

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات
بعنوان:

تقييم استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي
بمؤسسات التعليم العالي
دراسة حالة "عينة من أساتذة جامعات الجنوب الشرقي
(ورقلة -بسكرة -الوادي-غرداية)"

من اعداد الطالبة: اسعيد حدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/02/28.

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

- أ.د/ رفـاع شريفة(أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
أ.د/ عطية العربي..... (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.
أ.د/ شنين حسين..... (أستاذ، جامعة غرداية) مناقشا.
د/ بـالي حمزة..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الحاج محمد لخضر الوادي) مناقشا.
د/بن عبد الهادي منير..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.
د/ أسماء يوسف..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح) مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات
بعنوان:

تقييم استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي
بمؤسسات التعليم العالي
دراسة حالة "عينة من أساتذة جامعات الجنوب الشرقي
(ورقلة -بسكرة -الوادي-غرداية)"

من اعداد الطالبة: اسعيد حدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/02/28.

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

- أ.د/ رفـاع شـريفة(أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
أ.د/ عطية العربي..... (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا ومقررا.
أ.د/ شنين حسين..... (أستاذ، جامعة غرداية) مناقشا.
د/ بـالي حمزة..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الحاج محمد لخضر الوادي) مناقشا.
د/بن عبد الهادي منير..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا.
د/ أسماء يوسف..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح) مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات

أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام

أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى زوجي وسندي في هذه الحياة إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله جميعا

إلى ابنتاي ونورا قلبي

إلى عائلة اسعيد وأقربائي

إلى الأصدقاء والزلاء

إلى الأساتذة الكرام

إلى كل من سقط من قلبي سموا

أهدي ثمرة هذا العمل

الطالبة حدة اسعيد

شكر وتقدير

" وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهني من صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف عطية العربي والأساتذة الكرام خالد رجم، الحاج عرابة، مناصرة رشيد، سميرة صالح، عوني بوجمعة اللذين لم يبخلوا عليا بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة.

ولا يفوتني أن أشكر كل أساتذة وموظفي مؤسسات التعليم العالي بكل من جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة الحاج لخضر الوادي وجامعة غرداية.

الطالبة حدة اسعيد

ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجية التدريب ممثلة في أبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية) في تحسين أداء الأستاذ الجامعي بأبعاده الأربعة: (البحثي؛ التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الانسانية). حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي-والتحليلي، وباستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 975 أستاذاً جامعياً بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، وبعد معالجتها احصائياً باستخدام برنامج Excel و SPSS_24. توصلت الدراسة الى جملة من النتائج، أهمها: وجود مستوى متوسط لاستراتيجية التدريب بالجامعات محل الدراسة، قابله من جهة أخرى مستوى مرتفع لأداء الأستاذ الجامعي، بينما تبين وجود ارتباط بين كل من استراتيجية التدريب من جهة وأداء الأستاذ الجامعي من جهة أخرى الا ان هذا الارتباط كان ضعيفاً، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات افراد العينة حول الأداء تعزى لمتغير الجنس. وخلصت الدراسة الى جملة من الاقتراحات أهمها تصميم وتقديم برامج تدريبية دورية ومستمرة مبنية على الاحتياجات التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على التقييم الدوري للأداء الذي يبين مواطن النقص في أداء الأستاذ الجامعي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية؛ تدريب؛ أداء؛ أستاذ جامعي؛ تعليم عالي.

Abstract :

This study aims to highlight the impact of the training strategy represented in its dimensions: (support and commitment of senior management; stages of the training process; diversity of training programs) in improving the performance of the university professor in its four dimensions: (research; teaching; community service; human relations). Where the descriptive-analytical approach was relied on, and using the questionnaire as a basic tool for collecting study data, which was distributed to a random sample of 975 university professors in the universities of the southeast (Ouargla, Biskra, El-Oued, Ghardaia). And after processing it statistically using Excel and SPSS_24. The study reached a number of results, the most important of which are: the presence of an average level of the training strategy in the universities under study, offset on the other hand by a high level of the performance of the university professor, While it was found that there was a correlation between the training strategy on the one hand and the performance of the university professor on the other hand, this correlation was weak, while the results showed that there were no statistically significant differences for the answers of the sample members about performance due to the gender variable. The study concluded with a number of suggestions, the most important of which are Designing and providing periodic and continuous training programs based on training, Determining the training needs based on the periodic evaluation of the performance that shows the shortcomings in the performance of the university professor.

Keywords: strategy; Training; performance; University Professor; high education.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الرموز و إختصارات
أ	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي.

2	تمهيد .
3	المبحث الأول: ماهية التدريب
27	المبحث الثاني: استراتيجية تدريب الموارد البشرية
31	المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية
38	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي.

40	تمهيد
41	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
53	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
61	المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
71	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

73	تمهيد
74	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
129	المبحث الثاني: تحليل إجابات افراد العينة
165	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
201	المبحث الرابع: مناقشة النتائج
215	خلاصة الفصل
217	الخاتمة
223	المراجع
231	الملاحق
248	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	تقسيم أنواع التدريب	1.1
24	نماذج مستويات تقييم فعالية برامج التدريب	2.1
26	أساليب التدريب	3.1
66	أبعاد متغيرات الدراسات السابقة (استراتيجية التدريب، أداء الأستاذ الجامعي)	1.2
69	تصنيف أبعاد متغيرات الدراسة	2.2
80	توزيع الأساتذة بجامعة ورقلة حسب الرتب لسنة 2019	1.3
81	تطور توزيع الأساتذة بجامعة ورقلة حسب الرتب خلال الفترة 2014-2019.	2.3
84	توزيع الأساتذة بجامعة بسكرة حسب الرتب لسنة 2020	3.3
85	تطور توزيع الأساتذة بجامعة بسكرة حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020	4.3
88	توزيع الأساتذة بجامعة الوادي حسب الرتب لسنة 2020	5.3
89	تطور توزيع الأساتذة بجامعة الوادي حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020	6.3
90	توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب الرتب لسنة 2020	7.3
91	تطور توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020	8.3
92	توزيع الاستبانة على جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية).	9.3
93	توزيع العينة حسب الجنس	10.3
94	توزيع العينة حسب العمر	11.3
96	توزيع العينة حسب الكلية	12.3
98	توزيع العينة حسب الرتبة	13.3
99	توزيع العينة حسب الخبرة	14.3
101	توزيع العينة حسب عدد الكتب المنشورة	15.3
103	توزيع العينة حسب عدد المطبوعات	16.3
105	توزيع العينة حسب عدد المقالات المنشورة	17.3
107	توزيع العينة حسب عدد الملتقيات المشارك فيها	18.3
109	توزيع العينة حسب عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها	19.3
111	توزيع العينة حسب عدد منح التظاهرات المستفاد منها	20.3
114	تصنيف عبارات المحور الأول من الاستبانة	21.3

قائمة الجداول

115	تصنيف عبارات المحور الثاني من الاستبانة	22.3
117	تصنيف عبارات الاستبانة	23.3
117	درجات مقياس لكارث الثلاثي	24.3
118	الصدق الداخلي لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا	25.3
119	الصدق الداخلي لعبارات بعد مراحل العملية التدريبية	26.3
120	الصدق الداخلي لعبارات بعد تنوع البرامج التدريبية	27.3
120	الصدق الداخلي لعبارات بعد البحث العلمي	28.3
121	الصدق الداخلي لعبارات بعد المجال التدريسي	29.3
121	الصدق الداخلي لعبارات بعد خدمة المجتمع	30.3
122	الصدق الداخلي لعبارات بعد العلاقات الإنسانية	31.3
123	الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة	32.3
124	معامل الفا كرونباخ للاستبانة	33.3
129	معامل الفا كرونباخ للاستبانة لجامعي ورقلة وبسكرة	34.3
129	معامل الفا كرونباخ للاستبانة لجامعي الوادي وغرداية	35.3
130	نتائج تحليل عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا لعينة الدراسة	36.3
132	نتائج تحليل عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا لعينة الدراسة	37.3
134	نتائج تحليل عبارات بعد مراحل العملية التدريبية لعينة الدراسة	38.3
137	نتائج تحليل عبارات بعد مراحل العملية التدريبية لعينة الدراسة	39.3
139	نتائج تحليل عبارات بعد تنوع البرامج التدريبية لعينة الدراسة	40.3
142	نتائج تحليل عبارات بعد تنوع البرامج التدريبية لعينة الدراسة	41.3
144	نتائج تحليل أبعاد المحور الأول استراتيجية التدريب لعينة الدراسة	42.3
146	نتائج تحليل عبارات بعد البحث العلمي لعينة الدراسة	43.3
148	نتائج تحليل عبارات بعد البحث العلمي لعينة الدراسة	44.3
150	نتائج تحليل عبارات بعد المجال التدريسي لعينة الدراسة	45.3
152	نتائج تحليل عبارات بعد المجال التدريسي لعينة الدراسة	46.3
153	نتائج تحليل عبارات بعد خدمة المجتمع لعينة الدراسة	47.3
155	نتائج تحليل عبارات بعد خدمة المجتمع لعينة الدراسة	48.3
158	نتائج تحليل عبارات بعد العلاقات الانسانية لعينة الدراسة	49.3

قائمة الجداول

160	نتائج تحليل عبارات بعد العلاقات الانسانية لعينة الدراسة	50.3
162	نتائج تحليل أبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي لعينة الدراسة	51.3
167	معامل الارتباط بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي	52.3
167	معامل الارتباط بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي	53.3
168	ارتباط المحور الأول استراتيجية التدريب بأبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي	54.3
169	ارتباط دعم والتزام الإدارة العليا بأبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي	55.3
171	ارتباط مراحل العملية التدريسية بأبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي	56.3
173	ارتباط تنوع البرامج التدريسية بأبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي	57.3
175	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة	58.3
177	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية	59.3
179	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة	60.3
180	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مراحل العملية التدريسية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة	61.3
182	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تنوع البرامج التدريسية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة	62.3
183	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية	63.3
185	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار مراحل العملية التدريسية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية	64.3
186	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تنوع البرامج التدريسية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية	65.3
189	اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس	66.3
189	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر	67.3
190	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الكلية.	68.3
190	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الرتبة	69.3

قائمة الجداول

191	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الخبرة	70.3
192	اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس	71.3
192	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر	72.3
193	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الكلية.	73.3
193	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الرتبة	74.3
194	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الخبرة	75.3
195	اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس	76.3
195	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر	77.3
196	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الكلية	78.3
196	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الرتبة	79.3
197	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الخبرة	80.3
198	اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس	81.3
198	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر	82.3
199	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الكلية	83.3
199	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الرتبة	84.3
200	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الخبرة	85.3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة.	1.1
25	الإطار العام لمراحل العملية التدريبية	2.1
80	توزيع الأساتذة الدائمين بجامعة ورقلة حسب الرتب العلمية خلال سنة 2019	1.3
81	يوضح توزيع أساتذة جامعة ورقلة حسب الرتب من: 2014 الى 2019	2.3
85	توزيع الأساتذة الدائمين بجامعة بسكرة حسب الرتب العلمية لسنة 2020.	3.3
86	تطور توزيع الأساتذة بجامعة بسكرة حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020	4.3
88	توزيع الأساتذة بجامعة الوادي حسب النسب 2020	5.3
89	تطور توزيع الأساتذة بجامعة الوادي حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020	6.3
90	توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب النسب 2020	7.3
91	تطور توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020	8.3
126	نموذج متغيرات الدراسة	9.3
188	يوضح الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية	10.3
191	يوضح الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية	11.3
194	يوضح الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية	12.3
197	يوضح الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية	13.3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
231	نتائج تحليل استبيان تقييم استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي بمؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة عينة من أساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)	1
243	استبيان تقييم استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي بمؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة عينة من أساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)	2
246	قائمة الأساتذة المحكمين.	3

قائمة الرموز والاختصارات

الرمز	الدلالة
PNR	برنامج وطني للبحث العلمي، يشترط وجود شريك اجتماعي، مدته سنتين.
PNE	برنامج التكوين الإقليمي بالخارج.
PROFAS.B ⁺	البرنامج الجزائري الفرنسي لتكوين الأساتذة الباحثين وفق الصيغة الجديدة، أنشأ سنة 2018.
ERASMUS	برنامج الاتحاد الأوروبي للتبادل التعليمي اطلق سنة1987.
ERASMUS ⁺	الصياغة الجديدة لبرنامج الاتحاد الأوروبي للتبادل التعليمي
PROFAS	البرنامج الجزائري- الفرنسي لتكوين الأساتذة الباحثين ، أنشأ سنة 1987.
CNEPRN	برنامج وطني للبحث مدته 3 سنوات، لايشترط وجود شريك إجتماعي ولا توظيف في مخبر .

مقدمة

أ. توطئة:

في ظل عالم يتميز بتطورات ديناميكية متسارعة، أصبحت المؤسسات الحديثة باختلاف أنواعها تسعى إلى الاهتمام بالموارد البشري الذي بات يشكل الحجر الأساس بالنسبة إليها، بل وشريكا استراتيجياً لها وأحد أهم أصولها، حيث يمكنها من التأقلم مع البيئة الخارجية المتغيرة والمتجددة، إضافة إلى البقاء والاستمرار، بل ويوصلها إلى التميز من خلال ما يملكه من كفاءات ومهارات ومعارف، تمكنه من التسيير الفعال، ونظراً للدور المنوط بمؤسسات التعليم العالي والمتمثل في توليد المعرفة ونشرها واستغلالها عن طريق هياكلها المادية من تجهيزات ومخابر، ومواردها البشرية متمثلة في موظفيها وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس لما لهم من دور هام في تحقيق أهداف الجامعة، حيث يعتبر عضو هيئة التدريس جوهر العملية التعليمية وعمادها، وركن أساسي في عملية البحث العلمي، فهي تسعى إلى الاهتمام به وتطويره وتنمية أدائه عن طريق تدريبه وتكوينه من أجل تحسين مستواه، باستخدام مختلف الطرق، لتضمن تحسين أداءها الكلي.

وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مدى اهتمام مؤسسات التعليم العالي الجزائرية المختارة كعينة للدراسة (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) بتدريب عضو هيئة التدريس، وتأثير ذلك على أدائه.

ب. الإشكالية:

تواجه المؤسسات اليوم تطورات وتغيرات هائلة ومتسارعة في مختلف المجالات خاصة التكنولوجية منها والتي تفرض عليها التأقلم والتكيف معها لكي تستطيع البقاء والاستمرار في نشاطها مهما كانت طبيعته، لذلك فهي أصبحت تولي أهمية بالغة للمورد البشري الذي يعتبر أساس التغيير والمحرك الأساسي لباقي عوامل الإنتاج، فهي تعمل على تحسين أدائه من خلال تدريبه، ونسعى من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة استراتيجيات التدريب بجامعة (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) في تحسين أداء الأستاذ الجامعي ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات .

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

— ما مساهمة استراتيجيات التدريب المعتمدة بجامعة الجنوب الشرقي المختارة (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي فيها؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يبدي أساتذة الجامعات في جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) اتجاهها إيجابياً نحو استراتيجيات التدريب المعتمدة بهذه الجامعات؟
- ما مستوى أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)؟

- هل هناك علاقة ارتباط إيجابية ودالة بين استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) وأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظره؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبيّة، تنوع البرامج التدريبيّة) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة في هذه الجامعات؟

ت. فرضيات الدراسة:

- تأسيساً على ما تقدم، اعتمدنا الفرضيات التالية كأساس لمناقشة موضوع البحث، وهي:
- يبدي أساتذة الجامعات اتجاهها إيجابياً عالياً نحو استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعاتهم ؛
- يمتاز أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع؛
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ودالة بين استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) وأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظره ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبيّة، تنوع البرامج التدريبيّة) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة في هذه الجامعات.

ث. مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى الميل الشخصي للطالبة لهذا النوع من المواضيع، والمتعلقة بدراسة المورد البشري، والبحث في العوامل التي تؤدي إلى الرفع من أدائه ومن بينها التدريب والذي أصبح في الآونة الأخيرة محل

اهتمام مختلف المؤسسات باختلاف أنواعها وأصبح ينظر اليه من منظور استراتيجي مكمل للاستراتيجية العامة للمؤسسة.

أما المبررات الموضوعية فتتمثل فيما يلي:

- تم الاهتمام من طرف الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية بموضوع استراتيجية التدريب وعلاقتها بأداء العاملين في عدة مؤسسات على اختلاف نشاطها والقطاع التابعة له، لكن قطاع التعليم العالي لم يحظى بهذا الاهتمام من طرفهم على حد علم الطالبة.
- وجود بعض الدراسات التي تناولت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، حيث كانت استراتيجية التدريب احدى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، لذلك أرادت الطالبة دراستها بشكل منفصل مع محاولة معرفة العلاقة الارتباطية إن وجدت بأداء المورد البشري وقد ركزت بصفة خاصة على الأساتذة الجامعيين على اعتبار أنه موضوع حديث لم يتم التطرق اليه على حد علم الطالبة.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها:

- تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يمكننا تلخيصها فيما يلي:
- دراسة واقع استراتيجيات التدريب لأساتذة جامعات الجنوب الشرقي المختارة (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية).
- التعرف على مستوى أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة.
- دراسة طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين استراتيجيات التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية).
- تحديد أثر استراتيجيات التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة، وأي الأبعاد أكثر تأثيرا على أداء الأستاذ الجامعي.
- أن تكون نتائج الدراسة كأساس لبحث علمي مستقبلي، تكون من ورائه الاستفادة للباحثين.

ح. أهمية الدراسة:

يمكن عرض أهمية الدراسة في النقاط التالية:

***. الأهمية العلمية:**

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري في حد ذاته لاعتباره الركيزة الأساسية لكل المؤسسات، والمحرك الرئيسي لباقي عوامل الإنتاج.
- تكمن أهمية الدراسة في أهمية استراتيجية التدريب، فالتوجه الحديث للمؤسسات مهما كانت طبيعتها هو الاستثمار في المورد البشري الذي لن يتحقق الا بمحاولة تجسيد استراتيجية التدريب على أرض الواقع وفق أسس علمية مدروسة، تتمكن من خلالها من الرفع في الأداء لموردها البشري وبالتالي الرفع من أدائها الكلي.
- أهمية أداء الأستاذ الجامعي الذي يعتبر جوهر العملية التعليمية والمحرك الأول للبحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي والتحسين والرفع من أدائه يؤدي الى تجويد مخرجات الجامعات والرفع من أدائها.
- محاولة وضع إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من الجانب النظري، وتقديم نوع من الاسهام من خلال دراسة تلك المتغيرات والعلاقات الارتباطية فيما بينها، والتوصل الى معرفة أي أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) أكثر تأثيراً على المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي).

***. الأهمية العملية:**

تستمد دراستنا الحالية أهميتها العملية من أهمية تحديد المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي، والتعرف على العوامل التي تساهم في تحسين أدائه، كما انها تعتبر أداة لمتخذي القرار من خلال اقتراحات الدراسة المقدمة لتحسين أدائه عن طريق توفير مناخ تنظيمي ملائم، بناء البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية التي تبنى على التقييم الدوري للأداء الذي ينجز على أسس علمية بعيدة عن المحاباة والأشكال الروتينية المعمول بها.

خ. حدود الدراسة:

للتقيد بإطار الدراسة تم وضع مجموعة من الحدود تمثلت فيما يلي:

***. الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الأساتذة العاملين بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية).

***. الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة بداية من شهر جانفي سنة 2018 الى غاية شهر أفريل سنة 2021 وهي الفترة التي تم فيها إنجاز كل من الجزء النظري والتطبيقي.

*. **الحدود المكانية:** جرى تطبيق هذه الدراسة في جامعات الجنوب الشرقي الجزائري (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية).

*. **الحدود الموضوعية:** اشتملت دراستنا على المتغير المستقل (استراتيجية التدريب) ممثلة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريسية، تنوع البرامج التدريسية) والمتغير التابع أداء الأستاذ الجامعي ممثلاً بأبعاده (البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع، العلاقات الإنسانية(السلوكيات))، وفيما يلي سنتطرق الى أهم مصطلحات الدراسة والتعريف الاجرائي الخاص بها في دراستنا:

-الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية على أنها " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".¹

-التعريف الاجرائي:

والمقصود بالاستراتيجية في دراستنا هذه استراتيجية التدريب، والتي تناولتها الدراسات السابقة وخاصة الحديثة منها، كدراسة (عطالله "محمد تيسير" طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، 2008)، دراسة (موسى القرالة عبد المنعم، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، 2018)، ودراسة (حنان محمد محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، 2019)، حيث اطلعت الطالبة عليها وقد تكونت من ثلاث أبعاد (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريسية، تنوع البرامج التدريسية)، وهي تتعلق بكل ما تقوم به الإدارة العليا من خطط وسياسات وبرامج تهتم بتدريب الأستاذ الجامعي ونجدها تنحصر في التكوين وتحسين المستوى (قصير وطويل الأجل) والتظاهرات العلمية بما تحويه من ندوات علمية ، أيام دراسية، ورشات تكوينية ، ملتقيات وطنية ودولية.

-المؤسسة الجامعية أو الجامعة:

الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية تتشكل الجامعة من هيئات إدارية وعلمية (مجلس الإدارة والمجلس العلمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان، كما تتضمن مصالحي إدارية وتقنية مشتركة.²

¹عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة لجمع صيدال لصناعة الادوية فرع قسنطينة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص101.

² جامعة محمد خيضر بسكرة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية -الدورة الأولى لمجلس الإدارة-10 مارس 2021.

-التعريف الاجرائي:

والمقصود بالمؤسسة الجامعية أو الجامعة في هذه الدراسة هي جامعات الجنوب الشرقي (جامعة قاصدي مرياح ورقلة، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، وجامعة غرداية)، من خلال عينة الأساتذة الدائمين العاملين بها كأساتذة جامعيين، وكيف يتم تطبيق التدريب بطريقة استراتيجية، وهل هناك علاقة ارتباط بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي ومعرفة أسبأها.

-التدريب:

التدريب حسب (Joel Rodriguez, Kelley Walters, 2017) هو "نشاط منظم يهدف الى نقل المعلومات أو التعليمات لتحسين أداء المتلقي أو لمساعدته على بلوغ المستوى المطلوب من المعرفة أو المهارة"¹.

-التعريف الاجرائي:

ويقصد به تدريب الأستاذ الجامعي كمتغير مستقل، ونعني به في دراستنا تزويد الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، بالمعارف والخبرات والمهارات والتقنيات اللازمة له، والمقصود بالتدريب هنا جميع الأنشطة المخطط لها من طرف الوزارة أو الإدارة العليا للجامعة والتي من شأنها تحسين أداء الأستاذ الجامعي والمتمثلة في منح التكوين وتحسين المستوى بالخارج (قصير وطويل الأجل)، التظاهرات العلمية(الملتقيات الوطنية والدولية، الأيام الدراسية، الندوات العلمية، الورشات التكوينية)، أي كل ما ينفق من مبالغ مالية على التظاهرات العلمية أو ما هو على شكل مخصصات للتدريب ويبرم على شكل اتفاقات دولية مع جامعات أجنبية قصد استفادة الأساتذة وتنميتهم والرفع من أدائهم.

-الأداء:

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس بها أداء الفرد:²

✓ كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، هنا يعبر عن البعد الكمي للجهد المبذول.

✓ نوعية الجهد المبذول: تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، أي المعيار النوعي للجهد المبذول.

¹ Joel Rodriguez, Kelley Walters, **The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation**, World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3(10),2017,p.p, 206-2012.

² سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لاداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود)، أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمت وتسيير المنظمات، جامعة ورقلة، 2017، ص21.

✓ **نقط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

-التعريف الاجرائي:

والمقصود بالأداء في دراستنا هو قيام الأستاذ الجامعي بمجموع الأنشطة والمهام الموكلة له في إطار ممارسة وظيفته بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، حيث أن الأداء مكون من أربعة أبعاد (البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع، العلاقات الإنسانية (السلوكيات))، وسنقوم بمحاولة دراسته بالتطرق الى الإطار المفاهيمي له، ومن خلال دراسة العلاقة الارتباطية بينه وبين استراتيجية التدريب، ومعرفة هل تساهم استراتيجية التدريب في الرفع من أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة.

د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول والثاني على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثالث فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية والمقابلة الشخصية والاستبانة ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 24.

ذ. مرجعية الدراسة:

وتمثلت في المقالات والكتب والمذكرات والمدخلات والمقتنيات السابقة في الموضوع وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

ر. صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- قلة الدراسات التطبيقية التي عالجت موضوع استراتيجية تدريب الأستاذ الجامعي باعتباره من المواضيع الحديثة.
- صعوبة تحديد مفهوم استراتيجية تدريب الأستاذ الجامعي ميدانيا.
- استغرقت الطالبة وقت طويل جدا في توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والمتمثلة في أساتذة الجامعات الأربع المكونة لمجتمع الدراسة (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) حيث امتدت من 2020/01/02 الى غاية 2020/12/31، ووزعت الاستبانات بشكل يدوي وبسبب جائحة كورونا وانتشار المرض مع الغلق المفاجئ للجامعات والدخول في عملية الحجر الكلي صعب التنقل بين الجامعات، لجأت الطالبة الى الاستبانة الالكترونية كأحد اهم الوسائل التكنولوجية السريعة والدقيقة والتي أعطت نتائج إيجابية في بعض

الجامعات لكنها، لم تلقى استحسانا في البعض الآخر ، وهذا ما جعلها تعود مرة ثانية بعد الحجر للتوزيع اليدوي وتستغرق مدة طويلة من أجل الحصول على عينة تستطيع من خلالها تمثيل مجتمع الدراسة .

- صعوبة الحصول على المعلومات، فرغم التنقل مرارا للجامعات محل الدراسة والعود التي تلقيناها من بعض مسؤولي الجامعات إلا أننا لم نتحصل عليها بحجة أن المعلومات سرية، خاصة المعلومات المتعلقة بالميزانيات فقد رفض طلبنا بشكل قاطع وانه لا يمكننا الحصول عليها لذلك تخلينا عنها، إضافة الى المعلومات المتعلقة بتطور تعداد الأساتذة بالجامعات محل الدراسة، والتي تحصلنا عليها بصعوبة مع أنها معلومات ستوظف لغرض البحث العلمي.

ز. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول حيث يتضمن كل فصل ثلاث مباحث كما يلي:

- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي، تطرقنا في مبحثه الأول الى ماهية التدريب ومبحثه الثاني: استراتيجية تدريب الموارد البشرية، والمبحث الثالث: أداء الموارد البشرية.
- **الفصل الثاني:** فتناول الأدبيات التطبيقية لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي، الذي بدوره ينقسم إلى المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية، المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والمبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- **الفصل الثالث:** تناول الدراسة الميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة - بسكرة - الوادي - غرداية) وفي مبحثه الأول تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثاني فكان لتحليل إجابات افراد العينة، المبحث الثالث خصص لاختبار الفرضيات، المبحث الرابع فكان لمناقشة النتائج، وأخيرا الخاتمة فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

لاستراتيجية التدريب وأداء

الأستاذ الجامعي

تمهيد

استمرار المؤسسات وبقائها في بيئة العمل مرهون بأدائها، لذلك فهي تعمل على تحسينه بكل الوسائل ولأنه مرتبط بالأداء العام لموردها البشري فهي تعمل على تحسين أدائه من خلال الاهتمام به وتنميته وتطويره عن طريق التدريب والذي أصبح هو السبيل الأمثل لتحقيق هاته الغاية، فمن خلال انتهاج استراتيجية تدريبية محددة تتوافق واهداف المؤسسة ومنبثقة من استراتيجيتها العامة تعمل على تحسين أدائه ولتقديم إطار مفاهيمي لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي سيتم في هذ الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي

المبحث الأول: ماهية التدريب.

يعتبر الانسان المورد الحقيقي لأي مؤسسة، ومفتاح نجاحها بما يملكه من قدرات عقلية وعملية ومؤهلات ومهارات وسلوكيات قابلة للتغيير أو التعديل بما يسمح بتحقيق أداء أفضل على الصعيدين الشخصي والمؤسسي، لذلك نجد أنه في الآونة الأخيرة كثر الحديث عن هذا المورد البشري الذي أصبح ثروة الأمم، وعن طريقه تستطيع المؤسسات رفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي والدخول في المنافسة الشرسة التي تتطلب منها دائما الصراع من أجل البقاء والاستمرار، فأصبح الاهتمام به من خلال تنمية قدراته ومهاراته عن طريق تدريبه المستمر لكي يعطي أفضل ما لديه في عمله وبالتالي يحقق كفاءة إنتاجية عالية وربحية للمؤسسة، لذا خصصنا هذا المبحث لعرض نشأة، مفهوم وأهمية التدريب في المطلب الأول منه، وعرض مبادئ، أنواع وفلسفات التدريب في المطلب الثاني منه، أما المطلب الثالث فتم التطرق فيه الى خطوات التدريب وأساليبه.

المطلب الأول: نشأة، مفهوم، أهداف التدريب وأهميته.

الفرع الأول: نشأة التدريب.

يعتبر التدريب أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وقد تم الاهتمام به منذ زمن بعيد ففي القديم كان الانسان يتعلم المهن التي تساعد على المعيشة من زراعة وصيد ورعي دون إدراك منه لمفهوم التدريب، لكن منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات والمصانع الكبيرة والتي تتطلب من العامل المعرفة والدراية اللازمة لاستعمالها أصبح العمال يتحصلون على نوع من التدريب على هذه الآلات لكي يتمكنوا من استخدامها دون الاهتمام بالتدريب في حد ذاته وانما كان الهدف منه هو التمكن من استعمال الآلات، وستتعرف على نشأة التدريب من خلال النظريات التالية:

أولا- نظرية الإدارة العلمية: ظهرت في الفترة (من 1900 الى 1920) في الولايات المتحدة الأمريكية وتطورت على يد رائدها الأول فريدريك تايلور، حيث كانت سببا في تنبيه الإدارة العليا الى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية ورفع مستويات الكفاءة، ومن أبرز مبادئها:¹

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.

¹ بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب، الحوافز، رسالة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 49.

- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز.
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

ومن هنا ومن خلال ظهور هذه النظرية واستعمالها للأسلوب العلمي في تقسيم العمل وتحديد المهام من خلال الفصل بين مهام الإدارة والمهام الموكلة للعمال، برز الاهتمام بإدارة الأفراد التي ألقى على عاتقها الاختيار الجيد للعمال، مع ضرورة قيامها بالتدريب الجاد والمستمر لإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم بكفاءة وتقديم أداء أفضل يرفع من أداء المؤسسة ويحقق لها الربحية، لكن هذه النظرية التaylorية قد تعرضت لبعض الانتقادات لأنها ركزت على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية في المصنع ثم تدرجت الى أعلى، هذا من جهة ومن جهة أخرى انتقدت على اعتبار أنها خدمت النظام الرأسمالي وأصحاب المصانع والشركات واعتبرت مستغلة للطبقة العمالية التي كانت مطالبة بتقديم أفضل جهد في العمل وبأسرع وقت.

ثانيا- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول¹:

في الفترة (من 1841 الى 1925) ظهرت نظرية التكوين الإداري لرائدها هنري فايول في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل الأفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية، ففي حين تركز التaylorية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية - المستوى الإنتاجي- في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا-المستوى الإداري- من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

وقد تعرض فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" إلى ثلاث موضوعات رئيسة في مجال الإدارة وهي:

- أ- **الصفات الإدارية:** لقد نادي فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى:
 - ✓ **صفات طبيعية بدنية:** وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط.
 - ✓ **صفات عقلية وذهنية:** تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
 - ✓ **صفات خلقية:** الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.

¹ بن دريدي منير ، المرجع السابق، ص. 50-52.

✓ **الثقافة العامة:** الإمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

✓ **صفات فنية:** الإمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.

زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي، إداري لا يعتبر منتوجا تلقائيا من الطبيعة، ولكي يكون فعالا يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة تخضع لمجموعة من المبادئ، القواعد، المناهج والاجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.

ب- المبادئ الأساسية للإدارة: لقد حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في:

✓ **تقسيم العمل:** يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس.

✓ **السلطة والمسؤولية:** تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.

✓ **النظام:** عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.

✓ **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.

✓ **وحدة التوجيه:** من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان الوحدة والتنسيق في المشروع.

✓ **الخضوع:** يجب ألا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

✓ **مكافآت الموظفين:** تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.

✓ **المركزية:** ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.

✓ **تدرج السلطة:** أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.

- ✓ الترتيب: يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.
- ✓ العدالة والمساواة: مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.
- ✓ الاستقرار في العمل: أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة، لتخفيض معدلات دوران العمل.
- ✓ المبادرة والابتكار: السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
- ✓ إضفاء روح التعاون: ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.
- ج-عناصر الإدارة: هي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة، التحكم والتنبؤ وبعد النظر.

ويتبين لنا من خلال كل ما سبق أن فايول وحسب نظريته أكد على أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، ومن هذا المنطلق وحسب النظريتين السابقتين لكل من (فريدريك تايلور و هنري فايول) رواد المدرسة الكلاسيكية واللذان ابديا اهتمامهما بإدارة الأفراد وأبرزأ أهمية التدريب بالنسبة للعامل وللمؤسسة، إلا أنهما تعرضا لانتقاد من طرف المدرسة النيوكلاسيكية بسبب اغفالهم للجانب السلوكي الخاص بالعامل وجاءت نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو كنقد لهما.

ثالثا- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:¹

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري ونتائجها التي ظهرت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين، كما جاءت لتتهم بعدد من القضايا التي تم إهمالها بواسطة نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على دراسة نظام العمل على أنه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بصورة منتظمة ورسمية، دقيقة ومحددة من حيث الوقت أو الزمن أو الحركة، كما تصورت أن العمال مجرد آلات تعمل وفق نظام حددته وخططته السلطات الإدارية العليا ويحصلون على أجور ومكافآت تعوضهم عن أعمالهم.

¹ سلاطينة بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، العدد الخامس، ص32.

وظهرت أفكار نظرية العلاقات الإنسانية وانتقادها إلى نتائج نظرية الإدارة العلمية خاصة بعد أن ظهرت تحليلات ودراسات علماء النفس الصناعي والفسولوجي، مثل ظاهرتي الملل والتعب ووجدوا أن كثيراً من أسباب هذه الظواهر ترجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية والعلاقة بين العمال والإدارة، ونظام العمل الميكانيكي الذي ينظر إلى العمال على أنهم مجرد آلات.

ويعود الفضل لتجارب التون مايو وزملائه التي طبقت في سنة 1927 على مصنع وسترن الكتريك بھاوثرن، والتي عملت على دراسة بعض المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العامل والمصانع بصورة عامة في اكتشاف السبب الخفي في ارتفاع إنتاجية العامل والذي لم يكن سببه تغيير ظروف العمل (الضوضاء، الإضاءة، التهوية، مدة ساعات العمل، تغيير أوقات الراحة.....)، وإنما كان للعلاقات الإنسانية التي أنشأت بين فريق العمل المعزول والخاضع للتجربة نتيجة التفاعلات فيما بينهم والتي كان لها أثر قوي في رفع معدلات الإنتاج، وبالتالي تم تسليط الضوء على جانب خفي اغفلت عنه المدارس الكلاسيكية السابقة.

ويمكننا القول بأن أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية قد توصلوا بعد تجاربهم إلى أن التفاعلات الاجتماعية بين العمال قد شكلت تنظيماً غير رسمي في المؤسسة بالموازاة مع التنظيم الرسمي، وله تأثير كبير على العمال، كما توصلت إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال، زادت دافعيتهم للعمل، وبالتالي ارتفعت إنتاجيتهم.

وما يمكننا استخلاصه، أنه بالرغم من اختلاف المدارس فيما بينها لكن كلها قد اهتمت بالتدريب بداية بالمدارس الكلاسيكية إلى المدارس النيوكلاسيكية إلى المدارس الحديثة، التي انصب اهتمامها على الجانب السيكلوجي للعامل لما يمثله من جانب له تأثير قوي على أداء العامل ورفعته يؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم، أهداف التدريب وأهميته.

أولاً- مفهوم التدريب:

تناول الباحثون والكتاب في مجال التسيير مفهوم التدريب كل حسب وجهة نظره ولكنهم جميعاً اتفقوا على أهميته في تحسين أداء الفرد والمنظمة على حد سواء، فقد عرف التدريب على أنه "عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته، نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية ويشمل التدريب الأبعاد التالية:¹

- **بعد نظري:** ويهدف إلى إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية لمعلومات وخبرات موجودة وتطويرها.

¹حدة أسعيد، وآخرون، أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي (دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي 02 بجامعة ورقلة)، الجزائر، المجلة الجزائرية للتسمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، المجلد 8، العدد 2، ص 4.

- **بعد عملي:** ويرمي إلى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وإنتاجية.
 - **بعد نفساني وسلوكي:** ويرمي إلى تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل غير المرغوبة، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشياً مع الاتجاهات المرغوبة في المؤسسة.
- كما عرفه (عبد المنعم موسى القرالة، 2018) بأنه "مجموعة من الأنشطة المخطط لها والتي تهدف إلى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية عالية ويمر بعدة مراحل تتميز بأنها مترابطة مع بعضها البعض ومتسلسلة بشكل منطقي، حيث لا يمكن تجاوز أي مرحلة على أخرى من حيث التسلسل وتتضمن العملية التدريبية المراحل التالية:
- * **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** تؤمن هذه المرحلة للمنظمة معلومات وبيانات لضبط عملية التدريب وتشكل لها نظام تحذير أولي لمشاكل الأداء، وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات سلوكية أو فنية يراد اكتسابها أو تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التنقلات، أو إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها.
 - * **مرحلة تصميم البرامج التدريبية:** البرنامج التدريبي مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التدريبية بشكل مبرمج لإشباع الحاجات التدريبية لكل فرد من أفراد المنظمة ، ولا بد خلال عملية تصميم البرامج التدريبية من تحديد عنوان البرنامج التدريبي بشكل دال على الاحتياجات التدريبية وتحديد أهدافه ، وتحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدريب عليها وتحديد موضوعاته ، كما يتوجب تحديد أسلوب التدريب الأكثر مواءمة، واختيار المدربين والمتدربين، وتحديد مكان ووقت تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي النهاية لا بد من فحص المصادقية (Validation) من خلال عرض البرنامج التدريبي قبل تطبيقه على عينة صغيرة ممثلة للفئة المستهدفة.
 - * **مرحلة تقييم البرامج التدريبية:** 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، وقياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي و تتم عملية تقييم البرنامج التدريبي على أربعة مراحل، وهي: التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي، والتقييم أثناء التدريب، والتقييم بعد الانتهاء من التدريب مباشرة، وأخيراً متابعة النتائج بعد التدريب بفترة زمنية معينة، ويوجد عدة طرق تستخدم في تقييم البرامج التدريبية كالاستبانة والاختبارات والمقابلات وتحليل المشكلات ومراجعة السجلات¹

¹عبد المنعم موسى القرالة ، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاء الجوية الأردنية)، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الأردن، المجلد (4) العدد (1)، 2018، ص.ص 205-206، بتصرف .

أما (عبد الله بن عطية الزهراني، 2012)، فقد عرفه بأنه "العملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي"¹ كما عرف (Amir Elnaga and Amen Imran , 2013) التدريب على " أنه عملية منهجية لتعزيز مهارات الموظف ومعرفته وكفاءته وهو أمر ضروري لأداء وظيفته بفعالية"².

أما (Abdelnaser OMRAN, 2016) ، فقد عرفه على أنه " تدخل منظم يهدف إلى تعزيز وتحسين العناصر الأساسية الحيوية في الأداء الفردي. بمعنى آخر، يتكون التدريب والتطوير من مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والدروس والأدوات والإجراءات المصممة لتعزيز الأعضاء أو الموظفين في المنظمة"³

كما يعرف التدريب حسب (حريق خديجة، 2011)، على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق"⁴، كما أشار (مدثر حسن سالم عزالدين، 2011) للتدريب وعرفه على أنه "وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من النواحي الأخرى، كما يجب أن تكون عملية التدريب عملية مستمرة طالما هنالك عمل يؤدي، ومتى ما كشف التقييم عن حاجة المؤسسة إلى تدريب أصبح التدريب ضرورة، فالتدريب عبارة عن التطور المنتظم للمعارف والمهارات والتوجهات اللازم توفرها لدى الفرد لكي ينجز المهمة الموكلة إليه بصورة مناسبة.

¹ عبدالله بن عطية الزهراني، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (8)، العدد (4)، 2012، ص710.

² Amir Elnaga and Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013,p138.

³ Abdelnaser OMRAN, **Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry**, JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND OMPETITIVENESS (JEMC), Malaysia ,VOL. 6, NO. 2, 2016,p101.

⁴خديجة حريق، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2011، ص4.

وأن التدريب المنتظم هو التدريب الذي يتم تصميمه بطريقة محددة لاستيفاء احتياجات محددة، كما أنه سيكون مخططاً، ويتم تقديمه بواسطة أفراد مختصين ملمين بأساليب وطرق التدريب، وبالتالي يلعب التدريب دوراً أساسياً في التأثير وزيادة فعالية وكفاءة الفرد والمؤسسة".¹

تبعاً لما سبق ذكره يمكننا تعريف التدريب بأنه مجموع الأنشطة المخطط لها بطريقة علمية، سليمة من طرف المؤسسة والتي يتولد عنها برامج تدريبية ذات مستوى عالي تنتج وفق مراحل مترابطة بشكل تسلسلي بداية من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تصميم البرامج التدريبية، تنفيذها ثم تقييمها ومن ثم العمل على تحسينها، حيث تستعمل لصقل خبرات، مهارات، كفاءات، سلوكيات جديدة أو تنمية أو تعديل تلك الخبرات والمهارات للمورد البشري في المؤسسة للرفع من أدائه ومن ثم الوصول إلى الرفع من أداء المؤسسة ككل.

أ. بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب:

لقد لقي المورد البشري في السنوات الأخيرة اهتماماً بالغاً من طرف الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتسيير، لما اكتشفوه من أهميته في الرفع من أداء المؤسسات وتحسين إنتاجيتها والمسؤول عن القيمة المضافة داخلها، باعتباره العامل الأساسي والمتحكم الرئيسي في باقي عوامل الإنتاج، لذلك فقد تم الاهتمام بتدريبه، تنميته، تعليمه، أو تطويره، ونظراً لوجود بعض اللبس بين هذه المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب ارتأينا أن نوضح الفرق بينها من خلال تعريف كل منها كما يلي:

– التدريب وتنمية الموارد البشرية:

يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية "بأنها مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم، وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف، ويمكن تعريف التدريب بأنه جهد تنظيمي بهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة و يلاحظ مما سبق أن التعريفان متداخلان ويشتركان بالكثير من النقاط، طالما أن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية، وليس هذا فقط، بل إنه عند النظر لتنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من نشاطات مترابطة فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين، هو أهم أنشطة أو عناصر هذا النظام، إلا أننا نجد أيضاً أنه وعند تحديد مفهوم التدريب يميز بعض الكتاب بين مفهوم (الإعداد) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة أو ما يسمى ب (Pre-service Training) وبين مفهوم التدريب خلال الخدمة (In-Service Training)، ويميز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي

¹ مدثر حسن سالم عزالدين، دور الأستاذ الجامعي في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي في السودان، دراسة حالة جامعة دنقلا، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة دنقلا، السودان، 2011، ص 19.

يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين التنمية الإدارية (Management Développement) التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية¹.

ويمكننا مما سبق استخلاص أن التدريب ما هو إلا وسيلة لتحقيق تنمية الموارد البشرية والتي تعتبر في حد ذاتها الهدف الذي تصبوا إليه المؤسسات باختلاف طبيعتها ونشاطها.

-التدريب والتعليم:

يعتبر التعليم أشمل من التدريب وفي هذا الصدد يقول منصور أحمد منصور نقلا عن عيسات العربي بأن التعلم هو القاعدة العريضة التي يستند إليها الإنسان في معرفة الأشياء والظواهر والنظريات والمبادئ والقيم التي قد تساعد في حل مشاكله اليومية، أو مجابهة المواقف المختلفة عبر حياته، ومن ناحية أخرى فإن التدريب جزء من التعليم يستند عليه وينهل منه ويأخذ منه ما هو ضروري لوضعه في مجال التطبيق والاختبار"، كما يرى DAVID GOESTCH نقلا عن نفس المصدر بان "التعليم مصطلح أوسع من التدريب، وأن التدريب هو جزء من التعليم، فالتعليم يميل إلى أن يكون نظريا بعكس التدريب الذي يركز على التطبيقات والنواحي العلمية". كما أن التعليم يهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه كل في مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، أما التدريب فيكون أكثر تخصصا وتحديدًا من نطاق التعلم، فالتدريب يهدف إلى تمكين الفرد من إتقان عمله أو عمليات بذاتها؛ ، كما يرتبط التعليم بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المؤسسة إلا إذا كان التعليم في مراحله الأخيرة كإعداد سابق للوظيفة، بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المؤسسة وما تريده من تغيير في مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولا للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة؛ وأيضا التدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل².

ومما سبق يمكننا القول بأن التعليم أشمل من التدريب وأن هذا الأخير يختص بناحية معينة دون غيرها وارتباطه يكون بتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها ومن ضمنها الرفع من أدائها من خلال تركيزها على الرفع من أداء موردها البشري عن طريق تدريبه وفق احتياجاته ومتطلبات وظيفته.

¹ عامر دهيكال؛ جرادي حفصة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط المجلد 07 العدد29، 2018، ص.ص، 56.55.

² عيسات العربي، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة (دراسة جالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة برج بوغريج)، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2007، ص77، بتصرف.

-التدريب والتطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي على أنه " نشاط ومجهود إداري مقصود يهدف إلى إدخال مجموعة من التغيرات في قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بالمؤسسة حتى يقوم بدور هام في عملية التنمية الشاملة، فعلى عكس التدريب الذي يركز على الفرد فإن التطوير التنظيمي يركز على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد فهو تطوير للنظام ككل وليس تطويراً للفرد في حد ذاته، فالتطوير التنظيمي هو تغيير مخطط من جانب إدارة المؤسسة على المدى الطويل لقيم ودوافع، ولسلوكيات العاملين على اختلاف مستوياتهم وذلك للاستفادة في بناء التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة من أجل تحسين المناخ التنظيمي داخلها لزيادة القدرات لحل المشكلات ولمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم"¹.

ومما سبق يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي هو تطوير للجهاز الإداري ككل دفعة واحدة باختلاف المستويات الإدارية عكس التدريب الذي يختص بتدريب فئة معينة وفق احتياجات محددة لتحسين أدائها ومن ثم الرفع من الأداء الكلي للمؤسسة.

ثانياً-أهداف التدريب وأهميته:

أ-أهداف التدريب:

للتدريب أهداف كبرى بالنسبة للمورد البشري على جميع الأصعدة سواء تعلق الأمر بالجانب المعرفي والمعلوماتي، أو بالجانب المهاري والقدراتي، أو حتى الجانب السلوكي وتتمثل أهدافه فيما يلي:

*-تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:²

- معرفة تنظيم المنشأة وسياستها وأهدافها.
- المعرفة الفنية بأساليب وادوات الانتاج.
- تطوير إمكانية الأفراد وقبول التكيف مع المتغيرات التي تحدث.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- يساعد في تحسين فهمهم للعمل واستيعاب دورهم.

¹ عيسات العربي، مرجع سبق ذكره، ص78، بتصرف.

² حنان محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص17.

- المساعدة في تحسين الاتصال التنظيمي¹.

*-تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والقدرة على تحليل المشاكل.
- المهارات في التعبير وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

*-تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة.
- تنمية الرغبة في الدافع الي العمل.
- تنمية الاتجاه الي التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- مواقف أكثر إيجابية تجاه الربح وتعزيز الأصالة والانفتاح والثقة.²
- المساعدة في التعامل مع الصراع، وبالتالي المساعدة في منع التوتر.
- تنمية الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي الى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.³

¹ Ruusa Shiwayu, **Evaluating the impact of training and development on employee's performance.**A case study of Mpact Corrugated Pty (Ltd), Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of Therequirement For The Bachelors Of (Hons) Degree In Business Adiministration, 2014, p9-10.

² Ruusa Shiwayu, Op.Cit,p 9-10.

³خالد عبدالله المرياني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير، كلية العلوم القانونية والإدارية، تخصص موارد بشرية، جامعة الباحة، 2013، ص19.

هذا بالإضافة الى تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك التنظيمي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال مع رفع الروح المعنوية للعمال من خلال المامهم بأبعاد العمل، ومهارتهم في أدائه، واهتمامهم به.¹

ولا تتوقف أهدافه عند المورد البشري بل تتعداه الى أهدافه بالنسبة للمؤسسة، فهي تنفق مبالغ طائلة للوصول الى مورد بشري مدرب قادر على تحمل أعباء العمل بكفاءة عالية وبفاعلية، وبالتالي يقضي على دوران العمل داخلها ويحقق لها استقرار وظيفي لعمالها، يتولد عنه تحسين مناخ العمل ويوفر لها الأريحية داخل تنظيمها، كما يؤدي الى رفع الإنتاجية وتحسين خدماتها لعملائها مع التقليل من حوادث العمل داخلها، ومنها تصل الى التخفيض من تكاليفها، مما يساهم في بقائها في السوق وقدرتها على المنافسة بل وحتى التميز في بعض الأحيان وهو المطلوب المنشود لكل مؤسسة.

كما نجد أن Odiorne (1970) نقلا عن احمد رمضان أبو قرين (2019)²، قد صنف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

✓ **أهداف تدريبية روتينية:** وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.

✓ **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.

✓ **أهداف تدريبية ابتكارية:** وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواع وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من اجل تحقيق نتائج غير عادية.

ب- أهمية التدريب:

يعتبر التدريب ذو أهمية بالغة فهو إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية إلى جانب الاستقطاب والاختيار والتعيين، ومن ثم التدريب بداية من حصول المورد البشري على وظيفته الى غاية خروجه منها بالتقاعد حسب مساره الوظيفي واحتياجاته ومتطلبات شغل وظيفته سواء تعلق الأمر بالترقية الى وظيفة أعلى أو الانتقال

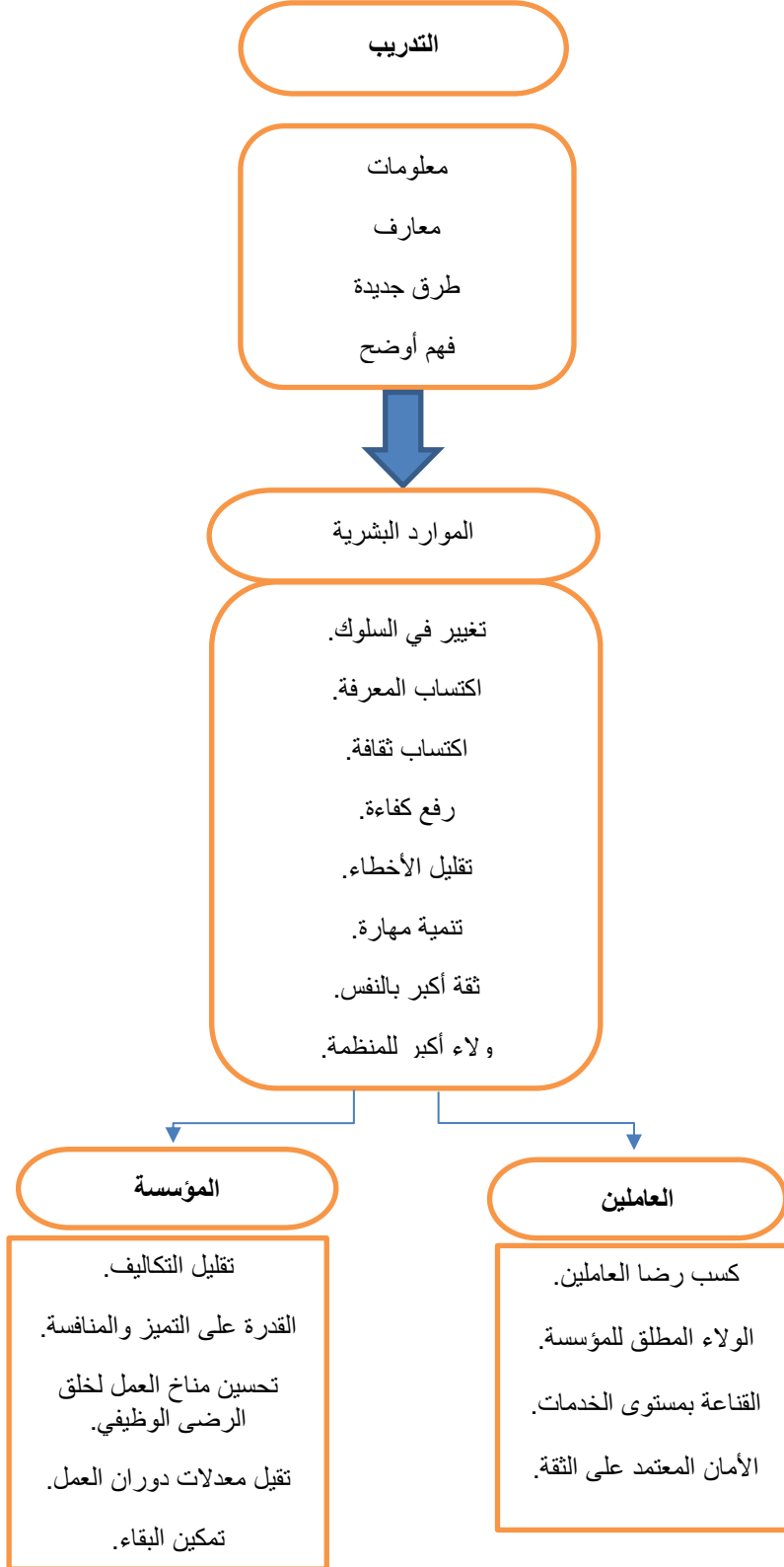
¹ بن دريدي منير، مرجع سبق ذكره، ص103.

² George, Odiorne, **Training By Objectives** :An Economic Approach To Management Training, London :The Macmillan Company, 1970, p p :101-106.

نقلا عن احمد رمضان أبو قرين، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، 2019، ص34.

الأفقي بواسطة التناوب الوظيفي، فهو إحدى الطرق الأساسية للتحسين ورفع من أداء المورد البشري الذي بدوره يؤدي إلى رفع من أداء المؤسسة، والشكل الموالي يوضح أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

الشكل (1.1): أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة.



المصدر: هيثم حمود الشبلي، مروان محمد السنور نقلا عن عبدالحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية فرع قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، 2013، جامعة سطيف، ص.ص 47-48.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق بأن التدريب يتنوع ويأخذ أشكال عديدة، فقد يكون على شكل معلومات، معارف، طرق جديدة أو توضيح أكثر لبعض المفاهيم أو التقنيات وهو مهم جداً للفرد والمؤسسة على فالتدريب بالنسبة للمورد البشري يعمل على اكسابه المعرفة، الثقافة، المهارة، الثقة بالنفس ويعمل على التغيير في سلوكه مع التقليل من أخطائه مما يؤدي للرفع من كفاءته وبالتالي زيادة ولائه للمؤسسة وكسب رضاه واحساسه بالأمان والاستقرار الوظيفي، أما بالنسبة للمؤسسة فهو يحسن من مناخ العمل ويقلل من معدلات دوران العمل كما يقضي على الأخطاء المهنية وبالتالي يتم التقليل من التكاليف ويصبح للمؤسسة القدرة على المنافسة من خلال التميز.

المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التدريب.

الفرع الأول: المبادئ الأساسية للتدريب الفعال.

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن الاعتماد عليها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة، فحسب خالد عبدالله المرياني يشمل التدريب جملة من المبادئ أهمها:¹

1-التدريب نشاط مستمر: حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً على مدى الحياة الوظيفية للفرد وعلى اختلاف المستويات الإدارية.

2-التدريب نظام متكامل: التدريب يتكون من أجزاء وعناصر مترابطة ومتداخلة فيما بينها بعلاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع كفاءة العاملين الإنتاجية.

3-التدريب نظام مواكب للتطور: التدريب لا بد أن يكون وفق أحدث ما توصلت إليه العلوم والمعارف الحديثة وبأحدث اساليب التقنية في التدريب.

4-التدريب عملية شاملة: يجب أن يشتمل على جميع أنواع الوظائف والتخصصات المختلفة.

5-التدريب واقعي: حيث أنه يوفر للأفراد ما يحتاجونه من تدريب متناسب مع مستوياتهم وقدراتهم.

6-تدرج التدريب: التدريب يتدرج بما يتناسب مع ما يمارسه المتدرب من مسؤوليات ومهام وظيفية.

7-توقيت التدريب: حيث يتم مراعاة أوقات تنفيذه مع ما يتناسب وأوقات المتدربين وظروفهم الخاصة والوظيفية وحتى لا يتعارض مع متطلبات العمل.

8-مبدأ العائد والتكلفة²: ويتضمن وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها وذلك لكي يكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

¹ خالد عبدالله المرياني الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص.19-20.

² عامر دهيكال؛ جرادي حفصة، مرجع سبق ذكره، ص.57.

9- إدارة العملية التدريبية¹: لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر الى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات، فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

كما أشارت (مانع سبرينة، 2015) لمبادئ أخرى تساهم في إنجاح العملية التدريبية ووضعها في إطارها القانوني منها:

10- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.

11- المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.

12- الهادفة: أن تكون أهداف التدريب واضحة، موضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والكلفة².

الفرع الثاني: أنواع التدريب.

على أي شركة أو مؤسسة باختلاف طبيعتها ومهما كان نوع نشاطها أن تحدد فلسفتها في التدريب، وتعني فلسفة التدريب هنا "تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وفي الوقت نفسه عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التدريب، كما يوجد العديد من أنواع التدريب والتي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر على مجموعة منها تكون هذه الأخيرة بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بها، وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي والمرتبب والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة"³.

وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية، بالنسبة لأنواع التدريب كما يلي:

الجدول (1.1): تقسيم أنواع التدريب.

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:			
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان	المدة الزمنية
1. توجيه الموظف الجديد.	1. التدريب المهني والفني.	1. داخل الشركة.	1. تدريب قصير المدى.
2. التدريب أثناء العمل.	2. التدريب التخصصي.	2. خارج الشركة.	2. تدريب متوسط المدى.
3. التدريب لتجديد المعرفة والمهارة.	3. التدريب الإداري.	أ. في شركات خاصة.	3. تدريب طويل المدى.
		ب. في برامج حكومية.	

¹ عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص130.

² مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص122، 2015.

³ نزار عوني البلدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص330-336، 2015، بتصرف.

			4.التدريب بغرض الترقية والنقل. 5.التدريب للتهيئة للمعاش
--	--	--	--

المصدر: نزار عوني اللبدي (2015)، مرجع سبق ذكره، ص331 (بتصرف).

حسب الجدول رقم (1.1) أعلاه، فانه يمكننا عرض أنواع التدريب كما يلي:

أولاً-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

أ-توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد وتؤثر هذه المعلومات في الأيام الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، ويكون الهدف من هذا النوع من التدريب الترحيب بالموظفين الجدد وتهيئتهم وتدريبهم على كيفية أداء العمل مع خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، ويستعمل بعضهم أسلوب المحاضرات، ويعتمد بعضهم على مقابلات المشرفين المباشرين للموظفين الجدد، كما يعتمد البعض الآخر على كتيبات مطبوعة تحوي كل المعلومات المهمة، ومهما كان نوع الأسلوب المتبع فكلها تتفق في نوع المعلومات المقدمة للموظف الجديد والتي تمنح له صورة واضحة عن نظام العمل في المؤسسة.

ب-التدريب أثناء العمل: تلجأ بعض المؤسسات الى هذا النوع من التدريب للرفع من كفاءة الأداء، عن طريق تدريب فردي للمتدربين على الآلات من طرف المشرفين.

ج-التدريب لتجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، خاصة في بيئة الأعمال التي تتميز بديناميكية متسارعة يحتاج الأفراد الى مواكبة التكنولوجيا عن طريق تجديد معارفهم.

د-التدريب بغرض الترقية والنقل: يعني أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او سينقل اليها وبالتالي التدريب سيكون لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

هـ-التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة انه تم خروجه على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات جراء الخروج عن المعاش.

ثانياً-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ-التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس لتعليم العمال، ويحصلون بذلك على شهادات فنية، وغالبا ما يتم توظيفهم حال نجاحهم.¹

ب-التدريب التخصصي: وحسب (بن عنتر عبد الرحمان، 2010) فان التدريب التخصصي نوعان:²

✓التدريب التخصصي المعرفي: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم و المراقبة...الخ.

✓التدريب التخصصي الوظيفي: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية

والمهنية مثل: الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات...الخ.

ج-التدريب الإداري: وحسب (بن عنتر عبد الرحمان، 2010) فان التدريب الإداري هو نوع من التدريب

التخصصي ويدعى التدريب التخصصي المعرفي³، أما (نزار عوني اللبدي، 2015) فيعرفه على أنه "يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية، اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، أو الوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرار، وتوجيه، وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق، والاتصال".⁴

ثالثاً-أنواع التدريب حسب المكان:⁵

أ-التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الاشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين، بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 91.

² نفسه.

³ نفسه.

⁴ نزار عوني اللبدي، 2015، مرجع سبق ذكره، ص 335.

⁵ نفس المرجع السابق، ص.ص، 335-336.

ب- التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل نشاطها التدريبي، أو جزءاً منه خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

رابعاً- أنواع التدريب حسب المدة الزمنية: يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة له لتحديد نوعه ويتكون من:

- أ- التدريب قصير المدى:** ويدخل ضمنه التدريب من يوم واحد الى ثلاثة أسابيع، فالتدريب ليوم واحد قد يكون يوم دراسي، ندوة علمية، أو ملتقى، أما التدريب لأسبوع أو أكثر فتكون للورشات التكوينية.
- ب- التدريب متوسط المدى:** ويدخل ضمنه التدريب من أكثر من ثلاثة أسابيع الى أقل من ستة أشهر.
- ج- التدريب طويل المدى:** ويدخل ضمنه التدريب أكثر من ستة أشهر.

المطلب الثالث: خطوات التدريب وأساليبه.

الفرع الأول: خطوات التدريب (مراحل العملية التدريبية).

تمر العملية التدريبية بمجموعة من الخطوات المتسلسلة والتي يمكننا تجميعها في المراحل التالية:¹

المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات.

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التدريب، وتمثل هذه المعلومات في:

- معلومات عن التنظيم الإداري.

- معلومات عن الأهداف والسياسات.

- معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.

- معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات.

- معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.

وهذه المرحلة لا ينبغي أن ينظر لها على أنها مرحلة مؤقتة بل ينبغي أن تكون جزء متكامل عن نظام المعلومات.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.ص، 98-101.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

عرفت (حنان محمد محمد سعيد، 2019) تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وخبراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية"¹

وحسب (بن عنتر عبد الرحمان، 2010)، فإن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنيين، الحاضر والمستقبل وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف التي تشير المؤشرات السابقة الى احتمال حدوثه، ويتم تحديد احتياجات التدريب عن طريق ما يلي:

- **تحليل التنظيم:** وذلك بالإجابة على السؤال التالي: أين تقع الحاجة للتدريب؟

- **تحليل العمل:** ما نوع التدريب المطلوب؟

- **تحليل الفرد:** من الذي يحتاج للتدريب؟

فالاحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض الأفراد أو كلهم، أو زيادة وتطوير أو تعديل المهارات أو القدرات لديهم، كما يعرف (بن دريدي منير، 2010) الاحتياجات التدريبية بأنها "ذلك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعتين "مع الأخذ في الحسبان مكان التدريب، طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب، المجال الزمني لمردود التدريب، والفوائد التي يرجى تحقيقها، ويشمل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث مستويات أساسية هي:

✓ **تحليل المؤسسة:** يتم تشخيص وفحص شامل لكل المتغيرات التنظيمية كرسالة المؤسسة، هيكلها التنظيمي لتحديد الحاجة للتدريب، الذي هو ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، ولكي يكون التحليل علمي ومؤسس يجب مراعاة ما يلي:

دراسة الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها، مع تحديد ومعرفة كل أقسام وهيكل المؤسسة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المؤسسة وفق اختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس، وأساليب الاتصال المعتمدة، والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال ومدى ملاءمتها لذلك بهدف معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمؤسسة.

✓ **تحليل المهام:** يقوم على أساس دراسة الوظائف المتواجدة بالمؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء ويكون الهدف منه تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير التي يقاس بها تحصيل

¹ حنان محمد محمد سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص26.

