

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

أثر ممارسات الموارد البشرية في تحسين أداء المدرسين
دراسة حالة ابتدائية مصعب بن عمير تمناست

تحت إشراف:

أ. د. بلعور سليمان

من إعداد الطالبة:

- رودي مسعودة

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

أثر ممارسات الموارد البشرية في تحسين أداء المدرسين
دراسة حالة ابتدائية مصعب بن عمير تمناست

تحت إشراف:

أ. د. بلعور سليمان

من إعداد الطالبة:

- رودي مسعودة

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء:

أهدي ثمار جهدي وعملي بفضل الله عز وجل
إلى أمي، نبع الحنان، وسندي في الحياة التي علمتني أن المحبة قوة، وأن الصبر طريق النور.
وإلى أبي ، الذي يرافقني في كل خطوة، كالنور الذي لا ينطفئ في قلبي.
لكما كل الامتنان، فأنتم السبب في أن أكون ما أنا عليه اليوم.
وإلى أهلي الذين لم يكونوا يوماً مجرد أهل ، بل كانوا عائلةً بكل حبهم وطيبتهم واحتوائهم.
لكم جميعاً كل الامتنان والتقدير، فبوجودكم أصبحت الحياة أجمل.
إلى كل من عرفني يوماً، وترك في قلبي أثراً، ولو بكلمة أو دعوة صادقة.
لكم جميعاً، من القلب، كل الامتنان... فبكم كانت الرحلة أدفأ، والمعنى أعمق.

الشكر

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الاعمال، حمدا وشكرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه

أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أستاذي المشرف أ. د. بلعور سليمان، على ما قدّمه من

توجيهات علمية سديدة، ومتابعة جادة، وملاحظات قيمة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذة قسم علوم التسيير بصفة خاصة، وأساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة، على ما قدّموه من تكوين وتوجيه طيلة المسار

الجامعي

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وعلى

ملاحظاتهم العلمية التي ستثري هذا العمل.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين أبعاد الاداء التدريسي لدى معلمي ابتدائية مصعب بن عمير بتمنراست، وذلك من خلال التركيز على الابعاد التالية: البعد المعرفي والأكاديمي، البعد البيداغوجي، إدارة الصف والتحفيز، التواصل والاحترام المتبادل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، كما تم استخدام الاستبيان اداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من معلمي ومعلمات ابتدائية مصعب بن عمير بتمنراست، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج spss الإصدار 24 من أجل المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين البعد المعرفي والأكاديمي.
 - عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين البعد البيداغوجي.
 - عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الصف والتحفيز.
 - عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين التواصل والإحترام المتبادل.
- الكلمات المفتاحية:** ممارسات موارد بشرية، اداء تدريسي، معلمون، تخطيط، تنفيذ، اتصال وتفاعل.

Summary:

This study aims to investigate the effect of human resource management practices on improving the dimensions of teaching performance among teachers at Mus'ab Ibn Umayr Primary School in Tamanrasset, by focusing on the following dimensions: the cognitive and academic dimension, the pedagogical dimension, classroom management and motivation, communication and mutual respect. The study relied on the descriptive analytical approach as the most appropriate method for examining the relationship between the research variables. A questionnaire was also used as the main instrument for collecting data from a sample of male and female teachers at Mus'ab Ibn Umayr Primary School in Tamanrasset, in addition to using SPSS software version 24 for the statistical processing of the study data. The study reached the following findings:

- No significant effect of human resource management practices on improving the cognitive and academic dimension.
- No significant effect of human resource management practices on improving the pedagogical dimension.
- No significant effect of human resource management practices on improving classroom management and motivation.
- No significant effect of human resource management practices on improving communication and mutual respect.

Keywords: Human resource management practices, teacher performance, recruitment and selection, training and development, performance appraisal, motivation and rewards, occupational health and safety.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

V	الإهداء
VI	الشكر
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الإشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي والدراسات السابقة
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة
6	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية
9	المطلب الثاني: أداء المعلمين، الأبعاد والمحددات والقياس
11	المطلب الثالث: الأطر النظرية المفسرة للعلاقة وآليات التأثير
15	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
15	المطلب الأول : الدراسات العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
19	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
20	المطلب الرابع : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية
23	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية
26	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة
26	المطلب الأول: نبذة مختصرة عن مدرسة مصعب بن عمير تمارست
27	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
28	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
34	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

قائمة المحتويات

34	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
37	المطلب الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الاستبيان
42	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
50	الخاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
59	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	مقارنة بين تعريفات إدارة الموارد البشرية	01
9	تعريفات مفهوم أداء المعلم	02
11	الأبعاد التعليمية لأداء المعلم	03
14	آليات التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين	04
27	تعداد أساتذة مدرسة مصعب بن عمير تمنراست حسب المواد	05
28	متغيرات الدراسة	06
29	درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
29	قيم تقديرية لفئات المتوسط المرجح والدرجة الموافقة لكل فئة	08
30	الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية	09
30	الاتساق الداخلي بين العبارات والبعد المعرفي والأكاديمي	10
31	الاتساق الداخلي بين العبارات والبعد البيداغوجي	11
31	الاتساق الداخلي بين العبارات وإدارة الصف والتحفيز	12
32	الاتساق الداخلي بين العبارات والتواصل والاحترام المتبادل	13
33	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	14
34	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
35	توزيع أفراد العينة حسب السن	16
35	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	17
36	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	18
37	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	19
39	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء التدريسي	20
43	نتائج اختبار كولومجروف-سيميرنوف للتوزيع الطبيعي	21
43	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	22
44	نتائج اختبار One-Sample t-test	23

قائمة الجداول و الأشكال

44	One-Sample t-test نتائج اختبار	24
45	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	25
45	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة	26
46	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة	27
47	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية السادسة	28

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج نظرية الموارد والقدرات في البيئة التعليمية	12
02	نموذج AMO وتطبيقه في البيئة التعليمية	13
03	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	34
04	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	35
05	الأعمدة لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	36
06	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	37

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
58	الإستبيان	01
62	قائمة المحكمين	02
63	مخرجات برنامج spss	03

مقدمة

مقدمة

أولاً - توطئة

يعد العنصر البشري في المؤسسات التعليمية من أهم الركائز التي يقوم عليها أي إصلاح تربوي، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن جودة أداء المعلم تعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين مخرجات التعلم، بغض النظر عن الامكانيات المادية أو المناهج المعتمدة. ومع تزايد الاهتمام بتحسين جودة التعليم، أصبحت إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية كبيرة داخل المؤسسات التعليمية، لما لها من دور في استقطاب الكفاءات وتنميتها وتحفيزها.

ولا تقتصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الجوانب الإدارية فقط، بل تشمل مجموعة من الأنشطة المتكاملة مثل التخطيط والاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز وإدارة المسار الوظيفي، والتي تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة تساعد المعلمين على تحسين أدائهم. كما أن أداء المعلمين لا يقتصر على الجانب التعليمي فقط، بل يشمل أيضاً جوانب مهنية وتنظيمية، ويتأثر بعدة عوامل داخل المؤسسة وخارجها.

وانطلاقاً من هذا الطرح، تم إسقاط هذا الموضوع على الواقع المحلي من خلال اختيار ابتدائية مصعب بن عمير بولاية تمنراست كمجال تطبيقي للدراسة، وذلك من أجل فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين داخل هذه المؤسسة.

ثانياً - الإشكالية

في ضوء ما سبق، تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التدريسي للمعلمين في مدرسة مصعب بن عمير تمنراست؟

ثالثاً - الأسئلة الفرعية

من أجل معالجة مختلف جوانب الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على البعد المعرفي والأكاديمي للأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمنراست؟
- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على البعد البيداغوجي للأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمنراست؟
- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بعد إدارة الصف والتحفيز للأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمنراست؟



مقدمة

- أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على بعد التواصل والاحترام المتبادل للأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمرناست؟

رابعاً- فرضيات الدراسة.

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم الاستعانة بمجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمرناست؟

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على البعد المعرفي والأكاديمي للأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمرناست.
- يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على البعد البيداغوجي للأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمرناست.
- يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على بعد إدارة الصف والتحفيز للأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمرناست.
- يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على بعد التواصل والاحترام المتبادل للأداء التدريسي في مدرسة مصعب بن عمير تمرناست.

خامساً- أهداف الدراسة.

تتجلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فيما يلي :

- محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات؛
- تحديد المفاهيم المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين وفق الأدبيات الأكاديمية الحديثة؛
- إبراز طبيعة العلاقة بين منظومة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين في المؤسسات التعليمية الجزائرية؛
- تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء التدريسي.

مقدمة

سادسا- مبررات اختيار الموضوع.

تتعدد أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة، وأهمها:

- الرغبة في تقديم إسهام علمي في مجال إدارة الموارد البشرية التعليمية الذي يفتقر إلى الدراسات التطبيقية في البيئة الجزائرية.
- حداثة الموضوع وارتباطه المباشر بالإصلاحات التربوية الجارية في الجزائر وضرورة توفير أدلة علمية لدعم القرار التعليمي.
- الصلة الوثيقة بين الموضوع والتخصص الأكاديمي في علوم التسيير والعلوم التربوية.
- مقارنة النظرية بالواقع التطبيقي في المؤسسات التعليمية الجزائرية.

سابعا- منهجية واداة الدراسة.

بغية تحقيق الأهداف والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتبعاً لما تملّيه متطلباتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الجانب النظري الذي تضمن الإطار المفاهيمي لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين وأبعاده ومحدداته ونماذج قياسه، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في الجانب الميداني من الدراسة. وقد استُخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج spss الإصدار 24.

ثامنا - حدود الدراسة.

- الحدود المكانية: مدرسة مصعب بن عمير، ولاية تمنراست.
- الحدود البشرية: عينة من معلمي ومعلمات مدرسة مصعب بن عمير.
- الحدود الزمانية: الموسم الدراسي (2025-2026) من شهر فيفري 2026 إلى شهر ماي 2026.
- الحد الموضوعي: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع: الأداء التدريسي.

مقدمة

تاسعا- صعوبات البحث :

لقي إنجاز هذه الدراسة صعوبة في ندرة الدراسات الجزائرية المتخصصة التي تتناول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المعلمين، مما أضاف عبئا إضافيا على مرحلة البناء النظري

عاشرا- هيكل البحث :

من اجل الاحاطة بموضوع الدراسة وتحليل اشكالياتها واختبار فرضياتها، تم تقسيم هذه الدراسة الى فصل نظري وفصل تطبيقي. تناول الفصل النظري الاطار المفاهيمي لكل من ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء المعلمين، مع عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وتحليلها بشكل يسمح بتحديد اوجه الاستفادة منها وابرار الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية الى معالجتها. اما الفصل التطبيقي فقد خصص للجانب الميداني، حيث تم فيه عرض منهجية الدراسة واجراءاتها، وتقديم اداة الدراسة ومجتمع البحث وعينته، ثم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الاول : الاطار
النظري والمفاهيمي
والدراسات السابقة

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الاساسية لنجاح المؤسسات بمختلف انواعها، اذ لم يعد تحقيق الاهداف مرتبطا فقط بتوفر الامكانيات المادية، بل بكفاءة العنصر البشري وقدرته على الاداء الفعال. وفي هذا السياق برزت ادارة الموارد البشرية كاحدى الوظائف الحيوية التي تهدف الى استقطاب الافراد وتدريبهم وتحفيزهم بما يضمن تحسين الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة.

وفي المجال التعليمي، يكتسب اداء المعلمين اهمية خاصة باعتباره من العوامل المؤثرة في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل الى تقديم اطار نظري لممارسات ادارة الموارد البشرية واداء المعلمين، مع توضيح طبيعة العلاقة بينهما، ثم استعراض الدراسات السابقة العربية والاجنبية بهدف تحديد الفجوة البحثية وابرار موقع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة.

يعد التأطير المفاهيمي والنظري ركيزة أساسية في كل بحث علمي أكاديمي رصين، إذ يحدد المفاهيم الجوهرية و يرسّخ حدود المتغيرات و يبين العلاقات المنطقية التي تقوم عليها الدراسة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث الإطار المرجعي الذي يؤطر متغيرين محوريين: ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها المتغير المستقل، وأداء المعلمين بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق المؤسسات التعليمية. وينتهي المبحث باستعراض النظريات المفسرة للعلاقة بين هذين المتغيرين، مما يسهم في بناء الإطار التحليلي للدراسة على أسس علمية متينة.

المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

لم يستقر مفهوم إدارة الموارد البشرية على تعريف موحد في أدبيات علم الإدارة، بل تعددت زوايا التناول تبعاً لتطور الفكر التنظيمي من جهة، وتنوع التوجهات المنهجية من جهة أخرى. وفيما يلي استعراض لأبرز التعريفات العلمية التي أسهمت في بلورة هذا المفهوم:

الجدول رقم (01): مقارنة بين تعريفات إدارة الموارد البشرية

المصدر	أبرز التعريف	عناصر التعريف
عقيلي 2005	استقطاب،	مجموعة الأنشطة المتكاملة الرامية إلى تأمين الكفاءات البشرية

تدريب، تحفيز، تقييم	اللازمة وتنميتها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة
السالم 2009	تكاملي استراتيجي، قدرات بشرية
Dessler 2017	مجموعة السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل الوظيفة الإدارية، وتشمل الاستقطاب والاختيار والتدريب والمكافأة وتقييم الأداء
Mondy & Martocchio 2016	استخدام الأتمثل للموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال ممارسات فعالة لإدارة الأفراد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة

يكشف الجدول أعلاه عن تقاطع جوهري بين تعريفات المعلمة العربية ونظيراتها الغربية، إذ تنصب جميعها على فكرة توظيف الموارد البشرية توظيفاً مثمرًا بما يخدم الغايات الاستراتيجية للمنظمة. غير أن التعريفات العربية أولت عناية أكبر للبعد الوظيفي الداخلي كالتدريب والتحفيز، بينما ركزت التعريفات الأجنبية على الحجج التنافسية وتحقيق الميزة النسبية. وما يلاحظ أيضاً هو غياب الإشارة الصريحة إلى البيئة التعليمية في معظم التعريفات، مما يستوجب تكيفها وملاءمتها مع خصوصية المؤسسة التربوية التي تختلف في طبيعة عملها ومخرجاتها عن سائر المنظمات.

وانطلاقاً من المقارنة السابقة، يمكن اقتراح التعريف التركيبي الآتي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية هي منظومة متكاملة من السياسات والممارسات التي تستهدف استقطاب الكفاءات التعليمية وتنميتها وتحفيزها وتقييم أدائها، بما يعزز الجودة التربوية و يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا: الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية

لا تعمل إدارة الموارد البشرية في فراغ تنظيمي، بل تنبثق أهدافها من صميم الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة التي تنتمي إليها. وفي السياق التعليمي تحديدا، تتشابه الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف التشغيلية بصورة تكاملية لا يمكن إغفالها:¹

على المستوى الاستراتيجي، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضمان توافق الكفاءات البشرية مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية، سواء تعلّق الأمر بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، أو رفع مستوى المخرجات التعليمية، أو الاستجابة لمتغيرات سوق العمل. ويُشكّل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة التعليمية الركيزة الأساسية لهذا المستوى.

أما على المستوى التشغيلي، فتتمثّل الأهداف في إدارة الأداء اليومي للمعلمين، والتعامل مع غياباتهم، وتسهيل عمليات التدريب المستمر، وحلّ النزاعات المهنية. ويلاحظ أن هذين المستويين ليسا في تعارض بل في تكامل عضوي؛ فالأداء التشغيلي الجيد هو الذي يُجسّد التوجه الاستراتيجي على أرض الواقع التربوي.²

ثالثا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وارتباطها بالبيئة التعليمية

تنقسم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة محاور رئيسية، يكتسب كلّ منها خصوصية مميزة حين يُطبّق في البيئة التعليمية:³

1. التوظيف والاستقطاب: يتجاوز التوظيف في المؤسسات التعليمية معايير الكفاءة الأكاديمية ليشمل التحقق من القدرات التواصلية والقيمية للمتقدمين. ذلك أن المعلم الفعّال ليس مجرد ناقل للمعرفة، بل هو مُشكّل للقيم والسلوكيات لدى الطلاب، مما يجعل معايير الانتقاء في البيئة التعليمية أكثر شمولية وتعقيدا مقارنة بقطاعات أخرى.

2. التدريب والتطوير المهني: يُمثّل الاستثمار في تطوير كفايات المعلمين رافعة لرفع جودة التعلم. ويتسم التدريب الفعّال في هذا السياق بارتباطه بالممارسة الفعلية داخل الفصل الدراسي، من خلال ورش العمل التعليمية والتدريب بالمشاريع وتبادل الخبرات بين الأقران.⁴

¹ الشامي، محمد. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. مجلة الإدارة التربوية، القاهرة، (2018)، ص. 88.

² بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، بيروت، (2002)، ص. 134.

³ حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. دار حامد للنشر، عمان، (2006)، ص. 211.

⁴ طاهر، محسن منصور. التطوير التنظيمي. دار الكندي، إربد، (2004)، ص. 78.

