



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:/2021

رقم التسجيل: 161635086526

استراتيجية التكوين وعلاقته برفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية
دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

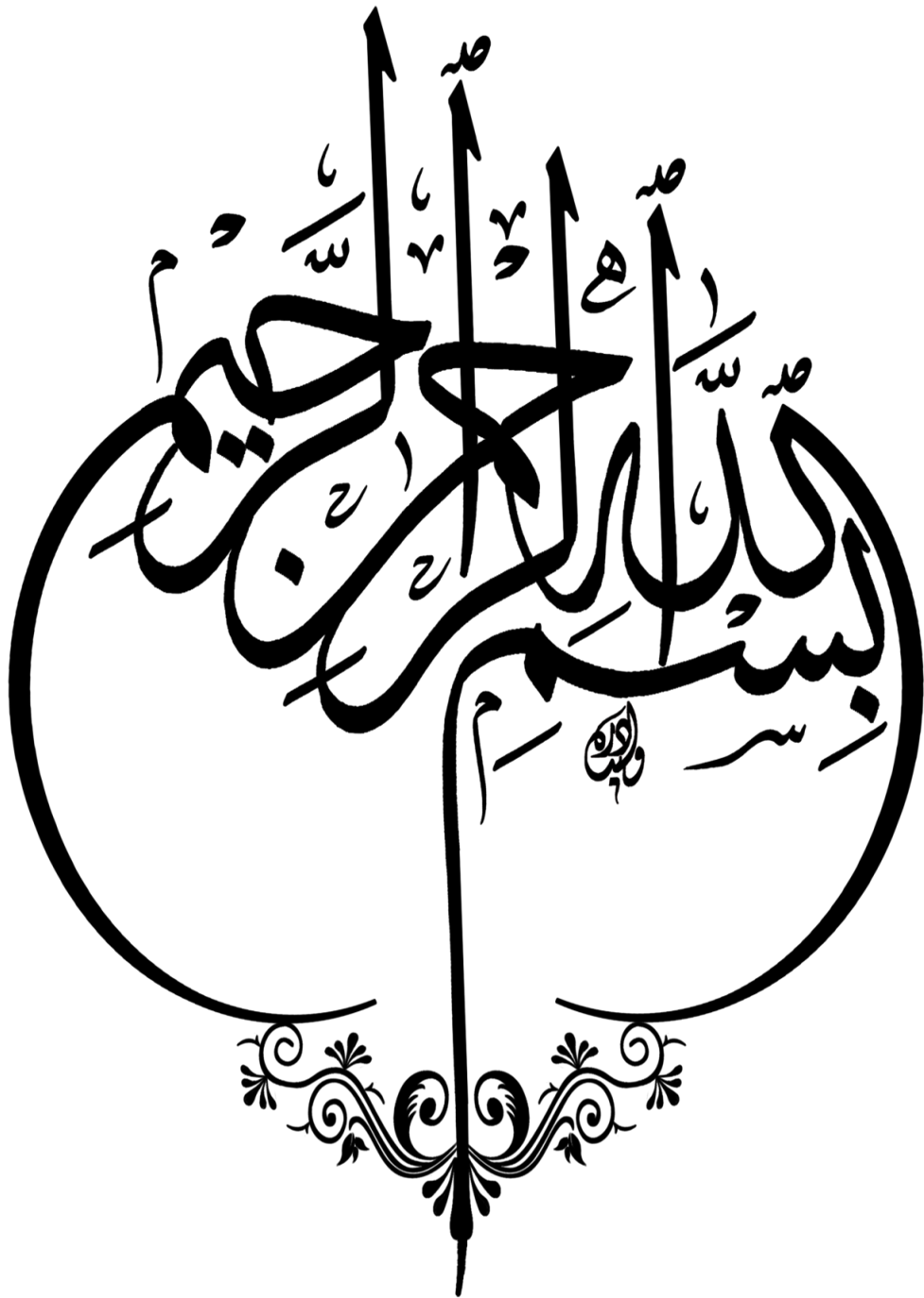
إشراف الدكتورة:
د. ياسمينه كتفي

إعداد الطالبة:
خديجة سواعدية

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. هجيرة بوساق	أستاذ محاضر - ب	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. ياسمينه كتفي	أستاذ محاضر - أ	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. عزيزة جرار	أستاذ مساعد - أ	محمد بوضياف المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



شكر وعرفان

قال تعالى: { رَبِّ أُوذِرْ غَنِيَّ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } ﴿19﴾ " "

سورة النمل الآية 19 .

وقال صلى الله عليه وسلم: [من لم يشكر الناس لم يشكر الله]

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجازنا

سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرفة الدكتور **ياسمينه كتفي** الذي لم يخل بنصائح القيمة التي

مهدت الطريق لإتمام البحث

فهرس المحتويات

1 مقدمة: 1

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

12..... 1-الإشكالية 12

13..... 2-فرضيات الدراسة: 13

14..... 3-أسباب اختيار الموضوع: 14

14..... 4-أهداف الدراسة: 14

15..... 5-تحديد مفاهيم الدراسة: 15

22..... 6-الدراسات السابقة: 22

الفصل الثاني

تكوين الأستاذ الجامعي عند الالتحاق بالمهنة وعلاقته برفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية

28..... تمهيد: 28

29..... 1-المرافقة البيداغوجية للأستاذ الجامعي عند الالتحاق بالمهنة: 29

29..... 2-كيفية تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأساتذة حديثي التوظيف: 29

31..... 3- التكوين: 31

31..... 3-1- أنواع التكوين 31

34..... 3-2-مبادئ التكوين: 34

35..... 3-3-خطوات عملية التكوين: 35

- 36.....4-3-أساليب التكوين:
- 38.....5-3-فوائد التكوين:
- 39.....6-3-المقاربات النظرية للتكوين:
- 43.....4-الكفاءة:
- 43.....4-1-أنواع الكفاءات:
- 44.....4-2-طبيعة الكفاءة:
- 45.....4-3-خصائص الكفاءة:
- 45.....4-4-طرق وآليات اكتساب الكفاءات:
- 46.....4-5-مكونات الكفاءة:
- 47.....4-6-المبادئ الأساسية للكفاءة:
- 50.....4-7-قياس الكفاءة:
- 51.....4-8-المقاربات النظرية للكفاءة:

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 60.....تمهيد
- 61.....1-مجالات الدراسة:
- 61.....1-1-المجال المكاني:
- 62.....1-2-المجال الزمني:
- 63.....2- منهج الدراسة:
- 64.....3-أدوات جمع البيانات:
- 65.....4-مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:
- 70.....5-عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف:

71.....: خلاصة:

الفصل الرابع

التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

73.....: 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

81.....: 2- مناقشة النتائج:

84.....: خاتمة:

86.....: قائمة المصادر والمراجع:

91.....: الملاحق:

قائمة الجداول

- الجدول 1 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 66
- الجدول 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 67
- الجدول 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية 67
- الجدول 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 68
- الجدول 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية 68
- الجدول 6 : يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرومباخ 69
- الجدول 7 : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول 73
- الجدول 8 : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور الثاني 74
- الجدول 9 : يبين العلاقة بين مساعدة التكوين في تنمية القدرات للأستاذ وزيادة الخبرة التكوينية والفنية 75
- الجدول 10: يبين العلاقة بين أساليب التكوين وتنوع في البرامج التكوينية المقدمة 76
- الجدول 11: يبين العلاقة بين عدد دورات التكوين والاستفادة منها في المسار التعليمي 77
- الجدول 12 : يبين العلاقة بين الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل 78
- الجدول 13 : يبين العلاقة بين عدد دورات التكوين والاستفادة منها في المسار التعليمي 79

مَعْرِفَةٌ

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في مختلف المجالات خاصة العلوم الاجتماعية، وتحديدًا في مجال دراسة الموارد البشرية وهي الدراسة التي اهتمت بدراسة قدرات الفرد كمورد أساسي .

تنمية الموارد البشرية تخصص يهتم بشؤون الافراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتكوين وتطوير الكفاءات وذلك من خلال التحفيز على العمل، توفير بيئة عمل تقدر مؤهلاتهم وتهتم بهم .

وبالنظر لأهمية العنصر البشري ودوره الفعال قد أصبحت المؤسسات تهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل أكبر من أجل الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة، من خلال العمل على تطويرها وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الأفراد وادائهم بحث تحقق الأهداف الشخصية والمهنية .

اهتمام المؤسسة بالموارد البشري عن طريق اشباع حاجات الفرد بجملة من الوسائل والأساليب التي تساهم في تنميته نذكر منها: التكوين الذي يمثل وسيلة من وسائل تنمية الموارد البشرية، التكوين يعتبر استثمارا عائدته على الفرد المتكون من خلال اكتسابه لمهارات ومفاهيم وقواعد جديدة .

أفضل السبل لرفع الكفاءة في المؤسسة هو التكوين الجيد للأستاذة عند الالتحاق بالمهنة من خلال تحسين مهاراتهم ورفع مستواهم المهني من اجل المسايرة والتحكم التكنولوجي، التكوين الجيد له دور كبير في رفع مستوى الأداء ومن ثمة رفع الكفاءة في المؤسسة الجامعية، وهذا ما سنحاول اثباته في هذه الدراسة .

حيث تنطلق الدراسة في البداية بالإشكالية كفصل تمهيدي وتحديد المفاهيم واهداف الدراسة ونختتم الفصل بالدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، ثم القسم النظري الذي

يحتوي فصل تم دمج فيه كلتا المتغيرين تناولنا فيه أنواع وخصائص كل من التكوين والكفاءة، فوائد التكوين، قياس الكفاءة المهنية، خطوات التكوين ...

يليه الفصل الثالث تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة: مجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، المنهج المتبع .

اما الفصل الخامس فخصصناه للتحليل التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية والذي تضمن عرض وتحليل البيانات، مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية، مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤلات، خلاصة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

1-الإشكالية

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها تطورا في المؤسسات الجامعية وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عملية التنمية لإدارة الموارد البشرية تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالمهنة باعتبار التكوين من أهم المقومات للنهوض بالموارد البشرية فالهدف منه هو تعديل سلوكات الأساتذة عند الالتحاق بالمهنة، وتهيئتهم لأداء المهنة من اجل رفع الكفاءة.

يعتبر التكوين أحد أهم الركائز التي تساعد على تزويد الأساتذة الجامعيين بالمعارف والمهارات التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وهو ما يعني قدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف،

وهذا ما المسؤولين عن رفع التكوين وأهميته في رفع الكفاءة، إذ أنها تشير إلى البعد المعرفي والخبراتي والفني في تحقيق الأهداف فهي حسن تكوين الأساتذة. عند الالتحاق بالمهنة فيما له عائد كبير على المؤسسة الجامعية.

يتصف التكوين المهني والفني بكونه مفهوما واسعا ومتطورا لارتباطه بسلوك كل من الأستاذ الجامعي والمؤسسة الجامعية، حيث يحتل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة كالتدريب كونه يقيس مدى تدرج الأستاذ الجامعي داخل المؤسسة الجامعية، وذلك عبر تحقيق الكفاءة المهنية، كالخبرة والتحكم التكنولوجي داخل المؤسسة الجامعية.

تلعب المؤسسات الجامعية دورا رئيسيا في تكوين الأساتذة عند الالتحاق بالمهنة من خلال التكوين التخصصي إذ انه العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الأستاذ الجامعي القدرات والمهارات اللازمة لأداء المهنة أو تحقيق هدف معين، وعليه يتم تحقيق الكفاءة الإنسانية من خلال تهيئة الجو الملائم للأساتذة الجامعيين والمساندة الدائمة لهم تقاديا للوقوع في الأزمات والمآزق التنظيمية.

يقوم التكوين الإداري الذي يُعرّف على أنه أهم ركيزة للمؤسسة الجامعية كونه يستخدم لبناء جهاز قادر على تجاوز العراقيل التقنية كالرقابة والإشراف وحتى يحافظ الاستاذ الجامعي على مكانته يجب ان يتميز بالكفاءة الفكرية التي تدعو للابتكار والابداع لمواكبة التطورات ورفع المستويات المعرفية مما يؤدي للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة ومن هذا المنطلق يمكننا طرح التساؤل التالي:

- ما علاقة تكوين الأساتذة عند الالتحاق بالمهنة برفع الكفاءات التنظيمية في المؤسسة الجامعية؟
او بصيغة أخرى:

- هل توجد علاقة بين تكوين الأساتذة عند الالتحاق بالمهنة ورفع الكفاءات التنظيمية في المؤسسة الجامعية؟

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي ثلاث أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين التخصصي للأساتذة الجامعيين والكفاءة الإنسانية بالمؤسسة الجامعية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين المهني والفني للأساتذة الجامعيين والكفاءة المهنية والفنية بالمؤسسة الجامعية؟

2-فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين تكوين الأساتذة عند الالتحاق بالمهنة ورفع الكفاءات التنظيمية في المؤسسة الجامعية .

- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التكوين التخصصي للأساتذة الجامعيين والكفاءة الإنسانية للمؤسسة الجامعية

- توجد علاقة ارتباطية بين التكوين المهني والفني للأساتذة الجامعيين والكفاءة المهنية والفنية بالمؤسسة الجامعية

3-أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف ان انجذاب الفرد نحو موضوع معين دون آخر يعود أساسا إلى أسباب شخصية وأخرى موضوعية والأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار الموضوع (العنوان) هي:

_ التعرف على التكوين ومساهمته في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين في المؤسسة وخلق الولاء وكذلك رفع المعنويات

_ التحسيس بضرورة التكوين وإسهامه في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

_ التعرف على نوعية التكوين ومدى منفعة المؤسسة والتابعين لها.

_ محاولة التعرف على كيفية تأقلم المتكولين مع الدورات التدريبية ومدى فهمهم لأهميته في رفع الكفاءة للمؤسسة.

_ معرفة كيفية تكوين الموظفين في المؤسسة ومدى مساهمتهم في تحسين ورفع قدراتهم لمواكبة التغيرات والتطورات التي تساهم في رفع الكفاءة والرضا عن العمل.

4-أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصب إليه كآلية للكشف عن الغموض الذي يجتاحها وفي هذا السياق نبلور الأهداف المحورية التالية:

- تحديد آليات تدعيم الكفاءة للعامل من خلال تحسين مستوى الأداء

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التكوين ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية

- الوقوف على آليات تدعيم الكفاءة للعامل من خلال تحسين مستوى الأداء.

- الكشف عن أهمية التكوين داخل المؤسسة من خلال تكوين علاقات ايجابية وبالتالي تنمية الانتماء للموظفين

- محاولة التعرف على تحسين أداء العاملين من خلال رفع مستوى مهارتهم لأن كفاءة تحفيز تساوي أداء.

5-تحديد مفاهيم الدراسة:

5-1-الإستراتيجية: la stratégie

يعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل الإستراتيجية الوطنية، الاقتصادية، العسكرية وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطاتها ومن التعاريف الشائعة للإستراتيجية نجد ما يلي: هي عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة¹.

5-2-الموارد البشرية: يعرف حسن ابراهيم بلوط الموارد البشرية على انها: مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، الموارد الاستشرافية، الاتحادات العمالية²، الموارد القيادية، باقي الموارد المشاركة.

¹ Raymond thiertatr, la strategie d'entreprise 2eme edition ; ed science interenational, paris, 1997 ; p53.

² حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص16.

5-3-التكوين:

- لغة: التكوين في اللغة مصدرا للفعل كون أي شكل¹ " former " او تكون: تشكل. Formation " فهو متكون² " formed " وجمعه تكاوين وهو في ذلك يأخذ معنى الصورة والهيئة والحدوث³، التأليف، الصنع، الإنشاء، الشكل⁴.
 - اصطلاحا: يعرفه بعض المختصين في التربية بأنه مجموعة المعاريف النظرية والتطبيقية في ميدان ما⁵، او هو اعداد المتربصين وتدريبهم مهنيا وثقافيا وتربويا في فترة وجيزة⁶.
- ويعرف أيضا بأنه " عملية ترويض الذات البشرية وفق خطى الجماعة"⁷
- **التعريف الإجرائي:** هو مجموعة من العمليات والطرق والوسائل التي تتخذها الجامعة من أجل تحسين سلوك وأداء الأستاذ وتحسين قدراتهم الجسدية والذهنية من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة في المؤسسة.
- تعريفات مختلفة عن التكوين:**
- عرفه "الهيبيتي" على انه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري، معرفي، سلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء مسابقة بمتطلبات عمله او ان يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

¹ علي يونس وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31 العدد 1، 2009، ص6.

