

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -

قسم العلوم الاجتماعية



رقم:

إعداد الطالبة: مصطفى شيماء

يوم:

بمعنوان:

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة للأستاذة الباحثة حديثي التوظيف

مذكرة التخرج مكملّة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

لجنة المناقشة:

مقرر

أ.د. جامعة بسكرة

مازيا عيسوي

رئيس

أ.د. جامعة بسكرة

مناقش

أ.د. جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



### الإهداء

إلى اللذان لم يعرف الوجود اعظم من قلبهما ولا  
أوسع ولا أحسن من صدرهما، بهما أستطعم معنى  
الحياة وأستعذب الأوقات إلى أغلى ما أعطاني الله  
والديا الحبيبين وحفظهما الله وأدامهما لي سنداً معنى  
لا يظاهي ولا يقارن بشئ .

"شيماء"



## شكر والتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ونوره تنزل البركات أشكر الله العلي القدير وأحمده على توفيقه وهدايته لإتمام هذا العمل.

أحمد الله الذي يسر لي السبل في هذا العمل وأعانني بمنته وكرمه الذي أستزيد به من الفلاح وأدرك به من النجاح.

أتقدم بأسمى الشكر و الإمتنان إلى من رافقني في هذا العمل المتواضع.

إلى التي لم تبخل عليا من جهدها وإشرافها لهذا العمل فكان لها الأثر الكبير على إعدادالمذكرة الاستاذة "مازية عيساوي"

كما أشكر ايضا افراد عينة الدراسة الذين تجاوزوا معي وساعدوني وقدموا لي التسهيلات لتطبيق الدراسة الميدانية.

## المخلص الدراسة

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف في الجامعة محل الدراسة ، معتمدة على المنهج الوصفي، حيث تم دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر " بسكرة " سنة 2024/2023، حيث بلغ مجتمع الدراسة حوالي 200 أستاذ جامعي حديث التوظيف جميع التخصصات تم استعمال المسح الشامل، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والاستعانة بدليل المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية مساعدة، قامت الباحثة بتوزيع الاستمارة الالكترونية على الأساتذة، تم استرجاع 62 استمارة 50 منها كانت قابلة للدراسة وللتحليل تم استبعاد 12 منها بسبب توافقها مع الدفعة المقرر دراستها، أما فيما يخص التحليل الإحصائي لهذه البيانات اعتمدت الباحثة برنامج Spss ( برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ) إصدار 27 واستخدمت أساليب التحليل التالية : معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، مقاييس الإحصاء الوصفي : المتوسط الحسابي ، النسب المئوية، الانحراف المعياري ، التكرارات .وقد لخصت جملة من النتائج نذكر منها :

# Abstract

The researcher aimed, in this study, to explore the role of human resource development in achieving job stability among newly recruited academic researchers at the university under investigation. The study adopted a descriptive methodology and was based on a field survey conducted on a sample of faculty members at Mohamed Khider University of Biskra during the academic year 2023/2024. The study population consisted of approximately 200 newly recruited university lecturers from various specializations. A comprehensive survey approach was used, with the questionnaire serving as the primary tool for data collection, supported by the interview guide and observation as secondary tools.

The researcher distributed the electronic questionnaire to the faculty members, and 62 forms were returned. Of these, 50 were valid for analysis, while 12 were excluded due to their incompatibility with the targeted cohort for the study.

For statistical data analysis, the researcher utilized the **SPSS** software (Statistical Package for the Social Sciences), version 27, and applied the following analytical methods: Cronbach's Alpha for reliability, Pearson's correlation coefficient, and descriptive statistics including the arithmetic mean, percentages, standard deviation, and frequencies.

The study summarized a set of key findings, including the following:

## فهرس المحتويات :

اهداء
شكر وعرفان
ملخص الدراسة
فهرس الجداول
فهرس الأشكال
مقدمة

الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
13-12	1- اشكالية الدراسة
14	2- أسباب اختيار الموضوع
16-14	3- أهداف الدراسة
24-16	4- تحديد المفاهيم الأساسية
33-24	5- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية
37	تمهيد:
38-37	1- خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة
39-38	2- أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية
40	3- أهمية تنمية الموارد البشرية
41-40	4- مكونات نظام تنمية الموارد البشرية
41	5- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
44-43	6- متطلبات تنمية الموارد البشرية
-44	7- أبعاد تنمية الموارد البشرية
	خلاصة
	الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي
	تمهيد:
	1- مظاهر الاستقرار الوظيفي
	2- أهمية الاستقرار الوظيفي
	3- العوامل المساعدة على تحقيق الاستقرار الوظيفي
	4- النظريات المفسرة لعملية الاستقرار الوظيفي
	5- معوقات الاستقرار الوظيفي
	6- إستراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي.
	خلاصة
	الفصل الرابع: إجراءات الميدانية لدراسة
	تمهيد:
	4-
	1- أدوات دراسة الحالة
	خلاصة

	فصل الخامس : عرض حالات الدراسة ومناقشة النتائج
	تمهيد:
	أولاً: عرض نتائج الحالة
	- تقديم الحالة الاولى
38	- بيانات عامة للحالة
38	- ملخص مقابلة للحالة
39	- نتائج اختبار المقابلة الحالة الاولى
39	- تحليل نتائج المقابلة حالة الاولى
40	ثانياً: عرض نتائج حالة الثانية
41	- تقديم حالة الثانية
41	- بيانات عامة للحالة
41	- ملخص مقابلة للحالة ثانية
41	- تحليل مقابلة للحالة
42	- نتائج اختبار للحالة
43	- تعليق على الجدول
43	- تحليل نتائج حالة الثانية
43	رابعاً: مناقشة نتائج على ضوء اهداف والنظرية
46	خاتمة
46	اقتراحات
47	قائمة المراجع
48	الملاحق

### قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01		39
02		42
03		65

### المقدمة:

تُعد الموارد البشرية حجر الأساس في تحقيق تطور المؤسسات ونجاحها، خاصة في قطاع التعليم العالي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءات العنصر البشري، وعلى رأسه الأستاذ الجامعي، حيث تُعد الجامعات فضاءً لإنتاج المعرفة وتكوين الأجيال، وتعتمد بشكل كبير على كفاءة وفاعلية الأساتذة الباحثين، لاسيما حديثي التوظيف.

تسعى الجامعة إلى تطوير منظومتها التربوية من خلال إدخال معايير الجودة في مناهجها، غير أن ذلك لا يُعد كافياً، إذ إنها بحاجة إلى مورد بشري كفء قادر على فهم هذه المناهج وتطبيقها. لذلك، تسعى الجامعة باستمرار إلى البحث عن أنجع الطرق والخطط لتطوير مواردها البشرية، خاصة الأستاذ الجامعي حديث التوظيف، باعتبار التعليم العالي من أهم ركائز الرقي والازدهار والتنمية في المجتمع.

وقد دفعت التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الجامعة الجزائرية إلى تبني سلسلة من الإصلاحات في قطاع التعليم العالي، ارتكزت أساساً على تطوير مناهج وأساليب التعليم الجامعي من خلال إدخال أساليب وتقنيات حديثة للتدريس. وتركزت هذه الإصلاحات بشكل خاص على الأستاذ الجامعي حديث التوظيف، باعتباره حجر الزاوية في تحقيق النجاح.

وفي هذا السياق، وجّهت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تعليمية إلى جميع المؤسسات الجامعية، تحت رقم 932 بتاريخ 28 جويلية 2016، تنصّ على إلزامية إخضاع جميع الناجحين في مسابقات التوظيف إلى دورات تكوينية تمتد طوال السنة الأولى من التوظيف، التي يكون فيها الأستاذ في فترة التربص، ليمنح بعدها قرار التثبيت في المنصب.

وبعد حصول الأستاذ الجامعي على التثبيت، تبدأ المرحلة الثانية من تنمية الموارد البشرية، والمتمثلة في التدريب أثناء الخدمة، من خلال ممارسته الفعلية للمهنة داخل الجامعة، والتي تشمل الإشراف، البحث العلمي، التفاعل مع الطلبة، والتعامل مع التقنيات الحديثة في التدريس وفتح المنصات الإلكترونية.

وقد جاءت هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية للأستاذ الجامعي حديث التوظيف ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي. وقد تم تقسيمها إلى خمسة فصول، جاءت على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة، وتضمن صياغة إشكالية الدراسة، وأهمية الموضوع، وأسباب اختياره، وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** تناول المتغير الرئيس وهو تنمية الموارد البشرية بشكل عام، مع التركيز على أبعاد التكوين والتدريب الموجهين للأستاذ الجامعي حديث التوظيف.
- **الفصل الثالث:** خُصص لمتغير الاستقرار الوظيفي، من خلال تعريفه، وكيفية تجليه في المؤسسات، وأهم عوامل نجاحه، مع عرض أبرز النظريات المفسرة له.
- **الفصل الرابع:** خُصص للدراسة الميدانية، حيث تناول المجال البشري والمكاني، والمنهج المتبع، والعينة.



## مقدمة

- الفصل الخامس: خُصص لتحليل النتائج والبيانات، واستخلاص أهم النتائج المتوصل إليها.

## الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

- 1- اشكالية الدراسة .
- 2- أسباب إختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة .
- 4- أهمية الدراسة .
- 5- تحديد المفاهيم الشخصية.
- 6- الدراسات السابقة .

**1- اشكالية الدراسة:**

عمدت العديد من الدراسات والبحوث في مختلف التخصصات، كعلم الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع التنظيمي، وغيرها، إلى التأكيد على ضرورة الاهتمام بدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية لما له من أهمية بالغة في تحقيق التنمية داخل المنظمات. وتُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنشطة، باعتبارها المحرك الحقيقي لعمليات الإنتاج والتطوير واتخاذ القرار.

ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التكنولوجيا، وإدارة الأعمال، والمعرفة، أصبحت تنمية الموارد البشرية خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لمواجهة التحديات وتحقيق التميز التنظيمي. فلم يعد الاعتماد على الإمكانيات البشرية المتوفرة كافياً، بل أصبح من الضروري العمل على صقل المهارات، وتطوير القدرات، وتحفيز الموارد البشرية بشكل مستمر، بما يتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة ويعزز من قدرتها التنافسية وثباتها. لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل الحديثة على المستويين المحلي والدولي، حيث بات لزاماً على المنظمات مواكبة هذه التحولات من خلال الاستثمار في العنصر البشري عبر تبني برامج فعالة للتدريب والتكوين، بما يضمن رفع مستوى الكفاءة لدى الموظفين.

وتسعى الجامعة الجزائرية، شأنها شأن باقي المؤسسات، إلى تكوين مواردها البشرية والاستثمار فيها، وبشكل خاص فئة الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف. ويُعدّ تكوين الأستاذ الجامعي الجديد من العوامل الأساسية لنجاح التعليم العالي في عصرنا الراهن، لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة. ولهذا قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بإلزام المؤسسات الجامعية بتنظيم دورة تكوينية لفائدة الأساتذة المساعدين (قسم "ب") حديثي التوظيف، وذلك بموجب القرار الوزاري رقم 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016، والذي حدّد كفايات المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الجديد، ونصّ على إنشاء خلية تتكفل بوضع ومتابعة برنامج المرافقة.

وسعت الجامعة من خلال هذه العملية إلى توفير تكوين نوعي، يُقدّم من طرف ذوي الخبرة والكفاءة، بهدف تحسين الأداء التدريسي، وتأهيل الأستاذ للتعامل مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم عن بُعد، باعتبارها من الأساليب الحديثة لنقل المعرفة. وتُعدّ هذه الدورات وسيلة فعالة لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، ما يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي للأستاذ واندماجه في الوسط الجامعي.

ويتجلى هذا التكوين في شقين أساسيين: التكوين الحضوري من خلال دورات إلزامية على مستوى الجامعة، تتناول مواضيع متنوعة مثل: حقوق وواجبات الأستاذ، آداب وأخلاقيات المهنة، المرافقة البيداغوجية، وغيرها. التكوين عن بُعد عبر شبكة الإنترنت، ويتضمن كيفية تنظيم وتسيير وإدارة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم الإلكتروني.

وبعد نهاية الدورة التكوينية، يخضع الأستاذ الجامعي لتقييم يُعرف بـ "الأسبوع الرقمي"، يهدف إلى قياس مستوى تطور أدائه ومدى تطبيقه لما تعلّمه. ومن ينجح في هذا التقييم يُمنح قرار التثبيت ويبدأ المرحلة الثانية من التدريب، والتي تتمثل في التدريب أثناء ممارسة العمل الجامعي من خلال التدريس، والبحث العلمي، والتعامل مع الطلبة، وإدارة القسم، ومواكبة التقنيات الحديثة والمنصات الرقمية كـ "مودل"، إضافة إلى تعلم كيفية إدخال النقاط، والتعامل مع المشكلات، وحتى الخضوع لدورات في اللغة الإنجليزية لتمكينه من التدريس بها.

أي خلل في هاتين المرحلتين قد يؤدي إلى شعور بعدم الراحة، والإحباط، وتذبذب في أداء الأستاذ الجامعي، ما يؤثر سلباً على الأثر المتوقع من العملية التكوينية. فهذا الضعف لا ينعكس فقط على مستوى الأداء العام، بل قد يهدد الاستقرار داخل المؤسسة ويقلل من فرص تحقيقه.

ويُعدّ استقرار الموظف من المبادئ العامة للإدارة كما أشار إليها "هنري فايول"، الذي اعتبره استمراراً للموظف في منصبه دون تنقل دائم بين الوظائف، وهو ما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية، والكفاءة، وتقليل النفقات. فالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة يُعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في تطورها واتساعها، ويظهر ذلك من خلال مؤشرات واضحة أبرزها شعور الموظف بالأمان الوظيفي واندماجه في بيئة العمل.

ولهذا، فإن الاستقرار الوظيفي يضمن بقاء الموظف داخل المؤسسة، لأن فقدانها خاصة إذا كان يتمتع بخبرة وكفاءة، ينعكس سلباً على المؤسسة وعلى أدائها. لذا، وجب الاعتناء بالموظف ومنحه أهمية قصوى، في ظل ما توليه النظريات المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين، حيث يُعد الاستقرار الوظيفي ترجمةً لحاجات أساسية يتطلع إليها كل موظف، وتشمل: الأمن الوظيفي، العدالة، ظروف العمل المناسبة، التقدم المهني، والحوافز. وتوفر هذه العوامل ينعكس إيجابياً على نفسية الموظف وسلوكياته داخل العمل، مما يظهر في الرضا الوظيفي، قلة الغيابات، الانضباط، علاقات العمل الجيدة، وانخفاض معدل دوران العمالة.

لذلك، تسعى معظم المؤسسات إلى الحفاظ على مواردها البشرية والاهتمام بها باعتبارها العنصر الفعال في المؤسسة، وهو ما يسمح لها بالتطور والتنظيم وتحسين الأداء، من خلال رؤية مستقبلية واضحة ومخططة، تستند إلى تنمية شاملة للموارد البشرية عبر دورات تكوينية وتدريبية تسهم في خلق نوع من الاستقرار لدى الموظفين.

وفي دراستنا الحالية، نسعى إلى التعرف على دور المؤسسات الجامعية الجزائرية في توفير تنمية بشرية فعّالة، وكيفية تجسيدها على أرض الواقع، والخطوات المعتمدة لتحقيق تطور واستقرار للأساتذة الباحثين حديثي التوظيف، عبر ما يُقدّم لهم من برامج تكوينية وتدريبية.

### التساؤل الرئيسي:

1- ماهو دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين

حديثي التوظيف في جامعة محمد خيضر بسكرة . سنة 2023 / 2024 ؟

### التساؤلات الفرعية:

1- ماهو دور التدريب في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف في

جامعة محمد خيضر . بسكرة . سنة 2023 / 2024 ؟

2- ماهو دور التكوين في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف في

جامعة محمد خيضر . بسكرة . سنة 2023 / 2024 ؟

## 2-أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسبابه في اختيار موضوع معين وإخضاعه للدراسة والتحليل، و عليه هناك جملة من الأسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع الهام والتي سيتم عرضها في ما يلي:

أ- أهمية الموارد البشرية: في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها يبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لكل الأنشطة . التطور التكنولوجي أو الهيكل الإداري وحده لا يكفي، إذا لم يكن هناك موظفون مؤهلون مدربون ومحفزون للعمل .لذلك موضوع تنمية الموارد البشرية يعتبر موضوعا محوري لأي دراسة تهتم بأداء المؤسسات

ب-الواقع العملي والتغيرات المعاصرة: الكثير من المؤسسات اليوم تواجه تحديات مثل تغير متطلبات السوق ، التنافسية العالية ، التحول الرقمي ، وغيرها.وهذا يفرض عليها أن تكون مرنة وقادرة على التأقلم، وأهم وسيلة لذلك هي وجود موارد بشرية مؤهلة. ولهذا أصبحت تنمية هذه الموارد ضرورة وليس مجرد خيار .

ج-قلة الدراسات في هذا المجال:المقصود هنا أنه فيه عدد قليل من الأبحاث أو الدراسات التي ركزت على العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي بشكل مباشر، خاصة في بيئات العمل المحلية أو في مؤسسات معينة.يعني رغم أهمية الموضوع ،ما تم التطرق له بشكل كافي ،ولذلك دراستنا يمكن أن تكون مقيدة وتضيف شيء جديد .

## 3-أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة عن مجموعة النتائج التي يريد الباحث التوصل، فبعد تحديده لمشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاته ويحدد فرضيات بحثه بشكل محدد لا يحتمل التأويل ويحاول الباحث في الخطوة التالية إتباع مراحل المنهج العلمي سعيا للوصول لإجابات على فرضيات دراسته، لان أهداف الدراسة هي عبارة عن حلول علمية مبررة ومبرهنة للمشكلة المراد دراستها .

فمعرفة أسباب المشكلة ليس هدف مقنع بحد ذاته ، وإنما السعي وراء الإحاطة بها وتشخيصها من جميع الجوانب يؤدي لفهم الأسباب وبالتالي اقتراح الحلول الناجحة والملائمة للمشكلة .

وبالرجوع للدراسة الحالية فإن الهدف من إجرائها يعود للتغيرات التي شهدتها بيئة العمل وتعدد مطالبها، فالمؤسسة الجامعية كغيرها من بيئات العمل أصبحت مطالبة بتطوير مواردها لأن سمعتها ترتبط بالمستوى الأكاديمي ومكانة الأستاذة الذين يعملون ضمنها فعملت جاهدة على مواكبة التغيرات والتطورات. وهذا الهدف الإستراتيجي لا يمكن تحقيقه بتوفير موارد مادية وتكنولوجية والبشرية بالكم المطلوب فحسب بل وجب التركيز على الجانب الكيفي خاصة مع المورد البشري الذي يعد هو المحرك الأساسي لأي مؤسسة ، وعليه يشترط في هذا المورد أو الأستاذ أن يعامل باهتمام وحرص شديد من خلال مرافقته من البداية حتى الارتقاء وذلك من خلال الدورات التكوينية إلى التوظيف والتدريب أثناء الخدمة .

وبناء عليه تم تحديد أهداف الدراسة الحالية كما يلي :

#### أ- أهداف علمية نظرية :

- طرح دراسة ذات طابع سوسيولوجي مستقاة من واقع المؤسسة الجزائرية الجامعة محل الدراسة.
- إبراز السياسة المتبعة للمؤسسة الجزائرية، الجامعة محل الدراسة الساعية لتنمية الموارد البشرية للأساتذة الباحثين حديثي التوظيف في الجامعة محل الدراسة.
- نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت الموضوع بطرح سوسيولوجي قدمت دراستنا للمساهمة في إثراء المكتبة من خلال إضافة دراستنا كمرجع يعتمد عليه في موضوع دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للأساتذة الباحثين حديثي التوظيف .

#### ب-أهداف علمية عملية :

- التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة .
- التعرف على مدى إسهام أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في ذات المؤسسة الجامعية محل الدراسة كالتالي :



- التعرف على دور التدريب أثناء الممارسة الميدانية للعمل في الجامعة في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف في المؤسسة الجامعية محل الدراسة .

- التعرف على دور التكوين البيداغوجي الحضوري وعن بعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف في المؤسسة الجامعية محل الدراسة.

#### 4- مفاهيم الدراسة :

##### 1-4 تعريف تنمية الموارد البشرية:

أ- لغة: اشتقت من النماء ونمي: زاد وكثر.

كما يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكري. تعني تحسين حياة الناس بطريقة منظمة ومدرسة. الإنسان هو من يقوم بهذه العملية، حيث يعمل على تغيير المجتمع للأفضل، سواء في التعليم، الصحة، الاقتصاد، أو مجال آخر.

- أما معجم العلوم الاجتماعية فيعرف التنمية بأنها: هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من لبنى التقليدية إلى لبنى الحديثة. هي عملية تهدف إلى تحسين المجتمع وتطويره بطريقة منظمة ومدرسة، بحيث ينتقل الناس من الأساليب والأنظمة القديمة إلى طرق جديدة ومتطورة. (حريرية، بخاري، 2018، ب/س)

ب- اصطلاحاً:

وبالنسبة لمفهوم تنمية الموارد البشرية من منظور إداري وفي سياق العمل بالمنظمات:

نجد علي السلمي: يعرفه بأنه تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً، والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تتمثل أساسا في وضع خطط وبرامج تكوينية وتدريبية دائمة وملائمة من أجل مواكبة التغيير وإحداث النمو داخل المنظمة من خلال تنمية الأفراد بالمعارف والمهارات الفنية الحديثة والمناسبة لوظائف ومهام فالتنمية من هذا المنطلق تقوم على عنصر رفع تحسين قدرات العمال وكذلك رفع و تحسين الفعالية وتحقيق الانتماء. يقصد بتنمية الموارد البشرية مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة بهدف إعداد خطط وبرامج تدريبية و تكوينية مستمرة ومتطورة، بهدف مواكبة التغيرات وتحقيق النمو داخل المنظمة. وتتمثل هذه التنمية في تعزيز معارف ومهارات الأفراد، بما يتماشى مع متطلبات الوظائف والمهام الحديثة ومن هذا المنظور، تهدف تنمية الموارد البشرية إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين قدراتهم، مما يساهم في تعزيز الفعالية وترسيخ الشعور بالانتماء والاستقرار داخل بيئة العمل.

كذلك يعرف **أحمد سيد مصطفى** مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. حيث تعني الجهود المدروسة والموجهة نحو تطوير مهارات العاملين وتوجيه سلوكياتهم داخل المنظمة، بما يساهم في تعزيز كفاءتهم وتحقيق طموحاتهم الشخصية، مع دعمهم في تحقيق أهداف المنظمة. (أبو النصر، 2007، الصفحة 197)

عرف الدكتور **أحمد منصور** تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تتمحور الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. (نعيمه، ب/س، الصفحة 276)

حيث أن المفهوم يوضح أن تنمية الموارد البشرية تعني تطوير قدرات الإنسان ومهاراته من خلال التعليم و التدريب، بهدف تحسين أدائه في العمل وزيادة إنتاجيته. كما تساعد على تطوير سلوكه المهني وتفتح له فرصا جديدة في وظيفته.

- عرفها نادلر 1970 على أنها: "سلسلة من الأنشطة المنظمة التي تجرى خلال فترة زمنية محددة ومصممة لإحداث تغيير سلوكي.

- كما عرفتھا سوا نسون 1987 على أنها : "هي عملية تحسين أداء المنظمة من خلال قدرات موظفيها.

- تنمية الموارد البشرية هي عملية منظمة تشمل سلسلة من الأنشطة المخططة التي تنفذ خلال فترة زمنية محددة، بهدف إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد وتطوير قدراتهم، بما يسهم في تحسين أدائهم وبالتالي رفع كفاءة وأداء المنظمة ككل.

- **التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية :** هي مجموع الأنشطة والجهود التي تقوم بها المؤسسة الجامعية لتأهيل وتنمية قدرات الأستاذ الجامعي حديث التوظيف من خلال مجموعة البرامج والأنشطة المعدة مسبقا التي تتمثل في التدريب والتكوين البيداغوجي، بهدف رفع كفاءاتهم وتعزيز قدراتهم والتكيف مع متطلبات بيئة العمل لتساهم هذه البرامج بدورها في تحقيق نوع من الرضا والاستقرار في بيئة العمل في ضل التغيرات الحديثة.

- **المفاهيم الفرعية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية :**

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنشاطات المنظمات جميعها، فهو مصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بالمهارة المطلوبة لأداء الأعمال المكلف بها، وبحجم هذه الأهمية أضحت تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لتصبح أكثر استعدادا لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بهم، ويعد التدريب الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية، لذلك فقد اتفقت وجهات نظر جميع كتاب الموارد البشرية على أهمية التدريب للمنظمة ويتضح ذلك جليا من خلال الأموال مستثمرة في التدريب .

**أ- تعريف التدريب:**

- هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمات بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة. (الظاهر، 2009، صفحة 239)
- إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية، إن هذا التوجه ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة عموماً وإستراتيجية الموارد البشرية خاصة. (نعيمة، الصفحة 274).

- كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق. (بالحاجي، الصفحة 147)

- أما الكاتب ريمون : فقد أعطى تعريفاً أكثر شمولاً وهو التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية ،والتي قد يكلفون بها مستقبلاً، من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

ب-**التعريف الإجرائي للتدريب** : ويقصد بالتدريب في دراستنا هو ممارسة العمل في الجامعة ممارسة ميدانية من خلال تأدية مهامه التدريسية وإلقاء المحاضرات، حيث تمكنه من تنمية معارفهم العلمية والعملية اللازمة وكذلك مهاراته لأداء مهامه بكفاءة وفاعلية وهذا يعزز قدراتهم على التكيف مع متطلبات الوظيفة في البيئة الجامعية .

ج- **تعريف التدريس** :

- هو مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها الأستاذ داخل قاعة المحاضرات أوفي مكان تعليمي آخر، له غاية وهي إحداث تغيرات إيجابية في سلوكيات الطلبة ومعارفهم في سياق أهداف الجامعة وتطلعات مجتمعه . (لحول، 2022، صفحة 505)
- التدريس هو عبارة عملية مقصودة ومخطط لها مسبقا، يبذل من خلالها الأستاذ جهدا هادفا غايته مساعدة طلبته في اكتساب معارف جديدة، تختلف درجات استيعاب هاته المعارف كل على حسب ميولاته وقدراته . (معلم، 2024، صفحة 23)

### تعريف البحث العلمي :

- هو كافة الإجراءات المنظمة المصممة بدقة من أجل الحصول على كافة المعرفة والتعامل معها بموضوعية وشمولية وتطويرها بما يتناسب مع مضمون المستجدات البيئية الكلية الحالية والممكنة . (نبيل و معوش، 2024، صفحة 89)
- البحث العلمي هو: التقصي المنظم، بإتباع أساليب ومناهج علمية محددة للحقائق العلمية بقصد التأكد من صحتها ، وتعديلها أو إضافة الجديد لها. (دليلة، 1962-2001، صفحة 19).

### 2-4 تعريف التكوين:

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التكوين عموما و التكوين الإداري خاصة، إلى أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة و المجتمع.

فقد عرفه " الهيتي" على أنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل .  
وهناك من يعرف التكوين بأنه: عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة العمال ،تجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وكذلك باكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.

## أ- التعريف الإجرائي للتكوين:

## تعريف التكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي حديث التوظيف :

هو عملية تنمية الأستاذ مهنيا وعلميا وتقنيا ، وإكسابه مهارات جديدة حتى يتمكن من السيطرة على التحديات والعراقيل التي يواجهها أثناء عمله.

وهو كل ما يجري من عمليات لإعداد قبل وأثناء الخدمة من أجل تمهين الأستاذ ، لأن التكوين المستمر أثناء الخدمة ضروري ، إذ ليست هناك مهنة تتطلب الاستمرار في النمو المهني لممارسيها مثل مهنة الأستاذ ، لأن الكفاءة تتطلب نموا وتطويرا مستمرين.

## ب-التعريف الإجرائي للتكوين الحضوري :

هو عبارة عن برنامج أو دورة تكوينية يخضع لها الأستاذ الباحث حديث التوظيف لمدة سنة دراسية كاملة يضم 16 ورشة و6 محاضرات يسيرها فريق تكوين مؤهل والمحاضرات بعضها يتكفل رئيس الجامعة ونوابه ورئيس خلية الجودة .

## ج-التعريف الإجرائي للتكوين عن بعد:

هو عبارة عن دورة مكملّة أو موازية للتكوين الحضوري تحت إشراف مركزي وطني يخضع له الأستاذ الحديث لتعلم كيفية إدارة الحصة مع الطلبة، وكيفية تحضير الدرس على المنصات الرقمية.

## 4-3 تعريف الاستقرار الوظيفي :

يعد الاستقرار الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتحقيق بيئة عمل منتجة ومستدامة، حيث يسهم بشكل مباشر في تعزيز ولاء الموظفين ورفع مستوى أدائهم .فالاستقرار في العمل لا يقتصر على بعد الأمان الوظيفي فقط ،بل يشمل أيضا شعور الموظف بالرضى والثقة في استمرارية دوره ضمن المؤسسة مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من الالتزام الأفراد بأهداف المنظمة .وفي ظل التغيرات المتسارعة في سوق العمل وتزايد التحديات التنافسية، بات من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماما خاصا بتوفير مناخ عمل يدعم الاستقرار، سواء من خلال تنمية المهارات ،او تعزيز بيئة العمل الإيجابية ،أو توفير أنظمة تحفيز فعالة تضمن استدامة العطاء المهني. (مجلة 5، العدد 1، 2021)

**الاستقرار لغة:** الاستقرار جاء بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دوام.

#### أ- تعريف الاستقرار الوظيفي :

يعرفه **محمد علي محمد** بأنه: "ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلاً مهنيًا له. وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة، لتحقيق التكامل والاستقرار.

"الاستقرار الوظيفي هو بقاء الموظف في موقعه الوظيفي داخل المؤسسة دون السعي للانتقال إلى جهة أخرى، ويكون ذلك نتيجة لإحساسه بأن المؤسسة توفر له أفاقاً مهنية واعدة وذلك من خلال توافر مجموعة من العوامل المتكاملة، تشمل الجوانب المادية كالدخل والحوافز، والجوانب الاجتماعية والنفسية بالانتماء والتكامل داخل بيئة العمل.

عرفه **الصحاف** الاستقرار الوظيفي هو استقرار العامل في وظيفته ويبين معدلات البقاء في المنظمة، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي والعمل على تكريسه في المنظمة. (علي، 2022، صفحة، 418)

حيث يفهم من هذا التعريف أن: الاستقرار الوظيفي هو استمرار الموظف في وظيفته داخل المنظمة لفترة طويلة. وتقوم المنظمات بقياس هذا النوع من الاستقرار من خلال حساب معدل بقاء الموظفين فيها، أي المدة الزمنية التي يقضيها الموظفون في وظائفهم. ومن خلال هذه البيانات يمكن للمنظمة أن تقيم مدى استقرار بيئة العمل وتضع خططاً للحفاظ على الموظفين وتطويرهم بما يخدم أهدافها.

يقصد بالاستقرار الوظيفي: إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف... ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته. (عواج، 2023، صفحة 526)

يفهم من هذا التعريف أن: أن الاستقرار الوظيفي يعني شعور الموظف بالأمان في وظيفته، ولا يخاف من أن يفقد عمله فجأة، هذا الشعور بالأمان يتحقق عندما تكون بيئة العمل مريحة،

ويحصل الموظف على مكافآت وتشجيع وتحترم حقوقه، ويشعر انه يستطيع التقدم في وظيفته كل هذه الأشياء تجعله مطمئناً ومستقراً في وظيفته.

- عرفه **العزاوي والأزهر**: هو تعبير عن مدى شعور الموظفين بالرضا عن الظروف المحيطة بعملهم، كما يشعرون بالراحة والأمن والتحرر من الخوف من المجهول والمستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق وتجانس أهداف الموظفين مع سياسات وأهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة (الأزهر، الديب، صفحة 81).
- ويشير الكاتب **إبراهيم رمضان الديب**: إلى أن الاستقرار الوظيفي يعني قدراً جيداً من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة. (الأزهر، الديب، صفحة 81)
- كما عرفه **يوسف 2017**: "الاستقرار الوظيفي بأنه تركيز الموظف في عمله بدرجة كبيرة في ضوء ما توفره الشركة له من إشباع رغباته واحتياجاته المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية." (الزعير، يوسف، 2017، صفحة 107)
- يفهم من التعريفين السابقين لـ: **العزاوي والأزهر وإبراهيم رمضان الديب**: الاستقرار الوظيفي هو شعور الموظف بالأمان والاطمئنان داخل بيئة عمله، نتيجة لرضاه عن ظروف العمل وتوفير عوامل الراحة النفسية والمهنية، مما يدفعه للرغبة في الاستمرار بالوظيفة دون التفكير في مغادرتها. ويتحقق هذا الشعور عندما توفر المؤسسة بيئة مستقرة تضمن استمرارية العمل بفعالية، وتحمي الموظفين من التقلبات والمخاطر، مع توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.
- وتجدر الإشارة إلى أن الاستقرار الوظيفي يعتبر أحد المبادئ العامة لإدارة عند هنري فايول ويقصد بها بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.



ب-**التعريف الإجرائي للاستقرار الوظيفي:** يقصد بالاستقرار الوظيفي هو مستوى الشعور بالطمأنينة التي يشعر بها الأستاذ الجامعي حديث التوظيف بالرضا عن وضعه المهني ، واستمراريته في أداء مهامه دون القلق والتفكير في مستقبله ، زيادة على ذلك شعوره بالثقة بالنفس أثناء أداء مهامه وهذا مايولد لديه الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي .

## 5- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مرجعا أساسيا لأي بحث علمي، إذ تسهم في دعم الدراسة الحالية من خلال ما تقدمه من معلومات ومعطيات نظرية وتطبيقية، ويستفاد منها في مختلف مراحل البحث. بدءا من بلورة الإشكالية وصياغتها ، وصولا إلى تحليل البيانات وتفسيرها، كما تساعد هذه الدراسات الباحث في تجنب الوقوع في الأخطاء والصعوبات التي قد واجهتها دراسات سابقة في ذات الموضوع، مما يوفر عليه الجهد والوقت، وتكمن أهمية الدراسات السابقة كذلك في إظهار المسار الذي سلكه الباحثون من قبله ،مما يضيف نوعا من التكامل المعرفي ويعزز من مصداقية الدراسة الحالية ، وبناء على ذلك سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومنها:

### الدراسة الأولى:

جاءت دراسة **مانع سبرينة 2014 / 2015** موسومة بـ : **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية .** جامعة بسكرة .

وقد تم صياغة التساؤل الرئيسي لهاته الدراسة كالآتي :

#### - التساؤل الرئيسي:

ما أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ؟

#### - تساؤلات الدراسة :

1- ما هي أهم إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟

2- ما المقصود بالأداء البشري وما هي الإستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها

لرفع في مستوياته ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية

التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية

التعليم التنظيمي و أداء الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة ؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية

التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة ؟

6- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إستراتيجية الإبداع

الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد

عينة الدراسة تعود كل من متغير الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة بالنسبة

لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء

أفراد الجامعات محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسة:**

يشكل كلا من التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي، إستراتيجية هامة تتبناها

الجامعات كآليات للرفع في مهارات ،خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابا في

مستويات أدائهم .

