

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير تخصص: تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

دور تخطيط التعليمي في تنمية الموارد البشرية  
في الابتدائي، المتوسط، الثانوي، الجامعة والتكوين المهني  
دراسة حالة – متوسطة نهاري محمد بمستغانم

تحت اشراف:

د. ناصر ميلود

من اعداد الطالبين:

- لخضر بلهرواط

- بن زينة بوعلام

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
القري عمار	أستاذ مساعد أ	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	رئيسا
ميلود ناصر	أستاذ مساعد	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	مقررا
بوظراف الجيلالي	أستاذ تعليم العالي	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



## شكر وتقدير

اللهم نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم وخير العمل

وخير الثواب وخير الحياة وخير الممارة

اشكر المولى عز وجل الذي رزقني من هذا العلم ما لم اكن اعلم وأعطاني

من القوة والمقدرة ما احتاجه للوصول إلى هذا

المستوى فله الحمد والشكر.

اتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الكريم الدكتور **ناصر ميلود** نظير

ما قدمه لنا من مجهودات ونصح وارشادات على تنظيم هذا العمل وانتقاداته

البناءة، فشكرا لك يا أستاذي الكريم والمتواضع.

كما اشكر كل الأساتذة الذين تدرجت عندهم طيلة مساري الدراسي من

الإبتدائية إلى غاية المسار الجامعي.

## الإهداء

أول إهدائنا هو الحمد لله البديع صنعه ذو الوجه الكريم والشأن العظيم عليه توكلت وبه نستعين.  
أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من أناروا طريقي ووقفوا إلى جانبي في السراء والضراء وساعدوني على مواصلة مشواري الدراسي إلى أبي العزيز محمد و عبد القادر وإلى أعظم إنسانة رمز الطهارة والحنان إلى أمي الحنونة زوبيدة وفاطمة.  
إلى كل أفراد عائلتي أخص بالذكر إكرام، منصورية، عيسى، محمد، عائشة، موسى، وإلى كل من يحمل لقب بلهرواط و بزخامي و بلغازي.  
و إلى كل طاقم متوسطة محمد نهاري حجاج ومن شاركني لحظات حياتي: بن زينة بوعلام، علياوي سمير، دقيق زين الدين، افغول شريف، بوخريصة اسماعيل، منور برزوق، منقول ياسر، بن نجار عبد الرحمان، بلغيث عبد الرحمان، ليزيدي لكحل، و الجالية في فرنسا بلوكريف يونس، بن نجار عبد القادر، بلغازي لكحل و عادل، بوخريصة ايوب، بوبريمة محمد، علياوي العجال.

بلهرواط لخضر

## الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام أُمي

الحبيبة الحاجة.

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل عليا طيلة حياته والذي العزيز أحمد.

إلى كل أفراد عائلتي أخص بالذكر محمد، حكيم، سفيان، مهدي، زوبيدة، حياة، و عي جلول رحمه الله،

والكتاكيت عبد المالك، منال، الشارف، محمد، خولة، يمينة وكل من يحمل لقب بن زينة و محمد بن

عطية.

وإلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني على مواصلة مشواري الدراسي بلهرواط لخضر، بن

يمينة الياس، بن زينة فتحي، بن مانة جمال.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم

بن زينة بوعلام

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة العامة
أ - ب	1. إشكالية الدراسة
ب	2. فرضيات الدراسة
ب	3. أسباب اختيار الموضوع
ج	4. أهمية الدراسة
ب	5. أهداف الدراسة
ج	6. حدود الدراسة
ج	7. منهج الدراسة
ج - د	8. هيكل الدراسة
د - و	9. الدراسات السابقة
01 - 30	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تخطيط التعليم
04-03	1. ماهية التخطيط
08- 04	2. أساسيات التخطيط التعليمي
11 - 09	3. مراحل التخطيط التعليمي ومشكلاته

## قائمة المحتويات

12	المبحث الثاني: الموارد البشرية
14 - 12	1. ماهية الموارد البشرية
18 - 14	2. اليات تطوير وتنمية الموارد البشرية
19 - 18	3. تحديات تنمية الموارد البشرية
20	المبحث الثالث: المراحل التعليمية ومرحلة الجامعة والتكوين
25 - 20	1. مرحلة الابتدائية والمتوسطة
26 - 25	2. مرحلة الثانوية
29 - 26	3. مرحلة الجامعة والتكوين
30	خلاصة الفصل
57 - 31	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: التعرف على المؤسسة محل الدراسة
33	1. التعريف بمؤسسة نهاري محمد
34 - 33	2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نهاري محمد
35	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
38 - 35	1. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
40 - 38	2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
43 - 40	3. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
44	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج
47 - 44	1. تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التخطيط التعليمي لمتوسطة نهاري محمد
49 - 48	2. تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع)

## قائمة المحتويات

56- 50	3. اختبار الفرضيات
57	خلاصة الفصل
60 - 58	خاتمة
64 - 61	المراجع
68 - 65	الملاحق
69	الملخص



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	مراحل التخطيط التعليمي	09
(02-02)	إجابات المستوى ومستوى القبول	37
(03-02)	نتائج اختبار الإحصائية لصدق وثبات الاستبيان	39
(04-02)	اختباري التفرطح والالتواء	39
(05-02)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	40
(06-02)	توزيع أفراد العينة حسب السن	41
(07-02)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	42
(08-02)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	43
(09-02)	نتائج بعد الأهداف الاجتماعية	44
(10-02)	نتائج بعد الأهداف السياسية	45
(11-02)	نتائج بعد الأهداف الثقافية	46
(12-02)	نتائج بعد الأهداف الاقتصادية	47
(13-02)	نتائج بيانات التنمية البشرية	49 – 48
(14-02)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	50
(15-02)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	52
(16-02)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	53
(17-02)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	54
(18-02)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	55

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج متغيرات الدراسة	(01-01)
21	اهداف التربية للمدرسة الابتدائية	(02-01)
33	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نهاري محمد	(03-02)
41	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.	(04-02)
41	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن.	(05-02)
42	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	(06-02)
43	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(07-02)

المقدمة

تمهيد:

يؤدي التعليم دورا مهما في نمو السكان من خلال تأثيره في الخصوبة، وكلما ارتفع مستوى التعليم انخفض معدل الخصوبة الكلية، وينعكس ذلك بشكل واضح على التنمية المستدامة، ومن ثم فإن زيادة نسبة الالتحاق الاجمالي بالتعليم الابتدائي والمتوسطي والثانوي والجامعي والتكوين المهني.

وينبغي الاشارة الى ان تخطيط التعليم هو الاطار المرجعي ونقطة انطلاق نحو منهج متعدد النظم في التعليم، كما انه استجابة منطقية للاتجاه العالمي نحو التخطيط للتنمية الشاملة، والتخطيط هو اداة، وليس هدفا او غاية في حد ذاته، فهو يعكس الرغبة في التغيير المنظم والاستراتيجية التي يتم من خلالها هذا التغيير، وبعد التعليم حق اساسي من حقوق الانسان، كما انه يرفع مستوى الدخل ويزيد الانتاجية ويساعد في نمو الاقتصاد، وتتعدى فوائد التعليم المكاسب المادية الي جعل السكان اكثر صحة، ومنذ اوائل التسعينيات من القرن العشرين بدأت السياسات التعليمية تركز علي محورية التعليم بشكل عام، وتعليم الكبار على وجه الخصوص ويم لئن القول ان نجاح التخطيط التعليمي لا يعتمد على القانون، وانما يكمن في السعي لتحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية لتلبية الاهداف التعليمية.

وتعد تنمية الموارد البشرية من اهم الوظائف التنظيمية في المنظمة، تتضمن عدد من العمليات التنظيمية الفرعية، اذ تهدف العملية الى تحسين وتطوير المهارات الادائية للعامل واكسابهم المعارف الحديثة والقدرات الفنية، وذلك باللجوء الي اليات تعليمية عديدة تركز على احداث تغييرات وتعديلات مقصودة على مستوى أساليب الأداء وكيفية الاداء وطرائق استخدام ادوات العمل المستحدثة وموضوع العمل، وعليه فان تنمية الموارد البشرية تهدف الى مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي للمنظمة معرفيا وفكريا واخيرا تكنولوجيا، اذ تمارسها من خلال تطبيق عملية التدريب بأشكالها المختلفة، ومن هذا المنطلق فان هذا الطرق جاء بغرض القاء الضوء علي كيفية اسهام التدريب بأشكالها المختلفة في المنظمات علي اختلاق نشاطها في تنمية الموارد البشرية.

### 1/ اشكالية الدراسة:

من خلال ما تم تقديمه يمكن ادراج التساؤل الرئيسي الذي نسعى للإجابة عنه والمتمثل في:  
✓ ما مدى مساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد؟

ومن هنا تبرز لدينا التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الأهداف الاجتماعية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد؟
- هل تساهم الأهداف السياسية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد؟
- هل تساهم الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد؟

## مقدمة عامة

- هل تساهم الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد؟  
تتمثل دراستنا في محاولة الإجابة على هذه التساؤلات المطروحة، وهذا في مختلف محاور دراستنا بدءاً  
بإدراج الفرضيات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة تخطيط التعليم في تنمية  
الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.

### 2/ فرضيات الدراسة:

على ضوء هاته التساؤلات تم طرح مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الأهداف الاجتماعية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية عند  
مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الأهداف السياسية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية عند  
مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية عند  
مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية عند  
مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3/ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تتمثل اهم الأسباب التي دفعت بنا الى اختيار هذا الموضوع، والبحث فيه فيما يلي:

-موضوع له قيمة علمية.

- البحث في المنظومات التربوية ومحاولة التعرف على الأهداف الأساسية لتخطيط التعليم.

- القاء الضوء على الموارد البشرية في كل المؤسسات التربوية والتعليم العالي.

### 4/ اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها ما يلي:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط التعليمي في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.

- التعرف على مدى تحقيق تخطيط التعليم للأهداف الاجتماعية والثقافية المساهمة في تنمية الموارد  
البشرية.

- التعرف على مدى تحقيق تخطيط التعليم للأهداف الاقتصادية والسياسية في تنمية الموارد البشرية.

## مقدمة عامة

### 5/ أهمية الدراسة:

- مساهمة في إثراء الإطار النظري في إبراز دور تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية.
- القاء الضوء على أهمية عملية التخطيط التعليمي في المؤسسة التعليمية والفوائد التي تعود عليه.
- تبين هذه الدراسة مختلف الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لتخطيط التعليم.
- تشغل الدراسة الحالية مكانة مهمة بين أنواع البحوث العلمية وذلك بتركيز الدراسة على متغير التخطيط التعليمي كمتغير فاعل ومؤثر في المنظومة التعليمية.
- تهتم الدراسة بتنمية الموارد البشرية والتي تعتبر أساس أي منظمة باعتبارها الأساس في التطوير والاستمرار.

### 6/ حدود الدراسة:

لدراستنا حدود نوجزها فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تم التطرق في هذه الدراسة إلى متغير تخطيط التعليم، تنمية الموارد البشرية.
- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال شهر افريل/ماي 2022
- الحدود المكانية: لقد تم القيام بهذه الدراسة على مستوى متوسطة نهاري محمد.

### 7/ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه وفي الجانب الميداني سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ثم القيام تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاستبيان spss بهدف اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة النتائج.

8/ هيكل الدراسة: من اجل الإلمام بموضوع الدراسة والإحاطة به ومعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيمه إلى فصلين كما يلي:

**الفصل الأول: المعنون ب: "الإطار النظري للدراسة"** : تضمن ثلاث مباحث حيث تطرق المبحث الأول على ماهية تخطيط التعليم ، أما المبحث الثاني فتناول اساسيات التخطيط التعليمي ، وفي آخر الفصل كان مبحثاً ثالثاً تناول موضوعه حول كيفية تنمية الموارد البشرية عن طريق تخطيط التعليم .

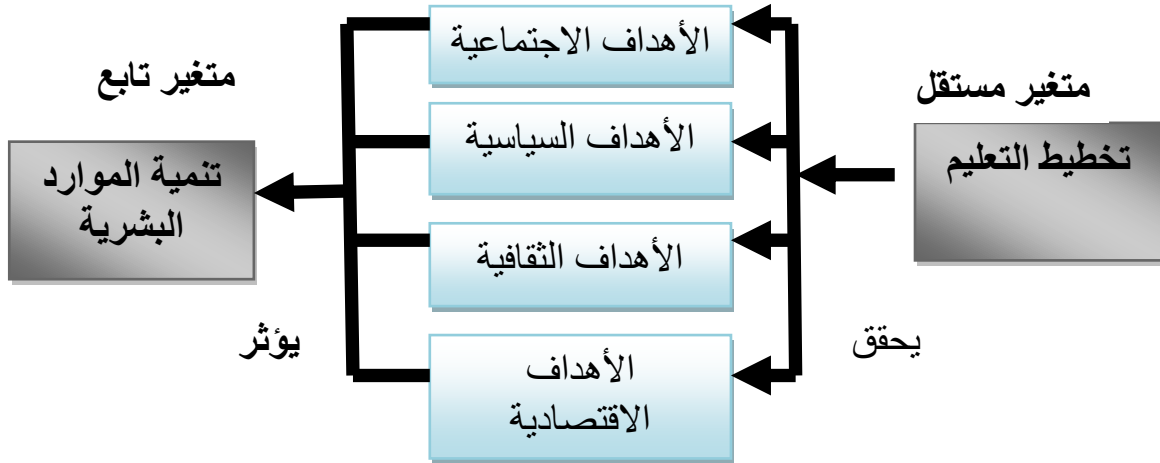
**الفصل الثاني: المعنون ب: "الاطار التطبيقي للدراسة"** تضمن ثلاث مباحث حيث تعرفنا في المبحث الأول على المؤسسة محل الدراسة من حيث تعريفها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تناول الإجراءات المنهجية للدراسة حيث بينا من خلاله أداة الدراسة وكيفية بنائها والأساليب الإحصائية المستعملة في تحليلها، بالإضافة إلى تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة، وفي الأخير المبحث الثالث الذي خصص لتحليل ومناقشة النتائج واختبار مدى صحة الفرضيات.

خاتمة: تضمنت نتائج الدراسة النظرية، والميدانية، والتوصيات وأفاق البحث.

## مقدمة عامة

9/ تصور نموذج للدراسة الحالية: يعتمد التصور العام للنموذج على جزئين أساسيين، حيث يتم الربط بينهما لفرض بيان مدى وجود علاقة بين هذين الجزئين؛ بحيث أن كل جزء يمثل متغيراً من متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاستبيان قمنا بتصوير نموذج عام للدراسة يمثل الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-01): نموذج عناصر الدراسة



## 10/ الدراسات السابقة

من خلال المسح الواسع للدراسات السابقة في موضوع تخطيط التعليم وتنمية الموارد البشرية، تم تحليل مجموعة من الدراسات العربية التي لها صلة بالموضوع.

