



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

عنوان الأطروحة:

التمثيلات التنظيمية وعلاقتها بجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة مقاطعة قمار ولاية الوادي -

أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه علوم في علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال

إشراف الأستاذة الدكتورة:

لامية بوبيدي

إعداد الطالبة:

حكيمـة مصباحي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة العلمية	الجامعة
رايح بن عيسى	رئيسا	أستاذ	جامعة الوادي
لامية بوبيدي	مشرفا ومقررا	استاذ	جامعة الوادي
باية بوزغاية	ممتحنا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي
يوسف بالنور	ممتحنا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي
عمر حمداوي	ممتحنا	استاذ	جامعة ورقلة
رايح رياح	ممتحنا	استاذ	جامعة ورقلة

السنة الجامعية: 2023/2022

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
عنوان الأطروحة:

التمثيلات التنظيمية وعلاقتها بجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي
دراسة ميدانية على عينة من أساتذة مقاطعة قمار - ولاية الوادي -

أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه علوم في علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال

إشراف الأستاذة الدكتورة:
لامية بوبيدي

إعداد الطالبة:
حكيمه مصباحي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة العلمية	الجامعة
رايح بن عيسى	رئيسا	أستاذ	جامعة الوادي
لامية بوبيدي	مشرفا ومقررا	استاذ	جامعة الوادي
باية بوزغاية	ممتحنا	أستاذ محاضر - أ.	جامعة الوادي
يوسف بالنور	ممتحنا	أستاذ محاضر - أ.	جامعة الوادي
عمر حمداوي	ممتحنا	استاذ	جامعة ورقلة
رايح رباب	ممتحنا	استاذ	جامعة ورقلة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل الآية 19

لله الحمد والشكر على كرمه وفضله أن وفقني لإتمام هذا العمل، وله نحتسب هذا العمل المتواضع ونرجو منه أن يتقبله منا ويحتسبه لنا في ميزان حسناتنا وميزان من أعاننا على إتمام هذا العمل.

ثم إنه من باب شكر الله على فضله أن يشكر المرء من تفضل من خلقه بتوجيه أو نصح أو أي نوع من المساعدة في إنجاز هذا العمل بشكل مباشر أو غير مباشر،

وهذا الخصوص أقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور

لامية بويدي على ما قامت به من رعاية أكاديمية، ودعم نفسي ومعنوي وصبر اقتضته مواكبة الدراسة طوال المدة التي استغرقتها، وتوجيهات كان لها أكبر الأثر

فلك مني أستاذتي الفاضلة صادق الدعاء بموفور الصحة والعافية وأسمى عبارات الشكر والعرفان، وجزاك الله عنا خير جزاء وينفعك به يوم لا ينفع لا مال ولا بنون.

والشكر موصول إلى صفوة أستاذتي أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة. وجميع أستاذة

قسم العلوم الاجتماعية وعلى رأسهم الأستاذ عبد الباسط هويدي

وذلك لتعاونهم الالمحدود في تذليل كافة الصعوبات لإنجاح هذا العمل،

أسأل المولى أن يوفقهم لما فيه الخير

كما أخص بالشكر الجزيل أيضاً السيد: قروي أسامة وكل من قدم لي المساعدات الميدانية والتسهيلات لجميع

أفراد عينة الدراسة وتوفير الظروف الملائمة لذلك، وكل عمال المكتبة وخاصة السيد: بربر عبد الحفيظ

فالشكر الجزيل لكم جميعاً

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كَلَّتْ أنامله ليتقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك
عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى من يسكن بداخلي ويعيش معي كل لحظات حياتي. الذي كان مسعاي يصب
في سبيل رؤية نظرات الفخر بعيونه

إلى مروح أبي الطاهرة.

إلى من غرست حب الله في فؤادي، ومرسخت عقيدة التوحيد في أعماقي، إلى من كانت لي أما في الحنان ومعلما
في الأخلاق وأختا في النصيح والإرشاد، إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى من أدين لها بسعادتي ونجاحي
أمي الحبيبة "أطال الله في عمرها.

إلى المساند والداعم والكف الذي اتكى عليه عندما تقرر الحياة أن تميل بي

إخوتي الأعزاء

إلى من عليهن أعتمدو بوجودهن اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة، والأمل

أخواتي الغاليات

إلى من أبصر في عيونهم الأمل، واستشعر من نظراتهم حب الخير لي جميع أفراد عائلتي الكبيرة

إلى مرفاق خطوات النجاح بداءا من أول خطوة وانتهاء بآخر خطوة صديقاتي العزيزات

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من دهر، وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر واطمأن بالذكر

معلمي معمر مزلومة ومديري فرج الزاوي

والى كل من لم يذكرهم قلبي وذكرهم قلبي

حكيمة مصباحي

ملخص الدراسة:

1. باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي. و ذلك بالانطلاق من التساؤل العام الذي تمت صياغته على النحو الآتي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي ؟

ويندرج تحت التساؤل العام الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي؟

وتماشيا مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات من الميدان، تم تطبيق أداة الاستبيان كأداة رئيسية، حيث طبقت على أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي وقدّر عدده (147 مفردة).

أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية بين التماثلات التنظيمية وجودة الأداء من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي، ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط ($r=0.364$) وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد علاقة ارتباطية بين التشابه التنظيمي وجودة الأداء من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي, ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط ($r=0.007$) وهو غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) .
- توجد علاقة ارتباطية بين الانتماء التنظيمي (العضوية) وجودة الأداء من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي, ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط ($r=0.352$) وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).
- توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي, ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط ($r=0.382$) وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).
- **الكلمات المفتاحية :** التماثلات التنظيمية – جودة الأداء – أساتذة التعليم الثانوي .

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude était d'identifier la relation entre la symétrie organisationnelle et la qualité de la performance des enseignants du secondaire dans le district de Guemar, État d'El-Oued. Ceci est basé sur la question générale qui a été formulée comme suit:

- Existe-t-il une corrélation entre la symétrie organisationnelle et la qualité de la performance des enseignants du secondaire dans la commune de Guemar, Etat d'El-Oued ?

Les sous-questions suivantes relèvent de la question générale :

-Existe-t-il une corrélation entre la similarité organisationnelle et la qualité de la performance des enseignants du secondaire dans la commune de Guemar, Etat d'ElOued ?

- Existe-t-il une corrélation entre l'affiliation organisationnelle (adhésion) et la qualité de la performance des enseignants du secondaire dans l'arrondissement de Guemar, Etat d'ElOued ?

-Existe-t-il une corrélation entre la loyauté organisationnelle et la qualité de la performance des enseignants du secondaire dans la commune de Guemar, Etat d'ElOued ?

Conformément à la nature du sujet, l'approche descriptive analytique a été retenue. Pour collecter les données de terrain, le questionnaire a été appliqué comme outil principal, tel qu'il a été appliqué aux enseignants du secondaire de la commune de Guemar dans l'Etat d'ElOued, et leur nombre a été estimé à (147 individus).

Cette étude a abouti à des résultats importants, nous mentionnons les suivants: Il existe une corrélation entre la symétrie organisationnelle et la qualité de la performance du point de vue des enseignants du secondaire dans la commune de Guemar, Etat d'ElOued, et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de corrélation ($r = 0,364$), qui est statistiquement significatif au seuil de signification (0,05). Il n'y a pas de corrélation entre la similarité organisationnelle et la qualité de la performance du point de vue des enseignants du secondaire dans le district de Guemar, Etat d'ElOued, et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de corrélation ($r = 0,007$), qui n'est pas statistiquement significatif au seuil de signification (0,05).

Il existe une corrélation entre l'affiliation organisationnelle (adhésion) et la qualité de la performance du point de vue des enseignants du secondaire dans le district de Guemar dans l'état d'ElOued, et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de corrélation ($r = 0,352$), ce qui est statistiquement significatif au seuil de signification (0,05). Il existe une corrélation entre la fidélité organisationnelle et la qualité de la performance du point de vue des enseignants du secondaire dans la commune de Guemar dans l'Etat d'ElOued, et nous en déduisons que par la valeur du coefficient de corrélation ($r = 0,338$), qui est statistiquement significatif au seuil de signification (0,05).

les mots clés: Symétries organisationnelles- Qualité des performances- Enseignants du secondaire

3. باللغة الإنجليزية

Study summary:

The aim of this study was to identify the relationship between organizational symmetry and the quality of secondary education teachers' performance in Guemar district, El-Oued state. This is based on the general question that was formulated as follows:

- Is there a correlation between organizational symmetry and the quality of performance of secondary education teachers in the district of Guemar, El-Oued state?

The following sub-questions fall under the general question:

-Is there a correlation between organizational similarity and the quality of performance of secondary education teachers in the district of Guemar, the state of ElOued?

- Is there a correlation between organizational affiliation (membership) and the quality of performance of secondary education teachers in the district of Guemar, ElOued state?

-Is there a correlation between organizational loyalty and the quality of performance of secondary education teachers in the district of Guemar, ElOued State?

In line with the nature of the subject, the analytical descriptive approach was relied upon. To collect data from the field, the questionnaire was applied as a main tool, as it was applied to teachers of secondary education in the district of Guemar in the state of ElOued, and their number was estimated at (147 individuals).

This study resulted in important results, we mention the following: There is a correlation between organizational symmetry and quality of performance from the point of view of secondary education teachers in the district of Guemar, ElOued state, and we infer that by the value of the correlation coefficient ($r = 0.364$), which is statistically significant at the level of significance (0.05).

There is no correlation between organizational similarity and quality of performance from the point of view of secondary education teachers in the district of Guemar, ElOued State, and we infer that by the value of the correlation coefficient ($r = 0.007$), which is not statistically significant at the level of significance (0.05).

There is a correlation between organizational affiliation (membership) and the quality of performance from the point of view of secondary education teachers in the district of

Guemar in the state of ElOued, and we infer that by the value of the correlation coefficient ($r = 0.352$), which is statistically significant at the level of significance (0.05).

There is a correlation between organizational loyalty and the quality of performance from the point of view of secondary education teachers in the district of Guemar in the state of ElOued, and we infer that by the value of the correlation coefficient ($r = 0.338$), which is statistically significant at the level of significance (0.05).

key words: Organizational symmetries-Performance quality-Secondary education teachers

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر والتقدير
II	الاهداء
III	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
01	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة	
06	تمهيد
07	أولاً: تحديد الإشكالية
11	ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة
12	ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة
14	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع للدراسة
14	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
17	سادساً: المقاربة السوسيولوجية
21	سابعاً: الدراسات السابقة
62	خلاصة
الفصل الثاني: قراءة مفاهيمية للتماثلات التنظيمية	
64	تمهيد
65	أولاً: لمحة تاريخية عن التماثل التنظيمي
67	ثانياً: مفهوم التماثل التنظيمي
69	ثالثاً: أهمية وأهداف التماثل التنظيمي
71	رابعاً: أشكال التماثل التنظيمي

73	خامسا: أبعاد التماثل التنظيمي
78	سادسا: العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي
79	سابعا: نظريات التماثل التنظيمي
86	ثامنا: عملية تحديد التماثل التنظيمي
87	تاسعا: العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي
89	عاشرا: قياس التماثل التنظيمي
90	خلاصة
الفصل الثالث: قراءة مفاهيمية للجودة في الأداء وفي التعليم	
92	تمهيد
93	أولا: مفاهيمية الجودة
110	ثانيا: مفاهيمية الأداء الوظيفي
151	ثالثا : مفاهيمية جودة الاداء
155	رابعا: معوقات تحقيق جودة الأداء
156	خامسا: مفاهيمية الجودة في التعليم
172	سادسا : معوقات تحقيق الجودة في التعليم
174	خلاصة
الفصل الرابع: نظرة تاريخية على النظام التربوي في الجزائر	
176	تمهيد
177	أولا: أوضاع التعليم في الجزائر اواخر العهد العثماني
181	ثانيا : واقع التعليم في الجزائر قبل الاحتلال الفرنسي
182	ثالثا: واقع التعليم في الجزائر اثناء الاحتلال الفرنسي (1830-1962)
186	رابعا: النظام التربوي بعد الاستقلال في الجزائر
201	خامسا: المعلم (الأستاذ) في الجزائر
211	سادسا: صورة المعلم المنشود في الألفية الثالثة
213	خلاصة
الجانب الميداني	

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
216	تمهيد
217	أولاً: المنهج المعتمد في الدراسة
218	ثانياً: أدوات جمع البيانات
221	ثالثاً: مجالات الدراسة
223	رابعاً: مجتمع الدراسة
225	خامساً: الخصائص السيكمترية لأداة القياس
226	سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية
228	خلاصة
الفصل السادس: عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
230	تمهيد
231	أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بوصف خصائص مفردات الدراسة
242	ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الأول
273	ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
282	رابعاً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
299	خلاصة
300	الخاتمة
303	قائمة المصادر والمراجع
326	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
219	يبين درجات مقياس ليكرت الثلاثي	01
223	يمثل توزيع الأساتذة حسب ثانويات مقاطعة قمار	02
224	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير مسترجعة والمستبعدة والمدرسة	03
225	يبين معامل الثبات لفقرات الاستثمار (ألفا كرونباخ)	04
226	يمثل مجال المتوسط الحسابي والمستوى الموافق له	05
231	يبين خصائص مفردات الدراسة حسب متغير الجنس	06
233	يبين خصائص مفردات الدراسة حسب متغير السن	07
235	يبين خصائص مفردات الدراسة حسب مؤسسة التكوين	08
237	يبين خصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة	09
239	يبين خصائص مفردات الدراسة حسب الوضعية المهنية	10
242	يمثل استجابات المبحوثين حول بعد التشابه التنظيمي	11
247	يمثل استجابات المبحوثين حول بعد الانتماء التنظيمي	12
250	يمثل استجابات المبحوثين حول بعد الولاء التنظيمي	13
254	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير التماثل التنظيمي	14
255	يمثل استجابات المبحوثين حول بعد جودة التخطيط	15

258	يمثل استجابات المبحوثين حول بعد جودة التنفيذ	16
263	يمثل استجابات المبحوثين حول بعد جودة التقويم	17
269	يمثل استجابات المبحوثين حول بعد جودة المتابعة	18
271	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير جودة الأداء	19
272	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول المتغيرين	20
273	يمثل قيمة معامل الارتباط بين التشابه التنظيمي وجودة الأداء	21
275	يمثل قيمة معامل الارتباط بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة الأداء	22
277	يمثل قيمة معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء	23
279	يمثل قيمة معامل الارتباط بين التماثل التنظيمي وجودة الأداء	24

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
70	يمثل التماثل من أهم شروط تحقيق الأهداف.	01
72	يمثل أشكال التماثل التنظيمي.	02
74	يمثل أبعاد الولاء التنظيمي.	03
76	يمثل أبعاد الانتماء التنظيمي.	04
79	يمثل العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي.	05
81	يمثل أبعاد الهوية الاجتماعية.	06
84	يمثل النظرية الكلاسيكية.	07
85	يمثل النظرية الحديثة.	08
231	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	09
233	يمثل دائرة نسبية توضح خصائص مفردات الدراسة حسب متغير السن.	10
235	يمثل دائرة نسبية توضح خصائص مفردات الدراسة حسب مؤسسة التكوين.	11
237	يمثل دائرة نسبية توضح خصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة.	12
239	يمثل دائرة نسبية توضح خصائص مفردات الدراسة حسب الوضعية المهنية.	13

مقدمة

يشهد العالم اليوم عدة تغيرات وتطورات سريعة تتبعها تطور حضاري وتقني كبير، انعكس على الحياة الإنسانية في جميع المجالات، من بينها حياة المنظمة محدثة تغيرات تنظيمية في مختلف جوانبها فتغيرت طرق العمل وأساليب انجازه، من خلال اعتماد تقنيات معاصرة ووسائل إنتاج جديدة مما جعل العمل أكثر اتقانا وتقدما. ومثل هذا الوضع ساهم في زيادة حدة التنافس بين معظم المنظمات في الأسواق العالمية والمحلية.

وقد عجلت هاته التطورات الهائلة بضرورة اعتراف القائمين على شؤون إدارة المنظمة بأن المورد البشري هو وحده مصدر المعرفة والمهارة للتميز من حيث التنافسية. وهذا ما جعلهم يولون اهتماما كبيرا به، من خلال معرفة أهم العوامل التي تؤثر على أدائه وإنتاجيته ودافعيته للعمل سواء كانت بالإيجاب للمحافظة عليها أو بالسلب من أجل تقادي المشكلات المعوقة لها هذا بغية الوصول بالعاملين إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي بكفاءة وإنتاجية عالية، خاصة في ظل ما تشهده البشرية اليوم من تغيرات وما تتبعها من تطور حضاري وتقني كبير كان له تأثيره وعواقبه على جزء من الحياة الاجتماعية العامة التي طالها هذا التغير والتطور.

وفي إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها فهي تعمل على إتباع مجموعة من السياسات والاستراتيجيات لتحقيق ذلك من بينها توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، لما لها من دور حيوي في التأثير على كثير من المظاهر السلوكية للمورد البشري مما يدفعه للعطاء والعمل على أكمل وجه، داخل التنظيم ومنها تحقيق الرضا والالتزام والولاء والتعاون وصولا إلى تحقيق التماثل التنظيمي.

يعتبر موضوع التماثل التنظيمي من المفاهيم السوسيو تنظيمية والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال التنظيم الإداري، إذ نجد معظم المنظمات الحديثة تستهدف تحقيق التماثل ميدانياً وذلك بتحقيق التشابه التنظيمي من خلال وجود تشابه بين طموحات ومصالح الفرد مع تلك التي تستهدفها المنظمة. إضافة إلى تعزيز الولاء التنظيمي والذي يتجسد في الاعتقاد القوي والقبول من جانب الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم القوية في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها والاستمرار في عضويتها انطلاقاً مما تقدم تم إجراء دراسة حول: "علاقة التماثلات التنظيمية بجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار في الوادي".

تضمنت هذه الدراسة جانبين نظري وميداني.

الجانب النظري وجاء به أربعة فصول وهي كالآتي:

- **الفصل الأول** المعنون بالإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة حيث تضمن: الإشكالية وفرضيات الدراسة والأهمية والهدف مروراً بتحديد مفاهيم الدراسة مع المقاربة النظرية للدراسة و الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني** الموسوم بقراءة مفاهيمية التماثلات التنظيمية حيث تضمن تعريف التماثل التنظيمي وأهميته وأهدافه إضافة إلى أشكاله وأبعاده ثم التطرق إلى العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي ونظرياته وكيفية قياسه.

- **الفصل الثالث** المسمى بقراءة مفاهيمية للجودة في الأداء وفي التعليم وفيه تم التطرق إلى الجودة (تعريفها، نشأة وتطور مفهوم الجودة) ثم الأداء (تعريفه، عناصره، العوامل المؤثرة عليه والتقييم الأداء) فجودة الأداء (تعريف جودة الأداء - معيقات تحقيق الجودة) وأخيراً تم التطرق إلى مفاهيمية جودة التعليم ومعيقات تحقيقها.

- **الفصل الرابع** جاء بعنوان نظرة تاريخية على النظام التربوي في الجزائر وفيه تم التطرق إلى مراحل تطور النظام التربوي في الجزائر قبل وأثناء وبعد الاستقلال. كما تضمن الفصل تعريف الأستاذ وأهم الخصائص التي يجب أن يتحلى بها وأهمية التدريب بالنسبة له ولعمله داخل الصف وأخيرا تم التطرق إلى صورة الأستاذ المنشودة في الألفية الثالثة.

اما الجانب الميداني ضم فصلين وهما كالآتي:

- **الفصل الخامس** بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم التطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والعينة وخصائصها مع ذكر الخصائص السيكومترية للأداة والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

- **الفصل السادس** الموسوم بعرض البيانات ومناقشة النتائج وفيه تم التطرق إلى عرض بيانات الدراسة ونتائجها مع مناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضيات. فضلا عن عرض البعض من الاقتراحات والتوصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

- تمهيد

- أولا: تحديد الإشكالية.

- ثانيا: تحديد فرضيات الدراسة.

- ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة.

- رابعا: مبررات اختيار الموضوع للدراسة.

- خامسا: تحديد المفاهيم.

- سادسا: المقاربة السوسيولوجية.

- سابعا: الدراسات السابقة.

- خلاصة

تمهيد :

تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغيير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري بغية تطوير سلوكه التنظيمي.

فاعطاء المورد البشري أولوية وأهمية واهتماما من شأنه أن يزيد في رضا العامل ويحقق له توافقا اتجاه عمله ويساعده في العمل على أكمل وجه، وبذل أقصى جهد ممكن هذا إن وفر البيئة العملية المناسبة والظروف الجيدة والمهيئة للقيام بمهامه مما يساعد على وضع استراتيجيات من شأنها تحسين مكانة المنظمة وإبراز ميزتها التنافسية

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى إشكالية الدراسة باعتبارها عمود البحث العلمي، مستندة ومسترشدة في ذلك بتعريفات دقيقة وموضوعية لمتغيرات الدراسة، كما أنه سيتم التعرض لمختلف المبررات والدواعي التي أدت إلى دراسة الموضوع الحالي، فضلا عن ذلك سيتم عرض أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها في ظل تبيان أهمية الموضوع محل الدراسة، بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مع تبيان المقاربة السوسيولوجية المعتمدة الدراسة.

أولاً: تحديد الإشكالية

عرفت المجتمعات الإنسانية خلال تاريخها الطويل تطورات مست مختلف مجالات الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و السياسية.....). خاصة خلال هذه الألفية، فانتقل المجتمع من صورة المجتمع الفلاحي الزراعي إلى مجتمع صناعي. ليأخذ صورته الراهنة المتمثلة في صورة مجتمع المنظمة.

تعد المنظمة كيان اجتماعي ينشأ لتحقيق رغبات وحاجات المجتمع وان معيار نجاحها هو قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها، غير أنه قد تواجه المنظمة الكثير من المشكلات والعوامل التي تدفعها للتغيير والتطوير خاصة وأنها تعمل ضمن محيط يسوده التغيير المستمر في مختلف المجالات. وأنها لذلك تسعى إلى التكيف والبقاء في هذا المحيط وتضع مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف خاصة و أنه يربطها بمحيطها علاقة تبادلية أكدت عليها نظريات النسق المفتوح¹.

إن التوقع المؤسساني والمنظماني، أصبح الهم والشغل الشاغل لدى العديد من المنظمات العالمية والوطنية والمحلية. ذلك أن وجودها وتطورها أضحي رهين قدرتها على تقديم امتيازات وخدمات ذات نوعية وجودة عالية.

ولهذا أصبح من الضروري الاهتمام بالتطوير وإعادة الترتيب داخل هذه المنظمات، من خلال التغيير التنظيمي. هذا ما أدى إلى السعي المتزايد للمنظمات إلى فهم وتفسير نشاط المنظمات ذلك بهدف الضبط والتحكم في متطلبات حاضرها والإيفاء بحاجات مستقبلها. فالمنظمات المتطورة تتماشى مع التغيرات الحالية والعالمية بتسخير جل جهوده الإيجاد إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم، من خلال البحث في سلوك الفرد ومعرفة أسبابه والتنبؤ به والوقوف عند أسبابه، والسيطرة عليه والتحكم فيه

1. عبد الكريم بوحفص (2017): تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 36-37.

باستعمال أحدث التقنيات لتحسين رضاهم وزيادة دافعيته، بما يزيد من درجات الانتماء والالتزام والولاء وتحقيق التماثل بينهم وبين منظماتهم وهذا سبيلا لاستمرارية والنجاح والأداء المتميز والفعال¹.

ففي ظل التنافسية العالمية، تحرص المنظمات على نمذجة عمالها في قوالب معينة. جاعلت منهم نوات متماثلة سلوكيا وقيما وموجهة إياهم نحو تحقيق أهدافها وغاياتها.

يعد موضوع التماثل التنظيمي من الموضوعات التي أثارت اهتمام العلماء والباحثين، في مجال علوم الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالات علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي. لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمات، حيث أن العامل كلما امتلك هذا الشعور دفعه ذلك للتصرف بعقلانية وإيجابية اتجاه المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة، ويساعد في عملية اتخاذ القرار المناسب وتحقيق الأهداف وهو سلوك غير محسوس ويمكن الاستدلال عليه من خلال الظواهر المرتبطة به أو الآثار المترتبة عليه " إذ هو نتاج تفاعل العديد من العوامل والمتغيرات، ويمكن أن نجده في الإدارة التي تعمل ضمن مناخ عملي مادي واجتماعي صحي وسليم، ونظم وسياسات استراتيجية مؤسسة وفق قوانين مدروسة².

بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي (Organizational Identifications) في حقل الإدارة إلا أن له جذورًا عميقة تعود إلى الفكر الإسلامي، والسياسي، والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحد من مبادئها، حيث حثت على ضرورة أن يتبنى المسلمون أهداف وقيم الشريعة الإسلامية لتصبح موازية لأهدافهم.

1. فارس رشيد مازن (2003): الهوية التنظيمية و التماثل التنظيمي "تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية الطبيعية". مركز البحوث، الرياض، السعودية. ص15.

2. جلال عابد الأحمد (2007): الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة، بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية، المجلد 24، العدد 15، القاهرة، مصر. ص37.

الشخصية، وحثت كذلك على أن يلتزمون بقيم الولاء، والانتماء للأمة الإسلامية ولمبادئها، ولقيم الدين الحنيف¹، عملاً بقوله تعالى: "ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون"².

لقد نال موضوع التماثل التنظيمي اهتمام الباحثين سواء على المستوى الغربي أو العربي أو الوطني، ففي دراسة قام بها جونسون هامبيرغ JOHNSON-HEIMBERG (1999) جاءت بهدف التحقق من درجة صدق وثبات عناصر مقياس التماثل التنظيمي لـ CHENEY بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية.

كما نجد دراسة كنبيرغ وسكي KNIPPENBERG-SCHIE (2000) بهدف التعرف على العلاقة بين أهمية العمل الجماعي والتماثل التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس والدافعية). حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وكل من الرضا وعدم الغياب من جهة، بالإضافة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الانغماس والدافعية.

وفي دراسة هي الأولى من نوعها على المستوى العربي تناولت دراسة مازن فارس الرشيد (2003) طبيعة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل الكلي لأعضاء هيئة التدريس مع القسم أعلى من التماثل مع الكلية، وأنه كلما زادت مدة الخدمة زاد مستوى التماثل التنظيمي.

بينما اهتمت دراسة رضا سلامه المواضية (2018) في الكشف أثر التماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيّات في مديرية تربية الزرقاء. وكانت من نتائج

1. ميسون عبد الله (2018): التطابق (التماثل) التنظيمي: مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري، دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة الطريق للتربية والعلوم، المجلد 5، العدد 13، العراق، ص 922.

2. سورة آل عمران، الآية 104.

الدراسة وجود أثر للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال، وأن مستوى التماثل التنظيمي وأبعاده موجودة بمستوى متوسط. كما تبين أن مستوى دافعية العمل وأبعاده: النفسية والاجتماعية موجودة بمستوى متوسط.

أما محليا فقد بحثت دراسة سوريا عثمانى مرابط (2014) عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي ومستوى الضغط النفسي، لدى قابلات الصحة العمومية بولاية بسكرة. ولقد كشفت الدراسة على عدم وجود علاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء - الانتماء - التشابه) ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية.

ويرتبط تحقيق التماثل التنظيمي بمجموعة من المتغيرات ومنها: الدافعية، والالتزام، والانتماء الوظيفي، والتحفيز، الأداء الوظيفي وغيرها.

ويعد الأداء الوظيفي الناتج النهائي للعاملين والذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات. فهو مؤشر على أداء المنظمة أو فشلها، كما أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها: عوامل بيئية وأخرى شخصية ووظيفية¹. فأداء المؤسسة يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين لها ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة².

فتحقيق الجودة يتطلب إتقان الأداء في مجالات ومفردات عدة، تبدأ بالتخطيط، وتتم بالممارسات العملية، وتنتهي بالتقويم. نظرا لما حققته الجودة من نجاحات ملموسة على كافة الأصعدة حازت على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين والقيادات الإدارية والحكومات على اعتبارها من أكثر المصطلحات تداولاً في جميع المجالات.

1. نائل العوامله (1996): مبادئ في الإدارة العامة. ط2، مركز احمد ياسين، عمان الأردن، ص210.
2. ناصر العديلي (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي. منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، ص302.

إن الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين لكن منذ عام 1900 نشأ ما يسمى بمصطلح (ضبط الجودة). وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت مبادئ الجودة التي وضعها ديمينج (أبو الجودة) والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، مما جعل اليابان في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية. أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد بدأت بالاهتمام بالجودة بعد ثلاثين عامًا من اهتمام اليابانيين بها¹.

لقد ظهر مفهوم الجودة في مجال الصناعة والاقتصاد، وتأكد نجاح تطبيقه وتوفيره لمزايا متعددة، وكان من الطبيعي أن تنتسب هذه المفاهيم والأفكار من قطاعي الصناعة والاقتصاد إلى قطاع التعليم شأن الكثير من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين أخرى.

فالتعليم استثمار ناجح يؤدي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعيًا جادًا من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للترقي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، لتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز وهو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها، امتثالًا لتعاليم ديننا الحنيف، وتطبيقًا لسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، يقول تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء "2.

والجزائر كغيرها من دول العالم تعمل على تطوير مؤسساتها ومنظوماتها، في مختلف المجالات وبخاصة منظمات التعليم. باعتبارها الحاضن للمورد البشري الذي يعول عليه في عملية التنمية والتطوير المجتمعي فهو المحرك في مشروع البناء الحضاري. وذلك بالرفع من كفاءة المورد البشري داخل التنظيم

1. محمد الترتوري، اغادير جويحان (2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 43.
2. سورة النمل، الآية 88.

من خلال وضع برامج وخطط عملية تهتم بعملية التوظيف وشروطها، فتسيير الكفاءات يعد المحدد الأساسي للأداء في المؤسسة لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها الأمر الذي يتطلب من مؤسسيها الإستغلال الأمثل لهذه الكفاءات وجذب أحسن للموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعلومات¹.

إن نجاح منظمة التعليم في تحقيق أهدافها، يبقى رهين الاداءات الوظيفية للعاملين . بالاخص القائمين بالفعل التربوي التعليمي التعليمي أي الأستاذ. حيث يحتل الأستاذ مكانة هامة ، في العملية التعليمية التعليمية حيث انه يؤدي العديد من الأدوار والمهام. في ظل بيئة تتسم بالتنافسية . أصبح معول عليه في إيجاد مخرجات ذات جودة، وذلك رهين نوعية ادائه الوظيفية.

تأسيسا على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي. وذلك بالانطلاق من التساؤل العام الذي تمت صياغته على النحو الآتي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي ؟

ويندرج تحت التساؤل العام الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي ؟

1. فتحة سلامي (2014): دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر ص112.

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي ؟

ثانياً: صياغة فرضيات الدراسة:

تعد الفرضية حلاً مبدئياً مقترحاً لموقف أو مشكلة ما، ولمعالجة موضوع العلاقة بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي وتمت صياغة الفرض العام على النحو التالي :

- توجد علاقة ارتباطية بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.

وينطوي الفرض العام على الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباطيه بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.

- توجد علاقة ارتباطيه بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.

- توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة:

أ - أهمية الدراسة:

تكتسي دراستنا الحالية أهمية بالغة مستمدة من أهمية الموضوع المدروس, إذ يسلط الضوء على واحد من الموضوعات الهامة التي تشغل بال الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس وعلوم الإدارة, ألا وهو التماثل التنظيمي والذي يعد ركيزة لبناء أي مؤسسة, لذا فإن إعطاء المورد البشري أولوية وأهمية واهتماماً من شأنه أن يزيد في رضا العامل ويحقق له توافقاً اتجاه عمله, ويساعده في العمل على أكمل وجه, وبذل أقصى جهد ممكن هذا إن وفر البيئة العملية المناسبة والظروف الجيدة والمهياة للقيام بالمهام, وأيضاً تكمن أهمية هذه الدراسة في مساعدة المؤسسة بوضع استراتيجيات من شأنها تحسين مكانة المنظمة وإبراز ميزتها التنافسية.

كما يعتبر موضوع التماثل التنظيمي موضوعاً مهماً نظراً للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية العامل وإتقانه لعمله. واستعداده لبذل كل ماله لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب - أهداف الدراسة: يسهم تحديد هدف البحث في تحديد وجهته ومساراته البحثية المختلفة.

تناولت دراستنا الحالية موضوع التماثلات التنظيمية وعلاقتها بجودة أداء الأساتذة, والذي نسعى من خلاله التعرف على العلاقة بين التماثلات التنظيمية وجودة الأداء, ويتحقق هذا في ضوء الهدف العام والمتمثل في:

- الكشف عن العلاقة بين علاقة بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.

وهذا في ضوء تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- الكشف عن العلاقة بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.
- 2- الكشف عن العلاقة بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.
- 3- الكشف عن العلاقة بين بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.
- 4- التعرف على النظرة السوسيولوجية لطبيعة كل من مفهومي التماثلات التنظيمية وجودة الأداء.
- 5- التعرف على وضعية الأستاذ والظروف المحيطة بعمله.
- 6 - معرفة نوعية العلاقة التي تربط التماثلات التنظيمية وجودة الأداء لدى أساتذة الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.
- 7-تساعد في تقديم معلومات علمية عن أهمية وديناميكية عملية التماثل التنظيمي .
- 8-الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات والأفراد أهمية عملية التماثل بين أهدافها وأهداف العاملين بها.
- 9-اقتراح بعض الأفكار التي تساهم في توضيح كيفية التعامل مع الأفراد داخل التنظيم وكذا العوامل المؤثرة على نفسياتهم وعلى مستوى أدائهم.
- 10-يستفاد من نتائج الدراسة في وضعيات آليات وبرامج تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.
- 11-المساهمة في مساعدة المسؤولين على وضع استراتيجيات لضمان مستوى أداء جيد ومرتفع مرتفع لدى العاملين.

12- البحث عن تأثير الإدارة في سلوك ومواقف العاملين ومدى تأثيرها على أدائهم.

13- تسعى هذه الدراسة البحث الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياها وانتقالها بين المؤسسات.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع للدراسة:

البحث العلمي لا ينطلق من فراغ بل يوجد العديد من المبررات والدوافع التي تدفع نحو اختياره دون سواه فبعضها ذاتي وبعضها الآخر موضوعي.

ومن بين المبررات التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع الموسوم "علاقة التماثلات التنظيمية بجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي " نذكر:

- مبرر شخصي: وهو معاشية الموقف، وذلك كون الباحثة أستاذة وتشخيص الواقع من خلال هذه الدراسة. إضافة إلى عامل الانضباط بمتطلبات الدراسات الأكاديمية، والقاضية بضرورة احترام مجال التخصص علم اجتماع المنظمات والمناجمنت. إذ يعد موضوع التماثلات التنظيمية وعلاقته بجودة الأداء من مواضيعه.

- مبرر علمي: على اعتبارها من البحوث الاجتماعية، وذلك لإمكانية النزول بها الميدان لتحقيق أهدافها والتأكد من صحة فرضيتها، وخاصة أن هناك العديد من النظريات التي تناولت أو اهتمت بالتماثل التنظيمي. إضافة إلى تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري الحديث.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعد عملية ضبط المفاهيم إجرائياً خطوة بحثية هامة، لما لها من دور في تحديد أبعاد، ومؤشرات متغيرات الدراسة، وفي هذه الدراسة تم تحديد المفاهيم إجرائياً على النحو الآتي:

1- التماثل التنظيمي:

✓ أشار هول و شنايدر و نايجرن (Hall, Schnider and Nygren) إلى أن التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد. كما أن التماثل يشير إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسيئات المختلفة، ويطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معينة، ويشعر بالاتحاد معها و يكون العامل أكثر ارتباطاً بوظيفته و المنظمة التي يعمل فيها إذا كانت هذه الأخيرة تتمتع بقيم و يسودها الثقة و عدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، فضلاً عن توفير آليات تيسر تعلم الأفراد والفرق التابعة للمنظمة¹.

✓ أما خالد مهدي صالح فيرى أن التماثل يعني اعتناقاً و فهماً وارتباطاً بحيث يتجاوز الفرد الاختلافات للوصول إلى مواطن الالتقاء مع الآخرين، فالعامل المتماثل مع منظمته يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين و يحتضن مصالحها².

- **التعريف** هو عبارة عن إدراك العامل بالتوحد مع المؤسسة التي يعمل فيها ،حيث يعرف نفسه من خلال تشابه أهدافه وثقافته مع أهداف التنظيم والشعور التام بعضويته مع جماعة المؤسسة وولائه لها، ويقاس ذلك من خلال الدرجة التي نحصل عليها وفق مقياس أبعاد التماثل التنظيمي.

أما أبعاده فهي:

1. أحمد خالد الصرايرة، و راتب السعود(2009):التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بإدائهم الوظيفي،مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 36، عمان، الأردن، ص 189.

2. خالد مهدي صالح(2015): تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 82، العراق، ص250.

- التشابه التنظيمي: إدراك الفرد لوجود قيم وأهداف وخصائص مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة.

- الانتماء (العضوية) التنظيمي: درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة والإحساس بالانتماء والشعور البالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية للمنظمة.

- الولاء التنظيمي: هو الموالاة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها ودفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين.

2- الجودة:

✓ يعرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها "القدرة على تحقيق طلبات المستهلك بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة"¹.

✓ وتعرف على أنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفاعلية وفي أقصر وقت ممكن"².

- التعريف الإجرائي : يقصد بالجودة تلك الجهود التي تبذل من طرف الموظفين على اختلاف مستوياتهم داخل المؤسسة محل الدراسة ، بغرض تحقيق العمل الصحيح من بدايته إلى نهايته وفق ما هو مخطط له مسبقاً، مع ضمان استمرار عملية التحسين.

1. سالم سعيد القحطاني (1993): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة السعودية العدد 07 ، ص 11 .

2. النمر سعود بن محمد وآخرون (2001): الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية ط 5 ، ص 88.

3- الأداء :

✓ يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة ل أهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية¹.

✓ ويعرف أيضا على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات بكفاءة عالية وفقا للمعدل المطلوب من طرف العامل الكفاء المدرب².

التعريف الإجرائي: يتلخص الأداء في امتلاك الفرد للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه بطريقة جيدة وسليمة وصولا لتحقيق أداء جيد ومتميز. وهنا تظهر الفروق الفردية من خلال تقويم أدائهم بصفة دورية. قصد تحسين وتنمية مهاراتهم والرفقي بأدائهم .

4- جودة الأداء :

✓ يعرف ماكس ويل جودة الأداء " تتبع من انجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة "³.

التعريف الإجرائي: يقصد بجودة الأداء في دراستنا درجة مطابقة الأداء التدريسي لأستاذ التعليم الثانوي لمجموعة من المعايير المحددة في استبيان الدراسة، والتي ينبغي أن تتوفر في الأستاذ الجيد .

5- الأساتذة: هم أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار (مرسمون ومتربصون).

1. أحمد مصطفى(2002): إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص415 .
2. الودداني عوض محمد (1999): أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ص 41.
3. فليسي ليندة (2012): واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، يومرداس، الجزائر، ص 70

سادسا: المقاربة السوسيولوجية:

المقاربة السوسيولوجية هي "الطريقة للاقترب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير، كان قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقا بناءا على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي¹.

فالمقاربة السوسيولوجية تقرب الباحث أكثر وأكثر من الظاهرة المحددة سلفا. و قد كان التماثل الوظيفي كمتغير تنظيمي محل مقارنة نظرية عبر أبعاده الثلاث : الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي والعضوية التنظيمية بالاستناد إلى بعض نظريات التنظيم و ذلك على النحو التالي:

1- الإدارة بالأهداف والتشابه التنظيمي:

يعبر عن التشابه التنظيمي من خلال إدراك الفرد لوجود خصائص و قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين داخل التنظيم و كذا وجود طموحات و مصالح مشتركة بين الفرد و المنظمة. فالتشابه التنظيمي يمثل بعد من أبعاد التماثل التنظيمي الذي يتحقق من خلاله إدراك الفرد بوجود علاقة قوية بينه و بين وظيفته و المنظمة التي يعمل فيها و كذا أعضائها.

إن تكريس التشابه التنظيمي من أهم الأهداف التي تسعى معظم التنظيمات الإدارية إلى تحقيقها و الاعتماد عليها كأسلوب إداري و ثقافة تنظيمية داخل المنظمة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، و هذا ما تريده الإدارة بالأهداف من خلال فلسفتها و التي تمثل أسلوب إداري حديث يرمي إلى تكريس الجهود داخل المنظمة من أجل بلوغ الغايات المسطرة.

1. عبد المعطي محمد عساف وآخرون(2002): التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط 1، دار وائل، الأردن، ص53.

و يعرف عالم الإدارة " بيتر دراكر " الإدارة بالأهداف بأنها " : نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري و أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و إغراضها . " كما ينطلق " دراكر " في تحليل وظائف المسير من افتراض مفاده ضرورة التوفيق بين أهداف التنظيم و أهداف الأفراد بالاعتماد على دوافعهم الإيجابية¹.

إن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر أداة مهمة بالنسبة للمنظمة إذ تسمح بخلق التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية للعاملين، الأمر الذي يولد الشعور بوحدة الأهداف و الطموحات بين العاملين و المنظمة و من ثمة تحقيق المنفعة و الفائدة للطرفين.

و تجدر الإشارة إلى أن تحديد الأهداف بدقة و وضوح، يزيد من احتمال مضاعفة الفرد لمجهوداته، خاصة إذا كانت هذه الأهداف تعود بالنفع و الفائدة بحيث يصبح العامل أكثر حرصاً و تقانياً و إخلاصاً في عمله من أجل الحصول على النفع و الفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف و هذا ما نستشفه من منطلقات نظرية وضع الهدف التي تفيد : بأنه إذا استطاع المدير أو المشرف أن يتفق مع مرؤوسيه على وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل و ينجح في التفاوض معهم على وضع الأهداف بشكل محدّد، و يقنعهم بقبول هذه الأهداف كونها تحقق المنفعة و الفائدة لهم، كما تكون صعبة بالقدر الذي تكون به متحدّية لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعة لسلوك المرؤوسين².

2- نظرية ماكيلاند والانتفاء (العضوية) التنظيمي:

إن الانتفاء التنظيمي هو الحاجة إلى الدفء العاطفي والمحبة والود والعلاقات الوطيدة مع الآخرين. فالدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتفاء إلى الجماعة أو المنظمة، ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءاً من الجماعة أو وحدة اجتماعية، أي يكون مقبولا من الأفراد كواحد منهم، يحيطونه

1. عبد الكريم بوحفص (2017) : تطوّر الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص 128.
2. أحمد ماهر (2000) : كيف ترفع مهاراتك الإدارية بالاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 162.

بالمودة والاهتمام والرعاية وقد قام "ماكلياند" بدراسات عدة واستخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم حاجات الانجاز والقوة والانتماء من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير، والتواصل مع الآخرين.

ويضيف "ماكلياند" أن حاجة الانتماء تكون من خلال تكوين علاقات شخصية واجتماعية والتنبؤ بالانتماء بناء على هوية اجتماعية مشتركة تفرض أهداف أو قيما أو معتقدات مشتركة بما في ذلك الالتزام بالأشياء والرغبة في الانتماء للمنظمة والعمل فيها يجعل الفرد يشعر بأنه جزءا منها مؤمن بأهدافها في تنفيذها¹.

إن الانتماء التنظيمي (العضوية) في التماثل التنظيمي هو مستوى الفرد لذاته من ناحية ارتباطه بالمنظمة وإنها إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية و تعريف الذات من خلال العضوية في المنظمة الأفراد يهدفون لتأكيد تميزهم الذاتي وبذلك فإنهم يتماثلون بقوة مع منظمات فيها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات الأخرى وهذا ما نجده في منطلقات "ماكلياند" حينما تكلم عن الحاجة للانتماء فهو يرى بأن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء يتكون لديهم الشعور بالفخر والسرور فهؤلاء الأشخاص يميلون إلى تطوير العلاقات الاجتماعية مع الآخرين بحيث يستطيعون التعبير عن مشاعرهم.

ويقول "ماكلياند" إن الحاجة للانتماء هو مصطلح يصف حاجة الشخص للشعور بإحساس الانضمام والانتماء داخل المجموعة اجتماعية ولقد تأثر تفكير "ماكلياند" بالعمل الرائد لـ "هنري موراي" الذي حدد لي أول مرة حاجات الإنسان النفسية الأساسي والعمليات التحفيزية فقط كان "هنري موراي" قد وضع تصنيفا للاحتياجات وتشمل (الإنجاز-السلطة -الانتماء) ووضع في سياق ونموذج تحفيزي متكامل

1. فارس رشيد مازن (2003): الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، إصدار مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية بص 29.

فالأشخاص الذين لديهم احتياج شديد للانتماء يطلبون علاقات بين الأشخاص و الأعضاء الذين يوافقون بشدة على الانتماء يميلون إلى إن يكون أعضاء فريق دائماً¹.

3-منطلقات الأنسنة في تعزيز الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي على انه إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة، ويتضمن إستيطان القيم، والنوايا والتأثير الإيجابي الذي يتمثل للفرد نحو المنظمة واستعداده لبذل الجهد، ومستوى الانسجام من ناحية أهدافه وقيمه مع أهدافنا وقيمها ورغبة في البقاء والاستمرار لتدعيمها وحرصه على الاستمرار فيها، وذلك من خلال موالاته لها والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها.

لذلك فإن أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمات أخرى، وبالتالي يكون الشخص مستعداً لتحويل ولاءه لمنظمة أخرى لها الأهداف والقيم نفسها إذا كان هنا كدوافع مناسبة حيث يتماثل الفرد مع المنظمة، ويمتلكه شعور بالعديد من الخسائر النفسية عند تركها للعمل، ويعتبر الولاء من أحد الأبعاد التي تدخل في تشكيل هوية العمل الجماعي.

كما ورد في نظرية العلاقات الإنسانية والتي تهتم بأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم. ذلك لأن الأفراد المشرفين على المؤسسات الصناعية كثيراً ما يهتمون بالمسائل الفنية والتجارية والإجراءات المتصلة بمواجهة المنافسين، وبذلك يتجاهلون الأفراد الذين يعملون معهم، وخاصة رؤوسهم².

وتتطوي العلاقات الإنسانية على عدد من المبادئ والعناصر هي:

- تعزيز عملية الولاء والالتزام التنظيمي.

1. مها عبد العزيز الخلفيات (2006): أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، ص40
2. فارس رشيد مازن، مرجع سابق، ص27.

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء، بحيث لا يتأثر الناس بسلوكهم داخل المصنع بسبب احتياجاتهم الاجتماعية.
- الاهتمام بالكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- إثارة دوافع الأفراد لأنه العامل الأساسي في بناء العلاقات الإنسانية، وإشعارهم بأهميتهم وقيمة وجودهم من خلال العلاقات الإنسانية مع الآخرين.
- وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم.
- تسعى العلاقات الإنسانية إلى التفاهم وإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة .
- التخلص من فكرة التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الآلية والروتينية لأنها تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين معه.
- خلق ودعم الحوافز لحث الفرد بالسعي لمشاركة الآخرين والتعاون معهم رغبة منه في الحصول على حوافز أو عائدات من وراء المشاركة أو هذا التعاون.
- كما لها أهداف تحاول من خلالها تحقيق عملية التماثل والولاء التنظيمي وهي كالآتي:
- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج ايجابية تمكن من التقليل من حجم التعارضات التي قد تنشأ بينهما.

الإرتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقرير السياسات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين والعمل على منعها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها سواء كان ذلك في صورة أجور أو ظروف عمل مناسبة أو تحقيق نوع من الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين أو توفير برامج تدريبية مناسبة لهم. وضع الأسس التي تمكن من إشعار الفرد بمبدأ أهميته في المنظمة وكذلك توفير الفرص المناسبة للتقدم والاستقرار في العمل.

تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين العاملين وحب واحترام بعضهم البعض وذلك من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات بين العاملين¹.

1. حسين عبد الحميد رشوان (2004) : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ص 69-71.

سابعا: الدراسات السابقة:

تعد مرحلة التعرف على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع الدروس بالدراسة والتحليل من المراحل البحثية الهامة، فهي الموجه الذي ينير الطريق أمام الباحث، وأيضا الوسيلة التي تمكنه من التعرف على مختلف المقاربات السوسيو مهنية المطابقة أو المشابهة لها.

وخلال الخطوة البحثية الأولى تم عرض بعض الدراسات السابقة المطابقة والمشباهة لمتغيرات الدراسة وأبعادها، في ظل غياب الدراسات المطابقة التي تناولت متغيرات الدراسة معا بالدراسة والتحليل، أما الخطوة الثانية فتمثلت في التعقيب أو التعليق عليها، مما يتيح الفرصة أمامنا للتعرف على مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

1- عرض الدراسات السابقة:

1-1- المتعلقة بمتغير التماثل التنظيمي:

أ- الدراسات الأجنبية:

❖ الدراسة الأولى: أعدها كنيبنبرغ وسكي Knippenberg&Schie (2000) بعنوان "علاقة العمل الجماعي بالتماثل التنظيمي في الحكومة المحلية والجامعات الدنماركية"¹.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي والتماثل التنظيمي، ومجموعة من القيم التنظيمية. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وتمت الدراسة على عينتين منفصلتين، تكونت الأولى من (76) موظفا في الحكومة المحلية، وتكونت الثانية من (163) عضواً من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الدنماركية.

1. خالد احمد الصرايرة (2008): التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 51، جامعة مؤتة، الأردن، ص 119-161.

وأظهرت النتائج:

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى العينة الأولى.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي من جهة وبين كل من الرضا الوظيفي. عدم الغياب من جهة الرضا الوظيفي لدى العينة الأولى.
- كما أظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا الوظيفي، وعدم الغياب، والانغماس الوظيفي، والدافعية من جهة أخرى لدى أفراد العينة الثانية.

❖ **الدراسة الثانية** :أعدها كارول Carol (2001) الموسومة بـ "التماثل التنظيمي لدى المديرين في الشركات الباكستانية والهندية"¹.

هدفت الدراسة إلى اختبار نمط وقوة التماثل التنظيمي لدى المديرين في الشركات الباكستانية والهندية. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي كما تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينتين مستقلتين، تكونت الأولى من (190) موظفاً من الهند، وتكونت الثانية من (122) موظفاً من الباكستان.

وبينت النتائج الدراسة مايلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمستوى الإداري ولصالح المديرين وليس التنفيذيين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة نحو التماثل التنظيمي المحلي بين الشركات الهندية والباكستانية لصالح الشركات الهندية.

1. نضال صالح الحوامدة و اروى عبد السلام القرالة (2006): إثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 3، ص 369-389.

- كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينتين نحو التماثل التنظيمي العالمي بين الشركات الهندية والباكستانية.

❖ **الدراسة الثالثة** :أعدها جيفري jeffry (2002) الموسومة ب "اثر التماثل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات والدور المعتدل للجماعات الفرعية في الولايات المتحدة الأمريكية"¹.

هدفت الدراسة إلى توضيح التأثير المتباين للتماثل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات والدور المعتدل للجماعات الفرعية. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وتم سحب عينة مكونة من طلاب الدراسات العليا من جامعتين أمريكيتين وبلغ تعداد العينة (117) طالبا .

وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود اثر مهم وسلبى ذي دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات.
- كما أوصت الدراسة القائمين على إدارة المنظمات ضرورة الاهتمام بالتماثل التنظيمي بالرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة لأنه من صالح الأعضاء والإدارة أن يسود التماثل مناخ المنظمة.

❖ **الدراسة الرابعة** : أعدها بورلا ولوفستروم PUURULA – LOFSTROM (2003) بعنوان: "تطور التماثل التنظيمي بين الموظفين في مؤسسات صغيرة وأخرى متوسطة الحجم والمشاركة في برامج تدريبية في فنلندا"²

جاءت هذه الدراسة لتصف تطور التماثل التنظيمي بين الموظفين في مؤسسات صغيرة وأخرى متوسطة الحجم والمشاركة في برامج تدريبية واسعة النطاق وعلى مستوى المؤسسة بأكملها، فقد كان المشاركون مديرين وموظفين في (175) مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في فنلندا. وقد تم قياس التماثل التنظيمي عن طريق استبانة ذاتية تكونت من 20 فقرة. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

1. خالد احمد الصرايرة، مرجع سابق , ص 119-161.

2. طه سالم الشواورة (2015): اثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمى وزارة التربية والتعليم الاردنية في مديرية التربية والتعليم لقضية الكرك, رسالة ماجستير إدارة عامة , جامعة مؤتة الكرك , الأردن , ص 126.

وكانت نتائج الدراسة :

- هناك ضعف في تطور الحافز الوظيفي بين مجموعة كبار السن والعمال اليدويين والمجموعات ذات المستوى التعليمي المنخفض.
- كانت اعلي مستويات الكفاءة الوظيفية بين الموظفين كبار السن ممن يتمتعون بدرجات علمية وتعليم اعلي .
- لدى مجموعات الموظفين من صغار السن درجات اكبر من الحوافز التطوير الوظيفي .
- النساء اقل عرضة للإحباط الوظيفي من الرجال وهن أكثر التزاما بعملهن.

❖ **الدراسة الخامسة:** أعدها كريمر CREMER (2005) بعنوان: "اثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي في فرنسا"¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي, وتم استخدام أداة لقياس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والرغبة في التعاون, وإدراك العاملين للتماثل, واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (142) مبحوثا في كبرى المنظمات الصناعية في فرنسا, وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى مايلي :

- إن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي.
- وانه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فان ذلك يؤدي إلى تعاون أفضل وبالتالي تماثل أفضل .

1. سامر عبد المجيد (2008): اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد 4, العدد 4, 461-427

❖ الدراسة السادسة : أعدها شان CHAN (2006) بعنوان : "مستوى التماثل التنظيمي ومستوى

الولاء لدى العاملين في (AmanahIktira MALEYSIA) في ماليزيا"¹

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي ومستوى الولاء لدى العاملين

في (AmanahIktira MALEYSIA) وجرى فحص واختيار متغيرات الدراسة في ضوء إطار مفاهيمي

طور مسبقا حيث جرى استفتاء على (96)مبحوثا من العاملين في المنظمة. كما استخدم الباحث المنهج

الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن العاملين لديهم تماثل وولاء عال. كونهم يعملون في منظمات تخدم الإنسانية وتعتمد بالشكل الأكبر على العمل التطوعي

- وتوصلت أيضا إلى أن التماثل والولاء يسهمان في نجاح العمل المؤسسي.

❖ الدراسة السابعة : أعدها أليس غاريسيا Alice Garcia (2006) بعنوان: "التماثل التنظيمي

والتماثل المهني لدى المقتصدين في تولوز فرنسا"²

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين "التماثل التنظيمي" و"التماثل المهني" عند عينة من

المقتصدين في تالوز، قدرت بـ (150)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت

مقياس التماثل التنظيمي لـ Mael et Ashforth (1992) على بدائل ليكرت.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين التماثل التنظيمي والتماثل المهني .