**الفرضية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التدريبية واداء

الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التعليم التنظيمي

وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية وأداء

الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .

**الفرضيات الفرعية :**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التطوير

التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التطوير الإداري وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطوير المسار الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الخبرة بالنسبة لمحاور الاستثمار الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة . الفرضية الخامسة تفرعت منها خمس فرضيات فرعية.
- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس بالنسبة لمحاور الاستثمار الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الوظيفة، لمحاور الاستثمار الخمسة الخاصة بتأثير تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة .
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير العمر، لمحاور الاستثمار الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة .
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي ، لمحاور الاستثمار الخمسة الخاصة بأثر تنمي الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة .
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الخبرة، لمحاور الاستثمار الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.
- منهجية الدراسة:

- **المنهج:** استخدمت الباحثة في إطار إعدادها لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حثياتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها .
- **مجتمع الدراسة :** تمثل مجتمع البحث في الأساتذة والإداريين والموظفين بالجامعات : محمد خيضر بسكرة ، عباس لغرور خنشلة ، والعربي بن مهدي أم البواقي ، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع البحث 3676.
- **عينة الدراسة :** ختارت الباحثة عينة عشوائية ، حيث تم توزيع 800 استمارة ، واسترجع منها 570 استمارة وقامت البحثية باستبعاد 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي.
- ومن أجل جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة قامت الباحثة باستعمال أداة الاستبيان ، حيث خضعت البيانات للمعالجة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS . وقد توصلت للنتائج التالية :
- تتبنى الجامعات محل الدراسة الإستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف موظفيها من أساتذة وموظفين إداريين .
- تتبنى الجامعات محل الدراسة الإستراتيجية التعلم التنظيمي .
- تتبنى الجامعات محل الدراسة الإستراتيجية التطويرية من تطوير تنظيمي .
- تتبنى الجامعات محل الدراسة الإبداع الوظيفي كإستراتيجية هامة لتنمية مواردها البشرية .
- تتميز مستويات الأداء لدى موظفي الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين بمستويات فوق المقبولة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين كل من إستراتيجية التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل .
- غياب وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات تعود لمتغير الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية .

#### الدراسة الثانية :

جاءت دراسة **قرواط يونس 2022**: موسومة ب ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ضل التحول الرقمي وتحدياته . دراسة حالة جامعة المسيلة.

وقد تم صياغة التساؤل الرئيسي لهاته الدراسة كالآتي :

### التساؤل الرئيسي:

كيف تمارس تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في ضل التحول الرقمي وتحدياته ؟

### فرضيات الدراسة :

#### - الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنمية مواردها البشرية في ضل التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى معنوية 0.05 .

#### الفرضيات الفرعية :

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوظيف في التحول الرقمي بجامعة المسيلة عند مستوى معنوية 0.05.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في التحول الرقمي بجامعة المسيلة عند مستوى معنوية 0.05.

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتعلم في التحول الرقمي بجامعة المسيلة عند مستوى معنوية 0.05.

4-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز في التحول الرقمي بجامعة المسيلة عند مستوى معنوية 0,05 .

- **المنهج :** استخدم الباحث المنهج الوصفي ، الذي يستند على دراسة الظواهر أو

إحداهما مهما كان تصنيفها ، كما هي موجودة على أرض الواقع .

- **أداة الدراسة :** استخدم أداة الاستبانة في الجزء التطبيقي والتحليل الإحصائي .

#### النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1-نتج عن تحليل آراء اتجاهات أفراد العينة لمختلف أبعاد محور تنمية الموارد البشرية : بعد التوظيف ، بعد التدريب ، بعد التحفيز ، بعد التعلم .بالمؤسسة محل الدراسة ، مساهمة هذه الأبعاد بشكل فعال وإيجابي في تنمية مواردها البشرية ، وزيادة مستوى رقمنة إدارتها .

2-نتج عن تحليل آراء اتجاهات أفراد العينة لمحور الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة ، لأفراد العينة توجه إيجابي عالي لواقع الرقمنة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

**3-** نتج عن اختبار الفرضية الرئيسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية على الرقمنة .

**4-** نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود آثار إيجابية لمختلف الأبعاد الفرعية :  
بعد التوظيف ، بعد التدريب ، بعد التحفيز ، بعد التعلم .  
وقد تم تقديم بعض الاقتراحات :

- ضرورة مواكبة التحول الرقمي الحاصل في البيئة الرقمية .
- تبني مبادئ ومفاهيم الإدارة الإلكترونية الحديثة والتخلي عن الممارسات الإدارية التقليدية .
- البحث عن أساليب وطرق ابتكارية لتعزيز الرقمنة الإدارية .
- ضرورة حرص الجامعة على جلب الكفاءات والتدريب والتعليم المستمر وتحفيز العاملين لتحسين أدائها الإداري .
- تشجيع المهارات الإدارية على الإبداع والابتكار من خلال تبني إستراتيجيات التحفيز .

#### الدراسة الثالثة:

جاءت دراسة **دشة محمد علي 2022** الموسومة ب :تنمية الموارد البشرية في الشركات العمومية ، دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ، وحدة تبسة .  
وقد تم صياغة التساؤل الرئيسي لهاته الدراسة كالآتي :

#### التساؤل الرئيسي:

ما هو واقع ومستويات تطبيق تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة تدريب ، تعلم ، تمكين ، تنمية المسار المهني . على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق . وحدة تبسة ؟ .

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تبني فرضية التالية :

المستويات السائدة لمتغير تنمية الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق وحدة تبسة ترقى إلى المستوى المطلوب.جيدة.

- **المنهج** : اعتمد الباحث في دراسته على استخدام منهج دراسة الحالة .
- **مجتمع البحث**: تمثل مجتمع البحث في كل العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق . وحدة تبسة والمكون من 496 عامل .

**عينة الدراسة:** اختار البحث عينة عشوائية بسيطة ، تم توزيع 234 كانت مقبولة و 7 مرفوضة .

**أداة الدراسة:** اعتمدت الباحثة في دراستها أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرض الرئيسي لهذه الدراسة .

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS للعلوم الاجتماعية، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية مثل التكرارات ، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل الالتواء والتقلطح .

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- تقع وظيفة التنمية والتدريب في قلب وظيفة إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة محل الدراسة ، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بإستراتيجية الشركة سواء كان ذلك على المدى الطويل أو المتوسط وهي تهدف أساسا إلى زيادة كفاءة وفعالية العاملين .
- مستوى تطبيق التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو بدرجة عالية .
- مستوى تطبيق التعلم بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو بدرجة متوسطة .
- مستوى تطبيق التمكين بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق محل الدراسة بولاية تبسة هو بدرجة عالية .
- مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة محل الدراسة مقبول حتى وإن كان هناك تفاوت في تطبيق هذه الأبعاد والتي تراوحت بين المرتفع والمتوسط .
- ضرورة الاهتمام أكثر بالتنمية المهنية للعاملين خصوصا مع طبيعة النشاط الذي تعمل فيه الشركة الذي يتسم بالصعوبة والتعقيد بالإضافة إلى أنه نشاط شديد المخاطر ، وهو ما يتطلب يد عاملة كفوءة ومؤهلة ومدرّبة بشكل جيد ، الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة وتقليل المخاطر من جهة أخرى سواء على العاملين أو الزبائن .

- التوجه أكثر نحو التدريب الداخلي على مستوى الشركة لأجل تدني التكاليف ، خصوصا وأن البرامج التدريبية التي تتم خارج الشركة تتسم بارتفاع التكلفة كما أنها موجهة لعدد محدود نسبيا من العاملين مقارنة بالتدريب الداخلي الذي يتسم بقلّة التكلفة .
- الاهتمام أكثر بالعاملين على مستوى الشركة لأنهم رأس المال الحقيقي للمؤسسة من خلال بيئة وتنميتهم وتدريبهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا لتقديم أفضل ما لديهم فبدوهم لن تستطيع الشركة الاستمرار ولا النجاح في تقديم تلبية حاجات الزبائن ونيل رضاهم.

### مناقشة الدراسات السابقة :

تعد خطوات البحث الاجتماعي سلسلة مترابطة ومتكاملة تسهم في بناء وتطبيق بحث علمي يتسم بالمنهجية والموضوعية ، ويعد عرض الدراسات السابقة خطوة محورية وأساسية في هذه السلسلة ، إذ يساعد الباحث في فهم موضوع دراسته بشكل أعمق ، ويوجه عمله البحثي بالآليات والأساليب التي تعزز من البعد النظري للبحث. كما تعتبر الدراسات السابقة أداة منهجية تبنى عليها مرتكزات الدراسة من خلال صياغة الفرضيات ، واختيار المنهج الملائم، وتحديد أدوات جمع البيانات، إلى جانب فهم الصعوبات المحتملة التي قد تواجه الباحث، ومن ثم السعي لإيجاد الحلول والآليات المناسبة للتعامل معها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح تنوع الأهداف والنتائج التي توصلت إليها كل دراسة، والتي تسعى في مجملها إلى إبراز أهمية ودور تنمية الموارد البشرية بأبعادها التدريب والتكوين.

لقد ساعد محتوى الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة، كما شكل دعامة منهجية تم الاستناد و الاعتماد عليها لمقارنة موضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى توظيف نتائجها في تحديد المؤشرات المناسبة لمتغيرات الدراسة ، مما يعزز من موثوقية النتائج خلال عملية التحليل.

وتمثلت أبرز النقاط التي تشابهت فيها الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية والتي تتمثل في أوجه الاستفادة منها الحالية فيما يلي :

- تحديد أهم أبعاد متغير تنمية الموارد البشرية : التدريب، التكوين البيداغوجي .



- إبراز دور المؤسسات في توفير التدريب و التكوين لمواردها البشرية و الاهتمام بها باعتبارها المحرك الأساسي للرقى وتحقيق التطوير والتميز .
- استطلاع الموضوع كونه أحد المصادر للقراءات حول موضوع البحث .

أغلب الدراسات السابقة اتبعت خطوات المنهج الوصفي في دراسة الموضوع ، مستخدمة الاستبيان كأدوات أساسية في جمع البيانات والمعطيات من مجتمع البحث، كما استعملت إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجتها للبيانات، تم الاعتماد على ماجاء في التراث النظري للدراسة السابقة لبناء الجانب النظري للدراسة الحالية .

### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

المعايير	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الأهداف	دراسة قرواط يونس 2022	التعرف على مدى فعاليةها.
	دراسة محمد دشة 2022	تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية التي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات (التدريب).
	دراسة مانع سبرينة 2015/2014	التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات .
الأبعاد	دراسة قرواط يونس 2022	التوظيف ، التدريب ، التحفيز ، التعلم .
	دراسة محمد دشة 2022	تدريب ، تعليم ، تمكين ، تنمية المسار المهني .
	دراسة مانع سبرينة 2015/2014	الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية الاستراتيجية التطويرية

	الإبداع الوظيفي		
الأدوات	دراسة قرواط يونس 2022	الاستبيان	الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية بالإضافة إلى دليل المقابلة . دليل الملاحظة .
	دراسة محمد دشة 2022	الاستبيان	
	دراسة مانع سبرينة 2015/2014	الاستبيان	
المجال المكاني	دراسة قرواط يونس 2022	دراسة حالة جامعة المسيلة	جامعة محمد خيضر بسكرة
	دراسة محمد دشة 2022	شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق وحدة تبسة	
	دراسة مانع سبرينة 2015/2014	جامعة عباس لغرور خنشلة ، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي ، جامعة محمد خيضر بسكرة .	
المجال البشري	دراسة قرواط يونس 2022	دراسة حالة لمؤسسات التعليم العالي .	الاعتماد على المسح الشامل لعينة الأساتذة الباحثين حداثي التوظيف سنة 2024/2023
	دراسة محمد دشة 2022	عينة عشوائية بسيطة قدرها 234.	
	دراسة مانع سبرينة 2015/2014	عينة عشوائية تتكون من الأساتذة والاداريين والموظفين مجتمع البحث 3676.	

# الجانِب النظري

## الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

## الفصل الثاني : تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

1- خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

2- أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية

3- أهمية تنمية الموارد البشرية.

4- مكونات نظام تنمية الموارد البشرية.

5- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

6- متطلبات تنمية الموارد البشرية.

7- أبعاد تنمية الموارد البشرية.

خلاصة

**تمهيد:**

تعدّ تنمية الموارد البشرية من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في مختلف المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو إدارية. إذ لم يعد العنصر البشري مجرد وسيلة لإنجاز المهام، بل أصبح المحرك الرئيسي لتحقيق التميز والابتكار. وتتمثل تنمية الموارد البشرية في الجهود المنظمة التي تُبذل من أجل تحسين مهارات الأفراد، وتطوير معارفهم، وتنمية قدراتهم، بما يضمن رفع كفاءتهم وتحقيق أهداف المؤسسة. وفي ظلّ التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى تبني استراتيجيات فعّالة لتنمية مواردها البشرية.

**1- خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:**

تتميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدة خصائص والتي يمكن أن نجملها في :

أ- **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** يُنظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكوّن من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، في إطار تسيير الموارد البشرية فيها.

وتتكوّن استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدته على تحقيق مكاسب وظيفية وبناء مستقبل مهني جيد.

كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، بما يحقق رضا زبائنهم، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا.

وتُعد القدرة على التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية من متطلبات الاستمرار، إذ تنعكس هذه التغيرات على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، وتتطلب تعليم الموارد البشرية واكتسابها مهارات جديدة ومتنوعة لاحتوائها والتعايش معها.

فالمهارات الجديدة التي تتيحها عملية التنمية تساعد إلى حد كبير على التخفيف من الضغوط التي تفرضها هذه التغيرات على الموارد البشرية.

#### ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدفان إلى بناء المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية الدراماتيكية.

ويُعدّ ذلك تعبيراً واضحاً عن المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، وذلك بهدف إبقاء أدائها في حالة من التحسّن الدائم والمستمر. (حرايرية، صفحة 09)

ج- عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغير والتطوير البشري نحو الأفضل، وبما يخدم أهداف المؤسسة .

د- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية:يركز على الارتقاء في مستوى الأداء البشري بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛"

هـ- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل:كونها توجه إلى جميع العاملين وتصاحبهم منذ التحاقهم بالعمل بالمؤسسة وحتى انتهاء مدة خدمتهم،فتعرفهم على المؤسسة التي سيعملون بها من كل النواحي وكذلك على الحقوق والواجبات التي يكتسبونها نتيجة انضمامهم لها وأيضا مجموعة العمل التي سينتمون إليها،وتساعدهم على إعداد أنفسهم للترقية،أو النقل وملاحقة التغيرات التكنولوجية السريعة التي تحيط بالمؤسسة . " (يونس، 2022، صفحة 325)

#### 2-أسباب الإهتمام بتنمية الموارد البشرية: إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الإهتمام بتنمية

الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

أ- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

- ب- تحسين مهارات وزيادة قدرات، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- ج- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف المستقبلية ، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية والتسويقية .
- د- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة منها: عولمة اليد العاملة، و الانتشار الواسع للمساحات التنافسية.
- هـ- التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة ،جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.
- و- هرمية او شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل ،من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات".
- كما يمكن أيضا إضافة أسباب أخرى تتمثل في الآتي:
- أ- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراته، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- ب- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- ج- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا. " (حريرية و بوخاري، 2018، صفحة 07)



### 3- أهمية تنمية الموارد البشرية:

- تقليل من النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير مثل شراء آلات جديدة بدلا من صيانة القديمة، أو إهدار مواد يمكن الاستفادة منها.
- إن تحقيق الاستقرار الوظيفي يعد ضرورة ملحة لضمان تنفيذ مشاريع المؤسسة بفعالية، إذ يسهم في ضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة .
- تحفيز الأفراد وتعزيز دوافعهم الذاتية يتم من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم . ويعد التحفيز احد الأسس الجوهرية لرفع كفاءتهم وتعزيز إنتاجيتهم داخل المؤسسة .
- أضف إلى ذلك أن اكتساب المهارات الجيدة والجديدة يعزز من أهمية وبمكانة العمل لدى الأفراد مما يؤهلهم للترقية وتولي مناصب وظيفية أعلى .
- تحقيق زيادة في الإنتاج من خلال توفير برامج تدريبية تضمن تمكين الأفراد من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية . (زحراح، 2024، صفحة 144)

### 4- مكونات نظام تنمية الموارد البشرية:

- تعد تنمية الموارد البشرية عملية تركز على تطوير الأداء في بيئة العمل التي ينتمي إليها الفرد ، ما يعني أن النظام يتكون من عدة عناصر رئيسية نذكر منها :
- المكونات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، والتي تشمل تحليل وتطوير الموارد البشرية، وتشمل مهام الاستقطاب، الاختيار، التعيين والإشراف، التوجيه وتقييم الأداء إلى جانب إعداد البرامج التدريبية والتكوينية .
- المكونات التي تهتم بتحليل العمل، والتي تشمل تصميم الوظائف، وتوصيف العمل وتحسين كفاءة العاملين، مما يسهل تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب والوظائف المناسبة .

المكونات التي تركز على التنظيم ، مثل تحليل الهيكل التنظيمي ، وإعادة تشكيله ، وتحليل المعلومات ، وإعادة هندسة العمليات، وتحليل الجودة، وتحليل النظام التعليمي، وتحليل التغذية الراجعة للمعلومات داخل المؤسسة.(بختة،محمدي،صفحة631)

#### 5- مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية:

مسؤوليات تنمية الموارد البشرية : تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات على المستويات التالية:

##### أ- مستوى الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية :

تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.  
وضع الهياكل والسياسات والخطط الطويلة الأجل.

توفير الموارد المالية الضرورية.

تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.

##### ب- مستوى الإدارة الوسطى: تتحمل مسؤولية التنظيم ،التوجيه،المشاركة والتدريب.

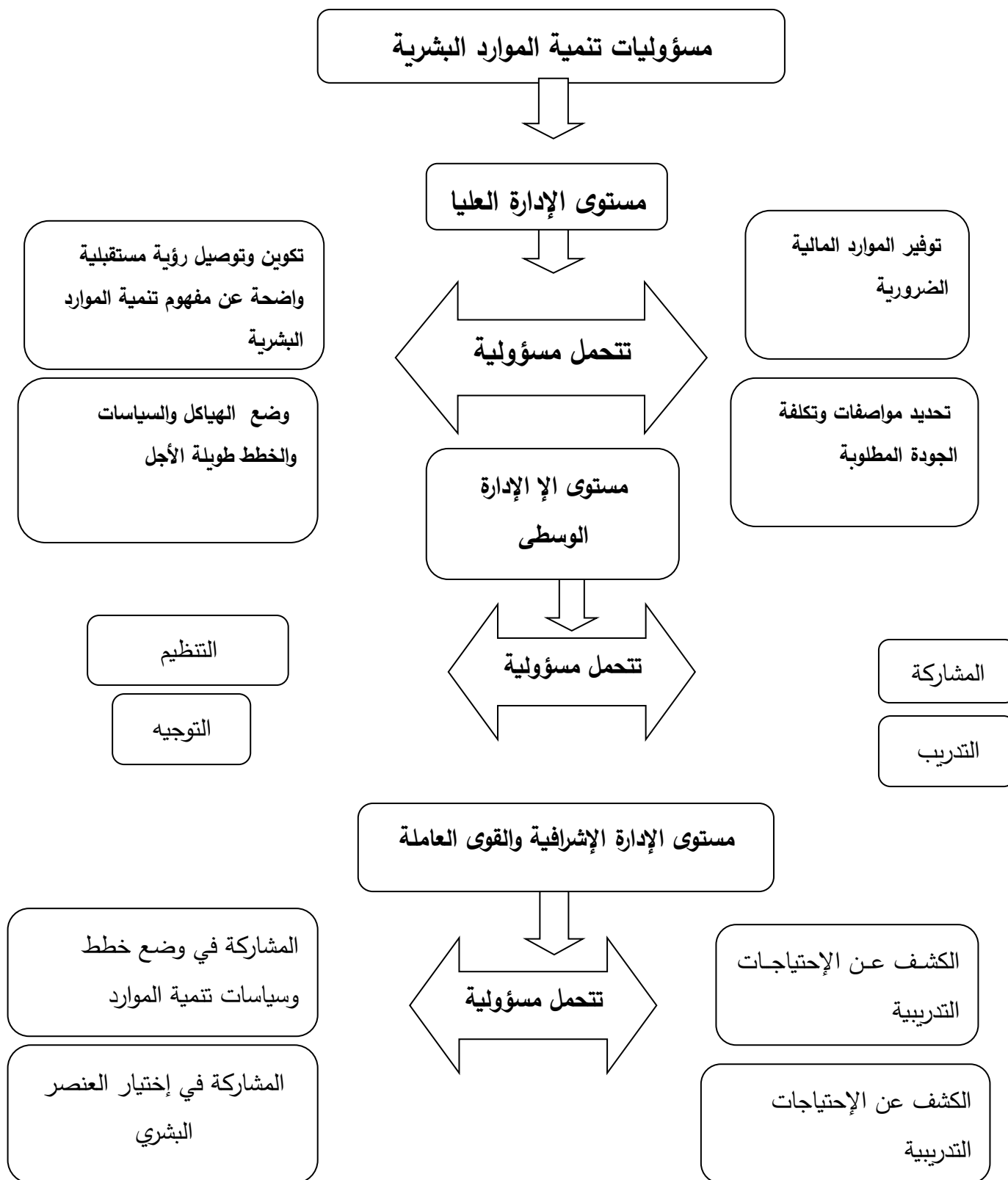
ج- مستوى الإدارة الإشرافية والقوى العاملة:تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية. ويتمتعون بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة .هذه المسؤوليات تظهر في:

- المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية؛

- المشاركة في اختيار العنصر البشري؛

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية؛

- متابعة الأداء الفعلي. (بختة و الدين، 2018، صفحة 632)



3- **متطلبات تنمية الموارد البشرية:** إن التنمية الإستراتيجية للفرد هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة .ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية كذلك إستراتيجية ملائمة لانجاز هذا الهدف.ولتحقيق التنمية للإستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الأتي .

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام .

- أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات سواء الإدارة العليا أو مستوى الوحدة أو قسم أو على مستوى العمليات .

- إدارة أفراد فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب جرد مخصص على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية .

-الربط بين تنمية الفرد والمنشأة: وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الإستراتيجي، الإداري،العمليات، ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك احتياجات .

رؤية مستقبلية و ثقافية لتنمية الفرد: يعني أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة.رؤية واضحة للمساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قدرات العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة نظرة مستقبلية والقيم لها تأثيرات مباشرة و واضحة بين خصائص المديرين في كل قطاع العام والخاص،والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية للأهداف .

- هدف وسياسة لتنمية الفرد:التحرك في الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى تعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية في المنشأة

**خطط وإستراتيجيات التنمية :** وتوجد ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية:

- الإستراتيجية الأولى: معرفية تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل :
- الكتب،برامج التدريب وكلها أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

• الإستراتيجية الثانية: فهي سلوكية تحاول تغيير السلوك المباشر داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك، تمثل الأدوار، حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

• الإستراتيجية الثالثة: بيئية والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد نمثل: التدوير الوظيفي أو بناء فريق.

التعليم التنظيمي: الذي يعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، التفوق والمساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الوفاء والالتزام في أن يعملوا ويساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية، والتعليم التنظيمي فكرته مستمر من التحسن المستمر، حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسين أدائهم من أجل جودة المنتجات والخدمات، والتعليم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط والإستراتيجيات: أن يكون هناك مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط . (يونس، 2022، صفحة 326)

## 6-أبعاد تنمية الموارد البشرية :

### أ- وجود سياسات وخطط واضحة :

تعد السياسات الواضحة والخطط المرسومة بدقة الركائز المهمة لتنمية الموارد البشرية. فعندما تكون هناك لوائح وإجراءات معتمدة ومتبعة ومعلنة، يكون من السهل على الموظفين فهم ما يتوقع منهم وما هو واجب عليهم ومطلوب منهم، كما أن وضوح هذه السياسات يساعد في تطبيقها بسلاسة، خصوصا إذا كانت مكتوبة ومنظمة ضمن خطة شاملة تهدف إلى تطوير وتسيير شؤون الموارد داخل المؤسسة .

### ب-وجود سياسات وخطط قابلة للتطبيق :

لا يكفي أن تكون السياسات مكتوبة فقط، بل يجب أن تكون عملية وفعالة على أرض الواقع ، إذ تساهم السياسات القابلة للتطبيق في اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية، تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم، وتظهر الاحتياجات التدريبية المهمة والضرورية لهم، كما تساهم في تحسين أداء العاملين وتقليل معدل دوران العمل، مما يحقق استقرارا وظيفيا داخل المؤسسة .

### ج- بناء الطاقات البشرية والإدارية :

يقصد بذلك الحرص على إختيار العاملين الأكفاء من حيث المؤهلات والخبرة، سواء كانت مهنية أو أكاديمية، يتم هذا الإختيار وفق معايير دقيقة مثل إجراء المقابلات، الإختبارات، والإعلان عن الوظائف بناء على توصيف وظيفي محدد مسبقا. هذا التوصيف يوضح المهام المطلوبة من الموظف ومسؤولياته، حيث يساهم في وضوح الأدوار وتحقيق الإنسجام في بيئة العمل .

### - أساليب التدريب :

التدريب هو أحد الأساليب الأساسية في تطوير الموارد البشرية، ويسعى إلى تهيئة الموظف أو تطويره لأداء مهامه بكفاءة. يتم ذلك من خلال توفير فرص لتبادل المعارف والخبرات بين المشاركين ، واكتساب المهارات ، وتعزيز روح التعاون. التعاون الفعال لا ينحصر فقط على نقل وتبادل المعلومات، بل يهدف إلى تمكين الأفراد من الوصول للأهداف المنشودة ورفع من أدائهم المستقبلي داخل المؤسسة .

### أ- التدريب :

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنشاطات المنظمات جميعها، فهو مصدر من المصاجر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بالمهارة المطلوبة لأداء الأعمال المكلف بها، وبحجم هذه الأهمية اضحت تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لتصبح أكثر إستعدادا لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بهم، ويعد التدريب الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية، لذلك فقد إتفقت جهات نظر جميع كتاب الموارد البشرية على أهمية التدريب للمنظمة ، ويتضح ذلك جليا من خلال الأموال المستثمرة في التدريب، حيث بلغ متوسط الإنفاق على التدريب 10 من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات العامة، ونجدد بعض المنظمات تخصص 25 من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديد أساليب أدائهم للعمل .

### ب- خصائص التدريب :

- يساعد التدريب الذي يخضع له الموظف على تنمية الأداء ، فعندما يتدرب الأفراد مهارات جديدة ويتقنونها ، يساهم ذلك في تحسين قدراتهم ويصبحون أكثر كفاءة في تحقيق النجاح .
- يعمل التدريب على توجيه السلوك، من خلال مساعدة الأفراد على إتباع المسار الصحيح لتحقيق النتائج والوصول للأهداف المنشودة .
- يساهم التدريب في تحسين ورفع الكفاءة الشخصية للأفراد من خلال تعزيز سلوكياتهم الإيجابية والتي تتماشى مع طبيعة الوظيفة . (بصبوص، 2023، صفحة 118)

- التدريب نشاط متغير ومتجدد أي أن التدريب ليس نشاطا جامدا وثابت، بل يتغير باستمرار تبعاً لتغير ظروف المنظمة مثل منافسين جدد أو ظهور آلات جديدة وتقنيات حديثة. لذلك يصبح من اللازم تحديث البرامج التدريبية .
- التدريب نشاط مستمر بالنسبة للفرد في المنظمة لأنه يجب أن يستمر التدريب طوال فترة عمل الموظف داخل المنظمة لأن كل انتقال أو ترقية للموظف يتطلب مهارات جديدة ، كما أنه مستمر أيضا بالنسبة للمنظمة حيث أنها هي أيضا في حالة تطور دائم يتطلب استمرار عمليات التدريب .
- التدريب نشاط إداري وفني بما معناه أن التدريب لا ينحصر فقط على الجوانب الفنية المرتبطة بالمهارات والمعارف بل يشمل أيضا الجوانب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة للنشاط التدريبي . (حنا، 2019، صفحة 31)

### ج- أهمية التدريب :

- تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف المرتبطة وذات الصلة مباشرة بالعمل، مما يساعد في تحسين ورفع في مستوى إنتاجيته .
- تعزيز ثقة المتدرب بنفسه وتنمية قدراته على أداء العمل بكفاءة، مما يرفع من معنوياته.
- إكساب المتدرب مهارات جديدة تمكنه من الترقى والتطور المهني .
- دعم مرونة الفرد وتنمي قدراته على التكيف مع مختلف ظروف العمل .
- تنظيم جهود الفرد وتوجيهها من خلال خطط مدروسة لتحسين أدائه الحالي والمستقبلي ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي .
- المساهمة في تقليل التكاليف المستقبلية من خلال تحسين الكفاءة .
- تخفيف أعباء الإشراف وتقليل مخاطر العمل .
- يساعد التدريب على دعم استمرارية وزيادة الإنتاج داخل المنظمة واستقرارها.(ابراهيم، 2009)

### طرق وأساليب التدريب: TRAINIG METHODS

بمجرد إتخاذ قرار البدء في تدريب الموظفين، وبعد تحديد إحتياجاتهم وأهداف التدريب، يتعين على المنظمة تصميم البرنامج التدريبي المناسب، ويعني ذلك تحديد المحتوى الفعلي للتدريب مثل تنظيم الحلقات الدراسية وورش العمل، كما تشمل أساليب التدريب تزويد الموظفين بتعليمات مفصلة توضح الخطوات المتبعة بوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن أسلوبين هما :-(جاري ديسلر، صفحة 396)

1- أساليب تنفذ بمكان العمل ذاته.

2- أساليب تنفذ خارج مكان العمل.

### 1- التدريب في مكان العمل ذاته:

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب إنتشارا وشيوعا ، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والإعتقاد بأنه قليل التكلفة ، وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا وأشكالا مختلفة ، ويقوم أحد العمال القدامى أو المدير ، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب ، وبهذا يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب في مكان العمل وهما:

#### أ- التدريب عن طريق الرئيس المباشر :

تعتمد هذه الطريقة على أن يتولى الرئيس المباشر، سواء كان مشرفا أو رئيس عمل ، مسؤولية تدريب العاملين إذ يعتبر الرئيس هو المسؤول عن رفع كفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها وبالتالي تنشأ علاقة بمرؤوسيه علاقة تدريبية .

تعتمد هذه الطريقة من خلال تدريب الموظف في مكان العمل نفسه، وفي ضل ظروفه الواقعية ، أثناء الموظف لمهامه اليومية، بمرافقة رؤسائه المباشرين الذين الذين هم من يتكفلون بتصويب أخطائه وتوجيهه بشكل دائم ومستمر . ويقوم الرئيس المباشر بتدريب الموظف عمليا، مما يسمح له بالتعلم من خلال ممارسته الفعلية للعمل، ويساهم ذلك فيرفع وتحسين مستوى إنتاجه بشكل فوري ، ويجعله أكثر كفاءة وفاعلية .

كما يساهم هذا النوع من التدريب على دمج العامل مباشرة في عمله، وبالتالي دمج في المؤسسة التي يعمل فيها .ولكن مايعاب على هذا النمط قد أنها تقتصر إلى التقنيين اللازم لإنتظامها، خاصةً لم يمنح الرئيس المباشر التدريب الأهمية الكافية، أو لم يتم تخصيص الموارد والجهود المناسبة لدعمه، كما أن منصب الرئيس المباشر قد يشغله عن أداء وظيفة تدريب المرؤوسين.

#### ب-التدريب عن طريق عامل قديم :

تعد هذه الطريقة شبيهة سابقتها، حيث يتولى أحد العمال القدامى الذين يمتلكون خبرة واسعة ومهارات فنية مهمة، وبهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب وإكتساب خبراته.



وما قيل عن سابقها يقال عن هذه الطريقة من عيوب وإيجابيات، فالعامل المدرب أقرب إلى العملية الإنتاجية خلال العامل القديم، حيث تؤثر طريقة دفع الأجر على المدرب لأنها هذا الأخير لا يستطيع ترك عمله ليُدرب العامل الجديد، بالإضافة إلى نوع المعلومات المقدمة، هناك احتمالية إنتقال بعض الأساليب الخاطئة أو العادات السيئة. ولتغلب على عيوب الطريقتين السابقتين تقوم المنظمات عادة بتقنين طرق التدريب أثناء العمل عن طريق تعيين مشرفين متخصصين ، والعمل على إعداد برامج تدريبية واضحة ومدرسة بشكل مستمر .

### - التدريب تحت توجيه وملاحظات المشرف :

يلعب المشرف دورا إيجابيا ومنظما في تدريب مرؤوسيه على أداء مهامهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب بالتوجيه المنظم والمستمر، حيث يقوم المشرف بتقديم التوجيهات المستمرة والمنظمة، ويتمشى ذلك مع ملاحظات دائمة تهدف إلى تحليل وتطوير من أداء المتدرب بطريقة مدروسة وممنهجة، في هذا الإطار يقوم المدرب على توجيه الأنشطة والمهام التي يقوم بها المرؤوس، مستفيدا من خبراته السابقة ومقدما التوجيهات والاقتراحات إلى جانب الملاحظات النقدية ومن خلال هذا الأسلوب، يتم تنظيم عملية التدريب ضمن خطوات محددة تساعد في تحقيق تدريب فعال وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي: ( فضيل دليو، 2006، 83 )

#### 1- خطوات التدريب أثناء القيام بالعمل :

##### الخطوة الأولى : إعداد وتهيئة المتعلم : Prepare The Learner

- 1- توفير بيئة ملائمة للمتعلم من خلال إبعاده عن التوتر .
- 2- وضح للعامل أولا سبب وأهمية تعلمه .
- 3- حفز لديه الرغبة في التعلم ، وأكشف له ما يعرفه فعليا عن ما هو مطلوب منه .
- 4- قدم شرحا شاملا للوظيفة التي سيمارسها المتعلم، وبين العلاقة بينها وبين الوظائف الأخرى التي يعرفها العامل فعليا .
- 5- حاول تنفيذ عملية التعلم في بيئة قريبة من مكان العمل المعتاد .
- 6- ساعد العامل على الاندماج والتكيف مع الآلات والمعدات والمواد التي لها علاقة بمهنته ، وعرفه بالمصطلحات الخاصة بالوظيفة .

##### الخطوة الثانية : إجراء العملية التدريبية : Present The Operation

- 1- قدم توضيحا للمتطلبات من حيث العدد والكيف .
- 2- نفذ المهام المسلمة لك بوتيرة العمل المطلوبة والمعتادة .

- 3- نفذ المهام بوتيرة بطيئة لعدة مرات، مع شرح مضمون كل خطوة من خطوات التنفيذ، وشرح العمليات والأجزاء الصعبة، بالإضافة إلى الأخطاء المحتمل الوقوع فيها .
- 4- أعد تنفيذ المهام ببطئ مع التركيز على النقاط الرئيسية والمحورية في كل خطوة .
- 5- أفسح المجال للمتعلّم بشرح الخطوات، وأنت قم بأداء المهمة ببطئ .

