

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

دور التكوين في الرفع من أداء مديري المدارس التعليمية

دراسة لعينة من مديري المدارس الابتدائية بالجلفة

**The role of formation in raising the performance of school principals
Sample study of primary school principals in djelfa**

مسعود علي^{1*} ، أ.د جواد يوسف²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، ali.messaoud@univ-biskra.dz ، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية بسكرة،

² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) ، youcef.djouadi@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/03/01

تاريخ القبول: 2023/02/01

تاريخ ارسال المقال: 2022/12/04

* المؤلف المرسل

الملخص:

يعتبر التكوين أحد المدخلات الرئيسية في تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية لما له من أهمية في إثراء شخصيات الأفراد وتغيير سلوكياتهم ، و ترى المدرسة الجزائرية في التكوين حتمية يملئها واقع النظام التربوي الجزائري واستجابة لمتطلبات النظرة الإستراتيجية للدولة الجزائرية للواقع و المأمول في المجال المعرفي و التربوي ، و أيضا كضرورة ملحة لعدم نجاعة الأساليب التقليدية في تسيير المؤسسات التربوية لإعطائها مكانة حديثة، من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعريف بدور التكوين في تزويد المديرين بالمعلومات و الأساليب المتجددة في التسيير، و طبيعة الأعمال الموكلة لهم و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و محاولة تغيير سلوكياتهم و اتجاهاتهم إيجابيا، وقد أجريت الدراسة على عينة من مديري الابتدائيات بولاية الجلفة والتي قدرت بحوالي 30 مدير مدرسة ابتدائية، أستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلنا إلى أن مدة التكوين المحددة كافية و مشبعة لحاجات المتكونين، بالإضافة أنه لا توجد فروق في أداء المديرين بعد التكوين تعزى لمتغير الجنس، كما أنه توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي و السن و عدد سنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: تكوين الموارد البشرية ؛ أداء الموارد البشرية ؛ مديري المدارس الابتدائية.

Abstract:

The formation is one of the main and important inputs in the development and performance of human resources because it is important to enrich individuals' personalities and change their behaviors. The Algerian school views the formation as an imperative dictated by the realities of the Algerian educational system, and in response to the requirements of the Algerian State's strategic view of the realities and hopes in the field of knowledge and education; It is also urgent that traditional methods of running educational institutions do not work to give them a modern status, This study is based on this to publicize the role of formation in providing managers with information and renewed methods of management, The nature of the work entrusted to them and the improvement and development of their skills and abilities and trying to change their behaviors and attitudes positively and thereby upgrade their performance; The study was conducted on a sample of elementary managers in the state of Al-Jalfa, which was estimated at 30 managers spread across 30 elementary schools. in the study I use the analytical descriptive curriculum, and we have concluded that the formative courses allocated by the Ministry of National Education play a clear role in improving the performance of primary school principals and that the specific length of composition is sufficient and satisfied with the needs of the constituents, Additionally, there are no differences in managers' performance after composition attributable to the gender variable and differences attributable to the variable scientific qualification, age and number of years of service .

Keyword: The formation, The Performance, primary school principals.

مقدمة:

يعد تكوين الموارد البشرية في المؤسسات التربوية الجزائرية حتمية يملئها واقع النظام التربوي الجزائري، ولقد أظهرت التغيرات الحاصلة في أنماط تسيير الموارد البشرية ضرورة ملحة لمواكبة التغير والتوافق مع ما يمثلته من تحديات متنوعة، هذا التطور الملحوظ والذي أصطلح على تسميته بثورة المعرفة التي تتضمن تطورا كميا ونوعيا في المعرفة و المعلومات بدرجة أثرت في المعرفة الإنسانية والأفكار بل وأحدثت تغيرات جوهرية في كثير من أنماط الحياة، فالتكوين يجب أن يرقى بالفرد إلى أن يكسب سلوك ومهارات علمية وعملية ومعارف تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل و الإنتاج والصيانة والخدمات وهو بذلك يكسب مهارات ومقدرات علمية بحيث يصبح قادرا على المساهمة في التنمية والإنتاج⁽¹⁾.

لذا نجد أن وزارة التربية الوطنية في السنوات الأخيرة أولت اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء لموظفيها وخاصة مديري المؤسسات التربوية، وذلك بوضع مناهج وبرامج خاصة وتنفيذها من طرف كفاءات مؤهلين من مختصين ذوي خبرة في مجال التكوين حتى يتسنى للمديرين الحصول على الصفات الإيجابية المرجوة والمهارات العالية المطلوبة، فكفاءة التسيير والأداء داخل المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير المورد البشري من خلال معالجة المشكلات الناجمة عن التسيير على الأسس العلمية التي تتيح للموارد البشرية القدرة على تنمية علاقات التعاون فيما بينهم، وتوزيع المهام الموكلة لكل منهم ومتابعة أدائهم، ومن هذا المنطلق تبدو الأهمية البالغة للتكوين بصفته مدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف معقدة وتعقيد تنظيمي وتكنولوجيا متطورة باستمرار والتي أصبحت جزءا لا يتجزأ من عمل المنظمة الحديثة⁽²⁾.

