

أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة).

**The effect of the human competencies management on improving the quality of education in the educational institution ( Malik bin Nabi high school in the state of Ain Defla)**

ط.د : زروقي موسى<sup>1</sup>، د . أحمد بن يحي ربيع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خميس مليانة - ، zerroukimoussa963@gmail.com

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خميس مليانة - ، Rabiebenyahia33@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/10/29

تاريخ القبول: 2020/07/10

تاريخ الاستلام: 2020/01/22

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسات التربية والتعليم و أثره في تحسين جودة التعليم من خلال تناول مختلف الجوانب النظرية للموضوع و دراسة حالة ثانوية مالك ابن نبي بولاية عين الدفلى ، و بالاعتماد على أداة إحصائية ( إستبيان الدراسة ) تم المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ حجمه 78 مفردة، ثم إفراغها في برنامج الحزم الإحصائية spss v 22 من أجل تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن من بين أبعاد ادارة الكفاءات بعد تقييم الكفاءات فقط هو الذي له تأثير (ضعيف) على جودة التعليم في المؤسسة التربوية .

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة ، إدارة الكفاءات ، تخطيط الكفاءات ، توظيف الكفاءات ، تنمية الكفاءات ، استخدام الكفاءات ، جودة التعليم ، المؤسسة التعليمية .

**تصنيف JEL:** O15، I21 .

**Abstract:** This paper aims to highlight the effect of the human competencies management on improving the quality of education. We have tried to address various theoretical aspects of the subject and studying the case of Malik bin Nabi high school in the state of Ain Defla. based on a statistical tool ( questionnaire ), and a Comprehensive survey of the study community ( 78 singular ), the study found that the dimension of competence assessment only, has influence on the quality of education in this high school.

**Keys words:** competence, competencies management, education quality.

**JEL classification codes:** : I21 , O15

المؤلف المرسل: زروقي موسى، الإيميل: [zerroukimoussa963@gmail.com](mailto:zerroukimoussa963@gmail.com)

**تمهيد:** المحتوى يعتبر التعليم أحد أهم الركائز التي تبني عليها الدول و تتنافس في ما بينها لتحقيق أعلى جودة تعليمية و بحثية في البلدان النامية ، حيث كشف التقرير العالمي للمنتدى الاقتصادي العالمي مؤشر "دافوس" عن تراجع الجزائر مجددا في جودة التعليم حسب الترتيب، حيث بعد أن احتلت المرتبة 92 سنة 2018 تراجعت إلى المرتبة 119 في تصنيف 2019، لتحتل المرتبة 11 عربيا قبل موريتانيا ومصر (سعيد، 2019).

إن العقبات التي تعترض جودة التعليم في البلدان النامية متعددة: ندرة الكتب المدرسية عالية الجودة ، ونقص المعلمين المؤهلين ، والثغرات في المناهج الدراسية ، والبنية التحتية المتخلفة ... الخ .

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المؤسسات التعليمية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات البشرية الفاعلة في تطوير الأداء التعليمي و التنسيقي بمرونة أكثر كفاءة ، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة ، التي أصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث في المجال التربوي فمن خلال تطبيقها يمكن احداث تطوير نوعي للعمل في المدارس بما يتلاءم مع المستجدات التعليمية والإدارية ، ويواكب التطورات لتحقيق التميز والرقى بالأداء. أصبحت كفاءات الموظفين في الوقت الحاضر رأس مال رئيسي للمؤسسات وعامل نجاحها حيث أنها تتيح لها إمكانية التكيف مع متطلبات السوق المخصصة وتحقيق ميزة تنافسية وكذلك نتائج مالية جيدة، في حين أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كفاءات الموظفين ونتائج المؤسسات في ظل البيئة الحديثة المعقدة ، التي تحددها عمليات العولمة ، وتقلب البيئة ، وتطور المعرفة والتكنولوجيا .

ولعل أن إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية أصبح الشغل الشاغل اليوم للمسؤولين والمسيرين المباشرين ، في ظل عصرة وتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية وهذا للوصول إلى تقديم خدمات متطورة لكافة شرائح المجتمع ، ومما لاشك فيه أن الجزائر من الدول التي تطمح بالنهوض بمؤسساتها نحو الرقي والازدهار ، وهذا بتقديم أفضل ما لديها من خدمات وهذا لمسناه في السنوات الأخيرة ، متمثلا في الإدارة الإلكترونية خاصة في الإدارات الوطنية أو المحلية ( البلدية ، الولاية ، الدائرة )، وكذا المنظومة التربوية ، وهذا كله يصب في وعاء واحد وهو تقريب الإدارة من المواطن وتقديم أرقى الخدمات ، وتعتبر إدارة الكفاءات البشرية أحد المنافذ إلى تحسين الخدمة العمومية .

إدارة الكفاءات البشرية أداة فعالة لإدارة المورد البشرية في المؤسسة ، ولعل أن مديرية التربية لولاية عين الدفلة واحدة من المديريات الولائية التي لها صلة وثيقة بإدارة المورد البشري خاصة في عمليات الانتقاء والتوظيف والتكوين وكذا عمليات التقييم والتحفيز أو بالأحرى متابعة المسار المهني للموظف لغرض الوصول إلى جودة عالية في الأداء وجودة في التعليم ، من خلال هذا الطرح تتجلى لنا إشكالية رئيسية والمتمثلة في .

**ما مدى أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة التعليم في ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة ؟**

#### ● الاسئلة الفرعية :

هل توجد علاقة بين تخطيط الكفاءات البشرية وجودة التعليم ؟

هل توجد علاقة بين اكتساب الكفاءات البشرية وجودة التعليم ؟

هل توجد علاقة بين تنمية الكفاءات البشرية وجودة التعليم ؟

هل توجد علاقة بين استخدام وتقييم الكفاءات البشرية وجودة التعليم ؟

ومن خلال الإشكالية المصاغة تظهر لنا جليا فرضية أساسية والمتمثلة في :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات البشرية في ثانوية مالك ابن نبي بولاية عين الدفلة وتحسين جودة التعليم

عند مستوى معنوية 0.05.