### الدراسة الأولى:

- دراسة بن عمار بن حسيبة، 2008/2009 تحت عنوان: تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية-دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير، جامعة منتوري قسنطينة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية التكوين على المسار المهني للموارد البشرية المكونة داخل المنظومة التربوية، وتوضح أن التكوين يعمل على تنمية العلاقة المتبادلة والفعالة بين المكونين والمكونين، وايضا يوضح البحث كيف تستطيع تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة الإسهام في الارتقاء بنوعية التكوين وكذا الاستفادة من الموارد البشرية المستغلة لهذه التقنيات الاستفادة القصوى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج التوثيقي والمنهج الاستنتاجي، واستخدمت عدة أدوات للبحث ومنها المقابلات وكذلك الاستبيانات ومختلف التحاليل الاحصائية، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع المعلمين والأستاذة الموظفون حديثا يتمتعون بمستويات تعليمية عالية بالمقارنة مع نظرائهم السابقين

## مقدمة عامة

وان معظم المكونين قد سنحت لهم الفرصة من الاستفادة من التكوين أثناء الخدمة عدة مرات سنويا، كما اعتبرت أكبر نسبة منهم أن التكوين مدى الحياة أصبح سمة العصر وضرورة من ضروريات المهنة لتدارك مختلف النقائص التي تظهر أثناء الممارسات المهنية وتقدم المهارات والمعارف والمعلومات مع مرور الزمن وبأنه استثمار مجدي وطويل المدى.

### الدراسة الثانية:

- دراسة حربي سميرة، 2010/2011 تحت عنوان: اتجاهات معلمي التعليم الابتدائي نحو فعالية التخطيط التعليمي في تنمية قدرات التلميذ-دراسة ميدانية في بعض المدارس الابتدائية بولاية عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية والبحث السوسولوجي، وفتح مجالات البحث العلمي أكثر في هذا الموضوع، ولفت انتباه الجهات المختصة لإعطاء مزيدا من العناية والاهتمام بالتخطيط التعليمي وفعالته في تنمية قدرات التلميذ، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الدراسة كما اعتمدت على دراسة حالة لعدة ابتدائيات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تدمر المعلمين الشديد من التخطيط التعليمي، لعدم اهتمامه بحالهم الاجتماعية والاقتصادية (كعدم توفيره للسكن الملائم وتحسين أجورهم... الخ)، وان معظم المعلمين يعتمدون على طرق التدريس التقليدية، التي تهمل تنمية قدرات التي تهمل تنمية قدرات التلاميذ العقلية والفكرية حيث يمتاز سلوكهم بالضجر والملل، وعدم تفاعلهم الجيد مع معلمهم، نظرا للتعب الفكري والجسدي الذي يعانون منه خاصة في أواخر السنة الدراسية لكثافة المواد الدراسية وصعوبتها.

### الدراسة الثالثة:

- دراسة عيدة حداد، 2016/2017، تحت عنوان: دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري تعليم المتوسطة والثانوية، دراسة ميدانية بالمقاطعة الشرقية بولاية ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير التربية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ام البواقي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري التعليم الثانوي والمتوسط، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده، ما دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري التعليم (المتوسط، الثانوي)؟ ومن أجل تحقيق الأهداف للدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع بناء استبيان وتوزيعه على العينة المختارة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يمارس مديري التعليم المتوسط والثانوي وإدارة التغيير بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري التعليم المتوسط والثانوي في ممارسة التخطيط التربوي وإدارة التغيير.



- دراسة ساقفة نورالدين، منصور عبد النور ، 2018/2019 تحت عنوان: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة متوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مصلحة المستخدمين لمتوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو، ولهذا تم طرح الاشكالية التالية إلى أي مدى يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء، ولتحقيق اهداف الدراسة، تم تطوير وتحديث وتوزيع الاستبيان على العاملين في مصلحة المستخدمين لمتوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو، وقد توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تكوينية دورية وذلك من خلال القيام بأكثر من دورة وهذا راجع إلى الاقدمية في العمل، استفادة اغلب العمال من العملية التكوينية وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة البرامج التكوينية، وان التكوين يؤدي إلى الرفع من أداء العامل لأنه ينمي مهارته وقدراته ويسمح للعامل بتجديد نشاطه وحيويته.

الفصل الأول  
الإطار النظري للدراسة

### تمهيد

كان الاهتمام بالتعليم منذ امد بعيد ينحصر في دراسة وظيفته التكوينية والتعليمية، ومع التطور العلمي والتكنولوجي اخذ البحث فيه بعدا علميا جديدا حيث يعتبره سبيلا للتقدم والرقي، وبالتالي سعت كافة المجتمعات العالمية من خلال برامجها التعليمية الى ان تعدل من أوضاعها السياسية والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية بحثا عن الأفضل، وزاد بذلك الاهتمام بالعنصر البشري وترسخت الاتجاهات التي تدعم أهمية الاستثمار البشري في التنمية حيث يشمل تنمية الموارد البشرية مختلف الجوانب وذلك في كل المؤسسات التربوية والتعليم العالي والتكوين المهني، ومن هنا ظهر التخطيط التعليمي في جميع دول العالم. وجاء هذا الفصل لنعرض فيه مختلف الجوانب النظرية لكل من تخطيط التعليم وتنمية الموارد البشرية، من خلال تطرقنا الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية تخطيط التعليم.
- المبحث الثاني: اساسيات التخطيط التعليم.
- المبحث الثالث: ماهية تنمية الموارد البشرية.

## الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: تخطيط التعليم

يعتبر التخطيط عملية مهمة التي تسهل عملية التدريب او الدراسة والتي تؤدي الى الحصول على المعارف والمهارات وتطوير التفكير، سنتطرق الى ماهية التخطيط، ومدخل نظري لتخطيط التعليم.

#### المطلب الأول: ماهية التخطيط

يعتبر التخطيط من اهم العمليات التي تقوم بها المنظمات وهي تصميم ورسم خطة لتحقيق الأهداف التي ترغب مختلف المنظمات تحقيقها.

#### الفرع الأول: تعريف التخطيط

أ/ لغة: يقدم ابن منظور في "لسان العرب" مجموعة من التعاريف اللغوية لكلمة التخطيط المشتقة من فعل خط وخطط الذي يحيل على مجموعة من الدوال المعجمية كالخط هو عبارة عن الطريقة المستطيلة في الشيء، والجمع خطوط، والخط: الطريق، والخط: الكتابة ونحوها مما يخط، وخط الشيء يخطه خطأ كتبه بقلم غيره، والتخطيط: التسطير ويتبين لنا خلال هذه الدلالات الاشتقاقية ان التخطيط عبارة عن خطة مرسومة ومحددة بدقة وطريقة مسطرة كتابة وخطا.

اما كلمة planification الأجنبية، فتدل على التصميم والتخطيط، وهي مشتقة من كلمة planifier التي تعني بدورها خطط وصمم.<sup>1</sup>

#### ب/ التخطيط اصطلاحا:

التخطيط هو عبارة عن مجموعة من الطرائق والتصاميم والمناهج والاساليب والتدابير التي نلتجئ اليها من اجل تحقيق مجموعة من الاهداف والغايات على المستوى البعيد والمتوسط والقريب.

وبالتالي فالتخطيط هو "تصور للمستقبل المرغوب فيه والموارد الكافية لبلوغه" كما يلخص ذلك دروكر.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة، وتوقف عليه الاعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط ويمكن صياغتها كالاتي: "لتحقيق الهدف بأكبر فعالية ينبغي القيام بالتخطيط او الجهد الذهني قبل التنفيذ او قبل الجهد المادي"، وعليه فان بإمكاننا ان نقول لماذا يعد التخطيط مهما، والأسباب هي باختصار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بنعمر، مقالات تربوية ملخص موضوع التخطيط، الجامعة الربيعية افاق البحث الاجتماعي في المغرب وتحدياته بمركز الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية بوجدة 20-19-18 ماي 2012. د ص.

<sup>2</sup> نفس المرجع. د ص.

<sup>3</sup> بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 97.

## الإطار النظري للدراسة

- يحدد اتجاه المنشأة.
- يحدد إطار موحد للعمل.
- يساعد على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
- يسهل عملية الرقابة

### الفرع الثالث: فوائد التخطيط

للتخطيط فوائد كثيرة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- 1- تنسيق جهود الافراد والوحدات التنظيمية لتحقيق اهداف المنظمة الكلية، فمن خلال التخطيط تحدد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها والتي تعد منارات يمكن الاهتداء بها وتجنب أي تعارض بين الوحدات.
- 2- اعداد للتغيير، يعد المنظمة للتغيير واخذ بعين الاعتبار الاثار المحتملة من جراء التغيير وذلك تحسبا لفشلها.
- 3- يوفر التخطيط مقياس، معايير للأداء من خلال الأهداف، توضع الخطة ما يراد تحقيقه على مستوى الافراد والمجتمعات وهذه النتائج او الأهداف والغايات تمثل أساسا مغايرا يمكن استخدامها لقياس الأداء الفعلي (من خلال ممارسة وظيفة الرقابة).

ويضيق العقيلي المزايا والفوائد التالية للتخطيط<sup>1</sup>:

- 1- بوفر التخطيط معيار للحكم على نجاح المنظمات (مقارنة النتائج بالأهداف).
- 2- يشكل التخطيط أساسا لقرارات الادارة.

### المطلب الثاني: اساسيات التخطيط التعليمي

يحتل تخطيط التعليمي في القرن الواحد والعشرين منزلة سامية، لما له من دور فعال في إعادة هيكلة وبناء الأنظمة التعليمية، فلقد أصبح علما جديرا بالدراسة والتحليل لقدرته الهائلة على النهوض بالتعليم كما وكيفا.

### الفرع الأول: تعريف التخطيط التعليمي

فعملية التخطيط تعني اعداد خبرات وسياسات ونظم وادوات واجراءات محددة لتحقيق اهداف معينة، وإذا تأملنا تخطيط التعليم فانه يتعلق بتطوير منهج واساليب التعليم، وتحديد متطلبات الانشطة التعليمية، وتقنيات التربية ووسائلها المعرفية ومصادرها لبلوغ الاهداف المسطرة من قبل مختلف المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الفصل الرابع، جامعة البترا، د س، ص: 3.

<sup>2</sup> ويرا وحيوني، تطوير تخطيط التعليم اللغة العربية في المدرسة الابتدائية الحكومية بادنج، 2 مارس 2020 ص: 33.

## الإطار النظري للدراسة

ويعرفه اليونيسكو بأنه: العملية المتصلة المنتظمة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديدا تاما، وان يمكن كل فرد من الحصول على فرصة ينمي بها قدراته وان يسهم إسهاما فعلا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: اهداف التخطيط التعليمي

تختلف المؤسسات في تحديد اهدافها من التخطيط حسب الفلسفة الادارية التي تتبناها ولكن يمكن ان نقول اجمالا ان اهداف التخطيط قد تنحصر بوجه عام فيما يلي<sup>2</sup>:

- التخطيط من اجل الاستمرار، ولكي تحقق هذا الهدف فإنها تتبع سياسة تطوير المنتجات او ادخال اساليب جديدة في الانتاج اما لخفض تكاليف الانتاج او رفع مستوى جودة المنتجات.
  - التخطيط من اجل النمو، وذلك اتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الاجل.
  - التخطيط من أجل المحافظة على المظهر القيادي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة.
  - تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على اعمال الآخرين من اجل تحقيق الهدف .
  - استغلال الطاقات والموارد المتاحة او التي يمكن توفيرها او وضع الموارد المناسبة في اماكن مناسبة.
- بالإضافة الى الأهداف العامة فالتخطيط التعليمي أيضا اهداف أخرى تتمثل في<sup>3</sup>:

### اولا: الاهداف الاجتماعية

- منح جميع افراد الشعب فرص متكافئة للتعليم.
- اعطاء كل فرد نوع من التعليم الذي يناسبه حسب قدراته وامكانيته وميوله.
- المساهمة في تطوير المجتمع.
- توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة المتدربة المتعلمة لتطويره.
- الحفاظ على تراث المجتمع وكل ما هو جيد.

<sup>1</sup> حميد هاشمي، عندما يكون التعليم سببا للبطالة، <https://www.hrdiscussion.com> 12/8/2012، .03/05/2022.

<sup>2</sup> خلف محمد البحيري، اسس تخطيط التعليم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014 ص:28.

<sup>3</sup> خلف محمد البحيري، نفس المرجع، ص:28-29.

## الإطار النظري للدراسة

ثانيا: اهداف سياسية

- المحافظة على الكيان السياسي والاجتماعي للدولة.
- تنمية الروح الوطنية والقومية.
- زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الافراد على المستوى العالمي.

ثالثا: الاهداف الثقافية

- المحافظة على الثقافة الانسانية ونشرها.
- تنمية الثقافة وتطويرها وتنويعها عن طريق البحث العلمي.
- نشر التعليم وازالة الامية.
- حل مشكلات الثقافة الانسانية وازالة التعارض بين الاهداف المختلفة للسياسة التعليمية والقضاء على امتياز نوع من الثقافة او التعليم على نوع اخر.

رابعا: الاهداف الاقتصادية للتخطيط التعليم

- اشباع احتياجات البلاد على المدى القصير والبعيد من القوى العاملة ذات المستويات الوظيفية المختلفة
- زيادة الكفاية الانتاجية للفرد عن طريق اكسابه المهارة والخبرة.
- زيادة قدرة الفرد على التحرك الوظيفي بحيث يستطيع تغير عمله او وظيفته بسهولة تبعا لظروف الانتاج وسوق العمل.
- مواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين بحيث يتم استغلال كامل لجميع القوى العاملة.
- رسم السياسات الخاصة باستغلال مخصصات التعليم اقصى استغلال ممكن عن طريق اتباع طرق علمية لتقليل تكاليف التعليم مع زيادة كفاءته وانتاجيته الى اقصى درجة.
- المساهمة في اسراع في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي عن طريق البحث العلمي والتكنولوجي.

## الإطار النظري للدراسة

الفرع الثالث: أساليب التخطيط التعليمي ووظائفه.

### 1/ أساليب التخطيط التعليمي

يحدد الدكتور محمد نصحي ابراهيم اساليب التخطيط التعليمي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

اسلوب التخطيط التعليمي هو المدخل او الطريقة التي يتبعها المخططون للتعليم عند محاولتهم وضع تخطيط له، وليس هناك اسلوب وحيد يتميز عن اساليب التخطيط التعليمي الاخرى، وتختلف اساليب التخطيط من دولة الى اخرى باختلاف النظم الموجودة في الدولة وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والظروف السائدة وقت القيام بإعداد الخطة. وتبين التجارب والاتجاهات التخطيطية المعاصرة انه يمكن الجمع بين مدخلين وأكثر لوضع خطة التعليم بهدف تنفيذها وتقويمها وجعلها أكثر ملائمة لظروف ومتغيرات التعليم وعلاته بمجتمعه.

وهناك العديد م ن الطرق والاساليب والمداخل التي يعتمد عليها تخطيط التعليم ليتحقق ارتباطه بسوق العمل والتنمية ومن هذه الاساليب ما يلي:

- اسلوب الدراسة المقارنة

- اسلوب الطلب الاجتماعي على التعليم

- اسلوب تقدير الاحتياجات من القوى

- اسلوب العائد من التعليم

- اسلوب بناء النماذج الرياضية

### 2/ وظائف تخطيط التعليم

كان تخطيط التعليم يساعد المعلم على توجيه خطواته وأدائه في عملية التعلم والتعليم للوصول الى الاهداف، وعلى الاقل يتكون التصميم التعليمي من عناصر اهداف التعليم المرجوة، المواد الدراسية، الطريقة الاستراتيجية، وخطوات التقييم لتقييم نتائج التعلم لدى الطلاب. ان تخطيط التعليم لديه ثمانية وظائف، وهي:

<sup>1</sup> نور عافية، تخطيط تعليم اللغة العربية لطلاب الصف الثامن بمدرسة روضة الجنة المتوسطة الاسلامية ناتار لامبونج الجنوبية، جامعة رادين اينتان الاسلامية الحكومية لمفونج، 2020 ص:16-17.