-علاقة غير ثابتة بين التماثل التنظيمي والتماثل المهني.

1. إسلام العمري (2008):التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، مجلة علوم التربية، المجلد 45، ص647-669.

2. سوريا عثمانى مرابط (2019): التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الاختصاصي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة محمد خضير بسكرة.

❖ الدراسة الثامنة :أعدها ناكرا NAKRA(2006) بعنوان:"العلاقة الرضا التواصل بالتماثل التنظيمي في الهند"¹.

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الرضا التواصل والتماثل التنظيمي.حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال نسخة معدلة من مقياس داون (1990) للاتصال، وست بنود من مقياس التماثل التنظيمي المطور بواسطة اشفورت (1992) وطبقت على عينة قدرها (76) من المديرين التنفيذيين بالهند. وتوصلت النتائج إلى أن :

- ارتباط جميع إبعاد الرضا التواصل (مناخ التواصل ,التواصل الإشرافي, التكامل التنظيمي, جودة وسائل الاتصال, العامل المشارك في الاتصال,المنظور التنظيمي, التغذية الراجعة الشخصية. العلاقة مع المرؤوسين) ايجابيا مع التماثل التنظيمي .

❖ الدراسة التاسعة : أعدها وندي WENDY (2008) الموسومة ب: "العلاقة العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في إطار التوجهات السياسية الجديدة من وجهة نظر بعض القادة التربويين"² هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في إطار التوجهات السياسية الجديدة من وجهة نظر بعض القادة التربويين , حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات بواسطة مقياس التماثل التنظيمي.

1. تركي بن كديميس العتيبي (2016): التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف, مجلة العلوم التربوية والنفسية, المجلد 9, العدد3, المملكة العربية السعودية ,ص761-705.
2. تركي بن كديميس العتيبي, المرجع السابق , ص761-705.

وكانت نتائج الدراسة:

-التغيرات المرتبطة بالتمائل التنظيمي أوجدت ظلما للعديد من المعلمين الذين يتنافى تماثلهم التنظيمي مع اتجاهات السياسة الجديدة.

-الأفراد الذين استمروا في التدريبات الخاصة باستراتيجيات إدارة التماثل التنظيمي ساهموا كأفراد في مقاومة العديد من الصعوبات.

- مديري التعليم الذين يلعبون دورا هاما في إدارة تماثل المعلمين عليهم أن يأخذوا في الاعتبار الآثار المعنوية والأخلاقية في تصرفاتهم , والتي تعد خطوة هامة في تطوير التماثل المهني الذاتي.

❖ الدراسة العاشرة: أعدها ميشيل MICHEL/STEGMAIER/SONNTAG (2010) بعنوان: "اثر

العدالة التنظيمية والتمائل التنظيمي على تعاون العاملين أثناء التغيير في ألمانيا"

كان هدف الدراسة البحث عن اثر العدالة التنظيمية والتمائل التنظيمي على تعاون العاملين أثناء التغيير, وكذلك تأثير العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي الذي بدوره يمكن معرفة تأثيره على التعاوني الوظيفي (الالتزام بالتغيير, السلوك الداعم للتغيير, تناسب القيم مع التغيير) في سياق التغيير التنظيمي, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. اقترح الباحثون نمودجا باستخدام بيانات مقطعية لعينة قدرها (315) وبيانات طولية لعينة قدرها (110) من الجامعات الألمانية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن العدالة الإجرائية تؤثر ايجابيا على التماثل التنظيمي الذي بدوره يؤثر على تعاون العاملين (الالتزام بالتغيير ,تناسب القيم مع التغيير, السلوك الداعم للتغيير), لهذا تؤثر العدالة الاجرائية ايجابيا على الالتزام العاطفي للتغيير.

ب- الدراسات العربية:

❖ الدراسة الأولى : أعدها مازن فارس الرشيد (2003) بعنوان : " الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهومي الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي في ظل تعدد الاتجاهات التي تتناول الأبحاث التي تناولها. الدراسة التطبيقية للمفهومين من خلال محاولة التعرف على مستوى تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها مقارنة مع مستوى تماثلهم مع الجامعة إجمالاً، وكذلك محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين عدد سنوات خدمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مع مستوى تماثلهم التنظيمي.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- ما مستوى التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة الجامعة؟
 - ما مستوى التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس مع الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها؟
- وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الوصفي للدراسة، 3002 عضواً أما عينة الدراسة فتكونت من 400 فرد ثم اختارهم عشوائياً. أما أدوات جمع البيانات أما أدوات فتم تطبيق الملاحظة، استبانة.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان قوياً نسبياً خاصة من حيث عامل القسم الأكاديمي.
 - يزداد التماثل التنظيمي بزيادة سنوات الخبرة.

❖ **الدراسة الثانية :** أعدتها أروى عبد السلام القرالة بعنوان: أثر المشاركة في بلورة التماثل التنظيمي لدى

أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية¹.

هدفت الدراسة التعرف على أثر المشاركة المرغوبة والمدرّكة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء

هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية :

- ماهي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية المشاركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية ؟

- ما تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى التماثل التنظيمي على مستوى الجامعة؟

وللإجابة على هاته الأسئلة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ومقياس التماثل التنظيمي

ل Mael et Ashforth(1992), على عينة تبلغ (200) فرد.

فكانت نتائج الدراسة كمايلي :

- أن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدرّكة على مستوى القسم جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط

حسابي قدره (3.38) ، في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم

مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.14) .

- أن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدرّكة على مستوى الكلية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط

حسابي قدره (2.27) في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية مرتفعة،

بمتوسط حسابي قدره (3.89) .

1. أروى عبد السلام القرالة (2005): أثر المشاركة المدرّكة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.

- وجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى المبحوثين.

❖ **الدراسة الثالثة :** أعدها سامر عبد المجيد البشاشة بعنوان : "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"¹.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي"، انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية :

- ما تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لأبعاد العدالة التنظيمية؟
- ما تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على مقياس ل Mael et Ashforth(1992) والرمزة الإحصائية spss لمعالجة استبيانات البحث من خلال اختيار عينة بلغ عددها (919) مفردة

فكانت نتائج الدراسة كمايلي :

- إن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، و جاء المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي.
- إن هناك اثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

1. سامر عبد المجيد البشاشة (2008): أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 4ع، الأردن.

❖ الدراسة الرابعة: أعدها احمد مطر الشمطيري بعنوان : "درجة ممارسة الأدوار القيادية وعلاقتها بالتمائل

التنظيمي لدى عمداء الكليات"¹

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة الأدوار القيادية ومن جهة أخرى علاقتها لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت.

ولتحقيق هدف الدراسة كان التساؤل العام: ما درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ؟ ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما درجة ممارسة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاتوقراطي، الترسلّي) والتمائل التنظيمي في جامعة الكويت؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية تعزى إلى اختلاف الجنس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة التماثل التنظيمي تعزى إلى الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية والكلية؟

1. احمد مطر الشمري (2012): درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمعالجة موضوع الدراسة، أما العينة فقد بلغ عددها (1042) عضواً، حيث كان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأنماط القيادية، واستمارة التماثل التنظيمي لجمع البيانات وكانت نتائج الدراسة كمايلي :

- وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الديمقراطي في إدارتهم للكليات .
- وجود درجة متوسطة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الاوتوقراطي في ادارتهم للكليات.
- وجود درجة ضعيفة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الترسلّي في ادارتهم للكليات.
- وجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين النمط الديمقراطي والتماثل التنظيمي، وغيرها من الفروق الدالة إحصائيا لاختبارات التي تفاوتت في درجة التماثل التنظيمي. من حيث اختلاف النوع الاجتماعي واختلاف الكلية والرتبة والخبرة.

❖ **الدراسة الخامسة :** أعدها طه سالم الشواورة بعنوان: "أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي

وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك"¹.

تهدف هذه الدراسة التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى معلمي وزارة التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك وبيان علاقته بالدافعية .

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم صياغة تساؤلات الدراسة على النحو التالي :

- هل يوجد اثر للتماثل التنظيمي على الدوافع الاقتصادية لدى معلمي في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك؟

- هل يوجد اثر للتماثل التنظيمي على الدوافع الاجتماعية لدى معلمي في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك؟

- هل يوجد اثر للتماثل التنظيمي على الدوافع النفسية لدى معلمي في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك؟

- هل يوجد اثر للتماثل التنظيمي على الدوافع الثقافية لدى معلمي في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك؟

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واستبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها (104) مفردة، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (spss) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

وقد تبين من النتائج

- أن درجة التماثل لدى المعلمين كان متوسطا وكذلك دافعتهم للعمل.

1. طه سالم الشواورة (2015): أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، ع24، مج1، الكرك، ص 120- 141.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التماثل التنظيمي والدافعية.

❖ **الدراسة السادسة :** أعدها خالد مهدي صالح بعنوان: " تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي في مركز

وزارة التخطيط"¹.

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى الصراع البناء في مركز وزارة التخطيط وتأثيره في التماثل التنظيمي.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم صياغة تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

- ما مدى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة للأهمية الصراع البناء ومدى معرفة أبعاده؟

- ما مدى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة للأهمية التماثل التنظيمي ومدى معرفة أبعاده؟

- هل يؤثر الصراع البناء في التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة والمقابلات

الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (83) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة بين الصراع البناء والتماثل التنظيمي.

- وكذلك وجود اثر للصراع البناء على التماثل التنظيمي.

1. صالح خالد مهدي (2015): تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد: 82، العراق.

❖ **الدراسة السابعة :** أعدها محمد زين العابدين عبد الفتاح ومحمود سيد علي أبو سيف بعنوان: "دور

القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين والمدرسات في مدارس مدينة إهناسيا بمصر. تم أخذ عينة عشوائية طبقية قوامها (399) مدرس ومدرسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية لدى عينة الدراسة ، وأعد الباحثان استبانتيين تكونت الأولى من (13) عبارة وتقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المدرسين، والثانية تكونت من (33) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد البعد الأول يقيس التمرکز حول قيم المدرسة . أما البعد الثاني فيقيس تميز المدرسة والبعد الثالث يقيس استمرارية المدرسة من وجهة نظر المدرسين.

ولتحقيق هدف الدراسة كان التساؤل العام: هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية

التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟ ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع القيادة الخادمة في مدارس إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظر المدرسين؟
- ما درجة تمثل الهوية التنظيمية لدى مدرسي مدارس إدارة إهناسيا التعليمية من وجهة نظرهم؟

1. محمد زين العابدين عبد الفتاح ومحمود سيد علي أبو سيف (2016): دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة علوم التربية. العدد 2، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمثل الهوية التنظيمية لدى المدرسين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس /الخبرة /المؤهل العلمي / والمرحلة الدراسية)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية من وجهة نظر المدرسين؟
- فكانت نتائج الدراسة كمايلي:
- أن ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة مرتفعة،بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري 0.87.
- أن تمثل الهوية التنظيمية لدى المدرسين جاءت بدرجة مرتفعة،وبمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري 0.73.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرسين في درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة،تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس،الخبرة،المؤهل العلمي،المرحلة الدراسية).
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرسين في درجة تمثل الهوية التنظيمية،تعزى لمتغيرات الدراسة التالية (الجنس،والمؤهل العلمي). بينما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية والخبرة.
- وجود معاملات ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الخادمة ودرجة تمثل الهوية التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى المدرسين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون لكل الأبعاد(0.552) . وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 .
- كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التماثل التنظيمي والدافعية .

❖ **الدراسة الثامنة :** أعدها عامر عبد الوهاب علي السنباني الموسومة ب: "التماثل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية"¹.

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التماثل التنظيمي وبين المتغيرات الديموغرافية للعاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية.

ولتحقيق هدف الدراسة كانت تساؤلات الدراسة كما يلي :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول التماثل التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول التماثل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول التماثل التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول التماثل التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، كما تم تطوير استبانة تتكون من (18) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للبريد، وعددهم (448) موظفاً من الذكور والإناث، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ تعدادها الصافي (145) مفردة، شكلت ما نسبته (30.92%) من مجتمع الدراسة.

1. عامر عبد الوهاب علي السنباني (2016) : التماثل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي-الجمهورية اليمنية -مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر .

وقد توصلت الدراسة إلى أن :

- العاملين في الهيئة العامة للبريد اليمنية لا توجد لديهم رؤية مشتركة إزاء التماثل التنظيمي.
- كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التماثل التنظيمي تعزى للنوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

❖ **الدراسة التاسعة:** أعدها حسام الدين السيد محمد إبراهيم الموسومة بـ: "درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي

لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان"¹.

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. أما تساؤلات الدراسة فكانت كما يلي :

- ما درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (106) من العاملين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

- أن درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام .

1. حسام الدين السيد محمد إبراهيم (2017): درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان, مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 15، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

❖ **الدراسة العاشرة :** أعدها محمود مسيل وآخرون الموسومة ب: "التماثل التنظيمي للعاملين بإدارات المناطق التعليمية في الكويت"¹

هدفت الدراسة إلى تفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. من خلال التعرف على الأسس النظرية لمدخل التماثل التنظيمي، ومن خلال التعرف على طبيعة العلاقة بينها وبين التعليم، وواقع ممارسة أبعاده من وجهة نظر العاملين بالقطاعات التعليمية بالكويت، ومن ثم التوصل للعلاقة التي تربط بين العملية التعليمية والتماثل التنظيمي بالقطاعات التعليمية الكويت.

حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت ؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما الإطار النظري للتماثل التنظيمي في التعليم كما ورد بالأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- ما واقع التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت (ميدانيا) ؟
- ما المقترحات الإجرائية التي يمكن إتباعها لتفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة موضع الدراسة وتفسير العلاقات بينها، والتعرف عليها كما هي موجودة بالواقع، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية

1. محمود مسيل وآخرون (2021):التماثل التنظيمي للعاملين بإدارات المناطق التعليمية في الكويت (دراسة ميدانية)، المجلد 5، العدد 20، المجلة العربية للعلوم والتربية النفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق .

لجمع المعلومات والبيانات من العينة الأساسية للدراسة، والتي تكونت من (300) من كلا الجنسين من العاملين بالمناطق التعليمية الست في الكويت مقسمين كالتالي عدد (141) ذكور، وعدد (159) إناث.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات استبانته التماثل التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة.

ج - الدراسات الجزئية :

❖ الدراسة الأولى : أعدتها سوريا عثمانى دراسة سوريا عثمانى مرابط بعنوان : "أبعاد التماثل التنظيمي

ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية لولاية بسكرة"¹

هدفت هذه الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي ومستوى الضغط النفسي، لدى قابلات الصحة العمومية - لولاية بسكرة -

حيث انطلقت الباحثة في دراستها من التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية-لولاية بسكرة؟

والذي تدرج عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين بعد الولاء التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية-لولاية بسكرة؟

1. سوريا عثمانى مرابط (2015): أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية. دراسة ميدانية علي المؤسسات الصحية العمومية - بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- هل توجد علاقة بين بعد الانتماء (العضوية) التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية-لولاية بسكرة؟
- هل توجد علاقة بين بعد التشابه التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية-لولاية بسكرة؟
- حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي من خلال استخدام أسلوب المسح (178) من أصل (208) قابلة في الصحة العمومية ،وتم تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في مقياس التماثل التنظيمي ومقياس مستوى الضغط النفسي،وخضعت الدراسة للأسلوب الإحصائي المتمثل في:معامل الارتباط" بيرسون "للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي و مستوى الضغط النفسي.
- فكشفت الدراسة على النتائج التالية:
- عدم وجود علاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية-لولاية بسكرة.
- عدم وجود علاقة بين بعد الولاء التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية -لولاية بسكرة.
- عدم وجود علاقة بين بعد العضوية ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية - لولاية بسكرة.
- عدم وجود علاقة بين بعد التشابه التنظيمي ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية - لولاية بسكرة.

❖ **الدراسة الثانية:** اعدّها مصباح جلاب وعاشور علوطي بعنوان: "دور العدالة التنظيمية في تحقيق

التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم دراسة ميدانية"¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم.

حيث انطلق الباحثان في دراستهما من التساؤل التالي:

- هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم و تتدرج عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل للعدالة التوزيعية دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم ؟

- هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم ؟

- هل لعدالة التفاعلات دور في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم ؟

وقد اجريت الدراسة على عينة من أساتذة علم النفس الصناعي بجامعة المسيلة وعنابة وقسنطينة والمقدر عددهم بـ (25) أستاذًا متخصصًا في مختلف فروع علم النفس الصناعي، مستخدمين استبيانًا له خصائصه السيكمترية من صدق وثبات، يتكون من (30) بندًا مقسمة على ثلاثة محاور؛ تتم الإجابة عنها باستخدام مقياس ليكرث. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للعدالة التوزيعية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية.

1. مصباح جلاب، عاشور علوطي (2018): دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم دراسة ميدانية، مجلة الحوليات، العدد 32، الجزء الرابع، جامعة الجزائر 1.

- للعدالة الاجرائية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية .

- لعدالة التفاعلات دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية.

❖ **الدراسة الثالثة :** أعدتها مرابط سوريا الموسومة بـ: "التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند

الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام"¹

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي وإدراك الهوية المهنية لدى

الأخصائيين النفسيين في القطاع الصحي العام.

فكان التساؤل العام للدراسة كمايلي : هل توجد علاقة بين التماثل التنظيمي و إدراك الهوية المهنية

لدى الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام ؟

وينبثق عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات تتمثل في:

- هل يوجد مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي عند الأخصائيين النفسيين في القطاع الصحي العام ؟

- هل يوجد مستوى مرتفع من إدراك الهوية المهنية عند الأخصائيين النفسيين في القطاع الصحي العام ؟

- هل توجد علاقة بين بعد التماثل التنظيمي(العضوية) إدراك الهوية المهنية عند الأخصائيين النفسيين في

القطاع الصحي العام ؟

- هل توجد علاقة بين بعد التماثل التنظيمي(التشابه) إدراك الهوية المهنية عند الأخصائيين النفسيين في

القطاع الصحي العام ؟

1. سوريا عثماني مرابط (2019): التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام , أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة محمد خضير بسكرة.

- هل توجد علاقة بين بعد التماثل التنظيمي (الولاء) إدراك الهوية المهنية عند الأخصائيين النفسانيين في القطاع الصحي العام ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين النفسانيين في كل من التماثل التنظيمي ادراك الهوية المهنية تبعا لمتغير الأقدمية المهنية في القطاع الصحي العام ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين النفسانيين في كل من التماثل التنظيمي ادراك الهوية المهنية تبعا لمتغير الحالة المهنية في القطاع الصحي العام ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين النفسانيين في كل من التماثل التنظيمي ادراك الهوية المهنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي في القطاع الصحي العام ؟
- وللإجابة على هاته الأسئلة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي من خلال تطبيق مقياس شيني لقياس مستوى التماثل التنظيمي, على عينة تتكون من (110) أخصائي نفسي في القطاع الصحي العام لولاية بسكرة, تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية.
- حيث أسفرت نتائج الدراسة :
- توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي و إدراك الهوية المهنية لدى الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام.
 - يوجد مستوى عالي من التماثل التنظيمي عند الأخصائيين النفسانيين في القطاع الصحي العام.
 - يوجد مستوى عالي من إدراك الهوية المهنية عند الأخصائيين النفسانيين في القطاع الصحي العام .
 - توجد علاقة بين بعد التماثل التنظيمي (العضوية) إدراك الهوية المهنية عند الأخصائيين النفسانيين في القطاع الصحي العام.

- توجد علاقة بين بعد التماثل التنظيمي(التشابه) إدراك الهوية المهنية عند الأخصائيين النفسانيين في القطاع الصحي العام .
 - توجد علاقة بين بعد التماثل التنظيمي(الولاء) إدراك الهوية المهنية عند الأخصائيين النفسانيين في القطاع الصحي العام ؟
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين النفسانيين في كل من التماثل التنظيمي ادراك الهوية المهنية تبعا لمتغير الأقدمية المهنية في القطاع الصحي العام .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين النفسانيين في كل من التماثل التنظيمي ادراك الهوية المهنية تبعا لمتغير الحالة المهنية في القطاع الصحي العام.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين النفسانيين في كل من التماثل التنظيمي ادراك الهوية المهنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي في القطاع الصحي العام .
- ❖ **الدراسة الرابعة :** أعدها عبد الوهاب مبروح، جلال الدين بوعطيط الموسومة ب: "التماثل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة: من خلال مؤشر العلاقة الارتباطية بين دافعية الانجاز عند كل من العمال المشرفين وغير المشرفين بولاية ميلة"¹.
- حيث هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى بحث أحد أوجه التماثل التنظيمي وهو دافعية الإنجاز عند العمال المشرفين والعمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة.
- فكان التساؤل العام للدراسة كمايلي : هل توجد علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز عند العمال المشرفين والعمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة ؟

1. عبد الوهاب مبروح، جلال الدين بوعطيط (2020): التماثل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة: من خلال مؤشر العلاقة الارتباطية بين دافعية الانجاز عند كل من العمال المشرفين وغير المشرفين، المجلد 11، العدد 2، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر

وينبثق عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات تتمثل في:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين دافع الإنجاز عند العمال المشرفين والعمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة ؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين الحاجة للانتماء عند العمال المشرفين والعمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة ؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين الحاجة للسيطرة عند العمال المشرفين والعمال غير المشرفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية ميلة ؟
- حيث أُعتمد المنهج الوصفي من خلال توزيع استمارة لقياس دافعية الإنجاز على عينة الدراسة البالغ عددها 75 بين مشرف وعامل.
- وقد أشارت النتائج إلى النتائج التالية :
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية في دافعية الانجاز بمختلف أبعادها بين العمال المشرفين وغير المشرفين، الشيء الذي يعكس وجود تماثل تنظيمي قوي بين عينتي الدراسة في ما يخص دافعية الإنجاز.
 - الحاجة إلى السيطرة كان التماثل فيها متوسطا من حيث القوة غير أنه كان موجبا.

2-1- المتعلقة بمتغير جودة الأداء:

أ- الدراسات الأجنبية:

❖ الدراسة الأولى: أعدها ميكول Mikol (2007) بعنوان: "إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا"¹.

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني. و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وركزت على المقابلة كأداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن استخدام إدارة الجودة قد أثر إيجاباً، وعزز قرارات الإدارة من حيث، تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم الموارد.
- إن التركيز على ممارسة الجودة وممارسة القيادة الأكاديمية لها أثر بشكل ملموس على عملية التطوير لأنظمة المعلومات المؤسسية، وتقوية البنية التحتية للأبحاث.
- إن تأسيس نظام الحوافز أدى إلى تشجيع مخرجات الجودة، وتطوير بيئة البرامج الجديدة، وتقوية خدمات دعم الطلبة.

1. إباد علي الدجني (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية، تخصص طرائق وتدریس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، ص 25.

❖ **الدراسة الثانية :** أعدها مانياجا Manyaga (2008) بعنوان : "معايير لضمان الجودة في التعليم

العالي : حالة تنزانيا"¹

هدفت الدراسة إلى تقديم معلومات عن تجربة تطوير معايير الجودة في تنزانيا والتي قد تساعد البلدان الأخرى التي تسعى إلى تحسين جودتها، حيث سعت تنزانيا إلى تطوير معايير ضمان جودتها من أجل الحصول على الاعتراف المحلي والدولي، حيث يوجد في تنزانيا ثلاث هيئات مسئولة عن تقييم واعتماد مؤسسات التعليم العالي، وهي: اللجنة التنزانية للجامعات، والمجلس الوطني للتعليم التقني والتعليم المهني، وهيئة تدريب الجامعات .

واعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي التحليلي كما ركزت على خبرة الكاتب الشخصية المباشرة في تنزانيا، بالإضافة إلى العديد من الأدبيات في ذات السياق.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أهمية تدريب المؤسسات التعليمية للحصول على النتائج المتوقعة للأداء.
- إضافة إلى أن ضمان الجودة في التعليم يجب أن يشمل اشتراك جميع أصحاب المصالح.

❖ **الدراسة الثالثة :** ستي رفيعة عبد الحميد وآخرون SitiRafiahAbd Hamid and others (2012)

بعنوان: "جودة التدريس والأداء للمعلمين ذوي الخبرة في ماليزيا"².

هدفت الدراسة إلى التحقق من نموذج فاعلية المتدرب، وركزت على القدرة المعرفية للمعلم من حيث (مهارات التقييم ومهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والمعرفة بالمحتوى الدراسي) وخصائص

1. فلسطين محمود رصرص (2013) : دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير.

إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

2. شيماء سيد عبد الموجود محمود (2018): تطوير أداء معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر على ضوء معايير جودة أداء المعلم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 10، جامعة الفيوم، مصر.

المعلم الشخصية، ومهارات إدارة الصف، وتمت هذه الدراسة على المعلمين الذين لديهم أكثر من خمس سنوات من الخبرة في التدريس، وتم عمل استبيان صمم من قبل الباحثين وطبقت على مختلف أنواع المدارس وتكونت الإستبانة من بعدين هما المتغيرات المستقلة وهي الخصائص الشخصية والقدرات المعرفية للمعلم، والبعد الثاني خاص بالمتغيرات التابعة لأداء المعلم وهي إدارة الصف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- جودة المعلم تؤثر على أداء المدارس، وحاولت هذه الدراسة تحقيق جودة المعلم من خلال دراسة تأثير خصائص المعلم الشخصية وقدراته المعرفية عن طريق ملاحظة المعلم في حجرة الدراسة.
- القدرات المعرفية للمعلمين ذوى الخبرة يمكن قياسها من خلال مهارات المعلمين في التقويم وتكنولوجيا المعلومات والمناهج الدراسية فهذه المهارات تؤثر بشكل كبير على أداء المعلم وإدارته للفصل الدراسي.
- الخصائص الشخصية للمعلم وحدها ليست كافية لتعزيز مسؤولية المعلمين اتجاه طلابهم ما لم تستكمل بالقدرات المعرفية، وعلى الرغم من ارتباط فعالية المعلم بإنجازات الطلاب إلا أن المعلمين ذوى الجودة ليسوا مهتمين فقط بإنجازات الطلاب ولكن أيضا لديهم قدرة على التواصل والعمل مع طلابهم.

❖ الدراسة الرابعة : أعدها ابنيزر وآخرون Ebenezer other (2015) الموسومة بـ: "العلاقة بين جودة

المعلمين والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العليا بالمنطقة الغربية بغانا"¹

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة المعلمين وأداء الطلاب الأكاديمي في المدارس

الثانوية العليا بغانا .

1. شيماء سيد عبد الموجود محمود، مرجع سابق، ص 15.

حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت العينة المستهدفة هي معلمي المدارس الثانوية وطلابها، وتم اختيار خمس دوائر تعليمية في المدينة بشكل عشوائي لإجراء الدراسة، وكان الاستبيان هو الأداة المستخدمة لجمع البيانات. وأسفرت هذه الدراسة :

- على الرغم من أن جودة المعلمين كانت عالية من حيث مؤهلاتهم الأكاديمية والمهنية إلا أنها لم تنعكس كثيرا على أداء الطلاب.

❖ الدراسة الخامسة: أعدها نيره شاه محمدي Nayereh Shah mohammadi (2017) بعنوان : "تقييم

الأداء الوظيفي للمعلمين على أساس إدارة الجودة الشاملة في كرج -إيران-

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين على أساس نموذج إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وكانت عينة الدراسة معلمي المدارس الابتدائية في كرج وتم اختيار (340) معلما كعينة عشوائية بسيطة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- الأداء الوظيفي للمعلمين على أساس نموذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات كان أعلى من المتوسط، أما في رضا العملاء كان أقل من المتوسط، مما يستلزم تحسين جودة النظام التعليمي للمعلمين، فاستخدام إدارة الجودة الشاملة وفقًا لأهداف النظام التعليمي يزيد من فاعلية الموارد البشرية والمادية في المؤسسة التعليمية.

- ومن نتائج الدراسة أيضا تأثر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية عموما بتكنولوجيا المعلومات التي لها أكبر الأثر على تحقيق رضا العملاء، والتحرك نحو التحسين المستمر غالبا ما يتم من خلال اعتماد فلسفة إدارة الجودة مثل مبادئ ديمينج وفلسفة جوران أو فلسفة كروسبي.

ب- الدراسات العربية:

❖ **الدراسة الأولى:** أعدها صالح احمد عابنة الموسومة ب: "تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر

أعضاء التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته - ليبيا"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته , وفيما إذا كانت تختلف درجة الأداء الجامعي تبعا لبعض المتغيرات. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج, حيث تم توزيع استبانته على (60) عضو هيئة تدريس.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة التساؤلات التالية :

- ما درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

- هل تختلف مؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب جامعة مصراته تبعا لمتغيرات درجة عضو هيئة التدريس ومؤمله وجنسيته وعدد سنوات عمله في الكلية ؟

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- درجة توفر مؤشرات جودة الأداء الجامعي في كلية الآداب متوسطة ووجود (15) فقرة تمارس بدرجة كبيرة (20) فقرة تمارس بدرجة متوسطة, و(11) فقرة تمارس بدرجة منخفضة.

- عدم وجود فروق دالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمؤهل والجنسية, ولكن الفروق كانت دالة لمتغير عدد سنوات العمل لصالح ذوي الخبرة القصيرة (3-1) سنوات.

1. صالح احمد عابنة(2011): تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته, المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي , المجلد 4, العدد 8, كلية الآداب ,جامعة مصراته , ليبيا .

❖ الدراسة الثانية :أعدها إياد علي الدجني بعنوان : "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي

في الجامعات النظامية الفلسطينية"¹

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية " ؟

وينتفع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية ؟

- ما مدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة ؟

- ما واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية ؟

- ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية تبعا لمجالات (الرسالة

والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدمات)؟.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما صمم الباحث استبانة تضمنت

محورين لقياس واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات الجودة، وقياس دور التخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كذلك استخدم أداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف

تعرف واقع جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، من خلال تحليل الأبعاد، ومدى مطابقتها للمعايير

التي تضمنتها أدبيات الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة تتكون من (130) عضوا.

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائيا، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إياد علي الدجني (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية. اطروحة دكتوراه في التربية، تخصص طرائق وتدریس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75.97 %).
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.39 %).
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.22 %).
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.97 %).
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الموارد المؤسساتية والخدمات بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.61 %).

❖ **الدراسة الثالثة :** أعدتها هاجرة عبد الحميد محمود الموسومة ب: "جودة أداء المعلم من منظور التربية الإسلامية في مصر"¹.

هدفت الدراسة إلى توضيح مكانة المعلم في الإسلام والتعرف على صفات المعلم الناجح، وإلقاء الضوء على أهم التحديات والقضايا التي تواجه المعلم، وبيان الرؤية المستقبلية لتطوير أداء المعلم في ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة . حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

1. هاجرة عبد الحميد محمود (2012): جودة أداء المعلم من منظور التربية الإسلامية، مجلة كلية التربية، العدد 36 الجزء 1، جامعة عين الشمس مصر .

ولتحقيق هدف الدراسة تم صياغة التساؤلات الآتية:

- ما مكانة المعلم في الإسلام ؟
- ما صفات المعلم الناجح ؟
- ما أهم التحديات التي تواجه المعلم المعاصر؟
- ما الرؤية المستقبلية لتطوير أداء المعلم لتحقيق الجودة الشاملة ؟

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن إعداد المعلم يحظى بمزيد من الاهتمام من قبل المسؤولين في مختلف أنحاء العالم وكثرة المؤتمرات العلمية في هذا المجال تشهد بذلك.
- وجود صعوبات قد تعيق تطبيق الجودة التعليمية يمكن التغلب عليها ومواجهتها ،وأن تطبيق الجودة في التعليم يعود بالفائدة الكبيرة على الطالب والمعلم والإدارات التعليمية والمجتمع ،وأن إعداد المعلم وفق منظومة إدارة الجودة الشاملة يتيح مجالا أوسع لتطوير أدائه بما يواكب العصر الحديث.
- ما المعايير اللازمة لتقويم جودة الأداء التدريسي بمجالاته المختلفة لمدرسي التاريخ في مدارس التعليم.

❖ **لدراسة الرابعة:** أعدتها سهيلة محسن كاظم الفتلاوي بعنوان: "معايير تقويم جودة الأداء التدريسي لمدرسي

التاريخ في التعليم قبل الجامعي"¹.

هدفت الدراسة إلى تقدير أهمية معايير تقويم جودة الأداء التدريسي لمدرسي التاريخ في التعليم قبل الجامعي وبحسب وجهة نظر عينة من المشرفين التربويين والاختصاصيين ومديري مدارس الإعدادية والثانوية ومدرسي التاريخ في تلك المدارس ، والتعرف على دلالة الفروق الإحصائية في تقدير تلك الأهمية وفقا لإجابات أفراد العينة بين المشرفين والمديرين وبين مدرسي التاريخ. ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

الإعدادي والثانوي ؟

- هل يختلف مدى تقدير أهمية هذه المعايير باختلاف طبيعة الوظيفة بين المشرف التربوي والاختصاص والمدير وبين مُدرس التاريخ ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما صمم الباحث لأجله استبانة اشتملت على أربعة مجالات تمثل معايير أساسية في تقييم وتقويم مدرسي التاريخ. طبقت على 55 مدرس تاريخ في المدارس الإعدادية والثانوية ، أما مشرفي ومديري المدارس الإعدادية و الثانوية فقد بلغ 25 مفردة .

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تأكيد أهمية جميع أفراد العينة على جميع المعايير الواردة في الاستبانة.

1. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي (2013): معايير تقويم جودة الأداء التدريسي لمدرسي التاريخ في التعليم قبل الجامعي , مجلة كلية التربية الأساسية ، المجلد 19 ، العدد 80, جامعة واسط , كلية التربية الأساسية, العراق .

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأكيدات أهمية بعض المعايير الفرعية الواردة في الاستبانة ولصالح المشرفين والمديرين عن المدرسين والمدرسات.

❖ **الدراسة الخامسة:** أعدتها فلسطين محمود رصرص بعنوان: " دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة"¹.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى التقدم بمقترحات لتفعيل دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء الكلية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما درجة الاستفادة من التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة قيام التقييم الذاتي المؤسسي بدوره في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى تعزى لمتغيرات الدراسة (البر نامج الأكاديمي، و سنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية)؟

- ما سبل تفعيل دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة؟
ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لقياس درجة الاستفادة من التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى، تحتوي على (46) فقرة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (120) عضواً ، ولمعالجة

1. فلسطين محمود رصرص(2013) دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

البيانات الإحصائية تم استخدام: برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) و معامل ارتباط بيرسون، و التجزئة النصفية، و معامل كرونباخ ألفا، المتوسطات الحسابية، و النسب المئوية.

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائيا ، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة الاستفادة من التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة قيام التقييم الذاتي المؤسسي بدوره في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى تعزى لمتغيرات الدراسة (البرنامج الأكاديمي، و سنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية).

❖ **الدراسة السادسة :** أعدها حسن ياسين طعمة بعنوان : " دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية¹ " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية .ولتحقيق هذا الغرض تم صياغة التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة التعليم الجامعي وجودة الأداء الأكاديمي؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جودة التعليم ؟

1. حسن ياسين طعمة : دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية – دراسة حالة جامعة الزرقاء – مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد 4 ، جامعة الزرقاء ، الأردن .

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي ,تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في الجامعة) ؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة التعليم الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية ؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييمهم لجودة الأداء الأكاديمي ,تعزى للمتغيرات الشخصية ؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته , كما تم بناء وتطوير استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة تبلغ (253) عضوا .
- حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة لتعليم الجامعي وجودة الأداء الأكاديمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جودة التعليم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي ,تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في الجامعة) .
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة التعليم الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية.

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة التعليم الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية.

❖ **الدراسة السابعة :** أعدتها شرعاء علي الشمراني بعنوان : "أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المؤسسي"¹.

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة التعليم للتميز و التعرف على الأسباب التي أدت إلى عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة التعليم للتميز، إضافة إلى اكتشاف السبل التي تؤدي إلى تحفيز المشرفات على المشاركة في جائزة التعليم للتميز .واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع وعينة من مشرفات مكتب تعليم تبالة التابع لإدارة تعليم بيشة وعددهن 17 مشرفة من مختلف التخصصات. كما استعمل الاستبيان لجمع البيانات .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم طرح التساؤلات التالية :

- ما أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة التعليم للتميز على جودة الاداء المؤسسي في مكتب تعليم تبالة ؟
- ما أسباب عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة التعليم للتميز؟
- ما سبل تحفيز المشرفات على المشاركة في جائزة التعليم للتميز؟
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:
- وجود أثر كبير لعزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الاداء المؤسسي.

1. شرعاء علي الشمراني (2019): اثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الاداء المؤسسي ,مجلة العلوم, المجلد 3, العدد17, المملكة العربية السعودية.

- أسباب عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة التعليم للتميز كانت بدرجة كبيرة.
- سبل تحفيز المشرفات على المشاركة في جائزة التعليم للتميز كانت بدرجة كبيرة .
- وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحفيز المشرفات للعمل على المشاركة الفاعلة في جائزة التميز مع وجود لجنة تقييم العمل وتقديم التغذية الراجعة.

ج - الدراسات الجزئية :

❖ **الدراسة الأولى :** أعدتها بوديل لامية بعنوان : " جودة أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة"¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف تقديرات الطلبة لمستوى أداء الأستاذ الجامعي، وإلى استكشاف الاختلاف في تقديراتهم لمؤشرات الأداء الجيد للأستاذ الجامعي تبعا لكل من عامل الجنس، المستوى التعليمي، و التخصص، وأيضا استكشاف تقديراتهم للعوامل التي تحسن من أدائه.

و لتحقيق هذه الأهداف تمت صياغة التساؤلات التالية:

- ماهو مستوى أداء الأستاذ الجامعي حسب تقدير الطلبة؟
- وماهي تقديراتهم لأهمية أبعاد الأداء؟
- هل تختلف تقديرات الطلبة لمؤشرات الأداء الجيد للأستاذ الجامعي تبعا لعامل الجنس؟
- هل تختلف هل تختلف تقديرات الطلبة لمؤشرات الأداء الجيد للأستاذ الجامعي تبعا لعامل المستوى التعليمي؟

- ماهي العوامل التي تؤدي إلى جودة أداء الأستاذ الجامعي حسب تقدير الطلبة؟

1. بوديل لامية(2015): جودة أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة "دراسة ميدانية بقسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته موضوع الدراسة ، والاستبيان لجمع البيانات وبعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- تقدير الطلبة لمستوى أداء الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس وعلوم التربية كان جيدا.
- لا يوجد اختلاف في تقديرات الطلبة لمؤشرات الأداء الجيد للأستاذ الجامعي تبعا لعامل الجنس.
- لا يوجد اختلاف في تقديرات الطلبة لمؤشرات الأداء الجيد للأستاذ الجامعي تبعا لعامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد اختلاف في تقديرات الطلبة لمؤشرات الأداء الجيد للأستاذ الجامعي تبعا لعامل التخصص.

❖ **الدراسة الثانية :** أعدتها موفق أسماء بعنوان : "جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة"¹

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في كل من (المحاضرة والحصّة التطبيقية).

ولتحقيق هذا الهدف كان تساؤل الدراسة الرئيسي :

- ما مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة ؟
- ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في المحاضرة من وجهة نظر الطلبة؟
 - ما مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الحصّة التطبيقية من وجهة نظر الطلبة؟

1. موفق أسماء (2016): جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية جامعة باتنة -1) , رسالة ماجستير , تخصص علوم التربية , قسم علم النفس , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة باتنة -01- , الجزائر .

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الطلبة حول مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الطلبة حول مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي تعزى لمتغير تخصصهم العلمي ؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائيا لكل من الجنس و التخصص العلمي والتفاعلات الثنائية بينهما على الدرجة الكلية لاستبيان جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي ببعديه (جودة أداء المحاضرة وجودة أداء الحصة التطبيقية) من وجهة نظر الطلبة ؟
- وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي , حيث طبقت على عينة قوامها (1114) طالب وطالبة من جامعة باتنة -01- كما اعتمدت على الاستبيان في جمع البيانات .
- فكانت نتائج الدراسة كما يلي :
- مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في المحاضرة منخفض من وجهة نظر الطلبة.
- مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الحصة التطبيقية منخفض من وجهة نظر الطلبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الطلبة حول مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الطلبة حول مستوى جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي تعزى لمتغير تخصصهم العلمي.

- يوجد تأثير دال إحصائيا لكل من الجنس و التخصص العلمي والتفاعلات الثنائية بينهما على الدرجة الكلية لاستبيان جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي ببعديه (جودة أداء المحاضرة وجودة أداء الحصة التطبيقية) من وجهة نظر الطلبة.

❖ **الدراسة الرابعة:** أعدتها فوزية مصابيح المعنونة ب: "الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ودوره في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر الأساتذة، وفيما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة التعليم الجامعي لجامعة البليدة 2 في مستوى أدائهم الوظيفي، وفي مستوى جودة تعليمهم.

وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل للأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دور في تحقيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر الأساتذة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة التعليم الجامعي لجامعة البليدة 2 في مستوى أدائهم الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة التعليم الجامعي لجامعة البليدة 2 في مستوى جودة تعليمهم؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أساتذة التعليم الجامعي بجامعة البليدة 2 قوامها 150 أستاذا، حيث طبق عليها مقياسين الأول خاص بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، والمقياس الثاني خاص بجودة التعليم الجامعي، منتهجين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

1. مصابيح فوزية (2016): الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ودوره في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بجامعة البليدة 2، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 74، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر .

وبعد جمع البيانات وتحليل النتائج توصلنا إلى أنه:

- للأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دور في تحقيق جودة التعليم الجامعي بجامعة البليدة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أدائهم الوظيفي، وكذلك في مستوى جودة تعليمهم.

❖ **الدراسة الخامسة :** أعدها عمور عمر بعنوان: "تقييم جودة أداء الأستاذ الجامعي في علاقته البيداغوجية

أستاذ/ طالب من وجهة نظر الطلبة"¹.

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة أداء الأستاذ في مجالات: التدريس، الإشراف، مناقشة الرسائل، الاتصال

والتواصل مع الطلبة. طبقت الدراسة على 60 طالبا (ماستر ودكتوراه) بجامعة المسيلة، خلال السداسي

الثاني من الموسم الجامعي: 2016/2015. ولتحقيق أهداف الدراسة تم طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى جودة التدريس ؟

- ما مستوى جودة الإشراف على الرسائل ؟

- ما مستوى جودة مناقشة الرسائل ؟

- ما مستوى جودة الاتصال والتواصل بين الطرفين ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات طبق الباحث استبياناً مكوناً من 52 بنداً ، كما اتبع المنهج الوصفي في

تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى جودة التدريس متوسط.

1. عمر عمور (2016): تقييم جودة أداء الأستاذ الجامعي في علاقته البيداغوجية أستاذ/طالب من وجهة نظر الطلبة- (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة -مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 8، جامعة الجلفة الجزائر .

- مستوى جودة الإشراف على الرسائل متوسط.

- مستوى جودة مناقشة الرسائل مرتفع.

- مستوى جودة الاتصال والتواصل بين الطرفين متوسط.

❖ **الدراسة السادسة :** أعدتها سمية ناصري بعنوان : "تقييم مستوى جودة الأستاذ الجامعي من وجهة نظر

الطلبة"¹

تهدف الدراسة إلى بحث موضوع واقع توفر عناصر الجودة لدى الأستاذ الجامعي في كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بيسكرة.

حيث انطلق الباحث في دراسته من التساؤلات التالية :

- ما واقع جودة أداء الأساتذة في جامعة بيسكرة ؟

- ماهو متوسط تقييم الطالب لقدرة الأستاذ على التحكم في المادة التي يدرسها ؟

- ماهو متوسط تقييم الطالب لمستوى مساهمة المادة في تحصيله العلمي ؟

- ماهو متوسط تقييم الطالب لعملية تقويم محتوى المادة ؟

- هل توجد اختلافات في تقييم المبحوثين لتوفر أبعاد جودة الأستاذ الجامعي حسب البيانات الشخصية

لتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، كما صمم استبيان يحتوي على 20

سؤال مقسم إلى أربعة محاور تمثل أبعاد جودة الأستاذ الجامعي، بالإضافة إلى محور يتعلق بالبيانات

الشخصية للمستجوب، تم توزيع الاستبيان على 287 طالب وطالبة.

1. سمية ناصري (2019): تقييم مستوى جودة الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة, جامعة محمد خيضر نموذجاً , مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد, المجلد 1, العدد 1, جامعة محمد خيضر بيسكرة , الجزائر .

تُظهر نتائج الدراسة :

- توفر أبعاد الجودة لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة محل الدراسة.
- وجود فروق في تقييم أبعاد الجودة تعزى لمتغير الجنس والمستوى.
- متوسط تقييم الطالب لقدرة الأستاذ على التحكم في المادة التي يدرسها يفوق المتوسط .
- متوسط تقييم الطالب لمستوى مساهمة المادة في تحصيله العلمي يفوق المتوسط .
- متوسط تقييم الطالب لعملية تقويم محتوى المادة يفوق المتوسط.

❖ **الدراسة السابعة :** أعدها موسى عبد النور بعنوان : "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء

الخدمات المؤسسية"¹

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة بعض أنساق التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء الخدمة الفنية والإدارية للمورد البشري.

وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟
- هل تساهم عقلنة البرامج التكوينية المتخصصة لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟
- هل يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟

وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، والإستمارة لجمع البيانات والمكونة من

(49) سؤال موزعة على ثلاثة محاور، تسعى لإختبار فرضيات الدراسة ، إذ تم توزيعها على عينة

1. موسى عبد النور (2020): تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن -ولاية جيجل- , اطروحة دكتوراه في علم اجتماع ، تخصص علم اجتماع المؤسسة، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ,جامعة مسيلة ,الجزائر.

قصدية (عرضية)، مكونة من (112) موظف ممن يشتغلون تحديدا على مختلف الأجهزة والوسائل ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات. حيث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات، واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة .

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية.
 - تساهم عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية.
 - يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جودة أداء لخدمة المؤسسية.
- ❖ **الدراسة الثامنة :** أعدتها حكيمة نيس الموسومة بـ: "تقييم التكوين الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا"¹.
- هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين تقييم التكوين الجامعي في ضوء معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي من للمدارس العليا للأساتذة من وجهة نظر طلبتها و بين جودة الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا وفقا لمتغير مادة التدريس (علمية/ أدبية).

حيث انطلق الباحث في دراسته من التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين تقييم التكوين الجامعي في ضوء معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي من للمدارس العليا للأساتذة من وجهة نظر طلبتها و بين جودة الأداء الوظيفي لديهم؟

1. حكيمة نيس (2021): تقييم التكوين الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا للأساتذة بولاية الوادي) مجلة العلوم النفسية والتربية، العدد4، المجلد 7، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر .

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التكوين الجامعي في ضوء معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي من المدارس العليا للأساتذة من وجهة نظر طلبتها تبعاً لمتغير مادة التدريس (علمية/أدبية)؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا للأساتذة تبعاً لمتغير مادة التدريس (علمية/أدبية)؟

وباستخدام المنهج الوصفي وتطبيق المقاييس المناسبة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا للأساتذة نصفهم يدرسون مواد علمية و نصفهم الآخر يدرس مواد أدبية و بعد تحليل المعطيات.

أفضت النتائج الى ما يلي:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين تقييم التكوين الجامعي في ضوء معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي من المدارس العليا للأساتذة من وجهة نظر طلبتها و بين جودة الأداء الوظيفي لديهم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التكوين الجامعي في ضوء معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي من المدارس العليا للأساتذة من وجهة نظر طلبتها تبعاً لمتغير مادة التدريس (علمية/أدبية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا للأساتذة تبعاً لمتغير مادة التدريس (علمية/أدبية).

3-1- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة (التماثل التنظيمي و جودة الأداء):

❖ **الدراسة الأولى :** أعدھا راتب السعود وخالء اءمء الصرايرة بعءوان: "الءماثل الءنءظيمي لءى أعضاء

الهيئات الءءريسفة فف الءامعائ الأءءنية الرسمفة وعلاقءه بأءائهم الوءظفف"¹.

هءفف الءراسة إلى الءعرفف إلى ءرءة الءماثل الءنءظيمي لءى أعضاء الهيئات الءءريسفة فف الءامعائ الأءءنية الرسمفة وبيان علاقءه بأءائهم الوءظفف .

- ما ءرءة الءماثل الءنءظيمي لءى أعضاء الهيئات الءءريسفة فف الءامعائ الأءءنية الرسمفة من وءهة نظرهم ؟

- ما ءرءة الأءاء الوءظفف لءى أعضاء الهيئات الءءريسفة فف الءامعائ الأءءنية الرسمفة من وءهة نظر رؤساء الأقسام ؟

- هل ءوءء علاقفة ذات ءلالفة إءصائفة بفن ءرءة الءماثل الءنءظيمي لءى أعضاء الهيئات الءءريسفة فف الءامعائ الأءءنية الرسمفة وءرءة أءائهم الوءظفف ؟

وآءقفا لأهءاف الءراسة ءم اسءءءام المنهء الوصفف و اسءبائهم الءماثل الءنءظيمي, واسءبائهم الأءاء الوءظفف لءمع البفائاا .

فكاناا نءائء الءراسة كمالفف:

- ءرءة الءماثل الءنءظيمي لءى أعضاء الهيئات الءءريسفة كاناا مرءفعة،إء بلغت (3.97) .

- الأءاء الوءظفف لأعضاء الهيئات الءءريسفة من وءهة نظر رؤساء أقسامهم كان مرءفعا (3.78).

1. راءب السعوء و خالء اءمء الصرايرة (2009): الءماثل الءنءظيمي لءى أعضاء الهيئات الءءريسفة فف الءامعائ الأءءنية الرسمفة وعلاقءه بأءائهم الوءظفف. مءلة ءراساا العلوم اءربوفة، المءلء 36, عماءة البءء العلمف، الءامعة الأءءنية، عمان، الأردن.

- كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.49)، وهي علاقة دالة إحصائياً.

❖ الدراسة الثانية : أعدها هيثم محمد عبد العزيز جبريل الموسومة بـ: "التماثل التنظيمي كمدخل لتحسين

الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية"¹

استهدفت الدراسة بحث أثر التماثل التنظيمي على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية. وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي (265) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات كما تم الاعتماد على برامج الحزم الإحصائية SPSS V. 24 للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي ؟
- هل يوجد تأثير ايجابي مباشر للتماثل على الأداء الوظيفي ؟
- ما مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل البحث ؟

1. هيثم محمد عبد العزيز جبريل (2019): التماثل التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد 2، كلية التجارة، جامعة بورسعيد ، مصر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- توجد علاقة ارتباط بين التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك بمعامل ارتباط متوسط بلغ (0482).
- وجود تأثير ايجابي للتماثل التنظيمي على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية.
- كما تبين أيضا من النتائج الوصفية للبحث أن درجة كل من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي كانت فوق المتوسط بدرجة موافق، وهو ما يدل على مستوى جيد من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي.

2- التعقيب و مناقشة الدراسات السابقة:

قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا الحالية حول التماثل التنظيمي وجودة الأداء وبعض المتغيرات المرتبطة بموضوعنا، وتمت الاستفادة منها في تحديد الإطار النظري واختيار المنهج المناسب للدراسة وأدوات جمع البيانات، وكيفية اختيار الأدوات المستخدمة في قياس مستوى التماثل التنظيمي وجودة الأداء وحتى في تفسير النتائج.

1-2- التعقيب على الدراسات المتعلقة بمتغير التماثل التنظيمي :

- من حيث الهدف:تباينت أهداف الدراسات السابقة التي جعلت التماثل التنظيمي محورا للدراسة فمنها من هدفت البحث على سبل تطور التماثل التنظيمي بين الموظفين في مؤسسات صغيرة وأخرى متوسطة الحجم والمشاركة في برامج تدريبية كدراسة بورلا ولوفستروم PUURULA – LOFSTROM.في حين هدفت أخرى إلى التعرف على دور القيادة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي مثل دراسة زين العابدين.في المقابل هدفت دراسة أخرى إلى التعرف على درجة ممارسة الأدوار

القيادية، ومن جهة أخرى علاقتها بالتماثل التنظيمي كدراسة الشميطيري، وكما هدفت دراسة الجناحي التي أدت إلى التعرف على تقييم تأثير الهيبة الخارجية المدركة على الالتزام التنظيمي والتماثل التنظيمي وإدراكها من قبل عينة من المستشفيات.

- **من حيث المنهج:** لاحظنا معظم الدراسات قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

- **من حيث أدوات جمع البيانات:** اعتمد الباحثون في تحقيق الأهداف المرجوة من دراستهم في جمع البيانات من الميدان على أداة الاستبيان .

- **من حيث المجتمع البشري للدراسة أو العينة:** فقد تنوع حيث ضم أساتذة جامعيين كدراسة الرشيد والقرالة كما تمثل في عمداء كليات كدراسة الشميطيري، ومنظمات اجتماعية كدراسة Johnson Heimberg، وعمال المؤسسات الصحية كدراسة الجناحي وعثماني مرابط، كما استهدفت دراسة كنبرغ وسكي فئة الموظفين في الحكومة المحلية . أما دراسة مهدي صالح فكانت دراسته الميدانية في وزارة التخطيط .

- **من حيث النتائج :** لقد تباينت النتائج التي أسفرت عليها مجموع الدراسات السابقة، فنجد نتائج دراسة سوريا عثماني مرابط أكدت على عدم وجود علاقة بين أبعاد التماثل (الولاء - العضوية - التشابه) ومستوى الضغط النفسي، أما دراسة عبد المجيد فكانت نتائج الدراسة تؤكد أن مستوى التماثل التنظيمي مرتفع، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، و جاء المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي. إضافة إلى إن هناك اثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي. أما دراسة كريمر فقد توصلت إلى أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي. وأنه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فان ذلك يؤدي إلى تعاون أفضل وبالتالي تماثل أفضل .

إضافة إلى ما سبق أكدت نتائج دراسة الرشيد أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان قويا نسبيا خاصة من حيث عامل القسم الأكاديمي، كما يزداد بازدياد سنوات الخبرة.

2-2- التعقيب على الدراسات المتعلقة بمتغير جودة الأداء :

- من حيث الهدف: تباينت أهداف الدراسات السابقة التي جعلت جودة الأداء محورا للدراسة فمنها من هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة المعلمين والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العليا كدراسة Ebenezer. أما دراسة صالح احمد عبابنة فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية الآداب. إضافة إلى دراسات أخرى والتي هدفت إلى توضيح مكانة المعلم في الإسلام والتعرف على صفات المعلم الناجح، وإلقاء الضوء على أهم التحديات والقضايا التي تواجه المعلم كدراسة هاجرة عبدالحميد محمود.