3. تقييم الأداء: يُعدّ تقييم أداء المعلمين من أكثر الممارسات حساسيةً في الإدارة التعليمية، نظرا لطبيعة المخرجات التي يصعب قياسها بمؤشرات كمية بحتة. ولذا تتجه المؤسسات التعليمية الحديثة نحو أساليب تقييمية متعددة الأبعاد تجمع بين الملاحظة الصفية وتحليل نواتج التعلم والتقييم الذاتي.¹

. التحفيز والمكافأة: تتنوع آليات التحفيز في المؤسسة التعليمية بين الحوافز المادية كالمكافآت المرتبطة بالأداء، والحوافز المعنوية كالترقيم والتقدير المهني، وتوفير بيئة عمل داعمة تُعزز الشعور بالانتماء المؤسسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.²

المطلب الثاني: أداء المعلمين (الأبعاد والمحددات والقياس)

إذا كانت إدارة الموارد البشرية تُمثّل المتغير المستقل في هذه الدراسة، فإن أداء المعلمين يشكل المتغير التابع الذي تسعى هذه الإدارة إلى التأثير فيه وتحسينه. ومن ثم يستوجب هذا المتغير تأطيرا مفاهيميا دقيقا يتجاوز المعنى السطحي ليلامس الأبعاد العميقة للعملية التعليمية.

أولا: تعريف أداء المعلم

تعددت التعريفات الأكاديمية لأداء المعلم تبعا لتنوع المرجعيات النظرية والأطر الفكرية المعتمدة. وقد أسهمت كل من هذه التعريفات في إضاءة بُعد من أبعاد هذا المفهوم المركب:³

الجدول رقم (02): تعريف أداء المعلم

المصدر	التعريف	المحور الرئيسي
زايد 2008	مجموع الأنشطة والسلوكيات التي يديها المعلم أثناء تفاعله مع المتعلمين داخل البيئة التعليمية وخارجها بهدف إحداث التعلم	الأنشطة والسلوكيات
الزبيد 2013	القدرة على ترجمة الكفايات المهنية إلى ممارسات صفية فعالة تسهم في تحقيق نواتج التعلم المنشودة	الكفايات المهنية والتعلم
Stronge 2018	السلوكيات القابلة للملاحظة والنتائج القابلة	الفاعلية التدريسية

¹ المرجع نفسه، ص. 81.

² العمري، غسان عيسى. إدارة الكفاءات البشرية. دار الثقافة، عمان، (2008)، ص. 95.

³ زايد، عادل محمد. أداء المعلم ومتطلبات جودة التعليم. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2008)، ص. 22.

والالتزام	للقياس التي تعكس كفاءة التدريس والالتزام المهني للمعلم داخل البيئة التعليمية	
المستوى الفعلي مقارنة بالمعيار	المستوى الفعلي الذي ينجزه المعلم من مهام تعليمية وتربوية وإدارية مقارنة بالمستوى المعياري المتوقع في ضوء أهداف المؤسسة	بدران 2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة

تُجسّد التعريفات المجمّعة في الجدول أعلاه مساري تحليل متكاملين: الأول سلوكي يُركّز على ما يُبديه المعلم من أفعال ملموسة داخل الفصل الدراسي، والثاني نتائجي يُقيس الأداء من خلال مخرجاته التعليمية. والتعريف الأكثر شمولية هو الذي يُوفّق بين البُعدين معاً، إذ لا يكفي أن يمتلك المعلم سلوكيات تدريسية سليمة إن لم تُفضّ إلى نواتج تعليمية معتبرة، والعكس بالعكس. وعليه يمكن صياغة تعريف تركيبي:

أداء المعلم هو منظومة متكاملة من الكفايات المهنية والسلوكيات التدريسية والنتائج التعليمية التي يُحقّقها المعلم في إطار مسؤولياته التربوية، وتتجلى في قدرته على التخطيط الفعّال والتنفيذ المتميّز والتقييم المستمر بما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ثانياً: خصائص الأداء الجيد للمدرس الفعّال

يتسم المعلم الفعّال بجملة من الخصائص المهنية والشخصية التي تُميّزه عن غيره وتجعل أدائه مرجعاً يُحتذى به:¹

على الصعيد المهني، يمتلك المعلم الفعّال تمكّناً عميقاً من مادته العلمية، وقدرةً على تنويع أساليب التدريس وفق خصائص المتعلمين وأنماط تعلّمهم المتباينة. كما يتسم بالتخطيط المحكم لدروسه، والتأمل الذاتي المستمر في ممارساته التعليمية بغية تطويرها.²

أما على الصعيد الشخصي والاجتماعي، فيتجلى الأداء الجيد في القدرة على بناء علاقات تعليمية داعمة مع الطلاب، وإقامة شراكة حقيقية مع أولياء الأمور والمجتمع المعلمي. ويُضاف إلى ذلك الالتزام بأخلاقيات المهنة، والانفتاح على التجديد التربوي، والإيمان برسالة التعليم بوصفها خدمة إنسانية قبل أن تكون وظيفة إدارية.³

ثالثاً: الأبعاد التعليمية لأداء المعلم

¹ بدران، شبل. معلم المستقبل. دار الفكر العربي، القاهرة، (2015)، ص. 66.

² المرجع نفسه، ص. 70.

³ ناصر، إبراهيم. فلسفة التربية. دار الشروق، عمان، (2011)، ص. 142.

تتوزع الأبعاد التعليمية لأداء المعلم على ثلاثة محاور مترابطة تُشكّل في مجموعها دورة الأداء التعليمي المتكامل:

الجدول رقم (03): الأبعاد التعليمية لأداء المعلم

البعد	المؤشرات الفرعية	المحتوى والوصف
التخطيط	صياغة الأهداف، تنظيم المحتوى، اختيار الاستراتيجيات	يتجلى في قدرة المعلم على ترجمة المنهج إلى خطط دراسية واضحة تراعي مستويات الطلاب وتوجه الفعل التعليمي
التنفيذ	إدارة الصف، التفاعل، توظيف الوسائل، والضبط	يشمل فاعلية الأداء الصفّي من حيث توظيف أساليب التدريس النشط، وإدارة الوقت، وخلق بيئة تعليمية محفزة
التقييم	قياس التحصيل، التغذية الراجعة، وتحسين الأداء	يمثل المرحلة الانعكاسية التي يرصد فيها المعلم مدى بلوغ الأهداف ويعيد توجيه استراتيجياته بناء على المعطيات الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة

يُوضّح الجدول السابق البنية الثلاثية لأداء المعلم، وهي بنية دائرية لا خطية؛ إذ يُفضي التقييم إلى تحسين التخطيط، والتخطيط السليم يُعزّز فاعلية التنفيذ، ما يُنتج دورة مستمرة من التحسين. وفي السياق التعليمي الجزائري تحديدا، كثيرا ما تُطرح مشكلات التنفيذ وإدارة الصف على أنها نقاط ضعف هيكلية، تعكس في جوهرها قصورا في التدريب الأولي والمستمر، مما يُجسّد الصلة الوثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء الصفّي.¹

المطلب الثالث: الأطر النظرية المفسّرة للعلاقة وآليات التأثير

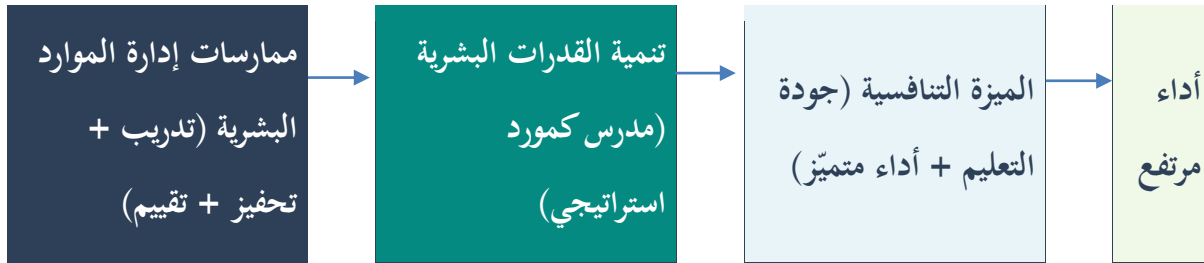
تستدعي دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين الاستناد إلى أطر نظرية راسخة قادرة على تفسير آليات التأثير تفسيراً سببياً ومنطقياً. وتُعدّ ثلاثة نماذج نظرية الأكثر ملاءمةً لهذه الدراسة، وهي: نظرية الموارد والقدرات، ونظرية التوقع لـ Vroom، ونموذج AMO.

¹ صلاح، رضا. التقييم التربوي. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، (2010)، ص. 57.

أولاً: نظرية الموارد والقدرات (RBV) وتفسير دور المعلم كميزة تنافسية

طرح Barney 1991 نظريته في الموارد والقدرات في سياق التنافسية بين الشركات، مؤكداً أن الموارد التي تتسم بالندرة والقيمة والتعذر في التقليد والاستبدال هي وحدها القادرة على توليد ميزة تنافسية مستدامة.¹ وحين تُستعار هذه النظرية لتحليل السياق التعليمي، يتضح أن المعلم يُمثل مورداً بشرياً بالغ الاستراتيجية؛ فهو يمتلك معرفة ضمنية متراكمة، وكفايات تعليمية متخصصة، وعلاقات مهنية يصعب نقلها أو تقليدها. ومن هذا المنطلق، فإن الاستثمار في هذا المورد عبر التدريب والتطوير والتحفيز يُعادل بناء ميزة تنافسية مؤسسية تركز على رأس المال البشري بدلاً من الموارد المادية.²

الشكل رقم (01): نموذج نظرية الموارد والقدرات في البيئة التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظرية Barney 1991

ثانياً: نظرية التوقع لـ Vroom وتفسير العلاقة بين الحوافز والأداء

قدّم Victor Vroom عام 1964 نظريته في التوقع بوصفها نموذجاً تحفيزياً يُفسّر الدوافع الكامنة وراء السلوك الوظيفي. وتقوم هذه النظرية على ثلاثة مفاهيم مترابطة:³

التوقع (Expectancy): اعتقاد الفرد بأن بذل جهد معين سيؤدي إلى أداء بمستوى محدد. فإذا أيقن المعلم أن الجهد المضاعف لن يُحسن أدائه نتيجة انعدام الدعم التدريبي أو ضعف البنية المؤسسية، انخفض مستوى توقعه وتراجع دافعيته.

العلاقة بين الأداء والمكافأة (Instrumentality): إدراك الفرد لوجود رابط واضح بين مستوى أدائه والمكافأة التي يتلقاها. فحين يُدرك المعلم أن الترقية أو التقدير المهني مرتبطان فعلاً بأدائه الميداني، ارتفعت دافعيته للتميز.⁴

¹Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, (1991), p. 101.

²العلاق، بشير عباس. الإدارة الحديثة للمنظمات: نظرية وتطبيق. دار البازوري، عمان، (2009)، ص. 167.

³Vroom, V. H. Work and Motivation. Wiley, New York, (1964), p. 19.

⁴توفيق، عبد الرحمن. التحفيز ورفع الكفاءة الإنتاجية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، (2003)، ص. 88.

التكافؤ أو القيمة (Valence): مدى تقدير الفرد للمكافأة المتوقعة. فقد تُقدّم المؤسسة التعليمية مكافآت مادية دون أن تُحقق الأثر المطلوب إذا كانت المكافأة الأعلى قيمة لدى المعلم معنوية كالتقدير العلني أو الاستقلالية المهنية.

وتكمن قيمة هذه النظرية في السياق التعليمي في أنها تكشف لماذا قد تفشل ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع أداء المعلمين حتى حين تكون مُصمّمة بعناية؛ إذ يكفي أن ينهار أحد الروابط الثلاثة لينهار الأثر التحفيزي برمّته.

ثالثاً: نموذج AMO وتفسير الأداء من منظور تكاملي

يُعدّ نموذج (Ability-Motivation-AMO) الإطار النظري الأكثر شمولية وتوظيفاً في دراسات إدارة الموارد البشرية والأداء، وقد طوّره Appelbaum وزملاؤه عام 2000 ليُفسّر الأداء التنظيمي من خلال ثلاثة محاور تكاملية:¹

القدرة (Ability): تتعلق بامتلاك الفرد للمهارات والمعارف والكفايات اللازمة لأداء عمله بكفاءة. وفي السياق التعليمي، تُسهم ممارسات التوظيف الانتقائي والتدريب المنهجي في رفع مستوى هذه القدرات لدى المعلمين.²

التحفيز (Motivation): يُشير إلى الرغبة الداخلية والخارجية للفرد في توظيف قدراته لتحقيق الأهداف. وتؤدّي سياسات التقييم العادل والتحفيز المُركّب دوراً محورياً في تغذية هذا المحور.³

الفرصة (Opportunity): تعني توفير البيئة التنظيمية والموارد الضرورية التي تُمكن الفرد من توظيف قدراته الكاملة. في المؤسسة التعليمية، تتجلى هذه الفرصة في مدى ملائمة الهياكل التنظيمية، وتوافر المستلزمات البيداغوجية، ومنح المعلمين استقلالية مهنية كافية.⁴

الشكل رقم (02): نموذج AMO وتطبيقه في البيئة التعليمية

القدرة (A) Ability	التحفيز (M) Motivation	الفرصة (O) Opportunity
التوظيف الانتقائي + التدريب	التقييم العادل + الحوافز المتنوعة	الاستقلالية + بيئة عمل داعمة

¹ Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. Manufacturing Advantage. Cornell University Press, New York, (2000), p. 48.

² المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي. دار الفكر للنشر، عمان، (2007)، ص. 213.

³ المرجع نفسه، ص. 215.

⁴ جواد، شوقي ناجي. إدارة الأعمال: منظور كلي. دار الحامد، عمان، (2010)، ص. 302.

المنهجي		
↓ أداء مرتفع للمعلمين ↓		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج Appelbaum et al (2000)

يُلخّص النموذج أعلاه المنطق التكاملي لـ AMO في السياق التعليمي: لا يكفي أن يكون المعلم مُدربًا جيدًا (القدرة) دون أن يكون مُحفّزًا، ولا يكفي الحافز دون توفير الفرصة المؤسسية لتوظيف قدراته. وتكمن قيمة هذا النموذج في أنه يُحدّد للإدارة التعليمية نقاط التدخل الضرورية لرفع الأداء بصورة منهجية.¹

رابعاً: آليات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين

بعد استعراض النظريات الثلاث السابقة، يمكن تحديد آليات التأثير الفعلية التي تُترجم ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى نتائج ملموسة على أداء المعلمين:

الجدول رقم (04): آليات التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين

ممارسة إدارة الموارد البشرية	آلية التأثير	النظرية المفسرة	الأثر على الأداء
التوظيف الانتقائي	رفع مستوى الكفايات المبدئية	نظرية الموارد والقدرات + نموذج القدرة والدافعية والفرصة	تحسين جودة التخطيط والتنفيذ
التدريب والتطوير	تحديث المعارف وتطوير الأساليب	نظرية الموارد والقدرات + نموذج القدرة والدافعية والفرصة	تحسين التفاعل الصفّي وتطوير الأساليب التدريسية
تقييم الأداء	التغذية الراجعة والتحسين المستمر	نظرية التوقع + نموذج القدرة والدافعية والفرصة	رفع دقة التقييم التربوي
التحفيز والمكافأة	تعزيز الرغبة والالتزام المهني	نظرية التوقع	تعزيز الدافعية ورفع مستوى الأداء الكلي

¹ المرجع نفسه، ص. 305.

بيئة العمل والاستقلالية	توفير الشروط الملائمة للأداء	نموذج القدرة والدافعية والفرصة	تنمية الإبداع والمبادرة التربوية
-------------------------	------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النظريات والمراجع المذكورة

يُبين الجدول السابق أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين ليست علاقة مباشرة بسيطة، بل هي سلسلة من التأثيرات المتشابكة التي تتوسطها متغيرات نفسية وتنظيمية وسياقية. فالتدريب لا يُحسن الأداء آلياً، بل بشرط أن يُرفق بحوافز مناسبة وبيئة عمل ملائمة. وهذا ما يُفسّر لماذا كثيراً ما تُخفق مؤسسات تعليمية في تحقيق الجودة رغم الاستثمار في برامج التدريب، وذلك لانعدام التكامل بين أبعاد نموذج AMO.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة منهجية أساسية في البحث العلمي، إذ تتيح للباحث التعرف على ما توصلت إليه الجهود البحثية السابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التدريسي للمعلمين، كما تساهم في تحديد الفجوة البحثية وصياغة إشكالية الدراسة وبناء فرضياتها. وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيرين، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، مع الفصل بين الدراسات العربية والأجنبية.

المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية.

1. دراسة بن سالم (2024)¹

- **الهدف من الدراسة:** الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التعليم الابتدائي بمنطقة ورقلة.
- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات.
- **العينة:** تكونت من 180 معلما ومعلمة من مدارس التعليم الابتدائي بمديرية التربية لولاية ورقلة، اختيروا بطريقة عشوائية طبقية.

¹ بن سالم، فاطمة الزهراء. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 18، المجلد 2، الجزائر، (2024). ص 112.

- **أهم النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التدريسي، وأن التدريب والتحفيز كانا أكثر الأبعاد تأثيراً، في حين جاء تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة بسبب ضعف الموضوعية في تطبيقه.

2. دراسة العتيبي (2023)¹

- **الهدف من الدراسة:** التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، من خلال أبعاد الاستقطاب والتدريب والحوافز وتقييم الأداء.
- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي الارتباطي.
- **العينة:** شملت 312 معلمة من المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لإدارة تعليم الرياض.
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، حيث فسرت هذه الممارسات مجتمعة نحو 62% من التباين في الأداء، وكان بعد التدريب الأكثر تأثيراً يليه الحوافز، مع ضعف نسبي في بعد تقييم الأداء.