## عنوان المقال: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة

### حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى).

تنبثق على الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات جوهرية وهي :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام وتقييم الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.

#### • أهمية البحث وهدفه.

تتجلى أهمية البحث وهدفه في تسليط الضوء على النقاط التالية :

- الواقع العملي لإدارة الكفاءات البشرية في مديرية التربية الجزائرية، وأن أدائها الجيد مرهون بالكفاءات البشرية الموجودة والطرق الحديثة لإدارتها والاحتفاظ بها .
- التطورات السريعة الذي يشهدها المحيط العام للمنظمات لاسيما تلك التي تتطلب موارد بشرية قادرة على إدارة كفاءاتها لمواكبة هذا الركب السريع .
- محاولة الكشف على السبل الرئيسية للوصول إلى جودة عالية في التعليم وهذا من خلال ممارسات المؤسسة العمومية ( مديرية التربية والمؤسسات التربوية التابعة لها ) في إدارة الكفاءات البشرية.

#### • منهجية البحث

لغرض دراسة موضوع إدارة الكفاءات وجودة التعليم اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري أم الجانب التطبيقي فاعتمدنا طريقة دراسة حالة لثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى مع التحليل والتفسير للنتائج المستقصاة .

### 1 - إدارة الكفاءات البشرية :

**1-1 - مدخل للكفاءات البشرية:** يعد موضوع الكفاءات من أهم المواضيع الحساسة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في الآونة الأخيرة في المجال الاقتصادي والإداري ويعود الدافع الأساسي من دراسة هذا الموضوع هو الأهمية البالغة والتي يكتسبها العنصر البشري الذي بدوره يعتبر أثمن أصول المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى ابراز دور الكفاءة في تحقيق الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات وكذا تدعيم القدرة التنافسية لها .

حيث مر مصطلح الكفاءة بعدة محطات تاريخية من قبل الباحثين في العلوم الإدارية والنفسية والأدبية والذي كان اسهامهم في تطوير هذا الأخير وسنستعرض من خلال هذه الورقة البحثية بعض التعاريف المختصرة للكفاءة واهم رواد تعريفها في هذا الشأن .

**الكفاءة :** هي نموذج لقياس المعرفة و المهارات والقدرات والسلوكيات وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل والوظائف المهنية بنجاح (dona rodriguez & other, 2002)، وأشار Guy LE BOTERF على أن الكفاءة هي " القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية" (BOTERF, 2000)

ويرى Claude Lévy-Leboyer أنها وجود علاقة بين إنجاز المهام والسلوكيات التي ينبغي القيام بها من جهة، والصفات الشخصية الضرورية الواجب توافرها لإنجاز الأعمال على نحو مرض من جهة أخرى (Lévy-Leboyer, 2009).

وعرّفنها المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef) على أنّها: "مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويرها" (هاملي عبد القادر، 2010-2011).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن الكفاءة "هي توليفة من المعارف والمعارف العملية والسلوكية في إطار الأعمال والمهام في الوظيفة لغرض تحقيق الأهداف المنشودة".

## 1-2 - إدارة الكفاءات: يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف التي تصب في إطار إدارة الكفاءات والمتتمثلة فيما يأتي .

➤ " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين ". (أحمد بوجمل ، 2004)

➤ ويعرف jean marie peretti " هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة ". (Jean Marie, 1999)

➤ وحسب BOTERE أن إدارة الكفاءات البشرية هي " القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيق ( تدابير ، تنظيم ) وهي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية . (محمد فريد الصحن ، 1999)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل لإدارة الكفاءات وهي " تلك الممارسات والجهود التي تسعى إلى توفير الكفاءات والحفاظ عليها وتنميتها وتوفير الجو المناسب لها في العمل والقيام بتحفيظها لبقائها ودفعها لبذل أقصى الجهود للوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ".

## 1-3 - أهداف إدارة الكفاءات: تحدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق ستة أهداف رئيسية: (بودبوس و الأبروي ، 2019).

1. وضع أسس علمية مناسبة لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
2. تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها .
3. ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
4. التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
5. خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء.
6. زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .

## 1-4 - المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية: لغرض الحصول والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من

الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي بالأحرى تسييرها ولعل أهم مراحل تسيير الكفاءات تتمحور في العناصر الأساسية التالية والمتتمثلة في ما يلي: (عثمان بوزيان ، 2004).

أ. تخطيط الكفاءات: وهذا من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي لتشغيل الكفاءات .

كما يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات البشرية المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة وتوضيح الإجراءات الواجب انتهاجها في مرحلة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار(الانتقاء)، التعيين)، أخذا بعين الاعتبار مميزات وخصائص المؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات (الموارد المادية، الخبرة

## عنوان المقال: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة

### حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى).

في مجال التوظيف) وهذا بالاعتماد على التسيير التنبئي للموارد البشرية ومن هذا المنطلق نقول أن هذا الخيار يأخذ بعدا استراتيجيا.

**ب. اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد (دماء جديدة) أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

**ج. تنمية الكفاءات:** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي بتغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

**د. استخدام وتقييم الكفاءات:** وفيها تستخدم وتوظف الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التكوين والتدريب واكتساب المهارات والتعلم، وماهي المنافع التي تحققت، ومن خلال هذه المرحلة نعمل على التقييم الدائم والمستمر لما قام به الأفراد وهذا باستخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردودية الكفاءات داخل المؤسسة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

## 2 - جودة التعليم:

**2-1 - مفهوم جودة التعليم:** جودة التعليم يُقصد بها مجموعة المعايير والإجراءات والقرارات التي يهدف تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليمية، بحيث تشمل هذه المعايير المؤسسات التعليمية بأطرها وأشكالها المختلفة، والهيئة التدريسية والإدارية وأحوال الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظومة التعليمية (السعو، 2018).

