

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -  
شعبة علم الاجتماع



# عنوان المذكرة

دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من الاساتذة حديثي التوظيف في جامعة بسكرة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفة	أستاذ محاضر قسم -ب-	أ. قطوشة هناء

إشراف الأستاذة (ة)

أ. قطوشة هناء

إعداد الطالب (ة)

قوج لمياء

السنة الجامعية: 2025/2024

الله رب العالمين

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي بفضله تم الصالحات الشكر لله الذي منحني التوفيق  
من عنده بحوله وقوته لإنجاز هذا البحث العلمي المتواضع.

أهدى ثمرة جهدي إلى نفسي الطموحة جدا التي قالت أثالها سأثالها .  
ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر الاستاذة قطوشة هناء على اشرافها  
وتوجيهاتها السديدة التي أثرت هذا العمل وأوصلته إلى هذه الصورة  
ويفيض من الامتنان وعظيم الشكر أهدي هذا النجاح إلى والدي  
الكريمين، وكل عائلتي صغيرهم قبل كبيرهم

اتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا كما في  
مسارنا الدراسي وكل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد كذلك أشكر  
أعضاء المناقشة الذين سوف يناقشون هذا العمل كل باسمه ومقامه

قجوج لماء

# مقدمة

### مقدمة

شهد العالم تطويراً كبيراً على جميع المستويات وذلك التطور التكنولوجيا التي مست جميع المجالات مما استدعت إلى إعادة النظر في تنمية الموارد البشرية خاصة الموارد ذات الكفاءات والمهارات القادرة على الابداع والابتكار لذلك ترتكز على هذا النوع من الموارد وتعمل على تدعيمه وتنميته ب مختلف الوسائل ما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة والوصول إلى تحقيق الاهداف المسطرة عليها.

ان اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لا يتم الى بواسطة توفير برامج تكوينية تهدف الى تزويدهم بالمعرفات والمهارات لتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

فالتكوين يعتبر عامل مهم للنهوض بالعنصر البشري في تحسين أدائه مما دفع المؤسسات الى زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية والتأكيد على الدور الذي تلعبه في الرفع من فعالية العاملين، لذا اهتمت المؤسسة الجامعية اهتماماً بالغاً لعمليات تحسين الأداء للعاملين والتي من بينها التكوين وذلك من خلال برامجها التي يشرف عليها مشرفين ذو خبرة ومهارة في مجال التكوين الذي يتمنى لهم الحصول على أداء جيد ومهارات عالية.

وعلى هذا الاساس جاءت هذه الدراسة لتبيين دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي للأستاذة الجامعين حديثي التوظيف ولتحقيق هذا المبتغى فقد قمنا بوضع تصميم للدراسة يتضمن خمسة فصول ثلاثة فصول خاصة بالجانب النظري وفصلين خاصين بالجانب الميداني.

**الفصل الأول:** وهو الجانب المنهجي يتناول موضوع الدراسة، إشكالية، تسؤالات الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** وهو الجانب النظري للتكنولوجيا حيث تطرق إلى أهمية التكوين، أهداف التكوين، أنواع التكوين، مبادئ التكوين، أساليب التكوين، خطوات ومراحل التكوين.

**الفصل الثالثة:** وهو الجانب النظري للأداء الوظيفي وجاء من خلاله أهمية الأداء العناصر ومحددات الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، طرق وأساليب تقييم الأداء.

**الفصل الرابع:** تضمن الإجراءات المنهجية من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات جمیع البيانات والأساليب الإحصائية.

**الفصل الخامس:** تضمن الإطار التطبيقي للدراسة وفيه تطرق إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية والوصول إلى النتائج الخاصة بوضع الدراسة.

## الفصل الأول: [الإطار المنهجي للدراسة]

## الفصل الأول:

### الإطار المنهجي للدراسة

#### تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث الاجتماعي لفهم الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على حياة الأفراد والمجتمعات لذلك تبدأ رحلة البحث عن منطلق اختيار موضوع الدراسة بعد التحقق من أهمية العلمية، حيث يقوم الباحث بصياغة مشكلة بحثه، كما نطرح مجموعة من التساؤلات الجزئية، محدداً بعدها مبررات اختيار الموضوع، إضافةً إلى تحديد المفاهيم الأساسية، وصولاً إلى الوقوف على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في أحد متغيراته، كل هذه الخطوات تساعد الباحث في اتباع منهج علمي سليم.

#### الإشكالية:

تعرف المؤسسة بمختلف انواعها بموارد تمكّنها من مزاولة نشاطها وعملها واداء الواجبات على سبيل الوصول الى الاهداف المسيطرة اليها وفي ظل التطورات والتقديرات الحاصلة في عصرنا الحالي من تطور تكنولوجي وعلمي الامر الذي جعل المؤسسة التكيف مع هذا التغيرات لمواكبة كل مستجدات ومن اولويات هذه التغيرات العنصر البشري الذي يعد من اهم عناصر الانتاج اذ اصبح محط اهتمام المؤسسات وقد تطلب هذا الوضع توفر الموارد البشرية ذات كفاءات ومهارات فنية قادرة على الإبداع والابتكار اذ تعمل المؤسسة على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل بهدف تحقيق الاداء ونظراً للتطورات التكنولوجية والعلمية والاقتصادية استلزم الامر الى ضرورة تكوين الموظفين.

اذ يعتبر التكوين عملية منظمة ووسيلة تهدف الى تتميم الموارد البشرية من ناحية معارفهم وتصرفاتهم وقدراتهم الذهنية من اجل دفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين طرق الاداء الوظيفي.

وعليه يعد الاداء ركيزة اي مؤسسة مما هدف الى ضرورة رفع الاداء وتحسينه بما يتطلب مواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة وتعتبر المؤسسة الجزئية من بين المؤسسات التي تسعى الى تحسين اداء العاملين للنهو في بكفاءات وفعالية استمرار المؤسسة والوصول الى تحقيق اهدافها وذلك من خلال تكوين الموظفين الذي يعد عنصرا اساسيا في تحسين الاداء الوظيفية حيث يساهم في تطوير قدراتهم الادائية والمهاراتية قصدها تمتينها وتطورها.

### الإطار المنهجي للدراسة

من بين مؤسسات التي تحرص على تطوير وعصرنة منظومها نجد المؤسسة الجامعية تسعى الى تحسين الاداء الوظيفي بما يتاسب هذا العصر من اجل رفع الجيد لأداء الاساتذة.

لقد اولت الجامعة اهتماما كبيرا بتكوين الاساتذة خاصة الذين تم توظيفهم حديثا وتطبيقه على ارض الواقع والزامها على الاساتذة كشرط اساسي وضروري من اجل التثبيت في هذا المنصب

وبما ان الجامعة اصبحت تعتمد كثيرا في مسارها العمل على الجانب الرقمي والتكنولوجيا مما اضاف الى الاهتمام بجودة التكوين وتركيزهم على مضمونه ومحاتوياته حيث يتضمن هذا التكوين جانبين اساسيين اذ يتركز الجانب الاول على الطابع الحضوري والذي يحتوي على مجموعة من البرامج والورشات التكوينية والتي تهدف الى تزويد الاساتذة حديثي التوظيف بمجموعة من المعلومات والمعارف والقوانين والمراسيم وطبيعة العمل الاكاديمي داخل الجامعة وترسيخ المفاهيم البيداغوجية الخاصة بها والاطلاع على كل ما هو جيد فيما يتعلق بقوانين وكيفية التعامل مع الطلبة وخاصة كيف تعامل الاساتذة مع ما يواجهه من مشكلات سواء كان مع الطلبة او مع الادارة او اي عقبات يوجهها داخل الجامعة.

اما الجانب الثاني فهو يعتمد على التكوين عن بعد او ما يسمى *pédagogie et tic* والتي تشرف عليها جامعة قسنطينة ويحتوي هذا الجانب على مجموعة من الانشطة والبرامج التمارين المنصات والمواد التعليمية التي تهدف الى تطوير مهارات الاساتذة في هذا الجانب التكنولوجي والرقمي وكيفية اعداد دروس بتقنيات تكنولوجية حديثة وعالية الجودة والتي من بينها كيفية تصميم الخرائط الذهنية ببرامج *Vue* واعداد محاضرات بتقنية *opale* وكيفية تصميم وانشاء فيديوهات تعليمية وغيرها من البرامج التكنولوجية ساهمت في تطوير وتحسين الاداء الوظيفي الاساتذة حديثي التوظيف

ويعتبر وجود هذا النوعين الذين يتضمنهما التكوين بمثابة الحجر الاساسي في تكوين الاساتذة وعليه تسعى الدراسات الى تسلیط الضوء على كيفية اسهام التكوين في تحقيق الاداء الوظيفي لدى الاساتذة حديثي التوظيف ولتحقيق هذه الدراسة نطرح التساؤل الرئيسي التالي:  
كيف يساهم التكوين في تحسين الاداء الوظيفي للأساتذة حديثي التوظيف؟

وارتباط بالتساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين:

كيف يساهم التكوين الحضوري في تحسين الاداء الوظيفي للأساتذة حديثي التوظيف؟

كيف يساهم التكوين عن بعد في تحسين الاداء الوظيفي للأساتذة حديثي التوظيف؟

**الفرضيات:**

• **الفرضية الرئيسية:**

يساهم التكوين في تحسين الاداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين حديثي توظيف

• **الفرضية الاولى:**

يساهم التكوين الحضوري في تحسين الاداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف.

• **الفرضية الثانية:**

وسهم التكوين عن بعد في تحسين الاداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف.

### أسباب اختيار الموضوع

▪ باعتبار الموضوع يدخل ضمن إطار التخصص

▪ باعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة

▪ قابلية الموضوع للدراسة الميدانية

▪ محاولة التعرف على كيفية تكوين الأساتذة الجامعيين

**أهمية الدراسة:**

• اعتبر التكوين على انه من اهم النشاطات الموارد البشرية الذي يعمل على تحسين سلوك العاملين

وادائهم

• اهمية التكوين في تحسين الاداء الوظيفي

• الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين

• تجديد معلومات ومعارف الاساتذة وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم

**اهداف الدراسة:**

• معرفة دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي

• التعرف على العلاقة بين التكوين والاداء

- ابراز دور التكوين الحضوري في تحسين الاداء الوظيفي
- اظهار دور التكوين عن بعد في تحسين الاداء الوظيفي

#### المفاهيم:

##### تعريف التكوين:

- **لغةً:** كون الشيء بمعنى ركيبه بالتأليف بين أجزائه، وتكون الشيء بمعنى حدث ويقال كونه فتكون وتحرك. (اقطي، 2009، صفحة 11)
- **اصطلاحاً:** عرف التكوين على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل (الشرعية، 2011، صفحة 18) كما يعرف على أنه "جهد منظم وخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها إيجابية بناء مما قد تتعكس على تحسين الأداء في المنظمة فهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد." (رضوان، 2013، صفحة 36)

ويعرف ايضاً أنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لأجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية." (السيوفي، 2019، صفحة 12) يعرف أحد الباحثين التكوين بأنه "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعرف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل، انه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارات الفرد لأداء عمل معين." (الفتاح، 2014، صفحة 39)

وعليه، فإن التكوين هو استثمار في الموارد البشرية يركز على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

##### التعريف الإجرائي:

التكوين هو وسيلة يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعرف والمهارات والقدرات والاتجاهات الازمة لتحسين أدائهم في العمل.

##### تعريف الأداء الوظيفي

- **لغةً:** مصدر أدى، ويقال: "أدى الشيء" أي أوصله، والاسم "الأداء": أدى الأمانة او أدى الشيء قام بها. (منظور، 2016، صفحة 26)

اصطلاحاً: يعرف الأداء على أنه "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص." (القرالة، 2011، صفحة 38)

ويمكن القول إن الأداء هو "المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، والذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاءة المدرب القيام به".

وعرف "أندروود" الأداء بأنه "تفاعل سلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته في المنظمة". (الحريري، 2016، صفحة 278)

وتعرف "راوية حسن" الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشعّ بها الفرد متطلبات الوظيفة. غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (الوافي، 2013، صفحة 9)

وعليه، فإن الأداء الوظيفي هو مقياس لمدى نجاح الفرد في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه ضمن وظيفته.

#### التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي يشير إلى مدى تحقيق الفرد وإتمامه للمهام والمسؤوليات التي تتكون منها وظيفته، ويعكس الكيفية التي يستطيع بها الفرد تلبية متطلبات وظيفته أو إشباعها.

#### الدراسات السابقة:

##### الدراسة الأولى:

(غنية، 2013) استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، رسالة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تطمية الموارد البشرية، اجريه الدراسة الميدانية في مؤسسة استشفائية العمومية بمدينة بسكرة - نموذجا-

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وذلك من خلال الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي  
الى اي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين الاداء الموارد البشرية؟  
وقد جاءت فرضي هذه الدراسة فيما يلي:

- ان غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية التكوين المتواصل.

- ان غياب الاستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسات الصحية الى تحقيق أهدافها.
- ان غياب نظام تقييمي للبرنامج التكويني يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية وقد هدت الدراسة الى: يعد موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الاقتصادية (الانتاجية، الخدمية) من مواضيع الساعة.
- جمع معلومات وافرة متنوعة في القيم بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية.
- معرفة هل استطاع المشروع وكذا مسؤول منظومة الصحية الجزائرية ان يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.
- الوصول الى وضع مجموعة من التوصيات والمقترنات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية الخاصة وفي ضوء اهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام المنهاج الوظيفي والذي تم على مراحلتين مرحلة استكشاف والصياغة ثم التشخيص والوصف وبحسب موضوع البحث فقد.

حيث خلصت هذه الدراسة الى نتائج التالية:

- ان استراتيجية تكوين متواصل في المؤسسة الصحية لها اثر ايجابي في الاداء الموارد البشرية وهي استراتيجية ايجابية تفرضها الظروف والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤسسة.
- التكوين يتم وفقا لحاجة المؤسسة الاستشفائية خاصة وان مجال الطب عرف تطورا بسبب الاكتشافات السريعة.
- التكوين المتواصل في الغالب لا يتم وفق رغبات واستجابات الافراد حيث يرفض افراد العينة ان التكوين في مؤسساتهم يتم وفق رغباتهم احتياجاتهم.
- ان التوافق بين الاهداف الاستراتيجية من جهة واهداف التكوين وكذا التوافق بين الحاجات والاهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فعالية البرنامج التكويني.

#### الدراسة الثانية:

(محمود، 2014) التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين والمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، اجرية الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور، حيث هدفت الدراسة الى:

- كشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيهه وتنظيم الدورات التكوينية اثناء الخدمة.
- اسهامها في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
- التعرف على علاقة تكوين اثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

وذلك من خلال التساؤل الرئيس التالي:

**هل للتكوين اثناء الخدمة دور في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟**

وجاءت اسئلته الفرعية فيما يلي:

- كيف يساعد التكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

• كيف ساهم التكوين اثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وجاءت فرضيه الدراسة فيما يلي:

**فرضية الرئيسية:**

يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

**الفرضية الفرعية:**

- يساعد تكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

• يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين للموظف اثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

• تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين للموظف اثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

من خلال طبيعة الدراسة فقد تم استخداماً المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة واعتمد في عينة

الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث حيث خلصت نتائج الدراسة الى:

- التكوين اثناء الخدمة يساعد في تطوير القدرات والسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية

## الفصل الأول:

### الإطار المنهجي للدراسة

- هناك تأثير للمكون على النجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية

#### مناقشة الدراسة السابقة:

من خلال استعراض الدراسة السابقة يتضح ان هناك تنوع في الاهداف ونتائج المتحصل عليها بتتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من هذه الدراسات حيث حاولت ابراز اهميه دور التكوين في تحقيق الاداء في هذه المؤسسات.

اذ ساعدتنا الدراسة السابقة في بناء الجانب النظري للدراسة اضافة الى الاحتكام اليها في تحديد عناوين مراجع التي يمكن أن نعتمد عليها، كما تم الاعتماد على نتائجها كأدلة ملموسة في عملية التحليل حيث تمثلت أهم تقام تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فما يلي:

- ابراز أهمية ودور العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسات.
- اعتماد الدراسات السابقة على خطوات المنهج الوصفي في دراسة الموضوع مع استخدام الاستبيان كائدات أساسية لجميع المعطيات من مجتمع البحث.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	المعيار
معرفة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي	-معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية انا يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي	بودوح غنية 2012-2013 الا
	-معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية	بوقطف محمود 2013-2014

## الفصل الأول:

### الإطار المنهجي للدراسة

العينة القصدية	عينة طبقية	بودوح غنية 2013-2012	العينة
	المسح الشامل	بوقطف محمود 2014-2013	
الأستاذة الجامعيين حديثي التوظيف - بسكرة	يشمل الأفراد المشاركين في الدورات تكوينية التي قامت بها المؤسسات الاستشفائية (السلك الطبي، الشبه طبي الإداري، التقنيين، المهنيين) -بسكرة	بودوح غنية 2013-2012	المجال البشري
	مجموع الأفراد والموظفين جامعة عباس لغورو - خنشلة	بوقطف محمود 2014-2013	

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم معالجة أهم الخطوات التي تحدد الإطار المنهجي الموضوع الدراسة حيث يقوم الباحث بالإحاطة بالمشكلة البحثية وصياغتها في شكل تساؤل رئيسي يندرج عنه أسئلة فرعية مع تحديد أهمية وأسباب اختيار الموضوع وتبیان أهداف الدراسة بالإضافة إلى عرض مفاهيم الدراسة الأساسية والمفاهيم الإجرائية للتوضیح والدقة كما تم عرض الدراسات السابقة للدراسة حيث تم توضیح أوجه الاستفادة منها أكثر وأوجه الالتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية وكل هذه العناصر تعتبر لزاما في كل بحث.