#### الخطوة الثالثة: تجريب الأداء : Do a tryout

- 1- إجعل المتعلّم يكرر خطوات المهمة عدة مرات ببطئ مع شرح كل خطوة، وصحّح له الأخطاء عند الحاجة، وتولى أنت المهام المعقدة والصعبة إذا تطلب الأمر .
- 2- قم بأداء المهمة بالتعاون مع المتعلّم بالسرعة المعتادة والعادية للعمل .
- 3- إسمح للمتعلّم بالتكفل بالمهمة ليتمكن من إكتساب المهارات والسرعة اللازمة لأداء المهمة .
- 4- بمجرد أن يظهر المتعلّم القدرة على أداء المهام الأساسية بنجاح أبدا العمل، ولكن إستمر في تقديم الدعم والتوجيه اللازمين دون أن تتركه بمفرده .

#### الخطوة الرابعة: المتابعة : up.Follow

- 1- عرف المتعلّم ممن يطلب المساعدة والعون إذا لزم الأمر .
- 2- قلل من المراقبة عليه تدريجيا وإفحص العمل من مدة لأخرى .
- 3- عدل من السلوكيات قبل أن تصبح أخطاء وعادات غير مقبولة، ووضح الأهمية الوظيفية للتدريب والتعلم .
- 4- حفز المتعلّم من خلال مدحه لأدائه الجيد.(جاري ديسلر ، صفحة 398)

#### صور التدريب :

تعد صور التدريب من الأساليب المهمة التي تستخدم لتطوير مهارات الأفراد وتعزيز كفاءتهم في مختلف المجالات. وهي تختلف باختلاف الأهداف والمحتوى والبيئة التي يتم فيها التدريب حيث تهدف جميعها إلى تحقيق تعلم فعال من خلا مجموعة من الصور التي يتجسد فيها التدريب وهي كالآتي :

- أ- المحاضرات : تعتمد على إلقاء المحاضر ذي الكفاءة والخبرة حيث يقوم بنقل وإيصال المعلومات والرد على الإستفسارات وإثارة النقاشات .
- ب- التطبيق العملي : يعرض المدرب أداء العمل أمام المتدربين، مما يعزز من فهم المعلومة وترسيخها في أذهان المتدربين .

ج- **الحالات الدراسية** : يتم فيها تدريب المتدرب على دراسة وتحليل حالات معينة ، الغاية منها الوصول إلى إستنتاجات والإبتعاد عن تكرار الأخطاء .

د- **الدراسة المبرمجة** : تستخدم الوسائل التعليمية والأجهزة التقنية لتقديم المادة التدريبية بطريقة واضحة ومنظمة .

هـ- **المحاكاة** : يتم وضع المتدرب في بيئة مقارنة لبيئة العمل الحقيقية، ليتعلم ويكتسب كيفية أداء المهام كما لو كانت واقعية .

و- **التدريب بالتلمذ**: يتم فيها التدريب تحت إشراف مدرب ماهر ومحترف لمدة زمنية تتراوح بين سنتين إلى أربع سنوات.( بلحاجي أمينة، 2019، صفحة 148)

#### - **مراحل التدريب الإداري :**

يمر التدريب الإداري بخمس مراحل أساسية ومتراصة تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج وهي :

- **مرحلة جمع المعلومات** : تعد هذه المرحلة الخطوة التمهيديّة التي تبنى عليها بقية المراحل ، حيث يتم في هذه المرحلة تجميع البيانات والمعلومات عن مختلف عناصر النظام التدريبي ، وتعتبر نقطة الإنطلاق لأي برنامج تدريبي حيث يتم فيها فهم إحتياجات المتدربين ومعرفة الإمكانيات والموارد المتاحة للقيام بالبرنامج التدريبي المقصود، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لانتوقف عند مرحلة واحدة بل يتم تكرارها لمواكبة التغيرات في بيئة العمل .

- **مرحلة تحديد الإحتياجات** : يتم في هذه المرحلة من خلال ماتم جمعه من معلومات في المرحلة السابقة ، للتعبير عن الأفراد لتحديد نوع التدريب وملائمته مع المطلوب والذي بدوره يساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم لمواجهة المواقف المحتمل حدوثها .

- **مرحلة تصميم البرامج التدريبية** : بعد تحديد الإحتياجات، تبدأ مرحلة التصميم حيث يتم إعداد برامج تدريبية مناسبة تلبي إحتياجات المتدربين ويتضمن هذه المرحلة عدة خطوات كالآتي :

1- **تحديد الهدف من البرنامج**

2- **تحديد درجة التعمق والنقاط التي تم التركيز عليها في مضمون الموضوع التدريبي حسب الحتياج .**

3- **تحضير المادة تدريبية وصياغتها بأسلوب سلس يتماشى مع استيعاب المتدربين .**

4- **ربط الأسلوب المناسب مع موضوع التدريب الذي يتماشى معه.**

5- **تحضير الأدوات والمعدات المطلوبة لعملية التدريب .**

- 6- إعداد المدربين بما يتناسب ويتماشى مع نمط وطبيعة البرنامج التدريبي .
- **مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية :** في هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتنفيذ البرامج وفق مجموعة من الخطط محددة تشمل أعداد :
- 1- إعداد الجدول الزمني .
  - 2- تحضير المكان التدريبي .
  - 3- توفير المادة المعرفية اللازمة للتدريب .
  - 4- الإتصال بالمدرّبين والتنسيق معهم ، وكذلك المتدربين .
  - 5- البدء في البرنامج التدريبي مع مداومة المراقبة والمتابعة اليومية والمرافقة للتدريب لضمان حسن سير البرنامج .
- **التقييم للبرنامج التدريبي:** وهي المرحلة التي يتم فيها قياس مدى تحقيق البرنامج لأهدافه ، حيث تقيم فعالية التدريب من حيث دقة التنفيذ وبعد ذلك لابد من تقييم النشاط التدريبي بشكل كامل في المؤسسة . وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أبرز المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ، ويؤدي ذلك إلى :
- أ- عدم الاتفاق على ما يجب أن يقاس بالتحديد .
  - ب- صعوبة وتعقيد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من المؤثرات المطلوب قياسها .
  - ج- عدم توفر الأساليب الإحصائية اللازمة والدقيقة لتتم هذه العملية.

#### - **التكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي :**

إن تكوين الأساتذة الجدد يعتبر أحد أهم عوامل نجاح التعليم العالي في عصرنا الحالي من أجل مواكبة التطورات والتغيرات حيث قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، بإلزام جميع المؤسسات الجامعية بإعداد دورة تكوينية خاصة بالأساتذة المساعدين قسم ب حديثي التوظيف الجدد حيث يتضمن هذا التكوين دروس إجبارية الحضور على مستوى الجامعة الخاصة في مختلف المواضيع من بينها الحقوق والواجبات الأستاذ، أداب وأخلاقيات المهنة، المرافقة البداغوجية... الخ، وأخرى على شبكة الأنترنت من أجل تنظيم وتسيير إدارة التعليم عن بعد. وبذلك تعد البرامج التكوينية من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأساتذة الجدد ومتطلبات العمل حيث أنها تسعى إلى أن يقوم الأستاذ بتأدية واجبه على أحسن مايرام .

#### - **أهداف التكوين البيداغوجي للأستاذ الجامعي :**

يعد التكوين البيداغوجي للأساتذة الباحثين حديثي التوظيف أحد الأسس الهامة لتأهيل كفاءتهم التربوية والتعليمية لمواكبة مستجدات العملية التعليمية :

- 1- تمكين الأساتذة الجدد من فهم والتعرف على الطرق وإستراتيجيات الحديثة للتدريس، لاسيما ونحن في زمن التحولات الرقمية والتكنولوجية الحاصلة.
- 2- تكوين الأساتذة الجدد على الإستراتيجيات الصحيحة التي تساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والوظيفية .
- 3- دعم الأساتذة على إمكانية تصميم وتنفيذ مختلف الأنشطة التعليمية التي تتطلب بيئة العمل إتقانها وكيفية التعامل معها خاصة الرقمية .
- 4- إكساب الأستاذ الجديد طرق وأساليب التعامل مع الجانب التدريسي، وكيفية بناء العلاقة الصحيحة بين الطالب والأستاذ وكيفية تسيير الفصل الدراسي بنجاح .
- 5- غرس القيم التربوية وإكتساب أخلاقيات وأداب المهنة لدى الأساتذة ووعيهم بأدوارهم الملزمين بها .

6- تحضير الأستاذ حديث التوظيف على كفايات التعامل مع التحديات المهنية والأكاديمية التي تعترضهم وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لمواجهتها. ( بوكليوة ومجيدر، 2024 ، صفحة 06 )  
وعليه فإن الغاية الأساسية من خضوع الأساتذة حديثي التوظيف للبرنامج التكويني هو زيادة معارفهم والإرتقاء بمستواهم العلمي، وتطوير قدراتهم لمواكبة التغيرات الحاصلة بإعتبارهم الفاعلين الأساسيين في العملية التعليمية الجامعية.

### أنواع التكوين البيداغوجي للأساتذة حديثي التوظيفي :

يعد التكوين البيداغوجي من الآليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الجامعية لتأهيل الأساتذة الجدد وتمكينهم من أداء مهامهم التعليمية والتربوية بكفاءة ،ونظرا لتعدد حاجات الأستاذ حديث التوظيف وتنوع التحديات الي يواجهها في بداية مساره المهني ، فقد تنوعت أشكال التكوين البيداغوجي من حيث الأهداف والمضامين .

- **التكوين المهني** : وينظم في مراكز التكوين المهني ويوجه لفئة معينة من المهنيين الذين يحتاجون إلى إكتساب المهارات العملية والنظرية اللازمة، ويمكن هذا النوع من التكوين لصاحبه الانخراط في سوق العمل وشغل منصب، في مؤسسات مختلفة ذات نشاط متنوع .
- **التكوين الفني " التقني"** : ويسمى في بعض الأحيان التكوين المتوسط، ويتم في المعاهد المتخصصة، ووظيفته الأساسية إعداد الكفاءات الفنية والتقنية في مختلف التخصصات ،

حيث يوفر هذا النوع من التكوين تزويد المتكون بمهارات تطبيقية وإدارية تفتح أمامه باب فرص لتقلد مناصب عمل مختلفة .

- **التكوين التخصصي "العالي"** : ويتم في المعاهد والجامعات، وهدفه الرئيسي إلى إعداد خريجين يمتلكون زادا علميا وتقنيا متقدما في مختلف التخصصات، ويتحصل بموجبه المتكون على شهادة ، وتتيح له التوظيف في مؤسسات خاصة، وينقسم التكوين بحسب الحاجة له والهدف منه إلى : التلمذة المهنية، التكوين السريع "رفع مسوى المهارة"، التكوين المستمر.

- **التلمذة المهنية** : ويعتبر هذا النوع من التكوين أن يتعهد صاحب العمل أن يستخدم تلميذا ويقوم بتدريبه لفترة زمنية محددة وهي فترة التعاقد على مهنة معينة، حيث يعتبر التلميذ المهني شخص يتعاقد مع مؤسسة من أجل تعلم مهنة أو حرفة مقابل أجر مادي أو مكافأة، ويتضمن هذا النوع من التكوين تعليما نظريا والتطبيق العملي حتى يكتسب مهارات تمكنه من فهم دقيق لوظيفته، ويوجد في هاته المرحلة عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار مثل السن والمستوى التعليمي. والبرامج المطلوب منك تنفيذها .

- **التكوين السريع "رفع مستوى المهارة"** : يخصص هذا النوع من التكوين لفئة معينة وهم الأفراد متوسطي المهارة، وتكييفها مع متطلبات الوظيفة وسوق العمل، وتتفاوت مدة التكوين على حسب نوع المهنة ويركز على صقل المهارات العلمية والمعرفية ، ويهدف للاستجابة السريعة لحاجات المؤسسات والمشاريع الحديثة .

- **التكوين المستمر** : ويعرف هذا النوع من التكوين عن غيره بمختلف الأنشطة التي يقوم بها ويتجاوز التكوين الأساسي، حيث يتم فيه دعم تكوين الفرد في مختلف الزوايا على مستوى المهارات المكتسبة في حياته، والهدف منه سهولة تكييف العمال مع التغيرات الحتمية والطارئة .

- **التكوين قبل الوظيفة أو الإعداد لها** : ويقصد بها التحضير القبلي للفرد لشغل وظيفة معينة عن طريق الإلتحاق بدورة تسمى الإعدادية ، تهدف الدورة إلى توسيع أفقه وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات المهنة ،مما يساهم في تأهيله لتسيير وأداء مهامه على أكمل وجه وبفعالية .

- **التكوين أثناء الوظيفة** : ويقصد به التكوين الذي يخضع له المتكون بعد إنخراطه في العمل ، من أجل تطوير سلوكه وتحديث سلوكه من أجل شغل مناصب عليا، ويكون هذا التكوين لغاية معينة منها إضافة تكنولوجيا حديثة للمؤسسة .( كنزة معلم ،2024 ، صفحة

### الإطار القانوني لتفعيل برامج التكوين في الجامعات :

يوضح هذا العنصر عملية تنظيم وظبط الجانب التكويني في مؤسسات التعليم العالي حسب النصوص القانونية المعمول به والتي يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية :

- **المادة الأولى :** تنظم على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي مرافقة بيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف .
- **المادة الثانية :** تهدف المرافقة البيداغوجية إلى تمكين الأستاذ الباحث حديث التوظيف خلال فترة التربص من إكتساب معارف ومهارات في فن التدريب الجامعي .
- **المادة الثالثة :** تنشأ لدى كل مؤسسات التعليم العالي خلية تكلف بوضع ومتابعة برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأساتذة الباحثين ، تماشيا ومبادئ اليقضة البيداغوجية ، نذكر منها مايلي:

- اقتراح الإستراتيجيات البيداغوجية للتعليم والتكوين العالي؛
  - وضع حيز التنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية وتبليغه للأساتذة المعنيين؛
  - انقاء الأساتذة المتدخلين في التكوين؛
  - تقييم الأساتذة المتدخلين في التكوين .
- المادة الرابعة:** يتضمن حصص تدريبية وتكوينية تشمل النقاط الرئيسية التالية :
- مبادئ التشريع المدرسي؛
  - مدخل التعليمية والبدagogia؛
  - علم النفس والنفسية التربوية؛
  - كفايات تصميم الدروس وإعدادها؛
  - الاتصال البيداغوجي ، وتقييم الطلبة؛
  - التقييم عن بعد واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال . ( ختيري وبوعلاقة ، 2020 ، صفحة

(34)

### مقومات نجاح التكوين :

يعد التكوين من الركائز الاساسية لتنمية الموارد البشرية حيث يسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات إذ يسعى إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات ، ولكن نجاح عملية التكوين

لا يعتمد فقط على تنظيم الدورات التدريبية، بل يرتبط بمجموعة من العوامل والمقومات التي تضمن تحقيق أهدافه .

- "وضوح واقعية الأهداف .
- وضوح وتكامل الإستراتيجيات والأهداف؛
- التوافق مع عملية التنمية البشرية؛
- الترابط مع أهداف وفعالية المنظمة؛
- الترابط والتفاعل مع متغيرات البيئة؛
- الترابط مع التطورات التكنولوجية؛
- الدقة في تحديد الإحتياجات التكوينية؛
- الدقة في تصميم الأنشطة التكوينية؛
- الدقة في إختيار الأساليب والوسائل التكوينية؛
- الدقة في إختيار وإعادة المادة التكوينية؛
- الإهتمام بالمكونين؛
- العناية في إختيار المكونين؛

ومن جملة هاته المقومات أو المبادئ نستخلص أن في العملية التكوينية وجوب وضوح وواقعية الأهداف، بحيث يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وذات صلة بإستراتيجية المؤسسة ، كما ينبغي أن تتكامل مع الإستراتيجيات العامة ومتوافقة مع عملية تنمية الموارد البشرية، ويعد الترابط مع فعالية المنظمة عنصرا جوهريا، بالإستناد إلى التفاعل مع المتغيرات البيئية ومواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي الذي نعيشه اليوم. كما يتطلب نجاح التكوين تحديد إحتياجاته بدقة وتصميم أنشطته بما يتماشى ويلبي تلك الإحتياجات، زيادة على ذلك إختيار الأساليب والوسائل المناسبة لنوع التكوين وتقديم المحتوى التكويني الملائم ،ولا يمكن إغفال أهمية الكفاءات المؤهلة للتكوين وفعالية اساليب التقييم المستخدمة لقياس مدى تحقق الأهداف .

إن تواجد هاته المقومات يشكل الأساس لضمان تكوين ناجح يساهم في تطوير الكفاءات وبالتالي تحقيق إستقرار وظيفي للعمال داخل المؤسسة .

### - مرحلة تنفيذ العملية التكوينية :



ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة وكفؤة في تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماط جديدة وسهلة في ممارسة العملية التكوينية في كافة مراحلها وذلك وفق مايلي :

#### - التكوين عن بعد :

التكوين عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين. فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة. فيمكن الخضوع له أو متابعته عن طريق شريط فيديو أو برنامج معلوماتي دورات تعليمية يمكن أن يعتبر تكوين عن بعد.

إن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط للعملية التكوينية فالיום وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير مهاراته وكفاءته بمختلف أنواعها وهذا ماخضع له الأستاذ الجامعي حديث التوظيف أثناء الدورة التكوينية عن بعد.

#### إعداد حقيبة الأشغال كمرحلة تطبيقية للتكوين البيداغوجي :

في ختام التكوين البيداغوجي الموجه للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف ، يطلب من المكونين إعداد ما يعرف بـ " حقيبة الأشغال"، وهي عبارة عن ملف توثيقي يتضمن تطبيقا عمليا لما تم إكتسابه من المعارف والمهارات خلال الدورات التكوينية، سواء كانت حضورية أو عن بعد وتشمل هذه الحقيبة مجموعة من الأنشطة التعليمية والرقمية وهي كالآتي :

- تصميم وعرض المحتوى الرقمي .
- طرق إدخال العلامات ومعالجة تقييمات الطلبة .
- تنظيم العمل البيداغوجي وتوثيق النشاطات المرتبطة بالتدريس والبحث العلمي .

## عرض نموذج عن حقيبة الأشغال لأحد الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية/شعبة علم الاجتماع

حقيبة أشغال "portfolio" الخاصة بـ:

تصميم وإدارة محاضرة حول: المشكلات الاجتماعية



إدارتها عبر شبكة الإنترنت " منصة مودل "

لفائدة طلبة سنة الثانية ليسانس جذع مشترك

من إعداد الأستاذة: مازيا عيساوي

جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار التكوين عن بعد للأساتذة حديثي التوظيف

تحت إشراف خلية التكوين - جامعة الاخوة منتوري قسنطينة -

دفعة ديسمبر 2023

## فهرس المحتويات

### مقدمة

#### 1- المنصة الالكترونية.

#### 2- أهداف التكوين عن بعد.

#### 3- ورشات وأنشطة المنصة الإلكترونية

الورشة الأولى: تنقسم هذه المرحلة إلى أربعة نشاطات متسلسلة وهي كالتالي:

النشاط الأول: كيفية التعامل مع المنصة:

1-الدخول الى المنصة الرقمية(peda):

2-توضيح المعلومات في البروفايل الخاص( le profil):

النشاط الثاني: التدريب على تطبيق برنامج Vue:

النشاط الثالث: تصميم وإنجاز درس مقترح بواسطة برنامج الأوبال OPALE:

النشاط الرابع: تصميم وإنجاز درس بواسطة برنامج الأوبال OPALE:

الورشة الثانية: تصميم درس من أجل التعليم الهجين:

النشاط الأول: نقاش مفتوح( عصف ذهني):

النشاط الثاني:هيكله الدرس بشكل بيداغوجي

النشاط الثالث:تمثل في شبكة التقييم La grille d'évaluation:

النشاط الرابع: تحسين الحاضرة في نظام اوبال Opale:

النشاط الخامس: مخطط الحاضرة(Plan de cours):

الورشة الثالثة: منهجية تصميم دورة للتعليم المختلط:

النشاط الأول:استوعب كيفية تصميم التكوين الهجين:

النشاط الثاني: نشر الدرس على منصة المودل:

### الورشة الرابعة: تصميم الرواق Mooc وفيها عدة نشاطات هي كالتالي:

النشاط الأول: التعرف على الدروس الإلكترونية مفتوحة المصدر:

النشاط الثاني: مراحل تصميم درس إلكتروني مفتوح المصدر Mooc:

النشاط الثالث: إنشاء مساحة Edx على منصة EduNext:

النشاط الرابع: تصميم الدرس على منصة EduNext:

النشاط الخامس: تصميم فيديو بيداغوجي

### الورشة الخامسة والأخيرة: هي نشاط خاص بحقيبة الأشغال Portfolio:

النشاط الأول:

المحور الأول: تجربي من التكوين:

المحور الثاني: طرق التدريس:

المحور الثالث: التقييم

المحور الرابع: المرافقة البيداغوجية:

النشاط الثاني: خارطة الطريق - حقيبة الأشغال:

بنية ومخطط المحاضرة

خاتمة

ملاحق

## مقدمة:

أثبتت التجارب الدولية بما لا يدع مجالا للشك أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم، وأن كل الدول أحرزت شوطا كبيرا في التقدم.

وقد ساهمت جائحة كورونا في رفع درجة الوعي بأهمية التكنولوجيا الحديثة في التعليم، خاصة في وضعية الأزمات، ليأتي تكوين "تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية" ويزيد من أهمية الوعي بضرورة تطبيق هذه التكنولوجيا ليس فقط في وقت الأزمات، بل من أجل تطوير مهاراتنا على الصعيدين البيداغوجي والتكنولوجي.

وعليه فقد تم تقسيم التكوين إلى محورين أساسيين هما:

**المحور الأول:** وهو ما يتعلق بالتكوين عن بعد وهذا المحور بدوره ينقسم إلى جزئين وهما:

بداية النشاط الأول طلب منا كأساتذة معنيون بالتكوين، محاولة الإضطلاع بجملته من الأنشطة، عبر اخطارنا بالدخول تبعا لإرسالية نصية (إيميل) من طرف فريق التكوين، والالاح على ضرورة تسجيل الحضور وتعديل البروفایل ووضع بعض المعلومات الخاصة. وكذا الاهتمام بتفعيل فضاء التواصل (الشات) مع الأساتذة المكونين والمتكونين وتبادل أمور التكوين، أما المرحلة الثانية فكانت تتمثل في إعداد خريطة ذهنية (carte conceptuelle) حسب التخصص ومجال التدريس، أما المرحلة الثالثة أو النشاط الثالث فتمحور حول نظام الأوبال (opale) وكيفية تصميم محاضرة معينة، ومن ثم اشتقاق منها نسخة ويب ونسخة ورقية.

وتتطوي المرحلة الثانية على نشر محاضرة على مودل (Moodle) وإرساء فضاء للتواصل والتقييم مع بعض الأساتذة.

**المحور الثاني:** يتميز هذا المحور بخاصية الحضور الفيزيقي فقط، من خلال الالتقاء الإقتراضي أو عن طريق فضاء الدردشة، لتلقي مجموعة من المحاضرات والدروس التعليمية، بطابع تطبيقي تساعد في الفعالية البيداغوجية والتدريس، من طرف الأساتذة المكونين.

بالإضافة إلى مجموعة من الأنشطة الفردية مثل: (plan de cours) والجماعية مثل (La grille d'évaluation)، والتي يتم تقييمها فرديا وجماعيا.

## 1- المنصة الإلكترونية:

نقصد بالتعليم الإلكتروني هو استخدام الحاسوب للولوج الى منصة التعليم عن بعد (E-Learning) بحيث يعتبر التعليم الإلكتروني في بعض الحالات مكملا للتعليم التقليدي، فشيوخ الانترنت وشبكات التواصل أتاح لنا فرصة الاعتماد عليه، واستغلاله في تسهيل المعلومة ونشرها وتداولها بسهولة. فالفعالية هنا هي سهولة التعليم واقتصادية المشقة والتنقل، فالغاية تحقيق هدف التعليم وتهيء المتعلم وهكذا طرق وأساليب جديدة.



## 2- أهداف التكوين عن بعد:

مجموعة من الأسس والركائز، نذكر أهمها:

تطوير مهارات الأستاذ الجامعي من خلال التفكير السليم والابداعي، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المساهمة في الدعم الإيجابي المسار الأستاذ الجامعي. الاعتماد على العمل الجماعي من خلال التواصل عبر المنصات الإلكترونية. استخدام برامج لتسهيل هيكلة الدروس والمحاضرات. استخدام منصة مودل والاعتماد عليها في التواصل عن بعد بين الأستاذ والطلبة.

## 3- أنشطة وورشات المنصة الإلكترونية:

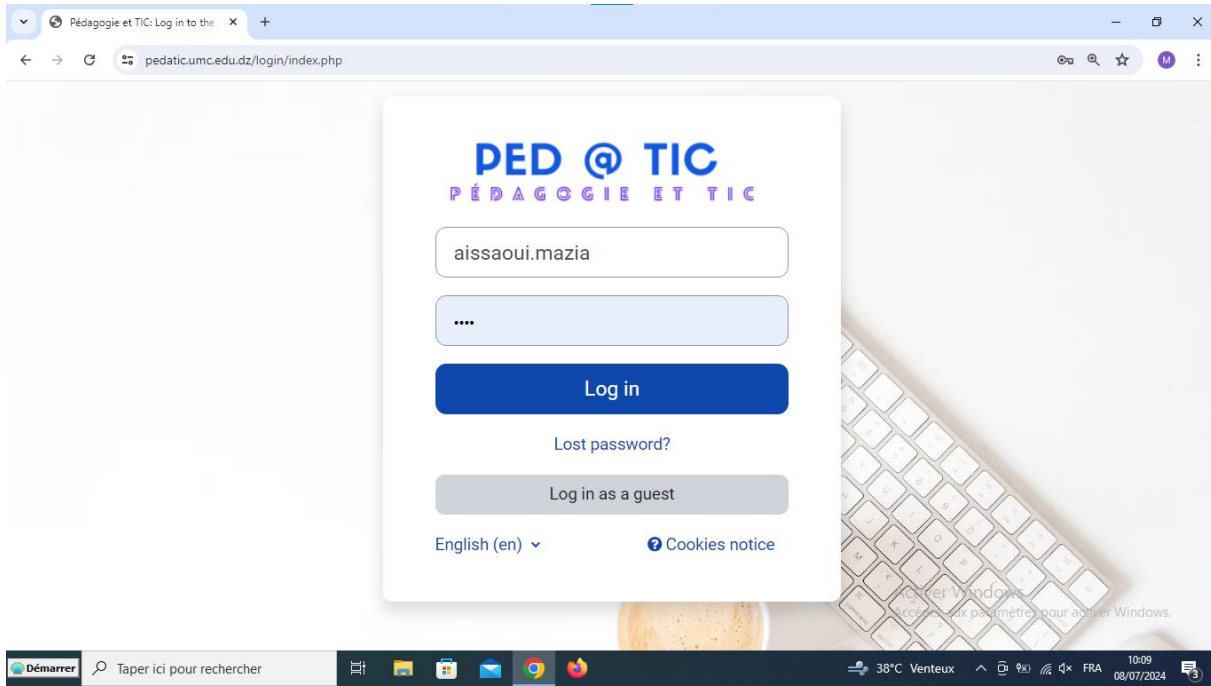
إن هدف وغاية الجامعة المعنية بالتكوين والمتمثلة في جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة، هو تمكين الأستاذ حديث التوظيف من استخدام هذه التقنيات، وقد قسمت هذه الدورة التكوينية إلى خمسة ورشات لكل منها مجموعة من الأنشطة. هي كالاتي:

### الورشة الأولى: تنقسم هذه المرحلة إلى أربعة نشاطات متسلسلة وهي كالتالي:

النشاط الأول: كيفية التعامل مع المنصة:

كانت مدة هذا النشاط 7 أيام، سبقها لقاء افتراضي مع القائمين على التكوين حيث تم ابلاغنا به عن طريق رسالة نصية(إيميل) وتم تحديد التاريخ والوقت. تضمن مايلي:

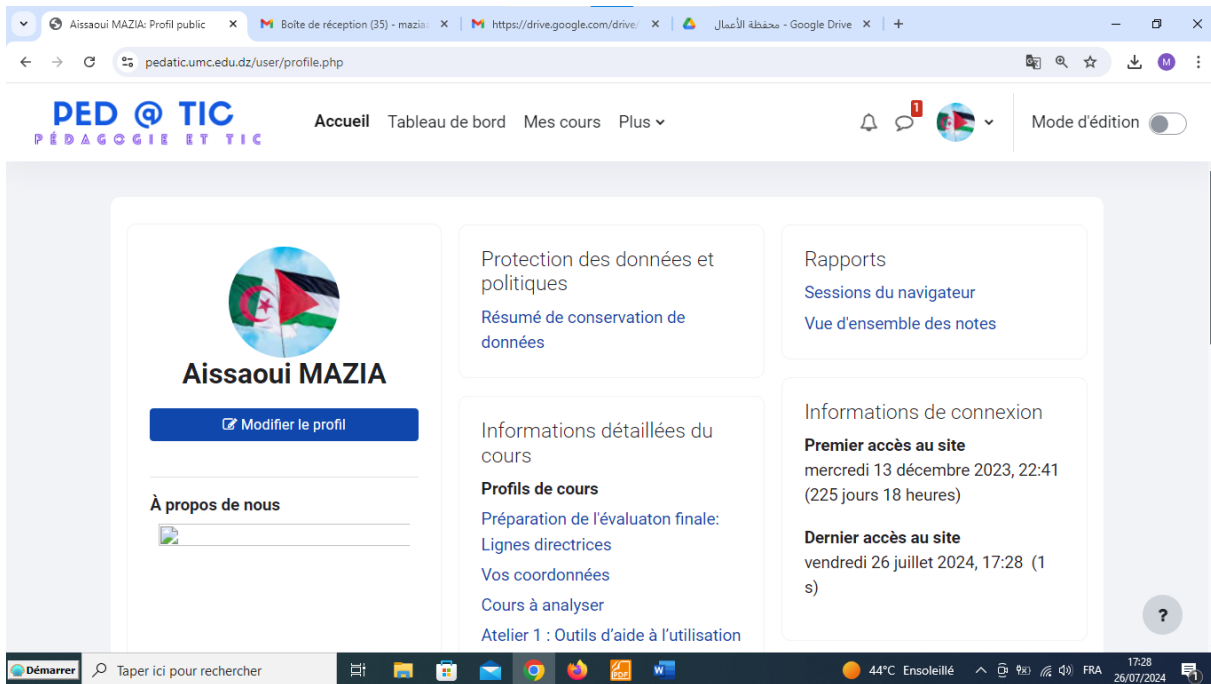
### 1-الدخول الى المنصة الرقمية(peda):



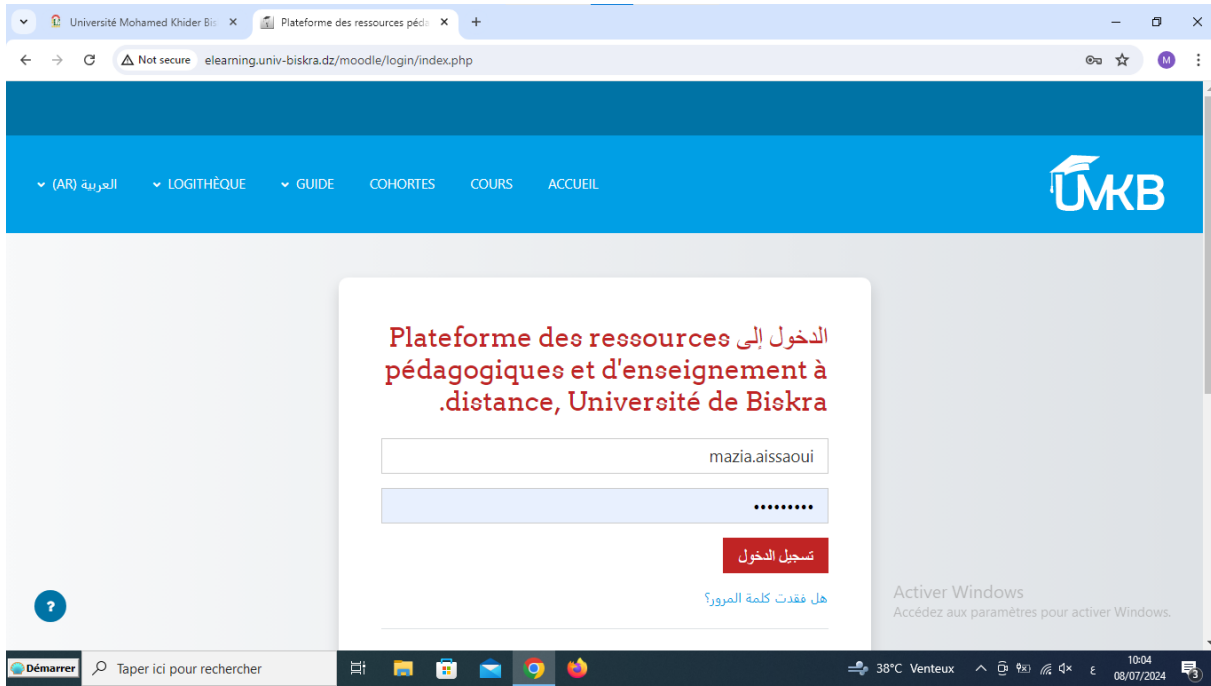
2- توضيح المعلومات في البروفايل الخاص (le profil):

تبديل كلمة المرور.

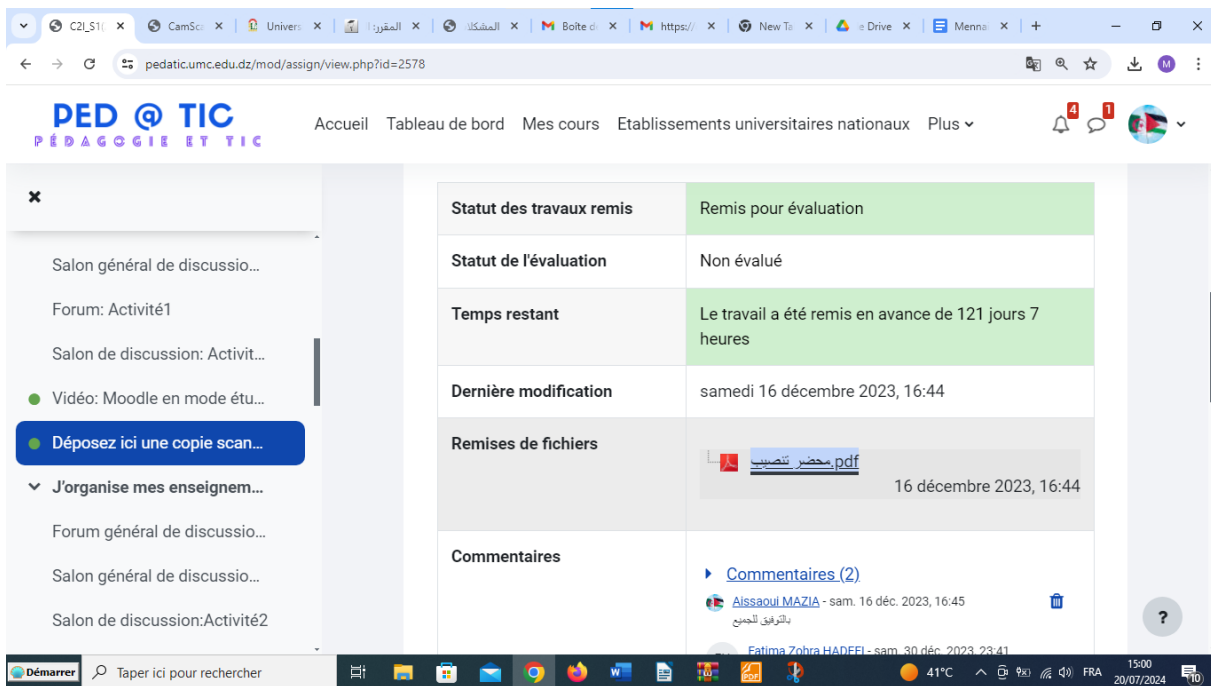
وضع صورة كما هو موضح في الصورة.



