوين رئيسية في هذا الفصل، والتي كانت ضمن الإطار المنهجي للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى مشكلة الدراسة وفرضياتها، مع توضيح أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، مما ساعدنا في تحديد الخطوط العريضة التي سنسير عليها في دراستنا؛ إضافة لتحديد المفاهيم الرئيسية والفرعية للدراسة، وختاماً استعرضنا جملة من الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستنا، فهذه الخطوة تُعدّ مرحلة أساسية في أي بحث أو دراسة.



الفصل الثاني:  
التكوين ( الأنواع والمعوقات )

### تمهيد

إنّ عملية التكوين تعبّر عن ما يتمّ من عملية تطوير للمهارات الفردية للعمال من عدّة جوانب كالمعرفة، والتي تساهم في الرفع من أدائهم والتحسين منه بفعالية أكبر، فالتكوين بأشكالها المختلفة؛ يمكن اعتباره معيار إرشادي لنقل المهارة، والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة.

## الفصل الثاني: التكوين ( الأنواع والمعوقات)

### المبحث الأول: ماهية التكوين

#### المطلب الأول: أنواع التكوين ومسؤولياته

##### 01- تعريف التكوين

##### التكوين لغة واصطلاحًا:

لغة: مصدره كون - يكون - تكوينًا - وهو إخراج المعدوم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة، الشكل.<sup>1</sup>

اصطلاحًا: لقد وردت عدّة تعريفات للتكوين من ذلك عرفه الدكتور عمار بوضياف بـ "أنه العملية التي من خلالها يتمكن الموظف منتتمة قدراته العلمية وتزويده بالمعلومات اللازمة بغرض تحسين أداءه الوظيفي".<sup>2</sup> أما الدكتور أحمد العبادي فعرفه بأنه " عبارة عن عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات؛ محددة حاليًا ومستقبلًا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعمل بها".<sup>3</sup>

كما عرفه الباحث أحمد النجار بأنه تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحًا لمزاولة عمل ما، وهو التطور المنطقي لمهارات وخبرات وتصرفات

<sup>1</sup> قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.

<sup>2</sup> عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة المدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص: 112 .

<sup>3</sup> أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت.

وإدارة الصحة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، شعبة علوم التجارة، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص: 62.

الأفراد ليصبحوا صالحين للقيام بوظائفهم وتحقيق الارتقاء فيها<sup>1</sup>، وعرف التكوين في قاموس أكسفورد بأنه نقل الأشخاص إلى مستوى أو معيار مرغوب في الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة.<sup>2</sup> أما الباحث FILIPPO فيلبو فيرى أن التكوين هو "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة ومهارات الأداء، وتنفيذ عمل معين"<sup>3</sup>، وهناك تعريفات أخرى أهمها:

- "التكوين عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي.
- "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداءهم"<sup>4</sup>.
- "تنمية منظمة وتحسين للمعارف والمهارات والسلوكيات؛ التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه"<sup>5</sup>.
- "التكوين هو تأقلم مع العمل، وأنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد في أداء العمل"<sup>6</sup>.

## 02- أنواع التكوين:

### أولاً : حسب مرحلة التوظيف

إنّ توجيه الموظف الجديد يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في

<sup>1</sup> صابرينة قوادي، التكوين ودوره في تثمين الموارد البشرية، دراسة حالة مصنع الحليب SAIMEX، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، 2015، ص: 48.

<sup>2</sup> حسن أمحد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط: 01، عمان، دار وائل للنشر، 2013 ص: 17 .

<sup>3</sup> محمد الصيرف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007 ص: 159.

<sup>4</sup> عبد الله شراره، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د.د.ن، 2019 ص: 159.

<sup>5</sup> محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007 ص: 245.

<sup>6</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص: 319.

الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج

الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:<sup>1</sup>

- الترحيب بالقادمين الجدد.
- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- تدريب الموظفين الجدد على كيفية صيرورة العمل.
- التكوين أثناء العمل:

دائمًا ما ترغب المؤسسات في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، وحينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى مع خبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينًا مباشرًا على تلك الآلة ومن المشرف عليها، كما يعاب على هذا التكوين أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربًا ومكونًا وماهرا هو الآخر.<sup>2</sup>

- التكوين بغرض تجديد المعرفة:

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية، وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق، يحتاج مسؤولي هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الانظمة الحديثة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 323-324.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 325.

- التكوين بغرض الترقية والنقل:

الترقية تعني أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا؛ أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العمل برنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

- التكوين للتهيئة للمعاش:

نجد في المنظمات الراقية والمتطورة أنه يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أول عن طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.<sup>1</sup>

ثانيا: حسب نوع الوظيفة

ويهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل...إلخ، نوعا ما من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو النقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، ويحصلون على شهادة فنية وغالبا تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 325-326.

- التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الانظمة وتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.<sup>1</sup>

التكوين الإداري:

يتضمن التكوين الإداري المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية، والقيادة، والتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق، والاتصال.<sup>2</sup>

ثالثا: حسب المكان

التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب بعقد برنامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو التكوين في موقع العمل وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 326-327.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 327.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، الصفحة نفسها.

- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها خارج المؤسسة ذاتها، ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي؛ إما بمؤسسات خاصة "معاهد" خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.<sup>1</sup>

03- مسؤوليات التكوين:

لابد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية، فمسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، وهذه الأطراف هي:

أ - مسؤولية إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر هي:<sup>2</sup>

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد لبرامج التكوين سواء داخل أو خارج المنظمة ومتابعته.
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارة والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 328.

<sup>2</sup> سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية، ولاية قالم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018، ص: 31.



- إذا يقع على عاتق هذه الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط ومتابعة البرامج التدريبية.<sup>1</sup>

ب- مسؤولية المديرين التنفيذيين:

وتتجلى في الآتي:<sup>2</sup>

- تقييم المهارات والمعلومات للمتكونين.

- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم والأفراد.

- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.

- تقديم المعارف التقنية كتصميم البرامج الداخلية.

- المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

ج- الأفراد أنفسهم: حيث يمكن الكشف عن نواحي القصور في أداء العاملين أنفسهم من خلال توزيع نماذج تدريبية عليهم يطلب ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين ومراحل عملياته

### 01- مبادئ التكوين ومراحله

- مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة، ومن أهم هذه المبادئ:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضوان محمود عبد الفتاح، محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط: 01، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص: 50.

<sup>2</sup> سميرة بن شعبان، المرجع السابق، ص: 32.

<sup>3</sup> ينظر: معروف إلياس ومشتي خيرة، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، شوطي الجيلالي، سيدي بلعباس، 2013.

- يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة.
- تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.
- واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوب مادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية، ورفع مستوى المتكويين. يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، وهناك مجموعة أخرى من المبادئ التي يعتبرها البعض أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في:
  - ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.
  - متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكويني.
  - ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام بها الفرد من جهد وانجاز.
  - ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.
  - الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل.
  - ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من التكوين الجماعي..؛ مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

## 02- مراحل عملية التكوين:

### أولاً: مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية:

يعدّ التكوين نشاطاً منظماً ومخططاً، ولكي يحقق برنامج التكوين أهدافه لا بدّ أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهته العملية.

### أ: التخطيط للبرنامج التكويني:

يعتبر عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية ويمكن ذكر أهمية تخطيط التكوين في النقاط التالية:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين، لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية.
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء.

### ب: تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكن معرفة الاحتياجات التكوينية من خلال الأداة الرئيسية التي من خلالها يمكن تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الفرد من خلال العملية التكوينية، وأن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين وهو ما يطلق عليه القابلية للتكوين<sup>1</sup>؛ كما نعرف الحاجة إلى التكوين بأنها: "فجوة بين الوضع الراهن المستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، السلوكيات أو المعارف من جهة ثانية."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفاتح باغي، التدريب بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 117.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرين، الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص: 21.

إنّ الاحتياجات التكوينية في المؤسسة تحدد على ثلاثة مستويات:<sup>1</sup>

**(1) تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة:**

إنّ الأداء في أي وظيفة يعتمد على مجموعة من العوامل؛ منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ومعرفة القدرات والمهارات المطلوبة لممارستها، وتتمثل هذه المتطلبات أساساً في تحديد الاحتياجات الأساسية في شغل هذه الوظيفة.

**(2) تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد:**

يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة؛ بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وبين ما تطلبه الوظيفة.

**(3) تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة:**

يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجمع للاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد أو تجمع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها.<sup>2</sup>

**ثانياً: تصميم وتنفيذ البرامج**

**(1) التصميم:**

يتضمّن تصميم البرنامج التكويني عدّة موضوعات (خطوات)؛ أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونين والمتكونين، وتحديد المكان والزمان إجراء عملية التكوين؛ ثمّ تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.<sup>3</sup>

**(2) التنفيذ:**

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرين، المرجع السابق، ص: 22.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرين، المرجع السابق، الصفحة نفسها.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرين، المرجع السابق، الصفحة نفسها.

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جمع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية).<sup>1</sup>

ثالثا: مرحلة المتابعة والتقييم:

### 01- تعريف تقييم التكوين:

إنّ تقييم عملية التكوين عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج؛ بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين ومعرفتهم وسلوكهم. ويعرف مايك ويلز (Mike Wills) تقييم التكوين بأنه: "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة".<sup>2</sup>

### 02- طرق تقييم عملية التكوين:

إنّ عملية التكوين تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بحسب وجهات نظر وآراء المسؤولين، وأنجح هذه الطرق نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

- طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في العملية يتم ذلك بعد انتهاء من عملية بحيث تقوم الإدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من العملية، كما هناك وسائل أخرى يمكن الاستعانة لقياس ردود الفعل اتجاه البرنامج والتي تذكر منها: تقارير المشرفين على العملية من ناحية انتظام المتكويين ومدى التناسب بين المتكويين والمادة التي تحتويها العملية.

<sup>1</sup> يوسف حجي الطائي وآخرين، المرجع السابق، الصفحة نفسها.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين على إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، ص: 122-123.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2008، ص: 204.

- المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص عملية التكوين.
- طريقة قياس التغير في السلوك حسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين.