## الفصل الثاني: [الإطار النظري للتكوين]

#### تمهيد:

يعتبر التكين من الركائز الأساسية في تطوير الموظفين وتحسين أدائهم لزيادة فعالية المؤسسة حيث يساهم في تزويدهم بالمعرفة والمهارات الالزمة لمواكبة متطلبات العمل المتغير وبالتالي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية أهداف وانواع التكين واهم خطوات ومراحل النجاح ببرامج التكين.

#### أهمية التكين:

يعد التكين عمليه بالغه الاهمية للأفراد والمؤسسات على حد سواء اذ يساهم في تطوير المهارات والمعارف والقدرات مما ينعكس ايجابا على الاداء والإنتاجية حيث يرى. (سيار، 2014، الصفحات 137-138)

أهمية التكين فيما يلي:

- انجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، اي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- زيادة فرص اشباع المستفيد او المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في التكين يعد الافراد باستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
- استكمال دور الجامعات والمدارس فان كان التعليم يوفر الاساس الذي يمكن ان ينطلق منه الفرد الى مجال العمل فان التكين يأتي لاستكمال ما بدأ التعليم.
- تنمية المجتمع يمتد التكين ليشمل تربية معلومات ومهارات الافراد والجماعات في الاتصال والتعاون واقامة علاقة انسانية متساندة.

#### اهداف التكين:

تتعدد اهداف التكين تتكامل لتحقيق وتطوير شامل الافراد المؤسسات فقد حدد (درويش، 2010، صفحة 37)

اهداف التكين كما يلي:

- زيادة المعرف والمهارات
- زيادة الحافز على تحقيق النجاح

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للتكتون

- تحسين فرص التنمية
- زيادة الانتاجية كيفيا وكميا
- رفع القدرة على الانجاز والشعور بالثقة والاداء والفخر به
- تحسين القدرة على التعامل مع الاخرين والعمل ضمن فريق العمل
- تقبل التغيير والمواكبة معهم التغيير في طرق العمل تكنولوجيا المستخدمة والمهام

### انواع التكتون:

ينقسم التكتون الى الانواع التالية:

- التكتون حسب مرحلة التوظيف:
  1. البرنامج التعريفي:

ويوجه اساس هذا برنامج التعريفي او التوجيهي للموظفين الجدد (وأحياناً الموظفين الحاليين) وهدف هذا البرنامج الى تزويد العامل بالمعلومات المختلفة المتعلقة بالشركة كتاريفها ومقتضياتها وسياساتها والخدمات التي تقدم للعاملين مما يؤدي الى زيادة فعالية الموظفين وكفاءتهم في اداء عملهم.

ويأخذ توجيه العاملين الجدد وتكوينهم نصيباً كبيراً بدءاً من برنامج التكتون العاملين في معظم المؤسسات وتتصبح الامانة لبرنامج توجيه العاملين الجدد وتكوينهم في قدرتهم على تكتون العاملين المخلصين والمنتجين فهناك من الأدلة مما يشير الى ان احتمال استقالة العاملين الذين يتلقون تكتوناً وتوجيهها في بداية اقل بكثير من احتمال استقالة من لم يتلقوا مثل ذلك التكتون والتوجيه.

### 2. التكتون اثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التكتون في موقع العمل وليس في مكان اخر حيث تضمن كفاءة أعلى للتكتون حيث تشع وتسعى المؤسسة الى ان يقوم المشرفين المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكتون على مستوى فردي للمكتونين.

### الإطار النظري للتكتون

ويهدف هذا النوع من التكتون إلى وقوف العامل على أحد اساليب العمل في ميدان تخصصه والتقدم العلمي الحديث في مجال عمله وذلك فمن الضروري ان تكون بكل مؤسسة وحدة مستقلة للتكتون مجهزة ومتعددة لأداء هذا النوع من النشاط. (يويعلي، 2018، الصفحات 95-97)

- **التكتون حسب نوع الوظائف:**

1. **التكتون المهني والفنى:**

اهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية والمهنية.

2. **التكتون التخصص:**

ويتضمن هذا التكتون معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية والمعارف والمهارات هنا لا تتركز كثيراً على الاجراءات الروتينية وإنما تتركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الانظمة، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار لها.

3. **التكتون الإداري:**

ويتضمن هذا التكتون المعارف والمهارات الادارية والادارية الضرورية لتقديم المناصب الادارية الدنيا (اي الإشرافية)، او الوسطى، او العليا وهي معارف تشمل العمليات الادارية في التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات والتوجيه وقيادة وتحفيز وادارة الجامعات العمل والتنسيق والاتصال. (ماهر، 2004، الصفحات 326-327)

- **التكتون حسب نوع الأفراد:**

1. **تكوين فردي:**

ويمثل هذا النمط من التكتون تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز ادارية او فنية عليا ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

2. **تكوين جماعي:**

وهذا النمط من التكتون يعتمد الاسلوب الجماعي في التكتون اذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكتونهم جماعياً في مراكز تكتونية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احدى المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنين على استخدام الآلات والاجهزة الجديدة او مجموعة من

الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فان هذا النمط من التكوين يقوم على تكوين جماعات وليس الأفراد. (خضير و الخرشة، 2013، صفحة 143)

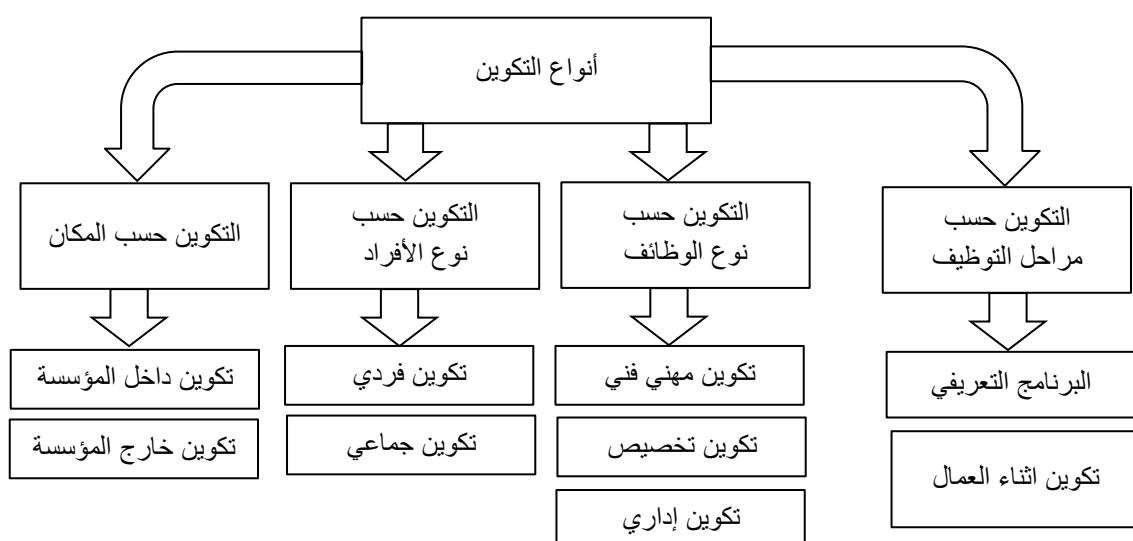
- **التكوين حسب المكان:**

- **التكوين داخل المؤسسة:**

يعتبر هذا النوع من التكوين أكثر انتشاراً بسبب انخفاض التكاليف مقارنة مع التكوين الخارجي وكذلك قصر مدة التكوين فهذا النوع من التكوين يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها ومن خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تكوينية والاشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتكوين أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

- **تكوين خارج المؤسسة:**

في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتكوين العامل خارج محيطها وذلك بسبب توفر الأدوات التكوينية المتوفرة بشكل أفضل في الخارج وبسبب عجزها في إنجاز برنامج تكوينية



أفضل وقد تم هذا النوع في المؤسسات الخاصة بالتكوين أو يتم عن طريق برامج حكومية (رضوان، 2013، صفحة 43)

المصدر: من اعداد الطالبة

### مبدأ التكوين:

تقوم عملية التكوين على عدة مبادئ أساسية تتضمن فعاليتها وتحقيق اهدافها ويمكن تلخيصها وفق: (الباسطى، 2021، صفة 52) (القططاني، 2008، صفة 138) (عطية، 2021، صفة 17) (نفيسة ، رسم، و كامل، 2018، صفة 173).

- **الهدف:** اي ان تكون اهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتکافلة
- **الدرج:** فيبدأ التكوين بمعالجه الموضوعات البسيطة ثم يتدرج من الاكثر صعوبة وهكذا حتى يصل الى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا
- **الواقعية:** تتمثل في المادة التكوينية والاسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتكوينين ومتقاعلا مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل تكوين على إمداد المتكوينين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه
- **التكامل:** تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التكويني حيث ينظر الى التكوين كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محسّلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحقق النظام كله.

### أساليب التكوين:

تنوع أساليب التكوين وتعددت التلبية مختلف الأهداف وأنماط التعليم ويمكن تلخيصها فيما يلي: (مازن، 2001، صفة 695) (عشوش، السيد، و باشري، 2017، صفة 142) (يوعلي، 2018، صفة 135، 137، 138) (بربر، 1997، صفة 172).

1. **المحاضرات:** ان اسلوب المحاضرة اسلوب معروف لكل من درس في مقاعد الدراسة، والمحاضرة عبارة عن اتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين انشد من خلاله نقل مجموعة من الافكار والمعلومات المعدة سلفاً إلى مجموعة من الأفراد بصورة منظمة ومتربطة وأحيانا

## الإطار النظري للتكتونين

يتضمن هذا الأسلوب استخدام وسائل إيضاحية كالسبورة الخرائط والرسوم البيانية وما إلى ذلك من الوسائل الإيضاحية التي تساعده في نقل الأفكار والمفاهيم التي يحاول المحاضر توصيلها للمكتونين.

2. الندوة: وهو عبارة " عن اجتماعات موسعة لعدد من المتخصصين، يسبقه إعداد من خلال تكليف لجنة من الخبراء أو المتخصصين البارزين من ذوي الاهتمام بموضوع المؤتمر ليكونوا بمثابة محاضرين أو مناقشين بالمؤتمر، ويدعى أيضًا إليه عدد كبير من العاملين في المؤسسة والجامعة من أصحاب نفس التخصص.

3. دراسة حالة: وتنستخدم هذه الوسيلة التكتونية للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والوسطى، وتنتمي هذه الطريقة في المكتون القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات، وتبدأ هذه الطريقة اما بفرض الحالة بدون مقدمة أو بالبدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك وغالبا ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المكتون، ويطلب بعد ذلك من المكتونين تقديم الحلول ومناقشتها مع المدرب والمجموعات الأخرى وليس مطلوبا مع المجموعات أن تصل إلى الحل الأمثل واتمام من الطريقة المنطقية التي نواصل فيه لحل المشكلة.

4. تمثيل الأدوار: حيث يوزع المدرب أدوارا وسيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فقد يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر لعب دور المرؤوس بحيث يتصرف في كل منهم وفقا لمقتضيات دوره، ويكون فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء وهذه الطريقة تساعده في فهم السلوك الحقيقي للعمل.

5. العصف الذهني: يقوم هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المكتونين أن يقدموا أراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار والآراء، ومنه يمكن أن يحرر المكتونين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب مما يسهل على المدرب العرض ويزيد الثقة في نفوس المكتونين ويحمسهم للتكتونين.

6. المحاكاة: تعتبر المحاكاة من أكثر الأساليب التكتونية تطورا وفاعليه وان كانت باهضه التكاليف، ان تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة حيث يتم وضع المكتون في بيئه تعكس الواقع الحقيقي

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للتكيين

لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تكين وتعليم المتكونين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة، كما وضحا (رجم، مناصرية، و عطية ، 2017، صفة 149) الأساليب الى وسائل نظرية ووسائل عملية:

وسائل التكين العملية	وسائل التكين النظرية
- دراسة حالة	- المحاضرات
- تمثيل الأدوار	- الندوات
- المحاكات	- المؤتمرات
- الرحلات الميدانية	- العصف الذهني
	- مناقشة الحالة

جدول رقم (1): يوضح أساليب التكينية

### خطوات ومراحل التكين:

تمر عملية التكين بعدة خطوات ومراحل أساسية لضمان فعاليتها وتحقيق أهدافها وهي:

- تحديد احتياجات التكين.
- تصميم البرامج التكينية.
- تنفيذ البرامج التكينية.
- تقييم البرامج التكينية.

#### تحديد احتياجات التكين:

نعني به تقرير أي الأفراد العاملين في المؤسسة بحاجة إلى التكين وكذلك تحديد المهارات المطلوب رفعها لديهم التي يتم تفصيلها في مجموعة من الاهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكين (معراج و هواري، 2013، صفة 194).

#### 1. أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعد الاحتياجات التكوينية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التكويني إلى تحقيق أهدافه فكلما أمكن التعرف عليها كلما أمكن تلبيتها ورفع الكفاءة لدى المتكوينين ويفقس نجاح البرنامج التكويني بمدى التعرف على الاحتياجات التكوينية وحصرها وتجميعها وعليه ينبغي قياس الاحتياجات بالأسلوب العلمي المنظم التحديد احتياجات المتكوين كما وكيفاً، والمعلومات والمهارات الهدافة إلى احداث التغيير ورفع الكفاءة واهمال عملية القياس هذه تؤدي إلى هدر في الإمكانيات المادية وإنسانية وإلى فشل البرنامج التكويني جزئياً أو كلياً، فيصبح التكوين مجرد مضيعة لوقت والجهد والمال.

وتعد الاحتياجات التكوينية الخطوة المهمة قبل المباشرة في اعداد خطة تكوينية أو مشروع أو برنامج فهي بمثابة مرحلة التشخيص وتكون أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

- هي الأساس الذي ن يقوم عليه تصميم البرنامج التكوين
- بدقة ما ينبغي تقديمها وما ينبغي اعطاؤه الأولوية على غيره
- تعد المؤشر الذي على أساسه يتم توجه الإمكانيات والإجراءات التنفيذية للبرنامج التكويني، وذلك نحو تحقيق الأهداف المتواخدة، فتعديل مسار البرنامج كلما حاد عنه (سعيدان و شيخ، 2022، الصفحات 34-35).

#### 2. أنواع الاحتياجات التكوينية:

من أنواع الاحتياجات التكوينية نذكر :

- احتياجات تكوينية طويلة الأجل وقصيرة الأجل: وتمثل الاحتياجات التكوينية طويلاً الأجل الفرق بين مستوى الاداء المطلوب ومستوى الاداء المرغوب في المستقبل.
- أما الاحتياجات التكوينية قصيرة الأجل تمثل الفرق بين مستوى الاداء المطلوب ومستوى الاداء الحالي.
- احتياجات تكوينية حالية وأخرى مستقبلية: الاحتياجات التكوينية الحالية هي التي يحتاج العاملين التكوين عليها في الوقت الحاضر أما الاحتياجات التكوينية المستقبلية من التي سيحتاج العاملين التكوين عليها في المستقبل نظر للتغييرات المخطط لاجراءها في المستقبل سواء في خطوط الانتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة.

#### 3. أساليب الاحتياجات التكوينية:

- تحليل المهام: ويستخدم على وجه الخصوص للعمال ذوي المستوى المهاري المتدني حيث من الشائع استئجار أفراد من غير ذوي الخبرة ثم تدريبهم فيما بعد.
- تحليل المهمة: هو دراسة تفصيلية للوظيفة لتحديد مهارات معينة تتطلبها الوظيفة، أو اجراء المقابلات الشخصية أو تساعد عملية وصف وتصنيف هاتين العمليتين تقديم حصر بواجبات محددة الوظيفة، وكذلك المسارات المطلوبة وهذا يمثل مرجعاً أساسياً في تحديد الاحتياجات التكوينية المطلوبة كما يمكنك معايرة الوظيفة في ذلك الخصوص مثل الاداء، والاداء الوظيفي في سؤال الموظفين الحالين وكذلك مشرفيهم يقوم بعض المستخدمين أحياناً بألحاق وصف وتصنيف الوظيفة مع استماراة.