3. دراسة حمداوي (2022)²

- **الهدف من الدراسة:** الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين في المؤسسات التربوية الجزائرية، وتحديد أكثر الممارسات تأثيراً في رفع مستوى الأداء.
- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماد دراسة ميدانية.
- **العينة:** تمثلت في 220 معلماً ومعلمة من مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي بولاية الوادي.
- **أهم النتائج:** خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين، وأن أبعاد التدريب وتنمية المهارات والتحفيز المادي والمعنوي تعد من أكثر الأبعاد تأثيراً، في حين عانت المؤسسات من ضعف في تخطيط الموارد البشرية.

4. دراسة العجمي (2022)³

¹ العتيبي، منيرة بنت سعد. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد 43، العدد 3، (2023). ص 78.

² حمداوي، نادية. ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المعلمين في المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد 35، الجزائر، (2022). ص 204.

³ العجمي، فاطمة محمد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التدريسي لمعلمي المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت.

- **الهدف من الدراسة:** تهدف إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتعددة، الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز، على مستوى الأداء التدريسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بدولة الكويت.
- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة متغيراتها، مع توظيف الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.
- **العينة:** 130 معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية في المنطقة التعليمية العاصمة بدولة الكويت، اختيروا بأسلوب العينة الطبقية العشوائية.
- **أهم النتائج:** كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحسين الأداء التدريسي، وجاء بُعد التدريب والتطوير الأكثر تأثيراً، في حين أبانت النتائج عن قصور في تطبيق معايير الاستقطاب الموضوعية وضعف برامج الصحة والسلامة المهنية.

5. دراسة الزهراني¹(2021)

- **الهدف من الدراسة:** تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بمنطقة جازان، والكشف عن طبيعة علاقتها وأثرها في مستوى الأداء التدريسي للمعلمين.
- **المنهج المستخدم:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدمة الاستبانة أداة للقياس مع الاستعانة بالتحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS.
- **العينة:** 115 معلماً ومعلمة من مدارس التعليم العام في مختلف مراحله بمنطقة جازان، المملكة العربية السعودية.
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية جاء متوسطاً بشكل عام، مع وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين هذه الممارسات والأداء التدريسي، وتصدّر بُعد التحفيز والمكافآت قائمة الأبعاد الأكثر ارتباطاً بأداء المعلمين، تليه برامج التدريب والتطوير المهني.

6. دراسة الشمري²(2021)

1 الزهراني، سعد بن محمد. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التدريسي لمعلمي التعليم العام بمنطقة جازان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية.

2 الشمري، خالد بن عبد الله. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي المرحلة الأساسية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، المجلد 17، العدد 2، (2021) ص 145.

- **الهدف من الدراسة:** دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية متمثلة في التخطيط والاستقطاب والتدريب والحوافز على تحسين الأداء التدريسي لمعلمي المرحلة الأساسية بمحافظة إربد.
 - **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبيان وزع إلكترونياً.
 - **العينة:** بلغت 275 معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية.
 - **أهم النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الأداء التدريسي، وأن التدريب يأتي في مقدمة هذه الممارسات من حيث التأثير، وأوصت بضرورة ربط الحوافز بمؤشرات الأداء الفعلية للمعلم.
7. دراسة عبد العزيز (2020)¹

- **الهدف من الدراسة:** التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التدريسي لمعلمي التعليم العام، من خلال أبعاد التعيين والتدريب والتقييم والحوافز.
 - **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي المسحي.
 - **العينة:** شملت 350 معلماً ومعلمة من مدارس التعليم العام بمحافظة القاهرة.
 - **أهم النتائج:** أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التدريسي، وأن ضعف برامج التدريب وغياب نظام عادل للحوافز يحدان من فاعلية المعلمين، كما أوصت بتبني سياسات حديثة في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية.
- المطلب الثاني : الدراسات باللغات الأجنبية.

8. دراسة Alzahrani & Nasser (2023)²

- **الهدف من الدراسة:** فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) على أداء المعلمين في المدارس الحكومية.
- **المنهج المستخدم:** المنهج الكمي الوصفي، بالاعتماد على الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد.
- **العينة:** تكونت من 420 معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

¹ عبد العزيز، صفاء محمد. (2020). دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التدريسي: دراسة ميدانية على معلمي التعليم العام بمحافظة القاهرة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 44، الجزء 3، (2020) ص 67.

² 'Alzahrani, M. & Nasser, R. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Teachers Performance in Public Schools. International Journal of Educational Management, Vol. 37, No. 5, Emerald Publishing, UK, p. 912

- **أهم النتائج:** أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين، وأن التدريب والتطوير المهني هما أكثر الممارسات تفسيراً للتباين في الأداء، تليهما التعويضات، بينما كان تأثير التوظيف الأضعف.

9. دراسة (Armstrong & Mensah) 2021¹

- **الهدف من الدراسة:** استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الابتدائي، وتحديد أي الممارسات أكثر ارتباطاً بالأداء.
- **المنهج المستخدم:** منهج مختلط (كمي ونوعي)، يجمع بين الاستبيان والمقابلة.
- **العينة:** تألفت من 260 معلماً في عدد من المدارس الابتدائية بمنطقة أكرا الكبرى في غانا.
- **أهم النتائج:** كشفت الدراسة أن ممارسات التدريب والتطوير، إضافة إلى تقييم الأداء العادل، ترتبط بشكل قوي بتحسين الأداء التدريسي، وأن ضعف أنظمة الحوافز يؤدي إلى تراجع دافعية المعلم، وأوصت بضرورة تبني مقاربة متكاملة تجمع بين مختلف ممارسات الموارد البشرية لضمان أداء مستدام.

10. دراسة (Ingersoll & Strong) 2011²

- **الهدف من الدراسة:** استقصاء الأثر التفاضلي لبرامج الإرشاد والتوجيه المقدمة للمعلمين المبتدئين وقياس مدى انعكاسها على تحسين الأداء التدريسي والحد من ظاهرة ترك المهنة.
- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية النقدية للأدبيات (Systematic Review)، إذ تم تحليل 15 دراسة تجريبية منشورة تناولت برامج التوجيه والإرشاد للمعلمين المبتدئين.
- **العينة:** 15 دراسة تجريبية وشبه تجريبية نُشرت خلال الفترة الممتدة بين 1998 و 2010 في المدارس الأمريكية.
- **أهم النتائج:** خلصت المراجعة إلى أن المعلمين الخاضعين لبرامج التوجيه والإرشاد المنظمة يُظهرون مستويات أداء تدريسي أعلى مقارنةً بأقرانهم غير المستفيدين منها، وأن التوجيه الفردي المنتظم ومرافقة المعلم ذي الخبرة

¹Armstrong, P. & Mensah, K. (2021). Human Resource Management Practices and Teacher Job Performance: Evidence from Primary Schools. Journal of Educational Administration, Vol. 59, No. 4, p. 530

²Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the Research. Review of Educational Research, 81(2), 201-233.

للمبتدئ هما الممارستان الأكثر أثرا في جودة الأداء . كما أثبتت الدراسة أن هذه البرامج تُقلل معدلات الترك الوظيفي بشكل دال.

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص جملة من أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مع إبراز ما يميز هذه الأخيرة.

أولا: أوجه التشابه

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناول متغيرين أساسيين هما: ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التدريسي للمعلمين.
- تشترك مع دراسة بن سالم (2024) ودراسة العتيبي (2023) ودراسة الشمري (2021) في التركيز على شريحة معلمي التعليم الابتدائي تحديدا.
- تتقاطع في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أداة منهجية للدراسة، والاستبيان وسيلة رئيسية لجمع البيانات.
- تتفق في تبني الأبعاد الكلاسيكية لممارسات إدارة الموارد البشرية: التوظيف، التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء.

ثانيا: أوجه الاختلاف

- اختلاف مجتمع الدراسة: إذ تركز الدراسة الحالية على مؤسسة تربوية واحدة هي ابتدائية مصعب بن عمير بتمنراست، بينما تناولت الدراسات السابقة عينات أوسع على مستوى مديرية أو محافظة أو منطقة جغرافية ممتدة.
- اختلاف البيئة: تنفرد الدراسة الحالية بالبيئة الجزائرية الجنوبية (ولاية تمنراست)، بينما أجريت أغلب الدراسات السابقة في بيئات عربية مشرقية (السعودية، الأردن، مصر) أو بيئات أجنبية.
- اختلاف منهجية المعالجة: تعتمد الدراسة الحالية على أسلوب دراسة الحالة المعمقة لمؤسسة واحدة، في حين اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الدراسات المسحية الواسعة.
- اختلاف نطاق الأبعاد: تسعى الدراسة الحالية إلى الجمع بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية مجتمعة، بينما ركزت بعض الدراسات كدراسة الشمري (2021) على بعد واحد مهيم هو التدريب.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية

- اعتماد مقارنة دراسة حالة لمؤسسة ابتدائية واحدة، وهو ما يوفر فهما دقيقا ومعقدا لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التدريسي داخل بيئة محددة.
- إجراء الدراسة في منطقة تمرست التي تعد من المناطق التي تعاني من ندرة البحوث التربوية والإدارية، مما يضفي قيمة مضافة للمعرفة المحلية.
- الجمع في إطار تحليلي واحد بين أبعاد متعددة لممارسات إدارة الموارد البشرية بدلا من الاقتصار على بعد منفرد.
- استهداف معلمي التعليم الابتدائي وهم الشريحة الأقل تناولا في الدراسات الجزائرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

أولا : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب منهجية وعلمية عدة، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- **في صياغة الإشكالية:** ساعدت الدراسات السابقة، وفي مقدمتها دراسة بن سالم (2024) ودراسة حمداوي (2022)، في تحديد زاوية الطرح وصياغة الإشكالية بشكل يربط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التدريسي، مع تضيق النطاق ليشمل مؤسسة تربوية واحدة بدل التعميم.
- **في تحديد أبعاد ممارسات الموارد البشرية:** أفادت الدراسات السابقة، خصوصا دراسة العتيبي (2023) ودراسة عبد العزيز (2020)، في اختيار الأبعاد الخمسة المعتمدة في الدراسة الحالية وهي: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت، والصحة والسلامة المهنية. لكونها الأبعاد الأكثر تكرارا وثباتا في الأدبيات.
- **في بناء الفرضيات:** استندت الدراسة في صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية إلى النتائج التي توصلت إليها دراستا الشمري (2021) و Alzahrani & Nasser (2023)، والتي أكدت وجود أثر إيجابي لكل بعد على حدة في الأداء التدريسي.

- في اختيار المنهج: أفاد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لدراسة العلاقة بين المتغيرين، مع توظيف أسلوب دراسة الحالة على غرار ما اعتمدته دراسة Armstrong & Mensah
- في تصميم الاستبيان: اعتمد الباحث في بناء فقرات الاستبيان على الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، لا سيما دراسة بن سالم (2024) ودراسة العتيبي (2023)، مع إعادة صياغة الفقرات لتلائم البيئة الجزائرية وخصوصية معلمي التعليم الابتدائي.

ثانيا : الفجوة البحثية

بالنظر إلى ما استعرضته الدراسات السابقة، يمكن رصد جملة من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها:

- لم تجمع أغلب الدراسات السابقة بين كل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار تحليلي واحد، بل اكتفت بتناول بعد أو بعدين فقط بشكل معمق، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل الأبعاد الخمسة مجتمعة.
- ركزت الدراسات السابقة، ومنها دراسة الشمري (2021)، بشكل واضح على بعد التدريب باعتباره البعد الأكثر تأثيرا، مما خلق حالة من عدم التوازن في معالجة بقية الأبعاد كتنقيص الأداء والتوظيف.
- تعاني البيئة الجزائرية من قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع، حيث إن غالبية الأدبيات المتاحة تعود إلى بيئات مشرقية (السعودية، الأردن، مصر) أو بيئات أجنبية، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياق الجزائري.
- لاحظ الباحث غياب شبه تام للدراسات الجزائرية التي تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية تحديدا في مرحلة التعليم الابتدائي، إذ انصب اهتمام معظم الباحثين على مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي أو التعليم العالي.
- لا توجد في حدود اطلاع الباحث دراسة جزائرية اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة لمؤسسة ابتدائية واحدة بعينها، حيث تميل معظم الدراسات إلى العينات المسحية الموسعة التي قد تفقد الخصوصية المحلية.
- تكاد تنعدم الدراسات التي أجريت في المناطق الجنوبية للجزائر، ومنها ولاية تمنراست، رغم ما تتميز به من خصوصية اجتماعية وثقافية وإدارية قد تنعكس على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى أداء المعلمين.

كيف تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوات المذكورة من خلال تقديم مقارنة شاملة تجمع بين الأبعاد الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت، والصحة والسلامة المهنية) في تحليلها لعلاقتها بالأداء التدريسي، مع التركيز على بيئة لم تنل حظها الكافي من البحث، هي ابتدائية مصعب بن عمير بولاية تمنراست في الجنوب الجزائري. كما تعتمد الدراسة على أسلوب دراسة الحالة المعمقة الذي يمكن من الغوص في التفاصيل الإدارية والتربوية لمؤسسة بعينها، بما يتيح تقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق، وتسهم في إثراء المكتبة الجزائرية ببحث ميداني يربط بين الإدارة التربوية والأداء البيداغوجي لمعلمي التعليم الابتدائي.

خلاصة الفصل الاول

يتضح من العرض النظري والدراسات السابقة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد من العوامل الأساسية في تحسين الأداء التدريسي داخل المؤسسة التعليمية، من خلال ما توفره من استقطاب وتدريب وتحفيز وتقييم وظروف عمل مناسبة للمعلمين.

كما أن الأداء التدريسي يُعد مفهوماً متعدد الأبعاد يرتبط بالكفاءة المعرفية والبيداغوجية وإدارة الصف والتواصل مع المتعلمين، مما يجعل تحسينه مرتبطاً بعوامل تنظيمية ومهنية متعددة، وقد أكدت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين، مع وجود نقص في الدراسات المرتبطة بالبيئة الجزائرية، خاصة في مؤسسات التعليم الابتدائي بالمناطق الجنوبية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال دراسة حالة ابتدائية مصعب بن عمير بتمنراست. كما شكّل هذا الفصل أساساً نظرياً ومنهجياً للانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

تمهيد:

تناولنا في الفصل الاول إلى أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء التدريسي) والأدبيات التطبيقية المتعلقة بالموضوع الدراسة والتعرف على أهم الفروق بينها وبين دراستنا، لیتم التطرق في هذا الفصل إلى معرفة مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء التدريسي بابتدائية مصعب بن عمير تمرناست، على أن یتم تناول نبذة مختصرة عن الابتدائية، لیتم الانتقال إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي یتم من خلاله التعرف على المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، وكذا المجتمع والعينة المستهدفة، إضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم بعد ذلك التعرف على الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية وعبارات أداة الدراسة، لیتم المرور إلى اختبار فرضيات وعرض النتائج، وقد تم تقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مدرسة مصعب بن عمير بتمرناست الاطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة والاطار المنهجي للدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بابتدائية مصعب بن عمير بتمنراست، إضافة المخطط التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: نبذة مختصرة عن مدرسة مصعب بن عمير تمنراست¹

أولاً: تعريف مدرسة مصعب بن عمير تمنراست

هي عبارة عن مؤسسة تربوية تأسست سنة 1993 بحي قطع الواد الغربي تمنراست تقوم بتقديم التعليم الابتدائي لأبناء هذا الحي، وتتميز بتموقعها في وسط حضري قريبة من التجمعات السكنية، حيث تم بنائها سنة 1991 وتحمل هذه المؤسسة رقم تعريفيا وطنيا (11011027)، كما تبلغ مساحتها (35360م²) والمساحة المبنية (1836م²)، وفيما يلي سوف نتعرف على أهم محتويات هذه المؤسسة:

- قاعات الدرس العادية: (20) قاعة
- أقسام التربية التحضيرية: (02) قسمين
- أقسام التعليم الابتدائي: (18) قسم
- مطعم.
- عدد الحراس: (03) حراس
- عدد العمل المهنيين: (24) عامل مهني
- عدد التلاميذ فئة الذكور: (641) تلميذ
- عدد التلاميذ فئة الإناث: (742) تلميذة

كما تمتلك المؤسسة مديرا يسيروها، وناظر على الجوانب البيداغوجية والتعليمية وهو المسؤول المباشر عن تنظيم الجداول الزمنية، متابعة الأساتذة، وتنسيق المجالس التعليمية، بالإضافة إلى مشرف يقوم بالحفاظ على النظام والانضباط وهو حلقة الوصل المباشرة والتلقائية بين التلاميذ والإدارة، وأساتذة يقومون بنقل المعرفة وبناء القيم التربوية من خلال تقديم الدروس، وتقييم مستوى التلاميذ، وتوجيههم أكاديميا، وكذلك عمال مهنيين يلعبون دورا في تهيئة البيئة المادية للمؤسسة من خلال ضمان النظافة، وتوفير الحراسة، وصيانة المرافق لضمان سير العمل اليومي بسلامة.