الفرد لهذه المتطلبات، من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة ومعدلات الأداء ويتم معرفة حاجات التدريب من خلال تحليل المهام عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفو، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها ويرتكز تحليل المهام على التحليل الدقيق لمواصفات الوظيفة وشاغليها وتحديد أهداف العمل على المستوى الفردي وكلما كان التحليل دقيق كلما كان تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق والتدريب ذو فاعلية.

✓ **تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:** يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامهم، وهو يساعد في معرفة وتحديد طبيعة الحاجات التدريبية ويرتكز على مجموعة من المعايير منها:

- **تحليل وتقييم نتائج الوظائف والأعمال:** بالحصول على المخرجات النهائية للوظائف والأعمال وتقييمها على أساس المعايير الموضوعية مسبقاً، فإن كانت لا تتوافق معها تترجم الى احتياجات تدريبية.
- **تحليل التقارير السنوية أو الدورية لكفاءة وأداء العمال:** يتم الرجوع الى تقارير الرؤساء المباشرين التي تغطي مجموعة من البنود الفنية والإدارية والسلوكية كاللقدوم في العمل، الانضباط واحترام القواعد، كم وجودة العمل، التعاون مع الزملاء والرؤساء التي يتم فيها منح تقدير للعمال ويتم الاستناد عليه إن كان منخفضاً في تحديد الاحتياجات التدريبية والأشخاص المعنيين بالتدريب.
- **المقابلة:** ويتم خلالها مقابلة الفرد المعني بالتدريب من طرف مسؤول التدريب أو أحد الخبراء لتحديد احتياجاته التدريبية بناء على ما تتوقف عليه نتائج المقابلة.
- **الملاحظة غير المعلنة للسلوك والأداء:** يتم تكليف أحد الخبراء أو الاخصائيين من داخل المؤسسة أو خارجها بملاحظة الأفراد في تأدية أعمالهم، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء من خلال السلوك والانضباط والمهارات والاتجاهات وكيفية اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل¹.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.

يلي الحاجة للتدريب لتصميم البرنامج التدريبي الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن عدة موضوعات أهمها: المحتوى التدريبي وأساليب التدريب، الأدوات المساعدة فيها، وأيضاً وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج وتشمل هذه المرحلة عمليات أهمها:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

¹ بن دريدي منير، مرجع سبق ذكره، ص.ص، 109-114.

- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد.
- وضع المنهج التدريبي.
- اختيار أسلوب التدريب.
- تحديد مكان التدريب.
- تحديد فترة (زمن) التدريب.
- ميزانية التدريب (تكاليف التدريب).¹

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

وهي تعبر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي، في إطارها العام والإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها هي:

توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية، تجهيز المطبوعات، الاتصال بالمتدربين، الاتصال بالمدرسين وهي أهم مرحلة باعتبارها المسؤولة عن نجاح أو فشل العملية التدريبية.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية.

يعتبر آخر مرحلة من مراحل التدريب فهو نشاط رئيسي وهام ولا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب، وعرفت (حريق خديجة، 2011) التقييم بأنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذا تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".² من خلال ما سبق يمكننا القول بان تقييم البرامج التدريبية يهدف الى معرفة مدى نجاح البرامج التدريبية لما صممت له والتوصل الى النقائص عند عملية التنفيذ، تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في توصيلهم للمادة العلمية الى المتدربين، والتحقق من مدى استفادة المتدربين من التدريب.

وتوجد عدة أساليب في عملية التقييم نذكر منها:³

- الاستبانة **Questionnaire**: توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها، معبرين عن رأيهم بالمدربين، أسلوب تخطيط

¹ حنان محمد محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص38.

² حريق خديجة، استراتيجية التدرّب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011، ص.ص، 33-34.

³ حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص.ص، 34-35.

البرنامج وتنفيذه... الخ، إذن من الإجابة يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف، وقد تكون الاستمارة فارغة لتترك الحرية للمتدرب لإدلاء رأيه.

- **الملاحظة المباشرة Observation:** يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدرسين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين Réaction تجاه البرنامج بما فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب.

وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتدربون ومن خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التدريبي، كما توجد نماذج فكرية تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها تقييم فعالية برامج التدريب نعرضها من خلال الجدول رقم (2،1)¹.

الجدول رقم (2.1): نماذج مستويات تقييم فعالية برامج التدريب.

النماذج	المستويات
نموذج كورب (korb)	-التدريب كعملية: قياس فعالية التدريب من خلال المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتدربون. -سلوك المتدرب: قدرة المتدرب على ترجمة ما تعلمه الى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية تسهم في تحقيق فعالية المؤسسة. -النتائج: معرفة فعالية التدريب من خلال النتائج المحققة من رفع في مستوى الأداء، تحسين نظم الاتصالات، رضا العملاء على المؤسسة ومخرجاتها.
كيركباتريك (Kirkpatrick)	-ردة الفعل: قياس ردة فعل المتدرب ومدى رضاه عن البرامج التدريبية، المدربين، المواد التدريبية والأساليب باعتماد استمارة الاستبيان. -التعلم: قياس مدى تعلم المتدرب معارف ومعلومات عن المبادئ والحقائق من هذه البرامج، أين يتم اختبارهم قبل وبعد التدريب في جميع المواد التي تعلموها بكل موضوعية. -السلوك: قياس التغيرات الطارئة على سلوك المورد البشري نتيجة للبرامج التي شارك فيها. -النتائج: تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المتوقعة كمدخل دوران العمل، التكلفة، الروح المعنوية للموظفين.
هامبلين (Hamblin)	أضاف على مستويات التقييم لكيركباتريك مستوى خامس هو: -أداء المؤسسة: قاس أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية على أداء المؤسسة كماً ونوعاً.
باركر (Parker)	-الأداء الوظيفي: يقيس هذا المستوى مدى تحسن أداء الموظف في وظيفته.

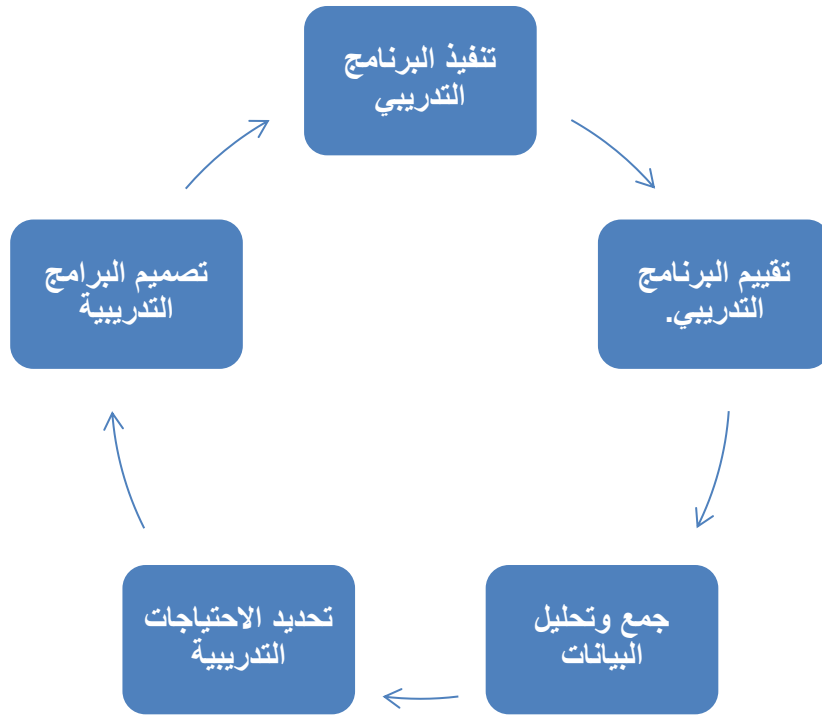
¹ مانع سبرينة ، مرجع سبق ذكره، ص136.

<p>-أداء الجماعة: يقيس هذا النوع من التقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الجماعة ومن ثم أداء المؤسسة.</p> <p>-رضا المشتركين: مدى رضا المشارك عن البرامج باعتماد الاستبيان والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.</p> <p>-المعرفة المكتسبة للمشارك: يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي، من خلال استخدام اختبارين قبلي وبعدي.</p>

المصدر: مانع سبرينة ، مرجع سبق ذكره، ص136

ويتضح من الجدول (2.1) أن مختلف نماذج تقييم الأداء تهدف الى قياس نتائج التدريب، سواء تعلقته هذه النتائج بالتغيرات التي أحدثتها البرامج مباشرة وذلك في حالة تقييم رد الفعل وتقييم التعلم، أو تعلقته بالتغيرات في سلوك الموظف وأداء المؤسسة التي يكون البرنامج سببا في إحداثها وذلك في حالة تقييم السلوك وأداء المؤسسة. ويمكننا القول بأنه لكي تكون الاستراتيجية التدريبية فعالة لا بد أن تغير من أداء المورد البشري نحو الأفضل، لذلك على المؤسسات الجامعية تبني الاستراتيجية التدريبية لتحسين أداء مواردها البشرية (أداء الأستاذ الجامعي)، شريطة أن تبنى على واقع الاحتياجات التدريبية من مهارات وقدرات خاصة بالوظيفة والموظف، ونستطيع أن نظهر العلاقة بين مختلف خطوات أو مراحل العملية التدريبية عن طريق الشكل الموالي.

الشكل رقم (2.1): الإطار العام لمراحل العملية التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ماسبق.

الفرع الثاني: أساليب التدريب.

يعتمد القائم على عملية التدريب، استخدام الأسلوب الذي يراه مناسباً في تحقيق الأهداف المرسومة للبرنامج التدريبي، ويؤثر المستوى التنظيمي للمتدربين في تحديد الأسلوب المناسب اتباعه معهم ويوضح الجدول الموالي هذه الأساليب.¹

الجدول رقم (3.1): أساليب التدريب.

الترتيب	الأساليب المتبعة	دور المتدرب
01	المحاضرة Lecture	مستمعاً.
02	دراسة الحالة Case study	تكليفه بقراءة حالة إدارية ومناقشتها.
03	المهارات الادارية Managerial Skills	تقسيم المتدربين الى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل منظمة لاتخاذ قرار.
04	التدريب بالممارسة Practice Training	ايفاد المدير الى مؤسسة أخرى في مجال مختلف عن مجاله ليواجه مشكلة ويحللها خارج اطار المشكلات المختارة ويعرض تقريره في علاج المشكلة بشكل جماعي.
05	الندوات (النقاش الجماعية) Siminars	المناقشة حول مشكلة معينة بمشاركة الجميع.
06	المؤتمرات. Conferences	تنمية التفكير الجماعي والفردى للمتدرب من خلال ما يعرض في المؤتمر من تجارب وأداء حول مشكلة معينة.
07	الزيارات الميدانية Field Visits	زيارات أولية والاطلاع المباشر الى مؤسسات وشركات بهدف التعرف الى مشكلة معينة وتحليلها.
08	المحاكاة Simulation	تعليم المتدرب من خلال أدائه العمل المطلوب بمهام وظيفته.
09	التدريب عن بعد.	تلقي التدريب عن طريق الانترنت، ندوات الفيديو، برامج الحاسب التدريبية.

المصدر: رجاء جاسم محمد، ابتسام احمد فتاح (2011)، مرجع سبق ذكره، ص 265.

¹ رجاء جاسم محمد، ابتسام احمد فتاح ، أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد(27)، ص.ص، 264-265.

المبحث الثاني: استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

المطلب الأول: البعد الاستراتيجي للتدريب¹

نظرا للتحويلات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها العالم في المدة الأخيرة والتي ترتبت عنها تغيرات بيئية متسارعة ومتجددة داخلية وخارجية محيطية بالمؤسسات الاقتصادية حيث تطلب على اثرها الاهتمام بالموارد البشري للتكيف معها ، بدأت المؤسسات تبحث عن السبل الأكثر نجاعة لتحافظ على مكانتها في السوق ولكي تبقى قادرة على المنافسة من خلال التجديد وتحسين الإنتاج والخدمات بل تعدى الأمر الى الابداع في بعض الأحيان للاستحواذ على الأسواق العالمية ، ومن هنا بدأ الاهتمام بالموارد البشري الذي هو أصل الابداع وتحويل مفهوم إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية وتغير التدريب من كونه مجرد نشاط تقليدي من أنشطة إدارة الافراد الى وظيفة استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، "ومن أهم الجوانب التي يجب مراعاتها في العملية التدريبية هي اختيار الاستراتيجية المناسبة إلى تحقيق أهداف مخطط التدريب و بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين والمؤسسة، هذا و ينبعث البعد الاستراتيجي للتدريب عن أهداف استراتيجية واضحة المعالم، قد تكون هجومية أو دفاعية مستفيدة من المتغيرات في محيط المنظمة الداخلي (البشرية أو المادية أو المعلوماتية) أي نقاط القوة والضعف أو تبعا للمتغيرات الخارجية (السياسية، القانونية، الاقتصادية، التكنولوجية أو السوسيوثقافية)"².

وتشير (حنان محمد محمد سعيد، 2019) الى أن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب يتضمن ركائز أساسية هي :

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: اذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
2. الاعتراف بأهمية المنافسة: تتنافس الشركات على الحصول على الأفراد العاملين الكفاء، اذ ان للقوي التنافسية في اغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
3. التركيز على تحقيق رسالة الشركة في الأمد البعيد: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمني الشركة أن تكون عليه مستقبلا. وتعرف رسالة الشركة على انها الخصائص الفريدة التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة الأخرى.

¹ حدة أسعيد، وآخرون (2021)، مرجع سبق ذكره، ص5.

² روشام بن زيان ، أثر استراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 2 ، 2014، ص 266.

4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها الشركة لكي تترجم رسالتها وغاياتها الى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه ادارة الشركة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

أ. هل تدرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف الشركة فقط، أم أهداف الأفراد أيضاً؟.

ب. ماهي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

ت. من المسؤول عن التدريب في الشركة؟

5. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية:

من أجل ان تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الشركة، فإذا انصبت استراتيجية الشركة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب ان تركز على اكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية الشركة على أن تقلص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية الشركة أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.¹

المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية التدريب:

تعتبر استراتيجية التدريب أحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ولا تقل أهمية عن باقي الاستراتيجيات لما توفره للفرد من رفع للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والتي تساعد على الرفع من أدائه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، ومهما كان نوع الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في نشاطها فان استراتيجية التدريب تكون منبثقة منها وتتماشى معها، وفيما يلي نتطرق الى بعض أنواع الاستراتيجية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة.

الفرع الأول: أنواع الاستراتيجية:

لتحديد مفهوم استراتيجية التدريب رأينا أن نشير الى بعض أنواع الاستراتيجية العامة المتبعة من طرف المؤسسات وذلك لارتباطها الوثيق بها، وهي كمايلي:²

أولاً- استراتيجية التركيز: (عمل واحد) للمنظمات، تقدم المنظمة خط إنتاج أو منتج واحد، وعادة في سوق واحدة.

¹ حنان محمد محمد سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص.ص، 23-24.

² أحمد رمضان أبو قرين، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً)، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإسلامية، جامعة مالنج، 2019، ص.66.

ثانيا-استراتيجية التنوع: هو أن المنظمة سوف تتوسع من خلال إضافة خطوط انتاج جديدة.

ثالثا-التكامل العمودي: هو أن المنظمة تتوسع من خلال إنتاج المواد الخام الخاصة بها، أو تبيع منتجاتها مباشرة للمستهلك، مثال عليها أن أبل فتحت متاجر أبل الخاصة بها.

رابعا-استراتيجية الدمج: مع استراتيجية الدمج المنظمة يقلل حجمها.

خامسا-استراتيجية التوسع الجغرافي: المنظمة تنمو من خلال دخول أسواق ومنطقة جديدة، من خلال التوسع الى القارات الأخرى.

ومن خلال الاستراتيجية العامة للمؤسسة تتحدد على إثرها استراتيجية التدريب التي ستتبعها داخل المؤسسة، وهناك عدة تعاريف لاستراتيجية التدريب اخترنا منها ما يلي:

تعريف 1: تعرف استراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، وترتبط استراتيجية التدريب ارتباطا مباشرة باستراتيجية المنظمة وهي بالأساس جزء من هذه الاستراتيجية، ويستند المدخل الاستراتيجي للتدريب على تحديد الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، ثم محاولة القائمين على تطبيق استراتيجية التدريب باستخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص البيئية المتوفرة ومواجهة التحديات، وذلك من خلال استخدام نتائج التحليل الاستراتيجي في وضع أهداف التدريب وصياغة استراتيجيته التي تتكامل مع أهداف واستراتيجية المنظمة والأهداف والاستراتيجيات الوظيفية¹.

تعريف 2: استراتيجية التدريب هي " مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها يتم تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بحيث تتضمن تحليل الاستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، واعداد الاستراتيجية التدريبية في ضوء نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغييرات المحتملة"².

تعريف 3:تعرف استراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والاهداف التي يجب تحقيقها ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار ان الفرد هو أصل استثماري هام من أصول الشركة وادارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها

¹ عبد المنعم موسى القرالة ، مرجع سبق ذكره، ص205.

² عبدالله بن عطية الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص710.

لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة الشركة.¹

ومما سبق يمكننا القول بان استراتيجية التدريب هي مجموعة من الأنشطة تمارس على المدى الطويل، الهدف منها تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب المورد البشري لإكسابه مهارات، معارف، كفاءات، قدرات، سلوكيات جديدة، أو تنمية أو تعديل ما يملكه منها مع المراجعة المستمرة والتعديل وفق أي تغييرات طارئة، لكي يتكيف والتغيرات الحاصلة، وبالتالي تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، كما أنها منبثقة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتماشى وتحقيق هذه الاستراتيجية.

بناءً على ترتيب الدراسات السابقة واختيار الأبعاد الأكثر تطرقاً فيها (أنظر الجدول رقم (2.2) ص 69)، اختارت الطالبة ثلاث أبعاد لاستراتيجية التدريب والتي لها تأثير على أداء الأستاذ الجامعي وهي (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية وتنوع البرامج التدريبية).

أ- دعم والتزام الإدارة العليا: مدى تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب من خلال الخطط والسياسات والبرامج الموضوعية لذلك ووضع كل التسهيلات من أجل عملية التنفيذ بطرق علمية، سليمة وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات دعم والتزام الإدارة العليا في أداة الدراسة.

ب- مراحل العملية التدريبية: هي المراحل التي تمر بها العملية التدريبية بشكل تسلسلي والمتتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مراحل العملية التدريبية في أداة الدراسة.

ج- تنوع البرامج التدريبية: تعرف البرامج التدريبية بأنها "مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بناء وهي نوعين: البرامج التدريبية الداخلية (يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للشركة)، والبرامج التدريبية الخارجية (يتم عقدها خارج المراكز التدريبية التابعة للشركة)، ومن هذه البرامج: المحاضرات، والمناقشات، والمؤتمرات والندوات، وأسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، واللجان، وكذلك أسلوب تدوير العمل والمهام الفردية"². وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات تنوع البرامج التدريبية في أداة الدراسة.

¹حنان محمد محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² عطاالله محمد تيسير طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية فرع الكرك، الأردن، 2008، ص 6.

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية.

يعتبر أداء الموارد البشرية من المفاهيم الهامة والأساسية التي يقاس بها الأداء العام للمؤسسة وبالتالي تستطيع أن تقيم نشاطها من خلاله، لذلك سنتطرق في المطلب الأول من هذا المبحث الى مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية والى محددات وتقييم الأداء في المطلب الثاني منه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.

أولاً- الخلفية التاريخية للأداء:

تسعى المؤسسات على اختلاف طبيعتها الى تحقيق أفضل مستويات الأداء، عن طريق تحسين أداء موظفيها باعتبارهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية والمحرك الأساسي لكل عوامل الإنتاج، ونظرا للدور الهام الذي يلعبه الأداء في حياة واستمرارية المؤسسات، فقد تم الاهتمام به من طرف العلماء والمفكرين منذ ظهور الثورة الصناعية، حيث كان تركيزهم حول زيادة إنتاجية المصانع، وكان أول من تناول هذا الموضوع عالم الاقتصاد "ادم اسميث" حيث تطرق في كتابه الشهير "ثروة الأمم" الى ضرورة تقسيم العمل، ومبدأ التخصيص لأن كل فرد قادر على أداء عمل معين بأكثر فاعلية من غيره ، وبالتالي الحصول على مستوى عال من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم العمل داخل الوحدات الإنتاجية.

تلاه رائد مدرسة الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" الذي ناد بضرورة تقسيم العمل الى أجزاء، حيث عمل على دراسة الحركة والزمن، وركز على الزمن الذي يستغرقه العامل في أداء عمله، للوصول الى إنتاجية أكثر للعامل في أقل وقت.

بعدها جاءت المدرسة السلوكية أو مدرسة العلاقات الانسانية بقيادة رائدها "التون مايو" الذي استنجدت به شركة "ويسترن الكتريك" الامريكية، للبحث عن حلول لمشاكلها المتعلقة بانخفاض الإنتاجية، إضافة الى المشاكل الخاصة بين عمالها والإدارة والتنافر وتشنج العلاقات داخل الشركة فقام بعدة تجارب من أبرزها ، تغيير أوقات العمل، تغيير فترات الراحة، الى أن توصل الى أن زيادة الإنتاجية لديها علاقة بعوامل أخرى إضافة الى الظروف المادية المحيطة بالعمل، فقد توصل الى جوانب خفية لها تأثيرات كبيرة على إنتاجية العمال وترفع من أدائهم متمثلة في العلاقات السلوكية داخل المجموعات الخاضعة للتجربة، ومن هنا توصل الى أن الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي وتحقيق الحاجات والرغبات النفسية واشباعها للعمال، من حسن معاملة وإعطاء قيمة وأهمية لهم من طرف الإدارة له دور

كبير في رفع أداء العاملين، ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام والتركيز على هذا الجانب للرفع من أداء العامل الذي بدوره يؤدي الى رفع الأداء الكلي للمؤسسة.

ثانيا- مفاهيم أساسية حول الأداء:

إن مصطلح "الأداء" يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد، من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفء أو الأمثل.... والأداء هو مفهوم شامل وهام، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع القول إن هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم¹، وهناك من عرف أداء الموارد البشرية بأنه "مجموعة من السلوكيات والأنشطة والواجبات التي يقوم بها الموظف والتي ترتبط بطبيعة عمله ومنظمته، والتي يمكن الحكم عليها من خلال مقاييس خاصة بقياس الأداء"²، كما عرفته (مانع سبرينة، 2015) على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³.

أما الأداء الوظيفي فهو "قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة. ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة"⁴. وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد "فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها"⁵.

ثالثا- مفهوم الأستاذ الجامعي: الأستاذ الجامعي هو ذلك الشخص الذي يشترك مع طلابه في تحقيق النمو الذاتي الذي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة، ويشترط في هذا الشخص الذي يشغل هذا المنصب في الجامعة أن تكون لديه مؤهلات تربوية وعلمية من بينها شهادات الدراسات العليا والدراسات المعمقة وشهادات الماجستير والدكتوراه والتي تخوله القيام بمهام التدريس والإشراف والتأطير والبحث العلمي⁶.

¹ محمد زرقون، الحاج عراب، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، جامعة ورقلة، 2014، ص5.

² عبد المنعم موسى القرارة، مرجع سبق ذكره، ص200.

³ المرجع نفسه، ص208.

⁴ خولة اصل، خالد درجم، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة 2A للتأمينات، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد(6)، العدد(2)، جامعة ورقلة، 2019، ص4.

⁵ راوية حسين محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص216 نقلا عن احمد رمضان أبوقرين، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً)، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2019، ص47.

⁶ علوط البتول، عبد القادر ونوقي، أداء ومساهمة الأستاذ الجامعي في جودة التعليم العالي، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد(7)، جامعة الجلفة، 2018، ص154.

رابعاً- مفهوم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي:

إن الجامعة مؤسسة تنموية منوط بها القيام بالإصلاح والتطوير والتحديث والتنوير، فهي مؤسسة تعليمية بحثية تعمل على تقويم واقع المجتمع تقويماً علمياً موضوعياً في ضوء رؤى تحديثه لتفعيله وتعظيم عائداته بإنتاج معرفة جديدة وتوظيفها لخدمة المجتمع، وهي بذلك لها ثلاث وظائف رئيسية هي: التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، وترتبط بينها علاقات ديناميكية تجعل منها وظائف متفاعلة يخدم كل منها الآخر، وهذه الوظائف في مجملها تناط في حجمها الأكبر بالأستاذ الجامعي باعتباره يمثل حجر الزاوية في المسيرة الجامعية، حيث أن الأستاذ الجامعي يقوم بالعديد من الأدوار التي لا يمكن أن تكون ثابتة، وإنما تتغير بتغير حاجيات المستفيدين والموقف التعليمي، ومجارات التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، فإضافة إلى أدواره يجب أن يسعى دائماً إلى النمو المهني والتطوير والتجديد في مجال الاطلاع على خبرات المهنة الحديثة والمتجددة كما يتطلب منه أن يعي الأساليب والتقنيات الحديثة ليقوم بنقل الخبرات المتطورة إلى طلابه بشكل فعال وإيجابي، إضافة إلى تنمية قدراته في توظيف تقنيات التعلم والتعليم المبرمج واستخدام الأجهزة الالكترونية الأخرى متجدداً ومسائراً لروح العصر في أساليبه ومهاراته التعليمية ليستطيع بالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة¹.

ومن هنا ومن واقع أهمية الأدوار المنوطة بالأستاذ الجامعي تبرز أهمية أدائه (Sa Performance) وعلى اعتبار أنه يشغل وظيفة في مؤسسة عمومية ألا وهي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي ويخضع من خلالها إلى الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 الخاص بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ويمارس من خلاله مهامه المتنوعة في إطار وظيفته، فإن أدائه الوظيفي يتنوع حسب مجالات عمله المختلفة فهو المسؤول عن نشر المعرفة، الحفاظ عليها و البحث عن الجديد فيها، كما أنه دائم النشاط في مجال البحث العلمي، إضافة إلى دوره في خدمة مجتمعه و النهوض برفيقه، وفيما يلي سنحاول التفصيل في أدائه الوظيفي عن طريق تعريف كل من أدائه التدريسي، البحثي، خدمة المجتمع وعلاقاته الإنسانية (سلوكياته) و هي مجموع الأبعاد المكونة لأدائه والتي تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة (أنظر الجدول رقم (4.2)، ص 79).

أ- الأداء التدريسي: لقد عرفته (زروخي فيروز وآخرون، 2019) بأنه "يتضمن التربية الطلابية والتعليم الجامعي للطلبة وما يلزمه من إجراء الامتحانات، إرشاد الطلبة وتوجيههم أكاديمياً واجتماعياً وتربوياً، الاشتراك في اللجان والمجالس الأكاديمية والإدارية التي تؤدي إلى خدمة الطالب وتأهيله للتكيف مع الحياة بصورة أفضل"².

كما عرفه (زكية جيحيق و زروخي فيروز، مختار بن عابد، 2019) بأنه "مجموعة النشاطات وكافة الظروف والإمكانات التي يؤديها ويوفرها المدرس وكافة الإجراءات التي يتخذها في موقف تدريسي معين في سبيل مساعدة الطلاب على تحقيق الأهداف المحددة، وهو من أنواع التعليم المتخصص، إذ لا تحتوي الخطط الدراسية للكليات الجامعية على مواد عامة كما في الدراسة المدرسية، إذ يعتمد على تزويده بمجموعة من الكتب والمؤلفات المتخصصة

¹ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد (1)، العدد (1)، اليمن، 2008، ص.ص، 175-176.

² زروخي فيروز، محرومي لظفي، ختري وهيبه، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي (دراسة أستطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية المجلد 3 العدد 1، ص 179، 2019.

في العديد من المجالات الدراسية، وله دور في زيادة الوعي المعرفي والإدراكي عند المتعلمين من فئة الشباب وفي تقديم مجموعة من الأبحاث المهمة في مختلف مجالات المعرفة، ويعد التدريس الجامعي الفعال عملية ذات طبيعة نشطة، كونها تتأثر بعدد كبير من العوامل منها ما يتصل بالأستاذ الجامعي من حيث إعداده العلمي وتعمقه في التخصص وإعداده المهني التربوي والمسلكي وسمات شخصيته وصلاته مع الطلبة وتعامله معهم، ومنها ما يتصل بالطالب الجامعي من حيث خصائصه الشخصية وقدراته وميوله واستعداده للتعلم، ومنها ما يتصل بطبيعة المناهج من حيث أهدافها ومحتواها وتوقيتها ومتطلباتها، إضافة إلى الإدارة الجامعية الرشيدة التي تهيئ مناخاً تعليمياً مناسباً، وقد بين (اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين) بأن أداء الأستاذ في الجامعة يتمثل بأنشطة متنوعة تتسم بالطابع الذهني والفكري، من أهمها إلقاء المحاضرات والإشراف على الطلبة ونجاز البحوث العلمية وتقديم الاستشارات، ولكي يتحقق التميز في أدائه التدريسي فإنه لا بد أن يتجاوز معايير الأداء الموضوعة من قبل الجامعة¹.

ب- البحث العلمي: يعرف البحث لغوياً على أنه الطلب والتفتيش والتقصي، أما العلمي فهي منسوبة إلى العلم وتعني المعرفة والإحاطة بالحقائق، والبحث العلمي فحصاً دقيقة ومنظماً بغرض اكتشاف حقائق ومعلومات أو علاقات جديدة أو تفسير هذه الحقائق والمعلومات والتحقق منها، فتتشكل مجموعة من المعارف المنظمة خاصة بمجموعة من الأحداث والظواهر، وأحياناً أخرى تحدد وظيفة الباحثين العلميين في إطار قواعد وتقنيات ومناهج، حزمة من الطرائق والخطوات المنظمة والمتكاملة تستخدم في تحليل، وفحص معلومات قديمة بهدف التوصل إلى نتائج جديدة، وتلك الطرائق تختلف باختلاف أهداف البحث العلمي ووظائفه، ولقد اشتد الجدل طويلاً حول الوظيفة الأولى والأساسية للأستاذ الجامعي بين وظيفتي التدريس والبحث العلمي، وباعتبار أن وظيفة الأستاذ من وظيفة الجامعة والبحث العلمي أهم ما يميزها فتصبح المهمة الأساسية الأولى لأستاذ الجامعة هي البحث العلمي، لأن انصراف الأستاذ للتدريس فقط تضعف فيه التفكير الابتكاري والبحث عن الحقائق، بعكس البحث العلمي الذي يساعده في تنشيط عقله ونمو فكره².

وقد أصبح البحث العلمي وإنتاج المعرفة الجديدة من أهم وظائف التعليم العالي الذي كان يقتصر على حفظ المعرفة القديمة، حيث أن الجمع بين التعليم والبحث هو ما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في القرن الثامن عشر والتاسع عشر... وهاتان الوظيفتان مرتبطتان مع بعضهما البعض، فهناك علاقة بين البحث ومستوى التدريس في الجامعات، فنوعية البحوث التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس تعتبر مؤشراً على مكانة الجامعة العلمية بين الجامعات الأخرى، ويمكن أن يكون الدافع لإجراء البحوث ما يلي³:

- الرغبة في خدمة المجتمع؛
- الرغبة في مواجهة التحدي وفي اكتشاف المجهول؛
- الرغبة في الحصول على درجة علمية أكاديمية؛
- استعراض المعرفة الحالية وتحليلها وإعادة تنظيمها لتدريب طلاب البحث؛

¹ زكية جيجيق، زروخي فيروز، مختار بن عابد، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة آراء عينة من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة برج بوعريش، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الحلفة، 2019، ص 139.

² علوط البتول، عبد القادر ونوفي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ زكية جيجيق، زروخي فيروز، مختار بن عابد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

- بناء أو تكوين نموذج جديد.

ج- خدمة المجتمع: تتنوع مجالات خدمة المجتمع للأستاذ الجامعي، وتتعدد أدواره طبقاً لإمكانيات كل جامعة، وكذلك طبقاً لظروف المجتمع المتغيرة، وتمثل هذه الخدمة في مجموعة أنشطة وممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والبيئية ويتم ذلك من خلال:¹

- تقديم استشارات لمؤسسات المجتمع الحكومية وكذا أفراد المجتمع.
- تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.

وحسب (علوط الباتول و عبد القادر ونوقي، 2018)، لوظيفة الأستاذ الجامعي في خدمة مجتمعه جملة من الأهداف الاجتماعية المراد تحقيقها تتمثل فيما يلي:²

- تزويد المجتمع بالقوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهن.
- تدريب الطلبة على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الامية، الإدمان، نشر الوعي الصحي وغيرها.
- تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة.
- ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة.
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منه في المجتمع.
- إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة.

د- العلاقات الإنسانية (السلوكيات):

وتمثل علاقة الأستاذ الجامعي بمحيطه المهني، أي تشكيلة العلاقات بداية بعلاقاته مع الطلبة الذين هم محور العملية التعليمية، وعلاقاته مع مسؤوليه من رئيس قسم، نائب عميد، الى غير ذلك من المسؤولين، وعلاقاته مع موظفي الجامعة الذين هم حلقة وصل بينه وبين طلبته، وطبعاً هذه العلاقات تختلف من أستاذ لغيره حسب الطبيعة والكاريزما الخاصة به، فهو الذي يحدد نوع وشكل هذه العلاقات وهو الذي يضيف عليها نوع من المرونة لتسهيل عملية التواصل مع جميع الأطراف.

خامساً-فعالية أداء الأستاذ الجامعي من خلال بعض الصفات الأساسية:

لكي يستطيع الأستاذ الجامعي تأدية مهامه بشكل أفضل خاصة في الجانب التدريسي منه وهو أهم ركن في مهامه الوظيفية إلى جانب البحث العلمي، فإن ذلك يتطلب منه أن يتسم بكفاءات عالية منها معرفية وشخصية وسلوكية ويقصد بالكفاءات المعرفية "المعرفة في مجال التخصص، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثراء اللغوي، المعرفة التربوية؛ أما الكفاءات الشخصية فتتمثل في الرغبة في التعليم، المهارات الاتصالية، مهارات التخطيط وإدارة الوقت؛ وتشمل الكفاءات السلوكية الاستماع للطلبة، احترام التنوع والانفتاح، تشجيع المنافسة والتغيير، تشجيع التعليم النشط، تقبل أفكار الطلبة، إعطاء وقت كاف للتفكير، تنمية ثقة الطلبة بأنفسهم، ولتحقيق التدريس

¹ كركية جيجيق، زروخي فيروز، مختار بن عابد، مرجع سبق ذكره، ص140.

² علوط الباتول، عبد القادر ونوقي، مرجع سبق ذكره، ص156.

لأهدافه فانه يتطلب من الأستاذ الجامعي مراعاته لمستوى وقدرات واتجاهات الطلاب، المرونة والتكيف مع الظروف البيئية والإدارية والتنظيمية، استخدامه لأكثر من وسيلة تعليمية في تقديم المحاضرات، مراعاته للوقت المخصص للحصة والرفع من جودتها، واختياره الأسلوب المناسب مع الأعداد الكبيرة من الطلاب¹، وبالتالي من خلال هذه الصفات يمارس مهنته بكل أريحية ويتوفر لديه أداء عالي وفعال يكون له الأثر الإيجابي في مخرجات الجامعة التي تصبح ذات جودة.

الفرع الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية:

تكمن أهمية الأداء في الأهمية الكبرى للأهداف التي يسعى الى تحقيقها والتي نذكر منها ما يلي:

- أ. يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة؛
- ب. يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل تكاليف؛
- ت. يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تفاديها؛
- ث. التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.²

المطلب الثاني: محددات وتقييم الأداء.

الفرع الأول: محددات الأداء:

إن الأداء يمكن النظر اليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في:³

أولاً: الجهد ويشير الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ثانياً: القدرات وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ثالثاً: إدراك الدور (المهمة): يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الاتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

بالرغم من السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الأجور، الحوافز، تكوين واعداد القادة المدربين لتولي مناصب قيادية بالمؤسسة، والتي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها، إلا أن هذا لا يعني بأن الأفراد سيعملون على تأدية أعمالهم بالكفاءة المنتظرة أو المطلوبة، لذلك فإنها تتولد هناك

¹ ركية جيجيق، زروخي فيروز، مختار بن عابد، مرجع سبق ذكره، ص 139، بتصرف.

² أحمد رمضان أبوقرين، مرجع سبق ذكره، ص.ص، 53-54.

³ حنان محمد محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص.ص، 65-66.

ضرورة لتقييم أداء الأفراد تستطيع المؤسسة من خلاله تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته الحالية، مع تحسين وتطوير أدائه المستقبلي المتوقع، وتقييم الأداء يعمل على تقليص الفجوة بين مستويات الأداء الحالية ومستويات الأداء المطلوبة من جهة ، ومن جهة أخرى يعمل على تحقيق التواصل بين الأطراف داخل المؤسسة (الأفراد العاملين، المسؤولين المباشرين، الإدارة)، فعملية التقييم المستمر التي يقوم بها المسؤولين المباشرين للأفراد العاملين، والتي ينتج عنها تقرير تقييم الأداء الذي يحوي معلومات عن أداء الأفراد والذي يوضع لدى الإدارة، فيتم دراسته وتحليله وقوفا عند نقاط الضعف وأسبابها ونقاط القوة، فتكون بذلك وثائق مرجعية يتم تصويب أداء الافراد من خلالها مما يخلق نوع من التعاون والتفاهم داخل المؤسسة ، كما يخلق أعلى درجات الانسجام في الاتجاهات المتكونة لدى الأفراد في الشركة ككل حول تقييم الأداء، وقد عرفت مانع سبرينة (2015) تقييم الأداء على أنه " عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، بهدف معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة¹، ويمكننا القول بأن لتقييم الأداء أهمية كبرى لما يبني على نتائجه من قرارات إدارية متعلقة بما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية (تحديد الأشخاص الذين هم في حاجة الى التدريب، تحديد النقائص التي تترجم لمواضيع لبرامج تدريبية).
- الترقية العمودية من رتبة الى رتبة أعلى.
- تحديد مبالغ العلاوات التي تبني على أساس التقييم الدوري.
- الترقية الأفقية من وظيفة الى وظيفة أخرى في نفس الرتبة أو ما يسمى بالتدوير الوظيفي.
- الجزاء والعقاب.
- تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المطلوب.

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص222.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل محاولة منا لرسم اطار مفاهيمي لكل من استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي، حيث تم تناول الموضوع من خلال ثلاث مباحث تم التطرق فيها بصورة دقيقة وشاملة للمفاهيم السالفة الذكر عن طريق التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت كل أو أحد متغيرات دراستنا، حيث خصصنا المبحث الأول لتسليط الضوء على الأساس النظري للتدريب وفيه تناولنا ماهية التدريب و تعرضنا لنشأته، مفهومه، أهميته ، أهدافه، والمبادئ الأساسية للتدريب الفعال، أنواع التدريب ، خطواته، وأساليبه ، أما المبحث الثاني فخصصناه لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية مشيرين الى البعد الاستراتيجي للتدريب ومفهوم استراتيجية التدريب، أما المبحث الثالث فأشرنا فيه الى أداء الموارد البشرية من خلال إلقاء نظرة على الخلفية التاريخية للأداء والتعرض لمفهوم الأداء بشكل عام ومفهوم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، أيضا تطرقنا الى أهمية ومحددات أداء المورد البشري ، ومن خلال الفصل الموالي سوف يتم مناقشة الدراسات التطبيقية السابقة من خلال عرضها وتحليلها كما سيتم توضيح أهم الفروقات والاختلافات بينها وبين دراستنا الحالية.

الفصل الثاني :الأدبيات

التطبيقية لاستراتيجية التدريب

وأداء الأستاذ الجامعي

تمهيد

تعتبر الدراسات السابقة لأي طالب هي نقطة البداية والمحور الذي يتركز عليه لما لها من أهمية كبرى في فهم متغيرات دراسته فهي قد تناولت المتغيرات سواء من الناحية النظرية وما يرتبط بها من مفاهيم أو من الناحية التطبيقية والتي تكشف طريقة معالجتها لهذه المتغيرات والمنهج المستعمل وأداة الدراسة المستخدمة والتي تسهل على الطالب الفهم الجيد للموضوع ورسم إطار نظري وتطبيقي ومن خلالها يستطيع معرفة ما توصل اليه غيره من الباحثين لكي يبدأ من حيث انتهى الآخرون ولكي نتناول الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية في هذا الفصل ارتأينا استعراضنا من خلال تقسيمها إلى ثلاث مباحث كما يلي:

✓ المبحث الأول الدراسات السابقة باللغة العربية؛

✓ المبحث الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

✓ المبحث الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

تم اختيار وعرض مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية والتي تناولت متغيري الدراسة أو أحد المتغيرين حيث تنوعت من حيث طبيعتها الى مقالات، أطروحات، رسائل علمية وقد تم ترتيبها زمنيا من الأقدم الى الأحدث وهي كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية من 2007 الى 2014 .

1.1-دراسة (أسامة محمود مرسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين بينك فلسطين بغزة، 2007):¹

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين بغزة من وجهة نظر المتدربين والتعرف على مدى وجود فروق في دراسة العملية التدريسية للعاملين وفق متغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين، عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة، كما اخذ عينة مكونة من 176 متدرب وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التخطيط للعملية التدريسية غير فعال بدرجة كبيرة؛
- عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريسية؛
- الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلاءم مع طبيعة المادة التدريسية؛
- وجود ضعف في عملية تقييم البرامج التدريسية المنفذة؛
- أن هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين بالعملية التدريسية.

2.1- دراسة (حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك، 2007):²

هدفت الدراسة الى ابراز استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وتحديد مؤسسية سوناطراك وقد تم طرح الإشكالية التالية: ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة وتوصل الى مجموعة من النتائج اهمها:

- تنمية الموارد البشرية هي الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة للاستفادة الكاملة من الموارد البشرية؛

¹ أسامة محمود مرسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

² حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007.

- تنمية الموارد البشرية تفرضها المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسات وهي مطلب أساسي للبقاء والتطوير؛
- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يزيد من مجالات العمل وفرص الاختيار المتاحة امام الفرد والمؤسسة وبالتالي توفير قوى عمل مؤهلة فعالة وكفؤة.

3.1-دراسة (عطالله "محمد تيسير" طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، 2011)¹ :

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لاستراتيجية التدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من كافة شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها 81 شركة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بواقع 40 شركة، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على 200 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود مستوى مرتفع لاستراتيجية التدريب؛

- وجود علاقة ارتباط طردي دال احصائياً بين تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية) وبين مستوى أداء العاملين.

4.1-دراسة (بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، 2010)²

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف والوقوف ميدانيا على استراتيجية كل من التدريب والحوافز في المؤسسة (المديرية الجهوية لنقل الكهرباء -سونلغاز-عنابة)، مع الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة لعملية التدريب كما حاولت الكشف عن الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التحفيز واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة عينة قصدية طبقية متكونة من 63 فرد من أصل 288 عامل، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة الدراسة وبعد التحليل خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- الاهتمام الكبير بالتدريب وفق خطط واستراتيجية تتماشى واستراتيجية المؤسسة؛
- إدارة الموارد البشرية للمؤسسة تعمل على تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجية تدريب تتم وفق خطط وطرق واضحة مبنية على تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم العملية التدريبية ككل.

¹ عطالله محمد تيسير طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة ، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26 العدد4، ص.ص.83-132، الأردن.

² بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية-التدريب، الحوافز ، رسالة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة،2010.

5.1- دراسة (حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب-سعيدة-، 2011)¹.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب، أنواعه، مراحل، أهميته وأهدافه وتوضيح الفرق بين الجودة، الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة كما تطرقت إلى تبيين الفرق بين المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية وإعطاء شرح مفصل لاستراتيجيات التنافس وتبيين العلاقة بين المنافسة والجودة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة لشركة سونلغاز وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- على المؤسسة تحديد الأهداف التي يجب على أساسها يتم تحديد البرنامج التدريبي المناسب؛
- إيمان المؤسسة بأن المورد البشري هو أهم عنصر في المؤسسة وعمود نجاحها، وأن جودة المورد البشري يقودها إلى تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على مسايرة المنافسة في المستقبل.
- من أجل ضمان الوصول إلى أداء أفضل من قبل العمال، يجب تحديد الأشخاص المناسبين، ولديهم قابلية للتدريب، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لمواقع الضعف والقوى لديهم، ثم إجراء الاختبارات اللازمة لتقييم النتائج المتحصل عليها بعد إجراء التدريب لمعرفة درجة تغير أداء العامل قبل التدريب، وعدم الاكتفاء بالملاحظة المباشرة.

6.1- دراسة (رجاء جاسم محمد وابتسام احمد فتاح، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة

تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، 2011)².

يتصدى البحث لمعرفة أثر التدريب في تطوير أداء العاملين ليساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل يتلاءم مع حاجاتهم الوظيفية، كما يهدف إلى بيان الفائدة المتحققة من الدورات التدريبية ومدى استفادة المتدربين منها باستخدام قائمة الفحص التي تناولت مؤشرات التدريب وتطوير الأداء واعتمد الباحث على المنهج التطبيقي المعتمد على المسح الميداني والمقابلات الشخصية، حيث كانت عينة الدراسة 60 فردا من العاملين في دائرة المواد الخطرة التابعة الى وزارة العلوم والتكنولوجيا وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك أثر يمكن اعتماده بين البرامج التدريبية وتطوير أداء العاملين في الدائرة المبحوثة؛
- اعلى معدل حصلت عليه الفقرة التي تعد الحصول على معارف ومعلومات تعزز فناعة المستفيد بأهمية التدريب وتبين هذه النتائج حاجة العاملين الى البرامج التدريبية.

¹حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة)، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011.

² رجاء جاسم محمد، ابتسام احمد فتاح، أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 27، ص.ص، 275-294.

7.1-دراسة (عبدالله بن عطية الزهراني، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية،2012)¹.

هدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى التعرف على مدى تبني وممارسة المصارف التجارية السعودية لاستراتيجية التدريب وفقاً للأساس العلمي والممارسات العملية وأثر ذلك على بعض جوانب الجدارات السلوكية في سياق العمل المصرفي في هذه المصارف، حيث أشار الباحث للجدارات السلوكية بأنها مجموعة من السمات أو الخصائص الشخصية مثل: الدافعية، الاتجاهات، القيم. والتي تصف كيفية أداء الفرد للمهام الموكلة إليه، واستعمل الباحث منهج دراسة حالة وكان حجم العينة 92 مدير لإدارة الموارد البشرية والتدريب في المستويين الأول والثاني، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي متوسط نسبياً؛
- المصارف تتبنى وتستخدم الوسائل التكنولوجية التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجيتها التدريبية؛
- وجود علاقة ارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف لكل من أنشطة وخطوات بناء استراتيجية التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وتبني استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين عينة الدراسة لاستراتيجية التدريب تعزى لكل من المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي؛
- إن ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب في اعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المصرف وعلى مستوى دوائهم الوظيفية، وضعف ايمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب تمثل أبرز المعوقات التي تحول دون تبني النهج الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب في المصارف التجارية السعودية.

8.1- دراسة (خالد عبدالله المرياني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام،2013)²

كان الهدف من الدراسة هو محاولة إبراز دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام لو كالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بالسعودية، حيث استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات

¹ عبدالله بن عطية الزهراني، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.

² خالد عبد الله المرياني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير، كلية العلوم القانونية والإدارية، تخصص موارد بشرية، جامعة الباحة، 2013.

وفحص السجلات، بالإضافة إلى استبانة وكان حجم العينة 40 موظفاً بمختلف المستويات الإدارية، وقد توصل الباحث من خلال موافقة أفراد عينة البحث إلى:

- هناك علاقة ارتباطية بين التدريب والأداء وأن للتدريب دور في زيادة كفاءة الأداء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة؛ المرتبة الوظيفية؛ الحالة الاجتماعية؛ عدد الدورات التدريبية).

9.1-دراسة (روشام بن زيان، أثر استراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية، 2014)¹.

سعت هذه الدراسة الى معرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار لاستراتيجية التدريب التي لها أثر على تطور المؤسسة، حيث كانت عينة البحث 10 مؤسسات اقتصادية واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع 40 استبانة على الأطراف الفاعلة في صنع استراتيجية التدريب منهم المدراء العامون، مدراء الموارد البشرية، المدراء التنفيذيون، مسؤولي وظيفة التدريب وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع لاستراتيجية التدريب بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- لا تنظر هذه المؤسسات إلى التدريب فقط من وجهة نظر الإلزام القانوني بل اخذ منحى استراتيجي وبعدا لاستثمار بشري رسخ الاعتقاد أن التدريب أحد الأدوات الجيدة التي تمكن المؤسسات من التطور.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية من 2015 الى 2019 :

1.2- دراسة (مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، 2015)².

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من 800 مفردة (أساتذة وعمال) بكل من جامعات: بسكرة؛ خنشلة؛ أم البواقي، وقد قامت الباحثة بالمعالجة الإحصائية ل: 524 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقامت باستخلاص مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الاستراتيجية التدريبية مرتفع حيث تتبناه الجامعات محل الدراسة للرفع من مهارات وخبرات ومعارف أساتذتها وموظفيها.
- التدريب يشكل استراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في (التدريب؛ التعلم التنظيمي؛ التطوير (التنظيمي؛ الإداري وتطوير المسار الوظيفي)؛ الابداع) وأداء الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛ الوظيفة؛ العمر؛ المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

¹ روشام بن زيان، أثر استراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2، 2014، ص.ص 261- 287.

² مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015.

2.2-دراسة (رابح بوقرة؛ نبيلة جعيجع، تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة -الجزائر، 2017)¹.

سعت الدراسة الى تسليط الضوء على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة والتعرف على معوقات تطوير هذه السياسات من وجهة نظر قياداتها (الإدارية والأكاديمية)، على اعتبار ان تنمية الموارد البشرية أحد أهم الموضوعات التي اهتمت بها المؤسسات على اختلاف طبيعتها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتي تطلبت منها اهتماما متزايدا بمواردها البشرية لكي تواكب هذا التغيير وتستطيع التكيف معه ومجاراته، حيث قدم الباحثان دراسة نظرية عن طريق المسح المكتبي تناولت متغيرات الموضوع، وتم حصر سياسات تنمية الموارد البشرية في كل من بعد سياسة تخطيط التدريب؛ بعد سياسة تقييم الأداء؛ بعد سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كما استعملا المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع 90 استبانة على القيادات في الجامعة محل الدراسة ومعالجتها احصائيا عن طريق البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss اصدار 20 وتم التوصل الى جملة من النتائج كان أهمها:

- إدارة الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة فهي لا ترتقي لمستوى طموح القيادات الأكاديمية والإدارية، حيث انها تقوم بتدريبهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وذلك بإرسالهم في زيارات الى جامعات اجنبية للوقوف على أحسن المستجدات لتحسين أدائهم الوظيفي لكنها لا تقوم بمتابعتهم وقياس أثر التدريب عليهم؛
- تقييم الأداء للعاملين يتم بشكل دوري ومنتظم وموحد للجميع، أي انه يتم اخضاع موظفي الدرجات العليا كغيرهم لنفس النظام ولا يكون للعامل حق الاعتراض على نتائج تقييم الأداء فالجامعة تستعمل الأسلوب التقليدي في تقييم الأداء؛
- توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بسبب عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب واهميته وعدم اتباع أسلوب علمي للتخطيط لعملية التدريب مع عدم توفر الامكانيات المادية والتسهيلات المساعدة على عملية التدريب؛
- إعطاء تقديرات متساوية لمعظم العاملين والتأثر بسلوكهم في الفترة التي تسبق تقييم الأداء مما يجعله غير موضوعي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الوظيفة قيادي اداري، قيادي أكاديمي.

¹ رابح بوقرة؛ نبيلة جعيجع، تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، مجلة التنظيم والعمل المجلد 6 العدد1، 2017، ص.ص، 57-76.

3.2- دراسة (عامر دهيكال؛ جرادي حفصة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، 2018)¹.

هدفت الدراسة الى التطرق لموضوع التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر و الخوض في واقع هذه التنمية كأحد أهم الرهانات التي تحاول الجامعة الجزائرية النهوض بها بغية تطوير الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين عبر مجموعة من الأساليب والبرامج الخاصة بالتنمية البشرية وربطها بمتطلبات الأداء المهني بكل أبعاده، من خلال مدخل مفاهيمي، ومن خلال هاته الدراسة النظرية تناول الباحثان مفهوم تنمية الموارد البشرية، التدريب، المبادئ الأساسية للتدريب الفعال، تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها بالنسبة للعملية التدريبية وقد خلصت الدراسة الى نتائج كان أهمها:

- تدريب الأستاذ الجامعي للتعود على البحث، على اعتباره أمراً ضرورياً له باعتباره مورداً بشرياً؛
- يقتضي تنمية مهارات التواصل وتنمية البيئة الداخلية للنسق لدى أساتذة الجامعات من أجل تطوير أدائهم الوظيفي في شقه المتعلق بخدمة المنظمة (المؤسسة الجامعية).

4.2- دراسة (موسى القرالة عبد المنعم، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية،

2018)².

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية وبيان مدى إمكانية تطبيقها بالدائرة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة البحث 54 موظف من دائرة الأرصاد الجوية وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية؛
- وجود مستوى متوسط لاستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا؛ تنوع البرامج التدريبية؛ مراحل العملية التدريبية)، إلا ان بعد مراحل العملية التدريبية كان بمستوى مرتفع؛
- وجود مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية.

¹ عامر دهيكال؛ جرادي حفصة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط المجلد 07 العدد29، 2018، ص.ص، 54-59.

² عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية)، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الأردن: المجلد (4) العدد (1)، 2018، ص.ص 197-219 .

5.2- دراسة (محمود احمد ابوسمرة؛ ليانا طوطح، التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة : الواقع والمعوقات، 2018)¹.

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة ومعوقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وكانت الدراسة خلال الفترة: 2015/2014، كما استعمل المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبانة لمعرفة آراء العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (197) مفردة من المشرفين الأكاديميين وتمت الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصل الباحثان الى جملة من النتائج:

- واقع تطوير أعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة من وجه نظرهم جاءت بدرجة عالية؛
- معوقات تطوير أعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة من وجه نظرهم جاءت بدرجة متوسطة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور؛ ومتغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

6.2- دراسة (زرزخي فيروز؛ مخزومي لطفي؛ ختيري وهيبية، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء التدريسي و البحثي للأستاذ الجامعي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، 2019)².

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في استراتيجية التدريب؛ التعلم التنظيمي؛ تطوير المسار الوظيفي وتدعيم السلوك الإبداعي في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي (الأداء البحثي والتدريسي)، وذلك بتوزيع 60 استبانة، عولجت منها 47 استمارة صالحة للمعالجة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، حيث توصلت لمجموعة من النتائج من أهمها:

- مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً؛
- مستوى أداء الأستاذ الجامعي كان مرتفعاً؛
- عدم وجود علاقة ارتباط بين كل من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأستاذ الجامعي.

¹ محمود احمد ابوسمرة؛ ليانا طوطح ، التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة الواقع والمعوقات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي المجلد 38 العدد 1، 2018، ص.ص 21-46.

² زرزخي فيروز، مخزومي لطفي، ختيري وهيبية، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي (دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)، مجلة العلوم الإدارية والمالية المجلد 3 العدد 1، 2019، ص.ص. 173-186 .

7.2- دراسة (حنان محمد محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، 2019)¹.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين بعينة من شركات البترول بالخرطوم (النيل؛ بشائر؛ الوطنية) بالسودان، وتم توزيع 190 استبيان على موظفي هذه الشركات ولاختبار فرضيات الدراسة تم تحليلها إحصائياً عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى متوسط لاستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا؛ تنوع البرامج التدريبية؛ مراحل العملية التدريبية)؛
- وجود علاقة ارتباط بين كل من استراتيجية التدريب بأبعادها من جهة وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى؛
- استراتيجية التدريب تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

8.2- دراسة (زكية جيحيق، زروخي فيروز، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي،

2019)².

سعت هذه الدراسة الى ابراز أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في (التدريب؛ التعلم التنظيمي؛ تطوير المسار الوظيفي؛ تدعيم السلوك الابداعي) في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج وذلك بتوزيع 50 استبيان عولجت منه 36 استمارة صالحة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج منخفض من وجهة نظر الأساتذة، الا انه كان أكبر متوسط حسابي لاستراتيجية التدريب ب: 2.634 مقارنة بباقي الاستراتيجيات؛
- مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج مرتفع؛
- تساهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما نسبته 3.14 % في تحسين مستوى الأداء التدريسي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؛
- تساهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما نسبته 9.7 % في تحسين مستوى الأداء البحثي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؛
- تساهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما نسبته 5.2 % فقط في تفعيل دور أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج اتجاه مجتمعهم.

¹ حنان محمد محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.

² زكية جيحيق، زروخي فيروز، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي، مجلة أفق للعلوم، المجلد 4، العدد 16، 2019، ص.ص 529-542.

9.2-دراسة (بودرجة رمزي؛ رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة الى معوقات تنمية الموارد البشرية بالجزائر، 2019)¹.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مكانة وأهمية التدريب بداخل المنظمات كمدخل لتنمية القوى العاملة وتأهيلها، وهذا بالتطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة به من حيث مفهومه وكيف يساهم في تحقيق التنمية للموارد البشرية التي تعتبر مصدرا للتميز والتفوق بالمنظمات، بالإضافة إلى إبراز أهم متطلبات تحقيق التنمية بالموارد البشرية، وكذا مدى مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة، وقد توصلت هذه الدراسة النظرية الى جملة من النتائج أهمها:

- نجاح أي مؤسسة يعتمد على ما تملكه من موارد بشرية فهي تمثل اهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها؛
- التدريب عملية متكاملة لها مدخلات ومخرجات ونشاطات؛
- تدريب الموارد البشرية يساعد الفرد على تحسين أدائه فهو بمثابة فرصة للفرد تعينه على تطوير أدائه مما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة وربحها.

10.2- دراسة (أسماء زينة؛ يوسف زدام، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الاداء الوظيفي، 2020)².

كان الهدف من هذه الدراسة هو ابراز استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وانعكاساتها على التميز في الأداء، واعتمد على المنهج الوصفي، حيث قدم الباحثان دراسة نظرية تناولت متغيرات الموضوع وتم تقديم استراتيجيات الأداء المتميز باعتبارها استراتيجيات تهدف الى تطوير وتحسين خدمات المنظمة، كما تم حصر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في كل من استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز واستراتيجية الابداع الوظيفي وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج كان أهمها:

- لكي تحقق المنظمة التميز في أدائها لا بد أن تتبع بعض الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق التنمية لمواردها البشرية، بدءاً بالتدريب الذي يعد من بين أهم الأنشطة المخططة التي تتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية، والاتجاهات الإيجابية نحو رفع الأداء، لغرض تحقيق التوازن بين قدراتهم والتطورات الحاصلة، مع وجوب توافر ظروف مناسبة تمكنهم من تطبيق ما تعلموه من البرنامج التدريبي، ثم استراتيجية التحفيز وأخيرا استراتيجية الابداع الوظيفي.

¹ بودرجة رمزي؛ رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة الى معوقات تنمية الموارد البشرية بالجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد02، العدد01، 2019.

² أسماء زينة؛ يوسف زدام، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الاداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد09، العدد16 ص.ص 227-241، 2020.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية.

من أجل التعليق عن الدراسات السابقة باللغة العربية سنقوم بالتعليق على أهم العناصر المكونة لكل دراسة والمتمثلة في: الإطار الزمني؛ متغيرات الدراسة؛ ميدان وعينة الدراسة؛ أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية؛ النتائج المتوصل إليها في كل دراسة والتي سيشار إليها في التعليق كما يلي:

الفرع الأول: الإطار الزمني للدراسات السابقة باللغة العربية ومتغيراتها:

أولاً-الإطار الزمني للدراسات السابقة باللغة العربية:

من خلال عرض الدراسات السابقة باللغة العربية نلاحظ أنها كانت محصورة في إطار زمني بين (2007 - 2020)، وهي مدة تقدر بـ: 14 سنة، وتعتبر طويلة نوعاً ما، ساعدتنا على معرفة مدى الاختلاف بين الدراسات السابقة ضمن هذا المجال الزمني، وكيف تناولت هذه الدراسات متغيرات الدراسة، حيث مكنتنا من بناء تصور نظري حول الموضوع، بالإضافة إلى إعطائنا فكرة حول الجانب التطبيقي، خاصة بما تعلق بأبعاد متغيرات الدراسة.

ثانياً-متغيرات الدراسات السابقة باللغة العربية:

تعتبر متغيرات الدراسة أهم عنصر في عناصر تصنيف الدراسات السابقة لذلك عند ادراجنا للدراسات السابقة حاولنا قدر الإمكان ادراج الدراسات التي تحوي متغيري الدراسة مع بعض أو على الأقل أحد متغيرات الدراسة الخاصة بنا وبالتالي تكون لها علاقة مباشرة بموضوعنا، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول السابق فاعلمت الدراسات المدرجة تضمنت متغيرات الدراسة إما بصفة كلية أو بصفة جزئية، كما نلاحظ أنها تنوعت من حيث متغير الدراسة فمنها من اختار التدريب كدراسة (أسامة محمود مرسى، 2007)، ودراسة (علي يونس ميا؛ وآخرون، 2009)، وكذلك دراسة (رجاء حاسم وابتسام احمد، 2011)، ومنها من أشار إلى استراتيجية التدريب كدراسة (عطالله محمد تيسير" طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، 2008)، ودراسة (بن دريدي منير، 2010) وكذلك دراسة (حريق خديجة، 2011)، ومنها من تحدث عن تنمية الموارد البشرية كدراسة (رابح بوقرة؛ نبيلة جميعج، 2017)، ومنها من كان متغيره استراتيجية تنمية الموارد البشرية كدراسة (مانع سبرينة، 2015) ودراسة (رابح بوقرة؛ نبيلة جميعج، 2017)، وكذلك دراسة (زروخي فيروز؛ مخزومي لطفي؛ ختيري وهيب، 2019)، وأيضا دراسة (أسماء زينة؛ يوسف زدام، 2020)، وتناولت جل الدراسات الحديثة مفهوم التدريب وتنمية المورد البشري من منظور استراتيجي، كما أن الدراسات التي اعتمدت استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير لها، تطرقت لاستراتيجية التدريب

كأحد الاستراتيجيات المكونة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية وقد تنوعت الدراسات السابقة فمنها من كانت دراسة نظرية بحتة ومنها من كانت شاملة تطرقت الى الجانب النظري وقامت بإسقاطه على الجانب التطبيقي.

الفرع الثاني: ميدان الدراسات السابقة باللغة العربية ونوعها:

أولاً-ميدان وعينة الدراسة للدراسات السابقة باللغة العربية:

فيما يتعلق بميدان الدراسة فالدراسات السابقة باللغة العربية كان فيها تنوع كبير في اختيار ميدان الدراسة، فمنها من كان في القطاع المصرفي ومنها من كان في القطاع الاقتصادي (مؤسسات اقتصادية؛ شركات بترول؛ شركات مساهمة أو شركات كهرباء وغاز) ومنها من كان في قطاع التعليم العالي بالجزائر (جامعات مختلفة من الوطن) أو من الخارج وهو القطاع المعني بدراستنا، بالإضافة الى وزارات، أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد اختلفت الدراسات فيما بينها في اختيار العينة ذلك أنها مرتبطة بشكل مباشر بالقطاع محل الدراسة الا ان الدراسات السابقة المختارة بقطاع التعليم العالي تنوعت عينتها فمنها من اختار (الأساتذة والعمال مع بعض)، ومنها من كانت عينته القيادات الإدارية والأكاديمية، ومنها من حصر العينة في الأساتذة فقط وهذا ما يتطابق مع دراستنا الحالية.

ثانياً-نوع الدراسة وأدائها للدراسات السابقة باللغة العربية:

تنوعت الدراسات السابقة باللغة العربية فيما يتعلق بنوع الدراسة فكانت هناك دراسات نظرية بحتة تناولت متغيرات الدراسة من جانب نظري فقط أي أن الهدف من ورائها وضع اطار نظري لاستراتيجية التدريب وأداء المورد البشري معتمدة في ذلك على دراسات سابقة دون اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ودراسات أخرى نظرية وتطبيقية هي الأخرى انقسمت الى نوعين منها من اعتمد في الجزء التطبيقي على دراسة حالة ومنها من اعتمد على أداة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة واختبار الفروض والوصول الى النتائج المرجوة وهي الغالبية في الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية في الدراسات السابقة باللغة العربية والنتائج المتوصل اليها:

الدراسات السابقة التي اعتمدت على أداة الاستبانة في دراستها التطبيقية اعتمدت في تحليلها الاحصائي على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** لاختبار فرضيات الدراسة ومن الأساليب الإحصائية التي تناولها الباحثون في هذا الشأن المتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري، معامل الارتباط ؛ الانحدار الخطي البسيط والمتعدد؛ اختبار الفروقات **One way anova** ، كما اختلفت النتائج بالنسبة للدراسات السابقة وهذا أمر وارد لان الاختلاف في الهدف؛ الميدان؛ المتغير أو العينة المختارة للدراسة (المستهدفة) يتولد عنه الاختلاف في النتائج المتوصل اليها، وطبعاً لا يمكن تعميم نتائج أي دراسة من الدراسات السابقة على دراسة أخرى لان كل دراسة منها لها

خصوصيتها ونلاحظ في بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجزئية المتعلقة باستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي إلا انه توجد دراسة أخرى تنفي هذه العلاقة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية من 2000 الى 2017.