تحليل المهام وهذا يعني تجميع المعلومات المتعلقة بالمهام والمهارات المطلوبة في شكل استماراة والتي تساعدك بشكل خاص في تحديد المتطلبات التكوينية.

- تحليل الأداء: بالنسبة للموظفين الحالين فإن تحليل الأداء هو عملية تحديد أوجه النقص والقصور في الأداء وتحديد ما إذا كان يجب تقديمها لمثل هذه القصور من خلال التكيّن أو من خلال وسائل أخرى مثل: نقل الموظفين (ديسلر، 2016، الصفحات 393-394).

#### تصميم البرامج التكوينية:

يعني به ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين وكذلك وسائل الدعم المختلفة (معراج و هواري، 2013، صفحة 194).

تمر عملية تصميم البرامج التكوينية بخطوات متلاحقة تتمثل في:

#### وضع الأهداف التكوينية:

وهي قائمة بالمعرفات والمهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التكوين وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عنه تحديد الاحتياجات التكوينية بواسطة مسئولي الموارد البشرية.

#### 1. تحديد موضوعات البرنامج:

وهي المواد التي على البرنامج طرحها التسلسل .في عملية تقديمها ويتم تحديد هذه الموضوعات نهاء على الأهداف التكوينية الموضعة والمعلومات المتوفرة عنها.

#### 2. اختيار أساليب التكيّن:

يعتمد اختيار الأساليب التكوينية على عدة عوامل منها عدد المشاركين والموازنة وتتوفر أماكن التكيّن بالإضافة إلى خبرة المتدربين وقبل البدء في اختبار أساليب التكيّن فلا بد من مصمم البرنامج معرفة مكان تنفيذ البرنامج سواء كان ذلك في مكان العمل وخارجها.

- **أساليب التكيّن خارج العمل:** وتنقسم هذه أساليب إلى ثلاثة أنواع
- **أساليب تقديم المعلومات:** وهي مصممة لتقديم المعلومات المتكوّنين بمشاركة بسيطة، ومن هذه الأساليب المحاضرات مناقشة المجموعات .
- **أساليب معالجة المعلومات:** وهي مصممة لمشاركة المتكوّنين في تقديم ومناقشة موضوعات التكيّن مثل: الاجتماعات أو حلقات النقاش.
- **أسلوب المحاكاة:** وهي مصممة التمثيل البيئة العملية، ومشاركة المتكوّنين العملية مثل المباريات الادارية، والحالات العملية.
- **أساليب التكيّن أثناء العمل:**
- **المهارات الخاصة:** ويتطلب وضع المتكوّنين في تشكيل بعض اللجان الخاصة أو تكليفهم ضمن طريق عمل لتنفيذ بعض المشاريع أو الاعمال الخاصة لفترات مؤقتة، وتهدّف هذه المهام إلى اكتساب العامل طريقة حل المشاكل الخاصة المرتبطة بوظائفهم.
- **تدوير العمل:** وتطالب نقل أو تحويل المتكوّن إلى القيام بأعمال مختلفة، وتهدّف إلى تعريف المتكوّن على أجزاء وظائف مختلفة في المنظمة.
- **التكوّن على تعليمات العمل:** أو ذلك عن طريق المشرفين.
- **التعليم الفردي:** حيث يقوم المراقب بتوجيه المتكوّن على أساس يومي.

من حيث الارشاد والمساعدة واعطاء التغذية العكسية والتحفيز (بسينوني ، 2005 ، الصفحات 49-50). (51)

#### 3. المساعدات التكوينية:

(بن عيشي، 2013 ، الصفحات 34-35) وهي الوسائل السمعية والبصرية والتي يتم استخدامها كوسيل من أجل نقل المعلومات إلى المتكوّنين مثل: لوحة الكتابة، الحاسوب وأجهزة العرض الإلكترونية

الاشرطة الصوتية...إلخ إن اختيار الوسيلة المناسبة لتكوين يعتمد على المتطلبات الخاصة لكل مشكلة تكوينية.

#### 4. اختياراً وتحديد المدربين والمتكوينين:

- اختيار المدربين: يعتبر اختبار المدربون من العناصر الهامة الواجبأخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحطيم البرامج التكوينية وبشكل عام هناك ثلاثة أنواع من المدربين:
- المدرب الحاضر: يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكوينين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحكم الأساس فيها.
- المدرب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- المدرب التطبيقي: يقصد به المدرب الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.
- اختبار المتكوينين: على الرغم من أهمية التكوين لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التكوينية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتكوينين وفق الحاجة التكوينية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التكويني أما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختبار نوع المتكوينين بعيداً عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية.

#### 5. ميزانية التكوين:

- بعد التمويل المشكلة الأساسية التي تواجه العملية التكوينية وتتضمن ميزانية التكوين رواتب المدربين والمحاضرين نفقات الإقامة، مكافأة العمل، النفقات الإدارية المتنوعة، هناك نوعين من الميزانية.
- الميزانية التقديرية: وهي الخطة التي تضعها المنظمة في صورة أرقام لمواجهة متطلبات البرامج التكوينية لغرض تحقيق أهدافه خلال مدة زمنية محددة.
  - الميزانية الفعلية: وهي الميزانية الحقيقية التي يمكن وضعها بعد الانتهاء من البرنامج التكوينية يتم وضع الأرقام الفعلية التي تم صرفها لمواجهة متطلبات البرامج التكوينية.

### التنفيذ البرامج التكوينية:

والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، مكان التكوين ثم البدء في توصيل موضوعات التكوين الى المتكوينين والعمل في النهاية على تقيير مدى النفع المتحقق من نشاط التكوين (معراج و هواري، 2013، صفحة 194).

بعد الانتهاء من مرحلة التصميم تأتي مرحلة التنفيذ ولقد صنف إلى ثلاث مجموعات

#### 1. قبل تنفيذ البرامج التكوينية:

حيث يتم من خلالها الأمور التالية:

- تحديد مكان التكوين.
- اختيار المتكوينين.
- تهيئة الأمور الفنية كالمقاعد والتدفئة والاثاث.
- اعداد جدول البرنامج التكويني.

#### 2. أثناء تنفيذ البرنامج التكويني:

- تعريف المتكوينين بالبرنامج التكويني والمدربين.
- متابعة دوام المشاركين.
- توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي.
- اعداد شهادات المتكوينين.

#### 3. بعد تنفيذ البرنامج التكويني: وتشمل:

- اعداد تقرير بالبرنامج التكويني.
- الانتهاء من تقويم المتكوينين.
- تصحيح الاختبارات للمتكوينين وإعداد النتائج (مقابلة، 2011، الصفحات 21-22).

تقييم البرامج التكوينية: (المغربي، 2013، الصفحات 61-62) (باري، 2006، الصفحات 140-

(141)

لا شك أن التكوين أصبح يشكل احدى الوظائف ذات الأهمية الاستثنائية الادارة الافراد لعلاقته المباشرة بتأهيل وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة ولضمان كفاءة وفاعلية برامج التكوينية في بلوغ أهدافها المخططة لها، فإنه يجب أن تجرى عملية تقسيم لهذه البرامج.

وهناك مجموعة من الاسباب التي تدفع بإدارة الاجراء الى اجراء تقييم لبرامجها التكوينية أهمها:

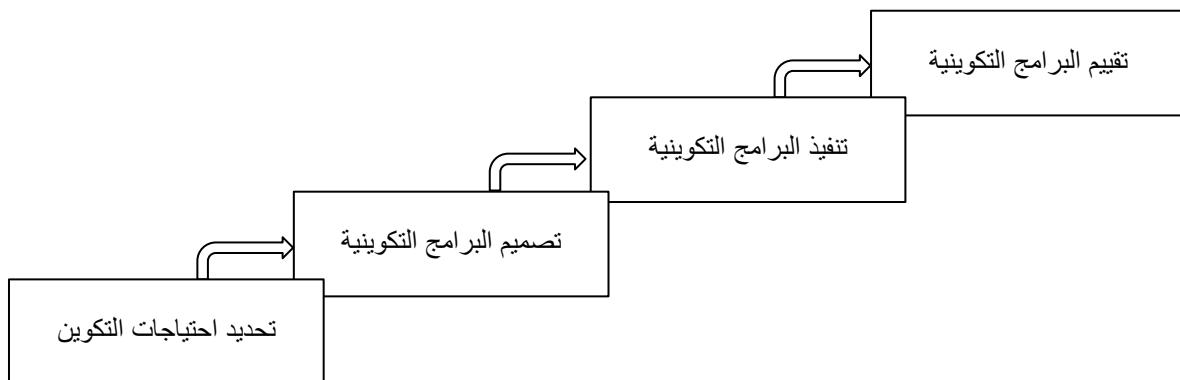
- التأكيد من البرنامج التكويني ي العمل وفق ما هو مخطط له وعلى ضوء الأهداف المحددة له.
- معرفة مدى تلبية البرنامج الاحتياجات السلوكية المشاركين فيه.
- معرفة مدى تلبية البرنامج الاحتياجات العملية الفعلية لبيئة العمل.
- الوقوف على درجة فعالية وملائمة الاساليب التكوينية المعتمدة.
- تحديد درجة كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في اداء أدوارهم.

#### 1. مستويات تقديم عملية التقويم:

- مستوى ردود الأفعال: ويتم ذلك من خلال مراجعة ردوداً أفعال المتكوينين تجاه عملية التقويم والمدرب...الخ.
- مستوى التعلم: ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والسلوك.
- مستوى السلوك الوظيفي: او يتم ذلك من خلال قياس التغير في السلوك في العمل.
- المستوى المؤسسي: ويتناول التأثير على المؤسسة.
- المستوى النهائي: الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة بصفة أساسية علاوة على الفائدة التي يحصل عليها الفرد أيضا.

#### 2. طرق تقييم برنامج تكويني

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التكوينية وبعدها الاختبار الزيادة في المعرفة.
- ملاحظة المتكوينين أثناء البرنامج التكويني و ملاحظة سلوكهم بعد العودة من هذا البرنامج.
- عقد المقابلات الشخصية مع المتكوينين.
- اختبارات من أنواع مختلفة والتي قد تشمل على استخدام مراكز التقييم.
- قياس التغيرات في الاداء وبصفة خاصة من حيث تحقيق الاهداف التي مهم تحديدها كجزء من عملية ادارة الاداء.



شكل رقم (02): خطوات ومراحل التكوين.

المصدر: من إعداد الطالبة

#### خلاصة:

في نهاية هذا الفول نستنتج أن التكوين هو استثمار قيم للموظفين والمنظمات على حد سواء بحيث يساعد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما يحسن أدائهم ومواكبة التطورات في مجال عملهم مما يضمن بقاءهم على الاطلاع بأحدث التقنيات والأساليب. ولذلك تهدف مراحل التكوين اكتساب خبرات ومهارات للأفراد من خلال تصميم وتحديد برامج تناسب تخصصه لتحسين الأداء الوظيفي.

## **الفصل الثالث: [الإطار النظري للأداء الوظيفي]**

#### تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ لدى المبحوثين، حيث يعتبر الطريقة التي يؤدي بها الموظف مهام وظيفته والمسؤوليات الموكلة له، اذ يعتبر مهما لكل من المؤسسة والموظفي تحقيق اهدافهم ورفع كفاءتهم وتحسين مستوى ادائهم وهذا ل ا يتم الا بتقييم الاداء للعاملين من اجل ضبط النقائص ونقطات الضعف بغية الوصول الى المستوى المطلوب من الاداء.

#### أهمية الاداء الوظيفي:

يعد الاداء الوظيفي حجر الزاوية في نجاح اي مؤسسة، اذ يعكس مدى كفاءة وفعالية الموظفين في تحقيق الاهداف التنظيمية.

اذ يري (الملكاوي، 2020، الصفحتان 69-70) ان الاداء ذو اهمية اساسية في اي مؤسسة من خلال الاستغلال الامثل لقوتها وما تمتلك من موارد بشرية .ولا تعتبر اداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين لكنها اداة للتشخيص العادل والموضوعي للأداء العاملين لديها ،من اجل مساندة الادارة العليا في اتخاذ القرار المناسب .وكما انها تقديم للمعلومات الضرورية للادارة الموارد البشرية لتساعدها في ادارة تلك الموارد بكفاءة وحرفية ،ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لكي تصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد المتغيرات التي تحدث خلال القيام بالأعمال.

وتتبلور اهمية الاداء فيما يلي: (الفروخ، 2010، صفحة 45):

- يعد الاداء مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذلك في اداء اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي الى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الاداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل، فاذا حدثت اي تعديلات في المنظمة الادارية فأن العاملين ذوي الاداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

### عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

#### ▪ عناصر الأداء:

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تمثل في:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية، وكذا الخلفية العامة للوظيفة وال مجالات المرتبطة بها.

يعتبر الالامام بمتطلبات الوظيفية من الاسباب الرئيسية للأداء الجيد ذلك لأن احاطة العامل بكل ثانيا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه، لذلك فان المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشرا اساسيا لزيادة الأداء ويتم عن حذر وحيطة في أداء العمل. (عدان، 2019، صفحة 53).

- نوعية العمل: وتشمل الدقة والاتقان والبراعة في تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الاخطاء. (حراري، 2015، صفحة 65).

- كمية العمل: وينطوي عنصر كمية العمل على مدى سرعة العامل في اتمام المهام الموكلة اليه في مختلف الظروف المعادية منها وغير العادية. (البلوشي، صفحة 126)

- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتقانى في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (المنتصر، 2020، صفحة 73)

#### ▪ محددات الأداء:

تتنوع محددات الأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير كثيرا من الباحثين الى اهمها ما يلي:

- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه. (نوفل، 2015، صفحة 30).

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم او الحواجز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحواجز مادية او معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد. (الوافي، 2013، صفحة 61).

- القدرات: وتعني استطاعة العامل على اداء العمل الموكلا اليه بالدرجة المطلوبة من الاتقان مقابلًا في ذلك المعايير الموضوعة مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين المتغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة، حيث تعتبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الانسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدراته على ما يقوم من اعمال. (محمود، 2014، صفحة 62).

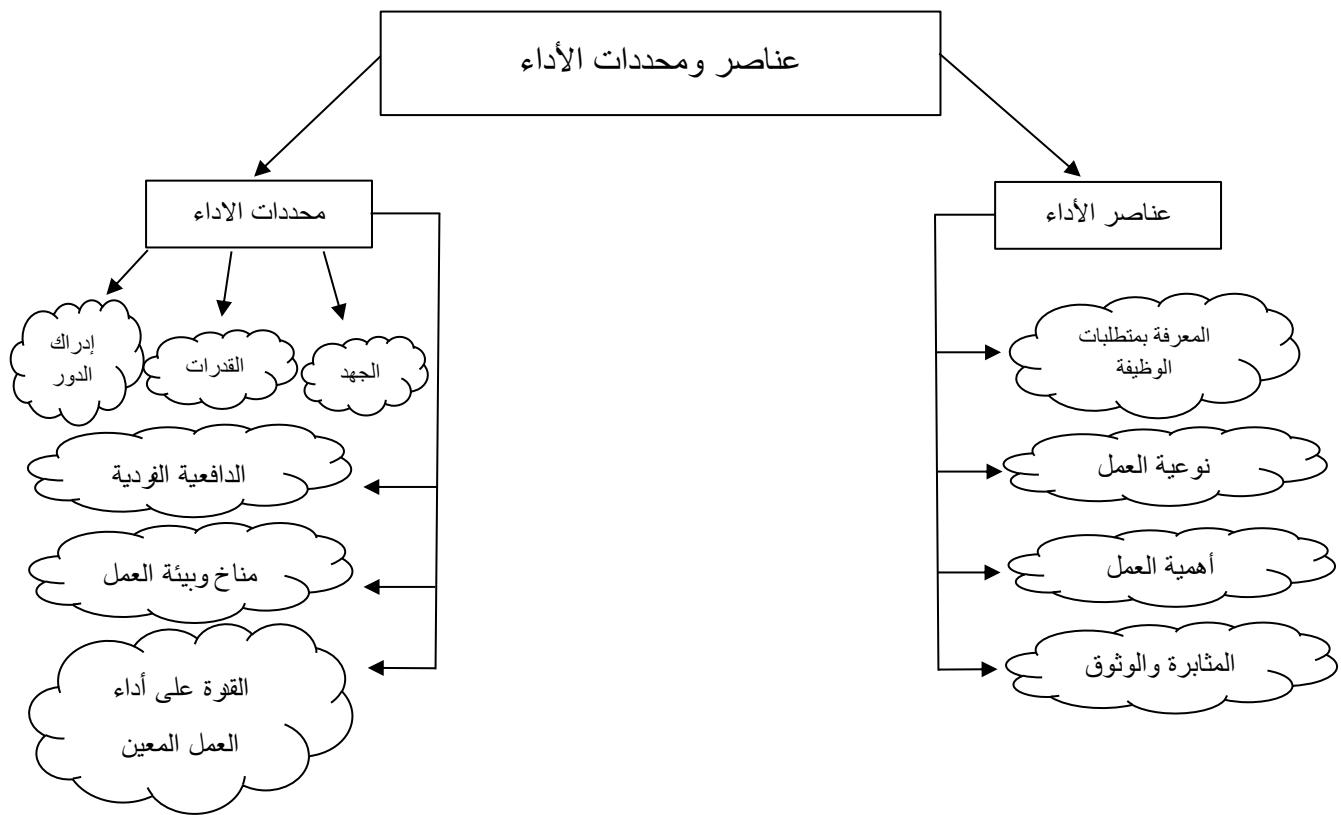
- إدراك الدور: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل او تغيير او تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس، وذلك حسب الانطباعات والمعايير. (بن داني، 2020، صفحة 17).