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: تعداد الأساتذة بمدرسة مصعب بن عمير تمرناست

الجدول رقم (5) يمثل: تعداد أساتذة مدرسة مصعب بن عمير تمرناست حسب المواد

المواد	اللغة العربية	الفرنسية	الإنجليزية	الرياضة	المجموع
عدد المعلمين	31	04	02	03	40

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان يوجد تمركزا كبيرا غير متوازن في الطاقم التربوي، حيث يمثل أساتذة اللغة العربية (31 أستاذا) الغالبية العظمى بنسبة تقارب 80% من المجموع، في مقابل نقص ملحوظ في اللغات الأجنبية (الإنجليزية والفرنسية) والتربية البدنية، حيث أن هذا التوزيع يعكس تركيزا مكثفا على المواد الأدبية واللغة الأم، لكنه يطرح تساؤلا حول مدى كفاية التغطية في المواد الأخرى مقارنة بهذا العدد الضخم في تخصص واحد.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف يتم التعرف في هذا المبحث على متغيرات الدراسة والمنهج المتبع، إضافة الى أهم المصادر التي تحصلنا من خلالها على المعلومات التي يستفاد منها في الوصول الى تحقيق أهداف الدراسة.

أولا: منهجية الدراسة

1- المنهج المتبع في الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف الادبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي الذي يعتمد على معالجة البيانات وتحليل نتائجها.

2- مصادر الحصول على المعلومات

تم الحصول على معلومات الدراسة من عدة مصادر، وتنقسم إلى قسمين:

- المصادر الأولية: تمثلت في الاستبيان للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزع على عينة الدراسة في ابتدائية مصعب بن عمير تمرناست بغرداية من اجل الاستفادة من آرائهم.
- المصادر الثانوية: والتي تمثلت في المجالات العلمية المحكمة والمراجع والكتب العربية والاجنبية والوثائق الخاصة بالمؤسسة وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي نوقشت.

3- متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات دراستنا في متغيرين وهما:

- المتغير مستقل: وهو المتغير الذي يقوم بالتأثير في المتغير التابع، ويتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهو المحور الاول من محاور الاستبيان.
- المتغير تابع: وهو المتغير الذي يتأثر بما تأثر به المتغير المستقل ويتمثل في الأداء التدريسي بأبعاده الأربعة وهو المحور الثاني من محاور الاستبيان.

الجدول رقم (6) يمثل: متغيرات الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع	الأداء التدريسي

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة

الفرع الاول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات ابتدائية مصعب بن عمير بتمنراست والبالغ عددهم (40) معلما ومعلمة ونظرا لقلّة هذا العدد تم إستهداف كامل المجتمع، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم وارجاعها كاملة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها

1- أداة الدراسة

من اجل جمع البيانات الضرورية واللازمة لدراستنا تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وستعرف على أهم محتوياتها فيما يلي:

- الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل.

- الجزء الثاني: ينقسم هذا الجزء الى محورين:

■ المحور الاول: يمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعده الكلي، ويحتوي على (12) عبارة.

1. المحور الثاني: يمثل محور الأداء التدريسي يحتوي على (23) عبارة ومقسم الى 4 أبعاد وهي:

■ البعد الأول: البعد المعرفي والأكاديمي، ويتكون من 5 عبارات

■ البعد الثاني: البعد البيداغوجي، ويتكون من 4 عبارات

■ البعد الثالث: إدارة الصف والتحفيز، ويتكون من 7 عبارات

■ البعد الرابع: التواصل والاحترام المتبادل، ويتكون من 7 عبارات

وقد تم تحديد أوزان العبارات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي حيث قمنا بتقسيمه الى 5 بدائل ولكل بديل درجة معينة، والتي سنقوم بتوضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7) يمثل: درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

بعد التعرف على أوزان عبارات أداة الدراسة والمقياس المستخدم لقياسها، نقوم بتحديد المتوسط المرجح والدرجة الموافقة له من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (8) يمثل: قيم تقديرية لفئات المتوسط المرجح والدرجة الموافقة لكل فئة

الاتجاه	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	من 1.81 الى 2.60	منخفضة
محايد	من 2.61 الى 3.40	متوسطة
موافق	من 3.41 الى 4.20	مرتفعة
موافق بشدة	من 4.21 الى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة

2- اختبار صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة يتم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي لعباراتها، الذي يقصد به الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة، ومن اجل التحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه، ثم مع العبارات والدرجة الكلية للمحور، كما تم حذف بعض العبارات من أجل رفع جودة الاتساق الداخلي ومستوى ثبات أداة الدراسة، وسنقوم بتوضيح ما سبق في الجداول التالية:

1. الاتساق الداخلي لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية

2. الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان ومحور ممارسات ادارة الموارد البشرية

الجدول رقم (9) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لمحور ممارسات ادارة الموارد

البشرية

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تستقطب المدرسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	0.422	0.007
02	تعد مقابلة العمل نقطة أساسية في نظام التوظيف لدى المدرسة	0.428	0.006
03	تتكون لجنة الانتقاء من أشخاص ذوو كفاءات وخبرات عالية	0.298	0.062
04	تعتمد المدرسة على نتائج اختبارات المتقدمين للتوظيف لغرض التعيين	0.443	0.004
05	تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة	0.337	0.030
06	يتم اختيار مدرّبين أكفاء	0.502	0.001
07	تقدم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية بناءً على نتائج تقييم الأداء	0.413	0.008
08	معايير تقييم أداء الموظفين واضحة للجميع في المدرسة	0.413	0.008
09	معايير الصحة والسلامة المهنية بالمدرسة موثقة ومطبقة بشكل تام	0.397	0.011
10	تهتم المدرسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري	0.517	0.000
11	سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى الموظفين	0.567	0.000
12	تمتلك المدرسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بالصحة والسلامة المهنية	0.282	0.078

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن معاملات الارتباط لأغلب عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وأن القيمة الاحتمالية جاءت أقل من (0.05)، بإستثناء عبارتين جاءت ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) وعبارتين غير داليتين، وبما أن مستوى ارتباطهم بالمحور اكبر من (0.20) فيمكننا القول أن عبارات المحور صالحة وصادقة لما وضعت لقياسه.

• الاتساق الداخلي لمحور الأداء التدريسي

3. الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه كل عبارة

أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات البعد المعرفي والأكاديمي

الجدول رقم (10) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات والبعد المعرفي والأكاديمي

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	أنا متمكن من مادتي العلمية ومسيطر عليها	0.543	0.000
02	لي اطلاع على العلوم والمعرفة في مجالات متعددة	0.485	0.002

03	أربط بين محتوى الدرس والحياة اليومية	0.648	0.000
04	أربط بين محتوى المادة العلمية وقضايا التلاميذ	0.544	0.000
05	أنا متمكن من الربط بين الخبرات السابقة المكتسبة والجديدة	0.401	0.010

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات البعد البيداغوجي

الجدول رقم (11) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات والبعد البيداغوجي

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	دروسي ذات مستوى عال من حيث الكفاءة والقدرة على إيصال المعلومة	0.269	0.094
02	أقدم عناصر الدرس بشكل منتظم ومترابط	0.715	0.000
03	أستعمل طرقا وأساليب متنوعة ومشوقة في التدريس	0.627	0.000
04	أمنح الفرصة للتلاميذ للتعبير والاستفسار وطرح الأسئلة	0.573	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات ادارة الصف والتحفيز

الجدول رقم (12) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وادارة الصف والتحفيز

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	لدي القدرة على التحكم في سيد الدرس دون توتر أو إرتباك	0.473	0.002
02	أرسي قواعد واضحة منذ البداية لضمان انضباط التلاميذ	0.362	0.022
03	استخدم استراتيجيات تربوية تعزز النظام دون اللجوء إلى العقاب	0.481	0.002
04	استخدم عبارات تشجيعية تدعم ثقة التلميذ نفسه	0.463	0.003
05	أدخل عناصر تحفيزية متنوعة مثل طرح أسئلة مفتوحة أو نشاطات قصيرة أثناء الدرس	0.400	0.011
06	استغل مواقف داخل الدرس لإثارة فضول التلاميذ ودفعهم	0.607	0.000

		للتفكير	
0.001	0.494	انتقل أثناء الدرس بين الشرح، الحوار، الأمثلة الواقعية والعروض	07

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

رابعا: الاتساق الداخلي لعبارات التواصل والاحترام المتبادل

الجدول رقم (13) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات والتواصل والاحترام المتبادل

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	أقبل إجابات التلاميذ وإن كانت خاطئة، وأوجههم بلطف نحو الفهم الصحيح	0.554	0.000
02	استمع جيدا لما يطرحه التلاميذ دون مقاطعة	0.574	0.000
03	اسمح بتبادل وجهات النظر داخل الدرس	0.529	0.000
04	استخدم لغة مهذبة غير نابية، واحافظ على مسافة تربوية	0.488	0.001
05	أظهر الاهتمام بظروف التلاميذ وأسعى لفهم مشكلاتهم التعليمية	0.744	0.000
06	احترم تنوع الخلفيات الثقافية والفكرية بين التلاميذ	0.490	0.001
07	استخدام لغة واضحة وبسيطة في الشرح والتوجيه	0.723	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجداول السابقة لاحظنا أن معاملات الارتباط لمعظم عبارات أبعاد الأداء التدريسي كلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ومنها دال إحصائيا عند مستوى (0.05)، بإستثناء عبارة أو عبارتين التي جاءت غير دال إحصائية ومع أن معامل ارتباطها بالمحور أكبر من (0.20)، يمكننا القول أن عبارات هذا البعد صالحة وصادقة لما وضعت لقياسه.

3- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، على النحو التالي:

الجدول رقم (14) يمثل: معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

--	--	--	--

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	12	0.669	0.817
المحور الثاني: الاداء التدريسي	23	0.676	0.822
الاستبيان ككل	35	0.606	0.778

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبيان تتجاوز نسبة (60%) هذا يعني أنها في مستوى جيد ومقبول، وبذلك يمكننا القول أن أداة الدراسة تتسم بالثبات والصدق وهي صالحة للاستخدام ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

الفرع الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة

من اجل المعالجة الاحصائية وتفرع البيانات المتمثلة في اجابات أفراد العينة وتحليل النتائج المتوصل اليها في دراستنا تم الاستعانة ببرنامج المجدول Excel 2016 وبرنامج الحزم الاحصائية spssv24 الذي يعتبر من بين أكثر البرامج استخداما في المجال الاحصائي، وعلى إثره تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق فقرات الاستبيان واختبار قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية والاشكال الهندسية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار كولومجروف-سيميرنوف: لمعرفة نوع توزيع البيانات طبيعي أو غير طبيعي.
- نموذج الانحدار البسيط: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الاول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سوف نتعرف أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة الدراسة والتي نقوم باستعراضها في الجداول التالية:

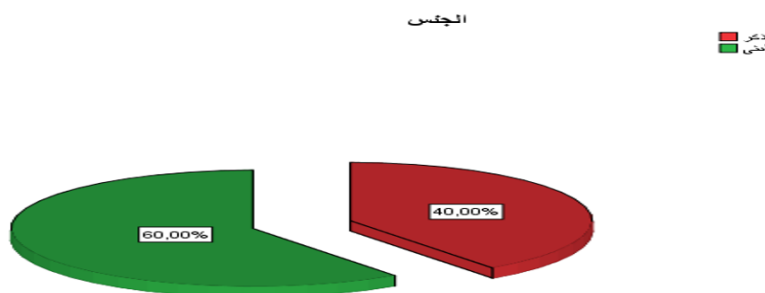
1- التوزيع حسب الجنس

الجدول رقم (15) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	%40
أنثى	24	%60
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (3): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (03) أن عدد الذكور أقل من عدد الاناث، حيث أن نسبة الذكور قدرت ب (40%) وهي أقل من نسبة الاناث والتي قدرت ب (60%)، وهذا واقع المؤسسات التعليمية وبالأخص الطور الابتدائي فهي التي تركز على إستقطاب الجانب النسوي أكثر.

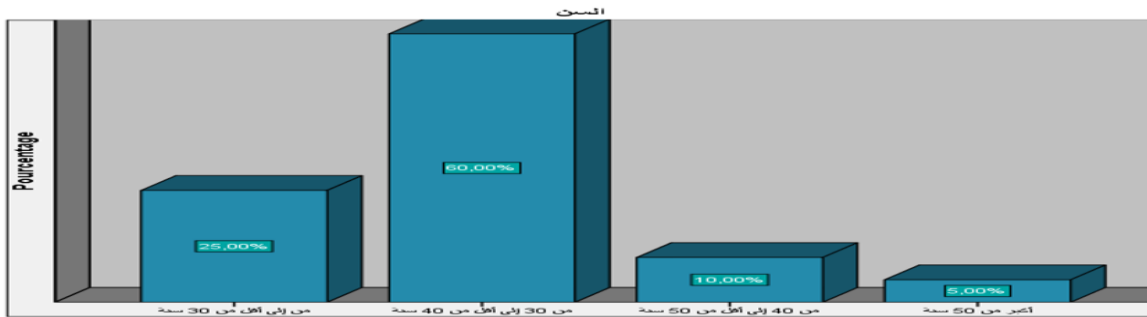
2- التوزيع حسب السن

الجدول رقم (16) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30 سنة	10	25%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	60%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	4	10%
أكبر من 50 سنة	2	5%
المجموع	40	40%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (04): الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (04) نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من نصيب الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (60%)، ثم الأفراد الذين تراوحت أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة (25%)، في حين بلغت نسبة أعمار الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ب (10%)، أما بالنسبة للأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فقد بلغت نسبتهم (5%)، ويتم تفسير ذلك بأن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب الذين يمتلكون المرونة العالية في ممارسة مهنة التعليم وتعديل السلوك التدريسي، بالإضافة إلى تطوره بما يتوافق مع الأهداف التربوية المسطرة من طرف المؤسسة، وكذلك التقليل من مقاومة التغيير تجاه الأساليب البيداغوجية الحديثة.

3- التوزيع حسب الحالة الاجتماعية

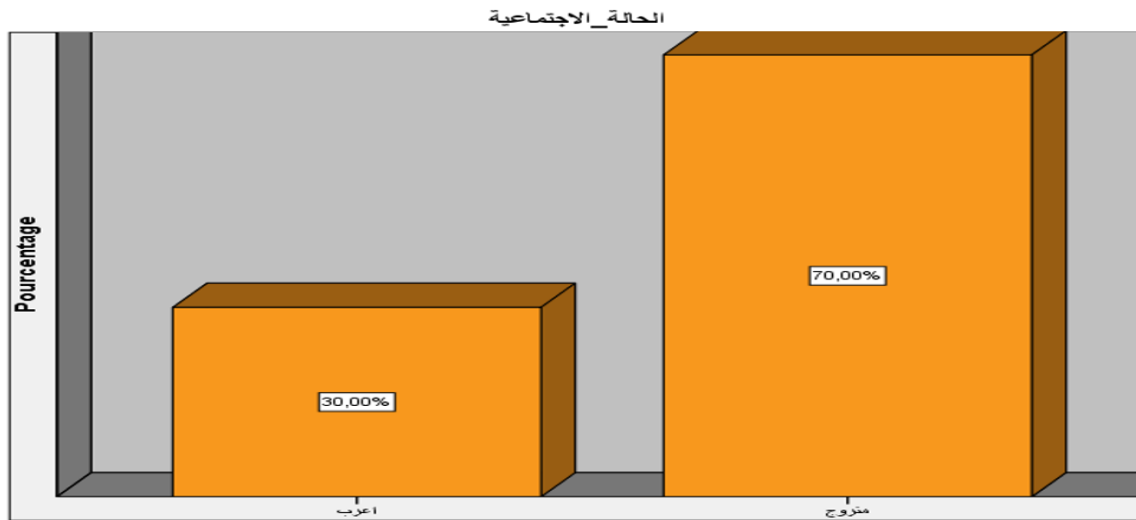
الجدول رقم (17) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
عازب	12	30%

متزوج	28	70%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (05): الأعمدة لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (05) أن الفئة الغالبة من الأفراد هم المتزوجون التي قدرت نسبتهم (70%)، في حين بلغت نسبة العزاب (30%)، وهذا يفسر أن غلبة طابع الاستقرار الاجتماعي على عينة الدراسة توفر بيئة خصبة لنجاح مهنة التعليم، فالشعور بالمسؤولية الأسرية يتحول إلى دافع مهني يدفع المعلم نحو تحسين أدائه التدريسي والالتزام بالمعايير المهنية لتحقيق النجاح الوظيفي.

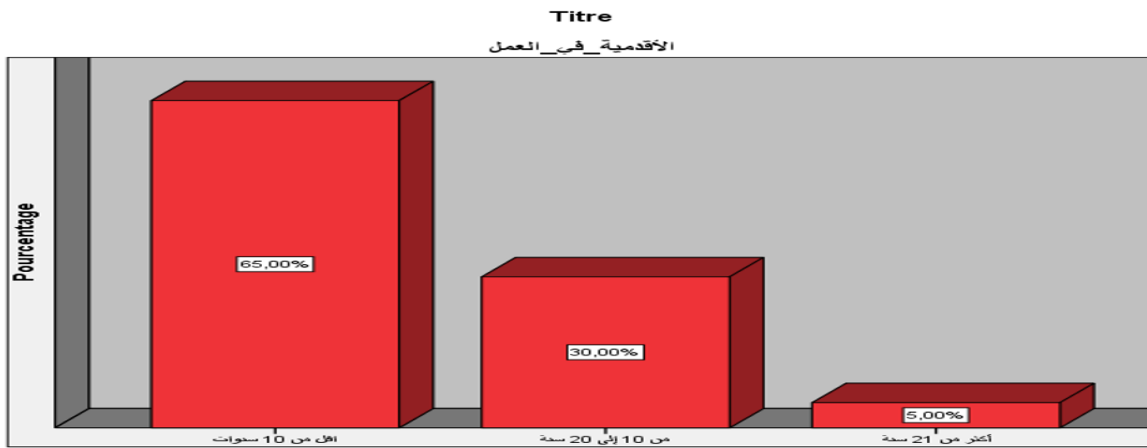
4- التوزيع حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (18) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	16	65%
من 10 إلى 20 سنة	12	30%
أكثر من 21 سنة	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (06): أعمدة لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يبين لنا الجدول رقم (18) والشكل رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة الذين أقدميتهم أقل من 10 سنوات نسبتهم تساوي (65%)، أما الافراد الذين لهم أقدمية من 10 الى 20 سنة بلغت نسبتهم (30%)، في حين أن الافراد الذين لديهم أقدمية أكثر من 21 سنة بلغت نسبتهم (5%)، ومنه نستنتج أن الهيئة التدريسية بالمؤسسة هي هيئة شابة في أغلبها، مما يجعلها ذات قوة مرنة وقابلة لممارسة مهنة التعليم بفعالية جيدة، وهذا يعني أن هؤلاء المعلمين هم في مرحلة تسمح لهم باكتساب الخبرات المعارف وتعديل سلوكهم التدريسي بسهولة.

