

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



تخصص: تنمية الموارد البشرية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالب: غزال موسى

تحت عنوان

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات

التربوية – أستاذ التعليم المتوسط نموذجاً -

دراسة ميدانية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة

تاريخ المناقشة:/...../.....

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ (ة): رحاب مختار جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيساً

اسم ولقب الأستاذ (ة): بنوينة نصيرة جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفاً ومقرراً

اسم ولقب الأستاذ (ة): مكتوت عائشة جامعة محمد بوضياف المسيلة مناقشاً

السنة الجامعية: 2018/2017



الإهداء

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى أبي رحمه الله تعالى

إلى أمي حفظها الله

إلى زوجتي وبناتي

(أميمة، رزان، لجين)

إلى أهلي وعشيرتي

إلى أساتذتي

إلى زملائي وزميلاتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء الآخرين

إلى كل من علمني حرفا

أهدي هذا البحث المتواضع راجيا أن يجد من المولى عز وجل القبول والنجاح

غزال موسى

شكر وعرفان

قال تعالى: ((لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)) [إبراهيم:07].

وقوله صلى الله عليه وسلم: ((لا يشكر الله من لا يشكر الناس)) رواه أبو هريرة.

نحمد الله ونشكره أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

وتقديرنا وعرفانا وشكرا لكل من قدم يد المساعدة لإنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذة

المشرفة بنوويقة نصيرة التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكر خاص لكل أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

خاصة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

مخزال موسى

فهرس المحتويات

الصفحة	مقدمة
أ ب	
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
1	I. تحديد الإشكالية وصياغتها
3	II. أسباب اختيار الموضوع
4	III. أهمية الدراسة
4	IV. أهداف الدراسة
4	V. تحديد المفاهيم
11	VI. الدراسات السابقة
17	VII. فرضيات الدراسة
	الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية
18	I. خصائص الموارد البشرية
19	II. المداخل الأساسية لدراسة الموارد البشرية
25	III. إدارة الموارد البشرية
30	IV. العوامل المؤثرة على وظائف الموارد البشرية
30	V. تحديات إدارة الموارد البشرية
32	VI. التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية
	الفصل الثالث: التكوين في المؤسسة التربوية
34	I. الأسباب الداعية للتكوين
35	II. مكونات التكوين
36	III. مبادئ التكوين
38	IV. خصائص التكوين
40	V. أهمية التكوين ، أهدافه وأنواعه
41	VI. أنواع التكوين
44	VII. تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة وأساليب التكوين
47	VIII. التكوين في المنظومة التربوية الجزائرية
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
53	I. مجالات الدراسة

55	١١. منهج الدراسة
55	١١١. أدوات الدراسة
57	١١١. مجتمع البحث وعينة الدراسة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
60	١. عرض وتحليل البيانات الميدانية
114	١١. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية وأهم الاستنتاجات
122	١١١. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة وأهم الاستنتاجات
	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة
	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نظام إدارة الموارد البشرية	25
2	الأسباب والمؤثرات الداعية للتكوين	34

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يمثل هياكل التربية لمؤسسة العقيد الحواس بالمسيلة	54
02	جدول يمثل تعداد وتعداد التأطير التربوي والإداري لمؤسسة العقيد الحواس	54
03	جدول يوضح توزيع الاستمارة على المبحوثين	56
04	جدول يوضح توزيع مفردات البحث حسب السن	58
05	جدول يوضح توزيع مفردات البحث حسب الجنس	58
06	جدول يوضح توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية	59
07	جدول العلاقة بين تلقي التكوين والتحكم في المحتوى العلمي للمادة	60
08	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتحكم في مختلف طرائق التدريس	61
09	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتحضير الجيد للدرس	63
10	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين وإتقان بناء اختبارات سليمة	64
11	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين وتحديد مختلف مجالس المؤسسة	66
12	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين ومعرفة الدور والمهام داخل كل مجلس	68
13	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والمشاركة في مشروع المؤسسة	70
14	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والإلمام مختلف النصوص التنظيمية	71
15	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والوعي بالحقوق والواجبات	73
16	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتفريق بين كتابة محضر وعرض حال وتقرير	74
17	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والاعتقاد بالانتماء لمهنة التعليم	76
18	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والإخلاص في العمل	77
19	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والرضا عم العمل بالمؤسسة الحالية	79
20	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين ومشاركة الزملاء في مختلف المجالس	80

21	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتنوع في طرق التدريس لتحبيب التلاميذ في المادة	82
22	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والسماح بالمناقشة الحرة المشتركة من أجل تبني الاتجاهات الايجابية	83
23	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين وإظهار مشاعر ايجابية نحو التلاميذ	85
24	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين واستقبال الأولياء	86
25	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والاستماع لانشغالات الأولياء	88
26	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين وسعى الأستاذ ليكون قدوة مثالية	89
27	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والاستجابة لدعوات المدير	91
28	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بالإثارة والتشويق	93
29	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بعرض الوسائل التعليمية المشوقة	94
30	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بعرض أسئلة من البيئة المحيطة بالتلميذ	96
31	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتحرك في القسم أم التزام الوقوف أثناء عملية التدريس	97
32	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتنوع في استخدام الحواس أثناء عملية التدريس	99
33	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بربط الدرس بالحاجات الذهنية والنفسية والاجتماعية للتلميذ	101
34	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين ومشاركة الأستاذ في العمل التعليمي	102
35	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين واستخدام عبارات مناسبة لقدرات التلاميذ	104
36	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والاهتمام بطرح أسئلة والتي تسمح بمشاركة التلاميذ وتفاعلهم	106
37	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتنوع في استعمال التعزيز الايجابي والسلبى	107
38	جدول يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والاهتمام بالتلاميذ الخجولين	109
39	جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)	112
40	جدول يوضح نتائج اختبار (T- test)	113

ملخص الدراسة

من خلال معالجة موضوع " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية - أستاذ التعليم المتوسط نموذجا- دراسة ميدانية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة" معالجة نظرية تطبيقية.

التساؤل العام للإشكالية تمثل في: ما دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية الجزائرية - أستاذ التعليم المتوسط نموذجا - ؟

ويتمفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور التكوين في تنمية المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة؟
 2. ما دور التكوين في تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة ؟
 3. ما دور التكوين في تنمية المهارات لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة ؟
 4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية بالمهنة؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس؟
- وقد جاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية العامة: : يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية -أستاذ التعليم المتوسط نموذجا.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يساهم التكوين في تنمية المعارف المكتسبة في المؤسسات التربوية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.
- 2- يساهم التكوين في تنمية الاتجاهات الإيجابية في المؤسسات التربوية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

3- يساهم التكوين في تنمية المهارات في المؤسسات التربوية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية في المهنة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

وكان من أهداف هذه الدراسة تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية الجزائرية، من خلال استطلاع آراء أساتذة التعليم المتوسط حول مكانة التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية محاولة أيضا الإطلاع على الآثار الايجابية .

فبعد توزيع استمارة الاستبيان على العينة المسحية لمجتمع البحث، حيث تم توزيع 43 استمارة استبيان تم استرجاع 35 استمارة وإلغاء 4 استمارات منها، وبالتالي صارت العينة المبحوثة 31 مفردة. معتمدين في ذلك المنهج الوصفي المناسب لدراسة الواقع الاجتماعي. وبعد عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها. تأكد الدور الكبير الذي بات يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية سواء في بعد تنمية المعارف المكتسبة أو في بعد تنمية الاتجاهات أو في بعد تنمية المهارات، خاصة لدى أستاذ التعليم المتوسط بالمؤسسة التربوية. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها ضرورة تبني مناهج وطرق علمية من أجل وضع برامج تكوينية أكثر جدية في المؤسسات التربوية من أجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة منها ضمن المرتكزات الأساسية للتكوين، والتي تخدم الوظيفة التكوينية في أي تنظيم كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، باعتبارها أفضل وسيلة للاستثمار الفردي والتنظيمي، بعيدا عن كثرة البرامج وعدم فعاليتها كما هو حاصل حاليا في الكثير من التنظيمات خاصة التنظيمات التربوية منها .

يشهد العالم اليوم ثورة معلومات واتصالات هائلة، ومتغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية دائمة، انعكست على مختلف المنظمات سواء أكانت سلعية أم خدمية، وفرضت عليها التحكم في التسيير وضرورة التكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وذلك بالاعتماد على الكفاءات البشرية، وتطبيق سياسة تحفيز وترشيد مناسبة للموارد البشرية. ومن هنا كان الانتباه للأهمية القصوى للعنصر البشري كأهم الموارد بل أفضلها على الإطلاق في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة فضلا عن الموارد الطبيعية وعناصر الإنتاج الأخرى.

فالمورد البشري صار يحتل صدارة الاهتمام داخل المنظمات الحديثة لما يمتلكه من خصائص ومميزات تميزه على باقي عناصر الإنتاج المادية الأخرى، فالإنتاج سلوك قبل كل شيء كما قد قيل. فالموارد الطبيعية والتكنولوجية لا تكفي لوحدها لتطوير المنظمات وتطوير الإنتاج بها، دون موارد بشرية مكونة تعرف توظيف هذه الموارد وتحسن استغلالها، لذلك اتجهت هذه المنظمات إلى اعتماد التكوين للعنصر البشري باعتباره عنصرا رئيسيا في عمليات الإنتاج والخدمات من جهة، وبفضل الدور الفعال الذي صار يلعبه التكوين في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسة من جهة أخرى.

فالتكوين المستمر والمنظم للموارد البشرية داخل المؤسسة مهما كان نوعها أصبح بعدا هاما في تنمية خبرات و معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد العاملين من أجل تحسين الأداء ، في ظل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا، انطلاقا من أن العملية التكوينية أفضل أنواع الاستثمارات الفردية والتنظيمية.

والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الجزائرية، كغيرها من المنظمات تأثرت بمختلف التجديدات في الأفكار والتكنولوجيا والتقنيات، كما انتبهت للمكانة المميزة التي يحتلها تكوين الموارد البشرية لديها استجابة لهذه التجديدات، ومن بين تلك المنظمات المتأثرة بهذا الطرح المؤسسة التربوية كنسق اجتماعي هام ومحوري في عملية التنمية فعمدت هي الأخرى على تطوير منظومة التكوين على مستواها بهدف زيادة الفعالية لدى أفرادها العاملين بها.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على بعض الإشكاليات والأسئلة، والتي قسمت على جانبين، جانب أول نظري وتضمن ثلاثة فصول، الفصل الأول كمقاربة منهجية للدراسة النظرية تحت عنوان "الإطار المنهجي للدراسة" تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع وأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وفي آخره حددنا أهم المفاهيم الواردة في الدراسة، أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية"، وتطرقنا فيه إلى خصائص الموارد البشرية، وأهم المداخل النظرية التي درست الموارد البشرية، كما تطرقنا إلى إدارة الموارد البشرية كإطار حديث لتسيير الموارد البشرية على مستوى المنظمات من خلال التطرق إلى مفهومها ووظائفها والعوامل المؤثرة فيها وأهم التحديات التي تواجهها في الوقت الراهن، وتم إنهاء الفصل بالتطرق إلى التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية. أما الفصل الثالث حمل عنوان "التكوين في المؤسسة التربوية الجزائرية"، والذي تناولنا فيه الأسباب الداعية للتكوين، ومكوناته، وأهدافه، وأهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في أثناء عملية التكوين، كما أفردنا عنصرا للتكوين في المنظومة التربوية الجزائرية، عالجنا فيه واقع التكوين في هذا القطاع الحساس، وأهم طرقه وأساليبه . وجانب ثان ميداني قسم إلى فصلين الفصل الأول جاء كمقاربة منهجية للدراسة الميدانية، "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية" والفصل الثالث والآخر تناولنا فيه عرض وتفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها. لننهي معالجتنا للموضوع بخاتمة عامة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

I. تحديد الإشكالية وصياغتها

II. أسباب اختيار الموضوع

III. أهمية الدراسة

IV. أهداف الدراسة

V. تحديد المفاهيم

VI. الدراسات السابقة

VII. فرضيات الدراسة

1. تحديد الإشكالية وصياغتها

يعتبر العنصر البشري الوسيلة الفعالة لانجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج ، وهو المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس حيث أن الإنسان هو المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار .

فمهما توافرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على توظيف تلك الإمكانيات، واستغلالها أحسن استغلال لقيام المؤسسة وبقائها ونموها ، وفي الإسهام في تكوين الثروة . كما أن العنصر البشري محدد أساسي لمكانة المؤسسة في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكّنها من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعرفية... فالعنصر البشري هو المحرك الرئيسي لأي مشروع مهما كانت طبيعته وكما معروف في أدبيات إدارة الأعمال "الإنسان قبل المشروع L'homme avant le projet " .

وعليه فتتمية العاملين في عالم يتميز بهذه التغيرات السريعة يعتبر نشاطا هاما يجب أن تمارسه المنظمة وتخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الفعالية في الأداء. وكذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار في إطار إدارة الموارد البشرية كإطار حديث لمواجهة التجديدات في الأفكار وفي التكنولوجيا وتقنيات التسيير. ولا يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة، ولضمان تكيفها الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة. وتطبق هذه الحقيقة على كل المنظمات بأنواعها المختلفة سواء كانت حكومية، منظمات أعمال ، صحية أو تربوية، ترفيهية أو اجتماعية .

- والمؤسسة التربوية كباقي المنظمات المجتمعية إن لم نقل هي أهمها تقوم بوظيفتها بواسطة الموارد البشرية المكونة لها، إذ تعتبر هذه الموارد المحرك الأساسي في تركيبها وحركياتها، وتلعب دورا حاسما في قيامها وبقائها ونموها، وتساهم في تطويرها وتحديد مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه، وتتعدد هذه الموارد داخل المؤسسة التربوية التي تعتبر الخلية الأساسية للمنظومة التربوية، فيوجد المدير في أعلى هرم الهيكل التنظيمي إلى جانب عمال وإداريين وأساتذة. بحيث يعتبر الأستاذ أهم مورد بشري بها حتى تؤدي المؤسسة التربوية دورها المحوري ، بالجودة اللازمة ، وحتى يتكيف هذا الأستاذ مع التحولات الحالية والمستقبلية خاصة مع تطور تقنيات التدريس والإصلاحات المتوالية في المنظومة التربوية الجزائرية بات لزاما التفكير الجدي في تنمية وترقية هذا الأستاذ عن طريق التكوين

، وذلك بهدف زيادة الكفاءة التربوية لديه ، ومن ثمة رفع مستوى الأداء الوظيفي عنده ، وهو ما يفسر فيما بعد قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهود، وهذا ما ظهر جليا في المنظومة التربوية الجزائرية على مستوى تكوين وتوظيف الأساتذة بعد سنة 2000 م وكذلك بعد تحقيق نسبة تدرس عالية على كامل التراب الوطني ، و توفير معظم الشروط والإمكانات المادية البشرية حيث تحولت أولويات منظومتنا التربوية إلى الاهتمام أكثر بنوعية تكوين الأساتذة على أساس سياسة تمهين التعليم وذلك بالاعتماد على ذوي الشهادات الجامعية في تكوين أساتذة ذوي نوعية بعد إغلاق المعاهد التكنولوجية بعد سنة 1997.

ولقد صدرت في الوقت نفسه من قبل وزارة التربية الوطنية والمجلس الأعلى للتربية وثائق رسمية تأخذ بعين الاعتبار قضية تكوين الأساتذة ، كما أنها ركزت على محور التكوين الأولي ذي النوعية من جهة وعلى تمهين التعليم من جهة أخرى.

وابتداء من الدخول المدرسي (1999-2000) أصبح التوظيف في المدارس الابتدائية على أساس شهادة البكالوريا إضافة إلى ثلاث سنوات تكوين جامعي أولي، وأساتذة التعليم المتوسط يوظفون على أساس شهادة البكالوريا زائد أربع سنوات جامعية ، أما بالنسبة للأساتذة التعليم الثانوي فهم يوظفون على أساس شهادة البكالوريا زائد خمس سنوات جامعية تكوين جامعي أولي ، ويتم التكوين الجامعي لهم جميعا على مستوى المدارس العليا للأساتذة ، وفي السنة الأخيرة من التكوين تقوم وزارة التربية الوطنية بما أنها القطاع المستخدم على تنظيم مجموعة من الترتيبات الميدانية في المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتهم. كما عملت وزارة التربية الوطنية في الآونة الأخيرة إلى فرض التكوين أيضا على أساتذة التوظيف المباشر أي الذين يتم توظيفهم عن طريق المسابقة، وذلك بتخصيص ميزانيات ومراكز تكوينية على مستوى كل الولايات وبالتعاون مع أساتذة جامعيين . كل هذا من أجل تكوين أساتذة يتفاعلون بشكل جيد مع الإصلاحات القائمة في المنظومة التربوية ، وكذلك من أجل ضمان اندماجهم وتكيفهم بسهولة ومرونة في المؤسسات التربوية. كما عمدت الوزارة على ممارسة التكوين أثناء الخدمة سواء داخل المؤسسات تحت إشراف مدير المؤسسة في إطار الندوات التربوية الداخلية أو خارج المؤسسة تحت إشراف مفتش المادة من خلال الندوات والملتقيات الخارجية، وحتى تتم هذه العمليات التكوينية دون تأثر العمل التربوي للأستاذ تم تخصيص نصف يوم تربوي في جدول استعمال الزمن الأسبوعي له كاستجابة لهذا النوع من العمليات. كل هذا يأتي في سياق اهتمام الوزارة المعنية بتكوين مواردها البشرية (الأساتذة) واستجابة للتطورات الحاصلة في شتى المجالات التربوية والعلمية والتكنولوجية.

وفي خضم هذا الطرح نصوغ التساؤل العام التالي: ما دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية الجزائرية - أستاذ التعليم المتوسط نموذجاً - ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور التكوين في تنمية المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة؟
2. ما دور التكوين في تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة ؟
3. ما دور التكوين في تنمية المهارات لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية بالمهنة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس؟

II. أسباب اختيار الموضوع

هي مجموعة من الأسباب التي تركز حول التطورات الحاصلة على مستوى المنظومة التربوية كأحد الأنساق الاجتماعية المهمة المكونة للمجتمع، وهذه الأسباب يمكن أن نوجزها في الآتي:

- سبب ذاتي ويتمثل في:
- الميل الشخصي للموضوع ، وقرينا من المحيط التربوي.
- أسباب موضوعية تتمثل في:
- فلسفة التكوين الجديدة في المنظومة التربوية المصاحبة لإعادة هيكلة القطاع التربوي وتنظيمه وتكييف برامجه والعاملين به وفق المستجدات والمستحدثات العالمية والوطنية في إطار تطبيق القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في: 2008/01/23.
- كثافة البرامج التكوينية الموجهة للأستاذ في فترات وجيزة، دفعنا للتساؤل عن مدى فاعليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة منها.

- التطور الاجتماعي وزيادة الوعي بأهمية التعليم ،وما أحدثه من طفرات نوعية في حياة المجتمع دفعت إلى تصاعد الحاجة ومضاغفة احتياجاته وزيادة مطالبه من أجل تحسين المنتجات وكذا الخدمات المقدمة له.ومنها التكوين في النسق التربوي كأحد الآليات الحديثة في تنمية الموارد البشرية.

III. أهمية الدراسة

تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- التكوين وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي وظيفة تعتبر من أفضل أنواع الاستثمارات الفردية والتنظيمية داخل أي منظمة.
- الدراسة تمس شريحة هامة من العمال والتي لها تأثيرها المباشر على بناء اليد العاملة بأي مجتمع وهي فئة الأساتذة ، من خلال محاولة تسليط الضوء على أهمية خضوعهم للتكوين من أجل تحقيق الجودة التربوية المنشودة.

IV. أهداف الدراسة

أردنا تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نذكر منها:

- تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية الجزائرية، من خلال استطلاع آراء أساتذة التعليم المتوسط حول الموضوع .
- إبراز مكانة التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل والسلعة المقدمة مجتمعيًا
- محاولة الإطلاع على الآثار الايجابية التي يمكن أن يحدثها التكوين الممارس على أستاذ التعليم المتوسط بطريقة علمية وموجهة على مستوى أدائه وعلى مستوى مخرجات المؤسسة التربوية والمجتمع كبناء كلي.

V. تحديد المفاهيم

يقول فولتير إذا أردت أن تتحدث معي فحدد مصطلحاتك ،ونحن نقول إذا أراد الباحث أن يبحث في علم الاجتماع ينبغي عليه أن يبدأ بتحديد المفاهيم لأنها تعمل على تنظيم الأشياء من حولنا في شكل مقولات محددة (فيروز زرارفة ،2007،ص 19).

ومن خلال ذلك سنحاول التطرق لمختلف المصطلحات الواردة في البحث أو التي لها صلة به من أجل ضمان الإحاطة بمقولات الموضوع :

1- التكوين:

- أ- لغة من الفعل كون أي شكل بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معان ، والتكوين كمصطلح لغوي يعني التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق نسق معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقع مسبقا(محمد سعيد أنور رمضان، 2003، ص183)
- ب- اصطلاحاً سنحاول الوصول لتعريف إجرائي يتوافق مع الأبعاد البحثية للدراسة من خلال استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من العلماء والمفكرين على النحو التالي:
 - عرف حسين يركي التكوين بأنه: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة" (حسين يركي، 2001، ص4). أضفى هذا التعريف على التكوين طابع الرسمية ، وبالتالي ضرورة الصرامة والجدية في التطبيق، وأهمل التكوين الذاتي ، إلى جانب اقتصره على تحقيق أهداف المنشأة على الرغم من أن التغييرات في العملية التكوينية كلها تمس الموظفين والعمال.
 - أما الهيتي فرأى أن التكوين هو " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف تغيير مهاراتي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي السلوكي بشكل أفضل " (علي يونس ميا وآخرون، 2009، ص6).
- فالتكوين من خلال هذا التعريف جهود تقوم بها المنظمة على المستوى الإداري يتميز بالديمومة يستهدف الفرد بالتغيير استجابة لمتطلبات العمل من جهة وتطويره من جهة أخرى دون ذكر لأهميته بالنسبة للمنظمة.
- أم الكاتب Raymant Vatier أعطى تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً حيث يقول: "أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة " (بن يمينة، السعيد، 2015، ص92).
- إجرائياً لقد تم الاعتماد على التعريف التالي والذي يوضح مفهوم التكوين بشكل واضح وشامل والذي يراعي أبعادنا البحثية ، بحيث يعرف التكوين كما يلي: " التكوين عملية منظمة ومستمرة ، محورها

- الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" (علي محمد عبد الوهاب، 1989، ص19). فهذا التعريف حدد أبعاد التكوين والتي هي :
- البعد السلوكي للتكوين لأن التكوين هو تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد من النمط القائم إلى نمط آخر ترى المنظمة أنه أكثر ارتباطاً بأهدافها.
 - البعد المعرفي المهاراتي الفني فالتكوين وسيلة لتنمية قدرات ومهارات وكفاءات الأفراد على الأداء ، وإنجازها المهمات في إطار أهداف المنظمة.
 - البعد التعليمي للعاملين والفنيين وموظفي الإنتاج كيف يمارسون العمل الذي وظفوا للقيام به.
- بالإضافة إلى إشارته الصريحة بأن التكوين عملية منظمة وعلمية ،موجهة ومستمرة، وفق لمتطلبات الفرد واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- كما رأينا أنه من الضروري التطرق إلى تعاريف بعض المصطلحات ذات الصلة بمصطلح التكوين أو التي قد تتداخل معه في بعض الأحيان ومنها:
- **الإعداد:** ويسمى بالتكوين السابق للتوظيف ، يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك ، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد . ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.
 - **إعادة التكوين** أو ما يعرف بالرسكلة ، وتحدث عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة ، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.
 - **التأهيل** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة العمل الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية . ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.
 - **التعلم** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة ، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية ، لذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد. (كمال طاطاي، 2006، ص 30-29).

1- تنمية الموارد البشرية:

- أ- مفهوم الموارد البشرية: تحولت النظرة إلى أفراد في المنظمة من كونهم عنصر من عناصر الإنتاج إلى مورد بل أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها للمنظمة.
- تعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموعات من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم الموارد إلى خمسة مجموعات، وهي:
- 1- الموارد الاحترافية 2- الموارد القيادية 3- الموارد الاشرافية 4- باقي الموارد المشاركة 5-الاتحادات العمالية" (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 17).
- كما يقصد بها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية ، وهما: أ- صفة القدرة على الأداء ب- صفة الرغبة في أداء الأعمال" (علي غربي وآخرون، 2002، ص 19).
- من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نستخلص أن الموارد البشرية هي:
- مجموعة من الأفراد المؤهلين أصحاب المهارات لأداء أنواع معينة من الأعمال
- هؤلاء الأفراد يمتلكون الرغبة في أداء أعمالهم.
- ب- مفهوم تنمية الموارد البشرية: من المصطلحات كثيرة التداول في الوقت الراهن ، خاصة في حقل علم الاجتماع فرع تنمية الموارد. وسنعرض لهذا المصطلح بالتعريف من خلال إيراد التعاريف التالية:
- بالنسبة للدكتور " علي السلمي" فإن تنمية الموارد البشرية هي " نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة أو مترابطة ،وهي :
- أ- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل ، والإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل .
- ب- التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم
- ت- الإشراف والتوجيه
- ث- إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء" (علي السلمي، 1975، ص 139).

فهذا التعريف يبرز أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب أو التكوين وحده، بل تحتاج إلى نشاطات أخرى مكملّة.

- كما عرف عبد القادر عطية عملية تنمية الموارد البشرية بأنها " عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها " (عبد القادر عطية، 2003، ص49).

فتنمية الموارد البشرية لها جانبان هما : تكوين القدرات وجانب الاستفادة منها ، دون توضيح لكيفية الاستفادة منها.

- أما محمد ماهر عليش فقد عرفها كما يلي " عملية تنمية الموارد البشرية مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال ، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم ، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه " (1971 محمد ماهر عليش، 1971، ص22). وهنا ركز صاحب هذا التعريف على دور التدريب ، وأهمّل العنصر البشري أثناء إعدادة قبل دخوله سوق العمل.

- بالنسبة لنا وفق مقتضيات الأبعاد البحثية ، فإننا نعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: " عملية تعمل على زيادة مستوى معارف ومهارات وقدرات وكفاءة أفراد المجتمع بهدف تحسين فعاليتهم عند دخولهم سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدمية ، وتكون تنميتها بزيادة معارف ومهارات وقدرات واتجاهات الأفراد أيضا قبل وبعد الالتحاق بمؤسسات العمل بما يتوافق و المهنة الممارسة، وفق أساليب محددة يأتي على رأسها التكوين والتعليم وتقييم الأداء ، الترقية ، الاتصالات، التحفيز، والعلاقات الإنسانية".

2- المؤسسة التربوية

أ- لغة

- المؤسسة جمع مؤسسات فقد تكون جمعية ، أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية" (أمل عبد العزيز محمود، ص120).

ب- اصطلاحا

- تعريف معجم العلوم الاجتماعية: "المؤسسة وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعددة النشاط القائم من أجله" (إبراهيم مذكور، 1975، ص55).

- المؤسسة كخلية اجتماعية : "إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال ،، إذا فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد حاجيات العمال مثلا ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية والتكوين" (ناصر دادي عدوان، ص125).
 - أم تعريف المؤسسة التربوية (المتوسطة) والتي ستكون محل الدراسة الميدانية كما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 16-227 المؤرخ في 25 أوت 2016 المحدد القانون الأساسي النموذجي للمتوسطة: "المتوسطة مؤسسة عمومية للتربية والتعليم تمكن التلاميذ من تدعيم الكفاءات المكتسبة في مرحلة التعليم الابتدائي وتحضيرهم لمواصلة التعليم والتكوين فيما بعد الأساسي ، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي النسبي".
 - أما إجرائيا فإننا نعتمد على التعريف التالي: المؤسسة التربوية (المتوسطة) وهي مؤسسة قد تكون عمومية أو خاصة ،وضعها المجتمع للتربية والتعليم، وهي تتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، يمارس فيها أستاذ التعليم المتوسط وظيفته التعليمية، تقوم في مجموعها بنشاطات إدارية وتربوية وتعليمية بهدف تقديم خدمة التربية والتعليم لتلاميذ تلك المرحلة التعليمية.
- 3- الاتجاه:**

تعددت تعاريف الاتجاه بحسب الإطار المرجعي لصاحب التعريف، ومن هذه التعاريف: (حسين صديق، 2012، ص301-303).

- بوجار دوس Bogardus فيرى الاتجاه بأنه : " نزعة التصرف سواء إيجابا أو سلبا نحو وضع ما في البيئة التي تحدد قيما إيجابية أو سلبية لهذا التصرف"
- تعريف راجح للاتجاه: " استعداد وجداني مكتسب ، ثابت نسبيا ، يميل بالفرد إلى موضوعات معينة فيجعله يقبل عليها ويفضلها أو يميل به عنها فيجعله يعرض عنها أو يرفضها أو يكرهها"
- فبوجار دوس وراجح وآخرون ومن خلال تعريفهما يمثلان الاتجاه القائل بأن الاتجاهات استعدادات إيجابية أو سلبية لموضوع أو موقف اجتماعي معين.
- أما الاتجاه عند كابا سوامي koppusswamy يشير إلى: "موقف الفرد اتجاه بعض المواقف أو الأشخاص أو الجماعات المختارة"

- تعريف هاري ابشو Npshow للاتجاهات بأنها: "المواقف التي يتخذها الأفراد في مواجهة القضايا والمسائل والأمور على أنها بناء يتكون من ثلاثة أجزاء: الأول يغلب عليه الطابع المعرفي... أما الثاني فسلوكي... والثالث انفعالي ويعبر عن مشاعر الفرد..."
- من خلال هذين التعريفين ، فإن صاحبيهما من أصحاب الاتجاه الموقفي المرتبط بموضوع الاتجاه
- تعريف ثور ستون Hturstone للاتجاه هو: "درجة العاطفة الإيجابية أو السلبية المرتبطة بموضوع نفسي"
- تعريف شيف Chave للاتجاه انه ذلك: "المركب من الأحاسيس والرغبات والمخاوف والمعتقدات والميول التي كونت نمطا مميزا للقيام بعمل ما أو الاستجابة نحو موقف محدد بفضل الخبرات السابقة المتنوعة"
- وصاحبها هذين التعريفين يفسرا الاتجاه على أنه إدراكي وعقلي .
- إجرائيا الاتجاه هو " الميل للتصرف بطريقة إيجابية من قبل أستاذ التعليم المتوسط نحو ذاته، ومادته المؤسسة التي يعمل بها، زملائه، وتلاميذه وأولياهم، أثناء ممارسته لمهنته بفضل ما يملكه من استعدادات ومعارف وحقائق ومشاعر وسلوكيات إيجابية تجعله محبا لمهنة التدريس ومقبلا عليها"
- 4- **المهارة :-** يعرف محمود الخوالدة المهارة هي القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة وبوقت قصير قليل، ويضيف أنها أنماط من السلوك تستدعي معرفة نظرية وقدرة على الفعل وأعمال تنسيقية (2004، ص215) .
- وحسب برود Barraud فإنه عكس المفهوم التايلوري للمهارة الذي هو التكرار المتواصل للعمل ليتحكم فيه الفرد من خلال تخصصه ، فإن المهارة هي القدرة على حل مشكل مهني معين غير متوقع ، من خلال استجماع الفرد لإمكاناته المعرفية النظرية وقدراته المهارية وخبرته (نجاة بزايد، 2011، ص 152).
- يتفق كلا التعريفين على أن المهارة هي قدرة. بالنسبة لمحمود الخوالدة قدرة مرتبطة بأداء عمل باتقان وفي وقت قصير ، أما برود المهارة قدرة على حل مشكل أثناء ممارسة مهنة معينة ، وفي الحالتين باستدعاء المعارف النظرية المكتسبة لدى الفرد وخبرته.

- وحسب ج. لوبوترف Leboterf فإن المهارة هي القدرة على تحويل الموارد التي يكتسبها الفرد في إطار مهني وهذه الموارد التي يكون لها مصادر مختلفة كالخبرة المهنية والتكوين .(نجاة بزايد، 2011، ص 153).
- ويعرف أنري كنيبوتي (Cuniberti, 2000) المهارة أنها أداء إجرائي مصادق عليه ، يضمن قدرة الفرد على الحصول على كفاءة في وضعية مهنية معينة تمارس وتتطور في المهنة ، يفهم من هذا أن المعارف (الشهادة أو عدمها) ليست شرطا كافيا لممارسة مهنة. (نجاة بزايد، 2011، ص 153)

يبقى مفهوم المهارة دائما مرتبط بالقدرة أيضا عند كلا من لوبوترف وكنيبوتي عند ممارسة مهنة معينة أو في وضعية مهنية أما بالنسبة للأول مصدر القدرة الخبرة والتكوين أما الثاني الذي فسر المهارة على أنها أداء تطبيقي من طرف الفرد من أجل الوصول لكفاءة معينة والتي تتطور بممارسة المهنة ويعتبر وجود الشهادة العلمية ليس شرطا كافيا لممارسة المهنة ،

ومن خلال استعراضنا لهذه التعاريف المختلفة ، و ربطا لمفهوم المهارة بموضوع دراستنا فإننا نصوغ **التعريف الإجرائي التالي**: المهارة هي القدرة على أداء عمل ونشاط معين ذي علاقة بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريس ، وهذا العمل قابل للتحليل لمجموعة من السلوكيات المعرفية أو الحركية أ الاجتماعية ، ومن ثم يمكن تقييمه في ضوء معايير الدقة في القيام به وسرعة انجازه والقدرة على التكيف مع المواقف التدريسية المتغيرة. ويمكن تعديد الكثير من المهارات المرتبطة بمهنة التدريس ، والتي منها:- مهارة **التهيئة الذهنية**

 - مهارة تنويع المثيرات- مهارة استخدام الوسائل التعليمية- مهارة إثارة الدافعية للتعلم- مهارة وضوح الشرح والتفسير - مهارات التعزيز والمكافئة- مهارات طرح الأسئلة واستقبال الأستاذ لأسئلة الطلاب.

VI. الدراسات السابقة المقصود بالدراسات السابقة هي الإطار المعرفي لموضوع الدراسة، بحيث يعرض الباحث أكبر عدد ممكن من البحوث التي تطرقت لموضوع دراسته، والاستفادة من نتائجها وأساليبها.(فيروز زرارفة وآخرون ، 2007، ص19). وهذا ما سنقوم من خلال عرض أكبر عدد ممكن ومتوفر عندنا من البحوث التي تناولت موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية معتمدين التسلسل الزمني للصدور كمعيار في التصنيف.

 - **الدراسة الأولى** جاءت تحت عنوان " تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بسونلغاز غنابة" من إعداد الباحث الطيب بوسافل مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم

- اجتماع التنمية للسنة الجامعية:1994/1995 . انطلقت إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في نجاح المشروع ، بحيث تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد ووسيلة للمؤسسة في مجال تحقيق أعلى النتائج ، وقد تمحورت هذه التنمية حول النقاط التالية- التكوين والتدريب الجيد للعامل ليكون فعالا ومؤديا لدوره على أحسن وجه - التكفل بالجوانب السيكلوجية المساعدة على رفع معنويات العامل- رفع مستوى المعيشة للعامل عن طريق تحديد الأجور. وقد تركزت مشكلة البحث من الناحية التكوينية للعامل من جهة ، ومن الناحية الصحية والجوانب الأمنية من جهة أخرى.واعتمدت الدراسة على خمسة فرضيات وهي:
- الفرضية الأولى- كلما كانت عملية التوظيف تتم عن طريق اختيار القدرات ووفقا لمتطلبات منصب العمل كلما كان العامل أكثر استقرارا
 - الفرضية الثانية- كلما كانت الترقية ترتكز على أسس موضوعية كلما زاد التنافس بين العمال وبالتالي يتحسن الأداء وتزيد الرغبة من أجل تحسين المستوى.
 - الفرضية الثالثة- كلما كان تنسيق الجهود بين ذوي الخبرة والجامعيين كلما كان تدريب الفئات الدنيا أحسن وبالتالي تزيد الفعالية وحسن الأداء.
 - الفرضية الرابعة- كلما كان العامل مستفيدا من الخدمات الاجتماعية كلما شعر بالراحة وبالتالي يتحسن أدائه وترتفع إنتاجيته.
 - الفرضية الخامسة- كلما كان المستوى التعليمي للعامل مرتفعا كلما كان مدركا للخطر وممثملا لقواعد الأمن.
 - أجرت الدراسة في إطار تركيبة منهجية تناسب طبيعة الموضوع ، فالمنهج المعتمد هو المنهج الوصفي . كما لجأ الباحث للمنهج المقارن محاولة منه اكتشاف أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر. أما الأدوات المستخدمة فقد اعتمد الباحث الملاحظة بالمشاركة كما استخدم وسيلة المقابلة الشخصية كما اعتمد كذلك على السجلات والوثائق والتقارير الإحصائية والسجلات الشخصية . أما العينة فإن الباحث لم يحدد نوعية عينته وكيفية اختيارها وقد اعتبر أفراد المؤسسة - سونلغاز عناية - هي عينة الدراسة.ولقد جاءت نتائج الدراسة على شكل واسع ، حيث توصل الباحث إلى أن عملية التخطيط في الجزائر في المجال الاقتصادي والصناعي على وجه الخصوص لم تأخذ في الحسبان المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية . وأن الجهود المبذولة في المجال التكنولوجي

والاقتصادي لم تكن متوازنة مع الجوانب الاجتماعية. وقد أفادت الدراسة من الناحية النظرية خاصة من الناحية التاريخية لدراسة الموارد البشرية في الجزائر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- الدراسة الثانية فقد جاءت مسومة تحت عنوان "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة"- للباحث هشام بوكفوس تحت إشراف الأستاذ فضيل دليو ، وهي تندرج ضمن رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006/2005.

- انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة

الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟ وعلى هذا الأساس اتجهت الدراسة لمعرفة أهم الأساليب التنموية التي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من قوة العمل المستغلة سواء من جانب المديرين ، أو العاملين بتعليمهم لزيادة معارفهم ورفع قدراتهم أو بتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم ومواكبة التقدم التكنولوجي ، وهذه الطريقة لإبراز ومواصفات وأساليب التنمية المعتمدة ، والكشف عن أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ميدان تنمية الموارد البشرية. أما أهداف الدراسة فتتمثلت حسب الباحث في النقاط التالية:- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.- محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية.

