

تاريخ القبول: 2023/11/08

تاريخ الإرسال: 2022/02/01

تاريخ النشر: 2024/05/16

واقع التنمية الإدارية لأستاذ التعليم الابتدائي  
دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة بابتدائيات مدينة تامنغست

**The reality of administrative development for a  
teacher of primary education**

**A field study of a sample of teachers in elementary  
schools in the city of Tamanghasset**

ط. د. زيداني خولة<sup>1</sup>، أ. د. مقراني الهاشمي<sup>2</sup>جامعة أبو القاسم سعد الله (الجزائر)، Khaoula.zaidani@univ-alger2.dz<sup>1</sup>جامعة أبو القاسم سعد الله (الجزائر)، labosorgam@univ-alger2.dz<sup>2</sup>

مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت

**الملخص:**

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى التنمية الإدارية بمختلف جوانبها و خاصة الإدارية منها لأستاذ التعليم الابتدائي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من أساتذة الابتدائي خلال الموسم الدراسي 2018 - 2019، وتم الاستعانة بدليل مقابلة لجمع المعطيات، وكانت نتائج الدراسة تبين أنه مستوى التنمية المهنية يخص المجال البيداغوجي أكثر مقارنة مع التنمية الادارية التي هي بصفة محدودة وضئيلة، حيث يتم التركيز على تنمية الاستاذ من الناحية التعليمية التعلمية واهمال الجانب الاداري مما يكبت طموح الاستاذ للترقي الى مراتب إدارية عليا.

الكلمات المفتاحية: التنمية، التنمية الإدارية، أستاذ التعليم الابتدائي، المهارات، المدرسة الإبتدائية.

**Abstract :**

The study aims to know the level of administrative development in its various aspects, especially the administrative one for the professor of primary education, and the study was applied to a sample of primary teachers during the 2018-2019 school season, and an interview guide was used to collect data, and the results of the study showed that the level of professional development pertains to the field The pedagogical aspect is more compared to the administrative development, which is limited and meager, as the focus is on the development of the teacher in terms of teaching and learning and the neglect of the administrative side, which stifles the teacher's ambition to rise to higher administrative ranks.

**Keywords:** Development, administrative development, teacher of primary education, skills, primary school

---

زيداني خولة، KHAOULA.ZAIDANI@UNIV-ALGER2.DZ

**1. مقدمة:**

ان التطور السريع الذي يشهده العالم في الوقت الراهن من تغيرات على المستوى التكنولوجي والمعلوماتي، فرض على المؤسسة التربوية مواكبتها من خلال الانفتاح على العالم الخارجي وزيادة الاهتمام بالمتعلم والقائمين على العملية التعليمية. إذ أن الاهتمام بهذا الاخير بات ضروريا في حياتنا المعاصرة. فاستاذ التعليم الابتدائي ذو طبيعة خاصة، لديه جانبين وجب الاهتمام بهما ألا وهما الجانب الإداري والجانب التربوي البيداغوجي هذا ما يجعل على عاتقه العديد من المهام المسندة إليه في ظل وجود ضوابط وقوانين تنظم هذه المهام مما ينجر

عنها العديد من المشكلات والسلوكيات التي يمكن ان تعيق سيرورة العمل خاصة الإدارية وتنعكس على اداء هذا العامل، وبالتالي فهو يحتاج الى تنمية مهنية ادارية للتخفيف من مشكلات العمل.

إلا أن هنا الأستاذ يحتاج إلى تكوين في الجانب الإداري خاصة ما يتعلق بمساره المهني كالترقيات الى مناصب عليا، حيث أن هذا الأستاذ لا يمكنه البقاء طول حياته في القسم وإنما يتدرج الى مناصب أخرى.