ويرى (القرالة، 2011، صفحة 51) محددات الاداء فيما يلي:

❖ الدافعية الفردية: بحيث يجب ان يتتوفر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكون الدافع قويا او ضعيفا.

❖ مناخ او بيئة العمل: يجب ان يتم تهيئة بيئة او مناخ العمل على كافة المستويات (المؤسسة، الادارة، القسم) تكون محفزة للفرد في ادائه للعمل.

❖ القدرة على اداء عمل معين: فالفرد يجب ان تتوفر فيه لديه القدرة على اداء العمل المحدد له.



شكل رقم (3): عوامل و محددات الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة

### العوامل المؤثرة في الأداء:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وخارجية:

#### ▪ عوامل خارجية مؤثرة على الأداء:

تتمثل في:

- عوامل اقتصادية: تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتوارد فيه المنظمة، الظروف الاقتصادية السائدة كالازمات الاقتصادية او تظاهر الاسعار النظام البنكي والسياسات المالية ارتفاع الطلب الخارجي ندرة او وفرة المواد الأولية شدة المنافسة....

- عوامل اجتماعية و ثقافية: حيث ان القيم التي يؤمن بها الفرد او يدين لها بالولاء لها اثر مباشر على سلوكه في المنظمة وكذا كيفية انجازه لأعماله فهو نتاج التكوين الثقافي الذي تلقاه من مجتمعه

## الإطار النظري للأداء الوظيفي

والذي شأنه ان يجعل العامل يتمتع بمستوى علمي يمكنه من معرفة مدى التطابق مع متطلبات الوظيفية ومن العوامل الاجتماعية ايضا العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين وكذا علاقة المنظمة مع مختلف مجموعات وشرائح المجتمع وهذا حسب فئات العمر ، النمو الديموغرافي ...، والتي من شأنها توفير معلومات مهمة للمنظمة كإرسال منتوج جديد او استهداف حصة في السوق.

- عوامل تكنولوجية: وتمثل في مجموع التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد الى سلع او خدمة، اختراع الات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف والوقت والجهد.

- عوامل سياسية وقانونية: تشمل عموما في الوضعية السياسية للدولة (استقرار سياسي او حرب) نظام الحكم السائد، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات السياسية (بن طالب، 2010، صفحة 70).

### ▪ عوامل داخلية مؤثرة على الاداء :

- العوامل التقنية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- التوافق بين المنتجات المؤسسة ورغبات طالبها.
- التناسب بين طاقتى التخزين والانتاج في المؤسسة.

## الإطار النظري للأداء الوظيفي

- العوامل البشرية: هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة والتي تضم على الخصوص:

- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
- نظام المكافأة والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس (بوسطن، 2016، صفحة 103).

وقد حدد (الحريري، 2016، صفحة 282) اهم العوامل المؤثرة على الاداء فيما يلي:

- غياب الاهداف المحددة: في المؤسسة لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب ادائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المؤسسة معايير ومؤشرات لإنجاز والاداء الجيد فعندما يتساوى الموظف ذو الاداء الجيد مع الموظف ذو الاداء الضعيف.

- عدم المشاركة في الادارة: ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المؤسسة.

- اختلاف مستويات الاداء: من العوامل المؤثرة على اداء الموظفين عدم نجاح الامثلية الادارية التي تربط بين معدلات الاداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

- مشكلات الرضا الوظيفي: رضى الوظيفي من العوامل الاساسية المؤثرة على مستوى الاداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي او انخفاضه يؤدي الى اداء ضعيف وانتاجية اقل.

## الإطار النظري للأداء الوظيفي

- التسيب الاداري: فالتسبيب الاداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين وقد ينشأ التسيب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة او الاشراف او الثقافية التنظيمية السائدة في المؤسسة.

### تقييم الاداء :

▪ تعريف تقييم الاداء: يعرف تقييم الاداء على انه «عملية تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية ادائه وتنفذ العملية فيما إذا كان الاداء جيدا ام لا وفي اي مجالات هذا الاداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المسندة للفرد او جهودها وسلوكه».

ويعرف كذلك «طريقة منظمة لتقدير اداء العامل وقدرته وقدراته الكاملة على التطور (المهني والوظيفي) حيث يساعد هذا الاشراف المستمر والتقييم الدوري للأداء العاملين على المحافظة على سياسات الترقى والترقيع الى المناصب العليا واعادة التدريب (بن طالب، 2010، صفحة 83).

ويعرف ايضا على انه «التقدير العادل لجهود العاملين لمكافأتهم انطلاقا من مقارنة ادائهم بجملة من المعايير تمثل في الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد وذلك لبلوغ اهداف منها: تمكين العامل من اداء عمله بنجاح وكفاء ومن حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل للتوصيل الى تحديد مستوى انتاجه الحقيقي» (غزار و تريمة، 2022، صفحة 103).

ويعرف «عملية قياس موضوعية لحجم ما تم انجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب».

«ويميل البعض الى وصفها نشاط مهم من أنشطة المواد البشرية يستهدف التأكيد من معدل مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل» (الالفي، 1980، صفحة 19).

ويعرف ايضا العمية التي يتم خلالها تقسيم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الاداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى ادائهم مقارنة بالمعايير» (محمد، 2018، صفحة 93).

■ أهمية تقييم الأداء:

يمكننا ايجاز أهمية تقييم الأداء:

1. أهمية تقييم الأداء بالنسبة المؤسسة:

- تمكن الإدارة من معرفة سير مجريات أمور العمل اهل ان ما تم التخطيط له واعتماده من سياسات وبرامج واجراءات مناسبة مع متطلبات العمل والإنجاز.
- عملية تقييم الأداء ستسطيع المؤسسة من تجاوز كافة سلبيات العمل والإنجاز وبالتالي تحقيق أعلى درجات لإنجاز الفعال للأعمال وهذا ما سيكتبها ميزة تنافسية يجعلها مركز الاستقطاب الكفاءات العاملة بين المنظمات.
- عملية تقييم الأداء المستمر للمؤسسة بمثابة مؤشر مهني وأخلاقي لإدارة المؤسسة لحفظ على مواردها المتعددة لتحقيق قدرات الانتاج المالية.
- ستتمكن المؤسسة من إعادة النظر في استراتيجيات المواد البشرية ولاسيما مرحلة الاستقطاب، الاختبار، التعيين. إضافة إلى الاستراتيجيات العامة للمنظمة. (قطنان خليفة، 2015، صفحة 183).

2. أهمية التقييم الأداء بالنسبة للمديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسيين والتقارب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات (اللبدى، 2015، صفحة 17).

3. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين:

- تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.

- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية واحلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.  
(الجبالي، 2016، صفحة 8).

وقد حددت (مرزوق، 2023، الصفحات 357-358) ماهية تقييم الأداء فيما يلي:

- يوفر لمختلف المستويات الادارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة.
- يساعد على ايجاد نوع من المنافسة بين العاملين في مختلف الاقسام والادارات مما يدفع الفرد لتحسين مستوى أدائه.
- يؤدي الى الكشف عن العناصر ذات الكفاءة والمتميزة ووضعها في الموضع الاكثر انتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير من اجل النهوض بأدائها الى مستوى الاداء المطلوب والاستغناء عن العناصر الغير الكفاءة.
- يؤدي الى تحقيق الاهداف المحددة في الخطط والعمل على ايجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافأة والحوافز الشخصية.

#### ■ طرق واساليب تقييم الأداء :

تجدر الاشارة الى ان طرق واساليب تقييم الأداء تختلف من مؤسسة الى اخرى حسب طبيعة العمل وظروفه ويمكن تصنيف طرق التقييم الى ثلاثة طرق رئيسية:

- طرق تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الافراد.
- طرق تعتمد على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء.
- طرق تعتمد على تقييم الفرض اعتماداً على المتابعة.

وفيمما يلي اهم الاساليب المستعملة في تقييم الأداء :

#### ➤ اساليب الترتيب:

يعتمد اسلوب الترتيب اساساً على تحديد رتبه ومستوى ودرجة اداء الفرض مقارنة بأداء غيره من الافراد وهو اسلوب بسيط ومنه سهل تطبيقه ويمكن اعتماد عده تقنيات في إطار اسلوب الترتيب منها:

## الإطار النظري للأداء الوظيفي

- **الترتيب البسيط:** يتم ترتيب الموظفين ترتيباً تنازلياً بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص حيث يحتل أفضل عامل على أعلى رتبة واسوء عامل أدنى رتبة لكل خاصية ويعتبر هذا الأسلوب أكثر شهادة لسهولة اعداده.

- **المقارنة الزوجية:** يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة كل زوج من الموظفين على حدى وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال حيث يتم تحديد ما إذا كان الفرد أفضل من غيره بالنسبة لخاصية معينة وبناء عليه يحكم على مستوى أدائه مقارنة من غيره ومن مأخذ هذا الأسلوب صعوبة استخدامه في حال إذا كان عدد مقاييس كبيراً.

- **الترتيب على المنحني:** هذا الأسلوب يقوم المقيم بتوزيع الأفراد وفق توزيع طبيعي على مجموعات حيث تكون هناك نسبة من المتقدرين وأخرى من المتوسطين وثالثة من الضعفاء، فغالبية الأفراد يأخذون درجة متوسطة من القياس وكل ما ابتعدنا عن هذه الدرجة تأخذ النسبة في الانخفاض (غنية، 2013، الصفحات 167-168-169).

### ▪ أسلوب التقييم على أساس النتائج:

تضم هذه المجموعة أسلوباً واحداً يدعى التقييم بواسطة النتائج الذي يكون فيه المقيم هو الرئيس المباشر لمن يقيم أدائه وليس شخصاً آخر ويتم التقييم بموجب هذا الأسلوب باتباع الخطوات التالية من قبل الرئيس والمرؤوسين.

- يتم وضع الأهداف أو الانجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وذلك من قبل الرئيس لوحده أو مشاركة المرؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك لكتسب الأهداف صفة التأييد من المرؤوس والامتناع بها من قبله.

- يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة أي يضع التوقيت الزمني للأداء وانجاز الأهداف فمن خلال هذا الجدول يعرف كلاً الطرفان ما يلي:

ماذا يؤدي من عمل؟ ماذا انجز عنه؟ وما تبقى من عمل يجب القيام به وانجازه من قبل المرؤوس؟

- يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الثالثة بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الانجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير الموضوعة في الخطوة الأولى والتي وافق عليها وهذا يتوجب على

الرئيس المقيم ان يكشف الاسباب التي ادت الى عدم تحقيق النتائج المطلوبة وكذلك الاسباب التي ادت للوصول اليها.

- يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الاخيرة مع مرؤوسيه الذي قيم ادائه بوضع خطة مستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في ادائه وتنمية النواحي الايجابية في مسعى لتطوير هذا الاداء بشكل دائم ومستمر (عقيلي، 2005، الصفحات 425-426).

#### ❖ اسلوب التوزيع الاجباري:

هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الافراد ووفقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين فعل سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:

- 15% معدلات اداء مرتفعة

- 20% معدلات اداء فوق المتوسط

- 30% معدلات اداء متوسطة

- 20% معدلات اداء اقل من متوسط

- 15% معدلات اداء منخفضة (بن سمشة، 2019، صفحة 74)

#### ❖ أسلوب الادارة بالأهداف:

لقد حققت عملية قياس مدى التقدم نحو اهداف اداء الموارد البشرية شيوعا وانتشارا في فتره الستينات نتيجة لانتشار استخدام منهج بالأهداف وهو المنهج الذي تمكنت ادارة الموارد البشرية من خلاله وضع اهداف محددة وتنقييم الاداء مقابل تلك الاهداف. وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة امور التقويم بين الفرد والمشرف والوصول الى نتائج متافق عليها وهي بذلك تكون اكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق واكثرها مرونة، وتجدر الاشارة الى ان هذه الطريقة تستخدم لتنقييم الذاتي على مستوى اداري عال في حين ان ما يحدث عند الاقدام على تطبيقها على المستويات الدنيا نجد ان هناك نوعا من التردد من قبل الافراد الذين لا يرغبون بتحديد الاهداف بأنفسهم بل يرون ان تقوم بهذه المسؤولية ومنهج بالأهداف يركز على الاداء

المستقبلي الى الاداء الماضي ويشارك الرئيس والمرؤوس في تحديد الاهداف التي يجب ان يبلغها الاخير في عمله. (العجلة ، 2009، الصفحات 78-79).

### خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي من خلال تبيان اهمية وعناصر ومحددات الاداء والعوامل المؤثرة فيه حيث تبين للأداء اهمية بالغة في تسخير اي مؤسسة اذ يعتبر الدافع الاساسي وجوهر نجاح الموظف والمنظمة على حد سواء وعليه تم التطرق ايضا الى عملية تقييم الاداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه واهميته وطرق واساليب الاداء بغيت الوصول الى مرحلة التقوق والتسخير وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## **الفصل الرابع: [الاجراءات المنهجية للدراسة]**

### تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على مختلف الاجراءات المنهجية التي تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة واهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة ويشمل هذا الجانب مختلف الاجراءات التي تدرس وتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها وذلك بتحديد حجم مجتمع الدراسة والاداة المنهجية المساعدة على جمع المعلومات وعليه يضعها الباحث تحت اجراء الاساليب الإحصائية لمعالجتها واستخلاصها للإجابة على التساؤلات الدراسة.

### اولا: مجالات الدراسة:

#### المجال المكاني:

تم اجراء البحث الميداني على مستوى جامعة محمد خضر - بسكرة - والذي نسعى من خلاله الى تحقيق الجانب النظري بالواقع.

#### المجال الزماني: تمت المدة الزمنية على فترات متفاوتة توزعت كالتالي:

❖ من 12-12-2024 الى غاية 26-02-2025: حيث تم فيه ضبط الموضوع وجمع كل ما يتعلق بأدبيات موضوع الدراسة والالامام بكل الدراسات المتشابهة وبناء الجانب النظري.

❖ من 17-04-2025 الى غاية 11-05-2025: تم الزيارة الاستطلاعية ومن ثم بناء الاستماراة والتي تم تعديلها وتحكيمها نهائيا من قبل المحكمين ثم توزيع الاستماراة.

#### المجال البشري:

والذي يتكون من الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في سنة (2023 / 2024).

### ثانيا: عينة الدراسة:

العينة: "هي مجموعة من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتصميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي" (المحمودي و سرحان، 2019، صفحة 160)

بما ان الدراسة تتناول موضوع "دور التكوين في تحسين اداء الوظيفي"، وميدان دراستنا في جامعة محمد خضر - بسكرة - فقد اعتمدنا على تطبيق العينة القصدية حيث تطبق على الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والذي بلغ عددها 45 استاذ وقد تمت الإجابة من قبل 39 فقط وذلك لأن بعضهم كان في عطلة مرضية او عدم حضوره.

#### ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

ان استخدام المناهج والوسائل لتحديد المواقف والظواهر والمشكلات الدراسية لا يتم بصورة عشوائية بل ان طبيعة الموقف او المشكلة المدروسة وخصائصها هي التي تحدد نوعية ذلك الطرق والمناهج المستخدمة وعليه يعرف المنهج على انه "الاسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الافكار متنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث" (المحمودي و سرحان، 2019، صفحة 35).

وفي ضوء اهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعرف على انه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (ابو نصار، عبيادات، و عقيلة، 1999، صفحة 35)، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات التالية:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعده على بلورة المشكلة البحثية ثم بناء المشكلة وصياغتها على شكل سؤال رئيسي وتفرعه عنه اسئلة فرعية.
- تحديد المجتمع الاصلي للدراسة.
- اختيار ادوات جمع البيانات المراد استخدامها للحصول على المعلومات والبيانات.
- جمع البيانات بطريقة منظمة ثم الوصول الى نتائج التي تم تصنيفها ثم تحليلها وتفسير هذه النتائج للخروج باستنتاجات للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

##### الاستماراة:

تعرف على انها «اداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين او ظاهرة محددة وذلك في ضوء مجموعة من الاسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استماراة الاستبيان الاجابة عليها» وتعتبر استماراة الاستبيان احد الاساليب الاساسية التي تستخدم في جمع بيانات أولية او اساسية او مباشرة من العينة المختارة او من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيهه الاسئلة المحددة المعدة مقدماً وذلك بهدف التعرف على حقائق معينة او وجهات النظر للمبحوثين واتجاهاتهم او الدافع والعوامل والمؤشرات التي تدفعهم الى تصرفات سلوكية معينة مما يجعل الاستماراة تخدم اغراضها مختلفة في البحوث العلمية المختلفة. (المشهداي، 2019، صفحة 170)

من المعلوم ان الاستماراة تصمم بناء على الفرضيات المطروحة التي هي في نفس الوقت إجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة وحصرها في شكل محاور وتشمل استماراة بحثنا على ثلاثة محاور:

**المحور الاول:** وهي البيانات الشخصية وتضم اسئلته من 01 الى 03.

**المحور الثاني:** يساهم التكوين الحضوري في تحسين الاداء الوظيفي الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف وتشمل اسئلته من 04 الى 17

**المحور الثالث:** يساهم التكوين عن بعد في تحسين الاداء الوظيفي الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف، وتشمل اسئلته من 18 الى 33.

##### الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتتحقق من صدق الاداء فقد تم عرضها على (5) أساتذة جامعيين محكمين من ذوي التخصص في علم الاجتماع ويشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث والاشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات حيث كان لهم مجموعة من الملاحظات والتعديلات المتمثلة في اعادة صياغة بعض العبارات حيث بقي محور المتعلق بالبيانات الشخصية بدون تغيير اما المحور الثاني والثالث فقد تم اعادة صياغة وتعديل بعض الاسئلة وترك الاسئلة الاخرى بدون تغيير.

وبعد القيام بالتعديلات المطلوبة من الاساتذة المحكمين تم الحصول على الشكل النهائي للأداة واصبحت في صورتها النهائية جاهزة للتوزيع على عينة الدراسة، انظر الى الملحق رقم (01).

### خامساً: الاساليب الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات تم الاعتماد في التحليل على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.
- استخدام التكرارات.
- استخدام النسب المئوية حيث تحسب النسبة المئوية على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية \%} = \frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع تكرارات}} \times 100$$

### خلاصة:

وفي نهاية هذا الفصل فقد عرضنا مختلف الاجراءات والخطوات الاساسية في البحوث الميدانية للإلمام بالحقائق وذلك بتحديد حدود الدراسة و مجالاتها ثم المنهج المتبعة واسلوب تطبيقه وبعدها ادوات جميع البيانات، ثم تحديد العينة المراد دراستها.

## **الفصل الخامس: [الاجراءات المنهجية للدراسة]**

## تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل البيانات والمعطيات التي جمعناها من الميدان والتحقق من صحة الفرضيات وعرض النتائج الدراسة التي توصلنا اليها وصولا الى النتيجة العامة.

اولا: تبويب وتحليل البيانات.

## المحور الاول: البيانات الشخصية.

جدول رقم (01): يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	النكر	
10.26%	4	ذكر
89.74%	35	انثى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول يبين لنا ان نسبة 10.26 % اي ما يعادل أربع ذكور اما النسبة الباقيه فتعادل 84.74 % اي ما يعادل 35 انثى ومنه نجد ان نسبة الاناث أكثر من الذكور مما سبب في اختلال في التوازن بين الجنسين وذلك لما تطلبه طبيعة العمل داخل المؤسسة الجامعية.

جدول رقم (02): يمثل توزيع افراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	النكر	السن
2.56%	1	[30-25]
46.15%	18	[35-20]
23.07%	9	[40-35]

28.20%	11	[45-40]
100%	39	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول يبين لنا ان الفئة العمرية بين (30 - 35) بنسبة 46.15% اي ما يعادل 18 استاذ وهي النسبة الاكبر اذ تمثل هذه الفئة عنصر الشباب ثم تاليهم فئة (40 - 45) بنسبة 28.20% اي ما يعادل 11 استاذ في حين تمثل الفئة العمرية (35 - 40) نسبة 23.07% ثم تاليها الفئة الاقل (25 - 30) بنسبة قدرها 2.56% وهو ما يعادل استاذان واحدا فقط ومنهم نجد ان غالبية الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف يمثلون الفئة العمرية (30 - 35) مع وجود تمثيل جيد لفئة الاكبر سنا وتمثيل ضعيف لفئة الاصغر.

**جدول رقم (03):** يمثل توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل قبل التوظيف:

النسبة المئوية	النكرار	
41.02%	16	[6-2]
41.02%	16	[13-7]
17.95%	7	عدم الاجابة
100%	39	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول يبين لنا وجود توازن في فئتي الخبرة المحددة حيث ان نسبة 41.02% من افراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (02 - 06) سنوات اي ما يعادل 16 استاذ في حين يوجد نسبة مماثلة قدرها 41.02% من افراد العينة الذين خبرتهم تتراوح بين 07 و 13 سنة اما بالنسبة لعدم الاجابة قدرت بـ 17.95% اي ما يعادل سبعة استاذة لم يقدموا معلومات حول خبراتهم وعليه فان الفئتين تشيران الى انهم ذات كفاءة هو وخبرة مهنية كافية تخولهم القدرة على التعامل مع البيئة التنظيمية ومتطلبات المؤسسة على نحو يتناسب مع اهدافها.

المحور الثاني: يساهم التكوين الحضوري في تحسين الاداء الوظيفي الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف

جدول رقم (04): يمثل محتوى التكوين الحضوري ملائم مع المتطلبات الأساسية لأساتذة جامعي حديث توظيف:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
48.62%	33	نعم
12.82%	5	لا
2.56%	1	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول ان نسبة كبيرة جدا تبلغ 84.60 % من افراد العينة 33 استاذ يرون ان محتوى التكوين الحضوري ملائم مع متطلباتهم الاساسية في حين نجد نسبة ضئيلة تبلغ 12.82 % ما يعادل خمس اساتذة يرون ان المحتوى غير ملائم نستنتج ان معظم الاساتذة يرون ان المحتوى التكوين حضوري ملائم لمتطلباتهم اي ان هذا المحتوى عطى الجوانب الاساسية المهنية التي يحتاجونها في بداية مسيرتهم الوظيفية في الجامعة ويمكن استنتاج ان هناك جانب قوة في تصميم وتقديم محتوى التكوين ويشمل ذلك الجوانب المعرفية والمهارية والتواصلية والاخلاقية المتعلقة بالتدريس الجامعي.

جدول رقم (05): يمثل جودة المواد التعليمية المقدمة خلال الدورات التكوينية الحضورية واضحة:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
70.50%	31	نعم
17.95%	7	لا
2.56%	1	عدم الإجابة

100%	39	المجموع
------	----	---------

من خلال النتائج المبينة في الجدول ان نسبة كبيرة تبلغ 70.50% ما يعادل 31 استاذ يرون ان جودة المواد التعليمية كانت واضحة اما المجبون بعدم وضوح المواد التعليمية بلغت 17.95% اي 7 استاذة نستنتج ان معظم الاساتذة يرون ان جودة المواد التعليمية المقدمة كانت واضحة ومفهومة وهذا يعكس نقطة قوة وتصميم وتقديم هذه المواد المتمثلة في المخطط الدياكتيكي، كيفية التدريس عن بعد، الجودة في التعليم العالي انظر الى الملحق رقم (02)، إذا من المنطقي ان نفترض ان وضوح جودة المواد التعليمية يلعب دورا هاما في مدى استقادة الاساتذة حديثي التوظيف من الدورات التكوينية الحضورية.

**جدول رقم (06):** يمثل طرائق المناقشة التي اتيحت خلال الدورات التكوينية الحضورية مع المدرسين فعالة

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	26	66.77%
لا	13	33.33%
عدم الإجابة	0	0%
المجموع	39	100%

من خلال نتائج الجدول يتضح ان اغلب افراد العينة يرون ان الطرائق المناقشة كانت فعالة قدرت بنسبة 66.77% اي ما يعادل 26 استاذ اما نسبة 33.33% ما يعادل 13 استاذ يرون طريقة المناقشة لم تكن فعالة مع المدرسين.

نستنتج من خلال هذه النتائج تشير على ان اغلب المواقفين الى ان هناك جوانب ايجابية في الطريقة التي كانت تدار بها المناقشات مع المدرسين خلال الدورات التكوينية الحضورية قد تكون هذه الفعالية الناتجة عن تبادل الآراء والحصول على التوضيحات اذ تعتبر المناقشة الفعالة اداة تعليمية قيمة تساهم في تعميق الفهم وتبادل الخبرات.

**جدول رقم (07):** يمثل ورش العمل التطبيقية التي تم تنفيذها خلال الدورات التكوينية الحضورية مفيدة في تربية المهارات:

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	32	82.05%
لا	4	10.26%
عدم الإجابة	3	7.69%
المجموع	39	100%

من خلال نتائج المبينة في الجدول نرى ان نسبة 82.05% من افراد العينة 32 استاذ يرون ان ورش العمل التطبيقية كانت مفيدة في تنمية المهارات اما نسبة 10.26% اي اربع استاذة يرون ان ورش العمل لم تكن مفيدة في تنمية مهاراتهم، نستنتج ان الأساتذة حديثي التوظيف يقدر قيمة ورش العمل ويرونها وسيلة فعالة في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك من خلال اعتمادهم على مجموعة من الورش التطبيقية المقدمة في الدورات التكوينية الحضورية اك البيداغوجيا وعلم النفس البيداغوجي، المخطط الديداكتيكي، كيفية التدريس عن بعد، المراقبة البيداغوجية للطالب الجامعي. انظر الى الملحق رقم (02).

**جدول رقم (08):** يمثل المدة الزمنية المخصصة للدورات التكوينية الحضورية مناسبة لتحقيق الاهداف:

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	30	36.92%
لا	09	23.07%
المجموع	39	100%

من خلال النتائج المبينة في الجدول نرى ان نسبة 76.92% اي ما يعادل 30 استاذ يرون ان المدة الزمنية كانت مناسبة اما نسبة 23.7% ما يعادل تسعة استاذة يرون ان المدة لم تكن مناسبة لتحقيق الاهداف وعليه نستنتج ان اغلب الاساتذة اقرروا ان المدة الزمنية كانت مناسبة لتحقيق الاهداف اذا قد تؤثر المدة الزمنية للدورات بشكل كبير على مدى تحقيق الاهداف المرجوة واذا كانت المدة قصيرة جدا فقد لا

يتمكن المشاركون من استيعاب المعلومات وتطوير مهاراتهم وهذا ما كان يدرج في الورشات التكوينية حيث كانت الدورات بشكل اسبوعي يفوق في بعض الأحيان اربع ساعات.

**جدول رقم (09):** يمثل استفادة التواصل المباشر مع المدرسين خلال الدورات التكوينية حضورية

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
66.77%	26	نعم
33.33%	13	لا
100%	39	المجموع

من خلال نتائج المبينة في الجدول نرى ان نسبة 66.77% من افراد العينة 26 استاذ تشير الى ان التواصل مباشر مع المدرسين خلال الدورات التكوينية الحضورية مفيدة بشكل كبير للأساتذة الجامعين حديثي التوظيف في حين نرى ان نسبة 33.33% اي ما يعادل 13 استاذ ترى عدم استفادتهم من التواصل المباشر مع المدرسين خلال هذه الدورات التكوينية الحضورية نستنتج من خلال هذه النتائج ان اغلبية الاساتذة حديثي التوظيف اقرروا على استفادتهم من التواصل المباشر مع المدرسين باعتبار ان هذه الورشات كانت حضورية وذلك من خلال التفاعل وجهاً لوجه للتعلم والتطور مع المؤطرين ما يمنع هذا التواصل المباشر فرصة لطرح التساؤلات والاستفسارات والاطلاع حول ما يهم في مجال عملهم بصفة عامة.

**جدول رقم (10):** يمثل البيئة التنظيمية للدورات التكوينية الحضورية مناسبة ومرحبة للتعلم

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
61.54%	24	نعم
38.46%	15	لا
20.31%	8	الوقت غير مناسب
7.69%	3	المكان غير مناسب

2.56%	1	عدم الاستفادة من المواضيع المختارة	الإجابة
7.69%	3	عدم الإجابة	ب "لا"
100%	39		المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول نرى ان نسبة 61.54% من أفراد العينة يرون ان البيئة التنظيمية للدورات التكوينية مناسبة ومرحية للتعلم في حين نجد نسبة 38.46% يقررون ان البيئة التنظيمية غير مناسبة ومرحية للتعلم حيث ان الموجبين بلا يرون ان التوقيت والمكان غير مناسبين اذ يعتبران السبب الحقيقي في عدم الرضا عن البيئة التنظيمية في حين نجد نسبته 2.56% ترى عدم الاستفادة من المواضيع المختارة ومنها نستنتج من خلال هذه النتائج ان اغلب الاساتذة حديث التوظيف يتلقى على ان البيئة التنظيمية لدورات التكوينية الحضورية مناسبة ومرحية للتعلم يشير الى ان الجهد المبذول في تنظيم هذه الدورات كانت ناجحة الى حد كبير في توفير بيئة ايجابية بالرغم من وجود مشكلات تواجهها الاقلية بين الاساتذة كالتوقيت والمكان غير مناسب اذ تبرز كاهم تحدي يجب معالجته لتحسين تجربة الأساتذة وزيادة فعالية الدورات التكوينية.

جدول رقم (11): يمثل مساهمة التكوين الحضوري في اقتراح حلول المشكلات بطريقة حسنة:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
69.23%	27	نعم
30.76%	12	لا
100%	39	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح ان اغلب الأساتذة الجدد يرون ان التكوين الحضوري ساهم بطريقة حسنة في اقتراح حلول المشكلات وبلغت نسبته 69.23% ما يعادل 23 استاذ في حين نجد نسبة 30.76% لا ترى مساهمة في اقتراح حلول المشكلات نستنتج من خلال النتائج الى النسبة المرتفعة تشير الى ان تكوين الحضوري يوفر فرص قيمة لتنمية مهاراتهم في حل مشكلات لدى

الاساتذة الجدد تتضمن هذه الفرص في دراسة حالات واقعية وتحليلها فقد يوجهونها في بيئتهم الاكاديمية واقتراح حلول لها في التعامل مع الحالات المختلفة لطلبة ومع الأساتذة والاداريين في المؤسسة الجامعية.

جدول رقم (12): يمثل جعل التكوين الحضوري في تدارك جوانب النقص في الأداء :

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة	
15.38%	6	نعم	طريقة عرض الدروس وإعدادها
7.69%	3		التعامل مع الطلبة
7.69%	3		تدارك المشكلات
7.69%	3		تحسين المهارات في التكنولوجيا
25.64%	10	لا	عدم الإجابة
33.33%	13	عدم الإجابة	
2.56%	1		
100%	39	المجموع	

من خلال هذه النتائج مبينة في الجدول يتضح ان اغلبية الاساتذة أكدوا ان التكوين الحضوري ساعدتهم على تدارك النقص في ادائهم بنسبة 64.10% وذلك عن طريق اعداد الدروس وعرضها الذي يعتبر الجانب الاساسي في تحسين ادائهم بنسبة 15.38% في حين نجد التعامل مع الطلبة وتدارك المشكلات وتحسين المهارات في التكنولوجيا تعتبر جوانب ثانوية اذ تعكس الجانب التفاعلي والمهارات في البيئة الجامعية بنسبة 7.69% نستنتج من خلال هذه النتائج ان التكوين الحضوري ساعدتهم في تدارك جوانب النقص في اداء وتعزيز كفاءة الاداء الأكاديمي للأساتذة الجامعيين الجدد وضمان جودة التعليم العالي وبناء الوضعيات الاختبارية، اليات التقويم في ظل النصوص التنظيمية، مهارات التأطير والاشراف.

انظر الى الملحق رقم (02).

جدول رقم (13): يمثل جعل التكوين الحضوري تجز اعمالك في وقتها المناسب:

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	29	74.35%
لا	9	23.07%
عدم الإجابة	1	2.56%
المجموع	39	100%

من خلال النتائج المبينة في الجدول تبين نسبة 74.35% من افراد العينة 29 استاذ يرون ان تكوين الحضوري ساهم في انجاز الاعمال في وقتها المناسب اما نسبة 23.07% ما يعادل 9 استاذة لم يساهم التكوين الحضوري في تحسين ادارة وقتهم نستنتج من خلال هذه النتائج ان التكوين الحضوري له تأثير ملحوظ في إدارة الوقت لدى الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف حيث سيساهم بشكل ايجابي في قدرتهم على انجاز اعمالهم في الوقت المناسب وبناء روتين عمل يومي، وتوفير فرص للتخطيط والتفكير وهذا من خلال توصيات واللاحظات المقدمة من طرف المؤطرين في سيرورة الاعمال الخاصة التي يجب ان ينجزه الأستاذ في وقتها.