1.1- دراسة

(François-Marie GERARD, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, 2000)¹

لاعتبار التدريب نوع من الاستثمار في المورد البشري ولكون الدول تنفق مبالغ كبيرة في هذا الإطار طمعا منها في الحصول على عائدات وأرباح مقابل ذلك فانه يظهر لنا اهتمام الدول المتقدمة بل وحتى النامية بالتدريب من خلال المخصصات المرصودة له في ميزانيات المؤسسات والشركات، وللتعرف عليه أكثر جاءت هذه الدراسة لتقييم فعاليته، حيث يرى الباحث بأن الإدارة العامة أو المديرين يقومون بعملية التقييم ولكن بشكل روتيني عن طريق استبانة الرضى دون الاستفادة منها، أي لا يتم التركيز على إجابات المبحوثين من المتدربين بعد نهاية عملية التدريب للبحث عن أوجه القصور، لذلك فقد صمم الباحث استبانة لتقييم فعالية التدريب قسمها على ثلاث محاور او مستويات:

الأول: هل تم اكتساب المهارات المحددة من خلال اهداف التدريب؟.

الثاني: هل طبقت المهارات المكتسبة خلال التدريب في ميدان العمل؟.

الثالث: هل المهارات الجديدة المكتسبة تعمل على تطوير المنظمة؟.

وتضمن كل محور منها مجموعة من العبارات، ولم تكن الاستبانة محددة لنوع خاص من التدريب وإنما تم تقسيمها بهذا الشكل للتمكن من قياس أثر التدريب، وخلصت الدراسة الى أنه:

- لا بد من معرفة الهدف من التدريب لكي نختار الطريقة المناسبة للتقييم؛
- إذا كان الهدف هو اظهار الأداء السليم لنظام التدريب فانه ينبغي استخدام استبانة الرضا لتحقيق مستويات التقييم الثلاثة.

¹ François-Marie GERARD, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion, Vol. 20, n°3, 2000, p,p, 13-33.

2.1-دراسة

(Mubashar Farooq, Muhamamd Aslam Khan, Impact of Training and Feedback on Employee Performance, 2011)¹

عملت هذه الدراسة على سد الفجوة بين قدرات الموظفين ومهاراتهم ومعرفتهم بالعمل والأهداف والغايات التنظيمية، حيث كان الغرض منها هو توضيح تأثير التدريب وردود الفعل على زيادة أداء الموظفين. وقد سلطت الضوء على دور التدريب الفعال وردود الفعل في تحسين جودة مهمة الموظف التي في نهاية المطاف تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. كما تم جمع البيانات عن طريق توزيع 150 استبانة على الأساتذة المساعدين والمنتسبين والمحاضرين بالمؤسسات التعليمية الباكستانية وتحليلها إحصائياً عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- أن كل من التدريب والتغذية الراجعة يؤثران على أداء الموظفين بشكل ايجابي.
- التدريب يتدفق على القدرة على العمل لأي نوع من الموظفين.
- التدريب والتغذية الراجعة لا يعززان أداء الموظفين بشكل فردي فحسب بل يتعديانه للشكل الجماعي.

3.1-دراسة

(Aidah Nassazi, Effects of training on Employee performance .Evidence from Uganda, 2013)².

كان الهدف من الدراسة هو تقييم آثار التدريب على أداء الموظف داخل أكبر ثلاث شركات اتصالات في أوغندا كدراسة حالة وقد تم توزيع استبانة على الموظفين، حيث ركزت الدراسة على أربعة أهداف بشكل خاص وهي: البرامج التدريبية المعتمدة بالشركات محل الدراسة، أهداف التدريب، أساليب التدريب المستخدمة وهل تلي أهداف التدريب، وأخيراً آثار التدريب على أداء الموظفين وقد تم التوصل الى جملة من النتائج أهمها:

- التدريب والتطوير لهما تأثير على أداء الموظفين فيما يتعلق بوظائفهم وتتفق هذه النتيجة على نطاق واسع مع أدبيات الإدارة السابقة حول التدريب والتطوير.

¹ Mubashar Farooq, Muhamamd Aslam Khan, **Impact of Training and Feedback on Employee Performance**, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 5 No 1, 2011,p.p, 23-33.

² Aidah Nassazi, **Effects of training on Employee performance.Evidence from Uganda**,These, ,Business Economics and Tourism, University of Applied Sciences,2013.

4.1- دراسة

(Amir Elnaga, Amen Imran, The Effect of Training on Employee Performance, 2013)¹

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم وأهمية التدريب وأيضا التعرف على أهمية أداء الموظف كما عمدت على استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين ومن ثم وضع مبادئ توجيهية لتقييم الموظف، وكانت دراسة نظرية بحتة تناولت الجانب المفاهيمي حيث عرفت التدريب على أنه عملية منهجية لتعزيز مهارات الموظف ومعرفته وكفاءته الضرورية لأداء فعال في العمل، واعتبر الباحث التدريب مهم وأداة ضرورية لتجديد أداء جميع الموظفين وبذلك يصبح الموظف الذي حصل على تدريب جيد أكثر كفاءة وإنتاجية ويحفزه على العمل مما يخفض معدل دوران العمل، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب الفعال يعمل على تحسين كفاءة الموظف ويعزز مستواه ويعمل على سد الفجوة بين الأداء الحقيقي للموظف والأداء الفعلي.

5.1- دراسة

(H. O. FALOLA et al, Effectiveness Of Training And Development On employees' Performance And Organisation ompetitiveness In The Nigerian Banking Industry, 2014)²

اعتبر التدريب والتطوير حسب رأي الباحث أداة استراتيجية لا غنى عنها لتعزيز أداء الموظفين والمنظمات وهدفت الدراسة الى فحص فعالية التدريب والتطوير على الأداء العام للموظفين والتنافسية التنظيمية في الصناعة المصرفية النيجيرية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع أداة الاستبانة حيث وزعت 223 استبانة على موظفي بنوك مختارة بشكل عشوائي في ولاية لاغوس، جنوب غرب نيجيريا وبعد عملية التحليل تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن التدريب والتنمية تؤثر على أداء الموظفين والفعالية التنظيمية؛
- التدريب مهم جدا للموظفين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بطريقة أفضل وبدونه لن يكون هناك تطوير وعلى الإدارة أن تراه بأنه "وسيلة لتحقيق غاية"؛
- هناك علاقة قوية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين والميزة التنافسية.

¹Amir Elnaga, Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013, p.p, 137-147.

² H. O. FALOLA et al, **Effectiveness Of Training And Development On employees' Performance And Organisation Competitiveness In The Nigerian Banking Industry**, Bulletin of the Transilvania University of Braşov, vol7(56),N°1,p.p,161-170, 2014.

6.1-دراسة

(Zuhair Abbas, Identification of Factors and their Impact on Employees' Training and Organizational Performance in Pakistan, 2014)¹

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر على تدريب الموظفين في التنظيم وكيف تؤثر على الأداء التنظيمي، حيث كشفت من خلال مراجعة الأدبيات النظرية بان التدريب هو أحد العناصر الأساسية التي تساعد الموظفين على اكتساب الكفاءة وتمنحهم الدافع والرضا وهو يساهم أيضًا بشكل إيجابي نحو تعزيز الأداء التنظيمي إلى جانب عوامل أخرى، وتم حصر عوامل تدريب الموظف في (المعرفة الضمنية للموظف؛ بيئة ثقافة التعلم؛ معنويات الموظف؛ المهارات والقدرات؛ تغذية موهبة الموظف؛ أسلوب العمل القيادي)، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وتم توزيع 119 استبانة بشكل عشوائي على موظفي وموظفات البنك الوطني الباكستاني في كراتشي وقام الباحث بعملية التحليل معتمدا على تحليل الانحدار و Anova، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- لعوامل التدريب تأثير إيجابي وقوي على الأداء التنظيمي في بنك كراتشي.
- عوامل التدريب والتي لها علاقة إيجابية قوية مع أداء المنظمة تمثلت في (تغذية مواهب الموظف؛ أسلوب العمل في القيادة؛ معنويات الموظف).

7.1-دراسة

(Uzma Hafeez , Impact of Training on Employees Performance Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan, 2015)²

هدفت هذه الدراسة الى محاولة تقديم ملخص موجز للأدبيات حول قيمة التدريب وأثره على أداء العاملين في مؤسسات صناعة الأدوية بكراتشي-الباكستان، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمقارن وتم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 356 عامل موزعين على أربعة مؤسسات لصناعة الأدوية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التدريب يساهم في تحسين أداء العمال؛
- ضرورة إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تعزز الأداء.
- استراتيجية التدريب تمارس لتعزيز أداء العاملين لتحقيق بقاء ونمو المؤسسة.

¹ Zuhair Abbas, **Identification of Factors and their Impact on Employees' Training and Organizational Performance in Pakistan**, KASBIT Business Journal (KBJ), Vol. 7, No. 6, 2014, p.p, 93-109.

² Uzma Hafeez , **Impact of Training on Employees Performance**, Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan, Business Management and Strategy, vol (6), N°(1), 2015, p.p, 49-64.

8.1- دراسة

(Abeba Mitiku Asfaw, Mesele Damte Argaw, Lemessa Bayissa, The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia, 2015)¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف وفعاليته في المكتب الإداري للمقاطعة الخامسة، أديس أبابا، إثيوبيا وقامت باختيار عينة عشوائية متكونة من 94 موظف من مختلف الرتب (فنيين؛ إداريين؛ السكرتارية؛ المحفوظات؛ المحاسبون وموظفو الخدمات اللوجستية؛ مساعدو المكاتب) وباسترجاع الاستبانة تمت عملية التحليل عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- التدريب والتطوير لهما علاقة إيجابية بأداء الموظف وفعالية الموظف. وهذه العلاقة ذو دلالة إحصائية عند $P < 0.05$.
- المشاركة في التدريب تجلب إمكانات جديدة للموظفين في أداء المهام وتؤدي إلى فعالية الموظف.
- مكتب إدارة المنطقة الخامسة له مخرجات ونتائج إيجابية. ومع ذلك، فإنه يحتاج إلى تحسين التحديد المنهجي للحاجة التدريبية ونقص المهارات لدى الموظفين، والرصد والتقييم بأدوات أو معايير موضوعية بحيث يساعد البرنامج على تعظيم تأثير أنشطة التدريب والتطوير في مكتب الإدارة.

9.1- دراسة

(Abdelnaser Omran, Examining the effect of training strategies Libyan on employees' performance in the (construction industry, 2016)²

كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في شركات المقاولات الليبية، من أجل تنمية الموارد البشرية في هذه الشركات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين عملوا في شركات المقاولات في الأجزاء الشرقية والوسطى من ليبيا، وتم الرجوع الى الادبيات النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة وتمثلت عينة الدراسة في المديرين ورؤساء الأقسام والفنيين العاملين في الشركات المختارة للدراسة، حيث تم توزيع 400 استبانة بشكل عشوائي، استرجع منها 243 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية ومن خلال الدراسة وجد أن معظم المشاركين لم يتلقوا أي تدريب في شركاتهم. كما توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نذكر أهمها:

¹ Abeba Mitiku Asfaw, Mesele Damte Argaw, Lemessa Bayissa, **The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3, 2015, p.p,188-202

² Abdelnaser Omran, **Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry**, Journl Of Engineering Management And Competitiveness (JEMC) VOL. 6, NO. 2, 2016,p.p, 99-110

- أن مستوى التصور تجاه استراتيجيات التدريب كان عالياً؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والعمر والمستوى التعليمي والموقع والخبرة مع تحقيق هدف التدريب؛
- هناك علاقات معنوية بين جميع أبعاد استراتيجيات التدريب وتنمية الموارد البشرية مع تحقيق هدف التدريب؛
- المتغيرات الديموغرافية لم يكن لها أي آثار معنوية على تحقيق هدف التدريب.

10.1- دراسة

(Joel Rodriguez, Kelley Walters, The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, 2017)¹

سعت هذه الدراسة الى تقديم معلومات موجزة حول مفهوم تدريب الموظفين، التطوير وتقييم الأداء وقد أشارت الى معايير تقييم الأداء وكيفية تقييم أداء الموظف وقد كانت دراسة نظرية بينت أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للموظف وأثر ذلك بالنسبة للمنظمة التي يتحمل مسؤوليتها القادة التنظيميين سواء من خلال وعيهم بأهمية التدريب والتطوير أو من خلال ضرورة استخدامهم أساليب منهجية لتقييم أداء الموظف، هذا الأخير الذي يكون قادرا بعد ذلك على مساعدة المنظمة في وضعها التنافسي في السوق العالمية وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- الموظفون هم أئمن أصول المنظمة لأنهم يتحملون مسؤولية تحسين رضى العملاء وجودة المنتجات والخدمات؛
- التدريب والتطوير هو أداة حيوية مستخدمة لتعظيم أداء الموظفين ليصبحوا أكثر كفاءة ونتاجية؛
- تعمل برامج التطوير على تحسين مهارات الأفراد وقدراتهم.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

من أجل التعليق عن الدراسات السابقة باللغة الأجنبية سنقوم بالتعليق على أهم العناصر المكونة لكل دراسة والمتمثلة في: الإطار الزمني؛ متغيرات الدراسة؛ ميدان وعينة الدراسة؛ أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية؛ النتائج المتوصل إليها في كل دراسة والتي سيشار إليها في التعليق كما يلي:

الفرع الأول: الإطار الزمني للدراسات السابقة باللغة الأجنبية ومتغيراتها:

أولاً-الإطار الزمني للدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة باللغة الأجنبية تبين لنا بأنها كانت محصورة في إطار زمني بين (2000 - 2017)، وهي مدة طويلة نوعاً ما حيث تقدر بـ: 17 سنة، تساعدنا على معرفة مدى الاختلاف بين الدراسات

¹Joel Rodriguez, Kelley Walters, The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3(10),2017,p.p, 206-2012.

السابقة ضمن هذا المجال الزمني، ومن خلالها تتمكن من بناء تصور حول الموضوع، وهذه الدراسات تنوعت في طرحها لمتغيرات الدراسة حيث أن أغلبها تطرقت للتدريب والتطوير مع الأداء كمتغيرات، بينما توجد دراسة واحدة فقط تطرقت لاستراتيجيات التدريب، هذا من جهة ومن جهة أخرى تنوعت هذه الدراسات بين دراسات نظرية بحتة حاولت إعطاء مفاهيم نظرية حول التدريب والأداء وإبراز علاقة الربط بينهما وكذا مدى تأثير التدريب أو استراتيجية التدريب على أداء الموظف مما أكسبنا بعدا نظريا ومفاهيميا حول متغيرات الدراسة، ومنهم لم يكتفي بالجانب النظري بل دعمه بالجانب التطبيقي للوصول الى نتائج مقاسة وفق ميدان ومجتمع وعينة الدراسة.

ثانيا-متغيرات الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

عند ادراجنا للدراسات السابقة حاولنا قدر الإمكان ادراج الدراسات التي تحوي متغيري الدراسة مع بعض أو على الأقل أحد متغيرات الدراسة الخاصة بنا وبالتالي تكون لها علاقة مباشرة بموضوعنا، لكن أغلب الدراسات كانت تتحدث عن التدريب والأداء ما عدى دراسة واحدة (دراسة 2016 , Abdelnaser Omran)، التي تحدثت عن استراتيجيات التدريب والأداء، والإستفادة من هذه الدراسات كانت نظرية أكثر منها في الجانب التطبيقي.

الفرع الثاني: ميدان الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ونوعها:

أولا-ميدان وعينة الدراسة للدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

من خلال الدراسات السابقة كذلك لاحظنا أنه توجد بعض الدراسات كانت نظرية فقط هدفها وضع إطار نظري لتدريب المورد البشري وأدائه وربط العلاقة بينهما من خلال عرض نتائج لدراسات سابقة في هذا المجال، أما بقية الدراسات فقد كان فيها تنوع كبير في اختيار ميدان الدراسة، فمنها من كان في القطاع المصرفي (بنوك نيجيرية، بنك باكستاني)، ومنها من كان في القطاع الاقتصادي (شركات كبرى للاتصالات السلكية واللاسلكية بأوغندا)، ومنها من كان في قطاع التعليم (مؤسسات تعليمية باكستانية)، ومنها من كانت في قطاع الصحة (شركات أدوية في كراتشي)، بالإضافة الى شركات مقاولات ليبية ومكتب اداري للمقاطعة الخامسة باديس أبابا، كما اختلفت الدراسات فيما بينها في اختيار العينة ذلك أنها مرتبطة بشكل مباشر بالقطاع والهدف من وراء الدراسة وبالتالي أعطت نتائج مختلفة لا يمكن تعميمها بسبب خصوصية كل دراسة واختلاف القطاع ومجتمع الدراسة.

ثانيا- نوع الدراسة وأداتها للدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

اختلفت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية فيما يتعلق بنوع الدراسة ما بين دراسات نظرية بحتة تنوعت ما بين دراسات تطرقت الى الجانب المفاهيمي للتدريب وأداء الموظف وتأثير التدريب على الأداء كدراسة (Amir, Elnaga, Amen Imran, 2013)، ودراسة (Joel Rodriguez, Kelley Walters, 2017)، ودراسة تعرضت الى تقييم فعالية التدريب ومعايير وطرق التقييم كدراسة (François-Marie, GERARD, 2000)، أما الدراسات الأخرى فكانت دراسات نظرية تحوي الجانب التطبيقي وأغلب الدراسات اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، مع المعالجة الإحصائية عن طريق SPSS لاختبار فروض الدراسة والوصول الى النتائج المرجوة حسب الهدف من الدراسة.

الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية في الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والنتائج المتوصل اليها:

إن الدراسات السابقة التي تناولت الجانب التطبيقي والتي اعتمدت على أداة الاستبانة كأداة للدراسة، اختارت في تحليلها الاحصائي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** لاختبار فرضيات الدراسة، ومن الأساليب الإحصائية التي تناولها الباحثون في هذا الشأن المتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري، معامل الارتباط ؛ الانحدار الخطي واختبار الفروقات **anova**، كما أن النتائج اختلفت بالنسبة للدراسات السابقة وهذا أمر وارد لان الاختلاف في الهدف؛ الميدان؛ المتغير أو العينة المختارة للدراسة (المستهدفة) يتولد عنه الاختلاف في النتائج المتوصل اليها، وطبعاً لا يمكن تعميم نتائج أي دراسة من الدراسات السابقة على دراسة أخرى لان كل دراسة منها لها خصوصيتها، لكن نجد أن كل الدراسات قد أكدت على وجود علاقة ارتباط بين التدريب والأداء، وأن التدريب والتطوير يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء الموظف وأيضاً على أداء المؤسسة بشكل عام.

المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية.

من خلال مراجعة الأدبيات التطبيقية السابقة باللغتين العربية منها والأجنبية والتي تناولت موضوع أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه من عدة زوايا تناولها الباحثون، حيث استعرضت الطالبة 30 دراسة سابقة منها 20 دراسة باللغة العربية و10 دراسات باللغة الأجنبية وقد تم عرضها حسب تسلسل زمني من الأقدم الى الأحدث وفق مجال زمني [2000-2020]، أي لفترة زمنية تقدر بـ 21 سنة، وهي مدة طويلة نوعا ما وكافية لمعرفة كيف عالج الباحثون أداء المورد البشري، والعوامل المؤثرة فيه (استراتيجية التدريب أو التدريب)، كما أن الطالبة رعت في اختيارها للدراسات السابقة الحدائة ولمعرفة آخر ما توصل اليه الباحثون في هذا الموضوع، للاستفادة من الأفكار التي احتوتها ومن خلال استعراض الطالبة للدراسات السابقة وجدت انها تتشابه مع الدراسة الحالية في نقاط وتختلف عنها في نقاط أخرى، كما للدراسة الحالية ما يميزها عن الدراسات السابقة نستعرضه في النقاط التالية:

المطلب الأول: متغيرات وميدان الدراسة.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة:

لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في متغيرات الدراسة وبناء على نموذج دراستنا الحالية (انظر الشكل رقم (9.3) المتواجد بالصفحة (140)، فقد اعتمدنا استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية) كمتغير مستقل، وأداء الأستاذ الجامعي بأبعاده [البحث العلمي؛ المجال التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الإنسانية (السلوكيات)] كمتغير تابع وذلك حسب ما توصلنا اليه من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة، انظر الجدول رقم (4.2) ص (79) والذي يحدد متغيرات وأبعاد دراستنا، وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بالنسبة للمتغيرين .

أولاً- المتغير المستقل (استراتيجية التدريب):

بعض الدراسات التطبيقية السابقة سلطت الضوء على التدريب كمتغير بدل استراتيجية التدريب وهذا ما اختلفت فيه مع دراستنا الحالية كدراسة (أسامة محمود مرسى، 2007)، ودراسة (علي يونس ميا؛ واخرون، 2009) وأيضا دراسة (Mubashar Farooq, Muhamamd Aslam Khan, 2011)، وقد يرجع السبب في ذلك الى الفترة الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسات، حيث أننا نجد أن أغلب الدراسات الحديثة أصبحت تتحدث عن استراتيجية التدريب بسبب التوجه الاستراتيجي للمؤسسات والبعد الاستراتيجي الذي أصبح يمنح للتدريب، هذا من جهة ومن جهة أخرى نرى أن أغلب الدراسات باللغة الأجنبية قد تطرقت الى التدريب إلا دراسة واحدة فقط وهي دراسة (Abdelnaser Omran, 2016) التي تحدثت عن استراتيجية التدريب، كما نرى أن بعض الدراسات الأخرى قد تطرقت الى استراتيجية تنمية الموارد البشرية، كدراسة (عامر دهيكال، جرادي حفصة،

(2018) والتي اعتبرت أن استراتيجية التدريب هي وسيلة لتحقيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية، وأيضاً توجد دراسات أخرى تحدثت عن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والتي اعتبرت استراتيجية التدريب أحد أهم الاستراتيجيات المكونة لها حيث أنها اتفقت جزئياً مع دراستنا الحالية كدراسة (مانع سبرينة، 2015) والتي كان الهدف منها تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية المكونة من استراتيجيات كل من (التدريب؛ التعلم التنظيمي؛ التطوير) على أداء الأفراد (أساتذة وموظفي الجامعات)، ودراسة (زكية جيحيق؛ زروخي فيروز، 2019)، التي سعت إلى إبراز أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المكونة من استراتيجيات كل من (التدريب؛ التعلم التنظيمي؛ تطوير المسار الوظيفي؛ تدعيم السلوك الإبداعي) في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج، وكذلك دراسة (زروخي فيروز؛ مخزومي لطفي؛ ختيري وهيبة، 2019)، التي هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب؛ التعلم التنظيمي؛ تطوير المسار الوظيفي وتدعيم السلوك الإبداعي) في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي (الأداء البحثي والتدريسي) بجامعة الشلف، أما الدراسات التي اتفقت كلياً مع دراستنا الحالية والتي اعتمدت استراتيجية التدريب فمنها من اعتمدت أبعاد أخرى لها كدراسة (Abdelnaser Omran, 2016)، حيث تمثلت أبعاد استراتيجية التدريب في (الخدمات الإدارية والاستشارية، المدربون وتحقيق الهدف من الدورة، التدريب من وجهة نظر المدرب ومناهج برنامج التدريب) وقد سعت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في شركات المقاولات الليبية، ودراسة (عطالله "محمد تيسير" طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، 2008) والتي اعتمدت (تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي، الأساليب الأكثر استعمالاً في البرامج التدريبية، تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب)، حيث سعت إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لاستراتيجية التدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ومنها من كانت تعتمد نفس أبعاد دراستنا مثل دراسة (موسى القرالة عبد المنعم، 2018)، التي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاء الجوية الأردنية ودراسة (حنان محمد محمد سعيد، 2019)، التي سعت إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين بعينة من شركات البترول بالخرطوم، وكما أشرنا سابقاً فاستراتيجية التدريب في دراستنا الحالية نعني بها كل ما يتعلق بتزويد الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة بالمعارف والخبرات والمهارات والتقنيات اللازمة له، من خلال البرامج المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج قصير وطويل الأجل، التظاهرات العلمية، الملتقيات الوطنية والدولية، الأيام الدراسية، الندوات العلمية، وهذا ما اتفق جزئياً مع دراسة (زكية جيحيق؛ زروخي فيروز، 2019)، ودراسة (زروخي فيروز؛ مخزومي لطفي؛ ختيري وهيبة، 2019).

ثانياً- المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي):

يمثل أداء الأستاذ الجامعي المتغير التابع لدراستنا الحالية وقد تم قياسه ضمن 4 أبعاد وهي البحث العلمي؛ المجال التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الإنسانية (السلوكيات)، ويعتبر أداء المورد البشري بشكل عام محور اهتمام

كل المؤسسات باختلاف طبيعتها ونشاطها فهي تسعى جاهدة للحفاظ عليه ومحاوله تحسينه ورفع منه عن طريق البحث في العوامل المؤثرة فيه ومن ضمنها استراتيجية التدريب ونجد أن الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يرجع الى الاختلاف في ميدان وبيئة ومجتمع الدراسة، حيث تناولت دراسة كل من (عطالله "محمد تيسير" طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، 2008) و(مانع سبرينة، 2015)، وكذلك(موسى القرالة عبد المنعم، 2018)، و(حنان محمد محمد سعيد، 2019)، وأيضاً دراسة (Abdelnaser Omran, 2016)، الأداء أو أداء المورد البشري بشكل عام ، لكن نجد أن دراسة (عبدالله بن عطية الزهراني، 2012) والتي هدفت الى التعرف على مدى تبني وممارسة المصارف التجارية السعودية لاستراتيجية التدريب وفقاً للأساس العلمي والممارسات العملية وأثر ذلك على بعض جوانب الجدارات السلوكية قد ركزت على الجانب السلوكي من الأداء وهو الجدارات السلوكية حيث تمثلت في الدافعية، الاتجاهات، القيم والتي تصف كيفية أداء الفرد للمهام الموكله له، بينما نجد أن دراسة (زروخي فيروز؛ مخزومي لطفي؛ ختيري وهيبه، 2019) قد تطرقت لأداء الأستاذ الجامعي وتم قياسه من خلال (الأداء التدريسي؛ الأداء البحثي)، أما دراسة (محمود احمد ابوسمره؛ ليانا طوطح، 2018) والتي كان الهدف منها التعرف على واقع التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة ومعوقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ، قد تناولت أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الأبعاد (مجال التدريس؛ مجال خدمة المجتمع؛ مجال البحث العلمي؛ مجال المهارات الإدارية والقيادية)، كما أن دراسة (زكية جيحيق، زروخي فيروز، 2019) أيضاً حاولت قياس أداء الأستاذ الجامعي من خلال (الأداء التدريسي؛ الأداء البحثي؛ خدمة المجتمع) وبالتالي هاتين الدراستين الأخيرتين تعتبران الأقرب الى دراستنا في اختيارهما لأبعاد الأداء حيث أضفنا على أبعادهما بعد العلاقات الإنسانية (السلوكيات).

الفرع الثاني: ميدان الدراسة:

بالنسبة لميدان الدراسة فقد كانت دراستنا الحالية في مؤسسات جامعية (جامعات الجنوب الشرقي-ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، وتابعة لقطاع التعليم العالي، أما الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية فقد تنوعت من حيث ميدان الدراسة، حيث كانت من منها في القطاع المصرفي والذي تنوعت فيه من حيث مكان اجرائها كدراسة (أسامة محمود مرسي، 2007) التي أجريت ببنك فلسطين بغزة ودراسة (عبدالله بن عطية الزهراني، 2012) والتي كانت بالمصارف التجارية السعودية ودراسة (H. O. FALOLA et al, 2014) والتي أنجزت ببنوك نيجيرية بلاغوس، وأيضاً دراسة (Zuhair Abbas, 2014)، التي كانت بالبنك الوطني الباكستاني في كراتشي، كما كانت دراسات أخرى بالقطاع الاقتصادي وأيضاً تنوعت فيه من حيث مكان اجرائها كدراسة (دراسة حسين يرقفي، 2007) التي أجريت بمؤسسة سوناطراك، دراسة (عطالله "محمد تيسير" طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، 2008) والتي كانت بشركات المساهمة العامة الأردنية، دراسة (بن دريدي منير، 2010) والتي طبقت

بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز-عنابة، دراسة (حريق خديجة، 2011) التي أجريت بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة، دراسة (Aidah Nassazi, 2013)، والتي كانت بـ 3 شركات كبرى للاتصالات السلكية واللاسلكية بأوغندا، دراسة (روشام بن زيان، 2014) التي طبقت بعشر مؤسسات اقتصادية موزعة بين بشار وتندوف، ودراسة (حنان محمد محمد سعيد، 2019) والتي كانت بشركات البترول بالخرطوم - السودان، كما كانت هناك دراسات أخرى تنوعت ما بين شركات أدوية وشركات مقاولات، أما الدراسات التي اتفقت مع دراستنا الحالية فقد كانت دراسة (مانع سبرينة، 2015) التي أجريت بجامعة (بسكرة، خنشلة، أم البواقي)، دراسة (رابح بوقرة؛ نبيلة جعيجع، 2017) التي طبقت بجامعة المسيلة، دراسة (عامر دهيكال؛ جرادى حفصة، 2018) التي أجريت بجامعة الاغواط، دراسة (فيروز؛ مخزومي لطفي؛ ختيري وهيبه، 2019) التي طبقت بجامعة الشلف، دراسة (زكية جيجيق؛ زروخي فيروز، 2019) التي كانت بجامعة برج بوعرييج.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: أداة الدراسة:

أما فيما يتعلق بأداة الدراسة، فأغلب الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والتي احتوت الجانب التطبيقي اعتمدت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وقياس متغيراتها، كما هو الشأن بالنسبة لدراستنا الحالية ما عدى دراسة (حسين يرقى، 2007)، ودراسة (حريق خديجة، 2011) واللذان اعتمدتا دراسة الحالة بدل الاستبانة.

الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية:

أغلب الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والتي اعتمدت أداة الاستبانة كأداة للدراسة، اعتمدت ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لمعالجة البيانات كما هو الشأن بالنسبة لدراستنا الحالية.

المطلب الثالث: نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية.

الفرع الأول: تكوين تصور نظري حول موضوع الدراسة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، والتي تناولت متغيري دراستنا معاً أو على الأقل أحد المتغيرات، تمكنا من رسم معالم دراستنا ووضع تصور نظري لموضوعنا حيث تمكنا من تحديد العناصر الواجب التطرق إليها.

الفرع الثاني: تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.

من ضمن نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة هو تمكننا من تحديد أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من أبعاد استراتيجية التدريب وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي والتي ستتضمنها أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تم ترتيب الدراسات من الأقدم الى الأحدث مع تحديد أبعاد المتغيرات التي تناولتها كل دراسة كما يلي:

جدول رقم (1.2): أبعاد متغيرات الدراسات السابقة (استراتيجية التدريب، أداء الأستاذ الجامعي).

الرقم	صاحب الدراسة+ العنوان +السنة	نوع ومكان اجراء الدراسة	أبعاد استراتيجية التدريب			أبعاد أداء الأستاذ الجامعي			
01	دراسة (عطالله "محمد تيسير" طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، 2008).	مقال. شركات المساهمة العامة الأردنية.	تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي.	الأساليب الأكثر استعمالا في البرامج التدريبية.	تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب.	/	/	/	/
02	دراسة (بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، 2010).	رسالة ماجستير. المديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز- عنابة.	واقع التدريب في المؤسسة.	تحديد الاحتياجات التدريبية.	تقييم التدريب.	/	/	/	/
03	دراسة (حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة، 2011).	رسالة ماجستير. الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة.	الاستفادة من التدريب.	نتائج التدريب.	/	/	/	/	/

04	دراسة (عبدالله بن عطية الزهراني، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، 2012)	مقال. المصارف التجارية السعودية.	درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لأنشطة وخطوات بناء استراتيجية التدريب	درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية المراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي.	مستوى تبني استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب.	/	/	/	/
05	دراسة (روثام بن زيان، أثر استراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية، 2014):	مقال. 10 مؤسسات اقتصادية موزعة بين بشار وتندوف.	المنظور الاستراتيجي لمخطط التدريب	الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب	معوقات استراتيجية التدريب.	/	/	/	/
06	دراسة (مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، 2015).	أطروحة دكتوراه. جامعات: بسكرة، خنشلة، أم البواقي.	واقع تبني الجامعة لاستراتيجية التدريب.	/	مستوى أداء الموارد البشرية.	/	/	/	/
07	دراسة (رايح بوقرة؛ نبيلة جميعع، تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة - الجزائر، 2017)	مقال. جامعة المسيلة.	سياسة تخطيط التدريب.	سياسة تقييم الأداء.	/	/	/	/	/
08	دراسة (موسى القرالة عبد المنعم، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، 2018).	مقال. دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.	دعم والتزام الإدارة العليا.	تنوع البرامج التدريبية.	مراحل العملية التدريبية.	/	/	/	/

09	دراسة (محمود احمد ابوسمرة؛ ليانا طوطح، التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة: الواقع والمعوقات، 2018)	مقال. جامعة القدس المفتوحة.	/	/	/	مجال التدريس	مجال خدمة المجتمع	مجال البحث العلمي	مجال المهارات الإدارية والقيادية
10	دراسة (حنان محمد محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، 2019).	رسالة ماجستير. شركات البترول بالخرطوم (النيل؛ بشائر؛ الوطنية)	دعم والتزام الادارة العليا.	تنوع البرامج التدريبية.	مراحل العملية التدريبية.	الأداء بشكل عام.	/	/	/
11	دراسة (زروخي فيروز؛ مخزومي لطفي؛ ختيري وهيبة، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، 2019).	مقال. جامعة الشلف.	/	/	/	الأداء التدريسي.	الأداء البحثي.	/	/
12	دراسة (زكية جيحيق، زروخي فيروز، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء الأستاذ الجامعي، 2019).	مقال. جامعة برج بوعرييج.	/	/	/	الأداء التدريسي.	الأداء البحثي.	خدمة المجتمع.	/
13	دراسة (Abdelnaser Omran) Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry, 2016)	مقال جامعة ماليزيا	الخدمات الإدارية والاستشارية	المدرّبون وتحقيق الهدف من الدورة	التدريب من وجهة نظر المدرّب ومناهج برنامج التدريب.	/	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وتحديد الجانب التطبيقي منها.

مما سبق عرضه في الجدول السابق من خلال تحديد أبعاد كل من استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي في كل دراسة من الدراسات السابقة قامت الطالبة باختيار الأبعاد الأكثر تكراراً بين الدراسات والتي تم التطرق إليها في أكثر من دراسة وخاصة الدراسات الحديثة منها وعملت على تنظيمها وفق الجدول التالي:

الجدول (2.2): تصنيف أبعاد متغيرات الدراسة.

الترتيب	المتغير	الأبعاد
01	استراتيجية التدريب.	- دعم والتزام الإدارة العليا. - مراحل العملية التدريسية. - تنوع البرامج التدريسية.
02	أداء الأستاذ الجامعي.	- البحث العلمي. - المجال التدريسي. - خدمة المجتمع.

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة.

وبالتالي ستختار هذه الأبعاد وسيتم اعتمادها في الدراسة الحالية بالجانب التطبيقي، إضافة الى جانب مهم جداً لم يتم التطرق اليه في الدراسات السابقة وهو الجانب السلوكي بالنسبة للأستاذ الجامعي أو ما يسمى بالعلاقات الإنسانية فيكون بذلك بعد العلاقات الإنسانية (السلوكيات) أحد ابعاد أداء الأستاذ الجامعي في دراستها الحالية.

الفرع الثالث: تحديد أداة الدراسة والأسلوب الاحصائي.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية وتحديد الجزء التطبيقي منها، توصلنا الى اختيار الاستبانة كأداة لدراستنا لتوافقها معها، ولكون مجتمع الدراسة كبير جداً (أساتذة جامعات الجنوب الشرقي، ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، ولا يمكن حصره وبالتالي تعتبر أكثر موائمة لهذا النوع من الدراسة، كما تم اختيار برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 24، للقيام بالمعالجة الإحصائية وفق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة والتي تم اختيارها للقيام باختبار فروض دراستنا.

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى أهم النقاط التي تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً- يعتبر موضوع دراستنا الحالية من الدراسات الحديثة حسب علم الطالبة، حيث أنه تم التطرق فيه الى الجانب المفاهيمي لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة ودراسة العلاقة الارتباطية

بين المتغيرين، في حين الدراسات السابقة التي طبقت في قطاع التعليم العالي لم تدرس استراتيجية التدريب بشكل خاص وإنما تطرقت لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي كانت استراتيجية التدريب أحد الاستراتيجيات المكونة لها، أما الدراسات السابقة التي تطرقت الى استراتيجية التدريب بشكل خاص فقد تم ربطها بالأداء العام للمورد البشري وكان معظمها في القطاع الاقتصادي والقطاع المصرفي دون قطاع التعليم العالي؛

ثانياً- رغم الاستفادة الفعلية من الدراسات السابقة والتي ترجمت من خلال بناء تصور نظري للموضوع وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، إلا أن الطالبة أضافت بعد العلاقات الإنسانية (السلوكيات) كأحد أبعاد أداء الأستاذ الجامعي لما له من أهمية تنعكس إيجاباً على مختلف جوانب الأداء سواء تعلق الأمر بالجانب التدريسي، البحث العلمي، أو بالنسبة لخدمة المجتمع، وهذا لم يتم التطرق اليه في الدراسات السابقة.

ثالثاً- حاولت الطالبة التطرق الى موضوع استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة، بدراسة كل جامعة على حدي كنوع من التقييم لاستراتيجية التدريب عن طريق التقييم لوجهة نظر العينة المبحوثة الخاصة بكل جامعة للوصول الى أفضل الممارسات، وهل استراتيجية التدريب في جامعة كانت أفضل منها في جامعة أخرى من الجامعات محل الدراسة؟

خلاصة الفصل:

تعتبر الدراسات السابقة تأصيل لأي بحث علمي وركيزة أساسية تعتمد عليها أي دراسة ، لما لها من أهمية في تنوير الطالب واعطائه بعد نظري وتطبيقي لبحثه، كما تفتح له آفاق تسهل عليه عملية البحث العلمي وإنجاز موضوعه من خلال اعطائه معلومات هامة تثري أفكاره، وكلما تعددت الدراسات السابقة التي تقيس متغيرات الدراسة كلما ساعدت الطالب في فهم واستيعاب ومعرفة ما يتطلبه بحثه، وقد حاولنا في هذا الجزء تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير المستقل استراتيجية التدريب وكذلك الدراسات التي تناولت المتغير التابع أداء الأستاذ الجامعي حيث تضمن هذا الفصل عرض وتحليل حوالي ثلاثين دراسة، عشرون دراسة منها عربية منشورة بين الجزائر وبعض بلدان المشرق العربي، وعشر دراسات أجنبية باللغة الإنجليزية و الفرنسية، وقد كان تركيزنا على الدراسات الأكثر حداثة للاستفادة منها ولمعرفة آخر ما توصل إليه الباحثون في هذا الشأن، كما تم تحليل هذه الدراسات السابقة من خلال عدة جوانب كالمهدف من الدراسة، الميدان، الأداة والمعالجة الإحصائية، مجتمع وعينة الدراسة، وأهم النتائج، بالإضافة الى مقارنتها مع دراستنا الحالية لمعرفة نقاط التشابه والاختلاف وذكر نقاط الاستفادة منها، وقد اختلفت الدراسات عن بعضها من حيث المتغيرات المدروسة بسبب الاختلاف في الهدف من الدراسة، الميدان، مجتمع وعينة الدراسة وهذا مما تولد عنه الاختلاف في النتائج لأن لكل دراسة خصوصيتها، كما سيتم في الفصل الموالي التطرق الى الدراسة الميدانية من خلال دراسة واقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية).

الفصل الثالث:

الدارسة الميدانية لواقع
استراتيجية التدريب و أداء
الأستاذ الجامعي بالجامعات
محل الدارسة

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري للدراسة من خلال عرض الجانب المفاهيمي للمتغيرات وأيضا التطرق للجانب التطبيقي من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة من دراسات عربية واجنبية والتي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي ولكي نتمكن من الإجابة على الفرضيات المطروحة، يقدم هذا الفصل الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية والتي كانت ضمن عينة من جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) حيث يوضح هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، مصادر جمع المعلومات، أداة الدراسة والتي تمثل في دراستنا أداة الاستبانة من خلال عرض المحاور والابعاد المكونة لها، خطوات تصميم الاستبانة، صدق وثبات أداة الدراسة، منهج الدراسة المستخدم، نموذج لمتغيرات الدراسة والأسلوب الاحصائي المستعمل، بالإضافة الى عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفروض ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى أربع مباحث:

- ✓ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
- ✓ المبحث الثاني: تحليل إجابات افراد العينة
- ✓ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.
- ✓ المبحث الرابع: مناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

يتضمن هذا المبحث كل الإجراءات المنهجية المتبعة لإعداد هذه الدراسة حيث يشمل كل من مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، كيفية تصميم أداة الدراسة والمتمثلة في دراستنا هذه بالاستبانة، صدق وثبات الاستبانة، المنهج المستعمل في دراستنا، نموذج الدراسة والأسلوب الاحصائي المستخدم.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)، والبالغ عددهم 3854 أستاذ، حيث تم اختيار عينة استطلاعية في بادئ الأمر للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ومن ثم استعمالها والقيام بتعميمها على العينة ككل.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

من أجل دراسة واختبار أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي تم اختيار أساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) كمجتمع للدراسة وفيما يلي سنعمل على تقديم شرح موجز لاستراتيجية التدريب بالنسبة لمجتمع دراستنا بالإضافة الى تقديم وصف له (تقديم المؤسسات محل الدراسة، جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)، كما سنتطرق فيما بعد الى عينة الدراسة.

أولاً- استراتيجية التدريب.

ونعني بها في دراستنا هذه هي كل ما تقوم به الإدارة العليا (وزارة التعليم العالي، الإدارة العليا للجامعة) من خطط وسياسات وبرامج واجراءات وأنشطة والتي تهدف الى تحسين أو تعديل خبرات، مهارات، كفاءات وسلوكيات الأستاذ الجامعي للوصول الى أفضل أداء وتنحصر تلك الخطط والسياسات في منح التكوين وتحسين المستوى بالخارج (قصير وطويل الأجل)، التظاهرات العلمية (الملتقيات الدولية والوطنية، الأيام الدراسية والندوات العلمية، الورشات التكوينية)، وحسب المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو سنة 2014 الذي يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، فإن التكوين الإقليمي في الخارج هو الذي تفوق مدته (6) أشهر، وفيما يلي بعض الأصناف التي يمكنها الاستفادة منه:

- الطلبة المتحصلون على شهادات الطور الأول أو الطور الثاني، الأوائل في دفعات التخرج.
- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون المسجلون في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه الذين تتطلب دراستهم القيام ببحوث أو تدريب في الخارج.
- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية المرسمون والحائزون على الأقل شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معترف بمعادلتها.

أما تحسين المستوى فهو الذي تكون مدته أقل من (6) أشهر، ويشتمل على:

- تدرييب تحسين المستوى.

- الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات مستوى عال.

- المشاركة في التظاهرات العلمية.

والأصناف التي يمكنها الاستفادة منه فهي تختلف حسب نوع تحسين المستوى كما يلي:

● بالنسبة لتدرييب تحسين المستوى:

- الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه.

- الطلبة غير الاجراء المسجلين في الدكتوراه، والطلبة المسجلين في سنة ثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمين في العلوم الطبية في طور التكوين.

- المستخدمين الإداريين والتقنيين في الإدارات والمؤسسات العمومية.

● بالنسبة للإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي:

- الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين من مصف الاستاذية.

● بالنسبة للمشاركة في التظاهرات العلمية:

- الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين والطلبة المسجلين في الدكتوراه ومستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية.

وتحدد قائمة المترشحين لتحسين المستوى في الخارج من طرف الهيئة المستخدمة بعد انتقاءها من طرف الهيئات المختصة في المؤسسة وفق معايير الانتقاء.

● شروط الحصول على التكوين الإقامي بالخارج:

فيما يتعلق بشروط الحصول على منحة التكوين الإقامي بالنسبة للأستاذ الجامعي فإنها تتمثل فيما يلي:

- التسجيل لتحضير أطروحة الدكتوراه.

- الاقدمية (1) سنة من الخدمة الفعلية مع الترسيم.

- الانتقاء من طرف الهيئات العلمية المؤهلة والاقتراح من طرف مؤسسته.

- تقديم رسالة استقبال من طرف مؤسسة جامعية أو بحثية أجنبية تتوفر على قدرات علمية وتكنولوجية عالية.

- تقديم برنامج للدراسات والبحث في فترة التكوين في الخارج مؤشر عليها من طرف المشرف على الاطروحة.

كما أنه يلزم المستفيد بإبرام عقد تكوين مع مؤسسته تلزمه باحترام بنود التعاقد، حيث أن عقد التكوين يشمل النقاط الأساسية التالية:

- اجبارية الحصول على نتائج.
 - العودة الى المؤسسة الاصلية بعد نهاية التكوين.
 - خدمة الإدارة أو المؤسسة المرسلة مدة ثلاث (3) سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق هذه المدة سبع (7) سنوات.
- وفي حالة عدم احترام بنود التعاقد فان المستفيد ملزم بإرجاع مجموع مصاريف التكوين كما أنه يفسخ العقد في الحالات التالية:

- حالة المرض طويل الأمد.
- التخلي عن الدراسة.
- ضعف النتائج البيداغوجية.
- الحالات التأديبية الخطيرة.

أما بالنسبة للتظاهرات العلمية:

فهي كل النشاطات التي تقوم بها الجامعات على مستوى الكليات أو مخابر البحث العلمي والتي تتناول مواضيع حديثة أو طرح لإشكالات واجبة الدراسة للبحث عن حلول لها والتي قد تكون مواضيع مقترحة من طرف الأساتذة الجامعيين ويتم اشراك بعض المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين كأطراف للاستفادة من هذه التظاهرات ومن النتائج، أو قد تكون مستجدات في أي قطاع في مجال التخصص كموضوع الغاز الصخري فيتم دراسته عن طريق عقد ورشات تكوينية من طرف أساتذة متخصصين في المجال، أو قد تكون للدراسة والتكوين في برنامج احصائي جديد يخدم الأساتذة، أو للتكوين في قانون ضرائب جديد.

وتتكون التظاهرات العلمية من:¹

- الندوة / اليوم الدراسي:

هو لقاء علمي حول موضوع محدد يستغرق في الغالب يوماً واحداً.

¹ جامعة أحمد دراية أدرار نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، دليل التظاهرات العلمية، 11 أبريل 2018، ص 2.

- الورشة:

وتهدف إلى العمل الجماعي حول موضوع أصلي، بدلاً من مشاركة نتائج الأبحاث الشخصية، بحيث تركز على تبادل الخبرات وتقديم المقترحات لإيجاد حلول عملية لموضوع أو إشكالية يتم اختيارها سلفاً، ويمكن أن تهدف ورشة العمل على سبيل المثال إلى التدريب على موضوع معين لاكتساب أو تعميق المهارات التقنية.

- الملتقى (دولي أو وطني):

هو لقاء علمي بين أساتذة وباحثين متخصصين وكذا مهنيين ممثلين للقطاع الاقتصادي والاجتماعي بهدف المناقشة ونشر نتائج الأبحاث واقتراح الحلول وغالباً ما تزيد مدته عن يوم واحد، مما يقتضي التكفل بالمشاركين يمكن أن ينظم في شكل دورة واحدة أو أكثر، وقد يشمل عدة حلقات علمية وأيام دراسية.

ثانياً: تعريف الجامعة.

الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية تتشكل الجامعة من هيئات إدارية وعلمية (مجلس الإدارة والمجلس العلمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان، كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.¹

ثالثاً: التعريف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

نشأت جامعة قاصدي مرباح ورقلة منذ إحداث المدرسة العليا للأساتذة سنة 1987 بموجب المرسوم رقم 65-88 المؤرخ في 22 مارس 1988، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع إداري تربوي، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، بعدها مرت بعدة مراحل أهمها في سنة 1997 حيث رقيت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 159-97 المؤرخ في 10 مارس 1997 وكانت تحتوي على خمسة معاهد وفي سنة 2001 تمت ترقيتها إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 210-01 المؤرخ في 23 جويلية 2001 وشملت آنذاك ثلاث كليات وثلاث مديريات، وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد قاصدي مرباح منذ سنة 2005، وفي سنة 2009 تمت إعادة هيكلتها إلى ست كليات بمرسوم تنفيذي 19-09 المؤرخ في 12 صفر عام 1430 الموافق 17 فيفري 2009.²

أما في سنة 2013 فقد تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وعشرة كليات ومعهدين جامعيين وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 الموافق 14 مارس 2013 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-210 الموافق لـ 23 جويلية 2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة وهو الآتي.³

¹ وثيقة عمل مجلس إدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية، الدورة الأولى 03 ديسمبر 2019، ص.1.

² نفسه.

³ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الحصيلة السنوية لنشاط الأمانة العامة ديسمبر 2019، ص.3.

نيابات رئاسة الجامعة:

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
- لتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- التنمية والاستشراف والتوجيه.

أما الكليات والأقسام المكونة لها هي:

1. كلية الرياضيات وعلوم المادة.

- قسم الرياضيات.
- قسم الفيزياء.
- قسم الكيمياء.

2. كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال.

- قسم الاعلام الالي وتكنولوجيات الاعلام.
- قسم الإلكترونيك والاتصال.

3. كلية العلوم التطبيقية.

- قسم هندسة الطرائق.
- قسم الهندسة المدنية والري.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الهندسة الكهربائية.

4. كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون.

- قسم إنتاج المحروقات.
- قسم التنقيب وميكانيك الورشات البترولية.
- قسم علوم الأرض والكون.
- قسم الطاقات المتجددة.

5. كلية علوم الطبيعة والحياة.

- قسم العلوم البيولوجية.
- قسم العلوم الزراعية.

6. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- قسم الحقوق.

▪ قسم العلوم السياسية.

7. كلية الآداب واللغات.

▪ قسم اللغة والادب العربي.

▪ قسم الآداب واللغة الفرنسية.

▪ قسم الآداب واللغة الإنجليزية.

8. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

▪ قسم العلوم الإنسانية.

▪ قسم علم النفس وعلوم التربية.

▪ قسم علم الاجتماع والديمقراطية.

▪ قسم علوم الاعلام والاتصال.

9. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

▪ قسم العلوم الاقتصادية.

▪ قسم العلوم التجارية.

▪ قسم علوم التسيير.

▪ قسم العلوم المالية والمحاسبية.

10. كلية الطب.

▪ قسم الطب.

المعاهد والاقسام المكونة لها:

1-معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

▪ قسم النشاط البدني الرياضي التربوي.

▪ قسم التدريب الرياضي.

2-معهد التكنولوجيا.

▪ قسم الهندسة التطبيقية.

▪ قسم المانجمنت.

بلغ تعداد الطلبة على مستوى الجامعة خلال السنة الجامعية 2020/2019 واحد وثلاثون ألفاً وأربعمئة وثلاثة(31403) طالباً وطالبة، منهم عشرون ألف وسبعمئة وواحد وأربعون (20741) في الطور الأول (الليسانس)، وعشرة آلاف ومئة وسبعة وأربعون (10147) في الطور الثاني (الماستر)، وذلك في أكثر من (166) تخصص بالإضافة الى أربع مائة وثمانية وثمانون(488) في تخصص العلوم الطبية.

أما طلبة فيما بعد التدرج الدكتوراه الطور الثالث بلغ عددهم (1261) طالباً وطالبة، ودكتوراه العلوم بلغ عددهم (863)، ليصل بذلك إجمالي عدد الطلبة المسجلين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة خلال الموسم الجامعي 2019 / 2020 إلى حوالي (33527) طالباً وطالبة، مع العلم أنه لا يوجد أي تسجيل لطلبة ما بعد التدرج ماجستير في هذا الموسم.¹

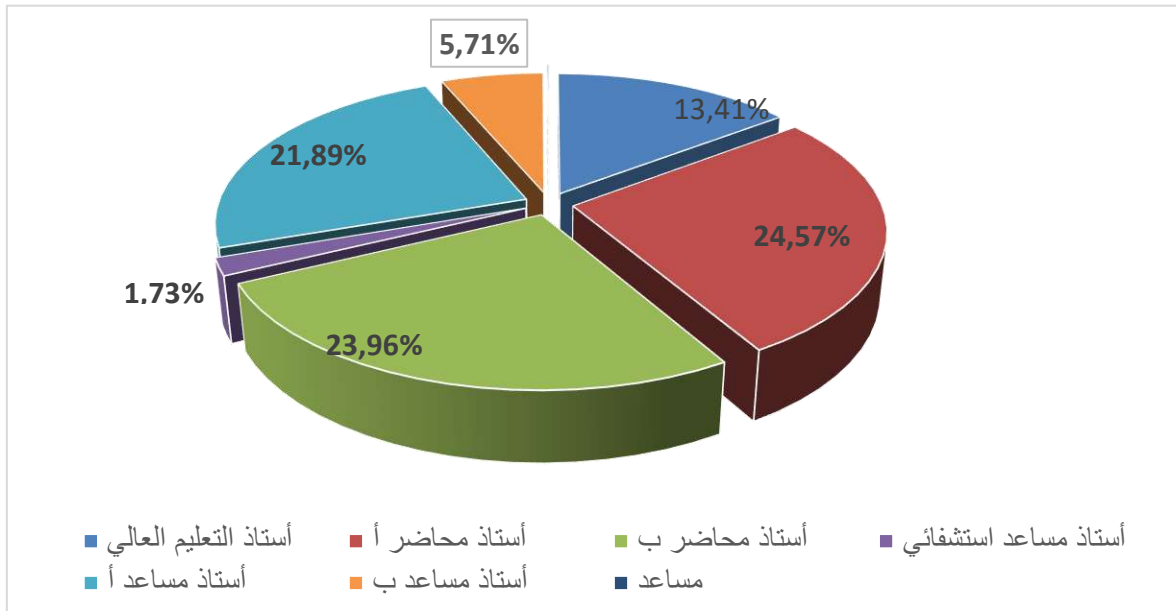
في الجانب الإداري، يؤطر الجامعة (1309) موظفاً من مختلف الاسلاك والرتب، اما التعداد الحقيقي للتأطير البيداغوجي فهو ألف ومئة وستة وخمسون (1156) أستاذاً باحثاً في مختلف التخصصات والرتب العلمية إلى غاية نهاية سنة 2019، كما هو مبين وفق الجدول التالي: جدول رقم (1.3): توزيع الأساتذة بجامعة ورقلة حسب الفئات لسنة 2019.²

الجدول رقم (1.3): توزيع الأساتذة بجامعة ورقلة حسب الرتب لسنة 2019.

الرتب	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد استشفائي	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	مساعد	المجموع
العدد	155	284	277	20	353	66	01	1156

المصدر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مرجع سبق ذكره، ص7.

الشكل رقم (1.3): توزيع الأساتذة الدائمين بجامعة ورقلة حسب الرتب العلمية خلال سنة 2019.



المصدر: اعداد الطلبة بناء على معطيات جامعة ورقلة.

¹ وثيقة عمل مجلس إدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة مرجع سبق ذكره، ص.ص، 10-11-24-26.

² نفس المرجع السابق، ص6.

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

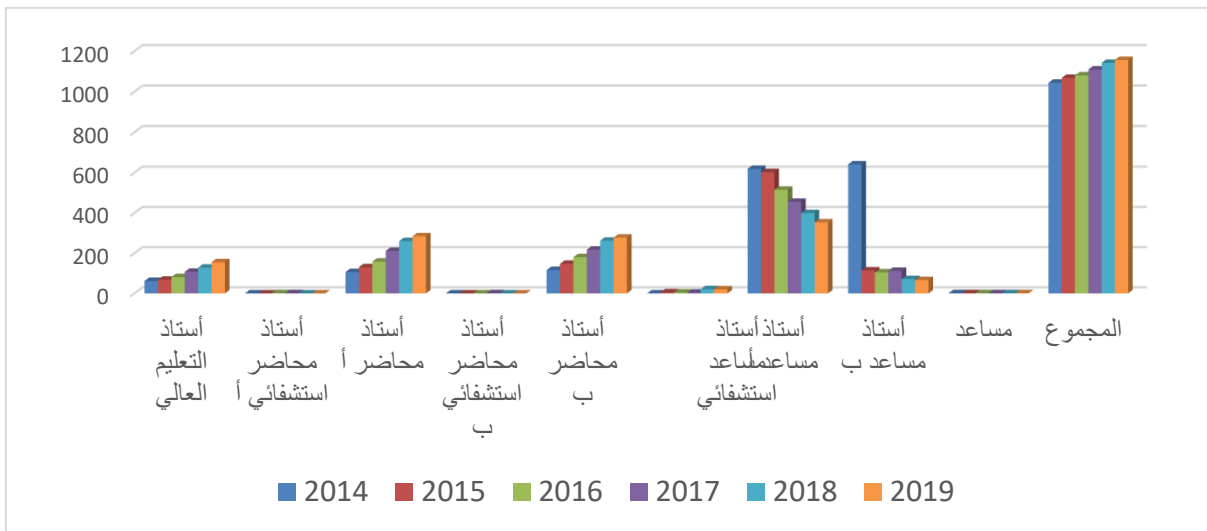
من خلال التغيرات العديدة التي شهدتها جامعة قاصدي مرباح ورقلة على هيكلها الإدارية والبيداغوجية والتي ترتب عنها الزيادة في المناصب سواء من خلال فتح مناصب جديدة لاستقطاب وتوظيف أساتذة جدد (توظيف خارجي) أو على شكل ترقية داخلية (فتح مناصب للتأهيل المهني للأساتذة) تتماشى وتلك التغيرات خلال الفترة 2014 إلى 2019 وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2.3): تطور توزيع الأساتذة بجامعة ورقلة حسب الرتب خلال الفترة 2014-2019.

الرتب	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	المجموع
2014	62	00	106	00	116	00	619	641	1044
2015	68	00	130	00	147	05	603	114	1068
2016	81	01	158	00	180	04	515	104	1080
2017	107	01	211	01	217	04	455	112	1109
2018	128	00	260	00	262	21	399	71	1142
2019	155	00	284	00	277	20	353	66	1156

المصدر: نفسه.

الشكل رقم (2.3): يوضح توزيع أساتذة جامعة ورقلة حسب الرتب من 2014 إلى 2019.



المصدر: اعداد الطالبة بناء على معطيات جامعة ورقلة.

رابعا: جامعة محمد خيضر بسكرة.

نشأت جامعة محمد خيضر بسكرة منذ إحداث المعاهد الوطنية للتعليم العالي معهد الري بموجب المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في 18 أبريل 1984 ومعهد الهندسة المعمارية بموجب المرسوم رقم 84/253 المؤرخ في: 1984/08/05، ومعهد الهندسة الكهربائية بموجب المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في: 1986/08/18)، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع اداري تربوي، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، بعدها مرت بعدة مراحل أهمها في سنة 1992 حيث رقيت الى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 92-295 المؤرخ في 07 جويلية 1992.

وكانت تحتوي على خمسة معاهد، وفي سنة 1998 تمت ترقيتها الى جامعة بموجب المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 وشملت آنذاك ثلاث كليات وثلاث مديريات، وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد محمد خيضر منذ سنة 2005، وفي سنة 2004 تمت إعادة هيكلتها الى أربع كليات بمرسوم تنفيذي 04-255 مؤرخ في 24 أوت 2004¹.

أما في سنة 2009، تمت إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة الى أربع نيابات وستة كليات ومعهد جامعيين بالمرسوم التنفيذي رقم 09-09 الموافق 17 فيفري 2009 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 219-01 الموافق 07 جويلية 2009².

وفي سنة 2014، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 14-129 الموافق 05 أبريل 2014 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 الموافق لـ 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة الى أربع نيابات وستة كليات ومعهد جامعي كالآتي:³
نيابات رئاسة الجامعة:

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- التنمية والتوجيه والاستشراف.

أما الكليات والاقسام المكونة لها هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- قسم علوم المادة.
- قسم الرياضيات.

1 جامعة محمد خيضر بسكرة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية، الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 10 مارس 2021، ص35.

2 جامعة محمد خيضر بسكرة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية الى غاية 31 مارس 2019، ص15.

3 جامعة محمد خيضر بسكرة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية، مرجع سبق ذكره، ص35.

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

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

- قسم الكيمياء الصناعية.
- قسم الهندسة المدنية والري.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الهندسة الكهربائية.

3. كلية الآداب واللغات.

- قسم الآداب واللغة العربية.
- قسم الآداب واللغات الأجنبية.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- قسم العلوم الإنسانية.
- قسم العلوم الاجتماعية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.

6. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- قسم الحقوق.
- قسم العلوم السياسية.

7. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

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

بلغ تعداد الطلبة على مستوى الجامعة خلال السنة الجامعية 2020/2019 تسعة وعشرون ألف وخمسة مئة وخمسة عشرة (29515) طالباً وطالبة، منهم عشرون ألف ومئة وستة وثمانون (20186) في الطور الأول

(الليسانس)، وتسعة آلاف وثلاث مئة وتسعة وعشرون (9329) في الطور الثاني (الماستر)، وذلك في (143) تخصص¹.

أما طلبة فيما بعد التدرج الدكتوراه الطور الثالث بلغ عددهم (1124) طالباً وطالبة، ودكتوراه العلوم بلغ عددهم (1437)، ليصل بذلك إجمالي عدد الطلبة المسجلين بجامعة محمد خيضر بسكرة خلال الموسم الجامعي 2019 / 2020 إلى حوالي (32076) طالباً وطالبة، مع العلم أنه لا يوجد أي تسجيل لطلبة ما بعد التدرج ماجستير في هذا الموسم.

في الجانب الإداري، يؤطر الجامعة (1010) موظفاً من مختلف الأسلاك والرتب، أما التأطير البيداغوجي فهو ألف وثلاث مئة وستة وثمانون (1386) أستاذاً باحثاً في مختلف التخصصات والرتب العلمية لسنة 2020، منهم خمس مئة وأربعة وسبعون (574) من ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي وأستاذ محاضر (أ) أي بنسبة 42.88%، كما أن نسبة الاناث من هيئة التدريس بلغت 48.85 % (677 أستاذة) وهو مؤشر إيجابي على المستويين المجتمعي والتعليمي بالولاية، والجدول أدناه يبين توزيع الأساتذة حسب الرتب لسنة 2020.²

جدول رقم (3.3): توزيع الأساتذة بجامعة بسكرة حسب الرتب لسنة 2020.

الرتب	أستاذ العالي	التعليم	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	مساعد	المجموع
العدد	233	341	384	366	61	01	1386	

المصدر: جامعة محمد خيضر بسكرة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية،

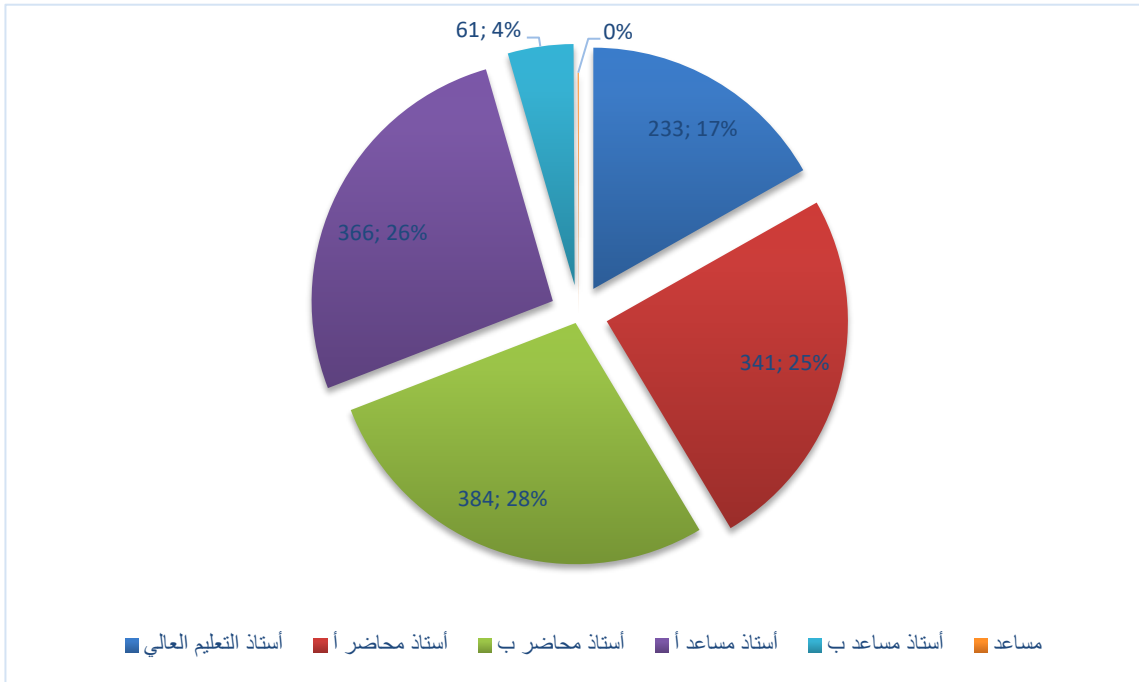
الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 10 مارس 2021، ص 45.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن الفئة الأكبر في جامعة محمد خيضر بسكرة هي فئة أستاذ محاضر ب، تليها فئة مساعد أ، ثم أستاذ محاضر أ وأستاذ التعليم العالي، وأخيراً أستاذ مساعد ب ومساعد، وهذا مما يعطي دفعة قوية للجامعة في تحسين أدائها من خلال جهوداتهم سواء المتعلقة بالبحث العلمي أو من خلال مخرجات الجامعة.