## الإطار النظري للدراسة

أ/ إبداعي: سيوفر التعليم باستخدام التخطيط الدقيق تغذية راجعة يمكن ان توضح نقاط الضعف المختلفة التي تحدث، بشكل خلاق، سيقوم المعلم دائما بإصلاح نقاط الضعف واكتشاف اشياء جديدة.

ب/ مبتكرة: لن يكون الابتكار ممكنا الا إذا فهمنا الفجوة بين الأمل والواقع، قد يتم التقاط الفجوة فقط عندما نفهم العملية المنفذة بشكل منهجي.

ج/ انتقائي: من خلال عملية التخطيط، يمكننا اختيار الاستراتيجيات التي نعتبرها أكثر فاعلية وكفاءة لتطويرها.

د/ صريح: يجب ان تكون الخطة المناسبة قادرة على التوضيح لكل المعنيين، اما للمعلمين والطلبة والمديرين، وحتى للأطراف الخارجية مثل الوالدين والمجتمع.

هـ/ تنبؤي: يتم ترتيب التخطيط بشكل صحيح ودقيق، ويمكن وصف ما سيحدث بعد العلاج وفقا للبرنامج المعد.

و/ دقة: من خلال عملية التخطيط يمكن للمعلم قياس كل الوقت الذي يستغرقه تسليم مواد معينة للدرس.

ز/ تحقيق الاهداف: التعليم ليس مجرد نقل المادة، ولكن تكوين انسان كامل، من خلال التخطيط يمكن ان يتم كلا الجانبين من التعليم بطريقة متوازنة.

ح/ سيطرة: من خلال التخطيط، يمكننا تحديد مدى استيعاب، الطلبة للموضوع، ما هي المواد المفهوم وغير المفهوم من قبل الطلبة

المطلب الثالث: مراحل التخطيط التعليمي ومشكلاته

## الإطار النظري للدراسة

تمر عملية التخطيط التعليمي بمراحل عديدة حتى تصل الى صورته النهائية التي تحقق اهداف المنظمة كما انه تواجهه مشكلات وعقبات مختلفة.

### الفرع الأول: مراحل التخطيط التعليمي

يعتبر التخطيط التعليمي أكثر تحديدا وتفصيلا عن التخطيط التربوي، حيث ان التخطيط التعليمي يتأوج بين ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في الاهداف والافعال (الاجراءات) والموارد، ولقد اورده الباحثة "صونيا بلاندفور" في الجدول التالي<sup>1</sup>:

### جدول رقم (01-01): مراحل التخطيط التعليمي

ما هي النتائج التي تريد ان تحققها؟	تحديد الأهداف	المرحلة 01	الأهداف Objectives
ما هي الطرق والخيارات المتاحة؟ واي منها الأنسب لتحقيق الأهداف؟	الربط بين الأهداف والافعال	المرحلة 02	
ما هي مختلف الإجراءات المفصلة للأهداف؟	التعريف المفصل بالإجراءات	المرحلة 03	الإجراءات Actions
ما هي الأولويات؟	ترتيب الاجراءات	المرحلة 04	
ما هي مختلف الموارد المادية والبشرية اللازمة؟	حصر الموارد الضرورية	المرحلة 05	الموارد Ressources
هل ما سبق عرضه قابل للتحقيق؟ اذا كان غير ممكن، عد للمرحلتين 2، 3	إعادة النظر في المخطط	المرحلة 06	المراجعة Review
من سيفعل؟ ماذا يفعل؟ متى؟	تحضير الخطة واعداد الجداول	المرحلة 07	التحضير preparation
إعادة التخطيط اذا استلزم ذلك؟	التدقيق والتقييم	المرحلة 08	الفحص Audit

- المرحلة 01: الأهداف، تحديد الأهداف، ماهي النتائج التي تريد ان تحققها؟

<sup>1</sup> شريفي ياسين، التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص تنظيم سياسي واداري، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010:ص30-29.

## الإطار النظري للدراسة

- المرحلة 02: الربط بين الاهداف والافعال، ماهي الطرق والخيارات المتاحة؟ اي منها هي الانسب لتحقيق الاهداف؟
- المرحلة 03: الإجراءات، التعريف المفصل بالإجراءات، ماهي مختلف الاجراءات المفصلة للأهداف؟
- المرحلة 04: ترتيب الإجراءات، ما هي الاولويات؟
- المرحلة 05: الموارد، حصر الموارد الضرورية، ماهي مختلف الموارد المادية والبشرية اللازمة؟
- المرحلة 06: المراجعة، اعادة النظر في المخطط، هل ما سبق استعراضه قابل للتطبيق؟ إذا كان غير ممكن، عد للمرحلتين 2، 3.
- المرحلة 07: التحضير، تحضير الخطة، واعداد الجداول من سيفعل؟ ماذا يفعل؟ متى؟
- المرحلة 08: الفحص، التدقيق والتقويم اعادة التخطيط إذا استلزم ذلك
- ونلاحظ من خلال هذه الخطوات ان قوة التخطيط وجوهره هي في الاعداد الجيد له حتى يسهل التنفيذ، حيث ان سبع مراحل من عملية التخطيط تتم قبل الشروع في العمل الميداني لتبقى المرحلة الاخيرة متزامنة مع التنفيذ وهي مرحلة الفحص والتدقيق والمتابعة.

### الفرع الثاني: معيقات التخطيط التعليمي

- وتختلف المعوقات التي تواجه التخطيط التعليمي باختلاف مصدرها وهي كما يلي<sup>1</sup>:
- معيقات خاصة بالتخطيط التربوي: حيث ترتبط بعملية التخطيط، كإحدى العمليات المعقدة التي تحتاج الى فهم عميق للبيئة الداخلية في المؤسسة التربوية، والبيئة الخارجية المحيطة بها والمؤثرة عليها، وصعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي قد تغير حال العملية التربوية، وعدم القدرة على تحديد الاحتياجات الوظيفية والمهنية وضعف القدرة على ضبط حجم وحصر الشواغر الوظيفية.
- معيقات في المناهج الدراسية: وتتمثل في ضعف المناهج، وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف التعليمية، وتكدسها بالمعلومات التي تزيد الحاجة للحفظ، وتجبر المدرسين على استخدام الأساليب التقليدية في التدريس القائمة على التلقين والسردي، فضلا عن احتواء بعض المناهج على الأخطاء في المعلومات والاملاء والصياغة.
- معيقات متعلقة بالأشخاص القائمين على التخطيط: وتتمثل في عدم ايمانهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وبضعف النتائج التي من المتوقع الخروج بها، وضعف الخبرة لديهم.

<sup>1</sup> رزان صلاح، معيقات التخطيط التعليمي، 10 نوفمبر 2021، <https://mawdoo3.com>، 2022/05/15، 8:41.

## الإطار النظري للدراسة

- معوقات إدارية: أي عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، والمركزية الشديدة في العملية التخطيطية والإدارية، وعدم وجود افق ونظرة مستقبلية للأمور.
- معوقات رقابية: أي عدم وجود نظام رقابة ومتابعة عملية التخطيط التربوي والإشراف عليها، ورصد الأخطاء، ووضع الحلول التصحيحية والتقويمية.
- معوقات تتعلق بالمجتمع: والذي يعد من الجوانب التي تعيق هذا الجانب، كما ويلعب الاعلام دورا هاما في هذا الشأن.
- المعوقات السياسية: والتي تتمثل في عدم الاستقرار السياسي، وأسلوب الحكم والسلطة في البلاد، حيث تحارب الأنظمة الدكتاتورية للتخطيط التربوي العصري، الذي يهدف الى تحكيم العقل وزيادة افق التفكير، وتطوير المناهج.

المبحث الثاني: الموارد البشرية

## الإطار النظري للدراسة

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي اهتمام العديد من المختصين المفكرين والباحثين وكلما معاهد التدريب والتنمية، ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية.

يرى الكثير من الكتاب والممارسين، انه في الدول المتخلفة وحتى في الدول المتطورة، تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب والتطوير والتعليم للمورد البشري، فيعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف او بالمعلومات او النظريات، او مبادئ او قيم او فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والانتاج، و هي ايضا وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والاساليب الفنية المتطورة والمسالك التباينية في الأداء الأمثل والانتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الانسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي اخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه<sup>1</sup>.

عرفها الدكتور علي السالحي بأنها "نشاط مستمر ومنظم ينطوي على اربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار الافراد الحاصلين على التأهيل والاعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر للمنظم"<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية

<sup>1</sup> فضيل دليو، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2005-2006م، ص: 53.

<sup>2</sup> برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية واهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02، ص: 276.

ان اهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها كالتالي<sup>1</sup>:

أ/ تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: في الوقت الراهن يمكن النظر لتنمية الموارد البشرية على انها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء، متكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة.

وعليه فان استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية الى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الانتاجية والفعالية والتنظيمية لاستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنهم، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس اثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج الى تعليم الموارد البشرية واكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعايش معها وعلمها فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب/ تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك الى بناء معارف، مهارات، سلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وخصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسين مستمر ودائم.

### الفرع الثالث: اهداف تنمية الموارد البشرية

ان تنمية الموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد في المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وحتى تتحقق التنمية الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الافراد حيث ان العديد من المؤسسات تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط اكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات، وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الاساسي للتنمية هو تحقيق اربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:

<sup>1</sup> سراج وهيبية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012م، ص: 29-30.

## الإطار النظري للدراسة

✓ الأداء؛

✓ الاتجاهات؛

✓ الهوية الذاتية؛

✓ التكيف.

ان الاداء والاتجاهات تهتمان بالوظيفة الحالية للفرد أي تحقيق أهداف العمل الحالية (الالتزام).

والتكيف يعني الاستقرار للمورد البشري، اما الهوية الذاتية فتعني رؤية مستقبلية للمورد البشري وبالتالي فإن أي نشاط يعزز تلك الأهداف الأربعة ويضمن تنمية الموارد البشرية وضمان قوة عمل ذات جودة عالية ومنتجة ومستقرة وملتزمة بالأداء الأعمال المنوطة اليها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: اليات تطوير تنمية الموارد البشرية

هناك العديد من اليات التي يمكن اعتمادها لتطوير وتنمية الموارد البشرية منها:

#### 01- انظمة التعليم المتعدد:

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية من تقويم وتنمية الافراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات واستراتيجيات التعليم ان تتضمن الانظمة التعليمية النقاط التالية<sup>2</sup>:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الافراد على التفكير والابداع.
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

#### 02- تطوير اليات تخطيط قوة العمل

<sup>1</sup> فضيل دليو، نفس المرجع، ص: 55.

<sup>2</sup> مهدي حسن زوليف، ادارة الافراد مدخل كمي، ط 3، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998م، ص: 49-50.

## الإطار النظري للدراسة

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على انه وسيلة لضمان الحصول على الافراد اللازمين لسير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة. ويهدف هذا التخطيط الى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث<sup>1</sup>:

- انواع الوظائف والعمال المطلوبة.
- اعداد الافراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

ويعتبر السبب الرئيسي للحاجة الى تخطيط الموارد البشرية انه يمد المؤسسة بالبيانات الاساسية لكثير من الوظائف كالاستقطاب والاختيار، والتدريب، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي الى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف، واهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر اليها من ثلاث مستويات<sup>2</sup>:

- أ/ الاهمية الفردية: يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنشأة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب.
- ب/ الاهمية التنظيمية: تستفيد المؤسسة من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الانتاجية والتي تضمن للمؤسسة الحصول والاختصاص بجودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها والاستخدام الافضل لمصادرهما من القوى العاملة وامكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة او نقص العمالة.
- ج/ الاهمية القومية: أحد الاسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات، ولكي يتقدم الاقتصاد لا بد ان تخطط للعرض الدائم من العاملين للمهرة والفنيين ومن الكفاءات الادارية ايضا.

### 03- تطوير آليات الاختيار والتعيين:

ان عملية اختيار الافراد وتعيينهم لا تقل اهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الانساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليس ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

فالفروق الفردية بين الافراد ليس فقط في الصفقات الظاهرة كالتطول والوزن والقوة، بل هي ايضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في اخرى

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000م، ص: 129.

<sup>2</sup> صلاح الدين نفس المرجع، ص: 133-134.



## الإطار النظري للدراسة

مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم الى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية لذلك يجب ان تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على<sup>1</sup>:

- مبدأ الاستعداد والصلاحية.
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.
- مبدأ الجدارة والكفاءة.

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار، الا أن الخطأ في التقييم وال فشل في اختيار أنسب العمال يؤدي الى انعكاسات خطيرة ومكلفة اذ ان العامل الجديد يحتاج الى تدريب وتكييف خلال فترة التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة اضافة الى ذلك عوض كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الانتاج وتحسين الجودة، أصبح عالية يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية اثبتت نجاعتها، كما يجب ان توكل مهمة الاختيار الى اخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على ايادي عاملة كفؤة تساهم في رفع نجاعتها.

### 04 تطوير استراتيجيات التكوين:

تؤثر عملية التكوين في التنظيم الاداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الادوار المتداخلة واللازمة للوصول الى الهدف، حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الافراد لغاية رفع الاداء وتحسينه، لذلك على المنظمة ان تأخذ بعين الاعتبار التكوين واهميته لما يتركه من آثار على الافراد في تحقيق الكفاءة والفعالية. فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الافراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الافراد العاملين، ويكون تأثيرها على افكار الافراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الافراد بما يمتلكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الافراد والاعمال التي يقومون بها تحتاج الى تجديد وزيادة الانتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على العمل بحب واخلاص وزيادة الانتاجية فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد من سيتم تكوينهم بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني<sup>2</sup>.

### 05- تطوير البيئات الاجور والحوافز:

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، نفس المرجع، ص: 52-53.

<sup>2</sup> عبد الحميد الخليل، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018 ص: 77-78.

## الإطار النظري للدراسة

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات، من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وانتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات ان تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول الي حالة من التوازن بين الاوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها الى الخارج<sup>1</sup>.

تحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة اذ انها الوسيلة والاسلوب الاكثر اهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة، ومهمة ادارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المنظمة. بناءا على ذلك يجب على كل منظمة من خلال ادارة الموارد البشرية ان تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الاجور الرامية الى تحفيز الافراد ودفعمهم للعمل، ويجب ان تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- الوضوح والبساطة؛
- ضمان حد أدنى من الأجور؛
- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة؛
- التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء؛
- تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد؛
- ان يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.

ان هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من اتباع انظمة حوافز جيدة لتحريك الافراد ودفعمهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير انظمة الحوافز المعمول بها ان تتبع الخطوات التالية<sup>3</sup>:

- تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية للحوافز؛
- اعداد دراسات شاملة لحوافزها؛
- الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني انظمة حوافز جيدة.

<sup>1</sup> بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية-المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة- اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013م، ص:67.

<sup>2</sup> بودوح غنية، نفس المرجع، ص:67.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص:68.