² خياط يوسف: معجم المصطلحات العلمية والفنية، بيروت، دار لسان العرب، بدون تاريخ، ص600 .

³ جبران مسعود: رائد الطلاب، دار العلم للملايين، بيروت ط1، 1998، ص251 .

⁴ خياط يوسف، مرجع سابق، ص603.

⁵ اورسان رشيد: التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط2، البليدة، قصر الكتاب بدون تاريخ، ص279.

⁶ المرجع نفسه، ص280.

⁷ الكثيري فاضل بن حميدة: دور التربية في توحيد الامة، لبنان، دار الهدى، 2005، ص63 .

- ويعرفه محمد قاسم القريوتي فيقول بأنه: زيادة المهارة والمعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة وعي المتكون بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها.
- أما سيد محمد جاد الرب: فقط عرف التكوين بأنه تم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء او ان التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.
- ويعرفه عبد الباقي بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم .
- أما آخر فيعرفه بأنه: تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.
- تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي او يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹
- البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.²

¹ زكي محمود هاشم: ادارة الموارد البرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989 م، ص 255 .

² حسين يريقي: أسس نظام التدريب وتقييم فعالية في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص 4 .

- التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية.¹
- **يعرف التكوين على أنه:** عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة، التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير.²
- **التكوين:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وإكسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع ان يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة.³
- **تعريف بورتاف:** " التكوين عبارة عن عملية تعديل ايجابي ذي احتياجات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الاداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، اي ان تكوين وسيلة لإعداد الكفايات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح " ⁴
- **تعريف ريمون فاتين:** " التكوين هو مجموع الأفعال القادرة على جعل الأفراد والجماعات يؤدون وظائفهم وأعمالهم الحالية او التي تستند اليهم لاحقا بكل كفاءة وذلك من اجل السير الحسن للتنظيم ."

¹ عبد الكريم درويش: أصول الادارة العامة، المطبعة الانجلومصرية، القاهرة، 1976 م، ص94

² علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، معهد الادارة العامة، الرياض، 1981، ص19

³ بدعاش مسيكة وآخرون: واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، سنة 2015 م، ص 63

⁴ دودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 م - 2013

- تعريف سيتوجين بيار: " هو مجموعة الأنظمة او الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية وكذلك لإفادة تطورهم المهني."

5-4-الاداء: هو القيام باعمال الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض من العامل الكفئ المدرب، ذلك المعدل الذي يمكن معرفته من خلال تحليل الاداء، اي من خلال دراسة كمية العمل والوقت المستغرق وانشاء علاقة عادلة بينهم.¹

5-5-التدريب: يرتكز التدريب على علاقة ثرية ما بين المستخدمين يقوم خلالها المسير بمساعدة على تلبية احتياجات خصوصية للتطور الذي يتم بالموازاة مع الممارسة العادية للعمل اي انه ينجز وضعية العمل الفعلية.²

5-6-الكفاءة: هي ما يكفي ويغني عن غيره .

ومعنى الكفاءة في قوله تعالى: **أَوَلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ** " سورة فصلت الآية 53.

• **الكفاءة لغة:** القدرة على القيام بعمل ماء وتصريف أموره بشكل جيد "

-جاءت كلمة الكفاءة في قاموس " wesaster " ³ بمعنى العمل المحدد الذي يقوم به

الشخص الكفاء الناجح.

• **الكفاءة اصطلاحا:**

يمكن القول بان الكفايات تني مختلف أشكال الاداء التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما، أنها بعبارة اخرى وبتفصيل اكثر مجموعة الاتجاهات وأشكال الفهم

¹ احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992 م، ص 310.

²Wood hands group: al kinson C , albert R , belcher F , Bellman G , Grot R , Hayes j , laid D , mahoney f , mahgolis , fmirabel t , e management development , cook , sponsor and mentor , persenal journal ,1980.vol 63

³ سهام بنت حاتم بن مبارك: الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العالي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية. 2011. ص12

والمهارات التي من أنها ان تسير للعملية التعليمية تحقيق أهدافها العقلية والوجدانية والنفسية والحركية.¹

وتعرف أيضا بأنها: كل ما يتم في الفعل، وكل ما يسمح بتغيير تنظيم الفعل اي تلك الكفايات التي يريدها الأفراد مواردهم المعرفية والاجتماعية أثناء قيامهم بفعل من الأفعال في وضعية ما.²

مفاهيم مختلفة عن الكفاءة:

- الكفاءة compétence: هي القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة، داخل إطار الحقل المهني³، ويمكن ملاحظتها وتصنيفها .
- عرف " شاه " syah: المفهوم الأساسي للكفاءة بأنها: قدرة او مقدرة kemamquan او براعة kecakapan
- وعرفها عثمان usmah على أنها: كل ما يمثل مؤهلة شخص kualifikasi او مقدرته kemampuan كيفية كانت او كمية
- والكفاءة عند تعريف مولياسا: mulyasa هي المعارف والمهارات والمقدرات التي يسيطر عليها شخص وأصبحت جزءا من نفسه حتى يكون قادرا على القيام بأحسن سلوك معرفي " kognitif " ووجداني " afektif " ونفسي حركي " psikomotorik "
- وصفه روبين الكفاءة كقدرة "ability « اي قدرة الفرد على القيام بمختلف الوظائف، وإضافة إلى ذلك ، أي قدرة الفرد تتألف من عاملين وهما: عامل القدرة الفكرية، عامل القدرة الجسدية. فالقدرة الفكرية هي قدرة مطلوبة لتنفيذ الأنشطة العقلية أما القدرة البدنية فهي قدرة لازمة لتنفيذ الوظائف التي تتطلب إلى قدرة الاحتمال.... والبراعة والقوة والمهارة.

¹ مرعي توفيق أحمد يوسف: الكفايات التعليمية الأساسية عند معلم المدرسة الابتدائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عن شمس، القاهرة، 1981، ص14

² حديد يوسف: تقويم الأداء التدريسي للأساتذة التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية، رسالة الدكتوراه في علم النفي التربوي، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 م، ص 162

³ كمال السنوسي: المقاربات بالكفاءات، <http://ecoleouledouf05.ahlamontada.com/t3746-topic>

- كما نجد " سبنسر " يعرف الكفاءة على انها:
" هي السمات الضمنية او الخصائص المميزة الكامنة للفرد ذات علاقة سببية بأداء ذي المشار إلى المعيار الفعال والمتفوق في عمل او ظرف معين.
- ووصف "مهيمن " الكفاءة بانها: مجموعة من الأعمال التي أسست على التفكير الذكي ملئت بطبيعة مسؤولية، ويجب على الشخص امتلاكها كشرط ليعتبر انه قادر على تنفيذ الوظائف في مهن محددة، ويجب ان تظهر طبيعة المسؤولية كإجراء صحيح نظرا من منظور العلم والتكنولوجيا والأخلاق .
- تعريف الكفاءة عند " كويل " انها مهارات حية " active " وتترتب من المستوى الأسهل إلى الصعب، وهي بدورها تتصل بعملية إعداد المواد او الخبرات التعليمية، وهي عادة تتكون من:
 - السيطرة على اقل كفاءة أساسية.
 - تطبيق الكفاءة الأساسية
 - تحسين تطوير الكفاءة والمهارة. ويمكن استمرار هذه العملية الثلاث ما دامت هناك فرصة لإجراء تحسينات الكفاءة او تطويراتها.
- الكفاءة الاجتماعية:
 - القدرة على القيام بعمل معين بشكل دقيق في اقصر وقت ممكن اقل جواد مبدول واكبر قدر من الرضا النفسي للفرد
 - توفير الموارد المختلفة عند القيام بالعمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة.
 - التعريف الإجرائي: قدرة الأفراد على تطبيق مهاراتهم ومعارفهم العملية في ميدان العمل لرفع الإنتاجية.
 - الفعالية: هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب، بالشكل الذي يحقق التأثير المطلوب .

- **المهارة:** لفظ مشتق من الفعل "مهر" ويقال: مهرت بهذا الأمر، امهر مهارة اي صرت به حانقا، والمهارة الحذق في الشيء والماهر الحاذق بكل عمل.
- **المهنة:** هي وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، تم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن ان يؤديها موظف واحد او أكثر.
- **الكفاءة المهنية:** هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تترجم إلى تصرفات او نشاطات في ميدان العمل، او أثناء تأدية وظيفة ما، في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس، وذلك من اجل مواجهة تحديات العمل المفروض، او الخروج من مواقف عملية حرجة في إطار المهنة المنوطة به
- **الكفاءات التنظيمية:** الكفاءات التنظيمية يقصد بها إكساب المتعلم منهجية للتفكير وتطوير مدركاته العقلية، ومنهجية للعمل في الفصل وخارجه، ومنهجية لتنظيم ذاته وشؤونه وتدريب تكوينه الذاتي ومشاريعه الشخصية.

6-الدراسات السابقة:

تكتسب الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مرورا بمناهج الدراسة وقوفا عند أهم مختلف الصعوبات التي اعترضتها، والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة ان تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات اخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات زمكانية، مغايرة وتشكل في مجموعات تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموما. فالهدف من إدراج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع هو الاستفادة منها سواء ما تعلق منها بالمضامين او المنهجية المتبعة

وان كان الباحث مطالب بالتناول النقدي لهذه الدراسات لا يمنح الحق في اتخاذ مواقف سلبية إزاء مجهودات جادة وأعمال ضخمة وطويلة دون الاطلاع الدقيق والأدلة الكافية لمختلف الظروف التي أجريت فيها والاستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبدأ من

اختبار الموضوع ومرورا بإعداد الفصول وبناء الفرضيات وصولاً إلى النتائج فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث.

• الدراسة الأولى:

دراسة يعقوب السيد يوسف الرفاعي لسنة 2000 بعنوان: "تأثير التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت هدف الدراسة التعرف على مدى تأثير الدورات التدريبية لدى المتدربين وكذلك مدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين الذين تم اشتراكهم في دورات تدريبية" دورتين على الأقل

في مجال العمل الحالي الذي يزاوله الموظف وكان مجموع أفراد الدراسة 350 متدرب موزعين على 15 جهاز ودائرة، واستخدم الباحث أسلوب المراقبة ونظراً لتباين مجتمع الدراسة فقط تم اختيار أسلوب العينة الطبقية وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق إستبانة صممت لهذا الغرض

-خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

ان التدريب أثناء الخدمة اكبر اثر في تحسين الاداء الوظيفي فلا مجال لأي تشكيك في أهميته والمداومة على اترك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة ورسم الميزانيات اللازمة لذلك .

لسلامة التنظيم والتخطيط للعملية التدريبية ولضمان تنفيذها على أكمل وجه يلزم الأخذ بعين الاعتبار محورين أساسيين وهما:

مجال اختيار الدورات التدريبية ومجال اختيار المتدربين

• الدراسة الثانية:

دراسة رامي رجا بعنوان " اثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة، دراسة ميدانية في محافظة جرش ."

تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مستوى تأثير التدريب في المؤسسات العامة في محافظة جرش
- ما مستوى تأثير المشكلات التدريبية في المؤسسات العامة في محافظة جرش.
- ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين والانتاجية وتطوير المؤسسات العامة لدى محافظة جرش.

- اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي الميداني من خلال إعطاء صورة دقيقة للتدريب داخل المؤسسات وجمع المعلومات والبيانات من خلال استبيان، اما مجتمع الدراسة فتتمثل في العاملين في المؤسسات الخدمائية في محافظة جرش وهي (مديرية التربية والتعليم، مديرية الصحة، البلدية) أما العينة فتم اختيار بطريقة منتظمة 120 موظف .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان مستوى الدراسة يؤثر على أداء العاملين بشكل فعالية وايجابية فكل زيادة في المتغير المستقل: التدريب بقيمة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير المستقل بقيمة 2000
- ان التدريب يؤثر في الانتاجية بشكل كبير وفعال وايجابية في المتغير المستقل (التدريب)
- ان التدريب يؤثر على تطور المؤسسة بشكل فعال وايجابية فكل زيادة في المتغير "التدريب" بقيمة واحدة تؤدي إلى زيادة في الانتاجية.
- مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين حيث ان أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب .
- مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على انتاجية المؤسسة حيث ان أداء العاملين يتأثر بمشكلات التدريب بقيمة 1499.

• الدراسة الثالثة:

دراسة علي يونس ميا صلاح الشيخ ديب وسالم راشد الشاسي " قياس اثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان " حيث ركزت مشكلة البحث بشكل أساس على دراسة وتحليل مجموعة من الظواهر التي تعاني منها مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان والعمل على تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاجها بغية تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وقد حددت ظواهر المشكلة في قلة البرامج التدريبية وضعف كفاءتها وفعاليتها وعدم توافر الكفاءات التدريبية الجيدة بالمستوى المطلوب ونقص الوسائل المساعدة للتدريب في المراكز المتخصصة، لقد افترضت الدراسة:

- يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين مهارات المتدرب فقط وقدراته والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه المتدرب.

- يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين كفاءة البرامج التدريبية وتطوير وتحسين أداء العاملين. وتم استخدام استمارة استقصاء من اجل اختبار صحة الفروض وتوزيعها على مجتمع البحث

- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والاداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين .

وجود فروق جوهرية بين كفاءة البرنامج التدريبي وتطوير تحسين أداء العاملين.

• الدراسة الرابعة:

الدراسة التي قام بها الباحث العايب رابح وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في اختصاص علم النفس للعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة سنة (2002. 2003) " استراتيجيات تكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية.

دراسة تحليلية وتشخيصية للمؤسسة سيدار"

كانت دراسته هذه تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية وما لها من انعكاسات ايجابية على الكفاءة والأداء في العمل والتي ركزت على ضرورة إقرار قانون أساسي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى يكون أكثر استجابة مع طبيعة التوجهات السياسية والاجتماعية الجديدة.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تناول الباحثون إستراتيجية التكوين وأهميته في تنمية الموارد البشرية وهذا ما ساعد في تحديد المفاهيم ومعرفة تأثير التدريب على الأداء والإنتاجية ومن ثم تحديد فصول الدراسة فرغم أهمية التكوين في المؤسسات باختلاف أنشطته إلى أنه يجب الربط بينه وبين أهداف المؤسسة ومصالح الفرد.
- على مستوى المنهجي استخدام الأساليب الإحصائية واختبار الأدوات والمنهج المتبع .
- على المستوى النتائج التي تؤكد انه توجد علاقة بين مستوى أداء العاملين في المؤسسات الجامعية والتكوين.
- من خلال الدراسات السابقة تبين لنا بعض الفروق الجوهرية أهمها: الدراسة الأولى والثالثة ركزت على ضرورة اختيار المدربين ذوي المهارات والقدرات العالية لتحقيق عملية التنظيم والتخطيط وما مدى تأثير الدورات التدريبية على المتدربين في حين الدراسة أن الدراسة الأولى والثانية ركزت على إنتاجية المؤسسة وأقرت بان مشكلة التدريب تأثر على الميزانيات وأداء العاملين.
- أما الدراسة الخامسة فركزت على ماذا اعتبار التكوين كأداة لتنمية الموارد البشرية والانعكاسات الايجابية عن الكفاءة والأداء.

الفصل الثاني

تكوين الأستاذ الجامعي عند الالتحاق بالمهنة وعلاقته برفع الكفاءات

التنظيمية بالمؤسسة الجامعية

1- المرافقة البيداغوجية للأستاذ الجامعي عند الالتحاق بالمهنة

2- كيفية تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأساتذة حديثي التوظيف

3- التكوين

4- الكفاءة

تمهيد:

إن التطور الحاصل في المجتمعات أوجب أن تكون دائمة التغيير في مختلف الجوانب، ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية مما يتطلب عملية تكوين مستمر على كل المستجدات التي تحدث.

ومفهوم التكوين ينطوي في الحقيقة تحت مفهوم التعليم فمصطلح التكوين أثناء الالتحاق بالمهنة حديث نسبياً، فهو يتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك، هذه جل القيم يجب التركيز عليها في عملية التكوين.