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 89-121.

² جامعة محمد خيضر بسكرة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الشكل رقم (3.3): توزيع الأساتذة الدائمين بجامعة بسكرة حسب الرتب العلمية لسنة 2020.



المصدر: اعداد الطلبة بناء على معطيات جامعة بسكرة.

من خلال التغيرات العديدة التي شهدتها جامعة محمد خيضر بسكرة على هياكلها الإدارية والبيداغوجية والتطورات والتي ترتب عنها الزيادة في المناصب سواء من خلال فتح مناصب جديدة لاستقطاب وتوظيف أساتذة جدد (توظيف خارجي)، واستقبال أساتذة من منتج التكوين في الخارج الحاملين لشهادة الدكتوراه، أو على شكل ترقية داخلية (فتح مناصب للتأهيل المهني للأساتذة) تتماشى وتلك التغيرات والاحتياجات المترتبة عنها، سنعرض فيما يلي تطور عدد الأساتذة حسب الرتب العلمية خلال الفترة 2014 الى 2020 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4.3): تطور توزيع الأساتذة بجامعة بسكرة حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020.

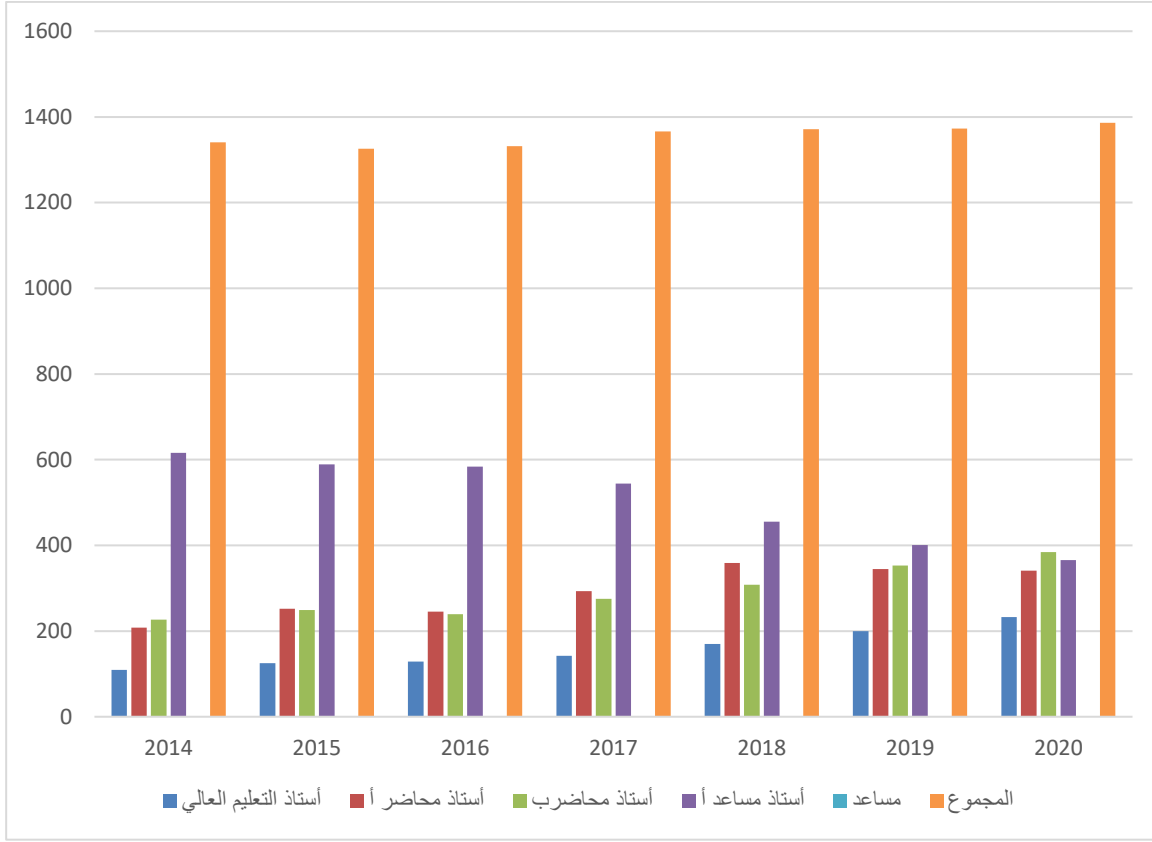
الرتب	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	مساعد	المجموع
2014	109	208	227	616	180	1	1341
2015	125	252	249	589	110	1	1326
2016	129	245	239	584	134	1	1332
2017	142	293	275	544	111	1	1366
2018	170	359	308	455	78	1	1371
2019	200	345	353	401	65	1	1373
2020	233	341	384	366	61	1	1386

المصدر: جامعة محمد خيضر بسكرة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية،

دورات مجلس الإدارة لسنتي 2019 و2020، ص 22-23-45.

Projet d'établissement de l'Enseignement supérieur : Université Mohamed khider Biskra, 2018.

الشكل رقم (4.3): تطور توزيع الأساتذة بجامعة بسكرة حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020.



المصدر: اعداد الطلبة بناء على معطيات جامعة بسكرة.

خامسا: جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي¹.

مرت جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي بخمسة مراحل خلال انشائها بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014.

1- المرحلة الأولى 1995-1998:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 جوان 1995 أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي وبذلك انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1996/1995 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

-إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1998/1997

-تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/1999

¹ الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي.

2-المرحلة الثانية 1998-2001:

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999/2000 والتابعين لجامعة محمد خيضر ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

3-المرحلة الثالثة 2001-2012:

أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد:

- معهد العلوم القانونية والإدارية
- معهد الآداب واللغات
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- معهد العلوم والتكنولوجيا
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

4-المرحلة الرابعة 2012-2014:

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 والمؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 و تضم:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

5-المرحلة الخامسة من 2014 إلى يومنا هذا:

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية، حيث لم تنزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2015/2016 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات ومعهد للعلوم الإسلامية.

بلغ تعداد الطلبة على مستوى الجامعة خلال السنة الجامعية 2018/2017 خمسة وعشرون ألف وتسع مائة وثلاثة وعشرون (25923) طالباً وطالبة، وذلك في ثماني (08) تخصصات¹.

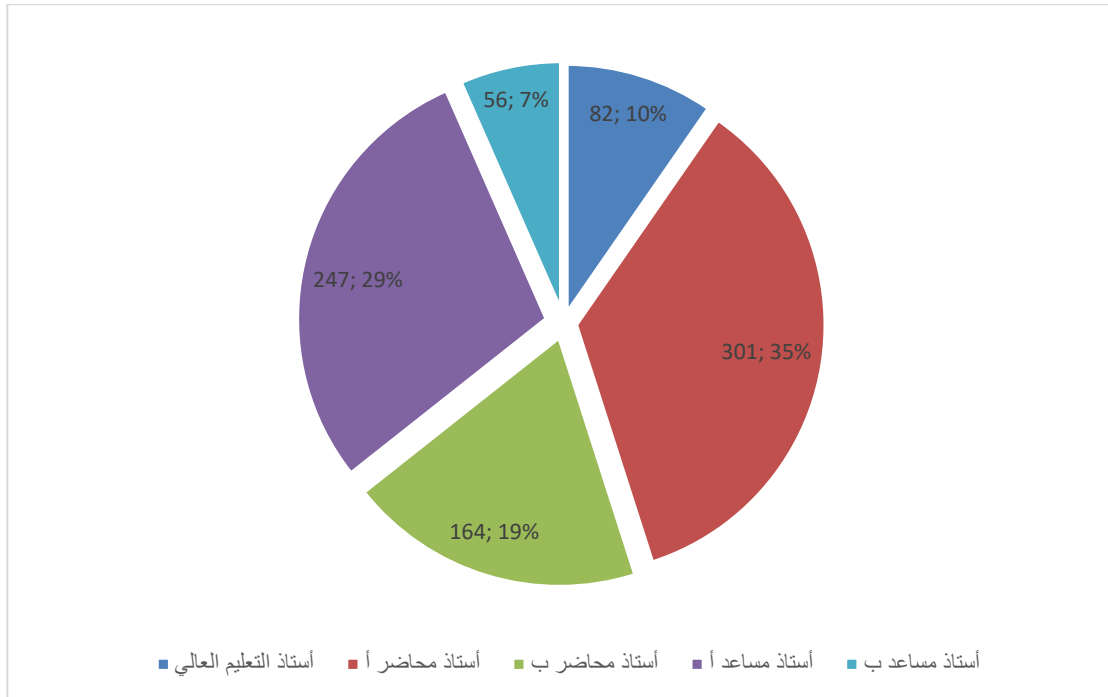
أما في الجانب الإداري، فيؤطر الجامعة (590) موظفاً من مختلف الأسلاك والرتب منهم (361) إداريين، تقنيين وأعاون مصالح و (229) أعوان متعاقدين، أما التأطير البيداغوجي فهو (850) أستاذاً باحثاً في مختلف التخصصات والرتب العلمية لسنة 2020، منهم (383) من ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي وأستاذ محاضر (أ) أي بنسبة 45.06%، وهي نسبة جيدة تخدم الجامعة على الصعيدين التدريسي وعلى مستوى البحث العلمي، والجدول أدناه يبين توزيع الأساتذة حسب الرتب لسنة 2020.

جدول رقم (5.3): توزيع الأساتذة بجامعة الوادي حسب الرتب لسنة 2020.

الرتب	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	المجموع
العدد	82	301	164	247	56	850

المصدر: اعداد الطلبة بناء على المعطيات المتوفرة من جامعة الوادي.

الشكل رقم (5.3): توزيع الأساتذة بجامعة الوادي حسب النسب 2020.



المصدر: اعداد الطلبة بناء على معطيات جامعة الوادي.

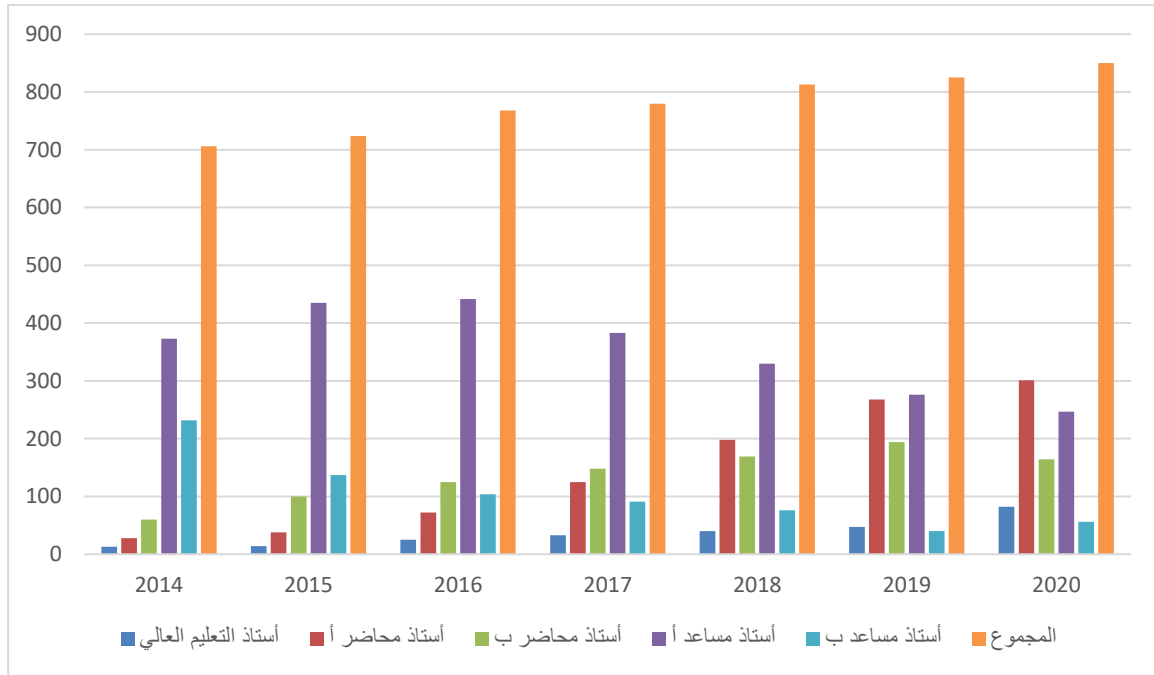
¹ الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

جدول رقم (6.3): تطور توزيع الأساتذة بجامعة الوادي حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020.

المجموع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ التعليم العالي	الرتب السنوات
	ب	أ	ب	أ		
706	232	373	60	28	13	2014
724	137	435	100	38	14	2015
768	104	442	125	72	25	2016
780	91	383	148	125	33	2017
813	76	330	169	198	40	2018
825	40	276	194	268	47	2019
850	56	247	164	301	82	2020

المصدر: معلومات متحصل عليها من طرف الطلبة أثناء المقابلة.

الشكل رقم (6.3): تطور توزيع الأساتذة بجامعة الوادي حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020.



المصدر: اعداد الطلبة بناء على معطيات جامعة الوادي.

سادسا: التعريف بجامعة غرداية.

في سنة 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425هـ الموافق ل 24 أوت 2004 م، بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمثلبي إلى المركز، توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12 / 248 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012 م، مترتبة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و4000 مقعد قيد الإنجاز وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة.¹

بلغ تعداد الطلبة الكلي على مستوى الجامعة خلال السنة الجامعية 2020/2019 أربعة عشرة ألف وأربع مائة (14400) طالباً وطالبة، منهم عشرة آلاف ومائتين واثنان عشرة (10212) في الطور الأول (الليسانس)، وثلاثة آلاف وثمان مائة وواحد (3801) في الطور الثاني (الماستر) في مختلف التخصصات. أما طلبة فيما بعد التدرج الدكتوراه الطور الثالث فقد بلغ عددهم (264) طالباً وطالبة، ودكتوراه العلوم بلغ عددهم (123) طالب وطالبة.²

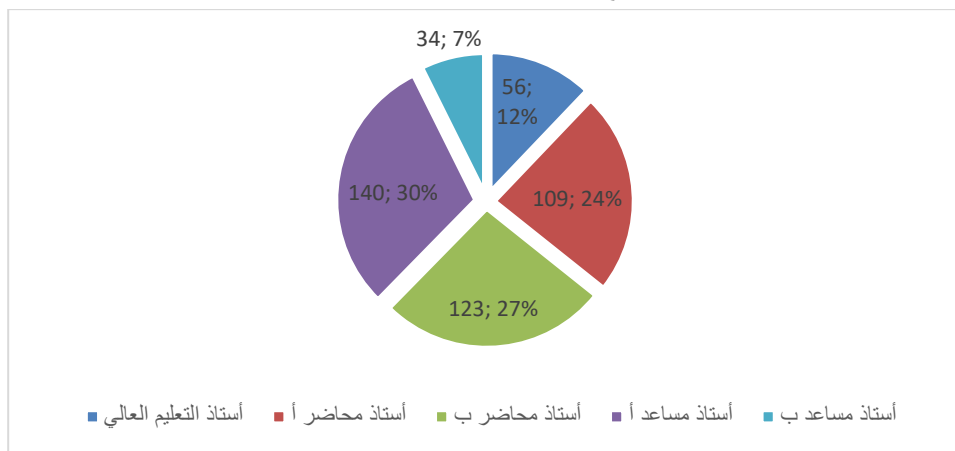
في الجانب الإداري، يؤطر الجامعة (119) موظفاً من مختلف الاسلاك والرتب، اما التعداد الحقيقي للتأطير البيداغوجي فهو أربع مئة واثنان وستون (462) أستاذاً باحثاً في مختلف التخصصات والرتب العلمية حسب الفئات إلى غاية نهاية سنة 2020، كما هو مبين وفق الجدول التالي: جدول رقم (7.3): توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب الفئات لسنة 2020.

جدول رقم (7.3): توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب الرتب لسنة 2020.

الرتب	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	المجموع
العدد	56	109	123	140	34	462

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعطيات المتحصل عليها.

الشكل رقم (7.3): توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب النسب 2020.



¹ الموقع الرسمي لجامعة غرداية.

² معطيات منحصل عليها مباشرة في الجامعة أثناء المقابلة.

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

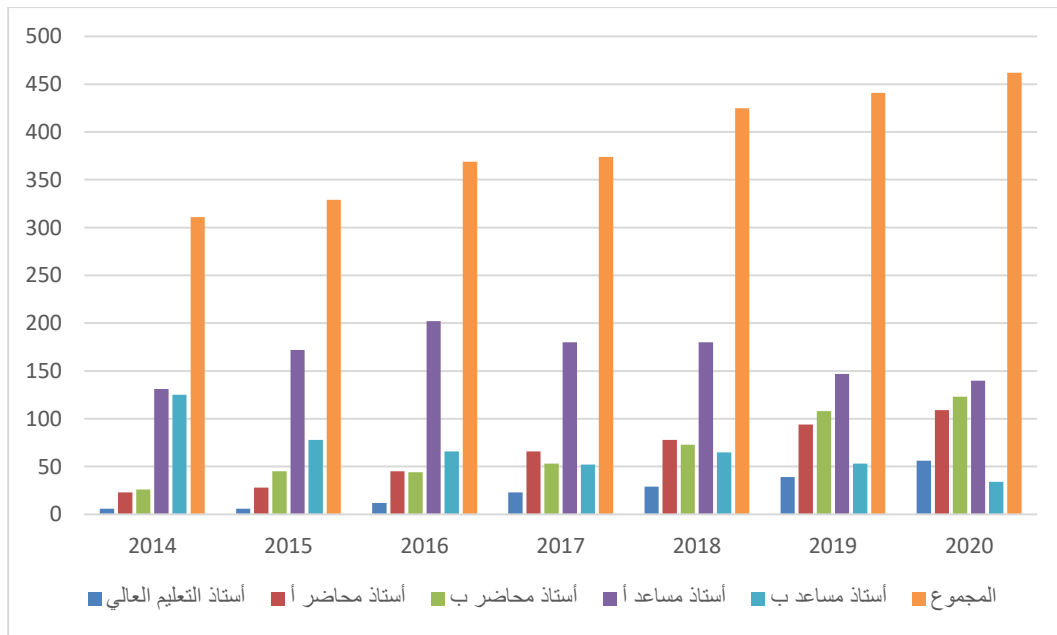
من خلال التغييرات العديدة التي شهدتها جامعة غرداية على هيكلها الإدارية والبيداغوجية والتي ترتب عنها الزيادة في المناصب سواء من خلال فتح مناصب جديدة لاستقطاب وتوظيف أساتذة جدد (توظيف خارجي)، أو على أساس التحويل من جامعات أخرى خاصة لرتبة أستاذ التعليم العالي، أو على شكل ترقية داخلية (فتح مناصب للتأهيل المهني للأساتذة) تتماشى وتلك التغييرات خلال الفترة 2014 إلى 2020، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (8.3): تطور توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020.

الرتبة	السنوات	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	المجموع
2014	06	23	26	131	125	311	
2015	06	28	45	172	78	329	
2016	12	45	44	202	66	369	
2017	23	66	53	180	52	374	
2018	29	78	73	180	65	425	
2019	39	94	108	147	53	441	
2020	56	109	123	140	34	462	

المصدر: معلومات متحصل عليها من طرف الطالبة أثناء المقابلة.

الشكل رقم (8.3): تطور توزيع الأساتذة بجامعة غرداية حسب الرتب خلال الفترة 2014-2020.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المتوفرة أثناء المقابلة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة.

تمثلت عينة الدراسة في دراستنا هذه بعينة مختارة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)، وقد تم اختيار عينة استطلاعية في بادئ الأمر للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ومن ثم استعمالها والقيام بتعميمها على العينة ككل.

أولاً-العينة الاستطلاعية:

تم توزيع (120) استبانة على مجموعة من الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، واسترجع منها (101) صالحة للتحليل الاحصائي وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة لتعميمها فيما بعد على العينة ككل بمختلف كليات جامعة ورقلة والجامعات الثلاث الأخرى.

ثانياً-العينة الأساسية:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت في أساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) الدائمين بالجامعة وبمختلف رتبهم (أستاذ؛ أستاذ محاضر؛ أستاذ مساعد) حيث تم استثناء طلبة الدكتوراه من هذه الدراسة لعدم ممارسة غالبيتهم لمهنة التدريس أحد الأبعاد المكونة لمحور أداء الأستاذ الجامعي وأيضا للتركيز على فئة الأساتذة الفعليين؛ ومعرفة مدى استفادتهم من التدريب وهل هناك أثر على أدائهم؟

وقد تم توزيع (1164) استبانة على مستوى الجامعات الأربع، حيث استرجعت منها (981) استبانة أي ما نسبته 84.28% وتم استبعاد (06) استبانة غير قابلة للتحليل الاحصائي لأنها لا تستوفي الشروط ليصل بذلك العدد القابل للتحليل إلى (975) استبانة وهي العينة الأساسية وهي تمثل ما نسبته 83.76% موزعة على الجامعات محل الدراسة في الجدول رقم (9.3) المبين ادناه:

الجدول رقم (9.3): توزيع الاستبانة على جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية).

الجامعة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	النسبة %	الاستبانات المرفوضة	النسبة %	الاستبانات المقبولة	النسبة %
جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	366	277	75.68%	04	1.09%	273	74.59%
جامعة محمد خيضر بسكرة.	400	389	97.25%	00	0%	389	97.25%
جامعة الشهيد حمدة لخطر الوادي.	300	236	78.66%	00	0%	236	78.66%
جامعة غرداية.	98	79	80.61%	02	2.04%	77	78.57%
المجموع	1164	981	84.28%	06	0.52%	975	83.76%

المصدر: من اعداد الطلبة.

أ- وصف لعينة الدراسة:

تم توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، العمر؛ الكلية؛ الرتبة؛ سنوات الخبرة؛ عدد الكتب المنشورة خلال 5 سنوات الفارطة؛ عدد المطبوعات خلال 5 سنوات الفارطة؛ عدد المقالات المنشورة خلال 5 سنوات؛ عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 5 سنوات؛ عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها خلال 5 سنوات؛ عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 5 سنوات الفارطة) كما هو مبين في الجداول الموالية.

-الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (10.3): توزيع العينة حسب الجنس.

الجامعة	جامعة ورقلة		جامعة بسكرة		جامعة الوادي		جامعة غرداية		المجموع	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	210	76.9%	183	47%	187	79.2%	63	81.8%	643	65.95%
انثى	63	23.1%	206	53%	49	20.8%	14	18.2%	332	34.05%
المجموع	273	100%	389	100%	236	100%	77	100%	975	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة من الذكور في جامعة ورقلة بلغ (210) فردا وبنسبة (76.9%) من العينة الكلية للجامعة بينما بلغ عدد أفراد العينة من الإناث (63) وبنسبة (23.1%) من العينة الاجمالية لنفس الجامعة، مما يلاحظ أن هناك تفاوت كبير لصالح عينة الذكور ويعود ذلك الى أن الإناث لم تمتحن مهنة التدريس بالجامعة مباشرة عند انشائها ولكن بمرور السنوات أصبحت هذه الأخيرة تستقطب العنصر النسوي خاصة بعد بروزه وتحقيقه نجاحات في هذا الميدان.
- كما يبين الجدول أن عدد أفراد العينة من الذكور في جامعة بسكرة بلغ (183) فردا وبنسبة (47%) من العينة الكلية للجامعة بينما بلغ عدد أفراد العينة من الإناث (206) وبنسبة (53%) من العينة الاجمالية لنفس الجامعة ومن الملاحظ أن العينتين متقاربتين جدا وأن التفاوت كان نوعا ما بسيط لصالح عينة الإناث وقد يكون سبب ذلك قدم جامعة بسكرة في نشأتها مقارنة بباقي الجامعات الثلاث (ورقلة، الوادي، غرداية) وأن الجامعة تعمل على استقطاب الجنسين معا.
- كما يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة من الذكور في جامعة الوادي بلغ (187) فردا وبنسبة (79.2%) من العينة الكلية للجامعة بينما بلغ عدد أفراد العينة من الإناث (49) وبنسبة (20.8%) من العينة الاجمالية لنفس الجامعة، ونلاحظ أن هناك تفاوت كبير في العينتين لصالح الذكور سببه أن اقتحام الإناث لهذا المجال كان حديثا.

- وأيضا يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة من الذكور في جامعة غرداية بلغ (63) فردا ونسبة (81.8%) من العينة الكلية للجامعة بينما بلغ عدد أفراد العينة من الإناث (14) ونسبة (18.2%) من العينة الاجمالية لنفس الجامعة، ومن الملاحظ أن التفاوت في عدد أفراد العينة كان لصالح الذكور ويعود ذلك لحداثة جامعة غرداية مقارنة بالجامعات الثلاث فاستقطابها كان لفئة الذكور أما استقطاب الإناث فكان محتشماً.
- ويتضح من الجدول إجمالاً أن عدد الأفراد من الذكور في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) قد بلغ (643) ونسبة (65.95%)، أما عدد الأفراد من الإناث فقد بلغ (332) ونسبة (34.05%) بتفاوت ملحوظ لصالح فئة الذكور من العينة الكلية للجامعات وطبعاً يعود ذلك لاقتحام الذكور أولاً لهذا المجال التعليمي ولم تدخله الإناث إلا بعد مرور سنين لكن هذا لا يمنع تنوع العينة من الجنسين رغم التفاوت، هذا ما أبرزته عينة الدراسة.

- العمر: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (11.3): توزيع العينة حسب العمر.

العمر	جامعة ورقلة		جامعة بسكرة		جامعة الوادي		جامعة غرداية		المجموع	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	17	6.2%	12	3.1%	3	1.3%	9	11.7%	41	4.20%
من 30 الى 40 سنة	129	47.3%	173	44.5%	125	53%	48	62.3%	475	48.72%
من 41 الى 50 سنة	95	34.8%	137	35.2%	75	31.8%	15	19.5%	322	33.03%
أكبر من 50 سنة	32	11.7%	67	17.2%	33	14%	5	6.5%	137	14.05%
المجموع	273	100%	389	100%	236	100%	77	100%	975	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة لجامعة ورقلة للفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) بلغ (129) ونسبة (47.3%) وهو أعلى فئة عمرية مقارنة بباقي الفئات تليها الفئة (من 41 الى 50 سنة) فقد بلغت (95) ونسبة (34.8%) ثم الفئة (أكبر من 50 سنة) حيث بلغت (32) ونسبة (11.7%)، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد كانت أقل فئة حيث بلغت (17) ونسبة (6.2%) وهذا يدل على أن جامعة ورقلة تعمل على استقطاب الطاقات الشابة القادرة على العطاء من خلال العمل الجاد.

■ يبين الجدول أن عدد أفراد العينة جامعة بسكرة للفئتين العمريتين (من 30 الى 40 سنة) و (41 الى 50 سنة) كانتا متقاربتين نوعاً ما حيث بلغتا على التوالي (173) و (137) وبنسبتي (44.5%) و (35.2%) تليهما الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) فقد بلغت (67) بنسبة (17.2%) وأقل عدد كان للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغت (12) بنسبة (3.1%) وهذا يدل على أن جامعة بسكرة تحوي الفئات الشبابية القادرة على العمل والإبداع بشكل أكبر.

يوضح الجدول أن أفراد العينة جامعة الوادي للفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) بلغ (125) بنسبة (53%) تليه الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) حيث بلغت (75) بنسبة (31.8%) ثم الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بـ: (33) ونسبة (14%) وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وهذا يدل على أن جامعة الوادي تستقطب الفئات الأكثر شباباً والقادرة على تقديم عملها على أفضل وجه، كما أنها تستطيع مواكبة التطور ومسايرته.

■ يبين الجدول أن أفراد العينة جامعة غرداية للفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) كانت أكبر فئة حيث بلغت (48) وبنسبة (62.3%)، تليها الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) فقد بلغت (15) بنسبة (19.5%) ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بـ: (9) بنسبة (11.7%) وأخيراً الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) حيث بلغت (5) وبنسبة (6.5%) وهذا يدل على أن جامعة غرداية كلها طاقات شابة تستطيع أن تساهم في رفع الأداء البيداغوجي والأكاديمي للجامعة فهي في حاجة كبيرة لذلك لحداثتها مقارنة بباقي الجامعات محل الدراسة.

- ويتضح من الجدول إجمالاً أن الفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) هي الفئة الأكبر مقارنة بباقي الفئات حيث بلغت (475) بنسبة (48.72%) تليها الفئة (من 41 الى 50 سنة) فقد بلغت (322) بنسبة (33.03%) ثم الفئة (أكبر من 50 سنة) حيث بلغت (137) بنسبة (14.05%) وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بـ: (41) وبنسبة (4.20%) وهذا يدل على استقطاب الجامعات الأربع محل الدراسة للفئات الشابة القادرة على العمل بأكثر كفاءة وفعالية وتستطيع مسايرة التطورات الحاصلة والمحيط بالجامعات لتكوين جيل يتوافق ومتطلبات سوق العمل هذا من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ أن الفئة الشابة أقل من 30 سنة تمثل نسبة قليلة جداً رغم إمكانية عطاها ويعود سبب ذلك إلى أن قلة قليلة من الأفراد الذين يستطيعون الحصول على مؤهلات جامعية عالية تكسبهم شرف الحصول على مهنة التدريس في الجامعة في وقت قصير في حياتهم.

-الكلية: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية.

الجدول رقم (12.3): توزيع العينة حسب الكلية.

المجموع		جامعة غرداية		جامعة الوادي		جامعة بسكرة		جامعة ورقلة		الجامعة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	الكلية
31.9%	311	61%	47	17%	41	19%	74	54.6%	149	الاقتصاد
1.13%	11	/	/	/	/	/	/	4%	11	المحروقات
11.59%	113	1.3%	1	13.6%	32	17.5%	68	4.4%	12	العلوم التطبيقية أو (العلوم والتكنولوجيا)
6.77%	66	16.9%	13	11.9%	28	4.4%	17	2.9%	8	الحقوق
11.69%	114	2.6%	2	20.3%	48	15.7%	61	1.1%	3	الآداب واللغات
11.38%	111	9.1%	7	14.4%	34	16.2%	63	2.6%	7	العلوم الاجتماعية
1.95%	19	/	/	3.8%	9	/	/	3.7%	10	معهد التكنولوجيا
4.20%	41	/	/	0.4%	1	/	/	14.7%	40	الرياضيات
1.54%	15	/	/	/	/	/	/	5.5%	15	التكنولوجيات الحديثة
2.56%	25	/	/	/	/	2.1%	8	6.2%	17	الرياضة
11.9%	116	9.1%	7	4.2%	10	25.2%	98	0.4%	1	علوم الطبيعة والحياة
0.41%	4	/	/	1.7%	4	/	/	/	/	علوم اسلامية
2.97%	29	/	/	12.3%	29	/	/	/	/	العلوم الدقيقة
100%	975	100%	77	100%	236	100%	389	100%	273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة لجامعة ورقلة لكلية الاقتصاد بلغ (149) بنسبة (54.6%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الكليات، تليها كلية الرياضيات بنسبة (14.7%)، كلية الرياضة بنسبة (6.2%)، كلية التكنولوجيات الحديثة بنسبة (5.5%)، كلية العلوم التطبيقية أو (العلوم والتكنولوجيا) بنسبة (4.4%)، كلية المحروقات بنسبة (4%)، معهد التكنولوجيا بنسبة (3.7%)، كلية الحقوق بنسبة (2.9%)، كلية العلوم الاجتماعية بنسبة (2.6%)، كلية الآداب واللغات بنسبة (1.1%) وأخيراً كلية علوم الطبيعة والحياة بنسبة (0.4%)، ويعود الفارق الكبير في النسب لصالح كلية الاقتصاد الى اهتمام أفراد العينة بالموضوع محل الدراسة، كما أن توزع باقي النسب على مختلف الكليات يضيفي التنوع في آراء المستجوبين.

- يبين الجدول أن عدد أفراد العينة جامعة بسكرة لكلية علوم الطبيعة والحياة بلغ (98) بنسبة (25.2%) وهو أعلى نسبة مقارنة بباقي الكليات تليها كلية الاقتصاد بنسبة (19.0%)، كلية العلوم التطبيقية أو العلوم والتكنولوجيا بنسبة (17.5%)، كلية العلوم الاجتماعية بنسبة (16.2%)، كلية الآداب واللغات بنسبة (15.7%)، كلية الحقوق بنسبة (4.4%)، وأخيراً أقل نسبة كانت لكلية الرياضة (2.1%) والملاحظ هنا أن أفراد عينة الدراسة قد توزعت على مختلف كليات الجامعة بنسب متقاربة جداً ما عدى كليتي الحقوق و الرياضة اللتان أخذتا نسبة قليلة جداً وهذا الاتزان في النسب شيء إيجابي يضمن التنوع في إجابات أفراد العينة.
- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة جامعة الوادي لكلية الآداب واللغات بلغ (48) بنسبة (20.3%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الكليات، تليها كلية الاقتصاد بنسبة (17%)، كلية العلوم الاجتماعية بنسبة (14.4%)، كلية العلوم التطبيقية أو العلوم والتكنولوجيا (13.6%)، كلية العلوم الدقيقة بنسبة (12.3%)، كلية الحقوق بنسبة (11.9%)، كلية علوم الطبيعة والحياة بنسبة (4.2%)، معهد التكنولوجيا بنسبة (3.8%)، كلية العلوم الإسلامية بنسبة (1.7%) وأخيراً كلية الرياضيات بنسبة (0.4%) ونلاحظ هنا أن توزع أفراد العينة على كليات جامعة الوادي جاء بنسب متفاوتة نوعاً ما وعموماً التنوع في العينة يخلق تنوع في إجابات أفراد العينة.
- يبين الجدول أن كلية الاقتصاد جامعة غرداية هي التي طغت على باقي الكليات حيث بلغ أفراد العينة فيها (47) بنسبة (61%) تليها كلية الحقوق بنسبة (16.9%)، ثم كل من كليتي العلوم الاجتماعية وعلوم الطبيعة والحياة بنفس النسبة (9.1%)، كلية الآداب واللغات بنسبة (2.6%)، وأخيراً كلية العلوم التطبيقية أو العلوم والتكنولوجيا بنسبة (1.3%)، هذا التفاوت في النسب لصالح كلية الاقتصاد لجامعة غرداية يعود سببه إلى اهتمام أفراد العينة بالموضوع محل البحث.
- ويتضح من الجدول إجمالاً أن كلية الاقتصاد في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) هي التي تواجد فيها أكبر عدد من أفراد العينة حيث بلغ (311) بنسبة (31.9%) وتوزعت أفراد العينة في الكليات الأربع (علوم الطبيعة والحياة، الآداب واللغات، العلوم التطبيقية أو العلوم والتكنولوجيا والعلوم الاجتماعية) بشكل متقارب جداً حيث بلغت النسب على التوالي (11.9%)، (11.69%)، (11.59%)، و(11.38%) ثم تليها باقي الكليات كلية الحقوق بنسبة (6.77%)، كلية الرياضيات بنسبة (4.20%)، كلية العلوم الدقيقة بنسبة (2.97%)، كلية الرياضة بنسبة (2.56%)، معهد التكنولوجيا بنسبة (1.95%)، كلية التكنولوجيات الحديثة بنسبة (1.54%)، كلية المحروقات بنسبة (1.13%)، وأخيراً كلية العلوم الإسلامية بأقل نسبة (1.13%) وهذا التفاوت في النسب سببه عدم وجود بعض الكليات في كامل الجامعات مع بعض بل اقتصرها على جامعة واحدة دون غيرها بالإضافة إلى اختصاص الطلبة الذي هو ضمن العلوم الاقتصادية وهذا ما رجح استجابة أفراد عينة كلية العلوم الاقتصادية، هذا ما أبرزته عينة الدراسة.

-الرتبة: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة.

الجدول رقم (13.3): توزيع العينة حسب الرتبة.

الرتبة	جامعة ورقلة		جامعة بسكرة		جامعة الوادي		جامعة غرداية		المجموع	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ	66	24.2%	57	14.7%	11	4.7%	12	15.6%	146	14.97%
أستاذ محاضر	145	53.1%	235	60.4%	157	66.5%	30	39%	567	58.15%
أستاذ مساعد	62	22.7%	97	24.9%	68	28.8%	35	45.5%	262	26.87%
المجموع	273	100%	389	100%	236	100%	77	100%	975	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة لرتبة أستاذ محاضر جامعة ورقلة بلغت (145) بنسبة (53.1%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الرتب تليها رتبة أستاذ حيث بلغت (66) بنسبة (24.2%) وأخيراً رتبة أستاذ مساعد فقد بلغت (62) بنسبة (22.7%)، وهذا يدل على ما يقوم به أساتذة جامعة ورقلة من أعمال بحث علمي تؤهلهم الى الترقية من رتبة أستاذ مساعد الى رتبة أستاذ محاضر ب ومن أستاذ محاضر الى رتبة أستاذ وهذا ما تم ذكره سابقاً في التعليق على الشكل رقم (1.3) الذي يبين توزيع رتب أساتذة جامعة ورقلة خلال الفترة (2014 الى 2019).
- يبين الجدول أن عدد أفراد العينة لرتبة أستاذ محاضر جامعة بسكرة بلغت (235) بنسبة (60.4%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الرتب تليها رتبة أستاذ مساعد فقد بلغت (97) بنسبة (24.9%) وأخيراً رتبة أستاذ بمقدار (57) فرد وبنسبة (14.7%)، حيث تعمل جامعة بسكرة مثلها مثل باقي الجامعات على البحث على المراتب الأولى والتي تتجسد من خلال حجم نشاط البحث العلمي للجامعة هذا الأخير الذي يخدم المسار المهني لأساتذتها ويرقيهم من أستاذ مساعد الى أستاذ محاضر وهو ما يفسر النسبة العالية للأساتذة المحاضرين.
- وضح الجدول أن عدد أفراد العينة لرتبة أستاذ محاضر جامعة الوادي بلغت (157) بنسبة (66.5%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الرتب تليها رتبة أستاذ مساعد فقد بلغت (68) بنسبة (28.8%) وأخيراً رتبة أستاذ بمقدار (11) فرد وبنسبة (4.7%)، وهذا التفاوت في النسب لصالح رتبة أستاذ محاضر سببه التطور السريع لجامعة الوادي خلال الفترة الوجيزة من تحولها من مركز جامعي الى جامعة بفضل اساتذتها ومجهوداتهم الجبارة لترقية الجامعة وتحسين أداؤها.

■ بين الجدول أن عدد أفراد العينة لرتبة أستاذ مساعد جامعة غرداية بلغت (35) بنسبة (45.5%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الرتب تليها رتبة أستاذ محاضر فقد بلغت (30) بنسبة (39%) وأخيراً رتبة أستاذ بمقدار (12) فرد وبنسبة (15.6%)، ومن الملاحظ هنا أن حداثة جامعة غرداية لها أثر في استقطاب الأساتذة المساعدين المتحصلين على شهادة الماجستير لامتحان مهنة التدريس ، لكن هذا لم يمنع الأساتذة المساعدين في مضيهم من خلال أعمال البحث العلمي التي تؤهلهم الى الترقية الى رتبة أستاذ محاضر طبعاً مع استكمال باقي شروط التأهيل المهني وهذا ما يتبين لنا من خلال التقارب في النسبة بين الرتبتين (أستاذ مساعد- أستاذ محاضر).

- ويتضح من الجدول إجمالاً أن رتبة أستاذ محاضر في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) هي التي تواجد فيها أكبر عدد من أفراد العينة حيث بلغ (567) بنسبة (58.15%)، تليها رتبة أستاذ مساعد بـ: (262) وبنسبة (26.87%) ثم أخيراً رتبة أستاذ حيث بلغت (146) وبنسبة (14.97%) ويعود السبب في هذا الترتيب لسلم الترقية للأستاذ الجامعي والذي يتطلب منه سنوات من العمل في المجال التدريسي كأقدمية في المهنة بالإضافة الى حجم نشاط البحث العلمي وانجازاته ليعزز به ملفه الإداري للترقية من أستاذ مساعد الى أستاذ محاضر وحصوله على شهادة الدكتوراه كشرط أساسي لرتبة أستاذ محاضر وبالتالي الأستاذ الجامعي يعمل على ترقية مساره المهني بتوفيره لكل الشروط اللازمة للتأهيل المهني وهذا ما يقصر النسبة القليلة لرتبة أستاذ فهي تحتاج الى جهد كبير في المهنة ونشاط وانجازات في البحث العلمي وأقدمية في المهنة، هذا ما أبرزته عينة الدراسة.

-الخبرة: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (14.3): توزيع العينة حسب الخبرة.

المجموع		جامعة غرداية		جامعة الوادي		جامعة بسكرة		جامعة ورقلة		الجامعة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	الخبرة
16.31%	159	45.5%	35	14.8%	35	12.6%	49	14.7%	40	أقل من 05 سنوات
40.72%	397	36.4%	28	52.1%	123	36%	140	38.8%	106	من 05 الى 10 سنوات
35.49%	346	15.6%	12	28.4%	67	42.2%	164	37.7%	103	من 11 الى 20 سنة
7.49%	73	2.6%	2	4.7%	11	9.3%	36	8.8%	24	أكثر من 20 سنة
100%	975	100%	77	100%	236	100%	389	100%	273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة ذوي الخبرة (من 05 الى 10 سنوات) جامعة ورقلة بلغت (106) فرداً بنسبة (38.8%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي سنوات الخبرة تليها (من 11 الى 20 سنة) حيث بلغت (103) فرداً بنسبة (37.7%)، ثم (40) فرداً بنسبة (14.7%) للفئة ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) وأخيراً ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (8.8%) و (24) فرداً من العينة المدروسة، وهذا قد يفسره التطور الكبير لجامعة ورقلة وتزايد طاقة استيعابها من سنة الى أخرى، جراء فتح و زيادة بعض التخصصات غير الموجودة من قبل خلال سنة 2015 مثل تخصص العلوم الطبية وهذا ما يترتب عنه استقطاب وتوظيف أساتذة جدد خلال تلك الفترة.
- يبين الجدول أن عدد أفراد العينة ذوي الخبرة (من 11 الى 20 سنوات) جامعة بسكرة بلغت (164) فرداً بنسبة (42.2%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي سنوات الخبرة تليها (من 05 الى 10 سنوات) حيث بلغت (140) فرداً بنسبة (36%)، ثم الفئة (أقل من 05 سنوات) بـ: (49) فرداً بنسبة (12.6%)، وأخيراً ذوي الخبرة من (أكثر من 20 سنة) فقد بلغت (36) فرداً بنسبة (9.3%)، وقد يعود السبب في ذلك الى استقرار جامعة بسكرة، حيث أنه رغم ارتقائها من مركز جامعي الى جامعة سنة 2014، إلا أنه لم يتم انشاء تخصصات جديدة و بقيت ست كليات على حالها وقد يكون السبب في عدم فتح المجال لاستقطاب جديد بشكل كبير.
- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة ذوي الخبرة (من 05 الى 10 سنوات) جامعة الوادي بلغت (123) فرداً بنسبة (52.1%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي سنوات الخبرة تليها (من 11 الى 20 سنة) حيث بلغت (67) فرداً بنسبة (28.4%)، ثم (35) فرداً بنسبة (14.8%) للفئة ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) وأخيراً ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (4.7%) و (11) فرداً من العينة المدروسة، وقد يعود السبب في ذلك لحدثة جامعة الوادي مقارنة بجامعتي ورقلة وبسكرة.
- من الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة من ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) جامعة غرداية بلغت (35) فرداً بنسبة (45.5%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي سنوات الخبرة تليها (من 05 الى 10 سنوات) حيث بلغت (28) فرداً بنسبة (36.4%)، ثم الفئة (من 11 الى 20 سنة) بـ: (12) فرداً بنسبة (15.6%)، وأخيراً ذوي الخبرة من (أكثر من 20 سنة) فقد بلغت (2) فرداً بنسبة (2.6%)، ونعتقد أن السبب في ذلك هو حداثة جامعة غرداية مقارنة بباقي الجامعات الثلاث وهذا ما يجعل أكبر فئة للأساتذة حديثي التوظيف ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات.
- ونلاحظ من الجدول السابق إجمالاً أن العينة ذوي الخبرة (من 05 الى 10 سنوات) في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) هي التي تواجد فيها أكبر عدد من الأفراد حيث بلغ (397) فرداً بنسبة (40.72%)، تليها الفئة (من 11 الى 20 سنة) حيث بلغت (346) فرداً بنسبة (35.49%) ثم

الفئة (أقل من 05 سنوات) فقد بلغت (159) فرداً بنسبة (16.31%) وأخيراً الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (7.49%) و(73) فرداً، ولحدائثة الجامعة دور هام في هذا التفاوت في النسب بين الجامعات فمثلاً جامعة بسكرة هي أقدم جامعة مقارنة بباقي الجامعات الثلاث لذلك فهي تحوي أكبر نسبة لذوي الخبرة من 11 الى 20 سنة عكس جامعة غرداية وهي أحدث جامعة مقارنة بباقي الجامعات الثلاث الأخرى لذلك فهي تحوي أكبر نسبة لذوي الخبرة أقل من 05 سنوات، وهذا التنوع في فئات الخبرة بالنسبة لأفراد العينة يضيفي التنوع في اجاباتهم، هذا ما أبرزته عينة الدراسة .

–الكتب المنشورة: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الكتب المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة.

الجدول رقم (15.3): توزيع العينة حسب عدد الكتب المنشورة.

المجموع		جامعة غرداية		جامعة الوادي		جامعة بسكرة		جامعة ورقلة		الجامعة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	عدد الكتب المنشورة
68.61%	669	75.3%	58	63.6%	150	66.3%	258	74.4%	203	00
27.69%	270	20.8%	16	29.7%	70	30.1%	117	24.5%	67	من 01 الى 03
2.46%	24	3.9%	3	4.2%	10	2.3%	9	7%	2	من 04 الى 06
1.23%	12	/	/	2.5%	6	1.3%	5	4%	1	أكثر من 06
100%	975	100%	77	100%	236	100%	389	100%	273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

■ وضع الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد الكتب المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة ورقلة قد بلغ (203) فردا وبنسبة (74.4%) بالنسبة للعينة التي لم تنتج أي كتاب (00 كتاب) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، تليها الفئة التي أنتجت (من 01 الى 03 كتب) حيث بلغت (67) فرداً بنسبة (24.5%)، ثم الفئة التي أنتجت (من 04 الى 06 كتب) فقد بلغت (02) فردان وبنسبة (7%) وأخيراً الفئة التي أنتجت (أكثر من 06 كتب) فقد بلغت فرداً واحداً بنسبة (4%)، وقد يرجع ذلك الى أن الأساتذة في بداية مشوارهم المهني يركزون على عملية الترقية عن طريق التأهيل المهني الذي يتطلب منهم انجاز مطبوعات وليس نشر الكتب وهذا يبينه العدد الكبير الذي لم ينشر أي كتاب، كما أن نشر الكتب يتطلب منهم مجهود كبير ووقت أكبر في البحث العلمي طبعاً مع مراعاة الأعباء البيداغوجية والمسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقهم ولكن رغم ذلك نجد أن هناك انتاج فكري بجامعة ورقلة سببه نشاط أساتذتها .

- نلاحظ من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد الكتب المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة بسكرة قد بلغ (258) فرداً وبنسبة (66.3%) بالنسبة للعينة التي لم تنتج أي كتاب (00 كتاب) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات تليها الفئة التي أنتجت (من 01 الى 03 كتب) حيث بلغت (117) فرداً بنسبة (30.1%)، ثم الفئة التي أنتجت (من 04 الى 06 كتب) فقد بلغت (09) أفراد وبنسبة (2.3%) وأخيراً الفئة التي أنتجت (أكثر من 06 كتب) فقد بلغت (05) أفراد بنسبة (1.3%)، بالرغم من أن عدد الاساتذة الذي لم ينتج أي كتاب هو أعلى عدد وكما ذكرنا سابقاً قد يكون سببه انشغالهم بعملية الترقية، إلا أنه يوجد انتاج فكري بجامعة بسكرة حيث كان تقريبا ثلث العينة وهذا يدل على نشاط اساتذتها .
- يتبين لنا من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد الكتب المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة الوادي قد بلغ (150) فرداً وبنسبة (63.6%) بالنسبة للعينة التي لم تنتج أي كتاب (00 كتاب) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات تليها الفئة التي أنتجت (من 01 الى 03 كتب) حيث بلغت (70) فرداً بنسبة (29.7%)، ثم الفئة التي أنتجت (من 04 الى 06 كتب) فقد بلغت (10) أفراد وبنسبة (4.2%) وأخيراً الفئة التي أنتجت (أكثر من 06 كتب) فقد بلغت (06) أفراد بنسبة (2.5%)، وهذا قد يرجع سببه لنشاط أساتذة الجامعة وتوجه إدارتها العليا نحو البحث العلمي خاصة منه نشر الكتب، فقد حققت نتائج في الإنتاج الفكري رغم حدائتها.
- يوضح الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد الكتب المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة غرداية قد بلغ (58) فرداً وبنسبة (75.3%) بالنسبة للعينة التي لم تنتج أي كتاب (00 كتاب) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، تليها الفئة التي أنتجت (من 01 الى 03 كتب) حيث بلغت (16) فرداً بنسبة (20.8%)، وأخيراً الفئة التي أنتجت (من 04 الى 06 كتب) فقد بلغت (03) أفراد وبنسبة (3.9%)، بالرغم من أن إنتاج جامعة غرداية من الكتب كان قليلاً مقارنة بباقي الجامعات الثلاث لكن هذا لا يمنع أن هناك اجتهاد من بعض أساتذتها.
- ونلاحظ من الجدول السابق إجمالاً أن عدد أفراد العينة حسب عدد الكتب المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) بالنسبة للعينة التي لم تنتج أي كتاب (00 كتاب)، قد بلغ (669) فرداً بنسبة (68.61%) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، تليها الفئة التي أنتجت (من 01 الى 03 كتب) حيث بلغت (270) فرداً بنسبة (27.69%)، ثم الفئة التي أنتجت (من 04 الى 06 كتب) فقد بلغت (24) فرداً وبنسبة (2.46%) وأخيراً الفئة التي أنتجت (أكثر من 06 كتب) فقد بلغت (12) فرداً بنسبة (1.23%)، مما سبق يدل على أن تقريباً ثلث العينة الكلية ذو إنتاج فكري أي أن له كتب منشورة خلال 05 سنوات الفارطة وهذا يعكس نشاط أساتذة الجامعات الأربع في البحث العلمي، كما نلاحظ بأنه رغم حداثة جامعة الوادي مقارنة بجامعتي بسكرة و ورقلة إلا أنها تميزت في إنتاجها الفكري، هذا ما أبرزته عينة الدراسة.

- عدد المطبوعات: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المطبوعات خلال 05 سنوات الفارطة.

الجدول رقم (16.3): توزيع العينة حسب عدد المطبوعات.

المجموع		جامعة غرداية		جامعة الوادي		جامعة بسكرة		جامعة ورقلة		الجامعة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	عدد المطبوعات خلال 05 سنوات الفارطة
%30.97	302	%32.5	25	%25.42	60	%32.6	127	%33	90	00
%61.85	603	%66.2	51	%66.1	156	%57.8	225	%62.6	171	من 01 الى 03
% 5.44	53	% 1.3	1	% 7.62	18	%5.9	23	% 4	11	من 04 الى 06
% 1.74	17	/	/	% 0.85	2	%3.6	14	% 0.4	1	أكثر من 06
%100	975	%100	77	%100	236	%100	389	%100	273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد المطبوعات خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة ورقلة بلغ (171) فرداً وبنسبة (62.6%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مطبوعات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة تليها الفئة التي لم تنجز أي مطبوعات حيث بلغت (90) فرداً بنسبة (33%)، ثم الفئة التي أنجزت (من 04 الى 06 مطبوعات) فقد بلغت (11) فرداً بنسبة (4%) واخيراً الفئة التي أنجزت (أكثر من 06 مطبوعات) حيث بلغت (01) فرداً بنسبة (0.4%)، وتعود النسبة العالية للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مطبوعات) مقارنة بالفئتين الباقيتين و حسب آراء بعض الأساتذة الى أن أغلبهم يقوم بإنجاز المطبوعات للترقية فمطبوعة واحدة تكفي للتأهيل المهني ومطبوعتان للأستاذية.
- يتبين لنا من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد المطبوعات خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة بسكرة قد بلغ (225) فرداً وبنسبة (57.8%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مطبوعات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة تليها الفئة التي لم تنجز أي مطبوعات حيث بلغت (127) فرداً بنسبة (32.6%)، ثم الفئة التي أنجزت (من 04 الى 06 مطبوعات) فقد بلغت (23) بنسبة (5.9%) واخيراً الفئة التي أنجزت (أكثر من 06 مطبوعات) حيث بلغت (14) فرداً بنسبة (3.6%)، رغم التفاوت في النسب لكن تبقى نسبة الفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مطبوعات) هي الأعلى مقارنة بباقي الفئات ذلك لاعتماد الأستاذ في ترقيته على المطبوعات (اجبارية المطبوعة للترقية)، والنسبة القليلة للفئتين الأخيرتين تعود الى رغبة الأساتذة في نقل المعرفة للطلبة عن طريق المطبوعات البيداغوجية من جهة ومن جهة أخرى العمل على حماية محاضراتهم من السرقة.

■ نلاحظ من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد المطبوعات خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة الوادي بلغ (156) فرداً وبنسبة (66.1%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مطبوعات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة تليها الفئة التي لم تنجز أي مطبوعات حيث بلغت (60) فرداً بنسبة (25.42%)، ثم الفئة التي أنجزت (من 04 الى 06 مطبوعات) فقد بلغت (18) فرداً بنسبة (7.62%) واخيراً الفئة التي أنجزت (أكثر من 06 مطبوعات) حيث بلغت (02) فردان بنسبة (0.85%)، رغم حداثة جامعة الوادي مقارنة بجامعي بسكرة و ورقلة إلا أن نسب انجاز المطبوعات كانت عالية ويعود ذلك الى رغبة أساتذتها في تحسين أداء الجامعة من خلال تحسين أدائهم .

■ يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد المطبوعات خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة غرداية بلغ (51) فرداً وبنسبة (66.2%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مطبوعات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة تليها الفئة التي لم تنجز أي مطبوعات حيث بلغت (25) فرداً بنسبة (32.5%)، ثم الفئة التي أنجزت (من 04 الى 06 مطبوعات) فقد بلغت (1) فرداً بنسبة (1.3%)، وأخيراً الفئة الخاصة بإنجاز (أكثر من 6 مطبوعات) حيث لم تنجز أي مطبوعة، ويعود السبب في ذلك لمحدودية إنجاز المطبوعات (مطبوعة واحدة في السنة) وأيضاً عدم احتياج الأستاذ في عملية الترقية الى أكثر من 03 مطبوعات.

- ويتبين لنا من الجدول السابق إجمالاً أن عدد أفراد العينة حسب عدد المطبوعات خلال 05 سنوات الفارطة في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) قد بلغ (603) فرداً بنسبة (61.85%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مطبوعات) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، تليها الفئة التي لم تنجز أي مطبوعات (00 مطبوعات) حيث بلغت (302) فرداً بنسبة (30.97%)، ثم الفئة التي أنجزت (من 04 الى 06 مطبوعات) فقد بلغت (53) فرداً بنسبة (5.44%)، ثم الفئة التي أنجزت (أكثر من 06 مطبوعات) فقد بلغت (17) فرداً وبنسبة (1.74%) والملاحظ هنا أن تقريباً حوالي 70% من أساتذة الجامعات الأربع لهم مطبوعات جامعية ولكن ليس بعدد كبير وقد يعود ذلك للقيود المفروضة على الأستاذ الجامعي وهي عدم تجاوز مطبوعة واحدة في السنة مع اشتراط تدريس المقياس في المحاضرة لمدة ثلاث سنوات، كما لاحظنا استياء بعض الأساتذة أثناء المقابلة من القيود المفروضة على انجاز المطبوعات خاصة المتعلقة منها باشتراط تدريس المقياس في المحاضرة لمدة ثلاث سنوات، وهذا يقصي الأستاذ المتخصص في مقياس معين من انجاز مطبوعة بيداغوجية تخدم الطلبة رغم تمكنه من المادة العلمية لهذا المقياس بسبب عدم تدريسه له كأستاذ محاضر، لكن هذا قد لا يعني بأن الأستاذ الجامعي المتخصص في مقياس معين غير قادر على إفادة الطالب وانما يمكنه التوجه الى انجاز الكتب بدل المطبوعات، هذا ما أبرزته عينة الدراسة.

- عدد المقالات: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المقالات المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة.

الجدول رقم (17.3): توزيع العينة حسب عدد المقالات المنشورة.

المجموع		جامعة غرداية		جامعة الوادي		جامعة بسكرة		جامعة ورقلة		الجامعة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	عدد المقالات المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة
9.64%	94	5.2%	4	7.6%	18	11.6%	45	9.9%	27	00
41.02%	400	42.9%	33	45.3%	107	39.3%	153	39.2%	107	من 01 الى 03
27.9%	272	26%	20	25.4%	60	25.7%	100	33.7%	92	من 04 الى 06
21.43%	209	26%	20	21.6%	51	23.4%	91	17.2%	47	أكثر من 06
100%	975	100%	77	100%	4	100%	389	100%	273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد المقالات المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة ورقلة بلغ (107) فرداً وبنسبة (39.2%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مقالات)، تليها أفراد العينة التي أنجزت (من 04 الى 06 مقالات) بـ: (92) فرداً وبنسبة (33.7%)، ثم الفئة التي أنجزت (أكثر من 06 مقالات) بـ: (47) فرداً وبنسبة (17.2%) واخيراً الفئة التي لم تنجز أي مقال بـ: (27) فرداً وبنسبة (9.9%)، ويتبين لنا اهتمام أساتذة جامعة ورقلة بالبحث العلمي من خلال نشر المقالات العلمية والتي تعتبر أحد أهم الشروط سواء في مناقشة الأساتذة لأطروحة الدكتوراه، أو في عملية التأهيل المهني، أو حتى في الحصول على منحة التكوين وتحسين المستوى.
- يتبين لنا من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد المقالات المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة بسكرة قد بلغ (153) فرداً وبنسبة (39.3%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مقالات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة تليها الفئة التي أنجزت (من 04 الى 06 مقالات) فقد بلغت (100) فرداً وبنسبة (25.7%)، ثم الفئة التي أنجزت (أكثر من 06 مقالات) بـ: (91) فرداً وبنسبة (23.4%) واخيراً الفئة التي لم تنجز أي مقال حيث بلغت (45) فرداً وبنسبة (11.6%)، ويتبين لنا أن غالبية العينة ذات إنتاج فكري حيث يعمل أساتذة جامعة بسكرة على نشر المقالات العلمية التي تعتبر رصيد في حسابهم البحثي وأحد أهم شروط التأهيل العلمي لمختلف الرتب العلمية.
- نلاحظ من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد المقالات المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة الوادي بلغ (107) فرداً وبنسبة (45.3%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مقالات)

وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي أنجزت (من 04 الى 06 مقالات) فقد بلغت (60) فرداً بنسبة (25.4%) ثم الفئة التي أنجزت (أكثر من 06 مقالات) حيث بلغت (51) فرداً بنسبة (21.6%)، واخيراً الفئة التي لم تنجز أي مقال حيث بلغت (18) فرداً بنسبة (7.6%)، وقد يعود السبب في ذلك لكون الحد الأدنى المطلوب إنجازه من 01 الى 03 مقالات بالنسبة لمناقشة أطروحة الدكتوراه، أو بالنسبة للتأهيل المهني ومن 04 الى 06 مقالات فما فوق للوصول الى رتبة الاستاذية، أما بالنسبة للفئة القليلة التي لم تنجز أي مقال خلال الخمس سنوات الفارطة وحسب اعتقادنا قد تكون مكونة من بعض الأساتذة الذين هم في رتبة الاستاذية وليسوا في حاجة الى نشر مقالات علمية أو من أساتذة حديثي التوظيف واهتمامهم الأساسي منصب فقط على مهمتهم الأساسية وهي التدريس، أو قد يكون لديهم مشاكل في البحث العلمي كعدم مناقشتهم لأطروحة الدكتوراه الخاصة بهم.

■ يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد المقالات المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة غرداية بلغ (33) فرداً وبنسبة (42.9%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مقالات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة تليها الفئتين (من 04 الى 06 مقالات) و (أكثر من 06 مقالات) بنفس النسبة (26%) حيث بلغ عدد أفراد العينة (20) فرداً وأخيراً الفئة التي لم تنجز أي مقال حيث بلغت (4) فرداً بنسبة (5.2%)، وقد يعود السبب في ذلك الى حرص أساتذة جامعة غرداية على قيامهم بالبحث العلمي الذي يؤهلهم ويرقيهم لمختلف الرتب العلمية.

- ويتبين لنا من خلال الجدول السابق إجمالاً أن عدد أفراد العينة حسب عدد المقالات المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) قد بلغ (400) فرداً بنسبة (41.02%) بالنسبة للفئة التي أنجزت (من 01 الى 03 مقالات) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، تليها الفئة التي أنجزت (من 04 الى 06 مقالات) فقد بلغت (272) فرداً بنسبة (27.9%)، ثم الفئة التي أنجزت (أكثر من 06 مقالات) فقد بلغت (209) فرداً وبنسبة (21.43%)، واخيراً الفئة التي لم تنجز أي مقال بـ: (94) فرداً وبنسبة (9.64%)، وقد يعود السبب في ذلك أن معظم الأساتذة حديثي التوظيف يقومون بإنجاز مقالات علمية مطلوبة سواء لمناقشة أطروحة الدكتوراه، أو للقيام بعملية التأهيل العلمي، أو للحصول على الاستاذية وهذا ما تبرزه عينة الدراسة.

– عدد الملتقيات: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 05 سنوات الفارطة.

الجدول رقم (18.3): توزيع العينة حسب عدد الملتقيات المشارك فيها.

المجموع		جامعة غرداية		جامعة الوادي		جامعة بسكرة		جامعة ورقلة		الجامعة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 5 سنوات الفارطة
9.85%	96	3.9%	3	3.8%	9	9.5%	37	17.2%	47	00
33.95%	331	32.5%	25	30.1%	71	32.4%	126	39.9%	109	من 01 الى 03
24.92%	243	26%	20	25.4%	60	24.9%	97	24.2%	66	من 04 الى 06
31.28%	305	37.7%	29	40.7%	96	33.2%	129	18.7%	51	أكثر من 06
100%	975	100%	77	100%	236	100%	389	100%	273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

- يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة ورقلة بلغ (109) فرداً وبنسبة (39.9%) بالنسبة للفئة التي شاركت في (من 01 الى 03 ملتقيات)، تليها افراد العينة التي شاركت في (من 04 الى 06 ملتقيات) بـ: (66) فرداً وبنسبة (24.2%)، ثم الفئة التي شاركت في (أكثر من 06 ملتقيات) بـ: (51) فرداً وبنسبة (18.7%) واخيراً الفئة التي لم تشارك في أي ملتقى بـ: (47) فرداً وبنسبة (17.2%)، وفي اعتقادنا أن لسهولة المشاركة في الملتقيات من ناحية القيود دور هام في ذلك، كما أنها توفر حظوظ للأساتذة في الاستفادة من منح التكوين وتحسين المستوى أو منح التظاهرات العلمية، كما قد يعود سبب النسبة القليلة للأساتذة الذين لم يشاركوا في أي ملتقى الى كونهم من مصف الاستاذية أو حديثي التوظيف هدفهم الأساسي التمكن من المادة العلمية.
- يتبين لنا من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة بسكرة قد بلغ (129) فرداً وبنسبة (33.2%) بالنسبة للفئة التي شاركت في (أكثر من 06 ملتقيات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي شاركت في (من 01 الى 03 ملتقيات) فقد بلغت (126) فرداً وبنسبة (32.4%)، ثم الفئة التي شاركت في (من 04 الى 06 ملتقيات) بـ: (97) فرداً وبنسبة (24.9%) واخيراً الفئة التي لم تشارك في أي ملتقى حيث بلغت (37) فرداً وبنسبة (9.5%)، وقد يعود سبب المشاركة الكبيرة لأساتذة جامعة بسكرة في الملتقيات الى الرغبة في الرفع من أدائهم عن طريق

تكوين رصيد علمي ومعرفي ويمكنهم من عملية التأهيل المهني عبر مختلف الرتب العلمية حسب الشروط المطلوبة والمنصوص عليها قانوناً.