تم أيضا فتح حساب خاص في منصة مودل (Moodle).



وضع نسخة pdf من محضر التصيب.



3- استقبال وإرسال الرسائل كما هو موضح في الصورة:



The screenshot shows the PED @ TIC forum interface. The left sidebar contains a search bar and a list of discussion topics. The main area displays a table of discussions with columns for 'Discussion', 'lancée par', 'Dernier message', and 'Rép.'. The table lists several discussions, including 'السلام عليكم', 'activité 2', 'الورشة 1', 'الورشة الأولى', and 'salam', each with a user profile picture, name, and date.

Discussion	lancée par	Dernier message	Rép.
☆ السلام عليكم	Omar BAHRIZ 29 juil. 2024	Omar BAHRIZ 29 juil. 2024	
☆ activité 2	Fatma BOUKHAL... 28 juil. 2024	Fatma BOUKHAL... 28 juil. 2024	
☆ الورشة 1	Djihad BOUDDIAF 28 juil. 2024	Djihad BOUDDIAF 28 juil. 2024	
☆ الورشة الأولى	Ouarda SAIDI 27 juil. 2024	Ouarda SAIDI 27 juil. 2024	
☆ salam	Karima MOUSSA... 27 juil. 2024	Karima MOUSSA... 27 juil. 2024	

## 4-ارسال الأنشطة:

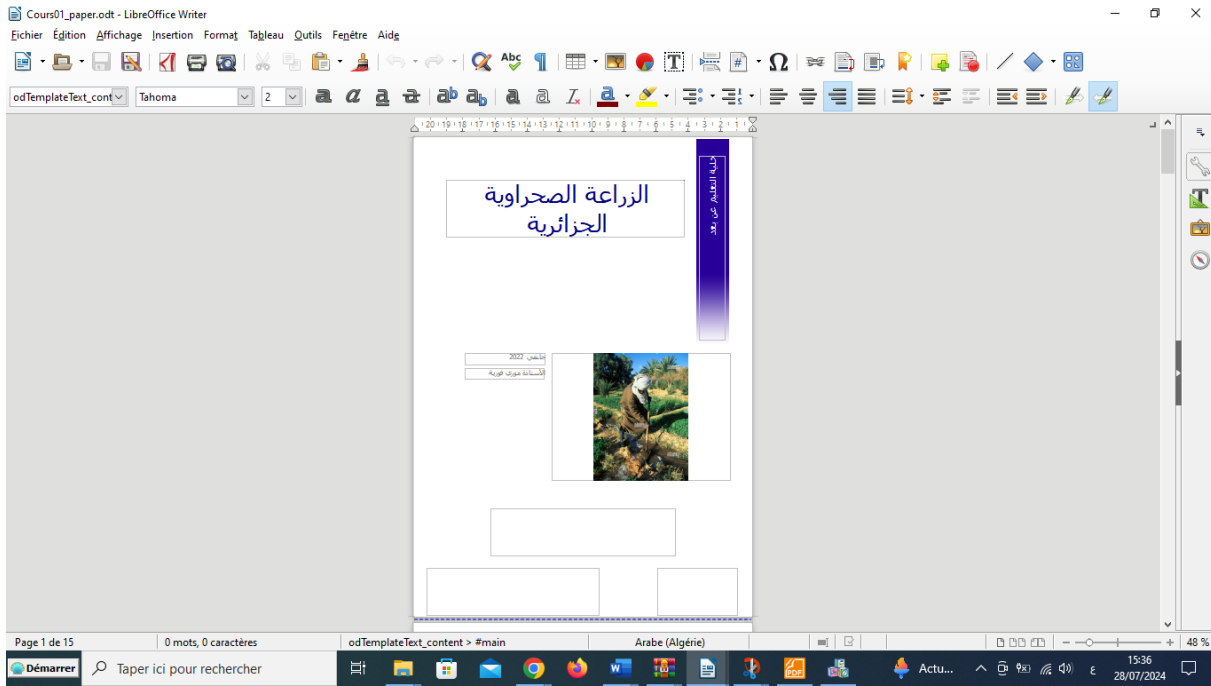
The screenshot shows the PED @ TIC assignment page. The left sidebar contains a search bar and a list of assignment topics. The main area displays a table with columns for 'Charte graphique (utilisation des extensions)', 'Utilisation des extensions (PDF ou Graphique)', 'Absence d'extensions', 'Dernière modification', 'Remises de fichiers', and 'Commentaires'. The table lists several assignments, including 'Charte graphique (utilisation des extensions)', 'Dernière modification', 'Remises de fichiers', and 'Commentaires', each with a user profile picture, name, and date.

Charte graphique (utilisation des extensions)	Utilisation des extensions (PDF ou Graphique)	Absence d'extensions
Dernière modification	lundi 5 février 2024, 14:54	
Remises de fichiers	MAZIA.rar 5 février 2024, 14:54	
Commentaires		

## النشاط الثاني: التدريب على تطبيق برنامج Vue:

في هذا النشاط المطلوب منا هو تعلم استخدام تطبيق جديد وهو تطبيق vue الذي يسمح لنا باعداد خريطة ذهنية (carte conceptuelle) أو مجموعة من الخرائط الذهنية في أي موضوع وهذا حسب المجال أو التخصص في المقياس وتم ذلك في الفترة المحددة ( من ... الى ..).





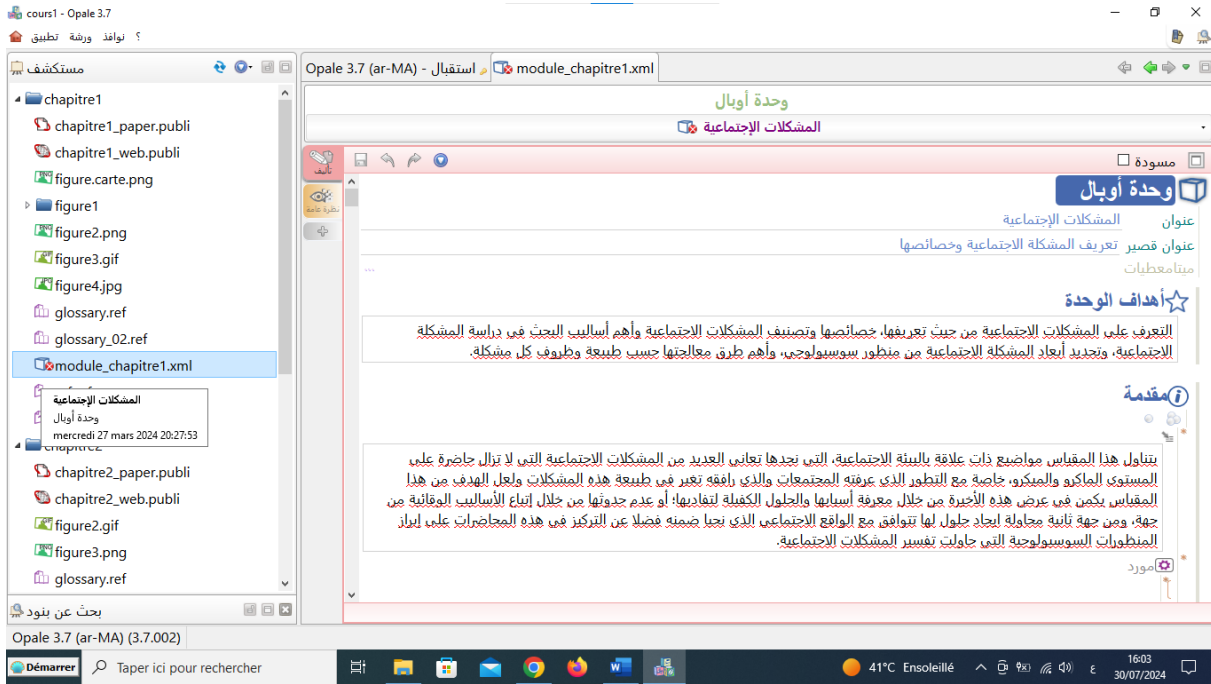
نسخة الويب (WEB) المعتمدة في برنامج Opale من خلال رابط التصفح (HTML).



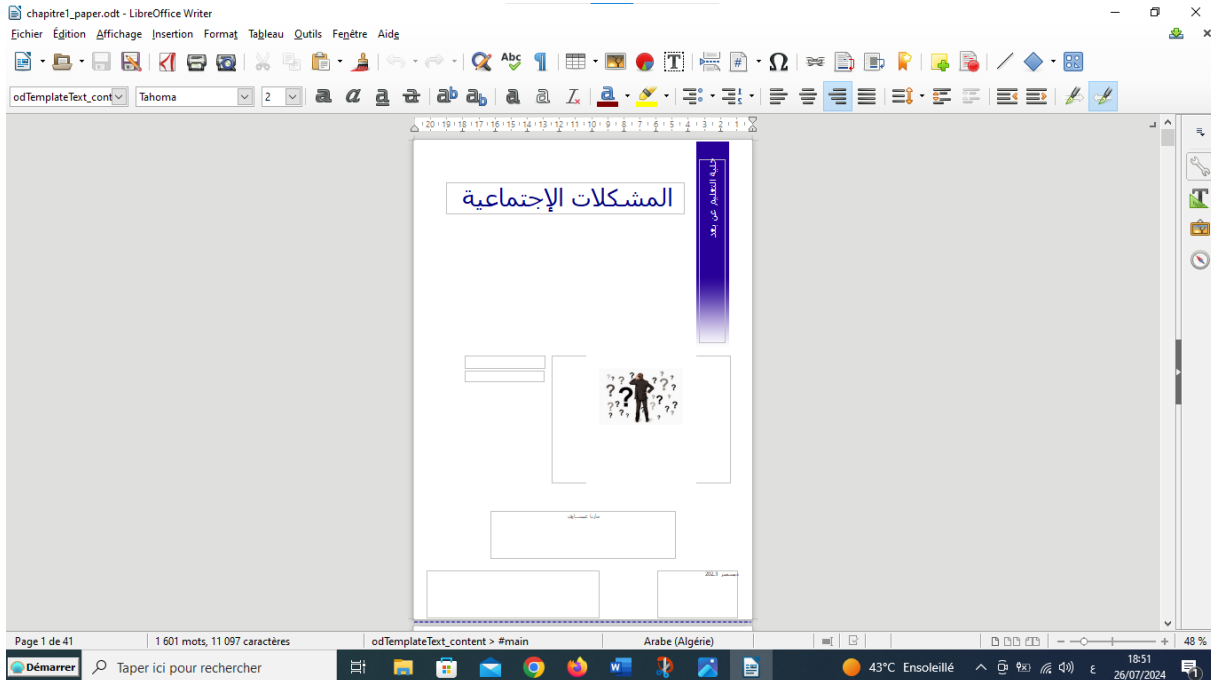
النشاط الرابع: تصميم وإنجاز درس بواسطة برنامج الأوبال OPAL:

طلب منا في هذا النشاط إنجاز درس خاص بالمادة المختارة من قبلنا وبناء على ذلك قمنا باختيار النسخة العربية من برنامج الأوبال كونها تتناسب مع المادة التي تم اختيارها، وقد تمكنا من التعرف على كيفية تصميم الدرس بواسطة برنامج الأوبال، من خلال كل جزئية من

جزئيات الدرس في مكانه المناسب في الأوبال( عنوان الدرس، الأهداف، المقدمة، أجزاء لدرس  
بموارد مباشرة وغير مباشرة كالصور وأشرطة الفيديو وروابط الكترونية، ووضع مصادر  
ومراجع اعداد الدرس)، والصور الاتية توضح ذلك



صورة للنسخة الورقية لمدرس (Version Papier) بصيغة الأوبال:



نسخة الويب (WEB) المعتمدة في برنامج Opale من خلال رابط التصفح (HTML).



### الورشة الثانية: تصميم درس من أجل التعليم الهجين:

شملت هذه الورشة 5 نشاطات أساسية تعرفنا فيها على مايلي:

بناء الدروس القائمة على توظيف أفعال بلوم.

التعرف على أنظمة العرض الثلاثة التي يقوم عليها أي درس: نظام الدخول، نظام التعلم، نظام الخروج.

تحديد الفرق بين ماتتطلب المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات.

إعداد شبكة تقويم درس. Grille d'évaluation.

تنفيذ مخطط الدرس. Plan de cours.

النشاط الأول: نقاش مفتوح (عصف ذهني):

حيث قمنا بتبادل الآراء والحوار حول العديد من القضايا المتعلقة بكيفية التدريس والطرق الناجحة، التقييم العادل، طرق التدريس أثناء الكورونا، وغيرها من المواضيع تصب كلها في كيفية الارتقاء بالعملية التعليمية.

صور من فضاء تبادل الآراء عبر المنصة الرقمية:

1- (Vécu étudiantin) تجربة الطالب:

**تجربتي الطلابية**  
par Aissaoui MAZIA, mercredi 31 janvier 2024, 06:19

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته اليوم وبإذن الله سأشارك معكم تجربتي الطلابية، حيث بدأت رحلتي الجامعية سنة 2002 بجامعة محمد خيضر بسكرة تخصص علم الاجتماع ويعتكون دام أربع سنوات تحصلت على شهادة ليسانس عام 2006 تخصص علم التربية، وكانت هذه الفترة أكثر من رائعة تعلمت فيها الكثير سواء على الصعيد العلمي أو الشخصي فقد تكونت فيها على يد أفضل الأساتذة أطل الله في صرحهم، صحيح انني كنت من الطلبة الأوائل على مستوى الشعبة ولكن الشيء الذي لم أنساه تلك الأستاذة الطيبة التي قالت لي يوما ما سوف تكونين زميلتي في العمل سوف تصبحين أستاذة في الجامعة لحظتها سطرت هدفا جديدا في حياتي وهي مواصلة دراستي مهما كلفني ذلك وهذا ماحدث بالفعل، صراحة اجتزت اول مسابقة لي في علم الاجتماع التربوية عام 2007 ولكن للأسف اخفقت في ذلك، واعدت الكرة مرة أخرى العام الذي بعده في علم الاجتماع البنية ووقفتني الله ونجحت في مسابقة الماجستير، وهذا بدأت حياة أخرى بضعف آخر حياة البحث والاعتماد على النفس أكثر الشيء الذي لم ولن أنساه اني انهيت مذكرتي في الاجال المحدد يعني نحن طلبة الكلاسيك وقبها عندما عام حامين تقريبا بامكانك مناقشة رسالتك ان انتهيتها لكن المشرف سامحه الله.... لذا انصحكم زملائي ان تشرقوا على طلبتكم بكل ضمير وان تحترموا وقتهم وشخصهم والا تكونوا حجرة عثرة امام احلامهم وطموحاتهم خاصة في مجالهم العلمي، ولكن لم افشل وتحصلت على رسالة الماجستير ديسمبر 2010، وفي مارس سجلت في الدكتوراه سنة اولى ورفعت التحدّي ان انجزها في ظرف قياسي وفعلنا حدث ذلك اتمتها في غضون ثلاث سنوات ونصف ولأجرات ادارية انتظرت المناقشة تحصلت على شهادة الدكتوراه عام 2015، شاركت في مسابقات التوظيف ولكن لم يحالفني الحظ وكانت قليلة جدا بحكم تطابق التخصص، صيرت الى رزقي الله واياكم بهذا التوظيف الذي اتمنى ان يكون فاتحة خير للجميع

## 2- (Pratiques et perspectives enseignantes) ممارسات التدريس ووجهات النظر:

**حول التدريس في الجامعة**  
par Aissaoui MAZIA, mercredi 31 janvier 2024, 13:03

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يعتبر التدريس في الجامعة مهمة أكثر من رائعة خاصة مع التطور العلمي والتكنولوجي، فاستخدام الرقمنة في التعليم العالي سهل الكثير من المهام بالنسبة للأستاذ أو الطالب أو الإداري، و عزز حلقة التواصل بينهم

39 mots

[Permalien](#) [Exporter vers le portfolio](#)  
[Discuter sur ce sujet](#) (0 réponses)

**التجربة في المسار العلمي**  
par Karima GUETTAF, mercredi 31 janvier 2024, 13:01

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

## النشاط الثاني: هيكلية الدرس بشكل بيداغوجي

كانت هذه الأسئلة عبارة عن اختبار حقيقي للمضمون، الذي طلب منا قراءته ومحاولة فهمه وكذا التمعن فيه، قصد التدريب واكتساب معلومات نوعية ومفيدة. أهميتها تكمن في حاجتنا إليها في خدمة مسارنا التكويني والمتمثلة في موضوع المقاربة بالكفاءات APC والفرق بينها وبين المقاربة بالأهداف APO.

وكانت نوعية الأسئلة فكانت باختيار الإجابة الصحيحة من عدة إجابات والتي تعرف بـ QCM.

**PED @ TIC**  
PÉDAGOGIE ET TIC

Accueil Tableau de bord Mes cours Etablissements universitaires nationaux Plus

CCEH\_S1(2023\_2024) > Quiz

TEST  
**Quiz**

✓ Terminé

Ouvert : jeudi 1 février 2024, 01:00  
Se termine : jeudi 15 août 2024, 23:59

Le test est limité dans le temps, vous avez 30min avec 3 tentatives en cas d'échec, la note finale égale à la moyenne des notes obtenues dans les différentes tentatives

**PED @ TIC**  
PÉDAGOGIE ET TIC

Accueil Tableau de bord Mes cours Etablissements universitaires nationaux Plus

Méthode d'évaluation : Note la plus haute

**Résumé de vos tentatives précédentes**

Tentative	État	Note / 20,00	Relecture	Feedback
1	Terminé Remis lundi 5 février 2024, 14:43	19,00	<a href="#">Relecture</a>	Excellent

**Note la plus haute : 19,00 / 20,00.**

**Feedback global**  
Excellent

النشاط الثالث:تمثل في شبكة التقييمévaluation grille d :

هذا النشاط هو عبارة عن عمل جماعي افتراضي، حيث يتم العمل فيه مع المجموعة (فوج) التي ينتمي إليها كل أستاذ

انا مجموعتي هي الفوج 121 هذه المجموعة معروفة اسميا ومختارة من طرف لجنة التكوين.

يطلب منا أولا الالتقاء واختيار مسؤول الفوج ليكون الممثل للفوج ضمن الأرضية الرقمية، مهمته التنسيق بين أعضاء الفوج وتقييم عمل الفوج آخر، نقوم أولا بالالتقاء عبر الشات أو عبر





The screenshot shows a web application interface for 'PED @ TIC' (Pédagogie et TIC). The top navigation bar includes 'Accueil', 'Tableau de bord', 'Mes cours', 'Etablissements universitaires nationaux', and 'Plus'. The main content area displays a calendar for 'Enoncé de l'activité-3' with a list of activities:

- Calendrier des réunions
- Salon de discussion: Activit...
- Canevas feuille de route+m...
- Wiki: S'échanger autour de ...**
- Cours à analyser
- Déposez-ici votre feuille de ...
- Comment voter
- Dépôt de la grille pour vote

On the right, there is a section titled 'خريطة طريق لتطوير شبكة تقييم المجموعة: 121' (Roadmap for developing a group evaluation network: 121). It lists dates and corresponding activities:

- 11/02/2024: مراحل خارطة الطريق
- 12/02/2024: مسؤول المجموعة: سلطان علاوة
- 14/02/2024: جامعة مولود معمور - تيزي وزو
- 17/02/2024: تاريخ وضع خارطة الطريق :
- 20/02/2024: تاريخ أول معاينة للدرس المقرر تحليله من طرف أعضاء المجموعة

The bottom of the interface shows a search bar and a taskbar with various application icons.

### النشاط الرابع: تحسين المحاضرة في نظام اوبال Opale:

في هذا النشاط قمنا بعدة حوارات وتبادل الرؤى عبر الشات أو فضاء الويكي اكسبنا العديد من المهارات التي تفيدنا أكثر في الاعمال المناطة لنا، خاصة مهارات المتعلقة بتقنيات التحكم القواعد البيداغوجية الأساسية لبناء محاضرة على شبكة الانترنت (نظام الدخول، نظام التعلم، نظام الخروج). قمنا بتحسين وتعديل جيد للمحاضرة.

The screenshot shows the Opale 3.7 (ar-MA) interface. The left sidebar displays a file explorer with a tree structure:

- chapitre1
  - chapitre1\_paper.publi
  - chapitre1\_web.publi
  - figure.carte.png
  - figure1
  - figure2.png
  - figure3.gif
  - figure4.jpg
  - glossary.ref
  - glossary\_02.ref
  - module\_chapitre1.xml
  - ref.ref
  - ref\_02.ref
- chapitre2

The main content area displays a document titled 'وحدة أوبال' (Opale Unit) with the following text:

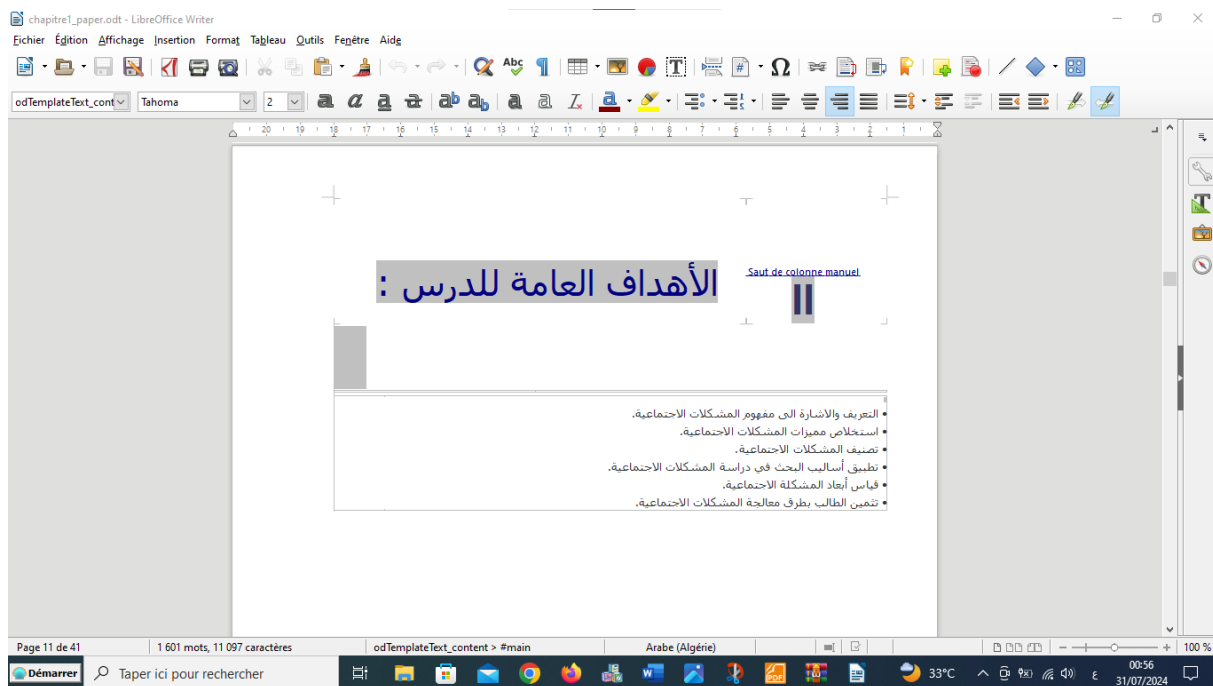
**المشكلات الإجتماعية**

**أهداف الوحدة**

التعرف على المشكلات الاجتماعية من حيث تعريفها، خصائصها وتصنيف المشكلات الاجتماعية وأهم أساليب البحث في دراسة المشكلة الاجتماعية، وتحديد أبعاد المشكلة الاجتماعية من منظور سيوسولوجي، وأهم طرق معالجتها حسب طبيعة وظروف كل مشكلة.

**مقدمة**

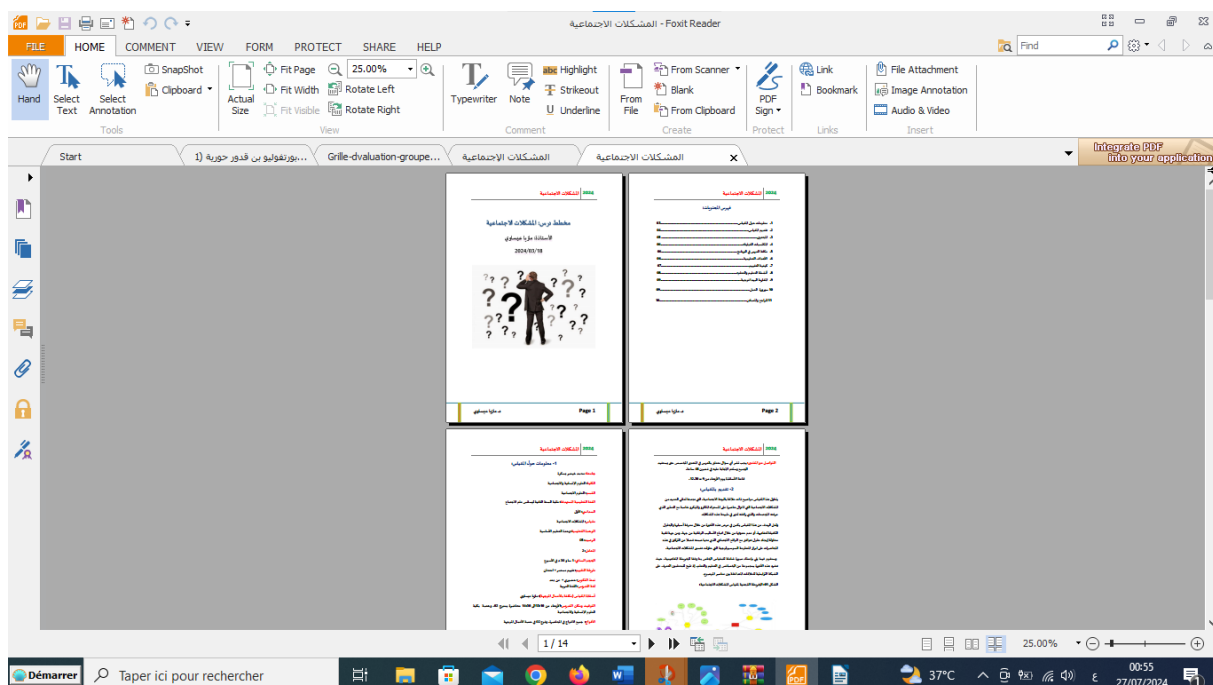
يتناول هذا المقياس مواضيع ذات علاقة بالبيئة الاجتماعية، التي نجدها تعاني العديد من المشكلات الاجتماعية التي لا تزال جاضرة على المستوى الماكرو والميكرو. خاصة مع التطور الذي عرفته المجتمعات والذي رافقه تغير في طبيعة هذه المشكلات ولعل الهدف من هذا المقياس يكمن في عرض هذه الأخيرة من خلال معرفة أسبابها والحلول الكفيلة لتفاديها؛ أو عدم حدوثها من خلال اتباع الأساليب الوقائية من جهة، ومن جهة ثانية محاولة إيجاد حلول لها تتوافق مع الواقع الاجتماعي الذي نجا ضمنه فضلا عن التركيز في هذه المحاضرات على إبراز المنظورات السيوسولوجية التي حاولت تفسير المشكلات الاجتماعية.



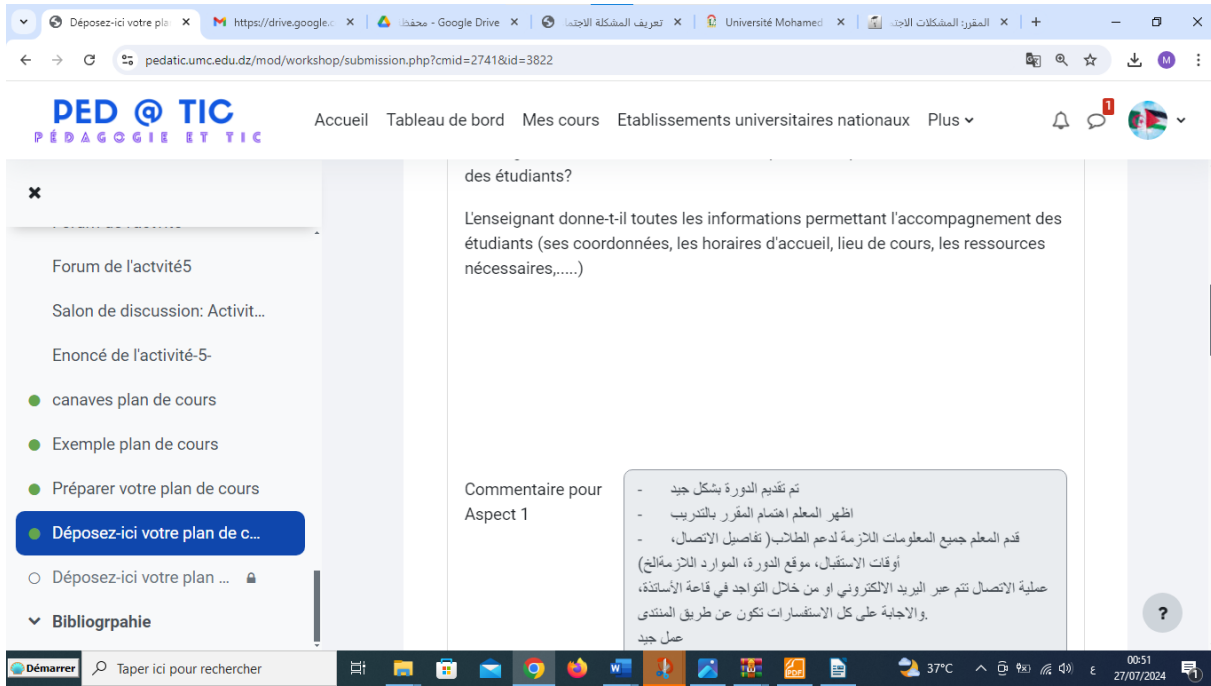
النشاط الخامس: مخطط المحاضرة (Plan de cours):

في هذا النشاط قمنا بوضع مخطط محاضرة بهدف تزويد الطلبة بكل المعلومات حول المقرر الدراسي لهذا المقياس (معلومات حول المقياس، محتوى المقياس، المكتسبات القبلية، أهداف التعلم، طريقة التقييم، نشاطات التعلم، موارد المساعدة).

صورة لمخطط المحاضرة:



بعد وضع مخطط الدرس طلب منا تقييم مخطط درس لمكون اخر وهذه الصورة توضح ذلك:



### الورشة الثالثة: منهجية تصميم دورة للتعليم المختلط:

قسمت هذه الورشة إلى نشاطين أساسيين، حيث تم التعرف في هذه الورشة على مايلي:

التعرف على مراحل إعداد الدرس عن بعد.

التعرف على طريقة توليد صيغة سكورم SCORM للدرس المنجز.

التعرف على أرضية مودل والتي سيتم فيها وضع الدرس المنجز بعدة صيغ وفق أنظمة اعداد الدرس المتعارف عليها نظام الدخول، نظام التعلم، نظام الخروج، كما تم تسجيل الممتحنين عبر هذه الأرضية من أجل تقييم درسنا الذي تم وضعه.

أولاً: النشاط الأول استوعب كيفية تصميم التكوين الهجين:

تم من خلال هذا النشاط الإجابة على بعض الاختبارات من أجل:

التعرف على خطوات تصميم درس عن بعد.

التعرف على مختلف التكنولوجيات التعليمية.

اعداد سيناريو تعليمي.

The screenshot shows the PED @ TIC Quiz1 interface. The left sidebar contains a navigation menu with options like 'Salon de discussion', 'Annonces', and 'Semaine1'. The main content area displays the quiz title 'Quiz1' and a status 'Terminé : Recevoir une note'. Below this, the quiz is marked as 'Ouvert : jeudi 21 mars 2024, 01:00' and 'Se termine : jeudi 15 août 2024, 23:59'. A yellow warning box states: 'Le test est limité dans le temps, vous avez 40min avec 3 tentatives en cas d'échec, la note finale égale à la moyenne des notes obtenues dans les différentes tentatives'.

الاختبار الأول: تمحور الاختبار الأول في خطوات تصميم درس عن بعد، والصورة الاتية توضح ذلك:

The screenshot shows the PED @ TIC Quiz1 interface with the 'Résumé de vos tentatives précédentes' table. The table lists two attempts, both completed with a score of 100,00. The first attempt was on March 23, 2024, and the second was on March 24, 2024. Below the table, it states 'Note la plus haute : 100,00 / 100,00.' and 'Feedback global'.

Tentative	État	Points / 180,00	Note / 100,00	Relecture	Feedback
1	Terminé Remis samedi 23 mars 2024, 06:50	0,00	0,00	<a href="#">Relecture</a>	
2	Terminé Remis dimanche 24 mars 2024, 01:06	180,00	100,00	<a href="#">Relecture</a>	

الاختبار الثاني: تمحور الاختبار الثاني حول إعداد سيناريو التعلم، والذي يوضح في الصورة الآتية:

MCFEH\_S1(2023\_2024): Quiz2: x

pedatic.unc.edu.dz/mod/quiz/view.php?id=2754

**PED @ TIC**  
PÉDAGOGIE ET TIC

Accueil Tableau de bord Mes cours Etablissements universitaires nationaux Plus

### Résumé de vos tentatives précédentes

Tentative	État	Points / 220,00	Note / 100,00	Relecture	Feedback
1	Terminé Remis dimanche 24 mars 2024, 01:13	220,00	100,00	<a href="#">Relecture</a>	

**Note la plus haute : 100,00 / 100,00.**  
**Feedback global**

Semaine1

- Thème1: Etapes de concept...
- Quiz1
- Thème2: Scénario d'apprent...
- Quiz2: Scénario d'apprentis...**
- Thème3: Les technologies é...
- Quiz3: Technologies éducat...

Semaine2-5

- Guide version arabe

Démarrer Taper ici pour rechercher 34°C Temps dégagé FRA 23:29 28/07/2024

الاختبار الثالث: فيما يخص الاختبار الثالث تناول التقنيات التعليمية، والصورة الآتية توضح ذلك:

MCFEH\_S1(2023\_2024): Quiz3: x

pedatic.unc.edu.dz/mod/quiz/view.php?id=2757

**PED @ TIC**  
PÉDAGOGIE ET TIC

Accueil Tableau de bord Mes cours Etablissements universitaires nationaux Plus

### Résumé de vos tentatives précédentes

Tentative	État	Points / 100,00	Note / 10,00	Relecture	Feedback
1	Terminé Remis dimanche 24 mars 2024, 01:20	100,00	10,00	<a href="#">Relecture</a>	

**Note la plus haute : 10,00 / 10,00.**  
**Feedback global**

Quiz1

Thème2: Scénario d'apprent...