إن تزايد الاهتمام بالتكوين مرتبط بآداء الأستاذ للوظيفة التي يغلها وبمستوى كفاءته الإنتاجية، فانخفاض أداء الأستاذ والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة لانخفاض المستوى، وللوصول إلى نتائج مرضية يجب أن يقوم بمهامه على أحسن وجه، مع تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءته وفعاليته لإنجاز مهامه ومتطلبات عمله بنجاح، ويعد مفهوم الكفاءة مصطلح متعدد المعايير ويركز على جانب واحد فهي تركز على عدة جوانب من أجل مواكبة التطور في العملية الإنتاجية وهذا ما جعل الكفاءة أحد العوامل الأساسية التي يهتم بها المجتمع بالدرجة الأولى من خلال تطوير العملية التكوينية وتوفير مراكز التدريب لاكتساب المعرفة اللازمة للتصرف مع التغيرات المحيطة بهم.

تلجأ المؤسسات الجامعية لمسايرة أعمالها مع الأساتذة للتطور التكنولوجي والرفع من مؤهلاتهم، وذلك من خلال التبرصات والتكوين من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب مع التحكم في متغيري التعليم والتكوين رفع الكفاءة، وخلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

التكوين ومبادئه وخطواته وأهم المقاربات النظرية له، الكفاءة وآليات اكتسابها ومكوناتها مع المقاربات النظرية لها.

1- المرافقة البيداغوجية للأستاذ الجامعي عند الالتحاق بالمهنة:

ان المرافقة البيداغوجية هي من بين المهام التي أوكلت للأستاذ الجامعي في الجزائر بهدف تحقيق جودة مخرجات التعليم العالي من مدخل التكوين أو الاعداد الجيد للأستاذ حديث التكوين بإشراف خلية مختصة متكونة من مختلف الأساتذة الأكفاء.

ان الاستثمار الفعلي في التعليم العالي هو غايات كل الدول على اختلاف وجودها في سلم التقدم الاجتماعي، ساعية في سبيل ذلك إلى تحقيق التنمية المستدامة من مدخل تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينها تكوينا وظيفيا ومكيفا وفقا لحاجات سوق العمل سواء على مستوى الكم او الكيف.

ان المرافقة البيداغوجية ماهي الا وسيلة لتفعيل أداء الموارد البشرية طالما أنها أحد محركات التنمية، ان التكوين الجيد للأستاذ سيساهم في انتاج مخرجات فاعلة، مما لا شك فيه أن هذه العملية التربوية التعليمية استراتيجية واضحة في سبيل الوصول إلى الأهداف المنشودة، ولم تكن بطريقة عشوائية انما مسطرة من طرف المشرع الجزائري.

2- كيفية تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأساتذة حديثي التوظيف:

لقد حدد القرار رقم 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016 كفايات تنظيم المرافقة البيداغوجية، حيث نص المادة الأولى منه على ضرورة قيام كل من مؤسسات التعليم العالي بمرافقة بيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف، والتي تهدف نص المادة رقم 2 إلى اكساب الأستاذ الباحث خلال فترة التربص معارف ومهارات في التدريس الجامعي.

لذا الزاما على كل مؤسسات التعليم العالي (نص المادة 3) تكليف خلية خاصة لوضع ومتابعة برنامج المرافقة البيداغوجية تماشيا ومبادئ القطة البيداغوجية.

تشكل الخلية حسب (نص المادة 5) من نائب مدير الجامعة للتكوين العال في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج، مسؤول خلية ضمان الجودة، وثلاثة أساتذة باحثين يمثل كل واحد منهم شعبة العلوم وشعبة العلوم الإنسانية والاجتماعية وشعبة اللغات والآداب والفنون، يتم اختيارهم من طرف مسؤول

المؤسسة الجامعية من الأساتذة المحاضرين ذوي الكفاءات المؤكدة في ميدان البيداغوجيا، ويتأخر الخلية أحد أعضائها والذي يتم اختيارهم فيما بينهم، تجتمع الخلية بطلب من المنسق عند الحاجة.

تعد الخلية وفقا لنص المادة 6 برنامج عملها وتعرضه على المجلس العالي للمؤسسة المرافقة، وترسل نسخة عنه للوزير المكلف بالتعليم العالي، كما تعرض الخلية حسب (نص المادة 7) حصيلتها السنوية لتنفيذ برنامج عملها على المجلس العلمي للمؤسسة.

وترسل نسخة عنه لوزير التعليم العالي، كما يضع مسؤول مؤسسة التعليم العالي (نص المادة 8) تحت تصرف الخلية المؤهلة لقيام بمهامها الإدارية والتنظيمية والبيداغوجية. وقد كلفت الخلية المختصة حسب (نص المادة 8) بالمهام التالية:

- اقتراح الاستراتيجيات البيداغوجية للتعليم والتكوين العالي.
 - وضع حيز التنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية وتبليغه للأساتذة المعنيين.
 - انتقاء الأساتذة المتدخلين في التكوين.
 - تقييم مشاركة الأساتذة المعنيين بالتكوين.
- كما يتضمن برنامج المرافقة البيداغوجية (نص المادة 4) تنظيم دورات وحصص تدريبية تشمل على ما يلي:

- تدريس مبادئ التشريع الجامعي.
- مدخل للتعليمية والبيداغوجيا.
- علم النفس والنفسية التربوية.
- كفايات تصميم الدروس واعدادها والاتصال البيداغوجي.
- كيفية تصميم الدروس واعدادها والاتصال البيداغوجي.
- كيفية تقييم الطلبة.
- التعليم عن بعد.
- استعمال تكنولوجيا الاتصال والاعلام في التدريس.

وقد حدد المرسوم رقم 08-130 الملحق بالقرار رقم 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المهام المنوطة لفائدة الأستاذ الباحث (أستاذ مساعد ب) المتربص الذي تم تقسيمها إلى 12 اختصاص موزعة على 12 مهمة هي:

استعمال الوسائل التعليمية الكلاسيكية والعصرية (تقنيات الاعلام والاتصال)، ضمان مناخ معرفي في مسار التعليم وإدراك أهمية الحوار البيداغوجي، إضفاء ديناميكية من أجل تطوير قدرات الطالب (التحفيز على العصامية)، استعمال تقنيات تنشيط الفريق من الحالة البيداغوجية من خلال أعمال موجهة، أعمال تطبيقية، تربصات، تعلم العمل التعاوني ضمن اللجان البيداغوجية وفرق التكوين، التدريب على ممارسة الاشراف ومرافقة الطلبة، التربص، التحكم في التعبير الشفهي والكتابي في وضعيتي لتعلم والبحث، تطوير المبادرات والابتكارات في مجالي المعرفة والمهارة، تحديد قدرات العمل البيداغوجي، التقييم الجماعي والفردى للتطور الحاصل في اكتساب المعرفة، المهارة، الباقية، استعمال شبكة التقييم المتعلقة بأهداف المخطط التكويني للمؤسسة.

3- التكوين:

3-1- أنواع التكوين

تتنوع وتتعدد تصنيفات التكوين فيصنف كل باحث أنواع التكوين وفقا لرأيه حيث تتداخل أنواع التكوين فيما بينها في أغلب الأحيان وهذا بسبب اختلاف المعايير المعتمد عليها في تحديد هذه الأنواع وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

3-1-1- وفقا لمرحلة التوظيف: وينقسم إلى أربعة هي:

- التكوين لتوجيه الموظف الجديد "التوجيه المباشر": هو عملية ارشاد وجها لوجه وذلك بصفة أساسية وينطوي التكوين بالتوجيه المباشر علاقة وثيقة ومستمرة بين الموظف ورئيسه المباشر.

- **التكوين أثناء بداية العمل:** ويقوم الرئيس المباشر بتكوين الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تكوين الموظف في نفس مكان عمله وخلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التكوين في بيئة طبيعية سواء من الناحي المادية او المعنوية فمكان العمل هو نفسه مكان التكوين، والرئيس المباشر هو نفسه المكون.¹
 - **التكوين للترقية:** هو التكوين الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، مثال ذلك تكوين الامل ليكون ريس ورشة أو رئيس عمال يلتزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت اشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة لكل منهم.
 - **التكوين بغرض تجديد المعلومات:** ويتضمن هذا النوع من لتوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أرادت التطورات الحديثة ف العلوم والتقنيات الحديثة إلى اجراء بعض التغيرات والتجديدات الأساسية لها من وقت لآخر.
- ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف وحفظ المستندات التي يستخدم النظام اليدوي في الوقت الحاضر، لابد أن يحصل على تكوين في حالة نظام المايكرو فيلم والأجهزة الحديثة في السكرتارية.

3-1-2- وفقا لمعايير الزمان والمكان:

- **من حيث الزمان:** يمكن التمييز بين نوعين من التكوين أحدهما يتم قبل أن يلحق الفرد المراد توظيفه اعدادا سليما، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية وأخرى على ممارسة العمل الفعلي والنوع الآخر تم أثناء

¹ جفري بلال: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص44.

الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات والمعارف، ويصقل خبراته ويحفزه للترقية، وينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجه العمل.

- **من حيث المكان:** ينقسم التكوين إلى نوعين أحدهما داخل موقع ويقوم به رؤساء الموظف أو زملاء الذين لديهم خبرة سابقة في العمل، وأحياناً تقوم به إدارات التكوين أو إدارات شؤون الموظفين في المنظمة أو الجهاز الذي يعمل فيه الموظف، والآخر هو التكوين خارج موقع العمل ويتم من خلال الالتحاق بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات ويلتقي فيه المتكويين بنظرائهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات والآراء والتجارب.

3-1-3- وفقاً لمعايير عدد الأفراد المتكويين:

- **التكوين الفردي¹:** ويكون ذلك عندما تركز العملية التكوينية على أفراد معينين، بحيث تناول كل فرد على حدى، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم انبعاث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها.

- **التكوين الجماعي:** ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، امام بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية تعمل إدارات التكوين على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية واخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات.

¹ جفري بلال: المرجع السابق، ص 49.

3-2- مبادئ التكوين:

يحدد حسين عادل للتكوين مبادئ تقوم على معايير رائدة وذلك لنقل المهارات والمعارف وتغيير الاتجاهات وسلوك الأفراد لتتماشى مع أنماط المؤسسة وأهمها:

- **المبدأ الأول:** يجب تحديد حاجة المؤسسة من الموارد كما ونوعا ويكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة ويمكن ابرازها في السؤالين التاليين:

- من هم الافراد الواجب تكوينهم؟

- ماهي الأساليب المطلوبة لتكوين الأفراد عليها؟

- **المبدأ الثاني:** التكوين يعتبر عملية ليس لها أي عملية غير محدودة فهي مستمرة حيث يبدأ تكوين العامل منذ انخراطه أي منذ دخوله في المؤسسة او في العمل، ويقصد بهذا لمبدأ هو المواظبة وحسن التكوين حتى يدفعه إلى تطوير مهاراته وقدراته.

- **المبدأ الثالث:** واقعية التكوين أي ان عملية التكوين يجب ان تكون واقعة أي أساليبه وبرامجه تكون سهلة حتى تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية.

- **المبدأ الرابع:** شمولية التكوين ويقصد به هنا بان التكوين يجب ان يكون بشكل عام حتى يشمل جميع فئات العاملين أي من القاعدة إلى القمة ولا تقتصر على تخصص واحد أو مجموعة معينة من الأفراد أو مصلحة واحدة.

- **المبدأ الخامس:** يجب على التكوين أن يكون متطورا بمعنى أن تكون أساليبه وموضوعه متجددة التصورات التقنية المستمرة حتى تستطيع برامج التكوين التي تعدها وتنفذها عليها المؤسسة ان تقدم للعاملين القدامى كل جديد في مجال اختصاصهم.

- **المبدأ السادس:** تدرج التكوين ونقصد به تدرج الموظف في مختلف الوظائف حتى يتحقق تراكم لدى الموظف في القدرات والمهارات يتناسب مع الحركة المتجهة نحو الأعلى في الحياة الوظيفية تبعا لسلم مناسب.

كما أن "وسيلة حمداوي" وضعت أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين وهي كالتالي:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
- احترام احتياجات كل مشارك.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
- أخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
- تنوع أساليب التكوين¹.

كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركون في التكوين محسنين لهذه العملية حتى تكون النتائج إيجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقة بوظائفهم.

3-3-خطوات عملية التكوين:

تحتل عملية التكوين أثناء المهنة أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات من القرن الماضي، وبعد ادخال الاعلام الآلي إلى الإدارة فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، وكذا ظهور التعلم والتدريب عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق اهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التكوين عموما الأنشطة والمراحل الآتية:

¹ نجاة بزايد: التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة لنيل هادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران السانوية، 2010، ص92-93.

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- وضع وتصميم برامج التكوين.
- تنفيذ البرنامج التكويني¹.
- تقييم نتائج عملية التكوين.

3-4-أساليب التكوين:

على المتكون أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:

- المستوى الإداري للمتكونين.
- عدد المتكونين.
- موضوع التكوين.
- فترة التكوين (أسبوع-شهر...)
- الإمكانيات المتوفرة.
- ميزانية البرنامج التكويني.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

- **أسلوب المحاضرة:** وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، واثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها تكلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الاتصال أو شد الحضور اليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار. غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي²:

¹ بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص41.

² المرجع نفسه، ص 41.

- أن المحاضرات لا تلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكويين.
- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.
- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق.
- **أسلوب دراسة الحالة:** يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة من المعلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة (موضوع الدراسة).
- ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجاً ناجحاً وفعالاً.
- **أسلوب الندوات والمناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد¹، حيث يتبادلون الأفكار ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تشير الأفكار وتنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكويين على التفكير وإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.
- **نمذجة السلوك:** يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتنفيذ، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكويين أن يقوموا بتنفيذ الأداء ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقاً لهذا

¹ بوقطف محمود: المرجع السابق، ص 43.

الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.

• **أسلوب تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروفة للبحث، فمثلاً إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية، فيقوم أحد الحارين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية¹ ويقوم بدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكونين وموضوع التكوين والشكل الآتي يوضح أهم العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب التكوينية:

3-5- فوائد التكوين:

هناك العديد من المزايا أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بالتكوين وتتمثل أهمها في²:

- زيادة الإنتاج مع التحسين في مستواه.
- حفظ نسبة التلف في الإنتاج.

¹ بوقطف محمود: المرجع السابق، ص44.

² مروان عبد الرزاق وآخرون: مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة: واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، العدد (31)، 2015، ص65.

- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها المتكويين مقارنة بزملائهم غير المتكويين.
- التقاء عدد كبير من المتدربين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مداركهم من خلال تعارفهم وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل وجهات النظر والآراء، ويحدث هذا بصفة أساسية إذا كان التكوين من خلال جهات خارجية مثل مراكز التكوين المنتشرة في أنحاء الوطن.
- إيجاد حلول للمشاكل والمنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، وذلك عن طريق الدورات التكوينية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال والقيادة.
- زيادة درجة انتماء الموظفين إلى المصالح التي يعملون بها.
- خفض وقت التعليم المطلوب بالنسبة للموظفين من أجل الوصول إلى المعايير المطلوبة من الأداء.
- مساعدة المؤسسة في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة.
- مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات، عدم الرضا.

3-6- المقاربات النظرية التكوين:

3-6-1- النظريات الكلاسيكية: ماكس فيبر " 1864 - 1920"

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، حيث نهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوماً بيروقراطياً يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، وقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح والمسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية، حيث أكد ماكس فيبر على أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقاً لرغبة

المسيرين وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادات.

كذلك فإنه يرى "حتمية تقييم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عادل من الخبرة والكفاءة العلمية، وضرورة أن تدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقييم العمل تبعاً للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية والحديث عن الكفاءة الإدارية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث ينص مبدؤها الذي يقضي بضرورة توفر درجة عالية من التخصص العمل، ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب أفراد على أدائها فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها.

كل فرد يدرّب على الوظيفة التي يشغلها مما يجعله ملماً بتفاصيل وطرق إنجازها، يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرّب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وزيادة فرص ترقّيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية ومدى الإنجاز، كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مجهود أكبر في العمل خاصة أن الإنسان في نظر (Yeber) يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى إلى إشباع حاجاته المادية.

إن اتخاذ القرارات بناء على الاستقصاء الرشيد للمواقف المختلفة ومحاولة فهمها والإحاطة بكل عناصرها، وبناء على الاستفادة الكاملة من المعلومات المتاحة حتى يتم في النهاية اختيار القرار الأنسب.

3-6-2-التصور الماركسي للتكوين:

ركزت الماركسية على دراسة مسألة الصراع والقوة والتبعية وأعارت أهمية كبيرة للجانب الاقتصادي حيث يتجلى الصراع في أسمى صورة بين المالك لوسائل الإنتاج والمالك لقوة العمل "الإدارة" و"العمال".