المطلب الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الاستبيان

سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من محور ممارسات الموارد البشرية ومحور الأداء التدريسي، والجداول التالية توضح لنا ذلك:

الفرع الاول: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (19) يمثل: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ممارسات إدارة

الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الموافقة
01	تستقطب المدرسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	3,0250	0,62788	10	متوسطة
02	تعد مقابلة العمل نقطة أساسية في نظام التوظيف لدى المدرسة	4,2250	0,61966	02	مرتفعة جدا
03	تتكون لجنة الانتقاء من أشخاص ذوو كفاءات وخبرات عالية	3,4250	0,47972	06	متوسطة
04	تعتمد المدرسة على نتائج اختبارات المتقدمين للتوظيف لغرض التعيين	3,9500	0,71208	04	مرتفعة
05	تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة	4,3000	0,38895	01	مرتفعة جدا
06	يتم اختيار مدرّين أكفاء	3,0000	0,72324	07	متوسطة
07	تقدم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية بناءً على نتائج تقييم الأداء	4,1750	0,45291	03	مرتفعة
08	معايير تقييم أداء الموظفين واضحة للجميع في المدرسة	2,5500	0,38481	12	منخفضة
09	معايير الصحة والسلامة المهنية بالمدرسة موثقة ومطبقة بشكل تام	2,7000	0,78283	11	متوسطة
10	تهتم المدرسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري	3,8500	0,64847	05	مرتفعة
11	سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى الموظفين	3,2500	0,57957	08	متوسطة
12	تمتلك المدرسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بالصحة والسلامة المهنية	3,0250	0,63043	09	متوسطة
	إجمالي المحور	3,4429	0,27824	–	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (19) الذي يبين مقدار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية، أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.4429) وانحراف معياري (0.27824) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس اهتماما ملموسا من قبل إدارة المدرسة بتفعيل هذه الممارسات لتطوير العملية التعليمية، حيث أن عبارات هذا المحور تراوحت درجاتها بين (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة)، وعليه فقد احتلت عبارة 'تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة' المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.3000) وانحراف معياري قدره (0.38895)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة 'تعد مقابلة العمل

نقطة أساسية في نظام التوظيف لدى المدرسة' بمتوسط حسابي (4.2250) وانحراف معياري (0.61966)، ثم جاءت عبارة 'تقدم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الأداء' في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.1750) وانحراف معياري (0.45291)، أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب عبارة 'تعتمد المدرسة على نتائج اختبارات المتقدمين للتوظيف لغرض التعيين' بمتوسط حسابي (3.9500) وانحراف معياري (0.71208)، تلتها في المرتبة الخامسة عبارة 'تهتم المدرسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري' بمتوسط حسابي (3.8500) وانحراف معياري (0.64847)، ثم عبارة 'تتكون لجنة الانتقاء من أشخاص ذوو كفاءات وخبرات عالية' في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.4250) وانحراف معياري (0.47972)، وفيما يخص المراتب الوسطى، فقد احتلت عبارة 'سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى الموظفين' المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.2500) وانحراف معياري (0.57957)، تلتها في المرتبة الثامنة عبارة 'تمتلك المدرسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بالصحة والسلامة المهنية' بمتوسط حسابي (3.0250) وانحراف معياري (0.63043)، بينما جاءت عبارة 'تستقطب المدرسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية' في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.0250) وانحراف معياري (0.62788).

أما المراتب الأخيرة، فقد احتلتها عبارة 'يتم اختيار مدرّبين أكفاء' في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.0000) وانحراف معياري (0.72324)، تلتها عبارة 'معايير الصحة والسلامة المهنية بالمدرسة موثقة ومطبقة بشكل تام' في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (2.7000) وانحراف معياري (0.78283)، في حين تذيلت الترتيب عبارة 'معايير تقييم أداء الموظفين واضحة للجميع في المدرسة' بمتوسط حسابي (2.5500) وانحراف معياري (0.38481).

وانطلاقاً مما سبق، يمكننا القول أن وجود ممارسات إدارية فاعلة تدعم الأداء التدريسي خاصة في جوانب الملاحظة والتحفيز مع وجود حاجة لتحسين شفافية معايير التقييم وتوثيق سياسات السلامة، كما يلاحظ انخفاض قيم الانحراف المعياري في معظم العبارات مما يؤكد على وجود انسجام وتوافق كبير في آراء أفراد العينة وعدم تشتت إجاباتهم.

الفرع الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء التدريسي

الجدول رقم (20) يمثل: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء التدريسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
-------	----------	-----------------	-------------------	---------	---------------

مرتفعة جدا	02	0,48305	4,6500	أنا متمكن من مادتي العلمية ومسيطر عليها	13
مرتفعة جدا	04	0,53349	4,3500	لي اطلاع على العلوم والمعرفة في مجالات متعددة	14
مرتفعة جدا	03	0,59700	4,4500	أربط بين محتوى الدرس والحياة اليومية	15
مرتفعة	05	0,69752	4,0250	أربط بين محتوى المادة العلمية وقضايا التلاميذ	16
مرتفعة جدا	01	0,47434	4,6750	أنا متمكن من الربط بين الخبرات السابقة المكتسبة والجديدة	17
مرتفعة جدا	-	0.29544	4,4300	البعد المعرفي والأكاديمي	
مرتفعة جدا	04	0,43853	4,2500	دروسي ذات مستوى عال من حيث الكفاءة والقدرة على إيصال المعلومة	18
مرتفعة جدا	02	0,49029	4,6250	أقدم عناصر الدرس بشكل منظم ومتربط	19
مرتفعة جدا	01	0,59861	4,7250	أستعمل طرقا وأساليب متنوعة ومشوقة في التدريس	20
مرتفعة جدا	03	0,48305	4,3500	أمنح الفرصة للتلاميذ للتعقيب والاستفسار وطرح الأسئلة	21
مرتفعة جدا	-	0.28840	4.4875	البعد البيداغوجي	
مرتفعة جدا	06	0,50064	4,5750	لدي القدرة على التحكم في سيد الدرس دون توتر أو إرباك	22
مرتفعة جدا	02	0,43853	4,7500	أرسي قواعد واضحة منذ البداية لضمان انضباط التلاميذ	23
مرتفعة جدا	07	0,64847	4,3000	أستخدم استراتيجيات تربوية تعزز النظام دون اللجوء إلى العقاب	24
مرتفعة جدا	01	0,33493	4,8750	أستخدم عبارات تشجيعية تدعم ثقة التلميذ نفسه	25
مرتفعة جدا	03	0,45220	4,7250	أدخل عناصر تحفيزية متنوعة مثل طرح أسئلة مفتوحة أو نشاطات قصيرة أثناء الدرس	26
مرتفعة جدا	04	0,66747	4,6250	أستغل مواقف داخل الدرس لإثارة فضول التلاميذ ودفعهم للتفكير	27

مرتفعة جدا	05	0,49614	4,6000	انتقل أثناء الدرس بين الشرح، الحوار، الأمثلة الواقعية، والعروض	28
مرتفعة جدا	-	0,24198	4,6357	إدارة الصف والتحفيز	
مرتفعة جدا	04	0,49614	4,6000	أقبل إجابات التلاميذ وإن كانت خاطئة، وأوجههم بلطف نحو الفهم الصحيح	29
مرتفعة جدا	03	0,49029	4,6250	استمع جيدا لما يطرحه التلاميذ دون مقاطعة	30
مرتفعة جدا	05	0,50574	4,5250	اسمح بتبادل وجهات النظر داخل الدرس	31
مرتفعة جدا	06	0,50637	4,5000	استخدم لغة مهذبة غير نابية، واحافظ على مسافة تربوية	32
مرتفعة جدا	02	0,45220	4,7250	أظهر الاهتمام بظروف التلاميذ وأسعى لفهم مشكلاتهم التعليمية	33
مرتفعة جدا	03	0,49029	4,6250	احترم تنوع الخلفيات الثقافية والفكرية بين التلاميذ	34
مرتفعة جدا	01	0,30382	4,9000	استخدام لغة واضحة وبسيطة في الشرح والتوجيه	35
مرتفعة جدا	-	0,26677	4,6429	التواصل والإحترام المتبادل	
مرتفعة جدا	-	0,17939	4,5974	إجمالي المحور	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (20) الذي يبين مقدار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء التدريسي، أن كل عبارات البعد المعرفي والأكاديمي (13 و 14 و 15 و 17) تحصلت على درجة مرتفعة جدا باستثناء العبارة رقم (16) فقد تحصلت على درجة مرتفعة، وعليه فقد احتلت عبارة "أنا متمكن من الربط بين الخبرات السابقة المكتسبة والجديدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.6750) وانحراف معياري قدره (0.47434)، كما احتلت العبارة التي تحمل نص "أربط بين محتوى المادة العلمية وقضايا التلاميذ" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.0250) وانحراف معياري قدره (0.69752).

أما بالنسبة للبعد البيداغوجي فقد بينت لنا النتائج أن كل عبارات هذا البعد (18 و 19 و 20 و 21) تحصلت على درجة مرتفعة جداً، وبناءً على ذلك فقد احتلت عبارة "أستعمل طرقات وأساليب متنوعة ومشوقة في التدريس" المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (4.7250) وانحراف معياري يقدر بـ (0.59861)، في حين احتلت عبارة "دروسي ذات مستوى عالٍ من حيث الكفاءة والقدرة على إيصال المعلومة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.2500) وانحراف معياري قدره (0.43853).

أما بالنسبة ل**بعد إدارة الصف والتحفيز** فقد أثبتت لنا النتائج أن كل عبارات هذا البعد نالت درجة مرتفعة جداً، ومنه تحصلت عبارة "استخدم عبارات تشجيعية تدعم ثقة التلميذ نفسه" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.8750) وانحراف معياري يقدر بـ (0.33493)، بينما احتلت عبارة "استخدم استراتيجيات تربوية تعزز النظام دون اللجوء إلى العقاب" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.3000) وانحراف معياري يقدر بـ (0.64847).

أما بالنسبة ل**بعد التواصل والاحترام المتبادل** فقد بينت لنا النتائج أن كل عبارات هذا البعد نالت درجة مرتفعة جداً، ومنه تحصلت عبارة "استخدام لغة واضحة وبسيطة في الشرح والتوجيه" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.9000) وانحراف معياري يقدر بـ (0.30382)، كما احتلت عبارة "استخدم لغة مهذبة غير نابية، وأحافظ على مسافة تربوية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.5000) وانحراف معياري (0.50637).

وانطلاقاً مما سبق، يمكننا القول أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء التدريسي كانت ذات تقييم مرتفع جداً بسبب الارتفاع الملحوظ في قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات حيث أن جلها كان يتراوح ما بين 4.02 إلى 4.90، وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتلكون تقديراً ذاتياً عالياً لمستوى أدائهم التدريسي والتزامهم بالمعايير التربوية، كذلك يوجد انخفاض في قيم الانحراف المعياري لكل العبارات وتقاربها بشكل كبير جداً (أقل من 1)، وهذا دليل على أن هناك تجانساً كبيراً وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة، مما يعكس اتفاقهم حول جودة الأداء الممارس ميدانياً.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل أن نقوم بإجراء الاختبارات لفرضيات الدراسة لابد من معرفة نوع توزيع البيانات، ويوجد نوعان من التوزيع هما:

- **توزيع طبيعي:** وهو أن تكون البيانات متقاربة ومتماثلة مع بعضها البعض، حيث أن القيمة الاحتمالية للتوزيع يجب أن تكون أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- **توزيع غير طبيعي:** وهو أن تكون البيانات غير متقاربة ومتباعدة مع بعضها البعض، وأن القيمة الاحتمالية للتوزيع تكون أصغر من مستوى الدلالة (0.05).

ومن هذا المنطلق نقوم بوضع الفرضيتين التاليتين وهما كالتالي:

H0: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

H1: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

وللإجابة على الفرضيتين تم استخدام اختبار **كولومجروف-سيميرنوف**، وقد اتضحت لنا النتائج في الجدول

التالي:

الجدول رقم (21) يمثل: نتائج اختبار كولومجروف-سيميرنوف للتوزيع الطبيعي

محوري الدراسة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.136	0.060
المحور الثاني: الأداء التدريسي	0.104	0.200

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن القيمة الاحتمالية للمحورين أصغر من مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.060) بالنسبة لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية و(0.200) بالنسبة لمحور الأداء التدريسي، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه فإن فرضيات الدراسة تخضع للاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يمثل: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أبعاد الأداء التدريسي					محور ممارسات إدارة الموارد البشرية
محور الأداء التدريسي	التواصل والإحترام المتبادل	إدارة الصف والتحفيز	البعد البيداغوجي	البعد المعرفي والأكاديمي	
0.002	0.083	0.124	0.100	0.108	معامل الارتباط
0.988	0.612	0.445	0.540	0.506	القيمة الإحتمالية Sig

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تشير لنا نتائج هذا الجدول أن كل معاملات الارتباط غير دالة إحصائيا، وأن القيمة الاحتمالية أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني ذلك أن هناك لا توجد علاقة طردية بين متغيرات الدراسة، ويعزى ذلك إلى

طبيعة نظام الحوافز المتبع الذي قد لا يرتبط ارتباطاً عضوياً بمخرجات الأداء، أو لكون الأداء التدريسي يتأثر بعوامل ذاتية وبيداغوجية أكثر من تأثره بالإجراءات الإدارية للموارد البشرية.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

كما ذكرنا سابقاً في ان بيانات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي، هذا يعني أن التحليل يتبع الاختبارات المعلمية، ومن بينها اختبار **One-Sample t-test** ونموذج الانحدار البسيط لفرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

- نص الفرضية: يوجد مستوى لممارسات إدارة الموارد البشرية في المدرسة.
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار **One-Sample t-test**، وتحصلنا على نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يمثل: نتائج اختبار **One-Sample t-test**

المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	Sig مستوى الدلالة
3	3.4229	0.27824	0.42292	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات **spss**

- من خلال هذا الجدول يتبين أنا مستوى الدلالة لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما ان المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ (3.4229) وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمدرسة تمارس بمستوى عالي، مما يدل ذلك على "وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية في المدرسة".

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

- نص الفرضية: يوجد مستوى للأداء التدريسي في المدرسة.
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار **One-Sample t-test**، وتحصلنا على نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يمثل: نتائج اختبار **One-Sample t-test**

المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	Sig مستوى الدلالة
3	4.5674	0.17939	1.56739	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات **spss**

- من خلال هذا الجدول يتبين لنا أنا مستوى الدلالة لمحور الأداء التدريسي يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما ان المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ (4.5674) وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن الأداء التدريسي بالمدرسة يمارس بمستوى عالي، مما يدل ذلك على "وجود مستوى الأداء التدريسي لدى معلمي مدرسة مصعب بن عمير بتمنراست".

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

- نص الفرضية: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين البعد المعرفي والأكاديمي. لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام نموذج الانحدار البسيط، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (25) يمثل: نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

B	Sig	قيمة F	Sig	(R)	(R ²)
معامل الانحدار	مستوى الدلالة	المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
0.045	0.506	0.451	0.000	0.108	0.012

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

- تشير الينا نتائج هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.108)، مما يدل على أن الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والبعد المعرفي والأكاديمي ضعيف (علاقة ضعيفة)، كما يتبين لنا أن معامل التحديد بلغ قيمة (0.012) وهذا يعني أن نسبة (1.2%) من التغير في البعد المعرفي والأكاديمي راجع الى التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.045) مما يدل ذلك على أنه كلما زادت ممارسات ادارة الموارد البشرية بوحدة واحدة زاد البعد المعرفي والاكاديمي بقيمة (0.045)، كما أن القيمة الاحتمالية لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، هذا يدل على "عدم وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين البعد المعرفي والأكاديمي".

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

- نص الفرضية: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين البعد البيداغوجي. لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام نموذج الانحدار البسيط، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (26) يمثل: نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

B	Sig	قيمة F	Sig	(R)	(R ²)
معامل الانحدار	مستوى الدلالة	المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
-0.032	0.540	0.382	0.000	0.100	0.010

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

- تشير الينا نتائج هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.100)، مما يدل على أن الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والبعد البيداغوجي ضعيف (علاقة ضعيفة)، كما يتبين لنا أن معامل التحديد بلغ قيمة (0.010) وهذا يعني أن نسبة (1%) من التغير في البعد البيداغوجي راجع الى التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الانحدار بلغت (-0.032) مما يدل ذلك على أنه كلما زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يتناقص البعد البيداغوجي بقيمة (-0.032)، كما أن القيمة الاحتمالية لمحور ممارسات الموارد البشرية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، هذا يدل على "عدم وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين البعد البيداغوجي".