## الإطار النظري للدراسة

### المطلب الثالث: تحديات تنمية الموارد البشرية

تؤثر على إدارة الموارد البشرية العديد من التغيرات التي تفرض نفسها والتي تمارس بعض الضغوط على هذه الإدارة، وتؤثر على سياسات تخطيط الموارد البشرية وعلاقات الاستقطاب والتوظيف والتفاعل المتبادل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وعلى إدارة الموارد البشرية دراسة هذه التغيرات وفهمها والاستجابة لها بالأسلوب المناسب والاستفادة منها عند وضع سياستها التي تتعلق بالموارد البشرية وأهم هذه التحديات ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- عولمة كل من المعلومات، والفكر الإداري، وتقنيات الاتصالات، والأسواق المحلية، والاتجاهات الجديدة في السياسات التسويقية والمالية وفي تعامل العمالة الماهرة مع المؤسسات الدولية.
- 2- تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين؛
- 3- التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات، حيث أصبح العاملون يتحملون مسؤولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم
- 4- شدة المنافسة على الموارد الاقتصادية وذلك بسبب تزايد الطلب عليها وتناقص الكميات المتوفرة منها
- 5- ظهور اتجاهات حديثة في مجال منظمات الأعمال والخدمات، تختلف تماماً عن القديمة.
- 6- تناقص عدد فرص العمل المتاحة مع تدهور اخلاقيات العمل نتيجة الزيادة المضطردة في عدد السكان والزيادة في متوسط الأعمار.
- 7- الاختلاف الواضح بين المهارات الوظيفية لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تطلبها النظم التعليمية والتدريبية.
- 8- التركيز على الابداع والسرعة والكفاءة الفردية في منظمات العمل التي تديرها فرق العمل.
- 9- المطالبة بتوفير نظام جديد يحقق التكامل والانسجام بين الانسان والتقنية الحديثة في منظمات العمل.
- 10- التركيز على العنصر البشري باعتباره أكثر العناصر تأثيراً وفعالية.
- 11- تعدد وتنوع المنظمات الادارية والتنظيمية الجديدة واعتمادها على العمل بذكاء أكبر وليس بمجهود أكبر.

<sup>1</sup> ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (دراسة في الابعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة)، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016م، ص: 55، 53.

## الإطار النظري للدراسة

12- الجودة التي تتيح الحفاظ على المراكز القيادية والتنافسية للمؤسسات.

13- بعض العوامل الاجتماعية مثل:

- تغير خصائص القوى العاملة نتيجة دخول التكنولوجيا ودخول المرأة الى مراكز القيادة.
- التغير في هيكله القطاعات ودخول قطاع الخدمات والزراعة واحتلالها مراكز متقدمة في مجال الاستخدام.
- تغير القيم والسلوك في مجتمعات اليوم مثل مفاهيم الوقت والعمل ... الخ.

14- عوامل قانونية وهي: التعديلات المتسارعة في نظم العمل وفي القوانين التي تحكم جوانبه مثل عدالة الفرص في الاستخدام، والرعاية الصحية، والحد الأدنى للأجور، ونظم السلامة والصحة المهنية... الخ.

15- فريق العمل المتجانس: يعد ايجاد فريق عمل متجانس من كبرى التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية، ويؤدي التجانس بين افراد فريق العمل الى:

- ايجاد ارضية لتلاقح الأفكار.
- تفادي السلوك السالب وتجميع السلوك الموجب لخدمة المؤسسة.
- توحيد وتجانس الأهداف.
- التنسيق والتوجيه في الاتجاه الصحيح.

### المبحث الثالث: المراحل التعليمية ومرحلة الجامعة والتكوين

يتكون التعليم في الجزائر من التعليم الابتدائي، التعليم المتوسط، التعليم الثانوي، والتي تشرف عليهم وزارة التربية الوطنية، ولهم اهمية بالغة في تكوين افراد المجتمع باعتبارهم مراحل اساسية في التنشئة الاجتماعية، بالإضافة الى التعليم العالي والذي تشرف عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك التكوين المهني الذي تشرف عليه وزارة التعليم والتكوين المهنيين.

المطلب الأول: المرحلة الابتدائية والمتوسطة.

## الإطار النظري للدراسة

تعد مرحلة التعليم الابتدائي والمتوسطي المراحل الأساسية الأولى في حياة الفرد ففي هذه المرحلتين يتعلم الطفل اهم المبادئ التي يحتاجها في حياته.

### الفرع الأول: المرحلة الابتدائية

لقد تعددت التعاريف السوسولوجية للمدرسة الابتدائية، وتنوعت بذلك اهدافها ومع هذا يمكن تلخيصها كما يلي:

#### 1/ تعريف المدرسة الابتدائية:

تتفق جميع التعاريف السوسولوجية التي تناولت مفهوم المدرسة على انها مؤسسة اجتماعية انشأها المجتمع لتشارك الأسرة مسؤوليتها في عملية التنشئة الاجتماعية، تبعا لفلسفته ولنظمه واهدافه، وهذا ما أكد عليه "إميل دوركايم" حين وصفها بالتعبير الامتيازي للمجتمع، حيث تتولى عملية نقل القيم الاخلاقية والثقافية والاجتماعية للأطفال، فالمدرسة تتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه من خلال اعدادها للجيل الصغير ليتمكن من المشاركة مستقبلا في جميع مناشط الحياة الخاصة به، وتمثل مجتمع حقيقي يمارس فيه الطفل الحياة الاجتماعية الحقيقية وليست مكان التعليم فقط فهي بيئة تربوية لا تكتفي بنقل المعلومات الى التلاميذ وحشو عقولهم بالمعارف بالقدر ما تهتم بتربيتهم من جميع النواحي، كما توفر لهم بيئة صالحة لاستثارة فضولهم والكشف عن قدراتهم واستعداداتهم الفطرية، وبالتالي تتفق جميع التعاريف السابقة على اعتبار المدرسة الابتدائية مؤسسة اجتماعية تربوية أوجدها المجتمع لتقوم بالتنشئة الاجتماعية لأفراده وفقا لمعالمه الحضارية والثقافية العامة<sup>1</sup>.

#### 2/ اهداف المدرسة الابتدائية:

ان للمدرسة الابتدائية اهدافا تربوية وتعليمية تسعى الى تحقيقها العديد من المجتمعات النامية، يمكن اجمالها في المخطط البياني التالي:

#### الشكل رقم (01-02): الاهداف التربوية للمدرسة الابتدائية



<sup>1</sup> حربي سميرة، اتجاهات معلمي التعليم الابتدائي نحو فعالية التخطيط التعليمي في تنمية قدرات التلميذ-دراسة ميدانية في بعض المدارس الابتدائية بولاية عنابة-اطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنمية-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011م، ص: 48.

### الفرد الاجتماعي

### الفرد السليم

من المخطط البياني اعلاه نلاحظ مدى تكامل الاهداف التربوية مع بعضها البعض، حيث تبدأ بالتدرج وفقا لمراحل نمو التلميذ والتي جاءت على الشكل التالي<sup>1</sup>:

- الفرد السليم: هناك اهتمام بمجال الصحة الجسمية خاصة في المراحل الاولى من التعليم، كالنظافة والصحة وسلامة الاطفال والتربية البدنية، الى ان قلة الامكانيات المادية اعاقت تطبيقها في جل المدارس الابتدائية الموجودة خاصة في المجتمعات النامية.
- الفرد الاجتماعي: رغم الاهتمام بهذا الجانب وخاصة في السنوات الاولى من التعليم من خلال حصص التربية المدنية والدينية او الخلقية، الا ان أثرها بقي محدودا لعدم استمراريتها، وهكذا يمكن ارجاع غالب المشاكل التي تعرفها جل الدول الاسلامية الى الانفصام والشروخ الحضاري وفشل التربية في التوفيق بين المميزات الحضارية والثقافية للمجتمع مع الواقع الفكري المعاصر.
- الفرد العارف: بالرغم من اهمية العنصرين السابقين الا ان اهم جانب معتلي به في مجال التربية هو حشو الازهان بالمعارف النظرية والتقنية التي يحتاجها المتعلم في دراسته وحياته اليومية والمهنية، اما المعيار الذي يستعمل كقاعدة لتقييم العملية التربوية، التعليمية فغالبا ما يكون مدى استيعاب التلاميذ لما قدم لهم من معلومات وهكذا فإن المتفحص للممارسات التربوية عامة، يجد ان تزويد المتعلم بأقصى حد من المعارف هو الهدف الذي ينال الحظ الأوفر من العناية والاهتمام.
- الفرد الباحث: هناك اهمال مفرط في تنمية القدرات العقلية الضرورية للباحثين والمبدعين، كالتحليل والتركيب واستخلاص النتائج والتصور والتنبؤ بالحوادث والمشاكل، وايجاد الحلول الضرورية لها، رغم انه توجد محاولات ونداءات لتنمية القدرة على التفكير والابداع الا أنها جد هزيلة وهي تحتاج الى عناية ومتابعة وتقويم والى تدعيم مادي وبشري كبير.
- الشخصية السامية: تعتبر الشخصية السامية بمعارفها وحكمتها وانضباطها واهتمامها بالقيم الانسانية وبالمصالح العامة، الى جانب المصالح الشخصية المنسجمة مع قيم مجتمعتها وهي أسى ما تهدف اليه التربية

<sup>1</sup> حربي سميرة، نفس المرجع، ص: 49-50.

## الإطار النظري للدراسة

السليمة، أما الواقع التربوي فيكشف عن عجز كبير في هذا الجانب، وهو ما يوضح الدرجة المنحطة التي ينالها تكوين النموذج السامي للفرد في المنظومة التربوية للبلدان النامية خاصة.

ان عدم دقة تحديد الاهداف التربوية وسوء ترتيبها هو الذي أدى الى ترك فجوات تربوية يصعب تداركها، وأدى الى تكوين اجيال شبه متعلمين ذوي الشهادات العالية الذين لا يبدعون، حيث تنقصهم الثقة بالنفس، وذلك لأنهم لم يتعودوا على البحث والابداع وفشلوا في تفهم قيم مجتمعاتهم والتفاهم معها.

وعليه ان التنظيم السليم للأهداف التربوية يساعد على اعطاء نظرة شاملة عن الجوانب التي يجب تنميتها ويتم ذلك بطريقة شاملة مفصلة ومرتبطة، حيث يمكن اثناء الاهداف الخاصة لكل مادة من المناهج التعليمية لمقارنتها مع هرم الاهداف التربوية، وهو ما يساهم في دقة تحديد الاهداف وتكاملها من اجل تحقيق فعالية تخطيط التعليم وتنمية مختلف قدرات التلميذ، وتنمية جوانب شخصية التلميذ بصورة متكاملة ومنه لا بد من تحديد الاهداف التربوية للمدرسة الابتدائية والتي يجب ان تراعي خصائص النمو المختلفة للمتعلم لضمان نجاحها واقعياً<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المرحلة المتوسطة

يرتكز حديثنا عن اساسيات تكوين فكرة عامة وواضحة حول مرحلة تعليمية جديدة بإمعان النظر في أهميتها، وقواعد وأسس بنائها، واهدافها العامة والخاصة، والجديد والمستحدث فيها، وهي المرحلة المتوسطة بوصفها الخطوة الثانية في قيام النظام التعليمي الجزائري.

### 1/ تعريف المرحلة المتوسطة

تعرف المرحلة المتوسطة على انها: "مرحلة تعليمية تقع بين مرحلة التعليم الابتدائي ومرحلة التعليم الثانوي، ومدتها اربع سنوات بعد ان كانت ثلاث سنوات، يلتحق بها جل التلاميذ الذيم انهم المرحلة الابتدائية والتي مدتها خمس سنوات بدلا من ست سنوات، اذا فالمرحلة المتوسطة تمثل احدى المسارات التعليمية التي يمر عبرها التلميذ في رحلته التعليمية، التي يخضع فيها الى تكوين متعدد الأبعاد يتجزأ على مختلف المراحل التعليمية فتأخذ كل مرحلة من تلك المراحل دورها الخاص من ذلك التكوين، وتعد المرحلة المتوسطة من بين تلك المراحل التعليمية التي أخذت نصيبها من تكوين التلاميذ على مدار اربع سنوات متتالية، تخصص كل سنة الى تحقيق جملة من الاهداف التعليمية التربوية، لتشكل في الاخير حقا متكاملًا من الاهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حربي سميرة، نفس المرجع، ص: 51.

<sup>2</sup> نسيمه بومعروف واحمد سعدي، انعكاسات الاصلاح التربوي في الجزائر على التحصيل الدراسي للتلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط- دراسة ميدانية بإكمامليه يوسف العمودي، بسكرة، جامعة بسكرة، ص: 362.

## الإطار النظري للدراسة

وعموما فالمرحلة المتوسطة هي منبر يتم الاعلان فيه عما حققه التلميذ من نتائج تعليمية، واخرى تربوية متعلقة بمرحلة تعليمية سابقة، وهي مرحلة التعليم الابتدائي، مع العمل على ان يكون التكوين المعرفي والمنهجي الذي سيقع في مختلف سنوات هذه المرحلة مترابطا ومكملا لما تم اكتسابه سابقا.

ومن الضروري ان نشير الى انه في المرحلة المتوسطة "يتم التركيز على المفاهيم الاخلاقية والقيم المثل العليا، مع بداية تأسيس التعاطي بشكل جاد مع العلوم الاساسية في الدين والتاريخ والعلوم والرياضيات، والتوسع في تعلم اللغة الانجليزية، وتنمية مهارات القراءة والكتابة والمحادثة، ومن هنا كان قيام هذه المرحلة التعليمية مبنيا على جملة من المحددات المتنوعة التي تسمح للتلميذ بتنمية وتطوير مكتسباته من خلال ما يتناوله من معارف جديدة داخل سيرورة العملية التعليمية، وبناء على ذلك كان تزويد المتعلم بتلك المعارف قائما هو الاخر على الالتزام بمراعاة خصوصياته العمرية التي تشكل حجر الاساس في بناء مضامين الكتب المدرسية والمناهج التربوية الخاصة بهذه المرحلة التعليمية.

ويمكن ان نلخص الاهداف التي يجمعها التعليم الاساسي في نقطتين مهمتين هما:

- تزويد التلاميذ بأدوات التعليم الاساسية المتمثلة في القراءة والكتابة والحساب.
- منح المحتويات التربوية الاساسية من خلال مختلف المواد التعليمية التي تتضمن المعارف والمهارات والقيم والمواقف.

واستنادا الى هذين الهدفين الرئيسيين في تشكل النظام التعليمي الاساسي الذي تعد المرحلة المتوسطة أحد مكوناته، يمكن القول ان العملية التعليمية في المرحلة المتوسطة تقوم على اهمية تزويد المتعلم اوالتلميذ بأساليب تحسین وتنمية مردوده التعليمي، الذي يتأسس على جملة من المقومات، تشكل القيم التربوية اهمها، استنادا الى ان المنظومة التربوية تهدف لخلق وبناء فرد متشبع بالقيم الوطنية والروحية التي تمكنه من التعامل بشكل سليم مع التحديات والطروحات الخارجية.

كما ان تزويد التلاميذ بالقيم والمواقف في هذه المرحلة يمكنهم من<sup>1</sup>:

- اكتساب المهارات الكفيلة بجعلهم قادرين على التعلم مدى حياتهم.
- تعزيز هويتهم بما يتماشى والقيم والتقاليد الاجتماعية والروحية والاخلاقية النابعة من التراث الثقافي المشترك.

<sup>1</sup> احلام عليّة، التقويم التربوي في المرحلة المتوسطة على ضوء اصلاحات الجيل الثاني، اطروحة دكتوراه في الآداب واللغة العربية، تخصص لسانيات تعليمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020 ص: 57-58.