يرى ماركس أن كل مجتمع يقوم على أساس اقتصادي في كل مرحلة من مراحل تطوره يعرف بنمط الإنتاج "mode of production" والذي ينجر عنه بناء ان اقتصاديان: القوى الإنتاجية "force of production" وتتغير عن التنظيم الفيزيقي والتكنولوجي للنشاط. العلاقات الإنتاجية "productive relation" وهي العلاقات التي يكونها الأفراد بعضهم مع بعض في النشاط الاقتصادي. (الزيات، 2002، ص41).

حيث تعمل قوى الإنتاج على تحقيق وظيفة هامة في المجتمع وهي العمل على زيادة الإنتاج، تلك الوظيفة التي تقوم على أسس المعرفة العلمية والفنية والتكنولوجية، وتنظيم القوى العاملة المؤهلة، أما علاقات الإنتاج فإنها تشير إلى علاقات الملكية في المجتمع وارتباطها بنظم العمل وتوزيع الدخل والأرباح.

ويرى ماركس أن داخل هذا البناء تنشأ علاقات اجتماعية داخل عمليات الإنتاج تتسم في أغلبها بالصراع مما يؤدي إلى تعارض المصالح بين أرباب العمل الذين يملكون وسائل الإنتاج وبين المنتجين الذين لا يملكون إلا مجهودهم الفكري والعضلي وبيع قوة عملهم. ولقد تركزت الماركسية على تفسير كيفية سيطرة الأفراد على وسائل الإنتاج وتحكمهم في الوظائف الأساسية، ومهما كان الأمر فإن بناءات السلطة تعكس سيادة الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والتي تركز اعتمادها على الآلات وتلجأ إلى تقسيم العمل من أجل إحكام سيطرتها على الأفراد، الذين يجدون أنفسهم وبلا وعي يعانون من مشكلة الاغتراب ويجدون أنفسهم تدريجياً يبتعدون عن العملية الإنتاجية ويفقدون القدرة على التخيل والإبداع والابتكار، والخوف من تحمل المسؤولية نتيجة الاعتماد على المكننة والتخصص وتقسيم العمل، وبذلك لا يجدون أمامهم سوى محاولة السعي لتدعيم أوضاعهم وجهودهم وقد تركز هذا الشعور

عندما احتلت المصانع الكبيرة والمكننة محل مهارة العامل الحرفي وذكائه، وأدى هذا الفقدان للحرية والتبعية للآلة إلى إحساس دائم للعامل بفقدان القوة، لأن تقسيم العمل والتخصص لا يتطلبان فهما شاملاً وواسعاً للنشاط الكلي للمؤسسة.

ولقد اهتم كارل ماركس بتحليل عناصر الصراع بين طرفي العملية الإنتاجية ولقد كان يرى دائماً التناقض الحاصل بين الأهداف المزمع تحقيقها لكل من الطبقة العمالية والطبقة المالكة، وقد اعتبر أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور والتغير. ويشير في موضوع آخر أنه ماركس يرى أن التنظيمات البيروقراطية تحطم كفاءة الفرد وتعوق قدرته على المبادرة والإبداع والتخيل وتحمل المسؤولية، وقد تتبأً بحتمية زوال هذه التنظيمات بعد أن تسيطر في النهاية الطبقة العاملة على البناء الاجتماعي والاقتصادي برمته، وهنا تختفي كل أشكال التنظيم الذي أدى إلى الاغتراب لكن العكس كان صحيحاً، فهذا المسار الذي رسمه ماركس لزوال التنظيمات البيروقراطية ومنها الدولة. (سعيدان، ص31)

وإذا تمعنا في الإطار الماركسي لوجدنا أنه يتناول مسألة إعداد العمال وتكوينهم بفعالية وإدراك في العملية الإنتاجية، إذ ما أرادوا تحسين وضعهم والمحافظة على وجودهم، ويرى أن العمل الفردي يكتسب أهمية في ضوء العمل الجماعي .

3-6-3- الإدارة العلمية " فريدريك تايلر: " 1856-1915"

في أوائل القرن 20 نشر المهندس الأمريكي فريدريك تايلر العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية، وتذهب هذه النظرية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما نفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشاكل كأنساق مغلقة إلى حد ما .

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، وهذه المبادئ هي:

- أولاً: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل .
- ثانياً: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء
- ثالثاً: يجب وضع نظام لحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.

4-الكفاءة:

4-1-أنواع الكفاءات:

- نظراً لأهمية الكفاءات فقد تعددت أنواعها وأشكالها على حسب توجيهها فقد صنفها جرادات وآخرون (1404هـ) بانها ثلاث أنواع هي:
- **الكفاءات المعرفية: (Competence de connaissance):** لا تقتصر الكفاءات المعرفية على المعلومات فقط بل تمتد إلى امتلاك كفاءات التعلم المستمر، واستخدام أدوات المعرفة، ومعرفة طرائق استخدام هذه المعرفة في الميادين العلمية.
 - **كفاءات الأداء: (Comptence de Performance)¹:** وتشتمل على قدرة المتعلم على اظهار سلوك لمواجهة وضعيات مشكلة فالكفاءة تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفته، ومعيار تحقيق الكفاءة هنا هو القدرة على القيام بالسلوك المطلوب.
 - **الكفاءات الإنجاز أو كفاءات النتائج (Competence de resultats):** امتلاك الكفاءات المعرفية يعني امتلاك المعرفة اللازمة للممارسة لعمل دون أن يكون هناك مؤشر على أنه امتلاك القدرة على الأداء، وأما امتلاك الكفاءات الأدائية فيعني القدرة على اظهار قدراته في الممارسة دون وجود مؤشر يدل على القدرة على احداث نتيجة مرغوبة في الأداء.

¹ بواب رضوان: الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة سطيف (2)، 2013، ص101.

- الكفاءات الإنتاجية: وتشير إلى أثر أداء المكون للكفايات السابقة في الميدان، أي أثر المكون في المتكويين ومدى تكيفهم في تعلمهم أو في مهنتهم.
- الكفاءات التدريسية¹: وهي عبارة عن مهارات ومعلومات وسلوكيات وصفات يكتسبها الأستاذ لتعيينه على أداء مهمة معينة، هذه الكفايات تشمل التمكن من المادة والقدرة على الأداء.
- الكفاءات الإنسانية: وهي كل المهارات والقدرات التي تطبق وتقوم على المناقشة والتعامل بالمساواة وتقبل الآراء والاهتمام فيما بينهم.

4-2- طبيعة الكفاءة:

- الكفاءة فعل اشعال واستدعاء وتعبئة وادماج وتصدي ومعالجة وحل وضعيات متنوعة.
- الكفاءة ليست معارف ولا قيم ولا مهارات ولا موارد كيفما كانت طبيعتها، وإنما سيرورة فعل.
- لكفاءة حالة اقدار على الفعل الناجح.
- الكفاءة متحولة في ذاتها وفي مجالها بمعنى كفاءة مستوى تعليمي مثلا هي قدرة في كفاءة سلك تعليمي.
- الكفاءة بنية معقدة من العمليات البيولوجية والفيسيولوجية تتجلى بناتج الفعل سواء أكان داخليا او خارجيا.
- الكفاءة بناء لا يتم فقط في سياق تعليمي / تكويني بل حتى في سياق ممارساتي.
- الكفاءة لا تعني لنهاية بل تعني بداية كفاءة أكبر منها، ومنه لا تتوقف الكفاءة عند تحقيق أهداف معينة معرفية او أخلاقية او مهارية، وإنما هي الاقدار على تعبئة وادماج ذلك من أجل التصدي لوضعيات إشكالية متنوعة وجديدة ومواجهتها بكل اقتدار.

¹ بواب رضوان: مرجع سابق، ص 101.

- الكفاءة هدف وظيفي، بمعنى الكفاءة ليست هدف في حد ذاته وإنما لغاية توظيفها في الأداء¹.

4-3- خصائص الكفاءة:

- لكل كفاءة سياق تكتسب وتنمو وتتطور فيه، وهو سياق متنوع يضم عددا من الوضعيات.
- الكفاءة تستدعي امتلاك موارد متنوعة داخلية وخارجية.
- الكفاءة تتطلب تعبئة وادماج مجموعة موارد مختلفة ومتنوعة.
- الكفاءة تتمركز حول التعلم.
- الكفاءة ذات دلالة عملية متعلقة بحل وضعيات (مشكلة).
- الكفاءة تتجلى في الفعل والانجاز.
- الكفاءة أكثر تعقيدا من الهدف.
- الكفاءة تقوم وفق معايير محددة².

4-4- طرق وآليات اكتساب الكفاءات:

هناك عدة أساليب لتحديد الكفاءات وهي كالآتي:

- ترجمة محتوى المقررات الدراسية إلى كفايات ينبغي ان تتوافر عند الأستاذ الذي يضطلع بمسؤولية تدريسها.
- تحليل المهمة: أي الوصف الدقيق لأدوار الأستاذ ثم ترجمة هذا الوصف إلى كفايات يتدرب عليها.
- دراسة حاجات الطلبة وقيمهم وطموحاتهم وترجمة ذلك إلى كفايات³.

¹ محمد الطاهر وآخرون: بيداغوجيا الكفاءات، د ط، 2006، ص25.

² فريد حاجي: بيداغوجيا التدريس بالكفاءات الأبعاد والمتطلبات، دار الخلدونية، القبة الجزائر، 2005، ص21.

³ سليمان جمال: الكفايات التدريسية المتوافرة لدى طلبة التأهيل التربوي، دراسة وصفية في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق العدد (7)، 2011، ص349.

- تقدير الحاجات: أي دراسة المجتمع المحيط بالجامعة والتعرف على متطلباته وتحديد المهارات اللازمة توفرها عند المتخرجين من الجامعة لآداء وظائفهم في مجتمعهم ثم ترجمة ذلك إلى كفاءات يجب توفرها لدى الأستاذ الجامعي.

4-5- مكونات الكفاءة:

توجد عدة تقسيمات لمكونات الكفاءة تختلف باختلاف توجهات أصحابها، ومن أهمها ما يلي:

- **التقسيم الأول:** تتكون الكفاءة حسب هذا التقسيم من: معارف نظرية، معارف علمية، دوافع، قيم ومهارات.

- **التقسيم الثاني:** تنتج الكفاءة حسب هذا التقسيم عن اندماج ثلاثة مكونات وهي: المعرفة العلمية، الرغبة والقدرة.

- **التقسيم الثالث:** بالنسبة لهذا التقسيم فالكفاءة تتكون من المكونات هما: الكفاءات السلوكية، والكفاءات التقنية وتشمل المكونات السلوكية القدرات الاجتماعية للموارد البشرية، ومدى استعدادها لحل المشكلات، بالإضافة إلى قدراتها القيادية والإدارية بينما ترتبط المكونات التقنية بالمهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة والتي يمكن قياسها وملاحظتها¹.

نلاحظ من خلال التقسيمات السابقة أن الكفاءة تنتج عن التفاعل بين جملة من العناصر المتعلقة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية مثل: الدوافع، القيم، المهارات، القدرات، بالإضافة إلى المعارف المختلفة التي تم اكتسابها، وتظهر الكفاءة من خلال سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها خلال أدائها لوظائفها بالمنظمة.

¹ حمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2017، ص36.

4-6-المبادئ الأساسية للكفاءة:

هناك جملة من المبادئ والمقومات التي يجب ان توفرها حتى يستطيع المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة الحصول على كفاءات مهنية عالية، وتتدرج هذه المبادئ من المراحل الأولى للتكوين إلى ما بعد التقاعد ونوجز بعض هذه المبادئ فيما يلي:

4-6-1-المستوى التعليمي الجيد: أن الاستثمار الحقيقي هو تلك الاستثمار في رأس المال البشري يكون في مراحل التكوين الاولي أي المرحلة الدراسية، حيث انه لا يكن الحصول على عامل كفو دون أن يتحصل على التعليم الجيد، ويبدو أنه العالم اتجه إلى ادراك المعنى الحقيقي للتكيف مع المتغيرات الدولية، وذلك بإعادة مفهوم التربية والتدريس وإعادة الاعتبار لرأس المال البشري باعتبار محور تطوير التعليم، وند الكثير من الدول بدأت تهتم بالاستثمار التربوي التعليمي، وخير دليل على ذلك نجد دولة أندونيسيا التي كانت قبل سنوات في مصاف الدول المتخلفة، ولكنها بعد الاستثمار في رأس المال البشري أصبحت من أكبر الدول المصدرة للتكنولوجيا ومن بين الدول الأكثر نموا في العالم، وأن التعليم المتطور اليوم يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وهذا باستخدامها في العمية التعليمية، وذا ما أصبح يسمى التعليم الالكتروني¹.

4-6-2-الاختبار الجيد للعمال: أول أساس أو قاعدة يمكن من خلالها بناء كفاءة مهنية هي القدرة على العمل والرغبة فيه، إذا من بين شروط اختيار العمال هو القدرة:

- **القدرة الجسدية:** ويقصد بها قوة العضلات العامل وقدراته البدنية المختلفة، كما أنهم أولئك الذين لديهم مؤهلات بدنية لأداء المهنة المطلوبة.
- وتختلف القدرات البدنية من شخص إلى آخر، كما تختلف من مهنة إلى أخرى فهناك مهن تتطلب سلامة جمي الأعضاء بينما مهن أخرى تتطلب سلامة بعضها فقط.

¹ بوحنية قوي: التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات، مجلة كلية العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد (3)، 2005، ص8.

○ **القدرة الذهنية:** ويشار إلى القدرات العقلية التي تتطلبها الوظيفة وأكثر ما يحتاجه الأمل العمل العقلي الذي أكثر ما يتطلبه استخدام الفكر وأعمال العقل¹، وهذه القدرات يجب ان تكون تكيفية أي تتغير حسب حاجات العمل، فمثلا الذي يشتغل على جهاز الكمبيوتر يجب ان تكون لديه القدرة على اصلاح الاعذاب على الأقل البسيطة منها، كما يجب ان تكون له قدرات عقلية على تقبل تطوير قدراته في مجال البرمجية أو التطبيقات الحديثة التي تستعمل في مجال عمله.

○ **القدرة النفسية:** يتعرض العامل أثناء أدائه مهامه إلى جملة من الضغوطات النفسية، الضغط على وجه العموم ليس سوى ردود الأفعال الفيسيولوجية لحوادث او أشياء معينة للفرد في بيئة العمل، وتكون هذه الضغوطات على حسب المكانة وعلى حسب نوع العمل، وتكون في الغالب ضغوط خارجية وهي عبارة عن قوى خارجية تتواجد في بيئة العمل.

4-6-3-تخطيط القوى العاملة: أن تخطيط القوى العاملة يعد أحد أهم العوامل الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، كما يعد أحد أهم عوامل رفع كفاءته الإنتاجية أيضا، وذلك عن طريق اتباع أسلوب علمي سليم، ويكون اما قصير المدى او طويل المدى على حسب الحاجة وعلى حسب نوع العمل، وخطة القوى العاملة تنطوي على الخطوات التالية:

- تحديد أنواع الاعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.
- توصيف الاعمال والوظائف المختلفة.
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الاعمال والوظائف.
- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها، والعمل على سد النقص او التخلص من الزيادة.

4-6-4-العدل الوظيفي: ويقصد بالعدل الوظيفي: الدالة بين العمال كل حسب كفاءته وقدرته وأدائه المهني، خاصة في المجالات التالية:

¹ فاخر عاقل: أنواع العمل، مجلة العربي، العدد 156، سوريا نوفمبر 1971، ص3.

