



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

ثليجان شيماء

بن خضرة شيماء

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

دور التدريب في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

لولهي ريمة

مشرفا

مقلاتي عاشور

مناقشا

دشاش محمد الصالح

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرتكم

« إِنَّ هَذَا كَانَ لَكُمْ جَزَاءً وَكَانَ سَعْيَكُمْ مَشْكُورًا »

الإنسان « الآية 22 »

الحمد لله الذي كان له الفضل الأول والأخير في توفيقنا إلى إكمال هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "مقلاتي عاشور" على الإشراف على هذا

العمل

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير وبالخصوص الأستاذة "مهديد فاطمة الزهراء"

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

إِهْدَاء

وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب الحمد لله على الوصول لا تائبين ولا مخذولين

إلى من قال أنا لها نالها

إلى من الجنة تحت قدمها عظمة التضحية والعطاء " أمي " حفظها الله

إلى من علمني حب العلم والإخلاص فيه ودفعني إلى طريق النجاح " أبي " حفظه الله

إلى من قيل فيهم سنشد عضدك بأخيك " أختي "

إلى كل عائلي خصوصا " خالتي "

إلى صديقتي أختي الثانية " ابتهاج "

إلى من سرنا جنبا الى جنب طوال المسيرة الدراسية " صديقاتي "

وشكر كبير للأساتذة المحترمين على جهودهم طوال هذا المشوار الدراسي.

اللهم كما أنعمت فزد وكما زدت فبارك وكما باركت فتمم وكما أتممت فثبت

شيماء تليجان

إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات -

إلى "نفسي"

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، احتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاعي جنتي

"أمي"

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب من دعمي بلا حدود وأعطاني بدون مقابل داعي الأول وسندي وقوتي في الحياة

"أبي" رحمه الله

إلى من جاد علي بوقته وأكرمني بفضله حيث كان خير عون لي وسند

"زوجي"

إلى رفيقات دربي إلى من شاركني حلو الحياة ومرها إلى من تقاسمت معهن ذكريات أفراحي وأحزاني إلى من حبهم يجري في عروقي

"أخواتي"

وإلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين "إخواني"

إلى الأخوات بدم زوجة أخي وابنة خالي

وساقوني بالحب عائلتي الثانية

"أهل زوجي"

إلى من يناديني خالتي

"أبناء أخواتي"

إلى من تناديني عمتي

"ابنة أخي"

إلى كل من جمعتني بهم أقدار الجامعة

"صديقاتي"

شيماء بن خضرة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واعتمدنا في ذلك على أسلوب العينة العشوائية. إذ تم توزيعه على عينة شملت 70 أستاذ بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور كبير للتدريب في تطوير الأداء عند مستوى دلالة 5 % في جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج.
الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء، أعضاء هيئة التدريس.

Abstract:

This study aimed to determine the role of training in developing the performance of faculty members at Mohamed El-Bashir Ibrahim University in Bordj Bou Arreridj. The descriptive analytical method was used, along with a questionnaire as tool for data collection. The study relies on a random sample method, distributed to 70 academic staff at Mohamed El Bachir El Ibrahim University in Bordj Bou Arreridj. The statistical package SPSS was utilized for analyses.

The study has reached several results, the most important of which is the significant role of training in performance development at a significance level of 5% at Mohamed El Bachir El Ibrahim University in Bordj Bou Arreridj.

Key words :Training, performance, The performance of faculty members.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرقان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
06	المبحث الأول: عموميات حول التدريب
15	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء
24	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني:دراسة دور التدريب في تطوير أداء اعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
32	المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة
34	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
36	المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج و اختبار صحة الفرضيات
51	الخاتمة
55	قائمة المراجع
59	الملاحق
70	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين دراسة و دراسات سابقة	25
02	مقارنة بين دراسة و دراسات سابقة	27
03	مقارنة بين دراسة و دراسات سابقة	28
04	عدد العبارات المستخدمة في الاستبيانات للمتغيرات	32
05	درجة الاستجابة في الاستبيان	33
06	اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ	33
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	34
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	35
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	36
10	توزع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية	37
11	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير تدريب أعضاء هيئة التدريس	38
12	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه أبعاد أداء أعضاء هيئة التدريس	40
13	مجال تحديد R^2	44
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط	45
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط	46
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط	47
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط	48

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
-----------	-------------	--------

د	نموذج الدراسة	01
08	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	02
12	خطوات التدريب	03
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
39	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
40	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.	07

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
58	ملحق 1 استبيان	01
62	ملحق 2 مخرجات برنامج spss	02



➤ تمهيد:

لقد أضحت تقدم الأمم مرهونا بما تمتلكه من ثروة بشرية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج والمنافسة، حيث دفعت بالمهتمين بمجال الدراسات الإدارية البحث في سبيل الاستثمار في المورد البشري وترقية مستواه وذلك تجنباً لمختلف التهديدات. فقد أصبحت جودة التعليم العالي مرهونة بفاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس. وعلى اعتبار أستاذ الجامعة محور التعليم العالي والحلقة الأساسية في سبيل تحسين كفاءة المؤسسات الجامعية أخذت العديد من الجامعات عبر مختلف دول العالم، ومن بينها الجامعات الجزائرية في اعتماد التدريب كآلية للتنمية الوظيفية حيث لم يعد هذا الأخير حكراً على الفئة التي تعاني قصوراً في أدائها فحسب بل تأثر الجامعات بمفهوم التنمية الوظيفية جعل من التدريب ركناً أساسياً ضمن خططها الاستراتيجية حيث أن كفاءة الأداء باتت مرهونة بفاعلية وجودة التدريب.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة تأثير التدريب على الأداء لأعضاء هيئة التدريس.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل للتدريب دور في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التدريب لدى هيئة التدريس في الجامعة؟
- ما مفهوم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟
- هل للتدريب تأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد البشير الإبراهيمي؟

➤ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد البشير الإبراهيمي.

وتتفرع هذه الفرضية إلى عدت فرضيات فرعية و هي:

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد البشير الإبراهيمي.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد البشير الإبراهيمي.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الإشرافي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد البشير الابراهيمي.

➤ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور التدريب أعضاء هيئة التدريس في تحسين أدائهم وتتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- يعد موضوع الدراسة من المواضيع المعقدة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما التدريب والأداء.
- تقديم صورة واضحة للتدريب وهذا لأهميته القصوى في الإدارة.
- تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين التدريب وأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

➤ أهداف الدراسة: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب لأعضاء هيئة التدريس في تحسين أدائهم دراسة حالة برج بوعريريج.
- معرفة تأثير التدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس.
- معرفة مدى مساهمة التدريب في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

➤ **منهج الدراسة:** تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأكثر استخداما في العلوم الإنسانية والذي يعتبر مناسباً لوصف جميع جوانب الدراسة الحالية، فتم من خلال الاستبيان الحصول على البيانات اللازمة وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v22.

➤ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** الدراسة تركز على موضوع التدريب لهيئة التدريس بجامعة محمد البشير الابراهيمي ودوره في أدائهم
- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من فيفري 2024 إلى غاية جوان 2024.
- **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية في جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -
- **الحدود البشرية:** عينة من أساتذة كل كليات جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -

➤ أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الميول الشخصي لدراسة المواضيع الخاصة بالتدريب والأداء لما لها من فعالية في تحقيق الأهداف، والرغبة في توسيع وتنمية معارف في هذا الموضوع.
- قابلية الموضوع للدراسة وأهمية الموضوع المعرفية وغاياته العملية.
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العلمي.

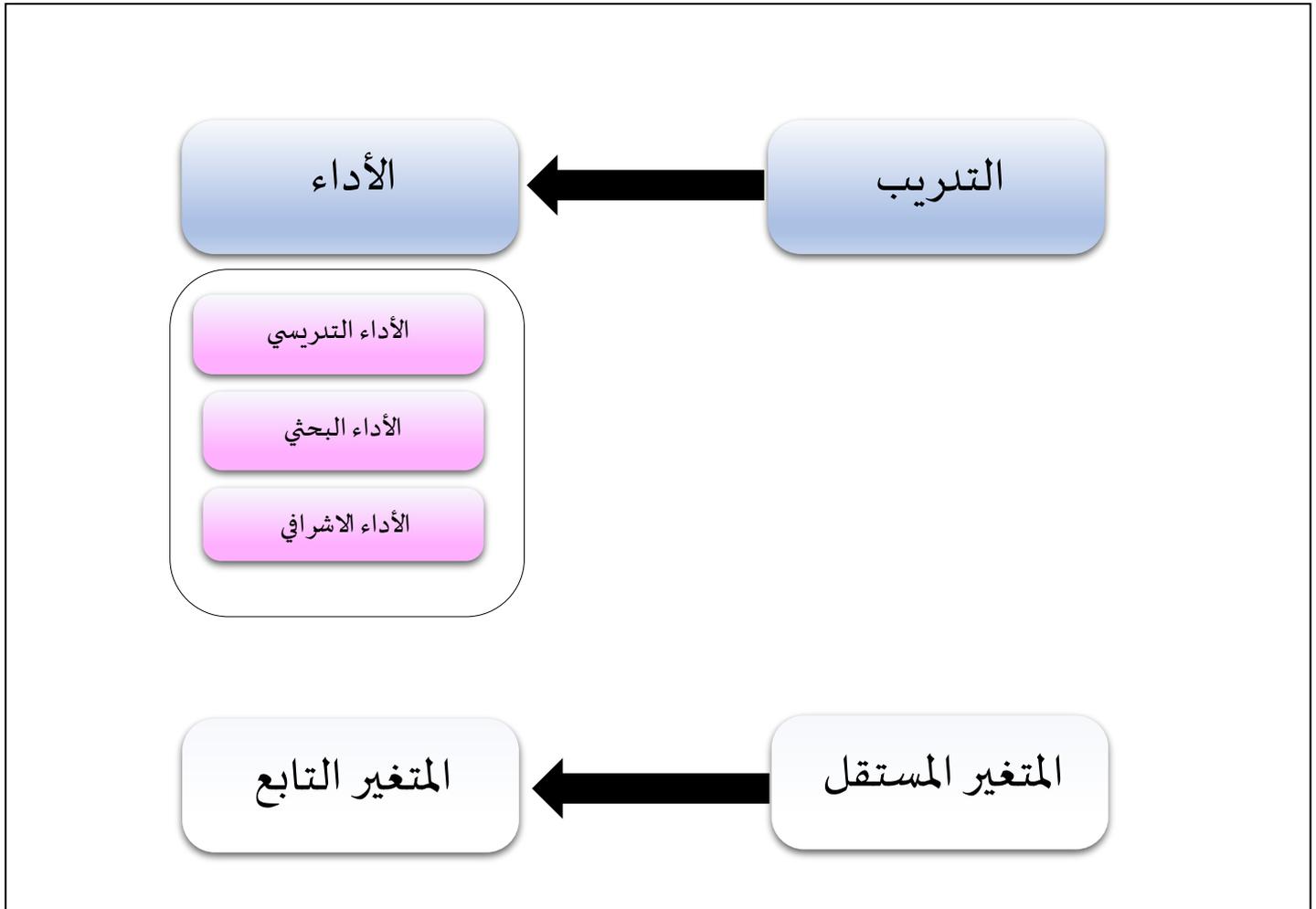
➤ صعوبات الدراسة:

- رفض بعض الأساتذة العاملين بالجامعة الإجابة على أسئلة الاستبيان.
- عدم إرجاع الاستبيان والتماطل في إرجاعه وأخرى ملغية لعدم اكمالها.