**2-2 - المبادئ الأساسية للجودة:** يعتبر ادوارد ديمنج رائد فكرة الجودة الشاملة حيث طور أربعة عشر (14) نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة ، حيث تسمى هذه النقاط بجوهر الجودة في التعليم وتتلخص في ما يلي: (البوهي و آخرون ، 2018)

- إيجاد التناسق بين الأهداف التربوية والسياسات التعليمية .
- تبني فلسفة الجودة الشاملة في جميع القطاعات والمؤسسات التربوية.
- تقليل الحاجة للتفتيش والرقابة والتركيز على معايير الجودة وتطبيقها.
- انجاز الأعمال والمهام التعليمية بطرق جديدة ومتطورة .
- تحسين الأداء وارتفاع معدلات الانتاجية وخفض التكاليف ما أمكن .
- التعليم مدى الحياة والتعليم المستمر.
- القيادة الفاعلة في التعليم .
- المبادرة والمبادرة وتحسين جودة الأداء .
- العمل على إزالة صعوبات ومعوقات الأداء الجيد .
- خلق ثقافة الجودة والتقييد بالمعايير القياسية للمنتج النهائي .
- تحسين العمليات وتطويرها وفقا لمتطلبات الأداء الجيد.
- مساعدة المتعلمين على تحقيق نواتج تعلم ايجابية .
- الالتزام والتقييد بمعايير الجودة في العمليات التربوية .
- المسؤولية الكاملة عن كافة أساليب تقييم وتقويم أداء المتعلمين والمعلمين للتقيد بمعايير الجودة في العملية التعليمية .

**2-3 - مبررات تطبيق إدارة الجودة في التعليم :** توجد مجموعة من المبررات التي تجعل من تطبيق إدارة الجودة في التعليم والمتمثلة في : (البوهي و آخرون ، 2018).

- ارتباط الجودة بمعدلات الأداء الإيجابي وفق معايير مقننة.
  - ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
  - عالمية نظام الجودة والذي يعتبر سمة من سمات العصر الحديث .
  - نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص في معظم دول العالم.
  - ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقييم والتقييم الشامل للتعليم من خلال جودة المؤسسات التعليمية .
- بالإضافة إلى ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالنمو والتطوير المؤسساتي والمجتمعي ، هذه المبررات وغيرها أكدت على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهوداً لا تتوقف لتحسين الأداء، كما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية ألا وهم الطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية في أي نظام تربوي .

**2-4 - معايير جودة التعليم :** هناك مجموعة من المعايير المطلوبة لتحقيق الجودة في التعليم، ومنها. (السعو، 2018)

- جودة المناهج العلمية والمقررات المدرسية واستنادها إلى مرجع علمي يتمثل بالموضوعية والثقة.
- جودة البنية التحتية التي يعتمد عليها النظام الدراسي، وتلبية الحاجات المختلفة للمنظومة الدراسية ويشمل ذلك المرافق المتعددة التي تلزم الطلاب.
- كفاءة الهيئة التدريسية والإدارية والأقسام المختلفة التابعة للمنظومة التعليمية.
- التحسين المستمر في كافة جوانب التعليم ويشمل ذلك المنهج العلمي، والأسلوب الإداري، وأساليب التحفيز والدعم.
- اعتماد نتائج التحصيل الدراسي على أساس التفكير والتحليل والعمل الجماعي للطلاب، لا على أساس الحفظ والتلقين والأنظمة التقليدية القديمة.
- وجود الإمكانيات المالية اللازمة لتطوير البيئة التعليمية.
- إدخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في المنظومة التعليمية.
- الاعتماد على المهارات العملية والتطبيقية بشكل أساسي في التعليم.

**2-5 - مؤشرات الجودة في التعليم:** للجودة في التعليم مجموعة من المؤشرات التي يمكننا توضيحها كما يلي : ( الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، بلا تاريخ) .

- أ. معايير مرتبطة بالطلاب:** من حيث الانتقاء، و نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، و متوسط تكلفة الطالب و الخدمات التي تقدم لهم، و دافعية الطلاب و استعدادهم للتعليم.
- ب. معايير مرتبطة بالمعلمين :** من حيث حجم الهيئة التدريسية و كفاياتهم المهنية و مدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع، و احترام المعلمين لطلابهم.
- ج. معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية :** من حيث أصالة المناهج و جودة مستواها، و محتواها ، و الطريقة و الأسلوب و مدى ارتباطها بالواقع، و إلى مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية.
- د. معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية:** من حيث التزام القيادات بالجودة، و العلاقات الإنسانية الجيدة ، واختيار الإداريين و تدريبهم.

## عنوان المقال: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة

### حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى).

هـ. معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية: من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة و تفويض السلطات اللامركزية ، تغيير نظام الأقدمية، العلاقات الإنسانية الجيدة ، و اختيار الإداريين و القيادات و تدريبهم.

و. معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مرونة المبنى المدرسي و قدرته على تحقيق الأهداف و مدى استفادة الطلاب من المكتبة و الأجهزة و الأدوات و المساعدات و حجم الاعتمادات المالية.

ي. معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة و المجتمع: من حيث وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط و المشاركة في حل مشكلاته و ربط التخصصات بطبيعة المجتمع و حاجاته و التفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية و الفكرية و بين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية و الخدمية.