فالحاجة إلى التنمية الإدارية بات امرا ضروريا في الوقت الراهن حيث أن الأستاذ لا يمكن أن يبقى مدى حياته على مجموعة محددة من الأفكار والمعارف وإنما العاملين وتطوير مهارتهم وكفاءاتهم المهنية، من هنا نطرح اشكاليتنا الرئيسية:

### هل تساهم التنمية الإدارية في تطوير أستاذ التعليم الابتدائي؟

من هذه الإشكالية العامة تنفرع الأسئلة الجزئية التالية:

1- هل يحظى استاذ التعليم الابتدائي بدورات تكوينية في المجال الإداري؟

2- هل تساهم التنمية الإدارية في تطوير المهارات الإدارية للأستاذ التعليم

الابتدائي؟

وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:** تساهم التنمية الإدارية في تطوير مهارات أستاذ مرحلة التعليم الابتدائي بمدرسة الزبير بن العوام بتامنغست.

### الفرضيات الجزئية:

- لا يستفيد أساتذة التعليم الابتدائي من دورات تكوينية في المجال الإداري.
- تعمل التنمية الإدارية على زيادة اكتساب المهارات والمعارف الإدارية في مساره المهني.

### 2. تحديد المفاهيم:

**1- مفهوم التنمية:**

أ- لغة: تعدد التعاريف في اللغوية للتنمية من بينها:

التنمية تعني الزيادة وتعني الإسناد والرفع كأن نقول: نمت الحديث على فلان، كما تعني التنمية كأن نقول: انتمى الرجل الى ابيه أي انتسب عليه، كما تعني الإبلاغ عن وجه الذميمة والإفساد<sup>1</sup>.

أما عند العرب فهي تطابق المعنى اللغوي وتدل على الزيادة<sup>2</sup>.

**ب- اصطلاحاً:**

تعرف التنمية على أنها إعادة تنظيم لمجموعة من العمليات التي تكون مشوهة أو شبه مشوهة بحيث بعد تنظيمها تصبح مجتمع ذو وحدة إنتاجية متطورة وهذه العمليات تساهم في تحسين ورفع المستوى المعيشي والثقافي والاجتماعي للأفراد وكذا رفع الدخل الفردي الحقيقي وإعادة توزيعهم بشكل عادل بينهم<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات اللغوية والاصطلاحية السابقة الذكر: يمكننا القول إن

التنمية هي انتقال من مجال الى مجال اخر أفضل من سابقه.

بعد التطرق الى مفهوم التنمية نذهب الى تعريف:

**2- التنمية الإدارية:**

هي عملية منظمة لبناء مهارات تربية وإدارية وشخصية جديدة تلزم المعلمين لقيامهم الفعال بالمسؤوليات اليومية، أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إنمائها أو سد العجز فيها لتحقيق غرض أعلى وهو تحسين فعالية المعلمين وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي<sup>4</sup>.

ونقصد بالتنمية الإدارية أنها: تنمية تخص العنصر البشري في الإدارة

خاصة في المستويات العليا والتنفيذية<sup>5</sup>.

ويعرفها أيضا بأنها: عملية تنمية مهارات الموظفين في كافة المستويات وبشكل منظم وفق احتياجات العمل في أجهزة الدولة وتحقيقها للتطور في تلك الأجهزة وكذلك على ضوء التطورات العلمية الحديثة في علوم الإدارة وفنونها<sup>6</sup>. من خلال ما سبق يمكننا إعطاء **تعريفا للتنمية الإدارية** فهي: مختلف العمليات التي يخضع لها الأستاذ من أجل تجديد وتحديث أفكاره ومعلوماته الإدارية بطريقة منظمة وممنهجة بما يتوافق والمهام المناطة اليه وهي عملية مستمرة مع الفرد تجعله يواكب الجديد والمفيد.