■ نلاحظ من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة الوادي بلغ (96) فرداً ونسبة (40.7%) بالنسبة للفئة التي شاركت في (أكثر من 06 ملتقيات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي شاركت في (من 01 الى 03 ملتقيات) فقد بلغت (71) فرداً بنسبة (30.1%) ثم الفئة التي شاركت في (من 04 الى 6 ملتقيات)، حيث بلغت (60) فرداً بنسبة (25.4%)، وأخيراً الفئة التي لم تشارك في أي ملتقى فقد بلغت (9) فرداً ونسبة (3.8%)، ويمكن أن يكون السبب في ذلك هو سهولة المشاركة في الملتقيات فهي أقل قيوداً، بالإضافة إلى أن المشاركة في الملتقيات شرط من شروط الاستفادة من منح التكوين وتحسين المستوى فهي توفر لهم حظوظ أكثر، أما عن الفئة التي لم تشارك في أي ملتقى فقد يكون السبب في ذلك أنهم أساتذة في مصف الاستاذية وليسوا في حاجة إلى المشاركة في ملتقيات، أو قد يكونوا أساتذة حديثي التوظيف، هدفهم إثبات أنفسهم في الجانب البيداغوجي أكثر من الجانب البحثي.

■ يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة غرداية بلغ (29) فرداً ونسبة (37.7%) بالنسبة للفئة التي شاركت في (أكثر من 06 ملتقيات) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي شاركت في (من 01 الى 03 ملتقيات) حيث بلغت (25) فرداً ونسبة (32.5%)، ثم الفئة التي شاركت في (من 04 الى 06 ملتقيات) فقد بلغت (20) فرداً ونسبة (26%) وأخيراً الفئة التي لم تشارك في أي ملتقى حيث بلغت (3) فرداً بنسبة (3.9%)، النشاط الدائم للأساتذة الجامعة قد يكون جزء منه سببه الرغبة الجامحة والحب الكبير في البحث العلمي، وقد يكون الجزء الآخر منه سببه المنافسة الشديدة بين الأساتذة للحصول على المراتب الأولى في التنقيط للاستفادة من منحة التكوين وتحسين المستوى بالخارج، وقد يكون جزء آخر سببه تكوين رصيد من خلال المشاركة في الملتقيات يستعمل عند عملية التأهيل العلمي.

■ ويتبين لنا من خلال الجدول السابق إجمالاً أن عدد أفراد العينة حسب عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 05 سنوات الفارطة في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) قد بلغ (331) فرداً بنسبة (33.95%) بالنسبة للفئة التي شاركت في (من 01 الى 03 ملتقيات) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، تليها الفئة التي شاركت في (أكثر من 06 ملتقيات) فقد بلغت (305) فرداً بنسبة

(31.28%)، ثم الفئة التي شاركت في (من 04 الى 06 ملتقيات) فقد بلغت (243) فرداً وبنسبة (24.92%)، واخيراً الفئة التي لم تشارك في أي ملتقى بـ: (96) فرداً وبنسبة (9.85%)، والملاحظ أن في الجامعات الأربع هناك مشاركة كبيرة في الملتقيات وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على نشاط أساتذة هذه الجامعات في البحث العلمي خدمة لمسارهم المهني، ولجامعاتهم وللمجتمع .

– عدد منح تحسين المستوى: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة.

الجدول رقم (19.3): توزيع العينة حسب عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها.

المجموع		جامعة غرداية		جامعة الوادي		جامعة بسكرة		جامعة ورقلة		الجامعة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	عدد منح النظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة.
%73.64	718	%67.5	52	%80.9	191	%69.2	269	%75.5	206	00
%21.85	213	%29.9	23	%16.9	40	%22.9	89	%22.3	61	من 01 الى 02
%2.77	27	/	/	%8	2	%5.1	20	%1.8	5	من 03 الى 04
%1.74	17	%2.6	2	%1.3	3	%2.8	11	%4	1	أكثر من 04
%100	975	%100	77	%100	236	%100	389	%100	273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

■ يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة ورقلة بلغ (143) فرداً وبنسبة (52.4%) بالنسبة للفئة التي استفادت (من 01 الى 02 منح تحسين مستوى)، تليها افراد العينة التي لم تستفد من منح تحسين المستوى فقد بلغت (99) فرداً وبنسبة (36.3%) ثم الفئة التي استفادت (من 03 الى 04 منح) بـ: (26) فرداً وبنسبة (9.5%)، واخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) بـ: (05) أفراد وبنسبة (1.8%)، وقد يكون السبب في وجود هذا الترتيب الى أن عملية الاستفادة من هذه المنح تخضع لسلم تنقيط يكون فيها الحظ الأوفر لذوي الاستفادة القليلة من هذه المنحة وهذا ما تبرزه عينة الدراسة.

■ يتبين لنا من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة بسكرة قد بلغ (164) فرداً وبنسبة (42.2%) بالنسبة للفئة التي لم تستفد من أي منح تحسين المستوى وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي استفادت من (01 الى 02 منح) فقد بلغت (142) فرداً وبنسبة (36.5%)، ثم الفئة التي استفادت من (03 الى 04 منح) بـ: (64) فرداً

وبنسبة (16.5%) وأخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) حيث بلغت (19) فرداً وبنسبة (4.9%)، ونلاحظ أنه كلما زادت عدد مرات الاستفادة كلما قل عدد المستفيدين ، وقد يعود السبب في ذلك الى سلم التنقيط حيث يتناقص العدد الإجمالي للتنقيط لكل أستاذ بعدد استفادته وبالتالي نجد أن الفئة الأقل هي ذات الاستفادات أكثر من 04 منح.

■ نلاحظ من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة الوادي بلغ (120) فرداً وبنسبة (50.8%) بالنسبة للفئة التي استفادت من (01 الى 02 منح تحسين مستوى) وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي لم تستفد من أي منح تحسين مستوى فقد بلغت (62) فرداً بنسبة (26.3%) ثم الفئة التي استفادت من (03 الى 04 منح) حيث بلغت (43) فرداً بنسبة (20.3%)، وأخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 06 منح) حيث بلغت (06) أفراد بنسبة (2.5%)، وقد يعود السبب في ذلك الى أن الفئة التي لم تستفد أو استفادت استفادة واحدة لها حظ أكثر ضمن سلم تنقيط الاستفادة من منح تحسين المستوى فهي تأخذ العلامة كاملة (20 نقطة) وتبدأ تتناقص حسب عدد الاستفادات في كل مرة، اما بالنسبة للعدد القليل للأساتذة الذين استفادوا من أكثر من 06 منح فيمكن أن يكون السبب في ذلك نقص الشغف والرغبة في الاستفادة مرة أخرى جراء الاستفادات العديدة، بالإضافة الى سياسة التقشف المنتهجة في السنوات الأخيرة والتي على إثرها تم تقليص مدة الاستفادة وتخفيض المبلغ المالي المخصص للمنحة، حيث أصبح غير كافي خاصة عند التوجه الى الدول الأوروبية.

■ وضع الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة غرداية بلغ (43) فرداً بنسبة (55.8%) بالنسبة للفئة التي لم تستفد من أي منح تحسين مستوى وهي أعلى نسبة لأفراد العينة تليها الفئة التي استفادت من (01 الى 02 منح تحسين مستوى) حيث بلغ عدد أفراد العينة (26) فرداً بنسبة (33.8%)، ثم الفئة التي استفادت من (03 الى 04 منح) حيث بلغت (06) أفراد بنسبة (7.8%)، وأخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) فقد بلغت (02) فردان وبنسبة (2.6%)، وقد يكون السبب في وجود هذا الترتيب الى أن عملية الاستفادة من هذه المنح تخضع لسلم تنقيط يكون فيها الحظ الأوفر لذوي الاستفادة القليلة من هذه المنحة وهذا ما تبرزه عينة الدراسة.

- ويتبين لنا من خلال الجدول السابق إجمالاً أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) قد بلغ (431) فرداً بنسبة (44.21%) بالنسبة للفئة التي استفادت من (01 الى 02 منح تحسين المستوى) وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، تليها الفئة التي لم تستفد من أي منح تحسين مستوى فقد بلغت (368) فرداً بنسبة (37.74%)، ثم الفئة التي استفادت من (03 الى 04 منح) فقد بلغت (144) فرداً وبنسبة

(14.77%)، وأخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) بـ: (32) فرداً وبنسبة (3.28%)، وفي اعتقادنا ان النسب جاءت بهذا الترتيب بسبب سلم التنقيط الذي يتنافس حسب عدد مرات الاستفادة من جهة ومن جهة أخرى مدى توفر الملف العلمي للأستاذ وما يحويه من نشاطات في البحث العلمي حسب الشروط المطلوبة للاستفادة.

— عدد منح التظاهرات: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة.

الجدول رقم (20.3): توزيع العينة حسب عدد منح التظاهرات المستفاد منها.

المجموع		جامعة غرداية		جامعة الوادي		جامعة بسكرة		جامعة ورقلة		الجامعة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة.
73.64%	718	67.5%	52	80.9%	191	69.2%	269	75.5%	206	00
21.85%	213	29.9%	23	16.9%	40	22.9%	89	22.3%	61	من 01 الى 02
2.77%	27	/	/	8%	2	5.1%	20	1.8%	5	من 03 الى 04
1.74%	17	2.6%	2	1.3%	3	2.8%	11	4%	1	أكثر من 04
100%	975	100%	77	100%	236	100%	389	100%	273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

■ وضع الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة ورقلة بلغ (206) فرداً وبنسبة (75.5%) بالنسبة للفئة التي لم تستفد بمنح التظاهرات وهي الأعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات، تليها أفراد العينة التي استفادت من (01 الى 02 منح) بـ: (61) فرداً وبنسبة (22.3%)، ثم الفئة التي استفادت من (03 الى 04 منح) بـ: (05) أفراد وبنسبة (1.8%) وأخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) بـ: (01) فرداً واحداً وبنسبة (4%)، وقد يعود السبب في وجود أكبر فئة من أفراد العينة التي لم تستفد من أي منح للتظاهرات الى عدم إمكانية الجمع بين المنحتين (منحة التكوين وتحسين المستوى ومنحة التظاهرات العلمية) في أن واحد، وعدم إمكانية استعمال نفس الملف العلمي في المنحتين.

■ يتبين لنا من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة بسكرة قد بلغ (269) فرداً وبنسبة (69.2%) بالنسبة للفئة التي لم تستفد من أي منح تظاهرات وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي استفادت من (01 الى 02 منح) فقد بلغت (89) فرداً وبنسبة (22.9%)، ثم الفئة التي استفادت من (03 الى 04 منح) بـ: (20) فرداً وبنسبة (5.1%) وأخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) حيث بلغت (11) فرداً وبنسبة (2.8%)، ونلاحظ

أنه كلما زاد عدد الاستفادات كلما قل عدد العينة المستفيدة، وقد يعود السبب في ذلك الى شروط الاستفادة خاصة منها الملف العلمي المطلوب والذي يتطلب من الأساتذة جهد ووقت كبيرين في البحث العلمي.

■ نلاحظ من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة الوادي قد بلغ (191) فرداً وبنسبة (80.9%) بالنسبة للفئة التي لم تستفد من أي منح تظاهرات وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي استفادت من (01 الى 02 منح) فقد بلغت (40) فرداً وبنسبة (16.9%)، ثم الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) بـ: (03) أفراد وبنسبة (1.3%) وأخيراً الفئة التي استفادت من (03 الى 04 منح) حيث بلغت (02) فردان وبنسبة (8%)، ونعتقد أن السبب في ذلك يعود الى شروط الاستفادة من منح التظاهرات، فحسب رأي بعض أفراد العينة، الأستاذ يستفيد منها لسنة واحدة مع اشتراط عدم الاستفادة من المنحتين مع بعض في نفس السنة (التكوين وتحسين المستوى، التظاهرة)، إضافة الى أن الملف العلمي المطلوب للاستفادة بهذه المنحة هو نفسه الملف العلمي المكون لمنحة التكوين وتحسين المستوى، واستعماله في هذه الأخيرة يتطلب من الأستاذ انجاز ملف آخر والذي بدوره يتطلب منه انتاج علمي جديد من مقالات وملتقيات ومدخلات، أي وقت وجهد آخر لإنجازه.

■ يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في جامعة غرداية بلغ (52) فرداً وبنسبة (67.5%) بالنسبة للفئة التي لم تستفد من أي منح تظاهرات وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي استفادت من (01 الى 02 منح) فقد بلغت (23) فرداً وبنسبة (29.9%)، وأخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) بـ: (02) فردان وبنسبة (2.6%)، وفي اعتقادنا أن السبب في وجود أكبر فئة التي لم تستفد من أي منحة تظاهرة هو عدم إمكانية استعمال نفس الملف العلمي في المنحتين، وعدم إمكانية الجمع بين المنحتين وبالتالي يصعب على الأساتذة في ظل المسؤوليات المنوطة بهم من مهام تدريس وبحث علمي ومسؤوليات إدارية عند البعض منهم الوفاء بشروط هذه المنحة.

- ويتبين لنا من خلال الجدول السابق إجمالاً أن عدد أفراد العينة حسب عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة في العينة الكلية للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) قد بلغ (718) فرداً وبنسبة (73.64%) بالنسبة للفئة التي لم تستفد من أي منح تظاهرات وهي أعلى نسبة لأفراد العينة، تليها الفئة التي استفادت من (01 الى 02 منح) فقد بلغت (213) فرداً وبنسبة (21.85%)، ثم الفئة التي استفادت من (03 الى 04 منح) بـ: (27) فرداً وبنسبة (2.77%) وأخيراً الفئة التي استفادت من (أكثر من 04 منح) حيث بلغت (17) فرداً وبنسبة (1.74%)، ويمكننا القول وحسب ما سبق بأن لمعايير الاستفادة دور هام في وجود هذا الترتيب وأن الفئة التي لم تستفد، لم تستطع الوفاء بشروط الاستفادة والمتمثلة في عدم الاستفادة في نفس الوقت بالمنحتين مع بعض من جهة، ومن جهة أخرى عدم تقديم نفس الملف العلمي بالمنحتين.

المطلب الثاني: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات.

تقتضي كل دراسة من أجل القيام بها اختيار أداة مناسبة لطبيعة الدراسة، وللهدف المراد الوصول اليه من ورائها وتتطلب أيضا مصادر معلومات متنوعة لتمكين الباحث من تكوين تصور نظري حول موضوع الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة:

عملت الطالبة على استخدام المقابلة الشخصية مع مسؤولي مصالح التكوين وتحسين المستوى بالجامعات محل الدراسة مع الملاحظة المباشرة، ونظرا لطبيعة الدراسة الميدانية والتي من خلالها سيتم معرفة واقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي، ونظراً لكبر حجم العينة رأت الطالبة بان أداة الاستبانة هي الأكثر ملائمة في هذه الدراسة لجمع المعلومات المطلوبة لإنجاز هذا البحث، خاصة بعد التصور النظري المكتسب من خلال الدراسات السابقة حول الموضوع ، ولكي تكون أداة الدراسة أكثر دقة قامت الطالبة بالاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة (عطالله "محمد تيسير" طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، 2008)، دراسة (بن دريدي منير، 2010)، ، دراسة (عبدالله بن عطية الزهراني، 2012) ، دراسة (موسى القرالة عبد المنعم، 2018) ، دراسة (محمود احمد ابوسمرة؛ ليانا طوطح، 2018)، دراسة (حنان محمد محمد سعيد، 2019)، دراسة (زروخي فيروز؛ مخزومي لطفى؛ خيري وهيبه، 2019).، ودراسة (زكية جيجيق، زروخي فيروز، 2019)، ((أنظر الجدول رقم (2.2): أبعاد متغيرات الدراسة، ص 69) وذلك من أجل التوصل الى تحديد أبعاد متغيرات دراستنا والتي ستضمها الاستبانة.

أولاً-محاور أداة الدراسة (الاستبانة).

بعد تحديد ابعاد متغيرات الدراسة تم تصميم الاستبانة في شكلها الأولي حيث قسمت الى ثلاثة محاور وهي:

أ- المحور الأول: المتغير المستقل.

ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل في هذه الدراسة وهو استراتيجية التدريب وستتناول مفهومه وأبعاده حيث أنه يتكون من ثلاثة أبعاد ويحتوي على 18 عبارة كما هي مبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (21.3): تصنيف عبارات المحور الأول من الاستبانة.

المحور الأول استراتيجية التدريب				
أبعاد المحور الأول	دعم والتزام الإدارة العليا	مراحل العملية التدريبية	تنوع البرامج التدريبية	المجموع
عدد العبارات	06	07	05	18

المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ مفهوم استراتيجية التدريب:

استراتيجية التدريب هي " مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها يتم تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بحيث تتضمن تحليل الاستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، واعداد الاستراتيجية التدريبية في ضوء نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغييرات المحتملة"¹ لكن في دراستنا هذه سنتحصر فقط ضمن التدريب الموجه من خلال سياسة الدولة في التكوين وتحسين المستوى بالخارج (التكوين طويل وقصير الأجل) والتظاهرات العلمية والملتقيات الدولية والوطنية والأيام الدراسية .

✓ أبعاد استراتيجية التدريب:

▪ البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا.

مدى تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب من خلال الخطط والسياسات والبرامج الموضوعية لذلك ووضع كل التسهيلات من اجل عملية التنفيذ بطرق علمية، سليمة وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات دعم والتزام الإدارة العليا في أداة الدراسة².

▪ البعد الثاني: مراحل العملية التدريبية

هي المراحل التي تمر بها العملية التدريبية بشكل تسلسلي والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي³ وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مراحل العملية التدريبية في أداة الدراسة.

¹ عبدالله بن عطية الزهراني ، مرجع سبق ذكره، ص710.

² اسعيد حلة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص6.

³ نفسه.

■ البعد الثالث: تنوع البرامج التدريبية

تعرف البرامج التدريبية بأنها " مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء وهي نوعين: البرامج التدريبية الداخلية (يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للشركة)، والبرامج التدريبية الخارجية (يتم عقدها خارج المراكز التدريبية التابعة للشركة).

ومن هذه البرامج: المحاضرات، والمناقشات، والمؤتمرات والندوات، وأسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، واللجان، وكذلك أسلوب تدوير العمل والمهام الفردية¹. وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات تنوع البرامج التدريبية في أداة الدراسة.

ب- المحور الثاني: المتغير التابع

ويتعلق هذا المحور بالمتغير التابع في هذه الدراسة وهو أداء الأستاذ الجامعي ويتكون من أربعة أبعاد ويحتوي على 18 عبارة كما هي مبينة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (22.3): تصنيف عبارات المحور الثاني من الاستبانة.

المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي					
المجموع	العلاقات الإنسانية (السلوكيات)	خدمة المجتمع	المجال التدريسي	البحث العلمي	أبعاد المحور الثاني
18	04	05	05	04	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ مفهوم أداء الأستاذ الجامعي:

الأداء حسب (مانع، 2015) هو " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"، ويتنوع أداء الأستاذ حسب مجالات عمله المختلفة بداية من مجال التدريسي الى المجال البحثي والمجال الإداري وأخيرا خدمته للمجتمع ويقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداء الاستاذ في أداة الدراسة.

✓ أبعاد أداء الأستاذ الجامعي:

■ بعد البحث العلمي:

¹ عطاء الله محمد تيسير طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

يمثل البحث العلمي أحد أهم الأسس التي يقيم على أساسها الأستاذ الجامعي فالتأهيل العلمي له يبنى على مقدار ما قدمه من أبحاث إضافة إلى كون البحث العلمي يساعده على تجديد وتنمية وتطوير معلوماته العلمية والتي يكون لها الأثر الإيجابي على طريقة تدريسه وتمكنه من مادته العلمية.

■ بعد المجال التدريسي:

ويتضمن التربية الطلابية والتعليم الجامعي للطلبة وما يلازمه من إجراء الامتحانات، إرشاد الطلبة وتوجيههم أكاديمياً واجتماعياً وتربوياً الاشتراك في اللجان والمجالس الأكاديمية والإدارية التي تؤدي إلى خدمة الطالب وتأهيله للتكيف مع الحياة بصورة أفضل¹.

■ بعد خدمة المجتمع:

للأستاذ الجامعي دور هام في خدمة المجتمع في جميع المجالات السياسية الاقتصادية أو الاجتماعية وذلك من خلال ما يقدمه من نشاطات سواء كانت على شكل استشارات أو برامج تدريبية مقدمة لمؤسسات.

■ بعد العلاقات الإنسانية (السلوكيات):

تتمثل العلاقات الإنسانية في كل الروابط التي تخص الأستاذ الجامعي وعلاقاته مع المحيط المهني، من طلبة، أساتذة زملاء، زملاء مسؤولين، موظفين إداريين بالجامعة وتأخذ هذه الروابط أشكالاً خاصة حسب كاريهما الأستاذ وسلوكياته وطريقته في التعامل.

ج- المحور الثالث: المتغيرات الشخصية

ويتعلق هذا المحور بالبيانات الشخصية أو الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل في دراستنا هذه كل من (الجنس، العمر، الكلية، الرتبة، سنوات الخبرة، عدد الكتب المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة، عدد المقالات المنشورة خلال 05 سنوات الفارطة، عدد الملتقيات المشارك فيها خلال 05 سنوات، عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها خلال 05 سنوات، عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال 05 سنوات الفارطة).

مما سبق ذكره نجد أن استبانة الدراسة قد شملت 36 عبارة وهي موجهة لأساتذة الجامعات محل الدراسة (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) للحصول على المعلومات اللازمة للقيام بهذه الدراسة كما هي مبينة في الجدول التالي:

¹ زروخي فيروز واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 179.

الجدول رقم (23.3): تصنيف عبارات الاستبانة.

الاستبانة			
المحور	المحور الأول: استراتيجية التدريب	المحور الثاني: أداء الأستاذ الجامعي	الاستبانة
عدد العبارات	18	18	36

المصدر: من إعداد الطالبة.

للإجابة على عبارات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس لكارث الثلاثي حيث تعطى درجات الموافقة للعبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24.3): درجات مقياس لكارث الثلاثي.

نوع الاجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

المصدر: مقياس لكارث الثلاثي.

ثانيا -صدق وثبات أداة الدراسة:

تم اختبار أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 101 أستاذ، للتأكد من صدقها وثباتها لتتمكن الطالبة من تعميمها على العينة الكلية.

أ-صدق الأداة (Validity):

ويعني صدق أداة الدراسة (الاستبانة) أن تقوم عبارات الاستبانة بقياس ما وضعت لقياسه، وقد استعملت الطالبة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للتأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

✓ الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وتصنيف الدراسات السابقة وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة والتوصل الى الأبعاد المشكلة لمحاو الدراسة تم تشكيل الاستبانة في شكلها الأولي حيث طرحت على الأستاذ المشرف للتصحيح أو التعديل أو حذف بعض العبارات غير المناسبة، بعدها عرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر ملحق رقم 03، ص265) لإبداء رأيهم وذلك من خلال التصويب في الناحية المنهجية والشكلية والصياغة اللغوية إضافة الى حذف أو تعديل أو إعادة صياغة أو إضافة بعض العبارات وتم الأخذ بعين الاعتبار لكل النصائح والتوجيهات والتصحيحات المقدمة من طرف المحكمين وبذلك تم تطوير الاستبانة و الوصول إلى شكلها النهائي.

✓ صدق المحتوى:

بعد التأكد من الصدق الظاهري تم اختبار أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى عن طريق صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الاستبانة والصدق البنائي لمحاور الاستبانة كما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه، فإذا كانت معاملات الارتباط مرتفعة فهذا يعني وجود صدق الاتساق الداخلي ويمكننا الاعتماد على أداة الدراسة وقد قامت الطالبة بحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على العينة الاستطلاعية وهي موضحة في الجداول التالية:

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (استراتيجية التدريب):

عملت الطالبة على التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (استراتيجية التدريب)، عن طريق التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاد المحور الأول على حدي كما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا.

الجدول رقم (25.3): الصدق الداخلي لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة.	0.76	0.000	دالة
02	تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب.	0.75	0.000	دالة
03	توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، الملتقيات...).	0.73	0.000	دالة
04	تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى).	0.66	0.000	دالة
05	تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب.	0.66	0.000	دالة
06	الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من أجل الاستفادة من برامج التدريب.	0.59	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات دعم والتزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للمجال التابعة له، حيث نلاحظ ان كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وقد انحصرت معاملات الارتباط للعبارات بين [0.59 و 0.75] وهو يعتبر ارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال وهذا يدل على صدق العبارات في القياس.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد مراحل العملية التدريبية.

الجدول رقم (26.3): الصدق الداخلي لعبارات بعد مراحل العملية التدريبية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
07	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال التقييم الدوري للأداء.	0.75	0.000	دالة
08	تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ.	0.76	0.000	دالة
09	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.	0.76	0.000	دالة
10	يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها.	0.61	0.000	دالة
11	يستخدم أسلوب تقييم الدورة التدريبية (سواء منح، أو ملتقيات، أو ندوات) بعد انتهاء الدورة.	0.65	0.000	دالة
12	يتم تقييم أدائي على أساس ما قدمته من نشاط بعد البرنامج التدريبي مباشرة.	0.75	0.000	دالة
13	معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة	0.52	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مراحل العملية التدريبية والدرجة الكلية للمجال التابعة له، حيث نلاحظ ان كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وقد انحصرت معاملات الارتباط للعبارات بين [0.52 و 0.76] وهو يعتبر ارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال وهذا يدل على صدق العبارات في القياس.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنوع البرامج التدريبية.

الجدول رقم (27.3): الصدق الداخلي لعبارات بعد تنوع البرامج التدريبية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
14	توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت منح، أو ملتقيات، أو ندوات...).	0.72	0.000	دالة
15	التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ.	0.67	0.000	دالة
16	توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي.	0.87	0.000	دالة
17	تهتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ.	0.85	0.000	دالة
18	تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة.	0.75	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات تنوع البرامج التدريبية والدرجة الكلية للمجال التابعة له، نلاحظ ان كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وقد انحصرت معاملات الارتباط للعبارات بين [0.67 و 0.87] وهو يعتبر ارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال وهذا يثبت أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (أداء الأستاذ الجامعي):

عملت الطالبة على التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (أداء الأستاذ الجامعي)، عن طريق التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاد المحور الثاني على حدي كما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البحث العلمي.

الجدول رقم (28.3): الصدق الداخلي لعبارات بعد البحث العلمي.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
19	أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع.	0.72	0.000	دالة
20	أحرص على أن تراعي بحوثي الحداثة والتطور العلمي.	0.66	0.000	دالة
21	أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.	0.75	0.000	دالة
22	أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية.	0.63	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البحث العلمي والدرجة الكلية للمجال التابعة له، حيث نلاحظ ان كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وقد انحصرت معاملات الارتباط للعبارات بين [0.63 و 0.75] وهو يعتبر ارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال وهذا يدل على صدق العبارات في القياس.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المجال التدريسي.

الجدول (29.3): الصدق الداخلي لعبارات بعد المجال التدريسي.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
23	أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب.	0.56	0.000	دالة
24	أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة.	0.52	0.000	دالة
25	ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة.	0.73	0.000	دالة
26	أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار.	0.56	0.000	دالة
27	أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب.	0.77	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال التدريسي والدرجة الكلية للمجال التابعة له، نلاحظ ان كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وقد انحصرت معاملات الارتباط للعبارات بين [0.52 و 0.77] وهو يعتبر ارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال وهذا يثبت أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد خدمة المجتمع.

الجدول رقم (30.3): الصدق الداخلي لعبارات بعد خدمة المجتمع.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
28	أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع.	0.48	0.000	دالة
29	أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار.	0.77	0.000	دالة
30	أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر.	0.80	0.000	دالة

دالة	0.000	0.82	أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع.	31
دالة	0.000	0.80	أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.	32

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات خدمة المجتمع والدرجة الكلية للمجال التابعة له، حيث نلاحظ ان كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وقد انحصرت معاملات الارتباط للعبارات بين [0.48 و 0.82] وهو يعتبر ارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال وهذا يدل على صدق العبارات في القياس.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العلاقات الانسانية.

الجدول رقم (31.3): الصدق الداخلي لعبارات بعد العلاقات الانسانية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
33	أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب.	0.75	0.000	دالة
34	أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم.	0.72	0.000	دالة
35	أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية.	0.82	0.000	دالة
36	أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة.	0.72	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات العلاقات الإنسانية (السلوكيات) والدرجة الكلية للمجال التابعة له، نلاحظ أن كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وقد انحصرت معاملات الارتباط للعبارات بين [0.72 و 0.82] وهو يعتبر ارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال وهذا يثبت أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة ويقاس من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبانة،

فان كانت معاملات الارتباط مرتفعة نقول بأن الصدق البنائي قد تحقق ويمكننا اعتماد أداة الدراسة وقد اختبرت الطالبة الصدق البنائي للأداة على العينة الاستطلاعية كما هو موضح في الجدول التالي:

-الصدق البنائي لأبعاد الدراسة:

الجدول رقم (32.3): الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة.

الرقم	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	البعد الأول دعم والتزام الإدارة العليا	0.78	0.000	دالة
02	البعد الثاني مراحل العملية التدريبية	0.70	0.000	دالة
03	البعد الثالث تنوع البرامج التدريبية	0.79	0.000	دالة
04	البعد الرابع البحث العلمي	0.59	0.000	دالة
05	البعد الخامس المجال التدريسي	0.46	0.000	دالة
06	البعد السادس خدمة المجتمع	0.44	0.000	دالة
07	البعد السابع العلاقات الإنسانية(السلوكيات).	0.34	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة دالة معنوياً عند مستوى معنوية 0.005 حيث تتراوح قيمة معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية بين 0.34 و 0.79 وهي تعتبر قيم عالية أي أن هناك ارتباط قوي وبالتالي تحقق الصدق البنائي لأبعاد الدراسة.

ب-ثبات أداة الدراسة (Reliability):

ويقصد بثبات أداة الدراسة بأنها تعطي نفس النتائج لو تكرر توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف ونفس الشروط، أي أن يكون هناك استقرار في النتائج، ويتم اختبار ثبات أداة الدراسة بعدة طرق عن طريق معاملات الثبات وسنستخدم في دراستنا هذه معامل الفا كرونباخ cronbach's alpha ، حيث أنه يكون هناك ثبات تام اذا كان المعامل مساوياً الى الواحد الصحيح ولا يكون هناك ثبات إذا كان معامل الثبات مساوياً للصفر، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات الى الواحد الصحيح كلما ارتفع الثبات وكلما انخفضت عن الواحد كلما انخفض الثبات. من اجل معرفة مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل الفا كرونباخ لكل من محاور وأبعاد الاستبانة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (33.3): معامل الفا كرونباخ للاستبانة

الرقم	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
01	البعد الأول دعم والتزام الإدارة العليا	06	78.6
02	البعد الثاني مراحل العملية التدريبية	07	80.5
03	البعد الثالث تنوع البرامج التدريبية	05	83.4
المحور الأول	استراتيجية التدريب	18	90.0
04	البعد الرابع البحث العلمي	04	63.8
05	البعد الخامس المجال التدريسي	05	61.3
06	البعد السادس خدمة المجتمع	05	80.2
07	البعد السابع العلاقات الإنسانية(السلوكيات).	04	72.5
المحور الثاني	أداء الأستاذ الجامعي	18	83.2
	الاستبانة	36	88.3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بان معامل الثبات الفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة مرتفعاً حيث تراوحت قيمه ما بين [61.3 و 83.4] وهي أكبر من الحد الأدنى لقبول ثبات الاستبانة كما ان معامل الثبات لكلا المحورين أيضا كان مرتفعاً حيث اخذ القيمتين على التوالي 90.0 و 83.2 أما معامل الثبات الكلي للاستبانة فكانت قيمته 88.3 وهي قيمة عالية جدا تعكس الثبات الكلي للاستبانة.

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات

من أجل الوصول الى أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من المصادر لجمع المعلومات وتحليلها كما يلي:

أولاً-المصادر الثانوية:

بغية التوصل لإطار نظري وإعطاء تصور مفاهيمي واضح لمتغيرات الدراسة المتمثلة في استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي اعتمدت الطالبة في ذلك على المصادر الثانوية المتنوعة العربية منها والأجنبية حيث تمثلت في كتب،

مقالات، أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، ملتقيات حيث تمت الاستفادة منها في الجانب النظري وتم رسم تصور عام على الجانب التطبيقي.

ثانيا-المصادر الأولية:

من اجل الحصول على المعلومات المتعلقة بمجتمع وعينة الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة التي صممت لقياس متغيرات الدراسة من خلال عبارات تقيس أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي حيث تم تجميع المعلومات وتبويبها ثم تحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss اصدار 24 ومن ثم تم التوصل الى النتائج.

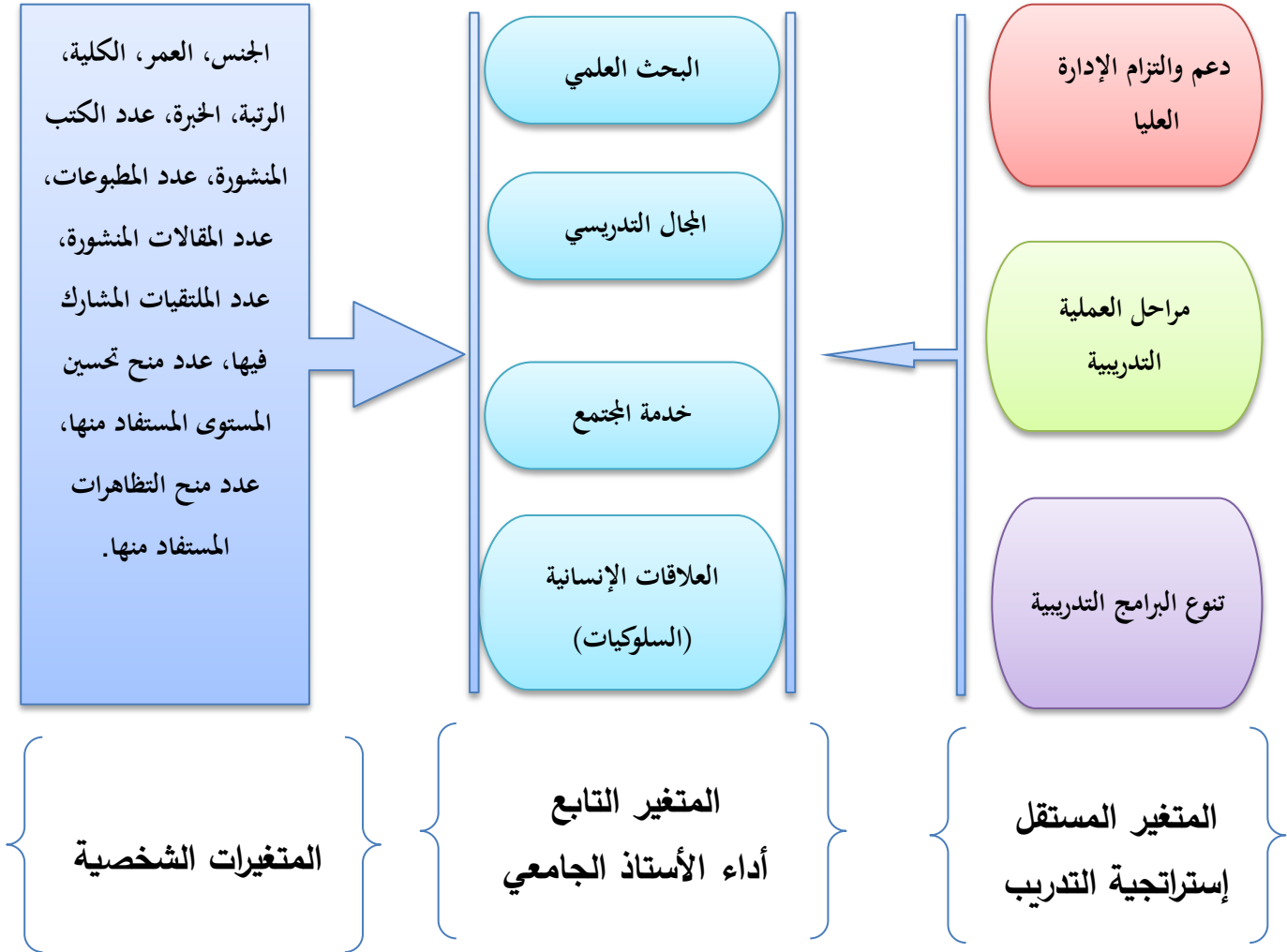
المطلب الثالث: نموذج الدراسة والأساليب الإحصائية.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتكوين إطار نظري متعلق بمتغيرات دراستنا الحالية ووفق الأهداف المسطرة والمرجوة من دراستنا تم تحديد كل من نموذج الدراسة والأساليب الاحصائية المعتمدة.

الفرع الأول: نموذج الدراسة.

تهدف هذه الدراسة الى دراسة واقع أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، ومحاولة ابراز أثر استراتيجية التدريب على هذا الأداء، حيث أنه من خلال دراسة العلاقة التآثرية يمكننا معرفة وتحديد أي أبعاد الأداء الأكثر تأثراً وقد تم التوصل الى نموذج الدراسة بعد تحديد أبعاد كل من متغيري الدراسة بناء على الدراسات السابقة أنظر الجدول رقم(4.2) ص68، وفيما يلي الشكل رقم(9.3) الذي يوضح نموذج الدراسة حسب رأي الطالبة.

الشكل (9.3): نموذج متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا:

أولاً- المتغير المستقل:

وهو يمثل في دراستنا استراتيجية التدريب حيث يتكون من ثلاثة أبعاد:

أ- دعم والتزام الإدارة العليا:

مدى تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب ويظهر ذلك من خلال سياستها والخطط والبرامج

الموضوعة من طرفها.

ب-مراحل العملية التدريبية:

هي المراحل التي تمر بها العملية التدريبية بشكل تسلسلي ابتداء بتحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي الى تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن ثم تقييمه.

ج-تنوع البرامج التدريبية:

أي ألا تنحصر البرامج التدريبية في نمط واحد من التدريب بل تتعدد اشكال التدريب لكي تكون هناك استفادة حقيقية للموارد البشرية وتكون برامج تدريب مختلفة داخلية وخارجية.

ثانيا-المتغير التابع:

وهو يمثل في دراستنا أداء الأستاذ الجامعي ويتكون من أربعة أبعاد:

أ-البحث العلمي:

يساعد الأستاذ الجامعي على تجديد وتنمية وتطوير معلوماته العلمية والتي يكون لها الأثر الإيجابي على طريقة تدريسه وتمكنه من مادته العلمية.

ب-المجال التدريسي:

ويتضمن التعليم الجامعي للطلبة وما يتبعه من مهام إضافة الى ارشاد الطلبة وتوجيههم أكاديميا واجتماعيا ليسهل عليهم التكيف في المجتمع.

ج-خدمة المجتمع:

يقوم الأستاذ الجامعي بدور هام من خلال مساهمته في خدمة المجتمع عن طريق الاستشارات او البرامج التدريبية المقدمة للمؤسسات.

د-العلاقات الإنسانية:

تتمثل في كل ما ينشئه الأستاذ الجامعي من علاقات مع محيطه المهني من طلبة وأساتذة زملاء واداريين سواء كانوا مسؤولين او موظفين اداريين ولشخصية الأستاذ أهمية رئيسية في إعطاء صبغة لهذه العلاقات.

ثالثا-المتغيرات الشخصية والوظيفية:

وتم حصرها في دراستنا في الجنس، العمر، الكلية، الرتبة، الخبرة، عدد الكتب المنشورة، عدد المطبوعات، عدد المقالات المنشورة، عدد الملتقيات المشارك فيها، عدد منح تحسين المستوى المستفاد منها، عدد منح التظاهرات المستفاد منها خلال خمس سنوات الفارطة وسيتم تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مستوى أداء الأستاذ الجامعي تعزى لهذه المتغيرات الشخصية.

كما سيتم اختبار هذا النموذج من خلال اختبار فرضيات الدراسة ودراسة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومعرفة أي أبعاد أداء الأستاذ الجامعي الأكثر تأثرا ونوعية التأثير هل ستكون بالسلب أم بالإيجاب.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات والوصول الى أهداف الدراسة حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 24 بعد تفريغ بيانات قوائم الاستبانة في برنامج Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- اختبار الفاكرونباخ للتأكد من ثبات عبارات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة والأهمية النسبية لعبارات الاستبانة حيث يتم ترتيب عبارات كل متغير تنازليا وتحدد درجة الموافقة لمقياس ليكارت الثلاثي حسب مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:
 - ✓ 1.00 الى 1.66 ضعيف.
 - ✓ 1.67 الى 2.33 متوسط.
 - ✓ 2.34 الى 3.00 عالي.
- مصفوفة الارتباطات Pearson Corrélation للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال معامل الارتباط بيرسون للعبارة مع الدرجة الكلية للبعد التابعة له ومعامل الارتباط بيرسون للأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبانة للتأكد من الصدق البنائي وأيضا تم استخدام هذا المعامل لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة؛
- اختبار t للعينات المستقلة Independent simple t test لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وذلك لتبيان الفروق في إجابات العينة حول مستوى الأداء حسب متغير الجنس.
- تحليل الانحدار البسيط باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل الذي يمثل استراتيجية التدريب على المتغير التابع المتمثل في أداء الأستاذ الجامعي؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.

المبحث الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة.

لتحليل إجابات أفراد العينة تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لتحليل كل عبارات الاستبانة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية النسبية لعبارات الاستبانة ودرجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة البحث حيث تكون العبارة إيجابية إذا تمت الموافقة عليها وفيما يلي سنقوم بتحليل عبارات الاستبانة بتحليل عبارات كل محور على حدي.

المطلب الأول: تحليل عبارات المحور الأول استراتيجية التدريب.

يمثل هذا المحور المتغير المستقل ويحوي ثلاثة أبعاد وهي دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريسية وتنوع البرامج التدريسية وباعتبار عينة الدراسة تحوي أربع جامعات سيتم تحليل عبارات هذا المحور بالنسبة لكل جامعة وذلك عن طريق تحليل العبارات لكل بعد على حدي، مقسمة حسب الجامعات عينة الدراسة. وقبل القيام بعملية التحليل ارتأت الطالبة أن تقوم بحساب الفا كرونباخ للجامعات الأربع، كل جامعة على حدي تأكيداً على ثبات الاستبانة، حيث ثبت ثباتها من خلال العينة الاستطلاعية وتم تعميمها على العينة الكلية سابقاً ولأن التعميم شمل عينات أخرى غير جامعة ورقلة حيث تمثلت في كل من جامعات بسكرة، الوادي وغرداية أرادت الطالبة التأكد من الثبات.

✓ ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل الفا كرونباخ

من أجل التأكد من مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل الفا كرونباخ لعبارات الاستبانة لجامعتي ورقلة وبسكرة وأيضاً جامعتي الوادي وغرداية كما هو مبين في الجدولين التاليين على التوالي:

الجدول رقم (34.3): معامل الفا كرونباخ للاستبانة لجامعتي ورقلة وبسكرة.

الرقم	عدد أبعاد الاستبانة	عدد عبارات الاستبانة	جامعة ورقلة	جامعة بسكرة
01	07	36	89.3	91.8

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

الجدول رقم (35.3): معامل الفا كرونباخ للاستبانة لجامعتي الوادي وغرداية.

الرقم	عدد أبعاد الاستبانة	عدد عبارات الاستبانة	جامعة الوادي	جامعة غرداية
01	07	06	88.3	88.9

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

يتبين لنا من الجدولين السابقين بان معامل الثبات الفاكرونباخ كان عاليا جداً حيث كانت قيمه بالنسبة للاستبانات الخاصة بالجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) هي على التوالي (89.3، 91.8، 88.3، 88.9) وهي تدل على أن الاستبانة لها درجة عالية من الثبات ونكون بذلك قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة وبالتالي يمكننا الاعتماد عليها.

الفرع الأول : تحليل عبارات البعد الأول دعم والتزام الإدارة العليا.

يظهر لنا من خلال الجدول الموالي اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا.

الجدول رقم (36.3): نتائج تحليل عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا لعينة الدراسة.

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الجامعات	الرقم
3	متوسطة	0.804	2.136	تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	01
6	متوسطة	0.721	1.905	تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب.		02
4	متوسطة	0.834	2.077	توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، الملتقيات...).		03
2	متوسطة	0.825	2.198	تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى).		04
5	متوسطة	0.723	1.993	تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب.		05
1	متوسطة	0.757	2.238	الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من اجل الاستفادة من برامج التدريب.		06
--	متوسط	0.538	2.091	بعد دعم والتزام الإدارة العليا (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)		
1	عالية	0.777	2.419	تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة	جامعة محمد خيضر بسكرة	01
3	متوسطة	0.799	2.275	تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب.		02
6	متوسطة	0.867	2.177	توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، الملتقيات...).		03
4	متوسطة	0.869	2.231	تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى).		04

5	متوسطة	0.776	2.180	تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب.	05
2	عالية	0.797	2.365	الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من اجل الاستفادة من برامج التدريب.	06
--	متوسط	0.611	2.275	بعد دعم والتزام الإدارة العليا (جامعة محمد خيضر بسكرة)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة ورقلة والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة بسكرة.

أ-تحليل إجابات افراد عينة جامعة ورقلة حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا:

المتوسط الحسابي لعبارات دعم والتزام الإدارة العليا بلغ (2.091) وانحرافه المعياري (0.538)، وهو ذو قيمة متوسطة ويعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى عباراته كما يدل على وجود نظرة قد تكون سلبية نوعا ما لأساتذة الجامعة تجاهه ، حيث احتلت العبارة "الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من اجل الاستفادة من برامج التدريب" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.238) ، تليها العبارة "تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى)" بمتوسط حسابي (2.198) ثم العبارة "تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة" بمتوسط حسابي (2.136) تليها العبارة "توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، الملتقيات...)" بمتوسط حسابي (2.077)، ثم العبارة "تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب" بمتوسط حسابي (1.993) وأخيرا العبارة "تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب." بمتوسط حسابي (1.905).

ب-تحليل إجابات افراد عينة جامعة بسكرة حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا:

بعد تحليل عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا يتضح لنا بان هذا البعد قد جاء بمتوسط حسابي (2.275) وانحراف معياري (0.611) وهو ذو قيمة متوسطة، حيث احتلت العبارة "تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.419)، حيث كانت بمستوى مرتفع تليها في المرتبة الثانية

العبارة "الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من اجل الاستفادة من برامج التدريب." بمتوسط حسابي (2.365) أيضا بمستوى مرتفع وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول محتوى هاتين العبارتين ثم تلتهما العبارة "تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب." بمتوسط حسابي (2.275)، ثم العبارة "تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى)." بمتوسط حسابي (2.231) تليها العبارة "تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب." بمتوسط حسابي (2.180) وأخيرا العبارة "توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح، الندوات، الملتقيات)." بمتوسط حسابي (2.177)، وقد كانت كلها بمستوى متوسط مما يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات كما يدل على وجود نظرة قد تكون سلبية نوعا ما أو عدم الرضى الكلي للأساتذة تجاه واقع دعم والتزام الإدارة العليا للتدريب في هذه الجامعة.

الجدول رقم (37.3): نتائج تحليل عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا لعينة الدراسة.

الرقم	الجامعات	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	الترتيب
01	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة	2.259	0.839	متوسطة	2
02		تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب.	2.123	0.839	متوسطة	3
03		توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، الملتقيات...).	2.076	0.905	متوسطة	5
04		تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى).	2.102	0.839	متوسطة	4
05		تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب.	1.970	0.796	متوسطة	6
06		الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من اجل الاستفادة من برامج التدريب.	2.394	0.779	عالية	1
بعد دعم والتزام الإدارة العليا (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)						
01	جامعة الوادي	تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة	2.130	0.864	متوسطة	2
02		تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب.	2.117	0.888	متوسطة	3

03	توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، الملتقيات...).	1.730	0.837	متوسطة	5
04	تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى).	1.662	0.868	ضعيفة	6
05	تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب.	2.052	0.759	متوسطة	4
06	الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من أجل الاستفادة من برامج التدريب.	2.234	0.809	متوسطة	1
بعد دعم والتزام الإدارة العليا (جامعة غرداية)		1.988	0.613	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا لكل من جامعتي الوادي وغرداية فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة الوادي والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة غرداية.

ج-تحليل إجابات افراد عينة جامعة الوادي حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا كان (2.154) وانحرافه المعياري (0.582) وهو بمستوى متوسط يبين درجة الموافقة حول هذه العبارات وقد أخذت العبارة "الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من أجل الاستفادة من برامج التدريب." متوسطاً حسابياً عالياً وهو (2.394)، أما باقي العبارات فكانت بمتوسطات حسابية متوسطة وهي على التوالي: "تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة." بمتوسط حسابي (2.259)، تليها العبارة "تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب." بمتوسط حسابي (2.123)، ثم العبارة "تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى)" بمتوسط حسابي (2.102)، تليها العبارة "توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، الملتقيات...)" بمتوسط حسابي (2.076)، وأخيرا العبارة "تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب." بمتوسط حسابي (1.970)، وقد كانت أغلبها بمستوى متوسط مما يدل على وجود نظرة قد تكون سلبية نوعا ما تجاه واقع دعم والتزام الإدارة العليا للتدريب في هذه الجامعة، والتي قد يعود سببها الى أن الغلاف المالي المحدد لعملية التدريب غير كافي، حيث أنه يوزع على مختلف الكليات وتستفيد منه رئاسة الجامعة بنسبة مساوية أيضا للكلية، وهذا النقص في الغلاف المالي يترتب عنه التقليل في مدة التدريب و في عدد المناصب

المخصصة للتدريب، هذا بالإضافة الى العدد المتزايد سنويا لمناصب طلبة الدكتوراه والذين بدورهم لهم الاحقية في الاستفادة من التدريب (التكوين وتحسين المستوى بالخارج).

د-تحليل إجابات افراد عينة جامعة غرداية حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا:

يظهر لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعبارات دعم والتزام الإدارة العليا كان بمقدار (1.988) وانحراف معياري (0.613) وهو مستوى متوسط يعكس نوعا ما النظرة السلبية أو عدم الرضى الكلي للأساتذة حول أسلوب دعم والتزام الإدارة العليا للتدريب، وقد أخذت العبارة "الإدارة العليا تشتت وضع أهداف محددة من أجل الاستفادة من برامج التدريب." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.234)، تليها العبارة "تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة." بمتوسط حسابي (2.130)، ثم العبارة "تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب." بمتوسط حسابي (2.117)، تليها العبارة "تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب." بمتوسط حسابي (2.052)، ثم العبارة "توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، الملتقيات...)" بمتوسط حسابي (1.730) وأخيرا العبارة "تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى)." بمتوسط حسابي (1.662)، وقد كانت أغلبها بمستوى متوسط مما يدل عدم الرضى الكلي للأساتذة حول دعم والتزام الإدارة العليا للتدريب في هذه الجامعة.

الفرع الثاني: تحليل عبارات البعد الثاني مراحل العملية التدريبية.

يظهر لنا من خلال الجدول الموالي اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة حول بعد مراحل العملية التدريبية.

الجدول رقم (38.3): نتائج تحليل عبارات بعد مراحل العملية التدريبية لعينة الدراسة.

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الجامعات	الرقم
7	ضعيفة	0.781	1.593	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال التقييم الدوري للأداء.	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	07
5	ضعيفة	0.727	1.656	تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ.		08
3	متوسطة	0.751	1.835	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.		09
2	متوسطة	0.758	1.945	يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها.		10

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

4	متوسطة	0.778	1.707	يستخدم أسلوب تقييم الدورة التدريبية (سواءً منح، أو ملتقيات، أو ندوات) بعد انتهاء الدورة.		11	
6	ضعيفة	0.715	1.637	يتم تقييم أدائي على أساس ما قدمته من نشاط بعد البرنامج التدريبي مباشرة.		12	
1	متوسطة	0.859	2.073	معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة		13	
--	متوسط	0.533	1.778	بعد مراحل العملية التدريبية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)			
5	متوسطة	0.885	1.941	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال التقييم الدوري للأداء.	جامعة محمد خيضر بسكرة	07	
6	متوسطة	0.873	1.936	تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ.		08	
2	متوسطة	0.884	2.111	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.		09	
1	متوسطة	0.816	2.152	يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها		10	
4	متوسطة	0.870	1.970	يستخدم أسلوب تقييم الدورة التدريبية (سواءً منح، أو ملتقيات، أو ندوات) بعد انتهاء الدورة.		11	
7	متوسطة	0.844	1.902	يتم تقييم أدائي على أساس ما قدمته من نشاط بعد البرنامج التدريبي مباشرة.		12	
3	متوسطة	0.880	2.000	معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة		13	
--	متوسط	0.651	2.002	بعد مراحل العملية التدريبية (جامعة محمد خيضر بسكرة)			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد مراحل العملية التدريبية لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة ورقلة والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة بسكرة.

أ- تحليل إجابات افراد عينة جامعة ورقلة حول بعد مراحل العملية التدريبية:

المتوسط الحسابي لبعء مراحل العملية التدريبية بلغ (1.778) وانحرافه المعياري (0.533)، وهو ذو قيمة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 13 " معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.073) وانحراف معياري (0.859)، تليها العبارة رقم 10 " يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها." بمتوسط حسابي (1.945) وانحراف معياري (0.758) ثم المرتبة الثالثة للعبارة رقم 09 " يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة " بمتوسط حسابي (1.835) وانحراف معياري (0.751) في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة رقم 12 " يتم تقييم أدائي على أساس ما قدمته من نشاط بعد البرنامج التدريبي مباشرة." بمتوسط حسابي (1.637) وانحراف معياري (0.715)، بمستوى ضعيف والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم 07 " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال التقييم الدوري للأداء." بمتوسط حسابي (1.593) وانحراف معياري (0.781) هي الأخرى بمستوى ضعيف، كما يظهر الجدول بان المتوسط الحسابي لمراحل العملية التدريبية جاء بدرجة موافقة متوسطة ذلك لكون معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة كانت أكثر أهمية وتأثير، لكن من جهة أخرى يحوي درجة موافقة ضعيفة لبعض عباراته والذي قد يدل على عدم الرضى التام لأفراد العينة حول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وأسلوب أو طريقة تقييم الأداء للأساتذة الجامعيين بجامعة ورقلة.

ب- تحليل إجابات أفراد عينة جامعة بسكرة حول بعد مراحل العملية التدريبية:

المتوسط الحسابي لبعء مراحل العملية التدريبية بلغ (2.002) وانحرافه المعياري (0.651)، وهو ذو قيمة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 10 " يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.152) وانحراف معياري (0.816)، تليها العبارة رقم 09 " يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة" بمتوسط حسابي (2.111) وانحراف معياري (0.884) ثم المرتبة الثالثة للعبارة رقم 13 " معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة " بمتوسط حسابي (2.000) وانحراف معياري (0.880) في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة رقم 08 " تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ." بمتوسط حسابي (1.936) وانحراف معياري (0.873)، والمرتبة الأخيرة

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

للعبارة رقم 12" يتم تقييم أدائي على أساس ما قدمته من نشاط بعد البرنامج التدريبي مباشرة." بمتوسط حسابي (1.902) وانحراف معياري (0.844)، كما يظهر الجدول بان المتوسط الحسابي لمراحل العملية التدريبية جاء بمستوى متوسط يعكس درجة موافقة متوسطة حول عباراته ويدل على وجود نظرة قد تكون سلبية نوعا ما وتدل على عدم الرضى التام للأساتذة الجامعيين بجامعة بسكرة حول عملية تصميم البرامج التدريبية التي قد لا تتوافق واحتياجاتهم، وأسلوب أو طريقة تقييم الأداء والوقت المناسب للقيام به.

الجدول (39.3): نتائج تحليل عبارات بعد مراحل العملية التدريبية لعينة الدراسة.

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الجامعات	الرقم
6	متوسطة	0.854	1.720	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال التقييم الدوري للأداء.	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	07
7	متوسطة	0.799	1.695	تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ.		08
2	متوسطة	0.835	2.009	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.		09
3	متوسطة	0.816	1.945	يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها		10
1	متوسطة	0.879	2.034	يستخدم أسلوب تقييم الدورة التدريبية (سواء منح، أو ملتقيات، أو ندوات) بعد انتهاء الدورة.		11
5	متوسطة	0.831	1.873	يتم تقييم أدائي على أساس ما قدمته من نشاط بعد البرنامج التدريبي مباشرة.		12
4	متوسطة	0.890	1.945	معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة		13
--	متوسط	0.584	1.889	بعد مراحل العملية التدريبية (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)		
5	متوسطة	0.785	1.675	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال التقييم الدوري للأداء.	جامعة غرداية	07
7	ضعيفة	0.809	1.636	تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ.		08
1	متوسطة	0.852	2.104	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.		09
3	متوسطة	0.793	1.948	يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها		10
2	متوسطة	0.896	2.013	يستخدم أسلوب تقييم الدورة التدريبية (سواء منح، أو ملتقيات، أو ندوات) بعد انتهاء الدورة.		11
4	متوسطة	0.867	1.896	يتم تقييم أدائي على أساس ما قدمته من نشاط بعد البرنامج التدريبي مباشرة.		12

6	متوسطة	0.880	1.675	معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة	13
--	متوسط	0.565	1.850	بعد مراحل العملية التدريبية (جامعة غرداية)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد مراحل العملية التدريبية لكل من جامعتي الوادي وغرداية فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة الوادي والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة غرداية.

ج-تحليل إجابات أفراد عينة جامعة الوادي حول بعد مراحل العملية التدريبية:

المتوسط الحسابي لبعدها مراحل العملية التدريبية بلغ (1.889) وانحرافه المعياري (0.584)، وهو ذو قيمة متوسطة، وكانت العبارة رقم 11 " يستخدم أسلوب تقييم الدورة التدريبية (سواء منح، أو ملتقيات، أو ندوات) بعد انتهاء الدورة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.034) وانحراف معياري (0.879)، تليها العبارة رقم 09 " يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة" بمتوسط حسابي (2.009) وانحراف معياري (0.835) ثم المرتبة الثالثة للعبارة رقم 10 " يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها." بمتوسط حسابي (1.945) وانحراف معياري (0.816) في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة رقم 07 " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال التقييم الدوري للأداء" بمتوسط حسابي (1.720) وانحراف معياري (0.854)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم 08 "تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ" بمتوسط حسابي (1.695) وانحراف معياري (0.799)، كما يظهر الجدول بان المتوسط الحسابي لمراحل العملية التدريبية جاء بمستوى متوسط يعكس درجة موافقة متوسطة حول عباراته ويدل على وجود نظرة قد تكون سلبية نوعا ما وتدل على عدم الرضى التام للأساتذة الجامعيين بجامعة الوادي حول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي قد لا تتم من خلال التقييم الدوري للأداء، فتقييم الدورة التدريبية لا يكون على أسس علمية وانما عبارة عن تقرير تربص ينجزه الأستاذ أو الأستاذ المحاضر بشكل شخصي دون اشتراط ختم الجامعة الأجنبية المستقبلية عكس ما هو مطلوب من طلبة الدكتوراه، كما أنه قد يكون التقرير سلبى ومع ذلك يقبل لأنه في نهاية المطاف يعتبر اجراء نوعا ما شكلي فقط للحفظ في ملف اداري، هذا إضافة الى أن البرامج التدريبية لا تتوافق مع الاحتياجات المطلوبة.

د - تحليل إجابات أفراد عينة جامعة غرداية حول بعد مراحل العملية التدريبية:

المتوسط الحسابي لبعدها مراحل العملية التدريبية بلغ (1.850) وانحرافه المعياري (0.565)، وهو ذو قيمة متوسطة، وكانت العبارة رقم 09 "يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.104) وانحراف معياري (0.852)، تليها العبارة رقم 11 "يستخدم أسلوب تقييم الدورة التدريبية (سواء منح، أو ملتقيات، أو ندوات) بعد انتهاء الدورة." بمتوسط حسابي (2.013) وانحراف معياري (0.896) ثم المرتبة الثالثة للعبارة رقم 10 "يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها." بمتوسط حسابي (1.948) وانحراف معياري (0.793) في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة رقم 13 "معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة" بمتوسط حسابي (1.675) وانحراف معياري (0.880)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم 08 "تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ" بمتوسط حسابي (1.636) وانحراف معياري (0.809) وبمستوى ضعيف، كما يظهر الجدول بان المتوسط الحسابي لمراحل العملية التدريبية جاء بمستوى متوسط يعكس درجة موافقة متوسطة حول عباراته ويدل على وجود نظرة قد تكون سلبية نوعاً ما وتدل على عدم الرضى التام للأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية حول عملية تصميم البرامج التدريبية التي لا تتوافق مع احتياجاتهم ومعايير الاستفادة من منح تحسين المستوى والتي تعتبر نوعاً ما غير واضحة و عادلة كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم من خلال التقييم الدوري للأداء حسب رأيهم.

الفرع الثالث: تحليل عبارات البعد الثالث تنوع البرامج التدريبية.

يظهر لنا من خلال الجدول الموالي اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تنوع البرامج التدريبية.

الجدول رقم (40.3): نتائج تحليل عبارات بعد تنوع البرامج التدريبية لعينة الدراسة

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الجامعات	الرقم
3	متوسطة	0.872	1.982	توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت منح، أو ملتقيات، أو ندوات...).	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	14
1	متوسطة	0.804	2.227	التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ.		15

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

4	متوسطة	0.790	1.978	توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي.		16
5	متوسطة	0.798	1.905	تهتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ.		17
2	متوسطة	0.781	2.007	تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة.		18
--	متوسط	0.604	2.020	بعد تنوع البرامج التدريبية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)		
3	متوسطة	0.908	2.090	توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت منح، أو ملتقيات، أو ندوات...).	جامعة محمد خيضر بسكرة	14
1	عالية	0.826	2.352	التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ.		15
4	متوسطة	0.887	1.992	توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي.		16
5	متوسطة	0.866	1.930	تهتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ.		17
2	متوسطة	0.821	2.141	تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة.		18
--	متوسط	0.684	2.101	بعد تنوع البرامج التدريبية (جامعة محمد خيضر بسكرة)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد تنوع البرامج التدريبية لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة ورقلة والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة بسكرة.

أ-تحليل إجابات افراد عينة جامعة ورقلة حول بعد تنوع البرامج التدريبية:

المتوسط الحسابي لبعده تنوع البرامج التدريبية بلغ (2.020) وانحرافه المعياري (0.604)، وهو ذو قيمة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 15 "التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.227) وانحراف معياري (0.804)، تليها العبارة رقم 18 "تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة." بمتوسط حسابي (2.007) وانحراف معياري (0.781) ثم المرتبة الثالثة للعبارة رقم 14 "توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت

منح، أو ملتقيات، أو ندوات...". بمتوسط حسابي (1.982) وانحراف معياري (0.872) في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة رقم 16 "توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي." بمتوسط حسابي (1.978) وانحراف معياري (0.790)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم 17 "تهتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ" بمتوسط حسابي (1.905) وانحراف معياري (0.798)، كما يظهر الجدول بان المتوسط الحسابي لتنوع البرامج التدريبية جاء بدرجة موافقة متوسطة ذلك لكون كل عباراته جاءت بمستوى متوسط مما يدل على عدم الرضى التام لأفراد العينة على ما تقدمه الجامعة من تنوع في البرامج التدريبية التي يراها الأساتذة أنها قد لا تساهم بالشكل المطلوب في تحسين الإنتاج العلمي في جامعة ورقلة.