أما فرضيات الدراسة فقد جاءت على شكل فرضية رئيسية صيغت بالشكل التالي:تعتمد المؤسسة

الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخص المهارات واتجاهات المديرين والعمال.وقد تفرعت عنها فرضيتين فرعتين هما:

- يفرض اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

- يفرض اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

فبعد ما عرف الباحث بمجال دراسته تطرق إلى المنهج المتبع فهو منج المسح الاجتماعي الذي اعتمدت عليه على حد قول الباحث ، حتى يحقق التقدم المطلوب في استخدامه وتحقيق فعاليته اتبعنا منهج المسح الوصفي. أما الأدوات المستخدمة فهي الاستمارة ، استمارة خاصة بالعمال وأخرى خاصة بالمديرين

والإطارات إلى جانب السجلات والوثائق والملاحظة، أما عينة الدراسة تمثلت في المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي يشمل العمال الدائمين وعددهم 123 عاملا، منهم 108 عاملا و15 إطارا مسيرا . وفي الأخير جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- بالنسبة للفرضية الأولى اتضح للباحث أن التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات المترابطة كائن بشقيه : الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم ، والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين.

- بخصوص الفرضية الثانية فقد خلص الباحث أن مسيرو المؤسسة وصلوا إلى أهمية عملية التعلم المستمرة ، وتزداد كلما تم إشراك العمال فيها ، فمن خلال تعلين الآخرين نكتشف القوة والضعف ، وعليه فبتعليم الآخرين يزداد تعلمك (هشام بوكفوس ، 2005-2006). وقد أفادتنا هذه الدراسة في الجانبين النظري بما وفرته لنا من إطار وثراء معرفي نظري حول عملية تكوين الموارد البشرية أما بالنسبة للجانب الميداني فقد أفادتنا في توضيح الخطوات المنهجية للبحث.

- **الدراسة الثالثة** دراسة تحت عنوان " دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية الجزائرية - مستشفى بشير بن ناص ببسكرة نموذجا" للباحثة بoudoch غنية تحت إشراف الأستاذ عبد الرحمان برقوق وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006/2005. وقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول بحيث خصصت الفصول الثلاثة الأولى للجانب النظري أما الفصلين الأخيرين خصصتهما الباحثة للجانب الميداني. التساؤل الرئيسي للدراسة تمثل في : هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية الجزائرية؟ حاولت من خلاله الباحثة توضيح دور وأهمية التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر من خلال نموذج مستشفى بشير بن ناصر ببسكرة. إلى جانب هذا التساؤل الرئيسي ، صاغت الباحثة ثلاثة تساؤلات فرعية أخرى وهي:

- ما أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية؟
- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة ؟
- هل تواكب البرامج المستجديات المعلوماتية الحديثة؟
- هل تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؟

بالنسبة لأهداف الدراسة فقد قسمتها الباحثة إلى قسمين ، هدف علمي تمثل في تسليط الضوء على دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية مع معلومات وافرة ومتنوعة ومحاولة

تشخيص موضوعي حول منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية ، أما النوع الثاني فهو عملي تمثل في محاولة الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات والوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية، ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال عملية التكوين المتواصل. المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي على اعتبار أنه أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته. أما الأدوات المستخدمة المقابلة الحرة أو غير المقننة كما استخدمت الباحثة الملاحظة البسيطة والاستبيان وقد شمل مجموعة من الأسئلة تقيس الأبعاد البحثية . أما عينة البحث فقد جاءت عينة طبقية ، وقدم اختبار عينة البحث على أساس ثلاث فئات مهنية، فئة الأطباء ، فئة الشبه الطبيين، فئة الإداريين ، وشملت عينة البحث 95 مبحوثا ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 22.83 % . أما نتائج الدراسة والتي جاءت وفقا للتساؤلات المطروحة كما يلي:

- التساؤل الأول المتعلق بأهمية التكوين المتواصل في مستشفى بشير بن ناصر ببسكرة كأحد المؤسسات الصحية ، فقد توصلت الباحثة بأن سياسة إصلاح المستشفيات جعلت المؤسسة الصحية تركز على تطوير الجانب المادي (التجهيزات) وأهملت العامل الأهم في هذا الإصلاح ألا وهو العنصر البشري .
- أما التساؤل الثاني: ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية في مستشفى بشير بن ناصر ببسكرة كأحد المؤسسات الصحية؟ فالمستشفى تؤكد الباحثة يركز أساسا على تكوين الأفراد غالبا في إطار سياسة المؤسسة ، فأغلبية البرامج التكوينية المقدمة للأفراد برامج تخصصية تهدف إلى تدارك النقص الحاصل في تخصصات معينة في إطار البرامج التكوينية طويلة المدى.
- أما التساؤل : هل تواكب البرامج التكوينية المستجدات الحديثة؟ فجاءت نتائجه حسب رأي الباحثة دائما بأن هناك تقلق من أخطاء العمل داخل المستشفى بفضل بعض البرامج التكوينية المطبقة، كما سمح التكوين المتواصل الذي مس كل الفئات المهنية الموجودة بالمستشفى من التكيف الأمثل مع مناصب العمل والتحكم في بعض التكنولوجيا إضافة إلى مساهمته في تعديل سلوك الأفراد إلى حد ما ، إلى جانب تسجيل قصور في العلاقات الإنسانية مع مختلف الأطراف (الزملاء- المرضى- الرؤساء...).

- أما النتيجة النهائية والخاصة بالتساؤل الرئيسي فقد توصلت الباحثة أنه على الرغم من النقائص المسجلة من خلال الدراسة الميدانية إلا أنها لا تنقص من أهمية التكوين المتواصل بالمستشفى لمختلف الفئات المهنية (إداريين - شبه طبيين - أطباء) فهو الحل الذي تلجأ إليه لسد العجز وإيجاد

الحلول للمشاكل المعترضة (بودوح غنية، 2005-2006). وقد أفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري خاصة ما تعلق بأساليب تنمية الموارد البشرية في شقه النظري.

- أما الدراسة الرابعة تحت عنوان " التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة- سونا طراك-" للباحثة نجاة يزايد ، وهي تندرج ضمن أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علم التنظيم والعمل تحت إشراف الأستاذ بوفلجة غياث للسنة الجامعية 2010/2011 بكلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران السانبا. وقد استهدفت الدراسة الكشف عن نجاعة التكوين في مجال التسيير والكشف عن وجود فروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة وبين الإطارات الذكور والإناث المتكونين وغير المتكونين، من حيث المهارات التسييرية والثقافة التسييرية، ووفقا لذلك جاءت إشكالية البحث مجموعة تساؤلات :

- التساؤل الأول: هل التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة سونا طراك؟
- التساؤل الثاني: الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث

- التساؤل الثالث : الفروق عند الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث
- التساؤل الرابع: الفروق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث

أما أهداف الدراسة فقد صرحت الباحثة بأنها تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:- إثراء الجانب المعرفي للباحثة والطلاب الجامعي.- محاولة التوصل إلى إطار ملائم لإعادة هندسة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية في مجال المهارات التسييرية لدى الإطارات وبالصيغة التي تؤدي إلى تحقيق فاعلية وكفاءات التكوين والإطارات في الوقت نفسه .أما فرضيات البحث جاءت مساوية لأسئلة البحث المصاغة وهي :- الفرضية الأولى: إن التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة في مجال التسيير بشركة سونا طراك.

- الفرضية الثانية: الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.
- الفرضية الثالثة: الفروق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

- الفرضية الرابعة: الفروق بين الإطارات الإدارية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث. أما بالنسبة للمنهج المعتمد لم تشر الباحثة للمنهج المستخدم، أما الأدوات المستخدمة في الدراسة تمثلت في الملاحظة والاستبيان الذي تضمن 92 سؤالاً بحسب الأبعاد المدروسة. أما عينة البحث فكان حجمها 420 إطاراً بشركة سوناطراك. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- أن التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة سوناطراك وبذلك يجدون أن التكوين في مجال التسيير ناجع ويلبي احتياجاتهم ، كما أن للمؤسسة أهداف للتكوين مرجوة في مجال التسيير ويؤكد أفراد عينة البحث على أهمية تدعيم قدرات التسيير لدى مختلف الإطارات لأن ذلك يسمح لهم بتنسيق مناهج عملهم ، وأن سياسة المؤسسة ناجعة وقادرة بأن تكشف عن مسيرين في المستقبل . (نجاه بزايد، 2010-2011). وقد أفادتنا هذه الدراسة من الناحية النظرية لما احتوته من كم معرفي ثري حول موضوع التكوين، وضبط مفهوم المهارات، كما أفادتنا من الناحية المنهجية في عنصر الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات.

VII. فرضيات الدراسة

- 1- الفرضية العامة: : يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية -أستاذ التعليم المتوسط نموذجاً - .

2- الفرضيات الفرعية:

- يساهم التكوين في تنمية المعارف المكتسبة في المؤسسات التربوية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.
- يساهم التكوين في تنمية الاتجاهات الإيجابية في المؤسسات التربوية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.
- يساهم التكوين في تنمية المهارات في المؤسسات التربوية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية في المهنة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

١. خصائص الموارد البشرية
٢. المداخل الأساسية لدراسة الموارد البشرية
٣. إدارة الموارد البشرية
٤. العوامل المؤثرة على وظائف الموارد البشرية
٥. تحديات إدارة الموارد البشرية
٦. التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية

البشر هم الثروة الحقيقية لأي أمة ، لذا فإن قدرات أي أمة تكمن فيما تملكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدرية قادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بكفاءة وفاعلية ، فالمورد البشري هو المورد الحقيقي أيضا في أي منظمة، ويؤكد أحد الباحثين أن المنظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان . وحسن تدبيره وإدارة هذه المورد يكون سبب نجاح أي منظمة ، وهذا ما أشار إليه باحث آخر أيضا، أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منشأة هي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا أسيئت إدارتها. في هذا السياق قمنا بإعداد هذا الفصل الموسوم بعنوان "تنمية الموارد البشرية " نتاولنا فيه خصائص الموارد البشرية ثم في عنصر ثان أردنا الإشارة إلى الأصول النظرية للموارد البشرية من خلال التعرض لأهم المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية، وفي عنصر ثالث نتاولنا إدارة الموارد البشرية كإطار حديث لتسيير وتنمية الموارد البشرية من خلال التطرق إلى المفهوم وأسباب الاهتمام بها في الوقت الحالي أهدافها ووظائفها وأهم العوامل المؤثرة فيها، وفي عنصر أخير قمنا بربط متغيري الموضوع بعنصر تحت عنوان التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية.

1. خصائص الموارد البشرية

المورد البشري يختلف عن باقي موارد المنظمة، فله خصوصيته فهو مورد وبشري، فهو يمتلك خصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى ، فما هي هذه الخصائص؟ وكيف تؤدي بالعامل للسيطرة على عمله؟ (هشام بوكفوس ، 2006، ص 48).

- النتائج الجيدة هي سلوك وليست الإمكانيات المادية: أدرك الأوروبيون من خلال مشروع مارشال الأمريكي أن وراء كل صور التطور الآلي والأدائي الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل ، ومن ثم استنتجوا شعار عام يقول: (أن الإنتاجية سلوك) أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

- التحفيز بالترغيب: أدركت المجتمعات المتقدمة ضرورة استبدال التحفيز بالقهر بدوافع إيجابية لأنها حققت نتائج أعلى مما كانت تحققت تحت نير التخويف.

- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة: الموارد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين يعمل ، ولماذا؟ فمساهمة الموارد الأخرى مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لدوافعه ولشروطه التي يحددها.

- الميل الاجتماعي للإنسان: الكائن البشري يميل للعمل في الجماعة بل يسعى عمدا إلى تكوين الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، ولذلك ينبغي أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته ، وبين الجماعة لتكون له اعتباره.

- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: فتنمو الإنسان عملية تبدأ من الداخل والذات ، وإن خصائص التفوق أقوى دائما إذا بدأت من الداخل . لذلك فنوع العمل يولد للفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

- طاقة الإنسان على إحداث التغيير: الكائن البشري يسعى دائما إلى التغيير وإلى الأشياء الجديدة والمغايرة ، فلا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلباتها فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة .

II. المداخل الأساسية لدراسة الموارد البشرية

ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفعالية في تطوير ميدان الموارد البشرية حيث ساد مدخلين أساسيين حتى فترة السبعينيات من القرن الماضي وهما الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ، ثم في العقدين السابقين ذاع صيت اتجاه يعرف بمدخل الموارد البشرية . "ففي الثمانين الماضية ساد مدخلين في مجال الموارد البشرية أولهما الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية" (راوية محمد حسن، 1998، ص 15).

1. حركة الإدارة العلمية- التaylorية-

تعتبر الإدارة العلمية أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد، فبدلا من استخدام أساليب التهديد والتخويف القيمة اتخذ (فريدريك تايلور، فرانك ويليان، وهنري جانن وجيلبرت

(Friderik Taylor, Frank and Lillinan, Henry Grant, and Gilbert) ، مدخلا

علميا موضوعيا للإدارة سمي بالتنظيم العلمي للعمل (O,S,T).

- ولقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في عشرينيات القرن الماضي، حينذاك كانت أمريكا تشهد تطورا كبيرا في جميع الميادين الاقتصادية نتاجا لعدة عوامل توفر الموارد الطبيعية... (علي غربي وآخرون، 2002 ص 34).

- كان فريدريك تايلور (1856-1915) Friderik Taylor، الرائد الأول للإدارة، نشر في عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذاكرة فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها للعاملين. (مؤيد سعيد سالم، 2002، ص 55).

- ولقد تمت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عاملا، يقوم كل منهم بنقل 12.5 طنا من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤدون بها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج.

- لقد اختار تايلور لتنفيذ خطته مهاجرا طموحا اسمه (سميث) واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل هذا العامل 47.5 طنا من الحديد فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا وحققت الشركة ربحا مقداره 75000 دولارا في السنة (غياث بوفلجة، ص 16).

- والقضية الأساسية التي تدافع عنها هذا المدخل أنه لا يوجد صراع بين الإنسان والتنظيم، وهدفه هو زيادة في الإنتاج وتحقيق الرضا في العمل وكذلك تحقيق السلم الاجتماعي. (Moessigner pierre, 1991, P185).

- ومن خلال دراسات وتجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب. وهنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب واختيار العامل ومن أهم مبادئها نذكر:

أ- اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقوم بها، وهذا من خلال اعتمادها التخصص وتقسيم العمل.

ب- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل ، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم ، وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين ، وهذا ما لعبته دراسة الزمن والحركة التي حلت محل الحدس والتخمين ، وأيضا توصلت النظرية إلى طريقة مثلى لفداء .

ت- المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد تايلور كم ونوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من قبل الإدارة. في عملية اختيار العاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال ، وإن أهم فكرة جاء بها تايلور هي عملية تنمية الموارد البشرية وبالدور الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج.

- وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف للأعمال ، وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز المادية ، غير أن هذه المساهمة لا تنفي انطواء هذه النظرية على مجموعة من العيوب نلخصها في :

أ- أن الطريقة المثلى لأداء تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد .
ب- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي ، وتعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة.

- وتمثلت إدارة الأفراد في القيام بالمسؤوليات التقليدية كالاستقطاب و التدريب والأمن والصحة وبالتركيز أكثر على تطبيق أساليب الإدارة العلمية القائمة على أساس الحركة والزمن وإيجاد برامج الأجور التشجيعية والمساعدات الاجتماعية كالصحة والمشروعات الإسكانية والبرامج الترفيهية. (بن يمينة السعيد، 2015، ص26)

- فقدت هذه الحركة فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف بـ"نظرية الآلة" .(محمد علي عبد الوهاب، 1975، ص62).

2- نموذج العملية الإدارية - الفايولوية -

تشابهت افتراضات العملية الإدارية من افتراضات الإدارة الحركة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني . ونموذج العملية الإدارية يفترض للسيطرة على السلوك أنه: " يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر" (تباري محمد إسماعيل ، ص 143). أي انه من خلال تصميم تحكم للعمليات الإدارية بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة الأداء تسيطر على السلوك . وكان أول من أشهر العملية الإدارية مدير شركة المناجم يدعى "هنري فايول" والذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط - التنظيم - التنسيق - الأمر - الرقابة. وقد اهتم فايول بالأفراد من خلال اختياره وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافآت وحوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه. (عبد الكريم درويش، ليلا تكللا، 1976، ص208). ومن الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدأ من خلالها يمكن الإطلاع على أنشطة الإدارة ، وهي:

- أ- تقسيم العمل والتخصص : يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس.
- ب- السلطة والمسؤولية: ونعني بالسلطة الحق في إصدار القرار ن أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- ت- الضبط والربط : تطبيق أنظمة الجزاء والعقاب من قبل المدير عند حدوث الأخطاء وبصورة عادلة.
- ث- وحدة الأمر: وتعني أن كل فرد يحصل على أوامر من فرد واحد.
- ج- وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لا بد من أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
- ح- أولوية المصالح العامة على المصالح الخاصة: مصالح المنظمة في الترتيب تتقدم عند تعارض مصالح الأفراد مع مصالح المنظمة.
- خ- عوائد العاملين: يجب أن يكون الجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
- د- المركزية : إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية ،في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق الممركزة لدى المديرين.
- ذ- التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعية الرئاسية.

ر- النظام : على الموارد مثل الخامات والأفراد أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي تستخدم استخداماً أمثل .

ز- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

س- استقرار العمالة : عن طريق التقليل من احتمال التسرب.

ش- المبادرة: لابد من تشجيعها هي والابتكار لضمان تطور المشروع.

ص- تنمية روح الجماعة: وجب تنميتها وكذا تنمية التوافق بين العاملين.

على الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العلمية الإدارية إلا أنها كسابقتها - الحركة العلمية- انطوت على نقائص ، منها: - تركيز الفايولوية على الجوانب الإدارية ووضعت تصوراً مثالياً للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني. - كما أنها عاملت الفرد بصورة فردية تجنباً للفكر الجماعي ، وهي بذلك تتجاهل لاجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي .- كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العامل هذا ما أدى إلى ارتفاع أرباح أصحاب الأعمال على حساب العمال.(أحمد ماهر عليش،ص 30-32).

3. حركة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لقصور المدرسة الكلاسيكية ممثلة في الحركة العلمية ونموذج العملية الإدارية في معاملة الموظفين حيث ركزت على التحفيز المادي للموظف بينما ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن العلاقات الإنسانية هي المحفز الحقيقي للموظف ، ويمكن تلخيص أهم مبادئ هذه المدرسة في النقاط التالية :1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاته الاجتماعية .2- يشعر الناس بأهميتهم ، وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين 3- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.4- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة الذكر في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين ، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين .(أحمد ماهر عليش، ص 35).

- تدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال ألتون مايو و فولت و روتلز برجس . هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري. وتعتبر الدراسة التي تمت بإشراف ألتو مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1926 و 1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو وبالصبط فش شركة: Company's Hawthorne Works in Chicago Electric . (هاني عبد الرحمان صالح الطويل ، 2001، ص41).

- وقد نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية للتكوين كقاعدة ركنية ، وعملت على تحسين أساليب التدريب والتكوين مع التكنولوجيات وآليات الاتصال الحديثة لتلبية متطلبات السوق إدراكا لأهمية التكوين في تنمية العلاقات الإنسانية كآلية لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وهذا في إطار زيادة المؤهلات والمهارات التالية : (شانية سعد ، 2002- 2003، ص 85).

- زيادة مهارة الأفراد عل الاتصال - زيادة الوعي بمختلف مستويات الاتصال - زيادة المهارة على التكيف في العمل داخل الجماعة وفق سلوك الآخرين.

- ويمكن إجمال عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية : 1- اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية العامل السعيد هو الذي يعمل بجد وكفاءة ، كفرض غير مخبر وغير مؤكد قدمته الإدارة. 2- فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار ... فالذي يحفز الفرد على العمل قد لا يحفز فردا آخر. 3- الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد ، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة. 4- فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة ما هي إلا واحد من عديد شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد.

4- مدخل الموارد البشرية: يعتبر مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد ، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن الماضي ، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحققوا فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء.

- ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي: (علي غربي وآخرون، 2002، ص77).

- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الجـل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال الإنتاج.- لابد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.- لابد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد.- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي تساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم .

مدخلات	عمليات	مخرجات
أفراد معلومات تكنولوجيا أموال لوائح ونظم	- تخطيط الموارد البشرية - الاختيار والتعيين - توصيف وتقويم الوظائف - الأجور والحوافز والمزايا - النقل والترقية وإنهاء الخدمة - الشكاوي والتظلمات - تقويم الداء	- الإنتاجية - الرضا - الغياب - دور العمل - الشكاوي

الشكل رقم (01) يوضح نظام إدارة الموارد البشرية المصدر (راوية محمد ، 1999، ص 21)

III. إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية حسب جمال الدين محمد مرسي هي : " الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية ،وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية." (جمال الدين محمد مرسي، 2006، ص16).

- وتعرف الموارد البشرية أيضا بأنها : " تكمن في السياسات المتمثلة في القرارات ، التعليمات والنشاطات التي يضم التوظيف والتكوين والترقية ... وتهدف إلى تحقيق فعالية ونتيجة أحسن من طرف أفراد المنظمة." (Muichielli,Roger,1973,P108).

- كما أن إدارة الموارد البشرية هي: " مجموعة النشاطات التي تشمل الاكتساب ، والمحافظة وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة" (Cadeau,1986,p3).

من خلال هذه التعاريف نجد:-إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة الإدارية المتخصصة الهادفة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتمثل هذه الأنشطة في : تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، التكوين ، الترقية... والغرض النهائي للإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم.

-والخلاصة أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة .(بن يمينة السعيد، 2015، ص12).

2-أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية: إن التحول الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري ، بل اعتباره أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو،فمن أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية نذكر:(سامح عبد المطلب عامر،2011،ص 24).

-احتياجات العاملين المتعددة ، والمتجددة حيث أن الأفراد يتوقعون من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من المجالات التالية:-رعاية الأطفال، الإجازات، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية التي تجعل الفرد دائما يحس باهتمام المؤسسة ، لذلك على مديريين الموارد البشرية الحد من التعارض والإسراف بين متطلبات المنظمة والمتطلبات الخاصة والأسرية، بحيث لا تطغى تلك الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة.في الوقت ذاته لا يؤدي تقليص وتقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين.

- تشابك المهام الإدارية أدى ظهور المنافسة الأجنبية أو التطور التكنولوجي الواسع وثورة المعلومات ، والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي... كل ذلك أدى تعقد دور مدير الموارد

البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة للاستقطاب وجذب الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وتنميتها.

- تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفراداً مختلفين من أقسام مختلفة اتسمت الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها ... لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقسيم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات .

- شدة المنافسة: فتحريز التجارة وفلسفة التخصصية والتطور المستمر في الإنتاجية ونظم العمل ، تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية.

- التدخل الحكومي: القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المنظمات باستخدام وجذب أفضل الموارد وكذا التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات وغيرها ، والمنظمة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة

- التطور في نظم المعلومات الموارد البشرية: كان لابد من تطوير أنظمة آلية لتوصل إلى أفضل سياسات الأجور ، الحوافز ، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات ، المستويات التنظيمية وغيرها .لذلك كانت هناك حاجة ماسة لبناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمال.

- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية : وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في تعيين وتدريب ، حوافز ، ترقية، تقييم الأداء.

- ارتفاع تكلفة العنصر البشري: فزيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري ، وأيضاً التكاليف المصاحبة لمشكلات العنصر البشري ومتطلباته.. يؤدي ذلك إلى تحمل المنظمة عبئاً كبيراً للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل الغياب ، التأمين الصحي ...

- الاتجاهات العالمية المعاصرة :فالتطورات العالمية السريعة والمتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الاتجاهات :- إدارة التغيير ومدى استيعاب

الأفراد لها - القدرة التنافسية للسوق العالمية - فلسفة الجودة الشاملة - القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية (بشار يزيد الوليد ، 2009، ص 16)

- **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم.
- **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.
- **الأهداف الاجتماعية :** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية ، والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة .
- **الأهداف الشخصية :** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وزيادة همهم للعمل والإنتاج . إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية

تتأثر وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتنظيم عملها في كل المؤسسات ، فالوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويعود ذلك لأسباب عديدة منها: - حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة الفكر والقيم السائدة لدى المؤسسة، ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف (فريد زيادة، 2004، ص 507).

4-1- وظيفة التخطيط للموارد البشرية :

من أبرز الوظائف وأهمها ، والمقصود بتخطيط الموارد البشرية بكونه التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث الزمان والمكان والتخصيص . وتقوم عملية التخطيط القوى العاملة على الأنشطة التالية:

- تحديد أنواع ونوعيات الموظفين المطلوبين وهذا من خلال عملية التحليل والبحث عن نقص المؤسسة في اليد العاملة من الكفاءة والتخصص.
- الإعداد لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين في احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية وهذا من خلال دورات التدريب والتكوين.
- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور.
- تطبيق مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب خلال تبني سياسة للنقل والترقية.

4-2- وظيفة تنمية الموارد البشرية تقوم على الأنشطة التالية:

- تأهيل العاملين سواء نحو نحو المنظمة أو العمل
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير والسلامة المهنية للعاملين
- تشكيل مجموعات العمل ذات الكفاءة
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل العاملين

4-3- وظيفة التعويضات والمكافآت وتقوم على الأنشطة التالية:

- تصميم نظم الأجور والمكافآت التي يضمن العدالة لكل عمل
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين

4-4- وظيفة السلامة والرعاية الصحية وتقوم على الأنشطة التالية:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء

- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم

4-5- وظيفة علاقات العمل وتقوم على الأنشطة التالية:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين

- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنظمة

- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنظمة

4-6- وظيفة البحوث في الموارد البشرية :

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين

- تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة

IV. العوامل المؤثرة في وظائف الموارد البشرية:

تتأثر وظائف الموارد البشرية بمجموعة من العوامل والتي تتمثل في قوانين وتشريعات التوظيف، والنقابات، والعوامل الاجتماعية والتكنولوجية. بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بقوة قوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين تفرض على المسؤولين مراعاة هذه القوانين عند وضع برامج وسياسات التوظيف، والتحقق من أن السياسات المطبقة تتماشى مع هذه القوانين. كما تنهض النقابات بدور مهم في تحديد حقوق العاملين من أجور وعطل وظروف عمل وساعات عمل، مما يفرض على المنظمة أن تكون سياساتها منسجمة مع ما تحدده النقابات بهدف تجنب الصراع معها.

وتؤثر سوق العمل في وظائف إدارة الموارد البشرية، فإذا كان الاقتصاد الوطني في وضع قوي فإن ذلك يؤدي على انخفاض معدل البطالة وزيادة معدل الأجور، وزيادة الحاجة إلى التكوين، وزيادة الحاجة إلى الاستقطاب والعكس صحيح إذا كان الاقتصاد في وضع ضعيف.

وتؤثر العوامل الاجتماعية من قيم واتجاهات ومعتقدات في وظائف الموارد البشرية (برنوطي، 2007، ص25).

V. تحديات إدارة الموارد البشرية

إن التحديات التي أفرزها القرن الحالي، كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، كل هذه التحديات أثرت على طبيعة العلائق التي سادت

العمل في المنظمات المختلفة، كما أن هذه التحديات جعلت القائمين على التعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال. هذه التحديات فيما بعد أثرت على ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات، وأفرزت آثاراً إيجابية في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

- 1- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرهما على التركيز على العنصر البشري من خلال التركيز على الجوانب التالية:- مساهمة العاملين - التمكين - تحقيق رضا المستهلكين - الوقاية بدل العلاج - التركيز على العمليات - التحسن المستمر.
- وفي هذا التركيز على هذه الجوانب إشارة إلى الأهمية التي أولتها المنظمات للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر، مما جعل إدارة الموارد البشرية تلعب أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول إثارة الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها (خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، 2006، ص 24-27).
- 2- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في إيجاد توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبحت الكرة الأرضية كقرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني التعامل مع مختلف المنظمات، ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمية المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضع لهذه التشريعات والقوانين العالمية، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات

المتعددة الجنسيات جعلت سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة .

3- **التحديات التكنولوجية:** إن التطور التكنولوجي أدى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في تعدد الثقافات والقيم السائدة في المجتمعات من ناحية وتعدد التخصصات والمهارات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل والمواعيد لتنفيذه، واعتبار الوقت كلفة، وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة .

4- **التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى البشرية العاملة، وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، لذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

VI. التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية

التكوين آلية مهمة في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بهدف رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المنظمة أن تلتفت إلى أهمية التكوين لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية. وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف ، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع المتغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي التكنولوجي ، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين . ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل

دوافعهم وتنمية مهاراتهم . وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع ، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تحديد وتنشيط وتطوير ، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية . فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين ، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده. كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون الذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية. (بودوح غنية، 2006، ص42).

- إن الموارد البشرية لها أهميتها وقيمتها التي لا تقدر بثمن، فهي الثروة الحقيقية لأي أمة من الأمم، لما للعنصر البشري من ميزات وخصائص لا تتوفر في غيره من الموارد، كالقدرة على الإبداع والتجديد والاختراع والتطوير، التي بحسن استغلالها يمكن لأي دولة التغلب على ندرة الموارد الطبيعية وألا تكون هذه الندرة عائقا نحو النمو والتقدم ، وذلك بالاستغلال الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإبداعية والإنتاجية المكونة تكوينا علميا موجها فضلا على الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية المتاحة في تحقيق التطور المرغوب، وخير مثال على ذلك دولة اليابان.

الفصل الثالث

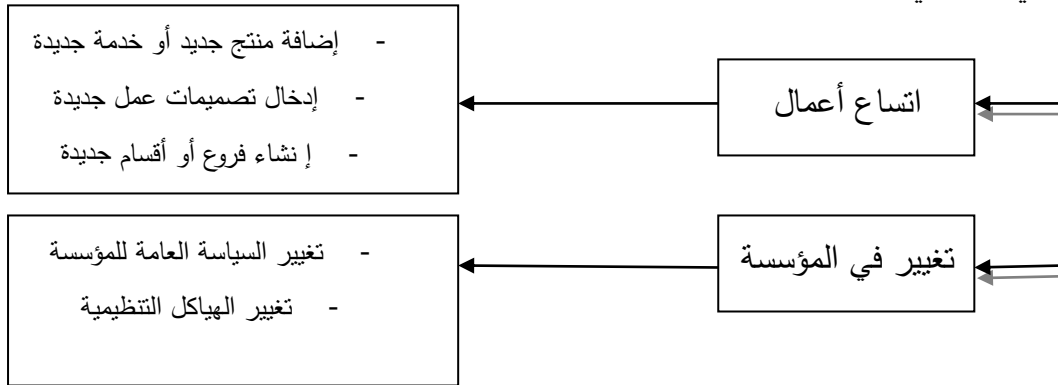
التكوين في المؤسسة التربوية

- I. الأسباب الداعية للتكوين
- II. مكونات التكوين
- III. مبادئ التكوين
- IV. خصائص التكوين
- V. أهمية التكوين ، أهدافه وأنواعه
- VI. أنواع التكوين
- VII. تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة وأساليب التكوين
- VIII. التكوين في المنظومة التربوية الجزائرية

تحولت المؤسسة في الوقت الراهن من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم ورتبهم ، وقد توسع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل مجموع الحركات والسلوكيات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء تجاه مروضيهم. وإدراكا لما يمكن أن يقدمه التكوين للمؤسسة التربوية ولأهميته في تنمية الموارد البشرية تحولت المؤسسة إلى فضاء لتكوين الموارد البشرية حتى تكون لها قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء.

1. الأسباب الداعية للتكوين يمكن القول بأن الحاجة تكوين الموظفين يظهر نتيجة عدة أسباب ، أهمها:

- وجود قصور معين في الأداء
- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها أو كلاهما معا، أو إحداث وظائف جديدة
- عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين والشكل التالي يوضح أهم الأسباب والمؤشرات التي تستدعي تكوين الموظفين:



الشكل رقم: (02) يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين

المصدر: (عبد الكريم بوحفص ، 2010، ص161)

-وهنا وكإسقاط على المنظومة التربوية الجزائرية فإننا نجد أن هناك بعض الأسباب التي دعت الوزارة الوصية إلى اعتماد التكوين بالنسبة للأساتذة وفي كل المراحل التعليم ومن هذه الأسباب اعتماد هيكلية جديدة تدخل في إطار إدخال تصميمات عمل جديدة للعمل التربوي استجابة للتطورات التكنولوجية والمعرفية والمستحدثات العلمية في الحقل التربوي ابتداء من الدخول المدرسي 2003/2004 وذلك بزيادة سنة دراسية في المرحلة التي صارت تسمى المرحلة المتوسطة و المقابل إنقاصها من مرحلة التعليم

الابتدائي، وما ترتب عليه من زيادة الطلب على توظيف أساتذة في هذه المرحلة دون تكوين، وما أفرزه هذا التوظيف المكثف من معوقات داخل المؤسسات التربوية مما استدعى ضرورة التكوين أثناء الخدمة لهؤلاء الأساتذة.

II. مكونات التكوين

تتطوي العملية التكوينية حسب محمد حافظ حجازي على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب ، ويمكن بلورة هذه المكونات في الآتي :

1. المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس والنظريات ، والقواعد والقوانين المرتبطة بمواضيع التكوين ، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم ، وإيراد توفير كل جديد من المعارف في المجال التكويني.
2. المكون المهاري: اكتساب وتنمية وتطوير الكفايات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشدان الكفاءة الفردية والتنظيمية.
3. المكون الاتجاعي: توفير الخبرات المباشرة ، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها ، أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريسية (محمد حافظ حجازي، 2007، ص311).

أما محمد الصيرفي فحدد ثلاثة مكونات رئيسية أيضا، وهي:

1. أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم .
 2. أنه محاولة لتغيير السلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ، ومستوى الأداء المرجو.
 3. أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.
- ويتطلب التكوين حسب بوفلجة غياث قدرة على الفهم والاستبصار ، وفهم العلاقة بين العناصر وربط الأسباب بالمسببات.ولهذا على المكونين أن يوفرُوا الظروف المناسبة ، وأن يوجهوا المتكونين إلى أحسن التقنيات والطرق الواجب إتباعها من أجل الاقتصاد في الوقت والجهد والمصاريف والزيادة في نجاعة التكوين(بوفلجة غياث، 1984، ص12).

- هذه المكونات الثلاث هي التي ستكون محل دراسة من قبلنا في الجانب الميداني وذلك بالوقوف على كل مكون على حدة ،ومدى إعمال التكوين من قبل المعنيين في هذا الجانب ومدى تحقيقه لأهدافه عند فئة أساتذة التعليم المتوسط.

III.

مبادئ التكوين كما رأينا في العنصر السابق أن جوهر التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء الموظفين قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات . ولتحقيق ذلك ينبغي توفر معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية.ومن المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة المتكويين و أهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين، ومن أهمها نذكر: (عبد الغفار حنفي، 2002، ص 348-349).

1. ضرورة إيجاد الدافع لدى المتكون:حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم ، بحيث هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة ، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات.وهذا ما ينقص حاليا عملية اختيار المعلمين في الحقل التربوي بحيث يتم الالتحاق بالمدارس العليا للأساتذة وفق المعدل ، وليس وفق الرغبة فهناك من يدفع إلى العمل التربوي دفعا ودون رغبة منه.فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتناع بأهمية التكوين، وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها.(بوفلجة غياث ، ص 70-71)

2. المكافئة والتعزيز:من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين وهو مبدأ المكافأة أو التعزيز أي استثارة المتكون ، وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة.وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافأة أو على شكل الشعور بالنجاح أو على زيادة إنتاج العامل، أو مكافأة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل....، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية يمكن تحقيقها(عبد الرحمان العيسوي،1998،ص154-155).

3. ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:لكي تكتسب المهارة والمعرفة ، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابه لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها والتطبيق العملي للفرد لما تعلمه يؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه وبالتالي تقليل الأخطاء ، وعدم نسيان ما تعلمه أثناء البرنامج التكويني.(سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ،1999،ص 108).

4. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: هناك طريقتان للتعليم وهما - الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة. أما الطريقة الجزئية فهي تقتضي تقسيم المادة على وحدات جزئية ، ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها الفرد جزءا جزءا.
- لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد أيهما الأنسب للتعليم ، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل (عبد الرحمان العيسوي، 1998، ص 65).
5. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التكوين الجماعي اقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعلمية.
6. ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة: لمسايرة التغير الحضاري بجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقد المنظمة والوصول إلى تكوين كتطور يحقق أهداف التنمية.
- وفي قراءة اسقاطية موجزة لواقع هذه المبادئ الستة في واقع القطاع التربوي والمؤسسة التربوية الجزائرية فإنه على الرغم ما تم تحقيقه تنفيذا لهذه المبادئ في إطار التكوين من إخضاع المتكون في الحقل التربوي لاختبارات سيكولوجية من أجل خلق الدافع عنده وربط التكوين بالجانب المادي من خلال عمليات الترقية المكثفة التي عرفها القطاع في الآونة الأخيرة من خلق رتب جديدة في سلك الأساتذة إلى جانب تبنى الطريقة الكلية في تنظيم عمليات التكوين التي تناسب العدد الهائل للمتكونين في القطاع، طبعا يتم فيها مراعاة التفاوت بين الأفراد المتكونين من خلال عملية الإعادة المتكررة لنفس العملية ويتم تبني إيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة والحث عليها داخل هذه العمليات بل وفرض لها في مرات داخل المؤسسة التربوية من خلال تعميم استعمال الإعلام الآلي وجعله مادة مستقلة بذاتها على مستوى مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي. إلا هذه أن المجهودات لم نلمس أثرها الكبير في تحقيق أهداف التكوين على مستوى الأستاذ أو على مستوى المؤسسة التربوية بدليل التخطيط الحاصل في عملية رقمنة القطاع وفي عمليات التكوين العشوائية التي تتم هنا وهناك دون محاسبة ومتابعة حقيقية لها ولنتائجها.

IV. خصائص التكوين

يتميز التكوين بمجموعة من الخصائص ، سنكتفي بذكر أهمها والتي قد نرى أن لها علاقة بموضوع دراستنا أو يلامس ويتوافق مع التعريف الإجرائي للتكوين:

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر فالتكوين ليس أمراً كمالياً، تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باحتيارها، لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها ، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة ، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مراكز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه (خيرى الجميلي، ص 94-95).