## الإطار النظري للدراسة

- التشبع بقيم المواطنة ومقتضيات الحياة في المجتمع.
- تعلم الملاحظة والتحليل والاستدلال وحل المشكلات وفهم العالم الحي والجامد، وكذا السيرورات التكنولوجية للصنع والإنتاج.
- تنمية احساس التلاميذ وصل الروح الجمالية والفضول والخيال والابداع وروح النقد فيهم.
- التمكن من التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وتطبيقاتها الأولية.
- العمل على توفير ظروف تسمح بنمو اجسامهم نموا منسجما، وتنمية قدراتهم البدنية واليدوية.
- تشجيع روح المبادرة لديهم وبذل الجهد والمثابرة وقوة التحمل.
- التفتح على الحضارات والثقافات الاجنبية وتقبل الاختلاف والتعايش السلمي مع الشعوب الأخرى.
- مواصلة الدراسة او التكوين لاحقا.

### 2/ الاهداف العامة في المرحلة المتوسطة

يتطلب الحديث عن خصوصية المرحلة المتوسطة النظر في اسباب الخوض في اسلوب تعليمي ذي مستوى أعلى من الاسلوب التعليمي الخاص بالمرحلة الابتدائية، له من الاهمية بمكان في توجيه المتعلم نحو مسار تعليمي جديد يتناسب مع طبيعة نموه الجسدي والعقلي والفكري، وكذا مع حاجاته وميولاته، ولا شك ان الاعتماد على هذا النوع من الاساليب التعليمية في المرحلة المتوسطة يحدد أكثر الاهداف والغايات التي تخص هذه المرحلة التعليمية، فيأتي تشكيلها مؤسسا على الزامية تحقيق الاهداف العامة المنشودة.

وتعنى المرحلة المتوسطة كغيرها من المراحل التعليمية الأخرى بضرورة مناسبتها لوظائف وأدوار المدرسة الجزائرية والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- وظيفة تعليمية تربية.
- وظيفة التنشئة الاجتماعية.
- وظيفة تأهيلية.

### مطلب الثاني: المرحلة الثانوية.

تهتم مختلف الانظمة التربوية بالتعليم الثانوي اهتماما خاصا باعتباره يتوسط السلم التعليمي في معظم هذه الانظمة، كما انه يعتبر نقطة انعطاف هامة في حياة التلميذ نحو تغيير مسار حياته المستقبلية.

<sup>1</sup> وزارة التربية الوطنية، الإطار المرجعي لمناهج التعليم المتوسط، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2016، ص: 02.

مفهوم التعليم الثانوي هو آخر مرحلة من التعليم الإلزامي الذي يتلقاه جميع الطلبة، وذلك بعد اجتيازهم مرحلة التعليم الأساسي المتمثلة بالصفوف الابتدائية، والإعدادية أو المتوسطة، وهي المرحلة التي تُقرر طبيعة التخصص الجامعي الذي سيلتحق به الطالب بعد تخرجه من الثانوية، أو طبيعة المهنة التي سيتعلمها لاحقاً، وهذا ما يُطلق عليه اسم التعليم العالي، وتُسمى مدارس التعليم الثانوي بالمدارس الثانوية، وغالباً ما يبدأ التعليم الثانوي خلال سنوات المراهقة<sup>1</sup>.

تعرف المرحلة الثانوية على انها: مدرسة تضم طلاباً ما بين سن 15-18 سنة تقريباً وتدرس فيها المواد بصورة أكثر توسعاً مما هي عليه في المدرسة الابتدائية، والمرحلة الثانوية طبيعتها الخاصة من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم فيها وهي تستدعي الوانا من التوجيه والاعداد وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حامل الشهادة المتوسطة وفق الانظمة التي تضعها الجهات المختصة ... وهذه المرحلة تشارك غيرها من المراحل في تحقيق الاهداف العامة للتربية والتعليم بالإضافة الى ما تحققه من اهدافها الخاصة<sup>2</sup>.

### 2/ اهداف مرحلة التعليم الثانوي<sup>3</sup>:

- تهيئة شخصية الطالب على مواجهة واقع الحياة العملية.
- دفع الطالب نحو الابتكار والتجديد، من خلال تمتعه بالعديد من المهارات الفكرية.
- التعرف على قدرات الطلبة ومهاراتهم وتطويرها.
- تحضير الطالب لمواصلة التعليم العالي، من باب تحقيق أعلى نقطة في عملية التعليم، وهي تكامل جميع مراحلها، للوصول إلى نتيجة عملية مُستحقة.
- الاعتناء على نحوٍ خاصٍ بالطلبة المتفوقين، أو الذين يمتلكون مهاراتٍ نوعية، وفي ذات الإطار حث الطلبة الأقل قدرةً أو مهارة، لدخول دائرة المنافسة مع زملائهم المتفوقين.
- تعليم الطلبة بعض المفاهيم العملية، وطرق تطبيقها على أرض الواقع؛ لإفادة المجتمع بها.
- تنمية شعور الطالب بالمسؤولية، تجاه نفسه، ودراسته، ومجتمعه والوطن أيضاً.

<sup>1</sup> فاطمة مشعل، التعليم الثانوي في الجزائر، <https://www.maktabtk.com>، 2016/12/18، 09:50، 2022/05/20، 12:04.

<sup>2</sup> فاطمة مشعل، نفس المرجع.

<sup>3</sup> فاطمة مشعل، نفس المرجع.

## الإطار النظري للدراسة

- تعريف الطلبة بحقوقهم وواجباتهم.
- الاتصال بواقع الحياة؛ لمعرفة حاجات المجتمع من جهة، وإعداد جيل من الطلبة الذين يُشاركون في تطوير المجتمع من جهة أخرى.

المطلب الثالث: الجامعة والتكوين.

تعتبر الجامعة والتكوين المهني آخر المرحلتين ليتنقل الفرد بعدها الى الحياة المهنية بعد اكمال تعليمه في التعليم العالي والحصول على الشهادة، كما يتوجه البعض الاخر الى التكوين المهني لتعلم مهن او حرف مختلفة.

الفرع الأول: التعليم العالي

1/ تعريف التعليم العالي:

التعليم العالي هو التعليم الذي تقدمه الجامعات والكليات والمؤسسات الأخرى التي تمنح درجات أكاديمية. يشمل التعليم العالي كلا من المرحلة الجامعية (أي الكلية) ومستوى الدراسات العليا. ويختلف التعليم العالي عن الأشكال الأخرى للتعليم ما بعد الثانوي (بعد التعليم الثانوي) مثل التعليم المهني. التعليم المهني هو شكل من أشكال التعليم الثانوي أو ما بعد الثانوي، لكنه يعتبر غير أكاديمي مقارنة بالتعليم العالي<sup>1</sup>.

2/ اهداف التعليم العالي:

يمكن تلخيص الاهداف التي يسعى اليها التعليم العالي في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- اعداد كوادر بشرية مؤهلة متخصصة في حقول المعرفة المختلفة تلبي حاجات المجتمع.

<sup>1</sup> غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الادارية في جامعة محمد خيضر، اطروحة دكتوراه تخصص تنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014م. ص: 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 40-41.

## الإطار النظري للدراسة

- توفير البيئة الأكاديمية والبحثية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز وصقل المواهب.
- تنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والثقافات العالمية والاعتناء بالثقافة العامة للدارس.
- تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه، خاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.
- تنمية التقرير العلمي والبحث والاستدلال واكتساب القدرة على التغيير.
- إتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.
- القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي، الذي يسهم في مجال التقدم العالمي، في الآداب والعلوم والمخترعات، وإيجاد الحلول السليمة للملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة كما صنفت الأهداف إلى أصناف هي:
  - أ/ أهداف معرفية: تتمحور حول المعرفة وشيوعها من خلال تنمية المعلومات وإثراء المعارف الإنسانية وتطويرها
  - ب/ أهداف اقتصادية: تطوير اقتصاد المجتمع وتلبية احتياجاته من الاستثمار في رأس المال البشري والاستفادة من خبراته
  - ج/ أهداف اجتماعية: تقوم على استقرار المجتمع وتنمية والتغلب على مشاكله وقضاياها الاجتماعية من خلال:
    - تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية الأمية، الأدمان، التشرد ....
    - الربط بين نوعية الأبحاث ومشاكل المجتمع المحلي.
    - تأهيل خريجين مدربين لما يتناسب مع احتياجات المجتمع.

الفرع الثاني: التكوين

1/ تعريف التكوين المهني:

## الإطار النظري للدراسة

ذكر غياث بوفلجة (2002:79) بأن التكوين هو "مجموعة من النشاطات تهدف الى ضمان الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهمة او مجموعة من الوظائف، مع القدرة والفعالية في فرع او مجال من النشاطات الاقتصادية المعنية.

وحدده فرج عبد القادر طه ( 2001:343 بأنه "تعليم منتظم ومحدد ومبرمج لإكساب المكون عادات ومهارات وقدرات على اداء معين او رفع كفاءته"، في حين يرى اشرف محمد عبد الغني ( 2005:271 بأن التكوين المهني "ما هو الا عملية تعليم مقصودة ومنظمة ومقننة لتعليم او اجادة مهنة معينة او عملا معنيا"<sup>1</sup>. ويمكن تعريف التكوين المهني بانه رفع مستوى الخبرات لدى الافراد وتحسين درجة مهارتهم واكسابهم مهارات جديدة لم يسبق لهم معرفتها وبهذا الحصول على شهادات في تخصصات مختلفة.

نستخلص من التعاريف السابقة ان التكوين احدث تغيرات على ثلاثة مستويات وهي التالي<sup>2</sup>:

- المستوى المعرفي: هدف التكوين الى تنمية المستوى المعرفي، وذلك بتزويد المتكويين بالمعارف المطلوبة واعداد الكفاءات

- مستوى المهارات: يهدف التكوين الى تحسين المهارات من اجل رفع مستوى الأداء لدى المتكويين

- مستوى السلوكيات: عملية التكوين لا تقصر على تزويد المتكويين بالمعرفة والمهارات بل يجوز ذلك ليشرك سلوك الفرد.

ومما سبق يتضح لنا ان التكوين المهني هو برنامج مخطط يهدف الى اكساب وتنمية معارف المتخرج وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يمكنه من القيام بواجباته بكفاية عالية، مما يساهم في فعالية أدائه في العمل وفعالية المنظمة ككل.

## 2/ اهداف التكوين المهني:

<sup>1</sup> رحمانى ليلي، تقويم أثر التكوين المهني على فعالية أداءات الخريجين، رسالة ماجستير تخصص التنمية البشرية وفعالية الاداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2008-2009، ص:10.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:12.

## الإطار النظري للدراسة

لقد تزايد الاهتمام بالتكوين واصبحت الحاجة ملحة للمتخصصين في القيام به، ذلك ان التكوين في مجال الصناعة الحديثة صار ضرورة اساسية لبناء فعالية الافراد عند الالتحاق بالعمل، وتتمثل اهداف التكوين فيما يلي:

- تحسين مهارات ومعارف وقدرات الافراد، مما يسهم في رفع مستوى الأداء؛
- احداث التعديلات في الاداء بما يتفق ومتغيرات العصر الحديث؛
- جعل الفرد قادرا على القيام بمسؤولياته والزيادة في انتاجيته؛
- له الأثر المباشر في تنمية القوى العاملة؛
- تعليم الافراد المهارات والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستواهم المهني.

كان اسهام هذا الفصل يتمحور حول تحديد الاطار النظري لكل من متغيرات الدراسة، باعتباره الخلفية العلمية والنظرية، التي يحتاجها الباحث العلمي ليعيد بحثا علميا مبنيا على الأهداف، فقد تطرقنا الى الاطار النظري فالتخطيط التعليمي مرتبط بظروف المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبأيدولوجياتهم وثقافته العامة، ويركز دائما من خلال برامج التعليم على الخصائص النفسية والانفعالية للمتعلم وقدراته المختلفة، وأيضا لا بد ان يفتح على التطورات العلمية والتكنولوجيا العالمية ليكون افراد متمسكين بوطنيتهم ومتطلعين ومسايرين لهذه التطورات في ان واحد، كما انه يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية في كل من المنظومات التعليمية.

الفصل الثاني:  
الإطار التطبيقي للدراسة



بعدما تناولنا في الفصل النظري مفاهيم عامة حول التخطيط التعليمي وتنمية الموارد البشرية في مختلف المراحل الدراسية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي، الجامعي، والتكوين المهني)، سنحاول في هذا الفصل أي الجانب التطبيقي معرفة أهم الأهداف التي يسعى تخطيط التعليم تحقيقها في مختلف المؤسسات. وتدعيما لهذه الدراسة قمنا باستقصاء لمعرفة دور تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في المرحلة المتوسطة من طرف عينة من أساتذة وموظفي متوسطة نهاري محمد، بعدها القيام بتحليل معطيات الاستبيان عن طريق التحليل الإحصائي المناسب بما ذلك النسب المئوية، التوزيع التكراري الإحصائي واستخراج النتائج والمتوسطات الحسابية من خلال استخدام برمجية " SPSS " وعرض النتائج المتحصل عليها. ولتحقيق ذلك قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعرف على المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج.

## الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: التعرف على المؤسسة محل الدراسة

بعد التطرق الى الجانب النظري في الفصل السابق ، سنقوم في هذا المبحث التعرف على المجال المكاني الذي وقعت فيه دراستنا وهي متوسطة محمد نهاري، من خلال التعريف بها والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعرف بالمؤسسة

المجال المكاني للدراسة الذي يعتبر المجال الذي يحتوي على مجتمع البحث، والذي يتمثل في دراستنا في المؤسسة التربوية (متوسطة) نهاري محمد بمستغانم،

- متوسطة نهاري محمد تعتبر المتوسطة الوحيدة الموجودة في بلدية حجاج، حيث تتميز بلدية حجاج بكونها البلدية الوحيدة التي تتوفر على متوسطة بالوسط الريفي وهي متوسطة نهاري محمد بالجهة الشمالية ويلتحق بها تلاميذ 6 مدارس بالدواوير تتوفر على 6 حافلات للنقل المدرسي.

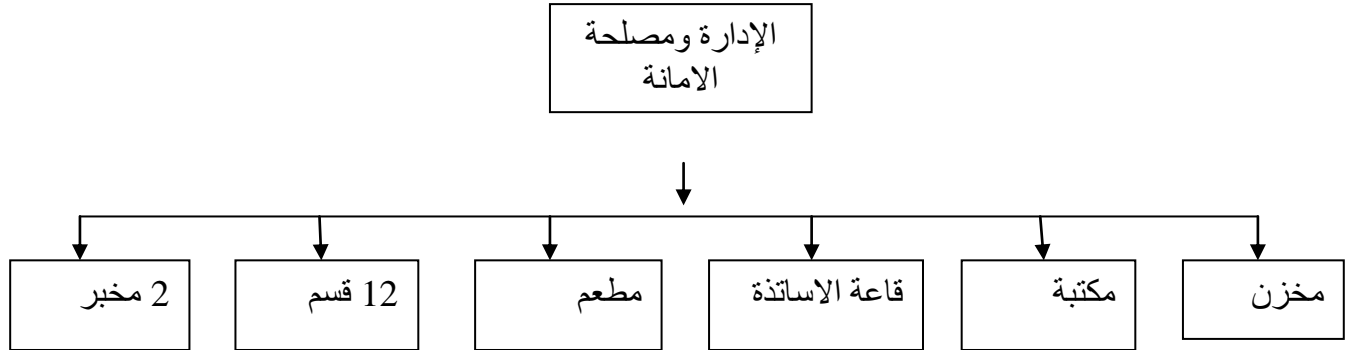
- متوسطة نهاري محمد يحدها من الشمال شاطئ حجاج ومن الجنوب دوار الغوايزية ومن الشرق دوار البواكير ومن الغرب دوار فيرمة النهاري.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نهاري محمد

يتمثل هيكلها التنظيمي في مختلف المصالح الموجودة داخل متوسطة نهاري محمد والشكل الموالي

يوضحها:

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نهاري محمد



المصدر: وثائق مجمعة من المؤسسة.