- Quiz2: Scénario d'apprentis...**
- Thème3: Les technologies é...
- Quiz3: Technologies éducat...**

Semaine2-5

- Guide version arabe
- Guide version française
- J'enseigne avec Moodle

Démarrer Taper ici pour rechercher 34°C Temps dégagé FRA 23:29 28/07/2024

ثانيا: النشاط الثاني: نشر الدرس على منصة المودل:

في هذا النشاط تم وضع الدرس المنجز في منصة التعليم عن بعد الخاصة بموقع "جامعة محمد خيضر" كما تم تسجيل استاذين ممتحنين وطالب عبر المنصة الخاصة بالجامعة، وتم ارسال لهم رابط الدرس وكذلك شبكة التقييم، وبعدها تم استلام التقارير الخاصة بالتقييم.

الدخول إلى منصة التعليم عن بعد جامعة محمد خيضر بسكرة:

The screenshot shows the Moodle interface for the course 'Formation des enseignants nouvellement recrutés'. The top navigation bar includes 'ACCUEIL', 'COURS', 'COHORTES', 'GUIDE', 'LOGITHÈQUE', and 'ENGLISH (EN)'. The course list includes 'Travaux pratiques sur les techniques d'intelligence artificielle', 'Comptuer Science 1 (IST)', and 'الأنثروبولوجيا المتوسطة (Intermediate Anthropology)'. The user is logged in as 'ma'.

وضع الدرس عبر منصة مودل:

The screenshot shows the Moodle course page for 'الأساتذة: مازيا عيساوي' (Teachers: Mazia Aissaoui). The page displays the course title, the teacher's name, and the course description. The user is logged in as 'ma'.

تسجيل الممتحنين عبر منصة التعليم عن بعد(المودل).

الاسم الأول / الاسم الأخير	عنوان البريد الإلكتروني	القسم	الأدوار	المجموعات	آخر دخول إلى المقرر	حالة
mazia aissaoui	mazia.aissaoui@univ-biskra.dz	معلم, منشئ المقرر	معلم, منشئ المقرر	بلا مجموعات	12 ثواني	نشطة
saber benaissa	sacer.benaissa@univ-biskra.dz	طالب, منشئ المقرر	طالب, منشئ المقرر	بلا مجموعات	مطلقاً	نشطة
Menasria Mimouna	m.menasria@univ-biskra.dz	طالب, منشئ المقرر	طالب, منشئ المقرر	بلا مجموعات	4 أيام 21 ساعات	نشطة
Dounia Sameur	douniasameur07@gmail.com	طالب	طالب	بلا مجموعات	مطلقاً	نشطة

إيداع شبكة التقييم من طرف المحكمين:

إيداع شبكة التقييم من طرف أ.د. مناصرة ميمونة:

**NomPrénom Professeur/Étudiant :Pr.Menasria Mimouna**

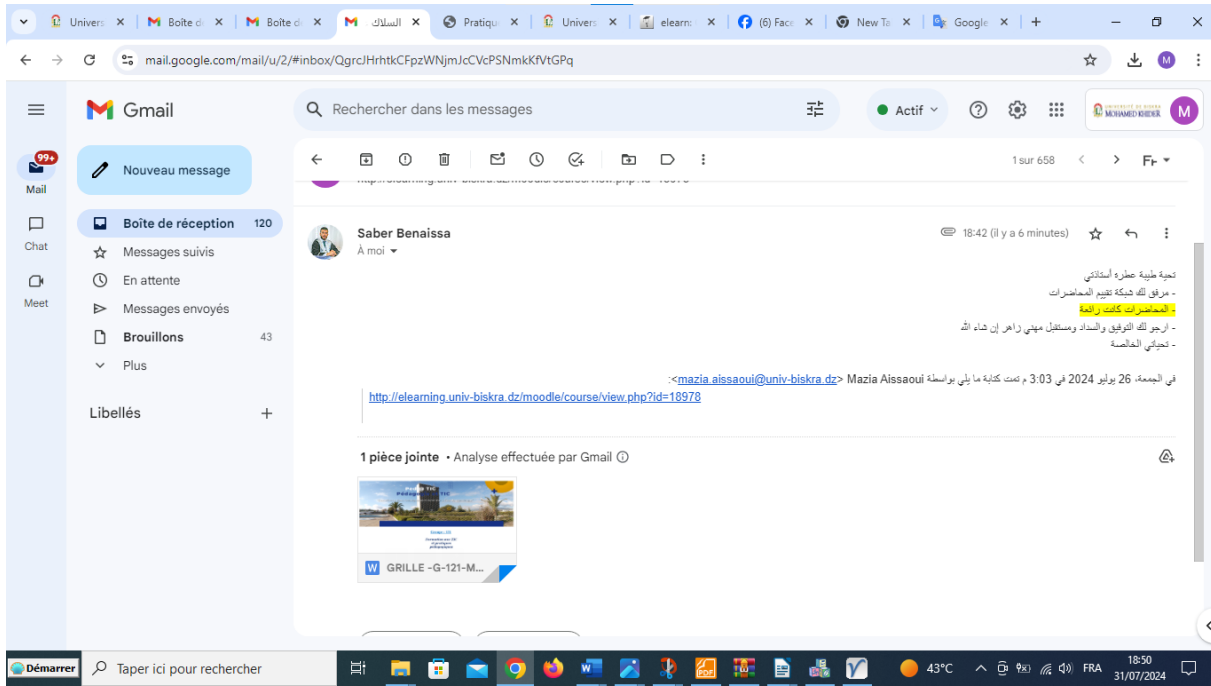
**Signature:** [Signature]

**Marque : 98 %**

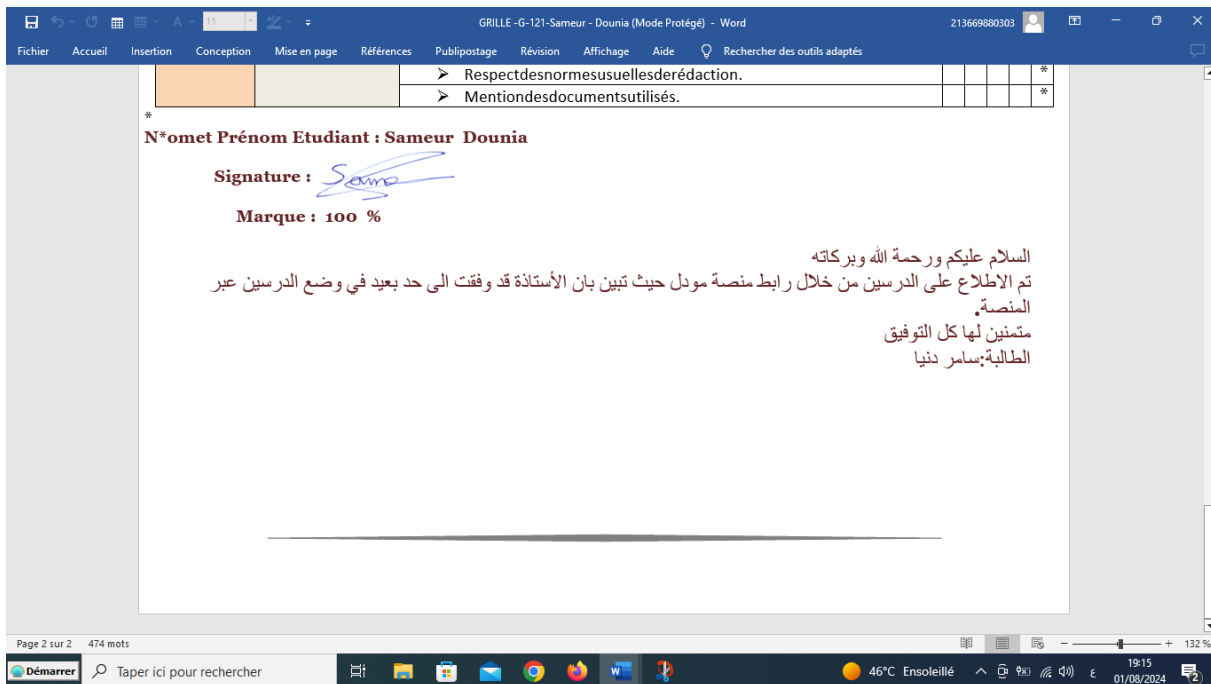
**Il s'agit d'un excellent travail, dans lequel le professeur Mazia Aissaoui a respecté toutes les étapes du portfolio de travail, qu'elle a appris au cours de l'année universitaire, en veillant à fournir toutes les étapes de manière détaillée et claire.**

**L'étudiant peut étudier à distance en toute simplicité grâce à cette méthode organisée. merci**

إيداع شبكة التقييم من طرف أ. بن عيسى صابر:



إيداع شبكة التقييم من طرف الطالبة: سامر دنيا:



الورشة الرابعة: تصميم الرواق Mooc وفيها عدة نشاطات هي كالتالي:

تأتي الورشة الرابعة لتتعرف عن قرب على إحدى أهم أدوات المعرفة والتكنولوجيا التعليمية ، وهي ما يسمى بالدروس الإلكترونية مفتوحة المصدر وتدعى اختصارا Mooc.

اكتشاف الدروس الإلكترونية مفتوحة المصدر Mooc.

التسجيل في درس إلكتروني مفتوح المصدر Mooc.



التحكم في تقنيات التواصل من أجل إطلاق درس إلكتروني مفتوح المصدر Mooc.

فهم مبدأ (Section) في درس إلكتروني مفتوح المصدر Mooc.

وضع سياسة تقييم في درس إلكتروني مفتوح المصدر Mooc.

إعداد نشر درس إلكتروني مفتوح المصدر Mooc.

التعرف على هيكلية المنصة Edx.

إنشاء مساحة التصميم الخاصة به.

إعداد خطة التصميم.

التحكم في استوديو Edx.

التخطيط لإنتاج فيديو تعليمي.

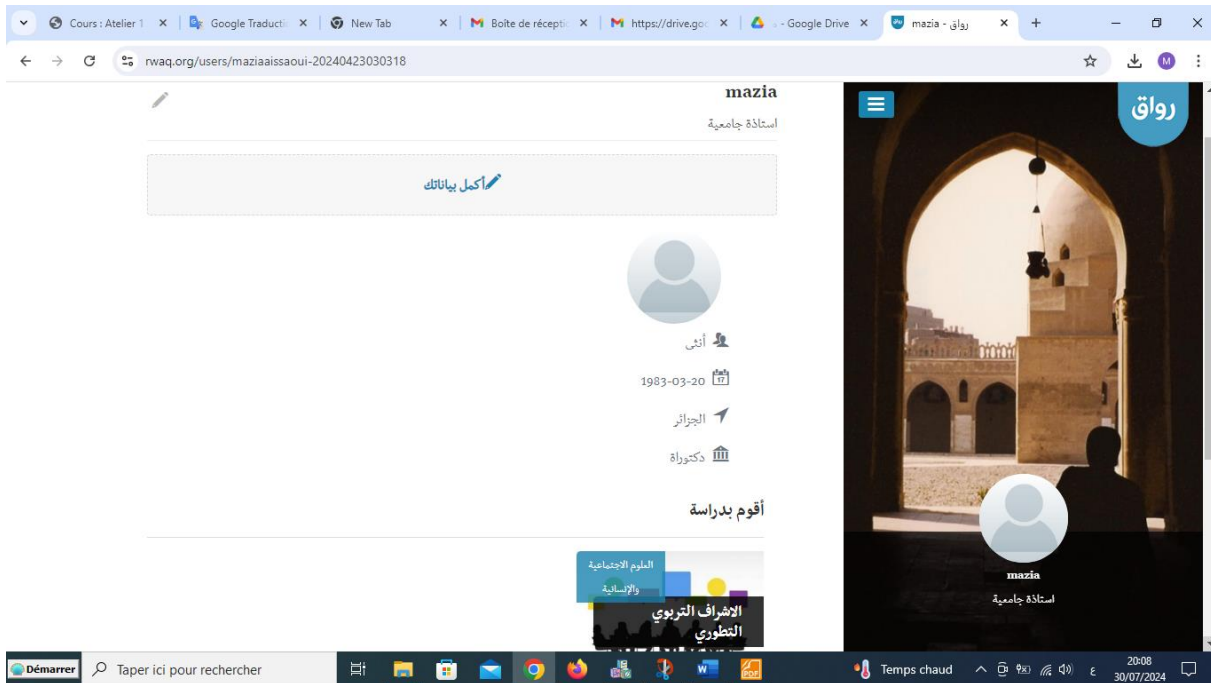
التعرف على تقنيات التركيب.

التعرف على تقنيات التنشيط.

النشاط الأول: التعرف على الدروس الإلكترونية مفتوحة المصدر:

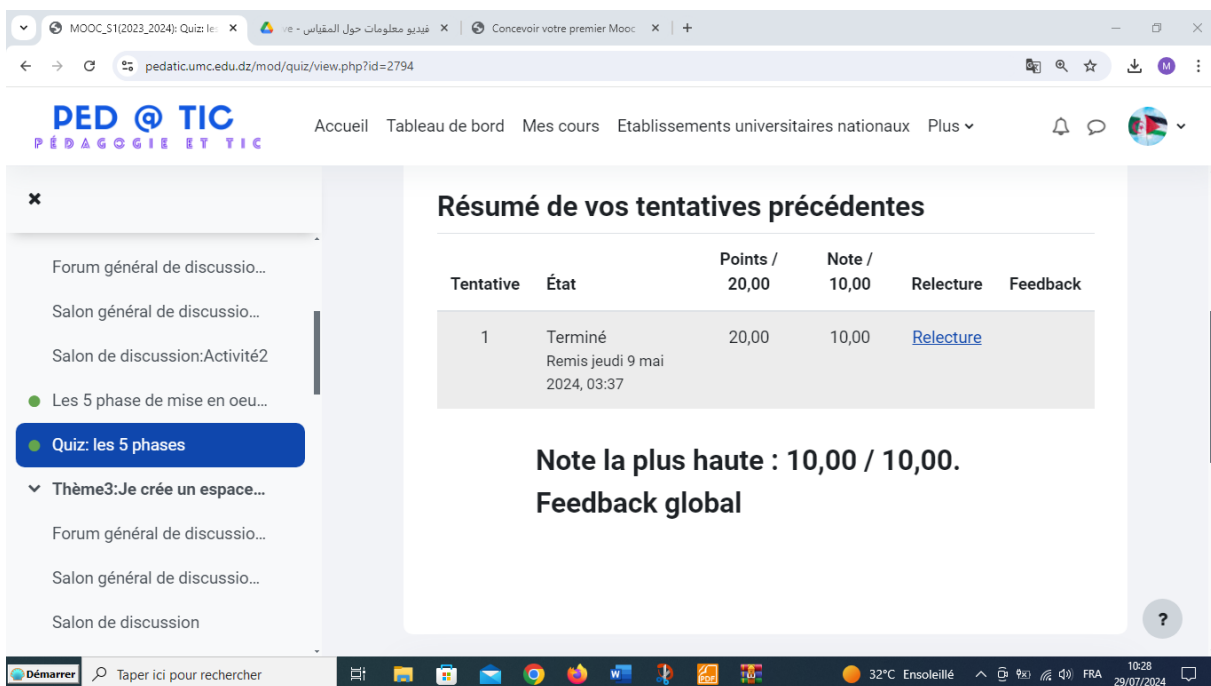
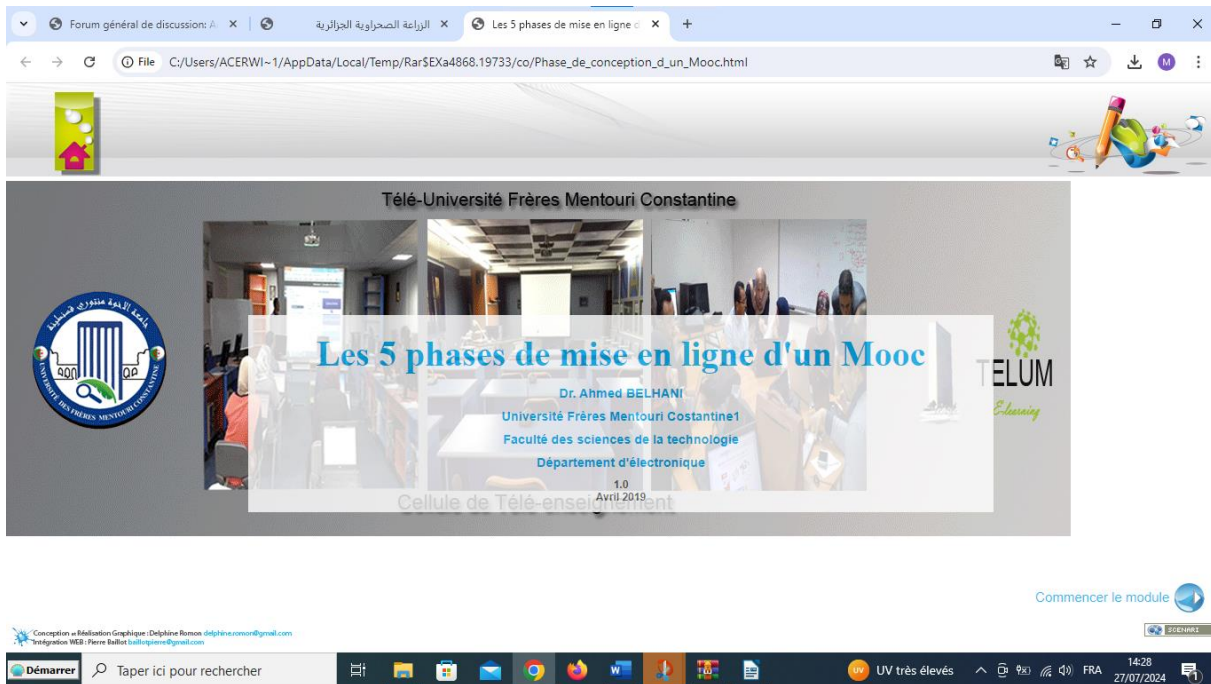
تم في هذا النشاط التعرف على Mooc والتسجيل في أحد مواقع التعليم عن بعد مثل :

<https://www.rwaq.org>



النشاط الثاني: مراحل تصميم درس إلكتروني مفتوح المصدر Mooc:

تم في هذا النشاط التعرف على مراحل اعداد Mooc وكذلك الإجابة على بعض الاختبارات، وهي عبارة على مجموعة من الأسئلة حسب نموذج QCM، والصور الآتية توضح ذلك:



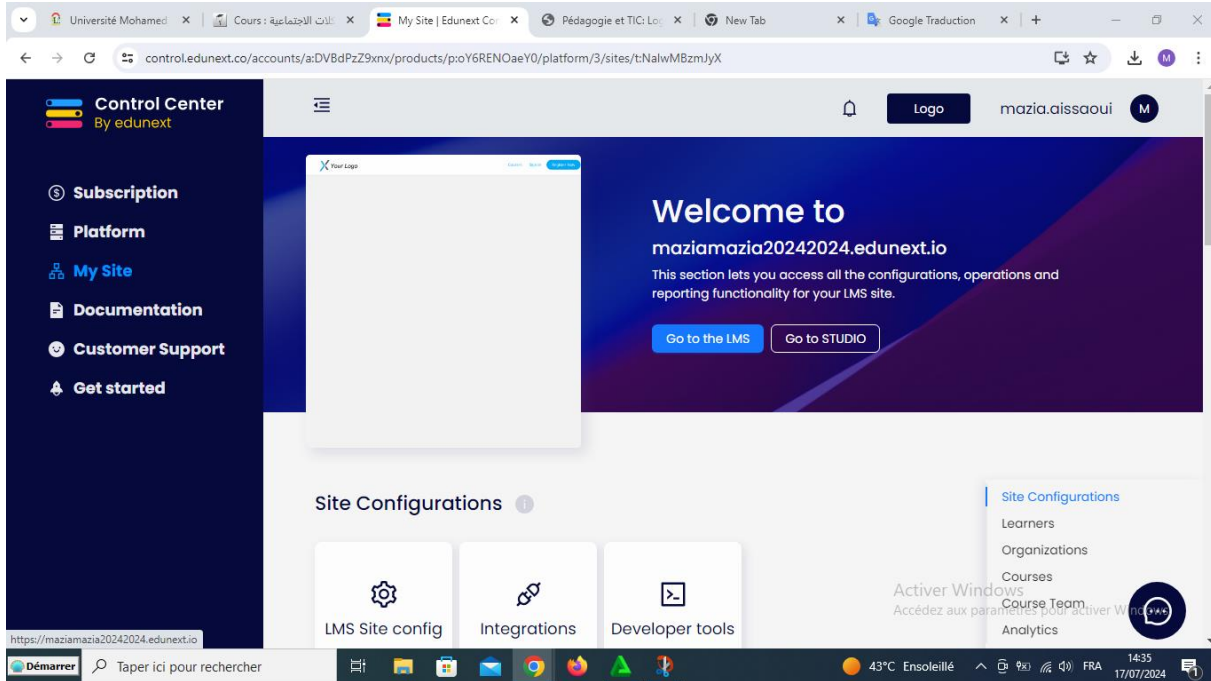
النشاط الثالث: إنشاء مساحة Edx على منصة EduNext:

في هذا النشاط قمنا بتوضيح الفرق بين Ims و Studio:

Studio: هو منصة لوضع الدرس.

Lms: هو منصة للمشاهدة.

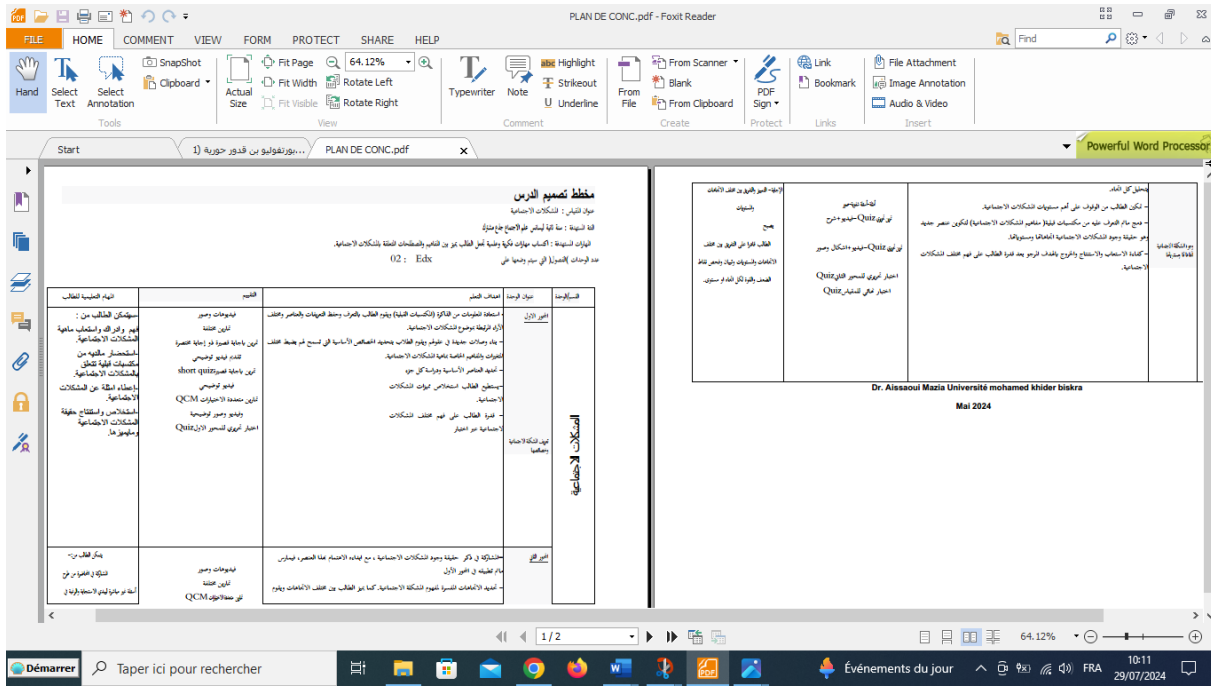
وتم التعرف والتسجيل في Studio كما هو موضح في الصورة:



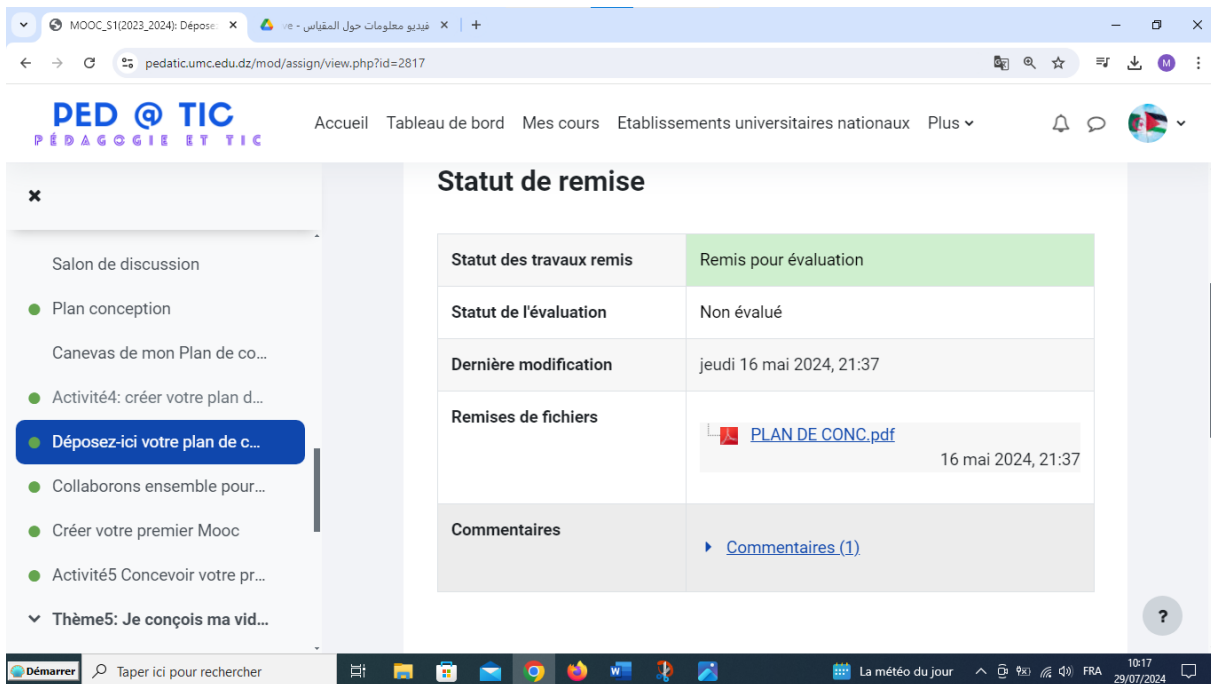
النشاط الرابع: تصميم الدرس على منصة EduNext:

تم في هذا النشاط اعداد خطة التصميم ووضع الدرس على منصة EduNext:

1-خطة التصميم: تم وضع تصميم خاص بالدرس بما يتماشى مع متطلبات منصة EduNext والصورة الاتية توضح ذلك:



لقد قمنا بوضع Plan de conception في المكان المحدد وتم تقييم العمل كما هو موضح في الصور



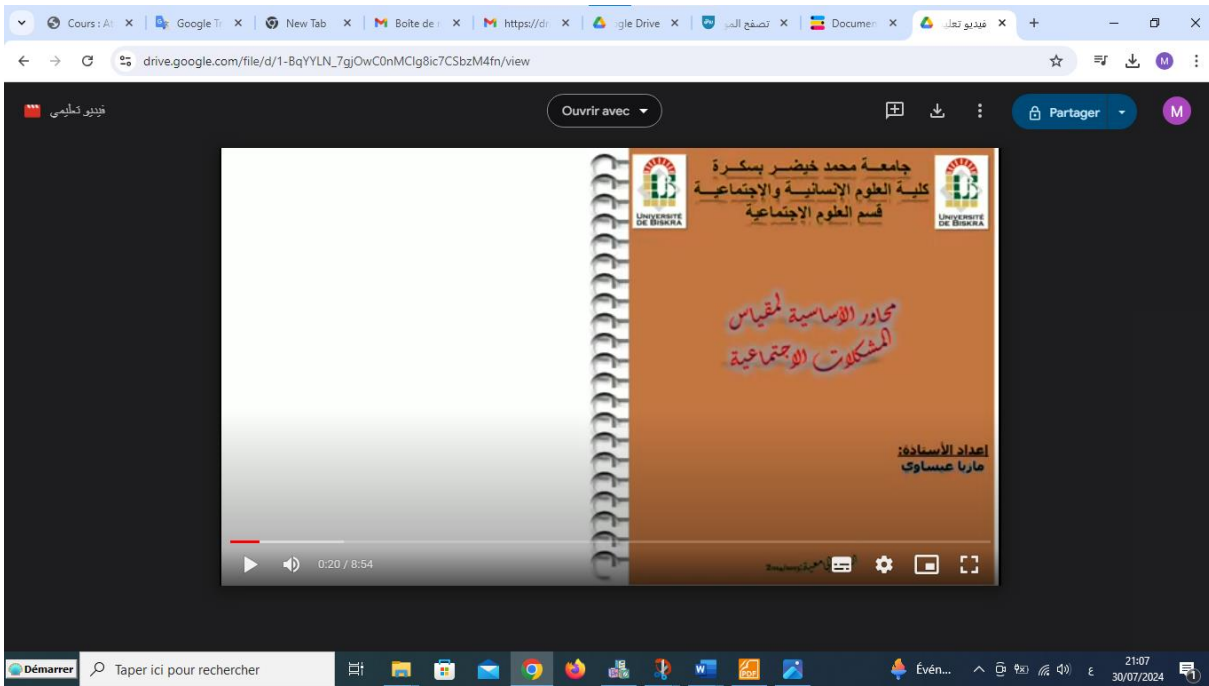
2-وضع الدرس بمنصة EduNext: بعدما تم التسجيل في المنصة وتصميم الدرس عبر منصة EduNext

### النشاط الخامس: تصميم فيديو بيداغوجي

وهو متعلق بإخراج فيديو نقوم من خلاله بعرض معلومات تخص الأستاذ ( الاسم واللقب، الرتبة، جامعة الانتماء، الكلية، التخصص)، وفي الفيديو آخر نقوم بعرض محتوى الدرس وشرحه صوتا وصورة، ثم نقوم بانشاء قناة خاصة تحمل اسم الأستاذ ونشر هذه الفيديوهات فيها، وبعدها نقوم بنسخ الرابط في المنصة.

### 1-صور للفيديو الأول والرابط:

## 2-صورة الفيديو الثاني والرابط:



## الورشة الخامسة والأخيرة: هي نشاط خاص بحقيبة الأشغال Portfolio:

من خلال هذه الورشة سيتمكن المتعلم من تصميم سيناريو التعلم، وفهم الوظائف التعليمية عبر الانترنت، كما سيقوم بادراك الطرق المختلفة والمتنوعة للتربية النشيطة والايجابية، وأيضا سيتحكم في أشكال التقييم.

النشاط الأول: تجربتي من التكوين:

قمنا في هذا النشاط بادراج تجربتنا مع الأساتذة المرافقين والمكونين لنا أثناء فترة التكوين ، والذين يستحقون منا كل الشكر والاحترام ، لما لهم من فضل في إنجاح هذه الدورة.

**PED @ TIC**  
PÉDAGOGIE ET TIC

Accueil Tableau de bord Mes cours Etablissements universitaires nationaux Plus

**تجربتي مع التكوين**  
par Aissaoui MAZIA, jeudi 25 juillet 2024, 23:46

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نشكر كل القائمين على هذا التكوين لفائدة الأستاذة حديثي التوظيف من: أساتذة وموظرين وإداريين ومهندسين. وقد استفدنا كثيرا من هذا التكوين القيم الذي جاء مواكبا للتطورات العالمية في التعليم والتدريب العلمي والأكاديمي، حيث تدربنا على برامج وتقنيات: أساتذة وموظرين وإداريين ومهندسين. ومنصات الكترونية جديدة على مستوى إنشاء الدروس بمعايير بيداغوجية وتقنية جد فعالة خاصة في التعليم عن بعد الذي فرض نفسه بقوة في الآونة الأخيرة، كما استفدت من منهجيات جديدة في هندسة الدروس والدورات العلمية، ورسم الأهداف قبل الشروع في العملية التكوينية مع الحرص على الوصول إليها وتحقيقها.

كما أخذت تجربة لا بأس بها من خلال التدريب على العمل الجماعي المنظم بين الأساتذة مع التحلي بروح المسؤولية والتكامل الجماعي.

وفي الأخير يمكن القول بأن هذا التكوين قد وصل الأهداف العلمية والبيداغوجية والتقنية المرجوة منه.

### المحور الأول: طرق التدريس:

من خلال هذا المحور المتمثل في طرق التدريس، يتمكن المتعلم من التعرف على طرق التدريس ذات الفعالية والمردودية، وسيذهب للاعتماد على الطرق الناجحة

**PED @ TIC**  
PÉDAGOGIE ET TIC

Accueil Tableau de bord Mes cours Etablissements universitaires nationaux Plus

**الطرق البيداغوجية**  
par Aissaoui MAZIA, vendredi 26 juillet 2024, 00:41

إن الطريقة البيداغوجية الحقيقية هي عبارة عن نموذج واضح، انطلاقا من الأسس المرجعية التي تستند إليها، وانطلاقا من حرصها على تحقيق توازن بين متغيراتها الثلاث: الغايات، المرجعية العلمية، الوسائل والأنوات. كما أن الطرائق البيداغوجية تتكون من المستوى المنهجي، الوضعيات المستعملة، الوسائل المجتدة، العلاقة البيداغوجية، وأشكال التقويم.

وقد عرفت الطرق التعليمية حداثة بحيث دخلت مجال الرقمنة والمجال الافتراضي، وذلك مع انتشار الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل وتقنيات التواصل عن بعد.

Permalien Modifier Supprimer Répondre  
Exporter vers le portfolio

### المحور الثاني: التقييم

في هذا المحور نتوقف على أهمية التقييم، وأيضا فهم الفروق بين أشكال التقييم المختلفة والتي تستوجبها المادة أو المجال أو التخصص، بالإضافة الى ادراك وفهم معايير الجودة للتقييم، وفي الأخير إنشاء جدول المواصفات



Forum-Méthodes pédagogi...

Salon de discussion-Métho...

Présentation -Méthodes pé...

▼ Thème2 L'évaluation

Forum-évaluation-

Salon de discussion-évaluat...

Présentation -évaluation

▼ Thème3: l'accompagnement

Salon de discussion-L'acco...

طريقة تقييم الطلبة  
par Aissaoui MAZIA, vendredi 26 juillet 2024, 01:41

تقييم الطلبة عملية مهمة تهدف إلى تقييم أداء الطلاب وتقديمهم في الدروس والمقررات الأكاديمية، وتختلف طرق تقييم الطلاب حسب الجامعة والنظام المعتمد فيها، وهناك جملة من الأساليب التي تعتمد في عملية التقييم كالاختبارات، التقييم بهدف تحسين الأداء وتلافي السلبيات في عملية التعلم والتعليم، الواجبات المنزلية، مواصلاتها وشروطها، التقييم غير الرسمي.

في طرق التقييم يجب الاعتماد على منهجية واضحة لضبط المحتوى وإظهار الأهداف وبالتالي التحكم في كيفية تقييم الموضوع بصفة عامة.

Permalien Modifier Supprimer Répondre  
Exporter vers le portfolio

التقييم، السلام عليكم

المحور الرابع: المرافقة البيداغوجية:

في هذا المحور تعرفنا على مايلي:

-معرفة الآليات اللازمة للإعداد الجيد للمحاضرات.