2. التكوين نظام متكامل النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها ، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي (علي السلمي، ص 356)

- التكامل في مدخلات التكوين (الأفراد ، الوظائف، الخبرات، المعارف ، الأنماط ، السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).

- التكامل في الأنشطة التكوينية وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأفضل للوظيفة التكوينية (تحليل الأوضاع ، العمليات والإجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية ، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير كلفته والعائد منه).

- التكامل في نتائج التكوين يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر فيها قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية والنتائج البشرية ، فلا يكون التركيز مثلاً على مجرد إعداد أكبر عدد أكبر من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم.

3. النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.
4. التكوين نظام متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب . إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجديد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته ، وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها. كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها، وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية ينبغي أن تأخذ بكل جديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة (علي السلمي، ص357-358).
5. الشمولية : التكوين لا يقتصر على فئة العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد (أحمد عادل راشد، 1987، ص 183).
6. التكوين كأداة إستراتيجية: من خلال - وضع التوجهات الكبرى لسياسة التكوين - وضع مخططات التكوين وتنفيذ وتنسيق وتوجيه مختلف العمليات المرتبطة بالتكوين وتقييم هذه السياسة ومراجعتها- وضع نظام للتشاور حول التكوين بين المسؤولين والموظفين.
- فالتكوين كأداة إستراتيجية أصبح يهتم به في آن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية وفي هذا الصدد لابد أخذ بعين الاعتبار عند إعداد خطط السنوات والأهداف المستقبلية للإدارة.
7. التكوين كعملية استثمارية: الاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، لما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل ، وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه ، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة . وعليه فإن تكوين العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا الذي يمكن الفرد من اكتساب كفاءات لمواجهة مختلف المخاطر المحيطة به في بيئة العمل ، إضافة إلى القدرة على التحكم في التقدم العلمي والتقني المتشعب في مختلف المجالات.

- بالنسبة لخصائص التكوين في المنظومة التربوية الجزائرية فإنها موجودة ولكن تواجهها متفاوت من خاصية لأخرى بالنظر لطبيعة التنظيم أنه عام وخدمي وبالتالي قد تفقد بعض الخصائص مكانتها فيه فمن التتبع لتطبيق هذه الخصائص في الحقل التربوي ومن خلاله في المؤسسات التربوية الجزائرية فإننا نجد أن التكوين يأخذ حيزا لا بأس به في النظام التربوي الجزائري إيماننا من المشرفين على هذا القطاع بأهميته، وفي تطور طبيعي وجود مصالح للتكوين على مستوى كل مديرية تربية عبر كامل التراب الوطني، تأكيداً على أن التكوين عملية مستمرة ونشاط مستمر بالمنظومة التربوية وأنه نظام متكامل، كما نلمس النظرة المستقبلية لعملية التكوين من خلال مخططات التكوين الوطنية التي تمتد حتى 2020م، وفي ظل السعي الحثيث لتطبيق فحوى القانون التوجيهي للتربية رقم 08/04 وما يترتب على تطبيقه من إجراءات تحث على التكوين استجابة لمتطلبات العصر والتطور التكنولوجي كوجود طرائق تدريس جديدة كالتدريس بالكفاءات مما يجعل عملية التكوين عملية متغيرة ومتجددة في القطاع التربوي الجزائري، وفي المدة الأخيرة تم توسيع عملية التكوين لتشمل حتى العمال المهنيين على مستوى المؤسسات التربوية هذا فيه إشارة لشمولية التكوين التي تحاول الوزارة المعنية تجسيدها كما نشهد في الآونة الأخيرة محاولة جادة لرقمنة القطاع من أجل التحكم الجيد في موارد القطاع والمؤسسات في نظرة استشرافية واستثمارية واضحة للقائمين بهذا القطاع.

V. أهمية التكوين ، أهدافه وأنواعه

1- أهمية التكوين تظهر أهمية التكوين من خلال الآثار الإيجابية التي يفرزها إذا وضع في الإطار الصحيح ، هذه الآثار التي من شأنها الرفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبنى على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية.

أ- على مستوى المؤسسة: - يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم - يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي - يعمل على تحصيل المعارف ، وتحضير أدلة التنفيذ والطرق - يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يمتلكها الموظفون والمسيريون - يساعد على اعتبار أهداف المؤسسة ضمن أهداف كل فرد فيها.

ب- على مستوى الفرد: - يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر - يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا - يشجع على التكوين الذاتي - يرسم اتجاهات للمؤسسة (إبراهيمي عبد الله ، وحميدة المختار ، 2005، ص 3).

2- أهداف التكوين يرى جمال الدين محمد مرسى أن هناك أسبابا عديدة تدفع المنظمات على تكوين عمالها ومن أهمها:- تنمية المعارف ، والمهارات والكفاءات: تحتاج المنظمة على تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم. وهذا ما تشهده المنظومة التربوية وعلى مستوى كل المؤسسات من خلال مختلف العمليات التكوينية لتزويد الأستاذ بمختلف المعارف والكفاءات الجديدة في ظل الإصلاحات القائمة على مستوى المناهج والبرامج التعليمية .

- رفع مستوى إنتاجية ومر دودية المنظمة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية وخدمية المنظمة كما في المؤسسة التربوية من خلال تحسن مردودها التربوي وذلك بتفعيل الندوات الداخلية والجلسات التنسيقية والتكوينية بين الأساتذة كآليات للتكوين داخل المؤسسة التربوية من أجل رفع مستوى أداء الأستاذ ومن ثم رفع خدمة المؤسسة التي تظهر في تحسن نتائجها.

- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر :فالتكوين في المدى البعيد يؤدي إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء. وهذا ما هو حاصل في المنظومة التربوية في ظل شح الموارد في ظل سياسة التقشف المتبناة من قبل الدولة مما يحتم من ضرورة التقليل من عدد التكوينات والتركيز على نوعيتها من أجل استمرارية التكوين.- رفع مستوى جودة ومنتجات المنظمة:حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

- تحسين فعالية أساليب العمل:ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العلمية المختلفة- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات - رفع مستوى أداء العامل وإرضائه وثقته واعترافه بالمنظمة -توجيه العمال الجدد لإدماجهم في المنظمة - تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل (وسيلة حمداوي،2004،ص101).

VI. أنواع التكوين تختلف وتتنوع برامج التكوين من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العمل ، وحسب مقدرة المؤسسة أو الجهة المسؤولة على التكوين وعدد الأفراد الذين يوجهون إلى التكوين . لذا توجد أكثر من طريقة للتدريب وتكوين العمال ، وعلى المؤسسة أن تحدد وتختار أحسنها أداء لأهدافها وأقلها

تكلفة ومن هذه الأنواع من التكوينات ما تم حسب مرحلة التوظيف ومنها ما يتم حسب نوعية الوظيفة.

أ- التكوين حسب مرحلة التوظيف

أولاً: توجيه وإعداد الموظف : يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم، وكل برنامج فعال ومتكامل يمكن إقراره للإعداد يفترض التنسيق بين هذين الأمرين. فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلاً بطريقة كافية بمجرد ما تقدمه له المؤسسات التربوية من التعليم العام والمعاهد التي تتولى تدريبه بعد حصوله على وظيفة (حسن الحلبي، 2003، ص 69) وهذا ما هو حاصل عند التحاق الأستاذ بوظيفته لأول في حالة التوظيف عن طريق المسابقة فيتم إعداده عن طريق مراكز تكوينية خاصة على مستوى كل ولاية في إطار ما يعرف بالتكوين التحضيري البيداغوجي.

ثانياً: التكوين أثناء العمل: التكوين يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للإعداد لا بد من إجرائها لتأمين الكفاءة المهنية والعملية عند الموظف، وعلى على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح للوصول إليها وتحقيقها عن طريق تكوين أثناء العمل، رفع معنويات الموظف وكذا توفير إمكانات الترفيع أي تحسين القدرات (أحمد ماهر، 2003، ص 69). وهذا ما تم على الكثير من المؤسسات التعليمية في التكوين الذي خضع له أساتذة التعليم الأساسي من أجل الترقية أو مساعدي التربية الذين خضعوا للتكوين أثناء الخدمة للترقية لدرجة مشرف تربية.

ثالثاً: بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال الإدارية للمؤسسة من أجور وانجاز ميزانية ، وحفظ المستندات ، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعاً: التكوين بغرض الترقية والنقل:نعنى بالترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف (أحمد ماهر عليش ، 2003 ، ص 69) وهذا ما هو مطبق في حقل

التربية بمجرد ترقية أحد الموظفين إلى رتبة أعلى فإنه سيخضع للتكوين المتخصص لتتوافق شخصيته ومعارفه ومهاراته مع منصبه الجديد.

خامسا: التكوين لتهيئة المعاش: في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العمال من كبار السن للخروج إلى التقاعد وبدلا من يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج للتقاعد يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للتقاعد.

ب- التكوين حسب مكانه

أولاً: التكوين داخل المؤسسة: يعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعامل للتحكم في الوظيفة والأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية ، الواقعية للمؤسسة وهو معتاد عليها ويؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين (دادي ناص عدون، 1996، ص 287) وإسقاطا على المؤسسة التربوية فالعامل المهني الذي يلتحق بالمؤسسة فسيقوم المسير على الإشراف عليه وتكوينه ، وتعتبر هذه الطريقة من أقل الطرق تكلفة ، وهي تقدم مزايا مثل اكتساب التكوين في ظروف العمل العادية.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية. وهذا ما هو واقع في إطار الاتفاق القائم بين وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي في نموذج المدارس العليا للأساتذة باستعانة وزارة التربية بأساتذة الجامعات لتأطير موظفيها الأساتذة.

ت- التكوين المرحلي ينقسم التكوين المرحلي إلى ثلاثة أنواع (رشيد أورسلان ، 2000، ص 280-

(282)

أولاً: التكوين الأولي: يتم هذا التكوين في المعاهد ومراكز التكوين وفي الجامعات وهو يهتم بتحسين مستوى الموظف وإعداده لممارسة الوظيفة . كما هو الشأن بالنسبة لتكوين أساتذة المسابقة والذين يتم تكوينهم في إطار التكوين الأولي المعروف بالتكوين التحضيري البيداغوجي على مستوى مراكز خاصة على مستوى كل ولاية تحت إشراف مكونين مختصين وفي مرات حتى من أساتذة الجامعات .

ثانياً: التكوين أثناء الخدمة : يعتبر هذا التكوين مهنيا مستمرا ، هدفه تعويض النقص المتعلق بالمجال النظري والتطبيقي للمهنة، لأن أساس التكوين المهنيين ومن خلاله يمكن تكوين المتربص

وتدريبه حتى يكون قادرا على أداء رسالته المهنية في المؤسسة . هذا النوع من أكثر أنواع استخداما في الحقل التربوي في ظل تمهين التعليم سواء للأستاذ المتربص أو الأستاذ المرسم ويظهر ذلك من خلال تخصيص نصف يوم تربوي يستعمل لهذا الغرض .

ثالثا: التكوين الذاتي : يتعلق الأمر بمبادرة المتكون إلى تكوين نفسه بنفسه وهذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي . فالتكوين الذاتي مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تحديث معلوماته.

وسنكتفي بهذه الأنواع لأنها تستغرق كل أنواع التكوين في المنظومة التربوية الجزائرية ومن خلالها المؤسسة التعليمية. فما زال هناك أنواع التكوين بحسب الوظائف وأنواع التكوين على مستوى الإستراتيجية .

VII. تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة وأساليب التكوين

1- تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة

أ- تقنيات التكوين في المؤسسة: وتتمثل في التقنيات التالية:- التكوين على العمل - التكوين في قاعات الدراسة - التكوين المهني - برامج التكوين الخاصة - برامج إعادة التكوين - برامج تكوين أخرى.

ب- إجراءات التكوين في المؤسسة: وتتمثل هذه الإجراءات في الآتي:

إعداد المكون وتأهيله بحيث يكون مؤهلا وقادرا للقيام بتكوين الأفراد - إعداد وتهيئة المتكون يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين. - استعراض أسلوب أدائه وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي - إعطاء فرصة الممارسة بداية المتكون في التطبيق العملي. - المتابعة من خلال التأكد من أن الفرد يمارس العمل بطريقة سليمة من خلال اتخاذ مجموعة من إجراءات المتابعة (الاستبيانات، الأداء في العمل ، الحوادث في العمل ، الغياب ، المخالفة التعليمية للعمل، عدد مرات التردد على العيادة). - معايير تقييم نتائج المتكونين : المعايير المستخدمة في تقييم التكوين تلك التي قدمها كبارتريك في سنة 1976 في نموذج المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة، يقترح هذا النموذج

تحليل فعالية التكوين على أربعة مقاييس في نهاية عملية التكوين ، والتي تناولنا منها ثلاثة مقاييس في دراستنا الميدانية من أجل قياسها وهي (المعرفة المكتسبة ، الاتجاهات، المهارات):

- الاتجاهات: يمثل هذا المستوى في قياس درجة رضا المشاركين والمتدخلين والإدارة في برنامج التكوين، كيف كان إدراككم لعملية التكوين؟ وبقى أن معيار الاتجاهات يكاد يكون المعيار الوحيد في كل عمليات التكوين.
- المعارف: يمثل هذا المستوى قياس المعارف والمهارات المكتسبة إثر المشاركة في برنامج التكوين ، وهو قياس حقيقي للمكتسبات ويستخدم في كل مراحل العملية التكوينية للتأكد من مدى تحقيق أهداف التكوين.
- التغير في السلوك: يشمل هذا المعيار التغيرات الملحوظة على سلوك المشاركين في عملية التكوين بعد دعوتهم لموقع العمل . هل يلاحظ تحسن في الأداء ؟ ما هي مؤشرات هذا التحسن؟ هل يوجد معوقات تحول دون تحول المعارف المكتسبة إلى موقع العمل؟
- النتائج التنظيمية: ويتمثل هذا المعيار النتائج التنظيمية المتوقعة نتيجة لتطبيق المشاركين في موقع العمل (المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التكوين) والتي على أساسها تحددت أهداف التكوين قبل الانطلاق في عملية التكوين ، وقد تتمثل هذه النتائج في التقليل من الإضرابات أو رفع الإنتاجية ، وقد يحدث وأن تتال عملية التكوين رضا كل الأطراف وتحقيق اكتساب فعلي للمعارف والمهارات وتصاحب كل ذلك تغير في السلوك وأداء العمال بموقع العمل . لكن لا يظهر أي أثر يذكر على النتائج التنظيمية أو العكس تظهر نتائج لتلك المتوقعة (عبد الكريم بوحفص، 2010، ص 217-218).

- 2- أساليب التكوين: هناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين ، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكويين وموضوع التكوين، ونحن هنا سنحاول ذكر أهم الأساليب الإدارية المستخدمة باختصار بعيدا على كثرة التصنيفات والتفريعات ، وهي: (طاهر محمود الكلالدة، 2008، ص 66-70)

- أ- أسلوب المحاضرة : وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة ، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها تكلفة ، الاتصال فيها من جانب واحد ، وقد تؤدي كثرة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار و تبادل الأفكار ، وهناك عدة مآخذ على هذا الأسلوب كالاتصال في اتجاه واحد، عدم ترك فرصة للمتكون في تطبيق ما يسمع ...
- ب- أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة ما، يراد اتخاذ قرار بشأنها ، ويطلب من المتكونين الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتقديم اقتراحات ، وهو أسلوب يتميز بمساعدة المتكونين على حل المشاكل وتنمية قدراتهم في معالجتها علاجا ناجحا.
- ت- أسلوب الندوات والمناقشات: يتمثل في تبادل الآراء والأفكار ومناقشتها من قبل المتكونين مستعنيين بمعلوماتهم وخبراتهم التي لديهم ، ومن مميزات المناقشة إثارة الأفكار وتنشيطها ، وتنمية قدرة التحليل والمقارنة.
- ث- نمذجة السلوك: ويتم هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكونين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكونون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر ويطلب من المتكونين أن يقوموا بتقليد الداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد بنفس الداء النموذجي ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها ونقلها للممارسة الفعلية.
- ج- أسلوب تمثيل الأدوار: وفيه يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ، ومبادئها ثم يعطي المكون مجموعة المتكونين مثلا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع ، وذلك بأخذ المشكلة من حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع.(كامل بربر، 1997، ص172).

VIII. التكوين في المنظومة التربوية الجزائرية

تعمل المنظومة التربوية الجزائرية منذ تأسيسها غداة الاستقلال على إرساء ثقافة التكوين بين موظفيها تطبيقاً للمرسوم 96-92 بتاريخ 03-03-1996 والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف للموظفين اهتمت الوزارة المعنية بتكوين الأساتذة باعتبارهم المورد البشري الأكثر والأهم قيمة في هذا النسق أو التنظيم وذلك من خلال بناء المعاهد التكنولوجية في البداية لتكوين أساتذة جزائريين يقومون بوظيفة التربية والتعليم في المدارس الجزائرية. لكن بعد قرار إلغاء هذه المعاهد في حوالي سنة 1997 ، وعدم كفاية المتخرجين من المدارس العليا لتغطية العجز الحاصل في التأطير التربوي لجأت الوزارة المعنية إلى التوظيف المباشر الذي حتم فيما بعد البحث عن آليات لتكوين هذا العدد الهائل من الأساتذة الموظفين ، وطبعاً ستكون أنسب طريقة وآلية هي التكوين أثناء الخدمة ، الذي شاع أثناء تكوين أساتذة التعليم الأساسي من أجل الترقية، ونحن في هذا البحث سنحاول أن ننأى بأنفسنا التعدي على اختصاصات معرفية في هذا المجال أو كما قد يبدو عند البعض من أول وهلة وفي سياق ما سمته الدكتور بلوم اسمهان التسامح المعرفي بين العلوم . لذلك سنحاول من خلال هذا الجزء من بحثنا التحدث عن أنواع التكوين في المنظومة التربوية مع التركيز على التكوين أثناء الخدمة لأنه الأكثر ممارسة داخل المنظومة التربوية ولكن وفق رؤية للتكوين خاضعة في أبعادها لمنظور إدارة الموارد البشرية وكذلك ربطاً للموضوع بواقعه الاجتماعي والتاريخي .

- 1- **التكوين بالمدارس العليا:** لقد أكدت وزارة التربية منذ الدخول المدرسي (1997-1998) على أن التكوين الأولي للأساتذة في الجزائر لا بد أن يتمشى مع التوجهات العلمية الحديثة ، ولقد ركزت الوزارة المعنية على أساتذة الطورين الابتدائي والمتوسط لعدم امتلاكهم لشهادة البكالوريا بأغلبية ساحقة، واعتمدت الوزارة في برنامجها على تعزيز شروط الدخول لهذه المدارس باعتبارها الجهة المكلفة بالتكوين الأولي الجامعي من جهة وإلى تمديد فترة التكوين إلى أربع سنوات إلى خمس سنوات للأساتذة التعليم الثانوي وإلى ثلاث سنوات جامعية إلى أساتذة التعليم الابتدائي وأربع سنوات إلى أساتذة التعليم المتوسط (Thierry Karsenti, 2007,P66).

- أنواع وأساليب التكوين بهذه المدارس: ينقسم التكوين الأولي للطلاب إلى محورين أساسيين وهما:
 - القسم النظري وهو يتم داخل المدارس العليا للأساتذة ، والقسم التطبيقي يتم داخل المؤسسات التربوية من متوسطات وثانويات، وهو يركز على محاولة إكساب المعارف التربوية البيداغوجية أي أن علوم التربية تشكل القاعدة الأساسية للتكوين المهني للطلاب.
 - أما الجانب التطبيقي فهو يأتي في نهاية المرحلة الجامعية عن طريق تربص ميداني يتوزع على كامل السنة الجامعية وتبلغ مدته نصف نهار في أسبوع وعلى مرحلتين من 10 إلى 15 يوما كتربص مغلق ، وبعد ذلك مباشرة يتم تحضير مذكرة التخرج كعنصر تقويمي في التكوين.
 - وإذا كان الجانب النظري من التكوين يركز على التلقين لأكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف للطلاب- الأستاذ ، فإن الجانب التطبيقي يعتمد على طريقة النموذج المتمثل في الأستاذ - المشرف الذي يمتلك خبرة كبيرة وكفاءات مهنية وهو يلعب دور الموجه والمرشد للطلاب -الأستاذ.
- (Thirry Karsenti, 2007,P67) . وبعد انتهاء التكوين مباشرة يتحصل المتخرجون على شهادات جامعية فبالنسبة لأساتذة التعليم الابتدائي يحصلون على شهادات أستاذ التعليم الأساسي، أما أساتذة الطور المتوسط فيحصلون على شهادة أستاذ التعليم المتوسط ، وبالنسبة للطور الثانوي فيحصل الطلاب الأساتذة على شهادة أستاذ التعليم الثانوي.

2- معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم: هذا المعهد يتكلف بتقديم ثلاثة أنواع من التكوين

للأساتذة في الخدمة ، يهدف تحسين وتطوير مستوى كفاءات الأساتذة الممارسين وكذا مديري المؤسسات التربوية الابتدائية والمتوسطات والثانويات ، وهو يمس الجانب البيداغوجي للمتمدرسين في مختلف المستويات ، وهذا النوع من المعاهد موجود ببعض الولايات وفي بعضها الآخر لا يوجد لذا تلجأ تلك الولايات إلى اختيار مركزا تكوينيا خاصا لاستقبال الأساتذة الذين وظفوا حديثا لتكوينهم في الجوانب المذكورة آنفا في إطار ما يسمى بالتكوين التحضيري البيداغوجي لهؤلاء الأساتذة.

3- التكوين أثناء الخدمة و أنواعه : ينظم هذا التكوين على شكل ندوات تربوية وأيام دراسية ،

ويتكفل مفتشو المواد الدراسية بتكوين الأساتذة تحت إشراف مديرية التربية للولاية ، وتنظم فترة التكوين سنويا على شكل ست أنصاف أيام تكوينية و إعلامية بالنسبة لأساتذة التعليم الابتدائي وأساتذة التعليم

المتوسط ، أما بالنسبة لأساتذة التعليم الثانوي فهم يستفيدون من أربعة أيام تكوينية سنويا. ويمكن تقسيمه إلى أربعة أنواع أساسية وهي :

أ- التكوين للنمو المهني : وهو الذي يستهدف تنمية المعلم مهنيا نتيجة التغير المستمر الذي يطرأ على المناهج ، وأساليب التعليم والوسائل التعليمية.

ب- التكوين بقصد التأهيل : من أجل رفع كفاءة الحد الأدنى اللازم لممارسة المهنة ، وهذا النوع يستهدف في إعداد الأساتذة الذين لا يحملون مؤهلات علمية وتربوية ، لرفع كفاءاتهم إلى الحد الذي يمكنهم من ممارسة المهنة بنجاح.

ت- التكوين لتغيير السلوك والاتجاهات والقيم: مع أن الهدف من التكوين بجميع أنواعه هو تغيير السلوك في نواحيه المختلفة سواء كانت مهارة أو قيمة أو مهنية ، إلا أن هناك من التكوينات يستخدم فيها الأسلوب المباشر لتغيير السلوك من ناحية معينة مثل تحسين العلاقات الإنسانية المختلفة عن طريق تفهم أعمق للنفس وللآخرين ، وتنمية القدرة على الابتكار والإبداع .

ث- التكوين لإعداد الأساتذة لأعمال جديدة : حيث تقتضي عمليات الترقية نقل الأستاذ من موقع إلى آخر، وهذا يجب ألا يتم إلا بموجبه إعداد ه وتكوينه على المهارات التي يتطلبها العمل.(محمد أحمد كريم، وآخرون، 2003، ص 135-136).

4- **مراحل التخطيط الفعال لبرامج التكوين أثناء الخدمة:** لضمان نجاح وفعالية البرامج التكوينية فلا بد من توافر مجموعة العوامل الضرورية ومن أهمها:- لابد من تحديد مجموعة الأساتذة المستهدفين لهذا التكوين عن طريق البحث عن معلومات وفيرة عنهم ، لاختيار المواد التعليمية والإجراءات التي تتوافق مع مستوياتهم .- لابد من اختيار وتحديد الوقت المخصص لهذه البرامج ، لذا يجب أن يشمل المدة الزمنية للبرنامج والوقت الملائم من العام الدراسي لتنفيذه.- يجب اختيار الفضاء المناسب للتكوين بعناية فائقة لتسمح بممارسة النشاطات اللازمة.- يجب أن يتم اختيار أنواع المواد التعليمية والنشاطات التكوينية على أساس الأهداف والإمكانات المتاحة.- التقييم المنتظم لبرامج تكوين الأساتذة ، وتزويد مصممي البرامج بمعلومات لتحسين تلك البرامج في المستقبل .

- أما بالنسبة إلى مراحل هذا التخطيط فهو يشتمل أربعة مراحل أساسية ، وهي:

- أ- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية: ونعني بها تحديد المهارات المطلوب إكسابها أو تنميتها لدى الأفراد المعنيين بالتكوين ومن أكثر الاحتياجات التكوينية لدى المعلمين، نذكر:- الأساليب الحديثة في طرق التدريس- التفاعل مع التلاميذ- اختيار الأنشطة التعليمية وتنظيمها - تنظيم المادة الدراسية - تصميم واستخدام الوسائل التعليمية.
- ب- مرحلة تصميم البرنامج التكويني: ونعني بها ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية ، وتحديد الأساليب التي سيتم استخدامها بواسطة المكونين في توصيل موضوعات التكوين إلى المعلمين ، كما يتم تحديد الوسائل التعليمية الواجب استخدامها ، وكذلك تحديد المكونين في هذه البرامج وميزانية التكوين التي ترصدها عادة السلطات التربوية العليا.
- ت- مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني : وتتضمن عدة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج وتحديد مكان التكوين ، وكذا المتابعة اليومية للإجراءات ، وتنفيذ البرنامج خطوة خطوة.
- 5- مرحلة تقييم البرنامج التكويني: وهي المرحلة التي تعتمد على مجموعة من الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة ، ويكون هذا التقييم إما أثناء تنفيذ البرنامج أو من خلال المتابعة الدقيقة لنتائج هذا التكوين بعد انتهاء البرنامج ، ومن أهداف التقييم نذكر ما يلي: - الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته أو تقييمه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها ، للعمل على تجنبها مستقبلا. - مدى نجاح المكونين في نقل المادة التكوينية للأساتذة. - دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في المؤسسات التعليمية التي يعمل بها هؤلاء الأساتذة. - الاختبارات حيث يمكن بواسطتها الكشف عم مدى استيعاب الأساتذة للبرنامج التكويني .- الترقية عن طريق معرفة عدد الأساتذة الذين حصلوا على الترقيات نتيجة كفاءاتهم وسلوكهم الجيد في العمل. - المجموعة الضابطة وذلك عن طريق إجراء مقارنة بين مجموعة من الأساتذة التي خضعت للتكوين والمجموعة التي لم تخضع للتكوين.(مصطفى عبد السميع محمد، 2005، ص 184-187).

5- أساليب التكوين أثناء الخدمة: من أهمها نذكر: (مصطفى عبد السميع وآخرون، 2005، ص 179-181)

- أ- المحاضرة: هو أسلوب تكويني يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم من قبل المكون إلى الأساتذة ، ويكون المكون مسيطرا حيث يقوم بإرسال المعلومات وشرحها ، وتقتصر مشاركة الأساتذة في الاستماع وفي طرح الأسئلة.
- ب- المناقشة الموجهة : يستخدم هذا النوع للإجابة عن سؤال أو مجموعة من الأسئلة المحددة والتي لا تجد إجاباتها لدى المتكون، وتحدث إثرها عمليات الاستماع والاستفسار والمشاركة بالتعليقات ، مع إبراز كل رأي مطروح في ضوء معايير محددة ، وتكمن مهمة المكون في تسيير وإدارة النقاش نحو كل جوانب الموضوع.
- ت- الزيارات الميدانية: وهنا يقوم الأساتذة بزيارات ميدانية تجسد الأفكار والمفاهيم والممارسات المعطاة لهم ، وتتم الزيارات لتحقيق بعض أهداف التكوين ، لأنها تتيح لهم الفرصة في مشاهدة مختلف الممارسات والعمليات والمواقف التي يمكن تجسيدها في أماكن العمل التقليدية ، وقد تستغرق الزيارة ساعة أو عدة أيام.
- ث- أسلوب الورشة التكوينية: تعتمد الورشة التكوينية على كل من المحاضرة والمناقشة وبعض العروض العلمية أي الدروس النموذجية ، وتهدف هذه الورشة بصفة عامة إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات في جانب مهم من جوانب عمل الأستاذ، وتتراوح مدة الورشة من ثلاثة أيام إلى عدة أسابيع.
- ج- أسلوب دراسة الحالة : يتمحور هذا الأسلوب على تمركز المتكون في العملية التكوينية، والحالة عبارة عن مشكلة واقعية أو افتراضية تقدم للمتكون مكتوبة ومرفقة بها بعض التفاصيل عن خلفيات تلك المشكلة وأسبابها وإحصائياتها وتوضع في شكل تقرير ويطلب من المتكون قراءتها بهدف الوصول إلى اقتراحات لمعالجة المشكلة ، ويهدف هذا الأسلوب إلى إكساب المتكونين بعض المهارات الأساسية في حل المشكلات باستخدام المنهج العلمي الموضوعي.

- ح- أسلوب الندوات : تتركز الندوة حول موضوع معين يشترك فيه فئتان ، فالفئة الأولى تضم المختصين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم أما الثانية فتضم المتكويين الذين تتاح لهم الفرصة بعد طرح آراء وأفكار المختصين، إلى طرح جميع استفساراتهم وأسئلتهم على المختصين، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة وعي المتكويين بموضوع الندوة بشكل مركز .
- إلى جانب هذه الأساليب المختلفة الخاصة بالتكوين أثناء الخدمة وغيره ، هناك ما يسمى بالتكوين الذاتي وهو أحد الأساليب التي يقوم فيها الأستاذ بالدور الأكبر في الحصول على المعرفة ويصبح هو محورها والمسيطر على كامل متغيراتها ، وهو يكسب المعارف والمهارات مع ما ينسجم مع قدراته الخاصة وسرعته في التعلم، فهو يتعلم كيفية جمع المعلومات وتفسيرها والاستفادة منها في المواقف الجديدة . كما يجب على المؤسسات إعداد وتكوين الأساتذة وإعادة بناء وتصميم برامجها على أساس الأدوار الجديدة للأستاذ.(مصطفى عبد السميع وآخرون، 2005، ص 30).
- وبهذا نكون في نهاية هذا الفصل قد أبرزنا أهمية التكوين الفعال بعد تقييمه بطرق ووسائل علمية في تغيير الفرد لسلوكياته، بواسطة تنمية معارفه ومهاراته واتجاهاته التي يتطلبها منصب العمل من خلال استعراض أساسيات التكوين وذلك بالتطرق إلى الأسباب الداعية للتكوين ومكوناته وأهم مبادئه وخصائصه وأهميته وأهدافه أنواعه معرجين على تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة وأساليبه محاولين إعطاء إطار مفاهيمي للتكوين بصفة عامة. في محاولة منا ربط موضوع التكوين بالواقع الاجتماعي للدراسة "المؤسسة التربوية" تطرقنا إلى تكوين الأساتذة حاليا في المنظومة التربوية الجزائرية سواء التكوين الأولي الجامعي الذي يتم على مستوى المدارس العليا للأساتذة والتي تعرف انتشارا وتوسعا على المستوى الوطني ، إلى جانب ما تقوم به المعاهد الوطنية لتكوين المعلمين وتحسين مستواهم من تكوين للأساتذة الموظفين عن طريق المسابقة في إطار التكوين أثناء الخدمة الذي حاولنا الإلمام بكل أنواعه وأساليبه وطرق تصميمه كآلية مهمة لتنفيذ التكوين في المنظومة التربوية الجزائرية حاليا ، إلى جانب الإشارة إلى التكوين الذاتي كرافد مهم وراسخ للتكوين في أي تنظيم مهما كان نوعه لأنه ينطلق من ذات المتكون وبناء على رغبته وحاجته له.لنؤكد في الأخير على اعتبار التكوين وسيلة من وسائل التسيير الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لإعداد مخزون من الكفاءات على مستوى المؤسسات .

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- I. مجالات الدراسة
- II. منهج الدراسة
- III. أدوات الدراسة
- IV. مجتمع البحث وعينة الدراسة

- بعد التطرق إلى الجانب النظري في الفصول السابقة، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الأول في الدراسة الميدانية ، وهو التعرض إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في إتمام الدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى التعريف بمجالات الدراسة (المجال المكاني ، الزماني، البشري) . ومنهج الدراسة المستخدم في البحث لجمع البيانات وطرق تفريغها ، وفي الأخير التعريف بمجتمع البحث وخصائصه وطريقة اختيار العينة.

1. مجالات الدراسة

- 1- **المجال المكاني** وهو يعكس النطاق الجغرافي الذي يحتوي مجتمع البحث ، والذي يتمثل في دراستنا في المؤسسة التربوية (متوسطة) العقيد الحواس ببلدية المسيلة.
- متوسطة العقيد الحواس بالمسيلة تعتبر من أعرق متوسطات الولاية وليس في بلدية المسيلة فقط ، حيث تم إنشاؤها وفتحها يوم 05 جويلية 1978 بشهادة الفتح المؤقتة رقم :125 المؤرخة في 10 أكتوبر 1978 ومن ثمة أخذت تسميتها بالعقيد الحواس. تقع بوسط بلدية المسيلة إلى الشمال الغربي من مقر الولاية وبالقرب من مقر مديرية التربية الجديد . وحدودها تتمثل في : شمالا يحدها مباني سكنية ومديرية الصناعة والمناجم ومديرية المنافسة والأسعار ، جنوبا مديرية المجاهدين ووحدة للحماية المدنية ومديرية الرقابة المالية ، شرقا مديرية البيئة ومصلحة الأجور لمديرية التربية، غربا شارع ومباني سكنية .

- تنظيمها ويتمثل في تنظيمها الهيكلي التالي:

- مصلحة المدير والأمانة وتكون تحت إشراف رئيس المؤسسة مباشرة بها مكتبين
 - المصلحة البيداغوجية وتكون تحت إشراف المستشار في التربية ويساعده مساعدو ومشرفي التربية وبها مكتبين.
 - المصلحة المالية وبها مكتبين وهي تحت إشراف المسير المالي للمؤسسة
- كل هذه المصالح تعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة الذي هو المدير

- بالنسبة للهيكل التربوية الموجودة المؤسسة فتنوزع على النحو التالي:

جدول رقم (01) يمثل الهياكل التربوية لمؤسسة العقيد الحواس بالمسيلة

الأقسام	المخابر	الورشات	مخابر الإعلام الآلي	مكتبة	ملعب رياضي	مطعم مدرسي
22	2	2	01	01	01	01

- نشاطاتها يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم خدمة التربية والتعليم لتلاميذ الطور المتوسط، إلى جانب قيامها ببعض النشاطات الثقافية والرياضية في إطار الجمعية الثقافية والرياضية للمتوسطة، كما أن هذه المتوسطة تعتبر مركزا تكوينيا لموظفي التربية أين تنظم بها الندوات الخارجية والملتقيات الولائية تحت إشراف مدير التربية للولاية أو تحت إشراف مفتشي المواد والإدارة.

2- المجال الزمني يمكن تقسيمه إلى مرحلتين :

أ- المرحلة الأولى (الاستطلاعية) : ودامت أسبوعا، امتدت من : 2018/03/25 إلى

2018/04/04 ،تم التعرف من خلالها على مختلف مرافق وهيكل المؤسسة والأشخاص

العاملين بالمتوسطة ، كما تم تجريب استمارة البحث للوقوف من خلال ذلك على مدى استجابتها لمتطلبات البحث الميدانية.

ب- المرحلة الثانية (التطبيقية): امتدت هي الأخرى أسبوعا من يوم 2018/04/10 إلى

2018/04/16 حيث تم خلالها تطبيق الأدوات البحثية المتمثلة في الاستمارة على العينة البحثية المختارة.

3- المجال البشري يعمل بالمتوسطة عدد من الأساتذة والإداريين والعمال ، ويمكن تحديد ذلك من خلال

الجدول التالي:(من خلال آخر خريطة تربوية وإدارية والتي تحمل رقم 201 والمؤرخة في

2017/09/11 ، ومن خلال آخر حالة حضور للتلاميذ الخاصة بشهر أفريل 2018)

جدول رقم (02) يمثل تعداد التلاميذ وتعداد التأطير التربوي والإداري للمؤسسة العقيد الحواس بالمسيلة

الإداريين	العمال	الأساتذة	موظفي العقود	التلاميذ
16	18	43 أستاذ الذين يشكلون مجتمع البحث	10	778

- II. **منهج الدراسة المستخدم** يعد منهج الدراسة من بين الإجراءات الأكثر فائدة و نجاعة من الناحية العلمية لأي دراسة ميدانية ، وتعد الدراسة الحالية، بالنظر إلى محدداتها النظرية والميدانية من أنواع الدراسات الاجتماعية الوصفية ، لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة على اعتبار أنه من أكثر مناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا . وقد عرفه رشيد زرواتي بأنه " طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية" (زرواتي، رشيد، 2007، ص187).
- وتطلعنا من خلال هذه الدراسة النظرية والميدانية للكشف عن دور التكوين كأحد الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية و الوقوف على آثاره واتجاهاته الايجابية على الفرد العامل المتمثل في أستاذ التعليم المتوسط من خلال تنميته وترقيته في واقعه الاجتماعي وهو المؤسسة التربوية الجزائرية بما تتصف به من خصائص ، وحاولنا جمع معطيات نظرية وميدانية . وفي خضم هذه الحثثيات وتماشيا مع توجهات الدراسة النظرية ، دعت الإجراءات المنهجية والفنية إتباع المنهج الوصفي.
- III. **أدوات جمع البيانات** يستخدم الباحثون الأداة أو التقنية للإشارة إلى الوسيلة التي يمكن أن تستخدم في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بعمليات التصنيف والجدولة (عبد الباسط محمد حسن ، 1977، ص 301).
- وانطلاقا من ذلك ، وفي محاولة منا الإفادة من هذه الأدوات وتكييفها بما يتماشى مع الدراسة النظرية التي هدفت إلى تبيان مساهمة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في واقع اجتماعي وهو المؤسسة التربوية. من خلال اتخاذ أستاذ التعليم المتوسط كأحد أهم موارد المتوسطة كنموذج واقعي للوصول إلى معلومات مرتبطة ارتباطا بالأبعاد التالية المعارف المكتسبة والاتجاهات الايجابية والمهارات المستفادة من العملية التكوينية.ولهذا تم الاعتماد على الأدوات التالية:
- 1- **الاستبيان** : وهو إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد العادي أو البريد الإلكتروني (معين خليل العمر ، 2004، ص 242). ويعد من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية ، ومن أهم يتميز به الاستبيان وهو توفير الوقت والجهد.