### المطلب الثالث: خطوات التكوين

تحتوي وظيفة التكوين على ثلاث قرارات رئيسية:

#### 01- تحديد الحاجة إلى التكوين:

إنّ تحديد الحاجة إلى التكوين هي الأساس في تقرير من العاملين في المؤسسة هو في حاجة إلى تكوين، وتتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية:

#### أ- مؤشرات الأداء التنظيمي:

إن نشاط التكوين ليس هدفاً في حدّ ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي تمّ حصرها في مجموعتين من المؤشرات.

#### ب- مؤشرات كفاءة الإنتاج:

تدّال المعدلات الإنتاجية الربحية على: تكلفة الموارد، استغلال الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع... الخ.

#### ج- مؤشرات استثمار الموارد البشرية:

وتحتوي ضمنها هذه المجموعة؛ مثلاً: احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التكوين المنبثقة منها، والمبنية على دراسة قوة المؤسسة؛ من حيث تكوينها وحركتها من وإلى الأعمال المختلفة.

## 02- مؤشرات أداء العاملين

إنّ مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي بتحديدتها لتقرير بأن التكوين هو الوسيلة لتحقيق ذلك؛ إذ أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع... الخ<sup>1</sup>؛ لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة، ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

### أ- مقاييس فاعلية الأداء للأفراد:

إن دراسة؛ مثل هذه الاتجاهات تبرز جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، وأيضا التغييرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة.

### ب- مكونات ومتطلبات الأداء:

تهدف دراسة مكونات الأداء إلى التعرف على العمليات التيحتويها الأداء، وأية تغييرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغيير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة، أو لأي سبب آخر.<sup>2</sup>

## 03- مؤشرات احتياج الأفراد للتكوين

إنّ تحديد احتياجات التكوين من أدق خطوات، بحيث يتم فيها تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وأيضا مجالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم

<sup>1</sup> ينظر: سارة مصمودي، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر هيئة التدريس (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016، ص: 50.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 51.

قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي بها نقص لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها؛ عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.<sup>1</sup>

- جوانب الأداء التي بها نقص لكل فرد يملك القدرات اللازمة لها؛ لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات؛ عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الأفراد اللازمة لرفع مستوى الأداء.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: أهمية التكوين

##### 01- أهمية التكوين المهني للعامل:

إنّ التكوين والتقييم الوظيفي للعامل من أهمّ الاستراتيجيات الإدارية في مجال تنمية الموارد البشرية، وذلك لأنه يهدف إلى تحسين أداء الأفراد في أعمالهم بكافة مستوياتها داخل المؤسسة، فأهمية التكوين تكون عالية سواء على مستوى المؤسسة أو بالنسبة للفرد. فبالنسبة للفرد يمكن تلخيص أهمية التكوين فيما يلي:<sup>3</sup>

- اكتساب الفرد مهارات وقدرات تجعله مؤهلاً لشغل منصب عمل بكفاءة، كما تساعده على الارتقاء في عمله.
- يعزز التكوين ثقة الفرد بنفسه ما يساعده على التقاني والإبداع في عمله.

<sup>1</sup> سارة مسمودي، المرجع السابق، ص: 52.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 53.

<sup>3</sup> محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، دار منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الاسكندرية، 2010، ص: 168.



- يساعد التكوين الفرد المكون على زيادة قابليته لإيجاد منصب عمل نظرا لتأهيله وكفاءته.

## 02- أهمية التكوين في المؤسسة:

إنّ المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها. فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة، وإلى تخفيض التكلفة، وإلى القضاء على حوادث العمل، وإلى تحسين صورتها في المجتمع.<sup>1</sup>

إنّ هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة؛ مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقى المؤسسة إلى المستوى المحلي، أو العالمي.<sup>2</sup>

إنّ هذه الأهداف لا تحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم ومدروسة بشكل علمي ومنظم، لذلك فإن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية:<sup>3</sup>

- إنّ التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة، واستمراريتها مع تطورها.
- أنه يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء، كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة، وذلك كله لعلاقته المباشرة مع:<sup>4</sup>
- الانتقاء والتكوين.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء قميحة، مسعودة قريمس، التكوين وعلاقته بمتطلبات الوظيفة (دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، 2016، ص: 37.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>4</sup>المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- نظام تقدير القدرات وجرد الحاجات.
- مع الترقية داخل أو خارج مكان العمل.
- التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي المحلي والعالمي.

### خلاصة الفصل الثاني:

إنّ التكوين بأنواعها المختلفة والمتنوعة يتمثل في التدريب التفاعلي والداخلي والخارجي والتعلم عن بُعد؛ مع التحكم في التقنيات الحديثة، وكلها أهداف لمختلف المؤسسات والإدارات من أجل تحقيق رفع مستوى المعارف لدى الأفراد العاملين.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

**تمهيد:**

إنّ الأداء الوظيفي يعدّ من أبرز العمليات الهامة والحيوية على مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تقييم أداء الموظفين للتحقق من مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة أو الإدارة، وكل ذلك يعمل على تقديم فرصة لتغذية راجعة بناءة، وتجسيد خطط تطوير وتحسين الأداء بُغية الوصول للأفضل.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### المبحث الأول: الأداء الوظيفي ( مفهومه ونظرياته؛ مكوناته وأنواعه)

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

##### 01- مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء المحور الأساس، فهو يمثل أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع لمفهوم الأداء بشكل محدد.

##### لغة:

كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين؛ بمعنى قضاها، وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>1</sup>، والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة.<sup>2</sup>

##### واصطلاحاً:

يعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>3</sup> كما عرّف على أنه " سلوك وظيفي

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص: 42.

<sup>2</sup> عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006، ص: 07.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1971، ص: 50.

هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط؛ لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به.<sup>1</sup> فالأداء عند بعض الباحثين: هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات)، وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه<sup>2</sup>، ويرى بأن الأداء هو نتاج ومحصلة فاعل العوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية<sup>3</sup>، وعرف أيضًا "أنه دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل"<sup>4</sup>، وعرف بأنه "عملية تقدير كل فرد من العاملين؛ خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"<sup>5</sup>، وعرف كذلك بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين الذين تم اختبارهم بوسائل الاختبار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم ويتم تقييم أدائهم خلالها"<sup>6</sup>.

ومما سبق نستنتج الأداء هو نتاج تفاعل عدة عوامل متداخلة؛ منها كفاءات الفرد والعمليات التنظيمية، حيث يتم تقييم الأداء من خلال دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛ من أجل الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أداء أعمالهم الحالية، وتقدير إمكانياتهم للنمو والتقدم في المستقبل. فنُعرّف

<sup>1</sup> محمد هلال مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط: 01، 1999، ص: 19.

<sup>2</sup> سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص: 66.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 55.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية والتطبيقية في إدراك الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 257.

<sup>5</sup> سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط: 02، 2004، ص: 378.

<sup>6</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 36.

عملية تقييم الأداء بأنها تقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد من العاملين على مدى فترة زمنية معينة، وعليه يمكن لنا أن نرى تقييم الأداء كنظام يحدد مدى كفاءة أداء العاملين الذين خضعوا لاختبارات مختلفة.

### 03-نظريات الأداء الوظيفي:

لقد اهتمت عدّة نظريات بالأداء الوظيفي؛ حاولت فهمه وتفسير معالمه، وأهمها:

#### 01- المدرسة الكلاسيكية:<sup>1</sup>

وبدورها تفرعت لعدّة نظريات؛ منها: (نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ونظرية البيروقراطية)

#### 1-1 نظرية الإدارة العلمية:<sup>2</sup>

لقد اقترنت هذه النظرة بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندساً ميكانيكياً في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكنتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشراً في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل. فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج. وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل، وهي:<sup>3</sup>

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).

<sup>1</sup>حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط:01، 2003، ص: 22.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص: 20-21.

<sup>3</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 75-76.



- تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.
- اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.
- التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مما سبق نستنتج أن تايلور اتبع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين، وفي التعاون بين الإدارة والعمال، وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط، والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعمال، وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

### 1-2 نظرية المبادئ الإدارية:

ويُطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية)، وتنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأ؛ يمكن تعليمها في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية)، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة العامة، مكافأة الأفراد تعويضهم لقاء خدماتهم المركزية تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف، التسلسل الهرمي تدرج السلطة، الترتيب والنظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة المبادأة، روح الفريق، وقد ركز (فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامة، وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.<sup>1</sup> كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط: 03، بيروت، 2005، ص: 27.

- أنشطة فنية: الإنتاج والتصليح.
- أنشطة تجارية: البيع والشراء والمبادلة.
- أنشطة مالية: تأمين رأس المال واستخدام الأموال.
- أنشطة محاسبية: تقدير التكاليف والإحصاءات.
- أنشطة الضمان: والوقاية حماية الممتلكات والأشخاص.
- أنشطة إدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

## 02- نظرية العاملين لهرزبورغ:<sup>2</sup>

لقد اقترح فريدريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين، وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية، يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما:

- حاجات صحية:

ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية"، وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد، وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من: الأجر، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل... الخ.

## - حاجات دافعة:

الحاجات الدافعة تمثل حاجات ذات مستوى أعلى، وهي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات؛ حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعها إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل.

نستنتج مما سبق أن هذه النظرية تهدف إلى تحفيز الأفراد للارتقاء من المستوى الوظيفي الأول إلى الثاني، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد، وبالتالي تحقيق أداء

<sup>1</sup> حسن حريم، المرجع السابق، ص: 23.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية لكتاب، الجزائر، 1992، ص: 106-107.

وظيفي متميز، ولتحقيق هذا الهدف، يقترح هرزبورغ تحسين بيئة العمل وتتنوعها لتصبح أكثر جاذبية وإغراءً للموظفين.

### 03- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:<sup>1</sup>

إنّ هذه النظرية حاولت أن تعمل على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه إبراهيم ماسلو سنة 1954م؛ على النحو التالي:

#### - الحاجات الفيزيولوجية:

وتتمثل في الحاجات الأساسية للفرد من غذاء، وماء، ونوم، وغيره.

#### - الحاجات إلى الأمن:

وتتمثل في حاجة الفرد إلى جو تسوده السكينة، والطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته أو استقراره.

#### - حاجات الحب (الحاجات الاجتماعية):

وتتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوباً من طرف من يحيطون به؛ سواء كان ذلك في الأسرة أو منظمة العمل، أو في المجتمع ككل.