- **العدل في الترقية:** ان أساس العدالة في العمل هو العدل في الترقية، حيث لا يمكن ان يتجرع ترقية على أساس المحاباة او القرابة او المصلحة على حساب الجهد المبذول، وهذا ما يجعل العامل لا يبدي اهتماما للكفاءة باعتبارها ليست المعيار الحقيقي للترقية وانما المعايير الأخرى السابقة الذكر.
- **العدالة في الأجر:** ونقصد بالأجر المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما، وندما يجد الامل أن الكفاءة لديها مقابل مادي يتشجع ويكون لديه همة واقبال أكبر على العمل، حيث هناك عدالة هذه العدالة وفق معادلة الأجر على حسب الجهد المبذول.
- **العدل في حجم تقسيم العمل:** حيث لا يمكن ان ننتظر من عامل كفاءة وهو يشتغل فوق الجهد الاناني، ويجب علينا أن نتحدث عن عدالة الحجم الوظيفي، حيث نجد بعض الوظائف لا يستطيع العامل ان يشتغل بها لأكثر أربع ساعات، بينما نجد وظائف أخرى يكون العمل فيها بثمان ساعات فالمدقق المالي للمؤسسة ليس كعامل بسيط في المؤسسة مثلا فالأولى تتطلب تركيز وحضور ذهني عال، اما الثانية فجهود عضلي بسيط.
- **العدل في المنح:** أي العدل في الحوافز وغيرها من الماديات وهي التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم¹، هذه الحوافز هي التي تجعل العمال يقومون بعملهم بجدية وكفاءة.
- **مكان العمل:** الظروف المادية للعمل: يقصد بالظروف المادية للعمل في المؤسسة بما تحتويه ابتداء من المكاتب او أجهزة لعمل وكل ما يحيط بالعامل فلا يمكن ان تكون الظروف غير مهينة للعمل، فالإضاءة الجيدة تساعد على الإنتاج بأقل

¹ إبراهيم مشورب: الاقتصاد السياسي مبادئ مدارس وأنظمة، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2002، ص 10.

مجهود، والرطوبة تعيق أداء العامل¹ عندما تكون دون 30 في المائة، كما أن الضوضاء تؤثر بالسلب على الكفاءة المهنية للعامل.

4-7- قياس الكفاءة:

يراعى في نظام قياس الكفاءة الذي يضعه مجلس الإدارة ان يتضمن الأمور الآتية في الأقل: تحديد عناصر قياس كفاءة الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية، بما يعكس الطبيعة المتميزة لوظائف كل منها.

تحديد الأوزان النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءات، وذلك أخذاً في الاعتبار المستوى التنظيمي لكل وظيفة والأهمية النسبية لشاغلها، والتسلسل الرئاسي للوظائف.

- تحديد دورية قياس الكفاءة لوظائف كل مجموعة على ألا تقل مرات قياس الأداء عن ثلاث مرات في السنة الواحدة، وأسلوب حساب التقرير النهائي لدرجة كفاءة الأداء سنوياً.²

- تحديد مصادر البيانات الأخرى التي يجوز الاعتماد عليها في استكمال تقدير كفاءة الأداء.

- تحديد مراتب كفاءة الأداء والقيمة النسبية لكل مرتبة.

- تحديد السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاءة عن شاغلي وظائف الدرجة الأولى.

- يراعى ان يتضمن نظام قياس الكفاءة أسلوباً لتخفيض مرتبة الكفاءة، بما يتناسب مع الجزاءات والعقوبات الموقعة على العامل والمثبتة في سجله، وزيادة مرتبة الكفاءة بما يتناسب مع الحوافز والمكافآت، وأشكال التقدير الإيجابي التي حصل عليها والمثبتة في سجله.

¹ حسين أبو شحاتة: التلوث الضوضائي، دار العربية للكتاب، مصر، 2000م، ص11.

² مرابط عياش عزوز: الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، دسنة، دبلد، ص13-14.

- يراعى أن تتاح لكل عامل الفرصة في الاطلاع على البيانات لمدونة عنه في السجلات والمتخذة أساسا في تقدير كفاءته حيث يضع مجلس الإدارة نظاما لتقييم الأداء وكفاءة العاملين وتوفير معلومات عن النواحي الإدارية لأعمالهم.

4-8- المقاربات النظرية للكفاءة:

4-8-1- الاتجاه السلوكي:

تبين القراءات الخاصة بالمجال المهني أن تحديد الكفاءة الخاصة بمنصب عمل ما يستلزم من المكون في اطار التكوين المهني، وصف النشاطات التي يتطلبها المنصب والتي يقوم بها الفرد المعين فيه، لذا قام المختصون في هذا المجال بوصف عدد من النشاطات الخاصة التي يتميز بها كل منصب عمل¹، لهذا أصبح وصف الكفاءة المهنية في صورة قائمة من النشاطات المقننة (Standardisés) التي يطلب من كل فرد القيام بها عند تعيينه في منصب معين لا تعتبر عن أي غموض فيما يخص تحويل الكفاءة من المكون إلى المتكون، وذلك لكون الكفاءة تعبر عن سلوكيات محددة وقابلة للملاحظة، لكن عملية تحديد صورة الكفاءات وتقنين النشاطات التي قام بها (Taylor) قصد تسهيل ادماج الفرد العامل في عالم الشغل بأسرع وقت ممكن، لا يمكنها ان تسمح للفرد المتكون بتنمية قدراته العقلية قصد الوصول إلى مستوى التفكير وابداع الذي تسعى اليه المجتمعات المتقدمة، لان تقنين الكفاءات في صورة سلوكيات تكون قابلة للملاحظة يقوم بها الفرد العامل آليا لفترة معينة ترمي بالدرجة الأولى إلى الفعالية قصيرة المدى على حساب تنمية الأفراد وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤولياتهم، ما أدخل المؤسسات التي تبنت نظرية تايلر في مشاكل صعوبة التنمية والتطور، حيث يعتبر تايلور بتقسيمه للنشاطات وبفصله التصور عن الحقيقة من خلال التكرار المجبر للافعال المضبطة "Normalisées".

¹ Gillet Bernard, Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail, les éditions d'organisation, paris,1973,p33-34.

في بعض الأحيان النادر للإبداع والخبرة الذاتية¹.

وتتطوي تحت هذا الاتجاه علاقتين فرعيتين:

أ- **الاتجاه السلوكي العقلي**: تنمو هذه العلاقة بين السلوك البشري والعقل الإنساني من خلال التكرار المستمر لنفس الحركة أو نفس العمل، حيث نجد في بعض المؤسسات من لديه وظيفة محددة لفترة زمنية طويلة، مثل من يلصق الورق الذي يحمل معلومات عن المنتج على القارورات البلاستيكية في شركات المشروبات الغازية، حيث تكون عند هذا الفرد مزوجة آلية بين الحركة والعقل، فلكثرة استعمال نفس الأعضاء تتعود هذه الأخيرة على نفس الحركات مع ترسيخ على مستوى الذاكرة البشرية فيصبح العامل ينجز العمل دون تركيز كما كان في مراحل الأولى وبأقل جهد عضلي أو عقلي.

ب- **الاتجاه السلوكي النفسي**: هو ذلك الاتجاه الذي يترتب من خلال المزوجة بين العلاقة المترابطة بين العمليات السلوكية قصد استعمالها لإنجاز عمل أو فعل جديد "نمو الإمكانيات النفسية والحركية.... حيث يمكن للعناصر المشكلة للفعل أن تستعمل من جديد في تركيب فعل آخر"² هذه العلاقة هي نتاج العلاقات السلوكية النفسية التي تتشكل نتيجة التكرار المستمر لأعضاء معينة في حركة محددة.

4-8-2-مدخل الإدارة العلمية:

يعد فريديريك تايلور الأب الحقيقي ولقوة الرافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم هو وزملائه في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلر على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد ان القياس العلمي للعمل "دراسة العمل" وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الاعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن ان يقود إلى زيادة الإنتاج وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح، ولكنه اعتمد مبدأ الرجل

¹ فاطمة الزهراء بوكريمة: الكفاءة مفاهيم ونظرات، دار هومة للتوزيع والنشر، الجزائر، 2008، ص 15-16.

² Maigre André et autre l'education psychomotrice: p.83.

الاقتصادي فان من خلال زيادة الأرباح، ولكنه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي، فان شعار حركته العلمية والفلسفية إدارة الافراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، حيث نتائج الدراسة التي ربط بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية.

علاوة على أن التطور في علم السلوك التنظيمي، ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة، الدافعية، التعلم، القيادة، الاتصالات، القوة الاجتماعية، المنظمة غير الرسمية، معالجة الصراعات، انعكس بشكل واضح على تعميق تلك الحركة.¹

أهم المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية²:

لقد استندت الإدارة العلمية على مضامين ومبادئ فلسفية يمكن حصر أهمها في التالي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الموارد سواء منها المادية او البشرية بطريقة علمية سليمة.
- بعد اختيار العامل المناسب يعتمد اليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والارشادات خاصة فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

4/ يجب ان يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ، وهذا من اهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية.

أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

تحدد المبادئ التي تستند اليها النظرية محل الاهتمام فيما يلي³:

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

¹ خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل النشر، الأردن، 2005، ص24.

² علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص24.

³ المرجع نفسه، ص24.

- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.
- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل أي ان الإدارة العلمية تركز على الصناعة والخصائص التالية للتنظيم:
 - العمل
 - التخصص وتقييم العمل.
 - الرشد في العمال والإدارة.
 - هيكل التنظيم والتسلسل الرئيسي.
 - استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

يبدو من خلال هذا العرض ان نظرية الإدارة العلمية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا، كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب اتباعها (ما يجب أن يكون) لرفع كفاءة العمل والإنتاج، وبالمقابل فهي تعق أهمية الانسان في التنظيم وتعتبره مجرد آلة، لا تأثير له على السلوك التنظيمي.

4-8-3-مدخل العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها كل من التون مايو وفريتز روزرث لزبيركر من جامعة هارفرد في مصانع هوثورن خلال الفترة (1923-1930) والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الانتاج¹.

ومن خلال أبحاثه بمصانع هوثورن درس مايو العلاقة بين مجموعة من التغيرات التي كانت محل الاهتمام تجلت فيما يلي²:

- كثافة الإضاءة.

¹ يوسف حجيم الطائي: إدارة الموارد البشرية، دار صنعاء للطباعة، الأردن، 2014، ص59.

² علي غربي وآخرون، مرجع السابق، ص24.

- فترات الراحة.

- نظام الأجور.

وكان ذلك من خلال مجموعتين من العمال، مجموعة ضابطة أين سهر على توفير شدة الإضاءة ثابتة ومجموعة تجريبية تخضع ظروف عملها الفيزيائية لتغيير مستمر بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان وقد تمثلت الاستجابات في هذه التجارب بما يلي¹:

- استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن سبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما سبب اتهام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.

- تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس إدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.

- الاستنتاج المهم لهذه التجارب حال أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد، فالمعنويات المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا أفراد عن العمل، وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين.

أهم المبادئ التي تنهض عليها النظرية:

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ والمستتدة من تجاربها بمصانع هاوثورن وتتخلص في الآتي²:

- ان التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.

- ان السلوك التنظيمي يحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم، الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

¹ يوسف حجم الطائي: مرجع السابق، ص 60.

² علي غربي وآخرون، مرجع السابق، ص 40، 41.

- ان القيادة الأساسية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

- ان السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم غير الرسمي عن طريق اشتراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

خلاصة القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي، مستخدمة مصطلحات للمرة الأولى من ذلك مثلا "الرجل الاجتماعي" كما ان تركيزها على السلوك بدلا من الفعل يصعب دراسته واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي واضفاء الرؤية الوظيفية في بعض حالاتها التحليلية وبيدوا ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم، بحيث أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما تباينت وحداته الفرعية وتكاملت فيما بينها للحفاظ على استمرارها وأيضا ضرورة تكيف التنظيم مع العالم الخارجي.

4-8-4-مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الافراد، وقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم وقد قام هذا المدخل على¹:

- ان القوة عبارة عن استثمار اذا أحسنت ادارته ويمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبنى في احسن صورها من خلال زيادة الإنتاج
- لا بد من ان توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

¹ علي غربي وآخرون، مرجع السابق، ص42.

- لابد ان تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب ان توضع وتتفد مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأراد واهداف المنظمة.

أهم مقومات مدخل الموارد البشرية:

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية¹:

- تعمل المنظمة في بية تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة، والتي يمكن ان تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من الطبيعة.

- في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة، وتهتم بذلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة، وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

- تحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري، أي تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة، والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.

- للاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

- ان المورد البشري في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية.

¹ خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص 27، 28.

- حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.
- تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية، ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطى الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-مجالات الدراسة

2 - منهج الدراسة

3-أدوات جمع البيانات

4-مجتمع الدراسة والعينة

5-الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد

بعدها تم التطرق في الفصول السابقة إلى الإطار النظري للموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة بدءاً من مجالات الدراسة والمنهج المعتمد وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة هدف هذه الدراسة هو تحليل وتفسير الجانب التطبيقي وهذا ما سندرجه خلال هذا الفصل.

1-مجالات الدراسة:

1-1-المجال المكاني:

• التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن رائد التغيير الاجتماعي والاقتصادي في العالم، حيث تعد النواة الأساسية لتنمية التعليم والابداع في الدول المتقدمة، ونظرا للترابط والشراكات بين المؤسسات التعليمية والاقتصادية يجب إيجاد شراكة بين الجامعة والهيئات الخارجية لمعرفة الاحتياجات الفعلية للقطاع من كفاءات بشرية وكذا مجالات البحث والتطوير.

• تقديم الجامعة الجزائرية:

الجامعة الجزائرية مؤسسة تعليمية جاءت نتيجة عملية البناء والتطوير والاصلاح المستمر، هدفها اعداد رأس مال الكفء لقيادة التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، بحيث يعود تاريخ تأسيسها سنة 1969 كقاعدة لإطلاق جزائرية التعليم العالي والبحث العلمي، تم الشروع فيها سنة 1962 باعتبارها مؤسسة وطنية قبل ان تكون مؤسسة أكاديمية تتميز بالطابع العلمي والعملية، حيث بدأت بإنشاء وزارة التربية الوطنية سنة 1963، كما تعتبر المرأة العاكسة للبلاد حيث تؤثر وتتأثر بها¹.

• نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

تعتبر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كباقي المؤسسات الجزائرية للتعليم العالي حيث انشأت سنة 1985 بمدينة المسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والبرج وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم، كانت بدايته بفتح معهد وطني للهندسة الميكانيكية ثم انشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية.

¹ نادية ابراهيمي: دور الجامعة في تحقيق التنمية المباشرة المستدامة اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008، ص 81

ومعهد تسيير التقنيات الحظرية، وفي 2001 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 264/04 بتاريخ 29 سبتمبر 2004¹

• بطاقة عن الجامعة:

- التأسيس: 1985 منذ (36 سنة)
- الإنتماءات: إتحاد الجامعات المتوسطة
- النوع: عمومي²
- المدينة: المسيلة
- الولاية: المسيلة
- البلد: الجزائر
- الرئيس: كمال بداري
- الأساتذة: 1470 أستاذ
- عدد الطلاب: 29629
- جامعة: جزائرية حكومية

1-2-المجال الزمني:

لقد تمت هذه الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم الاتصال بالأساتذة الخاضعين للتكوين البيداغوجي يوم «13 ماي 2021» من أجل سحب المعلومات التي تساعدنا في الجانب التطبيقي، وفي اليوم الموالي تم جمع مختلف المعلومات عن الاساتذة المتكويين في مختلف التخصصات إلا انه واجهنا بعض الصعوبات من مختلف الجوانب خاصة جائحة كورونا مما أثرت على عدم تلقي الأساتذة للتكوين وهذا ما جعلنا نقوم بتوزيع الإستمارة إلى غاية «27 ماي 2021».

¹ جميع نبيلة: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016، ص221.

² <http://ar.m.wikipedia.org>

2- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكه الباحث في دراسته، او غي تتبعه لظاهرة معينة من اجل تحديد ابعادها بشكل كامل.حتى تتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة اسبابها ومؤشراتها والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة¹ كما انه مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي يسترشد بها الباحثون في دراستهم للظواهر التي تحدد لهم الاجراءات العلمية الملاحظة الدقيقة وكيفية تسجيلها والعمليات العقلية مثل الاستنباط الاستقراء التي يقومون بها من اجل الوصول إلى المعرفة الصادقة.

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على تكوين الاساتذة عند الالتحاق بالمهنة وعلاقته برفع الكفاءة التنظيمية في المؤسسة الجامعية، وذلك لمعرفة آراء وردود الاساتذة المتكويين داخل المؤسسة الجامعة قد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على الاوصاف الدقيقة لهذه الدراسة عن طريق مجموعة من الاسئلة هي:

- ما العلاقة بين الظاهرة المحددة² والظاهرة الاخرى؟

- ما النتائج المتوقعة لهذه الدراسة؟

- ما الوضع الحالي لهذه الدراسة؟

كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كينيا او كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأنه اسلوب من اساليب التحليل يرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

¹ سمير نعيم احمد: المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية، ط 5 المكتب العربي للأوفست القاهرة، 1992، ص 41.

² فاطمة عوض صابر وآخرون، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية 2002، ص 80.