➤ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول عموميات حول التدريب حيث تم التطرق في المطالب الأول الى المفهوم ، أما المبحث الثاني عموميات حول الأداء، و المبحث الثالث خاص بالدراسات السابقة. في الفصل الثاني تم التطرق إلى الدراسة التطبيقية التي تناولت دور التدريب في تحسين أداء هيئة التدريس على أساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم ميدان الدراسة أما المبحث الثاني، تطرقنا إلى منهجية الدراسة، و في المبحث الثالث فتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والأداء

تمهيد:

تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، فهي من أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات التربوية وتطورها في العالم مما له من أهمية كبيرة التي تنعكس في تطوير الأداء ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها بالتركيز على التدريب.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم والتي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات والجامعات من أجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدراتها على مواجهة المنافسة حيث تهتم المؤسسة بالتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، ولأن التدريب المستمر خصوصا للأساتذة يساهم في تنمية القدرات الإبداعية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

أولا: تعريف التدريب

هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب وتباينت في تعريفه وفي هذا الصدد يمكننا أن نذكر عدة تعاريف منها:

_ هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف التنمية ويعتبر علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه فهو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك.¹

_ التدريب هو التأقلم مع العمل أو انه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف ورفع مهارات الأفراد في أداء العمل.²

_ التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى إحداث تغيرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها ويعتبر التدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري، وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.³

_ التدريب هو نشاط انساني هدفه العام يركز حول التحسين والتكوين ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي وفي الحالتين قد يتم بصورة منظمة وقد يأتي عفويا أو بصورة غير مخططة لا تتضمن وضع أهداف محددة.⁴

¹ حسين عبد القادر، يونس جعفر، " استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين "، الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مجلد 03، العدد02، جامعة القدس، جامعة الاستقلال، القدس، فلسطين، ص158 .

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2004، ص 319 .

³ محمد احمد هلسه، " اثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظات القدس "، الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، جامعة الاستقلال، فلسطين، 2020، ص38.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، 2020 ، ص62.

- التدريب عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة للإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.¹

ومنه فإن التدريب هو عملية منظمة هدفها هو إكساب الفرد مهارات جديدة أو توجيهه إلى سلوك معين لتلبية احتياجات محددة.

ثانياً: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة وهي كالتالي²:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها؛
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل؛
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال، والتفاعلات مما يحقق فعالية الأداء، ويقلل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات؛
- فالتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم يوصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستخدمون طرق وأساليب جديدة في أعمالهم.

ثالثاً: أهداف التدريب

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الأعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريب ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها³:

- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم؛
- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإداري؛
- تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم؛
- العمل على زيادة خبرات المديرين والمشرفين والعاملين وصلقلها وإتاحة الفرص لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة لتنمية الإدارية؛ كما أضاف إليها أن إتاحة

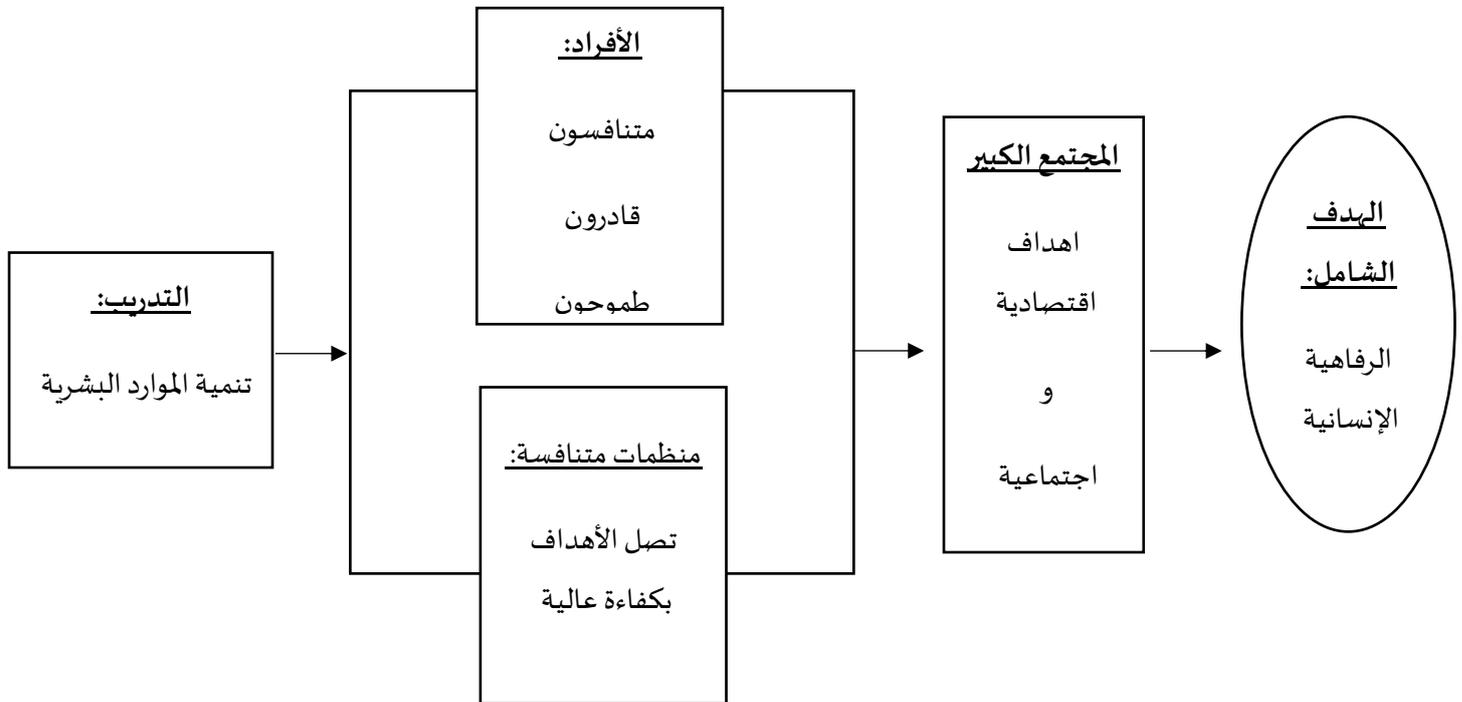
¹ لعرب عبد الحليم، "التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 31، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017، ص 11.

² علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 106.

³ محمد أحمد هلسه، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفرص للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثا عن التفوق والتميز لمواكبة روح العصر ومستجداته والتكيف مع التكنولوجيا في العمل¹.

كما يساهم التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:
الشكل(2): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.



المصدر: كورتل جهينة، مناع أميرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، محمد بوظلعة، ص 23

رابعاً: أنواع التدريب

ينقسم التدريب الى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات كما يلي²:

1. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ. **التدريب المهني:** هو مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف الى إكساب فئة العمال المعارف والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف اعدادهم أو رفع مهاراتهم، ويمكن تعريفه أنه نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسات داخل أو خارج العمل وتكون فترته بين سنة الى 5 سنوات.

ب. **التدريب التخصصي:** ويتضمن معارف ومهارات لوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات والمبيعات الخ والمعارف هنا لا تركز كثيراً على

¹ محمد أحمد هلسه، مرجع سبق ذكره، ص39.

² بلال كرامش: أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص

الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، وتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها¹.

ت. **التدريب الإداري: managerial training** ويتضمن هذا النوع تنمية المعارف، المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى، أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيه وقيادة وتنسيق والاتصال².

2. التدريب حسب زمان التدريب³:

أ. **التدريب قبل الالتحاق بالعمل**: يهدف الى إعداد الأفراد عمليا بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وينقسم هذا النوع الى قسمين هما:

ب. **التدريب التوجيهي**: أي تقديم المعلومات التي يحتاجها العامل الجديد لتعرف على المنظمة.

ت. **التدريب على العمل**: ويتم في نفس موقع العمل ويتمثل في مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل الجديد المتعلقة بواجبات وظيفته وذلك عن طريق زملائه أو رؤسائه في العمل.

3. التدريب حسب الأهداف: يمكن تمييز بين الأنواع التالية من البرامج التدريبية⁴:

أ. **التدريب لتجديد المعلومات**: أي إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن العمل.

ب. **التدريب لتنمية المهارات**: يهدف الى تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.

ت. **التدريب السلوكي**: ويهدف الى تغيير أنماط السلوك التي يتبعها الأفراد في أداء أعمالهم.

ث. **التدريب لترقية**: ويتيح الفرصة للمتدربين لفهم والإلمام بوظائفهم الحالية أو المستقبلية.

4. التدريب حسب مكانها⁵:

أ. **التدريب داخل المؤسسة**: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخلها سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة

وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم تلك البرامج ثم

الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي

هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل

أو الإشراف على قيام بعض العاملين بهذه المهمة، و في هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن

يأخذ المهارات اللازمة لأداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الواقع والعمل .

¹ بلال كرامش، مرجع سبق ذكره، ص47.

² نفس المرجع السابق، ص47.

³ سعدية بوعلاق، الجودي ساطوري، "دور التدريب في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد13، العدد12، جامعة العربي التبسي - جامعة محمد البشير الابراهيمي، تبسة - برج بوعريبيج، الجزائر

2020، ص 884.

⁴ نفس المرجع السابق، ص884.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص327.

ب. **التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية كما يلي¹:

■ **شركات التدريب الخاصة:** على أي شركة تسعى الى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن الى جدية التدريب فيها وأن تخصص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

■ **البرامج الحكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

بالإضافة الى الأنواع السابقة للتدريب يوجد نوع آخر من التدريب وهو **التدريب الإلكتروني**.²

المطلب الثاني: أساليب التدريب

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ألا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا أن لكل أسلوب مزاياه ومن أهم هذه الأساليب ما يلي³:

1. **تمثيل الأدوار role playning:** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المدرب لمجموعة المتكونين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة للتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على البيع والتدريب على حل مشاكل الزبائن والعلاقات العامة.

2. **دراسة الحالات: case studies** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سائلة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص328.

² بلال كرامش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ سهيل زغود: أثر التكوين والتدريب في أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كمال عياشي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015، ص117.

3. **العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزير كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض و يشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب¹.

4. **تدريب الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة².

5. **المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ماهي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات³.

6. **التقنيات السمعية بصرية:** وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط وتوضع على شرائح أو شفافات ثم تعرض للمتدربين وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا⁴.

7. **المناقشة الجماعية:** عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى الى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول و يمكن للمناقشات الجامعية أن تعود بفائدة عالية روعى تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا 4 الى 6 أشخاص ويلعب المدرب دورا رئيسا في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها⁵.

المطلب الثالث: خطوات عملية التدريب.

تعتمد نظرية التدريب (نظرية تطوير وتنمية العاملين) على مكونات أساسية، و التي تعتبر هي خطوات التدريب و الموضحة في الشكل التالي:

¹ سهيل زغود، مرجع سبق ذكره، ص120.