ب - تحليل إجابات افراد عينة جامعة بسكرة حول بعد تنوع البرامج التدريبية:

المتوسط الحسابي لبعده تنوع البرامج التدريبية بلغ (2.101) وانحرافه المعياري (0.684)، وهو ذو قيمة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 15 "التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.352) وانحراف معياري (0.826) وبمستوى عالي، تليها العبارة رقم 18 "تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة." بمتوسط حسابي (2.141) وانحراف معياري (0.821) ثم المرتبة الثالثة للعبارة رقم 14 "توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت منح، أو ملتقيات، أو ندوات...". بمتوسط حسابي (2.090) وانحراف معياري (0.908) في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة رقم 16 "توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي." بمتوسط حسابي (1.992) وانحراف معياري (0.887)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم 17 "تهتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ" بمتوسط حسابي (1.930) وانحراف معياري (0.866)، كما يظهر الجدول بان المتوسط الحسابي لتنوع البرامج التدريبية جاء بدرجة موافقة متوسطة ذلك لكون أغلب عباراته جاءت بمستوى متوسط مما يدل على عدم الرضى التام لأفراد العينة على التنوع في البرامج التدريبية المتاحة من طرف الجامعة لكن حسب رأيهم رغم قلة التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها إلا أنها تؤثر إيجاباً على تحسين إنتاجهم العلمي في جامعة بسكرة.

الجدول رقم (41.3): نتائج تحليل عبارات بعد تنوع البرامج التدريبية لعينة الدراسة.

الرقم	الجامعات	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	الترتيب
14	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت منح، أو ملتقيات، أو ندوات...).	1.983	0.894	متوسطة	2
15		التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ.	2.229	0.819	متوسطة	1
16		توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي.	1.754	0.809	متوسطة	5
17		تتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ.	1.759	0.781	متوسطة	4
18		تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة.	1.869	0.807	متوسطة	3
--		بعد تنوع البرامج التدريبية (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)	1.719	0.622	متوسط	--
14	جامعة غرداية	توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت منح، أو ملتقيات، أو ندوات...).	1.766	0.902	متوسطة	4
15		التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ.	2.494	0.837	عالية	1
16		توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي.	1.805	0.779	متوسطة	3
17		تتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ.	1.727	0.821	متوسطة	5
18		تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة.	2.130	0.848	متوسطة	2
--		بعد تنوع البرامج التدريبية (جامعة غرداية)	1.985	0.681	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد تنوع البرامج التدريبية لكل من جامعتي الوادي وغرداية فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة الوادي والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة غرداية.

ج -تحليل إجابات افراد عينة جامعة الوادي حول بعد تنوع البرامج التدريبية:

المتوسط الحسابي لبعء تنوع البرامج التدريبية بلغ (1.719) وانحرافه المعياري (0.622)، وهو ذو قيمة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 15 " التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.229) وانحراف معياري (0.819)، تليها العبارة رقم 14 " توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة، سواء كانت (منح، أو ملتقيات، أو ندوات...)" بمتوسط حسابي (1.983) وانحراف معياري (0.894) ثم المرتبة الثالثة للعبارة رقم 18 "تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة." بمتوسط حسابي (1.869) وانحراف معياري (0.807) في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة رقم 17 "تهتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ." بمتوسط حسابي (1.759) وانحراف معياري (0.781)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم 16 "توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي." بمتوسط حسابي (1.754) وانحراف معياري (0.809)، كما يظهر الجدول بان المتوسط الحسابي لتنوع البرامج التدريبية جاء بدرجة موافقة متوسطة ذلك لكون كل عباراته جاءت بمستوى متوسط، مما يدل على وجود نظرة سلبية نوعاً ما لأفراد العينة، تدل على عدم الرضى التام لأفراد العينة حول التنوع في البرامج التدريبية الموجود بجامعة الوادي، لكن بالرغم من قلة هذا التنوع إلا أنه حسب رأيهم يؤثر إيجاباً على تحسين انتاجهم العلمي والذي قد يكون من خلال التواصل مع الجامعات الأجنبية خاصة منها بعض التخصصات مثل التخصصات التقنية، التي تتطلب النشر في مجالات علمية، حيث أن هذا التنوع يفتح لهم آفاق من خلال بناء علاقات مع الأساتذة الجامعيين الأجانب والاستفادة من أعمال مشتركة سواء كانت ملتقيات ، مقالات، مداخلات أو حتى المشاركة في اللجان العلمية المنظمة للمؤتمرات الدولية.

د -تحليل إجابات افراد عينة جامعة غرداية حول بعد تنوع البرامج التدريبية:

المتوسط الحسابي لبعء تنوع البرامج التدريبية بلغ (1.985) وانحرافه المعياري (0.681)، وهو ذو قيمة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 15 "التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.494) وانحراف معياري (0.837) وبمستوى عالي، وتليها العبارة رقم 18 "تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة." بمتوسط حسابي (2.130) وانحراف معياري (0.848) ثم المرتبة الثالثة للعبارة رقم 16 "توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي." بمتوسط حسابي (1.805) وانحراف معياري (0.779) في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة رقم 14 "توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت منح، أو ملتقيات، أو ندوات...)" بمتوسط حسابي (1.766) وانحراف معياري (0.902)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم 17 "تهتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ" بمتوسط حسابي (1.727) وانحراف معياري (0.821)، كما يظهر الجدول بان المتوسط الحسابي لتنوع البرامج التدريبية جاء بدرجة موافقة متوسطة ذلك لكون أغلب عباراته جاءت

بمستوى متوسط مما يدل وجود نظرة سلبية نوعا ما لأفراد العينة تدل على عدم الرضى التام لأفراد العينة حول التنوع في البرامج التدريبية واساليبها الموجود بجامعة غرداية وأن هذا التنوع رغم قلته حسب رأي أساتذة جامعة غرداية إلا أن له أثر إيجابي على تحسين إنتاجهم العلمي.

الجدول رقم (42.3): نتائج تحليل أبعاد المحور الأول استراتيجية التدريب لعينة الدراسة.

الرقم	الأبعاد	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد بالنسبة للمحور	الاهمية بالنسبة للجامعة	ترتيب البعد
01	بعد دعم والتزام الإدارة العليا	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	2.091	0.538	01	متوسط	3
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.275	0.611	01	متوسط	1
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	2.154	0.582	01	متوسط	2
		جامعة غرداية.	1.988	0.613	01	متوسط	4
02	بعد مراحل العملية التدريسية	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	1.778	0.533	03	متوسط	4
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.002	0.651	03	متوسط	1
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	1.889	0.584	02	متوسط	2
		جامعة غرداية.	1.850	0.565	03	متوسط	3
03	بعد تنوع البرامج التدريسية	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	2.020	0.604	02	متوسط	2
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.101	0.684	02	متوسط	1
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	1.719	0.622	03	متوسط	4
		جامعة غرداية.	1.985	0.681	02	متوسط	3
04	محور استراتيجية التدريب	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	1.950	0.483	/	متوسط	3
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.120	0.586	/	متوسط	1
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	1.985	0.505	/	متوسط	2
		جامعة غرداية.	1.933	0.509	/	متوسط	4

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24

وبالنظر الى الجدول أعلاه والذي يتضمن تحليل أبعاد المحور الأول-استراتيجية التدريب-نلاحظ بأن:

- المتوسط العام لمحور استراتيجية التدريب بالنسبة لعينة جامعة ورقلة قد جاء متوسطا حيث بلغ (1.950) وانحرافه المعياري (0.483) مما يبين أن كل أبعاده قد كانت بمستوى متوسط، حيث كانت المرتبة الأولى لبعده دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي (2.091) وانحراف معياري (0.538)، ثم بعد تنوع البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (2.020) وانحراف معياري (0.604)، وأخيرا بعد مراحل العملية التدريسية بمتوسط حسابي

(1.778) وانحراف معياري (0.533)، وهذا يدل على عدم الرضى التام لأساتذة جامعة ورقلة على واقع استراتيجية التدريب وخاصة الجزء المتعلق بمراحل العملية التدريبية الذي كانت عباراته تتراوح مستوياتها ما بين الضعيف والمتوسط .

■ المتوسط العام لمحور استراتيجية التدريب لعينة جامعة بسكرة قد جاء متوسطا حيث بلغ (2.120) وانحرافه المعياري (0.586) مما يدل على أن كل أبعاده قد كانت بمستوى متوسط، حيث كانت المرتبة الأولى لبعده دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي (2.275) وانحراف معياري (0.611)، ثم بعد تنوع البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (2.101) وانحراف معياري (0.684)، وأخيرا بعد مراحل العملية التدريبية بمتوسط حسابي (2.002) وانحراف معياري (0.651)، وهذا يدل على النظرة السلبية نوعا ما لأساتذة جامعة بسكرة حول واقع استراتيجية التدريب.

■ المتوسط العام لمحور استراتيجية التدريب لعينة جامعة الوادي قد جاء متوسطا حيث بلغ (1.985) وانحرافه المعياري (0.505) مما يبين أن كل أبعاده قد كانت بمستوى متوسط، حيث كانت المرتبة الأولى لبعده دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي (2.154) وانحراف معياري (0.582)، ثم بعد مراحل العملية التدريبية بمتوسط حسابي (1.889) وانحراف معياري (0.584)، وأخيرا بعد تنوع البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (1.719) وانحراف معياري (0.622)، وهذا يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما لأساتذة جامعة الوادي حول واقع استراتيجية التدريب.

■ المتوسط العام لمحور استراتيجية التدريب لعينة جامعة غرداية قد جاء متوسطا حيث بلغ (1.933) وانحرافه المعياري (0.509) مما يبين أن كل أبعاده قد كانت بمستوى متوسط، حيث كانت المرتبة الأولى لبعده دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي (1.988) وانحراف معياري (0.613)، ثم بعد تنوع البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (1.985) وانحراف معياري (0.681)، وأخيرا بعد مراحل العملية التدريبية بمتوسط حسابي (1.850) وانحراف معياري (0.565)، وهذا يدل على عدم الرضى التام لأساتذة جامعة غرداية بالنسبة لواقع استراتيجية التدريب المعتمدة بالجامعة.

■ كان المتوسط العام لمحور استراتيجية التدريب لجامعة بسكرة هو أعلى متوسط (2.120) مقارنة بباقي الجامعات الثلاث وبالتالي فهي تحتل المرتبة الأولى، تليها جامعة الوادي بمتوسط (1.985)، ثم جامعة ورقلة بمتوسط (1.950) وأخيراً جامعة غرداية بمتوسط (1.933) وكل متوسطات محور استراتيجية التدريب جاءت بمستوى متوسط وتفاوتها فيما بينها يعتبر بسيطا نوعا ما.

■ أما بالنسبة للأبعاد فقد كان متوسط بعد دعم والتزام الإدارة العليا لجامعة بسكرة هو أعلى متوسط (2.275)، تليها جامعة الوادي بمتوسط (2.154)، ثم جامعة ورقلة بمتوسط (2.091)، وأخيراً جامعة غرداية بمتوسط (1.988)، أما فيما يتعلق ببعده مراحل العملية التدريبية فقد كان أيضاً أعلى متوسط لجامعة بسكرة

(2.002)، تليها جامعة الوادي بمتوسط (1.889)، ثم جامعة غرداية بمتوسط (1.850) ، واخيراً جامعة ورقلة بمتوسط (1.778)، وتبقى المرتبة الأولى لجامعة بسكرة فيما يتعلق ببيد تنوع البرامج التدريبية بمتوسط (2.101)، تليها جامعة ورقلة بمتوسط (2.020)، ثم جامعة غرداية بمتوسط (1.985)، واخيراً جامعة الوادي بمتوسط (1.719)، ولكن هذا التفاوت يعتبر نوعاً ما بسيط حيث أن كل الأبعاد لكل الجامعات جاءت بمستوى متوسط مما يدل على أن لأساتذة هذه الجامعات نظرة سلبية نوعاً ما تجاه استراتيجية التدريب وأنها غير راضية تماماً على هذه الاستراتيجيات المعتمدة بجامعاتهم.

المطلب الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي.

يمثل هذا المحور المتغير التابع ويحوي أربعة أبعاد وهي البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع والعلاقات الإنسانية(السلوكيات)، وسيتم تحليل عبارات أبعاده بالنسبة للجامعات الأربع (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، كل بعد على حدي لتحديد اتجاهات اجابات افراد العينة.

الفرع الأول: تحليل عبارات البعد الأول البحث العلمي.

يظهر لنا من خلال الجدول الموالي اتجاهات اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد البحث العلمي.

الجدول رقم (43.3): نتائج تحليل عبارات بعد البحث العلمي لعينة الدراسة.

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الجامعات	الرقم
3	عالية	0.658	2.630	أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع.	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	19
1	عالية	0.534	2.788	أحرص على أن تراعي بحوثي الحداثة والتطور العلمي.		20
4	متوسطة	0.748	2.326	أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.		21
2	عالية	0.527	2.747	أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية.		22
--	عالي	0.455	2.623	بعد البحث العلمي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)		
3	عالية	0.643	2.635	أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع.	جامعة محمد خيضر بسكرة	19
1	عالية	0.376	2.874	أحرص على أن تراعي بحوثي الحداثة والتطور العلمي.		20
4	متوسطة	0.800	2.293	أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.		21

2	عالية	0.518	2.743	أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية.	22
--	عالي	0.397	2.636	بعد البحث العلمي (جامعة محمد خيضر بسكرة)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد البحث العلمي لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة ورقلة والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة بسكرة.

أ-تحليل إجابات افراد عينة جامعة ورقلة حول بعد البحث العلمي:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد البحث العلمي بلغ (2.623) وانحرافه المعياري (0.455)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية ويعكس درجة الموافقة على محتوى عباراته كما يدل على وجود نظرة إيجابية لأساتذة الجامعة تجاهه، حيث احتلت العبارة رقم 20 "أحرص على أن تراعي بحوثي الحداثة والتطور العلمي." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.788) وانحراف معياري (0.534)، تليها العبارة رقم 22 "أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية." بمتوسط حسابي (2.747) وانحراف معياري (0.527)، ثم العبارة رقم 19 "أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع." بمتوسط حسابي (2.630) وانحراف معياري (0.658) وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 21 "أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار." بمتوسط حسابي (2.326) وانحراف معياري (0.748)، إذا يوجد عموماً مستوى بحث علمي عالي لأساتذة جامعة ورقلة، والسبب في ذلك قد يعود الى أن البحث العلمي هو أحد المهمات الأساسية لأساتذة الجامعة الى جانب التدريس والاهتمام به ينمي قدرات ومهارات ومكتسبات الأساتذة التي تنعكس على أدائهم التدريسي وتوظف نتائجه لخدمة المجتمع.

ب-تحليل إجابات افراد عينة جامعة بسكرة حول بعد البحث العلمي:

المتوسط الحسابي لعبارات البحث العلمي هو (2.636) وانحرافه المعياري (0.397) وهو متوسط حسابي عالي، يعكس درجة الموافقة الكبيرة لمحتوى هذه العبارات فنجد ان اعلى متوسط حسابي للعبارة رقم 20 "أحرص على أن تراعي بحوثي الحداثة والتطور العلمي." بمتوسط حسابي (2.874) وانحراف معياري (0.376)، تليها العبارة رقم 22 "أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية." بمتوسط حسابي (2.743) وانحراف معياري (0.518)، ثم العبارة رقم 19 "أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع."

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

بمتوسط حسابي (2.635) وانحراف معياري (0.643) وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 21 "أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار." بمتوسط حسابي (2.293) وانحراف معياري (0.800) وهذا قد يدل على المستوى العالي في البحث العلمي لأفراد العينة والذي قد يظهر من خلال حرصهم على اجراء البحوث العلمية المتنوعة والمستمرة والمواكبة للتطور العلمي.

الجدول رقم (44.3): نتائج تحليل عبارات بعد البحث العلمي لعينة الدراسة.

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الجامعات	الرقم
3	عالية	0.567	2.720	أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع.	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	19
1	عالية	0.386	2.869	أحرص على أن تراعي بحوثي الحداثة والتطور العلمي.		20
4	عالية	0.759	2.373	أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.		21
2	عالية	0.502	2.741	أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية.		22
--	عالي	0.351	2.676	بعد البحث العلمي (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)		
3	عالية	0.693	2.688	أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع.	جامعة غرداية	19
1	عالية	0.195	2.961	أحرص على أن تراعي بحوثي الحداثة والتطور العلمي.		20
4	عالية	0.661	2.662	أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.		21
2	عالية	0.428	2.883	أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية.		22
--	عالي	0.322	2.799	بعد البحث العلمي (جامعة غرداية)		
مجموع بعد البحث العلمي لكل الجامعات عينة الدراسة						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد البحث العلمي لكل من جامعتي الوادي وغرداية فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة الوادي والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة غرداية.

ج-تحليل إجابات افراد عينة جامعة الوادي حول بعد البحث العلمي:

المتوسط الحسابي لعبارات البحث العلمي بلغ (2.676) وانحرافه المعياري (0.351)، وهو متوسط حسابي كبير يثبت وجود مستوى جيد للبحث العلمي لأساتذة جامعة الوادي، وهذا راجع أولاً الى أنهم حريصون على ان تراعي بحوثهم الحدائة والتطور العلمي بأعلى بمتوسط حسابي (2.869) وانحراف معياري (0.386)، ثم الى أن أبحاثهم تحتوي على توصيات واقعية وإجرائية، فقد أخذت هذه العبارة متوسط حسابي (2.741) وانحراف معياري (0.502)، كما انهم حريصون على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع، حيث كانت بمتوسط حسابي (2.720) وانحراف معياري (0.567)، وأخيراً كانت العبارة "أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار." بمتوسط حسابي (2.373) وانحراف معياري (0.759)، وقد يدل المستوى العالي لعبارات البحث العلمي على حرص أساتذة جامعة الوادي على القيام بالبحوث العلمية الحديثة والمتنوعة بشكل مستمر والتي تحوي توصيات واقعية واجرائية.

د-تحليل إجابات افراد عينة جامعة غرداية حول بعد البحث العلمي:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد البحث العلمي بلغ (2.799) وانحرافه المعياري (0.322)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية ويعكس درجة الموافقة على محتوى عباراته كما يدل على وجود نظرة إيجابية لأساتذة الجامعة تجاهه، حيث احتلت العبارة رقم 20 "أحرص على أن تراعي بحوثي الحدائة والتطور العلمي." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.961) وانحراف معياري (0.195)، تليها العبارة رقم 22 "أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية." بمتوسط حسابي (2.883) وانحراف معياري (0.428)، ثم العبارة رقم 19 "أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع." بمتوسط حسابي (2.688) وانحراف معياري (0.693) وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 21 "أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار." بمتوسط حسابي (2.662) وانحراف معياري (0.661)، وقد يدل المستوى العالي لعبارات البحث العلمي على حرص أساتذة جامعة غرداية على اجراء بحوثهم بشكل مستمر ومتنوع وتراعي في ذلك الحدائة والتطور العلمي كما تحوي توصيات واقعية واجرائية يتم الاستفادة منها.

الفرع الثاني : تحليل عبارات البعد الثاني المجال التدريسي.

يظهر لنا من خلال الجدول الموالي اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة حول بعد المجال التدريسي.

الجدول رقم (45.3): نتائج تحليل عبارات بعد المجال التدريسي لعينة الدراسة.

الرقم	الجامعات	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	الترتيب
23	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب.	2.594	0.707	عالية	5
24		أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة.	2.802	0.533	عالية	2
25		ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة.	2.767	0.559	عالية	3
26		أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار.	2.813	0.491	عالية	1
27		أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب.	2.659	0.616	عالية	4
--	بعد المجال التدريسي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)					
23	جامعة محمد خيضر بسكرة	أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب.	2.558	0.732	عالية	5
24		أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة.	2.810	0.527	عالية	4
25		ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة.	2.931	0.301	عالية	1
26		أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار.	2.902	0.330	عالية	2
27		أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب.	2.861	0.414	عالية	3
--	بعد المجال التدريسي (جامعة محمد خيضر بسكرة)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد المجال التدريسي لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة ورقلة والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة بسكرة.

أ-تحليل إجابات افراد عينة جامعة ورقلة حول بعد المجال التدريسي:

المتوسط الحسابي لعبارات المجال التدريسي بلغ (2.727) وانحرافه المعياري (0.388)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية ويعكس درجة الموافقة على محتوى عباراته كما يدل على وجود نظرة إيجابية لأساتذة الجامعة تجاهه، حيث احتلت العبارة رقم 26 " أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.813) وانحراف معياري (0.491)، تليها العبارة رقم 24 " أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة." بمتوسط حسابي (2.802) وانحراف معياري (0.533)، ثم العبارة رقم 25 " ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة." بمتوسط حسابي (2.767) وانحراف معياري (0.559) وتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم 27 " أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب." بمتوسط حسابي (2.659) وانحراف معياري (0.616)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم 23 " أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب." بمتوسط حسابي (2.594) وانحراف معياري (0.707) وقد تدل النظرة الإيجابية لأساتذة جامعة ورقلة فيما يتعلق بالمجال التدريسي على اهتمامهم به من خلال سعيهم المستمر لتحسين أدائهم التدريسي عن طريق المشاركة في الدورات التدريبية التي تقام على مستوى الأقسام أو الكليات.

ب-تحليل إجابات افراد عينة جامعة بسكرة حول بعد المجال التدريسي:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد المجال التدريسي بلغ (2.812) وانحرافه المعياري (0.253)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية ويعكس درجة الموافقة على محتوى عباراته كما يدل على وجود نظرة إيجابية لأساتذة الجامعة تجاهه، حيث احتلت العبارة رقم 25 " ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.931) وانحراف معياري (0.301)، تليها العبارة رقم 26 " أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار." بمتوسط حسابي (2.902) وانحراف معياري (0.330)، ثم العبارة رقم 27 " أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب." بمتوسط حسابي (2.861) وانحراف معياري (0.414) وتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم 24 " أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة." بمتوسط حسابي (2.810) وانحراف معياري (0.527)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة رقم 23 " أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب." بمتوسط حسابي (2.558) وانحراف معياري (0.732)، وقد تدل النظرة الإيجابية لأساتذة جامعة بسكرة فيما يتعلق بالمجال التدريسي على اهتمامهم بهذا الجانب من خلال الالتزام بمواقيت عملهم مع تحسينهم المستمر لكفاياتهم التدريسية.

الجدول رقم (46.3): نتائج تحليل عبارات بعد المجال التدريسي لعينة الدراسة.

الرقم	الجامعات	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	الترتيب
23	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب.	2.517	0.746	عالية	5
24		أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة.	2.729	0.621	عالية	3
25		ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة.	2.903	0.325	عالية	2
26		أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار.	2.928	0.275	عالية	1
27		أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب.	2.725	0.595	عالية	4
--		بعد المجال التدريسي (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)	2.760	0.269	عالي	--
23	جامعة غرداية	أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب.	2.584	0.676	عالية	5
24		أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة.	2.909	0.403	عالية	2
25		ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة.	2.883	0.362	عالية	3
26		أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار.	2.935	0.248	عالية	1
27		أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب.	2.805	0.430	عالية	4
--		بعد المجال التدريسي (جامعة غرداية)	2.823	0.220	عالي	--
		مجموع بعد المجال التدريسي لكل الجامعات عينة الدراسة				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد المجال التدريسي لكل من جامعتي الوادي وغرداية فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة الوادي والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة غرداية.

ج-تحليل إجابات افراد عينة جامعة الوادي حول بعد المجال التدريسي:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد المجال التدريسي بلغ (2.760) وانحرافه المعياري (0.269)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية ويعكس درجة الموافقة على محتوى عباراته كما يدل على وجود نظرة إيجابية لأساتذة الجامعة تجاهه، حيث احتلت العبارة رقم 26 " أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(2.928) وانحراف معياري (0.275)، تليها العبارة رقم 25 " ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة." بمتوسط حسابي (2.903) وانحراف معياري (0.325)، ثم العبارة رقم 24 " أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة." بمتوسط حسابي (2.729) وانحراف معياري (0.621) وتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم 27 " أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب." بمتوسط حسابي (2.725) وانحراف معياري (0.595)، وتعود المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 23 " أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب" بمتوسط حسابي (2.517) وانحراف معياري (0.746)، وقد تدل النظرة الإيجابية لأساتذة جامعة الوادي على التزامهم الدائم وتحسينهم المستمر لكفاياتهم التدريسية.

د-تحليل إجابات افراد عينة جامعة غرداية حول بعد المجال التدريسي:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد المجال التدريسي بلغ (2.823) وانحرافه المعياري (0.220)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية ويعكس درجة الموافقة على محتوى عباراته كما يدل على وجود نظرة إيجابية لأساتذة الجامعة تجاهه، حيث احتلت العبارة رقم 26 " أحرص دوما على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.935) وانحراف معياري (0.248)، تليها العبارة رقم 24 " أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة" بمتوسط حسابي (2.909) وانحراف معياري (0.403)، ثم العبارة رقم 25 " ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة." بمتوسط حسابي (2.883) وانحراف معياري (0.362) وتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم 27 " أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب." بمتوسط حسابي (2.805) وانحراف معياري (0.430)، وتعود المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 23 " أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب" بمتوسط حسابي (2.584) وانحراف معياري (0.676)، وقد تعود النظرة الإيجابية لأساتذة جامعة غرداية الى حرصهم الدائم على زيادة كفاياتهم التدريسية مع استعمال أسلوب الإلقاء لتحقيق أكبر قدر من المعرفة لطلبتهم.

الفرع الثالث:تحليل عبارات البعد الثالث خدمة المجتمع.

يظهر لنا من خلال الجدول الموالي اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة حول بعد خدمة المجتمع.

الجدول رقم (47.3): نتائج تحليل عبارات بعد خدمة المجتمع لعينة الدراسة.

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الجامعات	الرقم
1	عالية	0.507	2.744	أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع.	جامعة قاصدي مزاب ورقلة	28
4	متوسطة	0.735	2.234	أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار.		29

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

5	متوسطة	0.764	2.183	أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر.		30
3	عالية	0.730	2.363	أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع.		31
2	عالية	0.625	2.524	أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.		32
	عالي	0.492	2.409	بعد خدمة المجتمع (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)		
1	عالية	0.484	2.761	أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع.	جامعة محمد خيضر بسكرة	28
4	متوسطة	0.732	2.244	أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار.		29
5	متوسطة	0.755	2.188	أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر.		30
3	متوسطة	0.734	2.283	أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع.		31
2	متوسطة	0.727	2.285	أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.		32
	عالي	0.513	2.352	بعد خدمة المجتمع (جامعة محمد خيضر بسكرة)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد خدمة المجتمع لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة ورقلة والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة بسكرة.

أ-تحليل إجابات افراد عينة جامعة ورقلة حول بعد خدمة المجتمع:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد خدمة المجتمع بلغ (2.409) وانحرافه المعياري (0.492)، وهو ذو قيمة إيجابية لكن لاحظنا وجود اختلاف في درجة الموافقة بين العبارات، منها من كان لها نظرة إيجابية من طرف المبحوثين وهي العبارة رقم 28 "أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع." في المرتبة الأولى بأعلى بمتوسط حسابي (2.744) وبانحراف معياري (0.507)، ثم العبارة رقم 32 "أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع." بمتوسط حسابي (2.524) وبانحراف معياري (0.625)، والعبارة رقم 31 "أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع." بمتوسط حسابي (2.363) وانحراف معياري (0.730)، اما العبارات التي كانت بمتوسط حسابي أقل فهي العبارة رقم 29 "أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة

المجتمع باستمرار. " (2.234) وانحراف معياري (0.735)، والعبارة رقم 30 " أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر. " بمتوسط حسابي (2.183) وانحراف معياري (0.764) وقد يدل رأي أساتذة جامعة ورقلة على حرصهم لخدمة المجتمع من خلال أبحاثهم التي تسعى لتنميته وتطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسساته.

ب-تحليل إجابات افراد عينة جامعة بسكرة حول بعد خدمة المجتمع:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد خدمة المجتمع بلغ (2.352) وانحرافه المعياري (0.513)، وهو ذو قيمة إيجابية لكنها قريبة من المستوى المتوسط، ذلك أن أغلب عبارته ذات مستوى متوسط، ما عدى العبارة رقم 28 " أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع. " التي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.818) وانحراف معياري (0.388)، وبمستوى عالي، أما العبارات التي كانت بمستوى متوسط فهي أولا العبارة رقم 32 " أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع. " بمتوسط حسابي (2.285) وانحراف معياري (0.727)، ثم العبارة رقم 31 " أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع. " بمتوسط حسابي (2.283) وانحراف معياري (0.734) والعبارة رقم 29 " أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار. " بمتوسط حسابي (2.244) وانحراف معياري (0.732)، اما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 30 " أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر. " بمتوسط حسابي (2.188) وانحراف معياري (0.755)، ويدل رأي أساتذة جامعة بسكرة على الاهتمام المتوسط بخدمة المجتمع وذلك قد يكون لعدم حرصهم على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كما أن مشاركتهم في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع قد لا تكون بالمستوى الذي تتطلبه خدمته.

الجدول رقم (48.3): نتائج تحليل عبارات بعد خدمة المجتمع لعينة الدراسة.

الرقم	الجامعات	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	الترتيب
28	جامعة الشهيد محمد خضطر الوادي	أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع.	2.682	0.527	عالية	1
29		أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار.	2.086	0.702	متوسطة	5
30		أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر.	2.199	0.714	متوسطة	4
31		أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع.	2.271	0.717	متوسطة	3

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

2	متوسطة	0.701	2.280	أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.		32
	متوسط	0.478	2.324	بعد خدمة المجتمع (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)		
1	عالية	0.388	2.818	أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع.	جامعة غرداية	28
4	عالية	0.728	2.390	أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار.		29
5	متوسطة	0.689	2.299	أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر.		30
3	عالية	0.661	2.506	أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع.		31
2	عالية	0.579	2.649	أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.		32
	عالي	0.395	2.532	بعد خدمة المجتمع (جامعة غرداية)		
				مجموع بعد خدمة المجتمع لكل الجامعات عينة الدراسة		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد خدمة المجتمع لكل من جامعتي الوادي وغرداية فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة الوادي والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة غرداية.

ج-تحليل إجابات افراد عينة جامعة الوادي حول بعد خدمة المجتمع:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد خدمة المجتمع بلغ (2.324) وانحرافه المعياري (0.478)، وهو ذو قيمة متوسطة تعكس النظرة السلبية نوعا ما لأفراد العينة تجاه عباراته، وتأتي العبارة رقم 28 "أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.682) وانحراف معياري (0.527) وبمستوى عالي، اما العبارات ذات المستوى المتوسط فقد كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم 32 "أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع." (2.280) وانحراف معياري (0.701)، ثم العبارة رقم 31 "أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع." بمتوسط حسابي (2.271) وانحراف معياري (0.717) وتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم 30 "أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر." بمتوسط حسابي (2.199) وانحراف معياري (0.714)، وتعود المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 29 "أشارك

في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار. " بمتوسط حسابي (2.086) وانحراف معياري (0.702)، وتدلل النظرة السلبية نوعاً ما لأساتذة جامعة الوادي على أنه بالرغم من حرصهم في البحث العلمي على الأبحاث التي تخدم المجتمع، إلا أنهم قد لا يسعون باستمرار إلى المشاركة في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع، نظراً لصعوبة التحضير المستمر لهذا النوع من اللقاءات بسبب وجود ارتباط بيداغوجي أسبوعي للأستاذ الجامعي سواء كان تدرّيس، إشراف، أو مراقبة امتحانات، إضافة إلى الجهد والوقت اللذان يتطلبانه هذا النوع من اللقاءات، أما مشاركتهم في برامج التعليم المستمر لتقديم خدمات لشرائح المجتمع فهي تعتبر قليلة نوعاً ما حسب رأي أفراد العينة والتي نعتقد أنها تتجلى من خلال مشاركة بعض الأساتذة في التعليم المستمر لبعض الفئات من المجتمع والذين هم في حاجة إلى التعليم في المواد الأساسية مثل الرياضيات والمحاسبة الخاصة بطلبة البكالوريا المقبلين على الامتحانات، كما أننا قد نجد المشاركة من طرف الأساتذة من خلال الأبواب المفتوحة بالنسبة لطلبة البكالوريا الناجحين، وطلبة الدكتوراه.

د- تحليل إجابات أفراد عينة جامعة غرداية حول بعد خدمة المجتمع:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد خدمة المجتمع بلغ (2.532) وانحرافه المعياري (0.395)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية تعكس المستوى العالي لعباراته وتدلل على درجة الموافقة الكبيرة لأفراد العينة المبحوثة على محتوى عباراته، ما عدى العبارة رقم 30 " أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر. " التي جاءت بأقل متوسط حسابي (2.299) وانحراف معياري (0.689) وذات مستوى متوسط، أما باقي العبارات فكلها بمستوى عالي وهي العبارة رقم 28 " أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع. " بمتوسط حسابي (2.818) وانحراف معياري (0.388)، تليها العبارة رقم 32 " أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع. " بمتوسط حسابي (2.649) وانحراف معياري (0.579)، ثم العبارة رقم 31 " أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع. " بمتوسط حسابي (2.506) وانحراف معياري (0.661) وتأتي العبارة الأخيرة رقم 29 " أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار. " بمتوسط حسابي (2.390) وانحراف معياري (0.728)، وتدلل درجة الموافقة الكبيرة لأفراد العينة على رضاهم التام، والذي قد يرجع سببه إلى حرصهم الدائم في أبحاثهم لخدمة وتنمية المجتمع مع تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كذلك لتقديمهم توصيات لإدارة الجامعة ولطلابهم نحو المجالات التي يتم فيها خدمة المجتمع.

الفرع الرابع: تحليل عبارات البعد الرابع العلاقات الإنسانية (السلوكيات).

يظهر لنا من خلال الجدول الموالي اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة حول بعد العلاقات الإنسانية

(السلوكيات).

الجدول رقم (49.3): نتائج تحليل عبارات بعد العلاقات الانسانية لعينة الدراسة.

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الجامعات	الرقم
1	عالية	0.339	2.923	أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب.	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	33
2	عالية	0.388	2.879	أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم.		34
4	عالية	0.444	2.762	أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية.		35
3	عالية	0.452	2.846	أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة.		36
	عالي	0.292	2.853	بعد العلاقات الانسانية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)		
1	عالية	0.297	2.933	أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب.	جامعة محمد خيضر بسكرة	33
2	عالية	0.264	2.931	أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم.		34
4	عالية	0.695	2.501	أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية.		35
3	عالية	0.454	2.820	أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة.		36
	عالي	0.283	2.796	بعد العلاقات الانسانية (جامعة محمد خيضر بسكرة)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد العلاقات الانسانية لكل من جامعتي ورقلة

وبسكرة فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد عينة الجامعة ورقلة والثاني

خاص بتحليل إجابات افراد عينة جامعة بسكرة.

أ-تحليل إجابات افراد عينة جامعة ورقلة حول بعد العلاقات الانسانية:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد العلاقات الانسانية بلغ (2.853) وانحرافه المعياري (0.292)، وقد كان بمستوى عالي يعكس درجة الموافقة الكبيرة لأفراد العينة على محتوى عباراته، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم 33 "أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب." (2.923) وانحراف معياري (0.339)، تليها العبارة رقم 34 "أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم." بمتوسط حسابي (2.879) وانحراف معياري (0.388)، ثم العبارة رقم 36 "أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة." بمتوسط حسابي (2.846) وانحراف معياري (0.452) وتأتي المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 35 "أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية." بمتوسط حسابي (2.762) وانحراف معياري (0.444)، وتدل درجة الموافقة الكبيرة لأساتذة جامعة ورقلة على الرضا التام والذي قد يكون سببه المحاولة لتوفير جو مناسب للعمل من خلال انشاء علاقة جيدة مع الطلاب يسودها الاحترام والتفهم لظروفهم وحاجياتهم والتواصل مع الإدارة والتي تعتبر حلقة وصل بين جميع الأطراف داخل الجامعة.

ب-تحليل إجابات افراد عينة جامعة بسكرة حول بعد العلاقات الانسانية:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد العلاقات الانسانية بلغ (2.853) وانحرافه المعياري (0.292)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية تعكس المستوى العالي لعباراته وتدل على درجة الموافقة الكبيرة لأفراد العينة المبحوثة على محتوى عباراته، وتأتي العبارة رقم 33 "أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.923) وانحراف معياري (0.297)، تليها العبارة رقم 34 "أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم." بمتوسط حسابي (2.931) وانحراف معياري (0.264)، ثم العبارة رقم 36 "أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة." بمتوسط حسابي (2.820) وانحراف معياري (0.454) وتأتي المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 35 "أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية." بمتوسط حسابي (2.501) وانحراف معياري (0.695) وتدل درجة الموافقة الكبيرة لأساتذة جامعة بسكرة على الرضا التام والذي قد يكون سببه المحاولة لتوفير جو ملائم لأداء عملهم على أكمل وجه من خلال احترامهم لحرية التعبير للطلبة وتفهمهم لظروفهم وحاجياتهم والتواصل مع الإدارة والتي هي همزة وصل بينهم وبين الطلبة ومسؤولي الجامعة.

الجدول رقم (50.3): نتائج تحليل عبارات بعد العلاقات الانسانية لعينة الدراسة.

الترتيب	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الجامعات	الرقم
2	عالية	0.350	2.903	أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب.	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	33
1	عالية	0.299	2.911	أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم.		34
4	عالية	0.528	2.678	أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية.		35
3	عالية	0.543	2.759	أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة.		36
--	عالي	0.242	2.813	بعد العلاقات الانسانية (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)		
1	عالية	0.223	2.948	أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب.	جامعة غرداية	33
4	عالية	0.253	2.661	أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم.		34
3	عالية	0.450	2.857	أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية.		35
2	عالية	0.439	2.870	أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة.		36
--	عالي	0.250	2.909	بعد العلاقات الانسانية (جامعة غرداية)		
مجموع بعد العلاقات الانسانية لكل الجامعات عينة الدراسة						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات بعد العلاقات الانسانية لكل من جامعتي الوادي وغرداية فإننا سنتناول عملية التحليل في جزأين الأول يتعلق بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة الوادي والثاني خاص بتحليل إجابات افراد العينة لجامعة غرداية.

ج-تحليل إجابات افراد عينة جامعة الوادي حول بعد العلاقات الانسانية:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد العلاقات الانسانية بلغ (2.813) وانحرافه المعياري (0.242)، وهو ذو قيمة إيجابية عالية تعكس المستوى العالي لعباراته وتدل على درجة الموافقة الكبيرة لأفراد العينة المبحوثة على محتوى

عباراته، وتأتي العبارة رقم 34 "أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.911) وانحراف معياري (0.299)، تليها العبارة رقم 33 "أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب." بمتوسط حسابي (2.903) وانحراف معياري (0.350)، ثم العبارة رقم 36 "أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة." بمتوسط حسابي (2.759) وانحراف معياري (0.543) وتأتي المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 35 "أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية" بمتوسط حسابي (2.678) وانحراف معياري (0.528)، وتدل درجة الموافقة الكبيرة لأساتذة جامعة الوادي على الرضا التام والذي قد يكون سببه المحاولة لخلق جو مهني يساعد على الأداء من خلال انشاء علاقة جيدة مع الطلاب مراعين في ذلك ظروفهم واحتياجاتهم، والتواصل مع الإدارة والتي هي همزة وصل بين جميع الأطراف داخل الجامعة.

د-تحليل إجابات افراد عينة جامعة غرداية حول بعد العلاقات الانسانية:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد العلاقات الانسانية بلغ (2.909) وانحرافه المعياري (0.250)، وهو ذو مستوى عالي يعكس درجة موافقة أفراد العينة لمحتوى عباراته، حيث تأتي العبارة رقم 33 "أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.948) وانحراف معياري (0.223)، تليها العبارة رقم 36 "أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة." بمتوسط حسابي (2.870) وانحراف معياري (0.439)، ثم العبارة رقم 35 "أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية." بمتوسط حسابي (2.857) وانحراف معياري (0.450) وتأتي المرتبة الأخيرة للعبارة رقم 34 "أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم." بمتوسط حسابي (2.661) وانحراف معياري (0.253)، وتدل درجة الموافقة الكبيرة لأساتذة جامعة غرداية على الرضا التام والذي قد يكون سببه المحاولة لتوفير جو ملائم لأداء عملهم على أكمل وجه من خلال احترامهم لحرية التعبير للطلبة وتفهمهم لظروفهم وحاجياتهم والتواصل مع الإدارة والتي هي همزة وصل بينهم وبين الطلبة ومسؤولي الجامعة.

الجدول رقم (51.3): نتائج تحليل أبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي لعينة الدراسة.

الرقم	الأبعاد	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد بالنسبة للمحور	الاهمية	الترتيب
01	بعد البحث العلمي.	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	2.623	0.455	3	عالي	4
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.636	0.397	3	عالي	3
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	2.676	0.351	3	عالي	2
		جامعة غرداية.	2.799	0.322	3	عالي	1
02	بعد المجال التدريسي.	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	2.727	0.388	2	عالي	4
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.812	0.253	1	عالي	2
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	2.760	0.269	2	عالي	3
		جامعة غرداية.	2.823	0.220	2	عالي	1
03	بعد خدمة المجتمع.	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	2.409	0.492	4	عالي	2
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.352	0.513	4	عالي	3
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	2.324	0.478	4	متوسط	4
		جامعة غرداية.	2.532	0.395	4	عالي	1
04	بعد العلاقات الإنسانية.	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	2.853	0.292	1	عالي	2
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.796	0.283	2	عالي	4
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	2.813	0.42	1	عالي	3
		جامعة غرداية.	2.909	0.250	1	عالي	1
05	محور أداء الأستاذ الجامعي	جامعة قاصدي مرباج ورقلة	2.644	0.311	/	عالي	2
		جامعة محمد خيضر بسكرة.	2.642	0.262	/	عالي	3
		جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.	2.632	0.234	/	عالي	4

1	عالي	/	0.206	2.756	جامعة غرداية.		
---	------	---	-------	-------	---------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

وبالنظر الى الجدول أعلاه والذي يتضمن تحليل أبعاد المحور الثاني-أداء الأستاذ الجامعي-نلاحظ بأن:

- المتوسط العام لمحور أداء الأستاذ الجامعي بالنسبة لعينة جامعة ورقلة قد جاء عالياً حيث بلغ (2.644) وانحرافه المعياري (0.311) مما يظهر لنا بأن أغلب أبعاده قد كانت بمستوى عالي، حيث كانت المرتبة الأولى لبعده العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (2.853) وانحراف معياري (0.292)، ثم بعد المجال التدريسي بمتوسط حسابي (2.727) وانحراف معياري (0.388)، يليه بعد البحث العلمي بمتوسط حسابي (2.623) وانحراف معياري (0.455)، واخيراً بعد خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (2.409) وانحراف معياري (0.492)، وهذا يدل على وجود النظرة الإيجابية والرضى التام لأساتذة جامعة ورقلة على واقع أداء الأستاذ الجامعي وخاصة الجزء المتعلق بالجانب التدريسي باعتباره المهمة الأساسية الموكلة لهم، وأيضاً فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية حيث يوليه الأساتذة أهمية كبرى لما له من تأثير على أعمالهم حيث يوفر لهم الأريحية سواء في المجال التدريسي أو العمل البحثي.
- المتوسط العام لمحور أداء الأستاذ الجامعي لعينة جامعة بسكرة قد جاء عالياً حيث بلغ (2.642) وانحرافه المعياري (0.262) مما يدل على أن أغلب أبعاده قد كانت بمستوى عالي، فقد كانت المرتبة الأولى لبعده المجال التدريسي بمتوسط حسابي (2.812) وانحراف معياري (0.253)، ثم بعد العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (2.796) وانحراف معياري (0.283)، يليه بعد البحث العلمي بمتوسط حسابي (2.636) وانحراف معياري (0.397)، وأخيراً بعد خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (2.352) وانحراف معياري (0.513)، وهذا يدل على رضا أساتذة جامعة بسكرة حول واقع أداء الأستاذ الجامعي، خاصة فيما يتعلق بالجانب التدريسي الذي قد يكون الاهتمام به لاعتباره العنصر الأساسي في عملهم، كما أنهم اهتموا بخلق جو من العلاقات المهنية التي تساعدهم على أداء مهامهم التدريسية والبحثية على أكمل وجه..
- المتوسط العام لمحور أداء الأستاذ الجامعي لعينة جامعة الوادي قد جاء عالياً حيث بلغ (2.632) وانحرافه المعياري (0.234)، مما يبين أن أغلب أبعاده قد كانت بمستوى عالي، ما عدى بعد خدمة المجتمع فقد جاء بمتوسط حسابي (2.324) وانحراف معياري (0.478) وبمستوى متوسط، أما باقي الأبعاد فكانت كلها بمستوى عالي واعلى متوسط حسابي كان لبعده العلاقات الانسانية (2.813) وبانحراف معياري (0.242)، يليه بعد المجال التدريسي بمتوسط حسابي (2.760) وانحراف معياري (0.269)، ثم بعد البحث العلمي بمتوسط حسابي (2.676) وانحراف معياري (0.351)، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية لأساتذة جامعة الوادي حول واقع أداء الأستاذ الجامعي وأولى اهتماماتهم كانت للعلاقات الإنسانية التي توفر لهم الجو المناسب للقيام بأعمالهم.

- المتوسط العام لمحور أداء الأستاذ الجامعي لعينة جامعة غرداية قد جاء عالياً حيث بلغ (2.756) وانحرافه المعياري (0.206)، مما يظهر لنا بأن كل أبعاده قد كانت بمستوى عالي، حيث كان لبعدهم العلاقات الإنسانية أعلى متوسط حسابي (2.909) وانحراف معياري (0.250)، يليه بعد المجال التدريسي بمتوسط حسابي (2.823) وانحراف معياري (0.220)، ثم بعد البحث العلمي بمتوسط حسابي (2.799) وانحراف معياري (0.322)، وأخيراً بعد خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (2.532) وانحراف معياري (0.395)، وهذا يدل على الرضى لأساتذة جامعة غرداية حول واقع أداء الأستاذ الجامعي بالجامعة، حيث كان اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية لخلق جو مناسب للعمل التدريسي بالدرجة الأولى والعمل البحثي بالدرجة الثانية.
- كان المتوسط العام لمحور أداء الأستاذ الجامعي لجامعة غرداية هو أعلى متوسط (2.756) مقارنة بباقي الجامعات الثلاث وبالتالي فهي تحتل المرتبة الأولى، تليها جامعة ورقلة بمتوسط (2.644)، ثم جامعة بسكرة بمتوسط (2.642) وأخيراً جامعة الوادي بمتوسط (2.632) وكل متوسطات محور أداء الأستاذ الجامعي جاءت بمستوى عالي وتفاوتها فيما بينها يعتبر بسيطاً نوعاً ما.
- أما بالنسبة للأبعاد فقد كان متوسط بعد البحث العلمي لجامعة غرداية هو أعلى متوسط (2.799)، تليها جامعة الوادي بمتوسط (2.676)، ثم جامعة بسكرة بمتوسط (2.636)، وأخيراً جامعة ورقلة بمتوسط (2.623)، أما فيما يتعلق ببعدهم المجال التدريسي فقد كان أيضاً أعلى متوسط لجامعة غرداية (2.823)، تليها جامعة بسكرة بمتوسط (2.812)، ثم جامعة الوادي بمتوسط (2.760)، وأخيراً جامعة ورقلة بمتوسط (2.727)، وتبقى المرتبة الأولى لجامعة غرداية فيما يتعلق ببعدهم خدمة المجتمع بمتوسط (2.532)، تليها جامعة ورقلة بمتوسط (2.409)، ثم جامعة بسكرة بمتوسط (2.352)، وأخيراً جامعة الوادي بمتوسط (2.324)، أما بالنسبة لبعدهم العلاقات الإنسانية فقد كانت المرتبة الأولى لجامعة غرداية بمتوسط حسابي (2.909)، تليها جامعة ورقلة بمتوسط حسابي (2.853)، ثم جامعة الوادي بمتوسط حسابي (2.813) وأخيراً جامعة بسكرة بمتوسط حسابي (2.796)، ولكن هذا التفاوت يعتبر نوعاً ما بسيط حيث أن كل الأبعاد لكل الجامعات جاءت بمستوى عالي مما يدل على أن لأساتذة هذه الجامعات نظرة إيجابية نحو أداء الأستاذ الجامعي وأنهم راضون تماماً على ما يقدموه من أعمال سواء كانت تخص الجانب التدريسي أو البحثي أو فيما يتعلق بتكوينهم لعلاقاتهم بمحيطهم المهني.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

تعتمد الطالبة من خلال هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات المطروحة وسيتم اختبارها بواسطة الأدوات الإحصائية المناسبة للتأكد من صحتها فيتم قبولها، او عدم صحتها فيتم رفضها وقد تم تقسيم هذا المبحث الى خمسة مطالب يتم في كل مطلب اختبار فرضية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.

تتمثل الفرضية الأولى في فرض انه يبدي أساتذة الجامعات اتجاهها إيجابيا عاليا نحو استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعاتهم، وقد تم اختبار الفرضية كالتالي:

الفرع الأول: بالنسبة لجامعتي ورقلة وبسكرة.

من أجل اختبار الفرضية الاولى والتي تسعى الى قياس مستوى استراتيجيات التدريب المعتمدة في الجامعات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول والتي قدر عددها ب 18 عبارة، حيث لاحظنا بان المتوسط الحسابي لاستراتيجية التدريب لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة قد جاء متوسطاً حيث قدرت قيمته على التوالي: ب(1.950) و(2.120) وهو ما يعكس أهمية متوسطة له، وأيضا قيم متوسطات الأبعاد المكونة له كانت ذات أهمية متوسطة، وبالتالي تم التوصل الى وجود موافقة بدرجة متوسطة لإجابات افراد عينة الدراسة حول استراتيجيات التدريب المعتمدة بكل من جامعتي ورقلة وبسكرة وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية المطروحة والتي مفادها أنه يبدي أساتذة الجامعات اتجاهها إيجابيا عاليا نحو استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعتي ورقلة وبسكرة.

الفرع الثاني: بالنسبة لجامعتي الوادي وغرداية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول لاختبار الفرضية الاولى والتي تسعى الى قياس مستوى استراتيجيات التدريب المعتمدة في الجامعات محل الدراسة، حيث لاحظنا بان المتوسط الحسابي لعبارات المحور لكل من جامعتي الوادي وغرداية كان على التوالي: ب (1.985) و (1.933) وهو ما يعكس أهمية متوسطة له وهو ما انعكس أيضا من خلال متوسطات الأبعاد المكونة له حيث كانت بمستوى متوسط وبالتالي تم التوصل الى وجود موافقة بدرجة متوسطة لإجابات افراد عينة الدراسة حول استراتيجيات التدريب المعتمدة بكل من جامعة الوادي وغرداية وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية المطروحة والتي مفادها أنه يبدي أساتذة الجامعات اتجاهها إيجابيا عاليا نحو استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعتي الوادي وغرداية.

✓ مما سبق يتم رفض الفرضية الأولى والتي نصت على انه يبدي أساتذة الجامعات اتجاهها إيجابيا عاليا نحو استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعاتهم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.

تتمثل الفرضية الثانية في فرض أنه يمتاز أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع، وقد تم اختبار الفرضية كالتالي:

الفرع الأول: بالنسبة لجامعتي ورقلة وبسكرة.

لاختبار الفرضية الثانية والتي تسعى الى قياس مستوى أداء الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني والتي قدر عددها ب 18 عبارة، حيث لاحظنا بان المتوسط الحسابي لأداء الأستاذ الجامعي لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة قد جاء عالياً، حيث قدرت قيمته على التوالي: ب(2.644) و(2.642) وهو ما يعكس أهمية عالية له، وأيضا قيم متوسطات الأبعاد المكونة له كانت ذات أهمية عالية، وبالتالي تم التوصل الى وجود موافقة بدرجة عالية لإجابات افراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بكل من جامعة ورقلة وبسكرة وهذا ما يؤدي الى قبول الفرضية المطروحة والتي مفادها أنه يمتاز أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة بمستوى مرتفع.

الفرع الثاني: بالنسبة لجامعتي الوادي وغرداية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني لاختبار الفرضية الثانية والتي تسعى الى قياس مستوى أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة، حيث لاحظنا بان المتوسط الحسابي لعبارات المحور لكل من جامعتي الوادي وغرداية كان على التوالي: ب (2.632) و (2.756) وهو ما يعكس أهمية عالية له، وهو ما انعكس أيضا من خلال متوسطات الأبعاد المكونة له حيث كانت اغلبها بمستوى عالي وبالتالي تم التوصل الى وجود موافقة بدرجة عالية لإجابات افراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بكل من جامعة الوادي وغرداية وهذا ما يؤدي الى قبول الفرضية المطروحة والتي مفادها أنه يمتاز أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع.

✓ مما سبق يتم قبول الفرضية الثانية والتي نصت على انه يمتاز أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.

تتمثل الفرضية الثالثة في فرض أنه توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) وأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظره؛ وقد تم اختبار الفرضية كالتالي:

الفرع الأول: بالنسبة لجامعتي ورقلة وبسكرة.

من اجل اختبار فرضية العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة لعينتي كل من جامعتي ورقلة وبسكرة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتظهر نتائج اختبار الفرضية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (52.3): معامل الارتباط بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي.

مستوى الدلالة		معامل ارتباط-استراتيجية التدريب-		أداء الأستاذ الجامعي.
جامعة بسكرة	جامعة ورقلة	جامعة بسكرة	جامعة ورقلة	
0.00	0.00	0.42	0.25	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول (52.3) نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 وقد قدرت قيمته بالنسبة لعينة جامعة ورقلة بـ: 0.25 وهي قيمة موجبة لكنها ضعيفة، أما فيما يتعلق بعينة جامعة بسكرة فقد قدرت قيمته بـ: 0.42 وهي قيمة موجبة وتعتبر أيضا ضعيفة وبالتالي يمكننا القول بأن هناك ارتباط موجب بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي لكنه ضعيف، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعتي ورقلة وبسكرة وأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظره.

الفرع الثاني: بالنسبة لجامعتي الوادي وغرداية.

من أجل اختبار فرضية العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة لعينتي كل من الوادي وغرداية، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتظهر نتائج اختبار الفرضية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (53.3): معامل الارتباط بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي.

مستوى الدلالة		معامل ارتباط-استراتيجية التدريب-		أداء الأستاذ الجامعي.
جامعة غرداية	جامعة الوادي	جامعة غرداية	جامعة الوادي	
0.00	0.00	0.44	0.39	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول (53.3) نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 وقد قدرت قيمته بالنسبة لعينة جامعة الوادي بـ: 0.39 وهي قيمة موجبة لكنها ضعيفة، أما فيما يتعلق بعينة جامعة غرداية فقد قدرت قيمته بـ: 0.44 وهي قيمة موجبة ضعيفة وبالتالي يمكننا القول بأن هناك ارتباط موجب بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي لكنه ضعيف، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية موجبة لكنها ضعيفة.

كما سبق يتم قبول الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) وأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظره.

ومن أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التدريب وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي نقوم باختبار الارتباط بينهم، عن طريق معامل الارتباط لعينات الجامعات الأربع ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:
الجدول رقم(54.3): ارتباط المحور الأول استراتيجية التدريب بأبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي.

المحور الاول	الجامعة	أبعاد أداء الأستاذ الجامعي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب.	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	بعد البحث العلمي	0.246	0.000
		بعد المجال التدريسي.	0.112	0.065
		بعد خدمة المجتمع.	0.208	0.001
		بعد العلاقات الإنسانية.	0.192	0.001
استراتيجية التدريب.	جامعة محمد خيضر بسكرة.	بعد البحث العلمي	0.264	0.000
		بعد المجال التدريسي.	0.184	0.000
		بعد خدمة المجتمع.	0.408	0.000
		بعد العلاقات الإنسانية.	0.249	0.000
استراتيجية التدريب.	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي المجتمع.	بعد البحث العلمي	0.272	0.000
		بعد المجال التدريسي.	0.297	0.000
		بعد خدمة المجتمع.	0.305	0.000
		بعد العلاقات الإنسانية.	0.138	0.035
استراتيجية التدريب.	جامعة غرداية.	بعد البحث العلمي	0.147	0.201
		بعد المجال التدريسي.	0.176	0.126
		بعد خدمة المجتمع.	0.480	0.000
		بعد العلاقات الإنسانية.	0.302	0.008

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال نتائج اختبار الارتباط بين المحور الأول المتمثل في استراتيجية التدريب وأبعاد المحور الثاني المتمثل في أداء الأستاذ الجامعي لعينات الجامعات الأربع يتضح لنا بأنه:

- بالنسبة لجامعة ورقلة: أغلب معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، كما أن استراتيجية التدريب ترتبط بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي ارتباطا موجبا لكنه ضعيف، حيث كان البعد الأكثر ارتباطا هو

البحث العلمي حيث قدر ب 0.246، ثم خدمة المجتمع ب 0.208 وأخيراً العلاقات الإنسانية ب 0.192. أما المجال التدريسي فارتباطه باستراتيجية التدريب غير دال احصائياً حيث قيمة p قدرت ب 0.065.

■ بالنسبة لجامعة بسكرة: كل معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05، كما أن استراتيجية التدريب ترتبط بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي ارتباطاً موجباً لكنه ضعيف، وكان بعد خدمة المجتمع هو الأكثر ارتباطاً حيث قدرت قيمته ب 0.408، يليه بعد البحث العلمي ب 0.264، ثم بعد العلاقات الإنسانية ب 0.249 وأخيراً بعد المجال التدريسي بقيمة 0.184.

■ بالنسبة لجامعة الوادي: كل معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن استراتيجية التدريب ترتبط بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي ارتباطاً موجباً لكنه ضعيف، كما كان بعد خدمة المجتمع هو الأكثر ارتباطاً وذلك بقيمة 0.305، يليه بعد المجال التدريسي ب 0.297، ثم بعد البحث العلمي ب 0.272، وأخيراً بعد العلاقات الإنسانية ب 0.138.

■ بالنسبة لجامعة غرداية: كان من معاملات الارتباط من هو دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.05، مثل بعد خدمة المجتمع وهو الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التدريب، حيث قدرت قيمته ب 0.480، يليه بعد العلاقات الإنسانية بقيمة 0.302، أما معاملات الارتباط لكل من بعدي البحث العلمي والمجال التدريسي باستراتيجية التدريب كانت غير دالة احصائياً، حيث بلغت قيمة p على التوالي: 0.201 و 0.126.

بعد اختبار ارتباط محور استراتيجية التدريب بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي، سيتم اختبار ارتباط كل بعد من أبعاد استراتيجية التدريب بمختلف أبعاد أداء الأستاذ الجامعي منفردة.

أولاً- بالنسبة لدعم والتزام الإدارة العليا: يظهر لنا ارتباط هذا البعد بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (55.3): ارتباط دعم والتزام الإدارة العليا بأبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد أداء الأستاذ الجامعي	الجامعة	البعد
0.000	0.250	بعد البحث العلمي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	دعم والتزام الإدارة العليا.
0.177	0.082	بعد المجال التدريسي.		
0.003	0.181	بعد خدمة المجتمع.		
0.000	0.211	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.000	0.226	بعد البحث العلمي	جامعة	

0.000	0.179	بعد المجال التدريسي.		دعم والتزام الإدارة العليا.
0.000	0.339	بعد خدمة المجتمع.		
0.000	0.261	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.001	0.224	بعد البحث العلمي	جامعة الشهيد محمد خضير الوادي المجتمع.	دعم والتزام الإدارة العليا.
0.000	0.287	بعد المجال التدريسي.		
0.000	0.234	بعد خدمة المجتمع.		
0.000	0.227	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.939	0.009	بعد البحث العلمي	جامعة غرداية.	دعم والتزام الإدارة العليا.
0.275	0.126	بعد المجال التدريسي.		
0.000	0.396	بعد خدمة المجتمع.		
0.005	0.318	بعد العلاقات الإنسانية.		

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال نتائج اختبار الارتباط بين البعد الاول المتمثل في دعم والتزام الإدارة العليا وأبعاد المحور الثاني المتمثل في أداء الأستاذ الجامعي لعينات الجامعات الأربع يتضح لنا بأنه:

- بالنسبة لجامعة ورقلة: أغلب معاملات الارتباط بين دعم والتزام الإدارة العليا وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، كما أن دعم والتزام الإدارة العليا يرتبط بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي ارتباطا موجبا لكنه ضعيف، حيث كان البحث العلمي الأكثر ارتباطا وذلك بقيمة 0.250، يليه العلاقات الإنسانية ب 0.211، وأخيرا خدمة المجتمع ب 0.181، اما المجال التدريسي فكان ارتباطه مع دعم والتزام الإدارة العليا غير دال احصائيا حيث بلغت قيمة p مقدار 0.177 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05.
- بالنسبة لجامعة بسكرة: كل معاملات الارتباط بين دعم والتزام الإدارة العليا وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن دعم والتزام الإدارة العليا يرتبط بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي

ارتباطاً موجباً لكنه ضعيف، وكان خدمة المجتمع الأكثر ارتباطاً وذلك بقيمة 0.339، يليه العلاقات الإنسانية ب 0.261، ثم البحث العلمي ب 0.226، وأخيراً المجال التدريسي بقيمة 0.179.

■ بالنسبة لجامعة الوادي: كل معاملات الارتباط بين دعم والتزام الإدارة العليا وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن دعم والتزام الإدارة العليا يرتبط بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي ارتباطاً موجباً لكنه ضعيف، وكان المجال التدريسي الأكثر ارتباطاً وذلك بقيمة 0.287، يليه خدمة المجتمع ب 0.234، ثم العلاقات الإنسانية ب 0.227، وأخيراً البحث العلمي ب 0.224.

■ بالنسبة لجامعة غرداية: معاملات الارتباط بين دعم والتزام الإدارة العليا وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي اختلفت فمنها من كانت دالة احصائياً مثل خدمة المجتمع حيث كان معامل الارتباط بقيمة 0.396 والعلاقات الإنسانية بقيمة 0.318 وهما ارتباط موجب لكنه ضعيف، ومنها من كانت غير دالة احصائياً كالبحث العلمي والمجال التدريسي حيث بلغ معامل الارتباط لكل منهما على التوالي 0.009 و 0.126 بقيمة مستوى الدلالة p كانت على التوالي 0.939 و 0.275.

■ ثانياً- بعد مراحل العملية التدريسية: يظهر لنا ارتباط هذا البعد بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (56.3): ارتباط مراحل العملية التدريسية بأبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد أداء الأستاذ الجامعي	الجامعة	البعد
0.028	0.133	بعد البحث العلمي	جامعة قاصدي مبراح ورقلة	مراحل العملية التدريسية.
0.060	0.114	بعد المجال التدريسي.		
0.001	0.204	بعد خدمة المجتمع.		
0.064	0.112	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.000	0.248	بعد البحث العلمي	جامعة محمد خيضر بسكرة.	مراحل العملية التدريسية.
0.001	0.172	بعد المجال التدريسي.		
0.000	0.406	بعد خدمة المجتمع.		
0.000	0.191	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.000	0.251	بعد البحث العلمي	جامعة الشبه	

0.000	0.275	بعد المجال التدريسي.		مراحل العملية التدريبية.
0.000	0.310	بعد خدمة المجتمع.		
0.681	0.027	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.050	0.224	بعد البحث العلمي	جامعة غرداية.	مراحل العملية التدريبية.
0.117	0.180	بعد المجال التدريسي.		
0.001	0.383	بعد خدمة المجتمع.		
0.266	0.128	بعد العلاقات الإنسانية.		

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال نتائج اختبار الارتباط بين البعد الثاني المتمثل في مراحل العملية التدريبية وأبعاد المحور الثاني المتمثل في أداء الأستاذ الجامعي لعينات الجامعات الأربع يتضح لنا بأنه:

- بالنسبة لجامعة ورقلة: معاملات الارتباط بين مراحل العملية التدريبية وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي اختلفت فمنها من كانت دالة احصائيا مثل البحث العلمي حيث كان معامل ارتباطه بقيمة 0.133 وخدمة المجتمع بقيمة 0.204، أما كل من معاملات الارتباط الخاصة بالمجال التدريسي والعلاقات الإنسانية فهي غير دالة احصائيا حيث بلغت على التوالي: 0.114 و 0.112 وقيمة مستوى الدلالة p كانت على التوالي 0.064 و 0.060.
- بالنسبة لجامعة بسكرة: كل معاملات الارتباط بين مراحل العملية التدريبية وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن مراحل العملية التدريبية ترتبط بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي ارتباطا موجبا لكنه ضعيف، وكان خدمة المجتمع هو الأكثر ارتباطا وذلك بقيمة 0.406، يليه البحث العلمي ب 0.248، ثم العلاقات الإنسانية ب 0.191، وأخيراً المجال التدريسي بقيمة 0.172.
- بالنسبة لجامعة الوادي: كل معاملات الارتباط بين مراحل العملية التدريبية وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، ما عدى العلاقات الإنسانية فارتباطها مع مراحل العملية التدريبية غير دال احصائيا حيث بلغت قيمتها 0.027 وقيمة مستوى الدلالة p كانت 0.681، أما البعد الأكثر ارتباطا فكان خدمة المجتمع بقيمة 0.310، يليه المجال التدريسي بقيمة 0.275، وأخيراً البحث العلمي ب 0.251.