- من حيث المنهج: لاحظنا معظم الدراسات قد استخدمت المنهج الوصفي.

- من حيث أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحثون في تحقيق الأهداف المرجوة من دراستهم في جمع البيانات من الميدان على أداة الاستبيان .

- من حيث المجتمع البشري للدراسة أو العينة: فقد تنوعت حيث ضم أساتذة جامعيين كدراسة عمور عمر وفوزية مصابيح كما تناولت دراسات أخرى المعلمين وأساتذة الثانوي Nayerah Shah mohammadi وحكيمة نيس، إضافة إلى دراسات أخرى تناولت المشرفات كدراسة شرعاء .

- من حيث النتائج : لقد تباينت النتائج التي أسفرت عليها مجموع الدراسات السابقة، فنجد نتائج دراسة Siti Rafiah Abd Hamid أظهرت أن جودة المعلم تؤثر على أداء المدارس، وحاولت هذه الدراسة تحقيق جودة المعلم من خلال دراسة تأثير خصائص المعلم الشخصية وقدراته المعرفية. أما

دراسة فوزية مصباح فكانت نتائج الدراسة تؤكد أن للأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دور في تحقيق جودة التعليم الجامعي بجامعة البليدة. أما دراسة سالمة الإمام فقد توصلت إن الأداء التعليمي للأستاذ الجامعي منظومة متكاملة لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التعليمية على مستوى الجامعة. يلعب تقييم أداء عضو هيئة التدريس في الجامعة دورا كبيرا في تحسين مستوى الأداء التعليمي. رغم إدراك الأستاذ الجامعي لأهمية عملية قياس الأداء التعليمي، فإن حسب رأي أكثر من نصف العينة بحاجة إلى تنظيم أكثر من خلال إدخال مؤشرات أخرى، لأن المؤشرات المعمول بها في تقييم الأداء التعليمي تمتاز بالشكلية والثبات، وهذا يؤثر على جودة العملية.

3- مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

لاحظنا أن أغلب الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي كمنهج أساسي في الدراسة، واستخدمت الدراسة الحالية أدوات جمع البيانات من استبيان والمقابلة والملاحظة مثل أغلب الدراسات السابقة، كما استخدمنا في الدراسة الحالية أسلوب المسح الشامل. عكس معظم الدراسات التي استخدمت أسلوب العينة.

وتتميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة، دراسة العلاقة التي تربط التماثلات التنظيمية بجودة الأداء، لأن أغلب الدراسات تناولت متغيرات الدراسة إلا أنه لا توجد نفس دراسة سابقة لدراسة .

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على أهم المراحل التي يبني عليها أي بحث علمي من تحديد إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة مما يسهل على الباحث دراسة الظاهرة التي يقصدها ويجعله يتأكد من الأهداف والمقاصد التي يسعى للوصول إليها من خلال الدراسة، بمعنى أن تحديد الإشكالية يجعل عمل وجهد الباحث منظم ودقيق

ومن خلال هذه العناصر التي قمنا بعرضها، حاولنا إعطاء نظرة شاملة عن الدراسة وإحاطة بالموضوع من خلال المفاهيم الإجرائية كي تسهل للقارئ فهم وتتبع كامل تفاصيل الدراسة.، كما تم عرض أهم الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة الحالية التماثل التنظيمي وجودة الأداء التي سوف تفيدنا في التراث النظري لمتغيرات الدراسة وفي الإجراءات المنهجية كاختيار المنهج المناسب للدراسة، وكيفية اختيار أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية للدراسة ، وفي تفسير النتائج.

الفصل الثاني: قراءة مفاهيمية التماثلات التنظيمية.

تمهيد

أولاً: لمحة تاريخية عن التماثل التنظيمي.

ثانياً: مفهوم التماثل التنظيمي.

ثالثاً: أهمية وأهداف التماثل التنظيمي.

رابعاً: أشكال التماثل التنظيمي.

خامساً: أبعاد التماثل التنظيمي.

سادساً: العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي.

سابعاً: نظريات التماثل التنظيمي.

ثامناً: عملية تحديد التماثل التنظيمي.

تاسعاً: العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي.

عاشراً: قياس التماثل التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

يقاس تطور أي منظمة بمدى توافرها على عنصر بشري مؤهل وواعي بحقوقه وواجباته نحو المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أعلى مستويات الولاء التنظيمي والاندماج الفردي والاجتماعي للرقى بقيم ومقومات التنظيم، وفي المقابل على المنظمة الممثلة بالمسيرين والمشرفين فهم حاجات العامل وتقديم أفضل الخدمات النفسية والتنظيمية من أجل المحافظة على روح الانتماء وتلبية احتياجات عمالها والتكفل بانشغالاتهم، من ولاء العامل للمنظمة وولاء المنظمة للعامل، بمعنى مطابقة أهداف والغايات بحيث تصبح متماثلة، وهذا ما يسمى بالتماثل التنظيمي.

جاء هذا الفصل بعنوان التماثلات التنظيمية حيث تضمن لمحة تاريخية و تعريف عن التماثل التنظيمي وأهميته وأهدافه إضافة إلى أشكاله وأبعاده ثم التطرق إلى العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي ونظرياته وكيفية قياسه .

أولاً: لمحة تاريخية عن التماثل التنظيمي:

بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي في حقل الإدارة إلا أن له جذوراً تعود إلى الفكر الإسلامي، والسياسي، والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحد من مبادئها، حيث حثت على ضرورة أن يتبنى المسلمون أهداف وقيم الشريعة الإسلامية لتصبح موازية لأهدافهم الشخصية، وحثت كذلك على أن يلتزمون بقيم الولاء والانتماء للأمة الإسلامية ولمبادئها، ولقيم الدين الحنيف¹.

ويعتبر العالم (1951) FOOT هو أول من استخدم مصطلح التماثل التنظيمي كمفهوم في السياق التنظيمي حيث اعتبر foot بان التماثل التنظيمي هو عنصر أساسي في تحفيز الأفراد ويعتبر هو نظرة الفرد لنفسه كعضو في المنظمة وهذا ما يدفع الفرد العامل للعمل نيابة عن المنظمة، وقد أثار مصطلح التماثل التنظيمي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين الأمر الذي اظهر تباين في مفهومه².

وقد بدأت الدراسة التجريبية للتماثل أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي مع توجيه الأنظار نحو إيجاد حلول لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة سباق التسلح الناتج عن تلك التوترات، إذ قام Morton Deutsh وذلك في عام (1954) بدراسة التماثل من خلال استخدام العايب ذات مزيج من الدوافع في تجارب مختبريه أشرك فيها أشخاص غرباء بعضهم عن بعض. إذ قام بتعريف التماثل بعبارات سلوكية واستدل على التماثل من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتج عن ذلك التعاون³.

1. ميسون عبد الله أحمد الشلعة (2018): التطابق (التماثل) التنظيمي: مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، العراق، المجلد 5، العدد 13، ص 922.

2. لمى قيس رؤوف محمد (2020): دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، المجلد 26، العدد 121، ص 303.

3. علي عبد السلام عبد الدائم (2016): دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/ دائرة بصحة بغداد الكرخ، مجلة الجامعة العراقية، العراق، العدد 1/26، ص 429.

وفي 1956 طرح Lasswell النظرية السياسية التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية، وقد تبنى لازويل المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمفهوم التحليلي¹.

وقد اظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثرهم باستخدام لازويل للمصطلح التماثل، ويرجع التصور النظري للإصلاح في علم النفس إلى الطرح للنفس اجتماعي في السياق التنظيمي، حيث يسند Turner امتداد لنظرية تصنيف الذات ضمن مقاربة الهوية الاجتماعية لتاجفل 1978، Tajfel كحالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي، والذي عرف بأنه قبول أو استيعاب (الوحدة) أي التوحد مع المجتمع البشري والانتماء إليه كما درس العديد من الباحثين آليات التماثل على أساس أنه العملية التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد على رؤية أنفسهم مماثلة لأعضاء المجموعات التي ينتمون إليها والتي لا ينتمون إليها أيضا².

إن سر الاهتمام بظاهرة التماثل التنظيمي يأتي من الاهتمام بدور الفرد العامل في المنظمة، إذ أن الفرد العامل له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي هناك صعوبة كبيرة في السيطرة بصورة مستمرة على نفسية الفرد العامل كون لكل فرد هامشا من الاختلاف يميزه عن الآخرين، ومن هنا يمكن القول أن ضمان الفرد العامل هو ضمان للمنظمة، وعليه فأن المنظمة يجب عليها تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين لديها لضمان استمرارهم بالعمل لديها وخاصة ذوي المهارات والخبرات

1. سوريا عثمانى مرابط (2015): أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص43.

2. سوريا عثمانى مرابط، عبد الباقي زهير بوسنة (2018): التماثل التنظيمي في القطاع الصحي العام المفهوم والواقع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26، الجزء الأول، مارس، ص320.

لتنمية السلوك الإبداعي وبذلهم المزيد من الجهد والأداء، فأصبح تنمية مشاعر التماثل التنظيمي من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك للأفراد العاملين¹.

ثانياً: مفهوم التماثل التنظيمي

1- لغة:

يعرف التماثل لغة لأنها كلمة تَسْوِيَة. يُقَال: هَذَا مِثْلُهُ وَمِثْلُهُ كَمَا يُقَالُ شَبِهُهُ وَشَبَّهَهُ بِمَعْنَى؛ قَالَ ابْنُ بَرَرٍ: الْفَرْقُ بَيْنَ الْمُمَآثِلَةِ وَالْمُسَاوَةِ أَنَّ الْمُسَاوَةَ تَكُونُ بَيْنَ الْمُخْتَلِفِينَ فِي الْجِنْسِ وَالْمُنْتَقِينَ، لِأَنَّ التَّسَاوِي هُوَ التَّكَافُؤُ فِي الْمَقْدَارِ لَا يَزِيدُ وَلَا يَنْقُصُ، وَأَمَّا الْمُمَآثِلَةُ فَلَا تَكُونُ إِلَّا فِي الْمُتَقَبِّحِينَ، تَقُولُ: نَحْنُ كَنَحْوِهِ وَفَقْهُهُ كَفَقْهِهِ وَلَوْنُهُ كَلَوْنِهِ وَطَعْمُهُ كَطَعْمِهِ، فَإِذَا قِيلَ: هُوَ مِثْلُهُ عَلَى الْإِطْلَاقِ فَمَعْنَاهُ أَنَّهُ يَسُدُّ مَسَدَّهُ، وَإِذَا قِيلَ: هُوَ مِثْلُهُ فِي كَذَا فَهُوَ مُسَاوٍ لَهُ فِي جِهَةٍ دُونَ جِهَةٍ، وَالْعَرَبُ تَقُولُ: هُوَ مُثْلٌ هَذَا وَهُمْ أُمَثَالُهُمْ، يَرِيدُونَ أَنَّ الْمَشَبَّهَ بِهِ حَقِيرٌ كَمَا أَنَّ هَذَا حَقِيرٌ. وَالْمِثْلُ: الشَّبْهُ. يُقَالُ: مِثْلٌ وَمِثْلٌ وَشَبَّهَ وَشَبَّهَ بِمَعْنَى وَاحِدٍ².

وقد عرف قاموس Oxford معنى التماثل على أنها الشعور الذي يملك الشخص عندما يدرك بأنه يستطيع الاعتماد على شخص ما أو شيء ما لفعل ما ينبغي عمله³.

2- اصطلاحاً:

يعتمد التماثل التنظيمي على الجمع بين المهارات الداخلية والتطورات والفرص الجديدة وقد يستثمر لتقليل التعقيد التنظيمي للحفاظ على عمليات الأداء والمضي قدماً في استثمار القيم الجوهرية لمواجهة الاضطرابات البيئية والمشاكل المختلفة وبالأخص مشاكل التخطيط، ويمكن رؤية دور التماثل التنظيمي في تطوير القدرات العقلية والوظيفية وبناء المهارات المعرفية فهو منهج سلوكي عال المستوى يتزامن مع النظام العالمي الجديد في مختلف المجالات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي المستدام وتجنب

1. آلاء عبد الموجود العاني، سجي نذير الصراف (2019): قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 11، العدد 24، ص 480.

2. ابن منظور (1414 هـ): لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 11، دار صادر، بيروت، لبنان، ص 610.

3. علي عبد السلام عبد الدائم: مرجع سابق، ص 440.

المخاطر المحتملة، وتفترض العديد من الدراسات أن العلاقة المشتركة بين الموظفين والمنظمات ستكون الثقة فيها متماثلة¹، وقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالتماثل التنظيمي، وسنعرض فيما يلي بعضها:

- يعرف Ashforth and Mael التماثل التنظيمي بأنه "شكل محدد من أشكال الهوية الاجتماعية؛ وهو تصور الوحدة مع المنظمة أو الانتماء إليها حيث يعرف الفرد نفسه أو نفسها من حيث عضويته في منظمة معينة"².

- ويعرف Foot التماثل التنظيمي كذلك بأنه "درجة التعريف الشخصي الواسع للفرد مع المنظمة"³.
- ويعرفه الشوارة بأنه "التواصل العاطفي والنفسي والذهني بين الموظف والمنظمة، ودرجة تشابه وتوافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وهي درجة نسبية. كما أن التماثل التنظيمي يشير إلى التشابه في الأهداف والاهتمامات والقيم بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها"⁴.

- ويرى Brown بأن التماثل التنظيمي "ينطوي على تحديد شكل من أشكال العلاقة بين العامل والمنظمة وأن هذه العلاقة هي التي تحدد مفهوم الذات للفرد، وقد حدد براون أربعة جوانب لقياس التماثل وهي (جذب المنظمة، اتساق أو تطابق الأهداف التنظيمية والفردية، الولاء، الإشارة من الذات للعضوية التنظيمية) حيث هذه المكونات هي التي تشكل التماثل التنظيمي"⁵.

1. علي كاظم حسين الشريفي (2021): توظيف التماثل التنظيمي في تحقيق الأداء الإستراتيجي المستدام- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركتي البيسي كولا وشركة كوكاكولا، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 17، العدد 67، ص 203.

2. Celeste Dávila, Gemma Jiménez García (2012), Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment, The Spanish Journal of Psychology, Spain, Vol. 15, No. 1, P245

3. Jos Bartels (2006), Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels, the degree of Doctor at the University of Twente, Netherlands, p5.

4. بسام سمير الرميدي (2019): الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 7، العدد 11 مكرر، جوان، ص 489.

5. عبد الوهاب ميروح، جلال الدين بوعطيط (2020): التماثل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة: من خلال مؤشر العلاقة الارتباطية بين دافعية الانجاز عند كل من العمال المشرفين وغير المشرفين، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، المجلد 11، العدد 2 مكرر، ص 593.

-ويصف Duncan عملية التماثل التنظيمي من خلال ربط العامل لمصيره بمصير المنظمة معينة¹.

-ويبين Ceri-Booms إن التماثل التنظيمي هو شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة، واستيعابه القيم المنظمة، يشعره بالفخر والاعتزاز بعضويته في المنظمة. أو هو ذلك الجزء من المفهوم الذاتي للفرد الناشئ من معرفته بعضويته في مجموعة (أو مجموعات) اجتماعية معا مع إعطاء قيمة وأهمية عاطفية لعضويته².

-في حين عرف Tajfel التماثل التنظيمي على أنه إدراك العضوية في مجموعة معينة والقيمة والأهمية العاطفية المتولدة أو المتعلقة في هذه العضوية³.

فمن خلال عرض المفاهيم المختلفة حسب مراجع بحثية متعددة، يتضح أنه يصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق وإنما يمكن أن يُستشف مفهوم شامل من خلال تناول صفاته وأبعاده، وبمراجعة أدبيات التماثل التنظيمي نجد أن مفهوم التماثل التنظيمي حسب ما ذكره (Johnson et Heimber, 1999).
يتصف بثلاثة ملامح عامة⁴:

- ✓ يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمنظمة.
- ✓ يعد التماثل التنظيمي مرتكزا محوريا لمنطق الأفراد في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- ✓ يخضع هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي عميق مغروس في الإدراك الجمعي لأعضاء المنظمة، ما يوجه الاتصالات ويحدد شكلها بطريقة تعزز التماثل التنظيمي الجمعي.

1. خلود فواز الزعبي (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 06.

2. محمود محمد أمين عثمان الباشقالي (2017): تشخيص العلاقة بين التماثل المنظمي ومسببات الصمت المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في عدد من فاكليات جامعة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق، المجلد 5، العدد 3- ص 797.

3. نوارا فواز زهره (2016): درجة توافر التماثل التنظيمي لدى مربيّات رياض الأطفال من وجهة نظرهن دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين الآداب والعلوم الإنسانية، سوريا، المجلد 41، العدد 6، ص 289.

4. سوريا عثمانى مرابط، عبد الوافي زهير بوسنة، مرجع سابق، ص 322-323.

ثالثا: أهمية وأهداف التماثل التنظيمي

1- أهمية التماثل التنظيمي:

لقد أصبح التماثل التنظيمي صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد، والمنظمة، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على هذه المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا العاملين فيها وبالتالي يؤثر سلبا على نجاحها واستقرارها، ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط الآتية¹:

✓ يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع.

✓ تساهم عملية التماثل التنظيمي في زيادة درجات الولاء، والالتزام، والتعاون مع المنظمة.

✓ أنه من خلال التماثل مع المجموعة فإن الناس يدركون ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة، ومصيرها، وأنهم يتشاركون معها في الكرامة، والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة منظماتهم وكرامتها.

✓ إن الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يصبح مزعج، ويمكن اعتبار التماثل شرط سابق للشعور العام بالقناعة بالعمل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة وأن يبذلوا جهودهم لتحسين المنظمة.

✓ إن للتماثل دورا مهما في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية، فحسب وإنما يراعي أهداف منظمته أيضا.

1. مصباح جلاب، عاشور علوطي (2018): دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم دراسة ميدانية، مجلة الحويلات، جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الرابع، ديسمبر، ص 694-695.

✓ أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها.

✓ يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى ويبدل قصارى جهده ليحقق أهدافها وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة.

✓ عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل إحداث عملية التغيير دون إجبار أو إكراه أو مقاومة.

✓ يؤثر التماثل التنظيمي القوي على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل، وتصبح المنظمة نتيجة للتماثل مرشدا للأفراد في مشاعرهم. ومعتقداتهم وسلوكياتهم، وتساهم في تحديد ولاء الأفراد، والمجموعات.

أما بالنسبة لأهمية عملية التماثل بالنسبة للفرد فهي¹:

1- تعزيز احترام الذات.

2- السمو فوق الذات.

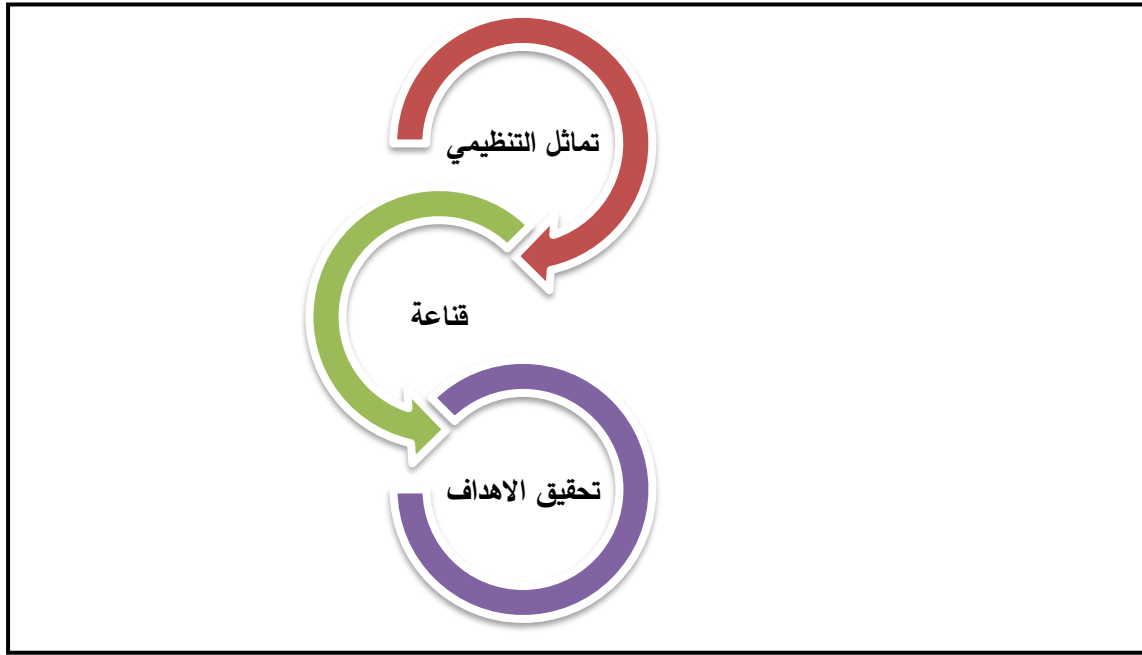
3- إضفاء معنى للحياة.

4- زيادة الطموح.

5- الانتماء.

1. مصباح جلاب، مرجع سابق، ص 695.

الشكل رقم (01): يبين التماثل من أهم شروط تحقيق الأهداف¹



ومن خلال ما سبق يتضح تتضح أهمية التماثل التنظيمي في كونه يشجع على التماسك والتعاون داخل المنظمة، ويزيد من المشاركة الفاعلة، ويسهل التنسيق والاتصال والتعلم ويلعب دوراً مهماً في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار، فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب، وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً كما أنه يساهم في تعزيز احترام الذات، والسمو فوق الذات، وإضفاء معنى الحياة، وزيادة درجة الانتماء للمنظمة، والارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين².

1. فداء خليل ضاهر الاسطل (2020): التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الأقصى، غزة، ص 34.
2. إسلام العمري، أحمد بطاح (2018): التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، العراق، المجلد 45، العدد 4، ملحق 5، ص 3.

2- أهداف التماثل التنظيمي:

تتمثل أهداف التماثل التنظيمي بمجموعة من النقاط والموضحة أدناه¹:

- ✓ العمل على زيادة الالتزام والانتظام والأداء والدافعية العالية، والحد من الصراع.
- ✓ زيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة.
- ✓ الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل، وأن مصيرهم وقدرهم واحد، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً.
- ✓ شعور العاملين بالرضا، والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم في العمل.
- ✓ تبين الصور الايجابية للمنظمة، والولاء لها، والإيمان بها. وقبول العاملين بالتطوير والتغيير بسهولة ويسر لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة.
- بالإضافة إلى أهداف أخرى وهي²:
- ✓ العمل من أجل تطوير المؤسسة وتقدمها.
- ✓ الحد من الصراع بين الأفراد وتحقيق المصلحة العامة للمؤسسات التربوية.
- ✓ الملائمة بين القيم الخاصة بالأفراد والقيم الخاصة بالمنظمة.
- ✓ تشجيع روح الجماعة في العمل بما يحقق المصلحة العامة وتحقيق الأهداف المنشودة

1. حميد سالم الكعبي (2018): دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 23، ص146.

2. فداء خليل ضاهر الاسطل (2020): التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الأقصى، غزة، ص33.

رابعاً: أشكال التماثل التنظيمي:

تطرقت دراسة (Kreiner, Ashforth, 2004) من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين الفرد ومنظّمته في أربعة أنواع هي¹:

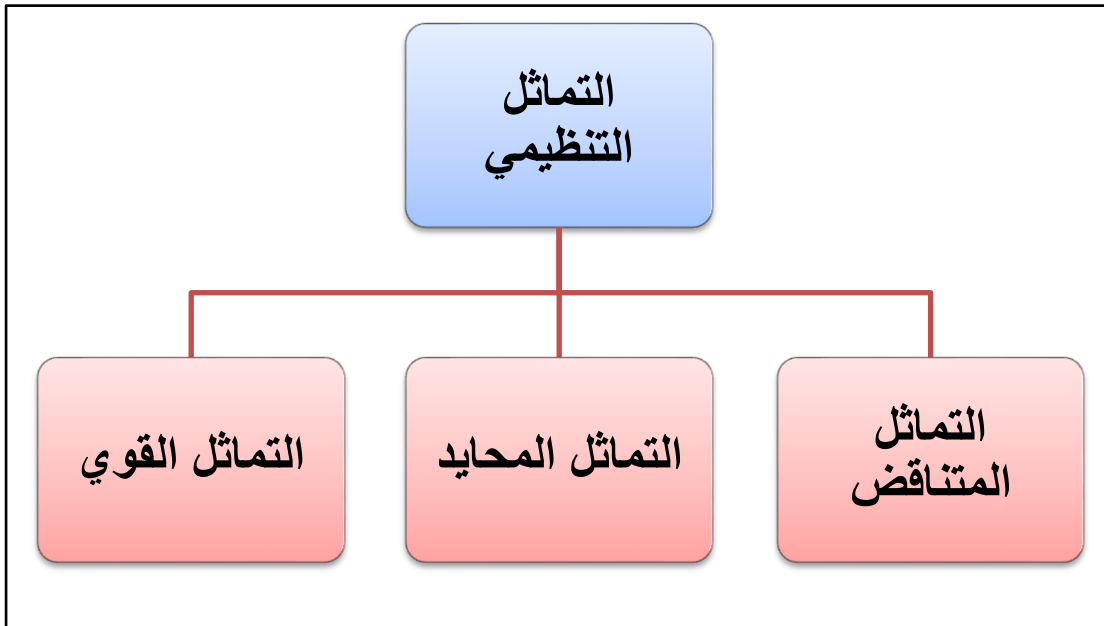
❖ **التماثل القوي:** ويشير للحالة التي يكون فيها تفكير وتصرفات العاملين يتطابق تماماً مع المنظمة التي يعملون بها.

❖ **التماثل المحايد:** وهي الحالة التي تشير لعدم اهتمام العاملين بمنظمتهم.

❖ **التماثل المتناقض:** والذي يحدث عندما يعرف الفرد نفسه من خلال بعض الصفات المميزة للمنظمة التي يعملون بها ولكن في نفس الوقت يرفض جوان أخرى لهذه المنظمة.

❖ **عدم التماثل:** والذي يحدث نتيجة الانفصال المعرفي أو الفكري بين هوية الفرد وهوية منظّمته.

❖ الشكل رقم (02): يمثل أشكال التماثل التنظيمي



1. أبو بكر فكري مصطفى (2020): إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بنى سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، مصر، المجلد 21، العدد3، يوليو، ص794.

خامسا: أبعاد التماثل التنظيمي:

وصف (Bartels, 2011) التماثل التنظيمي بثلاث جوانب أساسية¹:

- ✓ إحساس العاملين بالانتماء الناتجة عن الأهداف المشتركة، وتقاسمها من الموظفين الآخرين، المشاعر التي وظيفتها تلبية الحاجات الشخصية.
- ✓ الولاء والذي يتناول المواقف والسلوكيات، مثل الدعم للأهداف التنظيمية أو الدفاع عن المنظمة أمام الآخرين.

✓ الخصائص المشتركة (التشابه) ما بين الفرد والآخرين داخل المنظمة.

عام 1970 قام Patchen بتبني نظرية التماثل وعزاها لثلاثة أبعاد أساسية هي (الولاء، العضوية، التشابه) والتي طورت فيما بعد من قبل (Cheneys, 1983) بوضع استبانة أطلق عليها OIQ (Organizational Identification Questionnaire) والتي اعتمدت فيما بعد في العديد من الدراسات العلمية المتعلقة بحقل التماثل التنظيمي، ويمكن توضيح الأبعاد كما يأتي:

1- الولاء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه كلا من علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على إن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف وقد بين الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى إن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه².

1. شهناز فاضل احمد (2016): الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي بحث تحليل لأراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 22، العدد 91، ص 278.

2. أميرة خضير كاظم (2014): الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 31، ص 234.

يشير Berry إلى أن الولاء التنظيمي هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد بالمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه¹.

وقد سعى العديد من الباحثين للتعرف على العوامل التي من شأنها تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، حيث يؤكدون أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً أساسية في مفهوم الولاء التنظيمي للمعلم، فالمديرون يلعبون دوراً فاعلاً في إنشاء الروابط بين الأفكار التربوية الجديدة والدافع العاطفي الموجود لدى المعلمين بهدف تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، أما (Celebi, 2000) فأشار إلى أن إغفال الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية للمعلمين وعدم السعي لتعزيزها كان الباعث وراء رغبة المعلمين في الانتقال إلى مهنة أخرى غير التدريس. وأكد (Khan and Saif, 2015) أن أبرز العوامل المؤثرة على ولاء العاملين في المؤسسات التربوية تتمثل بالآتي:

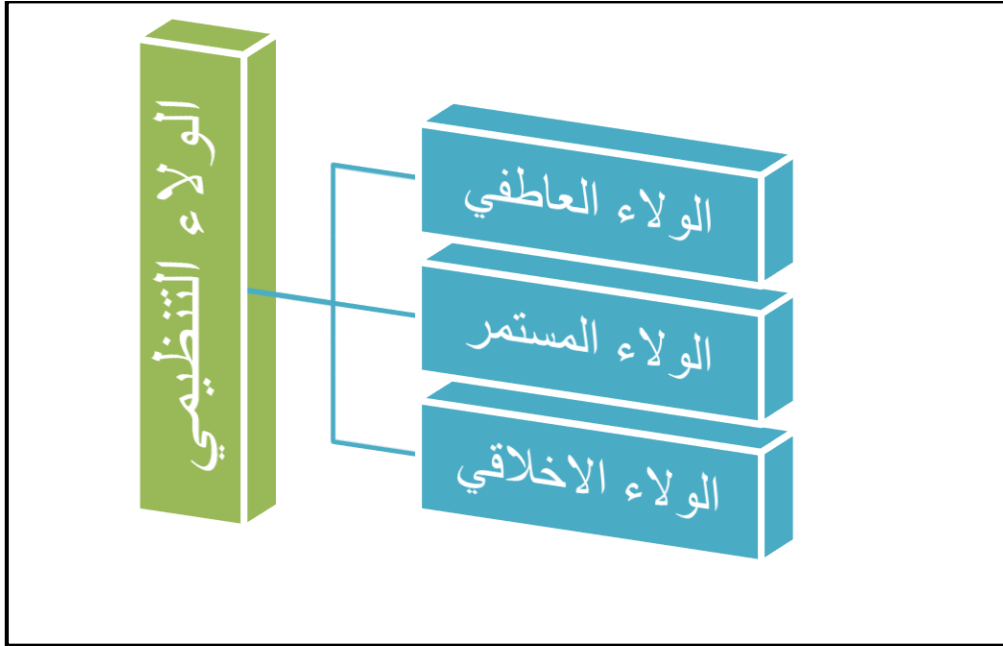
- 1- تنمية المهارات المهنية للمعلم.
- 2- تطوير علاقة إيجابية مع إدارة المدرسة.
- 3- توفير الدعم للمعلمين الجديد.
- 4- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل الإطار المدرسي².

حسب الدراسة التي قام بها كل من (Allen, Amayer, 1990)، فإن الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد، كما يوضحه الشكل التالي:

1. أسيل زهير رشيد التكت، سندية مروان سلطان الحياي (2013): دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 2، ص7.

2. بثينة الباس موسى عويس (2019): مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العراق، العدد 45، تشرين الأول، ص91.

الشكل رقم (03): يمثل أبعاد الولاء التنظيمي¹.



يتضح من الشكل السابق أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في:

أ- **الولاء العاطفي (الشعوري):** يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها. كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ب- **الولاء المستمر:** تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالنقد

1. بلطرش حياة(2019): أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، ص32

في السن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله.

ج- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معيارية يعملون بطريقة ملائمة للأهداف المنظمة كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقية، وهذا نابع من القيم العائلية المكتسبة، والأعراف، والدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الأخلاقي¹.

2- الانتماء التنظيمي:

وردت عدة تعريفات للانتماء التنظيمي، واختلفت باختلاف المداخل التي صيغت في إطارها، وسنقتصر في دراستنا على التعريف الذي قدمه (Porter, 1974)، كونه أكثر شمولية، حيث يعرف الانتماء التنظيمي "بأنه قوة ارتباط الفرد بمنظمته واندماجه فيها، وإن الفرد يبدي مستوى عالي من الانتماء التنظيمي تجاه منظمته يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمتها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، وإن تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بها².

وللانتماء التنظيمي عدة أبعاد، وهي³:

- **الهوية:** يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية وهي في المقابل دليل على وجوده ومن ثم يبرر سلوكيات الأفراد كمؤشر للتعبير عن الهوية وبالتالي الانتماء.

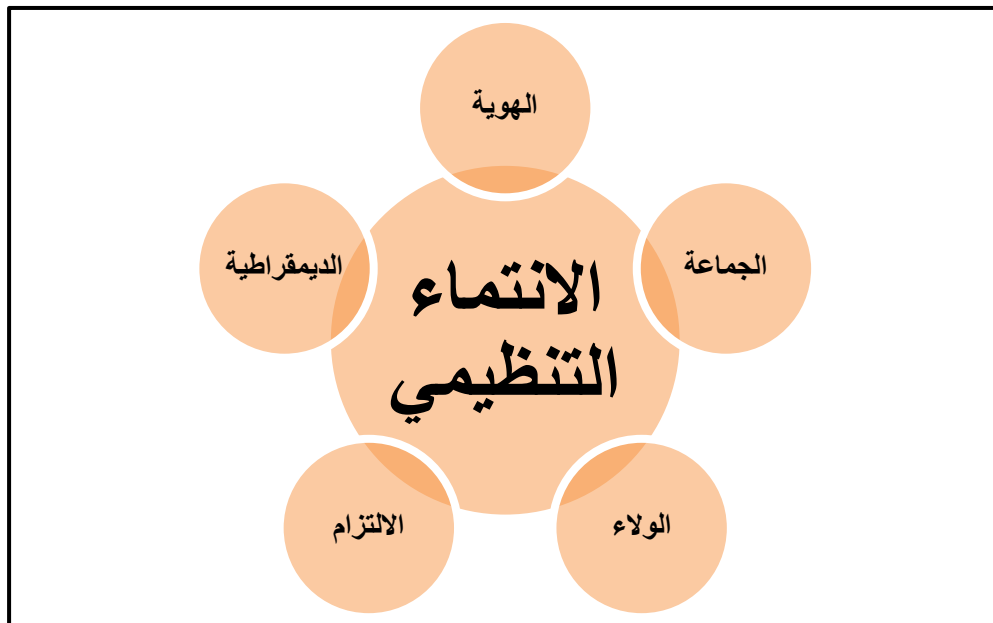
1. بلطرش حياة، مرجع سابق، ص 32-33.

2. سونة عبد القادر، يرفي حسين (2019): اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد الخامس، العدد 2، أوت، ص 990.

3. ثامر هادي عبود الجنابي (2018): اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحافن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، العراق، المجلد 26، العدد 6، ص 189.

- **الجماعة:** تؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعة ويعبر عنها بتوحيد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها وتؤكد الجماعية على كل من التعاون، والتكافل، والتماسك، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافعة للتوحد.
- **الولاء:** الولاء جوهره الالتزام ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعية ويركز على المسيرة، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته ويشير إلى مدى الانتماء إليها كما انه الأساس القوي الذي يدعم الهوية إلا انه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولية.
- **الالتزام:** يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية من هذا المنطق تؤكد الجماعة على الانسجام والإجماع لذا فإنها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة والقبول والادخار.
- **الديمقراطية:** وهي إحدأساليب التفكير والقيادة وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بتقدير قدرات الفرد، وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية وان يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير وإتباعاً لأسلوب العلمي في التفكير¹.

الشكل رقم (04): يمثل أبعاد الانتماء التنظيمي



1. ثامر هادي عبود الجنابي، المرجع السابق، ص189.

3- التشابه التنظيمي:

يقصد بالتشابه بأنه إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها، ولإنجاح عملية التماثل في المنظمة لابد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم، وأهداف، ورغبات، ومصالح كلا الطرفين¹.

يعرف (Dutton, Dukerich, 1994) التشابه بأنه القبول والتوافق بين معتقدات وقيم المنظمة مع معتقدات وقيم الأفراد يحدث القلق داخليا عندما لا يكون هناك توائم بين عادات وقيم الفرد والمنظمة فالتماثل يتراوح بين ترك الفرد لهويته الشخصية إلى القبول على سمات معينة لثقافة المنظمة لعدة أسباب وفي المقابل ومع وجود تناغم بين ما يرى الأفراد أنه شائع ومتمركز ومستمر للمنظمة ومع ذاتهم فيحدث الدمج هنا من حيث السمات التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم حيث يدرك الأفراد أن هناك تداخلا بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية ويصبحون ملتصقين نفسيا بمنظمتهم ويرون هويتهم من خلالها فالخصائص التي يتشارك فيها الأفراد مع مجاميع عملهم تفوق تلك الخصائص المشتركة مع المنظمة من حيث العمل الفعلي والتفاعل المباشر والتفضيلات الشخصية وحتى التاريخ والمصير المشترك ومع أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد ولمجموعة التي ينتمي إليها إلا أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها إلا أن من المرجح أن تسهم الدرجة العالية من التشابه بصفة عامة في خلق مستويات أعلى من التماثل لأن من المحتمل أن يتماثل الأفراد مع المجموعة الأكثر تشابها بهم².

1. حميد سالم الكعبي، مرجع سابق، ص148.

2. لمى قيس رؤوف محمد (2020)، دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل: بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، المجلد 26، العدد 121، ص305.

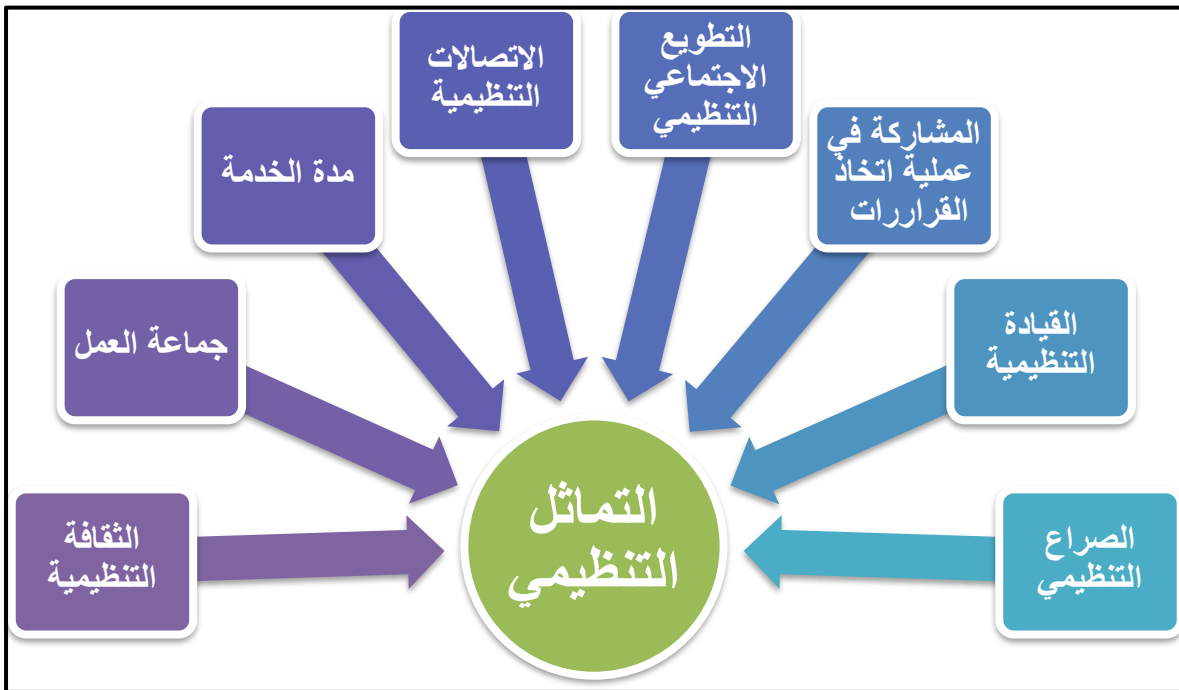
سادسا: العوامل المؤثرة في التماثل التنظيم

لخص (الصرايرة، 2012) العوامل المؤثرة في مستوى التماثل التنظيمي ومن أهمها¹:

- **الثقافة التنظيمية:** تتضمن الأنماط السلوكية المقبولة، المعايير، الأهداف ونظم القيم والتكنولوجيا المستخدمة، وكل العوامل المميزة لمنظمة ما عن غيرها، فهي تعتبر نتاجا فعالا واندماج قيم الفرد مع أهداف المنظمة وقيمها بحيث تصبح أهدافا وقيما مشتركة توفر حالة من التوافق بينهما بما يحقق التماثل التنظيمي.
- **جماعة العمل:** الفرد يتأثر بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة، من حيث حجم المجموعة، المكانة المميزة، التشابه بين أفرادها، التماسك.
- **مدة الخدمة:** غالبا ما يكون هناك ارتباط نفسي بين الفرد والمجموعة والمنظمة مدة الخدمة مما يزيد من ولائه لهذه المنظمة وانتمائه إليها.
- **الاتصالات التنظيمية:** كلما زاد عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه، وكانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها، كان هناك ارتباط بين العاملين والمنظمة.
- **التطوع الاجتماعي التنظيمي:** تعتبر عملية التطوع من الطرق التي تعمل على إحداث التماثل، فهي تهدف إلى تطوع العاملين وتشكيل اتجاهات الأفراد وسلوكهم وأفكارهم بالطريقة التي تخدم مصالح المنظمة وأهدافها .
- **المشاركة في عملية صنع القرارات:** كلما زادت مشاركة الفرد في صنع القرارات في المنظمة زاد التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه

1. هبه احمد محمد فراج (2019): اثر الممارسات الأخلاقية للقادة على مشاركة الأفراد للمعرفة من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، جامعة عين الشمس، مصر، ص 496.

- الصراع التنظيمي: كلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل التنظيمي والعكس صحيح، فالتماثل يعمل على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابهها، وأما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- القيادة التنظيمية: تؤثر القيادة في سلوك تماثل الأفراد، حيث يأتي دور القائد في التأثير في تابعيه وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل وخارج المنظمة، وتختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعاً لنوع القيادة التي تمارسها.



الشكل رقم (05): يمثل العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي.

سابعاً: نظريات التماثل التنظيمي

1- النظريات الكلاسيكية:

أ- نظرية الهوية الاجتماعية: يشير مصطلح الهوية Identity إلى البناء النظري المعقد الذي يشمل عناصر أساسية ثلاث هي: الهوية الثقافية والهوية الاجتماعية والهوية الشخصية. وتشير الهوية الثقافية إلى القيم الثقافية الخاصة والتي تندمج في مجالات حياة الفرد كافة والتي تشكل دليل المبادئ السلوكية للفرد وهي تتبع من مصادر كثيرة منها البيئة الوطنية والدينية والمجتمع التعليمي، أما الهوية الاجتماعية فتشير إلى الخصوصية المستندة إلى الذات وارتباطها بالجماعات في المجتمع والتي يتفاعل معها الفرد مباشرة. إذ ينتمي ويرتبط كل فرد بمجموعة ويشارك في أنشطتها ويؤمن بعملها ويعارض من يعارضها مثل (الانتماء العرقي، ونادي رياضي)¹.

حاول "Tejfil" من خلال دراسته المبكرة التي أجراها هو وتلاميذه في جامعة "بريستول" أن يركز على السلوك الذي يحدث بين الجماعات أكثر من تركيزه على ما يجري بين الأفراد، ومن السهولة بمكان أن لاحظ ذلك من استخدامه الوفير لكلمة "بين الجماعات" في جميع كتبه ودراساته التي تناولت نظرية الهوية الاجتماعية. وقد قدم نظريته "الهوية الاجتماعية" التي تمت صياغتها بعد ذلك بهذا الاسم بالاشتراك مع "تيرنر" العام 1979 ليفسر كيف تستمد الذات معناها من خلال الساق الاجتماعي الذي يحدث من العلاقات بين الجماعات، وليفسر كيف يحدد التصنيف الاجتماعي مكان الفرد في المجتمع.

وفي دراسته الشهيرة بـ "نماذج الجماعات التجريبية المصغرة" وصل "تاجفيل" وزملائه أن التصنيف الاجتماعي للأفراد في جماعات متميزة بإمكانه وحده أن يحدث سلوكاً بين الجماعات فيسعى الأفراد (المفحوصين) إلى تفضيل الجماعة الداخلية أكثر من الجماعة الخارجية. وكما يبدو فإن مجرد الوعي بوجود جماعة معارضة أخرى يكون كافياً -تحت شروط معينة- لإحداث عمليات التمييز والمنافسة بين

1. فاضل محمد سلمان (2015): تأثير الصراع في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 72، ص 251.

الجماعات. وقد أوضح "تاجفيل" و"تيرنر" أن التصنيف الاجتماعي للأفراد داخل نماذج الجماعات التجريبية المصغرة يؤدي أيضا إلى خلق هوية اجتماعية لهم، فالأفراد يقبلون العضوية في فئة اجتماعية معينة كتعريف للذات (هذا التعريف بالذات) يرتبط بالموقف الاجتماعي.

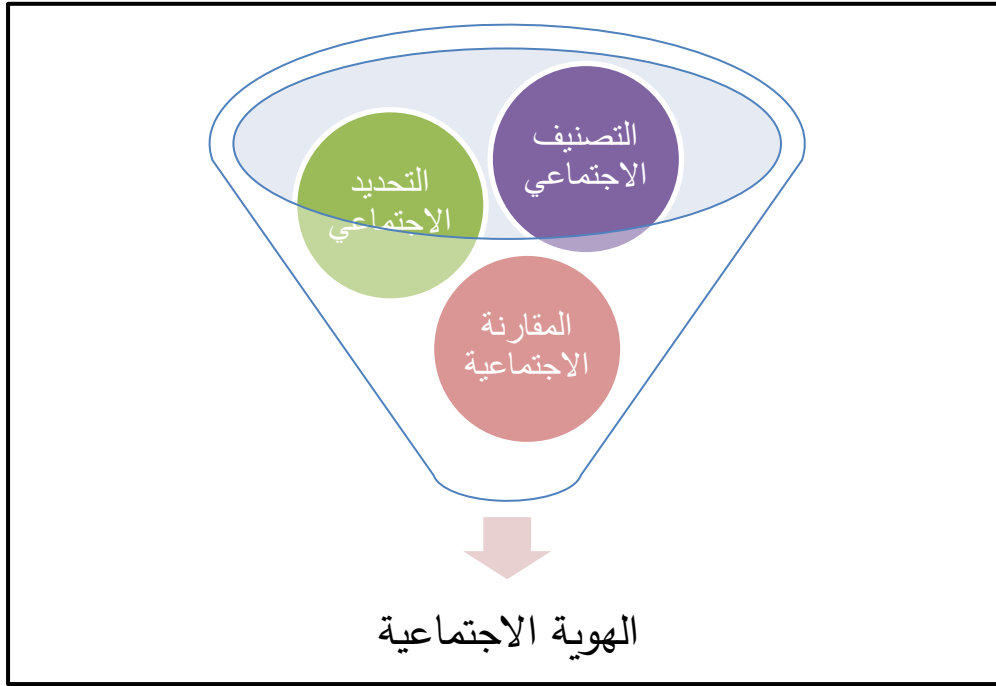
ولما كانت الهوية تعد "جانبا من صورة الذات" فإننا لو عرفناها بمصطلح العضوية الجماعة فأنها تشير إلى أننا نفضل أن نرى جماعاتنا الداخلية جماعة أكثر إيجابية من تلك التي لا ننتمي إليها¹.

ويقول تاجفيل (Tajfel) إن "أي مجتمع يحتوي على تمايزات في القوة والمكانة والهيبة الاجتماعية، وإن المجتمعات كلها هكذا. وبموضع كل منا في فئات اجتماعية تتحول إلى جزء غير منفصل من تعريفه الذاتي". بناءً على ذلك تعرف الهوية الجماعية على أنها "ذلك الجزء من المفهوم الذاتي للفرد، النابع من وعيه لكونه عضوا في جماعة (أو جماعات) مضافة إليه الاعتبارات القيمة والعاطفية التي تحال إلى تلك العلاقة. وتشخص نظرية الهوية الاجتماعية مركبين في المفهوم الذاتي للفرد: الهوية الفردية والهوية الجماعية. تشمل الهوية الفردية خواص صفات شخصية عينية مثل الشعور بالاكتماء، الصفات النفسية، والقيم الشخصية. أما الهوية الجماعية فهي نتاج معرفة الفرد ومشاعره إزاء عضويته في الجماعة التي ينتمي إليها. وهذا الانتماء للجماعة لا يشترط أن تكون هنالك علاقة شخصية مباشرة أو تفاعل وجها لوجه بين كافة أفراد الجماعة، بل إن العامل الأساسي هنا هو الشعور النفسي لدى كل فرد بالانتماء والمصير المشترك الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض².

1. بن يحيى عمار (2017): التماثل التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، المجلد 4، ص 30.
2. حميد الهاشمي (2008): نظرية الهوية الاجتماعية وتطبيقاتها على الأقليات المهاجرة إلى البلدان الغربية: مناقشة علمية وتكيفية نظرية، مجلة دراسات، الإمارات، العددان 22-23، سبتمبر - ديسمبر، ص 11-12.

وتتمثل أبعاد نظرية الهوية الاجتماعية في:

الشكل رقم (06): يمثل أبعاد الهوية الاجتماعية



- **التصنيف الاجتماعي:** تصنيف الناس على أساس مجموعات ينتمون لها بما فيهم أنفسهم، فهي تركز على أوجه التشابه بين الناس وتضعهم في مجموعة وبين الاختلافات بين الناس وتضعهم في مجموعة أخرى تبعا للظروف الاجتماعية.
- **التحديد الاجتماعي:** هي تحديد أنفسنا كأعضاء داخل المجموعة من خلال الهوية والتصرفات التي تعتقد المجموعة أنها متفقة معها والتي يجب على كل منتمي لها تبنيها.
- **المقارنة الاجتماعية:** بعد ما نقوم بتصنيف أنفسنا ضمن مجموعات، ونحدد الهوية الاجتماعية لكل مجموعة يأتي هذا البعد وهو المقارنة الاجتماعية التي تخلق المقارنات بين المجموعات، ودائما تكون التي ننتمي لها ذات المجموعة الإيجابية وهو ما يشعروا بالثقة والفخر وحب الانتماء للمجموعة¹.

1. حميد الهاشمي، مرجع سابق، ص12.

ب- نظرية التصنيف الاجتماعي:

طور هذه النظرية كل من (Turner ,etal ,1978) والتي تتمحور حول الأنماط المؤثرة في عمليات التماثل التنظيمي وأهميته في اغناء البحوث التي تتناول العمليات داخل الجماعة . فنظرية تصنيف الذات افترضت أن الأفراد يمكن أن يصنفوا أنفسهم على ثلاث مستويات الأول مستوى المرؤوسين كأفراد(يقارن فيها الفرد نفسه مع الآخرين) والثاني المستوى الوسط يوصف الفرد منتما إلى مجموعة معينة (يقارن فيها مجموعته بالمجموعات الخارجية) والثالث مستوى المدراء في القمة (يقارن فيها الفرد نفسه مع الأفراد القادة في المنظمات الأخرى . وبغية ظهور عمليات تصنيف الذات وسلوكيات المجموعة الإيجابية بحسب نظريتي الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات فأن ذلك يتطلب شروط مسبقة تتمثل بالتماثل التنظيمي والهوية البارزة (VanDICK,2006:521) تعتبر نظرية تصنيف الذات مهمة في تفسير التشابه والاختلاف الشخصي وكذلك لتفسير التنوع. ويؤكد Henry Tajfel على أنه من غير الممكن تخيل لقاء أو مواجهة اجتماعية بين شخصين بدون أن يتأثر أحدهما بالآخر ولو بدرجات منخفضة (cassani,2007:15). إن نظرية تصنيف الذات تشير إلى أن المواقف والسلوكيات والآراء التي يتم تبنيها من قبل الأفراد يتم اختيارها بطريقة ملائمة للتماثل مع المجموعة وهو محاولة للوصول إلى حالة من التوافق مع المجموعة التي من خلالها يرى الأفراد أنفسهم كممثلين للمجموعة (Scales,2007:10). وترى نظرية تصنيف الذات أن الهوية الاجتماعية والهوية الشخصية للفرد تمثلان مستويين مختلفين لتصنيف الذات. فالأهمية النسبية لدى الفرد تجاه أحد هذين المستويين هي التي تحدد درجة تعبير الفرد عن وجود حالة الاختلافات الشخصية أو التشابه الاجتماعي (Turner,1999) ففي بعض المواقف قد تصبح الهوية الشخصية أهم من الهوية الاجتماعية وفي أحيان أخرى قد تصبح الهوية الاجتماعية أكثر بروزا وأهمية من الهوية الشخصية¹.

1. فاضل حمد سلمان، مرجع سابق، ص 251-252.

وفي ذلك يرى (Tajfel) أن هناك مجموعة من المسائل التي تتصل بعملية التصنيف الاجتماعي¹:

-إن فعل التصنيف الاجتماعي يؤدي إلى أن يكون ما هو داخل الجماعة مفضلاً، وإن ما هو خارج الجماعة غير مفضل ومواجهته بالتحيز والتعصب.

-إذا كان التصنيف الاجتماعي هو الأداة المعرفية التي يهتم بها الترتيب البنية الاجتماعية وتنظيمها، فإن الأداة الممكن أن تباشر أشكالاً متنوعة من الفعل الاجتماعي، فهي لا تنظم العالم الاجتماعي فقط ولكنها توفر أيضاً نظاماً توجيهياً لمرجعية الذات على التعريف بمكانة الفرد في المجتمع.