## الإطار التطبيقي للدراسة

### الموارد البشرية:

تتكون المؤسسة من موارد بشرية وهي كالتالي:

- مدير مؤسسة.
- مستشار.
- عون مستشار.
- مقتصد.
- أمانة.
- 4 أعوان إدارة.
- 2 عون إدارة مدمجين.
- أساتذة لغة عربية ولغة اجنبية.

## الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

من اجل الوقوف على واقع الدراسة وتماشيا مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة (التخطيط التعليمي، تنمية الموارد البشرية) وتحليل العلاقة بينهما، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين التي تتناسب مع أبعاد المتغيرين التي تطرقنا لها في الفصل الأول والثاني وعن طريق استخدام برمجية «spss25» واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان.

#### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

تعد منهجية الدراسة الميدانية مجموعة طرق وإجراءات، والهدف منها تحديد مستوى الربط بين ما هو نظري وما هو على أرض الواقع، حيث يمكن تطبيق هذه المعارف النظرية فيها، من خلال إجراء اختبارات انتقائية على موظفي متوسطة نهاري محمد.

#### 1/ مجتمع الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة: هو المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمّم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة، وقد مثل في موظفي متوسطة نهاري محمد وذلك بمستويات عمرية مختلفة.

ب- عينة الدراسة: هي عبارة عن شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث، ويتم اختيارها بطريقة معينة وقد تضمنت عينة دراستنا 27 فردًا تم اختيارهم عشوائيا نظرا لكبر حجم المجتمع الذي يمثل آراء الموظفين في المؤسسة المتوسطة.

ج- تقنية المعاينة: وترتكز على اختيار الأفراد الذين يستجيبون أكثر للموضوع: أي من لديهم دراية واسعة بمضمون الدراسة،

#### 2.1- أدوات الدراسة:

قصد تحقيق الغرض من الدراسة، لا بد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتسهيل الحصول على المعلومات المراد وصفها وتحليلها ومعالجتها، واختبار مدى صحة الفرضيات للوصول بذلك إلى نتائج دقيقة لدراستنا.

أ- الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث.

وتتحدد خطوات الاستبيان في:

- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في موضوع البحث ومشكلته، ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها.

## الإطار التطبيقي للدراسة

• ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات واختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفائتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته في ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة.

- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة.
- توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة لتوزيع وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه.
- متابعة الإجابة على الاستبيان فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد الأفراد والجهات في إنجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته وقد يحتاج إلى إرسال نسخ أخرى منه خاصة إذا فقدت بعضها.
- تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها، حيث لا بد من جمع ما نسبته 75% أكثر من الإجابات المطلوبة لتكون كافية لتحليل معلوماتها.

وبذلك اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، وانطلاقاً من ذلك تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمبحوثين والمشكل من 04 عبارات.

**المحور الثاني:** تضمن تخطيط التعليم (متغير مستقل) والمشكل من 16 عبارة موزعة على أربع أبعاد: بعد الأهداف الاجتماعية، بعد الأهداف السياسية، بعد الأهداف الثقافية، بعد الأهداف الاقتصادية وذلك باعتماد مقياس "ليكرت" الخماسي، بإعطاء الدرجة (1) للإجابة غير موافق بشدة، الدرجة (2) للإجابة غير موافق، الدرجة (3) للإجابة موافق بدرجة متوسطة، الدرجة (4) للإجابة موافق، والدرجة (5) للإجابة موافق بشدة. فقد تراوح مدى الإجابة من [5-1].

**المحور الثالث:** تضمن تنمية الموارد البشرية بالمدرسة المتوسطة (متغير تابع) والمشكل من خمسة عشر عبارات، وذلك باعتماد مقياس "ليكرت" الخماسي، بإعطاء الدرجة (1) للإجابة غير موافق بشدة، الدرجة (2) للإجابة غير موافق، الدرجة (3) للإجابة موافق بدرجة متوسطة، الدرجة (4) للإجابة موافق، والدرجة (5) للإجابة موافق بشدة. فقد تراوح مدى الإجابة من [5-1].

وقد استخدمنا أيضاً الإحصاء الاستدلالي مثل نموذج الانحدار الاستدلالي في نموذج الانحدار للاستجابات سواء على العبارة الواحدة أو على جميع عبارات البعد، لأنه يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية، ويتم حسابه باستخدام طريقة المتوسط المرجح، وبحسب مقياس "ليكرت" الخماسي ذو الخيارات (4،3،2،1،5)، ويتم حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كما يلي:

## الإطار التطبيقي للدراسة

المتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة = (عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار × 5) + (التكرار المقابل × 4) + (التكرار المقابل × 3) + (التكرار المقابل × 2) + (التكرار المقابل × 1) / مجموع المعاملات (5+4+3+2+1)

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-02): إجابات الأسئلة ومستوى القبول

الدرجة	قيمة المتوسط الحسابي لأوزان مقياس likert	الاتجاه	مستوى القبول
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
3	2.61 إلى 3.40	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
4	3.41 إلى 4.20	موافق	جيد
5	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبين.

ب - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم القيام بتحليل البيانات تحليلاً جدولياً باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية "SPSS"، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية: تم استخدام التوزيعات التكرارية لهدف التعرف على تكرار إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن فقرات الاستبيان.

• الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضّح التشتت في إجابات أفراد العينة.

- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل (ألفا كرونباخ Alpha de cronbach) لقياس الاعتمادية وثبات فقرات الاستبيان.
- معامل التحديد تم استخدامه لمعرفة مستوى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

## الإطار التطبيقي للدراسة

- الانحدار المتعدد: هو دراسة التوزيع المشترك للمتغيرين التابع والمستقل والهدف من دراسته هو إيجاد دلالة التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في قيم المتغير المستقل.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يتم التأكد من صحة البيانات للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال اعتماد عدة اختبارات كصدق الأداة واختبار ثباتها من خلال اختبار ألفا كرونباخ، كما يجب التأكد أولاً من أن البيانات تتوزع طبيعياً أم لا.

### 1. صدق الاستبانة:

من أجل التحقق من صدق وثبات الدراسة، تمّ اعتماد الصدق الظاهري، صدق البناء والمحتوى للدراسة، واعتماد الاختبارات الإحصائية لصدق الاستبيان.

أ- الصدق الظاهري للاستبيان: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهدافها، تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين في مجال تخصصنا، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث "مدى مناسبة العبارة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، وقد استجبنا لأراء السادة المحكّمين، وقمنا بإجراء التعديلات المقترحة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

### 2- الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات الاستبيان:

يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ. ومن أجل معرفة ثبات وصدق البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل  $\alpha$  كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

## الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (03-02): نتائج اختبار الثبات والصدق

معامل الثبات Cronbach Alpha	عدد الفقرات	المحاور
0.678	16	المتغير المستقل: تخطيط التعليمي
0.529	04	بعد الأهداف الاجتماعية
0.635	04	بعد الأهداف السياسية
0.492	04	بعد الأهداف الثقافية
0.42	04	بعد الأهداف الاقتصادية
0.506	15	المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية
0.607	31	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

### 3- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

قبل الشروع في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يجب التأكد أولاً من مدى تمثيل العينة المدروسة للمجتمع الأصلي ومعرفة نوعية الاختبارات المتبعة هل هي معلمية أو غير معلمية، وبما أن حجم العينة أكبر من 30 مفردة فإنها تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أننا حاولنا التحقق من هذا الاختبار وذلك بهدف التأكد من صحة التوزيع الطبيعي، وهناك العديد من الاختبارات لمعرفة ما إذا كان هناك توزيع طبيعي أولاً، ومن بين هذه الاختبارات نذكر اختبار كلموغروف سميرنوف K-S المعلمي إضافتها إلى اختبارات التفرطح kurtosis والالتواء skewness، كل هذه الاختبارات تصب في نتيجة واحدة إلا أننا وفي دراستنا اعتمدنا على اختبارات التفرطح والالتواء ذلك لأنهما يتمتعان بدقة عالية في نتائجهما عكس اختبار كلموغروف سميرنوف K-S المعلمي. والجدول التالي يلخص نتائج هاذين الاختبارين:

الجدول رقم (04-02): اختبارات التفرطح kurtosis والالتواء skewness

اختبار الالتواء skewness		اختبار التفرطح kurtosis		المتغيرات
التخطيط Y	التخطيط X	التخطيط Y	التخطيط X	
0.521-	1.017-	0.823	0.758	قيمة الاختبار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

قبل تحليل نتائج الجدول السابق، أولاً نقوم بتعريف كيفية قراءة نتائج اختبارات التفرطح kurtosis والالتواء skewness على النحو التالي:



## الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: بالنسبة لاختبار التفرطح kurtosis

حتى نقول أن هناك توزيع طبيعي لعينات الدراسة يجب أن تكون قيمة اختبار التفرطح kurtosis محصورة بين 10 و-10، أما إذا كانت خارج هذا المجال فإنه لا يوجد توزيع طبيعي لعينات الدراسة.

ثانياً: بالنسبة لاختبار الالتواء skewness

حتى نقول أن هناك توزيع طبيعي لعينات الدراسة يجب أن تكون قيمة اختبار الالتواء Skewness محصورة بين 3 و-3، أما إذا كانت خارج هذا المجال فإنه لا يوجد توزيع طبيعي لعينات الدراسة.

من خلال هذا المفهوم ونتائج الجدول السابق (04) يتبين لنا ما يلي:

❖ بالنسبة لمغيار التخطيط التعليمي (x) نجد أن قيمتي اختبائي التفرطح والالتواء تقدر بـ 0.75 و 0.017- على الترتيب وهذه نتائج تقع داخل مجال التوزيع الطبيعي للاختبارين (10,10-) و(3,3-) على الترتيب ومنه فإن بيانات التخطيط التعليمي تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ بالنسبة لتحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية (y) نجد أن قيمتي اختبائي التفرطح والالتواء تقدر بـ 0.82 و -0.52 على الترتيب وهذه نتائج تقع داخل مجال التوزيع الطبيعي للاختبارين (10,10-) و(3,3-) على الترتيب ومنه فإن بيانات تنمية الموارد البشرية تتبع التوزيع الطبيعي.

وخلصاً لما سبق يمكن القول بأن بيانات المتغير المستقل والمتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي ، وعليه نستطيع استخدام الانحدار لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تضمن الاستبيان خمسة أسئلة حول البيانات الشخصية لعينة البحث، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل، ونوع الإطار، والجدول أدناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

1.3- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: تكونت العينة من ذكور وإناث، حيث يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير الجنس.

جدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
51.7%	14	ذكر
48.3%	13	أنثى
100%	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الإطار التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (04-02): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

يوضح الجدول والشكل أعلاه اختلاف النسبة المئوية بين الجنسين؛ حيث كانت أعلى نسبة من المبحوثين هم الذكور بنسبة 51.7%؛ تليها نسبة الإناث 48.3%، وهذا راجع إلى عشوائية العينة.

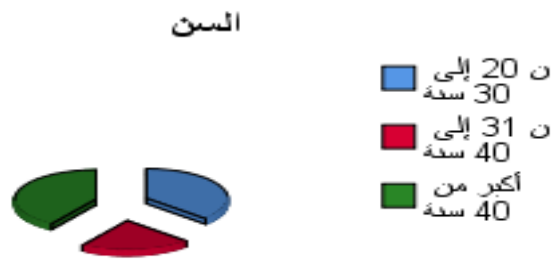
2.3- توزيع أفراد العينة حسب السن: من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للسن كما يلي:

جدول رقم (06-02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
36.8%	10	من 20 إلى 30 سنة
24%	6	من 31 إلى 41 سنة
40.2%	11	أكبر من 40 سنة
100%	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

## الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول والشكل السابقين نجد أن الافراد الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة من المبحوثين كان عددهم 11 فرد أي بنسبة 40.2% من العدد الكلي بينما تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة إذ بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 36.8%، أما الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة فكان عددهم ست ( 06) أفراد من العدد الإجمالي بنسبة 28%. وهذا راجع إلى الاختيار العشوائي للأفراد الموجبين دون التمييز في الفئة العمرية.

3.3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي: من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للسن كما يلي:

جدول رقم (02-07): توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	16	57.5%
دراسات عليا	7	26.4%
دكتوراه	4	16.1%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (02-06) دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو مستوى ليسانس بنسبة 57.5% من العدد الإجمالي أي 16 فرد، ويليه مستوى الدراسات العليا بـ 7 أفراد من أصل 27 فرد أي بنسبة 26.4% من إجمالي العينة، أما عن الذين مستواهم دكتوراه فكان عددهم أربع أشخاص بنسبة 16.1% من العدد الإجمالي، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن التعليم المتوسط لا يتطلب الوصول إلى مستوى الدراسات العليا أو الدكتوراه فمستوى الليسانس يمكن أن يكون كافياً للتوظيف في التعليم المتوسط.

## الإطار التطبيقي للدراسة

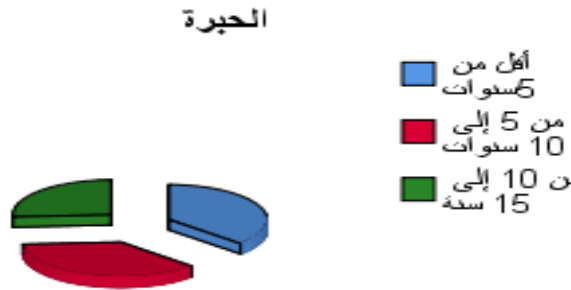
4.3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للتخصص العملي كما يلي:

جدول رقم (08-02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	36.8%
من 5 إلى 10 سنوات	10	36.8%
أكثر من 10 سنة	7	26.4%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (07-02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية الباحثين كانت خبراتهم المهنية تتراوح بين أقل من 5 سنوات وبين 5 سنوات إلى 10 سنوات والذين بلغ عددهم 20 فرداً ونسبة 73.6% من العدد الكلي للعينة (36.8% منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، والنسبة الباقية خبرتهم المهنية بين 5 و10 سنوات، أما الذين لديهم خبرتهم مهنية أكبر من 10 سنوات فقدرت نسبتهم بـ 26.4%، ويمكن الرجوع هذه النسب إلى أن الموظفين في بداية حياتهم المهنية يميلون إلى التعليم المتوسط وعدم الخوض في التعليم الثانوي

## الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل للبيانات التي تضمنتها الاستبانة، حيث تم إعداد جداول تكرارية لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد، وبعدها سنقوم باختبار الفرضيات. المطلوب الأول: تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المخطط التعليمي في متوسطة نهاري

محمد

1 / تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الأهداف الاجتماعية: يوضح الجدول أدناه

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد

جدول رقم (02-09): نتائج بعد الأهداف الاجتماعية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
02	جيد	1.25	3.518	7	10	0	10	0	العدد	01
				26.4	36.8	0	36.8	0	% النسبة	
04	متوسط	1.35	3.296	6	9	1	9	2	العدد	02
				22.3	32.3	4.8	32.3	8.3	% النسبة	
01	جيد	1.15	3.888	10	10	1	6	0	العدد	03
				36.2	36.2	5.1	22.4	0	% النسبة	
03	جيد	1.39	3.481	7	11	0	6	3	العدد	04
				25.8	39.7	0	22.4	12	%, النسب	
/	جيد	0.84	3.54	بعد الأهداف الاجتماعية ككل						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلب إجابات المبحوثين حول بعد الأهداف الاجتماعية في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (3.888)، (3.518)، (3.481)، وانحرافات معيارية (1.15)، (1.25)، (1.39) على التوالي، وهذا ما يدل على أن التخطيط التعليمي يساهم في تطوير المجتمع وأيضا يقوم بمنح جميع أفراد الشعب فرص متكافئة للتعليم ويوفر احتياجات المجتمع من القوى العاملة المتدربة المتعلمة لتطويره، ووقعت إجابة في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.296) وانحراف معياري (1.35) وهذا يفسره أن التخطيط التعليم يعطي لكل فرد نوع من التعليم الذي يناسبه حسب قدرته وامكانيته وميوله لكن ليس بنسبة كبيرة.