#### - حاجات احترام الذات:

تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية، والمكانة البارزة في السلم الإداري، أو بين أقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال لوظيفته.

#### - حاجات تحقيق الذات:

هذه الحاجات تشغل قمة الهرم وتتمثل في تحقيق الفرد ما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعاً لحاجاته ورغباته السابقة، وال يمكن أن يتحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات، ويؤكد ماسلو أن ترتيب

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص: 104-105.

هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية والا يمكن مثالا لقفز إلى تحقيق حاجات احترام الذات دون تحقيق حاجات الأمان والحاجات الفيزيولوجية.<sup>1</sup>

يُمكن وضع برنامج متكامل لتحفيز الموظفين؛ من أجل تحقيق هذه النظرية في داخل المؤسسات؛ حيث يركز على فهم احتياجاتهم الشخصية لهم في مختلف مراحل عملهم. فيسمح هذا البرنامج بيئة عمل تلبي تلك الاحتياجات وتحقق ارتباطاً فعالاً بين الحاجة الشخصية والعمل، مما يعزز نوعية الأداء ويزيد من الإنتاجية.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي وأنواعه

#### 01- مكونات الأداء الوظيفي:<sup>2</sup>

إنّ عملية تقييم الأداء الوظيفي تشتمل على العديد من العناصر المحورية التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من فعاليتها؛ أهمها:

#### - تحديد الأهداف:

إنّ تحديد الأهداف هو أساس أي عملية تقييم أداء ناجحة. فوضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للموظفين لا يوفر التوجيه فحسب؛ بل يعمل أيضاً على مواءمة جهودهم مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. فتلعب أساليب تقييم الأداء دوراً حاسماً في المساعدة على تحديد هذه الأهداف وتقييمها.

#### - أساليب تقييم الأداء:

يُعتبر اختيار الأساليب الصحيحة لتقييم الأداء أمراً ضرورياً لإجراء تقييم دقيق وشامل. فيمكن للمؤسسات استخدام أساليب مختلفة، مثل التقييم الذاتي، أو تقييمات

<sup>1</sup>مصطفى عشوي، المرجع السابق، الصفحات نفسها.

<sup>2</sup>الأنترنت، موقع: ispring، كريستين كوين، مقال: تقييم الأداء الوظيفي. أفضل 5 أنظمة، بتاريخ: نوفمبر 24، 2023، شوهد يوم: 2024/05/14، الساعة: 14:23، على الرابط:

<https://cutt.us/FgKqs>

المشرف، أو ردود الفعل الشاملة، لجمع رؤية شاملة لأداء الموظف. إن فهم تعقيدات أساليب تقييم الأداء أمر حيوي لعملية تقييم عادلة وموثوقة.

#### - معايير تقييم الموظف:

تعتبر معايير تقييم الموظف بمثابة المقياس؛ الذي يتم من خلاله قياس الأداء، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة جيداً وذات صلة ومتسقة عبر المؤسسة، حيث يتم تقييم الموظفين بناءً على وظائفهم الوظيفية المحددة، يضمن أن التقييمات مرتبطة مباشرة بدور الفرد ومسؤولياته، مما يعزز العدالة والشفافية.

#### - تقديم التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة البناءة توفر للموظفين رؤى حول نقاط القوة لديهم والمجالات التي تحتاج إلى تحسين؛ مما يعزز نموهم وتطورهم. فلا تقتصر التغذية الراجعة الفعالة على الإشارة إلى أوجه القصور فحسب؛ بل تتعلق أيضاً بتسليط الضوء على الإنجازات، وتمهيد الطريق للتحسين.

نستنتج مما سبق أنّهم أهمية مكونات تقييم الأداء الوظيفي، مثل تحديد الأهداف، وطرق التقييم، ونقاط التقييم، وتقديم التعليقات، يعتبر أمراً هاماً في مجال تقييم الأداء الوظيفي. فعندما تدمج أساليب تقييم الأداء مع معايير تقييم الموظفين والتقييم الوظيفي بشكل متماسك، يساهم ذلك في تعزيز نمو ونجاح كل من الموظفين والمؤسسات.

#### 02-أنواع الأداء الوظيفي:

يقسم الأداء الوظيفي؛ كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جلال الدين بوعيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز عنابة)، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 76-77.

**01- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الذاتي أو

الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

**أ- الأداء الداخلي:** ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري.

- الأداء التقني.

- الأداء المالي.

**ب-الأداء الخارجي:**

وهو النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب؛ مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**02- حسب معيار الشمولية:** يمكن ويقسم إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

**- الأداء الكلي:**

وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء.

**- الأداء الجزئي:**

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع بحسب المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة؛ مثلا: ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

<sup>1</sup>جلال الدين بوعطيط، المرجع السابق، الصفحات نفسها.

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي ( أهميته وأهدافه )

## المطلب الأول: أهمية الأداء

تتجسد أهمية تقييم أداء الموظفين على أنها أحد الأبعاد الرئيسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة عظيمة على المنظمة بشكل عام، وعلى الموظفين بشكل خاص، حيث أن لها أثر على توفير العلاقات الجيدة التي تسود بينهم وبين الإدارة، وللتقييم أيضًا أهمية بالغة لأنها ترتبط بمجموعة من القرارات التي لها أثر على المستقبل المهني للموظفين، والتي بالتالي سوف تؤدي إلى بذل أكبر جهد في عملهم، ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء بما يلي:<sup>1</sup>

- تقدم للمنظمة مؤشرات عن أداء الموظفين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
- تمكن الموظفين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من نواحي القصور والضعف.
- يعتبر طريقة لمعرفة جوانب الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وطرق العمل والمعايير المطبقة ومدى صلاحيتها.
- يفيد في تقليل معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك الموظفين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل؛ كمكان له دور في التعرف على الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموظفين.
- يعتبر أسلوب تطبقه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع الموظفين بإتباع معايير واقعية محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والموظفين.

<sup>1</sup> الأنترنيت، موقع: آي عربي، ولاء عضيبات، مقال، بتاريخ 24 فبراير 2022، أهمية تقييم الأداء وأهدافه وخطواته في إدارة الموارد البشرية، شوهو يوم: 2024/04/15، الساعة: 10:56، على الرابط:

<https://cutt.us/nv8dk>

- يشكل فرصة للموظفين لتفادي أخطائهم، والعمل على الابتعاد عنها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يسعون له من ترقية، والحصول على مكافآت وتعويض مجزي.
- يسهم في تعديل معايير الأداء، وزيادة أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة للأيدي العاملة للمنظمة، وما تحتاجه من تنمية وتدريب.

### المطلب الثاني: أهداف الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه

#### 01- أهداف الأداء الوظيفي:

- إنّ عملية تقييم الأداء العاملين تستهدف المنظمة، والمسؤول أو المدير، والفرد العامل، ويكون ذلك على مايلي:
- أ- على مستوى المنظمة:<sup>1</sup>
  - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
  - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
  - الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- ب- على مستوى المديرين:<sup>2</sup>
  - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
  - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 209.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 210.



ج- على مستوى الفرد:<sup>1</sup>

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- حصر نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد وتحديد الصالح التي تحتاج إلى تدخل.
- تنبيه بعض الأفراد إلى ضرورة تحسين أدائهم.

02-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أ- العوامل المتعلقة بالعامل:

- الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو من أبرز الخصائص التي تستخدمها المؤسسات عادة لقياس الأداء إذ يشعر العديد من الأفراد أنه من الضروري أن يكون العامل ليقدم أداء أحسن من العامل المستاء من عمله زيادة الرضا الوظيفي،ويمكن أن يؤدي إلى تقليل الغياب ومنه زيادة العمل.

- الدافعية:

إنّ الدافعية بالنسبة للعامل هي الدافع نحو تحريك قواه للقيام بالعمل والاستمرار فيه والرغبة في الأداء الجيد، ولا شك أن الزيادة في شدة هذه الدافعية تؤثر في أداء الموظف في عمله، ويمكن القول أنه نساوي الفرد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه يوجد تفاوت بينهم في مستوى الأداء نتيجة لتفاوت درجة الاهتمام

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص: 211.

والحماس والرغبة في أداء العمل المخول إليهم، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في الرغبة أو القوة الدافعة لأداء العمل<sup>1</sup>.

#### - المعرفة:

هي المعلومات الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحددة وتكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفة التي قادته المنظمة وهذه المعرفة تشمل كل ما يتعلق بالعمل وعلى ذلك يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل.

#### - المهارات:

وهي كل قدرات العامل التي تساعده على أداء عمله بجودة وإتقان وكذا لتطبيق العلم لتلك المعرفة المحصل عليها وذلك حسب نوعية العمل الذي يشغله ومدى توفير الاستعدادات والقدرات التي اكتسبها العامل سواء من معرفته الشخصية أو عن طريق التدريب أو لتكوين واكتساب هذه المهارات باختلاف مستوياتها وأنواعها سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق نوع العمل.

#### - القدرات:

القدرة تتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء وهي ليست متغيرا جيدا يؤثر في مجال ومتطلبات المنصب اللازمة لذا فإن قدرات العامل يجب أن تكون متناسبة مع الوظيفة التي يؤديها وذلك بالتوافق مع البيئة، وما يتطلبه ذلك من مهارات ومعرفة من أجل الحصول على أداء أفضل.

<sup>1</sup>ينظر: أمين ساعي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1988، ص: 75.

- الاستعدادات:

هي في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله، وهي تركز أساسا على التنظيم والانضباط والجدية وكذلك على القدرة على الاتصال ليتمكن العامل من القيام بعمله بأحسن وجه وبالشكل المطلوب منه، والعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر. فيكون عمله ناقصا ويؤثر سلبا على المؤسسة.

- الغياب:

الغياب هو من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العامل، سواء كان هذا الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة لأن الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل وكذلك انتشار الفوضى ليؤثر سلبا على أداء العامل ونتائج المؤسسة<sup>1</sup>.