■ بالنسبة لجامعة غرداية: معاملات الارتباط بين مراحل العملية التدريبية وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي اختلفت فمنها من كانت دالة احصائيا مثل البحث العلمي حيث كان معامل ارتباطه بقيمة 0.133 وخدمة المجتمع بقيمة 0.204، أما كل من معاملات الارتباط الخاصة بالمجال التدريسي والعلاقات الإنسانية فهي غير دالة احصائيا حيث بلغت على التوالي: 0.114 و0.112 وقيمة مستوى الدلالة p كانت على التوالي 0.064 و0.060.

ثالثا- بعد تنوع البرامج التدريبية: يظهر لنا ارتباط هذا البعد بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي من خلال الجدول الموالي:
الجدول رقم (57.3): ارتباط تنوع البرامج التدريبية بأبعاد المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد أداء الأستاذ الجامعي	الجامعة	البعد
0.000	0.279	بعد البحث العلمي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	تنوع البرامج التدريبية.
0.121	0.094	بعد المجال التدريسي.		
0.011	0.153	بعد خدمة المجتمع.		
0.002	0.189	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.000	0.241	بعد البحث العلمي	جامعة محمد خيضر بسكرة.	تنوع البرامج التدريبية.
0.004	0.147	بعد المجال التدريسي.		
0.000	0.354	بعد خدمة المجتمع.		
0.000	0.235	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.001	0.213	بعد البحث العلمي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجامع.	تنوع البرامج التدريبية.
0.005	0.182	بعد المجال التدريسي.		
0.001	0.222	بعد خدمة المجتمع.		
0.087	0.112	بعد العلاقات الإنسانية.		
0.273	0.126	بعد البحث العلمي	جامعة غرداية.	تنوع البرامج التدريبية.
0.264	0.129	بعد المجال التدريسي.		
0.000	0.420	بعد خدمة المجتمع.		

0.005	0.320	بعد العلاقات الإنسانية.		
-------	-------	-------------------------	--	--

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال نتائج اختبار الارتباط بين البعد الثالث المتمثل في تنوع البرامج التدريبية وأبعاد المحور الثاني المتمثل في أداء الأستاذ الجامعي لعينات الجامعات الأربع يتضح لنا بأنه:

- بالنسبة لجامعة ورقلة: كل معاملات الارتباط بين تنوع البرامج التدريبية وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، ما عدى المجال التدريسي فارتباطه مع تنوع البرامج التدريبية غير دال احصائيا حيث بلغت قيمة الارتباط 0.094 وقيمة مستوى الدلالة p كانت 0.121 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، اما البعد الأكثر ارتباطا فكان للبحث العلمي بقيمة 0.279، يليه العلاقات الانسانية بقيمة 0.189، وأخيراً خدمة المجتمع ب 0.153، لكن الارتباط يعتبر موجب لكنه ضعيف.
- بالنسبة لجامعة بسكرة: كل معاملات الارتباط بين تنوع البرامج التدريبية وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وكان خدمة المجتمع البعد الأكثر ارتباطا بقيمة 0.354، يليه البحث العلمي بقيمة 0.241، ثم العلاقات الإنسانية ب 0.235 وأخيراً المجال التدريسي ب 0.147، لكن الارتباط يعتبر موجب وضعيف.
- بالنسبة لجامعة الوادي: كل معاملات الارتباط بين تنوع البرامج التدريبية وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، ما عدى العلاقات الإنسانية فارتباطها مع تنوع البرامج التدريبية غير دال احصائيا حيث بلغت قيمة الارتباط 0.112 وقيمة مستوى الدلالة p كانت 0.087 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، اما البعد الأكثر ارتباطا فكان لخدمة المجتمع بقيمة 0.222، يليه البحث العلمي بقيمة 0.213، وأخيرا المجال التدريسي بقيمة 0.182، والارتباط يعتبر موجب وضعيف.
- بالنسبة لجامعة غرداية: اختلفت معاملات الارتباط بين تنوع البرامج التدريبية وأبعاد أداء الأستاذ الجامعي، فمنها من كان دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وكان البعد الأكثر ارتباطا هو خدمة المجتمع بقيمة 0.420، يليه العلاقات الإنسانية بقيمة 0.320، لكن الارتباط كان موجب وضعيف، أما ارتباط تنوع البرامج التدريبية بكل من البحث العلمي والمجال التدريسي فهو غير دال احصائيا حيث كان على التوالي بقيمة 0.126 و 0.129 وقيمة مستوى الدلالة p كانت على التوالي 0.273 و 0.264 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.

تتمثل الفرضية الرابعة في فرض أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)؛ وقد تم اختبار الفرضية كالتالي:

الفرع الأول: بالنسبة لجامعتي ورقلة وبسكرة.

من أجل اختبار الفرضية ودراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي. بكل من جامعتي ورقلة وبسكرة وباستخدام الانحدار المتعدد نفترض ما يلي:

- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

الجدول رقم (58.3): نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي

بجامعتي ورقلة وبسكرة.

الرقم	الجامعة	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R Square	F	B	درجة الحرية df	sig	
01	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أداء الأستاذ الجامعي	.254	.065	6.201	2.323	.000		
		بين المجاميع Regression				3			
		البواقي Residual				269			
		المجموع Total				272			
		المتغير المستقل أبعاد استراتيجية التدريب	معامل الانحدار B	T المحسوبة	sig				
		دعم والتزام الإدارة العليا	.074	1.503	.134				
		مراحل العملية التدريبية	.029	.622	.535				
	تنوع البرامج التدريبية	.057	1.238	.217					
02	جامعة محمد خيضر بسكرة.	أداء الأستاذ الجامعي	.421	.177	27.597	2.250	.000		
		بين المجاميع Regression				3			
		البواقي Residual				385			
		المجموع Total				388			
		المتغير المستقل أبعاد استراتيجية التدريب	معامل الانحدار B	T المحسوبة	sig				
		دعم والتزام الإدارة العليا	.048	1.466	.143				
		مراحل العملية التدريبية	.086	2.773	.006				
	تنوع البرامج التدريبية	.053	1.943	.053					

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

يبين الجدول رقم (58.3): نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب مجتمعة على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة حيث كان:

■ **جامعة ورقلة:** بلغ معامل الارتباط **R** قيمة (0.254) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو يعتبر ارتباط موجب لكنه ضعيف، بينما كان معامل التحديد **R Square** بقيمة (0.065)، أي أن استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) تؤثر بنسبة (6.5%) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة، أما الباقي وهو (93.5%) يعود الى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها أو عوامل عشوائية أو للخطأ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** التي بلغت (6.201) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة.

■ **جامعة بسكرة:** بلغ معامل الارتباط **R** قيمة (0.421) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو يعتبر ارتباط موجب لكنه ضعيف، بينما كان معامل التحديد **R Square** بقيمة (0.177)، أي أن استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) تؤثر بنسبة (17.7%) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة، أما الباقي وهو (82.3%) يعود الى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها أو عوامل عشوائية أو للخطأ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** التي بلغت (27.597) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة.

الفرع الثاني: بالنسبة لجامعتي الوادي وغرداية.

من أجل اختبار الفرضية ودراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي. بكل من جامعتي الوادي وغرداية وباستخدام الانحدار المتعدد نفترض ما يلي:

- **H₀**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.
- **H₁**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.

الجدول رقم (59.3): نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي وغرداية.

الرقم	الجامعة	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R Square	F	B	درجة الحرية df	sig	
01	جامعة الشهيد محمد خضير الوادي.	أداء الأستاذ الجامعي	.394	.155	14.198	2.269	3	.000	
		بين المجاميع	Regression						
		البواقي	Residual					232	
		المجموع	Total					235	
		المتغير المستقل	أبعاد استراتيجية التدريب	معامل الانحدار	B	T المحسوبة	sig		
		دعم والتزام الإدارة العليا	.079	2.444	.015				
		مراحل العملية التدريبية	.076	2.245	.026				
تنوع البرامج التدريبية	.026	.923	.357						
02	جامعة غرداية.	أداء الأستاذ الجامعي	.452	.204	6.232	2.412	3	.001	
		بين المجاميع	Regression						
		البواقي	Residual					73	
		المجموع	Total					76	
		المتغير المستقل	أبعاد استراتيجية التدريب	معامل الانحدار	B	T المحسوبة	sig		
		دعم والتزام الإدارة العليا	.021	.440	.661				
		مراحل العملية التدريبية	.080	1.697	.094				
تنوع البرامج التدريبية	.078	1.982	.051						

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

يبين الجدول رقم (59.3): نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب مجتمعة على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي وغرداية حيث كان:

- بجامعة الوادي: بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.394) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو يعتبر ارتباط موجب لكنه ضعيف، بينما كان معامل التحديد R Square بقيمة (0.155)، أي أن استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) تؤثر بنسبة (15.5%) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي، أما الباقي وهو (84.5%) يعود الى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها أو عوامل عشوائية أو للخطأ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت (14.198) عند مستوى

الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي.

■ **بجامعة غرداية:** بلغ معامل الارتباط **R** قيمة (0.452) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو يعتبر ارتباط موجب لكنه ضعيف، بينما كان معامل التحديد **R Square** بقيمة (0.204)، أي أن استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) تؤثر بنسبة (20.4%) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية، أما الباقي وهو (79.6%) يعود إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها أو عوامل عشوائية أو للخطأ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** التي بلغت (6.232) عند مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية.

من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية).

بعد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والمتعلقة بدراسة أثر أبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)، لا بد من التحقق من درجة الأثر الذي يتركه كل بعد على حدي من أبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة ثم التطرق لكل من جامعتي الوادي وغرداية وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

أولاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة، ويمكننا صياغة هذه الفرضية إحصائياً كما يلي:

- **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

- **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (-) الموالي:

الجدول رقم (60.3): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وبسكرة.

الرقم	الجامعة	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R Square	F	B	درجة الحرية df	sig
01	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أداء الأستاذ الجامعي	.233	.054	15.570	2.361		.000
		بين المتغيرين Regression					1	
		البواقي Residual					271	
		المجموع Total					272	
		المتغير المستقل	معامل الانحدار B				T المحسوبة	sig
		دعم والتزام الإدارة العليا		.135		3.946	.000	
02	جامعة محمد خيضر بسكرة	أداء الأستاذ الجامعي	.371	.138	61.867	2,279		.000
		بين المتغيرين Regression					1	
		البواقي Residual					387	
		المجموع Total					388	
		المتغير المستقل	معامل الانحدار B				T المحسوبة	sig
		دعم والتزام الإدارة العليا		.159		7.866	.000	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

(أ) من خلال الجدول رقم (60.3) يتضح لنا وجود أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,233) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي (0,054)، أي أن (5,4) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لدعم والتزام الإدارة العليا، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة (0,135)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في دعم والتزام الإدارة العليا يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,135) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (15,570) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة (sig = 0,000).

(ب) من خلال الجدول رقم (60.3) يتضح لنا وجود أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,371) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما

معامل التحديد **R Square** فيساوي (0,138)، أي أن (13,8) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لدعم والتزام الإدارة العليا، أما درجة التأثير **B** فكانت بقيمة (0,159)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في دعم والتزام الإدارة العليا يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,159) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** (61,867) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة (sig=0,000).

من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تم التأكد من صحة الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

ثانياً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة، ويمكننا صياغة الفرضية احصائياً كما يلي:

- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (61.3) الموالي:

الجدول رقم (61.3): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

الرقم	الجامعة	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R Square	F	B	درجة الحرية df	sig
01	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أداء الأستاذ الجامعي	.196	.038	10.797	2.440		.001
		بين الجامع Regression					1	
		البواقي Residual					271	
		المجموع Total					272	
		المتغير المستقل		معامل الانحدار B	T المحسوبة		sig	
		مراحل العملية التدريبية		.114	3.286		.001	
	جامعة محمد خيضر	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R Square	F	B	درجة الحرية df	sig
		أداء الأستاذ	.396	.157	72.174	2,322		.000

الجامعي				
1	Regression	بين المجاميع		
387	Residual	البواقي		
388	Total	المجموع		02
sig	T المحسوبة	معامل الانحدار B	المتغير المستقل	
.000	8.496	.160	مراحل العملية التدريبية	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

أ. من خلال الجدول رقم (61.3) يتضح لنا وجود أثر لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة، وذلك لان معامل الارتباط **R** يساوي (0,196) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد **R Square** فيساوي (0,038)، أي أن (3,8) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لمراحل العملية التدريبية، أما درجة التأثير **B** فكانت بقيمة (0,114)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في مراحل العملية التدريبية يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,114) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** (10,797) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر مراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة (sig = 0,001).

ب. من خلال الجدول رقم (61.3) يتضح لنا وجود أثر لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة، وذلك لان معامل الارتباط **R** يساوي (0,396) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد **R Square** فيساوي (0,157)، أي أن (15,7) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لمراحل العملية التدريبية ، أما درجة التأثير **B** فكانت بقيمة (0,160)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في مراحل العملية التدريبية يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,160) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** (72,174) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر مراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة (sig = 0,000).

من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تم التأكد من صحة الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

ثالثا: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة، ويمكننا صياغة الفرضية احصائيا كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة لميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة وبسكرة.
H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة وبسكرة.
 ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (62.3) الموالي:
 الجدول رقم (62.3): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة وبسكرة.

الرقم	الجامعة	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R Square	F	B	درجة الحرية df	sig
01	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أداء الأستاذ الجامعي	.230	.053	15.094	2.404		.000
		بين المجاميع Regression					1	
		البواقي Residual					271	
		المجموع Total					272	
		المتغير المستقل	تنوع البرامج التدريبية					
02	جامعة محمد خيضر بسكرة	أداء الأستاذ الجامعي	.370	.137	61.204	2,344		.000
		بين المجاميع Regression					1	
		البواقي Residual					387	
		المجموع Total					388	
		المتغير المستقل	تنوع البرامج التدريبية					
		المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R Square	F	B	درجة الحرية df	sig
		أداء الأستاذ الجامعي	.118	.118	3.885			.000
		تنوع البرامج التدريبية						
		المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R Square	F	B	درجة الحرية df	sig
		أداء الأستاذ الجامعي	.142	.142	7.823			.000
		تنوع البرامج التدريبية						

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

أ. من خلال الجدول رقم (62.3) يتضح لنا وجود أثر لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,230) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي (0,053)، أي أن (5,3) من التغيير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لتنوع البرامج التدريبية ، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة (0,118)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في تنوع البرامج التدريبية يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,118) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (15,094) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر تنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة (sig =0,000).

ب. من خلال الجدول رقم (62.3) يتضح لنا وجود أثر لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,370) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي (0,137)، أي أن (13,7) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لتنوع البرامج التدريبية، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة (0,142)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في تنوع البرامج التدريبية يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,142) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (61,204) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر تنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة (sig =0,000).

من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تم التأكد من صحة الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة.

بعد التحقق من درجة الأثر الذي يتركه كل بعد على حدي من أبعاد استراتيجية التدريب على مستوى أداء الأستاذ الجامعي لكل من جامعتي ورقلة وبسكرة سيتم التطرق لدراسة هذا الأثر بالنسبة لكل من جامعتي الوادي وغرداية وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

أولاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية، ويمكننا صياغة هذه الفرضية احصائيا كما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (63.3) الموالي:

الجدول رقم (63.3): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء

الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.

الرقم	الجامعة	المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	B	درجة الحرية	sig
			R	R Square			df	
01	جامعة الشهيد محمد خضير الوادي.	أداء الأستاذ الجامعي	.351	.123	32.914	2.328		.000
		بين المجاميع Regression					1	
		البواقي Residual					234	
		المجموع Total					235	
		المتغير المستقل		معامل الانحدار B	T المحسوبة			sig
		دعم والتزام الإدارة العليا		.141	5.737			.000

المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	B	درجة الحرية	sig
	R	R Square			df	
أداء الأستاذ الجامعي	.338	.114	9.665	2,531		.003
بين الجامع Regression					1	
البواقي Residual					75	
المجموع Total					76	
المتغير المستقل	معامل الانحدار B	T المحسوبة	sig			
دعم والتزام الإدارة العليا	.113	3.109	.003			

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

أ. من خلال الجدول رقم (63.3) يتضح لنا وجود أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,351) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي (0,123)، أي أن (12,3) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لدعم والتزام الإدارة العليا، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة (0,141)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في دعم والتزام الإدارة العليا يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,141) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (32,914) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة (sig = 0,000).

ب. من خلال الجدول رقم (63.3) يتضح لنا وجود أثر لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,338) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي (0,114)، أي أن (11,4) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لدعم والتزام الإدارة العليا، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة (0,113)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في دعم والتزام الإدارة العليا يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,113) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (9,665) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة (sig = 0,003).

من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي وغرداية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تم التأكد من صحة الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي وغرداية.

ثانيا: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي وغرداية، ويمكننا صياغة هذه الفرضية احصائيا كما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي وغرداية.

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي وغرداية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (64.3) الموالي:

الجدول رقم (64.3): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار مراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ

الجامعي بجامعة الوادي وغرداية.

الرقم	الجامعة	المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	B	درجة الحرية	sig
			R	R Square			df	
01	جامعة الشهيد محمد خضير الوادي.	أداء الأستاذ الجامعي	.353	.125	33.305	2.365		.000
		بين المجاميع Regression					1	
		البواقي Residual					234	
		المجموع Total					235	
		المتغير المستقل	مراحل العملية التدريبية					
		sig	T المحسوبة	معامل الانحدار B				
		.000	5.771	.141				
02	جامعة غرداية.	أداء الأستاذ الجامعي	.371	.137	11.946	2,506		.001
		بين المجاميع Regression					1	
		البواقي Residual					75	
		المجموع Total					76	
		المتغير المستقل	مراحل العملية التدريبية					
		sig	T المحسوبة	معامل الانحدار B				
		.001	3.456	.135				

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

أ. من خلال الجدول رقم (64.3) يتضح لنا وجود أثر لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,353) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي (0,125)، أي أن (12,5) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لمراحل العملية التدريبية، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة (0,141)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في مراحل العملية التدريبية يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,141) ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة $F(33,305)$ وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر مراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة $(\text{sig} = 0,000)$.

ب. من خلال الجدول رقم (64.3) يتضح لنا وجود أثر لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي $(0,371)$ عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي $(0,137)$ ، أي أن $(13,7)$ من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لمراحل العملية التدريبية، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة $(0,135)$ ، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في مراحل العملية التدريبية يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار $(0,135)$ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة $F(11,946)$ وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر مراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة $(\text{sig} = 0,001)$.

من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تم التأكد من صحة الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العملية التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.
 ثالثا: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية، ويمكننا صياغة هذه الفرضية احصائيا كما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.
 - H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (65.3) الموالي:
- الجدول رقم (65.3): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.

الرقم	الجامعة	المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	B	درجة الحرية	sig
			R	R Square			df	
01	جامعة الشهيد محمد خضير الوادي.	أداء الأستاذ الجامعي	.281	.079	19.989	2.429		.000
		بين الجامع Regression					1	
		البواقي Residual					234	
		المجموع Total					235	
		المتغير المستقل		معامل الانحدار B	T المحسوبة			sig
		تنوع البرامج التدريبية		.106	4.471			.000
		المتغير التابع	الارتباط	معامل التحديد	F	B	درجة الحرية	sig

df	R Square	R		
.000	2,521	13.695	.154	.393
				أداء الأستاذ الجامعي
1				بين المجاميع Regression
75				البواقي Residual
76				المجموع Total
sig	T المحسوبة	معامل الانحدار B		المتغير المستقل
.000	3.701	.119		تنوع البرامج التدريبية

02

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 24.

أ. من خلال الجدول رقم (65.3) يتضح لنا وجود أثر لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,281) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي (0,079)، أي أن (7,9) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لتنوع البرامج التدريبية ، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة (0,106)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في تنوع البرامج التدريبية يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,106) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (19,989) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر تنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة ($\text{sig} = 0,000$).

ب. من خلال الجدول رقم (65.3) يتضح لنا وجود أثر لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية، وذلك لان معامل الارتباط R يساوي (0,393) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R Square فيساوي (0,154)، أي أن (15,4) من التغير في أداء الأستاذ الجامعي يعود لتنوع البرامج التدريبية، أما درجة التأثير B فكانت بقيمة (0,119)، أي أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في تنوع البرامج التدريبية يؤدي الى الزيادة في أداء الأستاذ الجامعي بمقدار (0,119) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F (13,695) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كان مستوى المعنوية لأثر تنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي عند قيمة ($\text{sig} = 0,000$).

من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تم التأكد من صحة الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي الوادي وغرداية.

بعد اجراء عملية التحليل الاحصائي للكشف عن مدى تأثير استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي

(ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) تبين أن هناك تأثير لكنه يبقى ضعيف وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية).

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة.

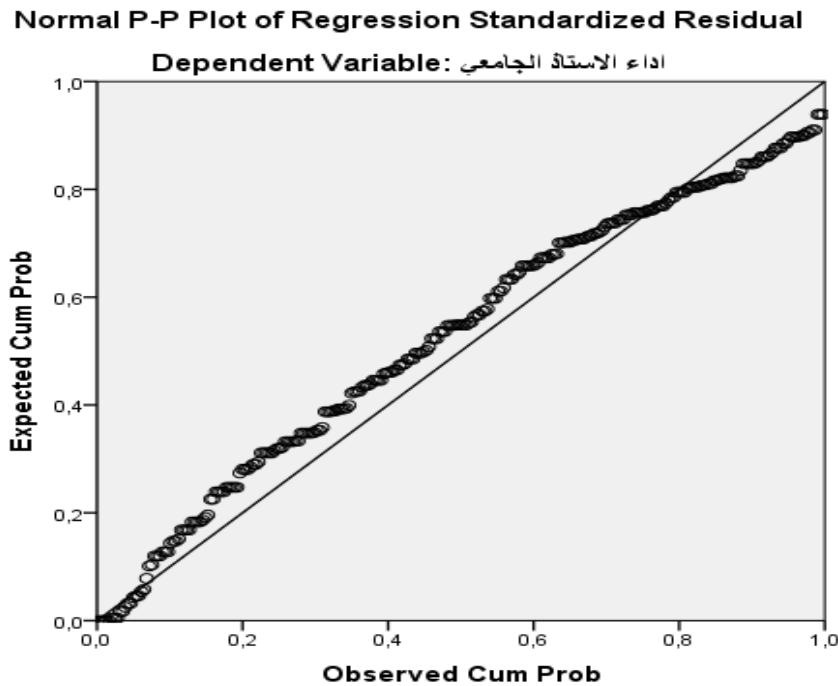
تتمثل الفرضية الخامسة في فرض أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة"، وقد تم اختبار الفرضية كالتالي:

الفرع الأول: بالنسبة لجامعتي ورقلة وبسكرة.

أولاً- بالنسبة لجامعة ورقلة:

من أجل اختبار الفرضية يجب إثبات ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونستطيع معرفة ذلك من خلال شكل توزيع البواقي حيث يظهر لنا من خلال الشكل رقم (10.3) أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط المستقيم مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً أي أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الشكل رقم (10.3): يوضح الاحتمال التجمعي المشاهد والاحتمال التجمعي المتوقع للبواقي المعيارية.



ولكي نتمكن من معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية،

نستخدم اختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين Independent-Samples T Test لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في مستوى الأداء بين الذكور والاناث، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في مستوى الأداء حسب متغير (العمر، الكلية، الرتبة، الخبرة):
-الجنس:

الجدول رقم (66.3): اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس

اختبار t للعينات المستقلة Independent-Samples T- Test		اختبار (Levene's)	
درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة
271	0.753	-0.315	0.989
			قيمة F
			0.000
			أداء الأستاذ الجامعي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

بناءً على نتائج اختبار t للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test ومن خلال الجدول رقم (66.3) يتضح لنا أن اختبار Levene's عند مستوى دلالة (0.989) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) إذ أننا نختار الفروق في حالة تجانس التباين وهو (-0.315) بمستوى دلالة (0.753) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة تعزى لمتغير الجنس.

-متغير العمر:

الجدول رقم (67.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
عدم وجود دلالة.	0.229	3 بين المجموعات	1.448
		269 داخل المجموعات	
		272 المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول رقم (67.3) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بجامعة ورقلة ذو مستوى دلالة (0.229) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، حيث يبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومستوى أداء الأستاذ الجامعي ومنه متغير العمر لا يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة ورقلة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير العمر.

–متغير الكلية:

الجدول رقم (68.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الكلية.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
عدم وجود دلالة.	0.241	10 بين المجموعات	1.281
		داخل المجموعات	262
		المجموع	272

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24

أما بالنسبة لمتغير الكلية، يوضح الجدول رقم (68.3) بأن نتيجة تحليل التباين عند مستوى دلالة (0.241)، وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الكلية ومستوى أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة، أي أن متغير الكلية لا يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة ورقلة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الكلية.

–متغير الرتبة:

الجدول رقم (69.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الرتبة.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
عدم وجود دلالة.	0.637	2 بين المجموعات	0.452
		داخل المجموعات	270
		المجموع	272

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول رقم (69.3) يبين لنا تحليل التباين لمتغير الرتبة أن مستوى الدلالة (0.637)، وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، أي أن متغير الرتبة لا يؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة ورقلة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الرتبة.

—متغير الخبرة:

الجدول رقم (70.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الخبرة.

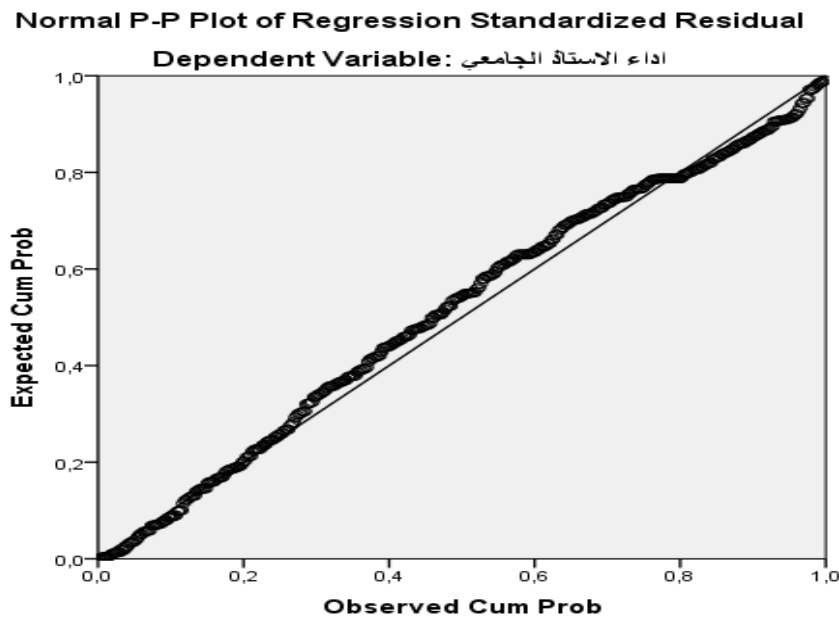
المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
وجود دلالة.	0.050	3 بين المجموعات	2.639
أداء الأستاذ الجامعي			
داخل المجموعات 269			
المجموع 272			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

بالنظر الى الجدول رقم (70.3) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة ذو مستوى دلالة (0.050)، وهو مساوي لقيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة ومستوى أداء الأستاذ الجامعي، أي أن الخبرة تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الخبرة. ثانياً-بالنسبة لجامعة بسكرة:

يوضح لنا الشكل رقم(11.3) الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية، الخاص بجامعة بسكرة حيث يظهر لنا أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط المستقيم مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً أي أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الشكل رقم(11.3): يوضح الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية.



-الجنس:

الجدول رقم (71.3): اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس

اختبار t للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test		اختبار (Levene's)		أداء الأستاذ الجامعي	
درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	
387	0.398	0.847	0.115	2.499	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

بناءً على نتائج اختبار t للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test ومن خلال الجدول رقم (71.3) يتضح لنا أن اختبار Levene's عند مستوى دلالة (0.115) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) إذ أن اختبار الفروق في حالة تجانس التباين وهو (0.847) بمستوى دلالة (0.398) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

-متغير العمر:

الجدول رقم (72.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F	أداء الأستاذ الجامعي
وجود دلالة.	0.010	3 بين المجموعات	3.818	
		داخل المجموعات 385		
		المجموع 388		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول رقم (72.3) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بجامعة بسكرة ذو مستوى دلالة (0.010) وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، حيث يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومستوى أداء الأستاذ الجامعي ومنه متغير العمر يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة بسكرة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير العمر.

–متغير الكلية:

الجدول رقم (73.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الكلية.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
وجود دلالة.	0.013	6 بين المجموعات	2.723
		382 داخل المجموعات	
		388 المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

أما بالنسبة لمتغير الكلية، يوضح الجدول رقم (73.3) بأن نتيجة تحليل التباين عند مستوى دلالة (0.013)، وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الكلية ومستوى أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة، أي أن متغير الكلية يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة بسكرة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الكلية. –متغير الرتبة:

الجدول رقم (74.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الرتبة.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
عدم وجود دلالة.	0.174	2 بين المجموعات	1.757
		386 داخل المجموعات	
		388 المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول رقم (74.3) يبين لنا تحليل التباين لمتغير الرتبة أن مستوى الدلالة (0.174)، وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، أي أن متغير الرتبة لا يؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة بسكرة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الرتبة.

–متغير الخبرة:

الجدول رقم (75.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الخبرة.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
وجود دلالة.	0.043	3 بين المجموعات	2.736
		285 داخل المجموعات	
		388 المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

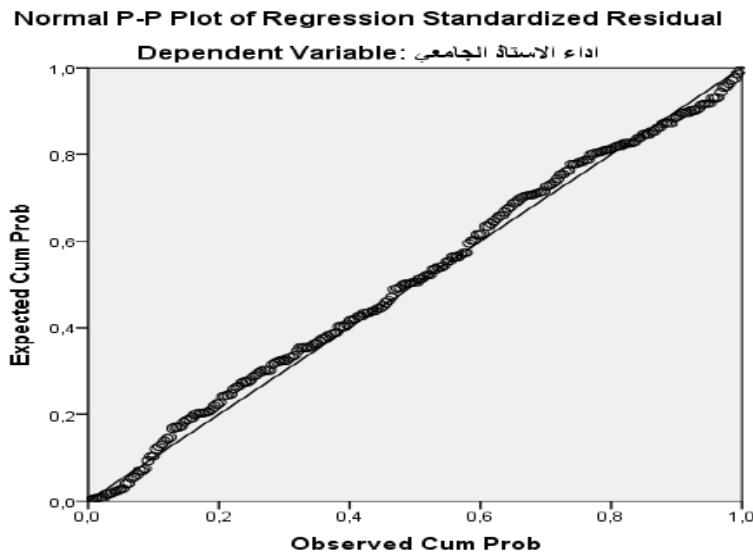
بالنظر الى الجدول رقم (75.3) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة ذو مستوى دلالة (0.043)، وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة ومستوى أداء الأستاذ الجامعي، أي أن الخبرة تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الخبرة.

الفرع الثاني: بالنسبة لجامعتي الوادي وغرداية.

أولاً-بالنسبة لجامعة الوادي:

يوضح لنا الشكل رقم(12.3) الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية، الخاص بجامعة الوادي حيث يظهر لنا أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط المستقيم مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً أي أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الشكل رقم(12.3): يوضح الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية.



-الجنس:

الجدول رقم (76.3): اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس

اختبار t للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test		اختبار (Levene's)		أداء الأستاذ الجامعي	
درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	
63.453	0.281	1.087	0.026	5.021	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

بناءً على نتائج اختبار t للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test ومن خلال الجدول رقم (76.3) يتضح لنا أن اختبار Levene's عند مستوى دلالة (0.026) وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05) إذ أننا نختار الفروق في حالة عدم تجانس التباين وهو (1.087) بمستوى دلالة (0.281) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي تعزى لمتغير الجنس.

-متغير العمر:

الجدول رقم (77.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F	أداء الأستاذ الجامعي
عدم وجود دلالة.	0.452	3 بين المجموعات	0.879	
		داخل المجموعات 232		
		المجموع 235		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول رقم (77.3) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بجامعة الوادي ذو مستوى دلالة (0.452) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، حيث يبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومستوى أداء الأستاذ الجامعي ومنه متغير العمر لا يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة الوادي حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير العمر.

–متغير الكلية:

الجدول رقم (78.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الكلية.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
وجود دلالة.	0.002	9 بين المجموعات	2.990
		داخل المجموعات	226
		المجموع	235

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

أما بالنسبة لمتغير الكلية، يوضح الجدول رقم (78.3) بأن نتيجة تحليل التباين عند مستوى دلالة (0.002)، وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الكلية ومستوى أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي، أي أن متغير الكلية يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة الوادي حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الكلية.

–متغير الرتبة:

الجدول رقم (79.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الرتبة.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
وجود دلالة.	0.007	2 بين المجموعات	5.068
		داخل المجموعات	233
		المجموع	235

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول رقم (79.3) يبين لنا تحليل التباين لمتغير الرتبة أن مستوى الدلالة (0.007)، وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، أي أن متغير الرتبة يؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة الوادي حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الرتبة.

–متغير الخبرة:

الجدول رقم (80.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الخبرة.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F	
عدم وجود دلالة.	0.083	3	2.248	أداء الأستاذ الجامعي
		داخل المجموعات		
		232		
		المجموع		
		235		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24

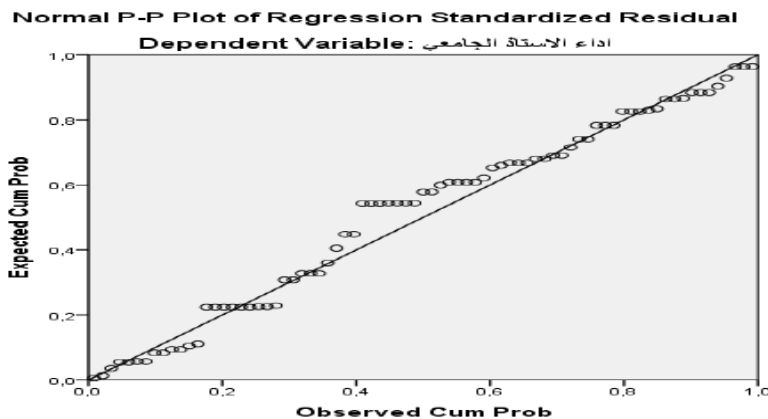
بالنظر الى الجدول رقم (80.3) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة ذو مستوى دلالة (0.083)، وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة ومستوى أداء الأستاذ الجامعي، أي أن الخبرة لا تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوادي وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي نعزى لمتغير الخبرة.

ثانياً- بالنسبة لجامعة غرداية:

يوضح لنا الشكل رقم (13.3) الاحتمال التجميبي المشاهد والاحتمال التجميبي المتوقع للبواقي المعيارية، الخاص بجامعة غرداية حيث يظهر لنا أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط المستقيم مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً أي أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً.

من خلال ما سبق يتبين لنا بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي تحقق شرط القيام بكل من اختبار T test، واختبار تحليل التباين الأحادي One way anova.

الشكل رقم (13.3): يوضح الاحتمال التجميبي المشاهد والاحتمال التجميبي المتوقع للبواقي المعيارية.



-الجنس:

الجدول رقم (81.3): اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس

اختبار t لعينات المستقلة Independent-Samples T-Test		اختبار (Levene's)			
أداء الأستاذ	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	درجة الحرية
الجامعي	1.454	0.232	-1.075	0.286	75

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24

بناءً على نتائج اختبار t للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test ومن خلال الجدول رقم (81.3) يتضح لنا أن اختبار Levene's عند مستوى دلالة (0.232) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) إذاً نختار الفروق في حالة تجانس التباين وهو (-1.075) بمستوى دلالة (0.286) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس.

-متغير العمر:

الجدول رقم (82.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر.

قيمة F	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	المعنوية
3.270	بين المجموعات 3	0.026	وجود دلالة
	داخل المجموعات 73		
	المجموع 76		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول رقم (82.3) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بجامعة غرداية ذو مستوى دلالة (0.026) وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، حيث يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومستوى أداء الأستاذ الجامعي ومنه متغير العمر يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي، أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة غرداية حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير العمر.

–متغير الكلية:

الجدول رقم (83.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الكلية.

المنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
وجود دلالة.	0.014	5 بين المجموعات	3.110
		داخل المجموعات	71
		المجموع	76

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

أما بالنسبة لمتغير الكلية، يوضح الجدول رقم (83.3) بأن نتيجة تحليل التباين عند مستوى دلالة (0.014)، وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الكلية ومستوى أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية، أي أن متغير الكلية يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة غرداية حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الكلية.

–متغير الرتبة:

الجدول رقم (84.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الرتبة.

المنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
وجود دلالة.	0.001	2 بين المجموعات	8.375
		داخل المجموعات	74
		المجموع	76

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

من خلال الجدول رقم (84.3) يبين لنا تحليل التباين لمتغير الرتبة أن مستوى الدلالة (0.001)، وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، أي أن متغير الرتبة يؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة جامعة غرداية حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الرتبة.

–متغير الخبرة:

الجدول رقم (85.3): اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير الخبرة.

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة F
وجود دلالة.	0.001	3 بين المجموعات	5.689
		73 داخل المجموعات	
		76 المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss اصدار 24.

بالنظر الى الجدول رقم (85.3) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة ذو مستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة ومستوى أداء الأستاذ الجامعي، أي أن الخبرة تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي نعزى لمتغير الخبرة.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج.

بعد تحليل الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبانة) واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذا اجراء المقابلة مع بعض الأساتذة ومسؤولي مصالح التكوين بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، من أجل تحليل متغيرات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها والتي سيتم عرضها ضمن خمسة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: مناقشة الفرضية الأولى.

نصت الفرضية الأولى على "أنه يبدي أساتذة الجامعات اتجاهها إيجابيا عاليا نحو استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعاتهم"، بعد اختبار الفرضية ومن خلال الدراسة والتحليل لواقع استراتيجيات التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية)، تبين لنا وجود نقص في الرضى لأساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) حول المستوى العام لاستراتيجيات التدريب، حيث كان أعلى متوسط لجامعة بسكرة، تلتها جامعة الوادي، ثم جامعة ورقلة، وأخيرا جامعة غرداية، والتفاوت فيما بينهم بسيط جداً، ولكن بمستوى متوسط قد لا يساهم إلا بدرجة بسيطة في تحسين أداء الأستاذ الجامعي، أو قد يكون عائقا في تحقيق مستوى أداء جيد، وقد توافقت مع دراسة (زروخي فيروز، مخزومي لطفي، خثيري وهيبة، 2019) التي هدفت الى ابراز دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الابداعي) في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشلف، حيث توصلت الى وجود مستوى متوسط لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وكان أعلى متوسط لاستراتيجية التدريب لكنه بمستوى متوسط، كما اختلفت مع دراسة (مانع سبرينة، 2015) التي هدفت الى ابراز أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، حيث توصلت الى وجود مستوى مرتفع للاستراتيجية التدريبية، حيث تبناه الجامعات محل الدراسة للرفع من مهارات وخبرات ومعارف أساتذتها وموظفيها، وأيضا اختلفت مع دراسة (زكية جيجيق، زروخي فيروز، 2019) التي هدفت الى ابراز أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الأستاذ الجامعي بجامعة برج بوعرييج، حيث توصلت الى مستوى منخفض لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وأعلى متوسط كان لاستراتيجية التدريب لكنه يبقى بمستوى منخفض، ويعود سبب المستوى المتوسط لاستراتيجية التدريب بالجامعات محل الدراسة الى المستوى المتوسط لأبعادها والتي تمثلت في:

- فيما يتعلق بدعم والتزام الإدارة العليا، كان المتوسط العام لهذا البعد في الجامعات الأربع محل الدراسة بمستوى متوسط يعكس النظرة السلبية نوعا ما لأفراد العينة المبحوثة، حيث توافقت مع دراسة (رابح بوقرة، نبيلة جعيجع، 2017) التي سعت الى تسليط الضوء على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة والتعرف على

معوقات تطوير هذه السياسات من وجهة نظر قياداتها (الإدارية والأكاديمية)، حيث توصلت الى عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب فهي تقوم بتنمية مواردها البشرية بدرجة متوسطة لا ترتقي لمستوى طموح القيادات الأكاديمية و الإدارية، كما توافقت أيضا مع دراسة (عبدالله بن عطية الزهراني، 2012) التي هدفت إلى التعرف على مدى تبني وممارسة المصارف التجارية السعودية لاستراتيجية التدريب وفقاً للأساس العلمي وقد توصلت الى ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب الذي يشكل أحد المعوقات لتبنيها لهذه الاستراتيجية، وكانت عكس ما جاءت به دراسة (أسامة محمود مرسي، 2007) التي سعت إلى التعرف على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين بغزة حيث توصلت الى أن هناك اهتمام من إدارة البنك بالعملية التدريبية، واختلفت مع دراسة (بن دريدي منير، 2010) التي هدفت الى التعرف على استراتيجية كل من التدريب والحواجز في المؤسسة الجهوية لنقل الكهرباء -عنابة-، حيث توصلت الى أن هناك اهتمام كبير بالتدريب من طرف الإدارة العليا وفق خطط واستراتيجية تتماشى واستراتيجية المؤسسة، كما اختلفت مع دراسة (سريينة مانع، 2015) التي هدفت الى ابراز أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات حيث توصلت الى أن التدريب يشكل استراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، ويعود سبب المستوى المتوسط الى أن أفراد العينة يرون بأن الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من أجل الاستفادة من برامج التدريب ذلك لكون استراتيجية التدريب مقننة بمرسوم وزاري رقم 196/14 مؤرخ في 06 يوليو 2014 متعلق بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج وتحدد فيه شروط الاستفادة بالنسبة للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه غير الاجراء والذين هم في صدد اعداد أطروحاتهم، حيث يكون لهم حق الاستفادة مباشرة من ثاني تسجيل في الدكتوراه، هذا بالإضافة الى اشتراط حصول موافقة مسبقة من الجامعة الأجنبية المستقبلية بناءً على جهد شخصي يقوم به الأستاذ الراغب في الاستفادة من منحة التدريب (التكوين وتحسين المستوى)، والتي قد يتعذر على البعض القيام بها، كما أن الجامعة تقدم التسهيلات اللازمة للأستاذ الجامعي من اجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى)، إلا أنها قد تعتبر حسب رأيهم هذه التسهيلات غير كافية وأن إجراءات الاستفادة بالتدريب تتميز بنوع من الصعوبة والتعقيد، كما ان المبالغ التي توفرها الإدارة العليا للجامعة قد تكون غير كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح، الندوات، الملتقيات)، ويرجع السبب في ذلك كونها مخصصات في ميزانية الجامعة تقسم على الكليات حسب عدد الأساتذة وطلبة الدكتوراه لكل كلية.

■ إن المستوى المتوسط لمراحل العملية التدريبية يعكس النظرة السلبية نوعا ما أو عدم الرضى التام لأساتذة الجامعات محل الدراسة حول المراحل المتبعة في العملية التدريبية، حيث يرى أفراد العينة بأن معايير الاستفادة من

منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة، ذلك لأنها خاضعة لشروط محددة مسبقاً من طرف وزارة التعليم العالي، ويجب استيفائها لتمكين الأساتذة من الاستفادة من التكوين وتحسين المستوى بالخارج، وتمثل تلك الشروط في التسجيل سنة ثانية في مرحلة الدكتوراه فما فوق بالإضافة الى المباشرة في انجاز المقال واستكمال الملف الإداري وفق الوثائق المطلوبة،

كما أن أفراد العينة يرون بان تصميم البرامج التدريبية قد لا يتوافق مع الاحتياجات التدريبية للأستاذ الجامعي، هذه الأخيرة التي لا يتم تحديدها من خلال التقييم الدوري للأداء، ولا من خلال اشراك أساتذة الجامعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية، التي حتى وإن حدثت تكون مجرد اقتراحات يمكن قبولها كما يمكن رفضها من طرف الإدارة العليا أو الوزارة، مما قد يؤثر سلباً على تصميم البرامج التدريبية ومدى فعاليتها، وبالتالي تصبح لا تغطي مواطن النقص لدى الأستاذ الجامعي أو احتياجاته، فعملية التقييم بالنسبة للأساتذة المستفيدين من عملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى بالخارج)، تتم بشكل روتيني بعد الانتهاء مباشرة من التدريب عن طريق تقرير مكتوب يسمى تقرير التبرص في نسختين واحدة موجهة الى وزارة التعليم العالي والأخرى الى الإدارة العليا للجامعة، على حسب نوع التدريب والجهة المعنية بالتقرير، ويحفظ هذا الأخير كأرشيف يتم الرجوع اليه عند الحاجة دون دراسته والبحث عن ما حققته البرامج التدريبية، وهذا ما يتفق مع دراسة (أسامة محمود مرسى، 2007)، حيث توصلت الى عدم اشراك موظفي البنك في تحديد احتياجاتهم التدريبية، ووجود ضعف في تقييم البرامج التدريبية المنفذة.

■ فيما يتعلق بتنوع البرامج التدريبية فقد كانت بمستوى متوسط مما يدل على وجود نظرة سلبية نوعاً ما لأفراد العينة تدل على عدم الرضى التام حول التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الموجود بالجامعات محل الدراسة، فبالرغم من أن التنوع في البرامج التدريبية أو في أساليبها الذي توفره الجامعات يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ، إلا أنه قد يعتبر غير كافي مقارنة بما يصبو إليه الأستاذ الجامعي من وجهة نظره، فالبرامج التدريبية محصورة في التكوين وتحسين المستوى بالخارج عبر عدة برامج (PNE, Profas,) (Profas.B+, Erasmus, Erasmus+) تكون مبنية على اتفاقات دولية مع دول أوروبية أو عربية أو برنامج جزائري-فرنسي، وأكثر فئة تستفيد هم طلبة الدكتوراه غير الأجراء والأساتذة الباحثين، الذين هم في صدد إعداد أطروحة الدكتوراه أما الأساتذة المحاضرين فإنهم يستفيدون بأسبوع لإلقاء محاضرات في التخصص لدى جامعات أجنبية، وذلك ضمن البرنامج الأوروبي المخصص للدول النامية (Erasmus, Erasmus+), كما يمكننا احتساب التظاهرات العلمية والملتقيات الوطنية والدولية التي توفرها الجامعة ضمن البرامج التدريبية

وتنوعها، حيث يتمكن الأستاذ الباحث من خلالها بالاحتكاك مع أساتذة من جامعات أخرى، والاطلاع على معارف وأبحاث متنوعة تزيد في رصيده العلمي والمعرفي وتمكنه من التواصل معهم فيما بعد، لكن رغم ذلك يبقى مستوى التنوع في البرامج التدريبية غير مقبول بشكل كبير حسب رأي العينة، وقد يعود سبب ذلك لعدم وجود برامج مخصصة للأساتذة الباحثين (أساتذة محاضرين أو أساتذة مساعدين) لتمكينهم من الأداء الجيد سواء كان الأداء التدريسي أو البحثي أو حتى لخدمة المجتمع، وتكون تلك البرامج مدروسة ومخصصة لتحسين طرق التدريس بما يتماشى والطرق الحديثة، و لتحسين التواصل مع الطلبة وطرق التعامل معهم بهدف تسهيل نقل المعرفة اليهم بشكل سليم، وأيضا للتحكم بتقنيات تكنولوجيا المعلومات سواء في عملية البحث العلمي أو التدريس، إضافة الى التدريب على البرامج الإحصائية المختلفة والتي يحتاجها الأستاذ الجامعي لإجراء بحوثه، لان التمكّن من استعمال الأدوات الإحصائية الموجودة بالبرامج الإحصائية يسهل من عملية البحث العلمي بداية من طرح الإشكالية والفرضيات الى اختبارها ومناقشة النتائج وتفسيرها.

وعند ترتيب أبعاد المحور الأول (استراتيجية التدريب)، ومعرفة درجة الموافقة عليها والتي كانت بمستوى متوسط في كل الجامعات، أخذ دعم والتزام الإدارة العليا أعلى مستوى، ثم تنوع البرامج التدريبية، وأخيراً مراحل العملية التدريبية وقد يعود السبب في ذلك أن استراتيجيات التدريب المعتمدة بالجامعات محل الدراسة محصورة في التكوين وتحسين المستوى بالخارج، بالإضافة الى التظاهرات العلمية والمؤتمرات الوطنية والدولية، والتي هي أساسا تتطلب دعم من الإدارة العليا، وقد ينقصها التنوع في البرامج التدريبية ولا تحتاج الى مراحل العملية التدريبية تلك المراحل التي تمر بها العملية التدريبية بشكل تسلسلي والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي، حيث لا يوجد تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم لبرنامج تدريبي محدد وانما هي اتفاقات دولية بين جامعات جزائرية وأخرى خارجية عربية أو أجنبية لتبادل الخبرات والمعارف لصالح أساتذة الجامعة وعملية التقييم فيها قد تعتبر شكلية نوعا ما لأنها مبنية على ختم رسالة الاستقبال من طرف الجامعة المستقبلية بالنسبة للأساتذة المعنيين بمناقشة أطروحة الدكتوراه، وعلى تقرير تربص ينجز بصفة شخصية من طرف الأستاذ الباحث المستفيد من منحة التكوين وتحسب المستوى والذي حتى وإن كان سلبي فهو مقبول لإتمام الملف الإداري.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثانية على "أنه يمتاز أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع"، ومن خلال الدراسة والتحليل لواقع أداء الأستاذ الجامعي بأبعاده (البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع، العلاقات الإنسانية(السلوكيات))، تبين لنا وجود رضى تام لأساتذة جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) حول المستوى العام لأداء الأستاذ الجامعي، حيث كان المتوسط العام له بمستوى مرتفع، وهذا ما يتفق تماماً مع دراسة (زروخي فيروز، مخزومي لطفي، خثيري وهيبة، 2019)، التي توصلت الى أن أداء الأستاذ الجامعي مرتفعاً بجامعة الشلف، كما يتفق مع دراسة (زكية جيحيق، زروخي فيروز، 2019)، التي توصلت الى وجود مستوى مرتفع لأساتذة جامعة برج بوعريريج، وكان المتوسط العام لأداء الأستاذ الجامعي لجامعة غرداية هو أعلى متوسط مقارنة بباقي الجامعات الثلاث فهي تحتل المرتبة الأولى، تليها جامعة ورقلة ثم جامعة بسكرة وأخيراً جامعة الوادي، ويعود سبب المستوى العالي لأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة الى المستوى العالي لأبعاده والتي تمثلت فيما يلي:

■ فيما يتعلق بالبحث العلمي، كان المتوسط العام لهذا البعد مرتفعاً بالجامعات محل الدراسة (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) وبنسب متفاوتة فيما بينها وبشكل بسيط نوعاً ما، حيث كان أعلى متوسط له بجامعة غرداية، تليها جامعة الوادي، ثم جامعة بسكرة، وأخيراً جامعة ورقلة، وقد يعود السبب في ذلك هو حداثة جامعتي غرداية والوادي مقارنة بجامعتي بسكرة و ورقلة، مما قد يتولد عنها حداثة التوظيف بالنسبة للأساتذة، خاصة منهم الأساتذة المساعدين بصنفهم، أ وب، والذين هم في حاجة لتحسين أدائهم من خلال البحث العلمي، للتمكن من المادة العلمية المدرسة، وأيضاً بحثاً عن ترقية مهنية عن طريق التأهيل المهني الذي من شروطه إنجاز مطبوعات، نشر مقالات، المشاركة في مؤتمرات وطنية أو دولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى البحث عن تحسين أداء جامعاتهم عن طريق الاهتمام بالبحث العلمي وترقية مجالاتهم العلمية المحكمة للوصول الى مراتب جيدة في التصنيف بالنسبة للجامعات الوطنية وهي أساس التنافس بالنسبة لكل جامعة وأيضاً التطلع الى المنافسة الخارجية العربية كانت أو الأجنبية.

■ كان المتوسط العام للمجال التدريسي بالجامعات الأربع مرتفع ومتقارب جداً حيث رتبت جامعة غرداية، تلتها جامعة بسكرة، ثم جامعة الوادي، وأخيراً جامعة ورقلة، وربما يكون السبب في ذلك محاولة اجتهاد أساتذة الجامعة للجامعات الأربع محل الدراسة، وإعطاء أفضل ما لديهم لنقل المعرفة لطلابهم بشكل جيد، رغم النقص الذي يواجهونه في بعض الوسائل البيداغوجية الداعمة كعدم توفر جهاز عارض البيانات الذي يسهل للأستاذ القاء المحاضرات ويجلب انتباه الطلبة للتفاعل مع المحاضرة، أو أجهزة الاعلام الالي وتوفر شبكة الأنترنت داخل الجامعات، أو حتى النقص في المراجع داخل مكتبة الجامعة الذي من شأنه التأثير سلباً على تلقي الطالب للمادة العلمية، ويصعب من أداء الأستاذ الجامعي.

- فيما يتعلق بخدمة المجتمع، كان المتوسط العام له مرتفعاً بالجامعات محل الدراسة، حيث كان أعلى متوسط لجامعة غرداية، تليها جامعة ورقلة، ثم جامعة بسكرة وأخيراً جامعة الوادي ولكن هذا التفاوت يعتبر بمقدار بسيط، ونعتقد أن لطبيعة المنطقة والنسيج العمراني لمدينة غرداية وتمازج مجتمعيها (مزيج من بني مزاب والشعابنة)، بالإضافة إلى العادات والتقاليد التي تضيفي ترابطاً وقيماً متبعة من بينها حب العمل والانضباط فيه سبب في هذا الارتفاع، حيث تكون الأبحاث مستمدة من المجتمع وموجهة لمعالجة المشاكل المطروحة فيه كنوع من الترابط وكخدمات تقدمها الطبقة النخبة في مدينة غرداية لمجتمعها، ولكن هذا لا يعني بأن أساتذة باقي الجامعات لا يقدمون هذه الخدمة وإنما أيضاً أبحاثهم موجهة لخدمة المجتمع فهي مستوحاه من مشاكل اجتماعية يبحثون عن حلول لها ، وتبقى خدمات أساتذة الجامعات محل الدراسة المقدمة للمجتمع فقط من خلال البحث العلمي حسب رأي العينة، فهم قد لا يميلون للمشاركة في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع بشكل مستمر أو لتقديم خدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر وحسب اعتقادنا يعود السبب في ذلك إلى حجم المسؤولية الملقاة على عاتق الأساتذة الجامعيين من مهام تدريسية، وبخيرية ، إدارية، التظاهرات العلمية والملتقيات الوطنية والدولية بالإضافة إلى الإشراف على تأطير الطلبة خاصة منهم طلبة الماستر والدكتوراه.
- كان المتوسط العام لبعدهم العلاقات الإنسانية بمستوى مرتفع، يدل على الرضى التام لأفراد العينة، حيث كانت المرتبة الأولى لجامعة غرداية، تليها جامعة ورقلة، ثم جامعة الوادي، وأخيراً جامعة بسكرة، لكن هذا التفاوت ما بين الجامعات حول المستوى العام للعلاقات الإنسانية متقارب جداً، وفي اعتقادنا يعود ذلك إلى توفر جو ملائم للعمل وتفهم أساتذة بعض الجامعات كجامعة ورقلة وغرداية إلى أهمية هذا البعد، فالسعي لإقامة علاقات طيبة مع الطلبة مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم ، واحترام الرأي والتعبير لديهم يمكن من انشاء علاقات جيدة معهم، تمنح للأساتذة أريحية في العمل وتحسن من أدائهم وتسهل عملية نقل المعرفة والتوجيه للطلبة هذا من جهة، من جهة أخرى سعي الأساتذة إلى احترام زملائهم وخلق جسر من التفاهم ينتج عنه بعث لروح التآخي والتعاون وهذا ما ينشأ عنه أرضية للحوار و النقاش حول مختلف المواضيع المتعلقة بالبحث العلمي أو المجال التدريسي (فيما يتعلق بمقاييس وطرق وأساليب التدريس)، التي تنعكس إيجاباً على أداء الأستاذ، أيضاً اهتمامهم بتحسين علاقاتهم مع الإدارة كطاقم اداري متكون من مسؤولين (رئيس قسم، نائب عميد كلية، عميد كلية... الخ.)، وموظفين بمختلف المستويات والمناصب الإدارية، حيث تعتبر همزة وصل بينهم وبين طلبتهم، هذه العلاقات التي تنشأ لهم نوع من الاستقرار في العمل وتبعدهم عن المشاكل والصراعات التي تؤثر سلبياً على أداء عملهم.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الثالثة.

نصت الفرضية الثالثة على "أنه توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) وأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظره"، وبعد اختبار الفرضية والتحليل للعلاقة الارتباطية بين استراتيجيات التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة تبين لنا ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات التدريب وأداء الأستاذ الجامعي دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) و هذا الارتباط موجب لكنه ضعيف، حيث اختلف مع دراسة (مانع سبرينة، 2015) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجزء المتعلق باستراتيجية التدريب وأداء الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة (بسكرة، خنشلة، أم البواقي)، كما اختلفت تماماً مع دراسة (زرروخي فيروز، مخزومي لطفي، خثيري وهيبة، 2019)، التي هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في استراتيجية التدريب؛ التعلم التنظيمي؛ تطوير المسار الوظيفي وتدعيم السلوك الإبداعي في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي (الأداء البحثي والتدريسي) بجامعة الشلف، حيث توصلت الى عدم وجود علاقة ارتباط بين كل من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحديد استراتيجيات التدريب وأداء الأستاذ الجامعي، وكان أعلى ارتباط بين متغيري الدراسة في دراستنا الحالية بجامعة غرداية بقيمة (0.44)، تليها جامعة بسكرة بقيمة (0.42)، ثم جامعة الوادي بقيمة (0.39)، واخيراً جامعة ورقلة بقيمة (0.25)، ويتبين لنا بأن استراتيجية التدريب تساهم نوعاً ما في رفع الأداء ولكن بشكل بسيط، ونعتقد أن السبب في ذلك هو أن استراتيجية التدريب تعتبر غير واضحة وغير محددة المعالم، فهي محصورة في التكوين وتحسين المستوى بالخارج بالإضافة الى الملتقيات والتظاهرات العلمية فهي غير مبنية على برامج مصممة ومخصصة لتدريب الأستاذ الجامعي في الميادين التي يحتاجها مثل (طرائق التدريس وتوصيل المادة العلمية بطريقة علمية ومدروسة، المنهجية، البيداغوجيا، أنواع البرامج الإحصائية وكيفية استعمالها، مع التمكن من قراءة وتفسير النتائج الإحصائية للتمكن من تحليل النتائج، التكوين والتمكن من اللغة الأجنبية والتي تعتبر مفتاح للبحث العلمي والتي تساعد الأستاذ وتمكنه من استعمال الإنتاج العلمي الأجنبي بكل أريحية، مع إمكانية النشر في المجالات المصنفة عالمياً باستعمال اللغة الأجنبية، طرائق تقييم الطالب فيما يتعلق بإدراج سلم التنقيط بالاختبار ليتسنى للطالب ترتيب الأسئلة المهمة حسب التنقيط، كيفية توافق مدة الامتحان مع مدى صعوبة الأسئلة)، وباختبار وتحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل استراتيجية التدريب وأبعاد المتغير التابع أداء الأستاذ الجامعي المتمثلة في (البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع، العلاقات الإنسانية(السلوكيات)) لاحظنا ما يلي:

- بالنسبة لجامعة ورقلة، كان أعلى ارتباط دال احصائيا لاستراتيجية التدريب مع البحث العلمي، يليه خدمة المجتمع وأخيراً العلاقات الإنسانية، لكن يبقى هذا الارتباط موجب وضعيف، أما المجال التدريسي فارتباطه غير معنوي وقد يعود سبب ذلك الى أن استراتيجية التدريب أو التكوين وتحسين المستوى بالخارج تتعلق بالبحث

العلمي للأستاذ الذي هو في حاجة لإنجاز اطروحته أو أكمل مقاله، وليس موجهة للمجال التدريسي فالمقررات والمناهج الدراسية مقررة من وزارة التعليم العالي وليس للأستاذ الحق في تغييرها، بل له الحرية الكاملة فيما يتعلق بصياغة محاضراته فقط بالشكل الذي يريد مع احترام الخطوط الأساسية المقررة في المقياس ، إضافة الى أن الوجيهات الى الدول الأوروبية والاختلاف الشاسع في الهياكل والمعدات بين جامعاتهم وجامعاتنا والتي تعتبر غير متوفرة بالشكل المطلوب مع النقص للوسائل الداعمة للتدريس يؤثر سلباً على تطبيق الأساتذة لما اكتشفوه في المجال التدريسي لعدم وجود أرضية مناسبة، وحسب رأي بعض الأساتذة المستفيدين من التكوين وتحسين المستوى بالخارج أن مستوى التدريس متقارب جداً مع الجامعات العربية خاصة منها (الأردن، سوريا، السعودية)، وهذا ما التمس من طرف اساتذتنا من خلال المنتقيات مع الأساتذة العرب واللقاءات والحوار مع طلبة الجامعات العربية، أيضاً تصنيف الجامعات المتقارب، أي أنه لا يوجد تفاوت في التصنيف، بالإضافة الى التقارب الكبير في المستوى بدليل تهميش بعض الأعمال العربية في العراق، السعودية أو الأردن من بعض الأعمال البحثية لجامعة ورقلة أو غيرها من الجامعات الجزائرية.

بالنسبة لجامعة بسكرة، ارتباط استراتيجية التدريب مع أبعاد أداء الأستاذ الجامعي كلها دالة احصائياً، والارتباط موجب وضعيف وكان أعلى ارتباط مع خدمة المجتمع، يليه البحث العلمي، ثم العلاقات الإنسانية، وأخيراً المجال التدريسي وقد يعود السبب في ذلك هو اهتمام الإدارة العليا بخدمة المجتمع واعطائه أولوية كبيرة أي أن توجه الإدارة العليا لجامعة بسكرة وهدفها هو خدمة المجتمع، مما قد يؤثر إيجاباً في توجه أساتذتها لخدمة المجتمع بما يفيد من أبحاث وتوصيات، ويتجلى اهتمام الإدارة العليا من خلال المشاريع البحثية (CNEPRU)، (PNR) هذا الأخير الذي هو موجه للمؤسسات الاقتصادية التي تكون فيه طرف كشريك اقتصادي اجتماعي مع مجموعة من الأساتذة الباحثين مكونين بذلك فرقة بحث تعمل مع بعض على اقتراح فكرة للدراسة كتطوير منتجات ، التحسين من الأداء، الرفع من إنتاجية مؤسسة، أو ابتكار منتجات أو غيرها من الأفكار التي تخدم المؤسسات الاقتصادية وتخدم المجتمع، ويتم البحث عن المؤسسة لتكون طرف في مشروع البحث وأرضية لدراسته ولتزويد فرقة البحث بالمعلومات المطلوبة للقيام بالدراسة والاستفادة من النتائج، كما قد يتجسد اهتمام الإدارة العليا بخدمة المجتمع من خلال كثرة المنتقيات التي تطرح وتناقش فيها قضايا تهم المجتمع وتكون فيها توصيات هامة تؤخذ بعين الاعتبار لخدمته.

- **بالنسبة لجامعة الوادي،** كان ارتباط استراتيجية التدريب بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي كلها دالة احصائياً، حيث كان الارتباط موجب وضعيف، وأعلى ارتباط مع خدمة المجتمع، يليه المجال التدريسي، ثم البحث العلمي، وأخيراً العلاقات الإنسانية، ويدل ذلك على مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الأستاذ الجامعي بالوادي ولكن بشكل بسيط، وقد يعود السبب في ذلك الى توجه قياداتها وأساتذتها المستمد من رؤية الجامعة بأن تكون "منارة علمية رائدة في التعلم الأكاديمي والبحث العلمي ودعم أساسية للتنمية المستدامة محلياً ووطنياً"¹، ورسالتها المتمثلة

¹ الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

في "تعليم جامعي متميز لإطارات الغد، وإنتاج بحثي ابداعي، وأداء خدمات إدارية متقنة للمساهمة في تعزيز نهضة الوطن والأمة بالعلم والمعرفة"¹، لذلك فتركيز قادتها كان على الجانب التدريسي أكثر من الجوانب الأخرى.