جدول رقم (14): يمثل مساهمة التكوين على ابتكار اساليب جديدة في اداء العمل

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	28	71.79%
لا	11	28.20%
المجموع	39	100%

من خلال النتائج المبينة في الجدول نرى نسبة 71.79% ما يعادل 28 استاذ اقرؤ ان التكوين الحضوري ساهم على ابتكار اساليب جديدة في ادائهم في حين نجد نسبة 28.20% يرون ان التكوين لم يساهم على ابتكار اساليب جديدة في اداء اعمالهم نستنتج من خلال هذه النتائج ان التكوين الحضوري

ساهم بشكل كبير في ابتكار اساليب جديدة لدى الاساتذة حديثي التوظيف خاصة ان الجامعة ترتكز على طرائق التدريس والوسائل التكنولوجية والرقمية بما في ذلك التركيز على التدريس علمًا ان هذا الاخير يتطلب وسائل تكنولوجية حديثة تساعد الاستاذ على ايصال المعرف وتلقي الطالب هذه المعرف بطريقة سهلة وجيدة وكل هذه التحديات من اجل مواكبات العصر ورفع جودة المؤسسة الجامعية.

**جدول رقم (15):** يمثل مساعدة التكوين الحضوري على التكيف داخل العمل

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
76.92%	30	نعم
20.51%	8	لا
2.56%	1	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج مبينة في الجدول ان اغلب الاساتذة 30 استاذ بنسبة 76.92 يرون ان التكوين الحضوري ساعدتهم على تكيف داخل العمل اما نسبة 20.51% لم يشعر ان التكوين الحضوري يساعد في التكيف داخل العمل نستنتج من هذه النتائج ان تكوين حضوري ساهم على التكيف داخل العمل للاساتذة حديثي التوظيف والشعور بالانتماء الى مجتمع الجامعة مما يعزز الاندماج والتكيف باختلاف خبراتهم المهنية وذلك من خلال جدول رقم (03) الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل قبل التوظيف اذ ان الخبرة تساعد الاساتذة على التعامل مع البيئة التنظيمية ومتطلبات المؤسسة.

**جدول رقم (16):** يمثل مساعدة التكوين الحضوري على احداث تغير ايجابي في اداء العمل:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
76.92%	30	نعم
20.51%	8	لا

2.56%	1	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج نرى ان نسبة 76.92% ما يعادل 30 استاذ افادوا بان التكوين الحضوري ساعد في احداث تغير ايجابي في اداء عمله اما نسبة 20.51% لم يروا ان التكوين الحضوري أحدث تغيير ايجابي في ادائهم نستنتج ان التكوين الحضوري المقدم للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف باختلاف خبراتهم المهنية يرون ان تكوين سادهم على احداث تغير ايجابي في ادائهم وتحسين مهاراتهم وممارساتهم المهنية بشكل فعال وخاصة ان هذه المدة المهنية كافية لاكتسابهم مهارات لازمة وكافية في تغيير ورفع الاداء الوظيفي.

#### الجدول رقم (17): يمثل إثر التكوين الحضوري في اداء العمل:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
69.23%	27	يؤثر
10.25%	4	لا يؤثر
20.51%	8	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج نرى ان اغلب افراد العينة سبع استاذ بنسبة 69.23% افرو ان التكوين الحضوري له اثر في اداء عمله في حين نجد نسبة 10.25% لم يروا اي اثر في التكوين الحضوري في اداء عمله نستنتج ان التكوين الحضوري له اثر في تحسين الاداء من خلال اجابات المبحوثين في اكتساب الخبرات والمهارات، التعامل مع الطلبة، وضع انماط واساليب فعالة في طرق التدريس، الالتزام في العمل والتحلي بأخلاقية المهنة، التعرف على الزملاء من مختلف الشعب وتبادل معارف والمهارات اكتساب مهارات في تكنولوجيا المعلومات، التمكن من الاساليب والطرائق البيداغوجية .

**المحور الثالث:** ساهم التكوين عن بعد في تحسين الاداء الوظيفي الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف

جدول رقم (18): يمثل طرائق التفاعل في برامج التكوين عن بعد ذات فعالية:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
87.17%	34	نعم
12.82%	5	لا
100%	39	المجموع

من خلال نتائج الجدول نرى ان اغلبية الاساتذة بنسبة 87.17% ما يعادل 34 استاذ يرون ان طرائق التفاعل في برنامج التكوين عن بعد ذات فعالية حيث ان نسبة 12.82% اقرؤوا ان طرائق التفاعل في برنامج التكوين فعالة ونستنتج ان اساتذة الجامعيين حديثي التوظيف لديهم تجربة ايجابية مع طرائق التفاعل في برنامج التكوين عن بعد وذات فعالية اذ يحقق اقصى استفادة للمشاركين وتشير هذه النسبة الى انهم يجدون قيمة وفائدة في الطرائق المستخدمة للتواصل والتفاعل في البيئة الجامعية.

جدول رقم (19): يمثل شمولية المواد التعليمية (فيديوهات وعروض تقديمية...):

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
84.61%	33	نعم
15.38%	6	لا
100%	39	المجموع

من خلال نتائج المبنية في الجدول نرى ان المواد التعليمية كانت شاملة وذلك بنسبة 84.61% من افراد العينة 33 استاذ في حين نجد 6 اساتذة يرون ان المواد التعليمية لم تكن شاملة نستنتج من خلال هذه النتائج ان المواد التعليمية المستخدمة في برنامج تكوين عن بعد كانت شاملة وغطى الجوانب المهمة بشكل كافي وواف ويعكس جوده المحتوى والجهود المبذولة في اعداده من خلال استخدام وسائل متعددة لتقديم المعلومات بطرق مختلفة تتناسب انماط التعليم المتنوعة.

جدول رقم (20): يمثل منصات المستخدمة في التكوين عن بعد سهلاً لاستخدام:

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	26	66.66%
لا	12	30.76%
عدم الإجابة	1	2.56%
المجموع	39	100%

من خلال هذه النتائج نرى أن نسبة 66.66% ما يعادل 26 استاذ يرون ان المنصات المستخدمة سهلاً لاستخدام اما نسبة 30.76% ما يعادل 12 استاذ يرون ان المنصات لم تكن سهلاً لاستخدام نستنتج من خلال هذه النتائج انها تشير الى ان معظم الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف يقررون ان المنصات المستخدمة في التكوين عن بعد سهلاً لاستخدام كاستخدام منصة Moodle ومنصة Edx<sup>2</sup> وذلك بتوفر تعليمات واضحة تساعد الاساتذة على فهم كيفية التعامل مع المنصات.

جدول رقم (21): يمثل تلقي الدعم الفني والتقني الكافي اثناء برنامج تكوين عن بعد:

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	23	58.97%
لا	15	38.46%
عدم الإجابة	1	2.51%
المجموع	39	100%

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول نلاحظ نسبة 58.97% ما يعادل 23 استاذ يرون انهم تلقوا دعماً فنياً وتقنياً كافياً اثناء برنامج التكوين عن بعد في حين نجد نسبة 38.46% من افراد العينة 15 الاستاذ اقرؤوا انهم لم يتلقوا الدعم الفني والتقني الكافي من خلال هذه النتائج نستنتج ان هناك دعماً تقنياً

وفنياً كافياً أثناء التكوين عن بعد واستفاداً منه غالبية الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف وبالتالي فإن برنامج تكوين قدم الدعم اللازم للأساتذة من خلال وجود مؤطرين ومدرسين لتطوير مهارات الأساتذة وتحقيق الأهداف.

**جدول رقم (22):** يمثل مساهمة برنامج تكوين عن بعد في تحسين المعرفة المتعلقة بالعمل:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
87.17%	34	نعم
10.25%	4	لا
2.56%	1	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول نرى أن نسبة 87.17% من أفراد العينة 34 استاذ ساهم ببرنامج التكوين عن بعد في تحسين معرفتهم بعملهم في حين نجد نسبة 10.25% ما يعادل أربع أساتذة لم يشعروا بان البرنامج ساهم في تحسين معرفتهم من خلال هذه النتائج تظهر بشكل قاطع ان برنامج تكوين عن بعد كان فعالاً للغاية في تحسين المعرفة المتعلقة بعمل الأساتذة ودمج معارفهم لتحقيق اهدافه المهنية كما تساعد على زيادة فرص الحوار مع الطلبة والاتصال الفعال واعداد شبكات التقييم (بوكليوة ومجيدر، 2024).

**جدول رقم (23):** يمثل تحسن جودة العمل بعد المشاركة في برنامج التكوين عن بعد:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
94.87%	37	نعم
5.13%	2	لا
100%	39	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول نرى ان اغلب الاساتذة لاحظوا تحسنا في جودة عملهم بعد المشاركة في التكوين عن بعد بنسبة 94.87% ما يعادل 37 استاذًا في حين نجد نسبة ضئيلة 5.13% لم يلاحظ تحسنا في جودة العمل نستنتج من خلال هذه النتائج ان المشاركة في التكوين عن بعد ساهمت في تحسن جودة عمل اساتذة الجدد اذ تعتبر أداة فعالة في دعم وتطوير مهاراتهم واكتساب تقنيات تكنولوجية حديثة التي لم تعد خيارا وانما ضرورة حتمية في عالم اليوم.

**جدول رقم (24):** يمثل شعورك في البرنامج عن بعد ساعدك في اداء مهامك الوظيفية بشكل أكثر فعالية:

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	36	92.30%
لا	2	5.13%
عدم الإجابة	1	2.56%
المجموع	39	100%

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول نرى ان نسبة 92.30% ما يعادل 23 استاذ يشعرون ان برنامج التكوين عن بعد ساعدهم في اداء مهامهم الوظيفية بشكل اكثرا فعالية اما نسبة 5.13% لم يشعر بان البرنامج ساعدها في اداء مهامهم الوظيفية بشكل اكثرا فعالية نستنتج ان التكوين عن بعد ذات قيمة عملية كبيرة في مساعدة الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف على ان يصبحوا اكثرا فعالية في اداء مهامهم الوظيفية واكتساب مهارات يتم تطويرها عبر مجموعة من الورشات المتنافسة كل ورشة تشمل اهداف محددة كهيكلة الدروس بطريقة بيداغوجية ،تحديد خطوات انشاء النظام للتعليم عن بعد، التحكم في منصة مودل، انتاج فيديوهات بيداغوجية ...الخ.

**جدول رقم (25):** يمثل مساعدة التكوين عن بعد في اكتساب مهارات جديدة ضرورية لتطويرك الوظيفي

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	37	94.87%

5.13%	2	لا
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج نرى ان نسبة 94.87% ما يعادل 37 استاذ اقر ان برنامج التكوين عن بعد ساعدا في اكتساب مهارات جديدة ضرورية لتطوير الوظيفي في حين نجد نسبة 5.13% لم يساعد التكوين عن بعد في اكتساب مهارات جديدة ضرورية لتطويرها الوظيفي نستنتج من خلال هذه النتائج ان التكوين عن بعد للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف من اكتساب مهارات جديدة تعتبر حيوية لتطويرهم الوظيفي فهذه النسبة تبرز قيمة كبيرة للبرنامج في تعزيز قدراتهم وفتح افاق جديدة في مسيرتهم المهنية من خلال استخدام تقنيات جديدة للبحث العلمي والتواصل مع الطلبة والاستاذة والادارة وتحسين جودة الدروس...الخ.

**جدول رقم (26):** يمثل مساعدة النشاطات المقدمة في التكوين عن بعد في الاندماج مع البيئة التكنولوجية والرقمية التي تسير بها الجامعة:

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	36	92.30%
لا	2	5.13%
عدم الإجابة	1	2.56%
المجموع	39	100%

من خلال نتائج المبنية في الجدول نرى ان نسبة 92.30% ما يعادل 36 استاذ يشعرون ان الاشطة التي قاموا بها اثناء التكوين عن بعد ساعدتهم في الاندماج مع البيئة التكنولوجية والرقمية الجامعية في حين نجد نسبة ضئيلة 5.13% اقرؤوا ان الاشطة التي قاموا بها لم تساعد في الاندماج مع البيئة التكنولوجية والرقمية. نستنتج من خلال هذه النتائج ان برنامج التكوين عن بعد ساعد في الاندماج الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف في البيئة التكنولوجية والرقمية التي تعتمدتها الجامعة من خلال اعتمادهم لمختلف البرامج

التي تم تكوينهم فيها مثل استخدام برنامج Opale وتصميم الخريطة الذهنية لاستعمال برنامج vue ووضع الدروس عبر منصة Moodle وهذه من متطلبات الجامعة التي ترتكز على البيئة الرقمية والتكنولوجية.

**جدول رقم (27):** يمثل ان التكوين عن بعد كان له تأثير ايجابي في العمل من الجانب التكنولوجي والرقمي:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
94.87%	37	نعم
5.13%	2	لا
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول نرى ان نسبة 92.30% من افراد العينة 36 استاذ يعتقدون ان تكوين عن بعد كان لها تأثير ايجابي في العمل من الجانب الرقمي والتكنولوجي اما نسبة 7.69% ما يعادل ثلات استاذة لا تعتقد ان التكوين عن بعد له تأثير ايجابي من هذا الجانب نستنتج من خلال هذه النتائج ان التكوين عن بعد له تأثير ايجابي في العمل من الجانب الرقمي والتكنولوجي بالنسبة للاساتذة الجامعين حديثي توظيف في تعزيز كفاءاتهم الرقمية ودمج التكنولوجيا في ممارستهم المهنية.

**جدول رقم (28):** يمثل برنامج التكوين عن بعد اكسبك روح الابداع:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
82.05%	32	نعم
17.94%	7	لا
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول ان نسبة 82.05% من افراد العينة 32 استاذ يرون ان البرنامج تكoni عن بعد ساهم في تتميمه روح الابداع لديهم اما نسبة 17.94% ما يعادل 7 استاذة لا يرون هذا التأثير في اكتسابهم روح الابداع نستنتج من خلال هذه النتائج ان برنامج التكوين عن بعد اكسبك

الاساتذة حديثي التوظيف روح الابداع وذلك بقدرتهم على التفكير بشكل مبتكر وتوليد الافكار جديدة، طرق التدريس التفاعل مع الطلاب.

جدول رقم (29): يمثل مواجهات صعوبات اثناء التكوين عن بعد:

النسبة المئوية	النوع	النوع	الإجابة
66.66%		26	نعم
7.69%	3	عدم وجود مؤطرين	
2.56%	1	نقص تدفق الانترنت	في
12.82%	5	ضيق الوقت	حالة
15.83%	6	صعوبة البرامج وتعطل منصة	الإجابة
17.94%	7	كمال نجر	بـ "نعم"
10.25%	4	عدم الإجابة	
33.33%		13	لا
100%		39	المجموع

من خلال هذه النتائج المبنية في الجدول نرى ان نسبة 33.33% اي ما يعادل 13 استاذ لم يواجه صعوبات اثناء التكوين عن بعد في حين نجد نسبة 66.66% من افراد العينة 26 استاذ واجهوا صعوبات اثناء التكوين عن بعد، اذ يعتبر صعوبة البرنامج وتعطل منصة العمل السبب الحقيقي في التكوين عن بعد بنسبة 15.38% اذا نجد كل من ضيق الوقت 12.82% ونقص تدفق الانترنت 2.56% من بين ايضا التحديات التي واجهها الاساتذة الجدد اذ بلغت نسبتهم 17.94% نستنتج من خلال هذه النتائج ان اغلب الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف واجهوا صعوبات اثناء التكوين عن بعد وذلك بسبب عوامل وتحديات تقنية وفنية هذا يؤثر بشكل مباشر على قدرة الاساتذة على الوصول الى المحتوى والتفاعل بفعالية.

جدول رقم (30): يمثل الوقت الذي منح في كل نشاط اثناء التكوين عن بعد كان كفيل الاستيعاب:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
69.32%	27	نعم
30.76%	12	لا
100%	39	المجموع

من خلال نتائج المبينة في الجدول نرى ان نسبة 69.23% ما يعادل 27 استاذ اقرؤ ان الوقت الذي منح لهم في كل نشاط كان كافي لاستيعابه بالرغم من وجود 12 استاذ ما يعادل 30.76% يرون ان الوقت المخصص لم يكن كافيا لاستيعاب الانشطة بشكل كامل نستنتج من خلال هذه النتائج ان اغلب الأساتذة حديثي التوظيف يرون ان الوقت المخصص للأنشطة في البرنامج التكويني عن بعد كان كافي لاستيعابها ومع ذلك فان ذلك فان نسبة لا يناسب بها ترى عكس ذلك مما يستدعي النظر في طبيعة الانشطة والورشات الموضوعة بوقت معين.

جدول رقم (31): يمثل الرضا بشكل عام عن تجربة التكوين عن بعد:

النسبة المئوية	النكرار	الإجابة
61.45%	33	نعم
38.46%	06	لا
5.13%	2	طول المدة وتعقيده المحتوى
5.13%	2	غياب المؤطرين
5.13%	2	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج ان نسبة 84.61% ما يعادل 33 استاذ راضيين بشكل عام عن تجربة التكوين عن بعد في حين نجد نسبة 15.38% غير راضيين عن تجربة التكوين عن بعد حيث يرجون ان السبب الرئيسي في عدم رضا الأساتذة عن التكوين عن بعد هو غياب المؤطرين وطول المدة وتعقيد المحتوى حيث نسبة هذين السببين قدرت ب 5.13% نستنتج ان الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف راضيين بشكل عام عن تجربة التكوين عن بعد بالرغم من وجود بعض الصعوبات والعرقل الا انه يمكن القول ان التكوين عن بعد ساهم في رضا الأساتذة الجدد من خلال اكتسابهم برامج وتطبيقات مجهلة اصبح تطبيقها بسرعة.