وطرق تحسين أداء العمل يبدأ بالتكوين الأولي المتخصص، فالتكوين أصبح ضرورة قصوى تملئها التطورات الحاصلة في ميادين تسيير الموارد البشرية، وكذا حتمية الإصلاح الشامل للنظام التربوي الجزائري، لما للتكوين كبعد استراتيجي أثر في اختصار الوقت و رفع جودة الأداء، فتفاعل المنظمات مع التغيرات المتسارعة للعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وسد أي نقص في مهاراتهم أصبح ضرورة ملحة.

والمؤسسات التعليمية الجزائرية انطلاقا من أهدافها بدءا بتقديم تعليم مجاني لجميع التلاميذ الجزائريين المتمدربين، والعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بتمكين كل واحد من ممارسة حقه في العلم والثقافة، وكذا تنمية المعارف وتطوير التقنيات وتشجيع المواهب لازدهار الطاقات الفكرية والفنية والبدنية، وأيضا التفتح على المحيط بمختلف أنواعه، البيئي، الاقتصادي والاجتماعي، وهذا الدور المنوط بمدير المدرسة الابتدائية القيام به لتحقيق الأهداف السالفة الذكر انطلاقا مما سطر له من ادوار كالتنظيم والتنسيق والتخطيط والتقييم⁽³⁾.

وهذا لا يتأتى إلا بتكوين متخصص لمن أوكلت له جميع هذه المهام ألا وهو مدير المدرسة الابتدائية، فالمعرفة الإدارية والمهارة في تطبيق هذه المعرفة، مع حسن الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية تؤدي إلى تخطيط محكم يسهل معه الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن هذا المنطلق ومع التغيرات التي تشهدها المدرسة الجزائرية مواكبة للتطورات والتحولات العلمية والتكنولوجية وبالأخص على مستوى الموارد البشرية، وبناءً على ما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة لطرح التساؤلات التالية:

تساؤلات الدراسة:

- 1 هل هناك علاقة بين برامج التكوين وزيادة كفاءة الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية؟
 - 2 هل هناك علاقة بين مدة التكوين وزيادة كفاءة الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية؟
 - 3 هل هناك علاقة بين نوع التكوين وتحسين أداء مديري المدارس الابتدائية؟
 - 4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لدى المديرين تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟
- فرضيات الدراسة:

- 1 تساهم برامج التكوين في زيادة كفاءة الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية.
- 2 تساهم مدة التكوين في زيادة كفاءة الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية.
- 3 يؤدي نوع التكوين الى تحسين الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية.
- 4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لدى المديرين تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- معرفة أثر التكوين في زيادة أداء مديري المدارس الابتدائية
- معرفة مدى تحقيق أهداف التكوين المسطرة من قبل وزارة التربية
- معرفة مدى تفاعل المديرين مع البرامج التكوينية.
- التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف المديرين والمدرسة الابتدائية.
- التعرف على علاقة التكوين بتحسين صورة المدرسة الابتدائية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين وكيفية تسييرها والاطلاع على محتوياتها ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في الاطلاع على المهام الميدانية التي تقوم بها مصالح تسيير الموارد البشرية التابعة لقطاع التربية و الوقوف على نوعية البرامج التكوينية ومحاولة معرفة مدى فعاليتها في المدرسة الابتدائية، باعتبارها من أهم أماكن التنشئة الاجتماعية لذا وجب الاهتمام بها و إعطائها حقها من الدراسات العلمية والأكاديمية.

2 الجانب النظري للدراسة:

1 التكوين:

يعتبر التكوين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، و التكوين التخصصي يتضمن إكتساب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية الحالية. حيث أن المعارف والمهارات تتركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة الفنية، والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها. ويتضمن التكوين الإداري التخصصي

اكتساب المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية المختلفة، من تخطيط وتنظيم و رقابة و توجيه، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

ويعد التكوين مجموعة من النشاطات التعليمية المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات لمساعدتهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي - المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية⁽⁴⁾.

وهناك من يعرف التكوين بأنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيداً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية⁽⁵⁾.

وعرفه العقيلي أنه عمل مخطط له، يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم⁽⁶⁾.

ويرى البعض الآخر أن التكوين هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه⁽⁷⁾.