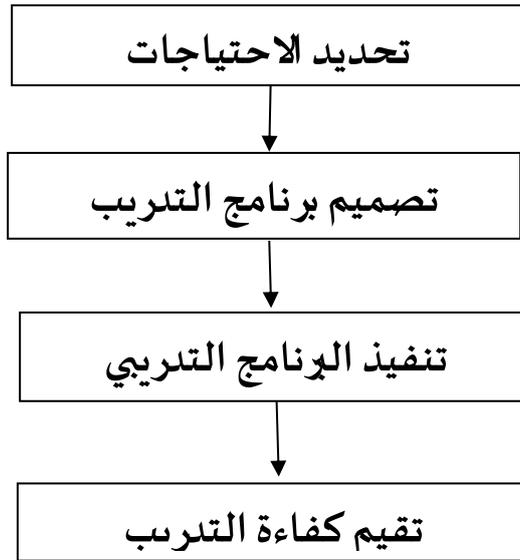
² نفس المرجع السابق، ص119.

³ نفس المرجع السابق، ص118.

⁴ نفس المرجع السابق ص118.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص344.

الشكل (3): خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 344.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر هذه العملية عنصر هام وحجر الأساس في تصميم البرنامج التدريبي، وهي تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.¹ خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية هي:²

- وصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها المؤسسة: هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي تحصل الإدارة على المعلومات وعن الواجبات التي تنطوي عليها تلك الوظائف.

- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة في القوى العاملة: أما الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها ذلك الحصر يخدم وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي تستطيع أن تستخدمها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة.

- عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين: هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى وقيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هي أنها تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة.¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 320-321.

² سهيل زغود، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ثانياً: تصميم البرنامج التدريب

البرنامج التدريبي مجموعة من الخطوات التي تهدف الى تخطيط وتنظيم العملية التدريبية بشكل مبرمج لإشباع الحاجات التدريبية لكل فرد من أفراد المنظمة ولابد خلال عملية تصميم البرامج التدريبية من تحديد عنوان البرنامج التدريبي بشكل دال على الاحتياجات التدريبية وتحديد أهدافه و تحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدريب عليها و تحديد موضوعاته كما يتوجب تحديد أسلوب التدريب الأكثر موائمة و اختيار المدربين و المتدربين وتحديد مكان ووقت تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي النهاية لابد من فحص المصادقية من خلال عرض البرنامج التدريبي قبل تطبيقه على عينة صغيرة ممثلة للفئة المستهدفة².

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي حيث أنه:³

ينتقل الأمر بعد ذلك الى مرحلة تنفيذ برنامج التدريب والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات والرحلات وأزمنتها) كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

أ. **تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها.
ب. **تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة:** تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج.

ت. **تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة:** يتم في مراكز التدريب الخارجية متخصصة ومن مميزاته توفير الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة.

¹ سهيل زغود، مرجع سبق ذكره، ص100.

² حدة أسعد وآخرون، "أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي"، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، المجلد08، العدد02، مخبر متطلبات التأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 01-04-2021، ص135.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 321.

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية¹

بعد عملية التنفيذ تتم خلال هذه المرحلة معرفة مدى فعالية البرامج التدريبية حيث يعرف تقييم البرامج التدريبية بأنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وتتم عملية تقييم البرنامج التدريبي على أربعة مراحل وهي التقسيم قبل البدا بتنفيذ البرنامج التدريبي و التقييم أثناء التدريب والتقييم بعد الانتهاء من التدريب مباشرة وأخيراً متابعة النتائج بعد التدريب بفترة زمنية معينة و يوجد عدة طرق تستخدم في تقييم البرامج التدريبية كالاستبانة والاختبارات والمقابلات وتحليل المشكلات ومراجعة السجلات.²

¹ حدة أسعد، مرجع سبق ذكره، ص135.

² حدة أسعد، مرجع سبق ذكره، ص 135.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء.

تعتبر جودة التعليم الجامعي ركيزة أساسية في بناء المجتمع وتطويره، ويلعب أعضاء هيئة التدريس دوراً محورياً في تحقيق هذه الجودة. يتمحور أداء أعضاء هيئة التدريس حول عدة جوانب رئيسية تشمل التدريس، والبحث، والإشراف.

المطلب الأول: مفهوم أداء أعضاء هيئة التدريس

أولاً: تعريف الأداء:

لغة: مشتق من الفعل أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو آدي للأمانة من غيره، وتأديت له من حقه أي قضيته وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء وقبل تقديم مختلف التعريفات المقدمة له، فإنه يجب الإشارة إلى أن الأداء المقصود هنا هو أداء الموارد البشرية، أي أداء الأفراد.¹

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي لأداء الموارد البشرية نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي²:

لأداء هو أداء العمل للعاملين من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المنظمة، وتعد هذه المعايير هي أساس تقييم الأداء وذلك وفقاً لنظرية أداء العمل. وهو تفاعل سلوك الفرد مع قراراته وجهده حيث يعكس قدرته على تحقيق الأهداف الوظيفية للوظيفة التي يشغلها وبهذه فهو يمثل الناتج عن قيام الفرد للأعمال الموكلة له داخل المنظمة.

كما يعرف الأداء على أنه دراسة تحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم أفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظيفة أخرى.

_ من خلال ما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للأداء وهو يشير إلى قياس مدى تحقيق الأهداف والتوقعات المحددة بشكل فعال.³

الأداء هو مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في عمله كما هو متوقع أو مخطط لها.

ثانياً: أداء أعضاء هيئة التدريس¹:

¹ علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص125.

²قانة حسين، علي عبد الله، "أثر استخدام أرضية التعليم الإلكترونية MODEL في حسين أداء أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر جامعة خميس مليانة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2020، ص687.

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 99.

1. مفهوم عضو هيئة التدريس: في البداية كان ينظر إلى عضو هيئة التدريس على أنه مجرد معلم، حتى جاءت ثورة التعليم العالي في المملكة المتحدة عام 1870 تقريباً، حين نقلت أكسفورد وكامبردج من مجرد مؤسسات تعليم إلى مؤسسات بحث علمي، وبدأ تعريف الأكاديمي بأنه القادر على التعليم والبحث معا.

وقد تطور بعد ذلك مفهوم عضو هيئة التدريس حتى أصبح يطلق عليه الأكاديمي أو (scholar) وهو مصطلح كان يعتبر مرادفاً للباحث، لكن أدبيات التعليم الحديثة ترى بأن المصطلح له تعريفات فرعية ويتحول إلى صفة مرادفة للمهام التي يقوم بها الأكاديمي لتصبح الصفة (scholarship). الباحث قد يكون مجرد مشارك في البحث بينما ال (scholar) هو المتميز في مجاله.

ويري ماكزري وزملاؤه أن عضو هيئة التدريس هو الذي تتوفر فيه كفاءات التدريس الجامعي، ومواصلة البحث العلمي، والاهتمام بالأمور الإدارية، والتأليف في مجال اختصاصه والقدرة على القيام بدور الموجه والمستشار لطلبته، وتقديم الاستشارات للمؤسسات الحكومية.

كما يعرفه محمد حسنين بأنه " محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثاً وتعليماً وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطور الشامل، وهو العمود الفقري منقاد في الجامعة وهو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة.

2. خصائص وسمات عضو هيئة التدريس: لأبد للأستاذ الجامعي أن يمتلك مهارات وسمات لمعايشة التجديد والتطور ليطور نفسه ويسهم تطوير مهنته ومجتمعه، ومن المتفق عليه أن مكانة الجامعة من نظيراتها تسمو بسمو مكانة أساتذتها العلمية والمهنية وقد أشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة إيجابية بين امتلاك الأستاذ لعدد من الخصائص والصفات ومدى فاعليته التعليمية يمكن تخليصها في²:

- أ. الجانب العقلي المعرفي: يهدف التعليم الى زيادة الفاعلية العقلية للطلبة فالأستاذ يجب أن يكون لديه قدرة عقلية تمكنه من معاونة طلبته على نمو العقلي.
- ب. الرغبة الطبيعية في التعليم: فالأستاذ الذي تتوفر لديه هذه الرغبة في تعليم طلابه بموضوعية سوف ينهمك في تعليم فكري وسلوكي.
- ت. الجانب النفسي والاجتماعي: أن يكون متزناً في انفعالاته وأحاسيسه، ذو شخصية بارزة ويتصف بمهارات اجتماعية تساعده على التفاعل.

¹ جعيج نبيلة، " تصور مقترح لإنشاء مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد السابع عشر، 2017، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 208-210.

² نفس المرجع السابق، ص 209.

ت. الجانب التكويني والجسمي: إن مهنة التعليم مهنة شاقة تقتضي جهد كبير، فالصحة المناسبة والجسمية تمثل شروطاً هامة لتحقيق نجاح العملية التعليمية فلاستأذ يجب أن يكون واضح الصوت حتى يوفر الانتباه لطلبتة¹.

ثالثاً : مفهوم أداء عضو هيئة التدريس : هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و يتنوع أداء الأستاذ حسب مجالات عمله المختلفة².

رابعاً: العوامل المحددة للأداء³:

الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور المكلف به إذ يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية للعامل الناتجة عن تحفيزه، أما فيما يتعلق بصفاته الشخصية التي يستخدمها في وظيفته فعادة ما يطلق عليها بقدراته، ومنه فإن مفهوم الأداء هو ذلك الجهد المنسق لتنفيذ العملية التحويلية بجودة تتناسب والمفاهيم الوظيفية فعادة والقدرات الشخصية للعامل، استناداً إلى عوامل دافعية للقيام بها يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- أ. عوامل متعلقة بالعامل: وتشمل على القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص والسمات التي تميز بها العامل عن غيره والتي تتضمن المعرفة والتعليم والأقدمية والخصائص الديموغرافية وكذا الإتجاهات والطموحات التي يسعى إلى إشباعها.
- ب. عوامل متعلقة بالوظيفة: وهي على نحوين: بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم، وأخرى مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، والظروف الملائمة للعمل.
- ت. عوامل متعلقة بالمؤسسة: عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية باعتبار العامل يعمل في إطار جماعي وإدارة تحدد إستراتيجيات خاصة بها ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات، التقدم التكنولوجي والهيكلة التنظيمي وطرق وأساليب العمل وغيرها.

خامساً: أنواع الأداء⁴:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية. اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى الحد البعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم إلى كلية وجزئية.

¹ جعيع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 208-209.

² نفس المرجع السابق، ص 209.

³ الطاهر غراز، إيمان تريمية "تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تنمية الأداء المتميز للموارد البشرية"، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، مجلد 04، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2022، ص 102 ص 103.

⁴ الحسين يحيى، النعمي قريني، " دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 523 ص 524.

- أ. **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو¹.
- ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم. من هذه التعاريف يخلص الباحث الى أن الأداء الكلي ما هو الى نتيجة تفاعل أداءات فرعية².

سادسا: أهمية الأداء

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبيرا على درجة فعالية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي³:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإن ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل الترقية التكوين والانتداب لمناصب عليا ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا للأداء في عمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابلة للأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية وبين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة للاستقرار في عمله وإثبات ذاته من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتميمته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين و يمكن شرحهما كما يلي⁴:

1. الفعالية:

¹ الحسين يحيى، مرجع سبق ذكره، ص524.

² نفس المرجع السابق، ص524.

³ بوقطاف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء موظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، عرعر مليكة، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علوم اجتماعية، محمد خيضر بسكرة، 2014، ص61-62.

⁴ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة¹.

2. الكفاءة:

يتميز مصطلح شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية، وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة².

المطلب الثالث: تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس

أولاً: مفهوم تقييم الأداء³

تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء فيسمى أحياناً قياس الأداء أو تقويم الأداء، وأحياناً أخرى يطلق عليه تقدير الكفاءة، ومن ناحية أخرى نجد التعدد حتى تعريفاته فجد أن البعض يعرفه بأنه يعني قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شغلها.

تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل و تقييم العمال لعملهم ومسلكهم و تقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ماكفؤ به من أعمال ومدى تحملهم لمسئوليتهم اتجاه هذه الأعمال وعليه فإن تقييم أداء العاملين في المنظمات كانت محط اهتمام الباحثين في هذا المجال، و قد أبرزت الاهتمامات الحديثة بانخفاض الإنتاجية في المنظمات و ارتفاع معدلات التضخم، فتقارير قياس الأداء الوظيفي الدورية توفر معلومات غزيرة عن أداء العاملين و سلوكياتهم و علاقاتهم، الامر الذي يتيح للإدارة إيجاد بنك من معلومات يمكنها من الاستفادة منه كما أنه يمكنها من التعرف على نقاط القوة و الضعف في التنظيم.

وعلى المستوى التعليمي فإن التقويم يعني عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات، بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتوفير ظروف النمو السليم المتكامل من خلال إعادة تنظيم البيئة التربوية وإثرائها.

ثانياً: طرق تقييم الأداء حيث يمكن تعريفها كالتالي⁴:

¹ مصطفى يوسف ، مرجع سبق ذكره، ص23.

² نفس المرجع السابق، ص25.

³ عبد الرزاق شنين الجنابي، تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي، مؤتمر الجودة، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص9.

⁴ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين: رسالة لنيل شهادة ماجستير، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع، جامعة قسنطينة 02، 2013، ص69-72.

هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير الكفاءة، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أداءه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد، ومن أهم الطرق والأساليب لتقييم أداء الوظيفي ما يلي نذكر منها خمسة طرق:

1. **طريقة الملاحظة المباشرة:** تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصيا بالاطلاع بنفسه على سير العمل وسلوك العاملين، ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل على الملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي لرؤساء فكرة واقعية عما يحدث في أعمالهم.
 2. **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم تقييم العاملين في هذه الطريقة بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد الفرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد.
 3. **طريقة الترتيب العام:** يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالبا ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم.
 4. **طريقة التوزيع الاجباري:** يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة ومستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الافراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من متوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط وجيد.
 5. **طريقة الميزان أو الدرجات:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء كمية الأداء، التعاون، والحضور في المواعيد الخ. وغيرها من الطرق الأخرى.
- ثالثا: تقييم أداء عضو هيئة التدريس¹:

حسب دراسة النجار توصلت الى النتائج التالية حول طرق أو أساليب التقييم:

- قيام رئيس القسم بملاحظة المباشرة لعضو هيئة التدريس في قاعة المحاضرة مرة واحدة في العام الدراسي على الأقل.
- تقييم الزملاء لعضو هيئة التدريس وذلك بتشكيل فريق مكون من ثلاثة أعضاء بالاتفاق بين عضو هيئة التدريس ورئيس القسم والأعضاء الثلاثة ما بين بعضهم البعض.
- التقييم الذاتي لعضو هيئة التدريس مما يساعد في تطوير مستوى أداءه.

رابعا: أهمية تقييم الأداء

¹سعید جاسم الأسدي، "فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي"، الطبعة 01، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص485-486.

تتجلى أهمية تقييم الأداء فالتالي¹:

- استعراض الإنجاز الماضي والنتائج المتحققة من ذلك الإنجاز؛
 - اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء بحيث يتم تعزيز الأولى وعلاج الثانية؛
 - البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل؛
 - توفير جو من الصراحة والتشجيع وجعل مجال مفتوح لتقديم الاقتراحات؛
 - وكذلك نجد ما يلي²:
 - يفيد تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي في معرفة مدى الوصول أو تجاوز المستوى أو المعيار للتدريس الجيد أو الإخفاق في تحقيقه. ويعد تقييم الأداء ضروري لتعزيز مواقف المدرسين المتميزين من جهة وتشخيص ضعيفي الأداء من جهة أخرى لتحقيق أحد أهم الأهداف الرئيسة للجامعة ألا وهو التدريس وما يحققه هذا الهدف من نتائج لتحقيق الأهداف الأخرى كذلك تسهم عملية التقييم في الكشف عن انجازات أعضاء هيئة التدريس وإخفاقاتهم وتشجيعهم في تطوير كفاءتهم وكفاياتهم التدريسية وفي استخدام طرائق وأساليب حديثة في التدريس فضلاً عن استخدام وسائل مختلفة في تقييم طلبتهم؛
 - كذلك تكشف عملية التقييم عن انجازات التدريسي من بحوث ودراسات وأنشطة علمية وتوضيح مدى مساهمته في أنشطة وفعاليات الجامعة المختلفة على مستوى الجامعة أو البيئة المحلية.
- المطلب الرابع: أبعاد أداء عضو هيئة التدريس.**

أولاً: الأداء البحثي يمكن تعريفه كالتالي³:

إن البحث العلمي هو الوظيفة التي تميز المؤسسة الجامعية عن باقي المؤسسات التعليمية الأخرى وقد أصبح ضرورة ملحة لأي مجتمع حديث، يستخدمه لتحليل والدراسة وحل المشكلات ومعالجة كل القضايا الموجودة فيه، والتعليم الجامعي من دون تزاوج مع البحث العلمي يعتبر هذا التعليم مبتور وناقص. ويمثل البحث العلمي الركيزة الأساسية من ركائز تقييم نشاطات عضو هيئة التدريس فانصرافه للتدريس وإهمال البحث العلمي سيؤدي ذلك لامحالة إلى ضعف في العملية التدريسية وعموما وظيفة البحث العلمي التي يقوم بها عضو هيئة التدريس⁴:

- التدريب على البحث العلمي وأساليبه ويتحقق أثناء إعداد درجتي الماجستير ودكتوراه؛

¹ محمد هلسه، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² عبد الرزاق شنين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ بواب رضوان، "الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الأملدي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 05، جامعة محمد الصديق

بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015، ص 76.

⁴ بواب رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- التأليف في مناهج البحث وتقنياته؛
- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه؛
- قراءة وتطبيق موضوعات البحث العلمي لطلبة واعطاءهم توجيهات وإرشادات في البحث؛
- حضور الملتقيات العلمية والمؤتمرات يخلق نوعا من النقاش العلمي البناء والذي يساعد على التعرف على أفكار الباحثين ومن ثم رفع مستوى الأستاذ. ومن هنا تتضح أهمية دور عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي والإنتاج الفكري فهذه المهمة تقع على عاتقه بصفته الشخص الذي يمتلك المؤهلات العلمية والمهارات الفنية والقدرة البحثية على الإنتاج العلمي.

ثانيا: الأداء التدريسي

هو تنفيذ الأستاذ لدرس وربط موضوع الدرس بالواقع الاجتماعي لطلاب، واستخدام طرق تدريس متنوعة واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وربط المادة العلمية بمشكلات الطلاب اليومية وتعميق معلومات المدرس أكثر مما في البرنامج. وهو ما ينجزه الأستاذ في المهام المهارات والكفايات بشكل قابل للقياس، فمن الممكن قياس أداء الأستاذ وفق استمارة الملاحظة الموضوعية التي تعد لهذا الغرض، كما من الممكن قياس نتائج أداء المعلم عن طريق قياس أداء أو سلوك المتعلم الذي يعد حصيلة التدريس الفعال، وأن الأداء كي يكون فعال يجب أن يكون ذا كفاءة عالية¹.

كما يعرف على أنه درجة قيام به عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية المناطة به، وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهام التعليمية وعليه فالأداء التعليمي مرتبط بوظيفة أستاذ من أداء أكاديمي ومهني، ويقصد بالأداء الأكاديمي الخصائص الأكاديمية التي تتعلق بتمكن الأستاذ من مادته العلمية، والاعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره لطلابه، والمنتبع لتطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه وقيامه بالبحوث والدراسات حولها².

¹ حديد يوسف، "أساليب معاصرة في تقييم الأداء التدريسي للمعلمين"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، العدد 31، جامعة جيجل، الجزائر، 2009 ص 85 - 86.

² سالم الامام، سمير بارة، "مستوى جودة معايير تقييم الأداء التدريسي"، المجلة العربية ل ضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 10، العدد 31، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 126.

ثالثاً: الأداء الإشرافي

يختلف استناداً لمستوى البرنامج التعليمي الجامعي فعلى مستوى الليسانس يجب على الأستاذ البدء بتعليم الطلبة أصول البحث العلمي وما يرتبط به وتكليفهم بأبحاث محددة و دقيقة مرشداً إياهم إلى المصدر والمراجع الأساسية التي تخدمهم كما يجب أن يترك لطلبة حرية اختيار أبحاثهم مع تشجيعهم على العمل المشترك و تصحيح تلك الأبحاث و توضيح الأخطاء لطلبة أما على مستوى الدراسات العليا يتولى عضو هيئة التدريس التأكد من حادثة موضوعات الرسائل والأطروحات وأن يحرص على أن يحمل البحث عناصر جديدة و إضافة علمية وأن يحترم حرية رأي الطالب ومنهجه وأن يحرص على لقاء دوري مع الطلبة المشرف عليهم و يقيم إنجازاتهم بشكل دقيق علمياً و لغوياً قبل إيداعها بشكل نهائي¹.

¹ سالم الامام، مرجع سبق ذكره، ص 130.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور التدريب في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس. تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت متغيري المذكرة أو كانت لها علاقة بهما، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة بلال كرامش (2007) والتي بعنوان أثر التدريب على الأداء في المؤسسة دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل-، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2006-2007. حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة مكانة التدريب في المؤسسة والأثر الناتج عن تطبيق برامج التدريب على اكتساب المعارف والمهارات وتحسين السلوك والزيادة في الأداء. وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أنه كلما كانت ظروف الدورات التدريبية ملائمة كلما أدى ذلك الى زيادة معارف ومهارات الأفراد، كما يؤدي ذلك الى تحسين سلوكهم اتجاه أعمالهم واتجاه الشركة بالإضافة الى زيادة الأداء.