**3 - الدراسة التطبيقية :** سنتناول في هذا الجزء عرض كل من مجتمع و عينة و أداة الدراسة، إضافة الى الأساليب الاحصائية المستخدمة ،خصائص عينة الدراسة، و اختبار فرضيات البحث.

#### **3-1 - مجتمع وعينة الدراسة:**

أ. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الطاقم الإداري المتكون من إداريين وأساتذة البالغ عددهم 78 التابعين لثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى .

ب. عينة الدراسة : تم توزيع الاستبيانات في ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى على كامل أفراد مجتمع الدراسة من إداريين وأساتذة ، وتم استرداد 60 منها فقط أي ما نسبته 76.92% .

#### **3-2 - أداة الدراسة:**

أ. صدق الأداة: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بعرضها على أساتذة محكمين مختصين في إدارة الأعمال و إدارة الموارد البشرية ، لإبداء آرائهم حول عبارات الاستبيان من ناحية وضوحها و دقتها و توافقها مع غرض هذه الدراسة .

ب. ثبات الأداة : لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في البحث، قمنا بحساب مختلف معاملات الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبيان و الجدول رقم 1 يوضح ذلك.

**الجدول 1: (معاملات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ ) لأجزاء الاستبيان)**

| أجزاء الاستبيان              | عدد العبارات | معامل الاتساق |
|------------------------------|--------------|---------------|
| المحور الأول: إدارة الكفاءات | 08           | 0.817         |
| المحور الثاني : جودة التعليم | 12           | 0.798         |
| محاور الاستبيان مجتمعة       | 20           | 0.787         |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الـ spss.

يتضح جليا من الجدول رقم 1 أن معامل الاتساق للمحور الأول ( إدارة الكفاءات ) 0.817 وقيمته للمحور الثاني ( جودة التعليم ) 0.798 ، والقيمة الإجمالية للمحاور مجتمعة 0.787 وهي أكبر من 0.60 مما يعني أن قيمة الاتساق جيدة .

#### **3-3 - الأساليب الاحصائية المستخدمة:** لقد اعتمدنا على مجموعة من الاساليب الاحصائية باستخدام برنامج الـ spss

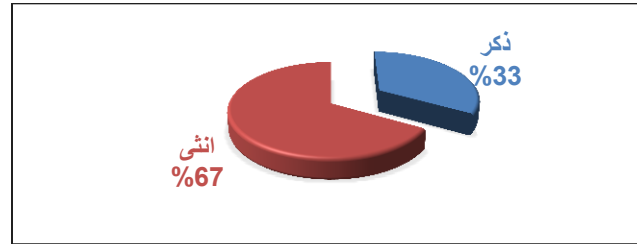
و المتمثلة فيما يلي : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاتساق الداخلي ( ألفا كرونباخ )، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، من خلال قيمة R2 لقياس القوة التفسيرية

للمتغيرات المستقلة اتجاه المتغير التابع، وكذلك اختبار T لقياس معنوية المتغيرات المستقلة، إضافة الى اختبار F لقياس معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة 0.05 .

### 4-3 - تحليل خصائص عينة الدراسة:

أ. الجنس:

الشكل 1: (توزيع عينة الدراسة حسب الجنس)



المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان .

يتضح من الشكل رقم 1 أن توزيع عينة الدراسة حسب الجنس أن ما نسبة 67% اناث و 33 % ذكور ، وهذا ما يعكس غزو العنصر النسوي لمجال التعليم في الآونة الأخيرة وتقلد مناصب عليا في قطاع التربية الوطنية .

ب. السن:

الشكل 2: ( توزيع عينة الدراسة حسب السن )



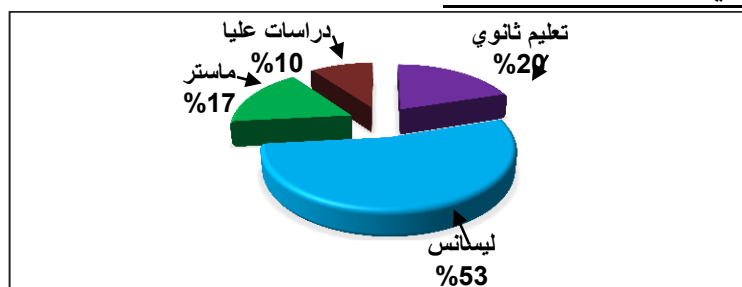
المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان .

يتضح من الشكل رقم 2 أن توزيع عينة الدراسة حسب السن أن 68% من 25 سنة الى 40 سنة أي ان معظم عينة الدراسة فنية ومن فئة الشباب بينما 22 % من 40 الى 50 سنة و 10 % أكثر من 50 سنة ، وهذا راجع الى السياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لاسيما في شروط عملية استقطاب الكفاءات وكذا عمليات التقاعد خاصة للفئات العمرية أكثر من 50 سنة .

ج. المستوى التعليمي:

الشكل 3: ( توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي )

## عنوان المقال: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى).

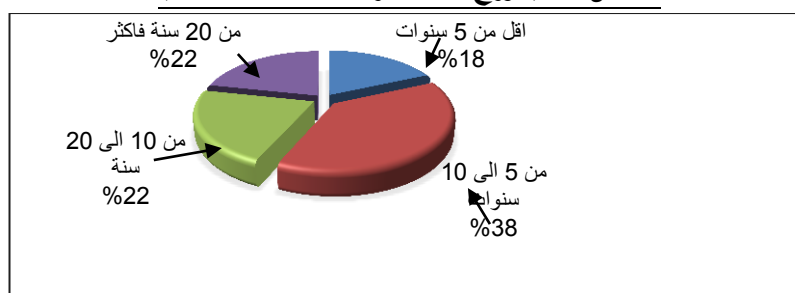


المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان .

يتضح من الشكل رقم 3 أن توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي أن 53 % من حاملي شهادة الليسانس و 17 % من حاملي شهادة الماستر و 10 % دراسات عليا ، وهذا ما يوضح أن غالبية الطاقم الإداري في المؤسسة محل الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية وهذا يرجع إلى سياسات عمليات تخطيط وتوظيف المورد البشري في المؤسسة التعليمية ، وعليه يمكن القول أن الفئة الكاسحة في قطاع التعليم والتربية من حاملي الشهادات الجامعية المتخصصة والتي من شأنها الدفع بعجلة تنمية وتطوير جودة التعليم .

### د. الأقدمية:

الشكل 4: ( توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية )



المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان .

يتضح من الشكل رقم 4 أن توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية أن أكبر نسبة 38 % من 05 سنة 10 سنوات كون أن غالبية القائمين على العملية التعليمية من فئة الشباب، تليها النسب المتبقية الأخرى.

### 3-5 - تحليل محاور الاستبيان:

أ. محور إدارة الكفاءات : يمثل الجدول 2 نتائج التحليل بواسطة برنامج الحزم الإحصائية spss والذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل أبعاد وفقرات محور إدارة الكفاءات .

الجدول رقم 2: ( استجابات أفراد العينة لعبارة محور إدارة الكفاءات)

| الوصف                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| البعد الأول: تخطيط الكفاءات                                                             | 3.43            | 0.92              | 02      |
| يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من المعلمين من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المستهدف | 3,55            | 1,048             | 3       |
| تقدير الاحتياجات المستقبلية من المعلمين يتوافق مع الامكانيات المتاحة                    | 3,32            | 1,049             | 4       |
| البعد الثاني : إستقطاب الكفاءات                                                         | 2.80            | 1.23              | 04      |
| القائمين على عملية استقطاب المعلمين في مديرية التربية من ذوي الكفاءة                    | 2,83            | 1,291             | 6       |

| والخبرة                                                                             |             |             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| تراعي مديرية التربية في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد                    | 2,78        | 1,329       | 7         |
| <b>البعد الثالث: تنمية الكفاءات</b>                                                 | <b>4.08</b> | <b>0.79</b> | <b>01</b> |
| التكوين الأولي للمعلم قبل الإلتحاق الرسمي بالوظيفة ضروري لبروز كفاءاته              | 4,38        | ,846        | 1         |
| تقوم مديرية التربية بدورات تكوينية دورية للمعلم لغرض زيادة المعارف المتعلقة بوظيفته | 3,78        | 1,106       | 2         |
| <b>البعد الرابع : تقييم واستخدام الكفاءات</b>                                       | <b>2.90</b> | <b>0.78</b> | <b>03</b> |
| تعتقد أن معايير التقييم المستعملة جيدة للحكم على أداء المعلم                        | 2,68        | 1,033       | 5         |
| تساهم عمليات التحويل والنقل للمعلم في إثراء ونقل خبراته إلى بيئة عمل جديدة          | 3,12        | 1,027       | 8         |
| <b>المتوسط و الانحراف المعياري العام للمحور</b>                                     | <b>3.30</b> | <b>0.93</b> | <b>//</b> |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الإستبيان

تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد أساسية تلخصت كما يلي :

تخطيط الكفاءات - إستقطاب الكفاءات - تنمية الكفاءات - تقييم واستخدام الكفاءات

من خلال إجابات عينة الدراسة على هذا المحور توصل الباحث إلى أن المتوسط الحسابي للمحور إجمالاً قدر بـ 3.30 وانحراف معياري 0.93 أي بدرجة متوسطة ، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد المتعلق بتنمية الكفاءات بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.79 بدرجة مرتفعة ، وهذا ما يعكس بأن عملية تنمية المعارف وصقلها وتطوير المهارات والقدرات في مديرية التربية لولاية عين الدفلى يحظى بحصة الأسد في العملية الإدارية في إدارة الكفاءات البشرية هذا الأخير يساهم بصورة مباشرة في تحسين الجودة التعليمية ومخرجات هذا القطاع الحساس .

بينما في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي البعدين المتعلقين بتخطيط الكفاءات وتقييم الكفاءات بدرجة متوسطة لما يكتسبه هذين البعدين من أهمية حساسة في إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة المدرسية لاسيما فيما يتعلق بتقدير الاحتياجات المستقبلية وتقدير الفجوة التي من شأنها أن تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية وكذا بعد تقييم الكفاءات الذي يعتمد على المراقبة المستمرة وتصحيح الانحرافات التي من شأنها المساهمة في تجنب الأخطاء المستقبلية في عملية إدارة الكفاءات ، واحتل البعد المتعلق باستقطاب الكفاءات المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.23 حسب عينة الدراسة أي بدرجة متوسطة ، حيث يعزو الباحث أن عينة الدراسة لم تعطي أهمية قصوى لهذا البعد كونه يعتبر مرحلة حساسة تستند على اعتبارات غير موضوعية في إدارة الكفاءات كما تم الإشارة إليه في المحور النظري .

وخلاصة لما سبق يرى الباحث أن محور إدارة الكفاءات بأبعاده الأربعة الأساسية لم تحض بالموافقة بشكل كبير من طرف عينة الدراسة وهذا يمكن أن يكون راجع لعدة أسباب متمثلة في:

- عدم إعطاء أهمية قصوى من الإدارة الوصية لممارسات إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة التعليمية محل الدراسة.
- تفتقر عينة الدراسة لمضمون وفحوى إدارة الكفاءات البشرية لاسيما فيما يتعلق بالمراحل الأساسية لها.
- لازالت تعتمد الإدارة الوصية على المصطلح القديم - إدارة المستخدمين - بدلا من إدارة الكفاءات - أي المنطق القديم بدلا من المنطق الحديث.
- القائمين على عملية إدارة الكفاءات ليس لهم دراية كاملة وخبرة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## عنوان المقال: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى).