### 2-3- أستاذ التعليم الابتدائي:

يعرفه أبو الفتوح رضوان إن المعلم بطبعه قيادة فكرية فهو بحكم عمله ومهنته وتخصصه واتصالاته وعلاقاته قائدا بالطبيعة ومستعد للقيادة بالطبيعة .... لأن رسالته لا تقف عند حد العلم وتعليمه، وإنما تتعداهما إلى غيرهما كالقيادة<sup>7</sup>. ويعرفه أحمد دانية المعلم بأنه السلطة المعطية للمعرفة والفارضة للنظام والملقية للأوامر<sup>8</sup>. من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن المعلم لا يقتصر عمله على عملية التعليم فقط وإنما يتعدى ذلك الى مهام أخرى تتمثل في القيادة والتحكم في النظام العام للمؤسسة للتربوية وبالتالي نرى ان المهام مقسمة ما بين الجانب البيداغوجي والإداري.

من خلال التعريفين السابقين يمكننا اعطاء **تعريف** للأستاذ وهو:

أستاذ التعليم الابتدائي هو الحاصل على شهادة ليسانس ويدرس في المدرسة الابتدائية ويقوم بالمهام التربوية المناطة له، ويختلف أنواع الأساتذة فهناك من هو متخرج من الجامعة ومن هو متخرج من المدرسة العليا للأساتذة.

### 3- الدراسات السابقة:

#### 3-1- الدراسة الأولى: دراسة زرقان ليلي

دراسة زرقان ليلي حول اقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي جامعة سطيف أنموذجاً<sup>9</sup>:  
وكانت اشكالية تتمثل في تساؤل رئيسي وهو ما هو البرنامج التدريبي المقترح لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي؟ وتفرعت عنها التساؤلات التالية:

- ماهي معايير الجودة اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية؟
- ماهي الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية في ظل معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
- ما هو البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بجامعة سطيف في ضوء حاجاتهم التدريبية ومتطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
- وهدفنا الدراسة الى الكشف عن واقع تكوين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، وإعداد قائمة بمعايير الجودة والاحتياجات التدريبية اللازمة لأداء أعضاء هيئة التدريس واقتراح برنامج تدريبي لهم.
- وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف وتفسير وتحليل الظاهرة المدروسة بالاعتماد على الملاحظة بالمشاركة والمقابلة والاستمارة.
- وتم اختيار 150 أستاذ كعينة للدراسة من أصل 600 أستاذ ما بين مؤقت ومساعد ومحاضر وتعليم عالي، وخلصت النتائج الى ما يلي:
- هناك احتياجات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في كل المجالات وفقاً لمعايير الجودة.
- ضعف كفاءات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس.
- بالنسبة للتقييم فكان بمستوى عال خاصة ما تعلق بكيفية بناء الاختبارات وكيفية التقييم.

- هناك تفوق بمستوى عال في مجال الاتصال وما تعلق بالمكتبات الرقمية واتقان برامج الحزم الاحصائية واستخدام الانترنت وتعدد مهارات الاتصال وطرقه.

### 3-2-دراسة حسين محمد الفجام وآخرون:

دراسة حسين محمد الفجام وآخرون حول واقع النمو المهني لمعلمي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت<sup>10</sup>:

وكانت اشكالياتها حول ما واقع النمو المهني لمعلمي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت؟ وتفرعت عنها الأسئلة التالية:

- ما أهداف النمو المهني وأهميته لمعلم المرحلة الابتدائية بدولة الكويت؟
- ما مبررات النمو المهني لمعلمي العلوم والرياضيات بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت؟

- ما مقترحات تفعيل عملية النمو المهني لمعلمي العلوم والرياضيات بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت؟

حيث هدفت الدراسة الى تحديد أهداف ومبررات النمو المهني وأهم مبادئه وأهميته لمعلمي المرحلة الابتدائية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي للقيام بهذه الدراسة مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، وشملت الدراسة معلمي الرياضيات والعلوم في المدارس الابتدائية بدولة الكويت خلال العام 2016-2017.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي وقد اقتصرنا على بعضها فقط:

- وجود نقص في الحصول على تأطير ودورات تدريبية في مجال التنمية المهنية.
- الخبرة في مجال التدريس وطول مدة العمل يكسب العاملين مهارات تجعلهم لا ينتظرون من يقوم بتنميتهم وتطويرهم.