ج- نظرية الدرجة المختلفة للتماثل الاجتماعي:

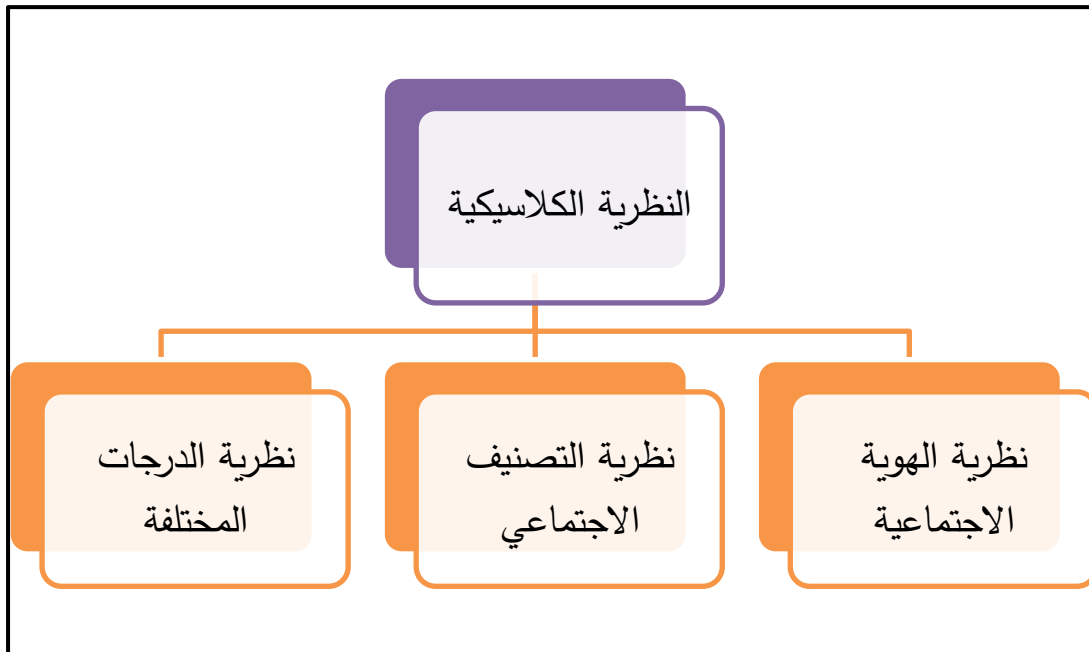
تعتبر المنظمة عبارة عن جماعة عمل "جذابة بما فيها الكفاية للفرد ما يجعله يتعايش أو يتمثل مع الجماعة (كسمة لتماثل الاجتماعي في المنظمات). ويصر TCS أن مثل نتيجة هذا التصنيف غير ثابتة، حيث أن التصنيف لا يتم على أساس جماعة العمل فحسب، بل حسب الظروف التي يعيشها الفرد، ما يجعل من الجماعة محل جذب أو تنفير، إضافة إلى التجارب التي تمر بها المنظمة في سياق العمل ومدى تأثيرها على جماعة العمل من حيث الانتماء أو الصراع ما يجعل الباحثين بصدد دراسة درجة تأثير الانتماء على أداء الجماعة. كما يؤكد Dukerich وآخرون (2002) إلى أن كل فرد يتمثل أكثر مع المجموعة التي ينتمي إليها، وهذا التماثل يصبح أقوى إذا حددت الجماعة الصفات التي تعرف بها المجموعة، ومن خلال "تأثير درجة التماثل على الهوية" ما يساهم في التوافق المهني والاجتماعي للفرد، حيث يشير (Ashforth et mael 1989) التماثل التنظيمي هو شكل محدد من أشكال تحديد الهوية الاجتماعية، حيث لا توجد درجة (قوية) أو (ضعيفة)، لكنه يملك مطلقاً آثاراً إيجابية أو سلبية، من

1. بن يحيى عمر، مرجع سابق، ص32.

خلال هذا التحليل، حيث أن الهدف هو تقييم نتائج التماثل (جد قوية، جد ضعيفة) في خطة الهوية التماثل التنظيمي.

حيث أن التماثل التنظيمي القوي يعطي صورة اجتماعية جيدة عن المنظمة، ما يجلب عدد كبير من الموظفين. كما أنه يشير Winner إلى أنه يمكن تعزيز جاذبية التماثل التنظيمي "من خلال إبراز السمات الأساسية التي تشكل النموذج الجيد لجماعة العمل، عن غيرها من الجماعات، ما يمكننا من المقارنة بين الجماعات المهنية أو المنظمات المختلفة، ومن ثم التصنيف الاجتماعي للأعضاء. كما يمكن للفرد أن يتماثل مع المجموعة ويحدد هويته فيها حسب شعوره بقيمته داخل الجماعة (المنظمة) التي ينتمي إليها، وذلك من خلال ما توفره من تلبية حاجاته، وهو ما يقوي ارتباط الأعضاء بمنظماتهم، كما تقتصر "سمعة المنظمات" على كيفية نظرة أعضائها لها من الداخل والخارج¹.

الشكل رقم (07): يمثل مخطط للنظريات الكلاسيكية



1. سوريا عثمانى مرابط، عبد الوافي زهير بوسنة، مرجع سابق، ص74.

2- النظريات الحديثة

اتجهت النظريات الحديثة في ظل نظام النسق المفتوح للمنظمات إلى تحقيق التوازن بين مختلف العناصر وهو ما جاءت به النظرية الوظيفية، واستكملت النظرية التفسيرية، والبنائية من خلال تفعيل فكرة التماثل التنظيمي على أسس اجتماعية واقتصادية.

أ- **النظرية الوظيفية:** تشبه النظرية الوظيفية التنظيم ككائن حي من حيث تأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصره لأداء الوظيفية، وفقاً للقوانين المشابهة لتنظيم، والتي تتماثل معها المنظمة من حيث عضوية أعضائها، ومن خلال أبحاث (Alberth et Whetten) خلال السنوات الأخيرة، والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المنظمة وفق القواعد التي تم اختيارها لعضويتهم، ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات¹.

ب- **النظرية البنائية:** يعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية ويفسرونها على أنها مجرد وهم أو فكرة مجردة لتحقيق أهداف السلطة هذه المقاربة تفترض أن الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعنى وتعدد مفاهيمها من أنها: غامضة، متعددة، متناقضة، ومرنة، كما أنها تتحدد وفق الصورة الذاتية الاجتماعية للفرد وفق نظام الاتصالات في المؤسسة وفق قوة العولمة ووسائل الإعلام².

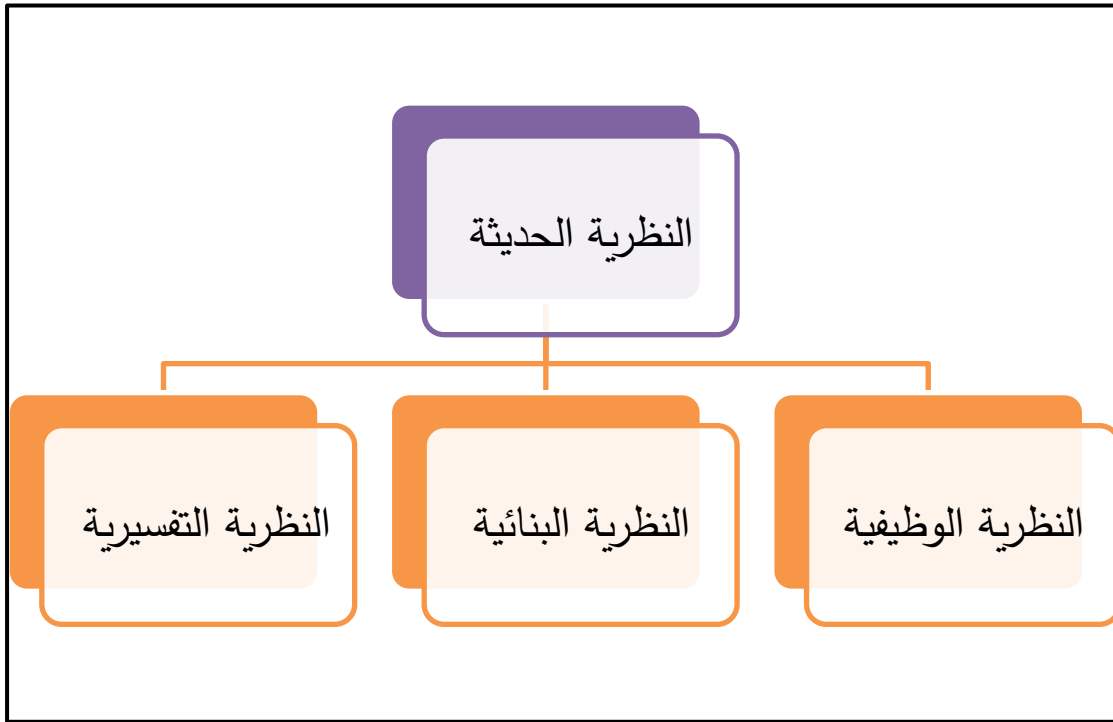
ج- **النظرية التفسيرية:** تفترض المقاربة أنه لا وجود للتماثل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الأفراد باستيعاب التماثل، تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، ما يعني من حيث تحليل الطريقة التي بُنيت بها هذه التماثلات، حيث تحمل التماثلات التنظيمية طابع الدينامية، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض (la négociant) من خلال التفاعلات المعقدة التي تجري بين مختلف أجزاء

1. سوريا عثمانى مرابط، مرجع سابق، ص 326.

2. حافظ رياض حامد العقاد (2020): **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص 59.

المصلحة بهدف الوصول إلى الاستقرار النسبي للمنظمة، الذي يتأسس على ملاحظة الأحداث المفردة (نفس موضوع المقاربة البنائية). كما تشك المقاربة التفسيرية في صحة إنتاج المعرفة داخل المنظمات، حيث قد تتجه الملاحظة إلى ظاهرة دون أخرى، مثلاً ظاهرة التعاون أو ظاهرة التبادل، أو ظاهرة الجمعيات البارزة أو التركيز على فكرة "الهوية المحددة" حسب هوية المنظمة، ما يستدعي فهم القيم الاقتصادية الاجتماعية من أجل فهم الظاهرة¹.

الشكل رقم (08): يمثل مخطط للنظريات الحديثة.



1. سوريا عثمانى مرابط (2019): التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص76.

ثامنا: عملية تحديد التماثل التنظيمي:

أن التماثل كعملية توضح كيف أن الأفراد يجلبون السمات الخاصة بالهوية التنظيمية إلى هويتهم الخاصة. وأن نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات. ركزت على كيف أن الأفراد يمكن أن يطوروا بثبات الهويات الخاصة بهم. ويمكن أن يغيروها تدريجيا مع مرور الوقت، وحتى الآن حاول الكثير من الباحثين التعرف على هذه العملية من خلال وضع مجموعة من النماذج. فبعض الباحثين ركزوا على عملية التماثل التنظيمي كنتاج وليس كعملية (Kerpelmen, Pitman & Lamke. 1997)، وأثار (Pratt, 1998) تساؤلا مهما حول كيف يحدث التماثل في المنظمات؟ حيث أن عملية التماثل تتشكل من خلال تفاعلا لأفراد مع المنظمة فالأفراد يبدأون بدمج عناصر الجماعة إلى إحساسهم بذاتهم من خلال بلورة الهويات ثم بعد ذلك يقومون بتفسير استجاباتهم لتلك البلورة¹.

ويدرس (Weick) التماثل التنظيمي من خلال تركيزه على العمليات التي من خلالها الواقع التنظيمي يأخذ شكل الأداء وهو ما ينعكس في صيغة الفعل التنظيمي، ويهدف نموذج (Weick) (الدراسة عمليات التماثل التنظيمي)، لتقييم كيف يمكن للأفراد والجماعات بناء الهوية المهنية على مدى صيرورة زمنية "Au fils du temps"، يتم من خلالها استقطاب الآثار الايجابية، حيث يستعين الباحثين في مجال التنظيم بالمفهوم السلوكي لتماثل التنظيمي للفرد في جماعة العمل لتفسير ظواهر نفسية اجتماعية تحدث داخل إطار التنظيم، مثل: التماسك الاجتماعي، المعايير والقيم، الالتزام، الإدراك، التعاون الجماعي، الهوية التنظيمية. كما يبين وييك "Weick" أن هناك عدد متزايد من البحوث التي تعالج الآثار السلبية التماثل التنظيمي، مثلا: بناء هوية تنظيمية جديدة في منظمة ذات بيئتها، يمكن أن تخلق القيود و التناقضات وصعوبة التحكم في أدوات تنفيذ الإدارة كما تخلق فرص لتجديد. أو إذا لم تتناسب بنية المنظمة مع هوية أعضائها، أو لم يتناسب أحد الأعضاء معها ما يكون مصدر للضغط والتوتر

1. علي عبد السلام عبد الدائم، مرجع سابق، ص442.

والانسحاب من هذه الجماعات. ونظرا لما قد يترتب ايجابيا أو سلبيا بالهوية المهنية للأفراد، يواجه الباحثين صعوبة اتجاه عمليات تماثل الأفراد في منظماتهم¹.

وقد وضح (chedotel, 2012) سلبيات ومحددات التماثل التنظيمي، بناء هوية تنظيمية جديدة في منظمة ذات بيئتها، يمكن أن تخلق القيود والتناقضات وصعوبة التحكم في أدوات تنفيذ الادارة كما تخلق فرص لتجديد، أو إذا لم تتناسب بنية المنظمة مع هوية أعضائها أو لم يتناسب احد الأعضاء معها ما يكون مصدر للضغط وقوة تماثل الأفراد تتأثر من جهة بإدراكهم لهوية المنظمة التي يعملون فيها، من جهة أخرى برؤية الآخرين خارج المنظمة لمنظماتهم والرغبة في تكوين مفهوم ذاتي ايجابي من خلال النزوع إلى التماثل مع المنظمات والمجموعات ذات المكانة العالية، ما يشجع شعور الفرد باحترام الذات والتشابه بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها من حيث مدى تشابه الاهتمامات الشخصية ذلك لان التماثل يعتمد على تصنيف الذات حسب التشابه مع الآخرين (شبيه الشيء منجذب إليه) واكتساب الأفراد للهوية التنظيمية المتوافقة مع مفهومهم الذاتي كما يشير، لأنها تتيح لهم فرصة التعبير عن الذات².

1. سوريا عثمانى مرابط، التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، مرجع سابق، ص78-79.

2. معاذ جمال محمود موسى (2021): التماثل التنظيمي وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء/الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن ، ص15.

تاسعا: العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي:

بعد البحث في مفهوم التماثل التنظيمي من حيث التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابهة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين التماثل التنظيمي داخل التنظيم. وسنحاول عرض أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل التماثل التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم¹:

- **إشباع حاجات العاملين:** من المعروف أن العاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل.

- **السياسات:** إن ضرورة العمل تبني على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم التماثل التنظيمي.

- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي.

1. خلود فواز الزعبي، مرجع سابق، ص 31-36.

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى تلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.
- **الرضا الوظيفي:** ويقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبدىها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا الوظيفي من ادراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلنا قل الفرق بينهما كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.
- **نظام الحوافز:** وهي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنتهي له، وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأداءه لنشاطه أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه.
- **بناء الثقة التنظيمية:** تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة التنظيمية تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وإن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين.
- **التطبيع التنظيمي:** وهي عملية يكتسب الفرد فيها القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة.
- **مشاركة العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

- أسلوب القيادة: إن للقيادة أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتماؤهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد له دور هام في ترغيب العاملين البقاء في التنظيم، بحيث يتبع القائد أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء ويحاول أن يشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويحاول استيعاب الأفكار الجديدة، ووجهات النظر المبدعة¹.

عاشرا: قياس التماثل التنظيمي

تهتم المؤسسات المعاصرة بفاعلية الأفراد في تطوير مؤسساتهم وتوافقهم مع مهنهم، وذلك من خلال قياس تماثل الفرد والجماعات حيث أعد مقياس التماثل التنظيمي الباحث، (Cheney 1982) وعدله في صيغة ستة عبارات الباحثان (Mael and Ashforth 1992)²، وتحدث العديد من الأدبيات المعاصرة إلى إن أكثر مقياس شويقا لقياس التماثل التنظيمي هو قياس Mael and (Ashforth 1992) حيث يصف هذا المقياس بأنه قصير وسهل الإدارة؛ مستخدم على نطاق واسع؛ العديد من النتائج التي تثبت موثوقيته وصلاحيته، يبدو أنه أفضل مقياس للتماثل التنظيمي متاح حتى الآن³، وقد تم إعداد هذا القياس بالاعتماد إلى أربعة مبادئ لتحديد التماثل التنظيمي، وتتمثل هذه المبادئ في⁴:

- التماثل هو مفهوم إدراكي، ولا يرتبط بالضرورة بسلوكيات معينة أو حالات عاطفية.
- المجموعة التماثلية يعني تجربة نجاحات المجموعة أو إخفاقاتها على المستوى الشخصي.
- التماثل يختلف عن الاستيعاب. التماثل يعني الإشارة إلى الذات من منظور فئة اجتماعية، بينما يعني الاستيعاب دمج مواقف المجموعة أو قيمها كمبادئ توجيهية لسلوك الفرد. قبول فئة اجتماعية كتعريف

1. خلود فواز الزعبي، مرجع سابق، ص 31-36.

2. سوريا عثمانى مرابط، عبد الوافي زهير بوسنة، مرجع سابق، ص 90.

3. Michael Riketta(2005), **Organizational identification: A meta-analysis**, Journal of Vocational Behavior, Poland, N 66, P376.

4. Boros, S. (2008). **Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations**, Cognition, Brain, Behavior, XII, P3

للذات لا يعني أيضاً قبول قيم ومواقف المجموعة. علاوة على ذلك، فإن التعريف خاص بكل منظمة؛ قد لا يكون الاستيعاب والالتزام كذلك، لأن العديد من المنظمات قد تشترك في أهداف وقيم مشتركة.

- تشبه مجموعة التماثل بتحديد الهوية مع الفرد، بمعنى أن الفرد يعرف نفسه من حيث المرجع الاجتماعي.

فمن خلال هذه المبادئ، قاموا (Mael and Ashforth 1992) بإعداد مقياس لقياس التماثل التنظيمي والمتمثل في¹:

- عندما ينتقد شخص ما (المؤسسة)، يبدو الأمر وكأنه إهانة شخصية.
- أنا مهتم جداً بما يعتقد الآخرون عن (المؤسسة).
- عندما أتحدث عن هذه (المؤسسة)، عادة ما أقول "نحن" بدلاً من "هم".
- نجاحات هذه (المؤسسة) هي نجاحاتي.
- عندما يمتدح شخص ما هذه (المؤسسة)، يبدو الأمر وكأنه مجاملة شخصية.

1. Lares Moksness (2014), Verbal Measure, or Graphic Measure, or Both? Psychometric Study of Organizational Identification, Master's degree in psychology, University of Tromsø, Norway, P22.

خلاصة

يعد موضوع التماثل التنظيمي من الموضوعات التي أثارت اهتمام العلماء في مجال علوم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع , لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة.

فتحقيق التماثل التنظيمي يتحدد من خلال تلك التشابهات في القيم و السلوك و الأهداف لدى العاملين .والتي بدورها تتماثل مع بنية المنظمة وهويتها جاعلة من العاملين باعتبارهم فعالين والمنظمة كيانا حيويا منسجما بنيويا ومتكاملا وظيفيا .

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل, يمكن القول إن للتماثل دور كبير في تحقيق الفرد أهدافه وأهداف منظمته,حيث انه يزيد من درجة الولاء وانتماء الفرد إلى المنظمة والجماعة وأعضائها داخلها من خلال التطابق والتشابه مع المجموعات,وهذا يحفزه على العطاء العالي ويدفعه إلى العمل مع الجماعة كفريق واحد وبالتالي يشعره بالرضا والقناعة بالعمل والأداء الجيد. هذا الأخير الذي سنتطرق له بإسهاب في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: قراءة مفاهيمية للجودة في الأداء

وفي التعليم

تمهيد

- أولا: مفاهيمية الجودة
- ثانيا : مفاهيمية الأداء الوظيفي
- ثالثا :مفاهيمية جودة الأداء
- رابعا:معوقات تحقيق جودة الأداء
- خامسا :مفاهيمية الجودة في التعليم
- سادسا :معوقات تحقيق الجودة في التعليم

خلاصة

تمهيد :

تواجه المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعها و خدماتها.

ومن هذا المنطلق فقد كان من مهام إدارة الموارد البشرية هو تقييم جودة أداء موظفيها وذلك كونه أهم عنصر في المنظمة لتحقيق أهدافها لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى جودة الأداء.

جاء هذا الفصل بعنوان التأسيس النظري لجودة الأداء وفيه تم التطرق إلى الأداء الوظيفي (تعريفه, عناصره, العوامل المؤثرة عليه, والاتجاهات النظرية, وتقييم الأداء). ثم التطرق إلى الجودة (نشأة وتطور مفهوم الجودة وتعريفها وأهميتها والمقاربات النظرية للجودة) وأخيرا عرجنا على الجودة في التعليم (مفهومها وخصائصها ومبادئها وأهدافها وأهميتها ومعاييرها ومؤشراتها ومعوقات تطبيقها).

أولاً: مفاهيمية الجودة

1-نشأ مفهوم الجودة: يرى العديد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأ المهندس الأمريكي فردريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 والتي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد من الزمن من خلال الممارسات والحركات غير المجدية بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه.

إلا أن هذه النشأة الحديثة لموضوع الجودة لم يمنع البعض من إرجاع موضوع الجودة إلى عصور موهلة في القدم مستدلين بما جاء من مواد قانونية في شريعة حمو رابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة وإلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها، كما أن المادة 229 والتي تخص تنظيم الأعمال تنص على ما يلي: " إذا كان بناءً قد بنى بيتاً لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحبه فسوف يقتل ذلك البناء "1.

كما نجد أسلوب الجودة في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه فجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي بالإتقان والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل وإرضاء الآخرين، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة الإتقان من خلال²:

أ- انجاز الأعمال بإتقان وجودة عالية : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

ب- التعرض للقيم السامية واستخدام الوقت بحساب وعدم تضييعه والتعامل مع الناس باحترام وتعاون.

1. مهدي السامرائي (2007) : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى عمان،الأردن،ص39-40.
2. صالح ناصر عليماث(2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية -التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ص20 - 21.

ت- استخدام الموارد على مختلف أنواعها باقتصاد وعدم الإسراف والتشاور والصدق في اتخاذ القرار والعدل في التعامل مع العاملين وإعطاء الحقوق لأصحابها.

2-تطور مفهوم الجودة: وقد بدأ تطور مفهوم الجودة منذ حوالي العام (1900) بما يُعرف بعملية

الإشراف، إلا أنه يمكننا القول أن الجودة قد مرت بأربع مراحل، وهي:

أ. **مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1940):** في هذه المرحلة كان يتم التركيز على جودة المنتج، من خلال مراقبة العامل الذي يقوم بفصل المنتجات التي تحتوي على أخطاء عن المنتجات المقبولة، و بعدما كثرت المصانع وكثر عدد العمال تم وضع رئيس لمراقبة جودة عمل العمال، حتى لا يقدم للعميل بالأخطاء¹.

وذلك من خلال²:

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
- أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج على الالتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة).
- المرونة.

إذ يقول فايغونباوم "رئيس الأكاديمية الدولية للجودة : "أن تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع و أرخص³.

إلا أن ما يمكن تسجيله من ملاحظات حول هذه المرحلة هو:

1. محسن بن نايف العتيبي(2007) :إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1 ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية ، ص 14.
2. أحمد ابراهيم احمد (2002) :الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر ، ص 163.
3. محمد عوض الترنوري، مرجع سابق، ص20.

- اهتمامها بمفهوم المطابقة من خلال عمليات الفحص للتأكد من تطابق الإنتاج مع المواصفات المحددة مسبقاً، واكتشاف الانحرافات إن وجدت، لذا فإن الرقابة في هذه المرحلة تكون علاجية أكثر منها وقائية، حيث يتم الاهتمام بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها دون الاهتمام بمنع حدوث أصلاً.
- هذه المرحلة تعكس مفهوم الجودة الذي يتمشى أساساً مع فلسفة التوجه بالإنتاج أكثر من فلسفة التوجه بالسوق أو العملاء¹.

ب. مرحلة رقابة الجودة (1940-1970): وفيها تم ضبط الجودة إحصائياً، حيث ظهرت الأساليب الإحصائية لتوفير كمية كبيرة من لمعلومات والبيانات المعتمدة في تطوير الأنشطة، وتختص هذه المرحلة بمراقبة جودة المدخلات والعمليات التي تستخدم في الإنتاج بهدف منع وتصحيح الأخطاء. وتعتمد في ذلك على مهنتين:

- **مهام فحص وتفتيش:** وتشمل (التفتيش على الخامات، التفتيش على العمليات، التفتيش على الآلات والتسجيل وحفظ السجلات).

- **مهام وقاية ومنع:** وتشمل (دراسة قدرة العمليات، تصميم خطط الفحص للعينات، تحليل بيانات الفحص والتفتيش، دراسة الإجراءات التصحيحية، دراسة تكاليف الجودة)².

كما أنه في هذه المرحلة تيقنت المؤسسة أن المنتوجات توجه للعميل، مما جعلها تركز على اهتماماته وتلبية متطلباته بالمواصفات التي يريدها، وبذلك جعلت من حاجات العميل المحور الرئيسي في كل قراراتها المتعلقة بالإنتاج³.

1. محمد جاسم الشعيان وآخرون (2014): إدارة الموارد البشرية – في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندسة، ط 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 137-138.

2. محسن بن نايف العنبي، مرجع سابق، ص 14-15.

3. يوسف مسعداوي (2013): أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 345.

وقد كانت تتم المراقبة عن طريق العينة، فعوض مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج، ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناء على المراقبة التي تتم على العينة، و كان لهذا التطور الكبير تأثير على خفض التكاليف.

ومن بين إيجابيات هذه المرحلة:

- أنها تعمل على إزالة الأسباب التي كانت من وراء عدم الرضا على أداء المؤسسة، وإيجاد النظام الذي يمكن أن يحقق المواصفات المطلوبة للمنتج، وهذا ما تحققه التغذية العكسية التي تعمل على تحسين الجودة وتصحيح الوضع¹.

- وفي هذه المرحلة اتسع مفهوم الرقابة على الجودة في محاولة لجعلها رقابة وقائية لا تقتصر على الجانب العلاجي فقط، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية للجودة وعدم الاكتفاء بمجرد الفحص لما يتم إنتاجه.

إلا أن من سلبيات هذه المرحلة أنها:

- على الرغم مما أحدثته هذه المرحلة من تطور في مفهوم الرقابة على الجودة، إلا أنها لا تزال تنتظر للجودة من زاوية أنها مفهوم فني أكثر منه تسويقي، حيث أنها قد اهتمت بمفهوم المطابقة للمواصفات وبتصميم جودة المنتج، لذلك فهي مازالت تعكس المفهوم الخاص بالمنتج²

ج. مرحلة التأكيد على الجودة (1970-1985): تعد هذه المرحلة أشمل وأعمق من المرحلة التي سبقتها، حيث تشمل مجموعة من الأنشطة والممارسات والوسائل التي صممت لتسهيل تحسين وإدارة الجودة مثل: سياسة الجودة، وإجراءات تعليم العمل، والإجراءات التصحيحية لمراجعة وتعديل إجراءات العمل، وهدف هذه التسهيلات هو تقديم المعرفة والمعلومات للعاملين في المؤسسة بجميع أقسامها

1. يمينة غضاب , مرجع سابق , ص117.

2. محمد جاسم الشعبان وآخرون, مرجع سابق, ص139.

وحداتها، ليكونوا على دراية بالمعلومات أو المسائل المرتبطة بالعمل، ويكونوا واثقين من سير العمل ككل بالشكل الصحيح ، حيث لم تعد الجودة تقتصر على قسم أو جزء واحد في المؤسسة وإنما أصبحت من مسئوليات المؤسسة ككل بجميع أقسامها ووحداتها و فروعها وما تحتويه من عمال ومسؤولين ومديرين وجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم المهنية¹.

وهذا لكون الجودة أصبحت عامل أساسي في تحقق الميزة التنافسية التي أصبحت تشكل تحدياً للمؤسسة على المستوى المحلي و العالمي، و ما يصاحبها من تغير في سلوك العميل والمستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه، و ذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل مرتكزا في ذلك على الجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج والخدمة، لذا تقوم المؤسسة بحصر متطلبات العملاء وتلبيتها لتتمكن من التميز على نظيراتها من المؤسسات المنافسة في سوق العمل².

لأن الاقتراب من العملاء والبحث عن أسباب انصرافهم عن التعامل مع المؤسسة، و الاقتراب من السوق الذي ينبغي أن يكون أساس كل القرارات أهم من الاقتراب من المنافسين الذين يجب التعرف عليهم ومحاولة التميز عليهم³.

د. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010): استخدم هذا المصطلح لأول مرة سنة (1985) في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب شدة المنافسة بين الصناعات الأمريكية واليابانية التي تفوقت واكتسحت الأسواق، وفي هذه المرحلة أصبح لإدارة الجودة سمات إستراتيجية شملت عمليات التخطيط الإستراتيجية الذي تنفذه الإدارة العليا، مما جعل إدارة الجودة الشاملة رغم أنها أكثر عمقا وشمولية امتدادا لإدارة الجودة الإستراتيجية ، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث ترتكز فلسفته

1. حسين محمد الحراشة (2011): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص23.

2. محمد عوض الترتوري، مرجع سابق، ص27.

2. أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص163.

على مجموعة من المبادئ لتحقيق أفضل أداء، لجعل المؤسسة تتجاوز التفكير التقليدي وتواكب متطلبات العصر¹.

من خلال تجنيد قوى وجهود كل المستويات المهنية والإدارية لإشباع حاجات ورغبات العملاء لكي تتمكن من تجسيد هدفها المتمظهر في تحقيق الجودة الشاملة كمدخل تطوير شامل مستمر².

هـ. مرحلة تحقيق القيمة الشاملة للزبون (2010 - 2020): لكي تحقق المؤسسة الجودة المطلوبة فإنها سوف تبدأ بالتركيز على الزبون وليس بالمنتج، وهذه النظرة ستعطي التفكير في ضبط وتحقيق الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداء بتخطيط الأنشطة والفعاليات وانتهاء بالمنتجات النهائية إضافة إلى استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة، فالاتجاه سيكون نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون³، ذلك لأن الزبون هو الدافع والحافز الأساسي لتحسين المنتجات نظراً لمفاضلته للمنتجات نتيجة وعيه بها، واستناداً إليه تقوم المؤسسة بتحديد ما تنتجه.

وهنا يجدر بنا أن نلاحظ أن كل مرحلة من المراحل سألقة الذكر لم تأت لتستبعد سابقتها، لكنها اعتمدت واستندت عليها وجاءت بما هو جديد فيما يتعلق بالجودة ولكن بمنظور أوسع وأشمل، وهذا يوضح الغاية من الجودة المتمثلة في البحث المستمر عن التطوير وعما هو أفضل.

كما برز مفهوم الجودة وتطبيقاته في مجالات عديدة مثل: الخدمات الصحية، الرقابة البيئية وبالطبع في مجال التربية وغيرها من المجالات الأخرى⁴.

1. حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص 25.

2. محمد عوض الترتوري، مرجع سابق، ص 27.

3. محمود داود الربيعي وآخرون (2014): إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص 37.

4. صالح ناصر عليما، مرجع سابق، ص 56.

مضامين الجودة: يشتمل مفهوم الجودة الشاملة على المضامين التالية:

- العمليات التي تؤدي إلى دقة المنتج منذ التخطيط حتى تقديم الخدمة أو المنتج ومتابعة النتائج والتطوير المستمر.
- تجنب وقوع الأخطاء في جميع مراحل الإنتاج وطريقة تقديم المنتج أو الخدمة إلى المستفيد.
- الحرص على الرضا التام للمستهلكين أو المستفيدين من الخدمة أو المنتج وهذا ما يؤكد على أهمية متطلباتهم وحاجاتهم في تحديد مستوى الانجاز والتميز للخدمة أو المنتج، ولا ينحصر الدور على مقدم الخدمة فقط.
- ان يكون كل فرد في النظام مسؤولاً قادراً على الالتزام بمتطلبات الجودة والإيفاء بها من أجل جودة العمل الذي يؤديه في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية.
- التشديد على مسؤولية كل فرد عن جودة عمله، و يتحمل الجميع مسؤولية الأعمال الجماعية
- اعتماد عناصر كثيرة لتحقيق أهداف المؤسسة: كالخدمة والمنتج، والأدوات والبيانات والمعلومات ومناخ العمل وأسلوب الإدارة، والأفراد والأنظمة ومبادئ المؤسسة¹.
- إصدار سياسة وأهداف الجودة.
- إصدار طرق قياس فعالية وكفاءة كل عملية، وتطبيقها.
- تحديد وسائل منع حالات عدم المطابقة وإزالة أسباب حدوثها.
- إصدار وتطبيق عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة².

1. محسن علي عطية (2009): الجودة الشاملة والجديد في التدريس، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص67.
2. سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص190.

3-تعريف الجودة: لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبارا مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة لابد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

لغة: إن مصطلح الجودة Quality مشتق من Qualities ويعني بها الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه¹.

وقد عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا، وحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل².

أ- اصطلاحا: مدخل أساس المستعمل ويركز هذا المفهوم على أن الجودة هي السمات والخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة القادرة على إشباع احتياج ورغبة العملاء.

- مدخل يتضمن أن المنتج ملائم للاستخدام أي قدرة أداء المنتج على تحقيق رضا المستهلك اعتمادا على خصائص المنتج.

- مدخل يعتمد على المنتج وهي القدرة والدقة على قياس الخصائص المطلوبة في المنتج.

- مدخل يعتمد على التصنيع وينظر للجودة من خلاله على أنها صنع منتجات خالية من العيوب.

- محور القيمة بحيث ترتبط الجودة بسعر المنتج أو الخدمة³.

- عرف الوكيل الجودة بأنها هي تلبية رغبات العميل، وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تظافر جهود جميع الأعضاء سواء أكانوا داخل المؤسسة أم خارجها¹.

1. بودلال علي (2011)، مسعودي عبد الكريم، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية المالية العامة، المجلد 4، العدد 01، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، ص53.

2. بن منظور (1886): لسان العرب، ط 1، المجلد الخامس عشر، دار الصادر، لبنان، ص05.

3. محمد اليحي (2010)، مدى تأثير معايير الجودة لـ Grosby على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء دراسة تطبيقية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص39.

- ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة.

- يعرف عطية الجودة بأنها "الخصائص المجتمعة لمنتج، أو خدمة ترضي احتياجات العملاء سواء أكانوا متلقين مباشرين للخدمة أم غير مباشرين"².

- عرفت الفتلاوي بأنها "فلسفة توجه نظم الإدارة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم لإرضاء العميل، وزيادة كفاءة العاملين من خلال التحسن المستمر لنظام الجودة الذي يتكون من نظم اجتماعية وتقنية وإدارية"³.

- ويعرفها البادي بأنها "مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة المستويات والعمليات والوظائف والمخرجات والخدمات والأفراد بالمنظمة، وذلك باستخدام كافة الموارد المتاحة وهذا يتطلب استمرارية الجهود لمراجعة احتياجات وتوقعات المستفيدين من المنظمة الحالية والمستقبلية والعمل على تحقيق رضاهم"⁴.

- تعريف " فيغانباوم Feigenbaum " بأنها المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق، والهندسة والتصنيع، والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستتلقى توقعات الزبون"⁵.

- أما فيليب كروسبي فقد عرف الجودة بأنها : " المطابقة مع المواصفات "⁶.

1. محسن علي عطية (2009)، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص64.
2. حسن حسين البيلوي وآخرون (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص21.
3. سهلية الفتلاوي (2008): الجودة في التعليم (المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات)، دار الشروق، عمان، الأردن، ص26.
4. نواف محمد البادي (2012): الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، ص28.
5. بشتة حنان، بوعموشة نعيم (2019)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعية، المجلد الأول، العدد 3، جامعة الاغواط، الجزائر، ص43.
6. نجم عبود نجم (2010): إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص48.

فالجودة معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا أدينا ما عزمنا على توفيره في الوقت المحدد والكيفية التي قررنا إنها تلائم احتياجات عملائنا أم لا، إذا كان العملاء أو المستفيدين سعداء ما قدمنا من منتج، أو خدمة، أو عمل، والطريقة التي قدمنا بها تلك الخدمة، أو العمل، فيمكن القول إننا حققنا أهداف الجودة¹.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أنه من الضروري تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، وتقويم مدى تحقيق الأهداف، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها.

4- أهمية الجودة: أصبحت الجودة أساس التعامل وجوهره، إذ بغياب عنصر الجودة تفتقد السلع والخدمات قيمتها، وهذا لان الجودة تكتسي الأهمية التالية:

✓ **سمعة المؤسسة:** فالجودة تكسب المؤسسة سمعة جيدة وتجلب لها الزبائن وتجعلها رائدة في السوق، بينما إذا غابت الجودة فان سمعة المؤسسة تسوء و تفتقد الزبائن والعملاء ويجعلها تفتقد مكانتها السوقية، مما يعرقل تحقيق أهدافها.

✓ **المسؤولية القانونية للجودة:** يجب أن تكون المؤسسة على استعداد تام لتحمل المسؤولية الكاملة تجاه ما قد يصيب الزبون نتيجة خطأ أو خلل في نوعية وجودة ما تقدمه له من خدمات أو منتجات.

✓ **المنافسة العالمية:** تعد الجودة الهدف الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه، نظرا لما لها من خصائص تجعل المؤسسة تزيد من حصتها السوقية وتكتسح سوق العمل وتحقق الميزة التي تجعلها أقوى منافس على المستوى المحلي والعالمي.

1. محسن علي عطية (2005)، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص20.

✓ **حماية الزبون:** فالمؤسسة بحرصها على تحقيق الجودة في خدماتها ومنتجاتها تكون قد طبقت المعايير المطلوبة لضمان صحة وسلامة الزبون، وهذا ما يزيد من درجة ولاء الزبون لمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات.

✓ **تخفيض التكاليف:** الجودة تسمح للمؤسسة بتحقيق نسبة مبيعات كبيرة تضاعف أرباحها مما يخفض من تكاليفها، ويزيد قدرتها على تغطية المصاريف والتمويلات المطلوبة لضمان استمراريته ككيان اقتصادي¹.

5- **المقاربات النظرية للجودة:** وقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين بالجودة ومبادئها، وحاولوا وضع تصور لمفهوم الجودة، ومن أبرز رواد الجودة نذكر: ديمينج، جوران، كروسبي، ايشيكاوا وبالدرنج.

1) **مبادئ إدوارد ديمينج (Edward Deming):** إدوارد ديمينج مستشار أمريكي، ويعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة إلى تطوير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية، وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل، وقد أشار لذلك في كتاباته التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور إدارة الجودة الشاملة. إلا أن آراءه تلك تم رفضها في ذلك الوقت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقامت اليابان بقبولها وتطبيقها مما أدى إلى اكتساح اليابان للأسواق العالمية من خلال منتجاتها ذات الجودة العالية².

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ديمينج ومبادئه واتجاهاته الجديدة، مما جعلها في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية، والذي بدأ منذ السبعينيات يأخذ اتجاهاً سريعاً

1. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 344.

3. منال بركات (2007): واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، ص 26.

وواضحاً للنقد، حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا العملاق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهدد اقتصادها¹.

وقد عرف ديمينج الجودة بأنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً، وهو بذلك يرى أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية، وأنه من أجل تحقيق الجودة يجب النظر إلى النظام ككل بدون اعتبار كل عملية كاملة في حد ذاتها، لذا فقد دعا إلى تطبيق الطرق الحديثة في الإدارة وذلك لأنها تتطلب العمل الجماعي وصولاً إلى أفضل أداء من مجموعة العمل ككل.

وفي ضوء هذا الفكر وضع ديمينج أربعة عشر مبدأ² وهي كالاتي :

أ. **وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية :)** من خلال التركيز على الجودة ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

ب. **إنتاج فلسفة جديدة (TQM):** حيث يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة (جميع العاملين على اختلاف المستويات المهنية في السلم الوظيفي).

ت. **التخلص من الفحص والتفتيش الشامل لتحقيق الجودة:** وذلك بناء على الجودة من الأساس.

ث. **إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط:** التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط .

ج. **وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات :** يجب أن يكون التحسين مستمراً وفق ما يواكب التغيرات الحاصلة).

1. محمد الترتوري، اغادير جويحان (2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة، عمان، الأردن .ص44.

2. هناء القيسي (2011): فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات. دار المناهج، عمان، الأردن، ص61-62.

- ح. إنشاء مراكز للتدريب الفعال على أداء الأعمال على الرقابة الإحصائية للجودة: وذلك لتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- خ. وجود قيادة فعالة: تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبقها وتدعمها، وتركز على الجودة النوعية أكثر من تركيزها على الجودة الكمية.
- د. إزالة الخوف: يجب على يشعر العامل في وجود إدارة الجودة الشاملة بالأمان بشكل معقول داخل المؤسسة .
- ذ. إزالة الحواجز بين الإدارات :بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام أفقياً، فالهدف هو تحقيق الجودة وليس الخلاف بين الزملاء .
- ر. التخلص من الشعارات والنصائح :انتقد ديمنج الطريقة التحضيرية التي تدمر الجودة لأنها تهتم بالرغبة في العمل أكثر من الاهتمام بكيفية التي يمكن انجاز العمل بها(تعطي النتيجة النهائية دون الإشارة إلى الكيفية أو الطريقة التي يتم بها الإنجاز).
- ز. استبعاد الحصص العددية :لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة، وينحصر الهدف في إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة .
- س. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم :وذلك أن العاملين يرغبون في العمل بطريقة جيدة لكن لا يحبون النقد اللاذع وما يمنعهم من التفاخر بعملهم الجيد¹.
- ش. إعداد برنامج قوى للتعلم والتحسين الذاتي لكل فرد :كما يجب على العاملين اقتراح سبل جديدة للعمل

1. محمد عبد الفتاح محمد(2012): إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية- قضايا ورؤى معاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص185-186.

ص. العمل الجماعي والمشاركة، و أن يكون لديهم أساساً قويا عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة و الطريقة التي تتصل بها و الأخرى التي تتحسن من خلالها.

ض. إ إيجاد هيكل في الإدارة العليا :يركز على متابعة الخطوات السابقة لجعل العاملين يحققون الجودة الشاملة التي يتعذر عليهم القيام بها دون إشراف وإستراتيجية من الإدارة العليا

وقد حدد" ادوارد ديمينج "مجموعة عوامل تقضي على الجودة وأطلق عليها تسمية الأمراض القاتلة للجودة وهي :- عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة.

- النظر إلى الأرباح القصيرة المدى.

-عدم تقييم الأداء .

- عدم المرونة بالإدارة.

- استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية.

- التفريط بالتكلفة الطيبة.

-التفريط بالتكلفة القانونية¹.

هذه المبادئ كانت قد وضعت لتلثُ طبق في مجال الصناعة، إلا أنه تم تطويرها بواسطة مدرسة أمّرسٲ ونيو هامبشير، حيث استمدت هذه المدارس أهدافها من هذه النقاط لتحسين العمل الإداري، والتحصيل الدراسي للتلاميذ وأُطلق على تلك النقاط (جوهر الجودة في التعليم)².

1 . سوسن شاكر مجيد وآخرون (2008) :الجودة والاعتماد الأكاديمي- لمؤسسات التعليم العام والجامعي،- ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص38.

2. رافدة الحريري(2010): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. دار الثقافة، عمان، الأردن، ص58.

(2) ثلاثية جوزيف جوران (Joseph Juran): ولد "جوزيف جو ران" سنة 1904 يعد من الرواد الأوائل

في الجودة إضافة إلى "ادوارد ديمينج"، أسهم "جوزيف جوران" بإدخال الثورة الصناعية، وقد ركز جوران على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، لذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص¹.

لذا يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تلبي حاجات المستهلكين وتحقق رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب، إذ يعد أول من أكد على دور الإدارة العليا في التخطيط للمنتجات، ويرى أن الجودة تتم على مستويين هما: دور المؤسسة في تقديم منتج ذو جودة عالية، و مساهمة كل قسم بالمؤسسة في جودة العملية الإنتاجية².

كما يقول جوران الجودة تعني "الملاءمة في الاستعمال"، وأن المهمة الرئيسة لها تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء³.

وقد اشتهر "جوزيف جوران" صاحب المقولة الشهيرة: "لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططا لها"، بـ: "ثلاثية جوران للجودة" وتتكون من ثلاثة عمليات وهي:

✓ **تخطيط الجودة:** وتعني تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج، ووضع خطة إستراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف والأولويات وتقييم نتائج الخطط السابقة وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.

1. منال بركات، مرجع سابق، ص40.

2. محمود عبد المسلم الصليبي (2008): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية- وفقا لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص37.

3. صالح ناصر عليما، مرجع سابق، ص27.

✓ **الرقابة على الجودة:** عن طريق استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة.

✓ **تحسين الجودة:** وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد، وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة¹.

وقد قدم جوران مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساماً تقديراً لمساهمته الفاعلة.

(3) ثوابت فيليب كروسبي (Philip Grosby): عمل كرو سبي في مجال الجودة لمدة 38 عاماً، وألف العديد من الكتب التي تناولت الجودة الشاملة وأهمها (الجودة مجانية) و (جودة بلا دموع)².

وفي عام (1979) أسس جمعية فيليب كروسبي للتطوير والتدريب على برامج الجودة، وقد قدم كروسبي خطة تتضمن برنامج عمل يمكن اعتماده كنموذجاً يرمي إلى الخلو من العيوب عُرفت (بالمعيب الصفري)، حيث تأسس هذا المفهوم على رؤية فحواها أنه من الممكن القيام بعمل خالٍ من الأخطاء من خلال اعتماد نموذج وقائي لمنع حدوث العيوب في الخدمات والمنتجات، ويرى كروسبي بأن 80% من المشكلات التي تواجه الجودة تنشأ بسبب الإدارة³.

وحدد عددا من الخطوات اللازمة لتحسين الجودة هي:

- التزام الإدارة الواضح تجاه التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- تشكيل الفرق كمجموعات من الأقسام في المؤسسة.
- الاعتماد على مقياس للجودة الشاملة للتعرف على الصعوبات المحتملة.

1. محمد الترتوري، اغادير جويحان، مرجع سابق، ص46.

2. رافدة الحريري، مرجع سابق، ص57.

3. هناء القيسي، مرجع سابق، ص58.

تحديد تكلفة تقسيم الجودة وكيفية استخدامها كأداة في الإدارة.

- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها في تحقيق أهداف تحسين الجودة.

- تدريب المديرين بشكل فعال لأداء أدوارهم بالشكل الأمثل.

- تقدير جهود كل العاملين الذين يساهمون في تطوير الجودة.

وقد حدد ثوابت أساسية لإدارة الجودة:

أ- تعريف الجودة : هو المطابقة للمتطلبات و يقصد بذلك متطلبات العملاء.

ب- نظام جودة : هو الوقاية ويقصد الوقاية من الأخطاء في الإنتاج والعمليات.

ت- معيار الجودة : والمقصود به العيوب الصفرية¹.

ث- قياس الجودة : يكون بتكلفة عدم المطابقة والمقصود هو أنه يتم قياس الجودة من خلال تكاليف

العيوب وعدم المطابقة في الإنتاج

ج- إضافة إلى تكاليف أخرى تتمثل في :تكاليف تصحيح الأخطاء قبل التوزيع، تكاليف بعد التوزيع

(مثل :تكاليف الضمان)، تكاليف مراقبة الجودة، تكاليف اللاجودة².

4)نظرية آرماند فيجنبوم (Armand fegenbom): يعتبر " آرماند فيجنبوم "أول من استخدم

مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، فعندما عمل في شركة جنرال إلكتريك استخدم فيها نظاما شاملا

1. رافدة الحريري,مرجع سابق, ص58.

2. يمينة غضاب , مرجع سابق, 159.

للمراقبة على الجودة لضمان استمرار الجودة من جميع العاملين، وتبنت الشركات اليابانية مبادئه في مراقبة الجودة الشاملة التي تركز على تحقيق هدف الجودة باستمرار¹.

ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمر خاصة في أساليب الفحص، وأكد على أن المنتج أو الخدمة الجيدة هي تلك التي تحقق رغبات المستهلك، وأصدر كتاباً سنة (1983) بعنوان " Total Quality Management: Engineering and Management " وأشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على الجميع.

ومن أبرز الأفكار التي ركز عليها هي كما يلي:

- قيادة الجودة (Quality Leadership).

- التقنيات الحديثة للجودة (Modern Quality technology).

- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)².

وفي السيطرة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وفق حدوث أية مشكلة في الجودة، فالجودة الشاملة تتحدد وفق نوعية العمليات والمنتجات وليس وفق الحجم الذي لا يكتسي أهمية في جلب الزبائن.

لأن الزبون أصبح أكثر وعياً بأهمية جودة ما يقدم على شرائه لاسيما في ظل وجود خيارات بديلة ومؤسسات منافسة تسعى كل واحدة لتحصيل الجودة أكثر من منافسيها لتلبية متطلبات الزبائن واحتياجاتهم والحفاظ عليهم وجلب زبائن ومتعاملين جدد وتوسيع دائرة المتعاملين معها³.

1. محسن علي عطية (2009): الجودة الشاملة والجديد في التدريس، ط1، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، الاردن، ص 81.

2. نزار عبد المجيد البرواري وآخرون: مرجع سابق، ص 98.

3. محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص 39.

5) نظرية كايزو إيشيكافا (Kaoru Ishikawa): ولد كايزو إيشيكافا "في اليابان سنة 1915 ، يعد من الرواد المهتمين بالجودة وهو عضو فخري في منظمة (ASQC)¹. تتلمذ على يد "ادوارد ديمينج" في أواخر الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين، يعد من أبرز علماء الجودة في اليابان والأب الروحي "لحلقات الجودة" فهو أول من قام بتكوين مجموعات صغيرة (حلقات جودة) من العاملين ينضم أعضاؤها طوعيا إلى حلقات الجودة التي تتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين وتقترح الحلول المناسبة لتطوير الأداء مع مراعاة الجانب الإنساني.

وبذلك جعل أنشطة حلقات الجودة جزءا مكملا لمدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين المستمر عن طريق فرق العمل، وقد وضع مقترحات لتتبع شكاوى العملاء، وتحديد مصادر الأخطاء، أو القصور في جودة المنتج أو عمل المؤسسة، وكان يرى أن كل المديرين في المؤسسات اليابانية مسئولون عن الجودة وملتزمون بها على عكس المسؤولية في الشركات الأمريكية التي كانت تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة².

وعموما يمكن إجمال أفكاره الأساسية كمايلي:

أ. العمل على إشراك جميع العاملين في مناقشة المشكلات والحلول المقترحة لكل مؤسسة.

ب. التركيز على تدريب وتعليم العاملين بقصد تحسين مهارتهم في العمل وتمكينهم من إتقان المهام المسندة إليهم.

ج. تعزيز مراقبة الجودة الشاملة.

د. التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.

1. نزار عبد المجيد البروراي وآخرون، مرجع سابق، ص 99.
2. محسن علي عطية، مرجع سابق، ص 80-81.

هـ. أن المسؤولية عن جودة المنتج تقع على كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة.

و. اقترح مخطط السمكة (Fishbone diagram) التي تستخدم لتتبع شكاوى المستفيدين (الزبائن) من الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.

وقد استخدمت هذه الأداة كوسيلة تعليمية في ورش الجودة وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الإدارية وساعدت في توضيح مدى تأثير مختلف المشكلات في بعضها، وساعدت الموظفين في فهم العلاقات الواجب مراقبتها لتحسين الجودة¹.

6) نظرية مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige): يُعد "مالكوم بالدريج" أول من نقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وظل ينادي بتطبيق هذا المفهوم لحين وفاته عام (1987) وأصبح تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعة عندما أعلن "رونالد براون" عام (1993) أن جائزة "مالكوم بالدريج" قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة².

ويضيف (الخطيب) أن كل من "ديمنج وجوران وكروسبي" قد أوردوا باقتضاب عناصر إدارة الجودة الشاملة كل على حدة، فعمدت معايير مكافأة "بالدريج" إلى تجميع هذه العناصر في إطار عمل تقويمي موحد وهو يتألف من أربعة عناصر أساسية، هي³:

1- القيادة التنفيذية العليا: والتي تقوم بدور المحفز والداعم لتطبيق الجودة الشاملة، وذلك من خلال: إدارة عملية الجودة، وتطوير الموارد البشرية وإدارتها، وتخطيط الجودة الإستراتيجية، وتوفير المعلومات والتحليلات.

2- النظام: ويُقصد به الهيكلية العامة للعمل وما تشمله من عمليات، ومدخلات ومخرجات.

1. عمار بوحوش، مرجع سابق، ص111.

2. رافدة الحريري، مرجع سابق، ص58.

3. احمد الخطيب , رداح الخطيب (2006): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. عالم الكتب الحديث وجدارا، عمان، الأردن، ص58.

3- الهدف: وهو كسب رضا المستهلك وثقته بالمقارنة مع المنافسين، والاحتفاظ بالمستهلك، وكسب حصة في السوق.

4- تدابير إحراز التقدم: وذلك من خلال الاهتمام بجودة النتائج والخدمات، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الهدر، والتأكد من جودة المنتج.

اهتم مالكوم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم التي جمعها في مجموعة مبادئ من أهمها:

- أن الإداريين وأعضاء هيئة التدريس يجب أن يسعوا جميعاً من أجل تحقيق الجودة.
- التركيز يجب أن يتم على منع الطلاب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه.
- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب.
- التدريب الأولي هام جداً لإدارة الجودة، وكل فرد في المؤسسة يجب أن يُدرب من أجل الجودة.
- ضرورة الاتفاق على معايير واضحة تحدد سنوياً جودة العمليات والمخرجات¹.

6-علاقة نظام الجودة الشاملة بنظام الجودة العالمي (الايزو):

إن دليل وجود الشيء هو هويته التي تدل على صفته وتثبت وجوده، إذ أن الدليل على وجود الجودة الشاملة في المؤسسة هو اعتراف الجهات المتعاملة معها بذلك وخاصة الهيئات المختصة في الجودة، وهذا لا يتم إلا من خلال الدلائل المادية التي تمنحها لها والتي تعد شهادة الايزو من أهمها فشهادة الايزو نتيجة تمخضت عن فلسفة الجودة.

- الايزو (ISO): هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) بمعنى التساوي وفي مجال المواصفة تعني تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة، لذا يمثل نظام الايزو سلسلة من المواصفات والمقاييس

1. حسن البيلوي وآخرون (2006): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز معايير الاعتماد الأسس والتطبيقات إدار المسيرة :عمان، الأردن.ص63.

لمختلف السلع والمنتجات والمواد، ويعمل في إعداد هذه المواصفات (900) لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي (80) مواصفة قياسية كل عام، لغرض تسهيل التبادل التجاري والخدمات الدولية وتطوير التعاون في نشاطات الفكر والعلم والتقنية والاقتصاد وتوحيد الأنماط والأسس المتبعة في أرجاء العالم ليكون هناك مرجعية معتمدة موحدة.

حيث يعود تاريخ شهادة الايزو إلى " المنظمة الدولية للتوحيد القياسي " Organization for Standardization International " وهي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا بدأت العمل رسميا في 23 فيفري 1974، فهذه المنظمة قامت بتوحيد نظام إدارة الجودة على المستوى العالمي وفي جميع أنواع المؤسسات من خلال وضع مقاييس عالمية لنظام جودة كامل". في المؤسسة يشتمل على سلسلة من المعايير مثل " سلسلة ايزو 9000 " ¹.

إن شهادة الايزو رغم شمولية معاييرها إلا أنها ليست إلزاما وأمرنا وإنما فضلا على المؤسسات وخيارا مطروحا أمامها، حيث تسعى للحصول عليها حتى تثبت وجودها وتتمكن من منافسة المؤسسات في سوق العمل على المستوى المحلي والعالمي، لاسيما بعد أن أصبحت شهادة الايزو 9000 مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية، حيث يقول "جوران Juran": "أنت لست مجبرا على تطبيق الايزو 9000 لكن بقائك غير مضمون، لذلك يجب أن يعطى له الاهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة " ².