2 / تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الأهداف السياسية

## الإطار التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (02-10): نتائج بعد الأهداف السياسية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
02	جيد	1.01	3.44	5	7	10	5	0	العدد	01
				19	25.9	36.2	18.9	0	النسبة	
02	جيد	1.08	3.44	4	11	6	5	1	العدد	02
				15.2	39.3	21	18.6	4.8	النسبة	
03	ضعيف	1.02	2.96	1	9	6	10	1	العدد	03
				4.8	32.4	22	35.9	4.8	النسبة	
01	جيد	1.15	3.88	8	14	1	2	2	العدد	04
				29	49.6	4.8	8.3	8.3	النسبة	
/	جيد	0.739	3.43	بعد الاهداف السياسية ككل						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اغلب إجابات العينة المبحوثة وقعت في المستوى الجيد، بمتوسطات حسابية (3.88)، (3.44) وانحرافات معيارية (1.15)، (1.08) على التوالي، وهذا يفسره ان تخطيط التعليم يساعد الدولة على معرفة مكانتها بين الدول وبالتالي ينمي الروح الوطنية والقومية ويحافظ على الكيان السياسي والاجتماعي للدولة، ووقعت إجابة في المستوى الضعيف بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.02) أي يزيد نوعاً ما من التفاهم والتعاون بين جميع الافراد على المستوى العالمي.

## الإطار التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (02-11): نتائج بعد الأهداف الثقافية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	جيد	0.77	4.15	8	17	0	2	0	العدد	01
				29.9	60.9	0	9.2	0	النسبة	
03	جيد	1.15	3.88	9	11	4	1	2	العدد	02
				33.4	40.2	15.2	4.8	8.3	النسبة	
02	جيد	1.29	4.07	13	10	0	1	3	العدد	03
				46.5	36.2	0	5	12	النسبة	
04	جيد	1.26	3.48	6	9	2	7	1	العدد	04
				22.4	32.7	8.6	25.5	4.8	النسبة	
/	جيد	0.68	3.96	بعد الأهداف الثقافية ككل						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل إجابات العينة المبحوثة وقعت في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (4.15)، (4.07)، (3.88)، (3.48) وانحرافات معيارية (0.77)، (1.29)، (1.15)، (1.26) على التوالي وهذا يدل على أن تخطيط التعليم يحافظ على الثقافة الإنسانية ونشرها ويقوم بنشر التعليم وإزالة الأمية، كما يقوم تخطيط التعليم بتنمية الثقافة وتطويرها وتنويعها عن طريق البحث العلمي ومساعدة المعلمين بحل بعض المشكلات الثقافية وإزالة التعارض بين أهدافهم التعليمية والوظيفية.

4 / تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأهداف الاقتصادية

## الإطار التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (02-12): نتائج بعد الأهداف الاقتصادية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
04	متوسط	1.07	3.08	1	11	3	9	1	العدد	01
				4.8	39.2	11.7	32.4	4.8	النسبة	
03	جيد	1.08	3.56	5	10	4	6	0	العدد	02
				18.9	36.2	15.5	22.4	0	النسبة	
02	جيد	0.93	3.59	2	17	4	3	1	العدد	03
				7.2	60	15.2	11.7	4.8	النسبة	
01	جيد	1.10	3.67	7	10	4	6	0	العدد	04
				25.5	36.2	15.5	22.1	0	النسبة	
/	جيد	0.47	3.48	بعد الأهداف الاقتصادية ككل						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل إجابات العينة المبحوثة وقعت في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (3.67)، (3.59)، (3.56)، وانحراف معياري (1.10)، (0.93)، (1.08) على التوالي، وهذا يفسره ان تخطيط التعليم يقوم برسم السياسات الخاصة باستغلال مخصصات التعليم اقصى استغلال ممكن عن طريق اتباع طرق علمية لتقليل تكاليف التعليم مع زيادة كفاءته وانتاجيته الى اقصى درجة، ويقوم بمواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين بحيث يتم الاستغلال الكامل لجميع القوى العاملة، كما يساعد تخطيط التعليم على زيادة قدرة الفرد على التحرك الوظيفي بحيث يستطيع تغيير عمله او وظيفته بسهولة تبعا لظروف الإنتاج وسوق العمل، ووقعت إجابة في المستوى المتوسط الحسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.07) وهذا يدل ان تخطيط التعليم يقوم بإشباع بعض من احتياجات البلاد على المدى القصير والبعيد.

المطلب الثاني: تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).



## الإطار التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين عن مدى تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (02-13): نتائج بيانات تنمية الموارد البشرية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقاييس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
03	جيد	1.10	3.70	6	14	0	7	0	العدد	01
				23.1	50.7	0	26.5	0	النسبة	
02	جيد	0.62	4.18	8	16	3	0	0	العدد	02
				30	57.6	12.7	0	0	النسبة	
02	جيد	0.62	4.18	7	19	0	1	0	العدد	03
				26.5	67.6	0	4.8	0	النسبة	
11	متوسط	0.96	2.81	0	10	2	15	0	العدد	04
				0	36.9	9.3	54.1	0	النسبة	
12	متوسط	0.93	2.77	0	8	6	12	1	العدد	05
				0	29.3	22.4	43.8	4.8	النسبة	
13	ضعيف	0.85	2.55	1	3	6	17	0	العدد	06
				4.8	12	22.4	60.3	0	النسبة	
08	متوسط	0.97	3.11	0	14	2	11	0	العدد	07
				0	50.7	9.3	40.3	0	النسبة	
04	جيد	1.04	3.61	4	16	0	7	0	العدد	08
				15.2	57.6	0	26.5	0	النسبة	
09	متوسط	1.09	3.04	0	13	5	6	3	العدد	09
				0	46.5	18.9	22.4	12	النسبة	
09	متوسط	0.98	3.04	0	13	2	12	0	العدد	10
				0	47.2	9.3	43.1	0	النسبة	
07	متوسط	0.96	3.18	1	12	5	9	0	العدد	11
				4.1	43.1	18.9	32.7	0	النسبة	
06	متوسط	1.07	3.33	3	12	3	9	0	العدد	12
				12	43.1	12	32.7	0	النسبة	
10	متوسط	1.04	3.00	0	13	2	11	1	العدد	13

## الإطار التطبيقي للدراسة

				0	46.5	8.6	39.6	5.1	النسبة	
05	جيد	0.93	3.41	0	19	0	8	0	العدد	14
				0	69	0	31	0	النسبة	
01	ممتاز	0.56	4.37	11	15	1	0	0	العدد	15
				40.3	54.1	4.8	0	0	النسبة	
/	متوسط	0.33	3.35	تنمية الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم ( 13 ) يتبين لنا ان كل فقرات بعد التنمية البشرية سجلت في المستوى الممتاز بمتوسط حسابي ( 4.37 )، وانحراف معياري ( 0.56 ) وهذا يعني ان اغلب المبحوثين اجابوا بالمطالبة بتوفير نظام جديد يحقق التكامل والانسجام بين الانسان والتقنية الحديثة في منظمات العمل، وكانت بالمستوى الجيد بمتوسطات حسابية ( 4.18 )، ( 3.70 )، ( 3.61 )، ( 3.41 )، وانحرافات معيارية ( 0.62 )، ( 1.10 )، ( 1.04 )، ( 0.93 ) على التوالي، وهذا يدل على ان تخطيط التعليم يساعد على تشكيل بنية تحتية من المهارات بغرض الكفاءة الإنتاجية والفعالية والتنظيمية ويساعد على فهم برنامج التعليم، ويحسن أداء كل من يعمل في المؤسسة حيث ان كل مؤسسة لها خطط تعليمية طويلة وقصيرة المدى ويقوم تخطيط التعليم بالتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات حيث اصبح العاملون يتحملون مسؤولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم، لكن اغلب إجابات المبحوثين كانت في المستوى المتوسط ( 3.33 )، ( 3.18 )، ( 3.11 )، ( 3.04 )، ( 3.00 )، ( 2.81 )، ( 2.77 )، وانحرافات معيارية ( 1.07 )، ( 0.96 )، ( 0.97 )، ( 1.09 )، ( 1.04 )، ( 0.96 )، ( 0.93 ) على التوالي وهذا راجع الى ان المؤسسة تشارك بدورها في وضع خطط جديدة بأهداف جديدة ويمد تخطيط الموارد البشرية المؤسسة بالبيانات الأساسية لكثير من الوظائف من خلال ان المؤسسة تسعى الى ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة ويجب ان تكون هذه البرامج تتلاءم مع المتغيرات للبيئة والمستجدات، ويساعد تخطيط التعليم على فهم معطيات الواقع المهني ويمكن القول ان نجاح المؤسسات التربوية متوقف على مدى قدرتها على اعداد وتنمية الموارد البشرية، ووقعت إجابة في المستوى الضعيف بمتوسط حسابي ( 2.55 ) وانحراف معياري ( 0.85 )، وهذا يفسره ان تخطيط التعليم لا يقوم بشرح عمل كل فرد وذلك لزيادة الكفاءة المهنية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

## الإطار التطبيقي للدراسة

1 / قاعدة قرار اختبار الفرضيات : سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار، ما سنقوم باستخدام اختبار ستودنت (T-Test) لاختبار مكونات الفرضية، فإذا كانت معنوية فيعني ذلك أن المتغير المستقل معنوي، ويتم إقصاء باقي المتغيرات التي لم تثبت معنويتها، لأنه لا يمكن الحكم أو التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل الذي ليست له معنوية. وستكون قاعدة القرار، " أننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة (t) المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SPSS أكبر من قيمة (t) الجدولية بمستوى ثقة (0.95)". كما نقوم باختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ومعرفة معالنه من خلال قيمة اختبار فيشر (F)، التي توصلنا إلى أن يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وذلك إذا كانت قيمة (F) معنوية، أما في حالة عدم معنوية (F) فإن ذلك يدل على أن جميع الآثار التي تحدث في المتغير التابع تعود للمتغير العشوائي.

### 1/1 اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على : " هناك دور لمساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$   
 $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.

### جدول رقم (02-14): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

R2	معامل R	Sig F	F اختبار	Sig t	اختبار	المعامل	
معامل التحديد	الإرتباط	الإحتمالية	فيشر	الإحتمالية	ستودنت T	B	
				0.00	6.41	3.28	الثابت
0.001	0.036	0.86	0.029	0.86	0.17	0.024	التخطيط التعليمي (x)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد  $R\text{-deur}=0.001$  وهو ما يدل على مساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد بنسبة 0.1% وأن باقي النسبة 99.9% من التأثير

## الإطار التطبيقي للدراسة

في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط  $R=0.036$  أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة جدا موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة  $F$  إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين والتي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.05، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت  $B_0$  بلغت (3.28)، أما قيمة  $B_1$  التي تمثل معامل الانحدار لمساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد فقد بلغ قيمة (0.024)، وهذا يعني أن التغيير في التخطيط التعليمي بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في تنمية المارد البشرية بقيمة 0.024، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=3.28+0.024X$$

Y: المتغير التابعية (تنمية الموارد البشرية)

X: المتغير المستقل (التخطيط التعليمي)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  لأن المعنوية أقل من 0.05 والتي تقدر ب 0.029 وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في الابتدائي والمتوسط والثانوي والجامعة والتكوين المهني ، ومن خلال النتائج السابقة تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية.

3.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على : " هناك دور لمساهمة بعد الأهداف الاجتماعية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على

الفرضيتين التاليتين:- الفرضية الصفرية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة بعد الأهداف

الاجتماعية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد "

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة بعد الأهداف الاجتماعية لتخطيط

التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد"

جدول رقم (02-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

## الإطار التطبيقي للدراسة

R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	Sig F الإحتمالية	F اختبار فيشر	Sig t الإحتمالية	اختبار ستودنت T	المعامل B	
				0.000	.10.83	3.07	الثابت
0.039	0.198	0.321	1.025	0.321	1.01	0.079	الأهداف الاجتماعية (x1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد R-deur=0.039 وهو ما يدل على مساهمة بعد الأهداف الاجتماعية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد بنسبة 3.9% وأن باقي النسبة 96.1% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط R=0.198 أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة جدا موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين والتي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.05، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B0 بلغت (3.075)، أما قيمة B1 التي تمثل معامل الإنحدار لمساهمة بعد الأهداف الاجتماعية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد فقد بلغ قيمة (0.079)، وهذا يعني أن التغيير في بعد الأهداف الاجتماعية بوحدة واحدة يؤدي الى التغيير في تنمية المارد البشرية بقيمة 0.079، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الإنحدار كما يلي:

$$Y=3.079+0.079X1$$

Y: المتغير التابعية (تنمية الموارد البشرية)

X1: المتغير المستقل الأول (بعد الأهداف الاجتماعية)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0 لأن المعنوية أكبر من 0.05 والتي تقدر ب 0.321 ورفض الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف الاجتماعية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد ، ومن خلال النتائج السابقة تم نفي صحة الفرضية الفرعية الأولى.

4.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

## الإطار التطبيقي للدراسة

والتي تنص على: " هناك دور لمساهمة بعد الأهداف السياسية في تنمية الموارد البشرية لتخطيط التعليم في متوسطة نهاري محمد".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على الفرضيتين التاليتين:- الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف السياسية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد:"

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف السياسية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد"

جدول رقم (02-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

R2	معامل R	Sig F	F اختبار	Sig t	اختبار ستودنت T	المعامل B	
معامل التحديد	الارتباط	الإحتمالية	فيشر	الإحتمالية			
				0.000	11.04	3.47	الثابت
0.005	0.072	0.72	0.132	0.72	-0.36	-0.032	الأهداف السياسية (x2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد R-deur=0.005 وهو ما يدل على مساهمة بعد الأهداف السياسية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد بنسبة 7.2% وأن باقي النسبة 92.8% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط R=0.072 أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة جدا سالبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى عدم ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين والتي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.13، وهو ما يدل على رفض النموذج بصفة عامة، أي أن ليس له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B0 بلغت (3.47)، أما قيمة B1 التي تمثل معامل الانحدار لمساهمة بعد الأهداف السياسية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد فقد بلغ قيمة (-0.032)، وهذا يعني أن التغيير في بعض الأهداف السياسية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.079، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=3.47-0.032X2$$

Y: المتغير التابعية (تنمية الموارد البشرية)

X2: المتغير المستقل الثاني (بعد الأهداف السياسية)

## الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  لأن المعنوية أكبر من 0.05 والتي تقدر بـ 0.72 ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف السياسية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد ، ومن خلال النتائج السابقة تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية.