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

- نص الفرضية: يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الصف والتحفيز. لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام نموذج الانحدار البسيط، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (27) يمثل: نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة

B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد
-0.059	0.445	0.594	0.000	0.124	0.015

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تشير الينا نتائج هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.124)، مما يدل على أن الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وإدارة الصف والتحفيز ضعيف (علاقة ضعيفة)، كما يتبين لنا أن معامل التحديد بلغ قيمة (0.015) وهذا يعني أن نسبة (1.5%) من التغير في إدارة الصف والتحفيز راجع الى التغير في ممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الانحدار بلغت (-0.059) مما يدل ذلك على أنه كلما زادت ممارسات ادارة الموارد البشرية بوحدة واحدة زادت إدارة الصف والتحفيز بقيمة (-0.059)، كما أن القيمة الاحتمالية لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، هذا يدل على "عدم وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الصف والتحفيز".

سادسا: اختبار الفرضية السادسة

- نص الفرضية: يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين التواصل والإحترام المتبادل. لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام نموذج الانحدار البسيط، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (28) يمثل: نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية السادسة

B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد
0.043	0.612	0.262	0.000	0.083	0.007

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

- تشير الينا نتائج هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.083)، مما يدل على أن الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتواصل والاحترام المتبادل ضعيف (علاقة ضعيفة)، كما يتبين لنا أن معامل التحديد بلغ قيمة (0.007) وهذا يعني أن نسبة (0.7%) من التغير في التواصل والاحترام المتبادل راجع الى التغير في ممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.043) مما يدل ذلك على أنه كلما زادت ممارسات ادارة الموارد البشرية بوحدة واحدة زاد التواصل والاحترام المتبادل بقيمة (0.043)، كما أن القيمة الاحتمالية لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، هذا يدل على "عدم وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين التواصل والاحترام المتبادل".

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

وجود مستوى مرتفع لممارسات ادارة الموارد البشرية في المدرسة وهو ما أثبتته نتائج اختبار One-Sample t-test (متوسط حسابي = 3.4429، Sig = 0.000)، حيث برزت ممارستا تحديد الاحتياجات التدريبية ومقابلة العمل في الصدارة في حين جاءت شفافية معايير التقييم في أدنى المراتب وهو ما يكشف عن خلل هيكلي يستدعي المعالجة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأغبري (2018) التي أكدت وجود مستوى متوسط إلى مرتفع لممارسات الإدارة المدرسية في سلطنة عمان، مع الإشارة إلى أن الممارسات المرتبطة بالتأهيل المهني والتوظيف تحتل مراتب متقدمة مقارنة بممارسات التقييم، ودراسة الشريفي (2020) أثبتت أن المدارس ذات القيادة التحويلية تظهر أداء مرتفعاً في ممارسات التطوير المهني والتحفيز، وهو ما يتوافق مع تصدر ممارسة تقديم الحوافز وتحديد الاحتياجات التدريبية في دراستنا، واختلفت مع دراسة الحارثي (2019) رصدت تفاوتاً واضحاً في مستوى الممارسات الإدارية، وأشارت إلى أن نحو 62% من المعلمين يحتاجون تدخلاً تطويرياً، وهو ما يشير إلى مستويات أدنى مما وجدناه في دراستنا ويعزى هذا الاختلاف إلى

خصوصية السياق الجزائري وطبيعة المؤسسة المدروسة، ودراسة OECD-TALIS (2020) حيث أوضحت أن أقل من 40% من المعلمين عالميا يصفون برامج التطوير المهني بالمؤثرة فعلا رغم ارتفاع نسبة المشاركة فيها (94%)، مما يدل على وجود فجوة بين الممارسة الكمية والأثر النوعي وهو ما قد يكون وجيها في سياق دراستنا أيضا.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

وجود مستوى مرتفع للاداء التدريسي في المدرسة وهو ما أثبتته نتائج اختبار One-Sample t-test (متوسط حسابي = 3.5974، Sig = 0.000)، وقد تصدر بعد التواصل والاحترام المتبادل المراتب بمتوسط حسابي (4.6429)، تلاه بعد إدارة الصف والتحفيز (4.6357)، ثم البعد البيداغوجي (4.4875)، وأخيرا البعد المعرفي والأكاديمي (4.4300)، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع هذه المتوسطات يعكس التقييم الذاتي للمعلمين ومن ثم ينبغي قراءته بحذر منهجي خاصة في غياب أدوات الملاحظة الصفية المستقلة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة الأغبري (2018) رصدت مستوى أداء متوسطا إلى مرتفعا لدى معلمي عمان مع تفوق واضح في معياري التمكن المعرفي والعلاقة مع الطلاب وهو ما يتقاطع مع ارتفاع البعدين المعرفي والتواصل في دراستنا، ودراسة Stronge وآخرون (2011) حيث أثبتت أن المعلمين عاليي الفاعلية يظهرون أداء مرتفعا في إدارة الصف والتواصل، وهو ما ينسجم مع حصول هذين البعدين على أعلى المتوسطات في دراستنا (4.6357 و 4.6429)، ودراسة Hattie (2009) التي أكدت أن المعلم هو أقوى عامل مدرسي في التحصيل وأن أداء المعلمين المتميزين يتجلى في كفايات التواصل وإدارة الصف والتغذية الراجعة وهي بالضبط الأبعاد الأعلى أداء في عينة دراستنا، واختلفت مع دراسة الطيطي (2018) التي خلصت إلى أن مستوى المهارات التدريسية جاء بدرجة متوسطة بصفة عامة لدى معلمي الأردن بما في ذلك أبعاد التنفيذ الصفّي والتواصل، ويفسر هذا الاختلاف بأن دراستنا اعتمدت على التقرير الذاتي للمعلمين بينما اعتمدت دراسة الطيطي على أدوات تقييم خارجية أكثر موضوعية، ودراسة Rivkin وآخرون (2005) التي أثبتت أن فعالية المعلم تتوزع بين المعلمين بتباين كبير، وأن المعلمين في أدنى 5% من الفاعلية يحدثون أثرا سلبيا ملموسا، وهذا يلقي ظللا من الشك على التجانس العالي في التقييم الذاتي لمعلمي دراستنا مما يستدعي ذلك دراسة الأداء بأدوات موضوعية إضافية.

ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين البعد المعرفي والأكاديمي وهما أثبتته نتائج الانحدار البسيط، حيث بلغت قيمة (Sig=0.506) ومعامل التحديد ($R^2=0.012$)، مما يعزى ذلك إلى أن الكفاية المعرفية والأكاديمية للمعلم تبنى أساسا خلال مرحلة التأهيل الجامعي وترسخ بالممارسة الذاتية، مما يجعلها مستقلة عن الممارسات الإدارية الروتينية، يضاف إلى ذلك ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.43) مما يشير إلى وجود أثر سقفي يضيق هامش أي تحسين إداري محتمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2019)

التي تبرز أن المعلمين يسجلون أداء مرتفعاً في التمكن من المادة العلمية بصورة مستقلة عن الإجراءات الإدارية، في حين يظل أدائهم محدوداً في الكفايات التقويمية والبيداغوجية. وهذا يتوافق مع نتيجتنا التي تثبت أن البعد المعرفي كفاية ذاتية تبنى أساساً خلال التأهيل الجامعي وبالممارسة المستقلة ولا تتأثر بالممارسات الإدارية الروتينية، واختلفت مع دراسة عبد العزيز (2020) التي أثبتت أن برامج التطوير المهني المدمجة أحدثت أثراً كبيراً في الأداء التدريسي بما فيه الجانب المعرفي ($d=0.82$)، وهو ما يتعارض مع نتيجتنا، ويعزى هذا الاختلاف إلى أن دراستها اختبرت أثر برامج التطوير المهني مصممة ومتخصصة، في حين اختبرت دراستنا الممارسات الإدارية الروتينية العامة التي لا ترقى إلى مستوى البرامج التطويرية المتخصصة.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

عدم وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين البعد البيداغوجي وهما أثبتته نتائج الانحدار البسيط، حيث بلغت قيمة ($\text{Sig}=0.540$) ومعامل التحديد ($R^2=0.010$)، مما يؤدي ذلك إلى تحسين الكفايات البيداغوجية يستلزم تدخلاً تطويرياً ميدانياً مباشراً داخل الفصل (إشراف، تدريب نوعي، مجتمعات تعلم مهنية) وهو ما لا توفره الممارسات الإدارية الإجرائية وحدها، كما أن سلبية معامل الانحدار ($B=-0.032$) تلمح إلى أن الرقابة الإدارية المفرطة قد تثبط التجريب البيداغوجي لدى المعلم، حيث اتفقت مع دراسة طيطي (2018) التي خلصت إلى أن الأبعاد المتعلقة بالتخطيط للدروس والتقييم — وهي أبعاد بيداغوجية بامتياز — جاءت في أدنى المستويات لدى معلمي الأردن، وأوصى بضرورة تكثيف برامج التطوير المهني المرتكزة على التقييم التكويني والإشراف الصفي المباشر، لا الاكتفاء بالممارسات الإدارية الروتينية، وهذا يتقاطع مع نتيجتنا التي تثبت أن الممارسات الإدارية وحدها غير كافية لتحسين البعد البيداغوجي، واختلفت مع دراسة الشرفين (2020) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس وأداء المعلمين، وأن بعد إثارة الدافعية الإلهامية هو الأكثر تأثيراً في الأداء التدريسي بما فيه الجانب البيداغوجي، ويكمن الاختلاف في طبيعة المتغير المدروس: فالقيادة التحويلية ذات البعد الإنساني والتحفيزي تختلف جوهرياً عن الممارسات الإدارية الإجرائية التي اختبرتها دراستنا.

خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

عدم وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الصف والتحفيز وهما أثبتته نتائج الانحدار البسيط، حيث بلغت قيمة ($\text{Sig}=0.445$) ومعامل التحديد ($R^2=0.015$)، مما يدل ذلك أن إدارة الصف والتحفيز سلوك تفاعلي لحظي يعتمد على الشخصية والكفاءة الذاتية للمعلم أكثر من اعتماده على القرارات الإدارية، ويعزز ذلك الأثر السقفي الواضح إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.63) وهو الأعلى بين الأبعاد الأربعة، وقد اتفقت مع دراسة الزهراني (2019) التي بينت أن الرضا الوظيفي يؤثر في الأداء السياقي والطوعي — الذي يشمل إدارة الصف والتحفيز — أكثر مما يؤثر في الأداء المهني الرسمي ($r=0.41$)، وأن مصادر التحفيز الداخلية كالاستقلالية المهنية والاعتراف بالجهد هي المحركات الحقيقية لهذا البعد، لا السياسات الإدارية

المعيارية، وهذا ينسجم تماما مع نتيجتنا التي تثبت أن الممارسات الإدارية لا تحسن إدارة الصف والتحفيز مباشرة، وإختلفت مع دراسة Stronge وآخرون (2011) التي أثبتت أن إدارة الصف المنظمة والتوقعات المرتفعة من أبرز سمات المعلمين عالي الفاعلية، وأن هؤلاء المعلمين يحققون نموا أكبر لدى طلابهم بنسبة 49%، غير أن الاختلاف بين دراستهم ودراستنا يكمن في المنطلق: فدراسة Stronge حددت السمات المميزة للمعلم الفعال دون أن تختبر أثر ممارسات الموارد البشرية في إحداثها، في حين اختبرت دراستنا هذا الأثر تحديدا فلم تجده.

سادسا: مناقشة نتائج الفرضية السادسة

عدم وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين التواصل والاحترام المتبادل وهما أثبتته نتائج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة ($Sig=0.612$) ومعامل التحديد ($R^2=0.007$)، ويعزى ذلك إلى أن التواصل والاحترام المتبادل قيمة إنسانية ومهنية تتشكل عبر الخبرة والهوية المهنية المتراكمة ولا تنبثق من الإجراءات الإدارية، كما أن حصول هذا البعد على أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد الأربعة (4.6429) يكشف عن أثر سقفي يضيق هامش أي تأثير إداري إضافي، والتي اتفقت مع دراسة Day وآخرون (2007)، التي كشفت هذه الدراسة الطولية المتابعة لـ 300 معلم بريطاني على مدى أربع سنوات أن الهوية المهنية المتماسكة هي العامل الأقوى في تعزيز جودة التواصل مع الطلاب والاحترام المتبادل، وأن الدعم الزمالاتي والإداري يقويان هذه الهوية أكثر مما تفعله الحوافز المادية أو الإجراءات الإدارية المنفردة، وهذا يتوافق مع نتيجتنا التي تثبت أن التواصل والاحترام كفاية إنسانية ومهنية تتشكل عبر المسيرة الوظيفية الكاملة، ولا تنبثق مباشرة من الممارسات الإدارية، واختلفت مع دراسة Skaalvik (2010) حيث أثبتت أن الكفاءة الذاتية للمعلم ترتبط إيجابيا بانخراطه المهني وجودة تواصله ($\beta=0.39$)، وأن رفع هذه الكفاءة — من خلال الدعم المؤسسي والتدريب — يحسن التواصل الصفي، ويختلف هذا مع نتيجتنا من حيث إن دراسة Skaalvik تثبت إمكانية التأثير الإداري عبر متغير وسيط هو الكفاءة الذاتية، في حين لم تختبر دراستنا هذه الوساطة وافترضت الأثر المباشر فلم تجده.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم تناول الدراسة التطبيقية للموضوع، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد المنهج المتبع للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال برنامج Spss من أجل التعرف على أداة الدراسة المعتمد عليها واختبار صدقها وثباتها والاساليب الإحصائية المستخدمة، بينما المبحث الثاني تم تعرض لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها، والذي اشتمل على التحقق من اعتدالية التوزيع لبيانات دراستنا، وإجراء الاختبارات المناسبة وتحليل نتائجها والتحقق من صحة الفرضيات

الخاتمة

الخاتمة

في الختام تناولت دراستنا "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التدريسي" من خلال الاعتماد على المنهجين الوصفي ودراسة الحالة، وبالتطبيق على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي في تمنراست، كما يمكن القول أن البحث في هذا المجال لم يعد ترفاً فكرياً بل أصبح ضرورة استراتيجية لمنظومتنا التعليمية لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى تفكيك العلاقة المعقدة بين المنظومة الإدارية (الموارد البشرية) والمخرج التربوي (أداء المدرس).

أولاً: عرض نتائج الدراسة والتعليق عليها

بناءً على ما سبق توصلت دراستنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع لممارسات ادارة الموارد البشرية في المدرسة.
- وجود مستوى مرتفع للاداء التدريسي في المدرسة .
- عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين البعد المعرفي والأكاديمي.
- عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين البعد البيداغوجي.
- عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الصف والتحفيز.
- عدم وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين التواصل والاحترام المتبادل.

ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على هذه النتائج قامت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات أهمها:

- **تخصصية التدريب:** توجيه البرامج التدريبية نحو الجوانب البيداغوجية والمعرفية الدقيقة لضمان أثرها المباشر على كفاءة المدرس .
- **عصرنة التحفيز:** ربط نظام المكافآت والحوافز بمعايير التميز في إدارة الصف والابتكار التعليمي بدلاً من الالتزام الإداري فقط .
- **تطوير التقييم:** تبني آليات تقييم تركز على المخرجات التعليمية الفعلية، مما يدفع المدرس لتطوير أدائه الأكاديمي .
- **تعزيز بيئة التواصل:** تفعيل قنوات تواصل مرنة بين الإدارة والمدرسين لتعزيز قيم الاحترام المتبادل كجزء من الثقافة التنظيمية .
- **البحث في الوسائط:** إجراء دراسات مستقبلية حول العوامل (كالرضا الوظيفي) التي قد تعيق انتقال أثر الممارسات الإدارية إلى الأداء الميداني.

ثالثا: آفاق الدراسة

تفتح نتائج هذه الدراسة آفاقا بحثية عدة يمكن استثمارها في أبحاث مستقبلية، أبرزها:

- دراسة العوامل الوسيطة التي تتحكم في انتقال أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية إلى الأداء التدريسي، كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والكفاءة الذاتية، وذلك باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM).
- توسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات تعليمية متعددة في ولايات مختلفة.
- إجراء دراسات مختلطة (كمية وكيفية) تدمج المقابلة والملاحظة مع الاستبيان، للتحقق من صحة التقييم الذاتي للمعلمين ومطابقته للأداء الفعلي الميداني.
- استكشاف أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس الابتدائية على أداء المعلمين في السياق الجزائري.
- تطوير نماذج تدريب مهني مصممة وفق الاحتياجات الميدانية الفعلية لمعلمي التعليم الابتدائي مع بناء أدوات تقييم موضوعية تتجاوز حدود التقرير الذاتي نحو الملاحظة والتقييم الخارجي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب والمؤلفات:

1. بدران، شبل. معلم المستقبل. دار الفكر العربي، القاهرة، 2015.
2. بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
3. توفيق، عبد الرحمن. التحفيز ورفع الكفاءة الإنتاجية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
4. جواد، شوقي ناجي. إدارة الأعمال: منظور كلي. دار الحامد، عمان، 2010.
5. حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. دار حامد للنشر، عمان، 2006.
6. زايد، عادل محمد. أداء المعلم ومتطلبات جودة التعليم. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
7. صلاح، رضا. التقييم التربوي. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2010.
8. طاهر، محسن منصور. التطوير التنظيمي. دار الكندي، إربد، 2004.
9. العلاق، بشير عباس. الإدارة الحديثة للمنظمات: نظرية وتطبيق. دار اليازوري، عمان، 2009.
10. العمري، غسان عيسى. إدارة الكفاءات البشرية. دار الثقافة، عمان، 2008.
11. المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي. دار الفكر للنشر، عمان، 2007.
12. ناصر، إبراهيم. فلسفة التربية. دار الشروق، عمان، 2011.