ثانياً: دراسة الطاهر الوافي (2013) أطروحة دكتوراه والتي بعنوان التحفيز وأداء الممرضين. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظريات التنظيم، واستخدمت تقنيات البحث الميداني (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة). وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن قيمة الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة العمومية الاستشفائية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين، وأن الممرض في المؤسسة يتلقى أجراً منخفضاً ومكافآت ضعيفة

ثالثاً: دراسة سهيل زغود (2015) بعنوان أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التكوين وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، فهي تنطلق من إمكانية تحسين أداء العمال باستخدام أهم النشاطات التي تدخل في تركيب عملية التكوين كمقاربة استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، فالمقاربة تبين أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد يحكمها منطق المنفعة المتبادلة بين الطرفين، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية والقياسية للتحليل واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها في مؤسسة اقتصادية، خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين بأبعاده الأساسية تبني المؤسسة لمراحل التكوين، تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التكوين، استخدام التكنولوجيات الحديثة في التكوين وأداء العمال، وقد تم بناء نموذج مفسر لنتائج الدراسة يوضح تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وتبين أن التكوين بعد الركيزة الأساسية التي يجب على المؤسسات الجزائرية زيادة الاهتمام به، من أجل انتاج كفاءات جديدة وتعبئتها في إطار المبادلة بين المؤسسة والأفراد

جدول رقم (01) مقارنة بين الدراسة و الدراسات السابقة

أولاً: دراسة بلال كرامش 2007	
عنوان الدراسة	أثر التدريب على الأداء في المؤسسة
أوجه التشابه	- المتغير المستقل التدريب - المتغير التابع الأداء - استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أوجه الاختلاف	- دراسة حالة شركة سونغاز لإنتاج الكهرباء - الدراسة في ولاية جيجل ودراستنا تمت على مستوى ولاية برج بوعرييرج
كيفية الاستفادة من الدراسة	- اثراء الجانب النظري وتوسيع مفهوم التدريب. - تكونت لنا صورة واضحة حول الموضوع
ثانياً: دراسة الطاهر الوافي 2013	
عنوان الدراسة	التحفيز وأداء الممرضين
أوجه التشابه	- أداة جمع البيانات الاستبيان - المتغير التابع الأداء
أوجه الاختلاف	- المتغير المستقل هو التحفيز - قطاع الدراسة و مجتمع الدراسة
كيفية الاستفادة من الدراسة	- الاستفادة من بعض المراجع - توسيع المفهوم العام للأداء
ثالثاً: دراسة سهيل زغدود 2015	
عنوان الدراسة	أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
أوجه التشابه	- أداة جمع البيانات الاستبيان - المتغير المستقل التدريب - المتغير التابع الأداء
أوجه الاختلاف	- محل الدراسة المؤسسات الاقتصادية

- تمت الدراسة في 2015 درستنا في 2024	
- دعم الجانب النظري	كيفية الاستفادة

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة الحسين يحيى النعمي قريني (2020) والتي بعنوان " دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. وقد هدفت الدراسة الى توضيح أثر عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين من خلال بيان أثر كل من (الدور التنظيمي، الدور التدريبي، الدور التطويري، الدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لدراسة حيث تم توزيعها إلكترونياً و تم استلام عدد 105 استمارة استبانة ، و حللت الاستبانة بالأساليب الإحصائية و تم التوصل الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد أما الأثر فردي فوجد أثر لكل من (الدور التنظيمي ، الدور التدريبي ، الدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين وعدم وجود أثر لدور التطويري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين اوصت الدراسة بضرورة ربط بين ما يقدم من برامج تطويرية وبين الاستراتيجية الخاصة بعمادة الموارد البشرية بالجامعة ، والعمل على استخدام نظام المجموعات في التدريب والذي يسمح بالتفاعل بين اكبر عدد من المتدربين في اكبر عد من المواقع التدريبية مختلفة في ان واحد لتبادل الخبرات

ثانياً: دراسة قانة حسين وعلي عبد الله (2020) والتي بعنوان أثر استخدام أرضية التعليم الإلكتروني MOODLE في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أرضية التعليم الإلكتروني في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وتم تحليل 73 استمارة صالحة باستخدام برنامج SPSS. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها استخدام أرضية التعليم الإلكتروني MOODLE لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة جاء بمستوى مرتفع كما أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس جاء بمستوى مرتفع وأظهرت الدراسة ان استخدام أرضية التعليم الإلكتروني MOODLE تساهم في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

ثالثاً: دراسة محمد أحمد هلسه (2020) بعنوان أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظات القدس، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات الفلسطينية في محافظة القدس دراسة تطبيقية على بلديات شرقي القدس، ومعرفة العوامل المؤثر في التدريب وعلاقتها بأداء موظفي البلديات المذكورة اقتصرت الدراسة على بلديات شرقي القدس والبالغ عددها 3 بلديات واعتمد الباحث على لمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان التدريب يؤدي الى تحسن أداء الموظفين و يساعد على رفع قدراتهم الوظيفية و أن توفر البرامج التدريبية ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات و توفر المدربين المختصين و البيئة المناسبة لتدريب يؤدي الى تحقيق الهدف من التدريب كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات تعزى لمتغيرات الدراسة بناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات نذكر انها يجب ان يكون التدريب ضمن الخطط الاستراتيجية لبلديات و اشراك الموظفين بإعداد هذه الخطط توفير البيئة المناسبة لتدريب و المستلزمات المادية لدورات التدريبية و كذلك الاستعانة بخبراء متخصصين في التدريب الإداري للوصول الى مستويات عالية من الأداء و انجاز العمل بكفاءة و فعالية.

جدول رقم (02) مقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة

أولاً: دراسة الحسين يحيى النعمي قريني السنة 2020.	
عنوان الدراسة	دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين
أوجه التشابه	- الاعتماد على أداة الدراسة الاستبيان. - المتغير التابع هو الأداء - الدراسة تمت في مؤسسة خدمية.
أوجه الاختلاف	- المتغير المستقل - الدراسة تمت في 2020 و دراستنا في 2024.
كيفية الاستفادة من الدراسة	- تكون لدينا صورة واضحة حول الموضوع. - اثرء الجانب النظري المتعلق بالأداء.
ثانياً: دراسة قانة حسين وعلي عبد الله.	
عنوان الدراسة	أثر استخدام أرضية التعليم الالكتروني MOODLE في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
أوجه التشابه	- الاعتماد على أداة الدراسة الاستبيان. - استخدام المنهج الوصفي التحليلي. - المتغير التابع هو أداء أعضاء هيئة التدريس.
أوجه الاختلاف	- المتغير المستقل - سنة الدراسة 2020 و دراستنا 2024.

كيفية الاستفادة من الدراسة	- اثراء الجانب النظري من حيث المتغير التابع - أخذ نظرة حول الاستبيان.
ثالثا : دراسة محمد أحمد هلسه 2020	
عنوان الدراسة	أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظات القدس,
أوجه التشابه	- المتغير المستقل التدريب - التغير التابع الأداء - المنهج الوصفي التحليلي و أداة الدراسة
أوجه الاختلاف	- من حيث قطاع الدراسة
كيفية الاستفادة	اثراء كل من الجانب النظري و التطبيقي بمعلومات حول كل من التدريب و الأداء .

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (kamel Aissaoui , Hamza Djahnit) (2023) بعنوان مقال pedagogical Training for the university Teacher at the Algerian University حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التكوين البيداغوجي للأساتذة الجامعيين، بهدف فهم الوضع الحالي للتكوين البيداغوجي للأساتذة الجامعيين في الجامعات الجزائرية. تعرض الدراسة المتطلبات العامة للتدريب التربوي والعمليات اللازمة لنجاحه. وقد توصلت الدراسة إلى أن التكوين البيداغوجي للأساتذة الجامعيين في الجامعات الجزائرية يساهم في فاعلية التدريس وينعكس إيجاباً.

جدول رقم (03) مقارنة بين دراسة و دراسات سابقة

أولاً: دراسة Hamza Djahnit,kamel Aissaoui	
عنوان الدراسة	pedagogical Training for the university Teacher at the Algerian
أوجه التشابه	- المتغير المستقل التدريب - مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس
أوجه الاختلاف	- سنة الدراسة 2023 درستنا سنة 2024
كيفية الاستفادة من الدراسة	- أخذ نظرة حول موضوعنا وفهمه

خلاصة الفصل الأول:

يمكن القول أن التدريب ضروري جدا في تحقيق أهداف المنظمات عن طريق رفع المهارات المهنية وزيادة الكفاءة.

لذا من المهم أن تدرك المنظمة أهمية التدريب وأن تعمل على تطوير الأساليب والبرامج التدريبية لتواكب التغيرات الحديثة من أجل تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أجل تسليط الضوء أكثر على الموضوع سوف نحاول معرفة دور التدريب في تطوير كل من الأداء التدريسي والأداء البحثي وكذا الأداء الإشرافي في الواقع العملي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج بمختلف كلياتها.

الفصل الثاني: دراسة دور التدريب في

تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة

محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج.

تمهيد:

تم التطرق في الجانب النظري إلى التدريب لأعضاء هيئة التدريس وأدائهم ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور التدريب لأعضاء هيئة التدريس في تحسين أدائهم بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج - وفي هذا الفصل سنحاول إعطاء لمحة عن جامعة محمد البشير الإبراهيمي وإبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة كالبرنامج الإحصائي SPSS وكذا عرض نتائج الوصف الإحصائي.

وعليه قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث: التعريف بميدان الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج - والتي سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عدة جوانب متعلقة ب الجامعة.

المطلب الأول: تقديم جامعة محمد البشير الإبراهيمي

أولاً: نشأة جامعة محمد البشير الإبراهيمي: نشأت جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج - في شهر سبتمبر 2000، حيث كانت في البداية ملحق جامعي تابع لجامعة فرحات عباس سطيف وبدأت بشعبتي الإلكترونيك والاعلام الآلي، وفي سنة 2012 تم ترقيتها إلى جامعة حيث بلغ عدد المسجلين في تلك الفترة 383 طالب.

ثانياً: الهياكل الإدارية والبيداغوجية تتكون الجامعة من ¹ :

رئاسة الجامعة وسبع كليات بالإضافة إلى المصالح المشتركة.

رئاسة الجامعة: تتكون من 04 مديريات وهي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

الأمانة العامة: تشمل الأمانة العامة، التي يلحق مكتب التنظيم العام، مكتب الأمن الداخلي والخدمات المشتركة

الإدارات الفرعية التالية: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والمديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة والمديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

المكتبة المركزية.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23

يحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة برج بوعريرج واختصاصاتها كما يلي²:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛

- كلية الرياضيات والاعلام الآلي؛

- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون؛

- كلية الأدب واللغات؛

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

¹ www.univ-bba.dz page consultée le 28 Avril 2024

² الجريدة الرسمية، 2012، ص 23.

المطلب الثاني : تقسيم الأساتذة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

تحتوي جامعة برج بوعريرج على 7 كليات: كلية الأدب واللغات، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، وكلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعية والحياة والأرض والكون، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث نجد توزيع الأساتذة في كل كلية بالشكل التالي:

- كلية الأدب واللغات تحتوي على 93 أستاذ
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي 90 أستاذ
- وكلية العلوم والتكنولوجيا 216 أستاذ
- كلية علوم الطبيعية والحياة والأرض والكون 99 أستاذ
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 86 أستاذ
- وكلية الحقوق والعلوم الإنسانية 59 أستاذ
- وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 130 أستاذ

والمجموع العام للأساتذة في الجامعة 778 أستاذ.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

يعرف مجتمع البحث بأنه مجموعة من العناصر لها خاصية مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث وتعرف عينة البحث بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من أحد المفردات. يتكون مجتمع هذا البحث من أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم في جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج والبالغ عددهم 778.

تم توزيع 88 استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتم استرجاع 76 استبانة منها 70 قابلة لتحليل أي أن حجم العينة هو 70 فرد.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات من أجل جمع البيانات المطلوبة تم استخدام الاستبيان الذي شمل متغيرين

رئيسيين هما المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الأداء) تم اعداده وفق مراحل:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم اعداد الاستبيان وفق للخطوات التالية:

- تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.
- تم الاعتماد على استبيانات سابقة مشابهة لموضوع بحثنا.
- اختيار استبيان يتوافق مع إشكالية وفرضيات البحث.

المرحلة الثانية: تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف واعتماده بعد التحكيم والتصحيح.

يتكون الاستبيان من ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: يتناول المعلومات الشخصية النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة المهنية.

المحور الثاني: يتضمن عبارات التدريب وعددها 14 عبارة.

المحور الثالث: تتضمن عبارات الأداء وعددها 15 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد الأداء التدريسي، الأداء البحثي، الأداء الإشرافي.