ب-العوامل المتعلقة بالوظيفة:

- الظروف المادية:

إنّ الظروف المادية الجيدة هي إحدى العوامل المهمة، والتي تعمل على درجة الموظف وتساهم في زيادة أدائه والعكس صحيح وأن العوامل المادية لا يؤدي إلى ذلك إلا إذا تركت أثرا نفسيا في الموظف، يعني ذلك أنه يجب مراعاة العوامل الذاتية والنفسية الاجتماعية في الفرد التي تشل المناخ العام للعمل، فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية ويؤدي هذا حتما إلى نقص الأداء، وتتمثل هذه الظروف في الضوء والحرارة وغير ذلك، حيث الدراسات التي أجريت في إنجلترا في صناعة النسيج أن نقص الإنتاج كان سببه الضوضاء داخل المصنع، وبالتالي تقلل من أداء الموظف وراحته.

<sup>1</sup> أمين ساعي، المرجع السابق، ص: 84.

## - القيادة والإشراف:

هذا العنصر له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم؛ لذا أن يكون هذا الرئيس متمتعاً بصفات القيادة والاهتمام الطبيعي بالموظفين، واستثمار قدراتهم بالشكل الذي يساعدهم على التقدم والتطور؛ كما أن النقص في التكوين يمكن أن يكون سبباً في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

## - التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا من أهم العوامل، فهي من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، وتوفير هذا العامل للعامل باستخدام مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود المبذولة عليها لتدريبها بشكل يكفل التطورات التكنولوجية السريعة؛ إذن من أجل إحداث التقدم التكنولوجي لابد من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المهارات والمعارف عن طريق التكوين<sup>1</sup>.

## - التنظيم:

يلعب التنظيم الجيد لمختلف المصالح دوراً في سلامة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات، حيث يساهم في حلّ المشاكل وصعوبات العمل، وبالتالي الوصول إلى الفعالية؛ كما يجب على الإدارة إشراك العمال في اتخاذ القرارات حتى يكون لهم الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ينظر: كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الفكر العلمية، لبنان، د. ت، ص: 140-165.

<sup>2</sup> حنفي محمود سليمان، السلوك والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص: 35.

### خلاصة الفصل الثالث:

يُعتبر الأداء الوظيفي للموظفين مصدر حيوي في إدارة الموارد البشرية، حيث تُلقَى بالضوء على أداء الموظفين، والتحقّق من إمكانياتهم وفعاليتهم في تجسيد الأهداف المرجوة منهم من طرف المؤسسة، فهو يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين للتوجيه نحو التطوير، والتقدم الشامل في بيئة العمل.

## الفصل الرابع:

# الإجراءات المنهجية للدراسة

---

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

**تمهيد:**

بعد أن تعرضنا للجانب النظري موضوع الدراسة، لا بد من الوقوف على مدى التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح في إشكالية البحث ومن هنا يأتي الجانب الميداني الذي يدعمه بهدف الوصول إلى تكامل العمل البحثي، لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من مختلف الإجراءات، ويمكن تحديدها بدءاً بمجالات الدراسة إلى المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم نوع العينة المختارة وأساليب الإحصائية المعتمدة، وهذا ما يسمح لنا بالوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية بعد جمع البيانات وتحليلها والحكم على صدق أو نفي الفرضيات.

## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

### 1-تحديد مجالات الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في ثلاث مجالات أساسية:

#### 1.1- المجال المكاني:

يمثل ميدان الدراسة الحقل الذي يطبق فيه الباحث تصوره الإمبريقي للموضوع، ولذلك كان لزاما علينا استكمال مقومات البحث الميداني بالنزول إلى أرض الميدان لتطبيق أسئلة الاستمارة، وقد توجهنا في بحثنا إلى اساتذة قسم علم الاجتماع والديموغرافيا بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

#### 2.1- المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية منذ الدراسة الاستطلاعية إلى غاية استرجاع آخر استمارة وزعت، وقد قسمت إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى وتعلقت بالدراسة الاستطلاعية خلال شهر مارس 2024، تم من خلالها استطلاع الميدان للوقوف على إمكانية تطبيق الدراسة وتحديد الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء التطبيق من خلال التعامل المباشر مع مجتمع البحث.

المرحلة الثانية تعلقت بتجريب الاستمارة بهدف الوقوف على الاختلالات التي يكشف عنها الميدان، وفعلا تم إجراء بعض التعديلات على الاستمارة وإعادة صياغة بعض الأسئلة المبهمة للمبحوثين، وإضافة بعض الأسئلة من خلال التعامل مع مجتمع البحث.

المرحلة الأخيرة تعلقت بتطبيق النهائي للاستمارة بعد التعديلات وقد استغرقت المرحلة الأخيرة 7 أيام من 1-7 جوان 2024 منذ توزيع أول استمارة إلى غاية استرجاع آخر استمارة.



### 3.1-المجال البشري:

يتمثل في عدد اساتذة قسم علم الاجتماع والديموغرافيا بجامعة زيان عاشور الجلفة كلية العلوم الاجتماعية محل الدراسة، وقد قدر عددهم ب 117 وقد قمنا بأخذ حصة تقدر ب 25. و بالاتصال بالاستاذ المشرف الذي اكد لنا ان هذا العدد يمثل حصة تمثيلية لباقي الاساتذة ، لانها تقدر باكثر من ثلث الاساتذة ، لاسيما ان اغلب الاساتذة كانوا ما في تريبص أو تزامن ذلك مع رمضان و عطلة الربيع .

### 2-المنهج المستخدم:

يعد المنهج أساس أي دراسة علمية لأنه كفيلا بتوجيه الباحث في مختلف مراحل البحث ويقصد به "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث."<sup>1</sup>

ونظراً لتعدد مواضيع علم الاجتماع تعددت المناهج المتبعة، وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى لمحاولة معرفة اهمية التكوين لاساتذة الجامعة ودوره في الأداء الوظيفي لهم ، ومن هذا المنطلق نجد أن المنهج المناسب لإشكالية هذه الدراسة وفرضياتها يتحدد في المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه: " مجموعة من الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها، للوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص:176.

<sup>2</sup> بشير الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص:59.

3- عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: " مجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها المجتمع، وعليه يمكن القول إن العينة هي " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين."<sup>1</sup>

إن عملية اختيار عينة تمثل أفراد المجتمع تمثيلا صادقا ليس بالأمر الذي يخضع لرغبة وتقدير الباحث، بل يجب عليه أن يعتمد في اختيارها على الطريقة المناسبة لمعطيات بحثه، وهو ما يعرف " بالمعاينة" « أي مجموع العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف»<sup>2</sup>، بعد ذلك يمكن للباحث من تعميم النتائج التي توصل إليها من العينة على باقي مفردات المجتمع المسحوبة منه.

فيما يخص اختيار عينة الدراسة، فقد أشرنا سابقا ان مجتمع البحث مكون أساسا 117 فردا من أساتذة قسم علم الاجتماع والديموغرافيا بجامعة زيان عاشور الجلفة للموسم الجامعي 2024/2023، انطلاقا من هذه الاعتبارات فإن الأمر تطلب منا اختيار العينة العشوائية البسيطة التي " يعتمد الباحث فيها أن تكون معينة عشوائية ومقصودة من مجتمع بحث معين "قسم علم الاجتماع" لاعتماده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبية، الجزائر، 2012، ص:135.

<sup>2</sup> موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية، الجزائر، ص:301.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص:197.

فليس هناك مانع من اعتمادها شرط أن يكون هذا الاختيار مبررا بطريق مقنعة. فقد أشرنا أن مجتمع البحث هو أساتذة قسم علم الاجتماع جزء من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

#### 4- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسة العلمية ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح هذه الأخيرة أو فشلها، فهي الوسائل التي يتم استخدامها للحصول على بيانات في الميدان الذي تجري الدراسة فيه.

وفي الدراسة الحالية استخدمت الباحثة الأداة المنهجية التالية:

#### الاستمارة:

تعد الاستمارة أكثر الوسائل استعمالا في البحث بهدف جمع المعلومات من مجتمع الدراسة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستمارة هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات، " تعتبر الاستمارة ... تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد سابقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية"<sup>1</sup>.

وقد استعملنا في بحثنا استمارة واحدة مقسمة إلى مجموعة من المحاور بناء على متغيرات لجمع البيانات والمعلومات من مفردات عينة الدراسة، وقد جاء البناء على الشكل التالي:

✓ المحور الأول: بيانات عامة

<sup>1</sup> سعيد سبعون، مرجع سبق ذكره، ص:155.

✓ المحور الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الأولى

✓ المحور الثالث: بيانات متعلقة بالفرضية الثانية

#### 5- المقاييس الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة التفريغ اليدوي لتحليل البيانات المتحصل عليها من الميدان وتفسيرها وصولاً إلى نتائج العامة للدراسة واختبار مدى صدق الفرضيات. واستخراج النسب المئوية لمتغيرات واستخدمنا معامل الارتباط.

#### خلاصة الفصل الرابع:

إن تحديدنا الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال هذا الفصل مكننا في تحديد مجال وعينة الدراسة والمنهج المستخدم، وكذا التأكد من الأدوات المراد تطبيقها على عينة مجتمع البحث، كما تمكنا أيضاً من تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وهذا ما سيساعدنا على تحصيل نتائج هذه الدراسة بطريقة منهجية منظمة.

# الفصل الخامس

## عرض وتفسير وتحليل البيانات

الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

المحور 01: المعلومات الشخصية والمؤهل والخبرة العلمية:

الجدول 01 : أسئلة عامة

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
0	–	أقل من 30 سنة
16	4	من 31 إلى 40 سنة
36	9	من 41 إلى 50 سنة
48	12	من 51 إلى 60 سنة
100	25	المجموع

من خلال قراءة معطيات الجدول احصائياً نلاحظ الآتي :

تتراوح أعمار الأساتذة بين أقل من 30 سنة إلى أكثر من 60 سنة.

الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 51 إلى 60 سنة (48%).

الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي أقل من 30 سنة (0%).

يهيمن على قسم علم الاجتماع أساتذة ذوو خبرة، حيث أنّ غالبية الأساتذة (84%) تزيد أعمارهم عن 40 سنة.

قد يعكس ذلك نقص برامج التوظيف الحديثة أو نقص اهتمام الشباب بالتدريس في مجال علم الاجتماع ، كما يُظهر توزيع الأساتذة حسب العمر أنّ قسم علم الاجتماع يضمّ أساتذة ذوي خبرة واسعة. وهذا يعني انه قد يكون هناك حاجة إلى استقطاب المزيد من الشباب للانضمام إلى قسم علم الاجتماع.