ولقد استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان باعتباره التقنية الملائمة لموضوع الدراسة المرتبطة في بعدها الميداني بمدى مساهمة دور التكوين في تنمية وترقية المستوى الأدائي للأستاذ التعليم المتوسط من حيث المعارف المكتسبة والمهارات والاتجاهات الايجابية لهؤلاء الأساتذة كعاملين بمتوسطة العقيد الحواس كتنظيم تربوي ، وكذلك هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية في المهنة؟. وكذلك هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس؟

في محاولة لربط البيانات العامة المتعلقة بالخلفية بالاجتماعية والمهنية وحسن توظيفها، هذا من أجل الفهم الكامل والمعمق لواقع التكوين بهذا التنظيم.

- ولقد استعانت الدراسة باستمارة احتوت 39 سؤالاً أغلبها مغلقة وجهت إلى 43 مبحوثاً يمثلون أساتذة التعليم المتوسط العاملون بمتوسطة العقيد الحواس. ووفقاً للطابع المرحلي لطرح الموضوع، يتطلب تبويب الاستبيان إلى محاور تتضمن متغيرات الدراسة حيث:تضمن المحور الأول البيانات العامة كبيانات تخص الخلفية الاجتماعية والمهنية للمبحوثين وتضمن سبعة (07) أسئلة ، وحاولنا من خلالها تحديد هوية المبحوثين ، وأهم خصائصهم المهنية، وطرق تكوينهم. أما المحور الثاني فتناولنا فيه بيانات الفرضية الأولى القائلة بمساهمة التكوين في تنمية المعارف المكتسبة ، سواء كانت هذه المعارف بيداغوجية أو قانونية أو إدارية لدى أستاذ التعليم المتوسط ، وتضمن عشرة (10) أسئلة تمتد من السؤال الثامن إلى السؤال السابع عشر. أما المحور الثالث فتم فيه تناول بيانات الفرضية الثانية والقائلة بمساهمة التكوين في تنمية الاتجاهات الايجابية لأستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس واحتوت أحد عشر (11) سؤالاً تبدأ من السؤال رقم 18 إلى السؤال رقم 28. أما المحور أو البعد المتعلق بمساهمة التكوين في تنمية مهارات أساتذة التعليم المتوسط فقد احتوى أحد عشرة أسئلة امتدت من السؤال (29) إلى السؤال(39).ولقد تم استغلال (31) استمارة في عملية التفريغ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح توزيع الاستمارة على المبحوثين

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير الصالحة	عدد الاستمارات المستقلة في التفريغ
43	35	04	31

2- التحليل الإحصائي: قمنا بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- لعرض وتحليل الفرضيات الثلاثة الأولى التي تضمنت المحاور المذكورة آنفاً (تنمية المعارف المكتسبة- تنمية الاتجاهات - تنمية المهارات)، وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط كرامر لتأكد من وجود علاقة دلالة بين السؤال رقم (06) وباقي أسئلة الاستمارة من جهة ومن أجل تكوين جداول مركبة من جهة أخرى.

- أما لتأكد من صحة الفرضية الرابعة أو عدمه، قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE- Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة.

- ولتأكد من صدق الفرضية الخامسة أو عدمه استخدمنا نتائج اختبار ت (T- est) المناسب للفروق بين الجنسين.

IV. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

- عينة البحث لقد تم اختيار متوسطة العقيد الحواس وهي عينة قصدية نظراً للاعتبارات التالية:
- تميزها بوجود كل مميزات المؤسسة التربوية الحديثة من حيث الهياكل و التأطير الإداري والتربوي
- تعداد الأساتذة الذي يمثل متوسط مقبول بين تعداد أساتذة متوسطات الولاية، وفق ما زودتنا به مديرية التربية من جهة ومن خلال ملاحظتنا الميدانية من جهة أخرى.
- توفر البيانات والخصائص اللازمة للدراسة في أساتذة هذه المتوسطة على اعتبار أن ممارسة التكوين تتم بنفس الطريقة على مستوى كامل متوسطات الوطن.
- سهولة الاتصال بمديرها والتسهيلات المقدمة لنا من قبله.
- قلة التكلفة، إمكانية الانجاز، والاستقبال.

- **خصائص مجتمع البحث:** أما مجتمع البحث ونظراً لاحتوائه على (43 أستاذاً) فقد ارتأينا الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث، و سنحاول معرفة الملامح العامة لهذا المجتمع من خلال قراءة وتحليل لمختلف البيانات العامة المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والمهنية للمبحوثين ، من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (04) يوضح توزيع مفردات البحث حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	فئات السن
12.9	4	[30-21]
64.5	20	[40-31]
22.6	7	[50-41]
00	00	[60-51]
100.0	31	المجموع

المصدر السؤال رقم: (02)

- من استطلاع الجدول أعلاه، نلاحظ وجود للفئة الممتدة من 51 إلى 60 سنة ، فلا يوجد أي أستاذ داخل مجتمع الدراسة سته يمتد عبر هذه الفئة، على الرغم أن متوسطة العقيد الحواس تقع بوسط حضري الذي عادة ما يعرف استقرارا للأساتذة، وهذا في تفسيرنا يعود لتقاعد المسبق لكثير من الأساتذة تحسبا للتغيير الذي سيمس قانون التقاعد الحالي. أما أكبر نسبة سجلت في الفئة الممتدة من 31 إلى 40 سنة بنسبة (64.5%) وهي فئة شباب أما ما يبرر هذا التمرکز فيها في اعتقادنا يوعز لتأخر سن التوظيف عند الشباب إلى غاية هذه المرحلة ، كما نسجل كذلك قلة نسبة الشباب دون الثلاثين من العمر في التعليم (12.9%)، وكذا قلة نسبة سن الكهولة (12.9%) للسببين المذكورين سابقا أيضا. وجل الأساتذة عموما يتميزون بالأقدمية لأنه شرط من شروط العمل بالمدينة ، أمل الموظفون الجدد فيكونون في العادة خارج المدينة.

جدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	4	12.9%
أنثى	27	87.09%
المجموع	31	100%

المصدر السؤال رقم: (01)

- وفي قراءة أولية لمتغير الجنس في مفردات الدراسة، يظهر جليا سيطرة المرأة على وظيفة التعليم من استطلاعنا للجدول حيث أنها تمثل نسبة (87.09%) وهي نسبة مرتفعة جدا تدلل على ميل المرأة الجزائرية للعمل في مهنة التعليم لأنها تجدها أكثر ملائمة لطبيعتها من جهة ومن جهة أخرى تفسر اجتماعيا بكثرة تواجد المرأة في سوق العمل من خلال تطور النظرة المجتمعية لعمل المرأة وللدور الذي صارت تمارسه في الحياة الاجتماعية، إلى جانب فرض شرط الأداء أو الإعفاء من الخدمة الوطنية على جنس الذكور يزيد في حظوظ المرأة في العمل على حساب الرجل.

جدول رقم (06) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية (الخبرة المهنية)

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	16	51.61%
من 10 إلى 20 سنة	12	38.70%
أكثر من 20 سنة	3	9.67%
المجموع	31	100%

المصدر السؤال رقم: (04)

- من خلال استطلاعنا الجدول نلاحظ أن الفئة الأولى التي هي أقل من 10 سنوات لها النسبة العالية (51.61%) على الرغم من تواجد المتوسطة بمنطقة حضرية كذلك، وهذا يفسر كثرة التوظيف في التعليم في الآونة الأخيرة وكثرة عدد المحالين على التقاعد والذي يفسر في الوقت نفسه ضعف نسبة فئة أكثر من 20 سنة في مهنة التعليم.

- من خلال هذا الفصل تعرفنا على حدود الدراسة المكانية والبشرية، كما استفدنا من فهم واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات، وكذلك معرفة خصائص مجتمع البحث بشكل معمق ودقيق. كل هذا ساهم في إجراء الدراسة الميدانية فيما بعد بصورة واضحة ومفهومة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

١. عرض وتحليل البيانات الميدانية
٢. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية وأهم الاستنتاجات
٣. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة وأهم الاستنتاجات

- تعتبر عملية عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها مرحلة هامة في الحكم على مدى صدق أو نفي فرضيات الدراسة، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سنحاول إثباتها ميدانيا أو نفيها بتحليل ومناقشة البيانات في ضوء الفرضيات من أجل الخروج ببعض الاقتراحات إن أمكن.

1. عرض وتحليل البيانات الميدانية

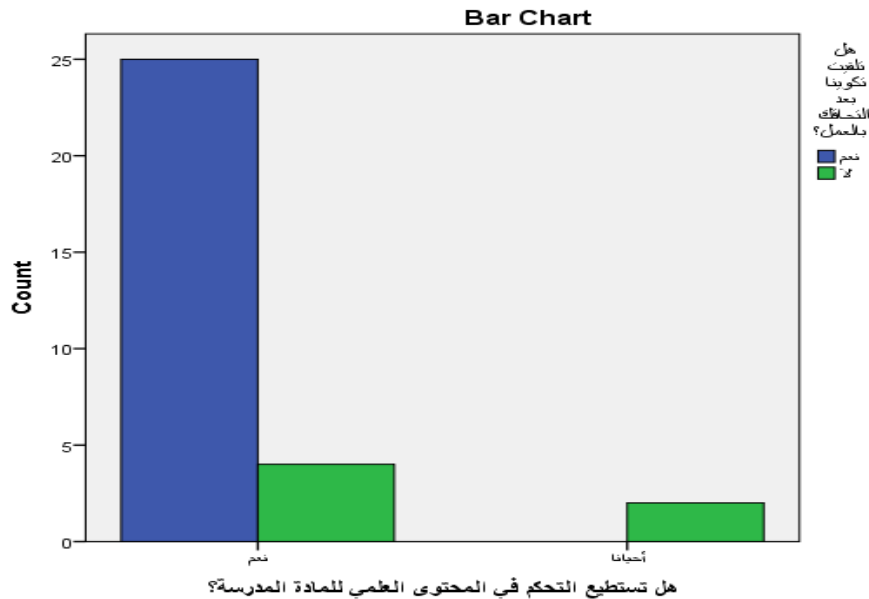
1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على " يساهم التكوين في تنمية المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة".

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتحكم في المحتوى العلمي للمادة

المصدر: السؤال رقم(8) ورقم(6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.53	29	4	25	نعم	هل تستطيع التحكم في المحتوى العلمي للمادة المدرسة؟
			93.5%	66.7	100.0		
			2	2	0	أحيانا	
			6.5%	33.3	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

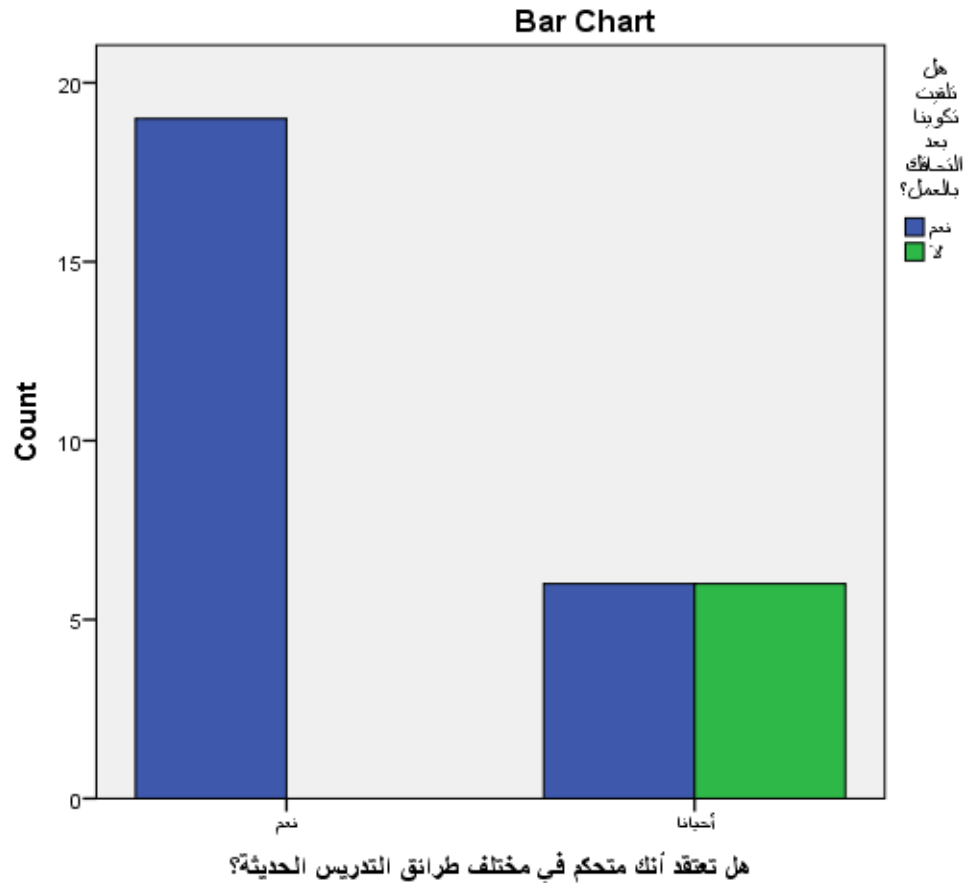


- من خلال الجدول رقم (07) فقد تبين أن نسبة 93.5% والتي تقابلها 29 مفردة من عينة البحث يستطيعون التحكم في المحتوى العلمي للمادة، منهم 25 مفردة تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل بنسبة 100%، منهم 4 مفردات لم يتلقوا تكويناً. في المقابل نجد نسبة (6.5%) والتي تقابلها مفردتين من مفردات العينة أحياناً يتحكمون في المحتوى العلمي للمادة على الرغم من عدم تلقيهم للتكوين ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ(0.53) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$). وفي هذا دلالة واضحة على مساهمة التكوين سواء حول المنهاج المدرس أو من خلال حصص المشاهدة تحت إشراف المفتش كمشرف مباشر على الأساتذة في تنمية أحد أهم المعارف المكتسبة في مهنة التدريس وهي معرفة المحتوى العلمي للمادة المدرسة. حيث تساهم هذه المعرفة في ضبط الحدود المعرفية للمادة المدرسة، وحسن التعامل والتفاعل مع المحتوى العلمي لها، وكذا سهولة تطبيقه، والقدرة على تبسيطه أثناء تناوله مع تلاميذه.

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتحكم في مختلف طرائق التدريس الحديثة

المصدر: السؤال رقم (9) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.61	19	0	19	نعم	هل تعتقد أنك متحكم في مختلف طرائق التدريس الحديثة؟
			61.3%	0.0%	76.0%		
			12	6	6	أحيانا	
			38.7%	100.0	24.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



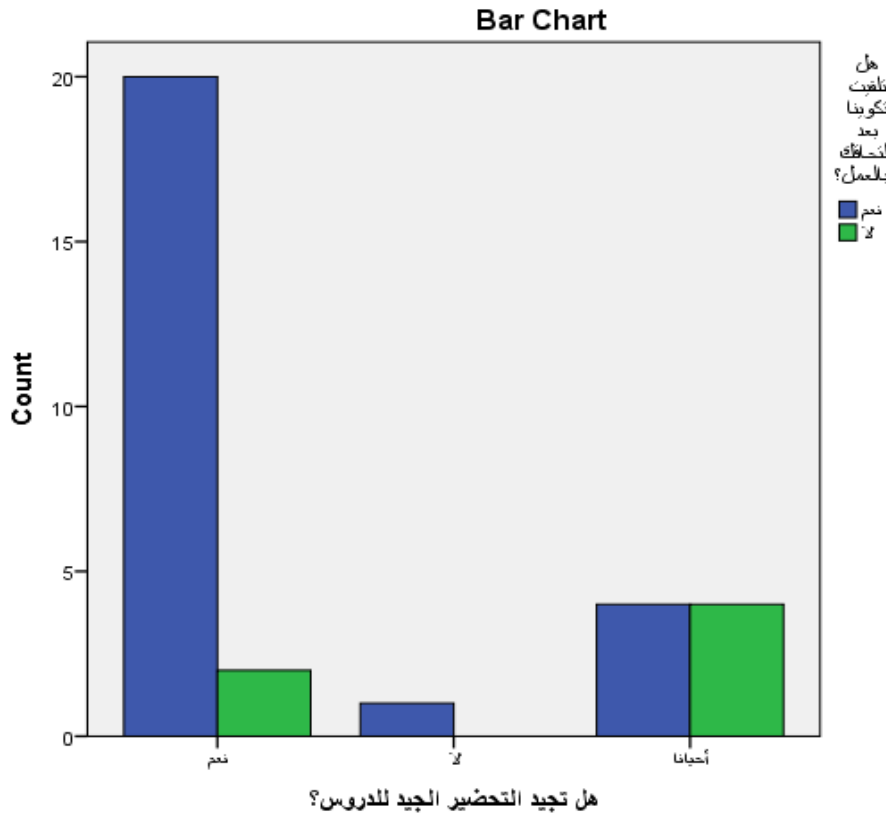
- من خلال الجدول رقم (08) استطلاع المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية نجد أن نسبة (61.3%) من المبحوثين يعتقدون بأنهم يتحكمون في مختلف طرائق التدريس الحديثة، منهم نسبة (76%) صرحوا أنهم تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل. في مقابل (38.7%) من مجموع المبحوثين يعتقدون أحياناً أنهم يتحكمون في مختلف طرائق التدريس الحديثة. ومن خلال أن قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.61 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين

■ وفي قراءة للنسبتين نكتشف أن عملية التكوين دائماً تساهم أكثر في تنمية هذه المعرفة المهمة في أداء وإنجاز أستاذ التعليم المتوسط لوظيفته وهي من المعارف المكتسبة التي يتم تنميتها بواسطة التكوين.

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتحضير الجيد للدرس

المصدر: السؤال رقم (10) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.03	0.45	22	2	20	نعم	هل تجد التحضير الجيد للدروس؟
			71.0%	33.3	80.0%		
			1	0	1	لا	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			8	4	4	أحيانا	
			25.8%	66.7	16.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- من خلال الجدول رقم (09) نجد نسبة (71%) من عينة المبحوثين تجد التحضير الجيد للدرس، منهم (20) مفردة والذين يمثلون نسبة (80%) تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل، ومنهم أيضاً نسبة (33.3%)

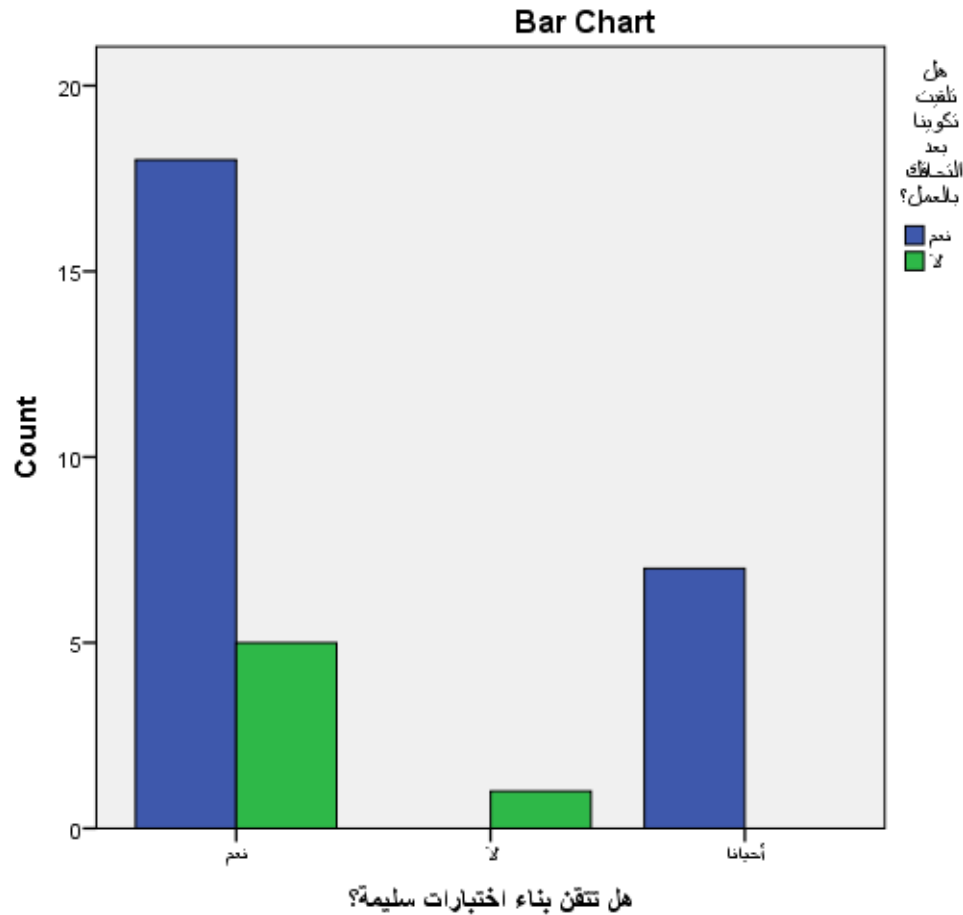
أي مفردتين من مفردات الدراسة لم يتلقوا تكويناً. وفي مقابل ذلك نجد نسبة (25.8%) والتي تمثل (08) أفراد أحياناً يجيدون التحضير الجيد للدرس، منهم (04) مفردات مناصفة بين الذين تلقوا التكوين والذين لم يتلقوا التكوين، وهؤلاء الذين يجيدون التحضير مع أنهم لم يتلقوا تكويناً يوعز ذلك لدور الاحتكاك من خلال التنسيق في إطار المادة وتحت إشراف الأستاذ منسق المادة أو مع زملاء المادة. أما نسبة (3.2%) والتي تمثل مفردة واحدة والتي تلقت تكويناً ومع ذلك لا تجيد التحضير فهذا يدل على عدم جدية المبحوث أثناء التكوين وعدم اهتمامه. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرم والتي قدرت بـ 0.45 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.

- من خلال استنتاج المعطيات الكمية السابقة يتأكد لنا مساهمة التكوين الذي يأتي بعد الالتحاق بالعمل في تطوير وتنمية وترقية عمل المورد البشري في المؤسسة التربوية وهو أستاذ التعليم المتوسط وذلك بتنمية معرفة التحضير الجيد للدرس لديه كأحد مؤشرات اكتساب المعارف المكتسبة المساعدة على تحسين الأداء في الوظيفة. حيث يساعد التحضير الجيد الأستاذ على التحكم في مجريات الدرس وتوقع استجابات التلاميذ والصعوبات التي يمكن أن تواجههم.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين وإتقان بناء اختبارات سليمة

المصدر: السؤال رقم (11) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.05	0.43	23	5	18	نعم	هل تتقن بناء اختبارات سليمة؟
			74.2%	83.3	72.0%		
			1	1	0	لا	
			3.2%	16.7	0.0%		
			7	0	7	أحيانا	
			22.6%	0.0%	28.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- من خلال الجدول رقم (10) نجد أن نسبة (74.2%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (23) مفردة من عينة الدراسة يتقنون بناء اختبارات سليمة، منهم (18) مفردة تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل، ومنهم أيضاً نسبة (83.3%) والذين يمثلون (05) مفردات لم يتلقوا تكويناً ومع ذلك يتقنون بناء الاختبارات السليمة وهذا راجع للتواصل مع الزملاء في المهنة أو لمعارفهم السابقة هذا من جهة. من جهة أخرى نجد نسبة (22.6%) والتي تمثل (07) مفردات أحياناً يتقنون بناء الاختبارات مع أن جميعهم تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل وهذا يوعد لكثرة عمليات التغيير التي مست التقويم التربوي في ظل التغيير المصاحب للمناهج والبرامج أيضاً. أما وجود نسبة (3.2%) أي مفردة واحدة عبرت عن عدم إتقانها لبناء الاختبارات مع عدم تلقيها تكويناً فربما تكون تعبير من أستاذ مستخلف على عجلة أمومة أو عجلة مرضية. ومن

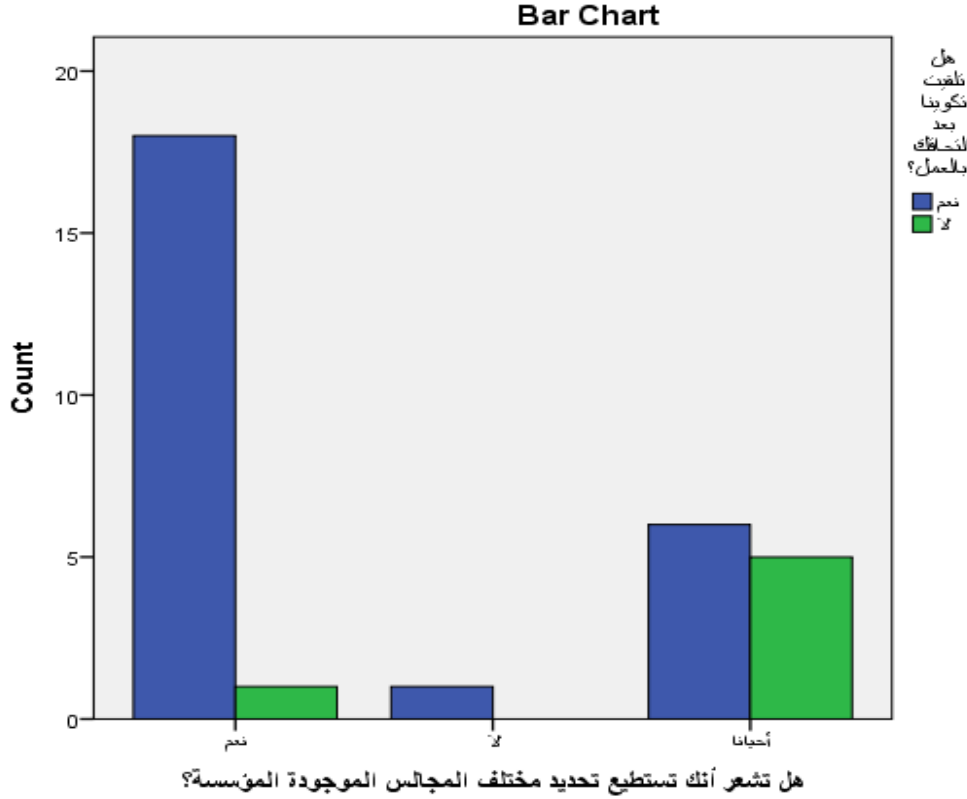
خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.43 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائية بين السؤالين.

- فإنّ بناء اختبارات سليمة يتطلب تكويناً، وهذا ما صرحت به المعطيات الكمية من خلال الجدول أعلاه، فبناء الاختبارات من صميم المعارف الأدائية لدى أستاذ التعليم المتوسط التي يحتاجها للقيام بعملية تقويم موضوعي لنتائج تلاميذه، هذه المعرفة التي تبنى وتتمى بالتكوين. فالتكوين يساهم فعلاً في تنمية هذه المعرفة التي تعتبر من مؤشرات المعارف المكتسبة لدى هذا المورد البشري لأداء أحد مهامه الوظيفية بموضوعية.

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقدرة على تحديد مختلف مجالس المؤسسة

المصدر: السؤال رقم (12) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.02	0.49	19	1	18	نعم	هل تشعر أنك تستطيع تحديد مختلف المجالس الموجودة المؤسسة؟
			61.3%	16.7	72.0%		
			1	0	1	لا	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			11	5	6	أحياناً	
			35.5%	83.3	24.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

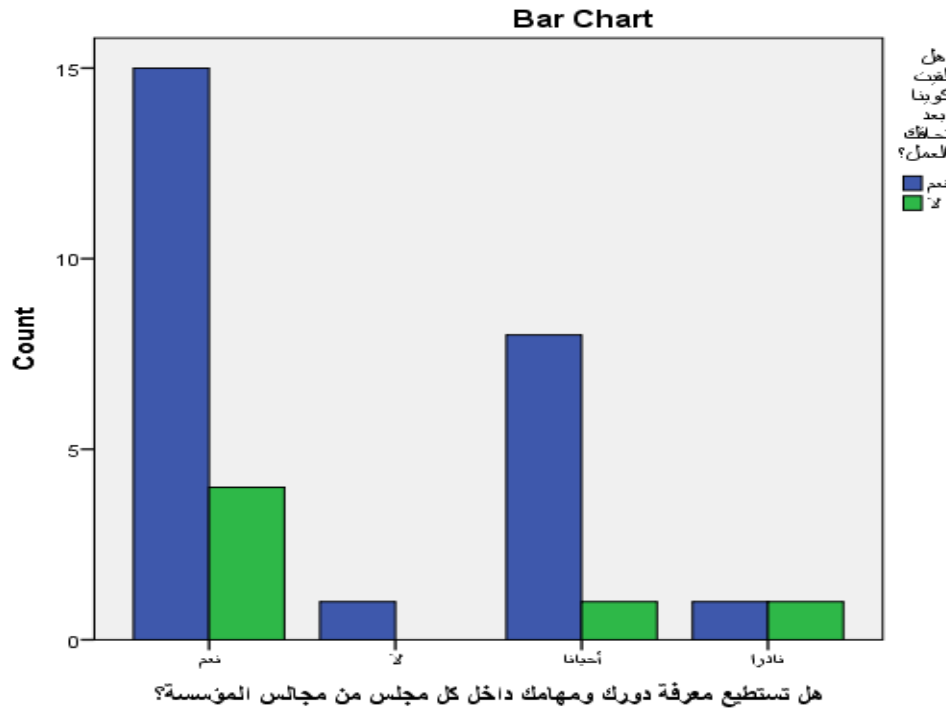


- من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة (61.3%) من عينة المبحوثين يشعرون بأنهم يستطيعون تحديد مختلف المجالس الموجودة بالمؤسسة، منهم 18 مفردة تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل أي بنسبة (72%) تلقوا تكويناً، في حين نجد نسبة (35.5%) من مجموع المبحوثين التي يقابلها 11 مفردة يشعرون أحياناً أنهم يستطيعون تحديد مختلف المجالس بالمؤسسة التربوية على الرغم أن نسبة (83.3%) والتي يقابلها 6 مفردات لم يتلقوا تكويناً ويفسر ذلك بالاحتكاك والتواصل الموجود بين أساتذة المؤسسة في إطار مختلف عمليات التنسيق التي تتم على مستوى المادة أو القسم أو مختلف المجالس. ومن خلال قيمة الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.49 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.

- فالتكوين يساهم من خلال النسب السابقة (61.3%) في تنمية المعارف التربوية و البيداغوجية كأحد مؤشرات تنمية المعارف المكتسبة عند أستاذ التعليم المتوسط.

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين ومعرفة الأستاذ لدوره ومهامه داخل مجالس المؤسسة
المصدر: السؤال رقم (13) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
غير دالة عند 0.05	0.60	0.24	19	4	15	نعم	هل تستطيع معرفة دورك ومهامك داخل كل مجلس من مجالس المؤسسة؟
			61.3%	66.7	60.0%		
			1	0	1	لا	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			9	1	8	أحيانا	
			29.0%	16.7	32.0%		
			2	1	1	نادرا	
			6.5%	16.7	4.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المعطيات الكمية التي أبانت عنها الدراسة الميدانية أن هناك نسبة (61.3%) والتي تمثل (19) مفردات من عينة الدراسة يستطيعون معرفة أدوارهم ومهامهم داخل

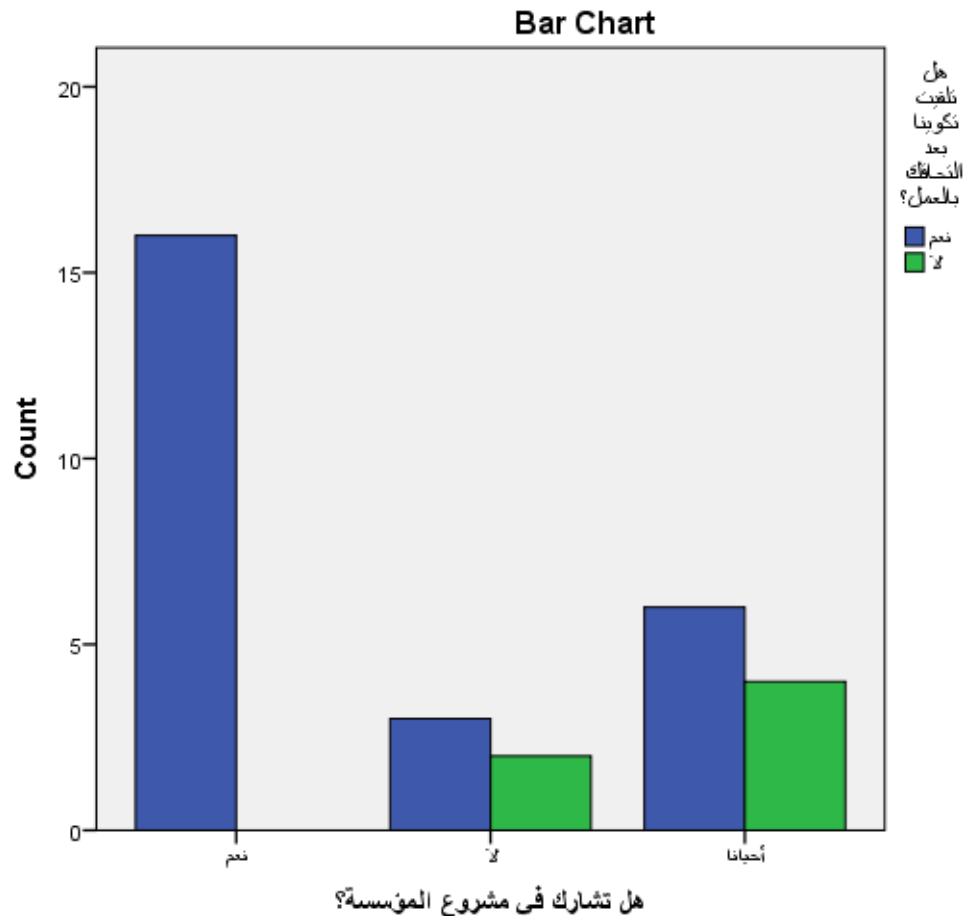
كل مجلس من مجالس المؤسسة، منهم (15) مفردة بنسبة (60%) تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل، ومنهم (4) مفردات بنسبة (66.7%) لم يتلقوا تكويناً وقد توزع معرفتهم بأدوارهم ومهامهم داخل كل مجلس من مجالس المؤسسة لمشاركتهم الفعالة فيها أو لقيامهم بتقص دور أو مهمة داخلها وقد يوعز لمعارفهم المسبقة النابعة من مطالعاتهم لمختلف النصوص المحددة لتلك المجالس أو لتواصلهم المستمر مع مختلف الزملاء داخل المؤسسة من إداريين أو زملاء المهنة. في حين نلاحظ أن هناك نسبة (29%) والتي تمثل (9) مفردات أحياناً يستطيعون معرفة أدوارهم ومهامهم داخل مختلف المجالس، منهم (8) مفردات تلقوا تكويناً. ومن خلال قيمة معامل الارتباط التي قدرت بـ 0.24 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.

- فالمعطيات الكمية للدراسة الامبريقية تؤكد أن التكوين يساهم مساهمة فعالة في معرفة أستاذ التعليم المتوسط في ممارسته لمهنته لدوره ومهامه في كل مجلس من مجالس المؤسسة، هذه المعارف التي تتدرج تحت نوع من المعارف المكتسبة التي يتم تنميتها بواسطة التكوين عند هذا المورد البشري في المؤسسة التربوية. لما لهذه المجالس من دور في تسيير المؤسسة كمجلس التربية والتسيير الذي يعتبر أعلى وأهم مجلس، إلى جانب مختلف المجالس البيداغوجية التي يتم داخلها دراسة نتائج التلاميذ كمجالس الأقسام، وكل ما يتعلق بالمادة من تنفيذ المنهاج ومختلف حصص المعالجة التربوية من خلال مجلس تنسيق المادة.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والمشاركة في مشروع المؤسسة

المصدر: السؤال رقم (14) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.019	0.50	16	0	16	نعم	هل تشارك في مشروع المؤسسة؟
			51.6%	0.0%	64.0%		
			5	2	3	لا	
			16.1%	33.3	12.0%		
			10	4	6	أحيانا	
			32.3%	66.7	24.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



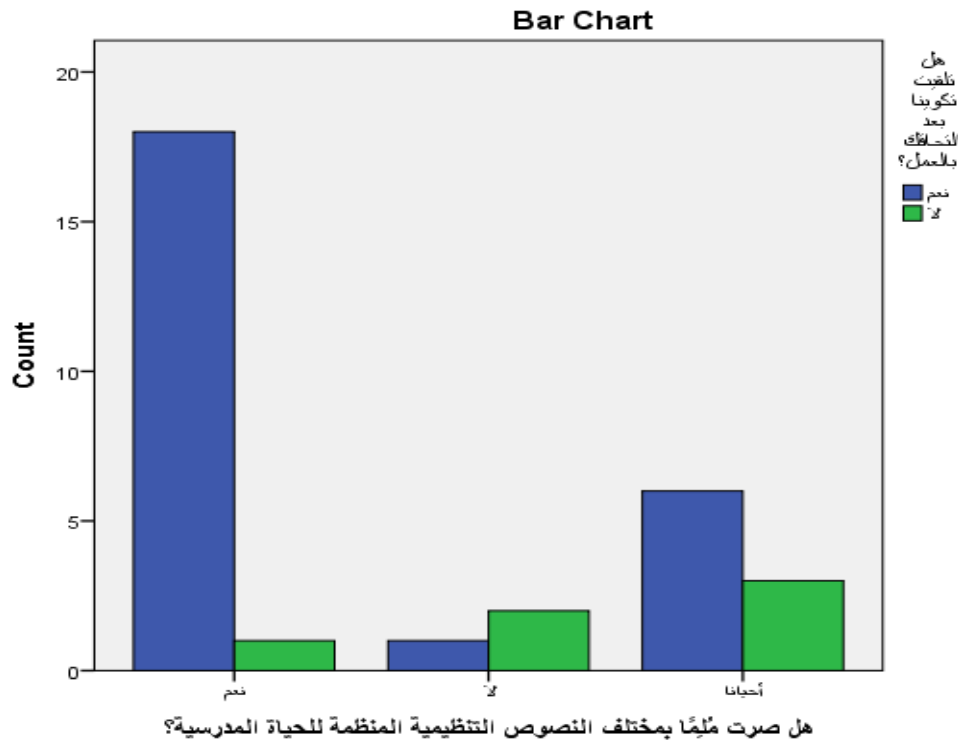
- من خلال الجدول رقم (13) معطيات الكمية نلاحظ أن هناك نسبة (51.6%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (16) مفردة عبروا أنهم يشاركون في مشروع المؤسسة، وكلهم تلقوا تكويناً بعد التحاقهم بالعمل. بينما نجد نسبة (32.3%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (10) مفردات قالوا أحياناً يشاركون في هذا المشروع، منهم (06) تلقوا تكويناً و(04) مفردات منهم لم يتلقوا التكوين. وفي هذا تأكيد على أن المشاركة في مشروع المؤسسة كآلية حديثة لتسيير المؤسسات التربوية بالجزائر والذي بدأ تنفيذه منذ سنة 2005 تحت عنوان "مشروع المصلحة والمؤسسة" والذي يدخل في تحديات إدارة الموارد البشرية في البحث عن الحوكمة والنجاحة في التسيير لدى القطاع الحكومي من منطلق البحث عن الجودة حتماً يحتاج للتكوين لتنفيذه وتقديمه لجميع العاملين بالمؤسسة التربوية. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.50 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.