-معرفة وظائف المشرف عبر الانترنت.

FORUM

Forum-L'accompagnement-

المرافقة البيداغوجية للطلاب  
Atelier 5

Réponses emboîtées Réglages

المرافقة البيداغوجية للطلاب  
par Aissaoui MAZIA, vendredi 26 juillet 2024, 01:57

المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، أما المرافقة البيداغوجية فهي مساعدة الطلبة أثناء تكوينهم الجامعي من قبل أساتذ يشرف عليهم، حيث يعتبر دور المرافق البيداغوجي مهما وجوهريا في عملية المرافقة البيداغوجية من خلال مايقدمه من نصائح وتوجيهات لطلابه الذين يرافقهم من أجل تجاوز العديد من الحواجز والعوائق التي قد يراها الطالب في الكثير من الأحيان سببا في تعثره.



## النشاط الثاني: خارطة الطريق- حقيبة الأشغال:

هو آخر محور ونشاط، أو بالأحرى آخر محطة إذ يتمكن فيها المتربص من إعداد حقيبة الأشغال الخاصة به.

## خارطة الطريق:

خارطة الطريق  
par Aissaoui MAZIA, vendredi 26 juillet 2024, 14:23

خريطة الطريق هي خطة تفصيلية توجه عملية إكمال مشروع أو مهمة محددة. في سياق تعليمي أو مهني، فإنها تجعل من الممكن تحديد الأهداف والخطوات الواجب اتباعها والمواعيد النهائية والموارد اللازمة، أي أن خريطة الطريق هي وثيقة تصف الخطوات والمهام الرئيسية لتحقيق الهدف.

Permalien   Modifier   Supprimer   Répondre  
Exporter vers le portfolio

الورشة الخامسة

Activité suivante

## حقيبة الأشغال:



## Portfolio

في هذا النشاط والذي هو عبارة عن حقيبة أشغال الأستاذ طوال فترة التكوين، حيث قمنا بتلخيص وتصوير كافة الأنشطة وتنظيمها وترتيبها حسب الورشات والأنشطة والمحاور.

خلاصة: حول الكفاءات والقدرات المكتسبة خلال الفترة التكوينية:

يمكننا في الأخير أن نجمل العديد من الامتيازات وأهم المحطات التي تعرفنا من خلالها على العديد من التقنيات والآليات لتسهيل عملية التعليم والتدريس والتقييم، من خلال هذه الدورة التكوينية في المنصة الخاصة بجامعة الاخوة منتوري بقسنطينة، والتي يشرف عليها الأستاذ أحمد بلهاني والطاقم المحترم المكون من أساتذة ومهندسين، وهي كالتالي:

الدخول إلى المنصة وتعديل المعلومات الخاصة (الصورة، الرمز السري...).

التعرف على برنامج vue إنجاز الخريطة الذهنية للمقياس Carte conceptuelle.

التعرف على برنامج Opale والقدرة على إنجاز درس.

التمكن من نشر المحاضرات بطرق مختلفة الورقي، ويب، سكورم.

إعداد شبكة تقييم La grille d'évaluation.

إعداد مخطط الدرس Plan de cours.

فتح حساب في منصة Moodle ووضع المحاضرات بها.

التعرف على الرواق Mooc والتسجيل به.

فتح منصة خاصة في Edx و Studio.

التعرف على بعض المناهج البيداغوجية لما لها من فائدة في التدريس.

إدراك طرق التقييم والعمل بها.  
 التعرف على مهام المرافق ونظام المرافقة.  
 اكتساب القدرة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات مع الأساتذة.  
 إنجاز حقيبة الأشغال Portfolio.  
 بنية ومخطط المحاضرة:  
 مقياس: المشكلات الاجتماعية  
 د/مازيا عيساوي- أستاذ مساعد قسم "ب"  
 جامعة محمد خيضر بسكرة

الفهرس:

معلومات حول المقياس

تقديم المقياس

خريطة لاهم الفصول والمواضيع الأساسية في مقياس المشكلات الاجتماعية

المحتوى

المتطلبات الأساسية

مكانة الدرس في البرنامج

الأهداف التعليمية

طرق تقييم التحصيلات المعرفية

طرق التعليم والفهم

المقاربة البيداغوجية

10 كيفية سيرورة المقياس

موارد مساعدة

معلومات حول المقياس:

المؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

مقياس: المشكلات الاجتماعية

الفئة المستهدفة: طلبة السنة الثانية ليسانس علم الاجتماع

المعامل: 02

الرصيد: 05

الحجم الساعي الأسبوعي: 1:30 محاضرات / 1:30 أعمال موجهة

الحجم الساعي في السداسي: 14 أسبوع (22.5 ساعة).

التوقيت يوم الأربعاء: 13:10 - 14:40 (مدرج رقم 02).

يوم الأربعاء: 14:50 - 16:20 (القاعة 04)

الأستاذة: مازيا عيساوي

البريد الإلكتروني: mazia.aissaoui@univ-biskra.dz

الإجابة عبر الايميل:

أماكن التواجد: مكتب رقم 03

تقديم المقياس:

يتناول هذا المقياس مواضيع ذات علاقة بالبيئة الاجتماعية، التي نجدها تعاني العديد من المشكلات الاجتماعية التي لاتزال حاضرة على المستوى الماكرو والميكرو خاصة مع التطور الذي عرفته المجتمعات والذي رافقه تغير في طبيعة هذه المشكلات ولعل الهدف من هذا المقياس يكمن في عرض هذه الأخيرة من خلال معرفة أسبابها والحلول الكفيلة لتفاديها، أو عدم حدوثها من خلال اتباع الأساليب الوقائية من جهة، ومن جهة ثانية محاولة إيجاد حلول تتوافق مع الواقع الاجتماعي الذي نحيا ضمنه فضلا عن التركيز في هذه المحاضرات على إبراز المنظومة السوسيولوجية التي حاولت تفسير المشكلات الاجتماعية.

ينقسم محتوى هذا المقياس إلى أربعة محاور رئيسية كما يلي:

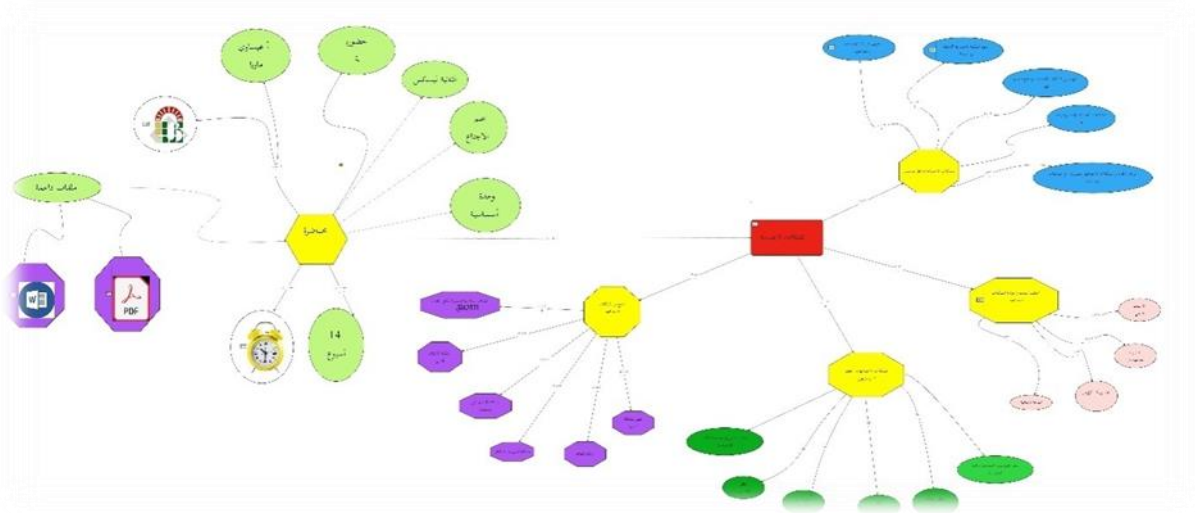
المحور الأول: المشكلات الاجتماعية مدخل مفاهيمي

المحور الثاني: أساليب البحث في دراسة المشكلات الاجتماعية

المحور الثالث: المشكلات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي

المحور الرابع: نماذج من المشكلات الاجتماعية

المخطط التالي يوضح أهم الفصول والمواضيع الأساسية في مقياس المشكلات الاجتماعية:



### أهم الفصول والمواضيع الأساسية في مقياس المشكلات الاجتماعية:

#### محتوى المقياس:

يتضمن هذا المقياس أربعة محاور أساسية، كل محور يركز يرتكز على قواعد والاسس النظرية للمحور الذي قبله، فالمحاور مرتبطة فيما بينها ارتباطا وثيقا ويتم تدعيم كل محور بسلسلة من الأعمال الموجهة، وفي بعض النشاطات الأخرى لأجل فهم واكتساب الطالب لأهداف كل محور.

ويتم الاطلاع على الخطة المفصلة من خلال المقياس من خلال النقر على الخطة المفصلة:

#### المشكلات الاجتماعية مدخل مفاهيمي:

تتناول المحاضرة التي بين أيدينا المشكلة الاجتماعية من حيث مفهوم المشكلة الاجتماعية، ظروف المشكلة الاجتماعية، مواقف الأفراد من المشكلة الاجتماعية، وجود المشكلة الاجتماعية، طرق قياس المشكلة الاجتماعية.

#### أساليب البحث في دراسة المشكلات الاجتماعية:

تعددت وتنوعت الأساليب التي اهتمت بدراسة المشكلات الاجتماعية، وكل منها كانت له نظريته وتصويراته الخاصة والتميز في دراسة هذه المشكلات، غير أن ما يمكن قوله هو أن هذه الأساليب يستلزم أن تكون متكاملة ومتراصة مع بعضها البعض في دراسة المشكلات الاجتماعية؛ في حال كان هدفنا القضاء على المشكلة وإيجاد حلول فعلية لها بدل الاستطلاع والتقصي فقط.

#### - المشكلات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي:

تصنيف المداخل النظرية: وأهم المنظورات التي تناولت المشكلات الاجتماعية كمنظور الباثولوجيا الاجتماعية، التفكك الاجتماعي، الصراع الاجتماعي، السلوك الانحرافي، المنظور الوظيفي.

### - نماذج من المشكلات الاجتماعية:

وقبل تناول كل مشكلة من المشكلات الاجتماعية ينبغي الحديث أولاً عن المشكلات الاجتماعية من حيث النوع والمصدر، وكيف صنفها العلماء والباحثين.

#### 4- المتطلبات الأساسية (المكتسبات القبلية):

يجب على الطالب أن يكون ملم بما يلي:

مفاهيم عامة سوسيولوجية.

أهداف الدراسات السوسيولوجية.

معنى المشكلة في العلوم الاجتماعية.

لأجل ذلك نضع بين أيديكم التمرين أو تطبيق لاختبار مدى استيعاب الطالب لهذه الأساسيات.

مكانة الدرس في البرنامج:

يمثل هذا المقياس حجر الأساس لمختلف المقاييس التي تليه في البرنامج المقرر للسنة الثانية ليسان علم الاجتماع.

الأهداف التعليمية:

الكفاءات المستهدفة من خلال هذا الدرس أن يكون للطالب القدرة التعرف على المشكلات الاجتماعية من حيث تعريفها، خصائصها وتصنيف المشكلات الاجتماعية وأهم أساليب البحث في دراسة المشكلة الاجتماعية، وتحديد أبعاد المشكلة الاجتماعية من منظور سوسيولوجي، وأهم طرق معالجتها حسب طبيعة وظروف كل مشكلة.

في نهاية هذا المقياس سيكون الطالب قادراً على أن:

التعريف والاشارة الى مفهوم المشكلات الاجتماعية.

استخلاص مميزات المشكلات الاجتماعية.

تصنيف المشكلات الاجتماعية.

تطبيق أساليب البحث في دراسة المشكلات الاجتماعية.

قياس أبعاد المشكلة الاجتماعية.

تثمين الطالب بطرق معالجة المشكلات الاجتماعية.

ملاحظة: يجب على الطالب الاطلاع على كل الروابط المرفقة بالدرس ( بما فيها الأهداف) للتمكن من استيعاب كل المعلومات المدرجة.

طرق تقييم التحصيلات المعرفية ( كيفية تقويم التعلم):

تقييم المعلومات المكتسبة من قبل الطالب يتم عبر عدة طرق أهمها:

التقييم المستمر المنتظم:

والذي يمثل 20 في المئة من العلامة النهائية للمقياس، هذا التقييم المستمر والمنتظم خلال كامل السداسي وكل الحصص يشمل حضور الطالب للمحاضرات والاعمال الموجهة، اعداد بطاقات القراءة، اعداد البحوث، والاعمال الإضافية.

ب-الامتحانات قصيرة المدى:

تنظم كل شهرين امتحان قصير المدى لمدة 30-60 دقيقة.

يكون موضوعها الفصلين المدرسين في تلك الفترة من خلال أمثلة وتمارين مشابهة لما يتم طرحه في المحاضرة والأعمال الموجهة.

ترتكز بشكل كبير على تمارين تحريرية.

ج- الاختبار الكتابي النهائي:

ويمثل 60 في المئة من العلامة النهائية للمقياس لانه سيشمل مسح شامل لكل المعلومات والمكتسبات المعرفية للطالب خلال كامل السداسي، حيث يتميز:

شامل لعدة مواضيع ووضعيات مستمدة من الدروس والاعمال الموجهة.

فيها أسئلة نظرية لكل فصل من السداسي لمدة ساعة ونصف.

طرق وأنشطة التعليم (الفهم):

من أجل استيعاب أمثل لمختلف المعارف والمفاهيم المتعلقة بالنظريات والتطبيقات المقررة في مقياس المشكلات الاجتماعية من قبل الطالب، نقترح عليه عدة طرق وأنشطة بيداغوجية بين الحضور الفعلي للدروس والتمارين، والتعليم عن بعد.

الحضور الشخصي:

يمكن أن نلخص أهمية ودور الحضور الشخصي في خمس نقاط رئيسية:

في المحاضرات، يكون دوما هناك مبدأ المشاركة والحوار حاضرا بين الأستاذ والطالب، بحيث نحاول أن نجعل الطالب هو من يصل للفكرة والنظرية بنفسه من خلال عدة طرق ووسائل بيداغوجية.

يأخذ الطالب خلال المحاضرة بعض النقاط الرئيسية في كل درس، ويربطها ببعضها ويجعلها ملخصا للدرس وأساسا يعتمد عليه لاحقا.

في حصص الأعمال الموجهة الطالب هو الذي يفكر، يقترح ويحل مختلف المسائل للدرس خلال وبعد نهاية كل فصل.

ب-التعليم عن بعد:

تتلخص أهمية وضع الدرس في منصة التعليم عن بعد (moodle) في ثلاث نقاط رئيسية:

وضع الدروس لكل فصل بصيغتي pdf و scorm سيسمح للطالب من تنظيم أفكاره الأساسية والنقاط التي استخلصها من خلال حضوره، هذه الدلائل البيداغوجية متنوعة بعد امثلة وفيديو لتعمق الفهم لدى الطالب من خلال الأمثلة العملية للأفكار المطروحة.

بعد نهاية كل درس ، هناك عدة تمارين وأسئلة للتقويم الذاتي مقترحة على الطالب تشمل أشكالاً متعددة هدفها النهائي ترسيخ المفاهيم المقدمة.

فضاء للدردشة بين الأستاذ والطلبة لطرح أي انشغال، أو اشكال في فهم الدرس، وطرح مختلف الأفكار التي ينميها الطالب من خلال هذا المقياس.

المقاربة البيداغوجية:

ترتكز المقاربة البيداغوجية على ثلاث ركائز وهي المعرفة- الخبرة المكتسبة من المعرفة- توظيف المعرفة. وتعتبر هذه الكفاءات مهمة وأساسية في عملية التعلم وتحتاج الى منهجية للوصول الى تحقيقها. كما ستدعم بتقويمات وتطبيقات لاختبار قدرة الطالب على استيعاب المعلومات المقدمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

بالنسبة للمعرفة في هذا المقياس سيكتسب الطالب كفاءة القدرة على تعلم وفهم المشكلات الاجتماعية وكفاءة فهم مختلف النظريات المتعلقة بها وتطبيقاتها في حياتنا اليومية، وتكتسب هذه الكفاءة عن طريق استغلال كل المعلومات والمفاهيم الخاصة بالدرس وتدعم هذه الكفاءة بأسئلة وبحوث حول مدى فهم واستيعاب الطالب لهذه المعلومات.

ثم ينتقل الطالب بعدها الى الركيزة الثانية وهي الخبرة المكتسبة من المعرفة وكيفية توظيف هذه المعارف والمفاهيم حول المشكلة الاجتماعية.

ومن ثم ينتقل الى كفاءة توظيف المعرفة.

كيفية سيرورة الدرس:

الدروس تنظم بالشكل التالي:

-أولاً: حصة نظرية على شكل محاضرة كل أسبوع تهدف الى تقديم المفاهيم الأساسية للمشكلات الاجتماعية، ويقدم كل درس بشكل مفصل من خلال تناول مختلف جوانبه.

-ثانياً: حصة للأعمال الموجهة كل أسبوع تهدف الى تدريب الطالب على توظيف المكتسبات والمعارف المأخوذة من خلال المحاضرة.

-ثالثاً: ...

بالإضافة الى كل ماسبق، فهناك الأرضية الرقمية التي من خلالها يدعم الطالب معارفه ويجد الدرس مشروح مع أمثلة وفيديوهات بالإضافة الى تمارين تطبيقية مختلفة بالإضافة الى مصادر خارجية للاطلاع أكثر.

موارد مساعدة:

هناك بعض الموارد ( الموجودة في الأرضية الرقمية) التي نعرضها عليك والتي تساعدك في فهم مقياس المشكلات الاجتماعية تتمثل في:

كل الدروس المقررة والملقاة سلفاً في المدرج موجودة بصيغتي pdfscorm مع الأمثلة والتطبيقات.



### قائمة المراجع:

- 1- BAREET, L. (2014). Schoole Violence. California: State University Press.
- 2- Doudin, P.-a., & Erkohen-Markus, M. (2000). Violence à l'école, fatalité ou défi ? Bruxelles: De Boeck Université.
- 3- HORTON B, L. (1998). THE SOCIOLOGY OF SOCIAL PROBLEMS (éd. 6). NEW JERSEY: PRENTICE HALL IN C.
- 4lopata, h., & judith, A. (2003). social problems across the life course. united states of america: littele filed publishers.
- 5p. s, p. (2006). WORLD REPORT ON VIOLENCE AGAINST CHILDREN. GENEVA: UNICEF.
- 6-Sullvian, t. J. (2015). Introduction to social problems (éd. 10). united states.
- 7-أبو أسعد. أ. الختاتنة. (2011). سيكولوجية المشكلات الأسرية. (éd. 1). عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 8-البريت. ع. ا. (2014). الخدمة الاجتماعية في مجال ادمان المخدرات. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 9-الجوهري. م. السمري عدلي, م. (2011). المشكلات الاجتماعية. عمان، الاردن: دار المسيرة.
- 10الجوهري. م. السمري. ع. (2011). المشكلات الاجتماعية. (éd. 1). عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع.

- 11-الحسن. إ. م. (2005). النظريات الاجتماعية المتقدمة. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 12-الحوات. ع. (1997). الجرائم الجنسية. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 13-الخواجه. م. ي. (2010). المشكلات الاجتماعية، رؤية نظرية ونماذج تطبيقية. القاهرة: مصر العربية للنشر.
- 14-الشاعري. س. ع. (2012). مارس. (الادمان على المخدرات) أسبابه وطرق علاجه. (حوليات اداب عين شمس. المجلد. 40, p. 118.
- 15-الصاعدي. ع. ب. (2011). الانحراف الجنسي بين الثقافة الاسلامية والثقافة العربية. 30. طيبة، السعودية، رسالة ماجستير كلية الاداب والعلوم الانسانية: جامعة طيبة.
- 16-العمر. م. خ. (2008). علم المشكلات الاجتماعية. عمان، الاردن: دار الشروق.
- 17-العموش. أ. العليمات، ح. (2008). المشكلات الاجتماعية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة.
- 18-العيصوي. ع. أ. (2000). الجريمة والادمان. بيروت، لبنان: دار الراتب الجامعية.
- 19-الغفار. ع. أ. (1997). مظاهر إساءة معاملة الطفل في المجتمع المصري. القاهرة: جامعة عين شمس، مركز الارشاد النفسي.
- 20-المؤمن. ع. م. (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الاساسيات والتقنيات والاساليب). (ليبيا: منشورات جامعة سبعة أكتوبر.
- 21-النصر، م. أ. (2008). الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 22-بدوي، أ. ز. (1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة كنعان.
- 23-بومخلوف، م. (2001). التوطين الصناعي وقضايا المعاصرة. (1. éd.) الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.

- 24--تركية ب. ا. (2015). علم الاجتماع العائلي. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 25-تركية. ب. ا. (2015). مشكلات اجتماعية معاصرة. (1. éd.) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 26-جبارة عطية، ج. علي السيد، ع. (2003). المشكلات الاجتماعية. الاسكندرية: دار الوفاء.
- 27-جلبي. ع. ع. (2005). المشكلات الاجتماعية دراسات معاصرة في (العنف-الجريمة المنظمة). الازارطة الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 28-جلبي. ع. ع. (2013). علم الاجتماع والمشكلات الاجتماعية رؤية جديدة. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 29-حسن أبو سكيبة. ن. & عبد الرحمان خضر، م. (2011). العلاقات والمشكلات الاسرية. (1. éd.) عمان-الاردن: دار الفكر.
- 30-حمد، ا. خ. (2013). المخدرات واثارها النفسية والاجتماعية والاقتصادية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الدوحة، قطر: مركز المعلومات الجنائية لمكافحة المخدرات لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- 31-حمد. س. ع. (2012). مارس. (الادمان على المخدرات) أسبابه وطرق علاجه. (حوليات اداب عين شمس) المجلد 118.0 p.
- 32-رشوان. ع. ا. (2008). ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال الاسرة والطفولة. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 33-زكريا. ج. م. (2018). ظاهرة الجوع في التنظيم الدولي المعاصر ثلاثية العار والمسؤولية والاستكبار: دراسة وصفية تحليلية ناقدة. التجديد. 48-9 pp, (43) 22,
- 34-سليم العزوي. ف. واخرون). بدون سنة. (المدخل إلى علم الاجتماع. الاردن: دار الشروق.

- 35- عبد اللطيف أبو سعد. أ. الختاتنة, س. (2011). سيكولوجية المشكلات الأسرية. (éd. 1). عمان، الاردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 36- عثمان م.، خليل ج. (2021, 01 17). النمذجة النوعية لسيناريوهات حل مشكلة الفقر في الاردن باستخدام أساليب التفكير والتحليل الابداعي. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الانسانية. 601-627.
- 37- عصام توفيق. ق. وآخرون. (2008). المشكلات الاجتماعية المعاصرة "المدخل نظرية تجارب عربية، اساليب المواجهة". عمان، الاردن :دار الفكر.
- 38- عفاف. م. (1999). الادمان-دراسة نفسية لاسبابه ونتائجه،. الاسكندرية :دار المعرفة الجامعية.
- 39- علي. أ. م. (9, 2017). الانحرافات الجنسية وسط الشباب الجامعي دراسة تطبيقية على بعض الجامعات السودانية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية (7).-258 pp. 284.
- 40- عمر ج. (5, 2005). دراسات اقتصادية. دار الخلدونية للنشر والتوزيع. 18, p. (5).
- 41- عيوش. ذ. الزعنون. ف. (2008). الرعاية الاجتماعية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 42- غيث. م. ع.، علي سعد، ا. (2011). المشكلات الاجتماعية (بحوث نظرية وميدانية). (مصر : دار المعرفة الجامعية.
- 43- قمر. ع. ت. (2008). المشكلات الاجتماعية المعاصرة مدخل نظرية وتجارب عربية وأساليب المواجهة. عمان، الاردن :دار الفكر.

44-قورين . ح . ق . (6, 2014). ظاهرة لفقر في الجزائر واثارها على النسيج الاجتماعي في ظل  
الطفرة المالية ،البطالة والتضخم .الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ,العدد 12, p.  
18.

45-كمال طارق ،و أنور حافظ. (2009). المشكلات الاجتماعية في المجتمع المعاصر " الادمان-  
البطالة". الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

46-كماط . (2009). العلاقات المشتركة بين علم الاجتماع والمشاكل الاجتماعية .الاسكندرية :  
مؤسسة شباب الجامعة.

48-مانيس. ج . (1989). تحليل المشكلات الاجتماعية ( ف . ا . العينين Trad.) ,القاهرة :مكتبة  
زهرة الشرق.

49-متولي. ك . ل . (28 03, 2012). فعالية برنامج ارشادي في علاج بعض المشكلات الجنسية  
لدى المراهقين ذوي الاعاقة السمعية .15 .بنها الجمهورية العربية المصرية ,كلية التربية  
الدراسات العليا والبحوث.

50-محمود. م . ط . (2022). الخدمة الاجتماعية .الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.

51-ملحس استيتية. د . سرحان. ع . (2012). المشكلات الاجتماعية. ط1. عمان الاردن :دار وائل  
للنشر والتوزيع.

### **طرق تقييم العملية التكوينية للأساتذة الباحثين حديثي التوظيف تحت مايسمى "** **بالأسبوع الرقمي " .**

تعد عملية تقييم الأساتذة حديثي التوظيف خلال الأسبوع الرقمي إحدى الركائز الأساسية  
لضمان فعالية التدريب والتكوين البيداغوجي ، حيث تعتمد الجامعات على مجموعة المعايير  
والإجراءات التي تهدف إلى قياس مدى إكتساب المستفيدين للكفاءات المستهدفة . وفي هذا  
السياق تشكل " حقيبة الأشغال " أو مايعرف بالحقيبة البيداغوجية ، الأداة الرئيسية التي يعبر  
من خلالها الأستاذ المتكون عن تفاعله مع محتوى التكوين ومدى إستيعابه لمفاهيمه وتطبيقاته  
العلمية .

يطلب من كل أستاذ مشارك إعداد حقيبة رقمية تتضمن مجموعة من الأنشطة والمشاريع المرتبطة بالوحدات التكوينية المنجزة ، مثل تصميم مخطط درس جامعي ، إعداد أدوات التقييم ، استعمال تكنولوجيات التعليم الحديثة.

ويتم تقييم هذه الحقيبة من قبل لجنة بيداغوجية مختصة وفق معايير محددة ، تشمل : جودة المحتوى ، مدى اتساق الأنشطة مع الأهداف التعليمية ، حسن توظيف الأدوات الرقمية ، فضلا عن إلزام المتكون بالآجال والتعليمات التنظيمية ، كما يؤخذ بعين الاعتبار الجانب التفاعلي ومساهمة الأستاذ في المنتديات والنقاشات الرقمية خلال الأسبوع التكويني .

بهذا الشكل ، لا يقتصر التقييم على الجوانب النظرية ، بل يمتد ليشمل الأداء العملي والقدرة على توظيف المعارف المكتسبة في سياقات تدريسية حقيقية مما يجعل " الأسبوع الرقمي " تجربة تكوينية وتقييمية متكاملة تسهم في بناء هوية مهنية متجددة لدى الأستاذ الجامعي . ( خلية الجودة التابعة للجامعة ) .



## الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي



### تمهيد :

- 1- مظاهر الاستقرار الوظيفي .
- 2- أهمية الاستقرار الوظيفي .
- 3- العوامل المساعدة على الاستقرار الوظيفي .
- 4- معوقات الاستقرار الوظيفي.
- 5- إستراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي .
- 6- النظريات المفسرة لعملية الاستقرار الوظيفي.

خلاصة.



**تمهيد :**

إن المؤسسة عبارة عن كيان إجتماعي يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية تعمل جاهدة من اجل تحقيق أهداف المنظمة، لهذا يعد العنصر البشري هو أساس العملية التنظيمية أي ضمان إستمرار المنظمة ومن ثمة ضمان ثباته فيها ولا يتحقق ذلك إلا بتهيئة البيئة التنظيمية له وعليه فموضوع الإستقرار الوظيفي قد أسهم فسه الكثير من المختصين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من أجل معالجة حيثياته البحثية ونحن بدورنا سنحاول الوقوف على هذا الموضوع .

## 1- مظاهر الإستقرار الوظيفي :

يعد الإستقرار الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في ميدان الدراسات الإدارية والاجتماعية، لما له من تأثير مباشر على أداء الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات وغيابه في المؤسسات إلى التسرب الوظيفي ، ضعف الإنتاجية ... وتظهر سمات تواجهه في المؤسسة عبر عدة مظاهر سنقوم بعرضها كالآتي :

- قلة الشكاوي: " وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، فانخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

- قلة حوادث العمل : إن استياء العمال وتدهور علاقتهم مع مشرفيهم، وسوء فهمهم للنظام السائد في المنظمة، ينعكس سلبا على حالتهم النفسية، مما يؤدي إلى شعورهم بالقلق والإحباط والإرهاق البدني، هذا الوضع يؤثر على تركيزهم ويؤدي إلى احتمالية تعرضهم للحوادث المهنية، قد تلحق ضررا بهم وبالمؤسسة على حد سواء كان بالإمكان تفاديها. وعند تحليل أسباب الحوادث المهنية، تبين أن عدم الاستقرار الوظيفي يساهم في اضطراب الحالة النفسية للعمال والقلق واليأس وهذا من مؤشرات عدم الاستقرار الوظيفي .( المداني حجاج ، 2015 ، صفحة 76 )

- انخفاض نسبة التغيب : يعد انخفاض نسب الغيابات والتأخر عن مواعيد العمل من المؤشرات الدالة على الاستقرار داخل المؤسسة. فحين يلتزم الموظف بالحضور في الأوقات المحددة، فإن ذلك يعكس شعوره بالرضا والأمان، وإيمانه بمستقبل مهني واضح داخل المؤسسة .(بلعباس وعواج، 2023 ، صفحة 527)

- المشاركة في اتخاذ القرارات : الموظفون الذين يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات فإنهم يصبحون أكثر التزاما بعملهم ويؤدون أعمالهم بإتقان وحرص، مما يساهم في تحقيق نجاح المنظمة وإحساسهم بروح المسؤولية اتجاهها . (ذهبية سيد علي ، 2022 ، صفحة 421)

تماسك جماعة العمال : " تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في : جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الإستقرار

الوظيفي، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتكامل، والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية، وفتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها وإستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة ."

- تخطيط وتنمية الموارد البشرية : يعد تخطيط الموارد البشرية من المهام الأساسية التي يجب أن تحظى بإهتمام كبير داخل أي منظمة. ويتطلب ذلك توفير مناخ تنظيمي يسوده الإنسجام والتعاون بين الأفراد بهدف الحد من الصراعات والخلافات التي قد تنشأ نتيجة التنافس أو سوء توزيع الأدوار، خاصة في حال وجود تفاوت في الكفاءات والمؤهلات بين الموظفين. لتحقيق ذلك ينبغي تحديد المهام بدقة، وتوزيعها وفقا لمؤهلات وخبرات كل فرد، بما يضمن تمكنه من أداء دوره بفعالية وثقة، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء العام للمنظمة. وفي المقابل فإن وضع الموظف في منصب لايتناسب مع إمكانياته قد يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وظهور مشكلات تنظيمية تهدد إستقرار المؤسسة وتعرضها لمخاطر متعددة . (بن منصور رفيقة ، 2014 ،صفحة 61)

- الولاء التنظيمي : يوحى إلى حالة ودرجة الإنتساب للمنظمة على الإستقرار الوظيفي للعامل، حيث أنه كلما كان العامل مستقرا في عمله كلما زاد إنتمائه لها ويصبح يظهر في سلوكه من خلال الدفاع عنها ويعتبر نفسه جزءا منها.(ذهبية سيد علي ، 2022 ، صفحة 421)

## 2-أهمية الإستقرار الوظيفي :

يعد الإستقرار بمختلف أنواعه الخاصة بالإستقرار الوظيفي، من الركائز الأساسية لتحقيق التوازن النفسي والإجتماعي للفرد، كما أنه يمثل عاملا حاسما في تحسين الأداء المهني وتعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات. في الإستقرار الوظيفي لا يقتصر فقط على الحفاظ على منصب العمل، بل يتعداه ليشمل الإحساس بالأمان المهني ، والرضا الوظيفي، وفرص الترقية والتطوير المهني. في ظل التحديات الإقتصادية والإجتماعية المتزايدة، أصبحت المؤسسات مطالبة من أي وقت مضى بتوفير بيئة عمل مستقرة ومحافظة، تمكن الموظفين من الإبداع والعطاء المستمر. ومن هذا المنطلق، بات موضوع الإستقرار الوظيفي يحتل مكانة مركزية في دراسات الموارد البشرية ، بإعتبارها أحد المؤشرات الأساسية لنجاح السياسات الإدارية وضمان إستمرارية الأداء المؤسسي الفعال .

- يعزز ثقافة قوية داخل المنظمة تقوم على الولاء والانتماء مما يقلل من دوران العمال في المؤسسة .
- تعزيز رضا العاملين ورفع دافعتهم ، نحو العمل برغبة وإندماج ويقلل من رغبتهم في الانتقال إلى جهات أخرى .
- يؤدي إلى تراجع معدلات الغياب لأسباب صحية أو نفسية .
- يعزز الشعور بالأمان ومستقرة تقل فيها الإضطرابات الداخلية .
- خلق بيئة يسودها التعاون والثقة بين الموظفين والإدارة، ويعزز بيئة عمل إيجابية تساعد في رفع وتحسين كفاءة الإنجاز . (سلاوي حليلة ، 2016 ، صفحة 37 )
- الحد من حالات ترك العمل، مما يساهم في تقليل التكاليف التي على عاتق المنظمة ، كما يساهم في تعزيز الإستقرار المادي والنفسي للموظف، وبالتالي رفع من إنتاجيته .
- تمكين المؤسسة من التخطيط الفعال والتنظيم الجيد لإدارة مواردها وتنفيذ خططها بشكل أكثر فعالية، كما يساهم في مساعدة الأفراد على التخطيط لمستقبلهم المهني والأسري بشكل أفضل .
- ترسيخ مبدأ العدالة بين العاملين، مما يساهم في خلق بيئة عمل يسودها الود والتعاون ، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الأداء العام ويدعم إنتاجية المؤسسة . (عزاوي حمزة ، 2019 ، صفحة 53 )

### 3-العوامل المساعدة على الإستقرار الوظيفي :

يمثل الإستقرار الوظيفي أحد العناصر الجوهرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية داخل بيئة العمل، إذ يرتبط ارتباطا وثيقا بإحساس الموظف بالرضا والانتماء للمؤسسة. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئات العمل الحديثة، أصبح من الضروري التركيز على العوامل التي تضمن بقاء الأفراد في وظائفهم و إستمرار عطائهم المهني. وتشمل هذه العوامل جملة من المتغيرات التنظيمية والمهنية والنفسية ، مثل توفر بيئة عمل محفزة ، عدالة نظم التقييم والترقية، وجود فرص حقيقية للنمو المهني، إضافة إلى الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي للموظف. ومن هذا المنطلق، فإن تسليط الضوء على هذه العوامل يساهم في تعزيز فاعهم أعمق لكيفية تحقيق الإستقرار الوظيفي، كشرط أساسي لنجاح أي مؤسسة .