- وجود معوقات كعدم وجود الوقت الكافي للتنمية المهنية خارج السياق الرسمي للمدرسة

- كذلك ضغط البرنامج الدراسي أحد المعوقات التي تجعل الأستاذ أحيانا مهتم بإنهاء برنامجه فقط.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نجد أن أغلب الدراسات التي تناولت التنمية المهنية للمعلم فهي قليلة و يهتم بها أكثر المشاركة و دول الخليج فقاموا بالعديد من الدراسات في هذا المجال على عكس دول أخرى ، كما أن جل الدراسات كانت حول تحسين أداء المعلم في قسمه مع تلاميذه و بصفة كبيرة و كل هذا على حساب الجانب الاخر ألا وهو العلاقة بين الأستاذ و مديره، واهتمت بعض الدراسات بمعايير الجودة لأعضاء هيئة التدريس و جل الدراسات كانت للمستويات العليا كالتعليم المتوسط و الثانوي و الجامعي بينما في المستوى الابتدائي فهي قليلة. وجاءت دراستنا من أجل النظر الى الجانب الاداري الموجود بين الأستاذ و الادارة.

#### 4- التنمية الإدارية في المؤسسة التربوية:

ان العامل في المؤسسة التربوية وخاصة الأستاذ الذي نحن بصدد التحدث عنه فهو يحتاج الى تنمية مهنية خاصة في الجانب الإداري الذي إذا أهملناه سيعرضنا لوجود العديد من المشكلات داخل التنظيم.

ففي داخل المؤسسة التربوية يجب ان يكون تكامل مع كل العناصر التربوية وخاصة بين الاساتذة والمدير لأن كلاهما يسعيان لتقديم خدمات و بطرق مقبولة وكذا تشجيع الأستاذ على تحديد حاجاته للتدريب أو التكوين وفي أي مجال كان لذا فلتدريب الفرد في المؤسسة يحتاج الى ثلاث انواع<sup>11</sup>:

-التدريب الذاتي: وهو ذلك النوع الذي يقوم فيه الفرد بتنمية وتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف المناسبة التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوفر نظم الحوافز التشجيعية.

-التدريب الفردي: ففي هذا النوع يكون الفرد في حاجة إلى توجيه وإرشاد إلى الطريق السليم للنهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما يشوب أدائه أو سلوكه من عيب أو نقص أو انحراف.

-التدريب الجماعي: حيث في هذا النوع يتم تنمية العمال جماعيا، لما لهذا النوع من أثر ايجابي على الأفراد حيث أن للجماعة تأثير قوي على أعضائها.

-التدريب أثناء العمل: وهذا النوع من التدريب يهدف الى اكساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل المناط له، ويحصل العامل على هذا التدريب إما خارج العمل في معاهد أو مراكز متخصصة أو من داخل العمل من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل ولهذا النوع مزايا أهمها:

- يكتسب الفرد المهارات والمعلومات التي يحتاج إليها والمطلوبة.
- يستخدم الآلات والإجراءات الفعلية والواقعية بعد التدريب.
- التعود على بيئة العمل الذي يعمل فيه مما يكسبه ولاء لمؤسسة عمله.
- ينبع النظام الإداري القائم وإجراءاته، ويندمج مع زملائه ورؤسائه.
- عدم التفرغ للتدريب كليا وإنما جزئيا والوقت الاخر للإنتاج وبالتالي تغطية بعض تكاليف التدريب.

وهكذا فتنمية الفرد تكون وفق احتياجات الفرد أولا ثم احتياجات المؤسسة من

أجل تسهيل العملية الإدارية والتربوية.

كما يجب على مدير المؤسسة أن يكون مدرب على إدارة التنمية المهنية كجزء من برنامج إداري يتعلق بإدارة الأشخاص إلى جانب لجان تطوير المدرسة لمساعدة المدير في هذه العملية<sup>12</sup>.