ب- المجلات والدوريات العلمية المحكمة:

13. بن سالم، فاطمة الزهراء. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 18، المجلد 2، الجزائر، 2024.
14. حمداوي، نادية. ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المعلمين في المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد 35، الجزائر، 2022.
15. الشامى، محمد. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. مجلة الإدارة التربوية، القاهرة، 2018.
16. الشمري، خالد بن عبد الله. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي المرحلة الأساسية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، المجلد 17، العدد 2، الأردن، 2021.
17. عبد العزيز، صفاء محمد. دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التدريسي: دراسة ميدانية على معلمي التعليم العام بمحافظة القاهرة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 44، الجزء 3، 2020.
18. العتيبي، منيرة بنت سعد. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد 43، العدد 3، السعودية، 2023.

قائمة المصادر والمراجع

ثانيا: المراجع الأجنبية

أ- الكتب :

1. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. Manufacturing Advantage. Cornell University Press, New York, 2000.
2. Vroom, V. H. Work and Motivation. Wiley, New York, 1964.

ب- المقالات :

3. Alzahrani, M. & Nasser, R. The Impact of Human Resource Management Practices on Teachers' Performance in Public Schools. International Journal of Educational Management, Vol. 37, No. 5, Emerald Publishing, UK, 2023.
4. Armstrong, P. & Mensah, K. Human Resource Management Practices and Teacher Job Performance: Evidence from Primary Schools. Journal of Educational Administration, Vol. 59, No. 4, 2021.
5. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, 1991.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أختي الفاضلة، أنا طالبة في السنة الثانية ماستر تخصص الموارد البشرية،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، أقوم بدراسة بعنوان :

دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين في المدارس الابتدائية

دراسة حالة معلمي ومعلمات ابتدائية مصعب بن عومير تمنراست

لي عظيم الشرف أن أطلب من حضرتك المساهمة في إنجاز هذا البحث بالإجابة على هذه الاستمارة، خدمة

للعلم، علماً أن المعلومات ستستخدم لأغراض علمية فقط .إجابتك باهتمام تضمن مصداقية الدراسة. ضعي

العلامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن: من 20- إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30- إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40- إلى أقل من 50 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

3. الحالة الاجتماعية: عازب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4. الأقدمية في العمل: أقل من 10- سنوات ☐ من 10- إلى 20 سنة ☐ أكثر من 21 سنة ☐

الملاحق

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					24. تستقطب المدرسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية.
					25. تعد مقابلة العمل نقطة أساسية في نظام التوظيف لدى المدرسة.
					26. تتكون لجنة الانتقاء من أشخاص ذوو كفاءات وخبرات عالية.
					27. يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من انتقاء المترشحين الأكثر ملاءمة.
					28. تعتمد المدرسة على نتائج اختبارات المتقدمين للتوظيف لغرض التعيين.
					29. تعمل المدرسين على إشراك الموظفين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم.
					30. تدرك المدرسة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات.
					31. تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس الموظفين بانتمائهم إلى المدرسة.
					32. تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة.
					33. يتم اختيار مدرسين أكفاء.
					34. تعتمد المدرسة على تقارير نظام تقييم أداء الموظفين في اتخاذ القرارات.
					35. تحرص المدرسة على تشجيع الإبداع وتكافئ المبدعين في عملهم.
					36. تستخدم المدرسة طرقاً مختلفة لتقييم الأداء.
					37. تقدم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية بناءً على نتائج تقييم الأداء.
					38. زعماء تقييم أداء الموظفين واضحة للجميع في المدرسة.
					39. معايير الصحة والسلامة المهنية بالمدرسة موثقة ومطبقة بشكل تام.
					40. تهتم المدرسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل

الملاحق

					دوري.
					41. سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى الموظفين.
					42. تقوم المدرسة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية لديها دورياً.
					16. تمتلك المدرسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.

المحور الثالث: أبعاد الأداء التدريسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
أولاً: البعد المعرفي والأكاديمي					
					1. أنا متمكن من مادتي العلمية ومسيطر عليها.
					2. لي اطلاع على العلوم والمعرفة في مجالات متعددة.
					3. أربط بين محتوى الدرس والحياة اليومية.
					4. أربط بين محتوى المادة العلمية وقضايا التلاميذ.
					5. أنا متمكن من الربط بين الخبرات السابقة المكتسبة والجديدة.
ثانياً: البعد البيداغوجي (الطرائق والأساليب التعليمية)					
					6. أهداف الدرس واضحة للتلاميذ.
					7. دروسي ذات مستوى عالٍ من حيث الكفاءة والقدرة على إيصال المعلومة.
					8. أقدم عناصر الدرس بشكل منتظم ومترابط
					9. أستعمل طرقاً وأساليب متنوعة ومشوقة في التدريس
					10. أمنح الفرصة للتلاميذ للتعبير والاستفسار وطرح الأسئلة.
ثالثاً: إدارة الصف والتحفيز					
					11. لدي قدرة على التحكم في سير الدرس دون توتر أو ارتباك.
					12. أُرسي قواعد واضحة منذ البداية لضمان انضباط التلاميذ.
					13. استخدم استراتيجيات تربوية تعزز النظام دون اللجوء إلى العقاب.

الملاحق

					14. استخدم عبارات تشجيعية تدعم ثقة التلميذ بنفسه.
					15. أدخل عناصر تحفيزية متنوعة مثل طرح أسئلة مفتوحة أو نشاطات قصيرة أثناء الدرس .
					16. استغل مواقف داخل الدرس لإثارة فضول التلاميذ ودفعهم للتفكير.
					17. انتقل أثناء الدرس بين الشرح، الحوار، الأمثلة الواقعية، والعروض.
رابعاً: التواصل والاحترام المتبادل					
					18. ألقب إجابات التلاميذ وإن كانت خاطئة، وأوجههم بلطف نحو الفهم الصحيح.
					19. استمع جيداً لما يطرحه التلاميذ دون مقاطعة.
					20. اسمح بتبادل وجهات النظر داخل الدرس.
					21. استخدم لغة مهذبة غير نابية، واحافظ على مسافة تربوية سليمة.
					21. أظهر الاهتمام بظروف التلاميذ وأسعي لفهم مشكلاتهم التعليمية.
					22. احترم تنوع الخلفيات الثقافية والفكرية بين التلاميذ.
					23. استخدم لغة واضحة وبسيطة في الشرح والتوجيه.

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
بن حمدون خديجة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية
قابوسة علي	أستاذ	جامعة الوادي
بهاز لويزة	أستاذ	جامعة غرداية
فيها خير مريم	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية

الملحق رقم (3): مخرجات برنامج spss

أولاً: الإحصاءات الوصفية

Statistiques					
		الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	الأقدمية في العمل
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	16	40,0	40,0	40,0
	أنثى	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من إلى أقل من 30 سنة	10	25,0	25,0	25,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	60,0	60,0	85,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	10,0	10,0	95,0
	أكبر من 50 سنة	2	5,0	5,0	100,0

الملاحق

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الحالة الاجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اعزب	12	30,0	30,0	30,0
متزوج	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 10 سنوات	26	65,0	65,0	65,0
من 10 إلى 20 سنة	12	30,0	30,0	95,0
أكثر من 21 سنة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ثانيا: الاتساق الداخلي

Corrélations

		أنا متمكن من مادتي العلمية ومسيطر عليها	لي اطلاع على العلوم والمعرفة في مجالات متعددة	أربط بين محتوى الدرس والحياة اليومية
أنا متمكن من مادتي العلمية ومسيطر عليها	Corrélacion de Pearson	1	,189	,382*
	Sig. (bilatérale)		,243	,015
	N	40	40	40
لي اطلاع على العلوم والمعرفة في مجالات متعددة	Corrélacion de Pearson	,189	1	,137
	Sig. (bilatérale)	,243		,400
	N	40	40	40
أربط بين محتوى الدرس والحياة اليومية	Corrélacion de Pearson	,382*	,137	1
	Sig. (bilatérale)	,015	,400	
	N	40	40	40
أربط بين محتوى المادة العلمية وقضايا التلاميذ	Corrélacion de Pearson	,027	-,024	,095
	Sig. (bilatérale)	,870	,883	,558
	N	40	40	40

الملاحق

أنا متمكن من الربط بين الخبرات السابقة المكتسبة والجديدة	Corrélation de Pearson	-,062	,056	,077
	Sig. (bilatérale)	,706	,733	,637
	N	40	40	40
البعد_المعرفي_والاكاديمي	Corrélation de Pearson	,543**	,485**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000
	N	40	40	40

Corrélations

		أنا متمكن من الربط بين الخبرات السابقة المكتسبة والجديدة	أربط بين محتوى المادة العلمية وقضايا التلاميذ	البعد_المعرفي_والاكاديمي
أنا متمكن من مادتي العلمية ومسيطر عليها	Corrélation de Pearson	-,062	,027	,543**
	Sig. (bilatérale)	,706	,870	,000
	N	40	40	40
لي اطلاع على العلوم والمعرفة في مجالات متعددة	Corrélation de Pearson	,056	-,024	,485**
	Sig. (bilatérale)	,733	,883	,002
	N	40	40	40
أربط بين محتوى الدرس والحياة اليومية	Corrélation de Pearson	,077	,095	,648**
	Sig. (bilatérale)	,637	,558	,000
	N	40	40	40
أربط بين محتوى المادة العلمية وقضايا التلاميذ	Corrélation de Pearson	,103	1	,544**
	Sig. (bilatérale)	,528		,000
	N	40	40	40
أنا متمكن من الربط بين الخبرات السابقة المكتسبة والجديدة	Corrélation de Pearson	1	,103	,401*
	Sig. (bilatérale)		,528	,010
	N	40	40	40
البعد_المعرفي_والاكاديمي	Corrélation de Pearson	,401*	,544**	1
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	
	N	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		دروسي ذات مستوى عالٍ من حيث الكفاءة والقدرة على إيصال المعلومة	أقدم عناصر الدرس بشكل منتظم ومترابط	أستعمل طرقاً وأساليب متنوعة ومشوقة في التدريس
دروسي ذات مستوى عالٍ من حيث الكفاءة والقدرة على إيصال المعلومة	Corrélation de Pearson	1	,089	-,122
	Sig. (bilatérale)		,583	,453
	N	40	40	40
أقدم عناصر الدرس بشكل منتظم ومترابط	Corrélation de Pearson	,089	1	,339*
	Sig. (bilatérale)	,583		,033

الملاحق

N		40	40	40
أستعمل طرقاً وأساليب متنوعة ومشوقة	Corrélacion de Pearson	-,122	,339*	1
في التدريس	Sig. (bilatérale)	,453	,033	
N		40	40	40
أمنح الفرصة للتلاميذ للتعبير	Corrélacion de Pearson	-,182	,135	,253
والاستفسار وطرح الأسئلة	Sig. (bilatérale)	,262	,405	,116
N		40	40	40
البعد_ البيداغوجي	Corrélacion de Pearson	,269	,715**	,627**
	Sig. (bilatérale)	,094	,000	,000
N		40	40	40

Corrélations

		أمنح الفرصة للتلاميذ للتعبير والاستفسار وطرح الأسئلة	البعد_ البيداغوجي
دروسي ذات مستوى عالي من حيث الكفاءة والقدرة	Corrélacion de Pearson	-,182	,269
على إيصال المعلومة	Sig. (bilatérale)	,262	,094
N		40	40
أقدم عناصر الدرس بشكل منتظم ومترابط	Corrélacion de Pearson	,135	,715**
	Sig. (bilatérale)	,405	,000
N		40	40
أستعمل طرقاً وأساليب متنوعة ومشوقة في	Corrélacion de Pearson	,253	,627**
التدريس	Sig. (bilatérale)	,116	,000
N		40	40
أمنح الفرصة للتلاميذ للتعبير والاستفسار وطرح	Corrélacion de Pearson	1	,573**
الأسئلة	Sig. (bilatérale)		,000
N		40	40
البعد_ البيداغوجي	Corrélacion de Pearson	,573**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
N		40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		أرسي قواعد واضحة	استخدم استراتيجيات
لدي قدرة على التحكم		منذ البداية لضمان	تربوية تعزز النظام
في سير الدرس دون		انضباط التلاميذ	دون اللجوء إلى العقاب
توتر أو ارتباك			
لدي قدرة على التحكم في سير الدرس	Corrélacion de Pearson	1	,321*
دون توتر أو ارتباك	Sig. (bilatérale)		,043

الملاحق

	N	40	40	40
أرسي قواعد واضحة منذ البداية لضمان انضباط التلاميذ	Corrélation de Pearson	,321*	1	,180
	Sig. (bilatérale)	,043		,265
	N	40	40	40
استخدم استراتيجيات تربوية تعزز النظام دون اللجوء إلى العقاب	Corrélation de Pearson	-,071	,180	1
	Sig. (bilatérale)	,663	,265	
	N	40	40	40
استخدم عبارات تشجيعية تدعم ثقة التلميذ بنفسه	Corrélation de Pearson	,134	,306	,059
	Sig. (bilatérale)	,410	,055	,717
	N	40	40	40
أدخل عناصر تحفيزية متنوعة مثل طرح أسئلة مفتوحة أو نشاطات قصيرة أثناء الدرس	Corrélation de Pearson	-,076	-,097	,114
	Sig. (bilatérale)	,639	,552	,485
	N	40	40	40
استغل مواقف داخل الدرس لإثارة فضول التلاميذ ودفعهم للتفكير	Corrélation de Pearson	,278	-,153	,030
	Sig. (bilatérale)	,082	,345	,856
	N	40	40	40
انتقل أثناء الدرس بين الشرح، الحوار، الأمثلة الواقعية، والعروض	Corrélation de Pearson	,021	-,118	,064
	Sig. (bilatérale)	,899	,469	,696
	N	40	40	40
إدارة الصف و_ التحفيز	Corrélation de Pearson	,473**	,362*	,481**
	Sig. (bilatérale)	,002	,022	,002
	N	40	40	40

Corrélations

		أدخل عناصر تحفيزية متنوعة مثل طرح أسئلة مفتوحة أو نشاطات قصيرة أثناء الدرس	استغل مواقف داخل الدرس لإثارة فضول التلاميذ ودفعهم للتفكير
أرسي قواعد واضحة منذ البداية لضمان انضباط التلاميذ	Corrélation de Pearson	-,076	,278
	Sig. (bilatérale)	,639	,082
	N	40	40
استخدم استراتيجيات تربوية تعزز النظام دون اللجوء إلى العقاب	Corrélation de Pearson	-,097	-,153
	Sig. (bilatérale)	,552	,345
	N	40	40
استخدم عبارات تشجيعية تدعم ثقة التلميذ بنفسه	Corrélation de Pearson	,114	,030
	Sig. (bilatérale)	,485	,856
	N	40	40
أرسي قواعد واضحة منذ البداية لضمان انضباط التلاميذ	Corrélation de Pearson	,275	,014
	Sig. (bilatérale)	,086	,930
	N	40	40

الملاحق

أدخل عناصر تحفيزية متنوعة مثل طرح أسئلة مفتوحة أو نشاطات قصير أثناء الدرس	Corrélation de Pearson	,275	1	,159
	Sig. (bilatérale)	,086		,326
	N	40	40	40
استغل مواقف داخل الدرس لإثارة فضول التلاميذ ودفعهم للتفكير	Corrélation de Pearson	,014	,159	1
	Sig. (bilatérale)	,930	,326	
	N	40	40	40
انتقل أثناء الدرس بين الشرح، الحوار، الأمثلة الواقعية، والعروض	Corrélation de Pearson	,154	,069	,387*
	Sig. (bilatérale)	,342	,674	,014
	N	40	40	40
إدارة الصف و التحفيز	Corrélation de Pearson	,463**	,400*	,607**
	Sig. (bilatérale)	,003	,011	,000
	N	40	40	40

Corrélations

		انتقل أثناء الدرس بين الشرح، الحوار، الأمثلة الواقعية، والعروض	إدارة الصف و التحفيز
لدي قدرة على التحكم في سير الدرس دون توتر أو ارتباك	Corrélation de Pearson	,021	,473**
	Sig. (bilatérale)	,899	,002
	N	40	40
أرسي قواعد واضحة منذ البداية لضمان انضباط التلاميذ	Corrélation de Pearson	-,118	,362*
	Sig. (bilatérale)	,469	,022
	N	40	40
استخدم استراتيجيات تربوية تعزز النظام دون اللجوء إلى العقاب	Corrélation de Pearson	,064	,481**
	Sig. (bilatérale)	,696	,002
	N	40	40
استخدم عبارات تشجيعية تدعم ثقة التلميذ بنفسه	Corrélation de Pearson	,154	,463**
	Sig. (bilatérale)	,342	,003
	N	40	40
أدخل عناصر تحفيزية متنوعة مثل طرح أسئلة مفتوحة أو نشاطات قصير أثناء الدرس	Corrélation de Pearson	,069	,400*
	Sig. (bilatérale)	,674	,011
	N	40	40
استغل مواقف داخل الدرس لإثارة فضول التلاميذ ودفعهم للتفكير	Corrélation de Pearson	,387*	,607**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000
	N	40	40
انتقل أثناء الدرس بين الشرح، الحوار، الأمثلة الواقعية، والعروض	Corrélation de Pearson	1	,494**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	40	40
إدارة الصف و التحفيز	Corrélation de Pearson	,494**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	40	40