ويرى آخرون أن التكوين يتمثل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة⁽⁸⁾، من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها أفراد المنظمة أثناء قيامهم بنشاطهم المهني، والزيادة من فاعليتهم في المنظمة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

أهمية التكوين في المؤسسة: التكوين في المدرسة الجزائرية عملية مستمرة لجميع المربين وموظفي قطاع التربية على جميع المستويات، وتكمن أهميته في إتاحة الفرصة للحصول على تقنيات المهنة واكتساب أعلى مستوى من الكفاءة والثقافة والوعي الكامل بالرسالة التي يقوم بها المربي⁽⁹⁾. وبصفة عامة تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها مايلي⁽¹⁰⁾:

- يساهم في بناء الكفاءات.
- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم.
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الأداء.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز و الترقية في العمل.
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

التكوين الأولي في جانبه النظري لمديري المدارس الابتدائية:

يتلقى مدير المدرسة الابتدائية تكويناً مدته سنة كاملة يتناول الجانب النظري فيه عدة مقاييس أو وحدات تعرضت لعدة تعديلات في السنوات الأخيرة (بدءاً من 2015) تم ضبطها في أربعة عشر وحدة هي:

جدول رقم (01) يوضح برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية

الرقم	الوحدات المقررة	الحجم الساعي	المعامل
1	التسيير التربوي و البيداغوجي.	50 سا	3
2	التنظيم والتسيير الإداري والمالي (المناجنت).	50 سا	3
3	النظام الداخلي للمؤسسة وتنشيط الحياة المدرسية .	30 سا	2
4	القانون الإداري والتشريع المدرسي	50 سا	3
5	التحرير الإداري.	35 سا	2
6	المناهج والبرامج التعليمية	30 سا	2
7	علوم التربية.	35 سا	2
8	النظام التربوي الجزائري	20 سا	1
9	التاريخ الوطني والحضارة الإسلامية	20 سا	1
10	مشروع المدرسة	20 سا	1
11	منهجية البحث	15 سا	1
12	هندسة التكوين	15 سا	1
13	التقويم والمتابعة.	20 سا	1
14	الاعلام الآلي واستعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال	30 سا	1
	الحجم الساعي الاجمالي	420 سا	/

ويتبع بتربص تطبيقي مدته شهران.

المصدر: الجريدة الرسمية، عدد 19، 2015، ص 16

2 الأداء الوظيفي:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمنظمة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مستوى أداء مواردها البشرية، كما أنها المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المنظمات كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات إيجابية على أداء العاملين. فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه. وتعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات عمله. وتهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء عمالها بالاستناد إلى معايير وأسس دقيقة ومحددة. تستطيع المنظمة عن طريق عملية تقييم الأداء الحكم على دقة السياسات والبرامج المسطرة التي تعدها، وبالتالي مراجعتها، ويعتبر التكوين هو التغذية الراجعة لعملية تقييم الأداء.

مفهوم الأداء: يشير الأداء إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽¹¹⁾.

و يعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

محددات الأداء: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وتنتهي بإدراك الدور و المهام، هذا يعني أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد ، القدرات و المهام المنوطة به⁽¹²⁾.

مفهوم تقييم الأداء: يقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيق الأهداف المرجوة و المسطرة مسبقا كما يمكن القول بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو جسدية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة⁽¹³⁾.

أهمية تقييم الأداء: تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين ، فمن خلالها يمكن للمنظمة معرفة مستوى أداء العامل و تمهد الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته بالاتفاق مع رئيسه⁽¹⁴⁾، إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل ، و أيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءات العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته سيجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة⁽¹⁵⁾.

أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- * إيجاد المناخ الملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي بين المديرين و المرؤوسين داخل المنظمة.
- * رفع مستوى أداء العاملين و الاستفادة المثلى من قدراتهم و إمكانياتهم.
- * تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم للحكم على دقة هذه السياسات.
- * مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

3 الجانب الميداني للدراسة:

1 **المنهج المتبع:** أستخدم في الدراسة المنهج الوصفي ، كونه يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من خلال وصف عملية التكوين وعلاقته بالأداء وتصويرها كميا بواسطة تلك المعلومات التي جمعناها من خلال الدراسة الميدانية على عينة الدراسة، والإحصاءات المحصل عليها ومن ثم الانتقال إلى الوصف الكيفي وتحليل نتائج البحث.

2 **عينة الدراسة:** تم أخذ العينة بطريقة عشوائية من مجموع مديري المدارس الابتدائية بالجلفة، بلغ حجم العينة الكلية للدراسة (30) مديرا، منهم (28) مدير و(02) مديرتين، موزعين على نطاق واسع من المدارس الابتدائية بالجلفة ، من مجموع المديرين المعنيين بالتكوين.

خصائص العينة: اتصفت عينة الدراسة بعدد من الصفات التي حددتها الخصائص الشخصية للأفراد وتتمثل فيما يلي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة. سنوضح هذه الصفات مع التكرارات و النسب المئوية، وقد أدرجت هذه البيانات في الدراسة بهدف وصف أفراد العينة.

الجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	28	93.33
إناث	2	6.67
المجموع	30	100

نلاحظ أن نسبة الذكور استفادوا من الدورة التكوينية تقدر بـ 93% و هي نسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة الإناث وهذا يعود إلى العدد القليل للإناث الذين نجحوا لرتبة مدير مدرسة ابتدائية و المقدرة هذا العام بـ: 4 إناث فقط.

الجدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سن	2	6.5
من 30 إلى 40 سنة	3	10
من 40 إلى 50 سنة	23	77
فوق 50 سنة	2	6.5
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (3) يظهر جليا أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم من فئة متوسطي العمر الذين تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 50 سنة) حيث تمثل هذه الفئة نسبة 77% الذين شاركوا في الدورة التكوينية من مجموع العينة، و هذه النسبة العالية تعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة وآلية الترقية التي تستدعي سنوات خبرة في التدريس قبل الولوج إلى ميدان الإدارة و أيضا إلى الحالة الاستثنائية التي تمر بها المدرسة الجزائرية في إعادة تصنيف الأساتذة الرئيسيين في التعليم الابتدائي حسب القانون الأساسي المعمول به منذ 2008 والمعدل في 03-06-2012 بحيث الفئة الكبيرة التي استفادت من هذا التعديل فئة معلمي المدرسة الابتدائية التي استفادت من الترقية بعد تلقيها تكوينها مدته ثلاث سنوات، هذه الخصوصية في تركيب مجتمع دراسة و الذي يتعلق بالسن قد يؤثر على النتائج اللاحقة خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع الأداء، أما فئة المبحوثين أقل من 30 سنة فكان هناك فردين أي بنسبة 6.5 و نفس النسبة للذين تفوق أعمارهم 50 سنة، في حين كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (30 الى 40) سنة حوالي 3%.

الجدول رقم (04): توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	9	30
جامعي	21	70

المجموع	30	100
---------	----	-----

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 70 %، بينما قدرت نسبة الثانويين بـ 30 % وهذا يرجع إلى السياسة المتبعة من طرف وزارة التربية الوطنية التي أفرت في السنوات الأخيرة شروط المؤهل العلمي للمرشحين لمناصب التربية المختلفة وهذا لا يعني بالضرورة أن النسبة الباقية بدون مؤهل علمي فقد حصل هؤلاء جميعا على تكوين في الجامعة مدته 3 سنوات حصلوا من خلاله على شهادة الليسانس المهنية بموجب اتفاق بين وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا أيضا مؤشر إيجابي كون أن غالبية مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بمستوى علمي وتكوين جامعي رفيع المستوى يؤهلهم إلى تقلد هذه المناصب القيادية مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء لديهم.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	5	16.66
من 10 إلى 20 سنة	19	63.33
أكثر من 20 سنة	6	20
المجموع	30	100

من خلال الجدول (05) نرى بأن غالبية المبحوثين بنسبة 63 % يتمتعون بخبرة لمدة ما بين 10 سنوات و 20 سنة وهي مدة جيدة تؤهلهم للإلمام بجميع المهام الموكلة لهم في منصب مدير مدرسة ابتدائية، وأيضا فئة أقل من 10 سنوات فقد كانت النسبة 17 % وهي نسبة شبابية جد معتبرة مؤشر جيد على إقبال هذه الفئة على تحمل المسؤولية في سن مبكرة وإقبالهم على المناصب القيادية، أما فئة أكثر من 20 سنة النسبة 20 % وهي أيضا نسبة معتبرة وقد ترجع بالأساس إلى فتح المجال أمام فئة كبيرة من المعلمين أصحاب سنوات الخبرة الطويلة والذين لم يستفيدوا من الترقية بشرط حصولهم على المؤهل العلمي .

3 أدوات الدراسة: تم الاعتماد في الدراسة على مقياسين لغرض إجراء الدراسة ومعرفة علاقة التكوين بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من خلال: مقياس خاص بالتكوين و مقياس خاص بالأداء الوظيفي.

4 عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

- الفرضية الأولى: تساهم برامج التكوين في الرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب كل من: المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)، الانحراف المعياري (δ^2)، معامل ارتباط بيرسون (R)، قيمة (T Test) والمعنوية (α)، لكل عبارة من عبارات محور برامج التكوين للرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية.

الجدول (06): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات محور برامج التكوين للرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية

العبارات	المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (δ^2)	معامل ارتباط بيرسون (R)	قيمة test (T)	المعنوية (α)
1	4,10	,712	,629**	8,462	,000
2	4,03	,669	,684**	8,464	,000
3	2,77	1,073	,474**	-1,191	,243
4	4,00	,587	,664**	9,327	,000
5	3,97	,556	,656**	9,522	,000
6	4,27	,583	,587**	11,894	,000
7	3,93	,828	726**	6,176	,000
8	3,57	,626	,449*	4,958	,000
9	2,87	1,008	,463**	-,724	,475
10	3,60	,894	,379*	3,674	,001
11	4,40	,563	,136	13,614	,000
12	2,80	,997	,314	2,80	,281