- وتم اختيار هذا المنهج باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة هدفها الكشف في العلاقة بين تكوين الاساتذة عند الالتحاق بالمهنة ورفع الكفاءات التنظيمية وذلك بتحليل وتفسير الاحصائيات الكمية وكيفية تحويلها إلى تحليل كيفي.

3- أدوات جمع البيانات:

لكي يستطيع الباحث جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته يجب عليه الاعتماد على عدة ادوات لجمع المعلومات، ومن اهم هذه الادوات نجد الملاحظة، الاستبيان، المقابلة وغيرها من الادوات وتبعا للمنهجية سنتطرق إلى هذه الادوات بشكل متعمق وتسلسلي فيما يلي:

3-1-الاستمارة: تعد من اهم ادوات جمع البيانات اذا ما تم اعدادها وتصميمها بطريقة محكمة وفقا لمؤشرات واضحة منبثقة عن متغيرات الدراسة بحيث تجيب في النهاية عن الفرضيات وبالتالي التساؤل الرئيسي للإشكالية المطروحة فالاستمارة او الاستبيان عبارة عن مجموع من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات او الآراء الخاصة بالمبحوثين حول ظاهرة او موقف معين وتعد الاستبانة من اكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات او المعتقدات او التصورات او آراء الافراد¹.

وقد شملت استمارة البحث على 3 محاور:

(1) المحور الاول: خاص بالبيانات الشخصية والمهنية [5-1]

(2) المحور الثاني: خاص بالفرضية الجزئية الاولى [22-6]

(3) المحور الثالث: خاص بالفرضية الجزئية الثانية [32-23]

¹ عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار الميسر، عمان، 2007، ص 46.

3-2-الملاحظة: تمثل الملاحظة المنهجية التي يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقات التي تربط عناصرها وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر ولمعرفة التيربط بين عناصرها، وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر وتسجيل ملاحظاته وتجميعها او الاستعانة بالآلات السمعية البصرية¹.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة بالمشاركة والتي تقوم على الاندماج في مجال حياة الاشخاص محل الدراسة، مع مراعاة عدم تغيير اي شيء في الوضع، ويتم مشاركة الباحث مع المجموعة المبحوثة المطلوب ملاحظتها وما لاحظناه خلال العملية التكوينية نجد اننا قد تعرفنا على مختلف الاساليب المستعملة في التكوين كالدورات، مدى تأقلمهم مع المكون والمواضيع المختلفة، كيفية التكوين البيداغوجي وما مدى فهمهم وتنمية قدراتهم الفكرية.

4-مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

تناولت هذه الدراسة التكوين البيداغوجي للأساتذة عند الالتحاق بالمهنة وعلاقته برفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية، حيث تم التعامل مع نواب رؤساء الاقسام المكلفين بالبيداغوجيا لتزويدنا بمعلومات حول الأساتذة المتكويين، كما تم الاتصال برئيس الخلية من أجل الحصول على الايميلات المهنية للأساتذة والمعلومات الخاصة بهم والتي ستساعدنا في الجانب الميداني، وحسب المعلومات التي وصلنا اليها والاحصائيات الاخيرة يقدر مجموع الاساتذة المتكويين على مدار 5 سنوات من «2017-2021» ب 40 استاذ، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الاساتذة الذين خضعوا للتكوين البيداغوجي وعددهم 40 استاذ وبما ان هذه الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين التكوين البيداغوجي للأساتذة ورفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية فإن هذه الدراسة ستعتمد على عينة كرة الثلج.

¹ خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، جسور للنشر والتوزيع، 2008، ص 127.

العينة:

اتبعنا في الدراسة عينة كرة الثلج والتي تقوم هذه الطريقة على اختيار فرد معين، وبناءا على ما يقدمه هذا الفرد من معلومات تهتم بموضوع الدراسة يقرر الباحث من هو الشخص الذي سيقوم باختياره لاستكمال المعلومات لذا سميت بكرة الثلج حيث يعتبر الفرد الاول النقطة التي سيبدأ حولها التكتيف لإكمال الكرة اي اكتمال العينة¹.

وتبعاً لخطوات اختيار العينة اتبعنا ما يلي:

الاتصال بواحد او اثنين من حالات المجتمع المرغوب به.

سؤال هؤلاء لتحديد حالات اخرى يمكن الرجوع اليها لتوفر المعلومات لديهم.

سؤال الحالات الجديدة لتحديد حالات اخرى جديدة وهكذا.

التوقف عندما لا نستطيع الوصول إلى حالات جديدة او الوصول إلى حجم عينة مقبول.

خصائص العينة:**الجدول 1 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.6	12	ذكر
29.4	5	أنثى
100.0	17	Total

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26.V

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جنس المبحوثين من الذكور قدر ب 12 بنسبة 70.6% كأعلى نسبة، أما الإناث فقدر عددهم بنسبة 29.4 ومن خلال النتائج يتضح لنا بأن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وذلك راجع إلى عدة أسباب أهمها خروج نسبة كبيرة من الأساتذة بسبب جائحة كورونا خاصة نسبة الإناث وهذا ما أثر على نتائج الدراسة.

¹ محمد در: أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 9، 17.

الجدول 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
35.3	6	من 25 إلى 35 سنة
41.2	7	من 26 إلى 45 سنة
23.5	4	أكثر من 46 سنة
100.0	17	Total

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 26 الى 45 سنة بنسبة 41.2، وتليها نسبة مقاربة لها وهي الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة بنسبة 35.3 وأقل نسبة كانت لفئة أقل من 46 سنة بنسبة قدرت بـ 23.5 ومن خلال البيانات المتحصل عليها جد أن أغلب الأساتذة المتكونين من فئة 26 الى 45، وهذا يدل على أن المؤسسة الجامعية تعتمد على هذه الفئة.

الجدول 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
23.5	4	أعزب / عزباء
70.6	12	متزوج (ة)
5.9	1	أرمل (ة)
100.0	17	Total

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر قيمة كانت لفئة المتزوجين بنسبة قدرت بـ 70.6 ثم تليها فئة الأعزب حيث قدرت نسبتها بـ 23.5 وأقل نسبة كانت للأرامل حيث قدرت بـ 5.9 ومن خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن أغلب الأساتذة المتكونين متزوجون وذلك راجع لغدة أسباب أهمها الجانب الاجتماعي والمتمثل في الدعم والمساندة التوجيه وهذا ما تحتاجه المؤسسة.

الجدول 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
41.2	7	ماجستير
47.1	8	دكتوراه
11.8	2	أستاذ التعليم العالي
100.0	17	Total

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26

يتضح من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة لهم مؤهل علمي دكتوراه حيث قدرت نسبته بـ 47.1 كأكبر نسبة، ثم تليها نسبة مؤهل الماجستير قدرت بـ 41.3، ثم تليها آخر نسبة كانت للمؤهل أستاذ تعليم عالي حيث قدرت بـ 11.8 ومن خلال البيانات المتحصل عليها يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على مؤهل دكتوراه وذلك من أجل تحسين المستوى والترقية السريعة للمؤسسة الجامعية.

الجدول 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
47.1	8	أقل من 3 سنوات
41.2	7	من 3 إلى 5 سنوات
11.8	2	أكثر من 5 سنوات
100.0	17	Total

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لهم اقدمية في العمل كانت ل أقل من 3سنوات بنسبة قدرت بـ 47.1، ثم تليها فئة من 3 الى 5سنوات بنسبة 41.2، ثم تليها فئة من 5سنوات حيث قدرت بـ 11.8وهي أقل نسبة . وتدل كافة هذه البيانات على اعتماد المؤسسة لى فئة الأقل من 3سنوات وذلك لتجديد الطاقات البشرية وتزويد الأساتذة ذوي الخبرة بالتكنولوجيا الجديدة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الجيد لها.

• حساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

الجدول 6 : يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرومباخ

الثبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	المحاور
.5950	5.757	15.5882	17	المحور الأول: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين التخصصي للأستاذ الجامعي والكفاءة الإنسانية بالمؤسسة الجامعية
.5950	8.441	25.7647	09	المحور الثاني: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين المهني والفني للأستاذ الجامعي والكفاءة المهنية بالمؤسسة الجامعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل " الفاكرونباخ " لجميع فقرات الاستبيان بلغ 0.728 وهو معامل مرتفعة دليل على أن قيمة الثبات مرتفعة وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته، لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم حساب صدق المقياس عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين التكوين وعلاقته بالكفاءة في المؤسسة الجامعية.

5- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

- التكرارات: تهدف إلى تبسيط العملية الإحصائية فقد تم الاعتماد عليها عند تحليل البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث.

- النسب المئوية: واستعملت في تحديد النسب المئوية لدرجات الفرد المستجوب عن الفرضيات ومتغيرات الدراسة.
- اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.
- اختبار كا2: للدلالة الاحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامتريّة أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية لـ كا2.

في جميع الحالات نخرج من الحسابات بقيمة كا2 المحسوبة نقارنها بقيمة كا2 الجدولية كالتالي:

- إذا كانت كا2 المحسوبة > كا2 الجدولية فان كا2 تكون دالة إحصائية.

- إذا كانت كا2 المحسوبة < كا2 الجدولية فان كا2 ليست دالة إحصائية.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة ومن خلال هذا الفصل توضيح اهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، كما تم التعرف والوقوف على مجالات الدراسة الميدانية ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ومنه الكيفية التي تم بها اختيار العينة والتي تساعدنا في الأخير على جمع البيانات الكمية من أجل ترجمتها إلى تحليلات كيفية تساعد موضوع الدراسة.

الفصل الرابع

التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

2- مناقشة النتائج

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

الجدول 7 : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	هل النظام الداخلي للمؤسسة مشجع على الابتكار والإبداع؟	1.2941	0.58787
7	هل التكوين يساعد على تنمية قدرات الأستاذ ومعارفه؟	1.3529	0.49259
8	هل للرقابة الإدارية دور في رفع مرونة الأداء؟	1.2941	0.46967
9	هل أساليب التكوين؟	1.3529	0.49259
10	هل علاقات العمل في المؤسسة؟	1.4706	0.51450
11	كم عدد الدورات التي تلقيتها؟	1.9412	0.82694
12	ما رأيك في محتويات البرنامج التكويني جيدة	1.6471	0.49259
13	هل تساهم الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بينك وبين زملاء العمل؟	1.8824	0.33211
14	إذا كان التكوين عن طريق المشرفين المباشرين، ما هي الطريقة التي تفضلها لتطبيق العملية التكوينية؟	1.2353	0.43724
15	هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة؟	1.7647	0.43724
16	هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد؟	1.2353	0.43724
17	هل تعلم المسؤولين عندما تواجه صعوبة في الأداء؟	1.1176	0.33211
18	هل يقوم الرؤساء بمتابعة الأساتذة من أجل إنجاز الأعمال؟	1.7647	0.75245
19	هل تقوم إدارتك بتقييم الأداء؟	1.8235	0.39295
20	هل تعمل المؤسسة الجامعية على تحفيزك؟	1.7647	0.43724
21	هل تتناسب قدراتك مع الأعمال الموكلة إليك؟	1.7647	0.43724
22	بعد حصولك على التكوين هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب عملك؟	1.0588	0.24254

من خلال بيانات الجدول رقم 7 تم إختبار صحة التساؤلات فاعتمدنا على أساليب الاحصاء الوصفي والتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتوصلنا الى نتائج أهمها: كانت مساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال وفق متوسط حسابي قدر ب1.8824 وانحراف معياري قدر ب0.33211 وتبين من خلال التحليل أن الدورات التكوينية تساهم في تفعيل الاتصال بين زملاء العمل بشكل جيد، كما أن مدة التكوين

لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة للاستاذ الجامعي قد ساهمت بمتوسط حسابي قدر ب1.7647 وانحراف معياري قدر ب0.43724 وتبين من خلال التحليل أن المدة التكوينية تلعب دورا في إكتساب معارف ومهارات جديدة للاستاذ الجامعي، كما نجد أيضا أن الرقابة الادارية لها دور فعال في مرونة الأداء اذ نجدها بمتوسط حسابي قدر ب1.2941 وانحراف معياري قدر ب0.46967 وهذا ما يوضح الرقابة الفعالة للادارة، ضف إلى ذلك تقييم الادارة للأداء إذ تحتل متوسط حسابي 1.8235 وانحراف معياري قدر ب0.39295 وهذا ما يجعل الأستاذ الجامعي ذو أداء فعال.

الجدول 8 : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن المحور الثاني

0.51450	1.4706	هل هناك تنوع في البرامج التكوينية المقدمة لكم ؟	23
0.49259	1.3529	هل قدرتك على التدريس أثناء الدورات التكوينية ؟	24
0.49259	1.6471	هل التكوين ليعب دورا في زيادة تكييفك مع منصب عملك؟	25
0.39295	1.1765	هل تتبادل المعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل؟	26
0.51450	1.4706	هل ساهم التكوين في زيادة خبرتك التكوينية والفنية؟	27
0.43724	1.2353	هل أفادك التكوين في مسارك التعليمي ؟	28
0.39295	1.1765	هل تلقيت تكوينا فعليا مهنيا ؟	29
0.50730	1.4118	هل اعترضتك صعوبات خلال فترة التكوين ؟	30
0.50730	1.4118	هل تمت البرامج التكوينية في مقاييس محددة ؟	31
0.51450	1.5294	ما هي أهمية التكوين بالنسبة لك ؟	32

من خلال بيانات الجدول المتحصل عليها تم إختبار صحة التساؤلات فاعتمدنا على أساليب الاحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانجراف المعياري وتوصلنا إلى نتائج أهمها: من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب1.4706 والانحراف المعياري الذي قدر ب0.51450 لتنوع البرامج التكوينية تبين لنا أنها تساهم في أداء مميز، كما تبين لنا أن تبادل المعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل تضيف معلومات جديدة من خلال

محاورتهم وأخذ آراء بعضهم البعض حيث ساهمت بمتوسط حسابي قدر ب 1.1765 وانحراف معياري قدر ب 0.39295، كما نجد إعتراض صعوبات التكوين في المسار التعليمي أخذت متوسط حسابي قدر ب 1.4118 وانحراف معياري قدر ب 0.50730 ومن خلال البيانات نجد أن الصعوبات تعترضهم لا محال منها ولكن يجب مواجهتها والتغلب عليها، كما نجد أهمية التكوين فنجد أنها تساهم بمتوسط حسابي قدر ب 1.5294 وانحراف معياري قدر ب 0.51450 ومن خلال هذه القيم نجد أن التكوين له أهمية كبيرة خاصة في مجال الترقية وتحسين الحالة الإجتماعية.

الجدول 9 : العلاقة بين مساعدة التكوين في تنمية القدرات للأستاذ وزيادة الخبرة التكوينية والفنية

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ن ² المحسوبة	المجموع	هل ساهم التكوين في زيادة خبرتك التكوينية والفنية		7 - 27		
					لا	نعم	التكرار	نعم	هل التكوين يساعد على تنمية قدرات الأستاذ ومعارفه
دال احصائيا	0.027	1	4.898	11	3	8	التكرار	نعم	هل التكوين يساعد على تنمية قدرات الأستاذ ومعارفه
				100.0%	27.3%	72.7%	النسبة		
				6	5	1	التكرار	لا	
				100.0%	83.3%	16.7%	النسبة		
				17	8	9	المجموع	المجموع	
				100.0%	47.1%	52.9%	النسبة		

تماشياً مع معطيات الجدول عمدت الدراسة الى الكشف عن مدى وجود ارتباط بين مساعدة التكوين في تنمية قدرات الأستاذ الجامعي ومعارفه ومساهمة التكوين في زيادة الخبرات التكوينية، وقد سجلت أعلى نسبة 72.7 لتتمية قدرات الأستاذ بدرجة عالية مما يجعل الأستاذ يشعر بالفخر لما يقدمه من أداء متميز، بالمقابل سجلنا 16.7 كدرجة ضعيفة وهذا ما أكدته دراسة رامي رجا حول أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة والتي ركزت على المدة التكوينية وتأثيرها في الأداء. وتحمل هذه الاحصائيات دلالة سوسيولوجية يمكن القول من خلالها أن شعور الأستاذ المتكون بأن الدور الذي يقوم به على مستوى ضعيف سوف يؤثر سلباً على قدرته والعمل الذي ينتمي اليه، كما يفقده الاطمئنان والاستقرار

لهذا يجب على المؤسسة أن تدرك بأن التطورات الفنية تساهم بالمزيد من التخصص خاصة في أساليب الانتاج، كما أن الأستاذ يجب أن يتلقى حافزا دافعا للعمل وشعور بالمسؤولية ويبدل الجهد والعطاء لتحقيق أفضل أداء، وما يؤكد على وجود إرتباط بين المتغيرين تم الاستعانة ب spss حيث سجلت ك2المحسوبة ب4.898 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.027، وبما أن ك2المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة فإن الدالة إحصائية.