كما نجد القوانين والتشريعات توضح بعض المهام الإدارية المخصصة للأستاذ مثل ما تنص عليه:

**المادة 20:** من التشريع المدرسي " يخضع الأساتذة الى المشاركة في عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تنظمها وزارة التربية سواء كمستفيدين أو مؤطرين بما في ذلك العمليات التي تبرمج أثناء العطل المدرسية"

وبهذا نجد حتى المشرع الجزائري اعطى أهمية لعملية التنمية المهنية للأستاذ وهي ضرورية له، ويجب عليه أن يتعرف على القوانين التي تخص ضوابط العمل قبل الخوض في غمار العملية التربوية.

وقد أوضحت الدراسات العربية بضرورة التجديد والتأهيل للمعلم كي يستطيع مواجهة التحديات ومتابعة التطورات الجديدة كما أن للتدريب التربوي أثناء الخدمة مهم في عملية التنمية الفردية والمجتمعية والقومية(17).

وتتمثل أهداف التنمية المهنية للمعلمين فيما يلي:

1. تزويد المعلم بمهارات جديدة تمكنه من حل ما يواجهه من مشكلات.
2. رفع كفاية المعلم مع ما يتطلبه من مهنته اليوم.
3. تأهيل المعلم من اصحاب المؤهلات.
4. تنمية الصفات القيادية للمعلم واطلاعه على خبرات زملائه.
5. إضافة معارف مهنية جديدة للمعلم.
6. تنمية المعلم لتحمل المسؤوليات والأدوار الجديدة.

7. تشجيع المعلم على الابتكار والإبداع في عمله.
- 7- الجانب الميداني: سنوضح فيه بعض النقاط بشيء من التفصيل كما يلي:
- مجال الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على أساتذة التعليم الابتدائي لعينة من ابتدائيات ولاية تامنغست.
- أدوات الدراسة: ارتأينا الاعتماد على المقابلة لأجل جمع المعطيات.
- المقابلة: تعتبر المقابلة من اهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات واكثرها استخداما نظرا لما تقدمها من فائدة في الحصول على بيانات تتعلق بالأفراد وقيمهم واتجاهاتهم.
- الملاحظة بالمشاركة: وهي الطريقة التي يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث بهدف مضاعفة المعارف والحصول على معلومات أكثر وأدق.
- استغلال الدراسات السابقة من خلال النتائج التي توصل اليها الباحثون السابقون التي ساعدتني في صياغة أسئلة الاستبيانات لأجل دراسة متغيرات الدراسة.
- الاطلاع على التراث الأدبي المهتم بموضوع الدراسة لأخذ المعلومات النظرية منها قصد البحث عن مواطن الاختلاف والتداخل ان وجدت تجاه متغيرات الدراسة.
- 8- المنهج المتبع: هو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه اكتشاف للعلاقات بين الظواهر المختلفة بهدف امكانية التنبؤ بها وأحيانا التحكم في حدوثها، وهو المنهج المناسب لأغراض البحث لتحديد مدى وجود تنمية مهنية لدى أساتذة ابتدائية الزبير بن العوام تامنغست.
- 9- مجتمع الدراسة: هو مجموعة من الأفراد الذي يقوم الباحث بسحب العينة من بينهم، وهؤلاء يشكلون جزءا من مجتمع أكبر يعرف بالمجتمع الأصلي.

يتحدد المجتمع الكلي للدراسة جميع أساتذة التعليم الابتدائي لمدينة تمنراست مقسم الى 10 مقاطعات، تكونت منها عينة الدراسة والتي قدرت بـ60 أستاذا.

### 10- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ـ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه هل يحظى أستاذ التعليم الابتدائي بدورات تكوينية في المجال الإداري؟  
الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
46.7	28	ذكر
53.3	32	انثى
100.0	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة الكثر تكرارا هي فئة الإناث بنسبة 53,3% مقابل 46,7% من فئة الذكور، وهذا يدل على أن المنتسبين لقطاع التعليم هم الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع الى طبيعة المهنة حيث نجد أن أغلب الإناث يرونها مهنة مناسبة لهم على عكس الذكور كما نجدهن الأكثر صبورا عليها في حين نجد فئة الذكور يميلون أكثر للجانب الإداري.