من خلال نتائج الجدول (06) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 2,77 إلى 4,40 بانحراف معياري مقدّر من 0.556 إلى 1,073، وقد تميزت هذه العبارات بمعامل تشبع عالٍ لعشر عبارات من مجموع اثنا عشر حيث قدر الارتباط لهذه العبارات من 0.379* إلى 0.726** وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع باتساق داخلي قوي. وفي ما يخص الفروق بين المتوسطات ودلالاتها فقد كانت معظم العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ماعدا العبارات الثلاث (ع3، ع9، ع12)

ومن خلال هاته النتائج نرى بأن متوسطات العبارات 1،2،4،6،11 جاءت مرتفعة جداً حيث أن البند 1 يتمحور حول تحديد الاحتياجات التكوينية على نحو علمي و البند رقم 2 تمحور حول ربط المتطلبات الفعلية للمتكون و البرامج التكوينية و ارتفاع متوسط الإجابة على هذين البندين يدل على الواقعية الكبيرة التي يتمتع بها القائمين على وضع البرامج و هذا ينم أيضاً على خبرتهم الطويلة في مجال التربية. و البند 4 تمحور حول تسلسل البرامج التكوينية يعني انه كان هناك احترام لهذا التسلسل من قبل المشرفين على العملية التكوينية، والبند السادس جاء حول توافق محتوى البرامج مع مفاهيم تحسين الأداء

بغرض الإجابة على الفرضية الأولى القائلة بمساهمة برامج التكوين في الرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية قمنا باختبار النتائج المحصلة من أفراد العينة من خلال استجابتهم على مقياس برامج التكوين باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات لمجموعة واحدة (One Sample T-Test) فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (07): يبين حساب مستوى برامج التكوين لمدرء المدارس الابتدائية المبحوثين حول برامج التكوين

درجة الحرية (df)	المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	المتوسط الفرضي ($T-V$)	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة (T-test)	المعنوية (α)	عدد العينة N	
29	44,30	36	5,22	8,697**	,000	30	محور برامج التكوين

من خلال الجدول رقم (07) المبين أعلاه وجود فرق دال إحصائيا بين المتوسط المحصل من استجابات أفراد العينة المقدر عددهم بـ (30) فرد، والذي قدر بـ: 44,30 ومتوسط الدرجات الفرضي والمحدد بالقيمة الاختبارية (36) المحصلة من القيمة الافتراضية المتوسطة (3) مضروبة في عدد البنود (12)، حيث قدرت قيمة الاختبار (T) بين المتوسطين: المحسوب 44,30 والفرضي 36 بـ: 8,697** بانحراف معياري قدره 5,22 عند درجة الحرية 29 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت قيمة (α) بـ: 0.000 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائيا، وعليه جاءت نتائج الاختبار متوافقة مع فرضيتنا التي تقول أن برامج التكوين تساهم في الرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية حيث جاءت النتائج عالية، وهذه النتائج تؤكد بأن المديرين الذين تم استجوابهم من خلال مقياس الدراسة يرون أن برامج التكوين كانت في المستوى ولها دور كبير في إنجاح الدورة التكوينية و الرفع من كفاءة الأداء لدى المديرين.

5 عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

-الفرضية الثانية: تزيد مدة التكوين في كفاءة الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب كل من: المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)، الانحراف المعياري (δ^2)، معامل ارتباط بيرسون (R)، قيمة (T Test) والمعنوية (α)، لكل عبارة من عبارات محور مدة التكوين للرفع من كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية.

الجدول (08): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات محور مدة التكوين للرفع من كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية

العبارات	المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (δ^2)	معامل ارتباط بيرسون (R)	قيمة (T) test	المعنوية (α)
1	4,30	5,350	-1600**	13,310**	,0000

2	4,23	,5040	**,1980	**13,403	,0000
3	3,60	,7700	**,1480	**4,267	,0000
4	4,33	,7110	**,1500	**10,269	,0000
5	4,03	,6150	**,0230	**9,204	,0000
6	4,33	,4790	**,0740	**15,232	,0000
7	3,60	,8550	**,4660	**3,844	,0010
8	2,60	,9680	1	**2,262	,0310
9	4,07	,6910	**,0100-	**8,449	,0000
10	4,20	,5510	**,2200	**11,932	,0000
11	2,43	,8980	**,1110-	**3,458	,0020
12	2,57	,6790	**,0940	**3,496	,0020

من خلال نتائج الجدول (08) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 2.43 إلى 4.33 بانحراف معياري مقدر من 0.479 إلى 0.968، وقد تميزت هذه العبارات بمعامل تشبع منخفض جدا حيث قدر الارتباط لهذه العبارات من 0.160^{**} إلى 0.466^{**} وكانت العبارة السابعة فقط هي التي تميزت بمعامل تشبع عال بقيمة 0.466^{**} ومن كل هاته النتائج نستطيع القول أن المقياس يتمتع باتساق داخلي قوي.