## الفصل الخامس:

## عرض وتفسير وتحليل البيانات

الجدول 02: العينة بحسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
72	18	الذكور
28	7	الإناث
100	25	المجموع

من خلال قراءة الجدول إحصائياً نرى ان الفئة المهيمنة في قسم علم الاجتماع والديموغرافيا بجامعة الشهيد زيان عاشور بالجلفة هي فئة الذكور بنسبة تقدر بـ 72 بالمئة من مجموع المبحوثين مقابل 28 بالمائة من فئة الإناث، وهذا راجع إلى خصوصية المنطقة وسياسات التوظيف وكذا أن غالبية الإناث يمتنعن عن مواصلة الدراسة خارج ولايتهن، وهذا ما يمثل لهن عائق في مواصلة الدراسة والتوظيف كأستاذات جامعيات .

الجدول 03: توزيع المبحوثين حسب المؤهل والخبرة العلمية:

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
0	0	ماجستير
80	20	دكتوراه
20	5	أخرى
100	25	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه رقم 03 أن :  
جميع الاساتذة المبحوثين مستواهم اعلى من الماجيستير  
80% من الأساتذة الجامعيين يحملون درجة الماجستير .

20% من الأساتذة الجامعيين يحملون درجة الدكتوراه.  
 100% من الأساتذة الجامعيين يحملون مؤهلاً علمياً آخر (التأهيل الجامعي أو درجة الأستاذية).  
 ويمكننا القول ان نتائج الدراسة تشير إلى أنّ جميع الأساتذة الجامعيين في هذه العينة يحملون مؤهلاً علمياً (ماجستير أو دكتوراه)،  
 مع وجود نسبة عالية من الأساتذة الذين يحملون درجة الدكتوراه. وهذا ايضا راجع إلى سياسات التوظيف أو التأهيل التي تفرض مناقشة الدكتوراه.  
 تعتمد هذه النتائج على عينة محددة من الأساتذة الجامعيين في قسم معين ، وقد تختلف في سياقات أخرى. حيث أننا لو بحثنا في أقسام أخرى علمية لوجدنا العكس إذ ان اغلب الأساتذة لم يناقشوا مذكرات الدكتوراه في بعض الشعب والتخصصات ،  
 وهنا تبرز اهمية توفير برامج تطوير مهني للأساتذة الجامعيين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز كفاءتهم في أداء مهامهم. تشجيع الأساتذة الجامعيين على مواصلة دراساتهم العليا للحصول على درجات علمية أعلى مثل درجة الدكتوراه.  
 ربط التقدم الوظيفي للأساتذة الجامعيين بالمؤهلات العلمية التي يحملونها.  
 توفير حوافز مادية ومعنوية للأساتذة الجامعيين لتحفيزهم على التطوير المهني والحصول على مؤهلات علمية أعلى.

الجدول رقم 04 : توزيع الخبرة الجامعية بالسنوات

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
20	5	أقل من خمس سنوات
40	10	من 5 إلى 10 سنوات
40	10	من 10 سنوات فما فوق
100	25	المجموع



إنّ القراءة الإحصائية للجدول اعلاه رقم 04 الذي اعتمده لتبويب الخبرة بعدد السنوات يشير إلى أن :

20% من الأساتذة الجامعيين لديهم خبرة تدريسية تقل عن 5 سنوات.

40% من الأساتذة الجامعيين لديهم خبرة تدريسية تتراوح بين 5 و 10 سنوات.

40% من الأساتذة الجامعيين لديهم خبرة تدريسية تزيد عن 10 سنوات.

100% من الأساتذة الجامعيين لديهم خبرة تدريسية.

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ جميع الأساتذة الجامعيين في هذه العينة

لديهم خبرة تدريسية، مع وجود نسبة عالية من الأساتذة الذين لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات.

إذ تنه من الملاحظ ان خبرة الأساتذة الجامعيين تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى أدائهم وكفاءتهم في أداء مهامهم. إنّ خبرة الأساتذة الجامعيين هي أحد أهم العوامل التي تؤثر على جودة التعليم العالي. من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة وتشجيع الأساتذة الجامعيين على المشاركة في الفعاليات العلمية وتبادل الخبرات.

الجدول 05 : كيف يساهم تكوينك أثناء الخدمة في تحسين مستواك ؟

النسبة المئوية	التكرارات	
20	05	- برنامج التكوين البيداغوجي يساهم في تبني خطط جديدة في التعليم.
24	06	- برنامج التكوين البيداغوجي يساهم في الرفع من مستوى أداء الأساتذة.
56	14	- القدرات الفردية والبحث العلمي للأستاذ الجامعي هو من يساهم في الرفع من مستوى الأستاذ.
100	25	<b>المجموع</b>

من خلال تحليل معطيات الجدول إحصائيا نلاحظ:

- برنامج التكوين البيداغوجي يساهم في تبني خطط جديدة في التعليم: 20% من المعلمين يرون أن برنامج التكوين البيداغوجي يساهم بشكل كبير في تبني خطط جديدة في التعليم، بينما يرى 5% منهم أن مساهمته طفيفة.
- برنامج التكوين البيداغوجي يساهم في الرفع من مستوى أداء الأساتذة: 24% من المعلمين يرون أن برنامج التكوين البيداغوجي يساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى أدائهم، بينما يرى 6% منهم أن مساهمته طفيفة.
- القدرات الفردية والبحث العلمي للأستاذ الجامعي هو من يساهم في الرفع من مستوى الأستاذ: 56% من المعلمين يرون أن القدرات الفردية والبحث العلمي للأستاذ الجامعي هو من يساهم بشكل كبير في الرفع من مستواه، بينما يرى 14% منهم أن مساهمته طفيفة.

## الفصل الخامس:

## عرض وتفسير وتحليل البيانات

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى أن تكوين المعلمين أثناء الخدمة يلعب دورًا هامًا في تحسين ممارساتهم التعليمية، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر. تلعب القدرات الفردية والبحث العلمي للأستاذ الجامعي دورًا هامًا أيضًا.

يُعدّ تكوين المعلمين أثناء الخدمة استثمارًا هامًا في تطوير مهنة التعليم وتحسين جودة التعليم. من خلال دعم هذه البرامج وربطها باحتياجات المعلمين الفردية وتعزيز ثقافة البحث العلمي لديهم، يمكننا ضمان استمرار تحسين مستوى المعلمين وتحقيق أفضل النتائج.

**الجدول 06: يوضح المعوقات و صعوبات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي:**

النسبة المئوية	التكرارات	لا	نعم	
40	10	15	10	-توجد معوقات داخل الجامعة تحدّ من أداء الأستاذ الجامعي(التكوين، التأهيل، الترقية، البيروقراطية، والوسائل التعليمية....)
60	15	10	15	-توجد معوقات خارج الجامعة تحدّ من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي (السكن، الأجر، النقل..)
100	25	25	25	<b>المجموع</b>

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم 06 نلاحظ :

توجد معوقات داخل الجامعة تحدّ من أداء الأستاذ الجامعي: 40% من الأساتذة الجامعيين يرون أن هناك معوقات داخل الجامعة تحدّ من أدائهم، 15% منهم يرون أن هذه المعوقات تتعلق بالتكوين والتأهيل. 10% منهم يرون أن هذه المعوقات تتعلق بالترقية. 15% منهم يرون أن هذه المعوقات تتعلق بالبيروقراطية.

توجد معوقات خارج الجامعة تحدّ من أداء الأستاذ الجامعي: 60% من الأساتذة الجامعيين يرون أن هناك معوقات خارج الجامعة تحدّ من أدائهم، 15% منهم يرون أن هذه المعوقات تتعلق بالسكن. 10% منهم يرون أن هذه المعوقات تتعلق بالأجر. 15% منهم يرون أن هذه المعوقات تتعلق بالنقل.

تشير نتائج الجدول إلى أن الأساتذة الجامعيين يواجهون العديد من التحديات التي تعيق أداءهم، وتشمل هذه التحديات معوقات داخل الجامعة مثل قلة فرص التكوين والتأهيل، وصعوبات الترقية، وتعقيدات الإجراءات الإدارية، ومعوقات خارج الجامعة مثل ضعف الراتب مقارنة بالخارج ومقارنة ببعض القطاعات الأخرى، وسوء الأحوال المعيشية، وصعوبات التنقل.

- الجدول 07 : هل استفدت من نظام تكوين بيداغوجي؟

النسبة المئوية	التكرارات	لا	نعم	
8	2	23	2	- استفدت من تكوين بيداغوجي خلال مسيرتي كأستاذ جامعي.
72	18	7	18	- لم أستفد من أي تكوين خلال مسيرتي كأستاذ جامعي.
20	5	20	5	- استفدت قبل تثبتي كأستاذ جامعي من التكوين.
100	25	25	25	<b>المجموع</b>

القراءة الاحصائية للجدول 07 تترجم إلى انه :

استفدت من تكوين بيداغوجي خلال مسيرتي كأستاذ جامعي: 8% من الأساتذة الجامعيين يرون أنهم لم يستفيدوا من أي تكوين بيداغوجي خلال مسيرتهم المهنية، بينما يرى 23% منهم أنهم استفادوا من هذا التكوين.

لم أستفد من أي تكوين خلال مسيرتي كأستاذ جامعي: 72% من الأساتذة الجامعيين يرون أنهم لم يستفيدوا من أي تكوين بيداغوجي خلال مسيرتهم المهنية، بينما يرى 7% منهم أنهم استفادوا من هذا التكوين.

استفدت قبل تثبتي كأستاذ جامعي من التكوين: 20% من الأساتذة الجامعيين يرون أنهم استفادوا من تكوين بيداغوجي قبل تثبتهم كأستاذ جامعي، بينما يرى 5% منهم أنهم لم يستفيدوا من أي تكوين.

تشير نتائج الجدول 07 إلى أن نسبة كبيرة من الأساتذة الجامعيين لم يستفيدوا من برامج تكوين بيداغوجي

## الفصل الخامس:

## عرض وتفسير وتحليل البيانات

خلال مسيرتهم المهنية، مع وجود تفاوت في نسب الاستفادة بين مختلف الفئات. يُعدّ تكوين المعلمين أثناء الخدمة عنصرًا هامًا لضمان استمرار تطويرهم المهني وتحسين ممارساتهم التعليمية.