كما هو موضح في الجدول:

الجدول (04) عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة للمتغيرات

عدد العبارات	المتغير
14	التدريب
15	الأداء
5	الأداء التدريسي
5	الأداء البحثي
5	الأداء الإشرافي

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

اعتمدنا في الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (05): درجة الاستجابة في الاستبيان

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة.

لقد تم اجراء عدد من الاختبارات للتأكد من صحة وثبات الاستبيان، وذلك من خلال الاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1. صدق الاستبيان: لقد تم عرض عبارات الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تحكيمه.
2. ثبات الاستبيان: لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الموالي، لحساب ثبات المقياس.

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس، أي أن ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): اختبار ثبات ادوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
تدريب أعضاء هيئة التدريس	14	0.891
1 الأداء التدريسي	5	0.769
2 الأداء البحثي	5	0.767
3 الأداء الاشرافي	5	0.826
أداء أعضاء هيئة التدريس	15	0.879
الكلي		0.908

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v22.

يتضح من الجدول ان:

✓ قيمة ألفا كرو نباخ للمتغير المستقل المتمثل في تدريب أعضاء هيئة التدريس قد بلغت 0,891
 ✓ قيمة ألفا كرو نباخ للمتغير التابع المتمثل في أداء أعضاء هيئة التدريس قد بلغت مقدار
 0,879

✓ قيمة الثبات الكلية للنموذج 0,908

✓ ويتضح لنا أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ يتراوح بين (0,767-0,908) أكبر من 0,6 وبالتالي شرط أداة الدراسة محقق وهذا دليل على جودة ثبات الاستبيان، دلالة على أن الاستبانة لو وزعت في نفس الظروف وعلى نفس العينة سوف تعطي نفس الاجابات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

لغرض التعرف على خصائص البيانات لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

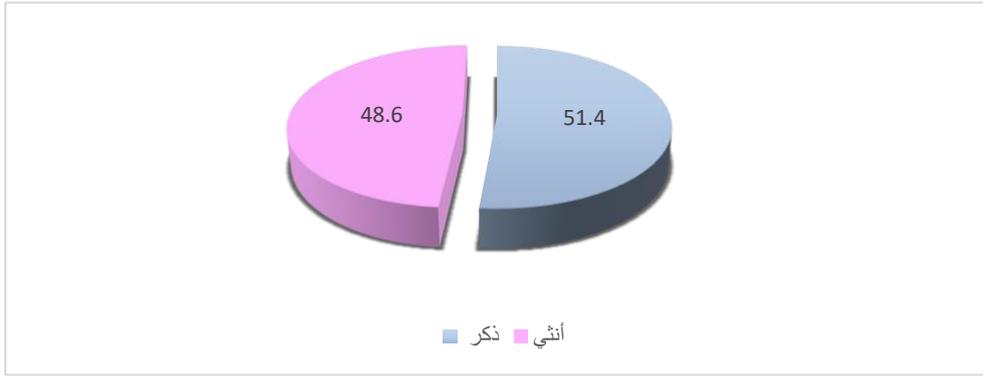
1. الجنس: يتوزع افراد العينة حسب الجنس الى فئتين يخلصهما الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
51,4 %	36	ذكر
48,6 %	34	انثى
100 %	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv22

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv22.

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أعلاه أن نسبة الذكور تفوق بقليل نسبة الاناث، اذ بلغت نسبة الذكور 51,4 % بعدد 36 من حجم العينة، بينما قدرت نسبة الاناث 48,6 % بعدد 34 من حجم العينة مما يدل ذلك أن نسبة الذكور والاناث شبه متساوية.

السن: يتوزع أفراد العينة حسب السن إلى فئات يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
8,6 %	6	أقل من 30 سنة
60 %	42	من 30 إلى 40 سنة
30 %	21	من 41 الى 50 سنة
1,4 %	1	أكثر من 50 سنة
100 %	70	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv22

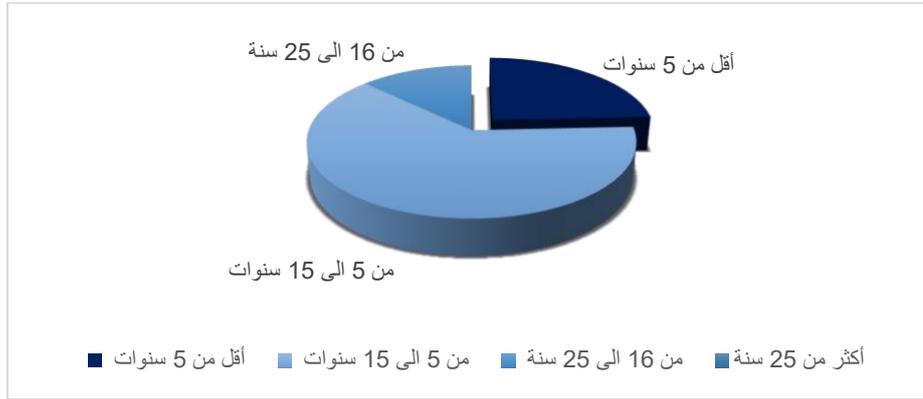
نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه بأن 60% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 30%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 1,4% وعليه نستنتج أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب وهو ما يميز الجامعة باحتوائها على طاقات بشرية معتبرة من فئة الشباب.

2. سنوات الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة إلى فئات يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
24,3%	17	أقل من 5 سنوات
62,9%	44	من 5 إلى 15 سنوات
12,9%	9	من 16 إلى 25 سنوات
0%	0	أكثر من 25 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

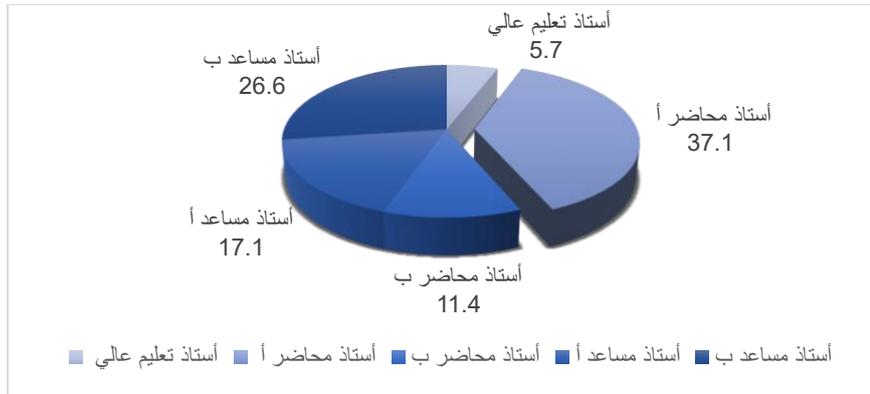
يتبين من الجدول والتمثيل البياني أعلاه بأن % 62.9 من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 15 سنة، وهي النسبة الأعلى بتكرار 44 فرد من حجم العينة. تليها فئة الأفراد الذين تكون خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة %24.3 بتكرار 17 فرد من حجم العينة، كما قد بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 16 إلى 25 سنة بنسبة %12.9 بتكرار 9 أفراد من حجم العينة.

3. الرتبة المهنية: يتوزع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية إلى مستويات يلخصها الجدول التالي:**الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية.**

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية.
أستاذ التعليم العالي	4	5,7 %
أستاذ محاضر أ	26	37,1 %
أستاذ محاضر ب	8	11,4 %
أستاذ مساعد أ	12	17,1 %
أستاذ مساعد ب	20	28,6 %
المجموع	70	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22.

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v22.

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه بأن نسبة أستاذ محاضر أ 37.1 أكبر نسبة تليها نسبة أستاذ مساعد ب 17.1 % ثم أستاذ محاضر ب بنسبة 11.4 واخيرا أستاذ تعليم عالي بنسبة 5.7 %.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

سيتم تحليل محاور الاستبيان وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة الاستبيان استنادا إلى مقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي تحليل كل محور من محاور الاستبيان.

1. تدريب أعضاء هيئة التدريس

الجدول رقم (11): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير تدريب أعضاء هيئة التدريس.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط احسابي	العبرة	الرقم	المتغير
8	موافق	0.98235	3.6143	توضع سنويا خطة تتضمن الإمكانيات المطلوبة والأهداف التدريبية لتطوير وتحسين مستوى هيئة التدريس	1	تدريب
5	موافق	1.07301	3.6714	يتم تحديد مواضيع التدريب حسب التخصص والرتبة	2	
6	موافق	0.93308	3.6429	تسخر الامكانيات المادية لتسهيل العملية التدريبية	3	
3	موافق	0.70505	3.9000	تهدف البرامج التدريبية الى تحسين المهارة في تقديم المناهج التدريسية وإنجاز البحث	4	

				العلمي		أعضاء هيئة التدريس
7	موافق	0.3306	3.6429	تتناسب المواضيع المقدمة في البرامج التدريبية مع المقاييس المدرسة وتجدد مواضيع البحث العلمي فيها	5	
12	محايد	0.98865	3.3286	تعتمد إدارة الجامعة على التدريب خارج الجامعة	6	
9	موافق	0.84098	3.6000	تتضمن البرامج التدريبية طرق حديثة لحل المشكلات	7	
11	محايد	1.03969	3.3857	تهدف البرامج التدريبية الى تشجيع العمل ضمن فريق العمل أي العمل الجماعي	8	
14	محايد	1.14760	3.0429	يقوم الأستاذ بعقد اجتماعات دورية لتبادل المعارف	9	
4	موافق	0.93206	3.8286	تساهم البرامج التدريبية في تحسين نوعية الطلبة المتخرجين ومواضيع البحث العلمي	10	
13	محايد	1.09733	3.3143	يتم تبادل معارف المكتسبة من العملية التدريبية مع الأساتذة الآخرين	11	
2	موافق	0,84159	4.0429	ساعدني التدريب الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة	12	
1	موافق	0,78297	4.1000	ساعدني التدريب الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة	13	
10	موافق	1.12611	3.5000	توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية	14	
		0.62178	3.6153	إجمالي متغير التدريب		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v22.

-بالنسبة لمتغير تدريب أعضاء هيئة التدريس، فقد كانت آراء الباحثين حول فقرات المحور متراوحة بين الحياد والموافقة فكانت الإجابة على الفقرات (6,8,9,11) محايدة حيث تتراوح أوساطها الحسابية بين

3.0429 و3.3143 أما باقي الفقرات فكانت الاجابات عنها بالموافقة وقد حازت العبارة "ساعدني التدريب الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا المحور، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي (4.1000) وانحراف معياري (0.78297)، أما آخر عبارة فقد كانت العبارة "يقوم الأستاذ بعقد اجتماعات دورية لتبادل المعارف" بمتوسط حسابي قدره (3.0429) وانحراف معياري قدره (1.14760). على العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي عام قدره (3.6153) وانحراف معياري عام قدره (0.62178).