1. محسن بن نايف العتيبي(2007): استراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1 ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، ص17-18.
2. يمينة غصاب (2018): دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2، الجزائر ، ص 144

- كما أن المواصفات التي تصدرها المنظمة وإجماع دولي من دول متقدمة تساعد على نقل الخبرة وتزيد من كمية المعرفة لدول العالم النامية مما يساعدهم على إيجاد وسائل مناسبة وترفع إمكانياتهم للتصدير والمنافسة في الأسواق العالمية¹.

على عكس ما تظن بعض المؤسسات التي تعزي الحصول على شهادة الايزو إلى توافر المؤسسة على مجموعة من الوثائق والملفات التي تسهل حصولها عليها دون توافر الجودة فعلا في المنتجات والخدمات مما يجعلها تقتنع أنه عند رواج منتجاتها واكتساحها الأسواق يلغي أهمية حصولها على الشهادة.

إلا أن المؤسسة عند حصولها على شهادة الايزو يذيع صيتها وتجذب المزيد من الزبائن والعملاء وتزيد درجة ثقتهم في خدماتها ومنتجاتها، حيث أن استمراريته في الحصول على شهادات الايزو يزيد من ولائهم لها وتعاملهم معها، وبزيادة عملائها فإنها تزيد من نسبة أرباحها وتوسع حصتها السوقية وتضمن استمراريته ككيان وفاعل اقتصادي في ظل تحديات اقتصاد السوق.

1. محسن بن نايف العنبي، مرجع سابق، ص 20.

ثانيا : مفاهيمية الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

- الفعل من كلمة أداء perform يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين يعمل.

Performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل¹.

- الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة².

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف³.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- تعريف حسن: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁴.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

1. Larousse de poche(2000). édition mise a jour larosse. paris, p141.

2. Librairie du liban. p490 liban.Dictionary of economics (1999).

3. خطاب عابدة (1989):التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، ص439.

4. حسن راوية محمد (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص216.

- الأداء هو قياس للنتائج وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟¹.

- يقصد بالأداء العمل الذي يتعهد الفرد، بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة (النوعية) ويؤدى بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد نمط².

- يعرف عاشور الأداء الوظيفي على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء³.

*حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فنعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة بين كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

- كما يقصد بالأداء: الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة⁴.

يعبر هذا التعريف عن درجة تحقيق عمله من حيث كمية ونوعية العمل المقدم من طرفه.

وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

أ- الناتج الذي يحققه الموظف.

ب- هو محصلة التفاعل بين كامن الجهد، القدرات، إدراك الدور.

ت- هو عملية تتضمن تحويل المداخلات إلى مخرجات.

1. محمد سعيد الانور سلطان (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص368.

2. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ص160.

3. أحمد صقر عاشور (2005): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص25.26.

4. وسيلة حمداوي (2000): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، الجزائر، ص244.

ث- هو محصلة التفاعل بين كل من الداخلية، بيئة العمل، والقدرة على الانجاز.

ج- جهد متسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.

ح- سلوك يحقق نتيجة.

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

2- بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

نظراً لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها.

من بين أم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

✓ **الفعالية:** تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما. ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف¹.

ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

وتعني الفعالية عمل الشيء الصحيح. أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

✓ **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجة أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

1. علي غربي وآخرون (2007): تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص129.

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات¹.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة.

✓ **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد².

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.

الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة.

هناك من لا يفرق بين السلوك، الإنجاز والأداء.

- **تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات أو أعمال في المنظمة التي يعملون بها.

- **تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو إنتاج.

- **تعريف الأداء:** أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه³.

محددات الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:

1. فرانسيس ديف، مايك وودكوك (1995): ترجمة عبد الرحمن هيجان، الإدارة العامة للبحوث، ص 91.
2. عبوي زيد منير (2006): التنظيم الإداري مبادئه وأسسها، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان ص 16-170.
3. الدحلة فيصل عبد الرؤوف (2001): تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، ص 96.

1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

4- ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد X القدرات X إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين¹.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

الرغبة، القدرة، بيئة العمل.

1/ الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2/ القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

1. حسن راوية أحمد، إدارة الموارد البشرية، ص216.

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج- مدى وضوح الدور.

3/ بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات

المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ومنه يمكن الوصول للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

أما الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل¹.

3- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عدة عناصر ومن أهمها وأبرزها:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي تقوم به وما يمتلكه من رغبات

ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء.

ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل،

ومقدار سرعة هذا الانجاز.

1. كيت كينان (1995): أسس الإدارة الناجحة، ترجمة نعمت سليمان، الدار العربية للعلوم بيروت، ص37.

د- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

هـ- **بيئة العمل:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال كالتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والسياسة والقانونية.

و- **محددات ومعايير الأداء:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منهما على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما.

فبدون هذه العناصر أو المكونات الأساسية لا يمكننا التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين¹.

1. دة عبد البارئ (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ص96.

4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تؤثر عدة عوامل على الأداء ومنها:

- ✓ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما حقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.
- ✓ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة والموظفين في المستويات الدنيا.
- ✓ اختلاف مستوى الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود الآخرين. معنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين.
- ✓ مشكلات الرضا الوظيفي نحو العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء: فعدم الرضا يؤدي إلى انخفاض الأداء وكلما زاد الرضا زاد في ايجابية تقييم الأداء.
- ✓ التسبب الإداري: فالتسبب في المنظمة يعني ضياع ساعات في العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين¹.

1. مصطفى شاويش (2007): إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، ص 86.

5-الاتجاهات النظرية المفسرة للأداء الوظيفي:

إن دراسة موضوع الأداء وطرق تحسينه ليست بالجديدة، حيث تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق أداء متميز على كل الأصعدة هذا الاهتمام لاقته عبر فترات تاريخية متواصلة وتشير الأدبيات النظرية في المجال التنظيمي أن هذه النظريات ظهرت كاتجاه فكري يشتمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الثاني من القرن الثاني، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها.

❖ النظريات الكلاسيكية: ونذكر منها النظريات التالية :

أ- الإدارة العلمية: تسمى هذه النظرية بالتaylorية Taylorisme نسبة لمؤسسها فريدريك تايلور والتي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1920/1900) وهي الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج.

كان يرى تايلور أن الهدف من دراسته هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت أين كان يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور مهددين بالإضراب عن العمل أو البطئ فيه، في المقابل تلجأ الإدارة إلى عقوبات تصل إلى الفصل عن العمل.

هذه الحالة دفعت " فريدريك تايلور "إلى التفكير في الطريقة المثلى للتوفيق بين الإدارة والعمال من خلال تطبيق الإدارة العلمية التي تقوم على الفاعلين في العملية الإنتاجية ممثلة في الإدارة والعمال، من خلال توجيه الجهود لزيادة الإنتاج وهو ما يعود بالإيجاب على العمال بزيادة الأجور والإدارة بزيادة الأرباح.

مجل الطواهر السلبية التي سجلها" تايلور "والتي كانت سائدة أذاك في المؤسسات الصناعية كنقص المردودية، ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، انخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في انجاز الأعمال.. إلخ، من الأسباب التي دفعت بتايلور وفريقه إلى التفكير بطريقة عملية لاكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج وهو ما جعلها أول دراسة علمية منظمة تقوم على أساس علمي تجريبي تحليلي وقد قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ¹:

- **التقسيم الأفقي للعمل**: ويقصد به تجزئة العمل وتخصيص أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذه من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل The best way to do .

- **التقسيم الراسي أو العمودي للعمل**: ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل وقد تم انطلاقاً من هذا التصور التفريق ما بين ذوي اللياقات الزرقاء وذوي اللياقات البيضاء ويعتقد" تايلور "بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **ربط نظام الأجور بالمردودية**: حيث يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل، كما يهدف إلى تطوير الدافعية لدى الإنسان في العمل، فقد اعتقد" تايلور "أن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة يؤدي إلى دفع العمال إلى بذل الجهد أثناء العمل على اعتبار أنهم عقلانيون أو راشدون يتصرفون بعقلانية.

- **نظام للرقابة في العمل**: يجب أن تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة ولذلك وجب وضع مراقبين ورؤساء فرق العمل في أماكن العمل مكلفين بإنجاز عملية الرقابة وقد اعتقد" تايلور "بأنه من الممكن تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الإنساني، إذ يتعلق الأمر بملاحظة

1. علي السلمي (1980): تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 2 ، ص66.67

تصنيف الوقائع وتحليلها واستنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال، أهم المفاهيم التي تنطوي عليها نظرية الإدارة العلمية".

من خلال المبادئ التي بنية على أساسها الإدارة العلمية، يتضح جليا الأهمية التي منحت للتخصص في العمل وتحديد الوقت بدقة وكل هذا من أجل تحسين الأداء هذه النقاط يمكن من خلالها تحسين عملية العمل خاصة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب التخصص وتحديد الدور بالدقة المطلوبة لتنفيذ المهام وهو ما يتطلبه عمل الفئات الإشرافية والتي يعول عليها في تسيير الوظائف التي تعتمد أكثر على تكنولوجيا المعلومات وهذا من خلال التفريق بين الفئات ذوي المهارات التقنية والأخرى ذات أقل كفاءة مع تحديد النقص بدقة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، صف إلى ذلك ما تتطلبه الوظائف التقنية من عقلانية واستعمال المعرفة المكتسبة من أجل التحكم في عناصر الوظيفة¹، بتوفير مختلف الأجهزة الحديثة مع منح علاوات وزيادة في الأجور للموظفين والعمال ذوي المهارات الإضافية وهو ما قد يساهم في تطوير الدافعية ومنه إلى تحسين جودة أداء الخدمة الفنية والإدارية، في نفس السياق تشير البحوث التنظيرية أن لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في خلق الالتزام التنظيمي لدى العامل، خاصة منهم المشتغلين عليها وهو ما يسهم لا محال في خلق انضباط ورقابة ذاتية داخل المؤسسة.

ب- نظرية المبادئ الإدارية (التكوين الإداري): تشير النظريات الكلاسيكية إلى أن روادها اهتموا بعمليات الإنتاج وكيفية تحسينه وذلك من منطلق تحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة هذا من حيث كفاءته وطريقة أداء العمل والوسائل المستعملة وظروف العمل المادية والمعنوية وكيفية تحسينه.

تشير تسمية التقسيم الإداري في علم الاجتماع التنظيم إلى أعمال مدرسة فكرية متميزة تضم العديد من التيارات النظرية التي عالجت النسق الإداري في ضوء مبدأي تقسيم العمل والكفاءة ومن أهم روادها

1. علي السلمي ، مرجع سابق، ص 67.66 .

فايول Fayol ، غوليك Gulick ، أرويك Urwick ، موني وريلي Monney and Reily وغيرهم ممن انطلقوا من الافتراضات التالية¹ :

- يرتب التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالأداء الفعال للعمل
- يؤدي التوزيع السليم للوظائف الإدارية إلى تحقيق الفعالية الإدارية.
- هناك علاقة دالة بين التحديد الدقيق لعمال والأدوار وبين الكفاءة التنظيمية.
- يرتب الإعداد الجيد لقواعد ونظم العمل بالكفاءة والفعالية.
- تؤدي متغيرات تقسيم العمل، الإشراف الصارم، التحكم والسلطة إلى رفع الأداء التنظيمي.
- يحكم الأداء الفعال للعمال الحوافز الاقتصادية الملموسة وفي المقابل ورغم أن نظرية التقسيم الإداري ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظرية العلمية، إلا أنها تشترك معها في بعض المبادئ والخصائص المتمثلة في:

التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم (التخطي ، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وكذا الاهتمام بالجانب المادي أو الفسيولوجي للعمال بالإضافة إلى الحوافز الاقتصادية.

تعد نظرية المبادئ الإدارية أو التقسيمات الإدارية من النظريات التي جاءت كرد فعل على النظرية العلمية (التايلورية)، حيث حاولت النظر إلى الأداء والفعالية الإدارية من زاوية أهملتها التايلورية، إذ ركزت على دور الهيكل التنظيمي الرسمي في خلق الأداء الجيد من خلال إبراز الأقسام والوحدات التنظيمية المشكلة له، مع تحديد التخصص وأنه السبيل لتحقيق الفعالية في الأداء وتخفيض التكاليف كونها تعمل على تجميع المهام والوظائف المتشابهة في وظيفة محددة داخل دوائر معينة. كما تركز هذه النظرية في سبيل تجويد الأداء على تحديد المستويات الإدارية (التنظيمية) التي تقوم

1. اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية (2015): التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، ط 1، ص 110.111.

على متغير نطاق الإشراف ومن ثم تصبح الوحدة التنظيمية أو الإدارة هي محور اهتمام نظرية التقسيم الإداري التي تنظر إلى هذه الوحدة على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة ومن الطبيعي هذه الأنشطة توزع على الأفراد العاملين في ضوء أربعة معايير هي: الهدف - العملية - الفرد - المكان¹.

ومنه فإن هذه النظرية تركز على تقسيم العمل والتخصص عبر المستويات الإدارية المختلفة دون ومنه فإن هذه النظرية تركز على تقسيم العمل والتخصص عبر المستويات الإدارية المختلفة دون إهمال متغير الكفاءة التي يجب أن يتحلى بها الفرد العامل، هذا مع نظرتها للتنظيم كنسق مغلق، يمكن من خلاله تحقيق الأداء المرجو إذا ما تم الاستغلال الأمثل لمختلف المتغيرات التنظيمية ذات الأثر كنطاق الإشراف، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الرقابة، ويشير رواد هذه النظرية على غرار (موني وريلي) عند دراسة البناء التنظيمي إلى إبراز الإسهام الذي تقدمه أربعة مبادئ أساسية في تحقيق الفعالية والكفاءة وهذه المبادئ هي: مبدأ التنسيق، مبدأ الوظيفي، مبدأ الاستشاري، مبدأ التدرج.

ما يمكن استخلاصه ومن خلال التمعن في نظريتي الإدارة العلمية وكذا نظرية المبادئ الإدارية يلاحظ على أنهما يكملان بعضهما البعض باعتبار الأولى أي التaylorية تتناول تحليل العمل من القاعدة إلى غاية المدير أي من العامل البسي إلى أعلى هرم (المدير العام) في حين "هنري فايول" درس نظم العمل من المدير العام وصولاً إلى العامل وهو الأمر الذي منح "فايول" لقب أبو الإدارة حيث استفاد من خبرته التي صاغها في قالب المبادئ الأربعة عشر.

كما تشير الدراسات التنظيرية لهذه النظرية على أنها اهتمت بتنظيم العمل الإداري على القيادة ودور المدير المحوري داخل التنظيم ولذلك نجده قد عدد جملة من الخصائص التي يجب توفرها فيه

1. مدني عبد القادر علافي (1981): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف القرارات الإدارية، دار نهامة، جدة، السعودية، ص 54.53.

وهي¹:

- الصفات الجسمية: وتتمثل في الصحة أو السلامة الجسدية والقوة.
- الصفات العقلية: مثل القدرة على الفهم والتحليل.
- الصفات الخلقية: ومنها الحزم، الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على الابتكار...إلخ.
- الصفات التربوية: الدراية الشاملة بشؤون الوظيفة التي يقوم بها.
- الصفات الفنية: أي الإطلاع العميق على الجوانب الفنية المتصلة بالوظيفة التي يتولاها.
- الصفات الخاصة بالخبرة والتجربة: أي أن يتمتع المدير بالخبرة الكافية والضرورية للقيام بعمله بالطريقة المناسبة وعلى الوجه الأكمل.

ويؤكد "فايول" على هذه النقاط التي يجب حسبه أن تتوفر في المدير كونها تكمل بعضها البعض وأنها خصائص تزداد نموًا وفعالية مع التقدم في الوظيفة فالمعارف المكتسبة من خلال الخبرة تجعل من هذه الصفات أكثر نجاعة وترفع من مستويات الأداء التنظيمي.

ج - النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: ماكس فيبر عالم اجتماع ألماني، يرى أن النظام العقلاني أساس أي إدارة فعالة وأن الخصائص الكبرى للإدارة البيروقراطية تقربها بشدة من النم المثالي للسلطة العقلانية القانونية ويشير فيبر إلى أن هذا النمط من التنظيم يتواجد في أنواع مختلفة من المؤسسات، وهو يمثل منطق العمل الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي بما يستوجب الالتزام بمختلف التشريعات والقوانين الموضوعة.

1. اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية مرجع سابق، ص11.

ويرى فيبر أن من أجل بيروقراطية فعالة تسهم في تجويد الأداء لابد من أن تتبنى المبادئ

التالية¹:

- تعمل البيروقراطية على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين الوظائف وليس علاقات بين الأفراد في حد ذاتهم، أين يحس الفرد بأنه يخضع إلى ممثل مؤقت لمنصب عمل معين وترتب بهذا المنصب مسؤوليات وكذلك امتيازات وحقوق.

- يتم التوظيف وتوزيع المسؤوليات وكذا الحصول على الترقيات داخل التنظيم البيروقراطي ، ولأجل تقادي أي محولة أو ميل للمحاباة وفق جملة من المعايير الموضوعية ك: المسابقات، الشهادات، الأقدمية.

- يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي وبما أن الواجبات كما الحقوق تكون واضحة ومحددة بدقة فإن كل فرد يكون على علم ومدركا لما يجب عليه أن يفعله وهو ما يسمح بالتخلص من القلق الذي يرافق عملية اتخاذ القرار ولذات الأسباب يكون المرؤوسون. محميون من تعسف رؤسائهم في أماكن العمل.

- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي فهناك نظام حاسم ودقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة.

1. موسى عبد النور (2020): تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينانية جن جن -ولاية جيجل- , اطروحة دكتوراه في علم اجتماع ، تخصص علم اجتماع المؤسسة، (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , جامعة مسيلة , الجزائر , ص 38.

- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وتشكل مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق ومكاتب، ويفصل هنا العاملون نشاطهم عن حياتهم الخاصة.

- تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل، تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

- تتم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية وتقييم الرؤساء في العمل¹.

وهذا ما يكشف عن منطلقات تنظيرية وعينية ترنو عن السياق المنظمي أن يكون أكثر رشاد وعقلانية، ما يضيف عن الإدارة العلمية من وضوح القواعد العامة والمجردة حيث السلوكات التنظيمية مقنعة ومكتوبة، بدلا من عقلنة علاقات العمل وفق تقنيات موحدة ومنمطة كما دعت إليه التaylorية وعلى الرغم من الإسهامات التي قدمها النموذج البيروقراطي للمؤسسات من أجل تحقيق الأداء الفعال ومنه الاستفادة من مزايا البيروقراطية.

حيث كان يشبه "ماكس فيبر" التنظيم البيروقراطي كآلة الحديثة في عمليات الإنتاج في حين شبه التنظيمات الأخرى بالأدوات اليدوية أو التقليدية وهذا لمزايا التنظيم البيروقراطي المتمثل في: الدقة - السرعة - الوضوح - المعرفة الكاملة بالمستندات - الاستمرارية - الوحدة - تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل - تخفيض الاحتكاك بين العمال.

ويشار إلى النمط البيروقراطي على أنه لم يكن يخص فق التنظيمات الحكومية فقط بل كان يشمل كل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، في نفس السياق تحذر التحليلات الفيبيرية من زيادة استخدام الأسلوب البيروقراطي في التنظيم كونه ينعكس سلبا على حرية الفرد والقضاء على الديمقراطية على الرغم من انه يمثل نم السلطة القانونية التي تركز على الكفاءة

1. موسى عبد النور، مرجع سابق، ص 39-40.

والفعالية في الأداء وليس على الأصل الاجتماعي. أما ما يعاب على النظرية البيروقراطية هي أنها أعطت اهتماما كبيرا بالتنظيم البيروقراطي من خلال التأكيد على الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم، حيث أهمل العلاقات الغير رسمية ودورها الفاعل في تحقيق الانسجام بين أفراد التنظيم.

كما اعتبرت هذه النظرية التنظيم مغلقا منعزلا عن عوامل البيئة الخارجية التي لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهلها، فنجاح المنظمة في تحقيق الفعالية في الأداء لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية فحسب، فالنموذج البيروقراطي في طرحه نموذجا مثاليا وبالتالي فهو يبتعد عن الواقع التنظيمي المعاش¹.

ولقد اهتم فيبر "بالبيروقراطية كونها كانت تمثل بالنسبة له الوجه الآخر لعملية الترشيح التي تميز المجتمع الحديث عن غيره من المجتمعات، خاصة المجتمع التقليدي، إلا أن الالتزام بالأفراد بالقواعد والإجراءات الرسمية يعطل روح الابتكار والإبداع لديهم مما يؤدي إلى جمود السلوك الذي من شأنه أن يؤثر على تطور التنظيم والعاملين فيه.

❖ النظريات المحدثّة: ونذكر أهمها :

أ- **نظرية العلاقات الإنسانية** : كان ميلاد هذه النظرية على أنقاض نظريات المدرسة الكلاسيكية نتيجة الانتقادات الموجهة لها والتي كانت تركز في الأساس على العمل وتعتبر الفرد العامل مكمل للآلة الأمر الذي كان له الأثر في بروز حركة نقدية للإدارة العلمية، تركز على أهمية تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمشرفين عليهم.

1. أيمن عودة المعاني(2010): الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، ص43

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "ألتون مايو" لتظهر أن العوامل المادية غير كافية لتفسير الظواهر الإنتاجية وأن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية هي العوامل النفسية والاجتماعية. وقد كانت تجارب الهاوثورن HAWTHORNE، التابعة لمجمع وسترن إلكتروك

WESTERNELECTRIC بقيادة "التون جورج مايو" الشهير بالتون مايو هي نقطة البداية لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ أشارت هذه المدرسة إلى ضرورة النظر في مطالب العمال النفسية والاجتماعية ومدى تأثيرها على الفعالية في الأداء داخل المؤسسة، من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

لهذا فقد أثر أنصار هذه النظرية على "ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل¹.

وتقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في ما يلي:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عن التعامل معهم.
- سعي العلاقات الإنسانية إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.

1. علي السلمي ، مرجع سابق، ص95.

- التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تقعد العمل معناه وجوانبه الاجتماعية.

كما سعت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال المبادئ التي قامت عليها إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في التالي¹:

- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج ايجابية والتقليل من حدة التناقضات في التنظيم.

- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.

- التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين والعمل على القضاء عليها.

- وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.

- تدعيم روح التعاون وخلق التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.

وعليه فإن أنصار هذه النظرية يتناولون المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية منه إلى تجويد الخدمة الفنية كتنمية السلوك الإيجابي وخلق الانضباط والرقابة الذاتية لدى العاملين، على اختلاف مستوياتهم الإدارية داخل التنظيم.

على هذا الأساس ينظر رواد هذه المدرسة إلى موضوع الأداء وسبل تجويده على أنه جزء لا يتجزء من المكانة الاجتماعية للعامل، فكلما تم الاهتمام به من خلال إدارة الفئات الفاعلة بالشكل المطلوب كلما زاد الولاء التنظيمي والرفع من دافعيته، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية ويحقق الرضا والاستقرار للعامل. أما ما يعاب على مدرسة العلاقات الإنسانية هو أنها حاولت أن تتوصل لأحسن الطرق لتجويد الأداء مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية.

1. خليل محمد الشماخ، خيضر كاظم محمود (2009): نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط 4، ص 68، 70.

غير أنه اكتشف الباحثون في المجال التنظيمي أن العوامل المتصلة بالعلاقات الإنسانية لوحدها لا يمكنها تحقيق جودة في أداء الخدمة الفنية ودليلهم في ذلك أنه لا يمكن في كل الأحوال تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين والإدارة وهذا يرجع إلى أن رائد هذه المدرسة "ألتون مايو" صب كل اهتمامه بالجانب الإنساني وأهمل من الناحية الأخرى العوامل والظروف المحيطة بالمؤسسة وهي نفس الانتقادات التي وجهت إلى "تايلور" الذي وجه اهتمامه إلى الجانب المادي مهملاً بذلك الجانب الإنساني والعوامل الأخرى التي لها علاقة بتحسين الأداء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق فإن العلاقات الإنسانية لم تفلح إلى حد كبير في محاولتها لتطويع العمال لخدمة أهدافها، أين وجهت لها مجموعة من الانتقادات يمكن إجمالها في ما يلي¹:

- ميز باحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بين نمطين من السلوك الإنساني داخل التنظيم سلوك الإطارات. والإدارة من جهة وسلوك العمال من جهة أخرى، حيث يتميز سلوك الفئة الأولى بالمنطق بينما يتميز سلوك العمال باللامنطق.
- القول بإمكانية تجزئة السلوك المنطقي إلى منطق الكلفة والفعالية أما السلوك غير المنطقي وهو سلوك العمال، وهو كل ماله علاقة أو يرتب بالمشاعر الممزوجة بالروتين، التقاليد والمعاني الاجتماعية.
- لقد فضل "التون مايو" وفريق الباحثين بمصانع هاوثرن منطق الإدارة والإطارات، على الرغم من أنهم قد أدركوا بأنه يعاني من القصور فقد وقع في أخطاء عندما اعتقد "تايلور" بأن الأجر هو الحافز الوحيد أو الأساسي فكأنه لم يتم الخروج من المنطق أو الطرح التايلوري.
- إن "ألتون مايو" ورغم اهتمامه بعنصر الجماعة إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المناخ الاجتماعي داخل التنظيم فقد أغفل التطرق إلى دور التنظيمات النقابية داخل التنظيم.

1. محمد علي محمد (2001): علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص148.149.

- لم تقدم مدرسة العلاقات الإنسانية نظرة كاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي ولا التنظيم إذ ركزت فقط على الجانب البشري.

- صورت جماعات العمل كأنها مجموعة واحدة، حيث أنه وعلى الرغم من وجود مصالح مشتركة بين العمال إلا أن الواقع يثبت العكس، إذ أن هناك اختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم.

وخلاصة القول ومن خلال استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية فإنها أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في مجال العمل واعتبرته من أهم العناصر القادرة على تجويد الأداء المؤسسي، لكنها أغفلت الجوانب المادية التي لا تقل مكانة عن العناصر الإنسانية مع ذلك تبقى إطارا مرجعيا يمكن الرجوع إليه في كافة الدراسات التي تهتم بتنظيم عملية العمل¹.

ب-نظرية تدرج الحاجات (1908 - 1970): ضمنت المعالم التحليلية في دراسة الدافعية لأستاذ علم النفس "ابراهيم ماسلو" على مفهوم الحاجات الإنسانية ودافعية الإنسان في العمل بشكل خاص، حيث كان له مؤلف صار مرجع حول مسألة الدافعية في العمل سنة 1954 المعنون بـ "الدافعية والشخصية" Motivation and Personnality وقد كان لنظرية ماسلو وقعا كبيرا في الوسط الصناعي في تلك الحقبة ولا يزال يعتمد على نظريته حول الحاجات الإنسانية للعمال داخل التنظيم، في البحوث التنظيمية في الوقت الحالي².

وبغرض فهم السلوك الإنساني تناول "ماسلو" تحليل الحاجات عند الإنسان وذلك انطلاقا لما انتهى له "ألتون مايو" من خلال اهتمامه بالعلاقات الإنسانية من أجل تحقيق أداء فعال داخل التنظيم، حيث سعى إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الإنسان من وراء عمله أو نشاطه المهني حيث أشار إلى

1. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 149.
2. صلاح الدين عبد الباقي (2005): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 117

فرضية مفادها أن الفرد داخل التنظيم يكون أكثر فعالية وإنتاجية إذا ما أُتيحت له الفرصة لتحقيق الذات، وحاول ماسلو تفسير وتوضيح هرمه ومكوناته من خلال أن:

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة.

- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرمياً، فتبدأ بالأساسية كالطعام والمأوى إلى المركبة كالحاجة لتحقيق الذات والإنجاز.

- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة، أي أن الشخص العامل يركز أولاً على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

من خلال هذه المبادئ يتضح أن تحليلات" ماسلو للدافعية من أجل تحسين جودة الأداء حسبها تتضمن مراعاة الحاجات الأساسية لأفراد داخل التنظيم فعدم إشباعها ولو بصفة قليلة قد يؤثر سلباً على الدافعية في العمل ومنه سينعكس سلباً على الإنتاجية والأداء".حيث تكون الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد يؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من ردود الأفعال محاولاً من خلالها حماية نفسه من هذا الإحباط.

نقطة الانطلاق التصورية" لماسلو "مكنته من بلورة مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد من الحاجات الأولية أو الفسيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيداً، ولكي يشرح" ماسلو "هرم الحاجات الأكثر تعقيداً ميز بين خمس فئات من الحاجات الهرمية، تتمثل في¹:

1. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل (2006): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل، عمان ، ص. 183، 182.

- **الحاجات العضوية أو الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأدنى في ترتيب هرم الحاجات الصاعدة من قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس والحاجات الجسدية الأخرى.

- **حاجات الأمن:** وتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفسيولوجية أو هي الحاجات الثانية في سلم الحاجات عند "ماسلو" كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر... إلخ.

- **حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة:** ويقصد بها أن يشعر الإنسان بأنه مقبولا من الجماعة وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين... إلخ. تعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكيات إيجابية.

- **حاجات التقدير والاعتراف:** يرى "ماسلو" بأن الإنسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية، كاحترام الذات والاستقلالية والتحصيل ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للإنسان مكانته داخل الجماعة وأن يحظى باعترافها ويلاحظ "ماسلو" أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تجريدا وأبعد في الإشباع.

- **حاجات تحقيق الذات والاكتمال:** ومنها مثلا استخدام وتطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل وتعتبر هذه الحاجات أعلى الحاجات عند "ماسلو" في هذا المستوى يصبح الفرد ذاتي الضبط والتوجيه بمعنى أن سلوكياته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ أو تنطلق من داخل نفسه مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزءا من بناء الشخصية وميز "ماسلو" بين هذه الحاجات عندما أشار إلى مستويين هما:

١- المستوى العلوي: ويشتمل على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

ب المستوى السفلي :ويتضمن الحاجات الفسيولوجية والحاجات الأمنية.

وقد بنى "ماسلو" تمييزه هذا أو بين المستويين العلوي والسفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخليا، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هي الحال مع الطعام والشراب الأجور وظروف العمل... إلخ¹.

ما يمكن استلهامه من خلال هرم الحاجات "لماسلو" هو أن الحاجات الفسيولوجية تقابلها الحاجة إلى الراحة، الحوافز، والأجور داخل المؤسسة، كما تمثل الحاجة إلى الأمن، إلى حاجة العامل داخل المؤسسة إلى توفير الأمن والسلامة المهنية، بالإضافة إلى الأمان الوظيفي من خلال الاستقرار والحفاظ على الوظيفة والاستمرار فيها إلى غاية حصوله على المعاش.

كما تشير الحاجة إلى الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة، من خلال التفاعل الاجتماعي في الإطارين الرسمي والغير رسمي بتكوين علاقات صداقة بين الفاعلين داخل المؤسسة، أما عن الحاجة إلى التقدير والاعتراف قد تتحقق داخل المؤسسة من خلال تقدير المجهودات والأعمال التي قد تكون ذات قيمة حيث يحتاج العامل في هذه الحالة إلى التقدير بما يجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

أما عن قمة هرم الحاجات "لإبراهيم ماسلو" والتي تتمثل في الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال قدرته على التعبير عن ذاته وممارسة وتوظيف قدرته والقدرة على الإبداع والإبتكار، وتضم أيضا تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية السلوكات الإيجابية بالإضافة إلى تنمية الانضباط والرقابة الذاتية للعمال، بتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية.

هذا التقدم حسب "ماسلو" يكون من خلال الدوافع الداخلية التي يمكن بأي حال من الأحوال، فرضها على الفرد، فاندفاعه إلى هذه الحاجات من قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية) إلى التي تليها

1. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل، مرجع سابق، ص184.

نحو الأعلى تكون بصفة إرادية ويكون الانتقال للثانية، حسب درجة إشباع الأولى وهو ما يكون دافعا للعمل، فدرجة الإشباع الفسيولوجية يعزز من الدافع للعمل ومنه إلى تجويد الأداء إلى غاية الوصول إلى تحقيق الذات التي يعتبرها " ماسلو " أسمى هذه الحاجات¹.

ج- نظرية الدافعية للإنجاز (1903 - 1980): مساهمات" رنسيس ليكرت "في النظريات

السيكولوجية للمنظمة على درجة عالية من الأهمية، خاصة الدراسات المتعلقة بالجماعات، حيث اشتغل "ليكرت "على التفاعلات بين أعضاء الجماعة " بدأت هذه النظرية في التكوين مند 1947 وتبلورت عام 1961 وفي سنة 1967 قدم ليكرت إطارا جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم وعرفت بالمعدلة لأنها اعتمدت على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليته داخل التنظيم².

هذا وتشير تحليلات" ليكرت "إلى أن الوحدة الأساسية في التنظيم هي الجماعة بدلا من الفرد عكس ما أشارت إليه النظريات الكلاسيكية التي ترى أن الفرد هو أساس التنظيم أي هو المحرك الرئيسي للأداء الجيد، شريطة أن يسود هذه الجماعة الانسجام والتكامل في عملية الأداء، ذلك أن أساس الفعالية والكفاءة يتوقفان على كفاءة وفعالية جماعات العمل.

كما أشار " رنسيس ليكرت "إلى أهمية القيادة والعملية الإشرافية في سبيل تجويد الخدمة الإدارية للمشرفين حيث أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف ورأى " ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين والذي أطلق عليه " القيادة

1. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل، مرجع سابق، ص95.

2. علي السلمي ، مرجع سابق، ص137.

الديمقراطية " أو " الإنسانية " القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله¹.

فبعد الأبحاث والتجارب التي قام بها رفقة زملائه " بجامعة ميشيغان " بهدف كشف أسباب وعوامل تباين واختلاف الكفاءة الإنتاجية لتنظيمات مختلفة توصل إلى أن السبب الرئيسي في الاختلاف يعود إلى النظام الإداري الذي يتبعه المديرين، وجوهر الاختلاف يعود إلى المديرين الذين يعتمدون على النظام الكلاسيكي للإدارة وأولئك الذين يتبعون النظام الحديث المعتمد على الدافعية والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، حيث تبنت نظريته جملة من المبادئ أهمها²:

- القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفي.

- تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف العمل.

- قياس العمل المحقق بالأهداف المقررة.

- استخدام أساليب الميزانيات ومحاسبة تكاليف الرقابة.

وتنقسم العوامل الدافعة عند " ليكرت " إلى:

- عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.

- عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم.

- عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمن والضمان.

1. علي السلمي ، مرجع سابق، ص146.

2. موسى عبد النور، مرجع سابق، ص45.

- عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار .

أما بخصوص عمليتي القيادة والإشراف فإن " ليكرت " يرى بضرورة التركيز على العمل الجماعي وفرق العمل بدلا من الأقسام والإدارات بالمعنى التقليدي على أن يتم ربط هذه الفرق والجماعات من أدنى التنظيم إلى أعلاه ما أطلق عليه " بالعضوية المزدوجة".

ومنه فإن " ليكرت " يقر بضرورة تنمية السلوك الإيجابي للعمال من خلال العمل الجماعي بالاعتماد على القيادة المرنة التي تساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق، ونظم اتصالات فعالة تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره ونظام الإدارة والإشراف التشاركي الذي يعزز الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية وفي الأخير حسب " ليكرت " يتحول التنظيم إلى مجتمع متكامل متناسق يكمل بعضه البعض من خلال جماعات العمل، تجمعهم الأهداف والمصالح المشتركة ينعكس هذا التآلف النسقي على أداء الخدمة الإدارية التي تتطلبها المنظمة الحديثة التي تسعى لتحقيق الريادة.

خ -نظرية العاملين (X) و (Y) (1906 - 1964) : تقوم نظرية العاملين أو البعد الإنساني في المؤسسة " لدوغلاس ماك جريجور " على أساس أن كل عمل يرتكز على نظرية تنظيمية معينة، بمعنى أن للفئات المسيسة من صانعي القرار داخل التنظيم وجهات نظر مختلفة في عملية التسيير التي تهدف أساسا إلى التأثير في السلوك التنظيمي¹.

وقد أوضح أن الأشخاص يتعاملون مع بعضهم البعض وفقا للانطباعات التي يكونونها مسبقا، كما حاول " ماك جريجور " عبر مؤلفاته " التآلف والتقريب بين المنظمة وأفرادها وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد من خلال عملهم في منظماتهم وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطين بهذه المنظمات لذلك فإنهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار لضمان بقائه

1. عبد اللطيف عبد اللطيف (2001): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، ط 3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ص 91.

بمعنى أن المدراء باعتبارهم ممثلين عن التنظيم لديهم فرضيات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية في العمل وهي من تقود تصوراتهم للوظيفة الإدارية ومنه استخلص "ماك جريجور" نظريته التي أسماها نظرية (X) ونظرية (Y)، حيث تناول مبادئها من خلال مؤلفه "الوجه الإنساني للمنظمة"، وفق الافتراضات التي استخلصها بعد مقابلاته مع عدد من المدراء ،

فالنظرية الأولى أطلق عليها اسم (X) وتقتض أن الإنسان لا يحب العمل ويحاول تجنبه، فالعامل العادي كسول ولا يتمتع بذكاء وليس لديه الطموح الكافي ويتجنب المسؤولية ويرغب في أن يقوده الغير ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فق ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة" وان الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن وبسبب هذه العوامل لابد أن يجبر العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه .

والنظرية الثانية أطلق عليها اسم (Y) ، وتقوم على افتراضات مغايرة إذ تقتض "أن الإنسان نشي وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية مثله في ذلك مثل اللعب والراحة ، كما انه يتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وثبات الذات وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه على العمل أو إحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته¹.

ضمنت هذه المعالم التحليلية نقطة انطلاق تصويرية هيكلية من خلالها الإرهاصات الدوغلانية "دوغلان ماك جريجور" عن مكانة صانعي القرار داخل السياقات المنظمة، فمن وكلاء سلبيين وفق النظرة الكلاسيكية إلى عناصر فاعلية بل أهم مشروع العمل، وهنا" على الإدارة أن تختار في إدارة الناس

1. علي محمد عبد الوهاب(1975): إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتب عين شمس، القاهرة ، ص. 131

إما نظرية (X) التي تفترض أن الناس لا يعملون إلا بالإكراه والتوجيه والرقابة الشديدة أو نظرية (Y) التي تعتبر أن الناس بطبيعتهم طيبون ويرغبون في العمل ويحتاجون إلى التوجيه ويتوقع منهم أن يؤدوا ما يكلفون به¹.

حسب "ماك جريجور" فإن متطلبات تجويد أداء المورد البشري داخل التنظيم لم يعد يقتصر فقط على الحوافز المادية بصورة عامة، حيث لم تعد كافية لخلق الدافعية اللازمة للأداء وحثهم على بذل مزيد من الجهد، فهم أيضا بحاجة إلى الحوافز المعنوية وعلى الإدارة الممثلة في الفئات المسيصة من صانعي القرار السعي للتعرف عليها. من خلال البحث في الحاجات الأكثر عمقا لدى مواردها البشرية، على غرار خلق البيئة التنظيمية الملائمة والاهتمام بالتكوين من أجل الدفع بالمورد البشري على بذل المزيد من الجهد بكفاءة أكبر، الأمر الذي يمكن من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة.

أما عن الانتقاد الموجه لنظرية العاملين هو أنها ركزت كثيرا على التلائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، كما أنها حصرت فرضيتها وفق الأفراد ذوي الخصائص (X) في التسيير والنمط الثاني (Y) ، دون مراعاة الأنماط الأخرى التي قد توجد في عدة منظمات.

1. علي السلمي (2004): إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، ص.ص 721.720

❖ النظريات الحديثة:

أ- نظرية اتخاذ القرارات :عالجت هذه النظرية أبعاد تحليلية مهمة في دراسة التنظيمات من خلال كيفية اتخاذ القرارات طبقا لأساليب الكمية والكيفية بغرض جعل هذه القرارات أكثر عقلانية ورشد، تتخذ من مفهوم صناعة واتخاذ القرارات أساسا لها تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة من حيث مناسبتها لأفراد والوظائف والأنشطة المشكلة للبناء التنظيمي، بتطوير نظم فعالة للمعلومات.

حيث اتخذ " هيربرت سيمون " H.Simon " رائد هذا الاتجاه والحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد، من عملية اتخاذ القرار أساس دراساته في تفسير السلوك التنظيمي حيث يرى أنه محصلة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري بداخل التنظيم، لذلك فإن محاولة فهم السلوك التنظيمي بغية التنبؤ به تقتضي التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحددها.

هذا ويرى " سيمون " في التنظيم على أنه " عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل¹.

ومنه فإن " هيربرت سيمون "يشير إلى ضرورة مفادها أن المدير أو صانع القرار عليه أن يكون واعيا بأهمية القرار الذي يوجهه للمرؤوسين ولا يكتفي فقط بإلقاء الأوامر بل عليه أن يتحرى ردة الفعل الناتجة عن هذا القرار من طرف الأتباع، كما يرى أيضا بضرورة الفصل بين القرارات الرشيدة المبنية على المعلومات الأكثر أكاده والقرارات الغير رشيدة.

فالمؤسسات الحديثة التي تسعى لتحقيق أداء متميز حسب " سيمون " عليها إعادة النظر في موضوع الرشد والعقلانية المطلقة التي جاء به الطرح الكلاسيكي، حيث لا يمكن في أي حال من الأحوال الإحاطة

1. رعد حسن الصرن (2004): نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، دمشق، ط 1 ، ص89

والمعرفة الكاملة بالحلول البديلة وأثارها من قبل متخذي القرارات في الوقت الذي يفتقر فيه هؤلاء إلى المعلومات الكاملة والصحيحة.

في إشارة إلى العقلانية المحدودة فإن "سيمون" يؤكد على مسألتين مهمتين داخل التنظيم:

- أن أصحاب القرارات في بعض الحالات لا يتوفرون إلا على عدد قليل من المعلومات لأجل الرد على متطلبات النموذج وهي بالتالي مصدر للشك أو اللاتيقين ومنها نقص المعلومات وهي العراقيل أو التعقيدات التي لا ترتب فق بالبيئة التنظيمية ولكن أيضا بالنظام التقني.
- المسألة الثانية: فتتعلق بفهم الأهداف المتناقضة أو المختلفة عليها وهي المسألة التي تشكل عامل الأزمة أو القلق في عملية اتخاذ القرار ويظهر الاختلاف أو عدم التفاهم والاتفاق بين أصحاب القرار حول¹:

- الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها أو المشكلات التي تحتاج إلى الحل.
 - عدم الاتفاق حول المعلومات التي يجب الارتكاز عليها في عملية اتخاذ القرار ودعم القرار.
- فالنموذج العقلاني الذي جاء به "سيمون" يقوم على تعظيم المدير لعوائد منظّمته على الدوام وعليه أن يسعى للحصول على كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة القائمة مع تحليل ومعرفة نتائج كافة البدائل والبديل الأمثل.

وفي سبيل تحسين الأداء عن طريق القيادة الرشيدة فإن "سيمون" صنف القرارات إلى صنفين أساسيين

هما²:

1. موسى عبد النور، مرجع سابق، ص48.
2. خليل محمد العزاوي (2006): إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز، عمان، ط 1، صص 106، 107.

• **القرارات المبرمجة:** وهي قرارات روتينية بسيطة متكررة وتنفذ من قبل الإدارة الدنيا وتستخدم فيها أساليب تقليدية.

• **القرارات الغير مبرمجة:** وهي قرارات تتسم بالغموض والتعقيد كونها تخلق مشكلات ذات طبيعة متكررة وظروفها متغيرة وتحتاج إلى جهد كبير وتفكير وإبداع وتستخدم الأساليب الحديثة مثل البرمجة الخطية وتتخذ في الغالب من قبل الإدارة العليا.

وقد أسهم كل من "سيمون" و"مارش" في نمو مدخل نظرية صنع القرار حيث أشارا إلى أهمية الحوافز بمختلف أنواعها في مساهمة الفرد ومدى فعاليته أي تحقيق جودة في الخدمة الفنية يتجلى هذا في تنمية السلوك الإيجابي للأفراد وذلك يكون حسب مدى تحقيق الرضا عن العمل لدى الفاعلين داخل التنظيم، حيث يرون أن "رغبة الفرد في الإسهام في التنظيم يتوقف على نظام المكافآت تختلف عن الأفراد الآخرين ويساهم الفرد على قدر رضاه عن هذه المكافآت المقدمة له¹، وهي إشارة إلى أن تنمية السلوك الإيجابي للأفراد حسب "مارش" و"سيمون" تتوقف على نوع القرارات التي يتخذها القائد الإلكتروني داخل التنظيم وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الخدمة الفنية.

ب - مدخل الموارد البشرية: يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثاً في تسيير الأفراد ، بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن الماضي، حيث يسمح هذا المدخل للمؤسسة بالاستفادة وفق اتجاهين في مجال التسيير لتحقيق الفعالية في الأداء.

زيادة الفعالية التنظيمية من جهة وإشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى وهو ما يشير إلى أن تزاوج هادين الطريقتين يوحي بدرجة الوعي الذي وصل إليه المنظرين في المجال التنظيمي، بأهمية المورد البشري من خلال إشباع الحاجات وهو ما تطرقت إليه النظريات المحدثّة، بالإضافة إلى التكفل بهم

1. موسى عبد النور ، مرجع سابق، ص49.

من خلال حسن إدارتهم وتهيئة بيئة العمل وهذا نتيجة لإدراك أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات.

ويقوم مدخل الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ، تتخذها كأساس في عملية تحليل المنظمات وتتمثل هذه المبادئ في¹:

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارتهم وتنمية قدراتهم يمكن أن يحققوا مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة.

- لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- لابد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضح وتنفذ م ا رعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

هذه النقاط التي يركز عليها مدخل الموارد البشرية، حيث يمكن أن تكون إحدى الأسس الركينة في تجويد أداء المؤسسة الحديثة، باعتبارها نقاط ارتكزت على التراكمات التجريبية والفكرية السابقة، كما يتولى هذا المدخل أهمية بالغة للقدرة التنافسية انطلاقاً من تحسين جودة أداء الخدمات الفنية والإدارية، بالتركيز على المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لهذه القدرة.

وتماشياً مع تحديات البيئة الخارجية للتنظيم نتيجة التحولات العالمية السريعة المتمثلة أساساً في²:

- معدل التغيير السريع في الأعمال ودرجة عالية من عدم التأكد.

- تصاعد التكاليف، ضغوط تنافسية متزايدة على هوامش الربحية.

1. روية محمد حسن (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 21.
2. عبد الحكيم أحمد الخزامي (2003): إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية مصر، ط 1، صص 23، 24.

- تغير تكنولوجي سريع، زيادة الطلب على المهارات الجديدة من خلال التوريد والتعليم وإعادة التدريب.
- التعقيد في المنظمات، المنتج، الجغرافيا، التكنولوجيا وظيفة إدارة الأعمال، العملاء، الأسواق.
- هيكل تنظيمي أكثر سطحية، أكثر رشاقة، أكثر مرونة.
- تغير في الصفقات الديموغرافية، محدودية بعض أنواع العمالة، الاستجابة للقوى الخارجية، التشريع للوائح، علاقات الاتحادات العمالية.
- زيادة المنافسة والتكاليف على المستوى الدولي وتعدد العلاقات الجانبية.

إن هذه التغيرات أضحت تحتم تحليلات سوسيو تنظيمية، توافق هذه التغيرات، من خلال التركيز على الفعالية التنظيمية، كآلية لتجويد القدرات الإدارية، كاتخاذ القرارات الفعالة، جودة قيادة الهيكل التنظيمي وفق المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية بالإضافة إلى إدارة الوقت بالكفاءة المطلوبة، هذه المتغيرات المقترنة بالخدمة الفنية وأبعادها قد تسهم في تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين.

كل هذه العمليات البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد أي طاقات محتملة إلى قدرات تنافسية وهو ما ترمي إليه تحليلات مدخل الموارد البشرية، هذا واهتمام هذا المدخل بإشباع حاجات الأفراد ما من شأنه تحقيق جودة في الخدمة الفنية التي تسعى التنظيمات الحديثة تحقيقها كتنمية العمل وفق نظم واضحة وكذا تنمية السلوك الإيجابي لأفراد بالإضافة إلى خلق الانضباط والرقابة الذاتية لمواردها البشرية.

ج- النظرية اليابانية " Z " :تشير الدراسات التنظيرية إلى أن النظرية اليابانية أو ما يصطلح عليها نظرية " Z " لويليم أوجي "ظهرت على أنقاض نظرية العاملين (X) و(Y) لصاحبها" دوغلاس ماك جريجور"، حيث أخذت من الرمز " Z " وهو الحرف الذي يلي حرفي (X) و(Y) حيث أراد رائدها

"أوجي" التوفيق بين الإيجابيات التي حققتها المنظمات الغربية والإيجابيات التي حققتها المنظمات اليابانية مستبعدا بذلك سلبيات كليهما، حيث يؤكد "أوجي" على أنهما يكملان بعضهما البعض، مع الظروف والتغير التكنولوجي المتسارع وهذا لخلق المنظمة التي تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية، معا في سبيل تجويد الأداء المؤسسي.

وتشير المبادئ الأساسية لهذه النظرية التي تعكس في الأساس مبادئ التنظيمات اليابانية التي

حاول من خلالها "أوشي" إبراز التقدم والتطور الذي توصلت إليه في الاعتماد على خصوصيات المجتمع الياباني كردة فعل على التنظيرات المنتشرة في تلك الفترة في الدول الغربية (الأمريكية منها والأوروبية)، من ضمن الممارسات التنظيمية اليابانية¹:

- إضافة إلى التوظيف الدائم مدى الحياة فإن المنظمات توزع أرباحها على العاملين مثلما توزع المنظمات الغربية أرباحها على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال.

- تتيح للنساء ربات البيوت والأمهات فرص العمل بعقود مرنة حسب ظروفهن.

- تعمل المنظمات على توفير أجواء أسرية بين العاملين وتتبنى أسلوب الرقابة الذاتية والجماعية وتوسع دائرة المشاركة للحد الذي أصبح فيه الإدارة شبه جماعية.

- ومثلما تهتم المنظمات بالعاملين فإنها تهتم بنوعية الإنتاج والخدمات ولديها نظم متطورة للسيطرة النوعية.

ضمنت هذه النظرية محكات تنظيمية في سياقها الإداري والفني، كقاعدة ركنية تلزم توافرها من أجل تجويد الأداء المؤسسي، وهذا من خلال محاولة الدمج بين الظروف المهنية الجيدة للعاملين، من خلال الاهتمام بهم وتطوير قدراتهم وإكسابهم متطلبات تحقيق الذات من جهة ومن جهة أخرى حسن إدارتهم

1. موسى عبد النور، مرجع سابق، ص 51.

بإشراكهم في الأرباح ومحاولة الرفع من الولاء التنظيمي لهم إلى أقصى حد ممكن، بإيجاد السبل كتوفير مختلف المتطلبات والوسائل المادية في العمل، مع مراعاة التخصص والإمكانيات والقدرات المعرفية الفردية وتشجيع العمل الجماعي وجعل هدف المنظمة من أهداف الفرد وهو ما يحقق في النهاية جودة في لأداء المؤسسي وفق هذه النظرية.

د - نظرية النظم: تنظر تحليلات نظرية النظم التي برزت منتصف الستينات من القرن الماضي التي شارك في بلورة مفاهيمها وعناصرها عدد من علماء الاجتماع، السياسة والإدارة على غرار "ديفيد أستين" "كأتر" و"كان" للتنظيم على أنه نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، حيث تعتبر نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل مخرجاتها من سلع وخدمات.

ويعد النظام الوسيلة المستعملة في عملية الإدارة لتنسيق الأداء بين جميع الجهود التي يبذلها الجميع، وقد أثبتت هذه النظرية جدارتها في مجال التحليل السوسيو تنظيمي، من خلال تأثيرها على مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، واتخاذ القرار، هذا في ظل المتغيرات السريعة وتضخم حجمها وتعدد أهدافها وتنوع أنشطتها.

وتدرس المنظمة وفقاً لهذه النظرية من خلال عناصرها الرئيسية التالية¹:

- **المدخلات:** وهي الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في الطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي وما تقدمه النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية من مناخ وظروف ومتغيرات تؤثر على المنظمة.

1. عامر الكبسي (2000): الفكر التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا، ط 1، دمشق، سوريا ص.ص 117.118

- **العمليات:** ويقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فالإنتاج والتمويل والصيانة والتدريب والتوظيف والتركيب كلها أنشطة تكمل العمليات.
 - **المخرجات:** وهي حصلة العمليات والنتائج التي تفرزها المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والإنتاج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.
 - **التغذية العكسية (الراجعة):** وتعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المدخلات المقدمة وعليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات وفي ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المدخلات المستقبلية.
- من خلال هذا الطرح يمكن اعتماد مدخل النظم لتجويد الخدمة المؤسسية من خلال عدة محطات سواء من ناحية تفعيل نسق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة خلال عمليات تدفق العمل، كما يمكن الاستعانة بهذا المدخل من خلال اتخاذ القرارات الفعالة باعتباره مؤشر لإدارة أساليب العمل (الخدمة الإدارية)، هذا الأخير كبعد لجودة الخدمة المؤسسية، كما يؤكد رواد الدراسات البحثية في المجال التنظيمي على أن المنظمة ينبغي عليها مراعاة الأبعاد الثلاثة (البعد التقني والفني، البعد الإداري، والبعد المؤسسي) حيث يمكن للمنظمة الاعتماد على م وقف الانفتاح في البعد الأول (التقني والفني) في حين قد تلجأ للانغلاق في البعدين الآخرين (الإداري والمؤسسي) وهذا تبعا لظروفها لعدم التأكد وهو ما يصطلح عليه وفق طرح "جيمس تومسون" بالـ"إستراتيجية التنظيمية للتفاعل"¹.

1. عامر الكبسي، مرجع سابق، ص118.

هـ - مدخل الإدارة بالأهداف (MBO): تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تعتمد على مبادئ محددة تتعلق أساساً بأهداف المنظمة، هذه الأهداف تكون جماعية، مقترنة بمتابعة تنفيذها على أرض الواقع، ومنه يتم تقسيم الأهداف على أساس الإنجاز، حيث تؤمن هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توفرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته وإشباع حاجاته ولا يوجد هناك تعارض بين أهداف الفرد والمنظمة.

وتشير تحليلات رواد الإدارة بالأهداف في مقدمتهم رائدها "بيتر دراكر" إلى أنها ظهرت على أساس حاجة النظام الإداري إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس تم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقديم الأداء ووضع أهداف محددة بوضوح وتحسين عملية الاتصالات بين المديرين والموظفين للمناقشة والتوافق على أهداف الأداء ويمكن أن تتبع فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي¹:

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة وواضحة ومحددة ومتفق عليها.
- أنه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول إلى النتائج.
- أنه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.
- إن القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة.