#### أ- العوامل المادية :

تعد العوامل المادية ذات أهمية بالغة بالنسبة للموظفين ، لكونها ذات علاقة مباشرة بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي ينتمون إليها . فتوفر بيئة عمل مادية ملائمة ، خصوصا

في المؤسسات الصناعية الحديثة ، بإعتبارها من العناصر الضرورية التي تحفز على تحسين الأداء ، ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية ، ويعزز من معنويات العاملين ، مما يؤدي لشعورهم بالرضا والاستقرار .

#### ب-العوامل الإجتماعية :

تسعى المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية وإستقرارها ، لابد من توفير مناخ إجتماعي مناسب وسليم أثناء العمل ، يقوم على علاقات إنسانية سليمة ، وتفاعل فعال بين الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل .

#### ج-القيادة :

تلعب القيادة الناجحة دورا محوريا في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم والتأثير عليهم ، فهي تساعد على الإنسجام والتفاهم ، كلما زاد شعور العاملين بالرضا عن أعمالهم وبالتالي البقاء والإستمرارية فيها .

#### د- العوامل النفسية :

- شعور العامل بالرضا المهني والأمان في بيئة عمله .
- إحساسه بالتقدم المهني، من خلال الرضى عن عمله ويصبح أكثر إستقرارا عند علمه أنه سيققق له مستقبلا مهنيا مضمونا يحقق له التطور وإكتساب الخبرات والإحترام والتقدير .(طويل ومباركي ، 2020 ، صفحة 982)

#### 4- النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي :

لقد أدى ازدياد واتساع حجم المنظمات الصناعية والمؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها وتسييرها وبرزت الحاجة الملحة لإرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها وتنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين والباحثين لإيجاد بعض المبادئ وصياغة بعض النظريات في تنظيم وإدارة المنظمات والإفراد العاملين فيها، كماكس فيبر ، فريدريك تايلور ، هنري فايول، والتون مايو وغيرهم ممن أسهموا بإسهاب في نظرية التنظيم والإدارة .

بالرغم من بعض النقائص والسلبيات التي وجهت لكل نظرية إلا أنها مازالت هذه النظريات لاتزال تمارس وتطبق على نطاق واسع في كل المنظمات. سنقوم بعرض هذه النظريات ونقوم

بتحليل مضمون كل نظرية من خلال التعمق فيها والتعرف على مبادئها وطريقة التنظيم التي تتبناها كل نظرية .

### 1- النظريات الكلاسيكية :

#### أ- نظرية التكوين الإداري "لهنري فايول "

تنتسب هذه النظرية للعالم الفرنسي هنري فايول والتي جاءت دارسته للمستوى الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية. وليس هو العالم الوحيد الذي طور هذا الاتجاه بل هناك مجموع الرواد الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية منهم ليندل أوونيك ،وموني رايلي، إلا أن فايول يعتبر رائد هاته النظرية لأنه هو أول من جاء بنظرية متكاملة لدراسة التنظيم وعلم الإدارة حيث قدم فيها إسهامات وعرفت نظريته بمبادئ 14.

قدم هنري فايول منهاجا متكاملا لإدارة المنظمات من خلال فكرتي مبادئ الإدارة والوظيفة الإدارية .

### 1- الوظيفة الإدارية :

تناول فيها هنري فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر 1916 المعنون بالإدارة العامة الصناعية حيث قسم فيه وظائف الإدارة إلى خمس وظائف هي: إصدار الأوامر ، التنظيم ،التنسيق ، التخطيط ،الرقابة والضبط والتحكم .

### 2- مبادئ الإدارة :

ركز فايول في نظريته على وجوب وجود العديد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تمارس في الإدارة وأي مؤسسة مهما كان نشاطها، حيث أقر فايول أن نجاح أي مؤسسة يتم من خلال الحرص على القيام بهذه المبادئ لأن أداء العاملين ومستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ، وأقر فايول أن هذه المبادئ مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات حيث يحتاج أي موظف لهذه المبادئ كلما ارتقى في السلم الوظيفي وجب عليه الإلمام ومبادئها .

ومن بين هذه المبادئ التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها مايلي :



- وحدة الأمر: جاء هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من مرؤوس واحد فقط ، وهذا لتفادي تعارض الأوامر في حال تعدد الرؤساء .
- وحدة التوجيه: جاء هذا المبدأ ينص على وجوب إمام بالأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وإدارة واحدة وخطة عمل واحدة .
- التدرج : يعتبر هذا المبدأ العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها حيث يستخدم في عملية الاتصالات صاعد أو نازلة حيث أنه هذا المبدأ يسهل عملية الاتصال و وحدتها وسلامتها يؤدي كل هذا إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- النظام : ينص هذا المبدأ على ضرورة ترتيب الأشياء المادية والبشرية حيث يوفر للمشرقي والإداريين معلومات عن محتوى وطبيعة كل عمل ويتحقق هذا المبدأ من خلال الوصف الدقيق لكل المهام والوظائف في المؤسسة من أجل معرفة المتطلبات والمهارات اللازمة لأدائها .
- مكافأة الأفراد : يؤكد فايول على إلزامية توزيع المكافآت على كل عمال المؤسسة لضمان الفعالية والكفاءة أثناء أداء مهامهم وأقرنها فايول بالجهد المبذول في العمل وأن تتوفر فيه العدالة لكي يضمن ولاء الأفراد .
- المساواة : ينص هذا المبدأ على وجوب تحديد العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيه من طريق هذا المبدأ وعلى أساس الاختلاف في العمل ومن خلاله تنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة فالمساواة في التعامل معهم دون الانحياز لطرف معين يزيد من ولاء العمال للمؤسسة وتحسين ورفع من أدائهم.
- الانضباط : الانضباط لا يأتي هباء بل يتمظهر من خلال الاحترام والالتزام بالقواعد والنصوص المكتوبة والعمل على تنفيذ الأوامر لأنه إذا غاب عنصر الانضباط لا يمكن للمؤسسة التطور والنمو .
- تقسيم العمل : يعد هذا المبدأ أمراً إلزامياً وضرورة ملحة داخ أي منظمة فبه يستطيع الفرد التطور والنمو في نفس العمل مما يكسبه دقة وسرعة في أداء المهام تنتج عنها زيادة في المردودية.
- المبادرة والابتكار : المبادرة والابتكار من الضروريات الأساسية في كل المنظمات لذلك وجب على المنظمة تشجيع أفرادها على التحلي بهاتين الصفتين من خلال إظهار مواهبهم وكفاءتهم في المشاركة في تقديم المقترحات أثناء رسم الخطط وإعدادها وتنفيذها ويعتبر

شرط أساسي لضمان مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية ويشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة.

- روح التعاون : يلح فايول على ضرورة وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة حيث يساهم تشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال دون الخلل بمبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة .

حيث أن هذه النظرية أعطت أهمية بالغة للجوانب الفنية والتكوينية والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا كله من أجل تحقيق الاستقرار لأفرادها .

كما تناولت هذه النظرية مفاهيم عديدة منها التعاون، المبادرة، والابتكار والتخصص، والمكافآت ، التدرج في الوظيفة المساواة... إلخ التي ارتبطت أساسها بالمهارة والقدرات وهذا ما ينعكس على حياة العامل ومن خلال هذه النقاط التي اهتمت بها النظرية يفهم منها أنها أعطت أهمية للفرد وتطلعاته حيث أنها سعت جاهدة لتحسين أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي هذه النظرية تكلمت عن هذه المفاهيم لكي تسعى لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق استقرار أهدافها .

ويرى فايول أنه واجب على الإدارة على العمل على التنسيق بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية ، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المنظمة وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل .

وأكد أيضا على ضرورة عمل الإدارة على تحقيق استقرار أفرادها من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة .

وخلاصة القول أن فايول اتبع نفس المسار الذي سار عيه تايلور وفيبر فيما يخص الحوافز المادية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، حيث ربطها فايول هذه هذه المكافآت الممنوحة للأفراد بتنفيذ الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم. بما يعني أن طبيعة المكافأة وقدرها تقاس على حسب ما أنجزته من عمل وبالجودة المطلوبة. ( المداني حجاج، 2015، صفحة 102 )

#### ب-نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو".

يقصد بالعلاقات الإنسانية حسب تعرف **كيث ديفز** بأنها مجموعة من الإتجاهات التي تهدف إلى تعزيز العمل الجماعي داخل المنظمات، وقد إستمدت هذه النظرية من نتائج التجارب التي أجريت في مصانع **هاوثورن** من طرف إلتون وزملاءه والتي من خلالها أقرروا أن الزيادة في الإنتاج في المنظمات تأتي نتيجة الحوار الفعال وتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال.

وبخلاف النظريات الكلاسيكية، إنطلقت من فكرة مفادها الإنسان كائن إجتماعي بطبيعته، يسعى إلى إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية إجتماعية وهي التعاون ليس التنافس، وعليه ركزت هذه النظرية على فهم السلوك الإنساني والتنبؤ به وتنميته والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية .

وقامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ فيما يلي :

- يتأثر سلوك الأفراد في بيئة العمل على حسب إحتياجاتهم الإجتماعية
- يشعر الأفراد بأهميتهم وذواتهم من خلال تلبية إحتياجاتهم عبر علاقاتهم الإجتماعية .
- التخصص المفرد والتقسيم الآلي والروتيني للعمل تضعف الجوانب الإجتماعية فيه، مما يشيع بينهم الملل والسأم .
- يتأثر العاملون بعلاقاتهم الإجتماعية مع زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بأساليب الرقابة والتحفيز المادي .
- ينبغي على الإدارة أن تراعي الجانب الإنساني للعمال عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين لديها، وأن تهتم ببناء علاقات إنسانية جيدة مع العاملين . ( عزوي حمزة ، 2019 ، صفحة 84 )

### ج- النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية السوسيولوجية على مجموعة من المسلمات والمبادئ التي يمكن تطبيقها على المؤسسات، فما من تنظيم إجتماعي يسعى إلى تحقيق التوازن والاستقرار والثبات في التنظيمات، حيث نجد هذه النظرية تؤكد على ضرورة الحفاظ على النظام الإجتماعي داخل التنظيمات وترفض التغيير المفاجئ والصراع، حيث أن هذه النظرية ترفع من شأن قيم التساند والتناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين أنساقها والنظم والعلاقات السائدة في البناء الإجتماعي .

نادت هذه النظرية الى أهمية تكامل الأدوار والعلاقات الإجتماعية من خلال القبول بحيثيات الواقع وللقيام بالأدوار الإجتماعية وفق المنظومة المعيارية والقيمة التي تحدد الحقوق والواجبات، وأن يؤدي العامل مهامه بأقصى من الكفاءة لتحقيق التوازن داخل التنظيم .

نجد هذه النظرية لم تهتم بظروف العمال النفسية والإجتماعية والإقتصادية وغير ذلك، فهي تدعو إلى خضوع الأفراد للسلطة والانضباط، من أجل تحقيق النظام الإجتماعي والاستقرار الوظيفي ومن أبرز رواد النظرية الوظيفية تالكوت بارسونز الذي حدد وظائف الأنساق التنظيمية وهي :

- التكيف من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية .
  - تحقيق الهدف GOAI ATTAINMENT .
  - التكاملية INTEGRATION بين المكونات الفرعية للنسق الأكبر .
  - الكمون Latency .
- حيث حدد بارسونز المتطلبات الأساسية التي من شأنها الحفاظ على إستقرار النسق التنظيمي وضمن استمراره.( سلاوي حليلة، 2016، صفحة 84)

#### د- نظرية ماسلو في الحاجات :

تقوم نظرية الحاجات على فكرتين أساسيتين هما :

أ- أن للفرد خمس حاجات مرتبة على شكل سلم هرمي، حيث يحاول الإنسان الانتقال في هذا السلم محاولاً تحقيق حاجياته من الأدنى إلى الأعلى .

ب-دافعية الفرد هي من تحركه وتقوده لإشباع حاجاته وطالما تشبع حاجياته يصبح لداعي لها في تحريك دافعيته. فيما معناه كل تم إشباع حاجيات الفرد لا تتحرك دافعيته.

ومن خلال هاتين الفكرتين قام ماسلو بتحديد الحاجيات وتصنيفها كالآتي :

**1- الحاجات الفيزيولوجية :** هذه الحاجات تحتل المرتبة الأولى من سلم الحاجات وتتمثل في الحاجات الضرورية التي يجب توفرها للفرد من أجل بقاءه، بمجرد إشباع هذه الحاجات يسعى إلى إشباع حاجات أخرى .

**2- حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:**وتكمن هذه الحاجات في حماية الفرد من المخاطر التي تهدد صحته الجسمية والنفسية والبدنية ومن الأخطار الاقتصادية والمالية ، وهنا نقوم بربطها بعمل الفرد في المؤسسة وتأثير هذه الحاجات على استقراره حيث أن المسؤول المباشر هو من يجب عليه توفير ظروف عمل آمنة وهذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي، ولكن رغم إشباع هذه الحاجات يسعى دائماً لإشباع حاجات أخرى وهي الحاجات الاجتماعية.

**3- الحاجات الاجتماعية :** وترتبط هذه الحاجات بشعور الفرد في حاجته إلى الانتماء والارتباط والتعاطف ... الخ لأن الفرد بطبعه كائن اجتماعي فلا يقدر على العيش أو العمل معزولاً لأنه يحتاج للتفاعل والانضمام إلى جماعات .

**4- حاجات الاحترام والتقدير :** وتظهر هذه الصفة من خلال قبول الفرد ضمن الجماعات من أجل الحصول على الاحترام والتقدير وبالتالي تحقيق ذاته وتتولد لديه بما يسمى الثقة بالنفس ، ويظهر ذلك من خلال اعتراف المسؤول بما تقدمه من أداء جيد في العمل .

**5- حاجات تحقيق الذات :** وهي عبارة عن رغبات الفرح يحب أن يظهرها ويعبر عليها من خلال الحقيقة الفعلية للذاتية ويصل بها إلى أعلى درجة من الأداء الجيد .

**5- حيث يفهم من نظرية ماسلو أن الفرد في سعي دائم لتحقيق وإشباع رغباته من أجل الترقى في المجتمع وبالتالي له علاقة كبيرة بدرجة إستقراره في العمل من خلال تحسن أدائه والمدح الذي يتلقاه من رب العمل أو المسؤول ، وبالتالي نستنتج أن كل ما تما إشباع رغبات الفرد في بيئته وبيئة العمل أدى إلى زيادة إستقراره الوظيفي.( سلاوي ولعلی،صفحة495**

#### **5-معوقات الإستقرار الوظيفي :**

في ضل التحولات التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، لم يعد الحفاظ على الإستقرار الوظيفي مسألة هامشية ، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان ديمومة الأداء الفعال. غير أن الواقع العملي داخل المنظمات يكشف عن صعوبات متعددة تقف في طريق تحقيق هذا الاستقرار. هذه التحديات لا تتبع فقط من ظروف العمل المادية، بل تمتد إلى الجوانب الإدارية والتنظيمية وحتى النفسية، وتتمثل في :

#### **أ- كثرة الشكاوي :**

تعكس كثرة الشكاوي داخل بيئة العمل وجود عدم استقرار وظيفي، إذ تشير هذه الشكاوي إلى إحساس العامل بعدم الرضا، كما قد تكون نتيجة أوهام واضطرابات نفسية يسعى العامل من خلالها الدفاع عن نفسه، وهذا ينتج عنه كرهه للبيئة التنظيمية بصفة عامة، كما أن هذه الشكاوي توجه إلى الجهات المعنية منهم المشرفين المسؤولين من طرف العمال على وجود متاعب وحالة من عدم الاستقرار في جانب من الجوانب، من أجل دراستها ومحاولة فهمها لتجنب التعقيدات والصعوبات التي تؤثر على المنظمة وما فيها .

#### **ب- ترك العمل:**

يعد معدل ترك العامل لعمله على معدل الأعضاء الذين يتكون المنظمة في زمن معين ، وعادة ما يتم دراسة هذا المتغير في علاقة بمختلف العوامل كطبيعة الإشراف والرضا عن العمل، وإن ترك العمل يشير على عدم الاستقرار للعامل لأسباب عديدة أبرزها التنظيمية ولكن هذا لا يعني

عدم تواجد أسباب أخرى، الأسباب المهنية والشخصية والنفسية، وبالتالي فإن العامل يترك العمل في المنظمة كأخر عمل ليعبر عن عدم الاستقرار الوظيفي .

#### ج- الاضراب:

يعد الاستقرار الوظيفي من العلامات الدالة والتي توحى بتذمر العامل، والتي يلجأ إليها العامل كحل أو تعبير عن الحالة الغير مرضية في بيئة العمل وتعتبر توقف عن العمل وفي أغلب الأحيان المضربو يحتجون ضد وضع وحالة المنظمة .

#### د- التخريب واللامبالاة:

قد يؤدي شعور العامل بعدم الاستقرار إلى سلوكيات سلبية، لممتلكات المنظمة، حيث حيث يلجأ إلى تخريب متعمد لشتى وسائل المنظمة، كما يلجأ إلى مختلف السلوكيات منها التزوير وخيانة الأمانة وإفشاء الأسرار .

#### و- التغيب عن العمل :

- يشير تكرار تغيب العامل عن عمله إلى وجود مشكلات تؤثر عن استقراره ويشير إلى عدم تكيف الإنسان إلى عدم تكيف الإنسان مع محيط العمل، كما يرتبط في أحيان كثيرة بضعف ظروف العمل وغياب التحفيز، لذا يجب على المنظمة أن تولي اهتماما لهذه المشكلة ومعالجتها . (ذهبية سيد علي ، 2022 ، صفحة 2022 )

### 6- إستراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي للعامل :

يعد الاستقرار الوظيفي من أهم الركائز التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، لما له من دور فعال في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويقصد بالاستقرار الوظيفي شعور الموظف بالأمان والاستمرار في منصبه دون تهديد بالفصل أو التنقل غير المرغوب فيه، ما ينعكس إيجابا على ولاءه وتحفيزه. وفي تحقيق هذا الهدف تعتمد المؤسسات على مجموعة من الإستراتيجيات الفعالة وهي كالآتي :

#### أ- العلاقات الإنسانية :

تساهم العلاقات الإنسانية بدور هام في تحسين العلاقات بين العمال مما يؤدي إلى إضافة جو اجتماعي يسوده التفاعل الإيجابي داخ المنظمة يدفعه للعطاء أكثر .

#### ب-الأمن الوظيفي وبرامج السلامة المهنية:

يعد حماية العامل في المنظمة أمر هام وضروري للغاية .فحرص المؤسسة على تطبيق برامج السلامة المهنية التي تحمي العامل من مختلف المخاطر المهنية التي من المحتمل التعرض لها ، ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة والعمال في حد ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وجودة المنتج .

### ج-الظروف الفيزيائية :

تلعب الظروف الفيزيائية دوراً هاماً في بيئة العمل من خلال مساعدة العامل على تحسين أدائه الوظيفي، لأنه من المتعارف عليه أن العمل في بيئة عمل هادئة وملائمة تقلل من تعبته وملله وكذلك تحميه من مخاطر متنوعة ومن بين العوامل نذكر :

#### 1-الإضاءة :

توفير درجة الإضاءة المناسبة لتأدية الوظيفة عامل مهم من العوامل الفيزيائية التي يتطلب من كل المنظمات توفيرها وبالطبع تختلف باختلاف النشاط الممارس .

#### 2-الضوضاء :

يقصد بمصطلح الضوضاء هو ذلك الضجيج الذي تصدره الآلات القديم وتكون مزعجة ومؤثرة على عامل الإتصال بين العمال حيث يتولد عنه سوء فهم للمعلومات من قبل العمل إلا أن غير هذا السبب هناك أسباب أخرى منها سلامة الجهاز السمعي للعامل وبالتالي فإنه يؤثر على الصحة الجسمية للعامل.

#### 3- التهوية :

يتطلب تأدية الوظيفة في بيئة العمل تهوية ملائمة حيث تؤثر الرطوبة المرتفعة على العامل بشكل سلبي حيث يصل الأمر به إلى الاختناق وصعوبة التنفس يؤدي به إلى تراجع الأداء الوظيفي.

#### 4-الحوافز: تشكل العوامل الخارجية التي تعمل على إشباع الاحتياجات للعامل من أجل

الاجتهاد في عمله وهي نوعين:

أ- الحوافز المعنوية : تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء العامل وشعوره بالراحة النفسية داخل العمل، وتظهر الحوافز المهنية من خلال التشجيع الاحترام والاهتمام بآرائه وهذا يولد له نوع من الانتماء للمنظمة ... وهذا ماقامت به دراسات ومن النتائج التي توصلت

لها العلاقات الإنسانية لالتون مايو في تجارب الهاوثرن حيث توصلت لعدة نتائج منها ضرورة وجود للحوافز المعنوية في المنظمات لتحسين أداء العمال .

ب-الحوافز المادية : وتتمثل في الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل جهده العضلي ... وهذا ماتكلمت عليه الإدارة العلمية لفريدريك تايلور مبدأ من مبادئها من خلال التحدث عن العمل بالوحدات وكذا ولكن الإدارة العلمية لفريدريك كانت ناكرة لتواجد حافز آخر وجرده من كيانه واعتبرته مجرد آلة. (ذهبية سيد علي ، 2022، صفحة 425)

### خلاصة الفصل :

سلط هذا الفصل الضوء على متغير الاستقرار الوظيفي بإعتباره أحد العوامل الجوهرية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تم التطرق لمفهوم الاستقرار الوظيفي من مختلف الزوايا النظرية، مع تحديد مظاهره وأهميته في خلق بيئة عمل محفزة وآمنة للموظف كما التوصل إلى تعريف إجرائي ودقيق لهذا المتغير بما يتناسب مع السياق التنظيمي للدراسة .

ناقش الفصل أيضا أبرز العوامل المؤثرة أو العوامل المساعدة على تحقيق الاستقرار الوظيفي وكذلك إستعراض المعوقات التي تقف في طريق تحقيقه في بيئة العمل .

كما لم يغفل الفصل التطرق إلى مجموعة من الإستراتيجيات المقترحة التي من أنها دعم هذا الاستقرار داخل المؤسسات، وطرح النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي، مثل نظرية الإدارة العلمية والبيروقراطية والعلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات لماسلو، ولقد حاولنا ربطها بالجانب التطبيقي في المؤسسات محل الدراسة



# الجانِب المِيداني

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

1-مبررات اختيار عينة الدراسة

2-منهج الدراسة .

3-مجالات الدراسة .

4-العينة وكيفية اختيارها .

5-أدوات جمع البيانات .

6-الأساليب الإحصائية .

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد التأسيس النظري للدراسة من خلال تناول مفاهيم تنمية الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي، وكذلك التطرق لأهم النظريات المفسرة والمرتبطة به، يأتي هذا الفصل لتطبيق ما تم التوصل إليه نظريا على الواقع الميداني من خلال دراسة ميدانية تم تنفيذها في جامعة محمد خيضر بسكرة، مستهدفة عينة من الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف .

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، وتقديم خصائص العينة، إضافة إلى تحليل بيانات الاستبيان الموزع، وصولا إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها وربطها بالإطار النظري .

## 1-مجالات الدراسة :

### أ- المجال المكاني للدراسة :

#### - تقديم المؤسسة محل الدراسة:

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 بناء على قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

تقع جامعة محمد خيضر- بسكرة- جنوب شرق العالية، حيث تبعد عن مركز المدينة بـ 02 كم) يحدها من الشمال طريق شتمة بالإضافة إلى المباني، ومن الجنوب الإقامة الجامعية للنبات، ومن الشرق الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة، كما يتبع جامعة محمد خيضر بسكرة قطبين جامعيين كبيرين الأول يقع ببلدية شتمة ويضم كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والثاني يقع بالحاجب ويضم بعض الأقسام التابعة لكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

#### - نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة:

مر إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة بثلاث مراحل وهي:

أولا: مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال المعاهد الوطنية، حيث تتمتع هذه المعاهد باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، وتشمل معاهد ثلاثة وهي:

1- المعهد الوطني للري (المرسوم التنفيذي رقم 84-254 المؤرخ في 18/08/1984).

2- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/1984).

3- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم التنفيذي رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/1986).

ثانيا: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

لقد تحولت المعاهد الوطنية إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-295 المؤرخ في 07/07/1992، وخلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي: معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الانجليزية.

ثالثاً: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم سبعة معاهد وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وهذه المعاهد هي:

- معهد العلوم الدقيقة؛
- معهد الري؛
- معهد العلوم الاقتصادية؛
- معهد الإعلام الآلي؛
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- معهد الهندسة المعمارية؛
- معهد الكهرباء التقنية.

في نفس السنة وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 - 387 المؤرخ في 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسار الجامعة والمتمم للمرسوم النموذجي رقم 83 - 544 المؤرخ في 1983/09/17 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة تم جمع هذه المعاهد ضمن ثلاث كليات هي:

- 1- كلية العلوم وعلوم الهندسة.
- 2- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- 3- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

وفي 2004/08/29 صدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر -بسكرة- أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 2009/02/17 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 أصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 14-129 المؤرخ في 2014/04/05 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات السابقة الذكر ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07، المعدل، بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام التالية:

- 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي التكوين المتواصل والشهادات .
- 2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرة العلمية.
- 3- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراق والتوجيه.

#### - مهام وأهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

تتولى جامعة محمد خيضر بسكرة بمهام عديدة تدخل في إطار تلبية حاجات ورغبات المجتمع باعتبارها مؤسسة عمومية تتكفل بخدمة التعليم العالي.

- مهام جامعة محمد خيضر بسكرة: لقد تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة كغيرها من جامعات الوطن لتؤدي مهام بالغة الأهمية، نذكر من بينها:

- 1 - مجال التكوين العالي: ومن أهم الوظائف المتعلقة بالتكوين العالي نذكر ما يلي:
  - تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.
  - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبله.
  - المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
  - المشاركة في التكوين المتواصل.
- 2- في مجال البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فأما يلي:
  - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة: تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي للطلبة والإطارات والمساهمة في نشر، إنتاج وتحصيل العلم والمعارف.
- التنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

#### الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، ومن هذا المنطلق تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة.

من خلال الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة الموضح (أنظر الملحق رقم 01) نلاحظ أن الجامعة تدير بهيكل إداري مكون من :

- 1- مديرية الجامعة: وتخضع مديرية الجامعة لسلطة رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام بها، وتضم أربع نيابات، الأمانة العامة، المصالح المشتركة للجامعة، المكتبة المركزية للجامعة، ست كليات ومعهد.
- 2- نيابات مديرية الجامعة: والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة، وتتمثل هذه النيابات في:
  - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج: تشمل هذه النيابة مصلحتين هما:
    - مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
    - مصلحة الشهادات والمعدلات.
  - 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: وتشمل هذه النيابة ثلاث مصالح وهي:



- مصلحة ما بعد التدرج.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة البحث العلمي.
- 2 - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتشمل هذه النيابة مصلحتين هما:
  - مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
  - مصلحة التعاون والتبادل والشراكة.
- 3 - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشارف والتوجيه: وتشمل على مصلحتين هما:
  - مصلحة الإحصاء والاستش ارف.
  - مصلحة متابعة ب ارمج البناء وتجهيز الجامعة.
- الأمانة العامة: إن الأمانة العامة هي ثاني جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطة المصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي، المديرية الفرعية التالية:
  - 1 - المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية المصالح التالية:
    - مصلحة مستخدمى الأساتذة.
    - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
    - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
  - 2 - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتشمل المصالح التالية:
    - مصلحة الميزانية والمحاسبة .
    - مصلحة تمويل أنشطة البحث.
    - مصلحة المراقبة التسيير والصفقات.
  - 3 - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تشمل المصالح الآتية:
    - مصلحة الوسائل والجرد.
    - مصلحة النظافة والصيانة.
    - مصلحة الأرشيف.
  - 4 - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: وتشمل المصلحتان التاليتين:
    - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
    - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

#### 5- المصالح المشتركة: وتتكون من:

- 1- مركز التعليم المكثف للغات.
- 2- مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال.
- 3- مركز النشر الجامعي.
- 4- وحدة الطب الوقائي.
- المكتبة المركزية للجامعة: توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بعمل الهياكل الموضوعية تحت سلطته وتسييرها، وتتكون من المصالح التالية:
  - مصلحة الاقتناء.
  - مصلحة المعالجة.
  - مصلحة البحث البيداغوجي.
  - مصلحة التوجيه.
- الكليات والأقسام: الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشائها على أساس تخصص غالب، وتضمن على الخصوص تكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- تشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة ويترأسها عميد ويساعده في مهامه نواب وأمين عام للكلية و رؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 129-14 المؤرخ في 2014/04/05 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 129-98 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات ومعهد هي:
  - 1 - كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة: أنشأت كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 2009/02/17 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07، والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، بعد إعادة هيكلة الجامعة من 4 إلى 6 كليات تطبيقا لمخطط تطوير الجامعة الخماسي (2008-2012) نظرا للتغيرات التي تعرفها الجامعة الجزائرية بتطبيق النظام التعليمي الجديد وظهور تخصصات جديدة.

وتضم كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة الأقسام التالية:

- قسم الرياضيات.
- قسم الإعلام الآلي.
- قسم علوم المادة.

- قسم علوم الأرض والكون.
- قسم علوم الطبيعة والحياة
- قسم العلوم الزراعية.

تمنح هذه الأقسام 30 شهادة في مختلف تخصصات الطورين (التدرج وما بعد التدرج).

2 - كلية العلوم والتكنولوجيا: تهدف الكلية إلى تكوين الطلبة في ليسانس، الماستر والدكتوراه في مجال التكنولوجيا من أجل التوجه إلى مختلف مؤسسات الدولة التي تعنى بهذا المجال، وكذا المخابر التي تختص فيه، وتقدم الكلية 16 تكويناً في الليسانس، 20 تكويناً في الماستر، و6 في الدكتوراه ضمن نظام LMD.

وتضم كلية العلوم والتكنولوجيا الأقسام التالية:

- قسم الجذع المشترك
- قسم الهندسة المعمارية
- قسم الهندسة الكهربائية.
- قسم الهندسة المدنية والري.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الكيمياء الصناعية.

3 - كلية الآداب واللغات: أنشأت كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-258 المؤرخ في 17/08/1998، تم تعديل المرسوم بموجب مرسوم تنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17/02/2009، وبه تم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فأصبحت تشتمل على قسمين وشعبتين كالآتي:

3-1 قسم الآداب واللغة العربية: يمنح قسم الآداب واللغة العربية شهادة الليسانس والماستر في التخصصين التاليين: دراسات لغوية، دراسات أدبية.

3-2 قسم الآداب واللغات الأجنبية: ويضم القسم الشعبتين:

3-3 شعبة اللغة الفرنسية: وتمنح في هذه الشعبة شهادة ليسانس في اللغة الفرنسية وشهادة الماستر في التخصصات التالية: *didactique, science de langue, littérature*

3-4 شعبة اللغة الإنجليزية: وتمنح في هذه الشعبة شهادة ليسانس في اللغة الإنجليزية وشهادة الماستر في التخصصين التاليين: أدب وحضارة، علوم اللغة.

4- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17/02/2009، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم

98- 219 المؤرخ في 1998/17/07، والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة، والواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة -بسكرة -، وتضم القسمين التاليين:

4-1 قسم العلوم الاجتماعية: ومنح قسم العلوم الاجتماعية شهادة اللسانس في التخصصات التالية: علم النفس العادي، علم النفس تنظم العمل، فلسفة عامة، علم النفس المدرسي، أنثروبولوجيا ثقافة واجتماعية، علم اجتماع تنظم وعمل، وعلم اجتماع التربة، و شهادة الماستر في التخصصات التالية: علم النفس العادي، علم النفس التنظيم والعمل، علم النفس المدرسي، ومشكلة التعليم، علم اجتماع إدارة وعمل وعلم اجتماع التربة، كما منح القسم شهادة دكتوراه LMD في التخصصات التالية: علم اجتماع تنظم وعمل، علم اجتماع التربة، علم النفس المدرسي.

4-2 قسم العلوم الإنسانية: منح قسم العلوم الإنسانية شهادة اللسانس في التخصصات التالية: تكنولوجيا المعلومات والتوثق، إعلام، اتصال، تاريخ عام وشهادة الماستر في التخصصات التالية: إدارة المكتبات والتوثق، السمعي البصري، اتصال وعلاقات عامة، تاريخ الوطن العربي المعاصر، تاريخ الغرب الإسلامي في العصر الوسط.

5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير: لقد تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1993/1992، حيث كان قسما مستقلا، وبصدر المرسوم رقم 98-397 المؤرخ في 1998/12/02 الذي أوجد نظام الكلات، فأصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي تضم قسم علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2006/2005 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية والتسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، بعد أن كانت تابعة لها، وتضم حالا كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير الأقسام التالية:

5- 1 قسم سنة أولى جذع مشترك: ولتحقق به كل طلبة سنة أولى الموجهان إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، وعند حصولهم على السنة الأولى جذع مشترك توجهون إلى مختلف الأقسام الأخرى.

قسم العلوم الاقتصادية ومنح القسم شهادة اللسانس في تخصصي: مالة وبنوك، اقتصاد مالي ونقدي، كما منح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: نقود ومالة، مالة واقتصاد دولي، مالة وحوكمة المؤسسات، فضلا عن منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، وشهادة دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254)، ودكتوراه LMD اقتصادات النقود والبنوك والأسواق المالية.

5-2- قسم علوم التسيير: منح القسم شهادة ليسانس LMD في التخصصات التالية: إدارة أعمال، تسيير عمومي، تسيير الموارد البشرية، كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: تسيير المنظمات بتخصصاته الفرعية (حوكمة الشركات، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، المقاولاتية)، إدارة الأعمال، فضلا عن منحه درجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، وكذا شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254) ودكتوراه LMD تسيير المنظمات.

5-3- قسم العلوم التجارية: أنشأ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 2005/04/20، المتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يمنح شهادات الليسانس في التخصصات التالية: محاسبة وجبائية، تجارة دولية، مالية المؤسسة وتسويق، كما يمنح شهادة الماستر في التخصصات التالية: تجارة دولية، فحص محاسبي، وشهادة دكتوراه LMD في المحاسبة والتجارة الدولية.

6- كلية الحقوق والعلوم السياسية: أنشأت كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب المرسوم التنفيذي 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07، المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 2004/08/29، حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد، وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية، وتشمل قسمين: 6-1- قسم الحقوق: أنشئ القسم سنة 1997، ويضمن تكوين عالي و متخصص للطلبة في الطورين: الليسانس (تخصص قانون عام، تخصص قانون خاص) والماستر (قانون إداري، قانون دولي عام، قانون أعمال، قانون الأسرة، قانون جنائي).

6-2- قسم العلوم السياسية: تعود نشأة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية إلى تاريخ 2002/04/24، حيث تم فتح أبوابه للطلبة في الموسم الجامعي 2003/2002 في البداية كان يضم تخصصين تنظيمات سياسية وإدارية، علاقات دولية، ومع تطبيق نظام LMD تم فتح أول تخصص بالنظام الجديد وهو تخصص أنظمة الحكومة والإدارة الإقليمية، وتطور القسم بعد ذلك ليصبح يضم التكوين في الليسانس في التخصصات التالية: أنظمة الحوكمة والإدارة الإقليمية، تسيير الموارد البشرية، العلاقات الدولية، أما التكوين في الماستر فيضم التخصصين: السياسة العامة والإدارة المحلية، الأنظمة السياسية المقارنة.