الجدول 10: العلاقة بين أساليب التكوين وتنوع في البرامج التكوينية المقدمة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² المحسوبة	المجموع	هل هناك تنوع في البرامج التكوينية المقدمة لكم ؟		23-9		
					لا	نعم	التكرار	النسبة	
دال احصائيا	0.232	1	1.431	11	4	7	التكرار	نعم	هل أساليب التكوين؟
				100.0%	36.4%	63.6%	النسبة		
				6	4	2	التكرار	لا	
				100.0%	66.7%	33.3%	النسبة		
				8	9	9	المجموع	المجموع	
				47.1%	52.9%	52.9%	النسبة		

تماشيا مع معطيات الجدول عمدت الدراسة عن الكشف على وجود ارتباط بين أساليب التكوين وتنوع البرامج، وقد سجلت أعلى نسبة 63.6 لأساليب التكوين بدرجة عالية مما يجعل الأستاذ المتكون يشعر بالطمأنينة ويقدم أدائه بكل أريحية، بالمقابل سجلنا 33.3 كنسبة ضعيفة وهذا ما أكدته دراسة يعقوب السيد يوسف الرفاعي حول تأثير التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين في دورات تدريبية دورتين على الأقل . وتحمل هذه الاحصائيات دلالة سوسيولوجية يمكن القول من خلالها أن أساليب التكوين عندما تكون مناسبة ستوفر ظروف بيئية لأداء فعال، أما إذا كان العكس فستجر خلفه عدة سلبيات أهمها ركود قدرات الأستاذ، ، كما أن مختلف الأساليب عند تنوعها تضيف جوها ملائما مع مسؤولية مضاعفة وقدرات عالية وأداء مميز، وما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين تم

الاستعانة ب spss حيث سجلت ك2 المحسوبة. ب 1.431 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.232، وبما أن ك2 المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة فإن الدالة إحصائية.

الجدول 11: يبين العلاقة بين عدد دورات التكوين والاستفادة منها في المسار التعليمي

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² المحسوبة	المجموع	هل أفادك التكوين في مسارك التعليمي ؟		28-11		
					لا	نعم	التكرار	دورة واحدة	كم عدد الدورات التي تلقيتها؟
دال احصائيا	0.121	2	4.217	6	3	3	التكرار	دورة واحدة	
				100.0%	50.0%	50.0%	النسبة		
				6	0	6	التكرار	دورتان	
				100.0%	0.0%	100.0%	النسبة		
				5	1	4	التكرار	أكثر من ذلك	
				100.0%	20.0%	80.0%	النسبة		
				17	4	13	المجموع		
				100.0%	23.5%	76.5%	النسبة		

تماشياً مع معطيات الجدول كشفت الدراسة على وجود ارتباط بين عدد الدورات المتلقاة وفائدة التكوين في المسار التعليمي وقد سجلت أعلى نسبة 100 % للدورات المتلقاة فزيادة الدورات تساهم في رفع الاداء المقابل سجلنا 80% كنسبة مرتفعة لفائدة التكوين مما يوضح أنه يلعب دوراً في المسار التعليمي فكلما ارتفعت الدورات ارتفع المستوى مما يؤدي الى ارتفاع الخبرة في التعليم وهذا ما اكدته دراسة علي يونس ميا صلاح الشيخ حول (أثر التدريب في أداء العاملين) والتي ركزت على فعالية وكفاءة وتنوع البرامج التكوينية لإيجاد المستوى المطلوب.

وتحمل هذه الاحصائيات دلالة سوسيولوجية يمكن القول بأن عدد الدورات التكوينية وفائدة التكوين في المسار التعليمي متقاربة جداً فزيادة الدورات تعمم فائدة التكوين وتزيد من

الخبرات مما يجعل الاستاذ يشعر بالمسؤولية والرضى على الاداء وما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين تم الاستعانة ب SPSS حيث سجلت كا2 المحسوبة ب 4.217 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.121 وبما أن كا2 المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة فان الدالة احصائية.

الجدول 12 : يبين العلاقة بين الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات

بين الزملاء حول طريقة العمل

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المحسوبة	المجموع	هل تتبادل المعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل؟		26-13		
					لا	نعم	التكرار	نعم	هل تساهم الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بينك وبين زملاء العمل ؟
دال احصائيا	0.486	1	0.486	2	0	2	التكرار	نعم	هل تساهم الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بينك وبين زملاء العمل ؟
				100.0%	0.0%	100.0%	النسبة		
				15	3	12	التكرار	لا	هل تساهم الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بينك وبين زملاء العمل ؟
				100.0%	20.0%	80.0%	النسبة		
				3	14	9	المجموع	المجموع	هل تساهم الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بينك وبين زملاء العمل ؟
				17.6%	82.4%	52.9%	النسبة		

من خلال البيانات الموجودة أعلاه يظهر لنا أن نسبة 100% تمثل مساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين زملاء العمل وهذا ما يشكل الاحترام والتقدير بشكل دعم معنوي فيما بينهم بالمقابل سجلنا 80% كنسبة مرتفعة لتبادل المعلومات فيما بينهم مما يوضح ان انتشار التعابير والألفاظ والمسؤولية تشعرهم بالرضى ويعد أمرا هاما في تحقيق الاهداف وهذا ما اكدته دراسة رامي رجعة حول (أثر التدريب في اداء العاملين بالمؤسسات العامة) والتي ركزت على المدة التكوينية وتأثيرها في الاداء.

وتحمل هذه الاحصائيات دلالة سوسيولوجية ويمكن القول بأن مساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين زملاء العمل وتبادل المعلومات حول طريقة العمل تخلق

فضاء دافعا للعمل بكل فعالية وكفاءة مما يزيد الاساتذة المتكونين خبرة وقدرة عالية في العمل وما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين تم الاستعانة ب SPSS حيث سجلت كا2 المحسوبة ب0.486 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.486 وبما أن كا2 المحسوبة ومستوى الدلالة متساويين فان الدالة احصائية.

الجدول 13 : يبين العلاقة بين عدد دورات التكوين والاستفادة منها في المسار التعليمي

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المحسوبة	المجموع	هل قدرتك على التدريس أثناء الدورات التكوينية ؟		24-16		
					متوسطة	حسنة	التكرار	نعم	
دال احصائيا	0.482	1	0.495	13	4	9	التكرار	نعم	هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد ؟
				100.0%	30.8%	69.2%	النسبة		
				4	2	2	التكرار	لا	
				100.0%	50.0%	50.0%	النسبة		
				6	11	9	المجموع	المجموع	
				35.3%	64.7%	52.9%	النسبة		

يظهر الجدول العلاقة بين بذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد والقدرة على التدريس اثناء الدورات التكوينية وقد سجلت أعلى نسبة 69.2% لبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد بالمقابل سجلنا 50% بالقدرة على التدريس أثناء الدورات التكوينية وتبين لنا من خلال الجدول أن الجهد المرتفع يؤدي الى انجاز العمل في الوقت المحدد كما ان قدرة الاستاذ على التدريس اثناء الدورات التكوينية تكون متوسطة نوعا ما مع اعطاء اكبر كم من المعلومات وهذا ما أكدته دراسة يعقوب السيد يوسف الرفاعي حول تأثير التدريب أثناء الخدمة على اداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب لدولة الكويت. وتحمل هذه الاحصائيات دلالة سوسيولوجية يمكن القول من خلالها أن بذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد تساهم في رفع قدرات الاستاذ على التدريس اثناء الدورات التكوينية وما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين تم الاستعانة ب SPSS حيث سجلت

كا2 المحسوبة 0.495 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.482 وبما أن كا2 المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة فان الدالة احصائية.

2- مناقشة النتائج:

مناقشة الفرضية العامة:

من خلال استخدام العينة كرة الثلج تم توزيع 40 استمارة على الاساتذة المتكويين تم استرجاع 17 منها حيث خلصت النتائج الى ان عملية التكوين في المؤسسة تتم وفق خطوات فعند تلقي التكوين الفعلي يتم التوظيف على أساس الكفاءة.

نتائج الفرضية العامة:

يتضح من خلال مناقشة الفرضية العامة أن التكوين له علاقة برفع الكفاءة في المؤسسة فالاهتمام بالتكوين عند الالتحاق بالمهنة يؤدي الى نتيجة مفادها وجود اساتذة كفاء من خلال التعرف على نتيجة توظيف الاساتذة يمكن الاطلاع على حتمية النظام الاداري للمؤسسة.

- التعرف على وضعية أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي التكوين حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

• مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

قد نصت الفرضية الثانية للدراسة (توجد علاقة ارتباطية بين التكوين التخصصي للأستاذ الجامعي عند الالتحاق بالمهنة ورفع الكفاءة الانسانية بالمؤسسة الجامعة) وحسب اراء المبحوثين يتبين بأن المؤسسة لها الدور البارز في توفير برامج تكوينية وتحقيق الاهداف يجب أن توفر لهم المؤسسة امكانيات متاحة لهم وتنوع البرامج التكوينية تجعلهم أكثر الماما واحاطة بالتعليم ومنه تحسين وتطوير الاداء وضمان استمرارية المؤسسة وبقائها كما أنها يجب ان توفر لهم المرافقة البيداغوجية المستمرة وأي تغير يطرأ معالجته على الفور , تقييم الاداء والرفع منه لتحقيق الاهداف الرغوية للمؤسسة.

النتائج: من خلال مناقشة الفرضية يتضح لنا جملة من النتائج أهمها:

- اعتماد المؤسسة على التقييم والتحفيز لتفعيل الاداء.

- العمل على تطوير البرامج التكوينية.
- اضافة معلومات جديدة ترفع من مستويات الاداء الوظيفي.
- الدور الفعال للبرامج التكوينية في تحسين الاداء.
- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

قد نصت هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباطية التكوين المهني والفني للأستاذ الجامعي عند الالتحاق بالمهنة ورفع الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجامعية) وبناءا على البيانات التي تضمنتها الجداول وحسب اراء المبحوثين ما مثلته الجداول قد تحققت الفرضية وهو ما يؤكد على أن المؤسسة الجامعية تعمل على تحقيق ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الموارد البشرية كما تبين أن بالمؤسسة تهتم بالتكوين كعنصر مهم واساسي لتحقيق اداء فعال كما يتأكد بأن الاساتذة الجامعيين لديهم كفاءة عالية تمكنهم من استيعاب دورات التكوين المخصصة لهم ولهم أيضا دور كبير في تحقيق اهداف العملية التكوينية مما يعطي فعالية التحكم في الاداء وكذلك يحسن من الاداء داخل وظائفهم ويرجع ذلك الى دور المؤسسة في الاهتمام بالجانب التكويني والحرص على تزويد المتكويين بالمهارات التي تحقق الاهداف.

النتائج: من خلال مناقشة الفرضية يتضح لنا جملة من النتائج أهمها:

- تساهم المؤسسة في انجاح عملية التكوين من خلال تقييم الاداء والمراقبة المستمرة لهم.
- تفعيل البرامج التكوينية لما تحمله من تعدد وتنوع من أجل زيادة الخبرات.
- القدرة على تحمل المسؤولية الموكلة .
- تزويد الاساتذة بالمعارف اللازمة لاستكمال مساهم المهني.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في موضوع التكوين البيداغوجي للأساتذة الجامعيين عند الالتحاق بالمهنة وعلاقته برفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية يمكننا القول بان التكوين أصبح عاملا أساسيا لابد من الاهتمام به باعتباره عنصرا حساسا لرفع الكفاءات التنظيمية، وعلى هذا الأساس يجب إعطائه قيمة فعلية ونضعه على راس الاهتمام، باعتبار أحد عوامل تحسين الأداء ومحركا رئيسيا لها، كما ان المؤسسات اليوم وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها لابد عليها من إعادة تكوين أساتذتها من اجل تأقلمهم وتكيفهم لتحسين نوعية الأداء. ومن خلال ما استخلصناه في مجريات هذا البحث تم التوصل إلى وجوب الاهتمام بتكوين لما له دور في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين عن طريق الاهتمام ببرامج التكوين، كما ان المتكويين يلعبون دورا هاما في تطوير قدرات الأساتذة ومهاراتهم. وفي الأخير يمكننا القول بان رغم النقائص التي احتوتها دراستنا الا اننا نأمل انها قد وضحت والامت بالموضوع، وتكوت قد أسهمت ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي فنهاية دراستنا هذه هي بداية لدراسة جديدة، نأمل انها قد تضيف لهم معلومات مفيدة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

1. إبراهيم مشورب: الاقتصاد السياسي مبادئ مدارس وأنظمة، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2002
2. احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992 .
3. جبران مسعود: رائد الطلاب، دار العلم للملايين، بيروت ط1، 1998 .
4. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
5. حسين أبو شحاتة: التلوث الضوضائي، دار العربية للكتاب، مصر، 2000م.
6. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، جسر للنشر والتوزيع، 2008.
7. خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل النشر، الأردن، 2005
8. خياط يوسف: معجم المصطلحات العلمية والفنية، بيروت، دار لسان العرب، بدون تاريخ، ص600 .
9. زكي محمود هاشم: ادارة الموارد البرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989.
10. سمير نعيم احمد: المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية، ط 5 المكتب العربي للأوفست القاهرة، 1992.
11. عبد الكريم درويش: أصول الادارة العامة، المطبعة الانجلومصرية، القاهرة، 1976.
12. عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار الميسر، عمان، 2007.
13. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر 2002.
14. علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، معهد الادارة العامة، الرياض، 1981.
15. فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة مفاهيم ونظرات، دار هومة للتوزيع والنشر، الجزائر.

- فاطمة عوض صابر وآخرون، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية 2002
16. فريد حاجي: بيداغوجيا التدريس بالكفاءات الأبعاد والمتطلبات، دار الخلدونية، القبة الجزائر، 2005.
17. الكثيري فاضل بن حميدة: دور التربية في توحيد الامة، لبنان، دار الهدى، 2005
18. محمد الطاهر وآخرون: بيداغوجيا الكفاءات، د ط، 2006.
19. مرابط عياش عزوز: الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، د سنة،
20. يوسف حجيم الطائي: إدارة الموارد البشرية، دار صنعاء للطباعة، الأردن، 2014
- ب- المجلات:**
21. بعداش مسيكة وآخرون: واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015.
22. بوحنية قوي: التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلمات، مجلة كلية العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد (3)، 2005.
23. سليمان جمال: الكفايات التدريسية المتوافرة لدى طلبة التأهيل التربوي، دراسة وصفية في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق العدد (7)، 2011.
24. علي يونس وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31 العدد 1، 2009.
25. فاخر عاقل: أنواع العمل، مجلة العربي، العدد 156، سوريا نوفمبر 1971.
26. محمد در: أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 9، 17.
27. مروان عبد الرزاق وآخرون: مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة: واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، العدد (31)، 2015

ج- المذكرات والاطروحات:

28. بواب رضوان: الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة سطيف (2)، 2013، ص101.
29. بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
30. جعيج نبيلة: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
31. جفري بلال: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
32. حديد يوسف: تقويم الأداء التدريسي للأساتذة التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية، رسالة الدكتوراه في علم النفي التربوي، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 .
33. حسين يريقي: أسس نظام التدريب وتقييم فعالية في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001 .
34. حمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2017
35. دودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 م - 2013

36. سهام بنت حاتم بن مبارك: الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العالي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية. 2011 .
37. مرعي توفيق أحمد يوسف: الكفايات التعليمية الأساسية عند معلم المدرسة الابتدائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عن شمس، القاهرة، 1981 .
38. نادية ابراهيمي: دور الجامعة في تحقيق التنمية المباشرة المستدامة اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008
39. نجاة بزايد: التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك"، أطروحة لنيل هادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران السانية، 2010.