**الجدول 08 : يوضح في مستوى الاهتمام بالأستاذ الجامعي**

النسبة المئوية	التكرارات	لا	نعم	
80	20	5	20	- يجب إعطاء أولوية الاهتمام بالأستاذ الجامعي على كافة الأصعدة ( تكوين وبعثات، أجرة، سكن..)
20	5	20	5	- تكوين الأستاذ الجامعي على تدريس مقاييس مختلفة يكسبه تأهيل عالي المستوى.
100	25	25	25	<b>المجموع</b>

يجب إعطاء أولوية الاهتمام بالأستاذ الجامعي على كافة الأصعدة: 80% من الأساتذة الجامعيين يرون أنه يجب إعطاء أولوية الاهتمام بالأستاذ الجامعي على كافة الأصعدة، بما في ذلك التكوين والبعثات والأجرة والسكن.

تكوين الأستاذ الجامعي على تدريس مقاييس مختلفة يكسبه تأهيل عالي المستوى: 20% من الأساتذة الجامعيين يرون أن تكوين الأستاذ الجامعي على تدريس مقاييس مختلفة يكسبه تأهيلاً عالي المستوى.

تشير نتائج الجدول 08 إلى أن هناك إجماعاً بين الأساتذة الجامعيين على ضرورة إعطاء أولوية الاهتمام بهم

وتحسين مستوى معيشتهم وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم.

لعب الأساتذة الجامعيون دوراً هاماً في العملية التعليمية ونقل المعرفة للأجيال القادمة.

ولذلك، فإن الاهتمام بمستوى معيشتهم وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم يُعدّ أمراً ضرورياً لضمان جودة التعليم وتحقيق التنمية المستدامة كما ينبغي على الحكومات والجامعات والمجتمع ككل العمل معاً لضمان حصول الأساتذة الجامعيين على التقدير والاحترام الذي يستحقونه من خلال زيادة رواتب الأساتذة الجامعيين و توفير فرص التكوين والتطوير المهني للأساتذة الجامعيين وتوفير سكن مناسب للأساتذة الجامعيين وتحسين بيئة العمل للأساتذة الجامعيين، ومن خلال تحسين مستوى معيشتهم وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم،

يمكننا ضمان حصولهم على التقدير والاحترام الذي يستحقونه وجذب أفضل الكفاءات للمجال الأكاديمي وتحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي.

## الفصل الخامس:

## عرض وتفسير وتحليل البيانات

الفرضية الثانية : طرق التدريس

الجدول 09 : يوضح تقييم طرق التدريس الجامعي

النسبة المئوية	التكرارات	لا	نعم	السؤال
60	15	10	15	هل تستخدم التكنولوجيا في تعزيز عمليات التعلم والتواصل مع الطلبة؟
20	5	20	5	هل تستخدم استراتيجية التفاعل (مناقشات المجموعة من خلال البحوث العلمية) ؟
20	5	20	5	هل تشجع على إنجاز البحوث العلمية والمقالات العلمية بشكل ذاتي والاكتشاف من خلال هاته المشاريع ؟
100	25	25	25	المجموع

القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول 09 تشير إلى :  
هل تستخدم التكنولوجيا في تعزيز عمليات التعلم والتواصل مع الطلبة؟: 60% من الطلاب يرون أن أساتذتهم يستخدمون التكنولوجيا لتعزيز عمليات التعلم والتواصل معهم، بينما يرى 15% منهم أنهم لا يستخدمونها.



## الفصل الخامس:

## عرض وتفسير وتحليل البيانات

هل تستخدم استراتيجيات التفاعل (مناقشات المجموعة من خلال البحوث العلمية)؟: 20% من الطلاب يرون أن أساتذتهم يستخدمون استراتيجيات التفاعل (مناقشات المجموعة من خلال البحوث العلمية)، بينما يرى 20% منهم أنهم لا يستخدمونها. هل تشجع على إنجاز البحوث العلمية والمقالات العلمية بشكل ذاتي والاكتشاف من خلال هاته المشاريع؟: 20% من الطلاب يرون أن أساتذتهم يشجعون على إنجاز البحوث العلمية والمقالات العلمية بشكل ذاتي والاكتشاف من خلال هذه المشاريع، بينما يرى 20% منهم أنهم لا يشجعون على ذلك. تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن هناك تنوعاً في استخدام الأساتذة الجامعيين لطرق التدريس المختلفة.

فبينما يُستخدم التكنولوجيا من قبل نسبة جيدة من الأساتذة، فإنّ استخدام استراتيجيات التفاعل والبحث العلمي لا يزال محدوداً.

**الجدول 10 : التكوين المستمر والتعامل مع أنماط التعلم المختلفة**

النسبة المئوية	التكرارات	
56	14	-التدريب المستمر يساهم في اكتساب الأستاذ الجامعي أنماط تعلم مختلفة.
44	9	-تدريب الأستاذ الجامعي باستخدام طرق التدريب الحديثة يساعد في تلبية احتياجات التعليم العالي لمسايرة التطور المستمر عالمياً.
100	25	<b>المجموع</b>

من خلال قراءة الجدول اعلاه نرى:

التدريب المستمر يساهم في اكتساب الأستاذ الجامعي أنماط تعلم مختلفة: 56% من الأساتذة الجامعيين يرون أنّ التدريب المستمر يُساهم في اكتسابهم أنماط تعلم مختلفة، بينما يرى 44% منهم أنه لا يُساهم في ذلك.

تدريب الأستاذ الجامعي باستخدام طرق التدريب الحديثة يساعد في تلبية احتياجات التعليم العالي لمسايرة التطور المستمر عالمياً: 44% من الأساتذة الجامعيين يرون أنّ تدريبهم باستخدام طرق التدريب الحديثة يساعد في تلبية احتياجات التعليم العالي لمسايرة التطور المستمر عالمياً، بينما يرى 56% منهم أنه لا يساعد في ذلك.

تشير نتائج الجدول العاشر إلى أنّ هناك حاجة ماسة إلى برامج تكوين مستمر تُراعي احتياجات الأساتذة الجامعيين

وُتساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تُمكنهم من التعامل مع أنماط التعلم المختلفة للطلاب وتلبية متطلبات العصر الحديث.

تطوير برامج تكوين مستمر تُراعي احتياجات الأساتذة الجامعيين وأنماط التعلم المختلفة للطلاب

استخدام طرق تدريب حديثة ومتنوعة في برامج التكوين المستمر

ربط برامج التكوين المستمر بالتطورات الحاصلة في مجال التعليم العالي

تشجيع الأساتذة الجامعيين على المشاركة في برامج التكوين المستمر وتوفير حوافز لهم.

الجدول 11: التكوين الفردي للاستاذ ومشاركته في مختلف التظاهرات :

السؤال	نعم	لا	التكرارات	النسبة المئوية
- هل تأخذ في اعتبارك أهمية التكوين الفردي لك كأستاذ جامعي من خلال المشاركة في مختلف المؤتمرات والندوات العلمية؟	11	14	44	100
<b>المجموع</b>	11	14	25	25

نلاحظ من خلال تحليل معطيات الجدول :

هل تأخذ في اعتبارك أهمية التكوين الفردي لك كأستاذ جامعي من خلال المشاركة في مختلف المؤتمرات والندوات العلمية؟: 100% من الأساتذة الجامعيين يرون أنّ التكوين الفردي هامّ لهم، بينما يرى 25% منهم أنّهم لا يأخذون بعين الاعتبار أهمية المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية كوسيلة من وسائل التكوين الفردي. تشير نتائج الجدول إلى أنّ الأساتذة الجامعيين يدركون أهمية التكوين الفردي ولكنّ مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية لا تزال محدودة.

### نتائج الفرضيات:

تم تحليل مجموعة من الجداول حول مواضيع مختلفة متعلقة بالتعليم العالي، وتشمل هذه المواضيع:

معوقات الأستاذ الجامعي: تناولت هذه الجداول تحليل المعوقات التي تواجه الأساتذة الجامعيين في أداء مهامهم، وتبين من خلالها أنّ هناك معوقات داخل وخارج الجامعة تُعيق أداءهم.

مساهمة تكوين المعلمين أثناء الخدمة في تحسين مستواهم: تناولت هذه الجداول تحليل مساهمة تكوين المعلمين أثناء الخدمة في تحسين مستوى أدائهم، وتبين من خلالها أنّ هناك حاجة ماسة إلى برامج تكوين مستمر تُساهم في تحسين مهاراتهم وقدراتهم.

مستوى الاهتمام بالأستاذ الجامعي: تناولت هذه الجداول تحليل مستوى الاهتمام بالأستاذ الجامعي من حيث التكوين وتبين من خلالها أنّ هناك حاجة إلى تحسين مستوى الاهتمام بالأستاذ الجامعي على كافة الأصعدة.

تقييم طرق التدريس الجامعي: تناولت هذه الجداول تقييم طرق التدريس الجامعي من حيث استخدام التكنولوجيا واستراتيجيات التفاعل وتشجيع البحث العلمي، وتبين من خلالها أنّ هناك تنوعاً في استخدام الأساتذة الجامعيين لطرق التدريس المختلفة.

التكوين المستمر والتعامل مع أنماط التعلم المختلفة: تناولت هذه الجداول تحليل مساهمة التكوين المستمر في تحسين أداء الأستاذ الجامعي مع مراعاة قدرته على التعامل مع أنماط التعلم المختلفة للطلاب، وتبين من خلالها أنّ هناك حاجة ماسة إلى برامج تكوين مستمر تُراعي احتياجات الأساتذة الجامعيين وأنماط التعلم المختلفة للطلاب.

تقييم مستوى الاهتمام بالتكوين الفردي للأستاذ الجامعي: تناولت هذه الجداول تحليل مستوى اهتمام الأساتذة الجامعيين بالتكوين الفردي من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، وتبين من خلالها أنّ الأساتذة الجامعيين يدركون أهمية التكوين الفردي ولكنّ مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية لا تزال محدودة.

تشير نتائج تحليل الجداول إلى أنّ هناك حاجة ماسة إلى تحسين أوضاع الأساتذة الجامعيين

من خلال توفير برامج تكوين مستمر مناسبة، وتحسين مستوى الاهتمام بهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم.

كما تشير النتائج إلى أنّ هناك حاجة إلى تطوير طرق التدريس الجامعيلتبي احتياجات الطلاب واحتياجات العصر الحديث.

وأخيرًا، تشير النتائج إلى أنّ هناك أهمية كبيرة للتكوين الفردي للأستاذ الجامعي ولكنّ هناك حاجة إلى تشجيع الأساتذة على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية وغيرها من وسائل التكوين الفردي.