- النظرة الاستراتيجية للإدارة الوصية تكاد تكون شبه غائبة في ممارسات إدارة المورد البشرية في قطاع التربية للولاية وهذا ما لمسناه من خلال الاحتكاك ببعض الإداريين .

### ب. محور جودة التعليم

يمثل الجدول 3 نتائج التحليل بواسطة برنامج الحزم الإحصائية spss والذي تظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل أبعاد وفقرات محور جودة التعليم

الجدول رقم 3 : ( استجابات أفراد العينة لعبارات محور جودة التعليم )

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الوصف                                                                                                                                                     | الرقم |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| الثالثة | 0.87              | 2.91            | البعد الأول : معايير مرتبطة بالتلميذ ( الطالب )                                                                                                           |       |
| 04      | 1,023             | 3,07            | درجة الإستعداد لدى التلاميذ في القسم للتعلم مُرضية                                                                                                        | 01    |
| 05      | 1,079             | 2,77            | يلاحظ على التلاميذ أنهم مستمتعون بالتعلم في القسم                                                                                                         | 02    |
| الثانية | 0.98              | 3.03            | البعد الثاني : معايير مرتبطة بمهنية التدريس                                                                                                               |       |
| 08      | 1,304             | 2,40            | الهيئة التدريسية في المؤسسة التعليمية تتناسب مع عدد التلاميذ والأقسام                                                                                     | 03    |
| 01      | 1,068             | 3,67            | تتمتع الهيئة التدريسية ( أساتذة ومعلمين ) بكفاءات مهنية ومعارف علمية تؤهلهم للوصول بالتلاميذ إلى أحسن المستويات والمراتب من خلال النتائج الدراسية المحققة | 04    |
| الرابعة | 0.96              | 2.40            | البعد الثالث : معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية                                                                                                            |       |
| 09      | ,986              | 2,33            | تتمتع الكتب والمناهج الدراسية بجودة عالية من خلال المحتوى والمضمون                                                                                        | 05    |
| 06      | 1,081             | 2,47            | تتميز الكتب والمناهج الدراسية بالأصالة والعصرية والواقعية                                                                                                 | 06    |
| الأولى  | 0.95              | 3.31            | البعد الرابع: معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية                                                                                                             |       |
| 02      | 1,121             | 3,38            | تلتزم الإدارة المدرسية ( مدراء المؤسسات التعليمية ) بالجودة وتحسينها داخل المؤسسة التعليمية                                                               | 07    |
| 03      | 1,083             | 3,25            | مستوى العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية و الإدارة المدرسية مرضٍ                                                                               | 08    |
| الخامسة | 0.75              | 2.08            | البعد الخامس : معايير مرتبطة بالإمكانات المادية                                                                                                           |       |
| 12      | ,854              | 2,02            | القاعات التدريسية في المؤسسة التعليمية ذات فضاءات كافية ومجهزة بالوسائل التعليمية الحديثة                                                                 | 09    |
| 10      | 1,109             | 2,30            | تتمتع الهياكل الإدارية والبيداغوجية بجودة عالية من خلال المنظر الجمالي للمؤسسة                                                                            | 10    |
| 11      | 1,020             | 2,10            | يلائم أعداد التلاميذ حجم القاعات الدراسية في المؤسسات التربوية                                                                                            | 11    |
| 07      | 1,062             | 2,42            | الخدمات المقدمة للتلميذ من وجبة الفطور والمنحة المدرسية تحظى بالقبول                                                                                      | 12    |

|                                         |      |      |    |
|-----------------------------------------|------|------|----|
| المتوسط والانحراف المعياري العام للمحور | 2.75 | 0.75 | // |
|-----------------------------------------|------|------|----|

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الإستبيان

تم تقسيم هذا المحور إلى خمسة 05 أبعاد أساسية تلخصت كما يلي :

معايير مرتبطة بالتلميذ ( الطالب ) - معايير مرتبطة ببيئة التدريس - معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية - معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية - معايير مرتبطة بالإمكانات المادية.

جاءت نتائج هذا المحور بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 0.75 ، ويرى الباحث أن هذه النتائج في المستوى المتوسط ومن خلال القراءة لنتائج الأبعاد الخمسة جاءت متوسطة ودون المتوسط ( منخفضة ) ، وهذا يعكس الواقع الذي تعيشه المؤسسة التعليمية خاصة في مجال تحسين جودة التعليم ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي :

- الطاقم الإداري من أساتذة وإداريين يواجه تحديات كبيرة في مجال جودة التعليم، خاصة في بيئة تعليمية تتسم بانعدام مقومات الخدمة التعليمية .

- الهياكل البيداغوجية لا ترقى للمستوى المطلوب من أقسام ومرافق أخرى .

- المناهج والكتب المدرسية لا تتمتع بالجودة المطلوبة ومواكبة العصرنة، خاصة في المناهج التربوية، في ظل الواقع المعاش الذي يعاني منه قطاع التربية والتعليم من هشاشة الأطر التنظيمية لاسيما فيما يتعلق بالمناهج التربوية .

- تفتقر المؤسسة التعليمية للوسائل المتطورة والتكنولوجيات الحديثة والمتطورة في مجال التعليم، والتي من شأنها دفع عجلة تنمية وتطوير الجودة التعليمية في المؤسسة التربوية.

- قدرة الاستيعاب والاستعداد من قبل المتدربين متوسطة وهذا بسبب البيئة التعليمية غير المحفزة وهذا ما لمسناه من خلال الدراسة الميدانية .

- إنعدام الآليات الأساسية والمنهجية في تحسين الخدمة التعليمية من قبل الإدارة المدرسية، جعل من جودة التعليم في المؤسسة التعليمية الجزائرية تنذير المراكز العالمية من خلال جودة التعليم .