د-الكتب الأجنبية:

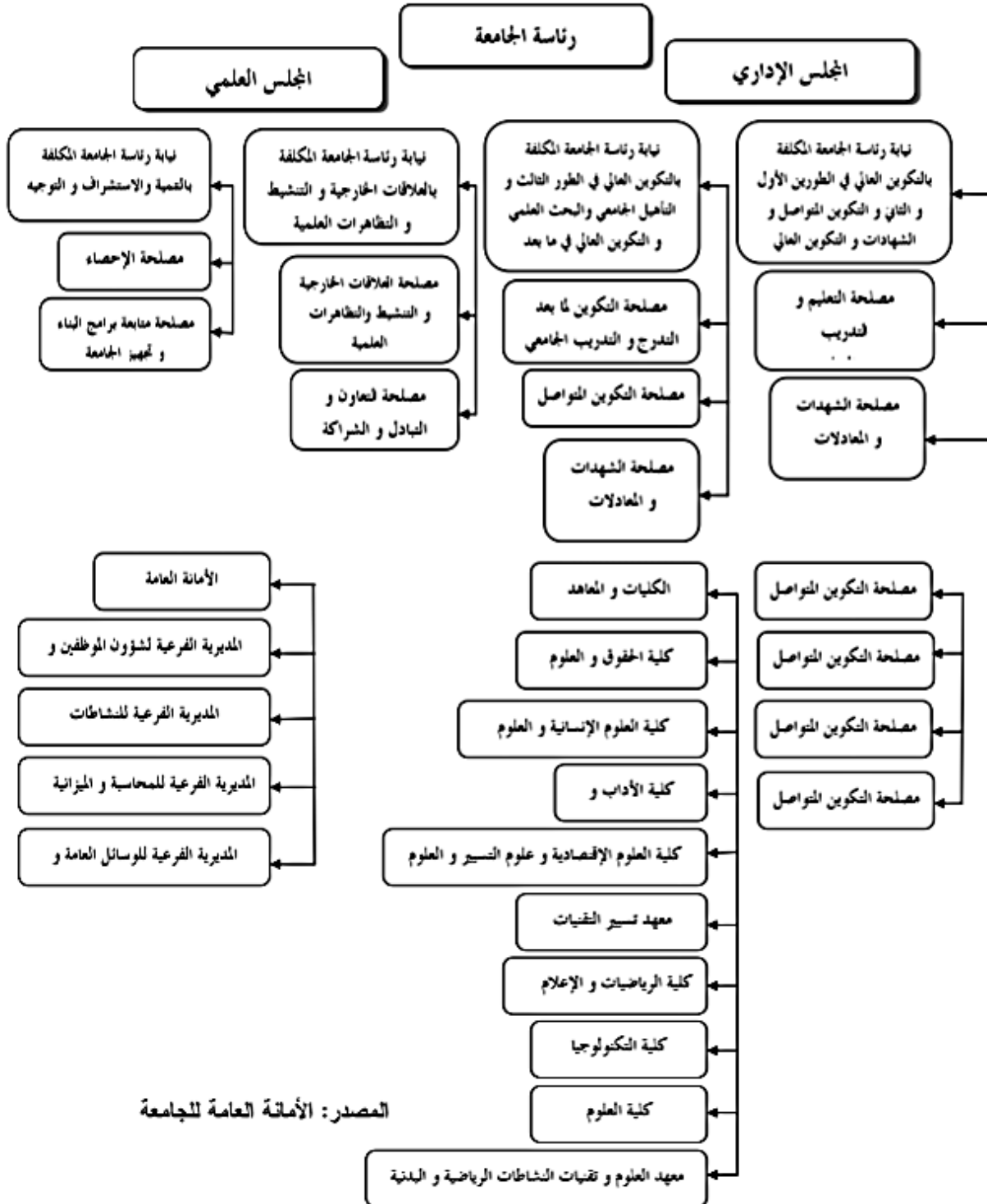
40. Gillet Bernard, Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail, les editions d'organisation, paris,1973 2008
41. Maigre André et autre l'éducation psychomotrice
42. Raymond thiertatr, la strategie d'entreprise 2eme edition ; ed science interenational, paris, 1997 .
43. Wood hands group: al kinson C , albert R , belcher F , Bellman G , Grot R , Hayes j , laid D, mahoney f , mahgolis , fmirabel t , e management developement , cook , sponsor and mentor , persenal journal ,1980.vol 63.

هـ- مواقع الانترنت:

44. [http://ar,m,wikiped,org](http://ar.m.wikiped.org)
45. <http://ecoleouledouf05.ahlamontada.com/t3746-topic> كمال السنوسي: المقاربات بالكفاءات،

الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة



المصدر: الأمانة العامة للجامعة

الملحق 2: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول:

إستراتيجية التكوين وعلاقته برفع الكفاءات التنظيمية في المؤسسة

الجامعية

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل

تحت إشراف:

من إعداد:

- ياسمينة كتفي

- خديجة سواعدية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع التكوين وعلاقته برفع الكفاءة التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

- نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة:

- يجب عليكم ملئ الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة وإجاباتكم ستبقى سرية

لأغراض مهنية علمية

- وسنكون ممتنين لكم على تفهمكم وتعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
 2- السن:
 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل
 4- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه أستاذ تعليم عالي
 5- الأقدمية في العمل:

المحور الثاني: خاص بالفرضية الجزئية الأولى

توجد علاقة ارتباطية بين التكوين التخصصي للأستاذ الجامعي والكفاءة الإنسانية بالمؤسسة الجامعية:

- 6- هل النظام الداخلي للمؤسسة مشجع على الابتكار والإبداع
 غالباً أحياناً نادراً
 7- هل التكوين يساعد على تنمية قدرات الأستاذ ومعارفه؟
 نعم لا إذا كانت الإجابة " نعم " كيف يتم ذلك ؟

8- هل للرقابة الإدارية دور في رفع مرونة الأداء ؟

نعم لا

9- هل أساليب التكوين ؟

مناسبة غير مناسبة

10- هل علاقات العمل في المؤسسة؟

واضحة غير واضحة

أخرى تذكر:

11- كم عدد الدورات التي تلقيتها ؟

دورة واحدة دورتان أكثر من ذلك

12- ما رأيك في محتويات البرنامج التكويني

مقبولة جيدة ممتازة

13- هل تساهم الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بينك وبين زملاء العمل ؟

نعم لا

14- إذا كان التكوين عن طريق المشرفين المباشرين، ما هي الطريقة التي تفضلها لتطبيق العملية التكوينية ؟

المحاضرات المناقشات الدورات المؤتمرات

15- هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة ؟

نعم لا - في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

16- هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد ؟

نعم لا

17- هل تعلم المسؤولين عندما تواجه صعوبة في الأداء ؟

أحيانا نادرا غالبا دائما

18- هل يقوم الرؤساء بمتابعة الأساتذة من أجل إنجاز الأعمال ؟

دائما أحيانا نادرا

19- هل تقوم إدارتك بتقييم الأداء ؟

نعم لا - إذا كانت الإجابة بنعم على ماذا تعتمد في تقييمها ؟

20- هل تعمل المؤسسة الجامعية على تحفيزك ؟

نعم لا - إذا كانت الإجابة "نعم" قدم بعض الأسئلة حول التحفيزات

21- هل تتناسب قدراتك مع الأعمال الموكلة إليك ؟

تناسب لا تناسب إطلاقا نوعا ما

22- بعد حصولك على التكوين هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب عملك ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك "نعم" فيما تتمثل ؟

المحور الثاني: خاص بالفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية بين التكوين المهني والفني للأستاذ الجامعي والكفاءة المهنية بالمؤسسة الجامعية

23- هل هناك تنوع في البرامج التكوينية المقدمة لكم ؟

نعم لا - إذا كانت إجابتك "نعم" أذكر أمثلة عن ذلك

24- هل قدرتك على التدريس أثناء الدورات التكوينية ؟

ضعيفة متوسطة حسنة جيدة

25- هل التكوين ليعب دورا في زيادة تكييفك مع منصب عملك ؟

نعم لا - في حالة الإجابة "بنعم"

- الرغبة في العمل بكفاءة

- الشعور بالراحة والطمأنينة

- الرغبة في التقدم والتطور في السلم المهني

- أخرى تذكر:

26- هل تتبادل المعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل؟

نعم لا أحيانا

27- هل ساهم التكوين في زيادة خبرتك التكوينية والفنية؟

نعم لا - إذا كانت الإجابة "نعم" كيف تمت المساهمة؟

28- هل أفادك التكوين في مسارك التعليمي؟

نعم لا

29- هل تلقيت تكويننا فعليا مهنيا؟

نعم لا

30- هل اعترضتك صعوبات خلال فترة التكوين؟

نعم لا - في حالة الإجابة "بنعم" ما هي تلك الصعوبات؟

31- هل تمت البرامج التكوينية في مقاييس محددة؟

نعم لا - في حالة الإجابة بنعم أذكر أهم المقاييس التي تم التكوين فيها

32- ما هي أهمية التكوين بالنسبة لك؟

- تحسين الوضعية الاجتماعية

- الترقية في العمل

- أخرى تذكر

• إستراتيجية التكوين وعلاقته برفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية

الملحق 3: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
د. علي شريف حورية	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د. هجيرة بوساق	أستاذ محاضر -ب-	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د. عزيزة جرار	أستاذ مساعد -ب-	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق 3: مخرجات SPSS

Statistiques

		الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المؤهل العلمي	الأقدمية	س6
N	Valide	17	17	17	17	17	17
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	المتوسط	1.2941	1.8824	1.8235	1.7059	1.6471	1.2941
	الوسيط	1.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000
	الانحراف المعياري	.46967	.78121	.52859	.68599	.70189	.58787
Percentiles	25	1.0000	1.0000	1.5000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	1.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000
	75	2.0000	2.5000	2.0000	2.0000	2.0000	1.5000

Statistiques

		س7	س8	س9	س10	س11	س12
N	Valide	17	17	17	17	17	17
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1.3529	1.2941	1.3529	1.4706	1.9412	1.6471
	Médiane	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000
	Ecart type	.49259	.46967	.49259	.51450	.82694	.49259
Percentiles	25	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000
	75	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000	2.0000

Statistiques

		س13	س14	س15	س16	س17	س18
N	Valide	17	17	17	17	17	17
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1.8824	1.2353	1.7647	1.2353	1.1176	1.7647
	Médiane	2.0000	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	Ecart type	.33211	.43724	.43724	.43724	.33211	.75245
Percentiles	25	2.0000	1.0000	1.5000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	2.0000	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	75	2.0000	1.5000	2.0000	1.5000	1.0000	2.0000

Tableau croisé س16 * س24

		س24		Total	
		متوسطة	حسنة		
س16	نعم	Effectif	9	4	13
		% dans س16	69.2%	30.8%	100.0%
لا	Effectif	2	2	4	
		% dans س16	50.0%	50.0%	100.0%
Total	Effectif	11	6	17	
		% dans س16	64.7%	35.3%	100.0%

Tests du khi-carré^c

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-carré de Pearson	.495 ^a	1	.482	.584	.445
Correction pour continuité ^b	.011	1	.916		
Rapport de vraisemblance	.481	1	.488	.584	.445
Test exact de Fisher				.584	.445
Association linéaire par linéaire	.466 ^d	1	.495	.584	.445
N d'observations valides	17				

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
27س * 7س	17	100.0%	0	0.0%	17	100.0%

Tableau croisé 27س * 7س

		27س		Total
		نعم	لا	
7س	نعم	Effectif 8	3	11
		% dans 7س 72.7%	27.3%	100.0%
لا	Effectif	1	5	6
		% dans 7س 16.7%	83.3%	100.0%
Total	Effectif	9	8	17
		% dans 7س 52.9%	47.1%	100.0%

Tests du khi-carré^c

	كالا المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-carré de Pearson	4.898 ^a	1	.027	.050	.043
Correction pour continuité ^b	2.906	1	.088		
Rapport de vraisemblance	5.210	1	.022	.050	.043
Test exact de Fisher				.050	.043
Association linéaire par linéaire	4.609 ^d	1	.032	.050	.043
N d'observations valides	17				

الملحق 4: تصريح شرفي بالنزاهة العلمية



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
2021/
الرقم:

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيدة(ة): **اسواعدية خديجة**

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): **طالبة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **200341658/119970995031530004**

الصادرة بتاريخ: **2016/04/25** عن دائرة: **المسيلة**

المسجل بكلية: **العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم: علم الاجتماع**

تخصص: **علم الاجتماع تنظيم وعمل** تحت رقم التسجيل: **161635086526**

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه)

عنوانها: **استراتيجية التكوين وعلاقتها برفع الكفاءات التنظيمية**

في المؤسسة الجامعية

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: **30 ماي 2021**

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الملحق 5: وثيقة إيداع المذكرة



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: استراتيجية التكوين ومدى قدرته برفع الكفاءات التنظيمية
بالمؤسسة الجامعية

إعداد الطلبة: 1- سواعديّة خديجة
رقم التسجيل: 161635086526
2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبية: التخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل
إشراف: ياسمين كسني الرقبة: استاذ محاضر

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامضاء المشرف(ة):



مصدق
حوافق

Web site: <http://viciocampus.univ-msila.dz/facshs/> الموقع الإلكتروني:
Face book: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/> الفيسبوك:
Tél / Fax: 213 35 35 3044 هاتف / فاكس:

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع التكوين وعلاقته بدراسة الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية. إشكالية الدراسة تمثلت في الإجابة عن التساؤل الرئيسي " هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين البيداغوجي للأساتذة عند الالتحاق بالمهنة ورفع الكفاءات التعظيمية بالمؤسسة الجامعية. هدف الدراسة يتمثل في التعرف على طبيعة العلاقة بين التكوين البيداغوجي للأساتذة ورفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية .

من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات من: المنهج المتبع تم باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة .

المجال الزمني والمكاني: زمان ومكان الدراسة الميدانية من 15 ماي 2021 إلى غاية 27 ماي 2021 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

مجتمع الدراسة: تم الاعتماد على عينة كرة الثلج لمجتمع البحث والمقدر ب40 أستاذ متكون عن طريق توزيع استمارة استبيان لهم.

ومن خلال التساؤلات والفرضيات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين التخصصي للأساتذة عند الالتحاق بالمهنة ورفع الكفاءة الإنسانية بالمؤسسة الجامعية.
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين المهني والفني للأساتذة عند الالتحاق بالمهنة ورفع الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجامعية .

وللإجابة على هذه التساؤلات تم ربط موضوعنا بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التكوين التخصصي للأستاذ الجامعي ورفع الكفاءة الإنسانية بالمؤسسة الجامعية.
- توجد علاقة بين التكوين المهني والفني للأستاذ الجامعي ورفع الكفاءة المهنية بالمؤسسة الجامعية .

تم الاعتماد على جمع المعلومات على استمارة والتي احتوت على ثلاث محاور من خلالها تم التوصل إلى أهم النتائج والتي تمثلت في:

- للتكوين البيداغوجي دور في تحسين أداء الأستاذ الجامعي .
 - للمكون دور كبير في إنجاز عملية التكوين اثناء الالتحاق بالمهنة .
 - للبرامج التكوينية المتنوعة دور في جذب اهتمام المتكون وتحسين أدائه.
 - للتكوين أهمية كبيرة في مسايرة التقدم التكنولوجي.
- الكلمات المفتاحية:** التكوين، الكفاءة، الكفاءة المهنية، التكوين الفني الأستاذ الجامعي.

Summary of the study:

This study dealt with the subject of training and its relationship to the study of organizational competencies in the university institution. The problem of the study was to answer the main question: "Is there a correlation between the pedagogical training of professors when entering the profession and raising the maximizing competencies of the university institution.

The objective of the study is to identify the nature of the relationship between pedagogical training of professors and to raise organizational competencies in the university institution.

By applying some methodological procedures and some data collection tools from: the method used using the descriptive method in this study.

Temporal and spatial field: The time and place of field study from May 15, 2021 to May 27, 2021 at Mohammed Boudiaf University in Mesila.

Study community: The snowball sample of the research community, estimated at 40 teachers, was relied upon by distributing a questionnaire form to them.

Through the following sub-questions and hypotheses:

Is there a correlation between the specialized training of professors when entering the profession and raising the human competence of the university institution?

- Is there a correlation between the professional and technical training of professors when entering the profession and raising the professionalism of the university institution.

To answer these questions, our subject has been linked to the formulation of the following hypotheses:

- There is a correlation between the specialized training of the university professor and the raising of human competence in the university institution.

- There is a relationship between the professional and technical training of the university professor and the raising of professionalism in the university institution.

The collection of information was based on a form that contained three axes through which the most important results were reached:

- Pedagogical training has a role to play in improving the performance of the university professor.

- The component has a major role to play in the success of the training process while entering the profession.

- Various training programs play a role in attracting the attention of the component and improving its performance.

Training is of great importance in keeping pace with technological progress.

Keywords: Training, Competence, Professionalism, Technical Training University Professor.