الجدول رقم (2) يمثل استفادة أفراد العينة من دورات تكوينية في المجال

الإداري

المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			دورات تكوينية في مجال الإدارة	
14	8	6	التكرار	نعم
23.33%	16.67%	50.0%	النسبة	
46	40	6	التكرار	لا
76.67%	83.33%	50.0%	النسبة	
60	48	12	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام نحو عدم وجود تنمية ادارية بنسبة 67,76% من أفراد العينة، وعند ادخالنا للمتغير المستقل الجنس نجد أن ما نسبته 33,83% من أفراد العين اناث ادلو بعدم وجود دورات تكوينية مقابل 67,16% من نفس الفئة أدلو بوجودها، وهذا راجع لأن أثناء فترة التريص يتلقون معلومات في الجانب الإداري الا أنها غير كافية، وبالتالي العامل فهو بحاجة الى دورات تكوينية مستمرة يخضع لها وبصفة دورية حتى تجعله دائما يعلم بالجديد وماهوا حاصل في الميدان.

الجدول رقم (3) يمثل الاتجاهات التي تلقيت منها المعلومات التي تخص المجال الإداري

المجموع	انثى	ذكر	الجنس	
			التزود بالمعلومات	
10	4	6	التكرار	المدير
16.67%	8.33%	50.0%	النسبة	
4	4	0	التكرار	مكونين
6.67%	8.33%	0.0%	النسبة	
46	40	6	التكرار	قراءات شخصية
76.67%	83.33%	50.0%	النسبة	
60	48	12	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول أن التزود بالمعلومات كان بفضل القراءات الشخصية بنسبة 67,76% مقابل 67,6% ممن تزودوا بمعلومات عن طريق مكونين وعند إدخالنا للمتغير المستقل الجنس تبين لنا أن ما نسبته 33,83% من أفراد العينة تزودوا بالمعلومات عن طريق القراءات الشخصية وهم من فئة الإناث مقابل 33,8% من نفس الفئة أخذوا هذه المعلومات عن طريق المدير و المكونين. من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن التكوين الإداري قائم على القراءات الشخصية وفقا لمتغير الجنس، حيث نجد الإناث يمتلكون مهارات وكفايات تكون لهن الرغبة والدافعية لتطوير أدائهم المهني أكثر من الأساتذة من فئة الذكور حيث أنهن يدركن أن الإعداد يجب ان يكون قبل الالتحاق بمنصب عال وأن للتكوين دور كبير في تحسين ممارستهن المهنية التي تتعكس على أدائهم. حيث تنفق هذه النتيجة مع (دراسة حسين محمد الفجام وآخرون 2016\_2017) التي بينت أن اجابات المعلمين المتعلقة بمدى ممارسة المعلمين لكفايات التنمية الإدارية وفقا لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

\_ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني هل تساهم التنمية الإدارية في تطوير المهارات الإدارية لأستاذ التعليم الابتدائي؟  
الجدول رقم (4) يمثل امتلاك أستاذ التعليم الابتدائي لمهارات ادارية.