الملاحق

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

اسمح بتبادل وجهات النظر داخل الدرس	استمع جيدا لما يطرحه التلاميذ دون مقاطعة	أنقذ إجابات التلاميذ وإن كانت خاطئة، وأوجههم بلطف نحو الفهم الصحيح		
Corrélation de Pearson	1	1	1	1
Sig. (bilatérale)	,422**	,007	,007	,707
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	1	,422**	,422**	,090
Sig. (bilatérale)	,007	,007	,007	,579
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,090	1	1	1
Sig. (bilatérale)	,579	,579	,579	,579
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,090	1	1	1
Sig. (bilatérale)	,579	,579	,579	,579
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,155	,102	,102	,250
Sig. (bilatérale)	,340	,531	,531	,119
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,448**	,297	,297	,311
Sig. (bilatérale)	,004	,063	,063	,051
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	-,067	,105	,105	,194
Sig. (bilatérale)	,683	,517	,517	,231
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,258	,408**	,408**	,350*
Sig. (bilatérale)	,108	,009	,009	,027
N	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,574**	,554**	,554**	,529**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40

Corrélations

الملاحق

احترم تنوع الخلفيات الثقافية والفكرية بين التلاميذ	أظهر الاهتمام بظروف التلاميذ وأسعى لفهم مشكلاتهم التعليمية	استخدم لغة مهذبة غير نابية، واحافظ على مسافة تربوية سليمة		
105,	297,	102,	Corrélation de Pearson	أثقتل إجابات التلاميذ وإن كانت خاطئة، وأوجههم بلطف نحو الفهم الصحيح
517,	063,	531,	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
067,-	448**	155,	Corrélation de Pearson	استمع جيدا لما يطرحه التلاميذ دون مقاطعة
683,	004,	340,	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
194,	311,	250,	Corrélation de Pearson	اسمح بتبادل وجهات النظر داخل الدرس
231,	051,	119,	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
052,	168,	1	Corrélation de Pearson	استخدم لغة مهذبة غير نابية، واحافظ على مسافة تربوية سليمة
752,	300,		Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
332*	1	168,	Corrélation de Pearson	أظهر الاهتمام بظروف التلاميذ وأسعى لفهم مشكلاتهم التعليمية
036,		300,	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
1	332*	052,	Corrélation de Pearson	احترم تنوع الخلفيات الثقافية والفكرية بين التلاميذ
	036,	752,	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
430**	541**	167,	Corrélation de Pearson	استخدام لغة واضحة وبسيطة في الشرح والتوجيه
006,	000,	304,	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	
490**	744**	488**	Corrélation de Pearson	التواصل_والاحترام_المتبادل
001,	000,	001,	Sig. (bilatérale)	
40	40	40	N	

Corrélations

التواصل_والاحترام_المتبادل	استخدام لغة واضحة وبسيطة في الشرح والتوجيه		
554**	408**	Corrélation de Pearson	أثقتل إجابات التلاميذ وإن كانت خاطئة، وأوجههم بلطف نحو الفهم الصحيح
000,	009,	Sig. (bilatérale)	
40	40	N	
574**	258,	Corrélation de Pearson	استمع جيدا لما يطرحه التلاميذ دون مقاطعة
000,	108,	Sig. (bilatérale)	
40	40	N	
529**	350*	Corrélation de Pearson	اسمح بتبادل وجهات النظر داخل الدرس
000,	027,	Sig. (bilatérale)	
40	40	N	
488**	167,	Corrélation de Pearson	استخدم لغة مهذبة غير نابية، واحافظ على مسافة

الملاحق

تربوية سليمة	Sig. (bilatérale)	,304	,001
	N	40	40
أظهر الاهتمام بظروف التلاميذ وأسعي لفهم مشكلاتهم التعليمية	Corrélation de Pearson	,541**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
احترم تنوع الخلفيات الثقافية والفكرية بين التلاميذ	Corrélation de Pearson	,430**	,490**
	Sig. (bilatérale)	,006	,001
	N	40	40
استخدام لغة واضحة وبسيطة في الشرح والتوجيه	Corrélation de Pearson	1	,723**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
التواصل_و_الاحترام_المتبادل	Corrélation de Pearson	,723**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أنا متمكن من مادتي العلمية ومسيطر عليها	40	4,00	5,00	4,6500	,48305
لي اطلاع على العلوم والمعرفة في مجالات متعددة	40	3,00	5,00	4,3500	,53349
أربط بين محتوى الدرس والحياة اليومية	40	3,00	5,00	4,4500	,59700
أربط بين محتوى المادة العلمية وقضايا التلاميذ	40	2,00	5,00	4,0250	,69752
أنا متمكن من الربط بين الخبرات السابقة المكتسبة والجديدة	40	4,00	5,00	4,6750	,47434
دروسي ذات مستوى عالٍ من حيث الكفاءة والقدرة على إيصال المعلومة	40	4,00	5,00	4,2500	,43853
أقدم عناصر الدرس بشكل منتظم ومترابط	40	4,00	5,00	4,6250	,49029
أستعمل طرقاً وأساليب متنوعة ومشوقة في التدريس	40	2,00	5,00	4,7250	,59861
أمنح الفرصة للتلاميذ للتعبير والاستفسار وطرح الأسئلة	40	4,00	5,00	4,3500	,48305
لدي قدرة على التحكم في سير الدرس دون توتر أو ارتباك	40	4,00	5,00	4,5750	,50064

الملاحق

أرسي قواعد واضحة منذ البداية لضمان انضباط التلاميذ	40	4,00	5,00	4,7500	,43853
استخدم استراتيجيات تربوية تعزز النظام دون اللجوء إلى العقاب	40	2,00	5,00	4,3000	,64847
استخدم عبارات تشجيعية تدعم ثقة التلميذ بنفسه	40	4,00	5,00	4,8750	,33493
أدخل عناصر تحفيزية متنوعة مثل طرح أسئلة مفتوحة أو نشاطات قصير أثناء الدرس	40	4,00	5,00	4,7250	,45220
استغل مواقف داخل الدرس لإثارة فضول التلاميذ ودفعهم للتفكير	40	2,00	5,00	4,6250	,66747
انتقل أثناء الدرس بين الشرح، الحوار، الأمثلة الواقعية، والعروض	40	4,00	5,00	4,6000	,49614
أثقل إجابات التلاميذ وإن كانت خاطئة، وأوجههم بلطف نحو الفهم الصحيح	40	4,00	5,00	4,6000	,49614
استمع جيدا لما يطرحه التلاميذ دون مقاطعة	40	4,00	5,00	4,6250	,49029
اسمح بتبادل وجهات النظر داخل الدرس	40	4,00	5,00	4,5250	,50574
استخدم لغة مهذبة غير نابية، واحافظ على مسافة تربوية سليمة	40	4,00	5,00	4,5000	,50637
أظهر الاهتمام بظروف التلاميذ وأسعي لفهم مشكلاتهم التعليمية	40	4,00	5,00	4,7250	,45220
احترم تنوع الخلفيات الثقافية والفكرية بين التلاميذ	40	4,00	5,00	4,6250	,49029
استخدام لغة واضحة وبسيطة في الشرح والتوجيه	40	4,00	5,00	4,9000	,30382
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تستقطب المدرسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	40	1,00	4,00	2,6250	,62788
تعد مقابلة العمل نقطة أساسية في نظام التوظيف لدى المدرسة	40	1,00	4,00	3,0250	,61966
تتكون لجنة الانتقاء من أشخاص ذوو كفاءات وخبرات عالية	40	3,00	5,00	4,2250	,47972
تعتمد المدرسة على نتائج اختبارات المتقدمين للتوظيف لغرض التعيين	40	1,00	5,00	3,4250	,71208
تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة	40	3,00	5,00	3,9500	,38895
يتم اختيار مدربين أكفاء	40	1,00	5,00	4,3000	,72324
تقدم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية بناءً على نتائج تقييم الأداء	40	2,00	4,00	3,0000	,45291

الملاحق

معايير تقييم أداء الموظفين واضحة للجميع في المدرسة	40	4,00	5,00	4,1750	,38481
معايير الصحة والسلامة المهنية بالمدرسة موثقة ومطبقة بشكل تام	40	1,00	4,00	2,5500	,78283
تهتم المدرسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري	40	1,00	4,00	2,7000	,64847
سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى الموظفين	40	2,00	5,00	3,8500	,57957
تمتلك المدرسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بالصحة والسلامة المهنية	40	2,00	4,00	3,2500	,63043
N valide (liste)	40				

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الأداء_التدريسي	,104	40	,200*	,952	40	,087
ممارسات_الموارد_البشرية	,136	40	,060	,964	40	,225

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

رابعا: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		البعد_المعرفي_والاكا ديمي	البعد_البيداغوجي	إدارة_الصف_والتحفيز ز
البعد_المعرفي_والاكاديمي	Corrélation de Pearson	1	,169	,485**
	Sig. (bilatérale)		,296	,002
	N	40	40	40
البعد_البيداغوجي	Corrélation de Pearson	,169	1	,244
	Sig. (bilatérale)	,296		,129
	N	40	40	40
إدارة_الصف_والتحفيز	Corrélation de Pearson	,485**	,244	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,129	
	N	40	40	40
التواصل_والاحترام_المتبادل	Corrélation de Pearson	,279	-,198	,422**
	Sig. (bilatérale)	,081	,220	,007

الملاحق

	N	40	40	40
الأداء_التدريسي	Corrélation de Pearson	,727**	,347*	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,028	,000
	N	40	40	40
ممارسات_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,108	-,100	-,124
	Sig. (bilatérale)	,506	,540	,445
	N	40	40	40

Corrélations

		التواصل_و_الاحترام_المتبادل	الأداء_التدريسي	ممارسات_الموارد_البشرية
البعد_المعرفي_و_الأكاديمي	Corrélation de Pearson	,279	,727**	,108
	Sig. (bilatérale)	,081	,000	,506
	N	40	40	40
البعد_البيداغوجي	Corrélation de Pearson	-,198	,347*	-,100
	Sig. (bilatérale)	,220	,028	,540
	N	40	40	40
إدارة_الصف_و_التحفيز	Corrélation de Pearson	,422**	,839**	-,124
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,445
	N	40	40	40
التواصل_و_الاحترام_المتبادل	Corrélation de Pearson	1	,668**	,083
	Sig. (bilatérale)		,000	,612
	N	40	40	40
الأداء_التدريسي	Corrélation de Pearson	,668**	1	-,002
	Sig. (bilatérale)	,000		,988
	N	40	40	40
ممارسات_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,083	-,002	1
	Sig. (bilatérale)	,612	,988	
	N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

خامسا: إختبار فرضيات الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
GRH	40	3,4229	,27824	,04399

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3					
			Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
GRH	9,613	39	,000	,42292	,3339

T-TEST

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ADAA
/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques sur échantillon uniques

				Moyenne erreur standard
N	Moyenne	Ecart type		
ADAA_TADRISI	40	4,5674	,17939	,02836

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3					
			Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
ADAA_TADRISI	55,261	39	,000	1,56739	1,5100

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3					
			Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
			Supérieur		
ADAA_TADRISI					1,6248

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT البعد_المعرفي و_الأكاديمي
/METHOD=ENTER ممارسات_الموارد_البشرية.

Statistiques descriptives

Moyenne	Ecart type	N
---------	------------	---

الملاحق

البعد_المعرفي_و_الأكاديمي	22,1500	1,47718	40
ممارسات_الموارد_البشرية	73,1250	3,56757	40

Corrélations

	البعد_المعرفي_و_الأكاديمي	ممارسات_الموارد_البشرية
Corrélation de Pearson	1,000	,108
	ممارسات_الموارد_البشرية	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,253
	ممارسات_الموارد_البشرية	.
N	40	40
	ممارسات_الموارد_البشرية	40

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ممارسات_الموارد_البشرية	.	Introduire

- a. Variable dépendante : البعد_المعرفي_و_الأكاديمي
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F
1	,108 ^a	,012	-,014	1,48769	,012	,451

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	38	,506

- a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات_الموارد_البشرية

ANOVA^a

الملاحق

		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,997	1	,997	,451	,506 ^b
	Résidu	84,103	38	2,213		
	Total	85,100	39			

a. Variable dépendante : البعد_المعرفي_و_الأكاديمي

b. Prédictors : ممارسات_الموارد_البشرية, (Constante)

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	18,872		3,861	,000
	ممارسات الموارد البشرية	,045	,108	,671	,506

a. Variable dépendante : البعد_المعرفي_و_الأكاديمي

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT البعد_البيداغوجي
 /METHOD=ENTER ممارسات_الموارد_البشرية.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد_البيداغوجي	21,9750	1,14326	40
ممارسات_الموارد_البشرية	73,1250	3,56757	40

Corrélations

		ممارسات_الموارد_البشرية	
		البعد_البيداغوجي	
Corrélation de Pearson	البعد_البيداغوجي	1,000	-,100
	ممارسات_الموارد_البشرية	-,100	1,000
Sig. (unilatéral)	البعد_البيداغوجي	.	,270
	ممارسات_الموارد_البشرية	,270	.

الملاحق

N	البعد_البيداغوجي	40	40
	ممارسات_الموارد_البشرية	40	40

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ممارسات_الموارد_البشرية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد_البيداغوجي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,100 ^a	,010	-,016	1,15243	,010	,382

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	38		,540

a. Prédictors : (Constante), ممارسات_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,508	1	,508	,382	,540 ^b
	Résidu	50,467	38	1,328		
	Total	50,975	39			

a. Variable dépendante : البعد_البيداغوجي

b. Prédictors : (Constante), ممارسات_الموارد_البشرية

Coefficients^a

الملاحق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	24,314	3,787		6,421	,000
ممارسات الموارد البشرية	-,032	,052	-,100	-,618	,540

a. Variable dépendante : البعد_البداغوجي

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT إدارة_الصف_والتحفيز
/METHOD=ENTER ممارسات_الموارد_البشرية.

```

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
إدارة_الصف_والتحفيز	32,4500	1,69388	40
ممارسات_الموارد_البشرية	73,1250	3,56757	40

Corrélations

	إدارة_الصف_والتحفيز	ممارسات_الموارد_البشرية
	ز	شريعة
Corrélation de Pearson	إدارة_الصف_والتحفيز	1,000
	ممارسات_الموارد_البشرية	-,124
Sig. (unilatéral)	إدارة_الصف_والتحفيز	,223
	ممارسات_الموارد_البشرية	,223
N	إدارة_الصف_والتحفيز	40
	ممارسات_الموارد_البشرية	40

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ممارسات_الموارد_البشرية	.	Introduire

a. Variable dépendante : إدارة_الصف_والتحفيز

الملاحق

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	,124 ^a	,015	-,011	1,70276	,015	,594

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	38		,445

a. Prédictors : (Constante), ممارسات_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des		Carré moyen	F	Sig.
		carrés	ddl			
1	Régression	1,724	1	1,724	,594	,445 ^b
	Résidu	110,176	38	2,899		
	Total	111,900	39			

a. Variable dépendante : إدارة_الصف_و_التحفيز

b. Prédictors : (Constante), ممارسات_الموارد_البشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	36,759	5,595		6,570	,000
	ممارسات_الموارد_البشرية	-,059	,076	-,124	-,771	,445

a. Variable dépendante : إدارة_الصف_و_التحفيز

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
    
```

الملاحق

/DEPENDENT المتبادل_الاحترام_التواصل
/METHOD=ENTER الموارد_البشرية_ممارسات.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
التواصل_و_الاحترام_المتبادل	32,5000	1,86740	40
ممارسات_الموارد_البشرية	73,1250	3,56757	40

Corrélations

	التواصل_و_الاحترام_المتبادل	ممارسات_الموارد_البشرية
Corrélation de Pearson	1,000	,083
	ممارسات_الموارد_البشرية	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,306
	ممارسات_الموارد_البشرية	.
N	40	40
	ممارسات_الموارد_البشرية	40

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ممارسات_الموارد_البشرية	.	Introduire

a. Variable dépendante : التواصل_و_الاحترام_المتبادل

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F
					Modifier les statistiques	

الملاحق

1	,083 ^a	,007	-,019	1,88532	,007	,262
---	-------------------	------	-------	---------	------	------

Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques

Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	38	,612

a. Prédictors : (Constante), ممارسات_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,931	1	,931	,262	,612 ^b
	Résidu	135,069	38	3,554		
	Total	136,000	39			

a. Variable dépendante : التواصل_و_الاحترام_المتبادل

b. Prédictors : (Constante), ممارسات_الموارد_البشرية

Coefficients^a

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	29,333	6,195		4,735	,000
	ممارسات الموارد البشرية	,043	,085	,083	,512	,612

a. Variable dépendante : التواصل_و_الاحترام_المتبادل

الملاحق



تاريخ: 2026/08/10

يشهد الأستاذ (ة) : بلعوز سليمان الصلة في لجنة المناقشة/التقييم مشرعا ومقررا
بصفته عضوا في لجنة مناقشة / لجنة التقييم الطالب (ة) : رودي مسعودة كعضو نائب مدير ادارة موارد بشرية
بعنوان: دور مجتمعات ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المدرسين دراسة حالة معلمي ومعلمات ابتدائية مصعب بن حبيب
تمت

تاريخ المناقشة/التقييم: الاربعاء 3 جوان 2026

ان الطالبة إلتزمت بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم

إمضاء الأستاذ (ة) /مكتفب(ة) متعامة الصبح

سوا معة



تم المصحح الضوئي بـ CamScanner