**3-6 - إختبار فرضيات الدراسة :** في البداية نختبر فرضيات الدراسة الفرعية من خلال علاقة ارتباط المتغير التابع والمستقل .

#### أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين تخطيط الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين تخطيط الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم 4 : (علاقة الارتباط بين البعد الأول والمتغير التابع)

| المعلمة / المتغيرات          | معامل بيرسون R | درجة المعنوية (sig) |
|------------------------------|----------------|---------------------|
| البعد الأول : تخطيط الكفاءات | 0.086          | 0.512               |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الـ spss

من خلال الجدول رقم 4 نلاحظ أن نسبة R: 0.086 بمستوى دلالة تقدر 0.512 عند 0.05 فهي غير معنوية ومنه نقبل فرضية العدم  $H_0$  التي تنص على عدم وجود علاقة ب ارتباط بين تخطيط الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.

#### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين إسقاط الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.

## عنوان المقال: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى).

$H_1$  : توجد علاقة ارتباط بين إستقطاب الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم 5: (علاقة الارتباط بين البعد الثاني والمتغير المتابع)

| المعلمة / المتغيرات             | معامل بيرسون R | درجة المعنوية (sig) |
|---------------------------------|----------------|---------------------|
| البعد الثاني : إستقطاب الكفاءات | 0.230          | 0.077               |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الـ spss.

من خلال الجدول رقم نلاحظ 5 أن نسبة R: 0.230 بمستوى دلالة تقدر 0.077 عند 0.05 فهي غير معنوية ومنه نقبل فرضية العدم  $H_0$  التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين إستقطاب الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1$  : توجد علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم 6 : (علاقة الارتباط بين البعد الثالث والمتغير المتابع)

| المعلمة / المتغيرات           | معامل بيرسون R | درجة المعنوية (sig) |
|-------------------------------|----------------|---------------------|
| البعد الثالث : تنمية الكفاءات | 0.057          | 0.664               |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الـ spss.

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن نسبة R: 0.057 بمستوى دلالة تقدر 0.664 عند 0.05 فهي غير معنوية ومنه نقبل فرضية العدم  $H_0$  التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05 .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط بين إستقطاب الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1$  : توجد علاقة ارتباط بين إستقطاب الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم 7 : (علاقة الارتباط بين البعد الرابع والمتغير المتابع)

| المعلمة / المتغيرات                    | معامل بيرسون R | درجة المعنوية (sig) |
|----------------------------------------|----------------|---------------------|
| البعد الرابع : تقييم واستخدام الكفاءات | 0.346          | 0.007               |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الـ spss.

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن نسبة R: 0.346 بمستوى دلالة تقدر 0.007 عند 0.05 فهي معنوية ومنه نقبل فرضية  $H_1$  التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين تقييم واستخدام الكفاءات البشرية وجودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05.

هـ. اختبار الفرضية الرئيسية : تتمثل الفرضية الرئيسية في أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات البشرية في ثانوية مالك ابن نبي بولاية عين الدفلة وتحسين جودة التعليم عند مستوى معنوية 0.05 " .

الجدول 8: (علاقة الارتباط بين المتغيرين)

| Sig ( 2-tailed ) | جودة التعليم (y) | إدارة الكفاءات (x) |
|------------------|------------------|--------------------|
| 0.000            | 0.397            |                    |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 الذي يمثل معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل، الذي يمثل إدارة الكفاءات ( X )، والمتغير التابع الذي يمثل جودة التعليم ( Y )، أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة، ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين المتغير المستقل ( إدارة الكفاءات ) و المتغير التابع (جودة التعليم)، حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.397$ .

الجدول 9 : ( نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد)

| Sig.  | F     | R <sup>2</sup> | Sig.  | t      | Beta   | المعلومة/ المتغيرات                       |
|-------|-------|----------------|-------|--------|--------|-------------------------------------------|
| 0.000 | 2.568 | 0.157          | 0.048 | 4.318  | 2.067  | الحد الثابت                               |
|       |       |                | 0.442 | -0.775 | -0.114 | تخطيط الكفاءات (x <sub>1</sub> )          |
|       |       |                | 0.130 | 1.539  | 0.238  | إستقطاب الكفاءات (x <sub>2</sub> )        |
|       |       |                | 0.779 | -0.282 | -0.039 | تنمية الكفاءات (x <sub>3</sub> )          |
|       |       |                | 0.013 | 2.567  | 0.331  | تقييم واستخدام الكفاءات (x <sub>4</sub> ) |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

كما يتضح من الجدول رقم 9 أن معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.157 وهي تشير الى أن المتغير المستقل ( X ) يفسر 15.7 % فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ( جودة التعليم ) ، في حين أن 84.3 % تعود الى متغيرات أخرى. ونلاحظ كذلك من نفس الجدول أن قيمة اختبار F المحسوبة قدرت بـ 2.568 بمستوى دلالة بلغ 0,000 أقل من مستوى المعنوية المقبول ( $0,05 < p\text{-value} = 0,000$ )، مما يعني قبول هذا النموذج و الذي يؤكد وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

**البعد الأول x1:** كانت قيمة  $t = -0.775$  وهي غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.442 كونها اكبر من 0.05 ، ما يعكس على عدم وجود أثر للبعد x1 على المتغير التابع .

**البعد الثاني x2:** كانت قيمة  $t = 1.539$  وهي غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.130 كونها اكبر من 0.05 ، ما يعكس على عدم وجود أثر للبعد x2 على المتغير التابع.

**البعد الثالث x3:** كانت قيمة  $t = -0.282$  وهي غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.779 كونها اكبر من 0.05 ، ما يعكس على عدم وجود أثر للبعد x3 على المتغير التابع.