وهو ما يشير إلى أن الإدارة بالأهداف أدركت الأهمية التي تكتسبها عملية التكامل بين مختلف الفواعل داخل التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين ليس فقط في صناعة واتخاذ القرارات ، بل حتى في

1. توفيق عبد الرحمن (2008): الإدارة بالأهداف، السهل الممتنع لتحقيق الأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ص 65

بناء وصياغة الأهداف المراد الوصول إليها ومتابعتها في الميدان، الأمر الذي يحقق لدى أفراد التنظيم مزيداً من الولاء التنظيمي، ومنه فإن المسؤولية في هذه الحالة تكون مشتركة، بين الرئيس والمرؤوس، هذه الحالة من شأنها تفعيل وتجويد الأداء المؤسساتي من خلال تحسين الخدمة الإدارية والفنية على حد سواء.

كون مبدأ النهوض بالمؤسسة وأهدافها يقع على عاتق كوادرها الفنية المؤهلة بالإضافة إلى العمال الآخرين، كما أن الفرد وفق الإدارة بالأهداف يعتبر عنصراً فعالاً في العملية الإدارية وليس مجرد موظف سلبي وأجير، يقوم فقط بالالتزام بالعمل الروتيني اليومي، دون محاولة تطوير أدائه وابتكار طرق أخرى أكثر جودة أو دون الطموح إلى التميز والتفوق في الأداء.

ما يمكن الوصول إليه من خلال تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف، في مقدمتها تقوية العلاقات بين جميع الفواعل داخل التنظيم بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء للأفراد مع إمكانية تشخيص جملة العوائق التي يصادفها أثناء العمل مع إيجاد الحلول في الوقت المناسب لهذا يميل بعض الباحثين المحدثين في مجال إدارة أساليب العمل وكذا إدارة الفئات الفاعلة إلى التأكيد الانفعالي للفئات القيادية العائدة على استثارة المشاعر الإيجابية في من يعملون معهم من خلال التكامل في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها وهذا لما لهذا المدخل من دور في تفعيل جود قيادة الهيكل التنظيمي مع اتخاذ قرارات فعالة وكذا إدارة الوقت بكفاءة عالية، هذا من جهة ومن جهة أخرى تجويد الخدمة الفنية من خلال إدارة الفئات الفاعلة بتنمية العمل وفق نظم واضحة، تنمية السلوك الإيجابي لأفراد وخلق الانضباط والرقابة الذاتية وهذا يتأتى من خلال جملة المهارات التي تمتلكها الفئات المسيصة من صانعي القرار التي تعتبر المورد البشري لا يمكن إدارتهم ولكن يمكن قيادتهم¹.

1. توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 65.

6- تقييم الأداء الوظيفي :

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة، يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، مراحل وطرق تقييمه وكذا الأخطاء الشائعة في عملية التقييم.

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تحدد بناءً على الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف تقييم الأداء الوظيفي، أهميته، أهدافه، مقاييسه وخصائص هذه المقاييس.

أ- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

توجد عدة مرادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى.

فقد جاء في اللغة أن: تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، لأن التقويم أعم من التقييم، فبالرجوع إلى أصل كلمة تقويم لغة نجدها: تعني قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل وكذلك للفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء¹، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر:

- تعريف ماهر أحمد: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في عملهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها².

1. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص198.

2. ماهر أحمد (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص406.

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العمل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

- يعرفه آخرون على أنه: تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً¹.

- يعرفها الزايد: هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تقييم الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء².

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك تعدد الآثار الناجمة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث ثبت ومنذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجا هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء عمالها لمعرفة:

مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر وقياس الكفاءة أو الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفة³.

عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفة.

ويعرفها مينشاسكي بأنها: عملية الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل¹.

1. دة عبد الباري إبراهيم وآخرون (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، ط1، وائل للنشر، ص270.

2. عادل محمد زايد (2003): إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص329.

3. نور الدين حاروش (2011): إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، ص84.

بمراجعة التعاريف السابقة وتعريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:

- ✓ إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية. إذ يخضع في أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.
- ✓ عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالبا يكون الرئيس مباشر)، ليكون التقييم موضوعيا وسليما.
- ✓ عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- ✓ لا يعني تقييم الأداء الوظيفي الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه قيامه بالعمل، أو ترشيحه لوظيفة أعلى، أو حصوله على مكافأة مادية، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على تلاقيها وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستقدم له المعالجة هذا الضعف، ليكون أدائه للعمل بشكل أفضل.
- ✓ يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين.
- ✓ يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.
- ✓ يعتمد تقييم الأداء الوظيفي بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى يتم ذكرها كالآتي¹:

- إن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا.
 - إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
 - أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
 - إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين (تصرفاتهم وسلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، خلال دورات محددة مسبقا، وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا، ويعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت، وهذا باعتماد معايير ومعدلات تعتمد لقياس أداء العاملين والحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي (المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين...)، علما أن التقييم يتأثر برأي المقيم مما قد يجعله متحيزا (بقصد أو بدونه).

ثانيا: يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية²:

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- 2- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...).

1. الصيرفي محمد (2007): إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص208.
2. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص139-140.

- 3- زيادة مستوى الرضا.
- 4- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- 5- يرتبط تقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- 6- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- 7- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- 8- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- 9- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفية) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- 10- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- 11- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).

ب- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم¹.

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعتها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية.

✓ **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

✓ **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

✓ **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها. وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا. وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

✓ **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل

1. الصيرفي محمد (2007): السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص209.

صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع رؤوسيه.

✓ **تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، لذلك لا يوجد شيء سيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمراً مهماً¹.

✓ **علنية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

✓ **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

✓ **التظلم من نتائج تقييم الأداء:** وتناقش هذه الخطوة موضوع تساؤل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ولأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعاً من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعوراً بعدالة التقييم.

1. محمد سعيد الانور سلطان (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 223.

✓ **تصميم استمارة التقييم:** استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقلاً خاصاً ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام¹.

ج- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض، ونظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقاً لقدمها أو حداثتها، وإما وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق.

وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية، وفيما ما يلي أهم هذه الطرق:

- **الطرق التقليدية:** حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:

- **أدوات المقارنة بين العاملين:** وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

- **طريقة الترتيب:** ويكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص².

1. محمد سعيد الأنور سلطان، مرجع سابق، ص 224.

2. حجازي محمد حافظ (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 280.

- **طريقة المقارنة الثنائية:** وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات.

وذلك بعد مقارنة أدائهم ببعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

❖ المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10 بالمئة من العاملين.

❖ المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20 بالمئة من العاملين.

❖ المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 بالمئة من العاملين.

❖ المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20 بالمئة من العاملين.

❖ المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10 بالمئة من العاملين¹.

- **طريقة التمثيل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة².

1. شاويش مصطفى (2007): إدارة الأفراد: دار الشروق الأردن، ص45.

2. حجازي محمد حافظ، مرجع سابق، ص289.

• **الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:** هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت نعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق:

❖ **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها هذا العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تفوك إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك¹.

❖ **الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة الرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في منظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

1. الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 152.

- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

❖ **طريقة الاختيار الإجباري:** هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة على عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي يقوم بدورها بجل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح¹.

د- **أخطاء تقييم الأداء الوظيفي:** هناك مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

1- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.

2- خطأ التأثير بالهالة: ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له انجازات أو فضائل لا يملكها ذلك الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

1. شاويش مصطفى، مرجع سابق ، ص 230-231.

3- خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقاً في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع، أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديراً متحيزاً¹.

4- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقربة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون، أو العقيدة، أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

5- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

6- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد، مقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين².

هـ- متى يتم تقييم الأداء ؟ هنا نطرح سؤالين هما كالآتي:

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنوياً؟ والإجابة هنا كما يلي:

- مرة واحدة سنوياً، ويتبع ذلك غالبية المنظمات.

- مرتان سنوياً، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.

- أكثر من مرتين سنوياً، ويتبع ذلك عدد نادر جداً من المنظمات.

والسؤال الثاني: متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟ والغالب هو أن يقوم الرؤساء

بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً، لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم

المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل. والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين

1. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص 292.
2. حسونة فيصل (2008): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 154.

خلال فترة كلها، وهذا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم. وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتاً أطول¹.

و- مسؤولية تقييم الأداء: يمكن أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بواسطة أي طرف من الأطراف التالي:

1- الرئيس المباشر: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً وشيوعاً لأسباب أبرزها:

أ - معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

ب- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها، من حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس².

2- المرؤوسين: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أم إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق

1. ماهر أحمد، مرجع سابق، ص415.

2. بلوط حسن إبراهيم، (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، ص389.

مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب¹.

3- **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هذا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيق، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له، وتنمية ملكية التقدير والحكم لديهم، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا وموضوعية، اللذين قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

4- **النظراء في العمل:** يقصد بالنظير الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه².

1. الطائي يوسف حليم وآخرون(2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص230.

2. شاويش مصطفى نجيب(2005): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، الأردن، ص104.

ك- المشكلات التي تكتنف عملية تقييم الأداء : هناك العديد من المشاكل التي تكتنف عملية تقييم

الأداء منها ما يتعلق بنظام التقييم ومنها ما يتعلق بالمقيم:

- عدم وجود معدلات ومعايير الأداء.

- استخدام طريقة للتقييم لا تناسب جمع الموظفين.

- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم.

- صعوبة تحديد جمع العناصر ذات التأثير في الأداء.

- عدم كفاءة نماذج التقييم.

- التساهل المقيم.

- التشدد المقيم.

- الاتجاه نحو الوسط.

- التحيز الشخصي.

- الانطباعات الأخيرة.

- اختلاف التقدير باختلاف الغرض.

ل- أهمية تقييم الأداء : تتجلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات

التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز

أهمية التقييم في المجالات التالية¹:

- إن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابياته وسلبياته يمنح مخطط الرؤية الصحيحة

لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم، كما يقدم التنظيم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها كشف

2. شامي صليحة (2010): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص79.

تمايز الأفراد في أدائهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافئتهم وظيفيا وماديا.

- يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاهات تحقيق الأهداف المنشودة، واكتشاف جوانب العمل التي إلى جهد إضافي.

- إن أهمية التقييم تحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف حيث إن نجاح المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة الأفراد العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافها.

- يخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضا مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء حيث ان التقييم في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويكشف نقاط الضعف والقوة في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوظيف¹.

م- مقومات الأداء الجيد: يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة من الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء، وهذه المقومات هي²:

1) الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة. التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل، وأمل الواقع القائم، والتخطيط السليم يركز على:

• وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن.

1. نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 80.
1. علي السلمي (1995): السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 122.

- إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج أو مركز مسؤولية.
- وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب للجهة يتضمن تبويب وتوصيف سليم للوظائف ووضوح السلطات والمسؤوليات وتصنيف الأنشطة والبرامج المحددة بالهيكل التنظيمي.
- وجود نظام للمتابعة وتقويم الأداء الذاتي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول، ورصد المظاهر الإيجابية في الأداء والسعي إلى تعميمها، وترسيخ السبل التي ساهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية في هذه الوحدة الإدارية.

(2) **الشفافية:** هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الفساد.

(3) **إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف العام الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم أتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة¹.

2. علي السلمي، مرجع سابق، ص123

ثالثاً: مفاهيمية جودة الأداء :

1- مفهوم جودة الأداء :

- جودة الأداء هي قدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وتقييم الأداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادي ولمدة معينة من الزمن بحيث تتميز بسهولة عمليات الصيانة والإصلاح اللازم لها ¹.

- يقصد بجودة الأداء الاسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيم بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من (مواد أولية ومعادن بشرية وإدارة استراتيجية) بحيث تسهم جميعاً في تحقيق هدف المنظمة الذي يركز في تحقيق الاشباع الأمثل للمستهلك الأخير ². بمعنى انها ذلك الاهتمام للنظام في تحقيق الكفاءة والفاعلية التي تسهم بدورها في تحقيق هدف المنظمة .

- انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن القول ان جودة الأداء هي عملية التحسين المستمر للأداء ،يساهم فيها جميع العاملين في المنظمات بهدف تطوير المخرجات .

2- اليات تطوير جودة الأداء :

وحددت الاليات كما يلي :

أ- الاستقطاب والاختيار تتعلق هذه الالية بضرورة استقطاب القيادات المتميزة واختيار القيادات بناء على مبدئي الجدارة فقط والمحافظة عليها وفقاً لاساليب تحديد مناسبة .

ب- التوصيف الوظيفي والتفويضي تتعلق بضرورة التوصيف الدقيق لصلاحيات وواجبات القيادات وتبني نظم فعالة لتفويض السلطة .

¹ مامون سليمان الدراكة (2008): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، طدار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص61.
² البيلاوي حسن وآخرون (2005): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات ، دار المسيرة ، عمان ، ص92.

ت-التدريب والتنمية تتعلق بالاهتمام بتوفير الفرص التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية لتلك القيادات مع ضرورة وجود اتفاقيات تعاون مشتركة .

ث-التوجيه والرقابة اجراء المؤسسة لمراجعات ومتابعة لاعمال القيادات للتأكد من جودة المناخ التنظيمي والتأكد من انها تعمل للمصلحة العامة وليس المصالح الخاصة .

ج- التحفيز والتقدير المؤسسة لقياداتها عند التجاوب السريع مع متطلبات العمل والتطورات المتتالية وربط عمليات التحفيز بمستوى الرضا العام للاعضاء .

ح- المحاسبة تبني المؤسسة لانظمة وقواعد واضحة لمحاسبة القيادات في حالة عدم الالتزام فيما يخص الأنشطة الإدارية المختلفة وضمان استمرار مستويات السلوك الإداري والأخلاقي¹.

3- أهمية جودة الأداء :

لادراك صورة واضحة عن أهمية جودة الأداء الوظيفي ،نلقي نظرة على الدراسات الامريكية التي نشرتها مجلة البحوث النفسية للمنظمات.حيث تؤكد ان جودة الأداء الوظيفي محور المنظمة ،فالمنظمات التي تتخفف فيها جودة أداء الافراد تنمو فيها الفوضى والارتجالية والتسيب ،ولاتتمكن من بلوغ أهدافها مهما رصدت من موارد بشرية او مادية ،فاذا كانت مؤسسة عمومية عبئا على ميزانية الدولة ،وبقائها يعتبر اهدار للمال العام ،فاذا كانت مؤسسة خاصة فان مصيرها الإفلاس لعدم القدرة على اثبات الوجود والمنافسة .

وتبرز أهمية جودة الأداء في النقاط الاتية :

- العنصر الذي تسعى كل المنظمات الى تحسينه وجعله في اقصى درجات الأهمية .

¹ احمد عثمان انجم (2020):مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية واليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي ،مجلة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،العدد 25 ،ص16-17

- تساعد على توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين ،من خلال الثقة في النفس التي يشعر بها العامل الناتجة عن جودة اداءه.
- تمكن العاملين من القدرة على الابداع والرضا الوظيفي ،ومن ثم الرفع من جودة أداء المؤسسة وقدرتها على الصمود والمنافسة .
- الجودة مدخل أساسي لخفض تكلفة العمليات ،الاعمال التي تؤدي سليمة من المرة الأولى لن يعالذ اجراؤها فقط مع استطالة الوقت وزيادة التكلفة يترتب عنها تكلفة تضرر طلاب الخدمة ،فقدان طلاب الخدمة ،وهي تكلفة اعظم واخطر من سابقتها ¹.

4-مقومات جودة الأداء :

لتحقيق جودة الاداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية :

✚ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية :

- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي رسالة المنظمة التي تمثل المبرر من وجودها في السوق ،أي موقعها الرئيسي على خريطة الصناعة ومركزها التنفسي وطبيعة المنظمة والمنتجات التي تتميز في توفيرها من المنافسين .

- الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

✚ منظمة متكاملة من السياسات التي تحطم وتنظم عمل المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء الى قواعد واسس لاتخاذ القرارات .

¹ محمد طالب (2012):تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين انفسهم،رسالة ماجستير ،جامعة جيجل ،الجزائر ،ص53.

✚ هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ،الأداء والتنظيم على أساس العمليات كما تؤخذ في الاعتبار تدفق المعلومات والتشابه علاقات العمل عند تشكيل او تعديل الهياكل التنظيمية ،وتتضمن هياكل المؤسسات ذات جودة الأداء بالمركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات في كل مجال عمله فضلا عن عمق استخدامه لتقنية الاتصالات والمعلومات .

✚ نظام معلومات متكامل يضم اليات لرفضه المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها .فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .

✚ نظام متطور لادارة الموارد البشرية يبين القواعد والاليات لتخطيطه واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها ،كما يتضمن قواعد واليات واسس تعويضه العاملين وفق نتائج الأداء¹.

5-دوافع جودة الأداء :

يمكن تحديد دوافع جودة الأداء في ما يلي :

1) تغير سريع وثابت :التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك ان الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير ، فالانسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية وتعرف البيئة الخارجية على انها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتاثر بها، وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فان الاعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل موارده الخام , رؤوس

¹ احمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الانصاري (2006):برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ،المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ،قطر ،ص 6

الأموال، العمالة، والمعلومات عن السوق، أما حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة.

(2) المناسبة بلا حدود: عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية بعض الدول اعتمدت على بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة خلال فترات قصيرة، ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً، خاصة بين الدول التي اعتمدت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق. وقد مثلت حماية الأسواق التنافسية هامة من الدول والمنظمات لفترة طويلة، غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية ونمو فكر الاقتصاد المقترح واليات السوق. وظهر خلال تلك الفترة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة ايضاً، وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم، فما نشهده الان هو تنافس بلا حدود .

(3) تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عم المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل اكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها¹.

(4) طفرة تكنولوجية المعلومات: يمكن النظر الى التكنولوجيا على أنها عملية تحويل المدخلات الى مخرجات، فالتأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظراً لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المتوقع، فمن منا ينكر أن النظم الالكترونية والرقمية غيرت العديد من المفاهيم الادارية التي كانت سائدة من

¹ ليندة فليسي، مرجع سابق، ص 85.

قبل .فالمنظمة التي لا تستطيع الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم .فقد دخلت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء ،إدارات التسويق والافراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتحديث في مجال التكنولوجيا المعلومات ،وأصبحت المنظمات منظمات الكترونية في عالم الكتروني ، بصفة عامة فان التكنولوجيا المعلومات تائثرا مباشرا على تكوين فرق العمل وجها لوجه وانماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء ،ويمكن تحديد أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمنظمات الحديثة كما يلي¹:

- زيادة قدرة المنظمة على السيطرة على الوقت والمسافات .
- زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة .
- زيادة قدرة المنظمة على تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها .
- زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري
- زيادة القدرة على فهم الانسان وسلوك الجماعات في المنظمة .

رابعا :معوقات تحقيق جودة الأداء :

هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات تؤدي الى عدم تحقيق الجودة في الأداء نذكر منها :

❖ معوقات تتعلق بالإدارة : وتسمى أحيانا بالقيادة ، فالإدارة التي لا تلتزم بتطبيق نظام الجودة وقد يعود ذلك الى قلة التدريب والخبرة غير الكافية ،وذلك ان الإدارة مالم تكن مقتتعة ومؤمنة بتطبيق إدارة الجودة وتلتزم بذلك فمن غير الممكن تجاوز عقبات التطبيق ،ولا يمكن الوصول الى تطبيقا ،فالمطلوب من المسؤول في المؤسسة القيام بالبحث والتقصي عن شؤون المؤسسة والاستماع

¹ ليندة فليسي ،مرجع سابق ،ص73-75.

الى مشكلات أعضائها والعاملين في ان واحد وتدريبهم على التقنيات الحديثة وإقامة شبكة اتصالات مع الأقسام والكلديات ،بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين ، ويتطلب ذلك بناء نظم معلومات تساعد في وضع الخطط لتطوير جودة الأداء ،فضلا عن ضرورة تمتع افراد الإدارة بالمواصفات اللازمة التي تمكنهم من تطبيق جودة الأداء .

ونشير الى انه لا يكفي تخصيص الموارد المالية فحسب بل لابد من الالتزام بدعم البرامج الخاصة بجودة الأداء ومن ثم متابعتها.كما نضيف الفشل في تغيير فلسفة المنظمة حيث ان عدم قدرة الإدارة على تهيئة ثقافة يتم من خلالها تشجيع الافراد على مساهمة بأرائهم وافكارهم ،بالضافة الى عدم قدرة الإدارة على تغيير اساليبها طرق إنجازها ، وهو مايؤدي الى صعوبة تبني مفهوم جودة الأداء¹ .

❖ معوقات تتعلق بالموارد البشرية : الموارد البشرية هي الأساس في وجود المنظمة وبدونهم لا يمكن ان تقوم ،وهي تتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمثلون احد اركان العملية التعليمية ،بالضافة الى الموارد البشرية الأخرى الداعمة للعملية التعليمية وهم العاملون في مختلف الإدارات وبدونهم لايمكن ان تسير العملية التعليمية بيسر والنجاح هذا مثال بالنسبة للجامعة والامر نفسه مع بقية المنظمات الأخرى .

لذا ينبغي الاعتناء بالموارد البشرية وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد لإزالة هذا النوع من العقبات .

¹ علي مقداد (2021): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مجلة جسور المعرفة ،المجلد 7، العدد5، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف، 454-455.

خامسا: مفاهيمية الجودة في التعليم :

1- مفهوم الجودة في التعليم:

- حسب اليونسكو هناك مبدآن يميزان معظم المحاولات لتحديد جودة التعليم :
 - المبدأ الأول : يحدد من خلال التطور المعرفي للمتعلمين فهو الهدف الرئيسي الواضح لجميع الأنظمة التعليمية , ونتيجة لذلك , فان نجاحها في هذا الصدد هو مؤشر لجودتها
 - المبدأ الثاني : يؤكد على الدور التعليم في تعزيز القيم والمواقف المتعلقة بالمواطنة الصالحة وإنشاء الظروف المؤدية إلى التنمية الإبداعية والعاطفية ¹.
- فالجودة حسب تعريف اليونسكو محصور بين مبدأين لكنه متعلق بالفرد أولا وأخيرا حيث المبدأ الأول يتمحور حول بناء المعرفة لديه والمبدأ الثاني دور تلك المعرفة في بناء مواطن صالح .
- ويعرف محمود عباس عابدين الجودة في التعليم : بأنها عبارة عن مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها , مدخلات , عمليات مخرجات قريبة وبعيدة , وتغذية راجعة , وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين ².
- في تعريف محمود عباس عابدين نلاحظ انه ربط الجودة بلب وجوهر التربية , لما تتميز به من صفات وخصائص يجب أن تشتمل عليها العملية التربوية ككل , للوصول إلى الأهداف المرسومة والتي تتماشى وخصائص كل المجتمع .

1. جاكاريجا كيتا ,إسماعيل محمد زيد (2016) :الكفايات التربوية لمعلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المتخصصين , مجلة الدراسات والأبحاث , العدد 25 , جامعة السلطان زين العابدين , ماليزيا ,ص7.

2. حافظ محمود محمد (2012): مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية , دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع , مصر ,ص81.

- وفي تعريف آخر تشير الجودة في مجال التعليم إلى: جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي (طالب - فصل - مدرسة - مرحلة) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع , أو عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التعليم والتربية¹.

من خلال هذا التعريف نلاحظ انه تم إقران تحقق الجودة بالتطبيق الفعلي لها من قبل العاملين او القائمين على العملية التربوية من إداريين ومسؤولين ومعلمين, فهي تتلخص في معايير ومواصفات إذا تم تبنيتها ستساهم لا محال في تحسين مستوى المخرجات .

- أما سوسن شاكر فتعرف الجودة في التعليم أنها : "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لتحسين المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسماتهم المختلفة"².

- وعرفت الفتلاوي بأنها "نظام متكامل من مجموعة من المعايير والمواصفات والإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها، ليهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها بطريقة فاعلة للمستفيدين"³

- ويعرف عطية الجودة في التعليم بأنها "استحضار احتياجات المتعلمين والمجتمع وجميع المستفيدين من خدمة التعليم داخل المؤسسات التعليمية وخارجها ، ورغباتهم، ووضع البرامج التعليمية وفق معايير تضمن الاستجابة لتلك الحاجات والرغبات بدرجة تتلاءم وتوقعات المستفيدين وتنال رضاهم"⁴.

1. فليه عبده فاروق , الزكي احمد عبد الفتاح (2004) : معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا , دار الوفاء للطباعة والنشر , الإسكندرية , مصر . ص152.

2. سوسن شاكر مجيد (2011): تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص130.

3. سهلية الفتلاوي (2008): الجودة في التعليم (المفاهيم ، المعايير ، المواصفات ،المسؤوليات)، دار الشروق، عمان، الأردن، ص53.

1. محسن عطية (2008): الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، عمان، الأردن، ص25.

• ويعرفها أحمد درياس بأنها " أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والمتعلمين، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا المتعلمين وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً¹.

• كما تعرف الجودة في التعليم أنها كل ما يتعلق بجميع الخصائص والسمات المرتبطة بالجانب التعليمي والتي تبرز مدى التميز والقدرة على إظهار النتائج المراد تحقيقها من خلال ترجمة احتياجات الطلبة إلى مميزات محددة تكون الأساس في تقديم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلبة بما يتلائم مع تطلعاتهم المستقبلية، إن جودة التعليم حزمة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية في الجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بمؤسسة التعليم².

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الجودة التربوية هي مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في جميع عناصر ومكونات المنظومة التربوية (مدخلات - عمليات - مخرجات - إدارة - عاملين) والتي تساهم إذا تم تبنيها بشكل فعلي وصحيح إلى الرفع من مستوى المنظومة ككل وضمان مكانة عالمية في مصاف الدول الكبرى³.

1. محمد صادق (2014): إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط 1، دار الكتب المصرية، مصر، ص 48.
2. أحمد ضياء الدين صلاح الدين (2019): دور القدرة المعرفية الاستيعابية في تحسين مستوى جودة الأداء الجامعي: بحث ميداني لعدد من الكليات الأهلية العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 25، جامعة الأنبار، العراق، ص 293.
3. حيسوس جمال (2020): استراتيجيات التدريس ودورها في بلوغ جودة التعليم لدى أساتذة الطور الثانوي -دراسة ميدانية لثانويات بلدية المسيلة- تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي، قسم التربية البدنية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، ص 28.

2- خصائص و مبادئ الجودة في التعليم:

أ- **خصائص الجودة في التعليم :** والمقصود هنا جملة الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم. وتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية. والتي نذكر منها مايلي :

- استيفاء النظام التعليمي على المستوى المصغر Micro (حجرة الدراسة) أو الكبرى (النظام التعليمي الوطني) للمعايير والمستويات المتفق عليها والمحددة سلفاً لكفاءة النظام التعليمي وفاعليته بمختلف عناصره المنظومية (مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، وبيئته) بما يحقق أعلى مستوى ممكن من القيمة والكفاءة والفاعلية كل من أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية.

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات.
- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية.

- تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
- رفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

- الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير والاعتراف محليا¹.

ب- **مبادئ الجودة في التعليم** : أما بالنسبة للمبادئ اختلفت الأدبيات والمؤلفات في الفصل بين المبادئ والأسس للجودة الشاملة، وما بين مرتكزاتها التي تقوم عليها فهناك البعض من فصل بين المبادئ والمرتكزات وهناك من جعل المبادئ هي المرتكزات للجودة.

وتشتمل مبادئ الجودة في التعليم على ما يلي²:

- ثقافة الجهة التعليمية فنجاح الجودة يعتمد بشكل أساسي على زرع ثقافة منظمة تتسجم فيها القيم والاتجاهات السائدة في الجهة التعليمية.
- المشاركة والتمكين فمشاركة جميع العاملين في الجهة التعليمية للعمل على تحسين الخدمات والمنتجات مبدأ أساسي من مبادئ الجودة.
- تدريب العاملين تدريباً مكثفاً لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الجودة.
- التزام الإدارة العليا بالجودة فهي تقوم بدور قيادي للعمل على تنسيق الجهود وتوحيدها وتحقيق أهداف الجهة التعليمية.
- التركيز على العملاء ورضاهم على الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.

1. منصور بن زاهي، عبد الغني دادن (2014): تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال آراء الطلبة، الملتقى الدولي حول: ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص 12-13.

2. محمود عبد الصليبي (2008): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ص 65.

3- أهداف وأهمية الجودة في التعليم :

- 1- أهداف الجودة في التعليم :إن لتبني فلسفة الجودة في التعليم أهداف تستلزمها طبيعة العصر، وما يشهده من تغيرات على جميع الأصعدة ومن هذه الأهداف:
 - تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مما يزيد من دافعيتهم نحو التعلم.
 - رفع مستوى الأداء عند العاملين في المدرسة بما فيهم:
 - الإدارات التعليمية من خلال إعدادها وتزويدها بثقافة الجودة الشاملة.
 - المدرسون من خلال تدريبهم المستمر وتبصيرهم بمعايير جودة الأداء والتخطيط والتقييم والمتابعة المستمرة.
 - تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة.
 - تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها.
 - تنمية روح الفريق الواحد والعمل التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
 - توفير التدريب اللازم للعاملين وتمكينهم من مواكبة التطور الذي تشهده مؤسسات التعليم العالمية.
 - تدفع المؤسسات التربوية إلى مواكبة التغيرات في سوق العمل ورغبات المنتفعين من الخدمة التعليمية.
 - تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية.
 - تحدد بوضوح مسؤولية الأفراد والأقسام في المؤسسة التعليمية¹.
- وبالتالي تكمن أهمية تطبيق الجودة في التعليم فيما يلي²:
 - دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها والوفاء بتلك الاحتياجات .
 - أداء الأعمال بشكل صحيح وفي اقل وقت وجهد وتكلفة أيضا .

1. يزيد قادة (2012): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية – دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة بو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 52-53.

2. جاكاريجا كيتا، مرجع سابق، ص 7

- تنمية التفاعل والتواصل داخل الجماعة , واشباع حاجات المتعلمين وزيادته بالرضا وتحسين جودة المتعلم في الجوانب المعرفية , المهارية والأخلاقية .
 - الإسهام في حل المشكلات التي تعيق العملية التعليمية , وتحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم , وأيضاً تحقيق مكاسب مادية وخبرات توعوية للعاملين في المؤسسة وأفراد المجتمع التعليمي .
 - ضبط وتطوير النظام الإداري لأي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة , كما أن تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي¹.
- وتتجلى أهداف تفعيل الجودة في المجال التربوي من خلال :
- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأً إسلامي بنصوص الكتاب والسنة والأخذ به واجب ديني ووطني, وأنه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب الحياة العملية التعليمية والتربوية.
 - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية .
 - ترسيخ مفاهيم الجودة ومعاييرها القائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة .
 - تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب .

1. الزيادات محمد عواد , مجيد شاكر سوسن (2007): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ص 176.

- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات ، العمليات ،المخرجات).

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسات ، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.

الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة، واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.

ب- أهمية الجودة في التعليم: ركزت معظم الدول على تحقيق الجودة الشاملة في التعليم ويأتي ذلك من منطلق أهمية الجودة الشاملة وما يترتب عليها من نواحي ايجابية تخدم العملية التعليمية وتتجلى في أنها¹:

- ✓ إظهار قدرة المعلمين على عقد مقارنة لمستويات الطلبة.
- ✓ كما أنها تعمل على تحسين المدارس في عملية مستمرة.
- ✓ تمثل خطة قيادة شاملة لتدريب المعلمين في كافة المستويات.
- ✓ تساهم في ابتكار وسائل لتطوير أداء العاملين على اختلاف المواقف.
- ✓ تساهم في إحداث تغييرات في علاقات المعلمين والطلبة والمدراء ببعضهم البعض.

1. ابراهيم عباس الزهيري (2008): الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 25.

ج - فوائد تطبيق الجودة في التعليم: للجودة الشاملة العديد من الفوائد ذلك أنها على ارتباط بالإنتاجية والخدمات حيث أنها تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة و تطوير الأداء بشكل عام والإقلال من الجهد والوقت المهدرين ولها العديد من الفوائد ومنها ترقية الأداء والأمن الوظيفي من خلال زيادة الوعي بمبادئ الجودة، تقليل التكاليف وأثرها على فاعلية الجهة التعليمية، رفع درجة أو مستوى رضا العميل أو المستفيد، تطوير أساليب حل المشكلات بين العاملين ، خلق المزيد من الفخر والرضا في مكان العمل وترسيخ مبدأ الثقة والانتماء بين العاملين¹.

ويضيف الجضيبي عدد من الفوائد منها:²

- إشراك جميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية في عملية التحسين المستمر.
- تعلم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق لا التكهنات والافتراضات الشخصية.
- وجود بيئة عمل تدعم و تحافظ على التحسين المستمر.
- يزيد في ربحية الجهة التعليمية إن كانت في القطاع الخاص.
- تعمل على تقوية المنافسة وزيادة المكانة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى.
- التنافس بين الدول في الجانب التعليمي.
- المحافظة على حيوية الجهة التعليمية ونشاطها لأن الجودة تهتم بالتجديد والتحسين المستمر فضلاً عن التدريب والتعليم المستمرين.
- رفع القدرة على التخطيط و التحليل و اتخاذ القرارات.

كما أن الجودة تفيد في تحديد الأدوار والمسؤوليات وبالتالي ضبط النظام الإداري في المدرسة والتكامل بين أعضاء الجهة التعليمية من خلال العمل الجماعي وسيادة روح الفريق، الإقلال من شكاوى الطلبة

2. حامد مالح الشمري (2007): إدارة الجودة الشاملة صناعة النجاح في سياق التحديات، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 45.

3. خالد سعد الجضيبي (2005): إدارة الجودة تطبيقات تربوية ، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية .

وأولياء الأمور والوفاء بمتطلبات الطلبة، كما أن فيه تمكين لنظم التعليم على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتشجيع الطلبة على المشاركة بنشاط في هذه العملية¹.

4- معايير الجودة في التعليم:

تعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أي مؤسسة، والنظام التعليمي كأي نظام إنتاج آخر يعمل وفق إستراتيجية معينة تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبناء الثقافي السائد والتطور التكنولوجي والعالمي، لذا فانه يهتم بان تكون مخرجاته متفقة والمواصفات العالمية من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياسها وضبطها².

وباعتبار أن الأستاذ له أهمية كبيرة في العملية التعليمية بما تشتمل عليه مهنة التدريس من ممارسات وإجراءات، بداية بمرحلة التخطيط التدريسي، ثم مرحلة التنفيذ، وأخيرا التقويم، فإنه على هذا النحو حدد العديد من الباحثين معايير أو مؤشرات جودة الأداء التعليمي للأستاذ في المجالات الآتية:

✓ **جودة التخطيط:** إن نجاح العملية التعليمية مرهون بنجاح هذه العملية، لذا فإن الأستاذ ملتزم في هذه المرحلة بتطوير أدائه التعليمي بما ينسجم مع معايير الجودة، ويمكن أن ننوه إلى أهم المؤشرات والمعايير التي يجب التأكد من جودتها وقدرة الأستاذ على القيام بها، وذلك على النحو الآتي³:

- ❖ التمكن من بنية المادة العلمية والإلمام بطبيعتها وجوانبها.
- ❖ تحديد خصائص الطلاب وتحليل احتياجاتهم.
- ❖ تحديد الأهداف التعليمية، وصياغتها استنادا إلى احتياجات الطلاب.

4. لينا محمد وفا ابراهيم (2012): الجودة الشاملة في التعليم، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن، ص 56.
2. دوش امينة، شلابي زهير (2019): معايير الجودة التربوية بين حتمية التبنى ومعوقات التطبيق في المدرسة الجزائرية، مجلة أفاق العلمية، العدد 01، المجلد 11، المركز الجامعة تمنراست، الجزائر، ص 411.
3. سمير بارة، سالمة الإمام (2017): مستوى جودة معايير تقويم الأداء التدريسي في جامعة ورقلة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد 317، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 131-132.

❖ إعداد الوسائل والمواد التعليمية اللازمة. الإحاطة بطرائق التدريس الصحيحة وإجراءاتها ومواطن استخدامها.

❖ تحضير وتهيئة المكان المناسب للتدريس أو التدريب.

✓ **جودة التنفيذ:** وهو يعد جوهر العملية التعليمية، لأنه مرتبط بالأداء الفعلي للأستاذ داخل القاعات الصفية وخارجها، يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط، وبذلك يتم التركيز في الأداء التعليمي على الجوانب الآتية:

❖ تنظيم بيئة الفصل.

❖ التقديم والتهيئة الجيدة للدرس.

❖ إثارة الدافعية والانتباه للدرس.

❖ تطبيق طرائق التدريس والأنشطة التعليمية المصاحبة لها.

❖ استخدام الوسائل وتكنولوجيا التعليم.

❖ مراعاة الزمن المخصص واللازم لفعاليات التدريس.

❖ تيسير خبرات التعلم الفعال.

❖ التقويم المرحلي والنهائي للموقف التعليمي من قبل الأستاذ والتغذية الراجعة.

✓ **جودة التقويم :** وذلك بالتحقق من مدى تحقق الأهداف، من خلال تقرير جودة التخطيط والتنفيذ، وللوقوف على جودة التقويم والوقوف على مخرجات التعليم، يحتاج الأستاذ إلى تطوير كفايته التقويمية المرتبطة بالمعايير الآتية:

❖ صياغة وتوجيه الأسئلة الصفية.

❖ استخدام استراتيجيات التقويم البديل الأصيل.

❖ التقييم النهائي لأداء الطلاب وخبراتهم المكتسبة¹.

✓ **جودة المتابعة (التطوير):** وترتبط بقيام الأستاذ بتطوير أدائه التعليمي، على ضوء معايير التقييم السابقة، والتحقق من جودة المخرجات، وذلك من خلال الوقوف على نتائج الطلاب، وتحديد نقاط القوة والضعف في اكتساب المهارات، وتقديم اقتراحات لتطوير المناهج، والحرص على تلافي أوجه القصور والنقص في المقررات الدراسية لتلافيها ومعالجتها.

إن هذه المؤشرات إذا ما طبقت وفقاً لما سبق، ستحقق جودة في عملية تقييم وقياس أداء الأستاذ، ومن ثم جودة التعليم، لأن تحقيق هذه الأخيرة مرتبط بجودة الهيئة التدريسية، وجودة الطالب، وجودة الإدارة، وجودة المناهج الدراسية، لكن الأداء مرتبط بتحقيق الهدف التعليمي وتكوين الطالب بما يتوافق ومتطلبات العصر والمجتمع، وهذا لا يتأتى إلا بتحسين وتطوير الأداء التعليمي للأستاذ، أي تحقيق جودة الأداء التعليمي².

✓ **معياري الايزو "9002" في مجال التعليم :**

هناك معايير وبنود حسب الايزو يجب تطبيقها في المجال التربوي وهو مطلب أساسي لتحقيق الجودة في التعليم وهي كالتالي³:

- مسؤولية الإدارة العليا :نظام الجودة ,مراجعة العقود , ضبط الوثائق والبيانات .
- التحقق من الخدمات او المعلومات المقدمة للمدرسة من قبل الطالب أو ولي الأمر .
- تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب .
- ضبط ومراقبة العملية التعليمية.
- التفقيش والاختبار .
- المراجعة الداخلية للجودة .

1. دوش أمينة، شلابي زهير، مرجع سابق، ص 411.
2. سمير بارة، سالمة الإمام , مرجع سابق، ص 131-132.
3. نواف محمد البادي , مرجع سابق، ص 196.

- التدريب والخدمة .

- الأساليب الإحصائية .

5- متطلبات ومبررات تطبيق معايير الجودة في التعليم:

✚ **متطلبات تطبيق الجودة في التعليم :** قبل تطبيق الجودة، ولنجاح وضمان تطبيقها لابد من تحديد

المعايير والطرق المطلوب استخدامها للتأكد من أن ضبط عمل المؤسسات ضمان لحسن تفعيل

كافة أنظمة الجهة التعليمية وضبطها ليتم بالطريقة الصحيحة، والتأكد من توافر كافة الموارد من

بشرية وبنية تحتية وبيئة تعليمية والمعلومات المهمة لتنفيذ العمليات الضرورية لحسن تفعيل كافة

أنظمة المؤسسات ومراقبتها¹.

أما التيمي فيرى أن من متطلبات تطبيق الجودة في التعليم وجود قيادة إدارية متميزة تدعم عملية

التحسين المستمر، تعليم وتدريب مستمر لكافة العاملين في القطاع مع التطوير المستمر لطرق التدريب،

نظام اتصالات فعال و تنسيق بين الأنشطة كافة².

أما مفضي فتؤكد على انه لا بد من وجود نظام التوثيق على المستويات العليا و الدنيا في الإدارات

التعليمية، يعد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة فوضع نظام توثيق يتضمن كافة الوثائق والبيانات

اللازمة لتطبيق الجودة بما فيها سياسة الجودة الشاملة، أهدافها، دليلها والإجراءات الخاصة بعمليات نظام

الجودة وضبط السجلات والتدقيق الداخلي وضبط الجودة والإجراءات الوقائية والتصحيحية وكل ما يلزم

عمل الجهة التعليمية من بيانات³.

إضافة الى هذا فان هناك عدة متطلبات التطبيق جودة الأداء الوظيفي، وهي كالآتي:

أ- **القيادة:** إن أسلوب البحث والتقصي أي الإدارة بالتجوال، يتطلب من القيادة البحث في أعمال

المؤسسة التعليمية، والاستماع إلى مشكلات المعلمين، وتدريبهم للتخلص منها. وعليه تبني فلسفة

3. احمد الخطيب , رداح الخطيب (2004): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

4. فواز التيمي (2008): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عمان، جدارا للكتاب العالمي.

1. منال عواد مفضي (2012): تقويم أداء معلمي ومعلمات العلوم التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص98.

جودة أداء المعلمين، ونشرها بين المعلمين، وتشجيعهم على التغيير من خلال لقاءات فردية أو ثنائية.

ب- إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة التعليمية: حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات المعلمين في المؤسسة. وثقافة جودة أداء المعلمين تختلف اختلافا جذريا عن ثقافة العمل التقليدي؛ لذا يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم بما فيه من ثقافات جديدة.

ت- الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبراء الخارجيين عند تطبيق برامج جودة أداء المعلمين هو تدعيم خبرتهم، والاستفادة منها، ومساعدتهم في حل المشكلات التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

ث- تشكيل فريق العمل: يتألف فريق العمل ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء يؤدون فعلا العمل المراد تطويره، والذي سيتأثر بنتائج المشروع. حيث إن مهمة الفريق هي التحسين والتطوير. كما يجب أن يعطي هذا الفريق الصلاحية للمراجعة، وتقييم المهام التي يتضمنها العمل¹.

ج- الالتزام: إن التزام المعلمين جميعهم يتوجب على المؤسسة معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد التي تركز على الرقابة الذاتية والمشاركة في تحسين العملية التعليمية، وجودة أداء المعلمين بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات المطلوبة.

ح- التصميم الفعال: إن امتلاك المؤسسة التعليمية الأقسام البحث والتطوير، وضم خبراء ذات كفاءات عالية؛ يساعد المؤسسة في تربية الطلبة على ثقافة الجودة أيضا وليس المعلمين فقط.

خ- التركيز على العمليات: إن توافر المواد الضرورية الأساسية والوسائل التعليمية للقيام بعملية التدريس على الوجه الأمثل يدفع المؤسسة التعليمية؛ لتحقيق الاستثمار الأمثل للطلبة داخل المدرسة.

1. يزيد قادة، مرجع سابق، ص 52-53.

د- **التشجيع والتحفيز:** إن تقدير المعلمين عند قيامهم بعملهم على أكمل وجه حتما سيؤدي إلى تشجيعهم، وزرع الثقة بهم، وتدعيم الأداء المرغوب.

ذ- **الإشراف والمتابعة:** من ضروريات تطبيق جودة أداء المعلمين هو الإشراف على فريق العمل بتقديم التغذية الراجعة له، وتعديل أي مسار خاطئ، ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر.

ر- **إستراتيجية التطبيق:** إن إستراتيجية تطوير وإدخال الجودة على الأداء إلى حيز التطبيق يمر بخطوات هي: (الإعداد، التخطيط، التقييم).

ز- **مرحلة مشاريع التحسين:** تمر مشاريع التحسين بعدة مراحل بدءا من اختيار العملية حتى تنفيذ مقترحات التطوير. ولكل مرحلة الأدوات والأساليب الخاصة بها¹.

س- **بناء نظام شامل ومتكامل:** إن النظام الشامل والمتكامل يحتاج إلى مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية راجعة؛ لكي يكون متكامل وفعال من أجل الوصول إلى جودة أداء المعلمين المرغوب فيها.

مبررات تطبيق معايير الجودة في التعليم : إن استحداث أي تغيير أو اعتماد أي نظام جديد في المنظومة التربوية يكون بناءا على مجموعة من المبررات والأسباب أما عالمية أو محلية وأحيانا كلتاها معا ، ومن مبررات تطبيق نظام الجودة في التعليم مايلي :

- التغيرات التي حدثت في معظم المجتمعات خاصة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وثورة المعلومات والتكنولوجية ،فرضت التوجه نحو الجودة والتركيز عليها من الجانب التربوي لتنمية الاستثمار البشري .

- تزايد الرغبة على المستوى العالمي في الوصول إلى معارف ومعايير جديدة عن الجودة والاهتمام بها على المستويين النظري والتطبيقي وزيادة التسابق الاقتصادي ، حيث تتطلع المجتمعات لجودة

1. سجي محمد أبو مراد (2018): فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص62-63.

أنظمتها التدريبية والتعليمية بإثراء كفاءاتها لمواجهة التغيرات العالمية وإعداد الأفراد للتعامل معها ما يتطلب بناء قدرات ومهارات فعالة وجودة الأداء¹.

ومن دواعي اعتماد الجودة في التعليم أيضا مايلي :

- ارتباط الجودة بالإنتاجية , واتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
- عالمية نظام الجودة , فهي سمة من سمات العصر الحديث .
- عدم وجود معايير وأهداف أدائية واضحة وغياب روح التجريب , وتقشي روح الانتقاد واللوم , بالإضافة إلى قصور أنظمة الرقابة في المؤسسات التربوية وخاصة رقابة تقييم أداء الأساتذة. وواقع المؤسسات التربوية الجزائرية عموما يعاني من العديد من أوجه القصور التي يمكن تجسيدها في الجوانب التالية :

- تدني التحصيل الدراسي للطلاب وضعف تكوينهم وإعدادهم للحياة العلمية .
- انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية والتي تبرهن عدم الرضا عن الخدمات التعليمية المقدمة في المدارس , بالإضافة الى انتشار العنف المدرسي بصورة ملفتة وظهور السلوكيات غير المرغوبة من قبل التلاميذ ومشاكل النظام داخل المدرسة .
- عدم الاهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسات التربوية باعتبارهم موارد يجب تحفيزهم وتطويرهم والمحافظة عليهم من اجل تحسين أدائهم, وكذا غياب الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات التربوية الجزائرية².

1. السمراني طارق عبد الحميد (2013): الجودة التعليمية الحديثة, دار الابتكار للنشر, الأردن, ص 105.

2. حيسوس جمال , مرجع سابق , ص 29.

6- مؤشرات الجودة في التعليم :

هناك مؤشرات في المجال التربوي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التربوية وهي¹:

أ- مؤشرات مرتبطة بالمعلمين : والتي تعني العمل على تأهيل المعلمين عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع , لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها :

- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفاءاتهم التدريسية .
- مستوى التدريب والتأهيل العلمي للمعلمين .
- مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع .

ب- مؤشرات مرتبطة بالمنهاج :توفر خصائص معينة في المناهج المدرسية بحيث تنعكس تلك الخصائص على مستوى الخريجين, وهو ما يشير الى أهمية وجود تخطيط متقن يستند لمعايير الجودة ويتبع ذلك التنفيذ التخطيط بشكل دقيق في ظل متابعة دائمة ومستمرة .

ومن مؤشرات جودة المنهج المدرسي مايلي² :

- الارتباط بنواتج التعلم : يكون محتوى المقرر الدراسي ترجمة صادقة لنواتج التعلم المستهدفة .
- حداثة محتوى المقرر الدراسي : يتناول المحتوى المعارف والنظريات التي توصل إليها العلم حديثا .

1. عبد الحي رمزي احمد (2008): الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة, زهراء الشرق للنشر والتوزيع, القاهرة , مصر ص 230.

2. مجدي عبد الوهاب قاسم , أحلام الباز حسن(2018) : نواتج التعلم وضمان جودة المؤسسة التعليمية , مسودة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد , جمهورية مصر العربية , ص 25-27.

- التكامل الراسي والأفقي للمعرفة: يشير التكامل الراسي إلى أن المفاهيم التي يحتويها المقرر قائمة على ما سبق للطالب تعلمه من مفاهيم علمية خاصة بنفس المقرر , ويشير التكامل الأفقي إلى تكامل المعلومات والمعارف التي يتضمنها المقرر مع المعلومات التي تتضمنها المقررات الأخرى التي يدرسها الطالب في نفس العام الدراسي ونفس البرنامج التعليمي .وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن يكون هناك تكامل في جزئيات المادة ودقائقها بما يساعد الطالب على رؤية المادة العلمية ككل متكامل بدون انفصال وكيف أن كل جزء أو موضوع يخدم باقي الموضوعات التعليمية .
- وظيفية المعرفة : أي أن ترتبط المعرفة النظرية بالتطبيق العملي , وتهتم المقررات بالأفكار والمفاهيم الأساسية وطرق التفكير التي تنظم الوقائع والأحداث الحياتية, وتلبي متطلبات سوق العمل والبحث عن فرص عمل جديدة .
- التنظيم السيكلوجي للمحتوى: أي أن يكون نضج الطالب واهتماماته وخبراته موضع الاهتمام في اختيار محتوى المقرر الدراسي .
- التنظيم المنطقي للمحتوى: ويعني أن يتم تنظيمه حسب الترتيب المنطقي للمادة وللمفاهيم والمبادئ الأساسية للمادة العلمية نفسها, وقد يكون الترتيب وفق أساس معين يتمثل في التتابع الزمني أو غيره من أسس الترتيب.
- التتابع: أن تكون كل خبرة تالية مبنية على الخبرة السابقة لدى الطالب مع مراعاة اتساع وعمق المحتوى .
- استمرارية اكتساب نواتج التعلم : أي أن يركز المحتوى على أن تكون لدى الطالب رؤية بعيدة المدى أو رؤية متسعة للمادة العلمية التي يضمنها في المقرر, فكما أن عليه أن يهتم بما

- تعلمه الطالب من قبل في هذه المادة العلمية , عليه أيضا تحفيز الطالب على التعلم في المستقبل وتنمية مهارات التعلم الذاتي , وبالتالي على المعلم اعتبار أن ما يقدمه من مادة تعليمية ماهي إلا إعداد لتعلم المزيد من هذه المادة في المستقبل والتعلم مدى الحياة .
- مرونة المحتوى الدراسي : يمكن تعديل المحتوى من آن لآخر طبقا للمستجدات وال تغيرات التي يمكن أن يسفر عنها تقويم المحتوى .
- صدق المحتوى التعليمي : يعتمد صدق المحتوى على مدى مسايرة المادة العلمية للتطور العلمي الذي يشهده التخصص ويعتبر المحتوى صادقا فيس حالة مواكبته للمعرفة المعاصرة ومساهمتها في حل المشكلات المعاصرة أو تلك التي تستجد في الحياة الإنسانية .
- التوازن بين العمق والشمول : يعني العمق تركيز المحتوى على أساسيات المادة العلمية, مثل المبادئ والمفاهيم والأفكار الأساسية وتطبيقاتها ,بما يلزم لفهمها وربطها بغيرها في مواقف جديدة .أما بالنسبة للشمول يعني أن يغطي المحتوى جميع نواتج التعلم المقصودة والسابق إعدادها سلفا .
- ارتباط المحتوى بالمجتمع : يجب اختيار المحتوى على أساس مراعاة تحقيق أكثر فائدة للمجتمع وحاجاته ومتطلباته,بالإضافة إلى ربط ما يدرسه الطالب بمتطلبات سوق العمل , فمن عليه أن يتخرج ليعمل بمهنة الطب أن يتم تدريبه على احدث الأجهزة الطبية وكذلك الممارسات وهكذا مع طالب التجارة والهندسة وغير ذلك من التخصصات العلمية ,كما انه من أهم شروط المنهج الجيد كما يؤكد " بيتر مورتي مور Peter Mortimore " تعزيز النواحي :الروحية والعقلية والأخلاقية والثقافية والعملية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع واعدادهم للمسؤوليات وخبرات الحياة ¹.
- مواصفات الاستراتيجية الجيدة :

1. مجدي عبد الوهاب قاسم ,أحلام الباز حسن ,مرجع سابق , ص 28.

- الشمول بحيث تتضمن جميع المواقف والاحتمالات المتوقعة في الموقف التعليمي.
- المرونة والقابلية للتطوير بحيث يمكن استخدامها في مواقف عديدة.
- ان ترتبط بنواتج التعلم المستهدفة من المقرر الدراسي.
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب
- مراعاة الامكتنات المتاحة بالمؤسسة
- تنمية مهارات التفكير والعمليات العقلية العليا
- تحفيز الطلاب على التعلم الذاتي والتعلم للإتقان .
- تتناسب وعدد الطلاب .

ج- مؤشرات مرتبطة بجودة تقويم الطلاب : يجب أن تتنوع أساليب تقويم أداء التلاميذ وان تسهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة, ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم وتمكين التلاميذ من مناقشة علاماتهم ومراجعتها, وكذلك قدرة الأساليب التقويمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم , ولذلك يجب مراعاة جودة عملية التقويم وذلك من خلال تصميم نظام تقويمي يقوم على عدة مقومات منها¹ :

- وضع نظام فعال لتقويم أداء الطلاب مبني على أسس موضوعية وعلمية حديثة .
- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقويم المدرسي .
- التدريب المستمر لمصممي التقويم والمقيمين أنفسهم .

1. عبد الحي رمزي احمد, مرجع سابق , ص 231.

- العمل على تنوع أساليب التقويم بحيث تحتوي على الجوانب التالية (شفهي , تحريري , عملي).
- شمولية التقويم لمختلف مجالات التعليم (مهارات , معارف , اتجاهات , قيم) .
- الاهتمام بأساليب التقويم البديل للاختبارات الذي يركز على تقويم الأداء , وتقويم ملفات أعمال الطلاب والتقويم القائم على الملاحظة وغيرها .

خ- مؤشرات مرتبطة بجودة الإمكانيات المادية :تحقيق الجودة لا يتم إلا في هياكل مريحة واسعة

تخدم العلم ومصممة لذلك مزودة بما تستجوبه العملية التعليمية من كل المعدات الضرورية وحتى الكمالية ,لذا تفترض جودة التدريس والبحث توافر بنية أساسية مادية كافية وحسنة التوافق مع الاحتياجات ,ولكنها تفترض أيضا صيانة هذه المباني , كما الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبات إضافة إلى تهوية والإضاءة الملائمة ,وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات التالية :

- مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف .
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المكتبة .
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورشات .
- حجم الاعتماد المالي .