- فالتكوين الذي تتلقاه الموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية سواء كان داخلها أم خارجها يساهم فعلاً في تنمية المعارف التسييرية لدى أستاذ التعليم المتوسط كأهم وأكبر مورد بشري بالتحديد، والذي من آثاره تسهيل تواصل هذا الأستاذ مع الإدارة. هذه المعارف التسييرية نوع من أنواع المعارف المكتسبة والتي يعمل التكوين في المساهمة في تنميتها.

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين التكوين والإلمام بمختلف النصوص التنظيمية

المصدر: السؤال رقم (15) والسؤال رقم (6)

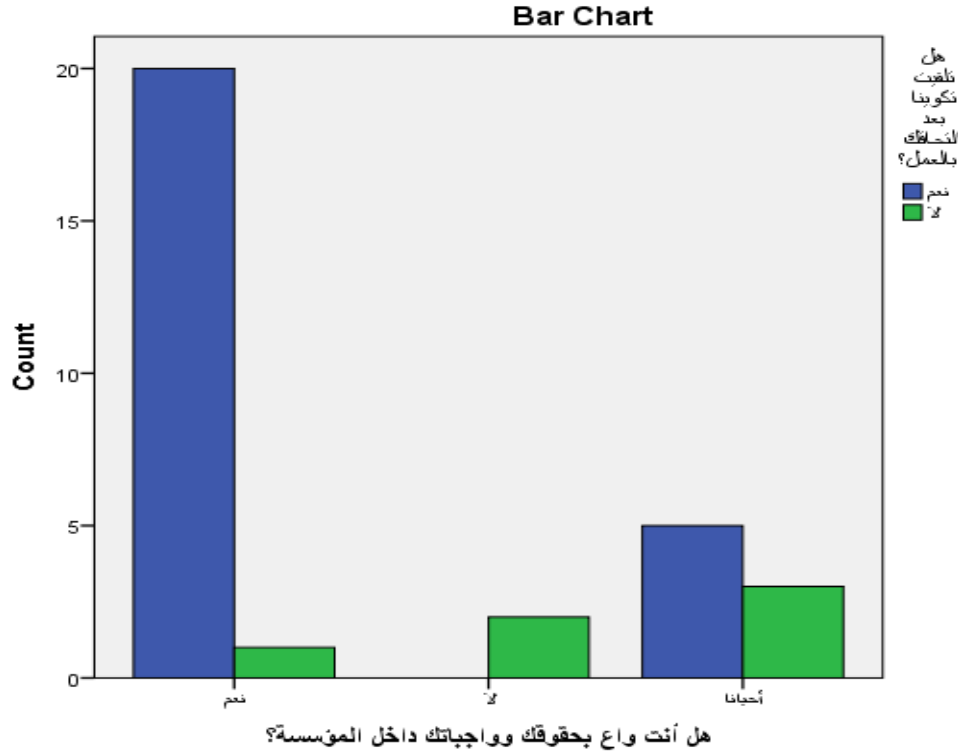
القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.02	0.50	19	1	18	نعم	هل صرت مُلمًا بمختلف النصوص التنظيمية المنظمة للحياة المدرسية؟
			61.3%	16.7	72.0%		
			3	2	1	لا	
			9.7%	33.3	4.0%		
			9	3	6	أحيانا	
			29.0%	50.0	24.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- من خلال الجدول رقم (14) نرى أن نسبة (61.3%) والتي يقابلها 19 مفردة من مجموع المبحوثين صاروا ملمين بمختلف النصوص المنظمة للحياة المدرسية بالمؤسسة، منهم نسبة عالية وتقدر ب(72%) يقابلها 18 مفردة تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالمهنة تقابلها نسبة تقدر ب(29%) من عينة المبحوثين أحياناً صاروا ملمين بمختلف النصوص التنظيمية، منهم نسبة (24%) تلقوا تكويناً. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت ب 0.50 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائية بين السؤالين. ومن جهة هي نسب دالة على دور التكوين ومساهمته في تنمية المعارف القانونية المنظمة للحياة المدرسية، كأحد المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط التي يتم تتميتها بفضل التكوين. فمعرفة التشريع المدرسي الذي يحتوي على مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية التي تنظم الحياة المدرسية وتوضح حقوق وواجبات كل موظف بالمؤسسة التربوية، وحدود العلاقة بين أفرادها.

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والوعي بالحقوق والواجبات
المصدر: السؤال رقم (16) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.64	21	1	20	نعم	هل أنت واع بحقوقك وواجباتك داخل المؤسسة؟
			67.7%	16.7	80.0%		
			2	2	0	لا	
			6.5%	33.3	0.0%		
			8	3	5	أحيانا	
			25.8%	50.0	20.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



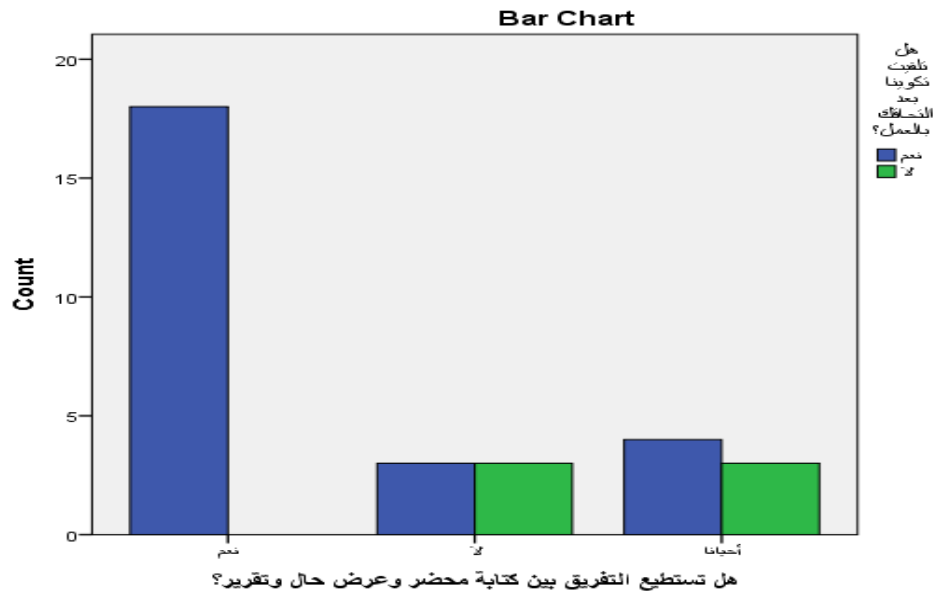
- من خلال الجدول رقم (15) ونلاحظ أن نسبة (67.7%) والتي تمثل (21) مفردة من مفردات عينة الدراسة صاروا واعين بحقوقه وواجباتهم المهنية داخل المؤسسة، منهم (20) مفردة تلقوا تكويناً، ومفردة

واحدة منهم لم تتلق التكوين بعد الالتحاق بالعمل. في المقابل نجد أن نسبة (25.8%) والتي تمثل (08) مفردات من مجموع المبحوثين أحيانا صاروا واعين بحقوقهم وواجباتهم داخل المؤسسة، منهم (05) مفردات بنسبة (20%) تلقوا التكوين و(03) مفردات بنسبة (50%) لم يتلقوا التكوين. كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا هناك نسبة (6.2%) أي مفردتين من مجموع المبحوثين أكدا أنهما لا غير واعين بحقوقهم وواجباتهم داخل المؤسسة لأنهم لم يتلقوا تكوينا. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر قدرت بـ 0.64 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.

- فالتكوين يساهم من خلال هذه المعطيات الكمية للدراسة الميدانية في تنمية المعارف القانونية والتنظيمية لدى أستاذ التعليم المتوسط والمتمثلة في معرفته لحقوقه وواجباته داخل المؤسسة التربوية التي يعمل بها، هذه المعارف التي تعبر عن مؤشر من مؤشرات المعارف المكتسبة لدى المورد البشري بالمؤسسة التربوية والتي تنمى بالتكوين.

الجدول رقم (16) الذي يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقدرة على التفريق بين كتابة محضر وعرض حال وتقرير المصدر: السؤال رقم (17) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.57	18	0	18	نعم	هل تستطيع التفريق بين كتابة محضر وعرض حال وتقرير؟
			58.1%	0.0%	72.0%		
			6	3	3	لا	
			19.4%	50.0	12.0%		
			7	3	4	أحيانا	
			22.6%	50.0	16.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- من خلال الجدول رقم (16) أبانت المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية على وجود نسبة (58.1%) من مجموع المبحوثين يستطيعون التفريق بين كتابة محضر وعرض حال وتقرير، منهم نسبة (72%) تلقوا تكوينا في ذلك بعد الالتحاق بالعمل، بينما نسبة (22.6%) أحيانا يستطيعون التفريق بين المحضر وعرض الحال والتقرير، في حين نجد نسبة (19.4%) وهي نسبة تمثل الذين لم يستطيعوا التفريق بين الوثائق المذكورة، وهي نسبة تبدو نوعا ما مرتفعة وتوعز لوجود أساتذة مستخلفين مؤقتا على عطل أمومة وعطل مرضية من الأساتذة المبحوثين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت ب 0.57 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.

- يبقى أن التكوين يساهم في تنمية المورد البشري الذي هو أستاذ التعليم المتوسط من خلال تنمية معارفه الإدارية التي تعتبر من المعارف المكتسبة التي يعمل التكوين دائما على تنميتها لأهميتها في عملية التواصل الإداري بين الأستاذ والإدارة.

2- عرض تحليل نتائج الفرضية الثانية:

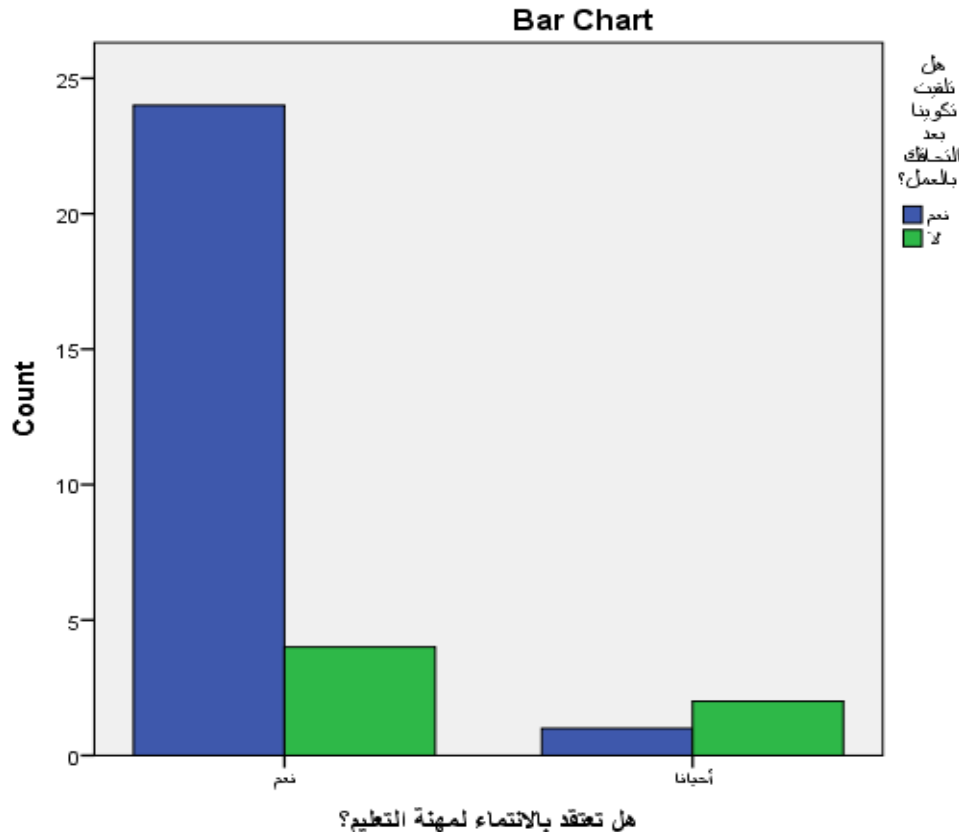
تنص الفرضية: "يساهم التكوين في تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة

العقيد الحواس بالمسيلة"

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين و الاعتقاد بالانتماء لمهنة التعليم

المصدر: السؤال رقم (18) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.02	0.39	28	4	24	نعم	هل تعتقد بالانتماء لمهنة التعليم؟
			90.3%	66.7%	96.0%		
			3	2	1	أحيانا	
			9.7%	33.3%	4.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

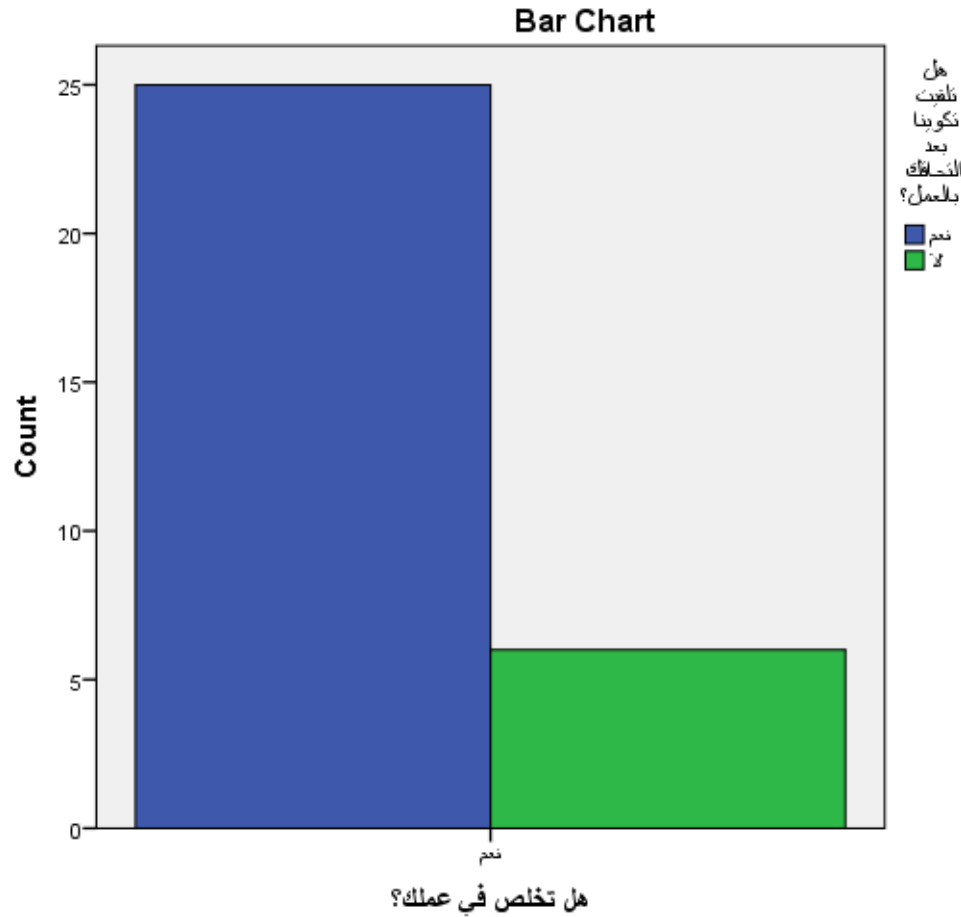


- من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة (90.3%) من مجموع المبحوثين وهي تمثل (28) مفردة من مفردات عينة الدراسة يعتقدون بالانتماء لمهنة التعليم، منهم نسبة (96%) من مجموع المبحوثين الذين تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل أي (4) مفردات. في المقابل نجد نسبة (9.7%) من مجموع المبحوثين أحياناً يعتقدون بالانتماء لمهنة التعليم، منهم نسبة (4%) من مجموع الذين تلقوا التكوين، ونسبة (33.3%) من مجموع الذين لم يتلقوا التكوين، وهاتين الفئتين دفعنا للتوظيف في التعليم عن غير رغبة منهم ربما لذا هم مترددون. ومن خلال قيمة معامل الارتباط والتي قدرت بـ 0.39 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائية بين السؤالين.
- فنسبة الذين تلقوا التكوين ويعتقدون بالانتماء للمهنة نسبتين مرتفعتين فيهما دلالة على مساهمة التكوين في تنمية هذا الشعور عند أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة، هذا الميل نحو المهنة بشكل إيجابي يمثل أحد مؤشرات الاتجاهات الإيجابية لدى هذا المورد البشري التي يتم تنميتها إذا بالتكوين.

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والإخلاص في العمل

المصدر السؤال رقم (19) والسؤال ر (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
//	//	//	31	6	25	نعم	هل تخلص في عملك؟
			100.0%	100.0	100.0		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

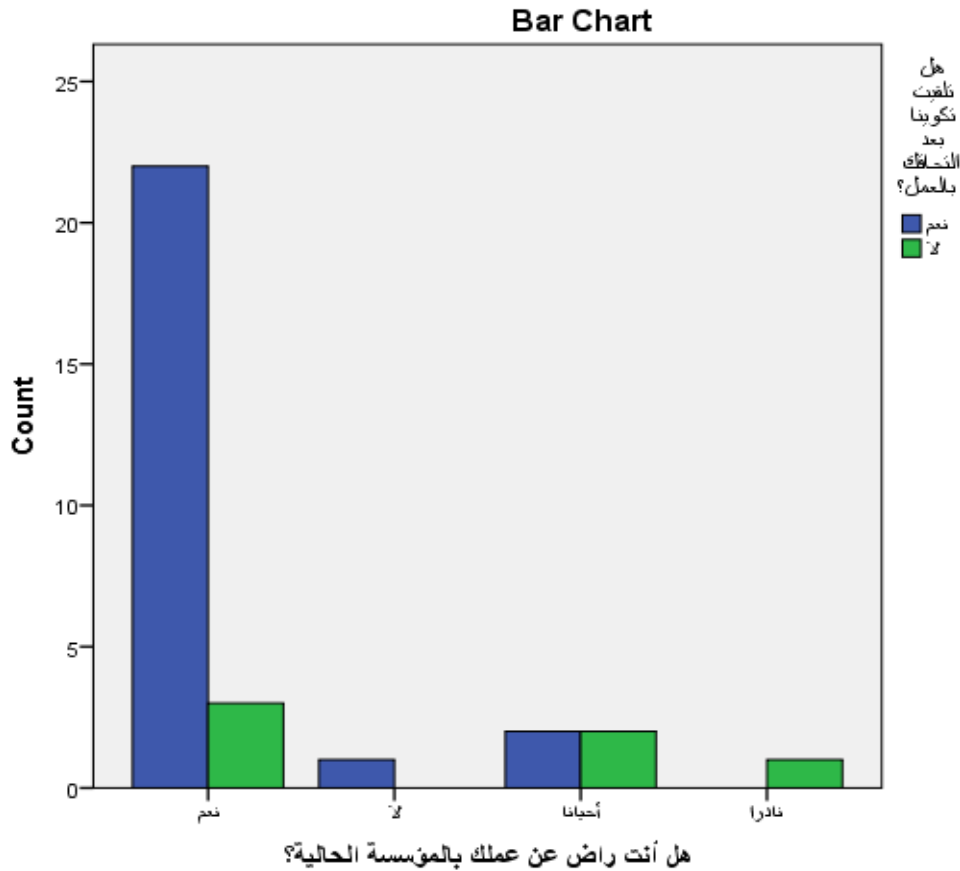


- من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن جميع مفردات عينة الدراسة بنسبة (100%) يخلصون في عملهم، سواء الذين تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل أو الذين لم يتلقوا التكوين أيضاً، وتوزع هذه النسبة للتعامل العاطفي للمبحوثين مع السؤال، أو لطبيعة المهنة التي تتطلب الإخلاص من وجهة نظر دينية. حيث أن جميع أفراد عينة الدراسة سواء الذين تلقوا تكويناً أو لم يتلقوه يخلصون في عملهم .
- فالتكوين مع هذه النسبة حتماً يساهم في تنمية الإخلاص للمهنة والذي يعبر عن اتجاه إيجابي نحو المهنة كأحد الاتجاهات الإيجابية التي ينميها التكوين لدى هذا المورد البشري.

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والرضا بالعمل بالمؤسسة

المصدر: السؤال رقم (20) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.05	0.49	25	3	22	نعم	هل أنت راض عن عملك بالمؤسسة الحالية؟
			80.6%	50.0%	88.0%		
			1	0	1	لا	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			4	2	2	أحياناً	
			12.9%	33.3%	8.0%		
			1	1	0	نادراً	
			3.2%	16.7%	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



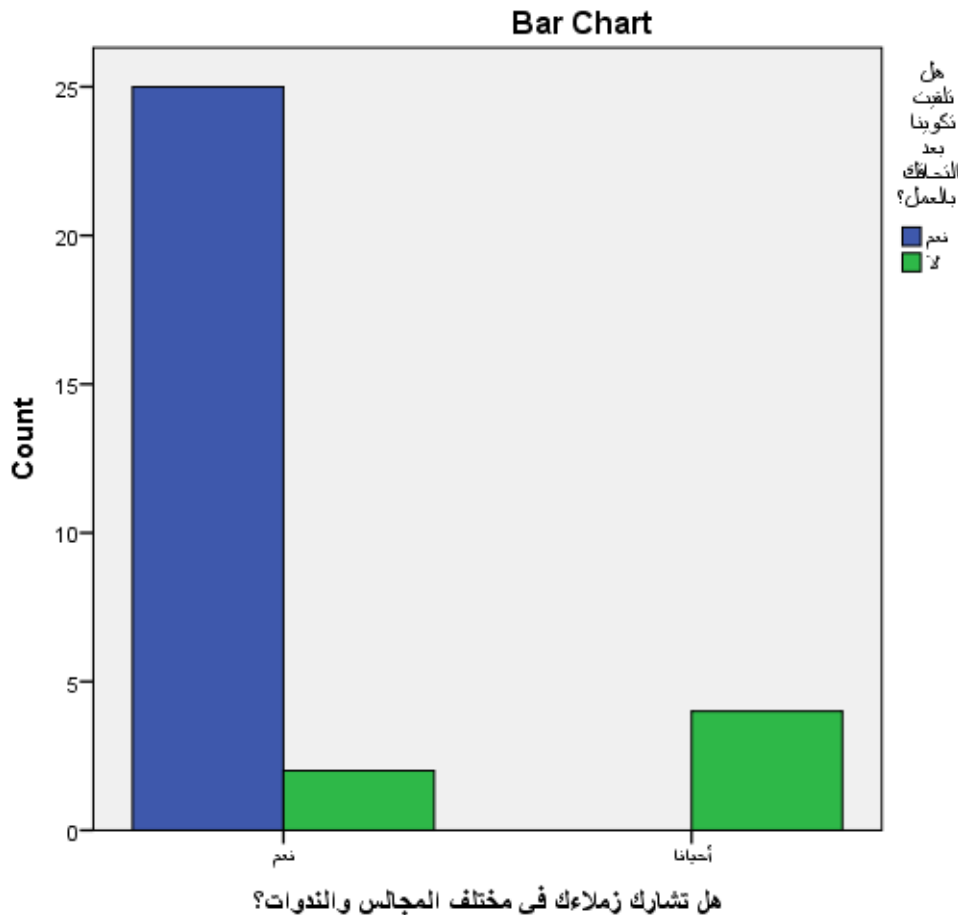
- من خلال الجدول رقم (19) نجد أن نسبة (80.6%) من مجموع المبحوثين راضون عن عملهم بمؤسستهم الحالية متوسطة العقيد الحواس بالمسيلة، منهم نسبة (88%) من مجموع الذين تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل، ونسبة (50%) من مجموع الذين لم يتلقوا تكويناً. في المقابل نجد (12.9%) من مجموع المبحوثين أحياناً راضين عن عملهم بهذه المؤسسة، مع تسجيل وجود نسبة مشتركة وقدرها (3.2%) بين غير راضين عن عملهم، ونادراً ما يرضون عن عملهم بمؤسستهم هذه الإجابة قد توزع لسوء العلاقة بين الإدارة وهؤلاء الأساتذة أو مع أحد الزملاء. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.49 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائية بين السؤالين.

■ النسب المبينة في الجدول تؤكد على حقيقة مساهمة التكوين في تنمية الإحساس بالرضا عند الكثيرين ممن تلقوا تكويناً من الأساتذة عن عملهم بمؤسستهم الحالية، في إشارة صريحة للاستقرار الذي ينعمون به بهذه المؤسسة وهذا الميل نحو المؤسسة يعبر عن اتجاه إيجابي لدى هؤلاء الأساتذة نحو مؤسستهم. كأحد الاتجاهات الإيجابية المهمة التي تساعد الاندماج في المؤسسة وبالتالي زيادة الفعالية الإنتاجية وهذا ما تنشده نظريات الموارد البشرية الحديثة، وأشارت إليه من خلال دراسة التجربة اليابانية والتي توصلت أن العامل الياباني يعيش المواطنة المؤسسية.

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين ومشاركة الزملاء في مختلف المجالس والندوات

المصدر: السؤال رقم (21) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.78	27	2	25	نعم	هل تشارك زملاءك في مختلف المجالس والندوات؟
			87.1%	33.3%	100.0		
			4	4	0	أحيانا	
			12.9%	66.7%	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ وجود نسبة وقدرها (87.1%) من أفراد عينة الدراسة وهي تمثل (27) مفردة يشاركون زملائهم في مختلف المجالس والندوات التي تعقد، منهم جميع الذين تلقوا التكوين . وفي مقابل ذلك نجد نسبة (12.9%) من مجموع المبحوثين أحيانا يشاركون في هذه المجالس على الرغم أن جميعهم لم يتلقوا تكويناً وقد يوعز ذلك إلى سهولة الاندماج في مهنة التعليم، وقد يشاركون من منطلق قانوني. ومن خلال قيمة معامل الارتباط التي قدرت بـ 0.78 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.

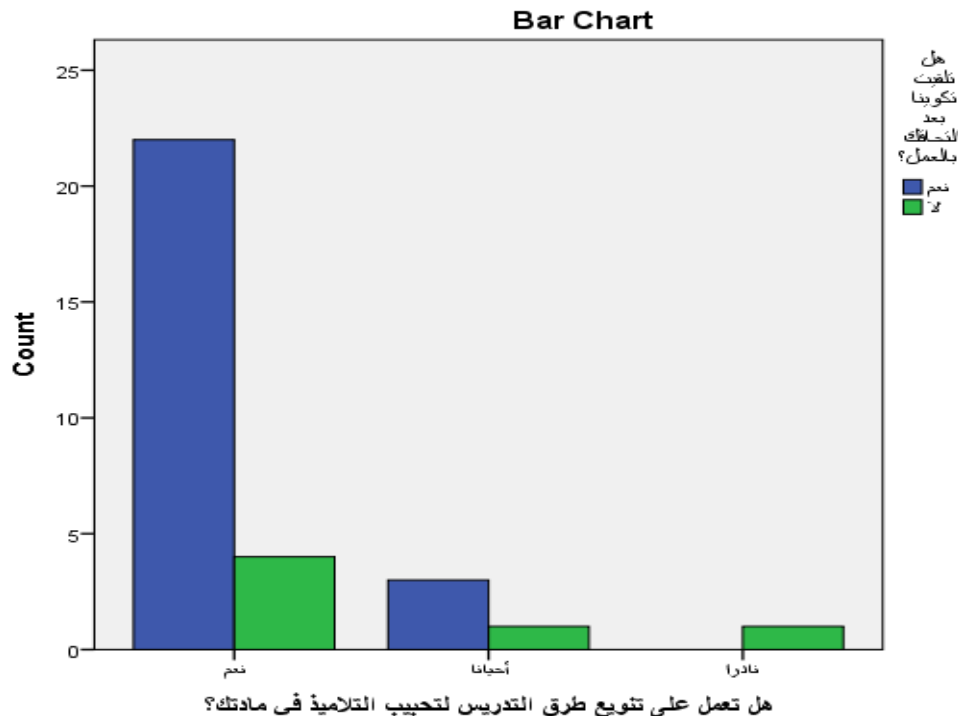
■ نسبة الذين يشاركون زملائهم في مختلف المجالس والندوات المنعقدة بالمؤسسة مرتفعة خاصة عند الذين تلقوا التكوين بعد الالتحاق بالعمل، في تأكيد واضح لدور التكوين في تنمية وتعزيز مشاركة الزملاء الذي فيه دلالة على ميل أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس نحو بعضهم البعض من منطلق

الزمالة الوظيفية، هذا الميل يعبر اتجاه ايجابي عند هذا المورد البشري في المؤسسة التربوية. والذي تساهم فيه المشاركة الدائمة والفعالة في هذه المجالس والندوات من خلال النقاشات الذي يتم فيها في فهم أفكار وأهداف الآخرين.

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والعمل على تنويع طرق التدريس لتحبيب المادة للتلاميذ

المصدر: السؤال رقم (22) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
غير دالة عند 0.05	0.10	0.38	26	4	22	نعم	هل تعمل على تنويع طرق التدريس لتحبيب التلاميذ في مادتك؟
			83.9%	66.7%	88.0%		
			4	1	3	أحياناً	
			12.9%	16.7%	12.0%		
			1	1	0	نادراً	
			3.2%	16.7%	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

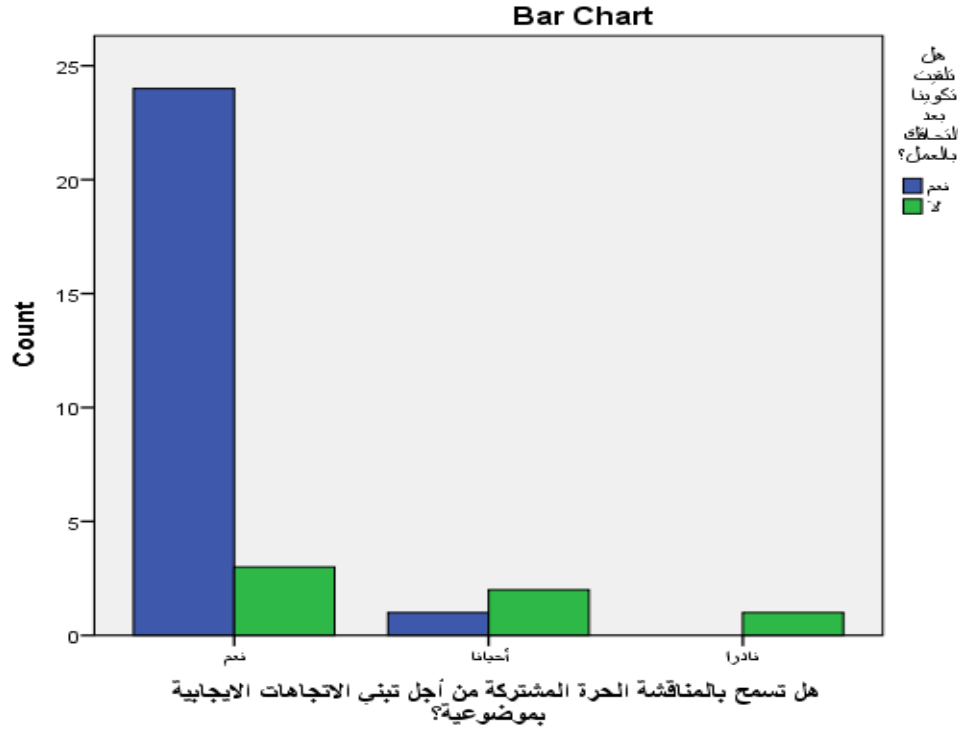


- من خلال الجدول رقم (21) أبانت المعطيات الكمية التي أفرزتها الدراسة الامبريقية أن النسب مرتفعة من مجموع المبحوثين وصلت إلى نسبة (83.9%) يعملون على التنويع في طرق التدريس لتحبيب تلامذتهم في المادة وأن أغلبية هؤلاء تلقوا تكويننا بعد الالتحاق بالعمل في إشارة صريحة لدور التكوين في تنمية هذا التنويع النابع من الميل أستاذ التعليم المتوسط لتحبيب مادته لتلاميذه كاتجاه إيجابي يطره التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت ب 0.38 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والسماح بالمناقشة الحرة

المصدر: السؤال رقم (23) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.55	27	3	24	نعم	هل تسمح بالمناقشة الحرة المشتركة من أجل تبني الاتجاهات الايجابية بموضوعية؟
			87.1%	50.0%	96.0%		
			3	2	1	أحيانا	
			9.7%	33.3%	4.0%		
			1	1	0	نادرا	
			3.2%	16.7%	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

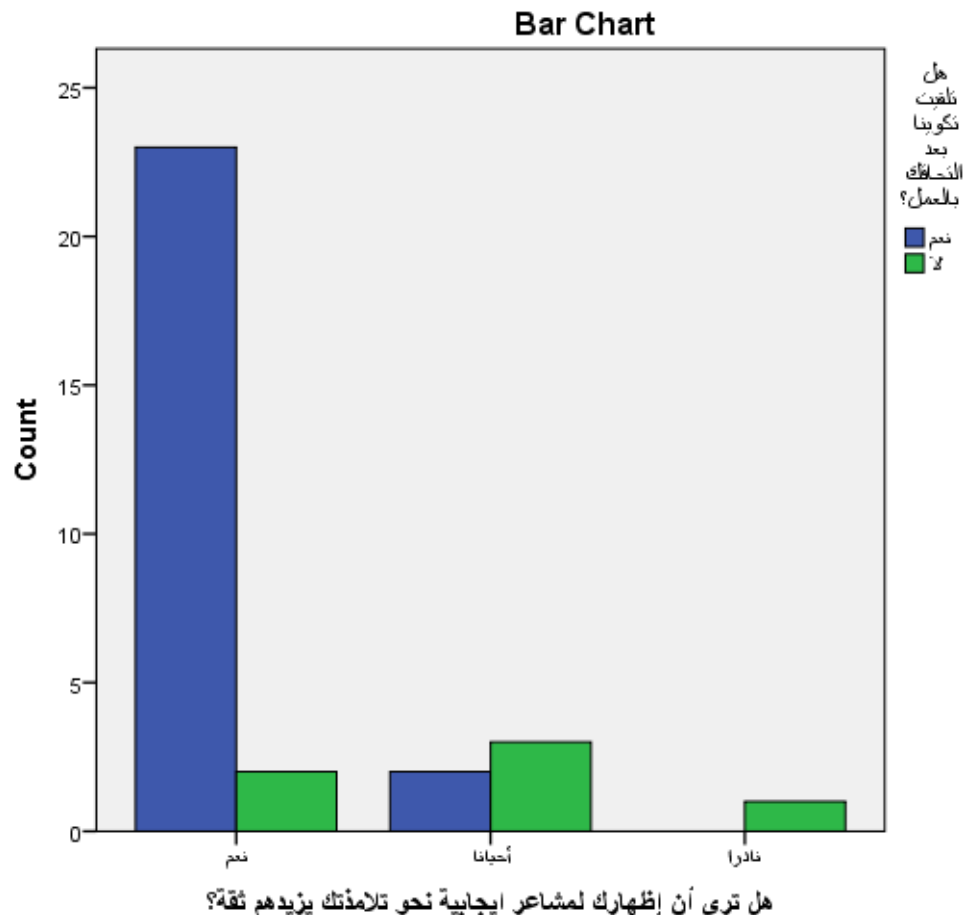


- من خلال الجدول رقم (22)، نسجل نسبة (87.1%) والتي تمثل (27) مفردة من مجموع أفراد عينة الدراسة يسمحون بالمناقشة الحرة لتلاميذه من أجل أن يتبنوا اتجاهات ايجابية بموضوعية، منهم نسبة (96%) والتي تمثل (24) من المفردات الذين تلقوا تكوينا بعد الالتحاق بالعمل. في مقابل ذلك نجد نسبة (9.7%) من مجموع المبحوثين أحيانا يسمحون بذلك منهم (4%) تلقوا تكوينا ، والباقي منهم لم يتلقوا تكوينا بنسبة (33.3%). ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت بـ 0.55 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.
- فالنسب المئوية تؤكد على مساهمة التكوين الذي تم تلقيه بعد الالتحاق بالعمل في تنمية الاتجاهات الايجابية نحو التلاميذ من خلال السماح لهم بالمناقشة الحرة في تبني الاتجاهات الايجابية عنهم بموضوعية. وهذا لا يتأتى للأستاذ إلا إذا أمثلت القدرة على الإدارة الجيدة للقسم التربوي، والتدرج في طرح الأفكار وتبنيها عن طريق الحوار الموجه الذي يتطلب معرفة عميقة بحاجات التلاميذ النفسية والاجتماعية.