جدول رقم (32): يمثل تطبيقات المقدمة في التكوين عن بعد تقوم بتوظيفها في عملك:

الإجابة	النكرار	النسبة المئوية
نعم	36	92.30%
لا	03	7.69%
المجموع	39	100%

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول نرى ان نسبة الموافقة بلغت 92.30% اي ما يعادل 36 استاذانا يرون انهم قادرون على استخدام التطبيقات المقدمة في التكوين عن بعد في مهامهم الوظيفي حيث نجد نسبة 7.69% لم يتمكن من تطبيق ما تعلموه في عملهم نستنتج من خلال هذه النتائج ان التطبيقات المقدمة في التكوين عن بعد اغلب الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف يقومون بتوظيفها في عملهم هذا يعكس قيمته واهمية هذا النوع من التكوين في دعم الاعضاء الجدد في الهيئة التدريسية وهذا ما تحتاجه الجامعة في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (33): يمثل الفرق بين ادائك في العمل قبل وبعد التكوين:

النسبة المئوية	النكرار	
تحسين الأداء	31	79.48%

2.56%	1	لا يوجد فرق
17.94%	7	عدم الاجابة
100%	39	المجموع

من خلال هذه النتائج نرى ان اغلب الاساتذة تحسن أدائهم قبل وبعد التكوين بنسبة 79.48% في حين نجد نسبة 2.56% لم يتحسن اداء بالرغم من وجود الممتنعين عن الاجابة بلغت 17.94% نستنتج من خلال هذه النتائج ان التكوين ساهم بشكل كبير في تحسين ادائهم الوظيفي ومن خلال اجابات المبحوثين نرى الفرق من حيث اكتساب مهارات وخبرات في التدريس والتفاعل مع الطلبة، اكتساب اليات ومهارات التعلم عن بعد والتعرف على الجانب التكنولوجي في العمل، مواكبة ما هو جديد في التقنيات الحديثة، اكتساب خبرات تربوية جديدة وخبرات رقمية تقنية، التعرف على الجانب التكنولوجي في العمل، تحسن جودة الدروس و الانشطة التفاعلية مع الطلبة سهل عملية التدريس في اطار تكوين عن بعد، خلق روح جديدة في تقديم المادة العلمية خاصة عن بعد، تحسن الاداء خاصة التعامل مع البرامج مثل:

(Moodle, Opale, vue) ادراج التكنولوجيا اختصار الجهد والوقت في العمل.

#### ثانياً: مناقشة نتائج البيانات:

##### مناقشة نتائج الفرضية الاولى:

والذي مفاده يساهم التكوين الحضوري في تحسين الاداء الوظيفي للأستاذة الجامعيين حديثي التوظيف التي تم اجراؤها مع عينة الدراسة وتمثل النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى في:

- ان المؤسسة الجامعية تعمل على تحسين الاداء الوظيفي للأستاذة الجامعيين حديثي التوظيف من خلال التكوين الحضوري حيث يسهم بشكل مباشر في تتميم مهاراتهم البيداغوجية من خلال ملائمة محتوى التكوين مع المتطلبات الأساسية لأستاذ جامعي بوضوح جودة المواد التعليمية المقدمة وورش العمل التطبيقية المساهمة في تتميم المهارات من خلال طرائق المناقشة مع المدرسين للحصول على التوصيات والتبادل الخبرات وهذا ما يوضحه لنا الجداول (04) (05) (06) (07).

- من خلال الجداول (08) (09) (10) (11) (12): فإنه يتضح من خلالهم ان التكوين يساعد على التكيف الاساتذة الجدد مع بيئة العمل الجامعية من خلال اتاحة الفرصة لهم للتفاعل المباشر مع المدرسين ومساهمتهم في اقتراح حلول للمشكلات بطريقة حسنة وتدارك جوانب النقص في الاداء باعتبار ان المدة الزمنية مناسبة لتحقيق الاهداف في بيئة تنظيمية مناسبة ومرحة للتعلم
- اما الجداول (13) (14) (15) (16) (17): نستنتج ان التكوين الحضوري عامل مهم في انجاز الاعمال في وقتها المناسب وابتكر اساليب جديدة مما يساعد على التكيف داخل المؤسسة وحداث تغير ايجابي من خلال اكتسابهم الخبرات والمهارات المؤثرة على ادائهم.
- من خلال تحليل معلومات نستنتج ان التكوين الحضوري له دور ايجابي في دعم الأساتذة وتكوينهم ادائيا من اجل القدرة على تحسين مهاراتهم الادائية والمهنية وزيادة الكفاءة بالنسبة للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف.

#### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والذي تمثل في يساهم التكوين عن بعد في تحسين الاداء الوظيفي للأستاذة الجامعيين حديثي التوظيف والذي توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها إلى أن التكوين عن بعد يلعب دورا مهم في تحسين الاداء الوظيفي للأستاذة الجامعيين حديثي التوظيف بحيث يظهر ذلك من خلال النتائج الآتية:

- يلعب التكوين عن بعد دورا فعالا في تحسين المعرفة وزيادة جودة العمل في اداء المهام الوظيفية واكتساب مهارات جديدة ضرورية لتطوير الوظيفي اذ ان التكوين عن بعد له تأثير ايجابي في العمل من الجانب الرقمي والتكنولوجي وهذا ما يوضحه لنا الجداول (22) (23) (24) (25) (27).
- من خلال جداول (19) (20) (21) (28) (30) (31) (32) (33): نستنتج ان التكوين عن بعد ساعد الاساتذة على اكتساب روح الابداع من خلال تقييم الدعم الفني والتقني واكتساب برامج وتطبيقات ومنصات ومواد تعليمية جديدة ساعدهم على الاندماج مع البيئة التكنولوجية وال الرقمية التي تسير بها الجامعة مما ساهم في رضا بشكل عام عن التكوين عن بعد.
- اما الجدول (29) نرى ان الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف كلما توفر لهم الجو المناسب من اجراءات تنظيمية كلما قامت بأداء مهامها بكل اريحة والقدرة على مواصلة العمل داخل المؤسسة.

#### نتيجة عامة:

من خلال مناقشتنا للفرضيات الفرعية يمكن الاجابة على الفرضية العامة للدراسة التي تتمثل في ساهم التكوين في تحسين الاداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف والتي تظهر لنا بعد المناقشة للنتائج الفرضيات الدراسة والتي نلاحظ من خلالها ان للتكنولوجيا دور في تحسين الاداء الوظيفي وذلك راجع الى:

- **التكوين الحضوري:** حيث يسهم بشكل مباشر في تتميم مهارات البيداغوجية ورفع كفاءة الاساتذة في توصيل المعلومات واستخدام أحدث التقنيات وطرائق التدريس التفاعلية مع الطلاب.

- **التكوين عن بعد:** ان استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التكوين فان الأساتذة مدركين تماما لأهمية في العملية التدريبية خاصة مع التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة فنجد اغلبيتهم متمكنين من استخدامها من خلال اعتمادهم لمختلف البرامج التي تم تكوينهم فيها مثل استخدام برنامج Opale وتصميم الخريطة الذهنية باستعمال برنامج VUE ووضع الدروس عبر منصة Moodle حيث تعمل هذه الابعاد على تحقيق:

✓ تعمل الجامعة بشكل مباشر في تتميم المهارات البيداغوجية والبحثية والادارية للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف.

✓ رفع كفاءة الاساتذة وتوصيل المعلومات واستخدام أحدث التقنيات وطرائق التدريس التفاعلية.

✓ تقليل الاخطاء والانحرافات والالتزام بالمعايير الاكاديمية بفضل توجيهه والارشاد الذي تقدم الدورات التكوينية.

✓ التكيف مع البيئة الجامعية من خلال اتاحة الفرصة لهم للتفاعل المباشر مع الزملاء والخبراء مما يؤدي التحسين جودة التعليم العالي ككل.

# خاتمة

في الختام، يتضح جلياً أن التكوين يمثل حجر الزاوية في صقل وتطوير الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف. فهو ليس مجرد إضافة أو ترف، بل هو ضرورة حتمية تمكّنهم من الانتقال بسلامة وفعالية من مرحلة الإعداد الأكاديمي إلى تحمل المسؤوليات المتعددة للعمل الجامعي. من خلال برامج التكوين الشاملة والموجهة، يكتسب الأستاذة الجدد المهارات البيداغوجية الالزمة لإدارة الفصول الدراسية بفعالية، وتصميم المناهج الحديثة، وتطبيق أساليب التدريس الفاعلية التي تلبي متطلبات الجيل الحالي من الطلاب.

علاوة على ذلك، يسهم التكوين في تعزيز قدرتهم على البحث العلمي والنشر، مما يضمن مواكبتهم لأحدث التطورات في تخصصاتهم والمساهمة بفاعلية في إنتاج المعرفة. كما يزودهم بالمهارات الإدارية والتواصلية الضرورية للتعامل مع الزملاء والطلاب والإدارة بمهنية عالية. إن الاستثمار في تكوين الأستاذة حديثي التوظيف هو استثمار في جودة التعليم العالي ذاتها، وفي مستقبل الأجيال القادمة. فيقدر ما يكون الأستاذ متمنكاً ومواكباً، بقدر ما يكون تأثيره إيجابياً على العملية التعليمية والبحثية، مما ينعكس على سمعة المؤسسة الجامعية وقدرتها على تحقيق رسالتها في المجتمع. وبالتالي، فإن الاهتمام المستمر ببرامج التكوين وتطويرها بما يتاسب مع التحديات والمتغيرات الجديدة هو مسؤولية جماعية تقع على عاتق الجامعات والجهات المعنية بالتعليم العالي.

# ملاحق

## ملحق 01: استمارة الاستبيان

## أولاً: البيانات الشخصية

أنثى

1- الجنس: ذكر

2- السن:

من 30 - 25

من 35 - 30

من 40 - 35

من 45 - 40

3- عدد سنوات العمل قبل التوظيف

ثانياً: يساهم التكوين الحضوري في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف:

4- هل محتوى التكوين الحضوري ملائم للمتطلبات الأساسية لأستاذ جامعي حديث التوظيف

لا  نعم

5- هل جودة المواد التعليمية المقدمة خلال الدورات التكوينية الحضورية واضحة؟

لا  نعم

6- هل طرائق المناقشة التي أتيحت لك خلال الدورات التكوينية الحضورية مع المدرسين فعالة؟

لا  نعم

7- هل كانت ورش العمل التطبيقية التي تم تنفيذها خلال الدورات التكوينية الحضورية مفيدة في تربية

المهارات؟

لا  نعم

8- هل كانت المدة الزمنية المخصصة للدورات التكوينية الحضورية مناسبة لتحقيق الأهداف؟

لا  نعم

9- هل استفدت من التواصل المباشر مع المدرسين خلال الدورات التكوينية الحضورية؟

لا  نعم

10- هل كانت البيئة التنظيمية للدورات التكوينية الحضورية مناسبة ومرحة للتعلم؟

لا  نعم

إذا كان الجواب بـ "لا" يرجى ذكر المشكلات التي تواجهها: .....

.....

11- هل ساهم التكوين الحضوري لاقتراح حلول للمشكلات بطريقة حسنة؟

لا

نعم

12- هل جعلك التكوين الحضوري تتدارك جوانب النقص في أدائك؟

لا

نعم

إذا كان الجواب بـ "نعم" اذكرها: .....

13- هل جعلك التكوين الحضوري تجز أعمالك في وقتها المناسب؟

لا

نعم

14- هل ساهم التكوين الحضوري على ابتكار أساليب جديدة في أداء عملك؟

لا

نعم

15- هل ساعدك التكوين الحضوري على التكيف داخل العمل؟

لا

نعم

16- هل ساعدك التكوين الحضوري على إحداث تغير إيجابي في أدائك للعمل؟

لا

نعم

17- كيف أثر التكوين الحضوري في أداء عملك؟

ثالثا: ساهم التكوين عن بعد في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف

18- هل طرائق التفاعل في برامج التكوين عن بعد ذات فعالية؟

لا

نعم

19- هل كانت المواد التعليمية/فيديوهات، عروض تقديمية... شاملة؟

لا

نعم

20- هل المنصات المستخدمة في التكوين عن بعد سهلة الاستخدام؟

لا

نعم

21- هل تلقيت الدعم الفني والتقني الكافي أثناء برنامج التكوين عن بعد؟

لا

نعم

22- هل ساهم برنامج التكوين عن بعد في تحسين معرفتك المتعلقة بعملك؟

لا

نعم

23- هل لاحظت تحسنا في جودة عملك بعد المشاركة في برنامج التكوين عن بعد؟

لا  نعم

24- تشعر أن برنامج التكوين عن بعد ساعدك في أداء مهامك الوظيفية بشكل أكثر فعالية؟

لا  نعم

25- هل ساعدك التكوين عن بعد في اكتساب مهارات جديدة ضرورية لتطويرك الوظيفي؟

لا  نعم

26- هل ساعدتك النشاطات التي قمت بها أثناء التكوين عن بعد في الاندماج مع البيئة التكنولوجية وال الرقمية التي تسير بها الجامعة؟

لا  نعم

27- هل تعتقد أن التكوين عن بعد كان له تأثير إيجابي في العمل من الجانب التكنولوجي والرقمي؟

لا  نعم

28- هل البرنامج التكويني عن بعد أكسبك روح الإبداع؟

لا  نعم

29- هل واجهت صعوبات أثناء التكوين عن بعد؟

لا  نعم

إذا كان الجواب بـ "نعم" يرجى ذكر الصعوبات التي واجهتها: .....

30- هل الوقت الذي منح لك في كل نشاط أثناء التكوين عن بعد كان كافٍ لاستيعابه؟

لا  نعم

31- هل أنت راضٌ بشكل عام عن تجربة التكوين عن بعد؟

لا  نعم

إذا كان الجواب بـ "لا" لماذا؟ .....

32- هل التطبيقات المقدمة في التكوين عن بعد تقوم بتوظيفها في عملك؟

لا  نعم

33- ما الفرق بين أدائك في العمل قبل وبعد التكوين؟ .....

## ملحق الثاني: برنامج التكويني الحضوري 2023/2024

الرقم	المحاضرة أو الورشة	المؤطر	الضيوف والمقررون	التاريخ
01	البيداغوجيا وعلم النفس البيداغوجي			
02	المرافقية البيداغوجية للطالب الجامعي			
04	مهارات التأطير والإشراف			
03	ال التواصل والعلاقات الإنسانية			
	علاقة الأستاذ باللجان العلمية والمجلس العلمي			
05	المخطط الديداكتيكي (فن التدريس)			
06	طرائق التدريس والوسائل التكنولوجية والاتصالية			
07	كيفية التدريس عن بعد			
09	مهنة الأستاذ الباحث وأخلاقيات المهنة في التعليم العالي			

		تقنيات تلشيط فرق التكوين والبيداغوجية	10
		حقيبة الأشغال، التوصيات (المحتويات التطبيقية للنماذج الإدارية وشبكة التقييم	11
		نموذج تطبيقي عن حقيبة الأشغال	
		الهندسة البيداغوجية واليقظة البيداغوجية (برنامج التكوين، التعليم والبيئة)	12
		-دفتر الشروط وخارطة الطريق في العملية التكوينية (الامشراف التأطير...)	
		الديداكتيك وتقنيات التحرير الكتابي للدروس والتقارير البيداغوجية " تقرير مناقشة أطروحة الدكتوراه نموذج"	13
		تقنيات البحث البيبليوغرافي- وإعداد دروس تتوافق مع متطلبات التكوين	14
		SNDL , PNST	
		بناء الوضعيات الاختبارية "جدول المواصفات أنموذجا"	15
		آليات التقويم في ظل النصوص التنظيمية	

		نموذج عن شبكة التقييم "الهندسة المعمارية نموذجا"	
		الجودة في التعليم الجامعي	16
		ضوابط المشاركة العلمية خارج الوطن	17
		حماية الملكية الفكرية	18
		المؤسسات الناشئة	19

# قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

- احمد ماهر. (2004). ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر.
- اديب خلف الملکاوي. (2020). ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات واقرها على اداء العاملين. دار الخليج للتوزيع والنشر.
- الزهرة بوكليوة، و بلال مجیدر. (2024). طبيعة التكوين وبرنامج المراقبة البيداغوجية الاساتذة حديثي التوظيف في الجامعة الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 2.
- الطاهر الوفي. (2013). التحفيز واداء الممرضين (رسالة ماجستير). قسنطينة.
- الطاهر غزار، و ايمان تريمة. (2022). تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الاداء المتميز للموارد البشرية. مجلة ابن خلدون للابداع والتنمية، 1.
- امال بن سمشة. (2019). الاداء البشري في الادارة المحلية. مركز الكتاب الاكاديمي للنشر.
- امال بوسفط. (2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمل. رسالة ماجستير. بسكرة، الجزائر.
- باسم مصطفى الباسطى. (2021). اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي. رسالة ماجستير. بسمة عدنان السيفي. (2019). تدريب من اجل الازدهار .
- بن منظور. (2016). لسان العرب (المجلد 14). ايران: ادب الحوزة للنشر.
- بودوح غنية. (2013). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية. رسالة دكتوراه. بسكرة ، بسكرة ، الجزائر.
- بوقطف محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة ماجستير. بسكرة ، بسكرة ، الجزائر .