2. أداء أعضاء هيئة التدريس

الجدول رقم (12): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة اتجاه أداء أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	البعد
4	موافق بشدة	0,58288	4,3286	أمتلك مهارة كافية للتخطيط للمحاضرة	1	الأداء التدريسي
8	موافق بشدة	0,62983	4,2571	أمتلك مهارات أدائية عالية لجذب انتباه الطلبة وإثارة تفكيرهم	2	
5	موافق بشدة	0,72930	4,3000	أهتم بالتفاعل مع الطلبة وتوظيف التغذية العكسية في كل المحاضرات التي أقدمها	3	
11	موافق	0,72074	4,1286	أتحكم بكفاءة في إدارة الوقت المحدد للمحاضرات	4	
10	موافق	0,83913	4,1857	أعمل على التواصل والاطلاع على أحدث أساليب التدريس والتقييم وحضور الدورات الخاصة بذلك	5	
—	موافق بشدة	0,50916	4,2400	اجمالي بعد الأداء التدريسي		
14	موافق	1,05550	3,9571	أقوم بالانخراط في مخابر البحث وفرق البحث وذلك للاستمرار في إجراء البحوث وعدم الانقطاع عنها	6	الأداء البحثي
6	موافق	0,84992	4,2714	أعمل على نشر أبحاثي في مجلات	7	

	بشدة			علمية دولية محكمة		
9	موافق بشدة	0,86141	4,2000	أحرص على حضور الملتقيات الدولية والوطنية والندوات ذات صلة بموضوع تخصصي	8	
13	موافق	0,71714	4,0857	أمتلك مؤهلات كافية لبداية التأليف في تخصصي	9	
15	موافق	0,83913	3,9286	أحظى بقنوات تواصل عديدة تسهل عليا اجراء البحوث العلمية	10	
_	موافق	0,63395	4,0886	اجمالي بعد الأداء البحثي		
12	موافق	0,62654	4,1143	أتقن جيدا عمليتي التخطيط والتنظيم للإشراف على البحوث العلمية	11	الأداء
7	موافق بشدة	0,50852	4,2714	أحرص أثناء إشرافي على الطلبة أن يحمل البحث عناصر جديدة وإضافة علمية	12	الإشرافي
1	موافق بشدة	0,53141	4,5143	أحث الطلبة الذين أقوم بالإشراف عليهم بتحلي الأمانة العلمية	13	
3	موافق بشدة	0,61115	4,3429	أقوم بعقد لقاء دوري مع الطلبة اللذين أشرف عليهم	14	
2	موافق بشدة	0,56558	4,3571	أقيم أعمال الطلبة بشكل دقيق علميا ولغويا قبل الإيداع النهائي لها	15	
_	موافق بشدة	0,43791	4,3200	اجمالي بعد الأداء الاشرافي		
	موافق بشدة	0.44460	4.216 2	المتوسط الإجمالي للأداء		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS v22

-بالنسبة لبعء الأداء التدريسي: جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بين الموافقة و الموافقة بشدة حيث حازت العبارة " أمتلك مهارة كافية للتخطيط للمحاضرة" على الرتبة الاولى من بين باقي العبارات في هذا البعد، حيث

جاءت بمتوسط حسابي (4,3286) وانحراف معياري (0,58288)، أما آخر عبارة فقد كانت العبارة "أتحكم بكفاءة في إدارة الوقت المحدد للمحاضرات " بمتوسط حسابي قدره (4,1286) وانحراف معياري (0,72074). على العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بالموافقة بشدة ، بمتوسط حسابي قدره (4,2400) وانحراف معياري قدره (0,50916).

-بالنسبة لبعد الأداء البحثي: جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بين الموافقة والموافقة بشدة حيث حازت العبارة "أعمل على نشر أبحاثي في مجلات علمية دولية محكمة " على الرتبة الاولى من بين باقي العبارات في هذا البعد، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4,2714) وانحراف معياري (0,84992)، أما آخر عبارة فقد كانت العبارة "أحظى بقنوات تواصل عديدة تسهل عليا اجراء البحوث العلمية " بمتوسط حسابي قدره (3,9286) وانحراف معياري (0,83913). على العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (4,0886) وانحراف معياري قدره (0,63395).

-بالنسبة لبعد الأداء الإشرافي: جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بين الموافقة والموافقة بشدة حيث حازت العبارة "أحث الطلبة الذين أقوم بالإشراف عليهم بتحلي الأمانة العلمية " على الرتبة الاولى من بين باقي العبارات في هذا البعد، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4,5143) وانحراف معياري (0,531410)، أما آخر عبارة فقد كانت العبارة "أتقن جيدا عمليتي التخطيط والتنظيم للإشراف على البحوث العلمية " بمتوسط حسابي قدره (4,1143) وانحراف معياري (0,62654). على العموم فقد جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (4,3200) وانحراف معياري قدره (0,43791).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (13) مجال معامل تحديد R^2

مجال معامل التحديد R^2	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0,666	من 0,667 إلى 1
دور التدريب في تطوير الأداء	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سنقوم في هذا العنصر باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس لأساتذة

الجامعة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين التدريب و الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين التدريب و الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد قوة أثر التدريب (كمتغير مستقل) والأداء التدريسي للهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجول التالي

جدول رقم (14): تحليل الانحدار لقياس أثر التدريب على الأداء التدريسي عن أساتذة الجامعة محل الدراسة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	T	مستوى الدلالة Sig
التدريب	0.389	0.151	0.318	3.089	9.206	0.001

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v22.

من الجدول أعلاه نلاحظ ان التدريب له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التدريسي حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية ($\alpha \leq 0,05$)

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور التدريب وبعد الأداء التدريسي ككل R(0.389) مما يشير مبدئياً الى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين محور التدريب وبعد الأداء التدريسي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0,151) أي أن 15.1 % من التطورات في الأداء التدريسي سببها التدريب و 84.9 % راجع لأسباب أخرى.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=0,318X+3,089$$

X : المتغير المستقل " التدريب " .

Y : المتغير التابع " الأداء التدريسي " .

مما سبق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية و بتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على الأداء التدريسي عند مستوى معنوية 5%

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$ بين التدريب والأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة.

- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

H₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$ بين التدريب و الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.

H₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$ بين التدريب و الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	T	مستوى الدلالة Sig
	0.362	0.131	0.369	2.755	6.516	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v23

من الجدول أعلاه نلاحظ ان التدريب له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء البحثي حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية ($\alpha \leq 0,05$)

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور التدريب وبعد الأداء البحثي ككل R(0.362) مما يشير مبدئيا الى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين محور التدريب وبعد الأداء البحثي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0,131) أي أن 13.1 % من التطورات في الأداء البحثي سببها التدريب و 86,9 % راجع لأسباب أخرى.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=0.369X+2.755$$

X : المتغير المستقل " التدريب " .

Y : المتغير التابع "الأداء البحثي" .

مما سبق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية 1H التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء البحثي عند مستوى معنوية 5%.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين التدريب والأداء الاشرافي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة.

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:

H₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين التدريب و الأداء الاشرافي لأعضاء هيئة التدريس.

H₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين التدريب و الأداء الاشرافي لأعضاء هيئة التدريس.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	T	مستوى الدلالة Sig
	0.342	0.117	0.241	3.448	11.717	0.004

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v22

من الجدول أعلاه نلاحظ ان التدريب له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التدريسي حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.004 وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية ($\alpha \leq 0,05$)

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور التدريب وبعد الأداء الاشرافي ككل $R(0.342)$ مما يشير مبدئياً الى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين محور التدريب وبعد الأداء الاشرافي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0,117) أي أن 11.7 % من التطورات في الأداء الاشرافي سببها التدريب و88.3% راجع لأسباب أخرى.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=0.241X+3.448$$

X : المتغير المستقل " التدريب " .

Y : المتغير التابع " الأداء الاشرافي " .

مما سبق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الاشرافي عند مستوى معنوية 5% اختبار الفرضية الرئيسية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس عند أساتذة الجامعة محل الدراسة. باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد قوة أثر المتغير المستقل ألا وهو التدريب على أداء الهيئة المدروسة كمتغير تابع كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:
جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	الثابت	T	مستوى الدلالة Sig
	0.433	0.187	0.309	3.097	10.804	0.000

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS v22

من الجدول أعلاه نلاحظ ان التدريب له ارتباط متوسط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية ($\alpha \leq 0,05$)

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور التدريب ومحور الأداء ككل $R(0.433)$ مما يشير مبدئيا الى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين محور التدريب ومحور الأداء، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0,187) أي أن 18.7 % من التطورات في الأداء سببها التدريب 81.3 % راجع لأسباب أخرى.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=0.309X+3.097$$

X : المتغير المستقل " التدريب " .

Y : المتغير التابع " الأداء " .

مما سبق نلاحظ أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بتالي نرفض الفرضية H^0 ونقبل الفرضية H^1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على الأداء لأعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية 5%.

ملخص الفصل الثاني:

في هذا الفصل تعرفنا على نشأة جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج وكذا تخصصات الموجودة فيها وعدد الأساتذة في كل كلية.

كما قمنا بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة ككل لكل من التدريب والأداء وذلك انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS والتي من خلالها توصلنا إلى صحة وصدق الفرضيات التي قمنا بصياغتها في هذا الدراسة.



في ختام دراستنا حول موضوع تدريب أعضاء هيئة التدريس لتحسين أدائهم، يتبين أن التدريب أصبح في عصرنا الحالي من المواضيع الأساسية في مجال الإدارة، نظراً لارتباطه المباشر بتحسين الأداء. يحتل التدريب مكانة متقدمة في أولويات العديد من الجامعات، ويعد من الوظائف الحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها في الجامعات التي تسعى للاستمرار وتحقيق أهدافها والتميز. لذلك، يجب أن تولي الجامعات اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية وتنفيذ دورات تدريبية مستمرة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وتطوير قدراتهم وخبراتهم المتنوعة، مما يتيح لهم القيام بمهامهم في التدريس والإشراف بشكل فعال، وبالتالي تحسين أداء الجامعة ككل.

📌 **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

النتائج :

من خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

زيادة فعالية التدريس يؤدي التدريب إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس من استخدام استراتيجيات تدريس مبتكرة وفعالة، مما يساهم في تحسين فهم الطلاب للمحتوى الدراسي.

تعزيز مهارات التدريس يساعد التدريب في تطوير مهارات التدريس، مثل إدارة الفصول الدراسية، واستخدام التكنولوجيا التعليمية، وتصميم المناهج.

برامج التدريب الفعالة لأعضاء هيئة التدريس تعد استثماراً حيوياً في تحسين جودة التعليم وزيادة كفاءة الأداء الأكاديمي، مما يعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية.

يساعد التدريب الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس على اكتساب معارف جديدة بناء على اجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافق وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الاجمالي المحسوب للتدريب

-من خلال دراستنا تم توصل إلى ان عبارة " ساعدني التدريب الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة" حصلت على أعلى درجة موافق.

-أيضا تم التوصل الى أن عبارة "يقوم الأستاذ بعقد اجتماعات دورية لتبادل المعارف " أقل درجة موافق.

-وجود علاقة ترابطية قوية ذات أثر ودلالة إحصائية بين تدريب أعضاء هيئة التدريس على الاداء التدريسي، يمكن القول ان التدريب يؤثر في الأداء البحثي بدرجة موافق وهنا يمكننا القول ان التدريب هو من يطور الاداء البحثي.

-وجود علاقة ترابطية يمكن القول ان التدريب يؤثر في الأداء الإشرافي كما يمكن القول أن تدريب يساهم في تطوير الأداء الإشرافي.