المجموع	أكثر من 10	5_10	اقل من 5	الأقدمية	
				مهارات إدارية	
24	9	9	6	التكرار	نعم
40%	31.03%	47.36%	50.0%	النسبة	
36	20	10	6	التكرار	لا
60%	68.96.7%	52.63%	50.0%	النسبة	
60	29	19	12	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول أن أغلب أفراد العينة أدلوا بأنه لا يمتلكون مهارات ادارية بنسبة 60 % وعند ادخالنا للمتغير المستقل الأقدمية تبين لنا أن ما نسبته 68.96% من أفراد العينة أقرو بعدم وجود مهارات ادارية وهم من فئة الأكثر من 10 سنوات أقدمية في العمل مقابل 31.03% من نفس الفئة يمتلكون لمهارات إدارية، وبالتالي نستنتج أن هذه الفئة هم من خريجي المعاهد والذين وظفوا في بداياتهم كأساتذة مجازين وبالتالي لا يميلون الى تطوير أدائهم المهني كما نجدهم ليست لديهم رغبة في تقلد مناصب عليا اداريا بل هم مكثفون بالتعليم داخل الأقسام فقط على عكس فئة من 5\_10 سنوات فنجدها فئة شابة وطموحة تبحث عن التغيير والبحث عن وسائل تساهم في إعدادهم وتدريبهم للحصول على معلومات وهذا ما تتفق معه (دراسة زرقان ليلي).

## 11- مناقشة النتائج:

من خلال أجوبة الأساتذة على الأسئلة نلاحظ أن أغلب الأساتذة إن لم نقل كلهم كانت إجاباتهم أنهم خضعوا إلى عملية تنمية مهنية بيداغوجية أكثر من الإدارية وهذا من خلال فترة التكوين التي كانت مقسمة إلى ثلاثة تجمعات بالنسبة للأساتذة المتخرجين من الجامعات الحاصلين على شهادة ليسانس من الجامعة أما الأساتذة المتخرجين من المدرسة العليا فلم يستفيدوا من التكوين وإنما وظفوا مباشرة بعد حصولهم على الشهادة انطلاقاً من أنهم يتلقون تكويناً يلم بجميع ما يحتاجون إليه أثناء عملية التدريس.

مما يدل على وجود جهل كبير للعديد من القوانين والحقوق والواجبات له كأستاذ، مما ينجر عنه مشكلات وسلوكيات أثناء أداء عملهم تخالف المنصوص عليه في القوانين والتشريعات.

كما أن هذه المعلومات المعطاة خلال فترات التكوين تكون غير كافية ومقتصرة على مادة التشريع المدرسي حيث يتم التركيز فيها على بعض الحقوق والواجبات للأستاذ فقط وغياب الجوانب الإدارية أو الأعمال الإدارية المتعلقة بالقوانين الداخلية لكل مؤسسة تربوية والنظام الذي يحكمها.

مدير المؤسسة أثناء قدوم الأستاذ يقوم المدير بوضع محضر تنصيب له وإرساله إلى القسم المسند إليه فقط، وبالتالي المعلومات التي يحصل عليها الأستاذ غير كافية. وهذا ما أدلى به الأساتذة فهذه المعلومات غير كافية في نظرهم ويحتاجون إلى معلومات أكثر لكي تساعدهم في امتحانات الترقية إلى رتب إدارية كمدير أو نائب مدير أو مساعد... لذلك يجب الاطلاع على المهام المناطة لهذه الرتب.

أما من ناحية متابعة الأعمال الإدارية من طرف المدير فنجد غالباً المدير يقوم هذه المهام إلا في حالة وجود نقص في عدد ساعات العمل فإنه يقوم بإكمال

الحجم الساعي له في الإدارة، والقيام ببعض الأعمال كاستقبال الأولياء، تقديم الوثائق للمدير، مراقبة غيابات التلاميذ .....

كما نجد أن هناك البعض من الاساتذة لديه ضغط كبير في العمل فأحيانا يريد فقط متى يتخلص من عمله ويخرج مباشرة متوجها الى بيته، فأغلب الأساتذة يحاولون البحث عن عمل اخر وتغيير المهنة أو الترقية الى مهام أعلى، وبالتالي يقوم بتكوين نفسه من خلال القراءات الشخصية والاحتكاك بذوي الخبرة في الميدان لعدم تلقى صعوبة اثناء اجراء امتحانات الترقية.

## 12- الخاتمة:

نخلص بعد مناقشة هذه النتائج الى أن:

-هناك تنمية مهنية بيداغوجية أكثر من التنمية المهنية (الإدارية) وبالتالي يتوجب إجراء دورات وتكوينات مكثفة في هذا المجال أو بالموازاة مع التكوينات البيداغوجية دون تغليب جانب على الاخر.