وفي الاستبيان أدرجنا سؤالا مباشرا وهو البند رقم 1 (مدة التكوين مناسبة من حيث الحجم الساعي) وكانت غالبية الاجابات موافقين وموافقين بشدة.

ومن خلال تحليل النتائج نجد بعض التباين في المتوسطات اذ ان البند رقم 11 الذي يخص المشاركة المستمرة للمتكون في دورات خارج الدورات الخاصة و على عاتقه الإجابات كانت معظمها بالنفي و هذا يدل على نقص روح المبادرة عند مديري المدارس الابتدائية ، وأيضا قد يرجع هذا الى قلة الدورات التكوينية الخاصة بهذه الفئة ، او قد يرجع هذا الى ثقافة تسود المجتمع ككل وهي عدم الاكتراث بالمشاركة في دورات على حسابهم الخاص، وأيضا قد ترجع الى نقص الامكانيات المادية لبعضهم مع العلم أن هذه الدورات مرتفعة التكلفة في كثير من الأحيان.

وفي ما يخص الفروق بين المتوسطات ودلالاتها فقد كانت معظم العبارات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 معادلا العبارة رقم 8 بغرض الإجابة على الفرضية الثانية: تزيد مدة التكوين في كفاءة الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية قمنا باختبار النتائج المحصلة من أفراد العينة من خلال استجابتهم على مقياس مدة التكوين باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات لمجموعة واحدة (One Sample T-Test) فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (09): يبين اجابات المبحوثين حول محور مدة التكوين

محور التكوين	عدد العينة N	المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	المتوسط الفرضي (T-V)	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة (T-test)	المنعوية (α)	درجة الحرية (d f)
مدة التكوين	30	44,30	36	3,60	12,620**	,000	29

من خلال الجدول رقم (09) المبين أعلاه يتضح لنا وجود فرق دال إحصائيا بين المتوسط المحصل من استجابات أفراد العينة المقدر عددهم بـ (30) فرد، والذي قدر بـ: 44,30 ومتوسط الدرجات الفرضي والمحدد بالقيمة الاختبارية (36) المحصلة من القيمة الافتراضية المتوسطة (3) مضروبة في عدد البنود (12)، حيث قدرت قيمة الاختبار (T) بين المتوسطين: المحسوب 44,30 والفرضي 36 بـ: 12,620** بانحراف معياري قدره 3,60 عند درجة الحرية 29 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت قيمة (α) بـ: 0.000 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائيا، وعليه جاءت نتائج الاختبار متوافقة مع فرضيتنا التي تقول أن مدة التكوين تساهم في الرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية حيث جاءت النتائج عالية، وهذه النتائج تؤكد بأن المديرين الذين تم استجوابهم من خلال مقياس الدراسة يرون أن مدة التكوين كانت مناسبة جدا و التقدير الجيد لمدة التكوين له دور كبير في إنجاح الدورة التكوينية و الرفع من الأداء.

فمدة سنة واحدة هي مدة تتناسب مع عدد الساعات المبرمج والمقدر بـ 480 ساعة مقسمة على 14 مقياسا وهي مدة كافية لإنجاح التكوين في شقه المتعلق بالرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية.

6 عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

-الفرضية الثالثة: يؤدي نوع التكوين إلى زيادة الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب كل من: المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)، الانحراف المعياري (δ^2)، معامل ارتباط بيرسون (R)، قيمة (T Test) والمنعوية (α)، لكل عبارة من عبارات محور نوع التكوين لزيادة أداء مديري المدارس الابتدائية

الجدول (10): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون و قيمة T Test والمنعوية لكل عبارة من عبارات محور نوع التكوين لزيادة أداء مديري المدارس الابتدائية

العبارات	المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (δ^2)	معامل ارتباط بيرسون (R)	قيمة (T) test	المنعوية (α)
1	3,63	,8500	,366*	**4,080	,000
2	3,73	,5830	,250	**6,886	,000

3	3,73	,6400	,320	**6,279	,000
4	3,57	,7280	,092	**4,264	,000
5	3,80	,7610	,047	**5,757	,000
6	2,67	,8440	,373*	**2,163	,039
7	4,23	,5680	,465**	**11,886	,000
8	3,93	,5830	1	**8,764	,000
9	3,93	,4500	,640**	**11,366	,000
10	4,20	,5510	,365*	**11,932	,000
11	2,53	1,008	,238	**2,536	,017
12	2,43	1,006	,227	**3,084	,004

من خلال نتائج الجدول (10) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 2,43 إلى 4,23 بانحراف معياري مقدر من 450 إلى 1,008، وقد تميزت هذه العبارات بمعامل تشبع متوسط وذلك في خمس عبارات من أصل 12 وهي العبارات (1,6,7,9,10) حيث قدر الارتباط لهذه العبارات الخمس من $0,365^*$ إلى $0,640^{**}$ وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع باتساق داخلي متوسط، في حين أن جميع المعاملات تراوحت ما بين 0,047 و 1

وفي ما يتعلق بالفروق بين المتوسطات ودلالاتها فقد كانت معظم العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ماعدا العبارتين (6، 11) التي كان مستوى المعنوية عندهم 0.039، 0.017 على التوالي ومن خلال النتائج نرى بأن غالبية الإجابات كانت ب: محايد وهذا يرجع إلى أن معظم المدراء لم يشاركوا في دورات تكوينية مماثلة قبل هاته الدورة لذلك لا يستطيعون التمييز والحكم.