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين وإظهار المشاعر الايجابية اتجاه التلاميذ

المصدر: السؤال رقم (24) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		نعم	هل ترى أن إظهارك لمشاعر ايجابية نحو تلامذتك يزيدهم ثقة؟
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.61	25	2	23	نعم	
			80.6%	33.3%	92.0%		
			5	3	2	أحيانا	
			16.1%	50.0%	8.0%		
			1	1	0	نادرا	
			3.2%	16.7%	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

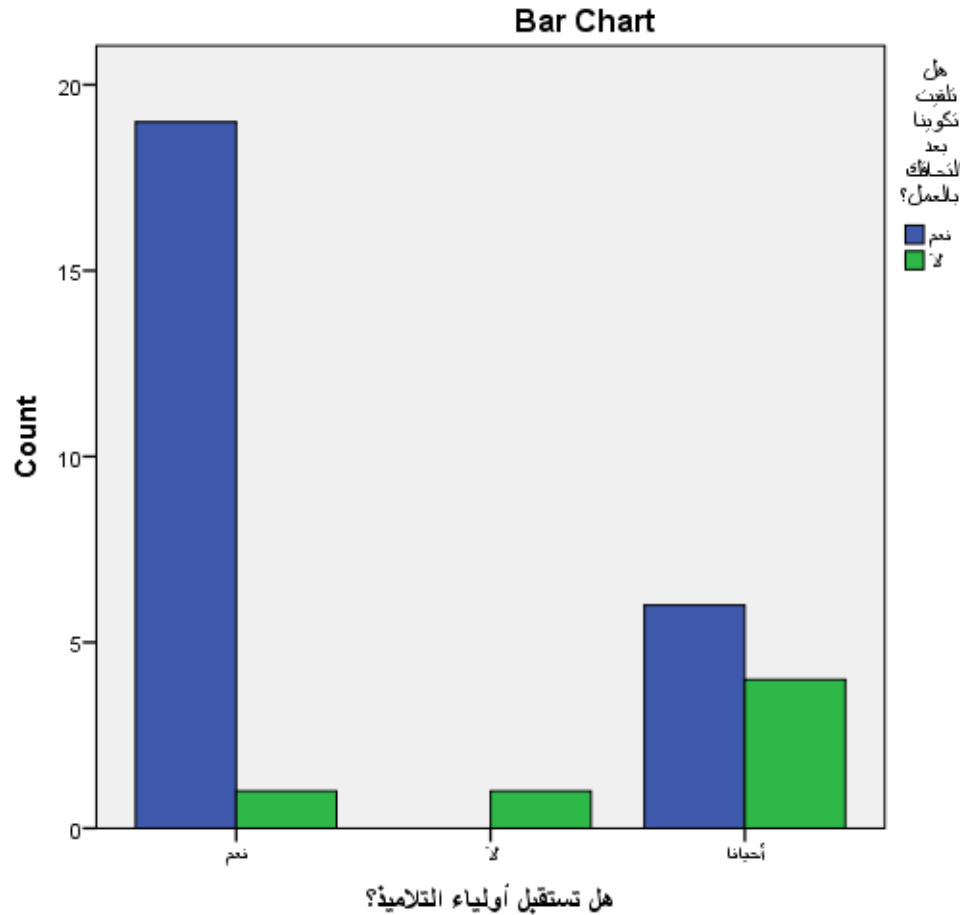


- من خلال الجدول رقم (23) نجد نسبة (80.6%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (25) مفردة يرون بأنهم يظهرون مشاعر ايجابية نحو تلامذتهم حتى يزيدوهم ثقة، منهم (23) مفردة من المفردات التي تلقت التكوين بعد الالتحاق بالعمل ومفردتين فقط لم يتلقوا التكوين. في حين نلاحظ أن نسبة (16.1%) من مجموع المبحوثين أي (5) أفراد أحيانا يرون ذلك، منهم فردين تلقيا التكوين و(3) أفراد لم يتلقوا التكوين، وقد يوعز لهذا لطبيعة مهنة التعليم التي يتعامل فيها الأستاذ بالتلميذ والذي يحاول فيها الأستاذ في الغالب إظهار المشاعر الايجابية نحو تلاميذه. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت ب 0.61 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.
- فأهمية التكوين واضحة في تنمية الاتجاهات الايجابية والميل نحو التلاميذ ايجابيا على اعتبارهم أمانة لدى هذا الأستاذ من وجهة النظر الأخلاقية والدينية السائدة مجتمعيا من خلال ارتفاع نسبة الأساتذة الذين يظهرون مشاعر ايجابية نحو تلاميذهم.

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين واستقبال الأولياء

المصدر: السؤال رقم (25) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.55	20	1	19	نعم	هل تستقبل أولياء التلاميذ؟
			64.5%	16.7%	76.0%		
			1	1	0	لا	
			3.2%	16.7%	0.0%		
			10	4	6	أحيانا	
			32.3%	66.7%	24.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

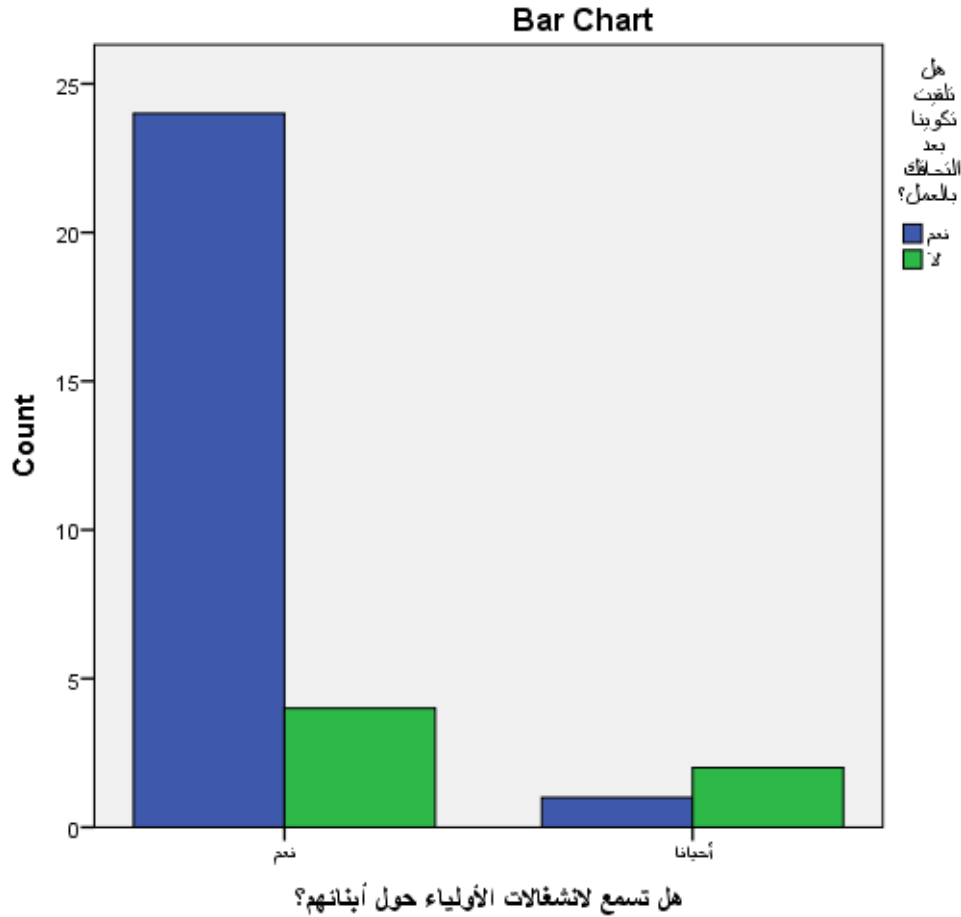


- من خلال الجدول رقم (24) نجد أن نسبة (64.5%) بمعدل (20) مفردة من مفردات عينة الدراسة يستقبلون الأولياء، منهم نسبة (76%) والتي تمثل (19) مفردة ممن تلقوا تكوينا بعد الالتحاق بالعمل، ونسبة (16.7%) والتي تمثل مفردة واحدة ممن لم يتلقوا تكوينا والتي قد تكون أستاذ مستخلف أو جديد بالمهنة. من جانب آخر نجد نسبة وقدرها (32.3%) أحيانا فقط يستقبلون أولياء أمور التلاميذ، منهم نسبة (24%) ممن تلقوا التكوين أي (6) مفردات ونسبة (66.7%) والتي تمثل (4) مفردات ممن لم يتلقوا التكوين، وهذا أمر طبيعي لأن عملية استقبال الأولياء في الغالب لا تخضع لتوقيت محدد. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت بـ 0.55 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.
- فتلقى التكوين يجعل أستاذ التعليم المتوسط يعرف أن من مهامه استقبال الأولياء وبالتالي عليه العمل على بناء اتجاه ايجابي نحوهم لأنهم شركاء معه في العمل التربوي.

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والسماع لانشغالات الأولياء حول أولادهم

المصدر: السؤال رقم (26) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.02	0.39	28	4	24	نعم	هل تسمع لانشغالات الأولياء حول أبنائهم؟
			90.3%	66.7%	96.0%		
			3	2	1	أحيانا	
			9.7%	33.3%	4.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

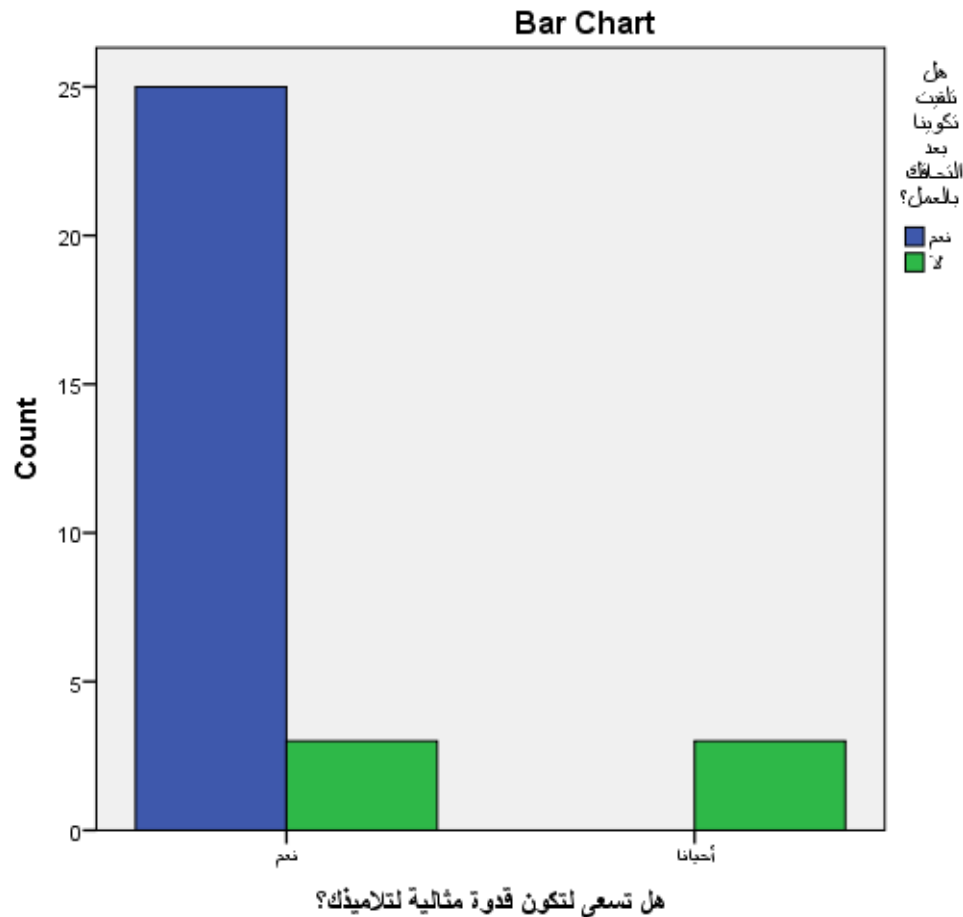


- من خلال الجدول رقم (25) أن هناك نسبة (90.3%) من مجموع المبحوثين وهو ما يمثل (28) أفراد يسمعون لانشغالات الأولياء حول أبنائهم، منهم نسبة (96%) والتي تمثل (24) فردا ممن تلقوا التكوين بينما منهم نسبة (66.7%) والتي تمثل (4) أفراد ممن لم يتلقوا التكوين بعد الالتحاق بالعمل. لأن استقبال الأولياء والسماع لانشغالاتهم حول أبنائهم يعطي فرصة للأستاذ لمعرفة المحيط الأسري للتلميذ الذي يدرسه وكذا معلومات نفسية واجتماعية ومرضية تسهل له عملية التعامل معه داخل القسم. بينما نجد نسبة (9.7%) من مجموع المبحوثين أحيانا يسمعون لهذه الانشغالات، منهم فردا واحدا ممن تلقوا التكوين، وفردين ممن لم يتلقوا التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت ب 0.39 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين
- فاستقبال أستاذ التعليم المتوسط كمورد بشري داخل المؤسسة التربوية لأولياء أمور التلاميذ والاستماع لانشغالاتهم كما أبانت عليه المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية يسمح له ببناء ميل ايجابي نحو هؤلاء الأولياء، والنظر إليهم على أنهم شركاء دائما وهذا يدخل في إطار تنمية الاتجاهات الايجابية نحو أحد الشركاء للمؤسسة التربوية وهم الأولياء.

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين وسعي الأستاذ ليكون قدوة لتلاميذه

المصدر: السؤال رقم (27) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.66	28	3	25	نعم	هل تسعى لتكون قدوة مثالية لتلاميذك؟
			90.3%	50.0%	100.0		
			3	3	0	أحيانا	
			9.7%	50.0%	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



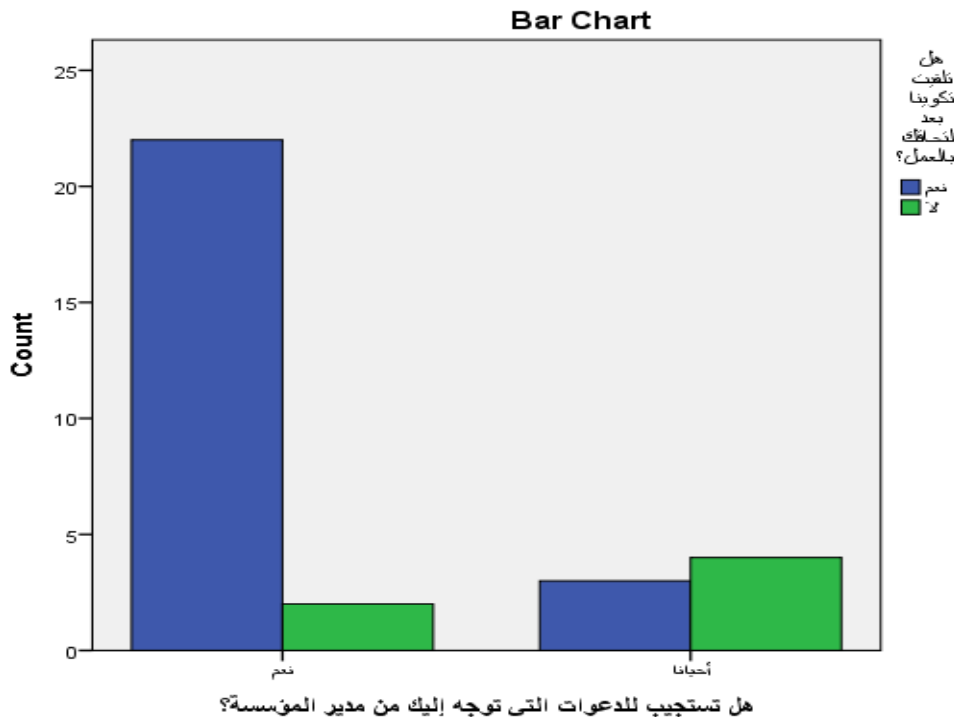
- من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ وجود نسبة وقدرها (90.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهي تمثل (28) فردا يسعون ليكونوا قدوة مثالية لتلاميذهم، منهم نسبة (100%) ممن تلقوا تكويناً بعد التحاقهم بالعمل أي (25) فرداً ومنهم نسبة (50%) ممن لم يتلقوا التكوين وهي ما تمثل (3) أفراد ومع ذلك يسعون ليكونوا قدوة لتلاميذهم وهذا يرجع للطبيعة البشرية في الغالب في ميل الكبير لإعطاء صورة حسنة عنه فكيف بالأستاذ؟. في المقابل نلاحظ نسبة (9.7%) هذه النسبة تمثل (3) أفراد من مجموع المبحوثين أحيانا يسعون ليكونوا قدوة لتلاميذهم، منهم نسبة (50%) ممن لم يتلقوا التكوين وهو ما يمثل (3) أفراد وهذا يعود لطبيعة البشرية كما ذكرت ، وما تصبغه وظيفة التدريس على صاحبها من مظاهر منها العمل ليكون قدوة. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت ب 0.66 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائية بين السؤالين.

- فالذين تلقوا التكوين ونسبتهم كبيرة، يلحون في السعي ليكونوا قدوة مثالية لتلامذتهم لتصبغهم بهذه المهنة أكثر من غيرهم وما سمعوه أثناء عمليات التكوين من الدور الأخلاقي الذي يلعبه الأستاذ في حياة التلميذ، فهذا السعي من قبل هذا المورد البشري من أجل أن يكون قدوة هدفه كسب ثقة التلميذ وبالتالي تفاعله معه بشكل سليم أثناء العملية التدريسية، وفي هذا بناء لاتجاه ايجابي من قبل الأستاذ نحو تلاميذه تم ترقيته وتنميته بالتكوين.

الجدول رقم (27) يوضح العلاقة بيت تلقي التكوين والاستجابة لدعوات مدير المؤسسة

المصدر: السؤال رقم (28) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.51	24	2	22	نعم	هل تستجيب للدعوات التي توجه إليك من مدير المؤسسة؟
			77.4%	33.3%	88.0%		
			7	4	3	أحيانا	
			22.6%	66.7%	12.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ وجود نسبة وقدرها (77.4%) من مجموع المبحوثين يستجيبون للدعوات التي توجه لهم من قبل مدير مؤسسة العقيد الحواس بالمسيلة، منهم نسبة (88%) ممن تلقوا التكوين بعد الالتحاق بالعمل وهو ما يمثل (22) فرداً، ومنهم نسبة (33.3%) ممن لم يتلقوا التكوين بعدد مفردتين أحياناً يستجيبون لدعوات المدير، ويقابل ذلك نسبة (22.6%) من مجموع المبحوثين أحياناً لا يستجيبون لذلك، منهم نسبة وقدرها (66.7%) ممن لم يتلقوا التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت بـ 0.51 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.

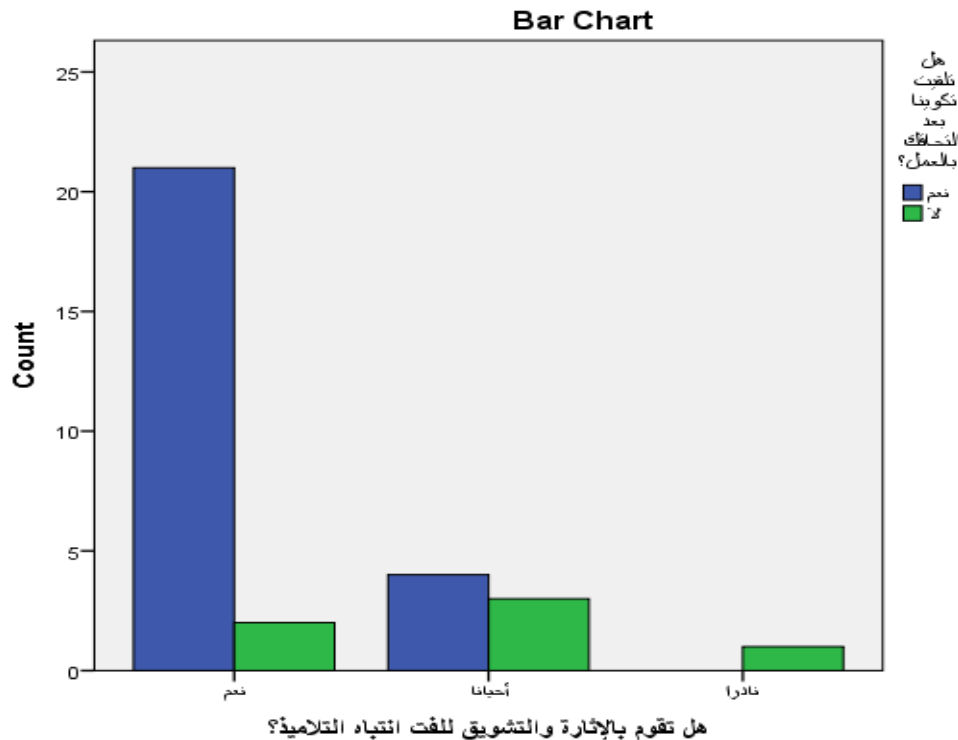
■ ومن خلال نستنتج دور التكوين في تسهيل فهم الأستاذ لدور كل موظف في المؤسسة بما فيهم المدير، وبالتالي الاستجابة لدعواته تصير من الأمور العادية في إطار العمل اليومي باعتباره المشرف العام على سير المؤسسة، وبالتالي هذه الاستجابة تجعل أستاذ التعليم المتوسط من خلال التكوين يتعرف على مدير المؤسسة عن قرب مما يجعل ينظر إليه نظرة ايجابية في إطار تشكيل اتجاهات ايجابية حول العاملين بالمؤسسة.

3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على: "يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة"

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بالإثارة والتشويق للفت انتباه التلاميذ
المصدر: السؤال رقم (29) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.01	0.51	23	2	21	نعم	هل تقوم بالإثارة والتشويق للفت انتباه التلاميذ؟
			74.2%	33.3%	84.0%		
			7	3	4	أحياناً	
			22.6%	50.0%	16.0%		
			1	1	0	نادراً	
			3.2%	16.7%	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

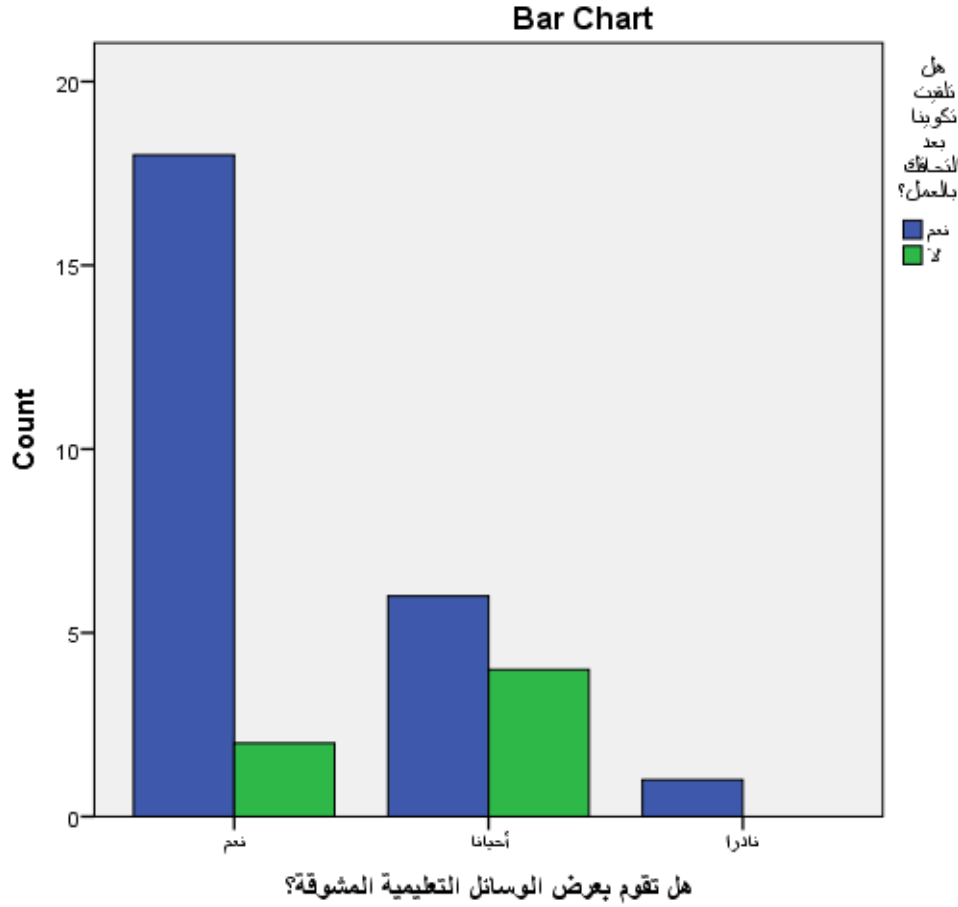


- من خلال الجدول رقم (28) فإن نسبة (74.2%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (23) فردا يقومون بالإثارة والتشويق للفت انتباه التلاميذ أثناء تأديتهم لمهامهم التدريسية ، منهم نسبة (84%) تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل وعددهم (21) فردا ومنهم أيضاً نسبة (33.3%) والتي تمثل فردين من مجموع الذين لم يتلقوا التكوين . وفي مقابل ذلك نلاحظ نسبة (22.6%) والتي تمثل (7) أفراد من مجموع المبحوثين أحيانا يقومون بالإثارة والتشويق للفت انتباه تلامذتهم، منهم نسبة (16%) والتي تمثل (4) أفراد من مجموع من تلقوا التكوين ومنهم نسبة (50%) والتي تمثل (3) أفراد من مجموع من لم يتلقوا التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.51 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.
- فأعلى النسبتين موجودة عند من يقومون بالإثارة والتشويق للفت انتباه التلاميذ، أغلبهم تلقوا التكوين في دلالة واضحة لمساهمة التكوين في تنمية هذه المهارة عند أستاذ التعليم المتوسط، التي امتلاكها من طرف أستاذ التعليم المتوسط يعطي للدرس زخماً ويسهل له التفاعل مع التلاميذ، وبالتالي تجويد الوظيفة التدريسية له فهي مهارة ينبغي لهذا المورد امتلاكها لينجح في وظيفته.

الجدول رقم (29) العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بعرض الوسائل التعليمية المشوقة

المصدر: السؤال رقم (30) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
غير دالة عند 0.05	0.12	0.36	20	2	18	نعم	هل تقوم بعرض الوسائل التعليمية المشوقة؟
			64.5%	33.3%	72.0%		
			10	4	6	أحيانا	
			32.3%	66.7%	24.0%		
			1	0	1	نادراً	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



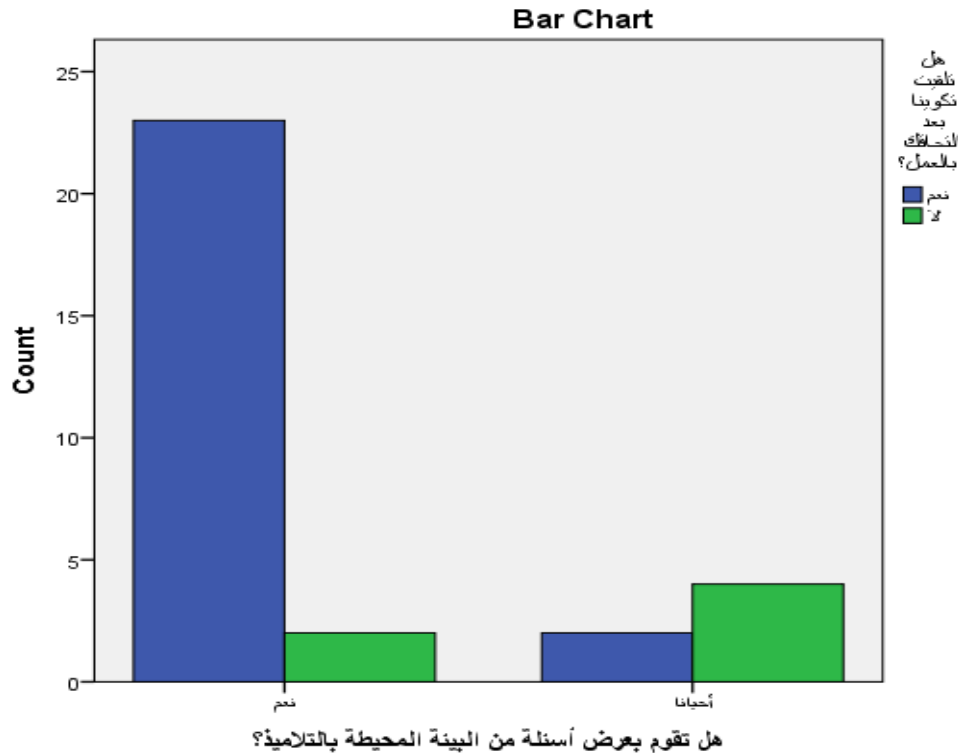
- من خلال الجدول رقم (29) نواصل عرض نتائج المتوصل لها عبر الجدول أعلاه حيث نبقى في تنمية نفس المهارة السابقة في تنفيذ العملية التدريسية، وهي مهارة عرض الوسائل التعليمية المشوقة. حيث أبانت المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية عن نسبة وقدرها (64.5%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (20) فردا أنهم يقومون بعرض الوسائل التعليمية المشوقة لتلامذتهم، منهم نسبة (72%) والتي تمثل (18) ممن تلقوا تكويننا بعد الالتحاق بالعمل ، ونسبة (33.3%) والتي تمثل فردين من مجموع من لم يتلقوا التكوين. ويقابل هذه النسب، نسبة (32.3%) والتي تمثل (10) أفراد من مجموع المبحوثين الذين أحيانا يقوم باستخدام الوسائل التعليمية المشوقة، منهم نسبة (24%) والتي تمثل (6) أفراد من مجموع من تلقوا التكوين، ونسبة (66.7%) والتي تمثل (4) أفراد من مجموع من لم يتلقوا التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.36 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين. مع تسجيل نسبة ضعيفة جدا أجابت بعبارة "نادرًا".

- ففي هذه المعطيات تصريح أكيد على أهمية هذه المهارة لدى أستاذ التعليم المتوسط لأداء وظيفته، هذه المهارة التي تعمل من جعل التعليم يتم بشكل عملي بواسطة استعمال الوسائل المختلفة وفي الوقت نفسه إثارة وتشويق المتعلم بها، هذه المهارة يساهم التكوين في تنميتها كما وضحت النسب ذلك.

الجدول رقم (30) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بعرض أسئلة من البيئة المحيطة

المصدر: (31) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.58	25	2	23	نعم	هل تقوم بعرض أسئلة من البيئة المحيطة بالتلاميذ؟
			80.6%	33.3%	92.0%		
			6	4	2	أحيانا	
			19.4%	66.7%	8.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

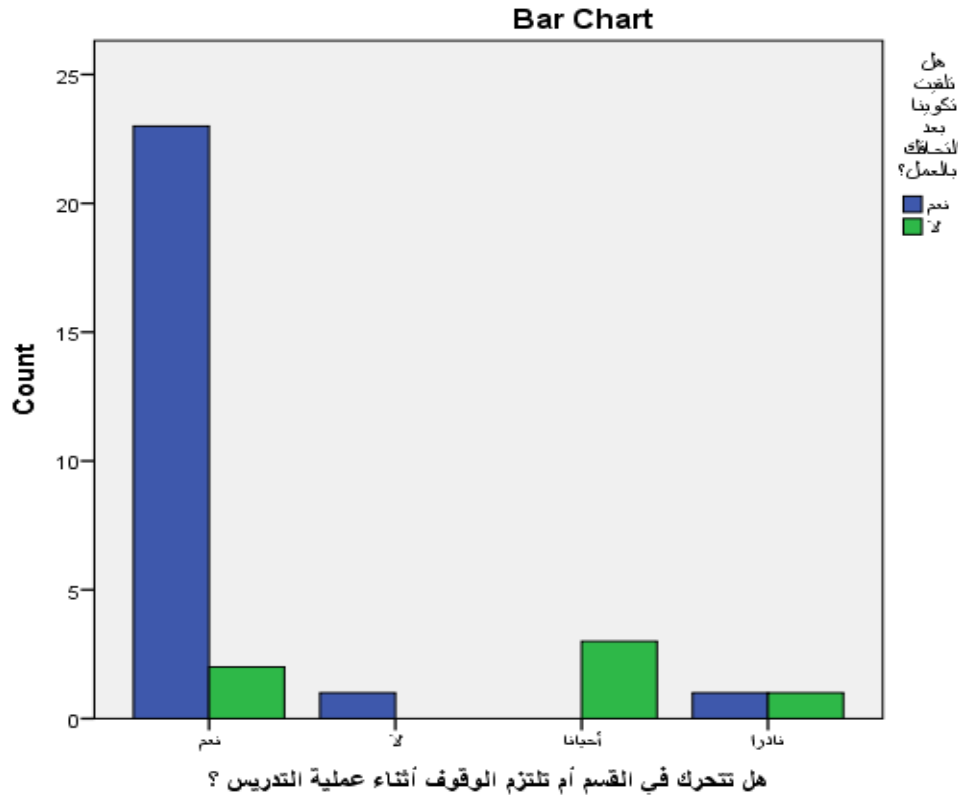


- من خلال الجدول رقم (30) نبقى في مدى تأثير التكوين في امتلاك أستاذ التعليم المتوسط لأحد المهارات الهامة في العملية التدريسية وهي مهارة عرض الأسئلة من البيئة المحيطة بالتلاميذ بهدف ربط التلاميذ بواقعهم الاجتماعي الذين ينتمون له وكذلك بهدف ضمان التفاعل مع التلاميذ وكسب ثقتهم في الوقت نفسه. فقد أظهرت النتائج الكمية عند الغوص فيها عن هذا التأثير من خلال إجابة المبحوثين نجد نسبة (80.6%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (25) مفردة يعرضون أسئلة من البيئة المحيطة بالتلاميذ، منهم نسبة (92%) والتي تمثل (23) مفردة من مجموع المفردات الذين تلقوا تكويناً بعد الالتحاق بالعمل. وفي المقابل نجد نسبة (19.4%) والتي تمثل (6) مفردات فقط من مجموع المبحوثين أحياناً يقومون بذلك، منهم نسبة (66.7%) والتي تمثل أربعة مفردات من مجموع من لم تلقوا التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت بـ 0.58 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.
- فهناك ملاحظات كمية صريحة تؤكد على أهمية امتلاك هذه المهارة عند أستاذ التعليم المتوسط وتنميتها لما توفره له من ربط للتلاميذ ببيئتهم الاجتماعية. هذا الامتلاك يمر عبر الخبرة ولكن لا بد من التكوين من أجل الامتلاك العلمي والوظيفي.

الجدول رقم (31) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والالتزام بالحركة أم الوقوف داخل الدرس

المصدر: السؤال رقم (32) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.71	25	2	23	نعم	هل تتحرك في القسم أم تلتزم الوقوف أثناء عملية التدريس ؟
			80.6%	33.3%	92.0%		
			1	0	1	لا	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			3	3	0	أحيانا	
			9.7%	50.0%	0.0%		
			2	1	1	نادرا	
			6.5%	16.7%	4.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



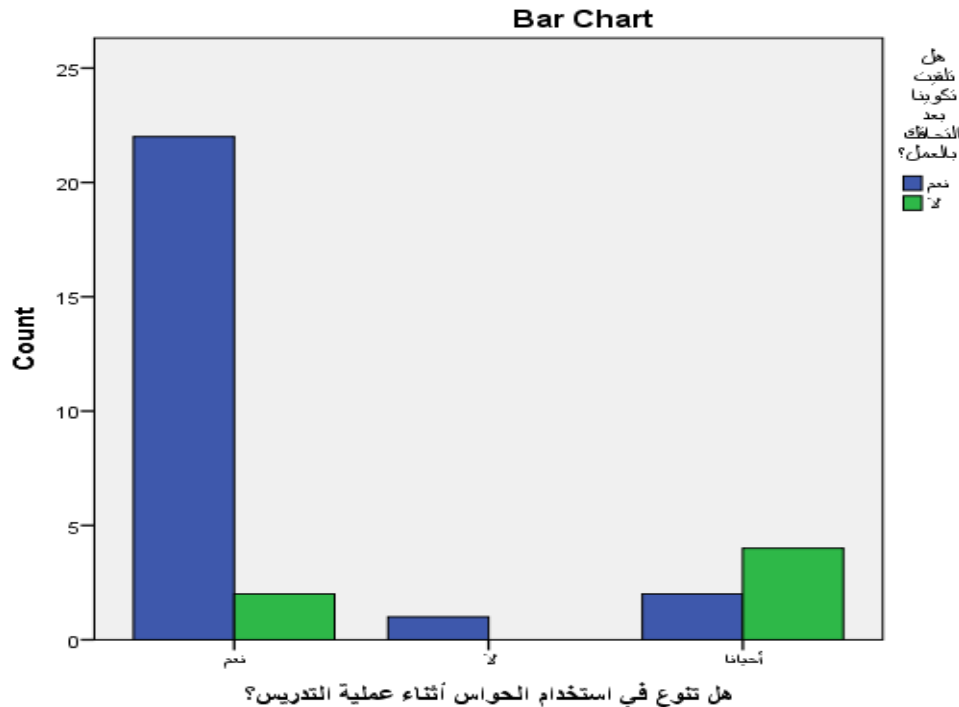
- من خلال الجدول رقم (31) نواصل في نفس المهارة مهارة تنفيذ العملية التدريسية ولكن من خلال بعد آخر لها وهو لفت الانتباه والتشويق من أجل جلب انتباه التلاميذ على أستاذ التعليم المتوسط بالحركة في مرات وبالوقوف في مرات أثناء تنفيذ العملية التدريسية، فلا يمكن تصور درس ناجح والأستاذ كل الحصة جالس أو متحرك . وفي هذا الإطار نجد نسبة (80.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة أكدوا أنهم يتحركون في مرات ويقفون في مرات أثناء تنفيذ العملية التدريسية منهم نسبة وقدرها (92%) أي (23) فردا تلقوا التكوين بعد الالتحاق بالعمل . في مقابل ذلك نسبة (9.7%) والتي تمثل (03) أفراد من مجموع أفراد عينة الدراسة أحيانا ينوعون بين الحركة والوقوف، لا يوجد من بينهم من تلقى التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت ب 0.71 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.

- فالحركات الجسدية لأستاذ التعليم المتوسط لها دورها في العملية التدريسية في إثارة ولفت انتباه التلاميذ والتي أكدت النسب عليها والتي ينبغي أن يعرف الأستاذ دورها والتي تنمى وترقى بالتكوين الدائم والمستمر.