### الاستنتاج العام:

التكوين الوظيفي أثناء الخدمة يساهم في تبني خطط جديدة، وبالتالي تقويم وتطوير التعليم: أظهرت النتائج أنّ الأساتذة الذين شاركوا في برامج التكوين الوظيفي أثناء الخدمة قد أصبحوا أكثر قدرة على تبني خطط تعليمية جديدة وتطوير أساليب التدريس لديهم، مما أدى إلى تحسين جودة التعليم المُقدم للطلاب.

التكوين الوظيفي أثناء الخدمة له دور في الرفع من مستوى أداء الأساتذة وتطوير قدراتهم: أظهرت النتائج أنّ الأساتذة الذين شاركوا في برامج التكوين الوظيفي أثناء الخدمة قد أصبحوا أكثر مهارة في أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم التعليمية، مما أدى إلى تحسين مستوى أدائهم بشكل عام.

التكوين الوظيفي أثناء الخدمة يساهم في اكتساب الأستاذ الجامعي أنماط تعليمية مختلفة: أظهرت النتائج أنّ الأساتذة الذين شاركوا في برامج التكوين الوظيفي أثناء الخدمة قد أصبحوا أكثر قدرة على التعلم واكتساب مهارات جديدة، مما أدى إلى توسيع آفاقهم المعرفية وتحسين مهاراتهم التعليمية.

التكوين الوظيفي أثناء الخدمة للأستاذ الجامعي باستخدام طرق التدريب الحديثة يساهم في مساندة التطور العلمي المستمر على المستوى العالمي: أظهرت النتائج أنّ الأساتذة الذين شاركوا في برامج التكوين الوظيفي أثناء الخدمة التي استخدمت طرق تدريب حديثة قد أصبحوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات العلمية في مجالات تخصصهم، مما أدى إلى تحسين جودة البحث العلمي المُقدم من قبلهم.

### الخاتمة :

أظهرت نتائج هذه الدراسة، التي تناولت تحليل دور التكوين الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، أنّ التكوين الوظيفي يُعدّ أداة فعّالة لتحسين جودة التعليم العالي وتطوير منظومة التعليم بشكل عام. فقد تبين من خلال تحليل البيانات أنّ التكوين الوظيفي أثناء الخدمة يساهم بشكل كبير في:

تبني خطط تعليمية جديدة: حيث أظهرت النتائج أنّ الأساتذة الذين شاركوا في برامج التكوين الوظيفي قد أصبحوا أكثر قدرة على تبني خطط تعليمية حديثة وتطوير أساليب التدريس لديهم، مما أدى إلى تحسين نوعية التعليم المُقدم للطلاب وتلبية احتياجاتهم المتنوعة.

الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي: فقد أظهرت الدراسة أنّ التكوين الوظيفي يساهم في تحسين مهارات الأساتذة وقدراتهم على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم التعليمية بشكلٍ فعّال، مما يُساهم في تحسين جودة العملية التعليمية بشكل عام. اكتساب أنماط تعليمية جديدة: حيث أظهرت النتائج أنّ الأساتذة الذين شاركوا في برامج التكوين الوظيفي قد أصبحوا أكثر قدرة على التعلم واكتساب مهارات جديدة، مما يُساعدهم على مواكبة التطورات العلمية المتسارعة وتطوير قدراتهم المعرفية بشكلٍ مستمر.

مواكبة التطورات العلمية: فقد أظهرت الدراسة أنّ التكوين الوظيفي الذي يستخدم طرق تدريب حديثة يُساهم في مساعدة الأساتذة على مواكبة التطورات العلمية في مجالات تخصصهم، مما يُساهم في تحسين جودة البحث العلمي المُقدم من قبلهم وتعزيز مكانة الجامعة على المستوى العالمي. وعليه، فإنّ الاستثمار في برامج التكوين الوظيفي للأساتذة الجامعيين هو استثمارٌ ضروري لتحقيق التميز في التعليم العالي، وتطوير مهارات وقدرات الأساتذة وبالتالي تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، وتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة، ولذلك، نُوصي بضرورة:

زيادة الاهتمام ببرامج التكوين الوظيفي وتوفير المزيد من الفرص للأساتذة الجامعيين للمشاركة فيها.

تنوع برامج التكوين الوظيفي وتصميمها لتلبي احتياجات مختلف الأساتذة الجامعيين ومراعاة تخصصاتهم واهتماماتهم.

استخدام طرق تدريب حديثة ومتنوعة في برامج التكوين الوظيفي مثل التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

توفير الدعم المالي واللوجستي للجامعات لمساعدتها على تنفيذ برامج التكوين الوظيفي بفعالية.

ربط برامج التكوين الوظيفي باحتياجات سوق العمل وتطورات العصر الحديث لتخريج طلاب مؤهلين قادرين على المنافسة في مختلف المجالات.

تشجيع الأساتذة الجامعيين على المشاركة في برامج التكوين الوظيفي وتحفيزهم على التعلم المستمر من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية لهم.

ختامًا، إنّ التكوين الوظيفي للأساتذة الجامعيين هو مسؤولية مشتركة بين الجامعات والأساتذة والجهات المعنية.

من خلال تضافر الجهود وتوفير الإمكانيات اللازمة، يمكننا ضمان حصول الأساتذة الجامعيين على فرص التكوين الوظيفي المناسبة، ما يساهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين جودة التعليم العالي بشكل عام وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

إنّ التكوين الوظيفي هو استثمارٌ ضروري لتحسين أداء الأستاذ الجامعي، وتحقيق جودة التعليم العالي من خلال تضافر الجهود وتوفير الإمكانيات اللازمة، يمكننا ضمان حصول الأساتذة الجامعيين على فرص التكوين الوظيفي المناسبة، ما يساهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين جودة التعليم العالي بشكل عام.

لقد أبانت دراستنا ككثير من الدراسات السابقة على أنّ التكوين الوظيفي يسهم وبشكل كبير ومهم في تحسين مهارات العمال بشكل عام، وهو ما تشترك فيه دراستنا مع دراسات سابقة؛ على أن العينة المدروسة هنا هي الأساتذة وكيفية تحسين قدراتهم

على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم التعليمية بشكلٍ فعّال، مما يُساهم في تحسين جودة العملية التعليمية بشكل عام، وهذا ما تختلف فيه دراستنا بالدراسات السابقة.

### التوصيات العامة:

- زيادة الاهتمام ببرامج التكوين الوظيفي أثناء الخدمة، وتوفير المزيد من الفرص للأساتذة الجامعيين للمشاركة فيها.
- تنوع برامج التكوين الوظيفي وتصميمها لتلبي احتياجات مختلف الأساتذة الجامعيين.
- استخدام طرق تدريب حديثة في برامج التكوين الوظيفي؛ مثل التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
- توفير الدعم المالي واللوجستي للجامعات لمساعدتها على تنفيذ برامج التكوين الوظيفي بفعالية.
- ربط برامج التكوين الوظيفي باحتياجات سوق العمل وتطورات العصر الحديث.
- تشجيع الأساتذة الجامعيين على المشاركة في برامج التكوين الوظيفي وتحفيزهم على التعلم المستمر.



### قائمة المراجع :

#### أ- الكتب:

- 1) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ج:05، 2003.
- 2) أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت.
- 3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 1971.
- 4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- 5) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6) بشير الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 1) جون سكوت، علم الاجتماع مفاهيم أساسية، تر: محمد عثمان، ط: 01، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، لبنان، 2009.
- 2) حسن أمجد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط:01، عمان، دار وائل للنشر، 2013 .
- 3) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط:01، 2003.
- 4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 5) حنفي محمود سليمان، السلوك والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994.
- 6) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 7) رضوان محمود عبد الفتاح، محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط:01، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

- 8) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط: 02، 2004.
- 9) سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2019.
- 10) سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة، الجزائر، 2012.
- 11) سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.
- 12) سهيلة محمد عباس وعلي حسين على إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، 1999.
- 13) صابرينة قوادري، التكوين ودوره في تثمين الموارد البشرية، دراسة حالة مصنع الحليب SAIMEX، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، 2015.
- 14) صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ط: 01، الأردن، 1998.
- 15) صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية والتطبيقية في إدراك الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 16) عائدة عبد العزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة تعز اليمن 2008.
- 17) عبد الحق عفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط: 01، مصر، 2007.
- 18) عبد الله إبراهيم، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، المركز الثقافي ط: 01، المغرب، 2008.
- 19) عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006.
- 20) عبد الله شراره، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د.د.ن، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

- (21) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقديم، مجلة العلوم الإنسانية، عدد: 01، 2001.
- (22) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، ط: 01، مصر، 1990.
- (23) عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- (24) فاطمة الزهراء قميحة، مسعودة قريمس، التكوين وعلاقته بمتطلبات الوظيفة (دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، 2016،
- (25) محد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007،
- (26) محمد الصيرف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007،
- (27) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007،
- (28) محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001،
- (29) محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، دار منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الاسكندرية، 2010،
- (30) محمد هلال مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط: 01، 1999
- (31) <sup>1</sup>محمود عبد الفاتح باغي، التدريب بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
- (32) مدحت عبد الناصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط: 01، مصر، 2008

- (33) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريسية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2008
- (34) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية لكتاب، الجزائر، 1992،
- (35) موريس انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصب، الجزائر،
- (36) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999
- (37) موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط:03، بيروت، 2005،
- (38) موفق عدنان عبد الجبار الجميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط:01، الأردن، 2011،
- (39) وإدارة الصحة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، شعبة علوم التجارة، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
- (40) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004،
- (41) أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت.
- (42) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 1971
- (43) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004
- (44) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- (45) جون سكوت، علم الاجتماع مفاهيم أساسية، تر: محمد عثمان، ط: 01، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، لبنان، 2009
- (46) حسن أمجد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط:01، عمان، دار وائل للنشر، 2013

## قائمة المصادر والمراجع

- (47) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط:2003،01
- (48) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، 2004.
- (49) رضوان محمود عبد الفتاح، محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط:01، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013
- (50) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط: 02، 2004
- (51) سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2019، ص: 92.
- (52) سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000
- (53) سهيلة محمد عباس وعلي حسين على إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، 1999
- (54) صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ط:01، الأردن، 1998
- (55) صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية والتطبيقية في إدراك الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001
- (56) عائدة عبد العزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة تعز اليمن 2008.
- (57) عبد الحق عفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط:01، مصر، 2007
- (58) عبد الله إبراهيم، البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، المركز الثقافي ط :01، المغرب، 2008
- (59) عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006
- (60) عبد الله شراره، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د.د.ن، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

- (61) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقديم، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد:01، 2001
- (62) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس، ط: 01، مصر، 1990، ص: 266.
- (63) عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015
- (64) عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري دراسة في ظل الأمر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة المدعمة باجتهادات مجلس الدولة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015
- (65) قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
- (66) محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007،
- (67) محمد الصيرف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007،
- (68) محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001
- (69) محمد عشاوي، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، دار منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الاسكندرية، 2010
- (70) محمد هلال مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط:01، 1999
- (71) محمود عبد الفاتح باغي، التدريب بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- (72) مدحت عبد الناصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط:01، مصر، 2008
- (73) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2008
- (74) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية لكتاب، الجزائر، 1992.