هـ- مؤشرات مرتبطة بجودة العلاقة بين المدرسة والمجتمع :وذلك من حيث مدى وفاء

المدرسة باحتياجات المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المدرسة ومواردها البشرية والفكرية, وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية¹.

1. السمراني طارق عبد الحميد, مرجع سابق , ص 113.

سادسا - معوقات تحقيق الجودة في التعليم:

إن نجاح الجهة التعليمية في تطبيق الجودة الشاملة أو فشلها لا يرجع للسياسات والخطط ولكن يرجع السبب إلى عملية التطبيق وآلياتها، كما انه عند إعلان الرغبة في تطبيق نظام الجودة في أي جهة تعليمية قد تظهر بعض السلوكيات المقاومة للتغيير فينقسم الأفراد إلى ثلاث فئات الفئة المشجعة للتغيير والمؤيدة له، الفئة المحايدة والتي لا تهتم كثيرا لهذا التغيير، الفئة المعارضة لعملية التغيير وتحاول تعطيل تطبيق نظام الجودة¹.

حيث اجمع الكثير من الكتاب والمفكرين على انه هنالك مجموعة من المشكلات والمعوقات والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج الجودة، والتي تقف حائلا دون التطبيق الناجح لمعاييرها ومن ابرز هذه المشكلات مايلي:

- معايير الحكم على الجودة ليست محسومة ، فمعظم هذه المعايير تركز على مؤشرات كمية في الوقت الذي يتميز فيه التعليم في بعض جوانبه بالتفاعلات التي يصعب قياسها كميا وادراك مدى تأثيرها .
- الوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية حتى تصل الى النتائج المتوقعة ،ورفض البعض التغيير ، والتمسك بآراء وقيم إدارية تعيق تنفيذ الجودة
- عدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب والخبرة الضرورية ، والفشل في تغيير فلسفة المنظمة أي عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم ومقترحاتهم .

2. علاء احمد سعيان (2014): بناء برنامج تدريبي قائم على معايير الجودة الشاملة وقياس فاعليته في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، عمان، الأردن .

فقد أكدت دراسة " أندرو تايلور وفرانسيس هيل Andrew Taylor,frances Hill

"(1993) ان المؤسسات التربوية سوف تحصد الفوائد الأساسية من إدخالها أنظمة الجودة في تنظيمها , بشرط وضع التخطيط للجودة في الاعتبار وتعهد الإدارة على تطبيق المبادئ الأساسية للجودة مع وجود تغير ثقافي ورؤية طويلة المدى " .

ومن المعوقات التي تقف كحائل دون تطبيق معايير الجودة في المؤسسات التربوية الجزائرية أيضا :

- الصراعات والتصادمات الكثيرة بين الإدارة المدرسية والعاملين فيها خاصة المدراء والأساتذة .
- قصور أنظمة الرقابة داخل المؤسسات التربوية وخاصة رقابة وتقويم الأساتذة .
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وعدم اشراك الهيئة التعليمية فيها بوجه خاص العاملين فيها بوجه عام ¹.

1. حروش رفيقة (2014): محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الجزائر , مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة , المجلد 2, العدد 29, جامعة الجزائر , ص 275.

خلاصة :

لقد حظي موضوع الجودة بالاهتمام في كافة القطاعات وعلى رأسها قطاع التربية والتربية والتعليم، وأقيمت من أجله ورش العمل وعقدت الندوات، فالاهتمام بجودة الأداء في المؤسسات التعليمية لا يعني أنها تخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا المدارس والجامعات، منشآت تجارية أو صناعية، تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه، لتطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج التعليمي، وسعياً إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده في مجال التعليم.

حيث أصبحت جودة أداء المعلمين اليوم تشكل سلاحا تنافسية هامة لأي مؤسسة تعليمية معاصرة راغبة في مواجهة تحديات العصر وتخريج نشء مميز في جميع جوانب شخصيته. والمؤسسة دون أن تتسلح بجودة أداء المعلمين فإنها لا تنافس مثيلتها من المؤسسات التعليمية الأخرى؛ لذلك يتحتم عليها وضع تحسين أداء المعلمين على سلم أولوياتها؛ كي تتمكن من الصمود في وجه تحديات العصر، وتحقيق هدفها السامي. وإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة التعليمية يتطلب إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية.

وقطاع التربية والتعليم في الجزائر ليس بمنأى عن هذه التحديات وهو ما سنتطرق له في الفصل

الموالي.

الفصل الرابع: نظرة تاريخية على

النظام التربوي في الجزائر

تمهيد

- أولا: اوضاع التعليم في الجزائر اواخر العهد العثماني.
- ثانيا : واقع التعليم في الجزائر قبل الاحتلال الفرنسي.
- ثالثا : واقع التعليم في الجزائر أثناء الاحتلال الفرنسي (1830-1962).
- رابعا: النظام التربوي في الجزائر بعد الاستقلال.
- خامسا: المعلم (الأستاذ) في الجزائر
- سادسا :صورة المعلم المنشودة في الالفية الثالثة.

خلاصة

تمهيد:

شهد النظام التربوي في الجزائر تحولات جوهرية منذ أن نالت الجزائر استقلالها سنة 1962، غير أن التربية والتعليم في الجزائر عميقة الجذور من بدايات الفتح الإسلامي للجزائر، وتعلق الشعب الجزائري بالإسلام ومبادئه وقيمه والتي من أبرزها حب العلم والتعلم والحث عليهما.

وفي أحلك الظروف التي مرت بها الجزائر في تاريخها، كان للعلم مكانته المرموقة وللعلماء في نفوس الجزائريين، وما يدل على ذلك تفانيهم في خدمة العلم وبذل الجهود المتواصلة لتعليم كافة فئات المجتمع، فالكاتيب والزوايا والمدارس التي كانت تمول في غالبيتها من طرف أفراد المجتمع، جعلت من التعليم في مكانة سامية قبل حلول الاحتلال الفرنسي للجزائر، ومنذ أن وطأت أقدام الفرنسيين للجزائر كان هدفهم الأول هو فصل هذا الشعب عن انتمائه ومقوماته الحضارية والثقافية، ولن يتأتى ذلك إلا بزرع ثلوث التخلف، الجهل والفقر والمرض بين صفوف المواطنين.

وبعد أن نالت الجزائر استقلالها كانت مسيرة إصلاح التربية تسير بوتيرة متسارعة، علها تعوض ما فات، ولكن بعد مرور ما يزيد على ثلاث عقود من عمر المدرسة الجزائرية سعت الدولة إلى ضرورة إدخال تحسينات تراعي جوانب كيفية في الإعداد والتكوين من خلال مقاربات جديدة في النظام التربوي.

ففي هذا الفصل تم استعراض وضعية التعليم في الجزائر إبان العهد العثماني مروراً بواقع التعليم في الجزائر قبل واثناء وبعد الاحتلال الفرنسي، لتتطرق بعدها للعنصر الأكثر أهمية في العملية التعليمية وهو المعلم (الأستاذ) حيث تم التطرق إلى تعريفه وأهم خصائص المعلم الفعال ودوره ومهامه وختاماً بصورة المعلم المنشودة في الألفية الثالثة

أولاً: أوضاع التعليم في الجزائر اواخر العهد العثماني:

لقد انحصر التعليم قبل العهد العثماني في الحواضر الكبرى (تلمسان , بجاية, قسنطينة) إلا أن الدولة الجزائرية العثمانية قد حرصت منذ تأسيسها سنة 1518 م على نشر التعليم في كافة المناطق وبناء المدارس و الكتاتيب فضلاً عن اشتراك الزوايا في هذه العملية.

إذ كان لموقف دورا هاما في تمويل التعليم انطلاقا من هذه المؤسسات الثقافية التي نشرت وتولت مهام التعليم العربي الإسلامي ، فكان الاعتناء بالعلوم و الآداب والمهام العلمية والدينية في المدينة بيد الحضر الأعيان من الجزائريين و في الريف بيد شيخ الزوايا.

حيث كان اهتمام هؤلاء كبير بالمساجد و المدارس و الزوايا والكتب والمكتبات والرحلات العلمية إلى خارج الجزائر، نتج عن هذا الاهتمام الشعبي بالمؤسسات الثقافية تعدد الأدوار إذ كانت المؤسسات تقوم بالتعليم الديني و الإصلاح الاجتماعي و السياسي والتنظيم القضائي.

أما بالنسبة للمعلم فكان " المؤدب " أساس التعليم فهو الموجه للتلميذ والمرشد للمجتمع فهو الشيخ والأستاذ وهو الإمام وأحيانا هو المفتي والقاضي و في غالب الأمر كان مفخرة دينية خاصة إذا كان عالما، وكان المعلم إما يدرس كل أبناء المجتمع في المساجد أو الزوايا أو يدرس أبناء أسر معينة.

كما كان التعليم العام الرسمي من حظ أبناء الذكور أما البنات فكان حظهن قليل، وكانت مدينة كل من تلمسان و قسنطينة ثاني مدينة جزائرية بعد الجزائر العاصمة تحظى بمكانة ثقافية و بنشاط العلماء والتعليم ، فاشتهرت قسنطينة بمساجدها وزواياها وبيوتها الكبيرة التي تعج بالمكتبات التي تحتوي على كتب المشاركة والأندلسيين بالإضافة إلى التأليف المحلية¹.

1. أمميده عمير اوي(2009): من تاريخ الجزائر الحديث ، ط 2 ، دار الهدى عين مليلة ، الجزائر، ص133، 134.

❖ المؤسسات التعليمية في العهد العثماني:

لا تكاد المؤسسات الثقافية في الجزائر خلال العهد العثماني تخرج عن المسجد والمدرسة، والزوايا والكتاتيب ومعظم هذه المؤسسات كانت للتعليم أكثر مما كانت للثقافة بمفهومها اليوم ، ولم يكن من هذه المؤسسات جامعة أو معهد عالي ، رغم أن بعض المساجد و المدارس والزوايا كانت تنشر تعليمًا في المستوى العالي.

أ- **المساجد والجوامع:** المسجد هو الذي تؤدي فيه الصلاة الجامعة أو الجمعة، أو العيدين و كثيرا أيضا ما يسمى بجامع الخطبة ، فقد كانت العناية بالمساجد ظاهرة بارزة في المجتمع الجزائري المسلم، فلا تكاد أن تجد قرية أو حيا في المدينة بدون مسجد ، فقد كان المسجد هو ملتقى العباد ، و مجمع الأعيان ، و منشط الحياة العلمية والاجتماعية ، وهو قلب القرية في الريف وروح الحي في المدينة.

حيث كان المسجد هو الرابط بين أهل القرية و المدينة أو الحي ، لأنهم يشتركون في بناءه كما كانوا جميعا يشتركون في أداء الوظائف فهو ، وقد كان تشييد المساجد عملا فرديا بالدرجة الأولى ، فالتقي المحسن هو الذي يقود عملية بناء المسجد و الوقف عليه ¹.

ولكن أعيان القرية والحي كانوا يساهمون بالتبرعات ونحوها ، ولا يتعدى مجهود السلطات الحاكمة في المجال مجهود الأفراد ، فالدولة لم تكن مسؤولة عن بناء المسجد ، وكانت المساجد القائمة تثير إعجاب الرحالة حتى ولو كانت في غير المدن الرئيسية .

لقد اهتم العثمانيون بالجزائر كأفراد ببناء المساجد وتحبيس الأوقاف عليها ، ولم يهتموا بشيء آخر من حيث العمران ، وكان اهتمامهم تشييد المساجد وتأمين الموارد لحمايتها ، والإنفاق على إقامة الشعائر الدينية فيها ، وكذا التعليم ¹.

1. أبو القاسم سعد الله: تاريخ الجزائر الثقافي (1830-1500)، ج 5 ، دار البصائر النشر والتوزيع ، الجزائر ، ص 246.

ويتضح مما سبق ان عدد المساجد في الجزائر لم يكن قليلا ، وقد اشترك في تشييده الأهالي والأتراك على السواء وكان هؤلاء يهتمون ببناء المساجد على دوافع دينية محضة .

ب -المدارس: كانت المدارس العلمية مؤسسات ثقافية تتمثل وظيفتها بصورة أساسية في تعليم مختلف العلوم الدينية و غير الدينية ، وكان ظهورها بعد أن توسعت رقعة الدولة الإسلامية وانفصال الشعوب الإسلامية و احتكاكها بشعوب أخرى ،فأصبحت الحاجة إلى اقتباس المعارف والعلوم المتنوعة و الاستفادة من مختلف المعارف ضرورة لحياة المسلمين ، الأمر الذي فرض إنشاء هذه المدارس و انتشارها. والجزائر لم تكن بها جامعات أو مدارس عليا بالمفهوم الحالي خلال العهد العثماني بل كانت دروس مساجدها الكبيرة وزواياها تضاهي أو تفوق مستوياتها في بعض الأحيان دروس الجامع الأعظم في المشرق العربي،كالجامع الأموي بدمشق و الحرمين الشريفين.

غير أن المدارس الابتدائية في الجزائر كانت منتشرة في الأحياء و المدن و القرى والبادية و الجبال النائية بإعداد كثيرة تلفت نظر الجزائريين والرحالة ،و اشتهرت المدن الرئيسية بالجزائر خلال الفترة العثمانية بكثرة مدارسها².

وتتألف هيئة التدريس من أساتذة متفرعين ، يتقاضون مرتبات من الأوقاف المحبوسة على المساجد و الزوايا و المدارس و من الأساتذة المتطوعين ، يساهمون ببعض الدروس تقربا من الله دون أن يتقاضون مرتبا أو أجرا ، إما لأنهم يمارسون مهنا حرة كالتجارة لان لهم من الأملاك ما تغنيهم عن موارد الأوقاف هذا ، بالإضافة إلى الأساتذة الزائرين³.

1. العيد مسعود (1980): حركة التعليم في الجزائر ، مجلة سيرتا ، العدد3، الجزائر ،ص 64.
2. احمد مريوش:الحياة الثقافية في الجزائر خلال العهد العثماني ، منشورات المركز الوطني للدراسات و البحث في الحركة الوطنية ،وزارة المجاهدين ،ص 15.
3. العيد مسعود، مرجع سابق ،ص 67.

وكانت المواد التي يدرسها أساتذة المدارس هي القواعد و المنطق و الميتافيزيقا والحقوق، ثم تأتي الهندسة و علم الفلك و علم الجداول وهذا الأخير يساعد على تحديد مواقيت الصلاة الشرعية الخمس بكيفية دقيقة، و يكتمل التعليم بعلم الصخور لزخرفة المخطوطات¹.

ج - الزوايا و الرباطات: كانت منتشرة في الريف و المدن ،منها الحرة التي لا تنتسب إلى ولي أو أي طريقة، ومنها التي تنتسب إلى ولي فتكون بها ضريحه في الغالب ومنها التي تنتسب الى طريقة من الطرق الصوفية كالطريقة الرحمانية و الطريقة القادرية².

عاش معظم المتصوفة ييثون عقائدهم ويلقنون أبنائهم الأذكار والاوراد مبتعدين عن صخب الحياة الدنيا ، مؤثرين العزلة والعبادة ، وكثيرا ما كانوا يعلمون المريدين و العامة مبادئ الدين أيضا ، فإذا اشتهر احدهم بين الناس أسس له مركز يستقبل فيه الناس و الزوار و الغرباء و الأتباع و يعلم فيه الطلبة ، ويتبرع الناس لهذا المركز فيكبر ويثرى ويتضاعف ويصبح المكان يدعى بين الناس زاوية سيدي فلان أو رباط سيدي فلان ، فإذا مات سيدي فلان في الزاوية أو في الرباط ، بين أهل الناحية و تنتشر سمعتها ونفوذها إلى نواحي أخرى ، و كانت كل مدينة كبيرة أو صغيرة محروسة بوالي من الأولياء ، فهو الذي يحميها من العين و نكبات الطبيعة ومن طمع الطامعين³.

د - الكتاتيب و المعمرات: تمثل الكتاتيب اقل وحدة من التعليم الابتدائي، وهي مأخوذة من الكتاب و جمعها كتاتيب، وظيفتها الأساسية هي تحفيظ القرآن الكريم و ترتيله و دعت الضرورة إلى تأسيسها منفصلة عن المسجد، بغرض المحافظة على نظافته ووقاره و لكي يتحصل على جو الخشوع المطلوب عند الصلوات المفروضة ، و الكتاتيب قد تنشأ متفردة وفي شكل مجمعات من البيوت مختلفة الأحجام

1. عبد الحميد زوزو (1984): نصوص ووثائق في تاريخ جزائر المعاصر (1830-1900). المؤسسة الوطنية لمكتاب ، الجزائر، ص 205-206.

2. العيد مسعود، مرجع سابق، ص 63.

3. ابو القاسم سعد الله، مرجع سابق، ص 262-263.

والأشكال و اغلبها تكون مؤسسة من طرف حفظة القرآن الكريم بغرض الحصول على لقمة العيش ، وكانت الكتاتيب منتشرة في القرى والمدن وفي جميع الاحياء ¹.

ويتركز منهاج التعليم في الكتاتيب على تعليم القرآن الكريم والكتابة و استظهار كتاب الله، يضاف إلى ذلك أحيانا تعلم بعض مبادئ الحساب ، إما طريقة التعليم المتداولة فلا تعدو تمرين الذاكرة على الحفظ، وتتخذ حاستي السمع والبصر ، والتدريب على صناعة الخط و الزخرفة.

وكان هذا النوع من المؤسسات التعليمية (الكتاتيب) منتشرا في طول البلاد وعرضها، الامر الذي أدهش القادة الفرنسيين عند احتلالهم الجزائر ، إذ كتب الجنرال دوماس daumas في تقرير له في هذا الصدد يقول : " أن التعليم الابتدائي في الجزائر كان أكثر انتشارا مما يتصوره الإنسان عموما ، فاتصالاتنا بالأهالي في الأقاليم الثلاثة، أظهرت بان نصف السكان من الذكور يعرفون الكتابة و يحفظون القرآن " ².

أما المعمرات فهي شبيهة بالكتاتيب القرآنية ، كانت منتشرة في الأرياف الجزائرية وألقرى الجبلية خلال الفترة العثمانية ينتقل إليها التلاميذ الدارسون بها من مختلف جهات الوطن ، وأحيانا خارج الجزائر من اجل حفظ القرآن الكريم وتجويده و ترتيله بالإضافة إلى علوم أخرى دينية ولغوية ذات صلة بفهم القرآن و تفسيره.

وتسيير هذه المعمرات كان يتم من طرف التلاميذ الدارسين بها وذلك من حيث القيام بأعمال النظافة والصيانة وتحضير الطعام و جلب المياه و تنظيف المؤن الغذائية ، والقيام برعي الحيوانات المحبوسة للمعمرات و كانت كل هذه الأعمال تتم دوريا بصفة منظمة في إطار الأدوار المتداولة و المتعارف عليها من التلاميذ و الدارسين بهذه المعمرات ، وينقسم تلاميذ المعمرات إلى عدة فئات وذلك حسب السن و القدم والثقافة وهذه الفئات مصنفة كما يلي:

1. احمد مريوش ,مرجع سابق , ص 18.

2. العيد مسعود, مرجع سابق ,ص 62.

- فئة القداشة : وتتكون من التلاميذ الصغار .

- فئة الطلبة : تتكون هذه الفئة من الطلبة الذين يمثلون فئة فوق القداشة وذلك من حيث السن ، وقدم الثقافة ويتركز اهتمامهم في حفظ القرآن الكريم.

- فئة المقدمين و الوكلاء والشيخ الكبار : و تمثل هذه الفئة أعلى منزلة في المعمرات فهي تقوم بمهمة التوجيه ماديًا وفكريًا ، و تتمتع بكل الصلاحيات في حل المشاكل المطروحة بالمعمرات وهي معفية من كل الأعمال التي تقوم بها كل من الطلبة والقداشة¹.

هـ -المكتبات: كانت الجزائر خلال العهد العثماني في طليعة البلدان في كثرة المكتبات ، فقد كان عددها في القرن 6 ميلادي لا يضاهيه بلد إفريقي ، وكانت الكتب في الجزائر تكتب محليا عن طريق التأليف و النسخ و تجلى من الخارج ، ولاسيما من بلاد الأندلس و مصر و اسطنبول و الحجاج ، كما أن معظم الكتب قد وردت إلى الجزائر عن طرق عدد من العمال العثمانيين في الجزائر إذ كان القضاة والد راويش والعلماء قد اصطحبوا معهم مكتباتهم واوراقهم وثقافتهم..

ومع زيادة العلوم الدينية في العهد العثماني كان محتوى المكتبات ، كتب التفسير و الأحاديث الدينية والفقه و الأصول و التوحيد و العلوم اللغوية و العقلية ، أما التاريخ والجغرافيا والفلسفة، وكتب الحساب والطب فكانت قليلة، لذلك نجد أن المكتبات كانت موزعة بين أنحاء الجزائر خاصة في الحواضر الكبرى².

1. احمد مريوش ,مرجع سابق , ص 20-21.

2. مؤيد محمود حمد المشهداني وسلوان رشيد رمضان(2013):أوضاع الجزائر خلال الحكم العثماني (1518-1830). مجلة الدراسات التاريخية و الحضارية ، المجلد5، العدد 16,جامعة تكريت , ص437-439.

ثانيا :واقع التعليم في الجزائر قبل الاحتلال الفرنسي :

كانت الثقافة في الجزائر في هاته الفترة عربية إسلامية أصيلة ،حيث كانت العلاقات المعنوية و الثقافية بين أفراد المجتمع الجزائري مستمدة من الحضارة الإسلامية ،من دين و ثقافة و قوانين وأحكام ،و هي عنصر الانسجام و التماسك بين 99% من مجموع سكان الجزائر ، لان اليهود كان عددهم حوالي 30ألف نسمة ، أي لم يكونوا يمثلون أكثر من 1%.

لم يكن الإسلام مجرد دين للعبادة، بل كان مصدرا للثقافة و النظم القانونية والعلاقات الاجتماعية، حيث لم تكن الأمية سائدة في الأوساط الاجتماعية قبيل الغزو الفرنسي ¹.

بل كان التعليم متطورا وهذا ما يظهر من خلال عدد كبير للهيكل الإسلامية التي أشرفت على أداء الرسالة التعليمية : مساجد، زوايا، كتاتيب، مدارس قرآنية،حيث كان يدرس فيها العلوم والمعارف و تقوم بمهمتها في تعليم الشعب و تنشئته نشأة عربية دينية صالحة².

و كانت مداخل المدارس ونفقة المعلمين تؤخذ من الأحبا ، وعائدات الأوقاف التي كانت عبارة عن أراضي فلاحية، فنادق... وحسب شهادات فرحات عباس ، فقد قال:" أن الجنرال vyalar فيالار قد لاحظ سنة 1834 أن العرب كانوا يتقنون كلهم القراءة و الكتابة، و في كل قرية توجد مدرستان."، كما كانت توجد معاهد و جامعات في الجزائر العاصمة و قسنطينة و مازونة و تلمسان و وهران³.

وهذا إن دل فإنه يدل على أن أغلب الشعب الجزائري كان متعلما و مثقفا حسب شهادات فرنسية لكن بمجرد أن فرنسا وضعت يدها على تلك المؤسسات التعليمية أصبحت الحالة الثقافية كارثية فادى ذلك إلى تراجع مستوى التعليم.

1. أنيسة بركات د رار (1995): محاضرات ودراسات تاريخية وأدبية حول الجزائر ، منشورات المتحف الوطني للمجاهد ،ص76.
2. حميد قرينلي(2010): البعد الديني في السياسة الفرنسية في الجزائر:1830-1907، مذكرة ماجيستر في التاريخ المعاصر ،جامعة الجزائر، ص39.
3. فرحات عباس (2011): ليل الاستعمار،ترجمة ابو بكر رحال ،منشورات الجزائر للكتب ،ص60.

ثالثا: واقع التعليم في الجزائر اثناء الاحتلال الفرنسي (1830-1962):

تعتبر الفترة التي قضاها الاحتلال الفرنسي في الجزائر من بين أقسى أنواع الاحتلال في العالم، حيث مارس فيها المحتل كل أنواع السياسات التي يرى فيها القدرة على إخراج هذا الشعب من هويته وإلباسه ثوبا غير ثوبه، ترغيبا حينا وترهيبا أحيانا كل هذا يحدث وفق خطة ممنهجة يساهم في وضعها ثلة من المفكرين والمنظرين يساعدهم على تنفيذها جيش من الأعوان، تحت مظلات عديدة لتبرير الأفعال التي يقومون بها تارة تحت غطاء الدين ومرة أخرى من أجل الحضارة ولنشر العلم والتتوير¹.

❖ أهداف السياسة التعليمية للمحتل في الجزائر:

لقد وضع المحتل الفرنسي أهدافا أساسية لسياسته التعليمية في الجزائر، تتمثل في القضاء على الشخصية الوطنية الجزائرية بكل أبعادها ومقوماتها الأساسية، تمهيدا لدمجها في المجتمع الفرنسي من خلال مناداته بالجزائر فرنسية، ولن يتحقق له ذلك إلا من خلال سلخ هذا الشعب من جذوره كما دعا لذلك الكاردينال لافيغري، فتم وضع آلية لتحقيق ذلك تتجسد في نقطتين هامتين:

- الفرنسية: أي يجب فرنسة الشعب بحيث ينسى لغته الأصلية، ويصبح لا يفكر إلا بلغة الغالب المحتل.
- التنصير: من خلال الحركات التبشيرية لإبعاد الشعب عن مقومه الثاني الهام وهو الإسلام، فباعثاه المسيحية يسهل فصله عن ماضيه وحضارته الأصلية.

1. الطاهر زرهوني (1994): التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغاية الجزائر، 33.

حيث تم تأسيس مدارس دينية مسيحية ابتداء من سنة 1878 يسيرها مسيحيون وتركزت هذه المدارس في مناطق القبائل الجزائرية¹.

لقد خاض المحتل حربا ضروسا على مؤسسات التعليم القائمة في الجزائر منذ دخوله أرض الجزائر حيث تم غلق ومحاربة التعليم العربي بكل أشكاله، فلم تسلم الزوايا ولا المدارس والمساجد والكتاتيب، فالاستيلاء على المؤسسات ومحاربة مصادر تمويلها تم بطريقة منظمة من خلال مصادرة الأوقاف الإسلامية، والاستيلاء على المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية للمواطنين، وتدمير الكثير منها تحت حجج واهية وتحويل البعض منها إلى مقرات إدارية وعسكرية للمحتل.

كما تم سن قوانين تمنع فتح المدارس التعليمية إلا بعد طلب رخصة من السلطات المحتلة كما تم التضييق على المعلمين الجزائريين، واعتبارهم خطرا محدقا بالسياسة التعليمية الفرنسية ودفعهم للهجرة وترك الوطن، مما يحقق لفرنسا انتشار الجهل والأمية بين أفراد المجتمع خدمة لمصالحها.

ولم تكتف فرنسا بتحريم فتح المدارس في الجزائر من قبل الجزائريين بتضييقها عليهم وعدم منح الرخصة لهم، بل حاربتهم في عقيدتهم وذلك من خلال منعهم من فتح المدارس القرآنية بدون رخصة أيضا، لأنها تنبعت أن سر المحافظة على اللغة العربية والإسلام تتكفل به بشكل واضح الكتاتيب والزوايا المنتشرة في أرجاء البلاد².

ولامتصاص غضب الأهالي كما يصفهم المحتل وتحت وطأة الاحتجاجات تم بموجب المرسوم الصادر في 14.07.1850 إنشاء المدارس الفرنسية في كل من الجزائر وقسنطينة، وهران وعنابة ومستغانم، بهدف تكوين مرشحين للوظائف المدنية والقضائية والتعليمية والإدارية، لكن هذه المدارس لم تكن لخدمة الشعب الجزائري بل كانت لأهداف استعمارية بحتة.

1. الطاهر زرهوني، مرجع سابق، ص 14.

2. إبراهيم هياق (2011): اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر - أساتذة متوسطات اولاد جلال وسيدى خالد نمونجا - ماجستير علم اجتماع تخصص تربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 120.

لم يكتف الاحتلال الفرنسي بهذا نتيجة لصدود الجزائريين في وجه التغريب والهيمنة الفرنسية وتحصنهم بدينهم وذودهم عن لغتهم بما استطاعوا من قوة، فكانت الكتاتيب والزوايا هي الملاذ الآمن للحفاظ على اللغة والتعاليم الإسلامية من أن تضيع، فرغم ما شاب هذه الأساليب للحفاظ على الهوية الوطنية من انحرافات عن الدين الصحيح نتيجة لوجود بعض المشعوذين وأنصاف العلماء بين جموع المتصدرين لهذه المهمة النبيلة وبتشجيع من فرنسا، للمساهمة بمعول الهدم والتفريق بين جموع الأمة إلا أن المحافظة على اللغة العربية وصون تعاليم الإسلام في نفوس ووجدان الجزائريين كان هو الغالب.

لقد عمدت فرنسا إلى إنشاء نوعين من المدارس الفرنسية والعربية كما يسمونها فالأولى لأبناء المحتلين والثانية لأبناء الأهالي، طبقا للمرسوم الصادر 13 فيفري 1883 والذي يسعى إلى تنظيم التعليم في الجزائر، فكانت هذه المدارس تهدف إلى استقطاب عينة من أبناء الجزائريين لتكوينها وفقا للمناهج المعدة من قبل المحتل، والتي تدرس باللغة الفرنسية رغم أن المدارس أعدت من أجل المواطنين الأصليين، حيث نص هذا القانون على أن العربية لغة اختيارية واعتبارها لغة أجنبية، أما الفرنسية فهي اللغة الأم ولابد من تعلمها وإتقانها.

أما التعليم الثانوي فلم يكن بعيدا عن هذه الدائرة التي تستهدف الشعب الجزائري في هويته، بل كان التعليم الثانوي حكرا فقط على من ترضى عنهم الإدارة الفرنسية، فلا يمكن الالتحاق بالثانويات إلا لمن هم في كنف المحتل، أما بقية الشعب فالتعليم الابتدائي يعتبر أقصى ما يمكن الوصول إليه، وذلك لخدمة المصالح الفرنسية بتوجيه الشباب الجزائري إلى تخصصات وأعمال يكون المحتل في حاجة إليها¹.

1. تركي رابح (1983): تطوير التعليم الجامعي وفق سياسة التوازن الجهوي، وزارة الثقافة، الجزائر، العدد 78، ص 112.

لقد كان السكان الوافدون مع المحتل المعمرين متشددون حيال نشر التعليم بين صفوف الجزائريين، حتى وإن كان تحت غطاء التبشير لأن في نظرهم تعلم الجزائري يؤدي إلى الوعي، ومن ثم المشاركة في السلطة والنفوذ لهذا المحتل وإن كان لابد من تعليمهم فيجب أن يتعلموا حرفا ومهنا، لذلك كانوا ينادون دوما بالمدرسة الفلاحية (écoles fermes) التي تهيأ لهم كفاءات تساعد في استغلال خيرات البلاد ونهبها.

أما التعليم الجامعي فلم تهتم به فرنسا إلا مع نهاية القرن التاسع عشر بعد إلحاح من المستوطنين الأوروبيين لتعليم أبنائهم، حيث تم إنشاء جامعة الجزائر لذلك فالحلم بدخول الجامعة لأبناء عامة الشعب كان ضربا من المستحيل، حتى لا يزداد الوعي عند فئات الشعب ويتحول هذا الوعي ضد المحتل فكان لزاما قطع الطريق أمام من لا يبدي الولاء التام لفرنسا.

وفي تقرير قدمه ممثل جبهة التحرير الوطني في حلقة مشكلات التعليم الجامعي في البلاد العربية المنعقدة في (بنغازي بليبيا)، يبين الهوة السحيقة بين أبناء الجزائريين والأوروبيين في الجامعة فمن بين 5146 طالبا جامعي لا يوجد سوى 557 طالبا جزائريا عادة الفاتح من نوفمبر 1954¹.

أما من ناحية تأطير المدارس العربية كما يسمونها فإن فرنسا عمدت إلى التقليل من المعلمين الجزائريين في كل مرة، خوفا من أن يعمل هؤلاء ضد التيار الذي تخطط له فرنسا حيث تشير الإحصائيات أن عدد المعلمين الجزائريين في المدارس الفرنسيين بدأ بالتقلص تباعا كل سنة² لكن عدد المعلمين من الأهالي الذين تم توظيفهم لتعليم أبناء الجزائريين كان في تراجع مستمر².

إن الشعب الجزائري كما سبق الإشارة إليه قاوم كل مظاهر التغريب من خلال المساجد والكتاتيب والزوايا، خلال القرن التاسع عشر لكن مع مطلع القرن العشرين وبداية تشكل وعي جديد بضرورة

1. تركي رابع، مرجع السابق، ص 113.

2. ابراهيم هياق، مرجع سابق، ص 125.

القيام بأعمال لفائدة هذا الشعب الأبوي الذي قاوم أشرس قوة في العالم في ذلك الوقت، فكان النضال متوهجا على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والتربوية.

ولعل أبرز ما ميز النشاط التربوي والإصلاحي في العقد الثالث من القرن الماضي هو تأسيس جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، كجمعية إصلاحية تربوية تعمل على ترسيخ ثوابت الأمة والدفاع عنها، تأسست جمعية العلماء المسلمين الجزائريين يوم الثلاثاء 17 من شهر ذي الحجة عام 1349هـ الموافق لـ الخامس من ماي 1931 في نادي الترقى بالعاصمة، إثر دعوة وجهت إلى كل عالم من علماء الإسلام في الجزائر من طرف هيئة مؤسسة، مؤلفة من أشخاص حياديين ينتمون إلى نادي الترقى حتى لا يثير ذكرهم حساسية أو شكوكا لدى الحكومة الفرنسية¹.

وتم الإعلان على طبيعة الجمعية كجمعية دينية تهذيبية تعمل على خدمة المجتمع، وهي غير سياسية، انطلقت الجمعية من خلال رجالاتها بالتنوعية في صفوف الشعب الجزائري من خلال الخطب والدروس التي كان يشرف عليها ثلة من العلماء التابعين للجمعية، وإيماننا منها بدور المسجد في حياة المسلم فقد ركزت الجمعية على التعليم المسجدي، وذلك من خلال تقديم دروس الوعظ والإرشاد للكبار، وتعليم وتحفيظ القرآن الكريم للصغار ناهيك عن فتح النوادي الثقافية من أجل إلقاء المحاضرات، وإقامة الندوات الفكرية والملتقيات ينشطها مفكرون وأدباء وعلماء شريعة، لنشر الوعي بين صفوف الجزائريين.

كما تم تأسيس المدارس الحرة التابعة للجمعية والدور المكلفة بالتدريس والتكوين السياسي على حب الوطن والتضحية من أجله، فكانت لهذه المدارس المنتشرة في أنحاء الجزائر بالغ الأثر في نشر المزيد من الوعي بين صفوف الجزائريين تجاه قضيتهم الوطنية، كما تم إنشاء الصحف للتعبير عن

1. محمد خير الدين (1985): مذكرات الشيخ محمد خير الدين، ج1، مطبعة دحلب، الجزائر، ص106.

أفكار وأراء الجمعية في ما يخص الوطن، والأمة الإسلامية جمعاء إيماننا منها بضرورة التواصل مع الشعب لنشر الوعي بثوابت الأمة، ولعل شعار الإمام ابن باديس الجزائري وطننا، العربية لغتنا، الإسلام ديننا، كان من بين الشعارات المعبرة والمؤثرة في نفوس الجزائريين للحفاظ على هويتهم الوطنية.

كما دافع أعضاء الجمعية عن ثوابت الأمة وضرورة أن يربى أبنائنا تربية صحيحة على قيمنا ومبادئ عقيدتنا التي لا يمكن التنازل عنها، ولعل التحذير الذي نشره الشيخ البشير الإبراهيمي في جريدة البصائر عدد (65) سنة 1949، معبرا بصدق عن أهداف ومبادئ الجمعية تربويا حيث يقول منبها الحكومة الفرنسية "إن هذه الأمة رضىت لأبنائها سو التغذية، ولكنها لا ترضى لهم -أبدا- سوء التربية: وأنها صبرت مكرهة على أسباب الفقر، ولكنها لا تصبر -أبدا- على موجبات الكفر"¹.

1. محمد البشير الإبراهيمي (1971): التعليم العربي والحكومة، عيون البصائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 237.

رابعاً : النظام التربوي بعد الاستقلال في الجزائر:

ورثت الجزائر نظاماً تربوياً بعد حرب ضروس كانت ختاماً لصراع مرير امتد لأكثر من ثلاث عقود بعد المائة، للمحافظة على مقوماتها الوطنية من الانحلال والذوبان.

لم يكن هذا النظام قادراً على تحقيق أهداف وغايات الأمة الجزائرية، نتيجة لأسسه التي تتعارض مع مبادئ وقيم الأمة، فكان لزاماً على الدولة الجزائرية الحديثة أن تخوض معركة أخرى لاسترجاع السيادة الوطنية على النظام التربوي "إن تعليم اللغة العربية في المدارس وجزارة المضامين ولا سيما المواد الحساسة للعلوم الاجتماعية، كالتاريخ والجغرافيا والفلسفة والتربية الدينية والأخلاقية والوطنية، كانت من التدابير الأولى التي اتخذت لتصحيح المنظومة التي بقيت فيما عدا ذلك على شكلها القديم"¹.

أ - مراحل الإصلاح التربوي في الجزائر :

مر الإصلاح التربوي في الجزائر محطات كبرى، شهدت تغييرات أساسية في هيكل النظام التربوي.

المرحلة الأولى (1962-1970):

قبل أن نستعرض أهم الإصلاحات التي سعت الدولة الجزائرية إلى إحداثها على النظام التربوي في هذه المرحلة الحساسة من تاريخها، لابد من أن نتطرق لحالة النظام التربوي غداة الاستقلال. لقد كان الدخول المدرسي 1962/1963 أصعب دخول مدرسي في تاريخ الجزائر، وقد لا يستشعر هذه الصعوبة بشكلها الحقيقي إلا من عايش تلك الفترة من الرجال اللذين حملوا عبء المرحلة وقدموا أقصى ما يملكون من جهد لكسب رهان التحدي، فالإنهاك والتعب الذين كانا سمة أمة خرجت من الحرب وقلة الموارد الاقتصادية، زاده مشكل التأطير.

1. إبراهيم هياق، مرجع سابق، ص 127.

فقد غادر صبيحة الاستقلال معظم المعلمين الفرنسيين أو لنقل حسب من عايش الوضع القسم الأكبر ولم يبق منهم سنة 1962 سوى عشرات من المعلمين الجزائريين، قدر عددهم بـ 2602 معلم إضافة إلى نحو ألف معلم من أصل فرنسي، بينما كان يحتاج هذا الدخول المدرسي حسب التقديرات الرسمية إلى نحو عشرين ألف معلم على أقل تقدير¹.

إذا ما تبقى من مدرسين كان لا يكفي حتى لتغطية المرحلة الابتدائية والتكميلي - الأكاديمية - ولن يتغير الوضع لما يكون الحديث عن الأستاذة المتخصصة في المواد العلمية والأستاذة المساعد في المراحل الأخرى من التعليم.

ونظرا للظروف والأحداث التي مرت بها الجزائر أثناء كفاحها لنيل حريتها، لم تتح الفرصة للمعلمين أن يتلقوا تكوينًا جيدًا وهذا ما زاد الوضع تدهورًا، فهم لا يملكون المستوى المطلوب للتدريس، إذ أغلبيتهم الساحقة لا تملك شهادة عليا - كاليسانس - باللغة العربية ولا يحسنون التعليم بها وهذا بفعل التغيب القسري للغة العربية، فزاد هؤلاء اللغوي ضعيف جدا والسبب دائما المستعمر الذي أجبر الجزائريين كلهم على الاعتماد التام على اللغة الفرنسية في شتى الميادين.

وإن صادف وتكلموا العربية فهي لا تعد لغة بقدر ما هي لهجة عامية لاتخلو من مفردات فرنسية

كثيرة، وللتغلب على مشاكل التربية والإسراع في بناء أركان الدولة، سارعت الجزائر المستقلة في البحث عن حلول سريعة، ومن بين ما تبنته من حلول أنها أخذت التشريع المدرسي الذي كان معمول به قبل الاستقلال، فأخذت من النظام التربوي الفرنسي سن بداية الدراسة في المرحلة الابتدائية وهو ستة سنوات وجعلت من المرحلة الابتدائية تمتد فترة 6 إلى 14 سنة وهي بعمر ثمانية سنوات إي من السنة الأولى إلى النهائية.

التي فيها يتقدم الطلبة لامتحان القبول للسنة أولى ثانوي - عام وتقني - كما أنه اتخذت تدابير لتغطية

1. عبد الرحمان بن سالم (2000): المرجع في التشريع الجزائري، ط3، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ص15.

النقص الكبير في عدد الهياكل التعليمية ومن هذه التدابير تحويل دور الحضانة إلى ما يشبه المدارس الابتدائية بعد أن ألغي القرار المؤرخ في 23/09/1965، وهذه المرحلة كانت موجودة قبل الاستقلال.

وهذا جعل الدولة تعتمد على عدة خطط استثنائية منها:

- التوظيف المباشر لمن له مستوى مقبول من التعليم باللغتين الفرنسية والعربية.
- اللجوء إلى التعاون الثقافي بين الدول، خاصة تزويد الجزائر بمعلمين من المشرق والمغرب العربي.
- عقد تعاون ثقافي مع فرنسا لتزويد الجزائر بما يلزم من المعلمين إذا بلغ عدد المعلمين الفرنسيين حوالي 7691 معلم فرنسي.

ورغم أن العدد وصل 16886 معلم إلا أن عددا من التلاميذ بقوا من دون معلم، فسارعت عدة مؤسسات تعليمية إلى استعمال نظم بيداغوجية خاصة، كتجميع الأفواج في فوج واحد أو التناوب على حجرة دراسية عدة مرات في اليوم، كذلك التخفيف من الحجم الساعي والمقرر كله وجعل معلم واحد يشرف على عدة أفواج دراسية¹.

وقد كلف الجيش الوطني الشعبي بإخلاء الثكنات العسكرية والمؤسسات التي كانت تابعة للجيش والإدارة الفرنسية، حتى تكون جاهزة لاستقبال التلاميذ، كما تم تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم 1963/1964، كانت البداية بإجراءات تخص السيادة الوطنية ومن أهم هذه الإجراءات²:

1- ترسيم تعليم اللغة العربية والدين الإسلامي في مناهج التعليم.

2- توجيه عناية لدروس التاريخ وتصحيح مسار تدريس هذه المادة.

1. فاتحي عبد النبي (2016): الوضعية المهنية للمعلم في ضوء تدابير الإصلاح التربوي -دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الابتدائية ببعض دوائر ولاية ادرار- أطروحة دكتوراه علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 107-108.

2. عبد القادر فضيل (2009): المدرسة الجزائرية حقائق واشكالات، جسر للنشر والتوزيع الجزائر، ص 27.

3- تكثيف الجهود الرامية إلى توفير إطارات التعليم التي كان توفيرها يشكل عبئا ثقيلا على الدولة نتيجة الفراغ الذي تركه المعلمون الفرنسيون المرحلون.

4- إبطال العمل بالقوانين والإجراءات المدرسية التي تتعارض مع السيادة.

ومن أجل تجسيد هذه الإجراءات انطلقت الدولة الجزائرية في تعريب المراحل الأولى من التعليم الابتدائي، حيث تقرر تعريب الأولى ابتدائي سنة 1965 ثم تتابعت العملية حيث كان تعريب السنة الثانية كاملا سنة 1967، وهكذا بدئ في التعريب المرحلي حيث عربت السنوات من التعليم الابتدائي تعريبا كاملا، وتم تعريب الأدب والمواد الاجتماعية، هذا على صعيد اللغة العربية¹.

كما تقرر إلحاق المدارس التابعة لجمعية العلماء المسلمين الجزائريين بالتعليم العمومي قصد توحيد التعليم الابتدائي تدريجيا، ونظرا للحاجة الملحة لسد النقص في المعلمين عمدت الدولة إلى إجراءات تساهم في التخفيف من حدة النقص المادي والبشري والتربوي للمدرسة الجزائرية.

تتلخص أهم هذه الإجراءات في²:

- التوظيف المباشر للممرنين والمساعدين في التعليم الابتدائي .
- الاهتمام بالجانب التوثيقي للعملية التربوية، من خلال إنشاء المعهد التربوي الوطني في 1963/12/31 والذي أوكلت له مهمة جزارة الوثائق التربوي.
- إبرام عقود التعاون الثقافي مع العديد من الدول الشقيقة والصديقة من أجل التغلب على مشكل التدريس وخاصة في المواد العلمية واللغات.

1. بوفلجة غياث (1993): التربية ومتطلباتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 33.

2. ابراهيم هياق، مرجع سابق، ص 130.

- تخصيص ميزانيات ضخمة للبنية القاعدية للتربية، من خلال تسارع وتيرة الانجاز للمؤسسات التربوية ولكل ما له علاقة بالتربية والتعليم.

فالتعليم الابتدائي في هذه المرحلة يشمل ست سنوات دراسية، تتوج بمسابقة السنة السادسة التي تمكن الناجح فيها بالالتحاق بالتعليم المتوسط. التعليم المتوسط: ويشمل ثلاثة أنماط هي:

1- التعليم العام ويدوم 4 سنوات ويتوج بشهادة الأهلية التي عوضت فيما بعد BEG بشهادة التعليم العام.

2- التعليم التقني و يدوم 3 سنوات، ويؤدي في اكماليات التعليم التقني ويتوج بشهادة الكفاءة المهنية.

3- التعليم الفلاحي يدوم 3 سنوات، ويؤدي في اكماليات التعليم الفلاحي يتوج بشهادة الكفاءة الفلاحية. التعليم الثانوي: ويشمل ثلاثة أنماط هي:

- التعليم الثانوي العام يدوم 3 سنوات ويحضر لمختلف شعب البكالوريا (الرياضيات - علوم تجريبية - فلسفة) أما ثانويات التعليم التقني فتحضرهم لاختبار بكالوريا شعب (تقني رياضيات - تقني اقتصادي).

- التعليم الصناعي والتجاري، وهو يحضر التلاميذ لاجتياز شهادة الأهلية في الدراسات الصناعية والتجارية تدوم 5 سنوات، وقد تم تعويض هذا النظام قبل نهاية المرحلة بتنصيب الشعب التقنية الصناعية، والتقنية المحاسبية التي تتوج ببكالوريا تقني.

- التعليم التقني يحضر لاجتياز شهادة التحكم خلال 3 سنوات من التخصص بعد التحصل على شهادة الكفاءة المهنية.

كما تم إلغاء النظام الفرنسي لشهادة البكالوريا بصدور المرسوم 495/63 المؤرخ في 1963/12/31 وتم استحداث بكالوريا جزائرية، يمتحن فيها الطلاب مرة واحدة في السنة بعد نهاية الدروس في المرحلة الثانوية والتي تدوم ثلاث سنوات.

أما في مجال التعليم العالي فقد تم فتح الجامعة أمام أبناء الشعب الجزائري على كافة مستوياتهم الاجتماعية وتوجهاتهم بدون أي تمييز، فكان الالتحاق بالجامعة مضمونا لكل جزائري لينهل من المعارف والعلوم تحقيقا لمبدأ تكافؤ الفرص بين أبناء الأمة، من خلال تدعيم التعليم العالي بإنشاء جامعة قسنطينة شرقا وتدعيم جامعة وهران غربا بأقسام جديدة بعد ما كانت ملحقة بجامعة الجزائر. كما تم سنة 1969 تأسيس المركز الوطني لتعميم التعليم بالمراسلة وعن طريق الإذاعة¹.

المرحلة الثانية (1971-1980):

جاءت هذه المرحلة بعد مرور ثماني سنين من عمر المدرسة الجزائرية، واصلت فيه المدرسة الجزائرية رحلة البحث عن الذات من خلال تعريب التعليم الابتدائي تعريبا كاملا.

أما في المرحلة المتوسطة فقد تقرر توحيد التعليم المتوسط في الاكماليات مع العمل بنظام الأقسام المزدوجة في لغة التدريس سنة 1971 كمرحلة انتقالية نظرا لقلة الإطارات في التعليم القادرة على التدريس باللغة العربية لمختلف العلوم فظهرت أقسام مزدوجة اللغة وأخرى معربة، مع سعي الدولة إلى إبرام عقود للتعاون مع الدول الشقيقة والصديقة لتقديم يد العون في جانب التأطير البيداغوجي للمدرسة الجزائرية، فشهدت هذه المرحلة تطور في الأقسام المعربة وتراجع في عدد الأقسام المزدوجة².

1. ابراهيم هياق، مرجع سابق، ص 130.

2. خولة طالب الابراهيم (2007): الجزائريون والمسألة اللغوية، ترجمة محمد حياتن، دار الحكمة، الجزائر، ص 136.

كما تم الاهتمام بتفعيل الأعمال المكملة للنشاط المدرسي لتزويد القطاع بالوثائق التربوية الضرورية، كالكتاب المدرسي والمناهج والدوريات، والنشرات التربوية فالتقص لم يكن بالهين بل كان كبيرا والتحدي كان عظيما .

في المرحلة الثانوية تحضر شهادة البكالوريا في ثانويات التعليم العام في الشعب التالية الرياضيات، العلوم، الآداب. فالمستوى الثانوي لم يكن في متناول كل الجزائريين بل كانت هناك عملية انتقاء يقوم بها المحتل من أجل وضع عقبات في وجه الجزائريين للالتحاق بالتعليم الثانوي، وفي هذه المرحلة تم تسجيل تقدم ملحوظ ففي السنة الدراسية 1970 كان عدد المسجلين (232000) تلميذا¹.

ولا يمكننا أن نتطرق لوضعية التعليم في الجزائر في هذه الفترة الزمنية دون أن نتطرق إلى التعليم الإسلامي والذي انطلق من بداية الاستقلال في شكل معاهد إسلامية تقوم بتعليم التلاميذ اللغة العربية والحساب والعلوم الشرعية بكل فروعها، وكان لابد من إطار قانوني يهيكل وينظم عمل هذه المعاهد لتستجيب للأهداف المسطرة لها، فكان ذلك من خلال المرسوم 71-299 المؤرخ في 1971/12/31 المتضمن إنشاء وزارة التعليم الأصلي والشؤون الدينية، والتي تحملت عبء التربية والتعليم لفترة من تاريخ الجزائر، فكانت هذه الوزارة تبذل جهودا جبارة للمساهمة في دينامية الحركة التعليمية في الجزائر من خلال معاهدها المنتشرة في ربوع الجزائر، نظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر خلال الحقبة الاستعمارية في مجال التعليم.

والتي أفرزت جملة من التحديات والتي نوجزها في ما يلي:

- وجود عدد من التلاميذ فاتهم سن الالتحاق بالمدرسة وأصبحوا في وضعية تجاوز السن القانونية للقبول.

1. ابراهيم هياق، مرجع سابق، ص 131.

• وجود عدد هائل من التلاميذ تعلموا في الزوايا والكتاتيب ويعرفون القراءة والكتابة ولا يحملون أي شهادة تثبت المستوى التعليمي لديهم، مع حاجتهم لمواصلة الدراسة والتحصيل العلمي في مواد أخرى غير اللغة والعلوم الشرعية.

• وجود عدد كبير من الطلبة المتسربين من النظام التربوي العام خاصة في مستوى السادسة أساسي، والذين لم يوفقوا في تجاوز المسابقة الخاصة بالدخول للسنة الأولى متوسط من التعليم العام. فكانت المدارس التابعة لوزارة التعليم الأصلي والشؤون الدينية، والتي كانت تحت قيادة رجل من أعلام الجزائر الأستاذ مولود قاسم نايت بلقاسم حيث لم يدخر جهدا في تحقيق النجاح لهذا النوع من التعليم، الذي رأى فيه تعليما أصيلا يستجيب لمتطلبات الأمة الجزائرية، حيث يركز في تكوين الطلبة على أمور الدين والدنيا معا .

وفي نظرة على تطور التعليم الأصلي نسجل تطورا هاما رافق مسار هذا النوع من التعليم حيث شهد تقدما في عدد المعاهد التابعة له وعدد المتوسطات والثانويات في ما بعد وقد ارتفع عدد المعاهد الإسلامية من ثمانية فقط سنة 1963 إلى ستة عشر معهدا سنة 1965¹.

ومع نهاية هذه المرحلة من تاريخ التربية والتعليم في الجزائر ،صدر المرسوم 77-139 المؤرخ في 08/10/1977 والمتضمن إلحاق التعليم الأصلي بوزارة التربية.

إن إلغاء التعليم الأصلي وإلحاقه بوزارة التربية الوطنية أثار الكثير من ردود الأفعال بين أنصار هذا النوع من التعليم وبين من يرى في ضرورة توحيد النظام التربوي في الجزائر، فالطرف الأول يرى في مسألة إلغاء التعليم الأصلي محاربة للغة العربية والإسلام وتحجيم التعليم الديني تشجيعا لعلمانية

1. فنزار نعيمة(2005): سوسيولوجيا المثقفين في الجزائر، وضعية ومكانة خريجي التعليم الأصلي، مذكرة ماجستير، معهد بلكين(حسين داي) ، جامعة الجزائر.

الدولة، وأنه لا مبرر كاف لإلغاء هذا النوع من التعليم، بل عاد عند البعض من الأخطاء التي ارتكبت دون تحديد دقيق ومدرّس لدواعي هذا الإلغاء¹.

لقد كان بالإمكان الاستفادة من هذا النظام التعليمي وتقويمه بإدخال التحسينات على مناهجه وأساليب التعليم المعتمدة فيه، بدلا من إلغائه لأن ذلك خلق فجوة كبيرة لدى المنتسبين إليه، رغم إلحاقهم بالتعليم العام غير أن ذلك لم كافيا لأن العديد منهم كانت رغبتهم الجمع بين تعلم العلوم الشرعية مضافا لها العلوم الحديثة، كما أن اختلاف المنهجية المعتمدة في التدريس بين التعليم العام والأصلي، لم يكن من السهل على التلاميذ المنتسبين لهذا النوع من التعليم التكيف بسهولة مع النظام التربوي الذي ألحقوا به دون رغبة منهم.

إن هذه المرحلة من تاريخ المنظومة التربوية الجزائرية والتي شهدت تجنيد كافة إمكانيات الدولة المتاحة للرفع من مردود النظام التربوي، ولو على مستوى الكم فحاولت معالجة المعضلات المطروحة دفعة واحدة وعلى كافة الجبهات وهذا ليس بالأمر اليسير، مع انطلاق المخطط الرباعي الأول (1973/1970) شهد تأسيس المعاهد التكنولوجية للتربية من أجل سد العجز في التأطير ولتجنب التوظيف المباشر للمعلمين قدر المستطاع، كما تم تجنيد التلفزيون الجزائري لبث حصص دعم في كافة المستويات الدراسية لتدعيم عمل المدرسة.