**البعد الرابع x4:** كانت قيمة  $t = 2.567$  وهي معنوية عند مستوى الدلالة 0.013 كونها أصغر من 0.05 ، ما يعكس على وجود أثر للبعد x4 على المتغير التابع.

وفي الأخير يمكن صياغة العلاقة الرياضية بين المتغير التابع والمتغير المستقل من خلال المعادلة التالية:

## عنوان المقال: أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة

حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى).

$$Y = 2.067 + 0.0331X_4 \text{ (تقييم واستخدام الكفاءات) (جودة التعليم)}$$

من خلال هذه المعادلة نقول بأن البعد الرابع والمتعلق بتقييم واستخدام الكفاءات هو الذي له أثر وعلاقة ارتباط مع المتغير التابع (جودة التعليم) من خلال العينة محل الدراسة.

**الخلاصة:** إن التحديات والرهانات التي فرضتها البيئة الخارجية كان لها أثر بالغ على المؤسسة العمومية الجزائرية لاسيما قطاع التربية والتعليم الذي بدوره ركيزة أساسية في نمو وتطور الدول ، في حين أن الوحدة الأساسية ( المؤسسة التعليمية ) هي نواة العملية التعليمية ، حيث أن تحقيق جودة عالية في التعليم لا يتأتى إلا بالاهتمام بهذه النواة والتي هي عصب العملية التعليمية في الجزائر ، ومن خلال الدراسة الميدانية يمكن إعطاء جملة من النتائج والمتمثلة في :

- نقص الكفاءة والتأطير البيداغوجي من قبل الطاقم الإداري أثر بصورة سلبية على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية .
  - جودة التعليم في المؤسسة محل الدراسة تكاد تكون شبه معدومة وهذا ما لمسناه في الدراسة الميدانية لاسيما في تفسير وتحليل أبعاد محور جودة التعليم .
  - وجود عوامل أخرى أثرت على جودة التعليم كان لها أثر بليغ على العملية التعليمية يمكن أن تكون كثرة الإضرابات التي مست قطاع التربية والضحية هو التلميذ
  - نقص اهتمام الإدارة المدرسية بتحسين البيئة التعليمية خاصة فيما يتعلق بالهياكل والوسائل البيداغوجية المتطورة وإدخال أساليب وتقنيات حديثة في مجال التدريس للتلاميذ .
  - غياب تام للأطر الإدارية والتنظيمية والتي من شأنها النهوض بجودة التعليم وهذا راجع للأسلوب الإداري الكلاسيكي والذي تغيب عليه النظرة الإستراتيجية للمستقبل ويطغى عليه أسلوب الروتين .
- بناء على نتائج هذه الدراسة، يمكن عرض بعض التوصيات، التي يمكن أن تسهم إدارة الكفاءات في تحسين جودة التعليم.
- ضرورة الإلمام التام من قبل الإدارة المدرسية لممارسات إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة التعليمية لتسيير المورد البشري والخروج من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث أي من منطق منصب العمل إلى منطق منصب الكفاءة.
  - اعتماد أسس ومعايير حديثة في تسيير المورد البشري في الإدارة المدرسية ، مع مواجهة كل المتغيرات البيئية .
  - ضرورة الاهتمام بالمورد البشري واختيار الكفاءات المؤهلة في مجال التعليم وتوفير ظروف عمل جديدة تتماشى مع تطلعات الطاقم الإداري من أساتذة وإداريين في توفير الراتب المحفز وتحقيق المكانة العالية لهم مما ينعكس إيجابا على المنظومة التعليمية ككل .
  - خلق آليات جديدة في تسيير الكفاءات البشرية على مستوى المؤسسة التعليمية بما يتماشى مع متطلبات البيئة التعليمية
  - ضرورة اعتماد مناهج وبرامج تعليمية مواكبة للعصرنة ، ومتماشية مع كفاءات وقدرات المورد البشري محل الخدمة التعليمية .
  - الاستفادة من التجارب العالمية في مجال تحسين جودة التعليم وضرورة تطبيقها في البيئة التعليمية الجزائرية .
  - ضرورة النهوض بجودة قطاع التعليم من قبل الدولة الجزائرية وهذا بتوفير كل المجهودات والإمكانات المادية والبشرية التي من شأنها تسهم في تحسين العملية التعليمية .

- اشراك كافة الشركاء الفاعلين من مجتمع مدني و نقابات الأساتذة في العملية التعليمية للدفع من عجلة تطوير الجودة التعليمية في قطاع التربية والتعليم .

### الهوامش والمراجع:

- 1- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، مؤشرات الجودة في التعليم، تاريخ التصفح 08 26 ,2019، من <https://www.abahe.uk/%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A%D8%A9/98231-%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84>
- 2- أحمد بوجل ، performance de ressources humaines، (مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، المؤدي) كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ، ص 02.
- 3- رأفت عبد العزيز البوهي و آخرون ، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2018، ص 145.
- 4- سامي منصور بودبوس ، و راشد بن عبد الله الأبروي ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2019، ص 311.
- 5- صابرين السعو، معايير الجودة في التعليم العام، تاريخ التصفح 08 /26 /2019، من [mawdoo3: https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1\\_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85](https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85)
- 6- صابرين السعو، مفهوم جودة التعليم، تاريخ التصفح 08/26 /2019، من [mawdoo3: https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85\\_%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85](https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85)
- 7- عثمان بوزيان ، إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، (مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249.
- 8- هاملي عبد القادر ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ( رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2010/2011، ص 51.
- 9- Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences, éditions d'organisation, édition, 2009,p30.
- 10- donna rodrigaz and other, developing competency models o promote intergrated humain resource practices ,wiley periodicals,2002,p 310.
- 11- - Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives ,ed,organisation,2000,p.45
- 12- Jean Marie, Dictionnaire Des Ressources Humaines. PARIS, France: Vuibert,1999,p 58.