الجدول رقم (32) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتنوع في استخدام الحواس أثناء التدريس

المصدر: السؤال رقم (33) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.58	24	2	22	نعم	هل تنوع في استخدام الحواس أثناء عملية التدريس؟
			77.4%	33.3%	88.0%		
			1	0	1	لا	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			6	4	2	أحياناً	
			19.4%	66.7%	8.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		

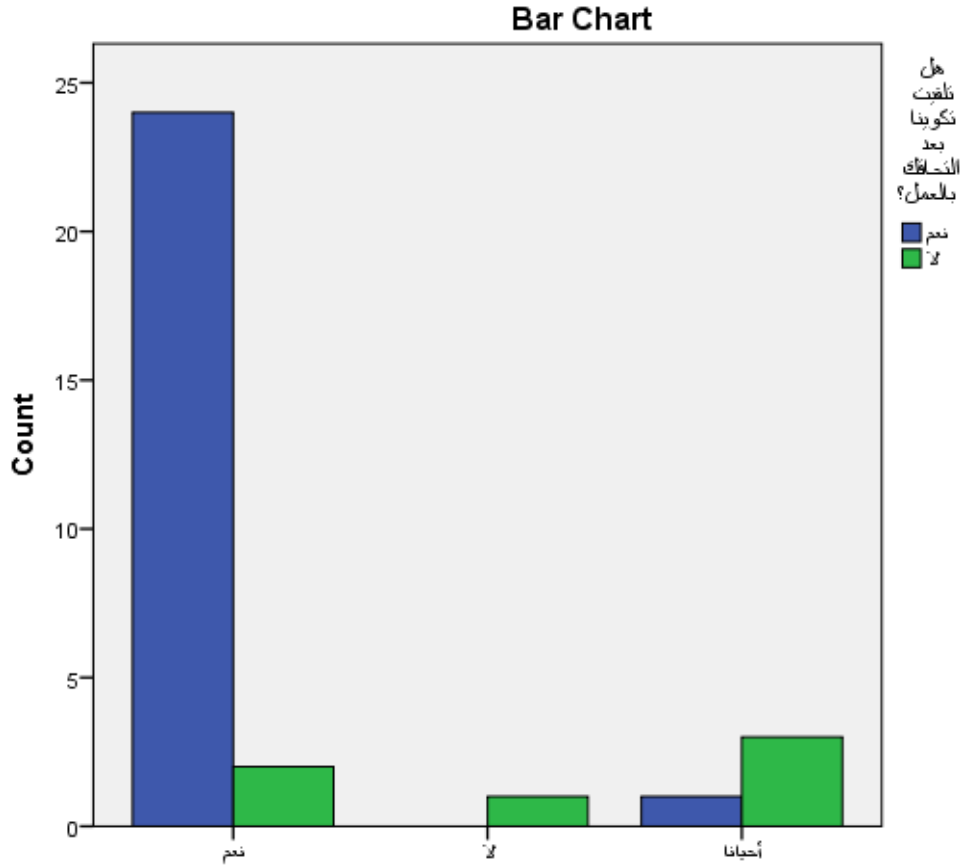


- من خلال الجدول رقم (32) ومن منطلق تعريفنا الإجرائي للمهارة والذي أوردنا فيه أن المهارة هي القدرة على أداء عمل أو نشاط يمكن تحليله لمجموعة من السلوكيات المعرفية أو الحركية أو الاجتماعية، نواصل تحليل عمل المهارة في مستواه السلوكي الحركي والمتمثل في التنويع في استخدام الحواس أثناء عملية التدريس كأحد المؤشرات الدالة على مهارة الإثارة ولفت الانتباه في تنفيذ العملية التدريسية. حيث نلاحظ أن نسبة (77.4%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (24) فردا ينوعون في استخدام حواسهم، منهم نسبة (88%) والتي تمثل (22) فردا من مجموع من تلقوا التكوين. وفي المقابل نسجل نسبة (19.4%) والتي تمثل (6) أفراد أحيانا يقومون بالتنويع في استخدام الحواس، منهم نسبة (66.7%) والتي تمثل (4) أفراد من مجموع من لم يتلقوا التكوين وهذا يعود للاستعمال الطبيعي للإنسان لحواسه في التواصل مع الآخرين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت بـ 0.58 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائية بين السؤالين.
- فحسن التنويع في استخدام الحواس أثناء العملية التدريسية، يدخل كما ذكرنا سابقا في مهارة الإثارة ولفت الانتباه عند التلاميذ تحتاج إلى تعلم لتوظيفها في العمل التربوي بشكل سليم وبما يخدم الوظيفة، يأتي التكوين من خلال أساليبه المختلفة والتي تم ذكرها في الجزء النظري كأسلوب المحاضرة والمناقشة وأسلوب حل المشكلات كطرق لتنمية هذه المهارة لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بعملية ربط أهداف الدرس بالحاجات الذهنية والنفسية والاجتماعية للتلميذ

المصدر: السؤال رقم (34) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.68	26	2	24	نعم	هل تقوم بربط أهداف الدرس بالحاجات الذهنية والنفسية والاجتماعية للتلميذ؟
			83.9%	33.3%	96.0%		
			1	1	0	لا	
			3.2%	16.7%	0.0%		
			4	3	1	أحيانا	
			12.9%	50.0%	4.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



هل تقوم بربط أهداف الدرس بالحاجات الذهنية والنفسية والاجتماعية للتلميذ؟

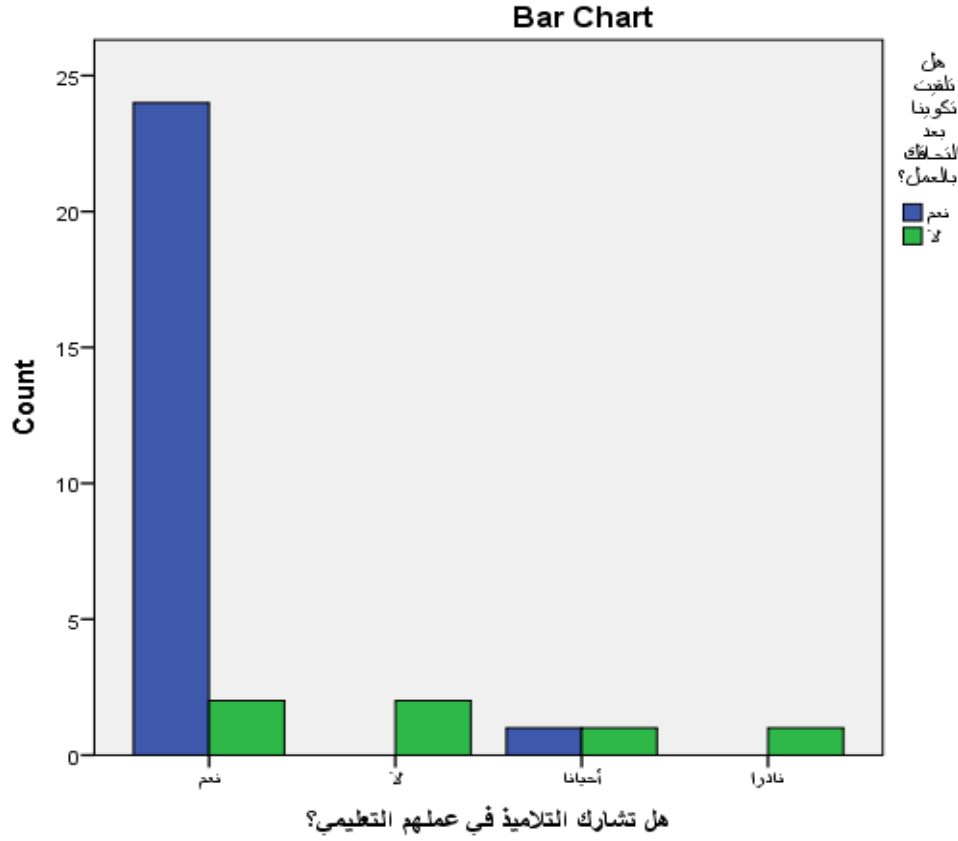
- عملية تنفيذ الدرس التي يقوم بها أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس تحتاج لتحديد أهداف الدرس قبل الانطلاق فيه، ومن أسس اختيار الأهداف ربطها بالحاجات النفسية والذهنية والاجتماعية للتلميذ حتى تنفذ بنجاح، ويحدث التفاعل معها من قبل التلاميذ، وفي هذا السياق أبانت المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية من خلال الجدول رقم (33) أنها تشير إلى أن نسبة (83.9%) من مجموع المبحوثين يقوم بهذا الربط للأهداف بالحاجات، منهم نسبة (96%) من مجموع المبحوثين الذين تلقوا تكوين بعد الالتحاق بالعمل. ويقابل ذلك نسبة (12.9%) والتي تمثل (4) أفراد من مجموع المبحوثين الذين أحيانا يقومون بذلك، منهم فردا واحدا تلقى التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قيمته قدرت بـ 0.68 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.

■ فالفرق بين النسبتين كبير جدا يؤكد على دور التكوين في تنمية هذه المهارة لقيام أستاذ التعليم المتوسط بأداء وظيفته بشكل جيد بالمؤسسة التربوية.

الجدول رقم (34) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين ومشاركة الأستاذ في العمل التعليمي للتلاميذ

المصدر: السؤال رقم (35) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.71	26	2	24	نعم	هل تشارك التلاميذ في عملهم التعليمي؟
			83.9%	33.3%	96.0%		
			2	2	0	لا	
			6.5%	33.3%	0.0%		
			2	1	1	أحيانا	
			6.5%	16.7%	4.0%		
			1	1	0	نادرا	
			3.2%	16.7%	0.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- نواصل تحليل أبعاد مهارة تنفيذ الدرس لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة ، وهذه المرة بعد مشاركة الأستاذ لتلاميذه في عملهم التعليمي حتى ينفذ عمله بشكل فيه التفاعل والمشاركة، من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن نسبة (83.9%) من مجموع المبحوثين يشاركون تلاميذهم في عملهم التعليمي، منهم نسبة (96%) والتي تمثل (24) فردا من مجموع الذين تلقوا تكوينا بعد الالتحاق بالعمل. مقابل نسبة (6.5%) والتي تمثل فردين من مجموع المبحوثين لا يشاركون التلاميذ في عملهم التعليمي، ليس منهم أي فرد تلقى تكوينا. في دلالة واضحة لأهمية التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.71 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.

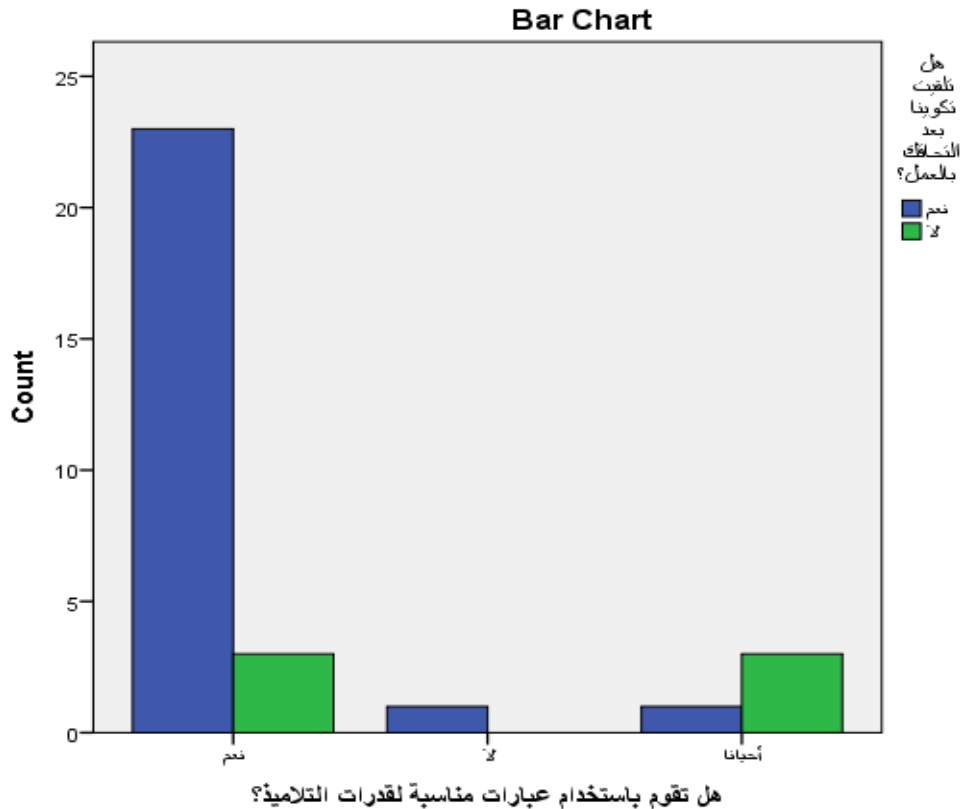
■ فارتفاع نسبة المبحوثين المشاركين لتلاميذهم في عملهم التعليمي والذين تلقوا تكوينا مقابل باقي إجابات المبحوثين، دلالة واضحة تبرز أهمية التكوين في فهم أستاذ التعليم المتوسط لكيفية وأهداف مشاركته لتلاميذه في عملهم التعليمي. فتطوير هذه المهارة مرتبط ارتباطا وثيقا بالخضوع للتكوين، حتى يفهم المشاركة على أنها ممارسته لدور القائد والموجه والمرشد في العملية التدريسية وبالتالي ترك التلميذ يكسب

المعرفة بنفسه، وأنها من الطرق الحديثة المطبقة في الكثير من المنظومات التربوية في العالم والتي يطلق عليها المقاربة بالكفاءات وهي مطبقة في الجزائر.

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين واستخدام عبارات مناسبة لقدرات التلاميذ

المصدر: السؤال رقم (36) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.01	0.54	26	3	23	نعم	هل تقوم باستخدام عبارات مناسبة لقدرات التلاميذ؟
			83.9%	50.0%	92.0%		
			1	0	1	لا	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			4	3	1	أحياناً	
			12.9%	50.0%	4.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



من خلال الجدول رقم (35) ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين (هل تقوم باستخدام عبارات مناسبة لقدرات التلاميذ؟ و هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟) تم اللجوء إلى معامل الارتباط كرامر حيث نلاحظ أن قيمته قدرت بـ 0.54 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.

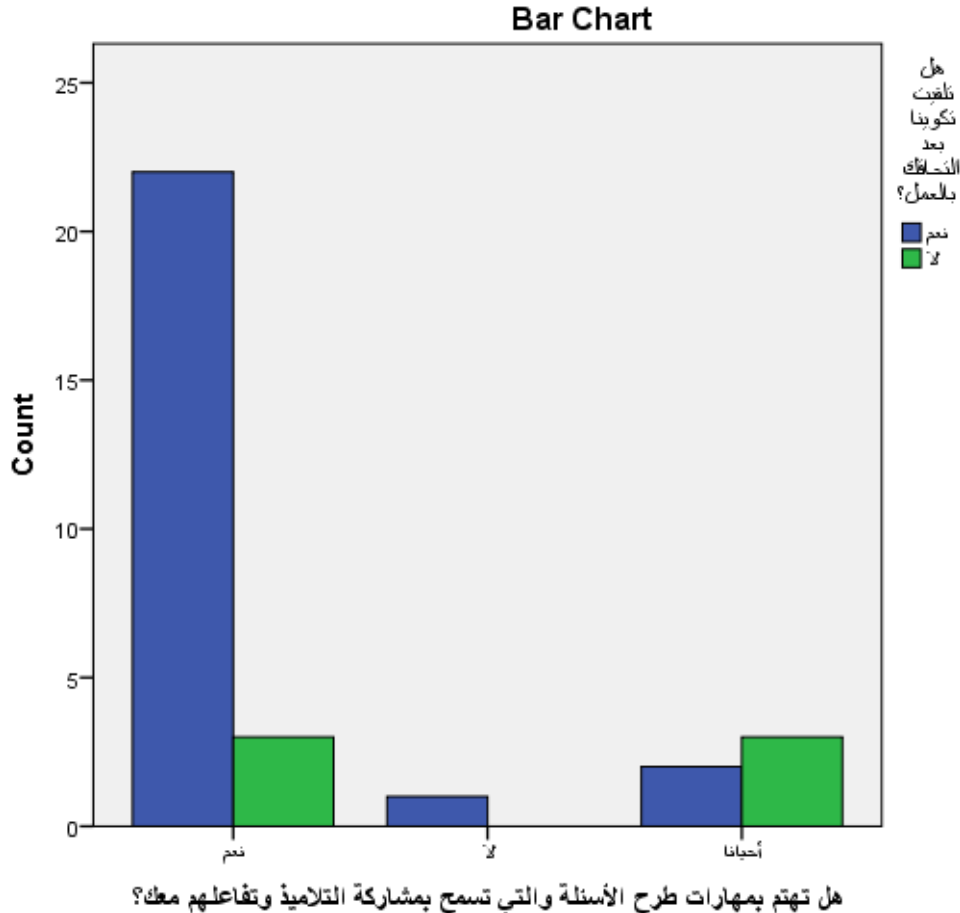
- الأستاذ عليه لتنفيذ عمله أن يكون ملماً ببعض المعارف والمهارات التي تساعد في إنجاح العملية التدريسية التي هي وظيفته الأساسية، ومن هذه العلوم علم النفس واللغة وعلم الاجتماع وعلوم التربية... حتى يعرف يوازن بين ما يستعمله من عبارات ومستوى فهم تلاميذه، من خلال معرفة حاجاتهم الذهنية والنفسية والاجتماعية حتى ينطلق منها في عملية الموازنة . فمن خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن نسبة (83.9%) من مجموع عينة الدراسة يقومون باستخدام عبارات مناسبة لقدرات التلاميذ أغلبهم تلقوا التكوين، في المقابل نجد نسبة (12.9%) أحياناً يقومون بذلك منهم فرداً واحداً تلقى التكوين بينما باقي الأفراد لم يتلقوا التكوين أي (3) أفراد وهذا طبيعي كما قدمنا سابقاً لأن هذه المهارة تحتاج للتكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.54 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائياً بين السؤالين.

■ فمن شروط تنفيذ العملية التدريسية أن يعرف أستاذ مخاطبة تلاميذه بعبارات تناسب قدراتهم وإلا فلن يفهموا عليه، ولا يتأتى له ذلك إلا بالخضوع للتكوين بأحد الأساليب المناسبة كأسلوب الورشة التكوينية وقد اشرنا إليه في الجانب النظري.

جدول رقم (36) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والاهتمام بمهارات طرح الأسئلة

المصدر: السؤال رقم (37) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويناً بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.04	0.45	25	3	22	نعم	هل تهتم بمهارات طرح الأسئلة والتي تسمح بمشاركة التلاميذ وتفاعلهم معك؟
			80.6%	50.0%	88.0%		
			1	0	1	لا	
			3.2%	0.0%	4.0%		
			5	3	2	أحياناً	
			16.1%	50.0%	8.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



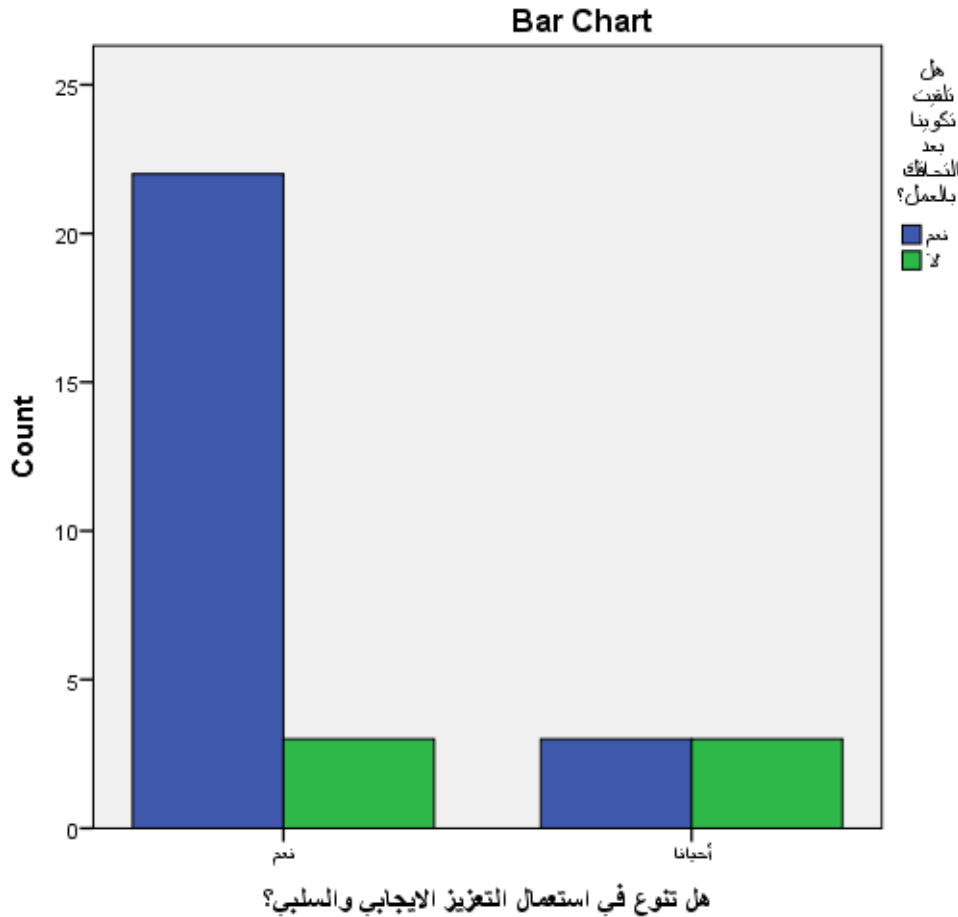
- طرح الأسئلة يأخذ حيزا كبيرا في الحياة المهنية لأستاذ التعليم المتوسط وفي أي مؤسسة تربوية لأنها من أهم الوسائل المستعملة في عملية نقل المعرفة أو التواصل أثناء العملية التدريسية. فلا بد على أستاذ التعليم المتوسط البحث عن امتلاك هذه المهارة حتى يضمن تفاعل التلاميذ معه ويقوم بوظيفته ببسر وسهولة، في هذا الطرح أيضا وجهنا سؤالاً لأفراد عينة الدراسة فمن خلال الجدول رقم (36) أن أعلى النسب سجلت عند المبحوثين الذين الين يهتمون بطرح أسئلة تسمح بمشاركة التلاميذ وتفاعلهم بنسبة قدرت ب(88%) والذين أغلبهم تلقوا التكوين بعد الالتحاق بالعمل بينما سجلت نسبة (16.1%) والتي تمثل (03) أفراد أحيانا يهتمون لذلك أغلبهم لم يتلقوا التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت ب 0.45 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.

■ تنفيذ العملية التدريسية تتطلب من أستاذ التعليم المتوسط بذل مجهودات إضافية من خلال التكوين وعدم الاتكال على الخبرة، لتحصيل العديد من المهارات الفرعية المساعدة كمهارة طرح الأسئلة التي إن تحكم فيها الأستاذ تحكم في مشاركة التلاميذ وضمن تفاعلهم معه

الجدول رقم (37) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والتنوع في استخدام التعزيز الإيجابي والسلبي

المصدر: السؤال رقم (38) والسؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكويننا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.03	0.38	25	3	22	نعم	هل تنوع في استعمال التعزيز الإيجابي والسلبي؟
			80.6%	50.0%	88.0%		
			6	3	3	أحيانا	
			19.4%	50.0%	12.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- الأستاذ بحكم عمله مرتبط بتلاميذ يعلمهم ويكونهم يحتاج إلى امتلاك مهارة التعزيز سواء السلبي أو الايجابي حتى تظهر نتائج وثمره عمله وحتى يتم التفريق بين التلاميذ النجباء والتلاميذ غير النجباء، فالأستاذ الذي يمارس هذه المهارة بذكاء وبشكل صحيح سيضمن تفاعل التلاميذ معه لاقتناعهم بعدله و إنصافه، وكذلك مخرجات صحيحة لعمله، في خضم هذا الطرح أبانت النتائج من خلال الجدول رقم (37) أن نسبة (80.6%) من مجموع عينة الدراسة وهو ما يمثل (25) من الأفراد الذين يعملون على التنويع في استعمال التعزيز الايجابي والسلبي أثناء عملهم، منهم نسبة (88%) والتي تمثل (22) فردا من مجموع من تلقوا تكويننا بعد الالتحاق بالعمل، ومنهم نسبة (50%) والتي تمثل (3) أفراد من مجموع من لم يتلقوا تكويننا. وفي المقابل نجد نسبة (19.4%) من مجموع المبحوثين والذين يقدر ب (6) أفراد يعتقدون أنهم أحيانا يقومون بهذا التنويع في التعزيز منقسمون مناصفة بين من حيث عدد الأفراد الذين تلقوا تكويننا والذين لم يتلقوا التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت ب 0.38 وهي قيمة

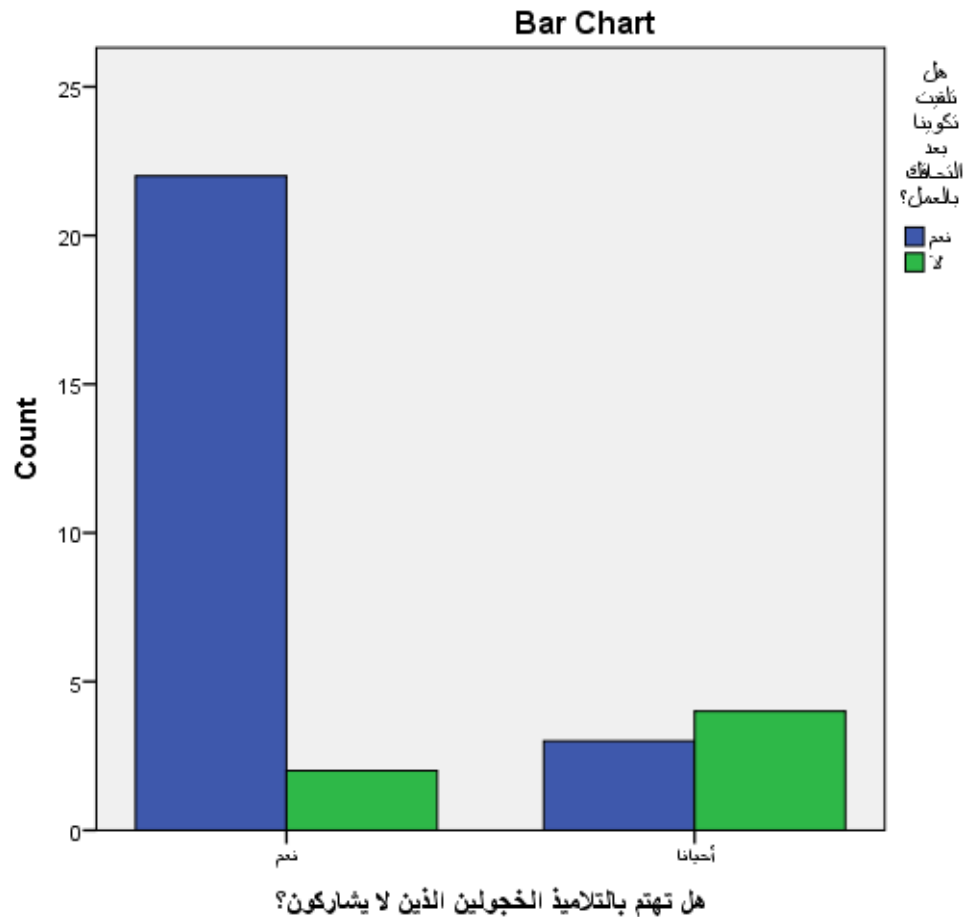
دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائية بين السؤالين.

- فمهارة التنويع في استعمال التعزيز الايجابي والسلبي كأحد المهارات التي يحتاجها أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة، والتي تحتاج إلى تنمية وتطوير حتى يتحكم فيها أستاذ التعليم المتوسط جيدا ويوظفها في أداء عمله بشكل أفضل.

الجدول رقم (38) يوضح العلاقة بين تلقي التكوين والاهتمام بالتلاميذ الخجولين

المصدر: السؤال رقم (39) ورقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	معامل كرامر	المجموع	هل تلقيت تكوينا بعد التحاقك بالعمل؟		بدائل الإجابة	
				لا	نعم		
دالة عند 0.01	0.00	0.51	24	2	22	نعم	هل تهتم بالتلاميذ الخجولين الذين لا يشاركون؟
			77.4%	33.3%	88.0%		
			7	4	3	أحيانا	
			22.6%	66.7%	12.0%		
			31	6	25	المجموع	
			100.0%	100.0	100.0		



- كما ذكرنا سابقا أستاذ التعليم مطالب بالإلمام ببعض المعارف لممارسة وظيفته بشكل صحيح وبالتالي امتلاك مهارات أساسية لتنفيذ العملية التدريسية ومن تلك المهارات الاهتمام بكل تلاميذ القسم دون إقصاء لأي أحد، فمن خلال الجدول رقم (38) نجد نسبة (77.4%) من أفراد عينة الدراسة يهتمون بالتلاميذ الخجولين الذين لا يشاركون، منهم نسبة (18%) من مجموع الذين تلقوا تكوينا بعد الالتحاق بالعمل، ومنهم نسبة (33.3%) من مجموع الذين لم يتلقوا التكوين . وفي المقابل نجد نسبة (22.36%) من مجموع المبحوثين أحيانا يهتمون بهؤلاء التلاميذ، منهم نسبة (12%) من مجموع الذين تلقوا التكوين ومنهم نسبة (66.7%) من مجموع من لم يتلقوا التكوين. ومن خلال قيمة معامل الارتباط كرامر التي قدرت بـ 0.51 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين السؤالين.

- فالذين يهتمون بالتلاميذ الخجولين وقد تلقوا تكوينا نسبتهما هي الأكبر من الذين سواء أحيانا ما يهتمون أو الذين لا يهتمون وقد تلقوا تكوينا أم لا. فهذه المهارة امتلاكها ضروري لأستاذ التعليم المتوسط حتى يهتم بكل التلاميذ ويفهم الفروق الفردية بينهم، وبالتالي يعاملهم بما يستحقون. وتنمية هذه المهارة حتما لا تمر عبر الخبرة لوحدها لابد لها من تكوين.

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة

تنص الفرضية على : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في

تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية في المهنة"

للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين عينة الدراسة حسب الأقدمية في المهنة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الفئة المعنية بالدراسة هي أساتذة التعليم المتوسط. جدول رقم (39) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة وفقاً للأقدمية في المهنة

أبعاد الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفائية	الدلالة الإحصائية	الفروق
دور التكوين في تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	.018	2	0.009	0.252	0.779.	لا توجد
	داخل المجموعات	1.005	28	0.036.			
	الإجمالي	1.023	30				

من خلال الجدول السابق رقم (39) الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للأقدمية في المهنة لوحظ عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة معامل فيشر ($F=0.252$) مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المهنة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية.

وهو ما يعني قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، مما يدل على تحقق الفرضية القائلة بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية في المهنة.

5- عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة

تنص الفرضية على : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس"

جدول رقم (40) يوضح نتائج اختبار (T – test) لدلالة الفروق بين متوسط درجات الجنسين

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	الاستنتاج
الذكور	4	3.742	0.1989	29	0.405	0.689	لا توجد فروق دالة بين الجنسين
الإناث	27	3.701	0.1859				

يوضح الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار T – test للفروق بين الجنسين في دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

حيث كانت قيمته (T= 0.405) المجدولة في حين قيمة (T=0.689) المحسوبة وهي قيمة أكبر من (T) المجدولة، وهي قيمة غير دالة إحصائياً سواء عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) أو ($\alpha=0.01$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية

ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وبالتالي تحقق الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، وهو ما يتفق مع دراسة

II. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية وأهم الاستنتاجات

✓ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى وأهم الاستنتاجات:

- من خلال المعطيات الامبريقية سواء منها الكمية أو الكيفية في إطارها التحليلي حول مساهمة التكوين في تنمية المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :
- 1- إن مساهمة التكوين جاءت واضحة وجليّة في تنمية قدرة أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة التحكم في المحتوى العلمي للمادة المدرسة، كأحد المعارف المكتسبة من خلال ما أكدته المعطيات الكمية بحيث أن نسبة (93.5%) من مجموع الأساتذة المبحوثين لهم هذه القدرة هذه النسبة تمثل (29) أستاذًا، كلهم تلقوا تكوينًا بعد التحاقهم بالعمل.
- 2- من المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة، والتي ساهم التكوين في تنميتها، التحكم في مختلف طرائق التدريس الحديثة، التي تعتبر من معارف أساسية لدى أي أستاذ. حيث جاءت نتائج الدراسة الميدانية لتأكيد هذه المساهمة للتكوين من خلال أن نسبة (61.3%) والتي تمثل (19) أستاذًا من مجموع الأساتذة المبحوثين يتحكمون بالطرائق الحديثة للتدريس، منهم (19) أستاذًا تلقوا تكوينًا بعد التحاقهم بالعمل.
- 3- التحضير الجيد للدرس عند أستاذ يعتبر أرضية أولية ينطلق منها في الإعداد للعملية التدريسية وأن التكوين الجيد يساهم في تطويره عند أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية من وجود نسبة (71%) من مجموع الأساتذة المبحوثين يقومون بالتحضير الجيد للدرس، منهم (20) أستاذًا تلقوا التكوين. في دلالة واضحة على مساهمة التكوين في تنمية هذه المهارة لدى هذا الأستاذ.
- 4- التكوين يساهم في تنمية معرفة إتقان بناء الاختبارات فقد صرح (23) أستاذًا مبحوثًا بمتوسطة العقيد الحواس بإتقانهم لذلك بنسبة (74.2%) والتي منها (18) أستاذًا تلقوا التكوين في تأكيد صريح على دور التكوين في تنمية هذه المعرفة لدى هذا الأستاذ.
- 5- معرفة أخرى أكد أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس على دور التكوين في تنميتها وترقيتها عنده وهي تحديد مختلف المجالس الموجودة بالمؤسسة، من خلال إطلاعه على النصوص المحددة لها ولتشكيلتها. فأساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس أكدوا على دور التكوين في معرفتهم بهذه المجالس، لذلك جاءت النتائج بالنسبة لهذه الجزئية كالتالي نسبة (61.3%) من مجموع المبحوثين منهم

والتي تمثل (19) أستاذًا يشعرون أنهم يستطيعون تحديد مختلف المجالس، منهم (18) أستاذًا تلقوا التكوين.

6- لا يكفي معرفة المجالس المجودة بالمؤسسة، فلا بد على أستاذ التعليم المتوسط معرفة أدواره ومهامه بهذه المجالس حتى يقوم بوظيفته الإدارية والتربوية بشكل صحيح إلى جانب وظيفته الأساسية المتمثلة في الوظيفة البيداغوجية، فقد جاءت النتائج الميدانية مؤكدة على الآثار الايجابية للتكوين في هذا الجانب بحيث أن نسبة (61.3%) من مجموع الأساتذة المبحوثين والتي تمثل (19) أستاذًا منهم (15) تلقوا التكوين.

7- مشروع المؤسسة كتنقية حديثة لتسيير المؤسسات التربوية بالطريقة التشاركية بين كل الفاعلين بها، بهدف إحداث الفعالية والجودة المطلوبة من القطاع ككل، فأستاذ التعليم المتوسط بهذه المتوسطة معني للمشاركة في هذا المشروع كأحد المعارف والتقنيات التي ينبغي عليه معرفتها وممارستها. فالمعطيات الكمية للدراسة الامبريقية أقرت بوجود نسبة وقدرها (51.6%) من مجموع الأساتذة المبحوثين بالمتوسطة والتي تمثل (16) أستاذًا يشاركون في هذا المشروع منهم (16) تلقوا التكوين، في تأكيد على دور التكوين في المعرفة بهذه التقنية بالمؤسسات التربوية.

8- الموظف بأي مؤسسة عليه الاطلاع على مختلف النصوص القانونية المنظمة لمهنته. فكذلك أستاذ التعليم المتوسط مطالب بذلك ليعرف حدود وظيفته وأهم الحقوق والواجبات. وفي هذا السياق أبانت النتائج المتوصل على أن أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس ملمين بمختلف النصوص التنظيمية المنظمة للحياة المدرسية بنسبة (61.3%) والتي تمثل (19) أستاذًا من مجموع الأساتذة المبحوثين، منهم (18) أستاذًا تلقوا التكوين. في نتيجة واضحة على مساهمة التكوين في تنمية المعرفة بالنصوص التنظيمية.

9- المعرفة بالنصوص التنظيمية حتما تساعد أستاذ التعليم المتوسط بمعرفة حقوقه وواجباته. لكن تبقى الممارسة الوظيفية هي المحك الحقيقي لهذه المعرفة، فأساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة انتبهوا لأهمية ذلك فجاءت إجاباتهم حول العلاقة بين تلقي التكوين والوعي بمعرفة الحقوق والواجبات كما يلي نسبة (67.7%) من المبحوثين منهم واعون بحقوقهم وواجباتهم، منهم (20) أستاذًا تلقوا تكوينًا في تأكيد على مساهمة التكوين في تنمية هذه العلاقة لدى أستاذ التعليم المتوسط.

❖ من خلال المعطيات الكمية والكيفية للدراسة الامبريقية التي استعرضناها، تأكيد من قبل المبحوثين بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة على مساهمة التكوين في تنمية مختلف المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط، مما يجعلنا نستنتج بأن الفرضية الأولى القائلة : " يساهم التكوين في تنمية المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط" قد تحققت.

✓ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية وأهم الاستنتاجات

1-ميل الأستاذ نحو مادته أمر ضروري، لاندماجه السهل بها وبالمؤسسة التي يعمل بها.وقد يلعب التكوين دورا في تحقيق هذا الميل والاتجاه. وهذا ما أفرزته النتائج المتوصل إليها حول هذه تبني أستاذ التعليم المتوسط لاتجاه ايجابي نحو مهنته، حيث أن نسبة (90.3%) من مجموع الأساتذة المبحوثين بالمتوسطة والتي تمثل (28) أستاذا يعتقدون بالانتماء لمهنة التعليم، منهم (24) تلقوا تكوينا. في نتيجة مؤكدة على مساهمة التكوين في تنمية الاتجاه الايجابي نحو المهنة.

2-الإخلاص في العمل أمر هام لانطباع الموظف بمهنته، خاصة كمهنة التعليم. فأساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس أكدوا جميعهم أنهم مخلصون في عملهم بنسبة مئة بالمئة والتي تمثل (31) أستاذا، منهم (25) أستاذا من مجموع الذين تلقوا التكوين بنسبة مئة بالمئة أيضا، وقد توزع هذه النتيجة للطابع المثالي الذي تصبغه مهنة التعليم على صاحبها. فمساهمة التكوين حاصلة في تنمية الاتجاه الايجابي نحو المهنة من خلال الإخلاص فيها.

3-الشعور بالانتماء لمكان العمل والاعتزاز به شعور يساعد الموظف على الإبداع في العمل، فأساتذة التعليم المتوسط المبحوثين منهم أكدوا بنسبة (80.6%) والتي تمثل (25) أستاذا أنهم راضون على عملهم بمؤسسة العقيد الحواس بالمؤسسة، في ميل صريح وتبني لاتجاه ايجابي نحو مكان عملهم ساهم التكوين في ذلك بنسبة (88%) والتي تمثل (22) أستاذا.

4-الإنسان اجتماعي بطبعه كما أكد ابن خلدون، فيترتب الالتقاء بالزملاء في العمل بناء علاقات اجتماعية وإنسانية ساهمت فيها الوظيفة.أساتذة التعليم المتوسط ومن خلال النتائج المتوصل إليها يشاركون بقوة في مختلف المجالس والندوات المنعقدة بالمؤسسة بنسبة وصلت إلى (87.1%) من مجموع الأساتذة المبحوثين والتي تمثل (27) أستاذا، منهم جميع الذين تلقوا تكوينا وعددهم (25) أستاذا في تأكيد واضح لمساهمة التكوين في تنمية الاتجاه نحو المشاركة في مختلف المجالس.

5- أستاذ التعليم المتوسط في أثناء أدائه لعمله يعمل على تحبيب التلاميذ في مادته من خلال طرق وإجراءات خاصة، والتي منها التنوع في طرق التدريس، وأساتذة التعليم المتوسط بمتوسط العقيد الحواس يعملون على ذلك مع تلاميذهم وهذا ما جاءت به النتائج المتوصل حيث أن (26) أستاذًا من مجموع المبحوثين قالوا أنهم ينوعون في طرق التدريس لتحبيب التلاميذ في المادة والهدف بناء اتجاه ايجابي نحو المادة المدرسة.