بغرض الإجابة على الفرضية الثالثة: يؤدي نوع التكوين إلى زيادة الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية، قمنا باختبار النتائج المحصلة من أفراد العينة من خلال استجابتهم على مقياس نوع التكوين باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات لمجموعة واحدة (One Sample T-Test) فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (11): يبين إجابات المبحوثين حول محور نوع التكوين

عدد العينة N	المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	المتوسط الفرضي (T-V)	الانحراف المعياري (T-Test)	المعنوية (α)	درجة الحرية (d)
30	42,40	36	3,77	**9,287	29

من خلال الجدول رقم (11) المبين أعلاه يتضح لنا وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط المحصل من استجابات أفراد العينة المقدر عددهم ب(30) فرد، والذي قدره: 42,40 ومتوسط الدرجات الفرضي والمحدد بالقيمة الاختبارية (36) المحصلة من القيمة الافتراضية المتوسطة (3) مضروبة في عدد البنود (12)، حيث قدرت قيمة الاختبار (T) بين المتوسطين: المحسوب 42,40 والفرضي 36 ب: $9,287^{**}$ بانحراف معياري قدره 3,77 عند درجة الحرية 29 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت قيمة

(α) ب: 0.000 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية، وعليه جاءت نتائج الاختبار متوافقة مع فرضيتنا التي تقول أن نوع التكوين يساهم في الرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية حيث جاءت فوق المتوسط، وهذه النتائج تؤكد بأن المديرين الذين تم استجوابهم من خلال مقياس الدراسة يرون أن نوع التكوين له دور في إنجاح الدورة التكوينية و الرفع من الأداء. فالتكوين الداخلي بالمعهد والذي يزاوج بين النظري والتطبيقي وكذا نوع الاشراف من طاقم الأساتذة وجلهم مفتشين في إطار الخدمة وكذا التنوع في المحتوى التكويني كله له دور في إشباع حاجة المتكونين، والذي يؤدي بدوره الى الرفع الى أدائهم.

6 عرض و تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لدى مدراء المدارس الابتدائية تبعا للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة)

1.6. متغير الجنس: للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الفروق بين عينتين

Independent-Samples T-Test

الجدول (12): يبين نتائج اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تبعا للجنس

نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة T-Test	المعنوية (α)
ذكر	28	163,07	23,35	*0.895	0.378
أنثى	2	148	9,89		

يتضح من الجدول (12) أن متوسط الأداء الوظيفي لدى الذكور بلغ 163,07 بانحراف معياري 23,35 مقابل الأداء الوظيفي لدى الإناث بمتوسط 148 بانحراف معياري 9,89 أما قيمة اختبار T-Test فقد بلغت *0.895 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت (α) ب: 0.378 مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير الجنس، عكس فرضيتنا القائلة بوجود فروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي.

2.6. متغير السن: للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way

ANOVA

الجدول (13): يبين نتائج اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تبعا للسن

المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (δ^2)	درجة الحرية (df)	اختبار F	المعنوية (α)
أقل من 30 سنة	178.5	3	1.566	0.221
من 30 الى 40 سنة	178			

			23,73	160,47	من 40 الى 50 سنة
			11,31	140	فوق 50 سنة

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فرق دال إحصائي في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1.566^* عند درجة الحرية 3 وبلغ المتوسط الحسابي لأعمار المديرين للفئة من 40 الى 50 ب 160.47 وهو ما لا يتفق مع فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في عوامل الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير السن.

3.6. متغير المؤهل العلمي: للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الفروق بين عيتين

Independent-Samples T-Test

الجدول (14): يبين نتائج اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي

نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة (T-test)	المعنوية (α)
ثانوي	9	151,88	26,49	-1.637^*	0.113
جامعي	21	166,42	20,37		