الاقتراحات:

- في الختام يمكن مواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة بهدف تنويع المهارات والخبرات وتحسين الأداء تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات هي كما يلي:
- ان يستفيد كل الأساتذة الموظفين في الجامعة من الدورات التدريبية كما يوصي أن تكون الدورات التدريبية مفيدة للأساتذة.
 - برمجة الدورات بما يتناسب مع المناهج والاحتياجات وإقامة الدورات في الأماكن المناسبة حتى يتناسب مع الأساتذة ويستفادوا منها.
 - لا بد أن يتناسب التدريب للأساتذة مع أسلوب تدريسهم وإشرافهم وبحثهم.
 - تعميم فرص التدريب على أن يشمل جميع الأساتذة وجميع الرتب المهنية.
 - وضع خطة سنوية تتضمن الإمكانيات المطلوبة والأهداف التدريبية لتطوير تحسين أداء ومستوى أعضاء هيئة التدريس.
 - وضع ميزانية لتسهيل عملية التدريب.
 - أن تكون برامج تدريبية ذات حديثة تتضمن حل المشكلات وتمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة تمكنه من أداء جيد.
 - مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة أثناء القيام بالإعداد للخطط التدريبية.

آفاق الدراسة:

- لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
- دور عمليات. التدريب في تحسين الأداء في الجامعة.
 - دور الخطوات التدريبية في تحسين جودة تعليم العالي.
 - دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الأكاديمي.
 - دور التدريب الإلكتروني في تطوير الأداء.



قائمة المراجع



أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
2. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، 2020.
3. سعيد جاسم الأسدي، فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالى، الطبعة 01، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين: رسالة لنيل شهادة ماجستير، ياسمينه غضابنة فرشيحي، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع، جامعة قسنطينة 02، 2013.
2. بلال كرامش: أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
3. بوقطاف محمود، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء موظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علوم اجتماعية، محمد خيضر بسكرة، 2014.
4. سهيل زغدود: أثر التكوين والتدريب في أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كمال عياشي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015.
5. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، رحيم حسين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.

ثالثاً: المجلات والملتقيات العلمية

1. الحسين يحيى النعمى قريني، " دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2020.
2. الطاهر غراز، ايمان تريمة "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية"، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد 04، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2022.
3. بواب رضوان، "الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الأمدى"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015.

4. جعيج نيلة، " تصور مقترح لإنشاء مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد17، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
5. حدة أسعد و أخرون،" أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي " ، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية ،المجلد08 ، العدد02 ،مخبر متطلبات التأهيل و تنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ورقلة ،الجزائر، 01-04-2021.
6. حديد يوسف،" أساليب معاصرة في تقييم الأداء التدريسي للمعلمين"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد31، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2009.
7. حسين عبد القادر، يونس جعفر،" استراتيجيات الدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين "، الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مجلد 03، العدد02، جامعة القدس، جامعة الاستقلال، القدس، فلسطين، 2019.
8. سالم الامام، سمير بارة ،"مستوى جودة معايير تقييم الأداء التدريسي "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 10، العدد 31 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2017.
9. سعدية بوعلاق، الجودي ساطوري، "دور التدريب في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد13، العدد12، جامعة العربي التبسي - جامعة محمد البشير الابراهيمي، تبسة -برج بوعرييج، الجزائر ، 2020.
10. عبد الرزاق شنين الجنابي، تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي، مؤتمر الجودة، جامعة الكوفة، العراق، 2009.
11. قانة حسين، علي عبد الله ،" أثر استخدام أرضية التعليم الإلكترونية MODEL في حسين أداء أعضاء هيئة التدريس "،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر جامعة خميس مليانة، جامعة الجزائر ،الجزائر، 2020.
12. لعراب عبد الحليم، "التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 31، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2017.

13. محمد احمد هلسه، "اثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظات القدس"،
الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، المجلد 04، العدد 02، جامعة الاستقلال،
فلسطين، 2020.

المواقع الإلكترونية

1. www.univ-bba.dz





الملحق رقم 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استمارة بحث حول

دور التدريب في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة جامعة برج بوعرييج

السيدة (ة) المحترمة (ة) تحية طيبة و بعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات صلة بالموضوع من أجل معرفة " دور التدريب في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس " دراسة حالة أساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي من أجل استكمال التحضير لمذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال يرجى من سيادتكم الإجابة على الاستبيان بوضع (x) في المربع المناسب، علما بأن جميع البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

شكرا جزيلًا لسانتم القيمة

إشراف الأستاذ :
د. مقالاتي عاشور

إعداد الطلبة
• ثليجان شيماء
• بن خضرة شيماء

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. السن: أقل من 30 سنة () من 30 الى 40 () من 41 الى 50 () أكثر من 50 ()
3. سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات () من 5 الى 15 سنة () من 16 الى 25 سنة () أكثر من 25 سنة ()
4. الرتبة المهنية: أستاذ التعليم العالي () أستاذ محاضر أ () أستاذ محاضر ب () أستاذ مساعد أ () أستاذ مساعد ب ()

المحور الثاني: تدريب أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توضع سنويا خطة تتضمن الإمكانيات المطلوبة و الأهداف التدريبية لتطوير و تحسين مستوى هيئة التدريس .					
2	يتم تحديد مواضيع التدريب حسب التخصص و الرتبة.					
3	تسخر الإمكانيات المادية لتسهيل العملية التدريبية .					
4	تهدف البرامج التدريبية الى تحسين المهارة في تقديم المناهج التدريسية و انجاز البحث العلمي .					
5	تناسب المواضيع المقدمة في البرامج التدريبية مع المقاييس المدرسة و تجدد مواضيع البحث العلمي فيها .					
6	تعتمد إدارة الجامعة على التدريب خارج الجامعة .					
7	تتضمن البرامج التدريبية طرق حديثة لحل المشكلات .					
8	تهدف البرامج التدريبية الى تشجيع العمل ضمن فريق العمل أي العمل الجماعي .					
9	يقوم الأستاذ بعقد اجتماعات دورية لتبادل المعارف .					
10	تساهم البرامج التدريبية في تحسين نوعية الطلبة المتخرجين و مواضيع البحث العلمي .					
11	يتم تبادل معارف المكتسبة من العملية التدريبية مع الأساتذة الاخرين .					
12	ساعدني التدريب الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة .					

					13	ساعدني التدريب الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة .
					14	توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية .

المحور الثالث: أداء أعضاء هيئة التدريس

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : الأداء التدريسي						
1	أمتلك مهارة كافية للتخطيط للمحاضرة.					
2	أمتلك مهارات أدائية عالية لجذب انتباه الطلبة واثارة تفكيرهم.					
3	أهتم بالتفاعل مع الطلبة وتوظيف التغذية العكسية في كل المحاضرات التي أقدمها.					
4	أتحكم بكفاءة في إدارة الوقت المحدد للمحاضرات .					
5	أعمل على التواصل و الاطلاع على أحدث أساليب التدريس و التقويم و حضور الدورات الخاصة بذلك.					
البعد الثاني : الأداء البحثي						
6	أقوم بالانخراط في مخابر البحث و فرق البحث و ذلك للاستمرار في اجراء البحوث و عدم الانقطاع عنها .					
7	أعمل على نشر ابحائي في مجلات علمية دولية محكمة.					
8	أحرص على حضور الملتقيات الدولية و الوطنية و الندوات ذات صلة بموضوع تخصصي .					
9	أمتلك مؤهلات كافية لبداية التأليف في تخصصي.					
10	أحظى بقنوات تواصل عديدة تسهل عليا اجراء البحوث العلمية .					
البعد الثالث : الأداء الاشرافي						
11	أتقن جيدا عمليتي التخطيط و التنظيم للأشراف على البحوث العلمية.					

					أحرص اثناء اشرافي على الطلبة ان يحمل البحث عناصر جديدة و إضافة علمية .	12
					أحث الطلبة الذين أقوم بالأشراف عليهم بتحلي بالأمانة العلمية .	13
					أقوم بعقد لقاء دوري مع الطلبة الذين أشرف عليهم .	14
					أقيم أعمال الطلبة بشكل دقيق علميا و لغويا قبل الإيداع النهائي لها.	15

في الأخير نقدر يا خلاص تعاونكم معنا

الملحق رقم 2 : مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	29

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	6	8,6	8,6	8,6
	من 30 الى 40 سنة	42	60,0	60,0	68,6
	من 41 الى 50 سنة	21	30,0	30,0	98,6
	اكثر من 50 سنة	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ تعليم عالي	4	5,7	5,7	5,7
	استاذ محاضر أ	26	37,1	37,1	42,9
	استاذ محاضر ب	8	11,4	11,4	54,3
	استاذ مساعد ا	12	17,1	17,1	71,4
	استاذ مساعد ب	20	28,6	28,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	36	51,4	51,4	51,4
	انثى	34	48,6	48,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Statistiques

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
N Valide	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	4,3286	4,2571	4,3000	4,1286	4,1857
Ecart type	,58288	,62983	,72930	,72074	,83913

Statistiques

	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N Valide	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9571	4,2714	4,2000	4,0857	3,9286
Ecart type	1,05550	,84992	,86141	,71714	,88990

Statistiques

	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
N Valide	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	4,1143	4,2714	4,5143	4,3429	4,3571
Ecart type	,62654	,50852	,53141	,61115	,56558

Statistiques

	التدريب	الأداء	التدريس	البحثي	الإشرافي
N Valide	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6153	4,2162	4,2400	4,0886	4,3200
Ecart type	,62178	,44460	,50916	,63395	,43791

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl
1	,433 ^a	,187	,175	,40375	,187	15,671	1	

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,555	1	2,555	15,671	,000 ^b
Résidus	11,085	68	,163		

Total	13,639	69			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélation	
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Part
(Constante)	3,097	,287		10,804	,000		
التدريب	,309	,078	,433	3,959	,000	,433	

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,389 ^a	,151	,139	,47256

a. Prédictors : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,703	1	2,703	12,104	,001 ^b
	Résidus	15,185	68	,223		
	Total	17,888	69			

a. Variable dépendante : التدريس

b. Prédictors : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,089	,336		9,206	,000
	التدريب	,318	,091	,389	3,479	,001

a. Variable dépendante : التدريس

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl
1	,362 ^a	,131	,118	,59532	,131	10,246	1	

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,631	1	3,631	10,246	,002 ^b
	Résidus	24,100	68	,354		
	Total	27,731	69			

a. Variable dépendante : البحثي

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélation	
		B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Part
1	(Constante)	2,755	,423		6,516	,000		
	التدريب	,369	,115	,362	3,201	,002	,362	

a. Variable dépendante : البحثي

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,551	1	1,551	9,026	,004 ^b
	Résidus	11,681	68	,172		
	Total	13,232	69			

a. Variable dépendante : الاشرافي

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélation
--------	--	-------------------------------	---------------------------	---	------	-------------

	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Part
1 (Constante)	3,448	,294		11,717	,000		
التدريب	,241	,080	,342	3,004	,004	,342	

a. Variable dépendante : الاشرافي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	5

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	17	24,3	24,3	24,3
من 5 الى 15	44	62,9	62,9	87,1
من 16 الى 25	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	



فہرس المختویات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعران
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
الفصل الأول: الجانب النظري لتدريب والأداء	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: عموميات حول التدريب
06	المطلب الأول: مفهوم التدريب
10	المطلب الثاني: أساليب التدريب
11	المطلب الثالث: خطوات عملية التدريب
15	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء
15	المطلب الأول: مفهوم الأداء
18	المطلب الثاني: مكونات الأداء.
19	المطلب الثالث: تقييم الأداء.
21	المطلب الرابع: أبعاد أداء عضو هيئة التدريس.
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة دور التدريب في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	
31	تمهيد

32	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
32	المطلب الأول: تقديم جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
33	المطلب الثاني: تقسيم الأساتذة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي
34	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
34	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
35	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
36	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
36	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
40	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة
44	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
50	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع
60	الملاحق
70	فهرس المحتويات