- توفيق عطية توفيق العجلة . (2009). البداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام. رسالة ماجستير. غزة، غزة، فلسطين.
- جاري ديسير. (2016). ادارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- حرابية. (2015). اداء العاملين. مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات عدد 5.
- حمرة الجبالي. (2016). تنمية الاداء الوظيفي والاداري. دار الاسرة للاعلام ودار عالم الثقافة للنشر.
- خالد رجم، رشيد مناصيرية، و الفريح عطية . (2017). ادارة الموارد البشرية. ورقلة ،الجزائر.
- خالد ساجت عطية. (2021). التدريب واثره في تحسين اتصالات المنظمة . رسالة الدبلوم العالي. العراق.
- رباب اقطي. (2009). التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الاطار في المؤسسة الاقتصادية. باتنة، الجزائر.
- زaid راجع المنتصر. (2020). الامن النفسي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية. رسالة ماجستير. اليمن.
- سارة ابراهيم مرزوق. (2023). اثر التمكين على الدي العاملين. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- سامية بن طالب. (2010). ضغوط العمل وتأثيرها على اداء العاملين في المنظمة. رسالة ماجستير. بومرداس، بومرداس،الجزائر.
- سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي (المجلد 1). عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن سيار. (2014). ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي (المجلد ط1). الاسكندرية: مؤسسة عالم الرياض ودار الوفاء للطباعة.
- عبد الكريم ابوالفتوح درويش. (2010). ادارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي (المجلد 1). الشارقة: مركز بحوث الشرطة.

## قائمة المصادر والمراجع

- عصمت سليم القرالة. (2011). *الحكمانية في الاداء الوظيفي*. دار جليس الزمان للنشر.
- عطالله تيسير الشرعاة. (2011). *استراتيجية التدريب واقرها على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة*. المنهل للنشر.
- علي المحمودي، و محمد سرحان. (2019). *مناهج البحث العلمي (المجلد 2)*. اليمن.
- علي محمد البلوشي. (بلا تاريخ). *القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال*. دار الكتاب الثقافي للنشر.
- عamar بن عيشي. (2013). *البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات*. رسالة دكتوراه. بسكرة، الجزائر.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة (المجلد 1)*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فارس الرشيد مازن. (2001). *الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع*.
- فاطمة الزهرة بن داني. (2020). *دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي*. رسالة ماستر. بسكرة، الجزائر.
- فایز عبد الرحمن الفروخ. (2010). *التعليم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي (المجلد ط 01)*. عمان: دار جليس الزمان للنشر.
- قصي قحطان خليفة. (2015). *ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفنقية*.
- كامظ حمود خضير ، و ياسين كاسب الخرشة. (2013). *ادارة الموارد البشرية (المجلد 5)*. عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
- كتشواي باري. (2006). *ادارة الموارد البشرية (المجلد ط 2)*. دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كمال بربر. (1997). *ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي (المجلد 1)*. بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.

- كمال راتب نوفل. (2015). اثر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، غزة، فلسطين.
- لبنى سعيدان، و اسماء شيخ. (2022). البرامج التدريبية ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي لدى الاساتذة الجامعيين. رسالة ماستر. تبسة، تبسة، الجزائر.
- ليلي الالفي. (1980). *المعايير الحديثة في تقويم الاداء للعاملين*. دار المعارف للنشر.
- محمد ابو نصار، محمد عبيادات، و مبيضين عقبة. (1999). *منهجية البحث العلمي* (المجلد 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد البرادعي بسيوني . (2005). *تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية \_دليلي عملي\_* (المجلد طبعة 01). القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2013). *ادارة الموارد البشرية* (المجلد طبعة 01). القاهرة: دار ابنشر للجامعات.
- محمد ايمن عبد اللطيف عشوش، امل عبد الرحمن السيد، و نفيسة محمد باشري. (2017). *اساسيات ادارة الموارد البشرية*. القاهرة.
- محمد باشري نفيسة ، دعاء محمد رسم، و مصطفى مصطفى كامل. (2018). *ادارة الموارد البشرية*.
- محمد بن دليم القحطاني. (2008). *ادارة الموارد البشرية* (المجلد 2). الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- محمد سرور الحريري. (2016). *علم النفس الاداري*. بيروت لبنان: دار النلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد عبد الفتاح. (2014). *ادارة الجودة الشاملة في التدريب*.
- محمد قاسم مقابلة. (2011). *التدريب التربوي والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية*. المنهل للنشر.
- محمود احمد رضوان. (2013). *نظريه التدريب التحول من افكار ومبادئ التدريب الى واقعه الملموس*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- مصطففي محمد. (2018). الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء. دار ابن النفيس للنشر.
- معراج، و سامي هواري. (2013). العلامة التجارية، الماهية ولا همية. المنهل للنشر.
- نبيلة عدان. (2019). ضغوط العمل والاداء الوظيفي (المجلد ط 01). عمان: مركز الكتاب الالكتروني.
- نزار عوني اللبدي. (2015). تتميم الاداء الوظيفي والاداري (المجلد 1). الاردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- نصيره يويعلي. (2018). تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. رسالة دكتوراه. بسكرة ، بسكرة ، الجزائر.

# الفهرس

## المحتويات

.....	د
.....	مقدمة
.....	مقدمة
6 .....	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
7 .....	تمهيد:
7 .....	الإشكالية:
9 .....	الفرضيات:
9 .....	الفرضية الرئيسية:
9 .....	الفرضية الأولى:
9 .....	الفرضية الثانية:
9 .....	أسباب اختيار الموضوع
9 .....	أهمية الدراسة:
9 .....	اهداف الدراسة:
10.....	المفاهيم:
10.....	تعريف التكوين:
10.....	لغة:
10.....	اصطلاحاً :
10.....	التعريف الإجرائي:
10.....	تعريف الأداء الوظيفي
10.....	لغة:
10.....	اصطلاحاً:
11.....	الدراسات السابقة:
11.....	الدراسة الأولى:
13.....	الدراسة الثانية :

13.....	فرضية الرئيسية: .....
13.....	الفرضية الفرعية: .....
14.....	مناقشة الدراسة السابقة: .....
14.....	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: .....
15.....	خلاصة: .....
16.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للتكونين .....
17.....	تمهيد: .....
17.....	أهمية التكونين: .....
17.....	اهداف التكونين: .....
18.....	انواع التكونين: .....
18.....	التكونين حسب مرحلة التوظيف: .....
18.....	البرنامج التعريفي: .....
18.....	التكونين اثناء العمل: .....
19.....	التكونين حسب نوع الوظائف: .....
19.....	التكونين المهني والفنى: .....
19.....	التكونين التخصص: .....
19.....	التكونين الإداري: .....
19.....	التكونين حسب نوع الافراد: .....
19.....	تكوين فردي: .....
19.....	التكوين الجماعي: .....
20.....	التكوين حسب المكان: .....
20.....	التكوين داخل المؤسسة: .....
20.....	تكوين خارج المؤسسة: .....
21.....	مبدأ التكون: .....
21.....	الهدف: .....
21.....	الترجم: .....

21.....	الواقعية:
21.....	التكامل:
21.....	أساليب التكوين:
21.....	المحاضرات:
22.....	الندوة:
22.....	دراسة حالة:
22.....	تمثيل الأدوار:
22.....	العصف الذهني:
22.....	المحاكاة:
23.....	خطوات ومراحل التكوين:
23.....	تحديد احتياجات التكوين:
24.....	أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:
24.....	أنواع الاحتياجات التكوينية:
25.....	أساليب الاحتياجات التكوينية:
25.....	تصميم البرامج التكوينية:
25.....	وضع الأهداف التكوينية:
25.....	تحديد موضوعات البرنامج:
26.....	اختيار أساليب التكوين:
26.....	المساعدات التكوينية:
27.....	اختياراً وتحديد المدربين والمتدربين:
27.....	ميزانية التكوين:
28.....	التنفيذ البرامج التكوينية:
28.....	قبل تنفيذ البرامج التكوينية:
28.....	أثناء تنفيذ البرنامج التكويني:
28.....	بعد تنفيذ البرنامج التكويني:
28.....	تقييم البرامج التكوينية:

29.....	مستويات تقديم عملية التكوين: .....
29.....	طرق تقييم برنامج تكيني .....
30.....	خلاصة: .....
32.....	الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي.....
33.....	تمهيد: .....
33.....	أهمية الأداء الوظيفي: .....
34.....	عناصر ومحددات الأداء الوظيفي: .....
34.....	عناصر الأداء: .....
34.....	محددات الأداء: .....
36.....	العوامل المؤثرة في الأداء: .....
36.....	عوامل خارجية مؤثرة على الأداء: .....
37.....	عوامل داخليه مؤثرة على الأداء: .....
39.....	تقييم الأداء: .....
39.....	تعريف تقييم الأداء: .....
40.....	أهمية تقييم الأداء: .....
40.....	أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة: .....
40.....	أهمية التقييم الأداء بالنسبة للمديرين: .....
40.....	أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين: .....
41.....	طرق واساليب تقييم الأداء: .....
41.....	اساليب الترتيب: .....
42.....	أسلوب التقييم على اساس النتائج: .....
43.....	أسلوب التوزيع الاجباري: .....
43.....	أسلوب الادارة بالأهداف: .....
44.....	خلاصة: .....
45.....	الفصل الرابع: [الاجراءات المنهجية للدراسة] .....
46.....	تمهيد: .....

اولا: مجالات الدراسة:.....	46.....
المجال المكاني:.....	46.....
المجال الزماني:.....	46.....
المجال البشري:.....	46.....
ثانيا: عينة الدراسة:.....	46.....
العينة:.....	47.....
ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة:.....	47.....
رابعا: ادوات جمع البيانات:.....	48.....
الاستماراة:.....	48.....
الصدق الظاهري لأداة الدراسة:.....	48.....
خامسا: الاساليب الإحصائية:.....	49.....
خلاصة:.....	49.....
الفصل الخامس: [الاجراءات المنهجية للدراسة].....	50.....
تمهيد:.....	51.....
اولا: تبويب وتحليل البيانات.....	51.....
المحور الاول: البيانات الشخصية.....	51.....
جدول رقم (01): يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس:.....	51.....
جدول رقم (02): يمثل توزيع افراد العينة حسب السن:.....	51.....
جدول رقم (03): يمثل توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل قبل التوظيف:.....	52.....
جدول رقم (04): يمثل محتوى التكوين الحضوري ملائم مع المتطلبات الأساسية لأساتذة جامعي حديث توظيف:.....	53.....
جدول رقم (05): يمثل جودة المواد التعليمية المقدمة خلال الدورات التكوينية الحضورية واضحة:.....	53.....
جدول رقم (06): يمثل طرائق المناقشة التي اتيحت خلال الدورات التكوينية الحضورية مع المدرسين فعالة .....	54.....
جدول رقم (07): يمثل ورش العمل التطبيقية التي تم تفيدها خلال الدورات التكوينية الحضورية مفيدة في تعميم المهارات: .....	54.....
جدول رقم (08): يمثل المدة الزمنية المخصصة للدورات التكوينية الحضورية مناسبة لتحقيق الاهداف:.....	55.....
جدول رقم (09): يمثل استقادة التواصل المباشر مع المدرسين خلال الدورات التكوينية حضورية .....	56.....
جدول رقم (10): يمثل البيئة التنظيمية للدورات التكوينية الحضورية مناسبة ومرحبة للتعلم .....	56.....

جدول رقم (11): يمثل مساهمة التكوين الحضوري في اقتراح حلول المشكلات بطريقة حسنة:.....	57.....
جدول رقم (12): يمثل جعل التكوين الحضوري في تدارك جانب النقص في الأداء: .....	58.....
جدول رقم (13): يمثل جعل التكوين الحضوري تتجز اعمالك في وقتها المناسب: .....	59.....
جدول رقم (14): يمثل مساهمة التكوين على ابتكار اساليب جديدة في اداء العمل.....	59.....
جدول رقم (15): يمثل مساعدة التكوين الحضوري على التكيف داخل العمل .....	60.....
جدول رقم (16): يمثل مساعدة التكوين الحضوري على احداث تغير ايجابي في اداء العمل: .....	60.....
<b>الجدول رقم (17): يمثل إثر التكوين الحضوري في اداء العمل:.....</b>	<b>61.....</b>
المحور الثالث: ساهم التكوين عن بعد في تحسين الاداء الوظيفي الاساتذة الجامعيين حديثي التوظيف.....	61.....
جدول رقم (18): يمثل طرائق التفاعل في برامج التكوين عن بعد ذات فعالية:.....	62.....
جدول رقم (19): يمثل شمولية المواد التعليمية (فيديوهات وعروض تقديمية...):.....	62.....
جدول رقم (20): يمثل منصات المستخدمة في التكوين عن بعد سهلة لاستخدام:.....	63.....
جدول رقم (21): يمثل تلقي الدعم الفني والتقني الكافي اثناء برنامج تكوين عن بعد: .....	63.....
جدول رقم (22): يمثل مساهمة برنامج تكوين عن بعد في تحسين المعرفة المتعلقة بالعمل:.....	64.....
جدول رقم (23): يمثل تحسن جودة العمل بعد المشاركة في برنامج التكوين عن بعد:.....	64.....
جدول رقم (24): يمثل شعورك في البرنامج عن بعد ساعدك في اداء مهامك الوظيفية بشكل أكثر فعالية:.....	65.....
جدول رقم (25): يمثل مساعدة التكوين عن بعد في اكتساب مهارات جديدة ضرورية لتطويرك الوظيفي .....	65.....
جدول رقم (26): يمثل مساعدة النشاطات المقدمة في التكوين عن بعد في الاندماج مع البيئة التكنولوجية وال الرقمية التي تسير بها الجامعة:.....	66.....
جدول رقم (27): يمثل ان التكوين عن بعد كان له تأثير ايجابي في العمل من الجانب التكنولوجي والرقمي:.....	67.....
جدول رقم (28): يمثل برنامج التكوين عن بعد اكسبك روح الابداع:.....	67.....
جدول رقم (29): يمثل مواجهات صعوبات اثناء التكوين عن بعد: .....	68.....
جدول رقم (30): يمثل الوقت الذي منح في كل نشاط اثناء التكوين عن بعد كان كفيل الاستيعاب:.....	69.....
جدول رقم (31): يمثل الرضا بشكل عام عن تجربة التكوين عن بعد: .....	69.....
جدول رقم (32): يمثل تطبيقات المقدمة في التكوين عن بعد تقوم بتوظيفها في عملك: .....	70.....
جدول رقم (33): يمثل الفرق بين ادائك في العمل قبل وبعد التكوين:.....	70.....
<b>ثانيا: مناقشة نتائج البيانات: .....</b>	<b>71.....</b>

71.....	مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
72.....	مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
73.....	نتيجة عامة:.....
73.....	التكوين الحضوري:.....
73.....	التكوين عن بعد: .....
.....	خاتمة عامة:.....
75.....	خاتمة.....
77.....	ملحق.....
79.....	قائمة المصادر والمراجع.....
80.....	المراجع باللغة العربية.....
83.....	الفهرس .....

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف يساهم التكوين في تحسين الاداء الوظيفي للأستاذة الجامعين حديثي التوظيف ،فتم اتخاذ التكوين كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث تمت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خضر - بسكرة - في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (2023/2024) فتمثلت 45 استاذ اذ تحصلنا على 39 استمارة صالحة للاستخدام، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية ،حيث توصلت الدراسة الى ان التكوين يساهم في تحسين الاداء الوظيفي للأستاذة الجامعين حديثي التوظيف من خلال اكسابهم مهارات واساليب متنوعة وانشطة تفاعلية على الطلاب.

ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة توفير الوقت الكافي والمناسب لإجراء عملية التكوين مع توفير البيئة المكانية والتنظيمية المناسبة، وتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة الكلمات المفتاحية: التكوين - الاداء الوظيفي.

## Summary:

This study aimed to investigate how training contributes to improving the job performance of newly recruited university professors, Training was considered an independent variable, and job performance was the dependent variable. The field study was conducted at the University of Mohamed Khider, Biskra, specifically in the Faculty of

Human and Social Sciences, during the academic year 2023–2024, The sample consisted of 45 professors, and 39 valid questionnaires were obtained for analysis. Frequencies and percentages were used for data analysis. The study concluded that training contributes to improving the job performance of newly recruited university professors by equipping them with diverse skills, varied methods, and interactive activities for students.

Among the most important recommendations of the study are the necessity of providing sufficient and appropriate time for the training process, along with suitable spatial and organizational environments, and modern technological tools.

**Keywords** : Training, Job Performance.