- (75) معروف إلياس ومشتي خيرة، التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، شوطي الجيلالي، سيدي بلعباس، 2013.
- (76) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- (77) موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط:03، بيروت، 2005 .
- (78) موفق عدنان عبد الجبار الجميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط:01، الأردن، 2011، ص: 207-208.
- (79) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004.
- (80) يوسف حجيم الطائي وآخرين، الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985

### ج-مذكرات التخرج:

- (1) أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، شعبة علوم التجارة، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2013
- (1) أمين ساعي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1988.
- (2) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية عباس لغرور خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013-2014.
- (3) جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- (4) حنفي محمود سليمان، السلوك والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994.

## قائمة المصادر والمراجع

5) خالد عبد الله الموباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة المملكة العربية السعودية، 2013-2014.

2) سارة مصمودي، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر هيئة التدريس (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016

3) سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية، ولاية قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018

4) صابرينة قوادري، التكوين ودوره في تثمين الموارد البشرية، دراسة حالة مصنع الحليب SAIMEX، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، 2015

5) فاطمة الزهراء قميحة، مسعودة قريمس، التكوين وعلاقته بمتطلبات الوظيفة (دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، 2016

6) كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الفكر العلمية، لبنان، د. ت.

7) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

### ب- الانترنت:

- موقع: أسود البيزنس، مقال: التطوير التنظيمي ( التعريف، الأهمية، المراحل، الأهداف، أمثلة عليه)، شوهد يوم: 2024/04/02، الساعة: 14:12، على الرابط:

<https://cutt.us/yMkze> -

- موقع: معاجم، معنى `تكوين` في قاموس معاجم اللغة، شوهد يوم: 2024/04/01، الساعة: 08:11، على الرابط:

<https://cutt.us/q6BFD> -



## قائمة المصادر والمراجع

- موقع: ispring، كريستين كوين، مقال: تقييم الأداء الوظيفي. أفضل 5 أنظمة، بتاريخ: نوفمبر 24، 2023، شوهد يوم: 2024/05/14، الساعة: 14:23، على الرابط:  
<https://cutt.us/FgKqs> -
- موقع: آي عربي، ولاء عضيبات، مقال، بتاريخ 24 فبراير 2022، أهمية تقييم الأداء وأهدافه وخطواته في إدارة الموارد البشرية، شوهد يوم: 2024/04/15، الساعة: 10:56، على الرابط:  
<https://cutt.us/nv8dk>
- <https://cutt.us/FgKqs>
- <https://cutt.us/nv8dk>
- <https://cutt.us/q6BFD>
- <https://cutt.us/yMkze>
- موقع: معاجم، معنى 'تكوين' في قاموس معاجم اللغة، شوهد يوم: 2024/04/01، الساعة: 08:11، على الرابط:
- موقع: ispring، كريستين كوين، مقال: تقييم الأداء الوظيفي. أفضل 5 أنظمة، بتاريخ: نوفمبر 24، 2023، شوهد يوم: 2024/05/14، الساعة: 14:23، على الرابط:
- <sup>1</sup>الإنترنت، موقع: أسود البيزنس، مقال: التطوير التنظيمي ( التعريف، الأهمية، المراحل، الأهداف، أمثلة عليه)، شوهد يوم: 2024/04/02، الساعة: 14:12، على الرابط:
- موقع: آي عربي، ولاء عضيبات، مقال، بتاريخ 24 فبراير 2022، أهمية تقييم الأداء وأهدافه وخطواته في إدارة الموارد البشرية، شوهد يوم: 2024/04/15، الساعة: 10:56، على الرابط:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
تخصص تنظيم وعمل

استمارة لإنجاز مذكرة تخرج في:  
دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي  
" لأساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الجلفة "

إشراف الأستاذ:  
د: محمد عزّوز

إعداد الطلبة:  
- عطية بوعلام  
- عبد الرحمان قراشة

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة بغرض مساعدتنا على الوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالتحقق من فرضيات البحث، علما أن جميع إجاباتكم ستكون في سرية تامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

2024/2023

قائمة الملاحق:

الموضوع: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي  
العينة: أساتذة كلية علم الاجتماع بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

محور 01: المعلومات الشخصية والمؤهل والخبرة العلمية:

الجزء 01: أسئلة عامة

العمر

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 51 إلى 60 سنة

  
  
  

الجزء 02: العينة بحسب الجنس:

الجنس

الذكور

الإناث

  

الجزء 03: المؤهل والخبرة العلمية:

أ- ما مؤهلك العلمي؟

المؤهل العلمي

ماستر

ماجستير

دكتوراه

أخرى

ب- كم سنة وأنت تدرّس؟

  
  
  

الخبرة المهنية

أقل من خمس سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 سنوات فما فوق

  
  

الجزء 04: كيف يساهم تكوينك أثناء الخدمة في تحسين مستواك ؟

- برنامج التكوين البيداغوجي يساهم في تبني خطط جديدة في التعليم.

- برنامج التكوين البيداغوجي يساهم في الرفع من مستوى أداء الأساتذة.

- القدرات الفردية والبحث العلمي للأستاذ الجامعي هو من يساهم في الرفع من مستوى الأستاذ.

الجزء 05: تقييم صعوبات الأستاذ الجامعي

- ماهي المعوقات التي تحدّ من أداء الأستاذ الجامعي ؟  
 - توجد معوقات داخل الجامعة تحدّ من أداء الأستاذ الجامعي (التكوين، التأهيل، الترقية، البيروقراطية،  
 والوسائل التعليمية....)   
 - توجد معوقات خارج الجامعة تحدّ من أداء الأستاذ الجامعي لدوره التعليمي (السكن، الأجر،  
 النقل...)

الجزء 06: هل استفدت من نظام تكوين بيداغوجي؟

  
  


- استفدت من تكوين بيداغوجي خلال مسيرتي كأستاذ جامعي.  
 - لم استفد من أي تكوين خلال مسيرتي كأستاذ جامعي.  
 - استفدت قبل تثبيتي كأستاذ جامعي من التكوين.

الجزء 7: الختام

- ما رأيك في مستوى الاهتمام بالأستاذ الجامعي؟  
 - يجب إعطاء أولوية الاهتمام بالأستاذ الجامعي على كافة الأصعدة ( تكوين وبعثات، أجر،  
 سكن...)   
 - تكوين الأستاذ الجامعي على تدريس مقاييس مختلفة يكسبه تأهيل عالي المستوى.

محور 02: طرق التدريس:

الجزء 1: تقييم طرق التدريس الجامعي، نعم / لا

- هل تستخدم التكنولوجيا في تعزيز عمليات التعلم والتواصل مع الطلبة؟   
 - هل تستخدم استراتيجيات التفاعل (مناقشات المجموعة من خلال البحوث العلمية) ؟   
 - هل تشجع على إنجاز البحوث العلمية والمقالات العلمية بشكل ذاتي والاكتشاف من خلال هاته  
 المشاريع؟

الجزء 2: التكوين المستمر والتعامل مع أنماط التعلم المختلفة

- التدريب المستمر يساهم في اكتساب الأستاذ الجامعي أنماط تعلم مختلفة.   
 - تدريب الأستاذ الجامعي باستخدام طرق التدريب الحديثة يساعد في تلبية احتياجات التعليم العالي  
 لمسايرة التطور المستمر عالميا.

الجزء 3: الختام

- هل تأخذ في اعتبارك أهمية التكوين الفردي لك كأستاذ جامعي من خلال المشاركة في مختلف  
 المؤتمرات والندوات العلمية؟

نعم   
 لا

### الملخص:

إنّ موضوع بحثنا -الموسوم بدور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الجلفة- هو دراسة نظرية وميدانية سعينا من خلالها إلى استكشاف أهمية عملية التكوين، والذي يعتبر عنصراً أساسياً في تطوير كفاءات العمال ورفع مستواهم وأداءهم داخل المؤسسة الجامعية، وكان ذلك من خلال تحليل تأثير التكوين المنتظم والمستمر على الأداء الوظيفي للأساتذة مع التركيز على العوامل التي تؤثر في نجاح هذه البرامج التكوينية، وقد اعتمدنا في دراستنا هاته على منهجية وصفية تحليلية باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة المكونين من فئة الأساتذة، حيث توصلت النتائج إلى أن التكوين يُسهم في تحسين مهاراتهم التدريسية والبحثية؛ ممّا ينعكس إيجاباً على جودة التعليم المقدم للطلاب، وبناءً على هذه النتائج تمّ تقديم توصيات لتعزيز برامج التكوين بهدف تطوير وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي داخل الجامعة، وبالتالي رفع مستوى التعليم الأكاديمي بشكل عام.

### Abstract:

The topic of our research, titled "The Role of Training in Improving Job Performance of Sociology Department Professors at the University of Djelfa," is a theoretical and field study aimed at exploring the importance of the training process, which is considered a fundamental element in developing workers' competencies and enhancing their performance within the university institution. This was achieved by analyzing the impact of regular and continuous training on the job performance of professors, focusing on the factors influencing the success of these training programs. Our study employed a descriptive and analytical methodology, using a questionnaire to collect data from the sample group consisting of professors. The results concluded that training contributes to improving their teaching and research skills, positively reflecting on the quality of education provided to students. Based on these findings,

---

recommendations were made to strengthen training programs to achieve higher levels of job performance within the university, thereby enhancing the overall quality of academic education.