-كما أن للتنمية المهنية (الإدارية) تأثير على أداء العامل حيث أنه عندما يفهم مجريات الأعمال المناطة له إداريا وماله وما عليه ويخفف على الادارة وجود مشكلات متعلقة بذلك.

-ضرورة التعاون بين الأساتذة في المدارس الابتدائية ومحاولة الاستفادة من خبرات بعضهم البعض وتنمية مهارتهم الإدارية والبيداغوجية.

-ضرورة القيام بدورات في مجال التنمية المهنية (الإدارية)، ليستفيد الاساتذة وبالتالي أثناء ترفيتهم لمراتب إدارية ضمن السير الحسن للمؤسسات التربوية.

-متابعة الأساتذة بصفة دورية وتقييمهم والعمل على تزويد المكتبات المدرسية بالمراجع والكتب الازمة والدوريات والمجلات العلمية والتربوية والادارية التي تساهم في زيادة معارف الأساتذة وتعمل على تحقيق نمو مهني لهم.

-ان النمو المهني للمعلم لم يعد أمرا يخصه وحده ، بل أصبح شرطا من شروط بقائه في وظيفته و الترقي منها الى الوظائف الاعلى، و أصبحت السوق مفتوحة للتنافس بين المعلمين من ذوي الكفاية و التأهيل ، و على المنظمات و المؤسسات التعليمية أن تفاضل بين المتقدمين من المعلمين لشغل ما تعلن عن خلوه من وظائف ، وأصبح التكامل و التعاون بين مخططي برامج التنمية المهنية و بين الأكاديميين في الجامعات من أجل الأدوات اللازمة لجمع المعلومات حول احتياجات المعلمين و حول أدائهم من أجل تخطيط البرامج التدريبية و إقامة المشروعات البحثية.

### المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة البحثية نقترح:

- إعادة النظر في التكوينات التي تقدم للأساتذة أثناء فترات التريصات ورافقها بدورات دورية تخص المجال الإداري.
- متابعة التجديد في محتويات برامج التكوين بما يتوافق مع ما هو سائد في دول العالم المتقدم.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال التنمية الإدارية لأستاذ التعليم الابتدائي.

### 13- المراجع:

- <sup>1</sup>: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تقرير استراتيجية تطوير التربية العربية بدون بلد نشر، 1989، ص283.
- <sup>2</sup>: بوديزة ناصر، التحليل الميكروسوسولوجي للتنمية في الجزائر: أزمة فاعلين أم أزمة تنمية مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، الجزائر، مارس2016، ص 199.
- <sup>3</sup>: نفس المرجع، ص 199.
- <sup>4</sup>: نفس المرجع، ص 199.

- <sup>5</sup>: بورزامة داود، مستوى التنمية المهنية عند أساتذة التربية البدنية والرياضية بالجامعة الجزائرية في ظل جودة التعليم، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 9، مستغانم، ديسمبر 2012، ص 63.
- <sup>6</sup>: رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، تيزي وزو، 2011، ص 25.
- <sup>7</sup>: ليوبولد باكي وآخرون، تكوين معلمين مهنيين: الاستراتيجيات والكفايات، ترجمة ساسي، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1998، ص 29.
- <sup>8</sup>: أحمد مسعودان، واقع الإعداد البيداغوجي والاجتماعي للمعلمين المتخرجين من المعهد التكنولوجي للتربية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 1998-1999، ص 79.
- <sup>9</sup>: نفس المرجع، ص 71.
- <sup>10</sup>: زرقان ليلي، اقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، سطيف، 2012-2013.
- <sup>11</sup>: حسين محمد الفجام، واقع النمو المهني لمعلمي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، الجزء 1، العدد 176، جامعة الأزهر، مصر، 2017.
- <sup>12</sup>: رافيق بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 9.