6- حتى يتفاعل التلاميذ مع أستاذهم يقع على هذا الأخير أن يفسح لهم في الحديث وفي المناقشة داخل القسم، ويسمح لهم بتبني الأفكار والآراء الايجابية أثناء ذلك. في هذا السياق جاءت النتائج إجابات أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة بنسبة (87.1%) من مجموع الأساتذة المبحوثين والتي تمثل (27) أستاذًا يسمحون بالمناقشة الحرة والمشاركة من أجل تبني اتجاهات ايجابية، منهم (24) أستاذًا تلقوا تكوينًا بعد الالتحاق بالعمل، في إشارة واضحة على أهمية التكوين في بناء اتجاه ايجابي نحو التلاميذ من قبل الأساتذة.

7- إظهار الود والاحترام للتلاميذ من قبل الأساتذة، يجعلون منهم يقبلون على أساتذتهم ويتقنون فيهم. أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة يعملون على ذلك أيضا فقد عبر منهم ما نسبته (80.6%) من مجموع المبحوثين منهم هذه النسبة التي تمثل (25) أستاذًا يعملون على إظهار مشاعر ايجابية نحو تلاميذهم الشيء الذي يزيدهم ثقة بأنفسهم. منهم (23) أستاذًا تلقوا التكوين. الشيء الذي يؤكد على مساهمة التكوين في تنمية هذا الاتجاه الايجابي نحو التلاميذ.

8- الأولياء كشركاء اجتماعيين للعمل التربوي للأستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس، ينبغي استقبالهم وهذا ما أكدته النتائج الكمية بأن (20) أستاذًا من مجموع المبحوثين يقومون باستقبال أولياء أمور التلاميذ، منهم (19) أستاذًا تلقوا تكوينًا أي أن أغلبهم متكونون مما يؤكد على مساهمة التكوين في تنمية بناء اتجاه ايجابي نحو الأولياء من قبل الأساتذة.

9- استقبال الأولياء لا يكفي لبناء اتجاه ايجابي نحوهم فلا بد على أساتذة التعليم المتوسط السماع لانشغالاتهم حول أبنائهم. وهذا ما يقوم هؤلاء الأساتذة المبحوثين بنسبة قدرها (90.3%) من مجموع المبحوثين منهم هذه النسبة تمثل (24) أستاذًا يقوم بذلك، منهم نسبة (96%) تلقوا التكوين من مجموع من تلقوا التكوين، فالتكوين مهم من أجل بناء اتجاه ايجابي نحو الأولياء.

10- سعي أستاذ التعليم المتوسط ليكون قدوة لتلاميذه أمر طبيعي بالنظر للمهنة الممارسة والخلفية الدينية والاجتماعية حولها، لذلك عمل أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس على ذلك فقد نسبة من يعملون على ذلك (90%) منهم (25) أستاذًا تلقوا التكوين، كدليل على دوره في تنمية اتجاهات ايجابية نحو التلاميذ من قبل الأساتذة.

11- المدير كمشرف عام على المؤسسة التربوية قد يقوم باستدعاء أو دعوة احد الأساتذة في إطار المهام المنوطة به، انطلاقا من هذا الفهم أجابت نسبة (77.4%) من مجموع الأساتذة المبحوثين في متوسطة العقيد الحواس بأنهم يستجيبون لدعوات المدير، منهم (22) أستاذًا تلقوا تكوينًا، بفضل التكوين أستطاع الأستاذ أن يفهم دور كل موظف معه وبالتالي يتبنى اتجاه ايجابي نحوه مثل كمدير المؤسسة.

❖ فمن خلال المعطيات الكمية التي جاءت كلها مؤكدة على مساهمة التكوين في تنمية مختلف الاتجاهات لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة سواء نحو المهنة أو المادة أو التلاميذ أو أولياء أمورهم أو زملائهم أو مدير المؤسسة.

إذا الفرضية القائلة " بأن التكوين يساهم في تنمية الاتجاهات الايجابية لدى أستاذ التعليم المتوسط " قد تحققت

✓ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة وأهم الاستنتاجات

1-من أهم المهارات المناسبة لبداية تنفيذ العملية التدريسية مهارة الإثارة والتشويق للفت انتباه التلاميذ،

فالمعطيات الكمية المعبرة على هذا السياق أبانت أن نسبة (74.2%) من مجموع الأساتذة المبحوثين بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة والتي تمثل (23) أستاذًا الذين يقومون بالإثارة والتشويق للفت انتباه التلاميذ منهم (21) أستاذًا تلقوا التكوين بعد الالتحاق بالعمل في تأكيد على أهمية التكوين في تنمية هذه المهارة لدى أستاذ التعليم المتوسط.

2-نبقى في نفس المهارة مهارة الإثارة والتشويق لكن هذه المرة باستعمال الوسائل التعليمية المشوقة، فالنتائج الميدانية أفرزت نسبة (74.5%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (20) أستاذًا يؤكدون بأنهم يقومون باستعمال الوسائل التعليمية المشوقة اعتقادًا منهم بأهميتها، منهم نسبة (72%) والتي تمثل (18) أستاذًا تلقوا التكوين، ليتأكد دور التكوين ومساهمته في تنمية هذه المهارة لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس.

3-العلاقة بين تلقي التكوين والقيام بعرض أسئلة من البيئة المحيطة بقصد ربط التلميذ ببيئته الاجتماعية دلت نتائجها على وجود ارتباط قوي بينهما بدليل النسب المتحصل عليها حيث أن نسبة (80.6%) من مجموع المبحوثين والتي تمثل (25) أستاذًا، منهم نسبة (92%) من مجموع الذين تلقوا التكوين والتي تمثل (23) أستاذًا، فالتكوين يساهم في تنمية مهارة عرض الأسئلة من البيئة المحيطة بالتلاميذ لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

4-العلاقة بين تلقي التكوين والالتزام بالحركة أو الوقوف داخل الدرس وضحتنا النتائج بوجود علاقة ذات دلالة، حيث عبر ما نسبته (80.6%) من مجموع أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس المبحوثين هذه النسبة تمثل (25) أستاذًا يؤكدون على قيامهم بذلك أثناء تأديتهم لعملهم منهم (92%) والتي تمثل (23) أستاذًا تلقوا التكوين في تنمية هذه المهارة وممارستها بشكل صحيح من لدن أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس في تأكيد على مساهمة التكوين في تطويرها.

5-أما العلاقة بين تلقي التكوين والتنوع في استخدام الحواس أثناء الدرس، أكدت النتائج على وجود ارتباط بينهما، فقد جاءت نسبة أساتذة التعليم المتوسط المبحوثين التي صرحت بأنها تنوع في استخدام الحواس من يد وعين وأذن أثناء عملية التدريس (77.4%) من مجموع المبحوثين وهو ما يمثل (24) أستاذًا منهم (22) تلقوا التكوين، إذن التكوين يساهم في تطوير وتنمية هذه المهارة لدى أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

6-التكوين يساهم في تنمية مهارة ربط أهداف الدرس بالحاجات الذهنية والنفسية والاجتماعية للتلميذ، حيث أن نسبة (83.9%) من مجموع أساتذة التعليم المتوسط المبحوثين يقومون بهذا الربط منهم (24) أستاذًا تلقوا التكوين بعد الالتحاق بالعمل من مجموع أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

7-التكوين يساهم في تنمية مهارة مشاركة أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالتلاميذ في عملهم التعليمي حيث جاءت نسبة (83.9%) من مجموع الأساتذة المبحوثين والتي تمثل (26) أستاذًا منهم (24) أستاذًا تلقوا التكوين بعد الالتحاق بالعمل .

8-معرفة أستاذ التعليم المتوسط لقدرات تلاميذه يسهل عليه عملية التخاطب معهم واختيار العبارات المناسبة، فالعلاقة بين تلقي التكوين واختيار العبارات المناسبة لقدراتهم قوية حيث أن نسبة الأساتذة المبحوثين الذين يمارسون هذه المهارة هي (83.9%) والتي يمثل (26) أستاذًا، منهم (23) أستاذًا تلقوا

التكوين. فالتكوين يساهم في تنمية مهارة اختيار العبارات المناسبة لقدرات التلاميذ لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

9-مهارات طرح الأسئلة من المهارات المهمة التي ينبغي على أستاذ التعليم المتوسط امتلاكها، لذلك نسبة أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس كانت معتبرة وقدرت ب (80.6%) الذين يستخدمون هذه المهارة، منهم (22) أستاذًا تلقوا التكوين. فالتكوين يساهم في تنمية هذه المهارة لدى أستاذ التعليم المتوسط.

10- عملية التنويع في التعزيز بين الإيجابي والسلبي لتمييز بين التلميذ المجد والتلميذ الذي هو غير ذلك. مهارة يمتلكها الكثير من أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة الذين تلقوا التكوين حيث أن نسبة (80.6%) من المبحوثين يمارسونها مع التلاميذ، منهم نسبة (88%) والتي تمثل (22) أستاذًا تلقوا التكوين.

11- العلاقة بين تلقي التكوين والاهتمام بالتلاميذ الخجولين وبمشاركتهم علاقة وثيقة فلا يمكن للأستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة معرفة التلميذ الخجول من غيره من دون الإلمام ببعض المعارف النفسية والاجتماعية التي تجعله يحكم على تلميذ بأنه تلميذ خجول أو لا. هذه المعارف يمتلكها عبر التكوين بالدرجة الأولى. وهذا ما صرحت به النتائج الكمية، حيث أن نسبة (77.4%) من مجموع الأساتذة المبحوثين يهتمون بالتلاميذ الخجولين وبمشاركتهم، منهم (22) أستاذًا تلقوا التكوين.

❖ تنمية مختلف المهارات التي مرت معنا في التحليل من مهارة الإثارة والتشويق للفت انتباه التلاميذ إلى مهارة ربط الأسئلة ببيئة التلاميذ إلى التنويع في استخدام الحواس أثناء الدرس إلى مهارة التنويع في استخدام التعزيز الإيجابي والسلبي انتهاء بمهارة الاهتمام بالتلاميذ الخجولين وبمشاركتهم، كل هذه المهارات تحتاج للتكوين المستمر والمنظم لامتلاكها في مرحلة أولى، ثم لممارستها بشكل سليم في مرحلة ثانية. فالتكوين من خلال ما صرحت به المعطيات الكمية يساهم فعلا في تنمية مختلف هذه المهارات عند أستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

فالفرضية القائلة " يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى أستاذ التعليم المتوسط " قد تحققت.

✓ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الرابعة وأهم الاستنتاجات:

صدق الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات البحث نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية في المهنة (الخبرة المهنية)، حيث بلغت قيمة معامل فيشر ($F=0.252$) مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المهنة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية. حتى عند تطبيق اختبارات المقارنات البعدية المتعددة بناء على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة- من باب زيادة التأكد من صدق الفرضية- وفقاً للأقدمية في المهنة كانت غير دالة وهو ما يؤكد ما توصلنا إليه من نتائج بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي.

❖ وهو ما يعني أن كل أفراد عينة الدراسة **مفتنعون** بدور التكوين الايجابي في تنمية الموارد البشرية سواء الأستاذ- العامل الذي لديه خبرة مهنية كبيرة التي تفوق 20 سنة أو الأستاذ صاحب الخبرة المهنية الصغيرة التي تقل عن 5 سنوات، وفي هذه النتائج تغير لنظرة العامل الجزائري للتكوين، الذي صار ينظر إليه نظرة إيجابية على الرغم في الاختلاف في الخبرة المهنية أي الأقدمية في المهنة أو التنظيم.

✓ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الخامسة وأهم الاستنتاجات:

صدق الفرضية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة ت ($T=0.405$) وهي أقل من ($T=0.689$)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً سواء عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) أو ($\alpha=0.01$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية. ❖ وهذه النتيجة تجعلنا نستنتج أن الأستاذ - العامل سواء أكان رجلاً أم امرأة داخل التنظيم التربوي يؤمن

بمساهمة العملية التكوينية إذا تمت بطرق وأساليب علمية وبرامج واضحة المعالم في تنمية المورد البشري، ومن مختلف الأبعاد داخل أي تنظيم أو نسق اجتماعي مهما كان نوعه سواء يقدم خدمات أم سلع للمجتمع.

III. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة وأهم الاستنتاجات:

من خلال المعطيات الكمية والكيفية للدراسة الامبريقية التي استعرضناها حول مؤشرات تحقق كل فرضية من فرضيات الدراسة، جاءت النتائج دالة ومؤكدة من قبل المبحوثين بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة على:

- ❖ مساهمة التكوين في تنمية مختلف المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط كمعرفة التحضير للدرس أو معرفة طرح الأسئلة أو غيرها من المعارف ، مما يجعلنا نستنتج أن التكوين في له دور في تنمية المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط
- ❖ مساهمة التكوين في تنمية مختلف الاتجاهات لدى أساتذة التعليم المتوسط سواء نحو المهنة أو المادة أو التلاميذ أو أولياء أمورهم أو زملائهم أو مدير المؤسسة، مما يجعلنا نستنتج أن التكوين له دور في تنمية الاتجاهات الايجابية لدى أستاذ التعليم المتوسط .
- ❖ مساهمة التكوين في تنمية مختلف المهارات، كمهارة الإثارة والتشويق للفت انتباه التلاميذ إلى مهارة ربط الأسئلة ببيئة التلاميذ إلى التنويع في استخدام الحواس أثناء الدرس إلى مهارة التنويع في استخدام التعزيز الايجابي والسلبي انتهاء بمهارة الاهتمام بالتلاميذ الخجولين وبمشاركتهم، مما يجعلنا نستنتج أن التكوين له دور في تنمية المهارات لدى أستاذ التعليم المتوسط.
- ❖ أن كل أفراد عينة الدراسة مقتنعون بدور التكوين الايجابي في تنمية الموارد البشرية بغض النظر عن أقدمتهم في العمل.
- ❖ أن الأستاذ - العامل سواء أكان رجلا أم امرأة داخل التنظيم التربوي يؤمن بدور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية.

IV. الفرضية العامة القائلة: " يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية -أستاذ

التعليم المتوسط نموذجا- " قد تحققت، فالتكوين له مساهمة فعالة في تنمية الموارد البشرية (أساتذة التعليم المتوسط) داخل المؤسسة التربوية الجزائرية من ناحية المكونات الأساسية للتكوين: المكون المعرفي - المكون الاتجاوي - المكون المهاري.

موضوع نسق إدارة الموارد البشرية فتح المجال أمام الدارسين والباحثين للتفكير والمقارنات السوسيولوجية بحسب فهم وتقدير كل واحد منهم ، لكن الملاحظ أن كل الدراسات السوسيوتنظيمية التي تناولته هدفت إلى زيادة الفعالية الفردية والتنظيمية لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية . كما أن كل هذه الدراسات جاءت من أجل وضع أو ضبط مدخل تحليلي متناغم ومتساند يقدم قراءة سوسيولوجية حقيقية للواقع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. ودراستنا تدخل ضمن هذا الطرح، والمعنونة بـ " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التربوية الجزائرية – أستاذ التعليم المتوسط نموذجاً -" حولنا من خلالها التركيز على دور الوظيفة التكوينية في تنمية وترقية الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية الجزائرية، متخذين أستاذ التعليم المتوسط لنموذج واقعي لذلك، منطلقين في ذلك من ما كرسته الدراسات السوسيوتنظيمية والاتجاهات الحديثة لعلاقة التكوين بزيادة الفاعلية والكفاءة المهنية للفرد العامل من جهة وزيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة من جهة أخرى.

- من خلال الحقائق الامبريقية التي تجلت أولاً حول مساهمة التكوين في تنمية المعارف المكتسبة لدى أستاذ التعليم المتوسط بالمؤسسة التربوية التي تلمسنا فيه الأهمية القصوى ، والمكانة الهامة التي صار يحتلها التكوين داخل التنظيمات الحديثة، وهذا ما برز من خلال إجابات فئة أساتذة التعليم المتوسط التي رأت أنها من خلال تلقيها تكوينات مختلفة، زادت معارفها المكتسبة سواء المتعلقة بالمادة المدرسة، أو المعارف المتعلقة باستعمال الوسائل في العملية التدريسية، أو المعارف القانونية والإدارية لممارسة المهنة والمنظمة لعلاقات العاملين بالمؤسسة التربوية، وهذا ما أظهره التحليل الكمي للبعد الأول المنظور في هذه الدراسة، حيث تفاوتت النسب ولكن أغلبها فاق (90%) من المبحوثين الذين أجابوا بنعم على أن التكوين يساهم في تنمية المعارف المكتسبة لديهم.
- كما أظهرت نتائج الدراسة الامبريقية، أن التكوين مهما كان نوعه أو مكانه فإنه حتماً يساعد المورد البشري داخل المنظمة على التحفز والبذل داخل الوظيفة ، كما أنه يظهر لدى الفرد العامل ميولات واتجاهات إيجابية نحو وظيفته أو مؤسسته أو زملائه بحيث يصل إلى أن تصير أهدافه هي أهداف المنظمة التي يعمل بها، وهذا ما أقرته وجسدهت الدراسة الحالية ميدانياً بتأكيد جل المبحوثين بالمؤسسة التربوية العقيد الحواس بالمسيلة على دور ومساهمة التكوين في تنمية الاتجاهات الإيجابية.
- وفي حقيقة أخيرة جسدها لنا نتائج الدراسة الامبريقية للموضوع في بعده الثالث، على مساهمة التكوين مهما كان نوعه، وأساليب تجسيده داخل المؤسسة في تنمية مهارات المورد البشري على تنوع في الوسائل وفي الأداء داخل الوظيفة أو العمل المسند له بالمؤسسة، حيث أتضح لنا أن أغلبية

- أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة العقيد مقتنعون بدور التكوين في تنمية المهارات الأساسية التي يحتاجها الأستاذ من أجل العطاء الجيد والاستيعاب الأحسن للتلاميذ .
- كما أننا لم نغفل الأقدمية و الفروق الجنسية بين المرأة والرجل في التصريح بهذه النتائج المتوصل إليها حول الأبعاد المتناولة حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية الجزائرية
 - حيث دلت القيم الإحصائية التي أفرزتها نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى سواء للأقدمية في المهنة أو للجنس أي لدى الأستاذ الرجل أو الأستاذة المرأة مع ملاحظة سيطرة المرأة الأستاذة على مهنة التعليم في إشارة على الدور الاقتصادي الذي صارت تلعبه من جهة ومن تغير نظرة المجتمع الجزائري السلبية لعمل المرأة إلى نظرة إيجابية من جهة أخرى.



المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ. القواميس

1- عبد العزيز محمود، أمل. (د.ت). قاموس الأداء الشامل. عربي عربي. (دون ذكر البلد): هيئة الأبحاث والترجمة بالدار.

2- مذكور، إبراهيم. (1975). معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب. مصر: دار المعرفة الجامعية.

II. الكتب

1- أحمد، ماهر. (2003). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.

2- أحمد، عادل راشد. (1981). مذكرات في إدارة الأفراد. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

3- إبراهيمي، عبد الله وحميدة، مختار. (2005). دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. العدد 7.

4- إبراهيم بلوط، حسن. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

5- اليزيد وليد، بشار. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. عمان، الأردن: دار الراية.

6- الحلبي، حسن. (1982). تدريب الموظف. ط 2. منشورات عويدات.

7- السلمي، علي. (ب، ت). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مصر.

8- السلمي، علي. (1975). عملية التنمية الإدارية قراءات في تنمية الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات.

9- بشاينية، سعد. (2003). تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية. قسنطينة: جامعة منتوري.

10- بن يمين، سعيد. (2015). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

11- بوحفص، عبد الكريم. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- 12- برنوطي، سعادة نائف.(2007). إدارة الموارد البشرية. ط3. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- 13- بوفلجة، غياث.(ب،ت). مبادئ التسيير البشري. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- 14- دادي عدون، ناصر.(د،ت). اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين. ط2. الجزائر: دار المحمدية.
- 15- درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلا.(1976). أصول الإدارة العامة. مصر: المكتبة الأنجلو
مصرية.
- 16- حافظ حجازي، محمد.(2007). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 17- زرارفة وآخرون، فيروز.(2007). في منهجية البحث الاجتماعي ، سلسلة البحوث الاجتماعية
قسنطينة. الجزائر: منشورات مكتبة اقرأ.
- 18- زرواتي، رشيد.(2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط1. الجزائر: دار
الهدى للطباعة والنشر.
- 19- حمداوي، وسيلة.(2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر بجامعة قالمة.
- 20- حرودي وآخرون، علي.(2007). في منهجية البحث الاجتماعي. قسنطينة. الجزائر: منشورات
مكتبة اقرأ.
- 21- حنفي، عبد الغفار.(2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعية
الجديدة للنشر.
- 22- يونس ميا وآخرون، علي.(2009). مقياس أثر التدريب في أداء العاملين. دراسة ميدانية على
مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. سوريا: مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية .
- 23- كاظم محمد، خضير وكاسب الخرشة، ياسين.(2006). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار
المسيرة للنشر والتوزيع.
- 24- محمد عبد القادر عطية، عبد القادر. اتجاهات حديثة في التنمية. مصر: الدار
الجامعية.
- 25- محمد مرسى، جمال الدين.(2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة
تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 26- محمود الخوالدة، محمد.(2004). أسس بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب المدرسي. عمان: دار
المسيرة للنشر والتوزيع.

- 27- ماهر عليش، محمد.(1971). إدارة الموارد البشرية. القاهرة. مصر: مكتبة عين شمس.
- 28- محمد العيسوي، عبد الرحمان.(1998). الكفاءة الإدارية. مصر: الدار الجامعية.
- 29- محمد عباس، سهيلة و حسين علي، علي.(1999). إدارة الموارد البشرية عمان. الأردن: دار وائل.
- 30- محمد حسن، عبد الباسط.(1977). أصول البحث الاجتماعي القاهرة ، مصر: مكتبة وهبة .
- 31- محمد حسن. راوية.(1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 32- سعيد سالم، مؤيد.(2002). تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام ط1. الأردن :عالم الكتب الحديث.
- 33- سعيد أنور رمضان، محمد.(2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 34- علي عبد الوهاب، محمد.(1975). إدارة الأفراد منهج تحليلي القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
- 35- عقلة المبيضي، محمد و محمد جردادات، أسامة.(2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر: جامعة الدول العربية.
- 36- عبد الرحمان، هاني و الطويل، صالح.(2001). الإدارة التربوية في المؤسسات والسلوك التنظيمي. ط 3. الأردن: دار وائل للنشر.
- 37- عبد المطلب عامر، سامح.(2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. الأردن.
- 38- فريد، فهمي زيادة.(2004). المبادئ والأصول الإدارية للإدارة والأعمال. ط4. عمان. الأردن.
- 39- صديق، حسين.(2012). الاتجاهات من منظور علم الاجتماع. سوريا:مجلة جامعة دمشق. المجلد 28. العدد 3 و4.
- 40- خليل العمر، معين.(2004). مناهج البحث في علم الاجتماع. عمان. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 41- خليل الجميلي، خيرى.(د،ت). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. مصر: المكتب الجامعي.

- 42- غربي وآخرون، علي: تنمية الموارد البشرية. عين أمليلة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 43- غربي، علي و سلاطنية، بلقاسم و قيرة، إسماعيل. (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى.
- 44- الجريدة الرسمية : قانون، 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ: 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية رقم 17 سنة 1990، والذي يتضمن المواد التالية فيما يخص عملية التكوين، المادة القانونية 57 إلى 60.
- 45- القانون التوجيهي للتربية الوطنية: رقم 04/08 المؤرخ في، 23/01/2008.
- III. الأطروحات والرسائل الجامعية
- 1- بوسافل، الطيب. (1995/1994). تنمية الموارد البشرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنمية، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة. قسنطينة، الجزائر.
- 2- بوكفوس، هشام. (2006/2005). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية. قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 3- بزايد. نجا. (2011/2010). التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات لدى الإطارات بشركة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران السانية، وهران، الجزائر.
- 4- بودوح، غنية. (2006/2005). دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 5- طاطاي، كمال. دور التكوين في إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة
- 6- يرقى، حسين. (2006/2005). أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير تخصص علوم اقتصادية، قسم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 7- طاطاي، كمال. (2006/2005). دور التكوين في إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم التسيير والاقتصاد، جامعة الجزائر.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1– Cadeau, P.(1986).pour une stratégie de la fonction personale. In couronne, P, Modèle de gestion personnelles. le cas de CNRS. Paris: Edition cnrs.
- 2– Muchielli, A.(1973). Organisation et Sociogrammes. Paris: Les Editions E, S, F.
- 3– Moessigner,P. Les fondements de l'organisations. Paris: Presse Universitaire de France.

الملاحق

ملاحق spss

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * المدرسة؟ للمادة العلمي المحتوى في التحكم تستطيع هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
للمادة العلمي المحتوى في التحكم تستطيع هل المدرسة؟	نعم	Count 25	4	29
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	66.7%	93.5%
	أحيانا	Count 0	2	2
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	33.3%	6.5%
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.536	.003
	Cramer's V	.536	.003
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * الحديثة؟ التدريس طرائق مختلف في متحكم أنك تعتقد هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
التدريس طرائق مختلف في متحكم أنك تعتقد هل الحديثة؟	نعم	Count 19	0	19
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	76.0%	0.0%	61.3%
	أحيانا	Count 6	6	12
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	24.0%	100.0%	38.7%
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.616	.001
	Cramer's V	.616	.001
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * للدروس؟ الجيد التحضير تجيد هل

Cross tabulation					
			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
للدروس؟ الجيد التحضير تجيد هل	نعم	Count	20	2	22
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	80.0%	33.3%	71.0%
	لا	Count	1	0	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	0.0%	3.2%
	أحيانا	Count	4	4	8
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	16.0%	66.7%	25.8%
Total	Count	25	6	31	
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%	

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.459	.038
	Cramer's V	.459	.038
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * سليمة؟ اختبارات بناء نتقن هل

Cross-tabulation					
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total	
		نعم	لا		
سليمة؟ اختبارات بناء نتقن هل	نعم	Count	18	5	23
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	72.0%	83.3%	74.2%
	لا	Count	0	1	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	16.7%	3.2%
أحيانا		Count	7	0	7
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	28.0%	0.0%	22.6%
	Total	Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.437	.052
	Cramer's V	.437	.052
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * المؤسسة؟ الموجودة المجالس مختلف تحديد تستطيع أنك تشعر هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
المجالس مختلف تحديد تستطيع أنك تشعر هل المؤسسة؟ الموجودة	نعم	Count	18	1	19
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	72.0%	16.7%	61.3%
	لا	Count	1	0	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	0.0%	3.2%
	أحيانا	Count	6	5	11
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	24.0%	83.3%	35.5%
Total	Count		25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within		100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.490	.024
	Cramer's V	.490	.024
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * المؤسسة؟ مجالس من مجلس كل داخل ومهامك دورك معرفة تستطيع هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
مجلس كل داخل ومهامك دورك معرفة تستطيع هل المؤسسة؟ مجالس من	نعم	Count	15	4	19
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	60.0%	66.7%	61.3%
	لا	Count	1	0	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	0.0%	3.2%
	أحيانا	Count	8	1	9
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	32.0%	16.7%	29.0%
Total	نادرا	Count	1	1	2
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	16.7%	6.5%
	Count		25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within		100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.246	.600
	Cramer's V	.246	.600
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation
بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * المؤسسة؟ مشروع في تشارك هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
المؤسسة؟ مشروع في تشارك هل	نعم	Count	16	0	16
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	64.0%	0.0%	51.6%
	لا	Count	3	2	5
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	12.0%	33.3%	16.1%
	أحياناً	Count	6	4	10
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	24.0%	66.7%	32.3%
Total	Count		25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within		100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.506	.019
	Cramer's V	.506	.019
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation
بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * المدرسية؟ للحياة المنظمة التنظيمية النصوص بمختلف مُلماً صرت هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
التنظيمية النصوص بمختلف مُلماً صرت هل	نعم	Count	18	1	19
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	72.0%	16.7%	61.3%
	لا	Count	1	2	3
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	33.3%	9.7%
	أحياناً	Count	6	3	9
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	24.0%	50.0%	29.0%
Total	Count		25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within		100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.503	.020
	Cramer's V	.503	.020
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * المؤسسة؟ داخل وواجباتك بحقوقك واع أنت هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
نعم	Count	20	1	21
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	80.0%	16.7%	67.7%
لا	Count	0	2	2
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	33.3%	6.5%
أحيانا	Count	5	3	8
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	20.0%	50.0%	25.8%
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.645	.002
	Cramer's V	.645	.002
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * وتقرير؟ حال وعرض محضر كتابة بين التفريق تستطيع هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
نعم	Count	18	0	18
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	72.0%	0.0%	58.1%
لا	Count	3	3	6
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	12.0%	50.0%	19.4%
أحيانا	Count	4	3	7
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	16.0%	50.0%	22.6%
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.579	.005
	Cramer's V	.579	.005
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * التعليم؟ لمهنة بالانتماء تعتقد هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
التعليم؟ لمهنة بالانتماء تعتقد هل	نعم			
	Count	24	4	28
	% within	96.0%	66.7%	90.3%
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل			
أحيانا	Count	1	2	3
	% within	4.0%	33.3%	9.7%
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.392	.029
	Cramer's V	.392	.029
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * عملاك؟ في تخلص هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
عملاك؟ في تخلص هل	نعم			
	Count	25	6	31
Total	% within	100.0%	100.0%	100.0%
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل			
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value
Nominal by Nominal	Phi	.a
N of Valid Cases		31

a. No statistics are computed because عملاك؟ في تخلص هل is a constant.

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * الحالية؟ بالمؤسسة عملك عن راض أنت هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
الحالية؟ بالمؤسسة عملك عن راض أنت هل	نعم	Count	22	3	25
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	88.0%	50.0%	80.6%
	لا	Count	1	0	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	0.0%	3.2%
	أحيانا	Count	2	2	4
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	8.0%	33.3%	12.9%
	نادرا	Count	0	1	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	16.7%	3.2%
	Total	Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.498	.050
	Cramer's V	.498	.050
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * والندوات؟ المجالس مختلف في زملاءك تشارك هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
والندوات؟ المجالس مختلف في زملاءك تشارك هل	نعم	Count	25	2	27
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	33.3%	87.1%
	أحيانا	Count	0	4	4
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	66.7%	12.9%
	Total	Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.786	.000
	Cramer's V	.786	.000
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * مادتك؟ في التلاميذ لتحبيب التدريس طرق تنوع على تعمل هل

Cross tabulation: التلاميذ لتحبيب التدريس طرق تنوع على تعمل هل مادتك؟ في					
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total	
		نعم	لا		
التلاميذ لتحبيب التدريس طرق تنوع على تعمل هل مادتك؟ في	نعم	Count	22	4	26
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	88.0%	66.7%	83.9%
	أحيانا	Count	3	1	4
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	12.0%	16.7%	12.9%
	نادرا	Count	0	1	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	16.7%	3.2%
Total		Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.381	.105
	Cramer's V	.381	.105
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * بموضوعة؟ الايجابية الاتجاهات تبني أجل من المشتركة الحرة بالمناقشة تسمح هل

Crosstabulation: العمل بعد تكويننا تلقيت هل التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل				
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
تبني أجل من المشتركة الحرة بالمناقشة تسمح هل	نعم	Count	3	27
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	50.0%	87.1%
أحيانا	Count	2	3	
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	33.3%	9.7%	
نادرا	Count	1	1	
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	16.7%	3.2%	
Total	Count	6	31	
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	100.0%	100.0%	

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.558	.008
	Cramer's V	.558	.008
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * ثقة؟ يزيدهم تلامذتك نحو ايجابية لمشاعر إظهارك أن ترى هل

Cross tabulation: هل تتابع بعد تكويننا تلقيت هل ؟، يزيدكم مشاعر نحو ايجابية إظهارك أن ترى هل				
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
تلامذتك نحو ايجابية لمشاعر إظهارك أن ترى هل ثقة؟ يزيدهم أحيانا نادرا	Count	23	2	25
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	92.0%	33.3%	80.6%
	Count	2	3	5
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	8.0%	50.0%	16.1%
	Count	0	1	1
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	16.7%	3.2%
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.610	.003
	Cramer's V	.610	.003
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * التلاميذ؟ أولياء تستقبل هل

Cross tabulation					
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total	
		نعم	لا		
التلاميذ؟ أولياء تستقبل هل	نعم	Count	19	1	20
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	76.0%	16.7%	64.5%
	لا	Count	0	1	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	16.7%	3.2%
أحيانا		Count	6	4	10
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	24.0%	66.7%	32.3%
	Total	Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.555	.008
	Cramer's V	.555	.008
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * أبنائهم؟ حول الأولياء لانشغالات تسمع هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
أبنائهم؟ حول الأولياء لانشغالات تسمع هل	نعم			
	Count	24	4	28
	% within	96.0%	66.7%	90.3%
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل			
أحيانا	Count	1	2	3
	% within	4.0%	33.3%	9.7%
Total	Count	25	6	31
	% within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.392	.029
	Cramer's V	.392	.029
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * لتلاميذك؟ مثالية قدوة لتكون تسعى هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
لتلاميذك؟ مثالية قدوة لتكون تسعى هل	نعم			
	Count	25	3	28
	% within	100.0%	50.0%	90.3%
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل			
أحيانا	Count	0	3	3
	% within	0.0%	50.0%	9.7%
Total	Count	25	6	31
	% within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.668	.000
	Cramer's V	.668	.000
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * المؤسسة؟ مدير من إليك توجه التي للدعوات تستجيب هل

Cross tabulation: هل عملت؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل						Total
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total		
		نعم	لا			
مدير من إليك توجه التي للدعوات تستجيب هل	نعم	Count	22	2	24	
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	88.0%	33.3%	77.4%	
المؤسسة؟	أحيانا	Count	3	4	7	
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	12.0%	66.7%	22.6%	
Total		Count	25	6	31	
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	100.0%	100.0%	100.0%	

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.517	.004
	Cramer's V	.517	.004
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * التلاميذ؟ انتباه للفت والتشويق بالإثارة تقوم هل

Cross tabulation					
			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
التلاميذ؟ انتباه للفت والتشويق بالإثارة تقوم هل	نعم	Count	21	2	23
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	84.0%	33.3%	74.2%
	أحيانا	Count	4	3	7
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	16.0%	50.0%	22.6%
	نادرا	Count	0	1	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	0.0%	16.7%	3.2%
	Total	Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.518	.016
	Cramer's V	.518	.016
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * المشوقة؟ التعليمية الوسائل بعرض تقوم هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
المشوقة؟ التعليمية الوسائل بعرض تقوم هل	نعم	Count	18	2	20
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	72.0%	33.3%	64.5%
	أحيانا	Count	6	4	10
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	24.0%	66.7%	32.3%
	نادرا	Count	1	0	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	4.0%	0.0%	3.2%
Total		Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل within %	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.363	.129
	Cramer's V	.363	.129
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * بالتلاميذ؟ المحيطة البيئة من أسئلة بعرض تقوم هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
بالتلاميذ؟ المحيطة البيئة من أسئلة بعرض تقوم هل	نعم	Count 23	2	25
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	92.0%	33.3%	80.6%
	أحيانا	Count 2	4	6
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	8.0%	66.7%	19.4%
	Total	Count 25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.587	.001
	Cramer's V	.587	.001
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * ؟ التدريس عملية أثناء الوقوف تلتزم أم القسم في تتحرك هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
عملية أثناء الوقوف تلتزم أم القسم في تتحرك هل ؟ التدريس	نعم	Count	23	2	25
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	92.0%	33.3%	80.6%
	لا	Count	1	0	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	0.0%	3.2%
	أحيانا	Count	0	3	3
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	50.0%	9.7%
	نادرا	Count	1	1	2
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	16.7%	6.5%
Total	Count		25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within		100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.719	.001
	Cramer's V	.719	.001
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * ؟ التدريس عملية أثناء الحواس استخدام في تنوع هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
عملية أثناء الحواس استخدام في تنوع هل ؟ التدريس	نعم	Count	22	2	24
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	88.0%	33.3%	77.4%
	لا	Count	1	0	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	0.0%	3.2%
	أحيانا	Count	2	4	6
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	8.0%	66.7%	19.4%
Total	Count		25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within		100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.588	.005
	Cramer's V	.588	.005
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * للتلميذ؟ والاجتماعية والنفسية الذهنية بالحاجات الدرس أهداف بربط تقوم هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
	نعم	Count	24	2	26
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	96.0%	33.3%	83.9%
الذهنية بالحاجات الدرس أهداف بربط تقوم هل	لا	Count	0	1	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	16.7%	3.2%
للتلميذ؟ والاجتماعية والنفسية	أحيانا	Count	1	3	4
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	50.0%	12.9%
Total		Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.681	.001
	Cramer's V	.681	.001
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * التعليمي؟ عملهم في التلاميذ تشارك هل

			بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
			نعم	لا	
	نعم	Count	24	2	26
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	96.0%	33.3%	83.9%
التعليمي؟ عملهم في التلاميذ تشارك هل	لا	Count	0	2	2
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	33.3%	6.5%
أحيانا	نادرًا	Count	1	1	2
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	16.7%	6.5%
Total		Count	0	1	1
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	0.0%	16.7%	3.2%
		Count	25	6	31
		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.718	.001
	Cramer's V	.718	.001
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * التلاميذ؟ لقدرات مناسبة عبارات باستخدام تقوم هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
نعم	Count	23	3	26
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	92.0%	50.0%	83.9%
لا التلاميذ؟ لقدرات مناسبة عبارات باستخدام تقوم هل	Count	1	0	1
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	0.0%	3.2%
أحيانا	Count	1	3	4
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	50.0%	12.9%
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.545	.010
	Cramer's V	.545	.010
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * معك؟ وتفاعلهم التلاميذ بمشاركة تسمح والتي الأسئلة طرح بمهارات تهتم هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
نعم	Count	22	3	25
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	88.0%	50.0%	80.6%
تسمح والتي الأسئلة طرح بمهارات تهتم هل	Count	1	0	1
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	4.0%	0.0%	3.2%
معك؟ وتفاعلهم التلاميذ بمشاركة	Count	2	3	5
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	8.0%	50.0%	16.1%
Total	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.454	.041
	Cramer's V	.454	.041
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * والسلي؟ الايجابي التعزيز استعمال في تنوع هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
نعم	Count	22	3	25
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	88.0%	50.0%	80.6%
	Count	3	3	6
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	12.0%	50.0%	19.4%
أحيانا	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%
Total				

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.380	.034
	Cramer's V	.380	.034
N of Valid Cases		31	

Crosstabulation بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل * يشاركون؟ لا الذين الخجولين بالتلاميذ تهتم هل

		بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل		Total
		نعم	لا	
نعم	Count	22	2	24
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	88.0%	33.3%	77.4%
	Count	3	4	7
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	12.0%	66.7%	22.6%
أحيانا	Count	25	6	31
	بالعمل؟ التحاقك بعد تكويننا تلقيت هل % within	100.0%	100.0%	100.0%
Total				

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.517	.004
	Cramer's V	.517	.004
N of Valid Cases		31	