- بالنسبة لجامعة غرداية، ارتباط استراتيجية التدريب مع خدمة المجتمع والعلاقات الإنسانية دالة احصائياً، والارتباط موجب وضعيف، لكن الارتباط مع البحث العلمي والمجال التدريسي غير دال احصائياً، وهذا يعني أن استراتيجية التدريب تساهم بشكل بسيط في رفع الأداء المتعلق بخدمة المجتمع والعلاقات الإنسانية ونعتقد أن السبب في زيارة الأساتذة للجامعات الأجنبية ما هو إلا محاولة منهم للاطلاع على تجارب الجامعات الأجنبية للاستفادة منها وتطبيقها في الجامعة وخدمة المجتمع، ولكن ليس في المجال التدريسي أو في البحث العلمي فمدينة غرداية لها طابع خاص بها وهو المزيج المكون لسكانها (بني مزاب، عرب)، ولها أعراف وعادات وتقاليدها تحكمها منذ مئات السنين تتمثل في "نظام العزابة الذي تأسس على يد أبو عبدالله محمد بن بكر الفرستائي سنة 408هـ الموافق ل: 1018م بمسجد المنية ولقبوا هذا النظام بالسيرة المسورية البكرية"²، والتي مازالت قوانينه وقواعده سارية المفعول لحد الان، فهذا التنظيم مستقل وقائم بحد ذاته يعمل على تنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية، يجسد الروابط، المودة، التكامل، الاحترام، ينظم الحياة الاسرية ويعمل على ترسيخ لقيم وعادات وسلوكيات يحفظ بها بقاء واستمرارية واستقرار المجتمع مستمدة من الدين الإسلامي مطبقة للقرآن والسنة النبوية الشريفة وفق الطريقة الإباضية، هذا التنظيم الذي يجعل من بني مزاب مجتمع قوي وموحد وبالتالي أساتذة جامعة غرداية ووفق هذا النظام الذي هو بمثابة قانون يحكمهم تربو عليه وعلى مبادئه، يعملون على الاستفادة من استراتيجية التدريب وتجارب الآخرين في خدمة مجتمعهم ولتقوية علاقاتهم وتحسين سلوكياتهم.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأنه بالرغم من الارتباط الدال احصائياً والضعيف نوعاً ما بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي إلا أنه قد ثبت بان الفرضية تتماشى وتؤكد ما جاء في الإطار النظري للدراسة من أهمية استراتيجية التدريب في الرفع والتحسين من أداء الأستاذ الجامعي.

المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الرابعة.

نصت الفرضية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية)؛ وبعد اختبار الفرضية باستعمال الأساليب الإحصائية ودراسة الأثر ثبت وجود أثر للمتغير المستقل والمتمثل في استراتيجية التدريب بأبعاده على المتغير التابع أداء الأستاذ الجامعي بأبعاده على مستوى الجامعات الأربع محل الدراسة، وهذا ما توافق مع دراسة (عبد المنعم موسى القرالة، 2018) التي هدفت الى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية بدائرة الأرصاد الجوية الأردنية حيث توصلت الى وجود أثر لاستراتيجية التدريب بأبعاده (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء

¹ نفس المرجع.

² عزاوي حمزة، أبعاد الترابط الاجتماعي في قوانين نظام العزابة عند بني مزاب، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 3، العدد 2، جامعة أدرار، 2019، ص 212.

الموارد البشرية ولمعرفة أثر كل بعد على حدي من أبعاد استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي تم اختبار الأثر بفرضيات فرعية حيث تم التوصل الى ما يلي:

✓ بالنسبة لدعم والتزام الإدارة العليا:

يوجد أثر لدعم والتزام الإدارة العليا دال احصائيا على مستوى أداء الأستاذ الجامعي (البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع، العلاقات الإنسانية (السلوكيات))، لكن بدرجة ضعيفة ومتقاربة نوعا ما بين الجامعات حيث كان أكبر أثر بجامعة بسكرة، تليه جامعة الوادي، ثم جامعة غرداية وأخيراً جامعة ورقلة، وقد تراوح الأثر ما بين 5.4% الى 13.8%، وهذا ما توافق مع (دراسة حنان محمد محمد سعيد، 2019) التي هدفت الى دراسة أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين بعينة من شركات البترول بالخرطوم وتوصلت الى وجود أثر ضعيف لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين وكان ارتباط دعم والتزام الإدارة العليا بجميع أبعاد أداء الأستاذ الجامعي دال احصائيا بالنسبة لجامعتي بسكرة والوادي في حين كان ارتباطه غير دال احصائيا بالنسبة للمجال التدريسي لجامعة ورقلة، وبالنسبة للبحث العلمي والمجال التدريسي لجامعة غرداية، وقد يعود السبب في الأثر الضعيف لدعم والتزام الإدارة العليا الى أنه في السابق كانت هناك مجبوحة اقتصادية وفرص كبيرة لاستراتيجية التدريب بسبب المخصصات المرصودة لها في ميزانيات الجامعات والتي يترتب عنها الاستفادة الواسعة للأساتذة من التدريب من حيث عدد المناصب المتاحة وأيضا من خلال المدة الطويلة الممنوحة للتدريب، حيث كانت تعد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة وكانت توفر مبالغ كافية لتنفيذ هذه الاستراتيجية بما تحويه من منح تكوين وتحسين المستوى، أو تظاهرات علمية ملتقيات، ندوات علمية... الخ، أما في السنوات الأخيرة وبسبب الشح المالي نظرا للظروف الاقتصادية الصعبة وانخفاض المخصصات في الميزانيات مما ترتب عنه اتباع سياسة الانكماش في الفرص المتاحة للتدريب من جهة، وتقليص العدد الكلي للمناصب، إضافة الى تقليص عدد المناصب الممنوحة للأساتذة وازدواجها لطلبة الدكتوراه غير الأجراء أو الأساتذة الباحثين المقبلين على مناقشة أطروحة الدكتوراه لتحقيق نوع من الاستفادة الفعلية في البحث العلمي الذي يتوج بإنهاء الأطروحة والتمكن من مناقشتها، وأيضا تقليص مدة الاستفادة حيث تصل في بعض الأحيان الى أسبوع والذي في غالب الأحيان يكون غير كافي خاصة في بعض التخصصات التقنية والتي تتطلب تواجداً أكبر من جهة أخرى.

كما أنه قد تكون معايير التقييم للحصول على الاستفادة من التدريب غير عادلة وغير موضوعية، لأنها مربوطة بالإنتاج العلمي وإنجاز مقالات ومدخلات في ملتقيات وبالتالي فرصة الاستفادة لمرة واحدة توفر للأستاذ نوع من التواصل وشبكة من الاتصالات التي تفتح له أفاق في البحث العلمي وشراكة مع أساتذة أجناب وبالتالي فاشتراط عدد من المقالات والمدخلات غير موضوعي فقد لا يمكنه تحقيق ذلك قبل الاستفادة، كما أن الأستاذ الذي يستفيد مرة هو الذي سيستفيد أكثر من مرة وتبقى نفسها العينة المستفيدة دون إتاحة الفرصة للأساتذة الباقين.

وقد يعود عدم ارتباط دعم والتزام الإدارة العليا بالمجال التدريسي لجامعة ورقلة لتوجه قياداتها نحو البحث العلمي وتشجيعه وتوجيه استراتيجية التدريب لخدمته تحسبنا لأداء الأستاذ الجامعي وللرفع من أداء الجامعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم وجود الأراضية المناسبة لتطبيق ما اكتشفه الأستاذ الجامعي بالخارج خاصة بالدول المتقدمة فيما تعلق بطرائق وأساليب التدريس والتقنيات الحديثة المسيرة والمواكبة للتطور التكنولوجي لانعدام الإمكانيات والوسائل الداعمة، بل يكفي بما اكتشفه من معلومات نظرية دون امكانية تطبيقها.

أما عدم ارتباط دعم والتزام الإدارة العليا بالبحث العلمي والمجال التدريسي بالنسبة لجامعة غرداية قد يعود سببه الى توجه قياداتها وتركيزهم على خدمة المجتمع والعلاقات الإنسانية لخصوصية مجتمع مدينة غرداية والتنظيم السائد به (نظام العزابة)، فزيارة الأساتذة للجامعات الأجنبية محاولةً منهم للاطلاع على تجارب الآخرين للاستفادة منها وتطبيقها في الجامعة وخدمة المجتمع، ويظهر أساتذة الجامعة ارتباطاً قوياً بنظام العزابة الذين تربوا على تعليمات مشايخه ولا يدخروا أي جهد في المساهمة لحل المشاكل الاجتماعية أو في الحضور الى حلقات العزابة ان تطلب الأمر منهم للمشاركة في حل بعض القضايا وابداء رأيهم.

✓ بالنسبة لمراحل العملية التدريبية:

يوجد أثر لمراحل العملية التدريبية دال احصائياً على مستوى أداء الأستاذ الجامعي (البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع، العلاقات الإنسانية (السلوكيات))، لكن بدرجة ضعيفة ومتقاربة نوعاً ما بين الجامعات حيث كان أكبر أثر بجامعة بسكرة، تليه جامعة غرداية، ثم جامعة الوادي وأخيراً جامعة ورقلة، وقد تراوح الأثر ما بين 3.8 % الى 15.7 %، ويبقى الأثر ضعيف نوعاً ما وقد يعود السبب في ذلك الى استراتيجية التدريب المعتمدة بالجامعات محل الدراسة والتي لا تعتمد على برامج تدريبية واضحة ومحددة تعتمد في بنائها على مراحل العملية التدريبية بداية من تحديد الاحتياجات التدريبية الى تصميم البرامج التدريبية الى تنفيذها ومن ثم تقييمها فاستراتيجية التدريب هنا مبنية على اتفاقات مبرمة بين جامعات جزائرية وأخرى أجنبية وتحديد الاحتياجات لا يتم بشكل موضوعي ومدروس بل يتم على شكل مقترحات فقط ولا يتم على أساسه اختيار أي برنامج تدريبي وانما تتم الموافقة على المقترحات المبنية على طلبات قبول استقبال من جامعات أجنبية.

✓ بالنسبة لتنوع البرامج التدريبية:

يوجد أثر لتنوع البرامج التدريبية دال احصائياً على مستوى أداء الأستاذ الجامعي (البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع، العلاقات الإنسانية (السلوكيات))، لكن بدرجة ضعيفة ومتقاربة نوعاً ما بين الجامعات حيث كان أكبر أثر بجامعة غرداية، تليه جامعة بسكرة، ثم جامعة الوادي وأخيراً جامعة ورقلة، وقد تراوح الأثر ما بين 5.3 % الى 15.4 %، وقد يعود السبب للأثر الضعيف لقلّة البرامج التدريبية المعتمدة بالجامعات محل الدراسة فهي محصورة في التكوين وتحسين المستوى والتظاهرات العلمية، بالرغم من أن وزارة التعليم العالي قد خطت خطوة جديدة من خلال برامج تدريبية مخصصة للأساتذة حديثي التوظيف سميت بالمرافقة البيداغوجية لكن هذه الاستفادة

فقط منها الأساتذة الجدد الذين يتلقون برامج تدريبية في مقاييس اجبارية عن طريق أساتذة خبراء لتدارك النقص في تكوينهم وغير معني بها الأساتذة محل دراستنا، ويبقى الأساتذة وحسب رأيهم غير راضون عن الشح في البرامج التدريبية ويحاولون عن طريق مبادراتهم الشخصية تحسين أدائهم حسب مواطن النقص المكتشفة لديهم.

المطلب الخامس: مناقشة الفرضية الخامسة.

نصت الفرضية الخامسة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة"، وبعد اختبار الفرضية باستعمال الأساليب الإحصائية ثبت ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) تعزى لمتغير الجنس، ذلك أنه لا يوجد فرق بين الذكور والاناث في الأداء وإنما تعود لقدرات وامكانيات الأستاذ الجامعي بغض النظر عن كونه ذكر أو أنثى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي بسكرة وغرداية تعزى لمتغير العمر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بجامعتي ورقلة والوادي تعزى لنفس المتغير، وقد يعود السبب لوجود فروق بالنسبة لجامعتي بسكرة وغرداية الى اختلاف الفئات العمرية بالنسبة للأستاذ الجامعي فاقل من 30 سنة يعتبر قليل الخبرة والتجربة وفي بداية مشواره المهني وهو بذلك أقل أداء، ومن 30 الى 40 سنة تعتبر فترة عطاء من خلال بحثه المستمر وتمكنه من المادة العلمية وبالتالي يعطي أفضل ما لديه ويحقق ذاته ومن 40 الى 50 سنة يكون قد توصل الى ذروة مشواره فيصبح أدائه أقل، أما عدم وجود فروق لمتغير العمر بالنسبة لجامعتي ورقلة والوادي قد يعود سببه الى أن افراد العينة يرون بأنهم يقدمون أفضل أداء لهم بغض النظر عن الفئة العمرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات بسكرة، الوادي وغرداية تعزى لمتغير الكلية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنفس المتغير في جامعة ورقلة، وربما يعود السبب في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الكلية للجامعات الثلاث الى اعتقاد بعض الأساتذة ذوي التخصصات التقنية والعلمية بأنهم أكثر وفضل أداء منهم بالنسبة لتخصص العلوم الاجتماعية والإنسانية. أما عدم وجود فروق لنفس المتغير بالنسبة لجامعة ورقلة قد يكون السبب في ذلك الى أن أغلب افراد عينة الدراسة من كلية العلوم الاقتصادية ونسبة قليلة من باقي الكليات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعتي ورقلة وبسكرة تعزى لمتغير الرتبة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنفس المتغير في جامعتي الوادي وغرداية، وقد يعود السبب في عدم وجود فروق بالنسبة لجامعتي ورقلة وبسكرة الى عدم وجود تأثير مباشر للرتبة على الأداء، فهي ترقية إدارية تترتب عليها آثار مالية قد تكون معتبرة في بعض الأحيان مما يوفر للأستاذ الجامعي الدعم المالي للقيام بالبحث العلمي وتحسين أدائه، وفي اعتقادنا سبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لجامعتي الوادي وغرداية تعزى لمتغير الرتبة هو ان الأستاذ الجامعي قد يمتلك عقلية الموظف العمومي الذي يسلك مشواره المهني من أجل بناء مساره الوظيفي الذي يتطلب منه تقديم أفضل أداء عبر مراحل حياته المهنية فيحقق تنصيبه عبر مختلف الرتب وبالتالي يقل أدائه عند وصوله للذروة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات ورقلة، بسكرة وغرداية تعزى لمتغير الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنفس المتغير في جامعة الوادي، وقد يعود سبب وجود فروق لمتغير الخبرة للجامعات الثلاث الى أنه كل ما تزيد الخبرة يرتفع الرصيد المعرفي مما يزيد وينعكس إيجابا على الأداء التدريسي والبحثي. ولكل ما سبق يمكننا القول إن النتائج التي تم التوصل اليها والمتمثلة في:
- استراتيجية التدريب بمستوى متوسط وأداء الأستاذ الجامعي بمستوى مرتفع حسب آراء أفراد عينة الدراسة للجامعات الأربعة، وأن علاقة الارتباط بين المتغيرين طردية وضعيفة نوعا ما ، وأن أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي أيضا ضعيفة نوعا ما، قد يقودنا للقول بأن استراتيجية التدريب غير واضحة المعالم ولا تحوي برامج تدريبية محددة مسبقا وغير مبنية على احتياجات تدريبية واقعية فعلية مدروسة متحصل عليها من تقارير تقييم الأداء التي تنجز بشكل موضوعي وانما هي مبنية على اقتراحات شكلية مبنية على مبادرات شخصية للأساتذة في الحصول على رسائل قبول من جامعات أجنبية لذلك حتى عملية التقييم لهذه الاستراتيجية تكون شكلية فقط عن طريق تقارير شخصية مكتوبة من طرف الأساتذة المستفيدين وأثناء مقابلتنا وحوارنا مع بعض الأساتذة أبدوا لنا استيائهم فرغم انفاق الدولة لمبالغ طائلة تثقل ميزانيتها نظرا للمخصصات الهامة التي ترصد لها حسب عدد الجامعات على المستوى الوطني بما تحويه من كليات، الا أن هذه المبالغ غير كافية لتغطية تكاليف السفر، والتي تتطلب منهم إضافة مبالغ أخرى بشكل شخصي لتمكينهم من الاستفادة من التدريب ، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم اعتراف الجامعة المستقبلية في بعض الأحيان (تشدد بعض الجامعات)، خاصة وأن الاتفاقية تبرم بناء على السعي الشخصي للأستاذ مما ينجر عنه في بعض الأحيان وجود عراقيل ، ويرى البعض الآخر أن هذه التكاليف غير واجبة ، خاصة وان الدولة في السنوات الأخيرة تنتهج سياسة التقشف لذلك يمكن لوزارة التعليم العالي تقديم تسهيلات للأساتذة الراغبين في الاستفادة من استراتيجية التدريب، تكون على شكل وثائق إدارية يتم فيها تحديد استفادة الأستاذ وتكون

له امتياز يتحصل بواسطته على التأشيرة ببساطة، كما يتم عن طريقها تحويل المبالغ المالية بالقدر المسموح به قانونا وعلى نفقته الخاصة ، لأنه حسب رأيهم يضطر بعضهم الى تكوين ملف مستثمر والذي يتطلب منه مبالغ كبيرة فقط للحصول على التأشيرة والتمكن من السفر للقيام بالبحث العلمي وقد يكون لهذا الرأي نوع من الموضوعية حيث بهذه الطريقة يتحدد الأساتذة الراغبين فعلا من الاستفادة من استراتيجية التدريب والذين لديهم النية الكاملة في تحسين أدائهم بمختلف أبعاده لأنهم سيقومون بتغطية كل التكاليف دون الحاجة الى مساهمة الدولة في ذلك، أما البعض الآخر فيرى أن استراتيجية التدريب التي تنتهجها الدولة ماهي إلا اسراف وهدر للمال العام والتي بالمقابل لا تعطي النتائج المرجوة منها، خاصة وأن عملية الرقابة فيها غائبة وتعتبر شكلية بحتة، خاصة بعد التسهيلات الأخيرة والتي حررت الأساتذة من وجود ختم وتأشيرة الجامعة المستقبلية واكتفت بإنجاز تقرير تربص بشكل شخصي من طرف المستفيد وهو مقبول حتى وإن كان سلمي، هذا ما قد يكون فتح المجال لبعض الأساتذة بالاستفادة من المنحة دون استغلالها في البحث العلمي أو لأغراض علمية، وهناك من الأساتذة من يعتبرها فسحة وفرصة للراحة والتسوق خاصة عند التوجه الى مدن أوروبية وأخذ صور تذكارية هناك، كما يرى البعض الآخر أنها فرصة للحج والعمرة أو للقيام بالتسوق، ولكن تبقى هذه العينة من الأساتذة هي في النهاية عينة من مجتمعنا الجزائري الذي تغلبت عليه المصالح الشخصية رغم أنها تمثل النخبة وأصحاب العقول النيرة، كما يرى آخرون بأنه يمكن لوزارة التعليم العالي عقد اتفاقات دولية مع شركات متخصصة في التدريب ، لتكوين الأساتذة الجامعيين وفق برامج تكوين مدروسة ومحددة ونابعة من احتياجات الأساتذة وطبعا هذا النوع من التدريب إن صلح في بعض التخصصات كالعلوم الاجتماعية فهو لا يخدم التخصصات التقنية والعلمية والتي هي في حاجة الى استعمال المخابر الأجنبية للقيام بالتجارب العلمية نظرا لما توفره من معدات ومواد لا يجدها في جامعاتنا الجزائرية.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة الميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، تم من خلال هذا الفصل عرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، مصادر جمع المعلومات، أداة الدراسة والتي تمثل في دراستنا أداة الاستبانة من خلال عرض المحاور والأبعاد المكونة لها، خطوات تصميم الاستبانة، صدقها وثباتها، منهج الدراسة المستخدم، نموذج لمتغيرات الدراسة والأسلوب الاحصائي المستعمل، بالإضافة الى عرض، تحليل وتوضيح النتائج التي توصلت اليها الدراسة، من خلال استعمال أداة الاستبانة، التي تم بها جمع البيانات من أساتذة الجامعات محل الدراسة، وقياس درجة موافقتهم على فقراتها ومدى رضاهم على واقع متغيرات الدراسة، حيث تبين من خلال آرائهم بان استراتيجية التدريب قد كانت بمستوى متوسط، وأن أداء الأستاذ الجامعي كان بمستوى مرتفع، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية تجمع بين المتغيرين لكنها ضعيفة نوعا ما، وأن هناك أثر لاستراتيجية التدريب بأبعادها الثلاث (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بأبعاده الأربعة (البحث العلمي، المجال التدريسي، خدمة المجتمع، العلاقات الإنسانية (السلوكيات))، لكنه يعتبر ضعيف نوعا ما.

الخاتمة

الخاتمة

لقد حاولنا ضمن الدراسة الحالية التعرف على استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، حيث تطرقنا في الجانب النظري لعرض مفاهيم تتعلق باستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي، بالإضافة الى عرض الدراسات السابقة التي تعرضت للمتغيرين مع بعض، أو على الأقل تطرقت لأحد المتغيرين، كما تم التعليق عليها ومقارنتها بدراستنا الحالية مع ذكر نقاط الاستفادة منها، وقد تم التطرق في الجانب التطبيقي للإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، مصادر جمع المعلومات، أداة الدراسة والتي تمثل في دراستنا أداة الاستبانة من خلال عرض المحاور والأبعاد المكونة لها، خطوات تصميم الاستبانة، صدق وثبات أداة الدراسة، منهج الدراسة المستخدم، نموذج لمتغيرات الدراسة والأسلوب الاحصائي المستعمل، بالإضافة الى عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفروض وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ-النتائج النظرية للدراسة:

توصلت الدراسة الحالية في جانبها النظري الى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها فيما يلي:

- موضوع أداء الأستاذ الجامعي يعتبر من المواضيع الهامة والحديثة وتعود أهميته لأهمية الأستاذ الجامعي لاعتباره جوهر العملية التعليمية وحجر الزاوية في مؤسسات التعليم العالي، التي يتوقف أدائها على جودة أدائه، لذلك فقد أصبحت في الآونة الأخيرة تهتم به، وتبحث عن كيفية تحويده.
- يتوقف نجاح الاستراتيجية التدريبية للأستاذ الجامعي في الجامعة، على كيفية تصميم البرامج التدريبية الخاصة به والتي من المفترض أن تبنى على واقع احتياجاته التدريبية.
- التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل كل المؤسسات وعلى رأسهم الجامعة أصبح تركيزه على المورد البشري؛ حيث أصبح ينظر إليه على أنه شريك وأصل استراتيجي ومصدر حقيقي لخلق القيمة فهو المتحكم الرئيسي بباقي عوامل الإنتاج؛
- الجامعات هي احدى المنظمات التي تعمل جاهدة للارتقاء بمستوياتها المختلفة من خلال تنمية رأس مالها الفكري.

- يتوقف نجاح استراتيجية التدريب في الجامعة، على مدى تبني الإدارة العليا لهذه الاستراتيجية وما يترتب عنها من سياسات وخطط وبرامج مبنية على الاحتياجات التدريبية ومساعدة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة.
- تطوير المادة العلمية وأسلوب التدريس بالنسبة للأستاذ الجامعي أو التحسين في طرق ومنهجية البحث العلمي مع التعديل في سلوكيات الأستاذ الجامعي أو تغييرها في بعض الأحيان يرفع من أدائه ويحسن من مخرجات الجامعة.

أما الدراسة الميدانية للموضوع فقد أجريت بعينة من جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، حيث تم التعرض في هذا الجانب للخطوات المنهجية والمتبعة لتطبيق الدراسة، بما فيها مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وطرق المعالجة الإحصائية لاختبار الفرضيات، حيث كانت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

ب- اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل القيام بهذه الدراسة قمنا بطرح خمس فرضيات، ومن خلال اختبار وتحليل هذه الفرضيات وجدنا ما يلي:

الفرضية الأولى: والتي نصت على ما يلي: " أنه يبدي أساتذة الجامعات اتجاهها إيجابيا عاليا نحو استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعاتهم، " والتي تم نفيها.

الفرضية الثانية: والتي نصت على ما يلي: " أنه يمتاز أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع، " والتي تم إثبات صحتها.

الفرضية الثالثة: والتي نصت على ما يلي: " أنه توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) وأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظره " والتي تم إثبات صحتها.

الفرضية الرابعة: والتي نصت على ما يلي: " أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) " والتي تم إثبات صحتها.

الفرضية الخامسة: والتي نصت على ما يلي: " أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة " والتي تم نفيها.

ج-نتائج الدراسة الميدانية:

- بعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من أهمها نذكر ما يلي:
- ✓ وجود مستوى متوسط لاستراتيجيات التدريب بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، وهذا المستوى متقارب جداً بين الجامعات محل الدراسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى؛
 - ✓ يمتاز أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) بمستوى مرتفع وهو متقارب ما بين هذه الجامعات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
 - ✓ توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التدريب المعتمدة في جامعات الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) وأداء الأستاذ الجامعي في هذه الأخيرة من وجهة نظره، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد استراتيجيات التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، لكن هذا الأثر يعتبر ضعيف نوعاً ما وهو متقارب ما بين هذه الجامعات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة؛
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة حيث تم التوصل لهذه النتيجة بناء على النتائج الجزئية التالية:
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية) تعزى لمتغير الجنس؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة وغرداية تعزى لمتغير العمر؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة والوادي تعزى لمتغير العمر؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة بسكرة، الوادي وغرداية تعزى لمتغير الكلية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنفس المتغير في جامعة ورقلة؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة وبسكرة تعزى لمتغير الرتبة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنفس المتغير في جامعتي الوادي وغرداية؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعات ورقلة، بسكرة وغرداية تعزى لمتغير الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنفس المتغير في جامعة الوادي؛ وهذا ما يثبت نفي الفرضية الخامسة.

- ✓ التقييم الدوري للأستاذ الجامعي يتم بطريقة شكلية من طرف المسؤول المباشر، ولا يتم بطريقة موضوعية مبنية على أسس علمية؛
- ✓ معايير الاستفادة من استراتيجية التدريب تشترط سلم تنقيط مبني على الإنتاج العلمي المسبق يتم فيه ترتيب الأساتذة حسب عدد النقاط المتحصل عليها من خلال انتاجهم العلمي.

● الاقتراحات:

- على إثر النتائج المتوصل إليها في دراستنا يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات كما يلي:
- ✓ زيادة تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب أكثر والتي تظهر من خلال خطط وبرامج وسياسات تعمل على تجسيد استراتيجية التدريب للأستاذ الجامعي على أرض الواقع؛
- ✓ القيام بالتقييم الدوري لأداء الأستاذ الجامعي على أسس علمية بعيداً عن الأشكال الروتينية المعمول بها والمحابة؛
- ✓ إعادة النظر في معايير التقييم للاستفادة من استراتيجية التدريب وعدم ربط هذه الأخيرة بالإنتاج العلمي المسبق، بل اشتراطه بعد الاستفادة الفعلية كنوع من التحفيز للبحث العلمي؛
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على التقييم الدوري للأداء الذي يبين مواطن النقص في أداء الأستاذ الجامعي؛
- ✓ تصميم وتقديم برامج تدريبية دورية ومستمرة مبنية على الاحتياجات التدريبية للتقليل من الفجوة في الأداء؛
- ✓ ضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأساتذة للتأثير ايجاباً على أدائهم ومن ثم تتولد لديهم روح الابداع؛
- ✓ تشجيع عمل فرق البحث لبعث روح التعاون ما بين الأساتذة ولمساعدتهم على رفع أدائهم عن طريق الاحتكاك والتواصل فيما بينهم؛
- ✓ إنشاء وحدات بحث في الجامعة وظيفتها إعداد وتطوير برامج تدريبية وتكوينية، تتكفل بكل ما يتعلق بميدان التدريس وطرقه، والبحث العلمي وكل ما هو مستجد بهما من خلال ادراج برامج تدريبية قصيرة المدى، لفائدة الأساتذة الجامعيين تساعدهم على تجديد معارفهم وتحسين أدائهم وتكون مبنية على ما يلي:
- الاحتياجات التدريبية للأستاذ الجامعي.
- أهداف الجامعة المتطورة وذات العلاقة بالمجتمع.

- متطلبات الطلبة.

✓ ضرورة تفعيل العلاقات بين الجامعة والقطاعات الأخرى، لتقريب الجامعة من باقي القطاعات والاطلاع على مختلف المشاكل ودراستها والمساهمة في إيجاد حلول لها، وذلك عن طريق الأستاذ الجامعي حيث يتمكن من الاطلاع على المشاكل المختلفة على أرض الواقع وبالتالي يتسنى له التخطيط المحكم وتنظيم التبرصات للطلبة في إطار تطبيق المعارف المتحصل عليها على مشاكل الواقع وتوظيف كل مهاراتهم الفكرية للتفكير في طرق حلها وهكذا يتعود الطالب على أسلوب منهجي في حل المشاكل المستقبلية؛

✓ ضرورة سعي وزارة التعليم العالي لتوفير قاعدة معطيات خاصة بالبحث العلمي مخصصة للأساتذة الباحثين والطلبة، فيها كل ما يحتاجه الباحث من معلومات ووثائق خاصة منها الوثائق المالية المتعلقة بجميع المؤسسات الجزائرية العمومية منها والخاصة، ووضعها في الموقع الرسمي لكل جامعة ليتسنى للباحثين العمل بها، فهي أكبر عائق في طريق البحث العلمي.

● آفاق الدراسة:


لقد تطرقنا من خلال دراستنا هذه الى أداء الأستاذ الجامعي من ناحية استراتيجية التدريب، لكن هذه مجرد زاوية يمكنها أن تؤثر في أدائه، وتوجد عوامل أخرى عديدة ومتنوعة قد تؤثر بشكل كبير على أدائه ونتركها كأفاق للدراسة من بينها:

✓ أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ الجامعي؛

✓ أثر المناخ التنظيمي على الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي؛

✓ تقييم دور البرامج التدريبية في الرفع من مستوى التحصيل العلمي للأستاذ الجامعي؛

✓ استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة مقارنة بين جامعة جزائرية وجامعة أوروبية.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002-2003.
2. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2016.
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
4. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
5. جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004.
6. حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
7. سعيد مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. عبد الباسط أنس عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
9. عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
10. محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2009.
11. مؤيد سعيد السالم، الإدارة الاستراتيجية الأصول والاسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2016.
12. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
13. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، 2006.

• الأطروحات والرسائل:

14. أحمد رمضان أبو قرين، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً)، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإسلامية، جامعة مالانج، 2019.
15. أسامة محمود مرسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

16. بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية-التدريب، الحوافز، رسالة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
17. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة-نموذجا -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013.
18. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011.
19. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007.
20. حنان محمد محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
21. خالد عبد الله المرباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير، كلية العلوم القانونية والإدارية، تخصص موارد بشرية، جامعة الباحة، 2013.
22. خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير ادارة الموارد البشرية في التعليم العالي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2011.
23. عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الادوية - فرع قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة سطيف1، 2013.
24. عبدالحكيم جري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2018.
25. عيسات العربي، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة دراسة جالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة برج بوعريريج، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2007.
26. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

27. مانع سبرينة، ضغوط العمل واثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
28. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- الملتيقيات والمجلات:
29. أسماء زينية؛ يوسف زدام، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الاداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 09، العدد 16، 2020.
30. بتقة ليلي، دور الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، العدد (11)، 2016.
31. براهيم أم السعود، الأستاذ الجامعي ورهانات البيداغوجيا المعاصرة، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد (2)، العدد (3)، 2019.
32. بن صغير فاطمة الزهرة، قرونقة وليد، محجوي نور الهدى، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP-مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 3، 2019.
33. بودرحة رمزي؛ رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة الى معوقات تنمية الموارد البشرية بالجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد 02، العدد 01، 2019.
34. بودينار ليندة، واقع جودة أداء الأستاذ الجامعي وبيئة العمل في الجامعة الجزائرية في إطار اصلاح التعليم العالي، مجلة مجتمع تربية عمل، العدد (2)، 2016.
35. جلاب مصباح، مدى التزام الأستاذ الجامعي بميثاق أخلاقيات البحث العلمي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة المسيلة، العدد (6)، 2017.
36. حليس وردة، سلامي عبد الباقي، مكانة ودور الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد (3)، العدد (2).
37. حمزاوي سهى، مقومات جودة الحياة لدى الأستاذ الجامعي وعلاقتها بأدائه الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة المرشد، جامعة خنشلة، المجلد (8)، العدد (1).
38. رابح بوقرة؛ نبيلة جعيجع، تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، مجلة التنظيم والعمل المجلد 6 العدد 1، 2017.

39. ربيعة الحضيري، آمنة قدورة، تكوين الأستاذ الجامعي وعلاقته بمطابقة معايير الجودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، مجلة التراث، المجلد(10)، العدد(03)، 2020.
40. رجاء جاسم محمد، ابتسام احمد فتاح، أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبجوث البيئة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 27، 2011.
41. ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد(1)، العدد(1)، اليمن، 2008.
42. روشام بن زيان، أثر استراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 2، 2014.
43. زروخي فيروز، مخزومي لطفي، ختيري وهيبة، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي (دراسة أستطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية المجلد 3 العدد 1، 2019.
44. زكية جيجيق، زروخي فيروز، مختار بن عابد، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي، مجلة أفاق للعلوم، المجلد4، العدد16، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.
45. زيد بن مهلهل الشمري، هيثم عبد المجيد محمد ومحمود ابراهيم عبد العزيز طه، أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسه على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية، عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، المملكة العربية السعودية. 2007.
46. سارة بن الشيخ، مناصرة رشيد، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 9(9)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.
47. سلطانية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الخامس، 2004.
48. عامر دهيكل؛ جرادي حفصة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط المجلد 07 العدد29، 2018.

49. عبد الفتاح أبي مولود، فاطمة غالم، التدريب أثناء الخدمة للأستاذ الجامعي المتربص في ضوء تطبيق نظام جودة التعليم الجامعة الجزائرية نموذجاً، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(35)، 2018.
50. عبد الله بن عطية الزهراني، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
51. عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الأردن: المجلد (4) العدد (1)، 2018.
52. عزوي حمزة، أبعاد الترابط الاجتماعي في قوانين نظام العزابة عند بني مزاب، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أدرار، المجلد3، العدد2، 2019.
53. عطالله محمد تيسير طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26 العدد 4، 2011.
54. علوط البتول، عبد القادر ونوقي، أداء ومساهمة الأستاذ الجامعي في جودة التعليم العالي، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد(7)، جامعة الجلفة، 2018.
55. محمود احمد ابوسمره؛ ليانا طوطح ، التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة الواقع والمعوقات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي المجلد 38 العدد 1، 2018.
56. نادية بن ورقلة، حني حسين، الأساليب المعتمدة لتعزيز مكانة الأستاذ الجامعي في بيئته، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد(2)، العدد(1)، 2019.
- القوانين والمراسيم التنظيمية**
57. الأمر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 الخاص بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
58. المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 08 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو سنة 2014 الذي يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.
59. مرسوم تنفيذي رقم 130/08 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

60. مرسوم تنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.
61. مرسوم تنفيذي رقم 98-254 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 17 غشت سنة 1998، يتعلق بالتكوين في الدكتوراه، وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي.
62. مرسوم تنفيذي رقم 21-50 مؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1442 الموافق 28 جانفي سنة 2021، يحدد شروط وكيفيات الحصول على التأهيل الجامعي.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

63. Abdelnaser Omran, **Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry**, Journl Of Eengineering Management And Competitiveness (JEMC), VOL. 6, NO. 2, 2016.
64. Abeba Mitiku Asfaw, Mesele Damte Argaw, Lemessa Bayissa, **The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3, 2015.
65. Aidah Nassazi, **Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda**, These, Business Economics and Tourism, University of Applied Sciences, 2013.
66. Amir Elnaga, Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013.
67. David Giauque, et al, **les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif**, Revue française d'administration publique, 4, n128, 2008.
68. François-Marie GERARD, **L'évaluation de l'efficacité d'une formation**, Gestion, Vol. 20, n°3, 2000.
69. H. O. FALOLA et al, **Effectiveness Of Training And Development On employees' Performance And Organisation Competitiveness In The Nigerian Banking Industry**, Bulletin of the Transilvania University of Braşov, vol7(56), N°1, 2014.
70. Jarunee Saetang et al, **factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys**, The Journal of Behavioral Science, vol5, Nol, 2010.
71. Jean marie pertti, **Gestion des ressources humaines** 5eme- edition. paris - librairier vulbert. 1999.
72. Joel Rodriguez, Kelley Walters, **The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation**, World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3(10), 2017.
73. Khawaja Jehanzeb, Nadeem Ahmed Bashir, **Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.2, 2013.

74. Mubashar Farooq, Muhamamd Aslam Khan, **Impact of Training and Feedback on Employee Performance**, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 5 No 1, 2011.
75. Uzma Hafeez , **Impact of Training on Employees Performance, Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi**, Pakistan,Business Management and Strategy, vol (6),N°(1),2015.
- 76.Zuhair Abbas, **Identification of Factors and their Impact on Employees' Training and Organizational Performance in Pakistan**, KASBIT Business Journal (KBJ), Vol. 7, No. 6, 2014..

الملاحق

ملحق رقم 01

نتائج تحليل استبيان تقييم استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي

الفا كرونباخ لجامعة اورقلة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,893	36

الفا كرونباخ لجامعة بسكرة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,918	36

الفا كرونباخ لجامعة الوادي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,883	36

الفا كرونباخ لجامعة غرداية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,889	36

المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد والمحاور لاستبانة جامعة ورقلة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحظا الإدارة والترام دعم	273	1,00	3,00	2,0910	,53814
التدريب العملية مراحل	273	1,00	3,00	1,7781	,53238
التدريب البرامج تنوع	273	1,00	3,00	2,0198	,60395
التدريب استراتيجية	273	1,00	3,00	1,9495	,48311
العلمي البحث	273	1,00	3,00	2,6227	,45582
التدريس المجال	273	1,00	3,00	2,7267	,38832
المجتمع خدمة	273	1,00	3,00	2,4095	,49175
(السلوكيات) الاتساق العلاقات	273	1,00	3,00	2,8526	,29160
الجامعي الأستاذ أداء	273	1,00	3,00	2,6435	,31134
Valid N (listwise)	273				

*-المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد والمحاور لاستبانة جامعة بسكرة.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحظا الإدارة والترام دعم	389	1,00	3,00	2,2746	,61054
التدريب العملية مراحل	389	1,00	3,00	2,0015	,65103
التدريب البرامج تنوع	389	1,00	3,00	2,1013	,68408
التدريب استراتيجية	389	1,00	3,00	2,1203	,58598
العلمي البحث	389	1,00	3,00	2,6362	,39862
التدريس المجال	389	1,20	3,00	2,8123	,25293
المجتمع خدمة	389	1,00	3,00	2,3522	,51300
(السلوكيات) الاتساق العلاقات	389	1,75	3,00	2,7956	,28267
الجامعي الأستاذ أداء	389	1,50	3,00	2,6417	,28198
Valid N (listwise)	389				

الملاحق

المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد والمحاور لاستبانة جامعة الوادي.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحفا الإدارة والقرام دعم	236	1,00	3,00	2,1540	,58231
التدريبية العملية مراحل	236	1,00	3,00	1,8886	,58439
التدريبية البرامج تنوع	236	1,00	3,00	1,9186	,62200
التدريب استراتيجية	236	1,00	3,00	1,9854	,50485
العلمي البحث	236	1,25	3,00	2,6758	,35100
التدريسي المجال	236	1,40	3,00	2,7602	,28853
المجتمع خدمة	236	1,00	3,00	2,3237	,47753
(السلوكيات) الاتساقية العلاقات	236	1,75	3,00	2,8125	,24203
الجامعي الأستاذ أداء	236	1,72	3,00	2,6318	,23408
Valid N (listwise)	236				

*-المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد والمحاور لاستبانة جامعة غرداية.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحفا الإدارة والقرام دعم	77	1,00	3,00	1,9870	,61283
التدريبية العملية مراحل	77	1,14	3,00	1,8497	,56476
التدريبية البرامج تنوع	77	1,00	3,00	1,9844	,68115
التدريب استراتيجية	77	1,06	3,00	1,9329	,50912
العلمي البحث	77	1,75	3,00	2,7987	,32200
التدريسي المجال	77	2,20	3,00	2,8234	,21999
المجتمع خدمة	77	1,40	3,00	2,5325	,39551
(السلوكيات) الاتساقية العلاقات	77	1,50	3,00	2,9091	,24970
الجامعي الأستاذ أداء	77	2,28	3,00	2,7581	,20574
Valid N (listwise)	77				

*-ارتباط محور استراتيجية التدريب بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي.

جامعة ورقلة.

Correlations

	استراتيجية التدريب	البحث العلمي	المجال التدريسي	خدمة المجتمع	العلاقات (السلوكيات) الاتساقية
استراتيجية التدريب	Pearson 1	,246**	,112	,208**	,192**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,065	,001	,001
	N 273	273	273	273	273
البحث العلمي	Pearson	,246**	1	,516**	,458**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N 273	273	273	273	273
المجال التدريسي	Pearson	,112	,516**	1	,544**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,065	,000		,000
	N 273	273	273	273	273
خدمة المجتمع	Pearson	,208**	,458**	,544**	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	
	N 273	273	273	273	273
العلاقات (السلوكيات) الاتساقية	Pearson	,192**	,242**	,268**	,297**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000
	N 273	273	273	273	273

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*-ارتباط محور استراتيجية التدريب بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي.
جامعة بسكرة.

		Correlations				
		التدريب استراتيجيه	العلمي البحث	التدريسي المجال	المجتمع خدمة	الانساقية العلاقات (السلوكيات)
التدريب استراتيجيه	Pearson Correlation	1	,284**	,184**	,408**	,249**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	389	389	389	389	389
العلمي البحث	Pearson Correlation	,284**	1	,262**	,519**	,211**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	389	389	389	389	389
التدريسي المجال	Pearson Correlation	,184**	,262**	1	,313**	,207**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	389	389	389	389	389
المجتمع خدمة	Pearson Correlation	,408**	,519**	,313**	1	,268**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	389	389	389	389	389
الانساقية العلاقات (السلوكيات)	Pearson Correlation	,249**	,211**	,207**	,268**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	389	389	389	389	389

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*-ارتباط محور استراتيجية التدريب بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي.
جامعة الوادي

		Correlations				
		التدريب استراتيجيه	العلمي البحث	التدريسي المجال	المجتمع خدمة	العلاقات (السلوكيات)الانساقية
التدريب استراتيجيه	Pearson Correlation	1	,272**	,297**	,305**	,138*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,035
	N	236	236	236	236	236
العلمي البحث	Pearson Correlation	,272**	1	,248**	,443**	,174**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,007
	N	236	236	236	236	236
التدريسي المجال	Pearson Correlation	,297**	,248**	1	,235**	,153*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,019
	N	236	236	236	236	236
المجتمع خدمة	Pearson Correlation	,305**	,443**	,235**	1	,227**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	236	236	236	236	236
الانساقية العلاقات (السلوكيات)	Pearson Correlation	,138*	,174**	,153*	,227**	1
	Sig. (2-tailed)	,035	,007	,019	,000	
	N	236	236	236	236	236

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*-ارتباط محور استراتيجية التدريب بأبعاد أداء الأستاذ الجامعي.
جامعة غرداية.

		Correlations				
		التدريب استراتيجيه	العلمي البحث	التدريسي المجال	المجتمع خدمة	الانساقية العلاقات (السلوكيات)
التدريب استراتيجيه	Pearson Correlation	1	,147	,176	,480**	,302**
	Sig. (2-tailed)		,201	,126	,000	,008
	N	77	77	77	77	77
العلمي البحث	Pearson Correlation	,147	1	,253*	,233*	,219
	Sig. (2-tailed)	,201		,026	,042	,055
	N	77	77	77	77	77
التدريسي المجال	Pearson Correlation	,176	,253*	1	,327**	,171
	Sig. (2-tailed)	,126	,026		,004	,137
	N	77	77	77	77	77
المجتمع خدمة	Pearson Correlation	,480**	,233*	,327**	1	,423**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,004		,000
	N	77	77	77	77	77
الانساقية العلاقات (السلوكيات)	Pearson Correlation	,302**	,219	,171	,423**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,055	,137	,000	
	N	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

اختبار الفرضية الرابعة: تتمثل الفرضية الرابعة في فرض أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريسية، تنوع البرامج التدريسية) على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية)، وتم اختبار الفرضية كما يلي:

– بالنسبة لجامعة ورقلة: نقوم باختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد كما هو مبين في الجداول أدناه:

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,254 ^a	,065	,054	,30278

a. Predictors: (Constant), التدريسية البرامج كزوج , التدريسية العملية مراحل , العليا الإدارة

b. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,705	3	,568	8,201	,000 ^a
	Residual	24,660	269	,092		
	Total	26,365	272			

a. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

b. Predictors: (Constant), التدريسية العملية مراحل , التدريسية البرامج كزوج , العليا الإدارة والتزام دعم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
(Constant)	2,323	,078		29,889	,000		
العليا الإدارة والتزام دعم	,074	,046	,128	1,503	,134	,482	2,075
التدريسية العملية مراحل	,029	,047	,050	,622	,535	,547	1,829
التدريسية البرامج كزوج	,057	,046	,110	1,238	,217	,442	2,261

a. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	العليا الإدارة والتزام دعم الخطي	التدريسية العملية مراحل كزوج التدريسية البرامج كزوج
1	1	3,902	1,000	,00	,00	,00
	2	,046	9,218	,83	,00	,15
	3	,032	11,112	,02	,13	,84
	4	,021	13,652	,15	,86	,00

a. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4826	2,8015	2,6435	,07918	273
Residual	-1,48261	,46814	,00000	,30110	273
Std. Predicted Value	-2,032	1,996	,000	1,000	273
Std. Residual	-4,897	1,546	,000	,994	273

a. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

-بالنسبة لجامعة بسكرة: نقوم باختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421 ^a	,177	,171	,23860

a. Predictors: (Constant), التدريبة العملية مراحل, العليا الإدارة والتزام دعم, التدريبة البرامج تنوع, التجربة

b. Dependent Variable: الجامعي الاستاذ أداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,713	3	1,571	27,597	,000 ^b
	Residual	21,917	385	,057		
	Total	26,630	388			

a. Dependent Variable: الجامعي الاستاذ أداء

b. Predictors: (Constant), التدريبة العملية مراحل, العليا الإدارة والتزام دعم, التدريبة البرامج تنوع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,250	,047		47,525	,000		
	العليا الإدارة والتزام دعم	,048	,033	,112	1,466	,143	,368	2,720
	التدريبة العملية مراحل	,086	,031	,213	2,773	,008	,362	2,762
	التدريبة البرامج تنوع	,053	,027	,138	1,943	,053	,424	2,360

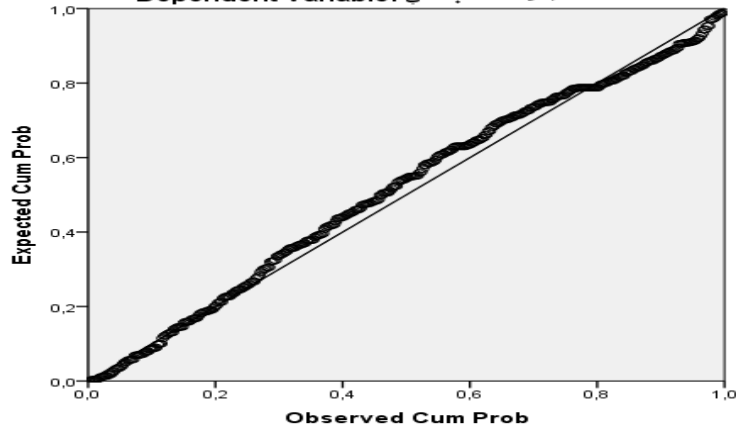
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4365	2,6096	2,6417	,11021	389
Residual	-,94870	,56355	,00000	,23767	389
Std. Predicted Value	-1,862	1,524	,000	1,000	389
Std. Residual	-3,976	2,362	,000	,996	389

a. Dependent Variable: الجامعي الاستاذ أداء

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: الجامعي الاستاذ أداء



-بالنسبة لجامعة الوادي: نقوم باختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,394 ^a	,155	,144	,21653

a. Predictors: (Constant), التجربة، الالتزام، والانجاز
التدريبية

b. Dependent Variable: الاداء الجامعي الاستاذ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,997	3	,666	14,198	,000 ^b
	Residual	10,877	232	,047		
	Total	12,874	235			

a. Dependent Variable: الاداء الجامعي الاستاذ

b. Predictors: (Constant), التجربة، الالتزام، والانجاز
التدريبية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,269	,058		38,917	,000		
	الانجاز والالتزام التدريبية	,879	,032	,196	2,444	,015	,568	1,762
	التجربة التدريبية	,076	,034	,189	2,245	,026	,515	1,942
	التجربة التدريبية	,026	,029	,070	,923	,357	,628	1,594

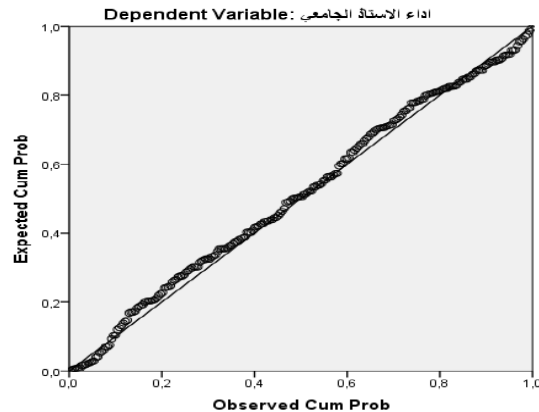
a. Dependent Variable: الاداء الجامعي الاستاذ

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,4495	2,8111	2,6318	,05218	236
Residual	-,78550	,53957	,00000	,21514	236
Std. Predicted Value	-1,978	1,944	,000	1,000	236
Std. Residual	-3,628	2,492	,000	,994	236

a. Dependent Variable: الاداء الجامعي الاستاذ

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الملاحق

-بالنسبة لجامعة غرداية: نقوم باختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد كما هو مبين في الجداول أدناه:

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,452 ^a	,204	,171	,18731

a. Predictors: (Constant), والتدريب العملية مراحل، التدريبية البرامج تنوع، العليا الإدارة

b. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,656	3	,219	6,232	,001 ^b
	Residual	2,561	73	,035		
	Total	3,217	76			

a. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

b. Predictors: (Constant), والتدريب العملية مراحل، التدريبية البرامج تنوع، العليا الإدارة والتزام دعم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,412	,084		28,548	,000		
	التعليق الإدارة والتزام دعم	,021	,048	,062	,440	,661	,541	1,847
	التدريب العملية مراحل	,080	,047	,219	1,697	,094	,654	1,530
	التدريبية البرامج تنوع	,078	,039	,258	1,982	,051	,642	1,558

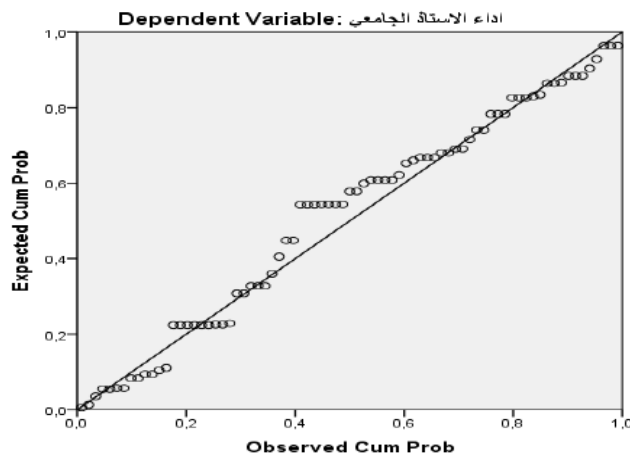
a. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,6022	2,9485	2,7561	,09290	77
Residual	-,47788	,33730	,00000	,18357	77
Std. Predicted Value	-1,657	2,071	,000	1,000	77
Std. Residual	-2,551	1,801	,000	,980	77

a. Dependent Variable: الجامعي الأستاذ أداء

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



اختبار الفرضية الخامسة:

تمثل الفرضية الخامسة في فرض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الجنوب الشرقي (ورقلة؛ بسكرة؛ الوادي؛ غرداية) تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تم اختبار الفرضية كالتالي:

1- بالنسبة لجامعة ورقلة:

نستخدم اختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين Independent-Samples T Test

لاختبار الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بالنسبة للجنس.

1-1-الجنس:

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجامعي الاستاذ اداء	ذكر	210	2,6402	,32235	,02224
	انثى	63	2,6543	,27352	,03446

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
اداء الاستاذ الجامعي	Equal variances assumed	,000	,989	-,315	271	,753	-,01411	,04480	-,10230	,07409
	Equal variances not assumed			-,344	118,336	,731	-,01411	,04102	-,09533	,06711

1-2-العمر:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,419	3	,140	1,448	,229
Within Groups	25,946	269	,096		
Total	26,365	272			

1-3-الكلية:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,229	10	,123	1,281	,241
Within Groups	25,136	262	,096		
Total	26,365	272			

1-4-الرتبة:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,088	2	,044	,452	,637
Within Groups	26,277	270	,097		
Total	26,365	272			

1-4-الخبرة:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,754	3	,251	2,639	,050
Within Groups	25,612	269	,095		
Total	26,365	272			

2-بالنسبة لجامعة بسكرة:

نستخدم اختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين Independent-Samples T Test لاختبار الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي بالنسبة للجنس.

1-2-الجنس:

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجامعي الاستاذ اداء ذكر	183	2,6536	,27634	,02043
الجامعي الاستاذ اداء انثى	206	2,6311	,24874	,01733

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الجامعي الاستاذ اداء	Equal variances assumed	2,499	,115	,847	387	,398	,02254	,02682	-,02980	,07489
	Equal variances not assumed			,842	368,702	,401	,02254	,02679	-,03013	,07522

2-2- العمر:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,769	3	,256	3,818	,010
Within Groups	25,861	385	,067		
Total	26,630	388			

2-3- الكلية:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,092	6	,182	2,723	,013
Within Groups	25,538	382	,067		
Total	26,630	388			

2-4- الرتبة:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,240	2	,120	1,757	,174
Within Groups	26,390	386	,068		
Total	26,630	388			

2-5- الخبرة:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,556	3	,185	2,736	,043
Within Groups	26,075	385	,068		
Total	26,630	388			

1- بالنسبة لجامعة الوادي:

1-1- الجنس:

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجامعي الاستاذ اداء ذكر	187	2,6417	,21839	,01597
الجامعي الاستاذ اداء انثى	49	2,5941	,28559	,04080

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الاستاذ اداء الجامعي	Equal variances assumed	5,021	,026	1,269	234	,206	,04761	,03751	-,02630	,12152
	Equal variances not assumed			1,087	63,453	,281	,04761	,04381	-,03993	,13515

1-2- العمر:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,145	3	,048	,879	,452
Within Groups	12,729	232	,055		
Total	12,874	235			

1-3- الكلية:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,370	9	,152	2,990	,002
Within Groups	11,504	226	,051		
Total	12,874	235			

1-4- الرتبة:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,537	2	,268	5,068	,007
Within Groups	12,337	233	,053		
Total	12,874	235			

1-5- الخبرة:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,364	3	,121	2,248	,083
Within Groups	12,510	232	,054		
Total	12,874	235			

- بالنسبة لجامعة غرداية:

1-2- الجنس:

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجامعي الاستاذ اداء ذكر	63	2,7443	,21343	,02689
الجامعي الاستاذ اداء انثى	14	2,8095	,16265	,04347

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الجامعي الاستاذ اداء	Equal variances assumed	1,454	,232	-1,075	75	,286	-,06526	,06073	-,18623	,05572
	Equal variances not assumed			-1,277	24,112	,214	-,06526	,05111	-,17073	,04021

2-2- العمر:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,381	3	,127	3,270	,026
Within Groups	2,836	73	,039		
Total	3,217	76			

2-3- الكلية:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,578	5	,116	3,110	,014
Within Groups	2,639	71	,037		
Total	3,217	76			

2-4- الرتبة:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,594	2	,297	8,375	,001
Within Groups	2,623	74	,035		
Total	3,217	76			

2-5- الخبرة:

ANOVA

الجامعي الاستاذ اداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,610	3	,203	5,689	,001
Within Groups	2,607	73	,036		
Total	3,217	76			

ملحق رقم 02

الاستبيان

جامعة قاصدي مباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان دكتوراه

السادة والسيدات الأساتذة الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز أطروحة دكتوراه تحت عنوان: تقييم استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي بمؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة عينة من أساتذة جامعات الجنوب الشرقي ورقلة-بسكرة-الوادي-غرداية، وأعلمكم أن إجاباتكم سوف تحظى بالأهمية القصوى باعتبارها مفتاح نجاح بحثنا، وأن نتائجها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما نشكركم جزيل الشكر لمساعدتكم لنا، وتقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

اشراف: عطية العربي

seidhadda28@gmail

الباحثة: اسعيد حدة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة.

المحور الأول: استراتيجية التدريب.			الرقم
موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا.
			01 تعدد استراتيجية التدريب من أولويات الإدارة العليا للجامعة.
			02 تقوم الإدارة العليا للجامعة بوضع خطة لاستراتيجية التدريب.
			03 توفر الإدارة العليا للجامعة مبالغ كافية لتنفيذ استراتيجية التدريب (برامج التدريب في المستقبل مثل المنح الندوات، المنتقيات...).
			04 تقدم الإدارة العليا للجامعة كل التسهيلات اللازمة للأستاذ من أجل قيامه بعملية التدريب (التكوين وتحسين المستوى).
			05 تشارك الإدارة العليا للجامعة عدة جهات (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد استراتيجية التدريب.
			06 الإدارة العليا تشترط وضع أهداف محددة من أجل الاستفادة من برامج التدريب.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: مراحل العملية التدريبية
			07 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال التقييم الدوري للأداء.
			08 تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأستاذ.
			09 يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.
			10 يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة المصممة لها.
			11 يستخدم أسلوب تقييم الدورة التدريبية (سواء منح، أو منتقيات، أو ندوات) بعد انتهاء الدورة.
			12 يتم تقييم أدائي على أساس ما قدمته من نشاط بعد البرنامج التدريبي مباشرة.
			13 معايير الاستفادة من منح تحسين المستوى بالخارج (منحة أو تظاهرة) واضحة وعادلة

الملاحق

البعد الثالث: تنوع البرامج التدريبية			رقم
موافق	محايد	غير موافق	14
			توفر الجامعة للأستاذ برامج تدريبية مختلفة على مدار السنة. سواء كانت منح، أو ملتقيات، أو ندوات...).
			15
			التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها الذي توفره الجامعة يؤثر إيجاباً على تحسين الإنتاج العلمي للأستاذ.
			16
			توفر الجامعة للأستاذ مجموعة برامج مختلفة لتحسين إنتاجه العلمي.
			17
			تهتم الجامعة بتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأستاذ.
			18
			تراعي الجامعة في اختيارها للبرامج التدريبية الحداثة.

المحور الثاني: أداء الأستاذ الجامعي.

البعد الأول: البحث العلمي.			رقم	
موافق	محايد	غير موافق	19	
			أحرص على إجراء البحوث العلمية بشكل مستمر ومتنوع.	
			20	
			أحرص على أن تراعي بحوثي الحداثة والتطور العلمي.	
			21	
			أشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.	
			22	
			أحرص على أن تحتوي أبحاثي على توصيات واقعية وإجرائية.	
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: المجال التدريسي.	
			23	أسعى إلى تقديم ملخصات ومطبوعات جاهزة للطلاب.
			24	أستخدم أسلوب الإلقاء لتوفير أكبر قدر من المعرفة.
			25	ألتزم بمواعيد المحاضرات بدقة.
			26	أحرص دوماً على زيادة كفاياتي التدريسية باستمرار.
			27	أستخدم أساليب متنوعة في التدريس تراعي حاجات وقدرات الطلاب.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: خدمة المجتمع.	
			28	أحرص أن تكون أبحاثي لخدمة وتنمية المجتمع.
			29	أشارك في الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع باستمرار.
			30	أسعى إلى تقديم الخدمات لشرائح المجتمع من خلال برنامج التعليم المستمر.
			31	أقدم توصيات لإدارة الجامعة والطلاب نحو مجالات خدمة المجتمع.
			32	أحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: العلاقات الإنسانية (السلوكيات).	
			33	أحترم حرية الرأي والتعبير لدى الطلاب.
			34	أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الطلاب مع مراعاة ظروفهم وحاجياتهم.
			35	أشارك زملائي الأساتذة في المناسبات الاجتماعية.
			36	أتواصل مع الإدارة وعلاقتي معها حسنة.

المحور الثالث: المعلومات الشخصية للأستاذ:

		أنتى		ذكر				الجنس			
		أكثر من 50 سنة		41 إلى 50 سنة		30 إلى 40 سنة		أقل من 30 سنة		العمر	
الكلية	الرياضة	التكنولوجيا الحديثة	الرياضيات	معهد التكنولوجيا	العلوم الإنسانية، الاجتماعية	الآداب واللغات	الحقوق والعلوم السياسية	العلوم التطبيقية أو العلوم (والتكنولوجيا)	المحروقات	الاقتصاد	
الكلية	العلوم الدقيقة						علوم إسلامية	علوم الطبيعة والحياة	الطب		
		أستاذ		استاذ محاضر		استاذ مساعد				الرتبة	
		أكثر من 20 سنة		من 11 إلى 20 سنة		من 05 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات			سنوات الخبرة
أكثر من 06 كتب	06 الى 04	03 الى 01	00	عدد الكتب المنشورة خلال الخمس سنوات الفارطة							
أكثر من 06 مطبوعات	06 الى 04	03 الى 01	00	عدد المطبوعات خلال الخمس سنوات الفارطة							
أكثر 06 مقالات	06 الى 04	03 الى 01	00	عدد المقالات المنشورة خلال الخمس سنوات الفارطة							
أكثر من 06 ملتقيات	06 الى 04	03 الى 01	00	عدد الملتقيات المشارك فيها خلال الخمس سنوات الفارطة							
أكثر من 04 منح	04 الى 03	02 الى 01	00	عدد المنح المستفاد منها خلال الخمس سنوات الفارطة (منح تحسين مستوى)							
أكثر من 04 منح	04 الى 03	02 الى 01	00	عدد المنح المستفاد منها خلال الخمس سنوات الفارطة (منح التظاهرات)							

ملحق رقم 03

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الدرجة العلمية	الهيئة العلمية	التخصص	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم التسيير	عطية العربي	01
أستاذ محاضر ب	جامعة سطيف 1	نظام المعلومات ومراقبة التسيير	خالد رجم	02
أستاذ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم التسيير	عراية الحاج	03
أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	إدارة اعمال	مناصرية رشيد	04
أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم التسيير	حجاج عبدالرؤوف	05
أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الإحصاء والقياس الاقتصادي	هتهات السعيد	06
أستاذ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم التسيير	مايو عبدالله	07

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الاشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
XI	قائمة الرموز و الاختصارات.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي.	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية التدريب.....
3	المطلب الأول: نشأة، مفهوم، أهداف التدريب وأهميته.....
16	المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التدريب.....
20	المطلب الثالث: خطوات التدريب وأساليبه.....
27	المبحث الثاني: استراتيجية تدريب الموارد البشرية.....
27	المطلب الأول: البعد الاستراتيجي للتدريب.....
28	المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية التدريب.....
31	المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية.....
31	المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية.....
36	المطلب الثاني: محددات وتقييم الأداء.....
38	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لاستراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي.	
40	تمهيد.....
41	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
41	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية من 2007 الى 2014.....
45	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية من 2015 الى 2019.....
51	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية.....
53	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
53	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية من 2000 الى 2017.....
58	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....

61	المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية.....
61	المطلب الأول: متغيرات وميدان الدراسة.....
64	المطلب الثاني : أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية.....
64	المطلب الثالث: نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية.....
69	المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
71	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة	
73	تمهيد.....
74	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
74	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
113	المطلب الثاني: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات.....
125	المطلب الثالث: نموذج الدراسة والأساليب الإحصائية.....
129	المبحث الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة.....
129	المطلب الأول: تحليل عبارات المحور الأول استراتيجية التدريب.....
146	المطلب الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني أداء الأستاذ الجامعي.....
165	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.....
165	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.....
166	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....
166	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.....
174	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.....
188	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة.....
201	المبحث الرابع: مناقشة النتائج.....
201	المطلب الأول: مناقشة الفرضية الأولى.....
205	المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الثانية.....
207	المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الثالثة.....
209	المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الرابعة.....
212	المطلب الخامس: مناقشة الفرضية الخامسة.....
215	خلاصة الفصل.....
217	الخاتمة.....
223	المراجع.....
231	الملاحق.....
248	الفهرس.....