### 5.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على : " هناك دور لمساهمة بعد الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد في متوسطة نهاري محمد " .

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الإختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد ؛

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد"

جدول رقم (02-17): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R2	R معامل الارتباط	Sig F الإحصائية	F اختبار فيشر	Sig t الإحصائية	إختبار ستودنت T	المعامل B	
0.017	0.132	0.53	0.406	0.00	9.53	3.61	الثابت
				0.53	-0.637	-0.06	الأهداف الثقافية (x2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد  $R\text{-deur}=0.017$  وهو ما يدل على مساهمة بعد الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد بنسبة %7.2 وأن باقي النسبة %38.8 من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط  $R=0.132$  أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة جدا سالبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى عدم ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين والتي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.13، وهو ما يدل على رفض النموذج بصفة عامة، أي أن ليس له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت  $B_0$  بلغت (0)، أما قيمة  $B_1$  التي تمثل معامل الإنحدار لمساهمة بعد الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد فقد بلغ قيمة (-0.032)، وهذا

## الإطار التطبيقي للدراسة

يعني أن التغيير في بعد الأهداف الثقافية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في تنمية المارد البشرية بقيمة 0.079، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الإنحدار كما يلي:

$$Y=3.61-0.06X3$$

Y: المتغير التابعية (تنمية الموارد البشرية)

X3: المتغير المستقل الثالث (بعد الأهداف الثقافية)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0 لأن المعنوية أكبر من 0.05 والتي تقدر ب 0.72 ورفض الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة بعد الأهداف الثقافية في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد ، ومن خلال النتائج السابقة تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

### 5.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على : " هناك دور لمساهمة بعد الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد ".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على الفرضيتين التاليتين:- الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة بعد الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد؛

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة بعد الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد"

جدول رقم (02-18): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

R2	معامل R	Sig F	F اختبار	Sig t	إختبار	المعامل	
معامل التحديد	الارتباط	الإحتمالية	فيشر	الإحتمالية	ستودنت T	B	
0.14	0.38	0.05	3.94	0000	5.59	2.49	الثابت
				0.05	1.98	0.253	الأهداف الاقتصادية(x2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد R-deur=0.148 وهو ما يدل على مساهمة بعد الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد بنسبة 14.8% وأن باقي النسبة 85.2% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل



## الإطار التطبيقي للدراسة

الارتباط  $R=0.383$  أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة جدا موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة  $F$  إلى الملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين والتي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت  $0.05$ ، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن ليس له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت  $B_0$  بلغت  $(2.497)$ ، أما قيمة  $B_1$  التي تمثل معامل الانحدار لمساهمة بعد الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد فقد بلغ قيمة  $(0.253)$ ، وهذا يعني أن التغيير في بعد الأهداف الاقتصادية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في تنمية الموارد البشرية بقيمة  $0.253$ ، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=2.497+0.253X_4$$

$Y$ : المتغير التابعية (تنمية الموارد البشرية)

$X_4$ : المتغير المستقل الرابع (بعد الأهداف الاقتصادية)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  لأن المعنوية أقل أو يساوي من  $0.05$  والتي تقدر ب  $0.05$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة بعد الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد . ومن خلال النتائج السابقة تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

خلاصة الفصل

## الإطار التطبيقي للدراسة

قمنا بالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل أسئلة الاستبيان، وخلصنا إلى أن درجة موافقة الموظفين حول مساهمة التخطيط التعليمي في المؤسسات التربوية والتعليم العالي في تنمية الموارد البشرية، كما حاولنا في هذا الفصل اختبار مختلف فرضيات الدراسة، نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الدراسة، وبعد استخدام أسلوب الإنحدار البسيط للفرضيات نتج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجل ابعاد المتغير المستقل (التخطيط التعليمي) (بعد الأهداف الاجتماعية، بعد الأهداف السياسية، بعد الأهداف الثقافية) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، إلا ان هناك دلالة إحصائية لبعد الأهداف الاقتصادية .

. وبعد اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة ومن خلال استخدام أسلوب الإنحدار البسيط نتج وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مساهمة التخطيط التعليمي في المؤسسات التربوية والتعليم العالي في تنمية الموارد البشرية

خاتمة

يعتبر التخطيط التعليمي من البرامج التي يجب ان تتسم بالفعالية المرجوة منه، اذ يجب ان ينبع من الظروف الاجتماعية والأيدولوجية والثقافة العامة للمجتمع، لأنه جزءا من النظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي يؤثر فيه ويتأثر به، بالإضافة الى ذلك لابد ان يراعي عند وضع المناهج التعليمية للخصائص النفسية والجسمية والعقلية والانفعالية للمتعلمين حتى لا يتعرضوا الى الجهد الفكري والجسمي، وكذلك ان لا يتجاهل المعلم لأنه اهم ركنا في العملية التربوية (التعليمية) فلا بد ان يوفر له الظروف الاقتصادية والاجتماعية، والتكوينية والمهنية المناسبة، وان يحدد له مختلف الطرق التدريسية التي يجب عليه اتباعها، التي لابد ان تتلاءم مع الخصائص العمرية للمتعلمين، وهذا لكي يقوم بدوره التربوي والمنهي على احسن وجه،

ومن الضروري ان يوفر التخطيط التعليمي مختلف الوسائل التعليمية التي تتماشى مع المتغيرات الموضوعية في المناهج التعليمية، وان تشارك جميع المؤسسات التربوية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)، التعليم العالي، والتكوين المهني في وضع ومناقشة خطط التخطيط التعليمي.

فالتخطيط التعليمي عملية هامة في تنمية الموارد البشرية والمجتمع معا، ولهذا لابد ان يعتمد على خطوات علمية ومنهجية مدروسة ومتأنية ليحقق الأهداف التربوية والاجتماعية منه نتائج الدراسة: من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية تنوّعت بين النظرية والميدانية:

### النتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف الاجتماعية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف السياسية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.

## خاتمة العامة

التوصيات والاقتراحات:نتائج الدراسة الميدانية والنظرية توصي الدراسة الحالية ب:

- ضرورة اهتمام تخطيط التعليم بجميع الظروف الخاصة بالطاقت التربوي.
- توفير الاجر الملائم وتوقير سبل تحسينه للمعلم ليساعده على تحسين مستواه الاجتماعي والفكري والمهني.
- ضرورة توفير الظروف الاجتماعية للمعلم كالمساكن الملائم وشروط رعايته الصحية ليقوم بدوره التربوي والمهني على أكمل وجه.
- ضرورة مشاركة كل افراد العملية التربوية التعليمية في وضع ومناقشة التغيرات الموضوعية في المناهج التعليمية (الاسرة، المعلمين، المديرين، الاخصائيين التربويين، والنفسيين...).

المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية

- خلف محمد البحيري، اسس تخطيط التعليم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- مهدي حسن زوليف، ادارة الافراد مدخل كمي، ط 3، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998م.
- صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000م.
- وزارة التربية الوطنية، الإطار المرجعي لمناهج التعليم المتوسط، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2016.
- عبد الحميد الخليل، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- نور عافية، تخطيط تعليم اللغة العربية لطلاب الصف الثامن بمدرسة روضة الجنة المتوسطة الاسلامية ناتار لامبونج الجنوبية، جامعة رادين اينتان الاسلامية الحكومية لمفونج، 2020.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الفصل الرابع، جامعة البترا، دس.
- المجلات والمقتنيات:**
- محمد بنعمر، مقالات تربوية ملخص موضوع التخطيط، الجامعة الربيعية افاق البحث الاجتماعي في المغرب وتحدياته بمركز الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية بوجدة 20-19-18 ماي 2012.
- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية واهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02.
- ويرا وحيوني، تطوير تخطيط التعليم اللغة العربية في المدرسة الابتدائية الحكومية بادنج، 2 مارس 2020.

## قائمة المراجع

### مذكرات الدكتوراه والماجستير

- بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية- المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة- اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013م.
- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (دراسة في الابعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة)، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016م.
- حربي سميرة، اتجاهات معلمي التعليم الابتدائي نحو فعالية التخطيط التعليمي في تنمية قدرات التلميذ- دراسة ميدانية في بعض المدارس الابتدائية بولاية عنابة- اطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنمية- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011م.
- غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الادارية في جامعة محمد خيضر، اطروحة دكتوراه تخصص تنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014م.
- احلام عليّة، التقويم التربوي في المرحلة المتوسطة على ضوء اصلاحات الجيل الثاني، اطروحة دكتوراه في الآداب واللغة العربية، تخصص لسانيات تعليمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
- شريفي ياسين، التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص تنظيم سياسي واداري، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010.
- فضيل دليو، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2005-2006م.
- سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012م.
- رحماني ليلي، تقويم أثر التكوين المهني على فعالية أداءات الخريجين، رسالة ماجستير تخصص التنمية البشرية وفعالية الاداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2008-2009.



## قائمة المراجع

### مقالات في مواقع

- رزان صلاح، معوقات التخطيط التعليمي، 10 نوفمبر 2021، <https://mawdoo3.com>، 2022/05/15، 8:41.
- فاطمة مشعلة، التعليم الثانوي في الجزائر، <https://www.maktabtk.com>، 2016/12/18، 09:50، 2022/05/20، 12:04.
- حميد هاشمي، عندما يكون التعليم سببا للبطالة، <https://www.hrdiscussion.com>، 12/8/2012، 03/05/2022.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة (الاستبيان).

الجنس :  ذكر  انثى

الفئات العمرية:  من 20 الى 30 سنة  من 31 الى 40 سنة  اكبر من 40 سنة

المؤهل العلمي:

ليسانس  دراسات عليا  دكتوراه

الاقدمية في العمل:

اقل من 5سنوات  من 5 الى 10 سنوات  اكثر من 10سنوات

المحور الثاني: تخطيط التعليمي في المؤسسات التربوية والتعليم العالي (المتغير المستقل).

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: اهداف اجتماعية					
01	يقوم تخطيط التعليم بمنح جميع أفراد الشعب فرص متكافئة للتعليم.					
02	إعطاء كل فرد نوع من التعليم الذي يناسبه حسب قدراته وإمكانياته وميوله.					
03	يساهم تخطيط التعليمي في تطوير المجتمع.					
04	يوفر تخطيط التعليمي احتياجات المجتمع من القوى العاملة المتدربة المتعلمة لتطويره.					
	البعد الثاني: اهداف سياسية					
05	يحافظ تخطيط التعليمي على الكيان السياسي والاجتماعي للدولة.					
06	ينمي الروح الوطنية والقومية.					
07	يزيد من التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد على المستوى العالمي.					
08	يساعد تخطيط التعليمي الدولة على معرفة مكانتها					

## الملاحق

					بين الدول.
					البعد الثالث: اهداف ثقافية
					يحافظ تخطيط التعليمي على الثقافة الإنسانية ونشرها.
					يقوم تخطيط التعليمي بتنمية الثقافة وتطويرها وتنويعها عن طريق البحث العلمي.
					يقوم بنشر التعليم وإزالة الأمية.
					يقوم على مساعدة المعلمين بحل المشكلات الثقافية وإزالة التعارض بين أهدافهم التعليمية والوظيفية.
					البعد الرابع: اهداف اقتصادية
					يقوم تخطيط التعليمي بإشباع احتياجات البلاد على المدى القصير والبعيد.
					يساعد تخطيط التعليمي على زيادة قدرة الفرد على التحرك الوظيفي بحيث يستطيع تغيير عمله أو وظيفته بسهولة تبعاً لظروف الإنتاج وسوق العمل.
					يقوم تخطيط التعليمي بمواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين بحيث يتم الاستغلال الكامل لجميع القوى العاملة.
					يقوم تخطيط التعليم برسم سياسات الخاصة باستغلال مخصصات التعليم أقصى استغلال ممكن عن طريق اتباع طرق علمية لتقليل تكاليف التعليم مع زيادة كفاءته وانتاجيته إلى أقصى درجة.

## المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساعدك تخطيط التعليمي على فهم برنامج التعليم.					
02	تخطيط التعليمي يحسن أداء كل من يعمل في المؤسسة.					
03	يساعد على تشكيل بنية تحتية من المهارات بغرض الكفاءة الإنتاجية والفعالية والتنظيمية.					
04	يساعدك تخطيط التعليمي على فهم معطيات الواقع المهني.					

## الملاحق

					يساهم في معرفة كل مؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية.	05
					يقوم بشرح عمل كل فرد وذلك لزيادة الكفاءة المهنية.	06
					نجاح المؤسسات التربوية متوقف على مدى قدرتها على إعداد وتنمية الموارد البشرية.	07
					كل مؤسسة لها خطط تعليمية طويلة وقصيرة المدى.	08
					تقوم المؤسسة بوضع برامج تتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات.	09
					تسعى المؤسسة بربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.	10
					يعد تخطيط الموارد البشرية المؤسسة بالبيانات الأساسية لكثير من الوظائف.	11
					مشاركة المؤسسة لوضع خطط جديدة بأهداف جديدة.	12
					قيام المؤسسة بدورها في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين.	13
					التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات حيث أصبح العاملون يتحملون مسؤولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم.	14
					المطالبة بتوفير نظام جديد يحقق التكامل والانسجام بين الإنسان والتقنية الحديثة في منظمات العمل.	15

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط التعليمي في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد؛ والتعرف على مدى تحقيق تخطيط التعليم للأهداف الاجتماعية والثقافية المساهمة في تنمية الموارد البشرية، وايضا على مدى تحقيق تخطيط التعليم للأهداف الاقتصادية والسياسية في تنمية الموارد البشرية . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، كما اعتمدت على أداة الاستبيان في الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى متوسطة نهاري محمد على عينة 27 موظف وفي الأخير توصلت الى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة تخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد؛ في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة لكل من بعد الأهداف الاجتماعية، والأهداف السياسية، والأهداف الثقافية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد ، لكن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة بعد الأهداف الاقتصادية لتخطيط التعليم في تنمية الموارد البشرية في متوسطة نهاري محمد.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعليم، تنمية الموارد البشرية، المرحلة الابتدائية، المرحلة المتوسطة، المرحلة الثانوية، الجامعة، التكوين المهني.

### Summary

The study aimed to identify the role of educational planning in the development of human resources in Nahari Muhammad Intermediate School, and to identify the extent to which educational planning achieves social and cultural goals to contribute to the development of human resources. As well as the extent to which education planning achieves economic and political goals in human resource development, The study used the descriptive analytical method to achieve its goals, and also relied on the questionnaire tool in the field study that was conducted at the midday level of Muhammad on a sample of 27 employees. Finally, I reached the following results: There is a statistically significant effect at the level of significance ( ) for the contribution of education planning to the development of human resources in Nahari Muhammad Intermediate School, While there is no statistically significant effect at the level of significance ( ) for the contribution of each of the dimensions of social goals, political goals, and cultural goals of education planning in the development of human resources in Nahari Muhammad Intermediate School,

**Keywords:** education planning, human resource development, primary stage, intermediate stage, secondary stage, university, vocational training.