يتضح من الجدول (14) أن متوسط المديرين الذين يحوزون على مستوى ثانوي بلغ 151.88 بانحراف معياري 26.49 مقابل متوسط المديرين الذين يحوزون على مستوى جامعي بـ 166.42 بانحراف معياري قدره 20.37 أما قيمة اختبار T-Test فقد بلغت -1.637^* وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت بـ 0.113 مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، عكس فرضيتنا القائلة بوجود فروق في الأداء الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي. ويرجع هذا إلى السياسة المتبعة من طرف وزارة التربية الوطنية التي أقرت في السنوات الأخيرة شروط المؤهل العلمي للمرشحين لمناصب التربية المختلفة وهذا لا يعني بالضرورة أن النسبة الباقية بدون مؤهل علمي فقد حصل هؤلاء جميعاً على تكوين في الجامعة مدته 3 سنوات حصلوا من خلاله على شهادة الليسانس المهنية بموجب اتفاق بين وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا أيضاً مؤشر إيجابي كون أن غالبية مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بمستوى علمي وتكوين جامعي رفيع المستوى يؤهلهم إلى تقلد هذه المناصب القيادية مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء لديهم.

5.6. الخبرة المهنية: للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

المتوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (δ^2)	درجة الحرية (df)	اختبار F	المعنوية (α)
155	26,32	2	0.913*	0.413
160,57	21,003			
172,66	26,71			
أقل من 10 سنوات				
من 10 إلى 20 سنة				
أكثر من 20 سنة				

الجدول (15): يبين نتائج اختبار الفروق في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية تبعا للخبرة المهنية يتضح من الجدول (15) عدم وجود فرق دال إحصائيا في عوامل الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.913^* عند درجة الحرية 2 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.413 ومن خلال الجدول يفسر عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات الخبرة المهنية وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في عوامل الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير الخبرة المهنية، ونفسر ذلك أن أداء المديرين مرتبط بمدى التكوين الذي يتلقونه في هذه الفترة وخبراتهم السابقة في التدريس.

استنتاج عام:

بعد القيام بهاته الدراسة لموضوع " علاقة التكوين بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية" على عينة مكونة من 30 مدير ابتدائية خلصنا إلى عدة استنتاجات منها برامج التكوين تساهم في الرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية، ولقد ظهر أن تأثير البرامج التكوينية أكبر من تأثير نوع التكوين على مديري المدارس الابتدائية، حيث كان هناك فرق في متوسطات البرامج التكوينية، المدة المخصصة لتكوين مديري المدارس الابتدائية، والتي حددتها وزارة التربية الوطنية بسنة كاملة موزعة بين الجانبين النظري والتطبيقي مدة 480 ساعة نظري موزعة على 14 مقياسا، وقد قدرت مدة الجانب التطبيقي بشهرين (الجريدة الرسمية، 2015، ص16)، جاءت مناسبة وهي مدة كافية لتساهم في الرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية حسب رأي أغلب المبحوثين، وأيضا نوع التكوين يساهم في الرفع من أداء مديري المدارس الابتدائية لكن بدرجة أقل من مساهمة برامج التكوين و مدة التكوين و هذا من خلال ما أظهرته النتائج، أي بحسب رأي المديرين المتكونين لا يعطون أهمية كبيرة لنوع التكوين بقدر الأهمية التي يولونها لبرامج التكوين و مدة التكوين وأيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى العلمي و عدد سنوات الخدمة، إذ أن الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية المرتفع سواء كانوا إناثا أو ذكورا وأيضا لا يختلف هذا الأداء مهما كان سن المكلفين بهذه الوظيفة وكذا طول أو قصر خبرتهم المهنية، وأيضا لا توجد فروق تعود للمستوى العلمي كون أغلبهم يحمل مؤهل جامعي، وتمثلت أهداف البحث في التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التكوينية التي يحصل عليها المديرين و دور التكوين في تطوير ورفع كفاءة الأداء لديهم، وأيضا بهدف الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التكوينية

عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في العملية التكوينية المقدمة لهم ومعرفة الجانب الإيجابي في البرنامج التكويني بغية الاستفادة منه في تطوير وتنمية عملية التكوين وكذا إيضاح مسببات ضعف العملية التكوينية لتفاديها ومعالجتها ما أمكن، إضافة إلى النتائج التالية:

* موافقة أفراد العينة على دور التكوين في رفع قدرة المديرين في مجال عملهم.

* مواكبة البرامج التكوينية لأساليب الإدارة الحديثة.

* مواءمة البرامج التكوينية التخصصية وهي مشبعة لحاجات المتكويين.

الهوامش:

- 1 - صقر أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص134.
- 2 - الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص84.
- 3 - الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، القوانين المنظمة لكيفية تنظيم تكوين موظفي قطاع التربية، العدد53، 2014، ص10.
- 4 - بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.
- 5 - مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص90.
- 6 - عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص438.
- 7 - غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص05.
- 8 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص99.
- 9 - الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، القوانين المنظمة لكيفية تنظيم تكوين موظفي قطاع التربية، العدد33، 1976، ص13.
- 10 - الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص71.
- 11 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط2، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص215.
- 12 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص16.
- 13 - سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص12.
- 14 - سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص102.
- 15 - عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص257.