7-المعهد لدى الجامعة: المعهد وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة، ويضمن تكوين في التدرج وفي ما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي وأعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

ويتشكل المعهد من أقسام، ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، ويت أرس المعهد مدير، وهو المسؤول عن سير المعهد ويضمن تسيير وسائله البشرية والمالية والمادية ويساعده في مهامه نواب ورؤساء الأقسام.

ويوجد بجامعة محمد خيضر بسكرة معهد واحد متخصص في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، نشأ بتاريخ 2014/04/05 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 14 - 129، المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 المتضمن إنشاء الجامعة.

يعتبر معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة فضاء بيداغوجي للطلبة يضمن تكوين عالي ومتخصص للطلبة في مختلف الأطوار: الليسانس، الماستر، الدكتوراه وفي تخصصات عديدة منها : التربية الحركية، التدريب الرياضي، تربية حركية لدى الطفل الم ارق، النشاط الرياضي المدرسي، التدريب الرياضي النخبوي، تسيير المنشآت الرياضية .

ويضم معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة ثلاثة أقسام وهي:

- قسم الإدارة والتسيير الرياضي.
- قسم التدريب الرياضي.
- قسم التربية الحركية.

#### ب-المجال الزمني :

ويتمثل في الفترة الزمنية التي تم فيها الباحث بالذهاب إلى الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الجامعية محل الدراسة .

**المرحلة الأولى :** والتي تم فيها اللقاء مع رئيسة خلية الجودة والذهاب للعمادة لجمع معلومات عن الأساتذة حديثي التوظيف وكيفية التواصل معهم ومعرفة عدد الدفعة المراد دراستها. وكان ذلك بتاريخ 2025/04/01

**المرحلة الثانية :** وفي هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة ، وكان ذلك بتاريخ 2025/04/18 .

**المرحلة الثالثة :** وفي هذه المرحلة تم استرجاع ردود الاستمارات بتاريخ 2025/05/01

**ج- العينة :** تشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة منتقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أنه يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة، فحتى يتم إختيار عينة ما يجب أولاً أن نعرف مجتمع الدراسة الذي هو موضوع اهتمام الباحث .(طلحة الياس ، 2017 ، صفحة 01 )

وفي هذا تم الاعتماد على المسح الشامل لدفعة الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف سنة 2023/2024 حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة الإجمالي حوالي 230 أستاذ، وقد تمت الإجابة عن 50 فقط. وقد تم إلغاء 12 منها لعدم توافقها مع الدفعة المراد دراستها .

- مبررات اختيار عينة الدراسة: المتمثلة الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف في جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2024/2023.

تتكون عينة الدراسة من دفعة السنة الجامعية 2024/2023 وهي الدفعة التي خضعت للتكوين البيداغوجي والتدريبي بالجامعة. وقد تم اختيار هذه العينة لعدة اعتبارات موضوعية تجعل منها أنسب الفئات لدراسة موضوع البحث .

- تعد هذه الدفعة أكبر فوج من حيث العدد، وهو ما يمنح البحث قاعدة بيانات واسعة وثرية تساهم في تعزيز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم .
- كما أن أفراد هذه العينة تلقوا أكبر قدر من التدريب والتكوين البيداغوجي مقارنة بالدفعات السابقة، مما يجعلهم أكثر تأهيلاً لتقديم تقييمات موضوعية لتجربتهم التدريبية .
- وتتجلى أهمية هذه العينة كذلك في كونها خضعت لبرامج تكوين حديثة تعكس التوجهات الجديدة في اعداد الموارد البشرية داخل الوسط الجامعي، مما يتيح الفرصة لدراسة مدى فعالية هذه البرامج في تحقيق الأهداف المنشودة على رأسها تطوير الأداء المهني .

د- منهج الدراسة :

عند الشروع في إجراء أي دراسة علمية حول الظاهرة التي تريد البحث والتقصي مما ينبغي على الباحث تسطير خطة منهجية للسير فيها وكذلك من ضروريات البحث الوسائل التي سيستعملها في كل مرحلة من مراحل بحثه العلمي، التي من خلالها يعبر عن المنهجية المتبعة ، ويعرف المنهج بأنه " هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته، أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل، حتى يتمكن من التعرف عليها وتمييز معرفة أسبابها ومؤثراتها، والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة، كما أنه مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي سترشد بها الباحثون في دراستهم لظاهرة الكون الفيزيائية أي الجامدة والبيولوجية الحية والاجتماعية أي الإنسانية والتي تحدد لهم الإجراءات العلمية والملاحظة الدقيقة

وكيفية تسجيلها والعمليات العقلية مثل الاستنباط والاستقراء التي يقومون بها من أجل الوصول إلى المعرفة الصادقة بين الظواهر. وفي دراستنا هذه سنقوم بدراسة وصفية فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي لأنه يقوم بالوصف بطريقة علمية ويوضح خصائص الظاهرة، حيث يدرس الظاهرة كمياً ويوضح حجمها ومتغيراتها لأنه من خلال تصوير الظاهرة كمياً عن طريق مجموعة من الخطوات تجميع معلومات لتبويبها وتحليلها وبالتالي دراستها بدقة. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي تبعاً للخطوات التالية :

- 1- أول خطوات المنهج الوصفي هي التعرف على مشكلة الدراسة ، وبعد ذلك يتم تحديد كون المنهج الوصفي مناسباً لها أم لا، ويستخدم دائماً في المشاكل التي تتعلق بظاهرة سلوكية أو إجتماعية ، مثل الجريمة والطلاق ...إلخ، فيصبح المنهج الوصفي طريقة فعالة في الحصول على النتائج الدقيقة .
- 2- يتم بعد ذلك صياغة (موضوع الدراسة ) في شكل فرضية أو أكثر، وهي عبارة عن حلول يبيدها الباحث بشكل مبدئي، وهو المتعهد بإثبات ذلك أونفيه، عن طريق مايقدمه من قرائن في البحث .
- 3- يتم تحديد عينة الدراسة أو المبحوثين الذين سوف يستعين بهم الباحث، للوصول إلى معلومات حقيقية حول مشكلته التي طرحها وفقاً للمنهج الوصفي، وهذا الجانب على درجة كبيرة من الأهمية، ففيه توفير للتكلفة المادية بالنسبة للباحث، بدلاً من أن يقوم بإجراء مسح شامل، وبعد دراسة العينة يمكن أن تعمم النتائج التي يتوصل إليها الباحث على مجتمع الدراسة .
- 4- مرحلة تالية يختار الباحث أداة الدراسة التي تناسب المنهج الوصفي، مثل الاستبيان، أو المقابلة، أو الاختبار، أو الملاحظة، لجمع البيانات، وتحتاج تلك المرحلة إلى تنظيم وترتيب واختبار الأداة الدراسية المستخدمة، من أجل التأكد من جدواها في الوصول للنتائج التي يود الباحث الحصول عليها .
- 5- بعد جمع المعلومات والبيانات يقوم الباحث بتبويبها وتصنيفها في مجموعات وتجهيزها لعملية التحليل ، عن طريق الطرق الإحصائية اليدوية، أو من خلال تطبيقات الكمبيوتر.



6- بعد ذلك يتم تحليل البيانات، ثم يقوم الباحث بوضع نتائج البحث بشكل منظم ودقيق، وفقا لما ساقه من براهين تم التوصل إليها عبر مراحل استخدام المنهج الوصفي .

7- وفي النهاية يقوم الباحث بوضع الاستنتاجات والمقترحات التي تساهم حل المشكلة الدراسية . (قاسم مطر عبد الخالدي ، 2023 ، صفحة 11 )

### ه أدوات جمع البيانات :

يعتبر البحث العلمي مرتكز محوري للوصول إلى الحقائق العلمية ووضعها في إطار قواعد وقوانين أو نظريات علمية كجوهر للعلوم، ويتم التوصل إلى الحقائق عن طريق البحث وفق مناهج علمية هادفة ودقيقة ومنظمة، واستخدام أدوات ووسائل بحثية. وتعتبر أدوات جمع البيانات من بيم أهم خطوات البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بتحديد الأداة أو الأدوات التي سوف يستخدمها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة. كما تم الإشارة إليه مسبقا حول تقنيات البحث والتأكيد على أنه كلما كان اختيار التقنية المعتمدة في جمع البيانات حول الظاهرة المطروحة للدراسة متماشيا مع نوع الدراسة والمنهج المستخدم كانت النتائج دقيقة ومعبرة ، والتقنية هي عبارة عن أدوات ووسائل تعمل على جمع البيانات والمعطيات بصفة علمية ومنهجية من الواقع الاجتماعي المعاش .

- **الاستبيان:** "هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع . " ( الحمزة و البار، 2023 ، صفحة 304).

### صدق وثبات أداة الإستمارة ( الإستبيان):

صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري): تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين وكان عددهم 5 المختصين في مجال العلوم الاجتماعية منهم الدكتورة مناصرية ميمونة، الدكتورة العيدي صونيا،الدكتورة بولقواس زرفة،والاستاذة مشري سميرة والأستاذة حيمر صباح، بهدف دراسة الأداة فكانت لهم مجموعة من الملاحظات والتعديلات المتمثلة في إعادة صياغة بعض العبارات وحذف أخرى.

وهي الأداة الرئيسة ولقد تم تدعيمها بأداة ثانوية المتمثلة في:

- **دليل المقابلة:** تم الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية في تدعيم الاستبيان ( الأداة الرئيسية ) وذلك من خلال مقابلة بعض رؤساء ومسيري الدورات كرئيسة خلية الجودة الأستاذة مناصرية ميمونة والأستاذة العيدي صونيا ولقد تمت الاستفادة بمعلومات ومعارف تم توظيفها في بناء الجانب الخاص بالتراث النظري و في بناء استمارتنا وساعدتنا أيضا في تحليل البيانات في الجانب الميداني، وكان لنا أيضا لقاء مع بعض الأساتذة الذين خضعوا للدورات التكوينية والاستفادة من تجربتهم الشخصية في هذه العملية .

## و- تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج:

**المحور الأول:** خاص بدور التدريب في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة حديثي التوظيف يحتوي على 16.

**المحور الثاني:**

### الجدول (01): توزيع عبارات الاستبيان

الرقم	العبارات
16 إلى	المحور الأول
28 إلى	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة

**المحور الثاني:** خاص بالتكوين ويحتوي على 10 عبارات حول التكوين وقد تم وضع أما كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكرت الرباعي وهي موضحة في الجدول التالي:

### الجدول (03): سلم ليكرت الرباعي

1	2	3	4	الإجابة
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبة

أ- الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.27 V23 Statistical package for social sciences) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbch's):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 2- **معامل الارتباط بيرسون (pearson colleration):** وذلك لقياس الاتساق الداخلي وقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف. أما إذا كانت قيمته سلبية و تقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، و عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف ، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

3- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures):** وذلك وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي شرح لها :

- **المتوسط الحسابي:** هو القيمة المتوسطة التي تمثل مركز توزيع البيانات، ويساعد في معرفة الاتجاه العام لإجابات العينة
- **الانحراف المعياري:** يقيس مدى تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي، أي يوضح مدى اختلاف الإجابات بين المشاركين.
- **النسب المئوية:** تعبر عن نسبة كل إجابة من إجمالي المشاركين، مما يساعد على فهم التوزيع النسبي للآراء.
- **التكرارات:** عدد مرات تكرار كل إجابة أو قيمة معينة في البيانات، وهو أساس لحساب النسب المئوية.

### 1- ثبات أداة البحث الدراسة وصدقها:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة البحث وإمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، وبعبارة أخرى أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته الكلية والنهائية، ولكل متغير بجميع أبعاده وكانت النتائج موضحة كما يلي:

جدول (04): معامل ثبات فقرات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
المحور الأول	16	0.774
المحور الثاني	12	0.784
الكلية	28	0.854

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

من خلال البيانات المشار إليها في الجدول إلى أن معامل ثبات فقرات المحور الأول مرتفعة وجميعها تفوق ال (70%)، حيث أن معامل الثبات الكلي لفقرات المحور الأول بلغ (77.4%) وهو معامل ثبات جيد و مقبول لأغراض البحث. أما معامل ثبات فقرات المحور الثاني ايضا كانت مرتفعة وأغلبها تفوق ال (70%)، حيث أن معامل الثبات الكلي لفقرات المحور الثاني بلغ (78.4%) وهو معامل ثبات جيد و مقبول لأغراض البحث. في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان (85.4%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

الصدق البنائي لأداة الدراسة:

ويقصد بصدق البناء مدى العلاقة بين ما يقيسه الاختبار وبين قائمة مستمدة من الإطار النظري للاختبار، اي قدرة ونجاح الاختبار الأداة في قياس متغير ظاهرة معينة بجميع جوانبها وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (5): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
1	0.507	0.01 **
2	0.689	0.01 **
3	0.613	0.01 **
4	0.513	0.01 **
5	0.590	0.01 **
6	0.695	0.01 **
7	0.479	0.01 **

0.01 **	0.454	8
0.01 **	0.458	9
0.01 **	0.529	10
0.01 **	0.432	11
0.01 **	0.571	12
0.01 **	0.483	13
0.01 **	0.412	14
0.05 *	0.327	15
0.629 (غير دال)	-0.072	16

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والمتغير تراوحت بين 32.7% و 69.5%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة بين (0.000) وهي اقل من (0.05)، عدا العبارة رقم 16 جاءت بمعامل ارتباط سلبي (-0.072) وغير دالة إحصائياً مما يشير إلى ضعف ارتباطها بالمتغير الرئيسي ، لذلك تم استبعادها. وبصفة عامة تؤكد النتائج أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

جدول (5): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
1	0.553	0.01 **
2	0.585	0.01 **
3	0.357	0.05 *
4	0.500	0.01 **
5	0.625	0.01 **
6	0.578	0.01 **
7	0.749	0.01 **
8	0.629	0.01 **
9	0.593	0.01 **
10	0.634	0.01 **
11	0.626	0.01 **

12	0.109	0.460 (غير دال)
----	-------	-----------------

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والمتغير تراوحت بين 35.7% و 74.9%، حيث كانت معظم مستويات الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للعلاقات بين العبارات والمتغير الرئيسي. باستثناء العبارة رقم 12 التي جاءت بمعامل ارتباط منخفض (0.109) وغير دالة إحصائياً عند مستوى (0.460)، مما يشير إلى ضعف ارتباطها بالمتغير الرئيسي، لذلك تم استبعادها. وبصفة عامة تؤكد النتائج أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة:

#### المطلب الأول: خصائص مجبهي الدراسة:

فيما يلي سنتطرق إلى خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

#### الجدول (05): التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	8	16.7%
	40	83.3%
المجموع	48	100%

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.27

1. الجنس: نلاحظ من الجدول رقم (05) أن نسبة الإناث في عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغت 83.3%، مقابل 16.7% للذكور. يشير ذلك إلى أن الإناث يشكلن الغالبية ضمن أفراد مجتمع الدراسة، مما قد يعكس التوزيع الفعلي في المؤسسة الجامعية.

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
السن	7	14.6%
	38	79.2%
	3	6.3%
المجموع	48	100%

2. السن: نلاحظ من الجدول رقم (06) أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل الغالبية في عينة الدراسة بنسبة 79.2%، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 14.6%، ثم فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 6.3% فقط.

ويُستنتج من ذلك أن أغلب الأساتذة الجامعيين المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية

الشابة، مما يُعد مؤشرًا إيجابيًا يعكس طابعًا حيويًا وديناميكيًا في الطاقم الجامعي، وقدرة أكبر على التفاعل مع برامج التدريب والتكيف مع متغيرات البيئة الجامعية.

### تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) على مقياس ليكرت الرباعي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة، و قد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية<sup>1</sup>:

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1-5) = 0.80$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) دال على مستوى منخفض جدا.
  - قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) دال على مستوى منخفض.
  - قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) دال على مستوى متوسط.
  - قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20) دال على مستوى مرتفع.
  - قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى أقل من 5) دال على مستوى مرتفع جدا.
- المحور الأول: دور التدريب في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة حديثي التوظيف

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد

### عينة البحث عن عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	الوظيفية الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقينه	3,75	0,911	مرتفع	5
2	تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أدائك بعد التدريب	3,33	1,078	متوسط	15
3	أهداف التدريب واضحة ومحددة	3,73	0,962	مرتفع	6

4	موضوع التدريب مرتبط بالتطبيق العملي في بيئة العمل	3,67	1,038	مرتفع	8
5	مكان انعقاد الدورة التدريبية يوفر بيئة تعليمية مناسبة	3,62	1,123	مرتفع	9
6	تستخدم أساليب تدريبية مناسبة أثناء تقديم البرامج التدريبية	3,48	1,052	مرتفع	14
7	تجرى اختبارات بعدية لقياس مدى استفادة المتدربين من البرنامج	3,51	1,165	مرتفع	13
8	توفر المؤسسة الجامعية دورات تدريبية مرتبطة بمنهجية البحث العلمي	3,69	0,926	مرتفع	7
9	أتيحت لي فرصة كافية للمشاركة في ورشات أو أيام دراسية حول البحث العلمي	3,57	1,077	مرتفع	12
10	ساعدني التدريب على استخدام تقنيات ووسائل تعليمية حديثة في المحاضرات	3,92	0,821	مرتفع	1
11	يتم اختيار المدربين بعناية وفق كفاءتهم وخبرتهم	3,81	1,024	مرتفع	4
12	ترى أن التدريب جعل العملية التعليمية أكثر تفاعلاً وحيوية	3,62	1,123	مرتفع	9
13	ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تعزيز شعورك بالأمان الوظيفي	3,87	0,855	مرتفع	2
14	البرامج التدريبية التي خضعت لها ساهمت في تحسين فرصك للنمو الوظيفي داخل المؤسسة	3,58	1,088	مرتفع	11
15	ساهم التدريب في تعزيز شعورك بالانتماء إلى المؤسسة	3,87	0,866	مرتفع	2
المحور الكلي		3.61	1.108	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27



### 1- دور التدريب في تطوير المهارات التقنية والتعليمية:

يتضح من الجدول أن العبارة "ساعدني التدريب على استخدام تقنيات ووسائل تعليمية حديثة في المحاضرات" حازت على أعلى متوسط حسابي بين العبارات (3.92) بانحراف معياري (0.821)، مما يعكس أهمية هذا الجانب في تقييم أفراد عينة البحث. ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا المستوى يعبر عن قبول "مرتفع" للدور الفعّال للتدريب في تمكين الأساتذة من استخدام وسائل وتقنيات حديثة، وهو ما يعزز من كفاءة الأداء التعليمي والمهني، ويعتبر أحد العوامل المؤثرة في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

### 2- تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء المؤسسي:

تشير النتائج إلى أن العبارات المرتبطة بشعور الأمان الوظيفي والانتماء للمؤسسة جاءت أيضاً بتقييمات مرتفعة، حيث سجلت العبارة "ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تعزيز شعورك بالأمان الوظيفي" متوسطاً قدره (3.87) وانحرافاً معيارياً (0.855)، و"ساهم التدريب في تعزيز شعورك بالانتماء إلى المؤسسة" بنفس المتوسط تقريباً (3.87). هذا يدل على أن التدريب يلعب دوراً مهماً في تعزيز الاستقرار النفسي والمهني لدى الأساتذة حديثي التوظيف، مما يدعم الهدف الرئيسي للدراسة.

### 3- فعالية متابعة الأداء بعد التدريب:

أما بالنسبة للعبارة "تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أدائك بعد التدريب"، فقد حصلت على متوسط (3.33) بانحراف معياري (1.078)، وهو ما يشير إلى قبول "متوسط" لهذه الجزئية. وهذا يدل على وجود بعض التفاوت في آراء المشاركين حول مدى فاعلية متابعة الأداء، ما يبرز أهمية تطوير آليات المتابعة لضمان تطبيق المهارات المكتسبة وتحقيق الاستقرار الوظيفي المرجو.

### 4- بيئة التدريب وملاءمتها:

أظهرت العبارة "مكان انعقاد الدورة التدريبية يوفر بيئة تعليمية مناسبة" تقيماً مرتفعاً أيضاً (3.62) مع انحراف معياري (1.123)، مما يعكس رضا نسبي عن بيئة التدريب المقدمة، وهي نقطة إيجابية تعزز من فاعلية البرامج التدريبية في دعم الاستقرار الوظيفي، مع إمكانية تحسين بعض الجوانب البيئية لضمان راحة المتدربين.

### 5- دور التدريب في فرص النمو الوظيفي:

بين الجدول أن البرامج التدريبية ساهمت في تحسين فرص النمو الوظيفي داخل المؤسسة،

حيث حصلت العبارة "البرامج التدريبية التي خضعت لها ساهمت في تحسين فرصك للنمو الوظيفي داخل المؤسسة" على متوسط (3.58) وانحراف معياري (1.088). هذا يشير إلى اعتقاد المشاركين بأن التدريب ليس فقط تطويراً مهنيًا وإنما عامل محفز للتقدم والاستقرار في العمل.

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن برامج التدريب تلعب دوراً مهماً وفعالاً في دعم الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة حديثي التوظيف، حيث أبدى المشاركون قبولاً مرتفعاً لمعظم العبارات المرتبطة بجوانب مختلفة من التدريب، مثل تطوير المهارات التقنية والتعليمية، وتعزيز شعورهم بالأمان والانتماء المؤسسي، وكذلك تحسين فرص النمو الوظيفي. يعكس هذا القبول المرتفع اعتراف الأساتذة بأهمية التدريب كوسيلة لتطوير قدراتهم المهنية وتحسين أدائهم، مما يساهم في زيادة رضاهم واستقرارهم في العمل. على الرغم من ذلك، تشير بعض العبارات المتعلقة بمتابعة التقدم بعد التدريب وملاءمة بيئة التدريب إلى وجود قبول متوسط، مما يبرز الحاجة إلى تحسين هذه الجوانب لضمان تحقيق أفضل النتائج من البرامج التدريبية. كما أن انخفاض الاتفاق مع فكرة أن التدريب مجرد شكلية يعزز من قيمة التدريب في نظر المستفيدين، ويوضح مدى تأثيره الإيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي. بشكل عام، تعكس النتائج أهمية استثمار الجامعات في برامج تدريبية نوعية ومتطورة تركز على تلبية احتياجات الأساتذة وتعزيز من قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق الاستقرار الوظيفي لديهم.

### المحور الثاني: دور التكوين في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين وحديثي التوظيف

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

#### عينة البحث عن عبارات المحور الثاني:

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	ساهمت البرامج التكوينية في زيادة شعورك بالثقة في أداء مهامك	3.66	0.96	مرتفع	6
2	التكوين الذي تلقينته ساهم في تعزيز رغبتك في الاستمرار في هذه الوظيفة	3.84	0.76	مرتفع	2

3	مرتفع	0.89	3.81	أدى التكوين الذي تلقينته إلى تحسين علاقتك المهنية مع الزملاء	3
9	مرتفع	1.20	3.40	التكوين الذي خضعت له كان كافياً لتغطية احتياجاتك المهنية الأساسية	4
4	مرتفع	0.98	3.75	كانت طرق الشرح في التكوينات الحضورية واضحة وسهلة الفهم	5
4	مرتفع	0.91	3.75	كانت التكوينات الحضورية منظمة من حيث الوقت والمكان	6
11	متوسط	1.20	3.29	كانت مدة التكوين الحضورى كافية للاستفادة	7
8	مرتفع	1.13	3.54	شاركت في تكوينات عن بعد عبر الإنترنت والمنصات الرقمية	8
11	متوسط	1.25	3.29	وجدت التكوين عن بعد سهلاً في الوصول والمتابعة	9
7	مرتفع	1.15	3.58	ساعدك التكوين عن بعد على اكتساب معارف أو مهارات جديدة	10
12	متوسط	1.18	3.27	تتوفر لك الوسائل التقنية الكافية لمتابعة التكوينات عن بعد	11
3	مرتفع	1.14	3.81	واجهت صعوبة تقنية أثناء متابعة التكوينات عن بعد، مثل انقطاع الإنترنت أو صعوبة استخدام المنصة	12
—	مرتفع	1.06	3.61	المتوسط الكلي	—

#### 1- تعزيز الرغبة في الاستمرار في الوظيفة وتحسين العلاقات المهنية:

أظهرت نتائج الجدول أن العبارة "التكوين الذي تلقينته ساهم في تعزيز رغبتك في الاستمرار في هذه الوظيفة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري 0.76، مما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً للتكوين على استقرار الأساتذة في مناصبهم. كذلك، جاءت العبارة "أدى التكوين الذي تلقينته إلى تحسين علاقتك المهنية مع الزملاء" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.81، ما يؤكد أن التكوين لا يسهم فقط في تطوير الأداء الفردي، بل

يعزز أيضًا العلاقات التعاونية والمهنية، وهي عناصر أساسية للاستقرار داخل المؤسسة الجامعية.

## 2- دور التكوين في الثقة والكفاءة المهنية:

حصلت عبارة "ساهمت البرامج التكوينية في زيادة شعورك بالثقة في أداء مهامك" على متوسط **3.66**، مما يعكس أن التكوين يمنح الأساتذة شعورًا بالتمكن والسيطرة على مهامهم التدريسية والإدارية، وهو ما يدعم استمراريته في العمل بثبات ورضا وظيفي.

## 3- فعالية التكوين الحضوري:

أظهرت العبارات المتعلقة بالتكوين الحضوري مثل "كانت طرق الشرح في التكوينات الحضورية واضحة وسهلة الفهم" و"كانت التكوينات الحضورية منظمة من حيث الوقت والمكان" متوسطات مرتفعة (3.75)، مما يشير إلى جودة التنظيم والمحتوى، وهي عناصر أساسية تعزز من فاعلية هذه التكوينات في خدمة الأهداف المهنية للأساتذة.

## 4- التكوين عن بعد وتحدياته:

فيما يتعلق بالتكوين عن بعد، أظهرت النتائج تقييمات إيجابية عامة، حيث بلغ متوسط عبارة "ساعدك التكوين عن بعد على اكتساب معارف أو مهارات جديدة" **3.58**، ما يدل على أن هذا النوع من التكوين كان مفيدًا على المستوى المعرفي. ومع ذلك، فإن وجود تقييمات متوسطة لبعض العبارات مثل "كانت مدة التكوين الحضوري كافية للاستفادة" (3.29) و"وجدت التكوين عن بعد سهلاً في الوصول والمتابعة" (3.29) و"تتوفر لك الوسائل التقنية الكافية لمتابعة التكوينات عن بعد" (3.27) تشير إلى بعض الصعوبات التي لا تزال تواجه المتدربين، خصوصًا من حيث الجوانب التقنية واللوجستية.

## 5- الصعوبات التقنية:

المثير للاهتمام أن العبارة "واجهت صعوبة تقنية أثناء متابعة التكوينات عن بعد" جاءت بمتوسط **3.81**، مما يدل على تكرار وقوع المشكلات التقنية، وهو ما قد يؤثر سلبًا على فعالية التكوين ويُعيق الاستفادة المرجوة منه، وبالتالي يستدعي تحسين البنية التحتية الرقمية وتقديم الدعم الفني المستمر.

## 6- الرؤية الشمولية للتكوين :

يعكس المتوسط الكلي لجميع العبارات (3.61) تقييماً إيجابياً عاماً من طرف أفراد العينة، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا يعبر عن مستوى قبول مرتفع للدور الذي تلعبه التكوينات في دعم الاستقرار الوظيفي للأساتذة. هذه النتيجة تدعم بقوة فرضية أن التكوين ليس مجرد إجراء شكلي، بل يمثل أداة فعالة لتعزيز كفاءة، رضا، واستمرارية الأساتذة في عملهم.

فمن خلال ماسبق يتضح وجود اتجاه إيجابي قوي نحو فعالية التكوين في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين وحديثي التوظيف. فقد أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة للعديد من العبارات أن المستفيدين من هذه التكوينات يدركون قيمتها في تعزيز الثقة بالنفس، وتحسين الأداء، ودعم علاقاتهم المهنية، بالإضافة إلى تأثيرها على رغبتهم في الاستمرار في الوظيفة. كما أن النتائج تعكس رضا نسبي عن جودة التكوين الحضورى من حيث التنظيم والمحتوى، في حين بيّنت وجود بعض التحديات المرتبطة بالتكوين عن بعد، لاسيما في ما يتعلق بالصعوبات التقنية واللوجستية.

من ناحية أخرى، فإن المتوسط الكلي المرتفع (3.61) يعكس تقييماً عاماً إيجابياً للدور الذي تلعبه التكوينات في دعم الاستقرار الوظيفي، مما يُبرز أهمية الاستثمار في تطوير هذه البرامج لتكون أكثر شمولية وفعالية. كما يشير هذا إلى أن التكوين يُنظر إليه من قبل الأساتذة كوسيلة حقيقية لتعزيز كفاءاتهم وتنشيطهم مهنيّاً داخل المؤسسات الجامعية، وليس مجرد نشاط روتيني أو بناءً عليه، يمكن القول إن التكوين يشكل ركيزة أساسية في سياسات التثبيت والاستقرار. شكلي الوظيفي، ويجب أن يُنظر إليه كاستثمار استراتيجي طويل الأمد يساهم في تحسين الأداء، والرفع من جودة التعليم العالي، وتعزيز انخراط الأساتذة الجدد في بيئة العمل الجامعية.

خلاصة:

تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على أهمية تنمية الموارد البشرية، من خلال برامج التدريب والتكوين كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف. فقد أظهرت البيانات أن التدريب يساهم بفاعلية في تطوير المهارات التقنية والتعليمية، ويعزز الشعور بالأمان والانتماء المهني، مما ينعكس إيجابياً على رضا واستمرارية الأساتذة في العمل. كما بينت الدراسة أن التكوين، سواء الحضورى أو عن بعد، يلعب دوراً مهماً في زيادة الثقة والكفاءة

المهنية وتحسين العلاقات بين الزملاء، رغم بعض التحديات التقنية المرتبطة بالتكوين عن بعد التي تحتاج إلى معالجة. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج على ضرورة الاستثمار المستمر في برامج تدريبية وتكوينية ذات جودة عالية، مدعومة ببنية تحتية تقنية مناسبة وآليات متابعة فعالة، لتعزيز قدرة الأساتذة على التكيف مع متطلبات العمل وتحقيق استقرار وظيفي مستدام، مما ينعكس بدوره على تحسين جودة التعليم والأداء الأكاديمي داخل الجامعة.

## خاتمة:

بعد تناولنا للجانبين النظري والميداني للدراسة المعنونة ب "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي". دراسة على عينة أساتذة حديثي التوظيف لجامعة بسكرة 2024/2023 .  
والتوصل للإجابة عن تساؤلات الدراسة. حيث تعد تنمية الموارد البشرية من الأساسيات التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، لاسيما الجامعات باعتبارها الفضاء الذي ينتج المعرفة وتكوين النخب ، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى فئة الأساتذة الباحثين الجامعيين حديثي التوظيف .

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن تنمية الموارد البشرية ببعديها التدريب والتكوين البيداغوجي تلعب دورا حيويا في تعزيز شعور الأستاذ بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية، كما تساهم في تقوية انتمائه الوظيفي وبالتالي تكيفه مع بيئة العمل والتغيرات الحديثة. ومن هذا المنطلق، فإن تطوير سياسات فعالة في مجال تنمية الموارد البشرية ليس خيارا تكميليا، بل ضرورة إستراتيجية لضمان استقرار الموارد البشرية وضمان جودة التعليم العالي .





الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



استمارة الاستبيان

## دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي

لأستاذة حديثي التوظيف بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي - دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة" نرجو أن تمدونا بيد المساعدة بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

مازيا عيساوي

إعداد الطالبة:

مصطفى شيماء

السنة الجامعية

2025/2024

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ أنثى ☐

السن: ☐ أقل من 30 إلى 40 ☐ 40 إلى 50 ☐

## المحور الثاني: دور التدريب في تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى الأساتذة حديثي التوظيف

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1	الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقينته				
2	تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أدائك بعد التدريب				
3	أهداف التدريب واضحة ومحددة				
4	موضوع التدريب مرتبط بالتطبيق العملي في بيئة العمل				
5	مكان انعقاد الدورة التدريبية يوفر بيئة تعليمية مناسبة				
6	تستخدم أساليب تدريبية مناسبة أثناء تقديم البرامج التدريبية				
7	تجرى اختبارات بعدية لقياس مدى استفادة المتدربين من البرنامج				

				توفر المؤسسة الجامعية دورات تدريبية مرتبطة بمنهجية البحث العلمي	8
				اتيحث لي فرصة كافية للمشاركة في ورشات أو أيام دراسية حول البحث العلمي	9
				ساعدني التدريب على إستخدام تقنيات ووسائل تعليمية حديثة في المحاضرات	10
				يتم إختيار المدربين بعناية وفق كفاءتهم وخبرتهم	11
				ترى أن التدريب جعل العملية التعليمية أكثر تفاعلا وحيوية	12
				ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تعزيز شعورك بالأمان الوظيفي	13
				البرامج التدريبية التي خضعت لها ساهمت في تحسين فرصك للنمو الوظيفي داخل المؤسسة	14
				ساهم التدريب في تعزيز شعورك بالإنتماء إلى المؤسسة	15

المحور الثالث : دور التكوين في تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف

				1	ساهمت البرامج التكوينية في زيادة شعورك بالثقة في أداء المهام
				2	التكوين الذي تلقيته ساهم في تعزيز رغبتك في الاستمرار في هذه الوظيفة
				3	أدى التكوين الذي تلقيته في تحسين علاقتك المهنية مع الزملاء
				4	التكوين الذي خضعت له كان كافيا لتغطية احتياجاتك المهنية الأساسية
				5	كانت طرق الشرح في التكوينات الحضرية واضحة وسهلة الفهم
				6	كانت التكوينات الحضرية منظمة من حيث الوقت والمكان
				7	كانت مدة التكوين الحضرية كافية للاستفادة
				8	شاركت في تكوينات عن بعد عبر الأنترنت والمنصات الرقمية
				9	وجدت التكوين عن بعد سهلا في الوصول والمتابعة
				10	ساعدك التكوين عن بعد على إكتساب معارف أو مهارات جديدة
				11	تتوفر لك الوسائل التقنية الكافية لمتابعة التكوينات عن بعد

				12 واجهت صعوبة تقنية أثناء متابعة التكوينات عن بعد انقطاع الانترنت، صعوبة استخدام المنصة
--	--	--	--	--

### دليل المقابلة :

1. ماهو عدد الأساتذة الموظفين الخاضعين للدورات التكوينية دفعة 2024/2023 ؟
  2. ماهي أهم البرامج والدورات التكوينية التي نظمت لفائدة الأساتذة ؟
  3. هل هناك متابعة أو تقييم لمدى استفادة الأساتذة من هذه التكوينات ؟
  4. كم كانت مدة التكوين ؟
  5. على أي أساس يتم تقييم الأساتذة بعد الخضوع للدورات التكوينية ؟
  6. فيما تجسد التدريب أثناء الخضوع للدورات ؟
  7. ماهو نمط التدريب والتكوين المتعامل به ؟
- هل تلقى الأستاذ الجامعي حديث التوظيف تكويناً في اللغة الأجنبية ؟