فلقد واجهت المدرسة الجزائرية في هذه المرحلة جملة من التحديات نتيجة للوضع الاجتماعي القائم في البلاد، جراء 132 سنة من الاستعمار والتحطيم لكل المظاهر الحضارية والثقافية للأمة، وارتفاع معدل الأمية والفوارق المسجلة في التعليم بين الشمال والجنوب وبين الإناث والذكور، فالحديث عن مبدأ تكافؤ الفرص كان يشكل معضلة للقائمين على الشأن التربوي، فتم فتح

1. عبد القادر فضيل ، مرجع سابق ، ص116.

المدارس وإقامة المنشآت التربوية بوتيرة متسارعة فكانت الجزائر عبارة عن ورشة كبرى للنهوض بالقطاع التربوي، ويمكننا أن نسجل رغم النقائص والانتقادات التي رافقت هذه المرحلة أن الدولة الجزائرية لم يكن في وسعها عمل أكثر مما قامت به، وأن تلك الجهود لم يكن ليكتب لها النجاح لولا رجال أحبوا الجزائر وصدقوا في حبهم ورفعوا التحدي في حقبة كانت الدولة الفتية في أهم منعطف في تاريخها الحديث¹.

لكن بعد مرور ما يقارب العقدين من عمر المدرسة الجزائرية، وما رافق ذلك من إصلاحات مست القطاع التربوي محاولة منها لتكييفه مع الواقع الاجتماعي، والسياسي والاقتصادي للدولة الجزائرية الحديثة.

وبعد تسجيل جملة من المآخذ على سير ونتائج المدرسة في هذه الفترة حيث تم حصر هذه الملاحظات في ما يلي:

1- المشكل اللغوي المتمثل في ازدواجية اللغة (معربون ومزدوجي اللغة)، وما ينجم عنه من مشاكل بين أبناء الجيل الواحد فاللغة هي ترجمان الأمة ووعائها الثقافي، فلا يمكن تحقيق الوحدة الوطنية وأبناء الأمة متباينون في لغة تدريسهم.

2- التوظيف المباشر للمعلمين دون تكوين مسبق نظرا للحاجة الماسة لذلك وما نتج عنه من سلبات على القطاع التربوي.

3- مشكلة الكم والكيف، هل نحن نسعى لتحقيق الكم على حساب الكيف؟ أم العكس؟ وما هي الآليات التي تضمن التوفيق بين المطالبين؟

1. ابراهيم هياق، مرجع سابق، ص 135.

4- التعليم الإلزامي وضرورة تمديده لتقليص عدد المغادرين لمقاعد الدراسة في سن مبكرة وخطورة ذلك على الاستقرار الاجتماعي.

5- عدم وضوح الرؤية حول إعداد التلاميذ مع تطبيق مقاربة لا تستجيب لمنظور التطور العلمي، فأسلوب التلقين والاعتماد على قياس قدرة الحفظ والاسترجاع فقط لتقييم مستوى التلاميذ بات غير مجدي.

وكل هذا دفع بالقائمين على الشأن التربوي في الجزائر، إلى تبني مقاربة جديدة في الإصلاح التربوي، وبالمناداة بضرورة التعجيل في اتخاذ إجوات عملية لإصلاح النظام التربوي فكان مشروع إصلاح المنظومة التربوية مجسدا في الأمر 35-76 المؤرخ في 16/04/1976. والمتضمن إنشاء المدرسة الأساسية والتي جاءت لجزارة المضامين والأطر والغايات والأهداف¹.

المرحلة الثالثة (1990-1981):

كانت المدرسة الأساسية بسنوات التسع الإلزامية محط أنظار وترحيب الكثيرين من رجال الفكر والتربية، لأنهم يرون فيها تحريك للمياه الراكدة في مجال التربية والتعليم التي باتت من الضروري في ذلك العهد حلحلتها، من أجل تكوين جيل واع لحاضره متحصن بماضيه متطلع لمستقبله يحدوه الأمل لغد أفضل، بعيدا عن كل أشكال الديماغوجية والانفعالات العاطفية التي لا تلبث أن تزول "ونعتقد أن المدرسة الأساسية بفضل وحدة مناهجها وتوجيهها، تمثل خير حصن يمكن أن يتلقى فيه الطفل المفاهيم الصحيحة الواضحة، والبعيدة عن كل شعارات الديماغوجية والاستهلاك الفوري العاطفي"².

1. ابراهيم هياق، مرجع سابق، ص 135.

2. عبد الرزاق قسوم (1982): تأملات في أهداف المدرسة الأساسية، مجلة التربية، وزارة التربية والتعليم الأساسي، العدد 2، الجزائر، ص 13.

❖ خصائص وغايات المدرسة الأساسية:

إن المدرسة الأساسية التي رسم ملامحها الأمر السالف الذكر، لعل من أبرز خصائصها أنها تسعى لإعداد مدرسة جزائرية تراعي الواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للجزائر، فالنظام التربوي البائد والموروث عن الاستعمار الفرنسي رغم التعديلات والتحسينات التي أدخلت عليه، إلا أنه لم يكن قادرا على تلبية طموح وآمال القائمين على الشأن التربوي ومن ورائهم جموع الأمة، فكان لزاما على الدولة الجزائرية الإعداد لمنظومة تربوية نابعة من فضائها، وتحمل طابعها الخاص مع الانفتاح على العالم الخارجي دون فقدان عوامل الهوية الوطنية.

إن أهم الغايات التي سعت المنظومة التربوية لتطبيقها من خلال الأمرية 76/04/16:

- اعتبار التربية مصلحة عليا من مصالح الأمة (المادة 16).
- ضمان التعليم في المدرسة لكل جزائري لمدة 09 سنوات أي لبلوغه ستة عشر عاما فالتعليم إلزامي، ومجاني وإجباري وهذا ما حددته المواد (4 و 5 و 24) حيث تم إلغاء مسابقة الدخول إلى السنة الأولى متوسط والتي كانت تشكل عقبة كبيرة في وجه الكثيرين للالتحاق بالمرحلة المتوسطة، وتم تعويضها بامتحان الدخول إلى السنة الأولى مما أدى إلى ارتفاع نسبة الملتحقين بالتعليم المتوسط لنفوق نسبة 90%.
- التعليم باللغة العربية وفي جميع مستويات التربية والتكوين وفي جميع المواد (المادة 08)
- النظام التربوي الوطني من اختصاص الدولة وعليه فلا وجود لمدارس خاصة (المادة 10)
- ربط النظام التربوي بالمخطط الشامل للتنمية، نظرا للارتباط الوثيق بين التربية والتنمية فلا يمكن حدوث تنمية بدون تربية فاعلة (المادة 11).

- البعد العلمي والتكنولوجي حيث تحثُ الأمرية على ضرورة ربط النظام التربوي بالحياة العلمية مع التفتح على عالم العلوم والتقنيات، مع تخصيص جزؤ من المناهج للتدريب على الأعمال المنتجة والمفيدة اجتماعيا واقتصاديا (المادة 12).
- ربط المحتوى الدراسي بالقيم العربية والإسلامية، وخاصة في العلوم الاجتماعية (المادة 25)
- الاهتمام بالبحث التربوي نظرا لأهمية البحث التربوي على كافة المستويات في النظام التربوي (المواد 58، 59، 60)
- الاهتمام بالتوجيه المدرسي وفقا لقدرات التلاميذ ومتطلبات التخطيط المدرسي وحاجات النشاط الوطني (المواد 61، 62، 63، 64، 65، 66)
- استحداث مجالس للتربية للمساهمة في تنفيذ سياسة التربية والتكوين التي حددتها أحكام الأمر المتعلق بتنظيم التربية والتكوين، كما تتجلى مهمة مجلس التربية الذي يرأسه الوزير أو ممثلا عنه بمناقشة القضايا المتعلقة بالتربية والتكوين في جميع جوانبها¹.
- الخدمة الاجتماعية في الوسط المدرسي، من خلال تقديم يد المساعدة لمن هم في حاجة لها، بواسطة المنح الدراسية، ومجانبة الكتاب المدرسي النقل المدرسي الصحة، التغذية اللوازم المدرسية... الخ (المواد 67، 68، 69)
- تفعيل دور الأسرة في الحياة المدرسية من خلال خلق جو من الثقة المتبادلة بين المعلمين والآباء، وتفعيل عملية التواصل بين المدرسة والمجتمع (المادة 13).

1. ابراهيم هياق، مرجع سابق، ص 136.

المرحلة الرابعة (1990/2002):

إن هذه المرحلة كانت امتداد لسابقتها بالعمل بالنظام التربوي وفق المدرسة الأساسية ذات التسع سنوات الإلزامية بأطوارها المختلفة، والتي تخرّج فيها الدراسة بامتحان شهادة التعليم الأساسي (B.E.F)، غير أن أهم ما يميز هذه المرحلة هو التحولات المرافقة لها في الجزائر بعد دستور 23 فيفري 1989، وإقرار التعددية الحزبية والسماح بإنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي بمعنى الانتقال من الأحادية إلى التعددية، هذا من الجانب السياسي أما الجانب الاقتصادي فلم يكن بمنأى عن التحولات حيث رافق ذلك مصطلحات ومفاهيم اقتصاد السوق والاقتصاد الحر، كل هذه التحولات كان لابد أن تنعكس على المنظومة التربوية حتى تتلاءم مصطلحاتها ومفاهيمها المتداولة، مع الواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

فكانت المناداة بإصلاحات تمس المنظومة التربوية لتلبية لمتطلبات المجتمع في تحقيق التنمية المنشودة، فكانت التحليلات لعجز المدرسة الأساسية متباينة طغى عليها في كثير من الأحيان الجانب الإيديولوجي على الجوانب البيداغوجية، دون أن ننفي في هذا المقام ضرورة الإيديولوجيا لأي نظام تربوي تكون مرتبطة بما يراه مناسبا لتوجه المجتمع منسجما مع ثقافته وحضارته.

فبعد عقد من الزمن على تطبيق المدرسة الأساسية نسجل عدم تحقيق كل الغايات والأهداف التي تطمح لها المدرسة الأساسية، فقد لوحظ غياب الانسجام بين مراحل التعليم المختلفة رغم التدخلات من حين لآخر لخلق هذا الانسجام وخاصة بين التعليم الأساسي والثانوي والذي تأخرت هيكلته ليواكب التغير الحاصل في المنظومة التربوية فكانت إعادة هيكلة التعليم الثانوي.

المرحلة الخامسة (2003 إلى يومنا هذا):

لقد حققت الجزائر من خلال التحسينات والإصلاحات التي تم إدراجها على النظام التربوي خلال ما يربو عن أربعة عقود من الزمن، مجموعة من الانجازات يمكننا أن نلخصها في ما يلي¹:

1- بنية قاعدية لهياكل تربوية ضخمة من مدارس ومتوسطات وثانويات ومراكز جامعة وجامعات ومعاهد للبحث والتوثيق.

2- جزأة كاملة للقائمين على الشأن التربوي في كافة مراحل ومختلف مستوياته.

3- مخزون بشري ورأسمال كبير يوجد بين أحضان الوسط التربوي، ما يعادل ربع السكان (7.661.023) في الدخول المدرسي 2000/1999. كما أن نسبة تدرس فئة العمر من 06 سنوات إلى 16 سنة فاقت 90%.

4- تحقيق مستوى عالي من ديمقراطية التعليم ومجانيته من خلال القضا على الفوارق بين أبناء الجزائر في التحصيل الدراسي، وتقريب المدرسة والجامعة من كل مواطن.

5- تطور ملحوظ للطلبة الجامعيين في كل التخصصات.

6- اتساع مجال التكوين المهني والتمهين وإعادة تنظيمه وهيكلته ليستجيب لمتطلبات البلاد من الأيدي العاملة والفنية.

هذه أهم الانجازات التي تمت خلال هذه العقود الماضية من التحسين والإصلاح في النظام التربوي الجزائري، لا يمكن لأن ناقد أن يجدها أو ينكرها غير أن عملية التغير سمة من سمات الحياة، والنظام التربوي كنسق من منظومة المجتمع والمعبر عن آمالها وطموحاتها يجب أن يكون دوما مواكبا للجدید وعلى كافة المجالات.

1. ابراهيم هياق، مرجع سابق ص 136.

إن المنظومة التربوية في الجزائر كغيرها من المنظومات تظهر عليها علامات الفتور في الأداء وعدم القدرة على مواكبة الجديد، وتتأثر بكل الإفرازات الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بها محليا ودوليا، فالتغير الذي حصل في الجزائر سنة 1989 تطلب ضرورة أن يتغير النظام التربوي ليستجيب لمرحلة جديدة فلا يعقل أن تتكلم المناهج الدراسية على الأحادية السياسية، والاقتصاد الموجه والتلميذ يلامس غير ذلك في الواقع العملي.

كما أن المقاربات التربوية في عملية ممارسة الفعل التربوي، تتغير وتتبدل من زمن لآخر فالتعليم في الجزائر في مرحلة المدرسة الأساسية تبنى المقاربة بالأهداف لإيصال محتوى المناهج للتلاميذ، غير أن هناك مقاربة جديدة قد تكمل إيجابيات المقاربة الأولى بحيث تهتم بالجوانب الثلاث للتلميذ، معرفيا وسلوكيا ووجدانيا وتضع آليات للتقويم وتركز على قياس الكفاءة المتحصل عليها من خلال الفعل التعليمي.

ومن هنا كانت المناداة بإصلاح للمنظومة التربوية ما فتأت تترد على ألسنة المهتمين بالمسألة التربوية في الجزائر، مدفوعين برغبة جامحة في الوصول بالنظام التربوي الجزائري إلى أقصى درجات الفعالية، لمجابهة التحديات وخاصة ونحن على مشارف القرن الحادي والعشرون، وما أفرزته نتائج العلاقات الدولية بعد سقوط جدار برلين وانهيار الاتحاد السوفييتي وظهور الاتحاد الأوروبي وأمريكا كقطبين تجمعهما كثير من الأهداف، لعل أبرزها فرض منظومة موحدة على الضفة الأخرى من العالم تكون في خدمة مصالحها وتوجهاتها، فصار مصطلح العولمة من أبرز المصطلحات التي أسالت الكثير من الحبر في العقد الأخير من القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والجزائر بموقعها الاستراتيجي ومكانتها على الساحة العالمية جغرافيةً وتاريخاً واقتصاداً وبشرياً، لم تكن بعيدة عن هذا

التحول فكان لزاما أن تتم مراجعة النظام التربوي، من أجل تفعيل دوره في الحياة وتجديد مناهجه وآليات عمله وتبني مقاربات جديدة لذلك.

ب- التحديات التي تواجه النظام التربوي في الجزائر:

مما سبق يمكننا أن نخلص إلى أهم التحديات التي تواجه إصلاح النظام التربوي في الجزائر¹:

- **تحديات ثقافية:** إن موقع الجزائري الجغرافي وعلاقتها الممتدة شرقا وغربا من خلال التبادل التجاري والمعرفي، ناهيك عن التطور الحاصل على مستوى الإعلام والاتصال وما ينجر عنه من غزو فكري وثقافي قد يعصف بمقومات أمتنا هذا ما كنا نخشاه سابقا من خلال البث الفضائي، ولكن بعد مرور عقد من الزمن انتشرت فيه الانترنت ومن خلالها كل أساليب الاتصال والتواصل (face book، Twitter)، جعلت من النظام التربوي في بؤرة الصراع الثقافي، فلا بد من نظام تربوي قوي يدعم مقوماتنا الثقافية بكل أبعادها مع التفتح على العالم الخارجي، حتى لا يبحث أبنائنا على بدائل لا ترحم.

- **تحديات اجتماعية:** يعتبر النمو الديمغرافي المسجل في الجزائر وارتفاع نسبة الشباب عاملا هاما في النهوض بالأمة ومخزونا بشريا استراتيجيا، لا بد من الاهتمام به وتوجيهه من خلال زرع قيم الاتحاد والإخاء والتعاون والمحبة والسلام بين صفوف الناشئة لتحقيق مجتمع متزن متآلف، فالتغلب على الآفات الاجتماعية كالمخدرات والعنف يساهم النظام التربوي من خلال مناهجه، وأساليبه التعليمية في الحد من هذه الظواهر الاجتماعية الخطيرة.

- **تحديات اقتصادية:** تكتسي النظم التربوية في كل المجتمعات أهمية بالغة كونها البيئة الحاضنة للأجيال ومخزن الرجال والقوى العاملة في المجتمع، فربط النظام التربوي بالاقتصاد بات من أولويات

1. ابراهيم هياق، مرجع سابق ص 147.

أي إصلاح تربوي منشود، فإن لم يتم هذا الربط بإحكام ودقة تسبب في خلل وظيفي بين عملية الإصلاح والتنمية الاقتصادية، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المدرجة في أي عملية إصلاحية أو تنموية.

- **تحديات علمية وتكنولوجية:** بات من المؤكد أن القرن الحالي من أبرز سماته التطور الهائل في المجال العلمي والتكنولوجي، فمجتمع ما بعد الثورة الصناعية أو مجتمع المعرفة كما ينشده الكثيرون من علماء التربية في العالم، يفرض تحديات على النظم التربوية في كل أنطا العالم المتقدم منها والنامي على حد سواء، فاستشعار هذا التوجه صار أمرا ضروريا عند الإقدام على أي مبادرة تجديدية أو إصلاحية للنظام التربوي.

ج - اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية:

نصب الرئيس " عبد العزيز بوتفليقة " اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية " بتاريخ 13 ماي 2000 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 101/2000 المؤرخ في 9 ماي 2000 وتتألف اللجنة من 158 عضوا، بعد حوالي تسعة أشهر من الأشغال قدمت اللجنة مشروعها.

اما اهم ماميز اصلاحات هذه الفترة مايلي ¹:

- تعميم التعليم التحضيري لكل الأطفال بالغي سن الخمس سنوات على مستوى كل البلاد في عام 2005 ليصل التعميم في 2015 كل الأطفال ما بين سن الثالثة والسادسة.

- تغيير المناهج التربوية وعصرنتها، فلا يمكنه أن ينكر أن وضعية المناهج عندنا صارت مخزية فهي بعيدة كل البعد عن المقاييس المعمول بها في باقي الدول.

1. فاتحي عبد النبي، مرجع سابق، ص 111.

- الرجوع إلى التسمية القديمة للمرحلة الإكمالية وهي المرحلة المتوسطة وصارت الدراسة فيها تتم خلال أربعة سنوات بدل ثلاث.
- تدريس اللغة الفرنسية ابتداء من السنة الثانية من التعليم الابتدائي وكذا اللغة الإنجليزية ابتداء من السنة أولى متوسط .
- إدراج اللغة الأمازيغية بدءا من السنة الرابعة وهذا بعد أن تم إدراج الأمازيغية كأحد الثوابت للأمة الجزائرية إلا أن هذه النقطة لم تعمم إلى غاية اليوم.
- إعادة تكوين معلمي ومربي المنظومة التربوية، يعتمد تطبيق هذا الاقتراح أموالا وإمكانات كبيرة، لأن توفير مدرسين ذوي خبرة عالية وإعادة التكوين تحتاج إلى وقت وجهد.
- تقليص عدد الشعب الممتحنة في البكالوريا من 15 إلى ستة شعب خلال خمس سنوات القادمة.
- دمج مادة التربية الإسلامية مع مادة التربية المدنية.
- إلغاء شعبة العلوم الشرعية من المرحلة الثانوية وتقليص حجمها الساعي.
- تدريس المواد العلمية كالرياضيات والعلوم التكنولوجية -الفيزيائية -باللغة الأجنبية مع استخدام الترميز العالمي سواء في المرحلة المتوسطة أو الثانوية.
- فتح المبادرة أمام القطاع الخاص، فتطوير التعليم الخاص يمثل واحدا من التوجهات الرئيسية للتربية والتعليم، وهذا ما تقتضيه معطيات الإقتصاد الوطني الجديد.

لقد كان لإصلاح المنظومة التربوية غايات ومرامي تتجلى هذه الغايات في مايلي¹:

- قيم الجمهورية والديمقراطية: تنمية مسعى القانون واحترامه، واحترام الغير والقدرة على الاستماع للآخر، واحترام سلطة الأغلبية، واحترام حقوق الإنسان.
- قيم الهوية: "ضمان التحكم في اللغات الوطنية، وتنشيط الإرث الحضاري الذي يحمله من خلال معرفة تاريخ الوطن وجغرافيته، والارتباط برموزه والوعي بالهوية، وتعزيز المعالم الجغرافية والتاريخية والروحية والثقافية التي جاء بها الإسلام، وكذا بالنسبة للتراث الثقافي والحضاري للأمة الجزائرية.
- القيم الاجتماعية: تنمية مسعى العدالة الاجتماعية والتضامن والتعاون، عن طريق تدعيم الانسجام الاجتماعي والاستعداد لخدمة المجتمع، وذلك بتنمية روح الالتزام والمبادرة، وتذوق العمل في آن واحد.
- القيم الاقتصادية: تنمية حب العمل والعمل المنتج المكون للثروة، واعتبار الرأسمال البشري أهم عوامل الإنتاج، والسعي إلى ترقيته والاستثمار فيه بالتكوين والتدريب والتأهيل.
- القيم العالمية: تنمية الفكر العلمي، والقدرة على الاستدلال والتفكير النقدي، والتحكم في وسائل العصرية والاستعداد لحماية حقوق الإنسان بمختلف أشكالها، والدفاع عنها، والحفاظ على المحيط، وكذا التفتح على الثقافات والحضارات العالمية.

1. فاتحي عبد النبي، مرجع سابق، ص 114.

خامسا: المعلم (الأستاذ) في الجزائر

1- تعريف وخصائص المعلم الفعال

أ- تعريف المعلم:

يعتمد نجاح العملية التعليمية في أي نظام تعليمي على مدى فاعلية مدخلات هذا النظام، وتمثل مواصفات المعلم أحد أهم تلك المدخلات باعتباره العنصر المنشط للعملية، والذي يتوقف على نشاطه وفاعليته نجاح العملية التعليمية بأكملها وبلوغ أهدافها.

ونظرا للدور الهام للمعلم نجد أن هناك جملة من التعاريف المحددة لمفهوم المعلم، منها:

- تعريف دي لاندشير " Gilbert de Landshere :المعلم هو الفرد المكلف بتربية التلاميذ في المدارس.

- تعريف تورسين حسين Torsten Husen :المعلم هو منظم لنشاطات التعلم الفردي للمتعلم، عمله مستمر ومتناسق، فهو مكلف بإدارة سير وتطور عملية التعلم، وأن يتحقق من نتائجها¹.

- تعريف محمد زياد حمدان : "المعلم هو صانع التدريس وأداته التنفيذية التقليدية الرئيسية".

- تعريف محمد السر غيني: " المعلم هو ذلك الشخص الذي ينوب عن الجماعة في تربية أبنائهم وتعليمهم، وهو موظف من قبل الدولة التي تمثل مصالح الجماعة، ويتلقى أجرا نظير قيامه بهذه المهمة."

- تعريف محمد سلامة آدم :حيث يعرف المعلم بأنه "مدرّب يحاول بالقوة والمثال والشخصية أن يتحقق

من أن التلاميذ يكتسبون العادات والاتجاهات والشكل العام للسلوك المنشود التي يستند إليهم، وبالتالي يعلمهم من خلال ذلك كيف يتصرفون في المواقف التي يتعرضون لها، وكيف يحرزون النجاح والتقدم في

سلوكياتهم الاجتماعية واليومية².

1. ناصر الدين زيدان (2007) : سيكولوجية المدرس (دراسة وصفية تحليلية)، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، ص44- 45.

2. محمد الطيب العلوي (1982):التربية والإدارة المدرسية الجزائرية، ط 2 ، الجزائر، ص17

من خلال هذه التعاريف يمكن أن ننظر للمعلم على أنه ذلك الشخص الذي يقوم بدوره داخل المؤسسة التعليمية من تربية وتعليم للتلاميذ، كما يقوم بتنسيق وتنظيم الوحدة التعليمية لما يتناسب ومستوى التلاميذ والأهداف المنوطة من وراء هذه العملية التعليمية.

ب- خصائص المعلم الفعال:

يتفق كثير من المربين والباحثين على أن المعلم هو المفتاح الرئيسي لنجاح العملية التربوية، لأن المعلم هو الذي يهيئ المناخ الذي يقوي ثقة المتعلم بنفسه أو يدمره، ويقوي روح الإبداع أو يقتلها، يفتح المجال للتحصيل الجيد أو يغلقه، ونظرا لأهمية المعلم الذي يعتبر المثل الأعلى لكل تلميذ وجب التعرف والتطرق إلى الخصائص التي يتميز بها المعلم لكي يكون فعال، والتي تسمح بدورها بتحقيق الأهداف التربوية المرجوة، ومن هذه الخصائص نجد:

● **قدرة عقلية فوق المتوسط :** الذكاء هو أحد أهم السمات الأساسية التي يجب توفرها لدى المعلم، واعتبر الباحثون أن نسبة الذكاء فوق المتوسط هي شرط ضروري من شروط النجاح في مهنة التعليم، وفي دراسة لـ " بيشوب " كان مستوى ذكاء المعلمين الناجحين التي حددها المشاركون في الدراسة (128) درجة على مقياس " وكسلر " للذكاء¹.

● **الرغبة في التعليم :** فالمعلم الذي تتوفر لديه هذه الرغبة سوف يقبل على تلاميذه بحب ودافعية، سوف ينهمك في التعليم فكرا وسلوكا، سوف يتعامل المعلم الذي يتميز بهذه الرغبة مع التعليم ليس كمهنة وحسب وإنما كمهمة إنسانية تتطلب منه كل محاولة جادة لتطوير العمل التعليمي المرتبط به، فالرغبة الصادقة توفر الاستعداد وهذا الأخير يضمن تطوير القدرات والحماس العملي².

1. محمد محمود الحيلة (2007) : مهارات التدريس الصفّي، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص34.
2. السيد سلامة الخميس (2000): التربية والمدرسة والمعلم -قراءة اجتماعية ثقافية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص265

• المعرفة معمقة متطورة وكافية: هناك خمسة أنواع من المعرفة:

- معرفة عامة: تتمثل في معرفة أساليب العلوم ومبادئها.
- معرفة خاصة بموضوع تعليمية: فبضاعة المعلم هي المعرفة المتعمقة لموضوع تعليمه، فكلما كان متمكن من موضوع تعليمه كلما أقبل عليه تلاميذه.
- معرفة طرق ووسائل التعليم: وتشمل المعلومات النظرية الخاصة لتخطيط التعليم وتحفيز التلاميذ وتشويقهم للتعليم وكيفية توصيل المحتوى الدراسي باستعمال طرق فعالة ووسائل معينة تيسر تعلم التلاميذ، وكذلك إلمامه بالمعرفة الخاصة بإدارة الصف وتقويم تعلم تلاميذه وتوجيههم لمزيد من التعلم.
- معرفة التلاميذ الذين يعلمهم: فهذا النوع من المعرفة يمكن المعلم من تحديد الخصائص الفكرية والنفسية والاجتماعية لتلاميذه، ومن ثم يكون أقدر على اختيار أساليب تعليمهم وتوجيههم وإرشادهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم وحل مشكلاتهم السلوكية والتعليمية.
- معرفة ذاته: فالمعلم الفعال هو الذي تكون لديه دراية بمواطن ضعفه ومواقع قوته وقدراته العامة في التعليم مما يعينه على الاختيار السليم للطرق والوسائل التعليمية التي تتفق مع قدراته وإمكانياته الشخصية¹.

- الشجاعة الأدبية في قول " لا أعرف ": "يتردد المعلمون عادة في الإفصاح عن عدم معرفتهم الإجابة عن سؤال ما في موضوع تخصصهم أمام طلبتهم، وفي كثير من الأحيان يعطون إجابات غير دقيقة، وربما غير صحيحة بدل اعترافهم بأنهم لا يعرفون الجواب الصحيح، ويجب أن يكون المعلم صادقا وأميناً مع نفسه مع طلبته، ولا يعيبه أبداً أن يقول "لا أعرف الإجابة دعونا نبحث عن الإجابة معا " إن التعليم ينطوي على مواجهة مواقف.

1. محمد أحمد كريم -فاروق شوقي البوهي -ابنتسام مصطفى عثمان(2003): مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها، شركة الجمهورية الحديثة. لتحويل وطباعة الورق، مصر، ص44.

كثيرة يكتشف المعلم فيها جهله، وما لم يكن مستعدا للاعتراف بذلك فإنه ينمي بذلك اتجاهها سلبيا لدى طلبته مفاده أن الجهل بأي شيء ضعف ومصدر للخجل، ولذلك ينبغي إخفاءه حتى ولو تطلب ذلك إدعاء المعرفة، أو إعطاء إجابات غير صحيحة¹.

• **حسن التنظيم والإعداد المسبق:** يجب أن يكون المعلم قادرا على تنظيم غرفة الصف وتنظيم قدر من المعرفة والأنشطة الملائمة لمستوى الطلبة ووقت الحصة، وتوصيلها أو نقلها للطلبة، والغرض من ذلك هو الحد من إمكانية ارتباك الطلبة وتشجيع الحس بالمسؤولية الناجمة عن معرفة ما يتوقعه المعلم في وقت معين، وتوفير متطلبات أساسية لتعليم فعال².

❖ اما الخصائص النفسية والانفعالية: نذكر منها³

أ - الاتزان الانفعالي: وهذا حتى يتمكن من إشباع حاجات التلاميذ الانفعالية، ومن المعروف أن أغلب علماء النفس يطلقون مصطلح "انفعال" على الانفعالات القوية التي يصاحبها اضطراب في السلوك: كالخوف والغضب الشديدين، أما الشعور بحالات خفيفة من المشاعر الوجدانية مثل السرور الضيق فيطلقون عليه مصطلح "الوجدان"، فالوجدان شعور ذو صيغة انفعالية خفيفة. ت-القدرة على التكيف: حتى يتمكن من خلق المناخ التربوي السوي للتلاميذ وتوفير الخبرات اللازمة لنموهم وتنمية مداركهم وتشجيعهم على اكتساب الخبرة الجديدة.

ج -القدرة على تنمية الدوافع: دافعية التلاميذ لمساعدتهم على تحقيق النجاح ومواجهة الإحباط، وللفرد دوافع كثيرة ورغبات متعددة، وإن الإحباط أي دافع أو رغبة يمكن أن يدفعه إلى القيام بعملية التوافق. وللدوافع سواء كانت فسيولوجية أو اجتماعية تأثير كبير في توجيه سلوك الفرد، فحينما ينبعث الدافع يشعر الفرد بحالة من التوتر وبوجود حالة ملحة تدفعه إلى القيام ببعض الأعمال التي تشبع الدافع،

1. محمد محمود الحيلة (2007): مهارات التدريس الصفّي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص35.

2. محمد محمود الحيلة، مرجع سابق، ص35.

3. السيد سلامة الخميس، مرجع سابق، ص270.

ومن بين أهم الخطوات الرئيسية في عملية التوافق هي:

-وجود دافع يدفع الإنسان إلى هدف خاص.

-وجود عائق يمنع من الوصول إلى الهدف ويحبط إشباع الدافع.

-قيام الإنسان بأعمال وحركات كثيرة للتغلب على العائق.

-الوصول إلى حل يمكن من التغلب على العائق ويؤدي إلى تحقيق وإشباع الدافع.

د -القدرة على استخدام التعزيز الايجابي أو المكافأة لتدعيم السلوك المراد تكراره :من المعروف

أن الفرد لا يعمل للحصول على شيء لا يستطيع أن يناله وكل شيء يشبع دافع الإنسان ويرضي رغباته يعتبر مكافأة .نيل المكافأة يثبت التعلم ويشجع على تحده واستمراره، وامتناع المكافأة يثبط الهمة وويوقف التعلم.

هـ -القدرة على العمل مع تلاميذ المرحلة الابتدائية بطريقة ايجابية :ويتطلب ذلك ما

يلي:

-الاهتمام بالتلاميذ ونموهم الجسمي والعقلي والانفعالي والاجتماعي والروحي.

-احترام شخصية التلاميذ وميولهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

-تحويل المعرفة إلى سلوك وذلك بتطوير المواقف التعليمية النظرية إلى مواقف حياتية

لها معنى ومدلول وفائدة في حياة التلاميذ والعلاقات الإنسانية.

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص أهم الخصائص التي ينبغي توفيرها في المعلم الناجح وهي¹:

-الإلمام التام بالمادة التعليمية.

-الإيمان بقيمة الابتكار والتجديد والحكم الموضوعي.

-أن يتصف بالأمانة والحياد وعدم التحيز.

1. حسين عبد الحميد -أحمد رشوان (2006):العلم والتعليم والمعلم من منظور على الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية،مصر ،ص 193.

-الاجتهاد في نشر روح العمل الجماعي وإشعار الجماعة بأنه واحد منهم وأن يزرع الاحترام المتبادل بينهم.

-أن يكون متواضعا وغير مغرور بنفسه، فتواضع الأستاذ وحبه لتمرير معلوماته وخبراته إلى التلاميذ، سيجذبهم إليه ويجعلهم يقدرونه ويحترمونه ويتعاونوا معه داخل القسم وخارجه¹.

-ينبغي أن يكون المعلم قادرا على تكييف شخصيته ومزاجه مع مستويات وأمزجة التلاميذ، إذ أن معاملته لتلاميذ الصف الأول يختلف عن معاملته لتلاميذ الصف الرابع.

-ضرورة اقتداء المعلم بمبدأ التوازن بين اللين والشدّة، فالمعلم الناجح يجب أن يكون لا متشددا ومتصلبا مع التلاميذ في نفس الوقت يجب أن لا يكون متساهلا ولينا معهم،

فالشدّة المتزايدة تنتج النفور من المعلم والمادة، والتساهل الزائد يولد الاستخفاف به وبحصته .

ومع هذا فموضوع البحث في فعالية المعلم من أهم المواضيع التي اهتم بها الباحثون في مجال التربية والتعليم، وقد اختلف هؤلاء الباحثون في تحديد الخصائص والتي يجب أن تتوفر في المعلم حتى يكون فعالا، ومن بينهم نذكر، (THOMAS G) والذي لخصها فيما يلي²:

- أن يكون هادئ الأعصاب، عادلا لا يفتقد برودة أعصابه، لا يترك مشاعره تتحكم فيه، لا يفرق بين الجنسين، فعالا في علاقاته داخل المدرسة وخارجها، ليس لديه أحكام مسبقة على تلاميذه، يخفي انفعالاته ومشاعره عن تلاميذه، لا يفضل تلميذ عن تلميذ آخر (ينظر لهم نظرة واحدة)، يخلق جو تفاهم وحرية وعمل داخل فصله بشرط أن يحافظ على سير فصله بصفة جيدة، أن لا يكون جزئي في أحكامه ولا يغير رأيه بسرعة، لا يرتكب أخطاء كثيفة وواضحة، يملك معرفة عالية وثقافة واسعة.

بالإضافة إلى الخصائص المذكورة سالفا، والخصائص التي لخصها (THOMAS G)

1. إحسان محمد حسين(2005): علم الاجتماع التربوي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص187.

2. سوفي نعيمة، مرجع سابق، ص78.

وجب على المعلم أيضا أن يكون تكوينه جيدا ويكون ملما بالعلوم الإنسانية كعلم النفس، علم التربية وعلم الاجتماع، وهذا لكي يكون ملما بالخصائص والمكونات التي يتسم بها التلاميذ الذين يشرف على تعليمهم من أجل تهيئة الجو الملائم لتدريس التلاميذ .

❖ تأثير شخصية المعلم على العلاقات داخل الصف:

المدرس هو الموجه والمنظم في الفصل الدراسي فهو بذلك المسؤول الأول على تحسين التربية والتعليم، ولذلك وجب عليه متابعة فصله بصفة مستمرة ومنظمة لتحقيق التحصيل الدراسي الجيد عند تلاميذه. وهنا تتكون مجموعة من العلاقات بين المعلم والتلميذ، والتي تكون قائمة على الحب المتبادل والاحترام، وهذا يتطلب اندماج المعلم في الجو النفسي للتلاميذ، فيحترم شعورهم ويشاركهم عواطفهم. ولتحقيق هذا لا يكفي أن يكون المعلم مكونا تكوينا علميا أي التحكم في المادة العلمية فقط لأن الواقع يبين أن العديد من المعلمين الذين يحملون أعلى الشهادات يفشلون في التحكم في سلوك المتعلمين داخل الفصل الدراسي، لهذا وجب توفر أمور ذاتية في المعلم تجعله مؤهلا لعملية التدريس وحفظ النظام داخل الفصل الدراسي.

وتكمن في شخصيته التي يجب أن تتوفر على خصائص وشروط أساسية أهمها¹:

- محبة المعلم لتلاميذه: هي من الشروط التي يجب أن توفرها في المعلم لكي يمارس مهنته، وإذا لم تتوفر فلا داعي لممارسة هذا العمل، لأنه سيؤثر في العلاقة التربوية بينه وبين تلاميذه، وبالتالي سيضعف التحصيل الدراسي لديهم، فإذا كان الشعور المتبادل بين المعلم والتلميذ هو شعور المحبة فهو يؤدي إلى نوع من التواصل الفكري والعاطفي بين الطرفين، والمعلم لا يحقق هذا التواصل إلا إذا كانت معاملته حسنة مع التلاميذ.

1. علي الشبكي(1965): المدرسة والتربية وإدارة الصفوف، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، ص 37.

- حزم المعلم وشدته: يجب أن يمتاز المعلم بالشدة والحزم حتى يتمكن من حفظ النظام داخل القسم ويحافظ على مكانته في نظر تلاميذه، لأنه إذا تساهل معهم ينظرون إليه على أنه ضعيف، والتلاميذ في الحقيقة يفضلون أن يكون معلمهم صارما في تعاملاته داخل القسم، ولكن ذلك في حدود حفظ النظام، لا لتقييد حريتهم وممارستهم المتشددة عليهم في القسم¹.
- محافظة المعلم على الهدوء وسيطرته على أعصابه: إذا عرف عن المعلم أنه مزاجي وعصبي فإنه سيواجه صعوبات كثيرة مع تلاميذه، وعندما يحاول المدرس المحافظة على النظام داخل الصف الدراسي فإن مشاكل الطلاب تزداد حدة، وهكذا يتكون جو من الضغط داخل الفصل وفي هذه الحالة إذا لم يتحكم المعلم في أعصابه يصبح محل سخرية وتهكم التلاميذ، ولذا يجب على المعلم أن يكون منضبطا في سلوكياته وأن يحترم قراراته مما يسمح بحفظ النظام والهدوء داخل القسم، لأن التلاميذ يحتاجون إلى معاملة خاصة وإلى جو تعليمي خاص وبالتالي على المعلم أن يعمل جاهدة لتحقيق كل ما يساعده على كسب ثقتهم من خلال احترام آرائهم وتشجيعهم على المبادرة لا الضغط عليهم².
- المعلم كقائد للفصل الدراسي: يرى أندروز ANDREWS أن المعلم الذي يتمتع بمهارات القيادة يتسم بأربعة خصال رئيسية - :المخاطرة في استخدام استراتيجيات تدريسية غير مألوقة، بالإضافة إلى الإصرار على استخدام التكنولوجيا داخل الصف.
- لا يخضع لتهديد الطلاب وتحدياتهم ولا يتأثر بملحوظات الموجه السلبية، ويحرص دائما على معرفة دوافع الطلاب للتهديد، ويصلح تدريسه في ضوء الملحوظات.
- العمل لساعات طويلة دون كلل وملل، وزيادة الأعباء التدريسية والمدرسية لا تكون مفاجأة له بل يهيئ نفسه باستمرار لذلك.

1. أحمد مختار عضاضة (1962): التربية العلمية والتطبيقية في المدارس الابتدائية والتكميلية، ط3، مؤسسة الشرق الأوسط، لبنان، ص 94.

2. عبد الحميد محمد الهاشمي، مرجع سابق، ص 138.

- أن يحرص على تقديم العون لزملاء المهنة ، ويبحث عن مصادر جديدة للتعليم، وعن طرق جديدة لاستخدام التكنولوجيا في كل صغيرة وكبيرة داخل الصف والمدرسة¹.

🚩 اما أخلاق مهنة المعلم في العلاقة مع التلاميذ:

- فكما هو معروف جزءا رئيسيا من عمل المعلم يتعلق بعلاقاته بطلابه، وبعض أهدافه التربوية يحققها من خلال علاقاته مع التلاميذ، وتخضع العلاقات لعدد من الأخلاقيات المهنية الواجبة:
- ✓ **المساواة بين التلاميذ:** فلا يجوز للمعلم أن يميز تلميذ على آخر إلا لأسباب تربوية، ولا يمالئ تلميذا لأن أباه له حيثية أو مكانة في المجتمع أو المدرسة.
 - إن التعامل بالتساوي مع كل الطلاب مسؤولية مهنية رئيسية.

- ✓ **العدل في التعامل مع الطلاب:** العدل هو قيمة عليا في منظومة القيم، والتعامل العادل مع الطلاب مسؤولية مهنية رئيسية، فلا يقع ظلم على طالب، ولا يضيع حق على طالب.
- ✓ **فرض الاحترام في التعامل:** يجب أن يتعامل المعلم مع طلابه باحترام متبادل ولا يسمح مطلقا بأن تسقط الحواجز تماما بينه وبين طلابه، وإنما عليه الحفاظ على مسافة يقدرها هو بينه وبين طلابه مسافة لا تكون طويلة فيصبح منعزلا عنهم، ولا تكون قصيرة فينسبون بأنه المعلم.

- ✓ **الحزم والحب في التعامل:** نجد أن هذه معادلة دقيقة، يفترض أن يسعى المعلم ليكون مهنيا محترفا، أن يتقن الحفاظ عليها، فيحب طلابه دون إسراف، ويكون في نفس الوقت حازما معهم دون إسراف، وعليه رغم أنه يحبهم فلا مانع من أن يعاقبهم إذا لزم الأمر، ولا يخشى من تناقص حبهم له، لأن تربيتهم مسؤولية مهنية.

1. السيد عبد العزيز البهواشي (2006): المدرسة الفاعلة (مفهومها - إدارتها - آليات تحسينها)، ط1 ، عالم الكتب -نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة , مصر , 169.

✓ **المحافظة على أسرار الطلاب:** قد يتمكن المعلم من كسب ثقة الطالب، فيحي الطالب له أسرار

الشخصية أحيانا لطلب المشورة وأحيانا لمجرد الدردشة، وقد يحكي له الطالب أموراً مهمة تخص

طالباً آخر ويطلب عدم ذكر اسمه في الموضوع.¹

2- دور المعلم ومهامه داخل الصف الدراسي:

إن التدريس أصبح يعد قوة فعالة في تنمية القوة البشرية، وإن فعاليته تستمد من نشاط المعلم خاصة وعزيمته على مواجهة مشاكل التعليم اليومية وذلك يحكم أنه المسؤول المباشر عن العملية التعليمية، وكونه على اتصال دائم ومستمر مع التلاميذ وبالتالي تتاح له الفرصة لاكتشاف حظوظهم في النجاح والتعرف على قدراتهم وميولهم، وتحديد الاختلاف الموجود بينهم، ومن ثم العمل على إنجاح الفعل التعليمي بتحقيق الأهداف المسطرة له.

ولم يعد دور المعلم مقتصرًا على مجرد تلقين الموضوعات العلمية والأدبية وحثهم على استذكار هذه الموضوعات في الامتحانات السنوية فحسب، بل أصبح زيادة على هذا موجهاً للتلاميذ ومرشداً لهم في البحث عن المعارف.²

ومن هنا يبرز دور المعلم في حسن تسييره للعمل المدرسي بحيث يتيح لكل تلميذ فرصة للمشاركة في تعليمه، ولا يقتصر دوره على الاهتمام بالمعرفة المقدمة دون مراعاة خصائص النمو وطبيعة شخصية تلاميذه، هذه النظرة الجديدة التي طغت على الساحة التربوية وركزت اهتمامها على الطفل وجعلته محور العملية التعليمية، الشيء الذي غير تماماً من أهداف التعليم وكذا الأدوار التي وجب على المعلم أن يؤديها داخل القسم، فنجاح العملية التعليمية مرتبط بتأدية المعلم لهذه الأدوار المهمة على أكملها.

1. صديق محمد عفيفي (2006): دليل المعلم في أخلاق المهنة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 71، 72.

2. نادر فهمي الزبيد وآخرون (1999): التعلم والتعليم الصفّي، ط 4، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص 176.

*ومن أبرز الأدوار والمهام التي يقوم بها المعلم داخل غرفة الصف ما يلي:

1- **التدريس:** وهو الدور الأول والأساسي للمعلم، ويتبع هذا الدور أدوار فرعية تتمثل في :

-**التخطيط:** تخطيط لما سيتم تنفيذه لبلوغ الأهداف التدريسية التي حددها، ومع توفير الوسائل اللازمة لذلك.

-**التنفيذ:** وتعني مجموعة الإجراءات العملية والممارسات التي يقوم بها المعلم أثناء الأداء الفعلي داخل الفصل، وتعد عملية التنفيذ المحك العملي لقدرة المعلم على نجاحه في المهنة، والتنفيذ على مستوى الدرس يتطلب أن يكون المعلم قادراً على:

- التمهيد للدرس بطريقة تثير اهتمام التلاميذ.
- عرض المادة بطريقة سليمة، مع تنويع أساليب التدريس وربط الدرس بخبرات التلاميذ السابقة أو الأحداث الجارية.

- الاستخدام الجيد للسطورة، وتدوين النقاط الأساسية عليها.
- استخدام الوسائل المعينة والمناسبة.
- تشجيع التلاميذ على المشاركة في الدرس.
- مراعاة الفروق الفردية واستعمال التعلم الجماعي أثناء الدرس.
- الالتزام بالوقت المخصص للحصة¹.

-**الإشراف والمتابعة:** هي كل الإجراءات والسبل التي يتخذها المعلم في غرفة الصف

من أجل المحافظة على النظام وضبط حضور وغياب التلاميذ وتوجيه التلاميذ وإرشادهم.

-**التقويم:** هي الإجراءات والأساليب التي يلجأ إليها المعلم للحكم على مدى تحصيل

التلاميذ وإنجازهم واكتسابهم للمعارف والمفاهيم والمهارات وتمثلهم للقيم والاتجاهات المرغوب فيها¹.

1. عبد الرحمن صالح الأزرق (2000): علم النفس التربوي للمعلمين، ط1، دار الفكر العربي لبنان - مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس، ليبيا، ص30

ب- تنظيم البيئة الصفية: حيث يتحقق التدريس بتوفر المناخ الصفّي الذي يشعر المتعلم بالراحة والهدوء والطمأنينة والاستخدام الأمثل لغرفة الصف.

ج- توفير المناخ النفسي والاجتماعي: ويقصد بهذا الدور هو توفير الجو الصفّي الذي يتم بالمودة والتعاون بين التلاميذ مع بعضهم البعض، وهو من الشروط الأساسية للتعلم. ومن المهمات التي لا يمكن للمعلم إغفالها هو توفير المناخ النفسي والاجتماعي داخل الصف، فهذا له أثره في زيادة تعلم التلاميذ، فقد أثبتت بحوث عديدة أن هناك علاقة قوية بين نوع المناخ السائد أثناء التدريس وكم العمل الذي ينجزه التلاميذ ونوع وحصيلة التعلم وكذا توجيه سلوك التلاميذ والإسهام في بناء شخصيتهم المتكاملة من النواحي والعقلية والاجتماعية والانفعالية.

ويمكن تحديد أهم أدوار المعلم في الفصل الدراسي بصفة عامة فيما يلي²:

- الإسهام في بناء الشخصية المتكاملة للتلاميذ من النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية.

- تشجيع التلاميذ على الدراسة وحب العلم والعلماء والبحث عن المعرفة ومتابعة كل جديد في مجال تخصصهم.

- تولي قيادة جماعة الفصل المدرسي، وذلك بأن يكون قدوة حسنة لتلاميذ فصله من حيث السلوك الشخصي والسلوك الاجتماعي.

- القيام بدور الخبير في مادة تخصصه بالنسبة لتلاميذ فصله.

1. نادر فهمي الزبود، مرجع سابق، ص 180

2. محمد عبد الحليم ميسي (1991): علم النفس التربوي للمتعلّمين، ط 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 365.

3- تكوين المعلم وأهميته:

يعتبر المعلم ركنا أساسيا في العملية التعليمية وأهم عنصر في التنظيم المدرسي، والمسؤول الأول عن التلاميذ داخل الصف الدراسي، ولهذا فإن عدم الاهتمام بهذا العنصر الفعال من ناحية إعدادهم والاهتمام بالجانب المعرفي للمعلم قد يؤدي إلى خلل في العملية التعليمية. إن عملية تكوين المعلمين عملية تختلف كثيرا عن تكوين عادي يتم في أي مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة. وتكوين المعلمين يتمثل في:

أ- **التكوين الأولي**: هو التكوين الذي يتلقاه المتربص داخل التكوين ويدوم من ترشيح الدخول إلى التوظيف الأول¹. إن جانب الإعداد العلمي يجب أن يكون هناك إعداد تربوي عن طريق المواد التعليمية النفسية والاجتماعية، مثل أصول التربية والمناهج والوسائل التعليمية والطرق العامة للتدريس، إلى جانب الطرائق الخاصة للمادة العلمية التخصصية ومبادئ على النفس والصحة النفسية، بهدف فهم مشكلات التلاميذ فهما واقعيا وتشخيصيا وعلاجيا².

غير أن الإعداد الأولي للمعلم في معاهد التكوين لا يمكن أن يفي بالغرض، لأن التكوين الكامل للمعلم قبل الخدمة يكاد يكون مستحيلا نظرا لتغير نظريات التربية والتكوين، وعليه فهو مطالب بالإلمام بكل المستجدات الخاصة بطرق التعليم والمعارف الجديدة، حتى لا يصاب بالجمود والركود العقلي، ومن هنا فإن تكوين المعلم يجب أن يستمر أثناء الخدمة.

ب- **التكوين أثناء الخدمة**: وهو التكوين الذي يتلقاه المعلمون من تاريخ ترسمهم إلى التقاعد فهو يدوم

طيلة مباشرتهم لمهنتهم، وذلك من أجل التحسين والإتقان

وهناك نوعان من التكوين للمعلمين أثناء الخدمة هما:

1. محمد مقداد وآخرون (1993) قراءات في التقويم التربوي، ط1، مطبعة عمار قرفي، باتنة -الجزائر، ص 348.

2. عبد الحميد الهاشمي، مرجع سابق، ص 29.

***تكوين لاستكمال التأهل**: يقصد به استكمال تأهيل المعلم من حيث ينبغي على المعلم أن ينخرط في هذا التكوين فور تخرجه واستلامه العمل، ولا يرسم في وظيفته إلا بعد اجتياز هذا التكوين سواء ما تعلق باستكمال التكوين الثقافي واستكمال التكوين المهني بجانبيه النظري والتطبيقي.

***تكوين تجديدي**: يهدف إلى تجديدي الخبرات للمعلمين وتزويدهم بكل جديد، سواء في ميدان التربية وفنون المهنة، إذ في ميدان المعارف العلمية أو التقنية أو الأدبية التي تتعلق بالمواد التي يتعلمونها أو تتعلق بتطور العالم الذي يحدث في ميادين العلوم والفنون والتكنولوجيا أو في مجالات النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتبعها البلاد¹.

سادسا: صورة المعلم المنشود في الألفية الثالثة:

"المعلم هو العنصر الأساسي في أي تجديد تربوي، لأنه أكبر مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد التلاميذ. وموقع المعلم في النظام التعليمي تتحدد أهميته من حيث أنه مشارك رئيسي في تحديد نوعية التعليم واتجاهه، وبالتالي نوعية مستقبل الأجيال وحياة الأمة².

"إن التغيرات العالمية المتسارعة في طبيعة الحياة المعاصرة تضيء أهمية متزايدة وشأنا أكبر لدور المعلم في العملية التعليمية. لكونه هو الذي يعمل على تنمية قدرات التلاميذ ومهاراتهم عن طريق تنظيم العملية التعليمية وضبط مسارها التفاعلي ومعرفة حاجات التلاميذ وقدراتهم واتجاهاتهم وطرائق تفكيرهم وتعلمهم، وهو مرشدهم إلى مصادر المعرفة وطرق التعليم الذاتي التي تمكنهم من متابعة تعليمهم وتجديد معارفهم دوماً وأبداً³.

"لقد أدت التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات إلى تغيرات في غايات التربية وفي أهدافها وإلى تحولات في دور المعلم الذي أصبح موجهاً ومنتشطا أكثر من كونه ملقنا للمعرفة. فوفق

1. محمد مقداد وآخرون مرجع سابق، ص 349.

2. جبرائيل بشارة (1986): تكوين المعلم العربي والثورة العلمية والتكنولوجية، مؤسسة الدراسات الجامعية، بيروت، لبنان، ص 27.

3. سلوى محمد الخطيب (2002): نظرة في علم الاجتماع المعاصر، ط1، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، ص 221.

المستجدات تحول دور المعلم إلى مرشد لمصادر المعرفة والتعليم، ومنسق لعمليات التعلم ومصصح لأخطاء المتعلم، ومقوم لنتائج التعلم وموجه إلى ما يناسب قدرات كل متعلم وميوله.

"ويشير العديد من خبراء التربية، أنه لن يتم التوفيق في تطوير نوعية التعليم في مدارسنا ما لم نطور مستوى المدرسين الذين يعملون بتلك المدارس ولا نستطيع أن ندعي أن في تخطيط المناهج أو المواد التعليمية أو في توفير قاعات الدروس الفاخرة أو الإداريين الأكفاء ما يكفي لمواجهة سلبات التعليم الرديء، وعلى الرغم من أهمية بعض العوامل مثل القيادة الإدارية وظروف العمل باعتبارها عوامل لها أهميتها بالنسبة إلى الطلاب، إلا أن هذه العوامل لا تقارن بأثر المدرس ودوره في العملية التعليمية.¹

وبهذا يتبين لنا أن إصلاح التعلم وتطوير هو تحديثه، لا يمكن أن يتم بمنأى عن الاهتمام بحجر الركيزة ومفتاح النجاح في العملية التعليمية، ألا وهو المعلم.

"وعليه فالمعلم المنشود في الألفية الثالثة، يجب أن يلم بمهارتين في آن واحد، هي التخصص العلمي الدقيق، والتأهل النفسي والتربوي للتدريب والإشراف على التلاميذ، كما يستلزم من القائمين على شؤون التربية أن يمنحوا للمعلم قدرا كافيا من الحريات لتوظيف المحتوى الدراسي الملائم مع الأهداف المرسومة والسياسات المتبعة والمناهج المحددة، دون ضرورة تقييدهم، بكتابة مقررا سلفا لايحيدون عنه شيئا. كما يجب على المعلم أن يكون مدربا ومؤهلا للتعامل مع المعلومات والاتصال. كما يقوم المعلم بواجباته وأدواره وفق موجّهات التربية الحديثة.²

ويشترط فيه أن يكون على الشكل الآتي³:

- أن يكون مؤمنا برسالته ودوره في مجتمع المستقبل.
- أن يكون قدوة اجتماعية وعلمية وأخلاقية لتلاميذ هو بيئته المدرسية ومحيطها الاجتماعي و الأوسع.

1. حسان الجبالي (2011): التربية وتحدي العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 153.

2. محمد كتش (2001): فلسفة اعداد المعلم في ضوء التحديات المعاصرة، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، ص 209.

3. سعيد اسماعيل علي (2001): فقه التربية، مدخل في العلوم التربوية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 96.

- أن يكون ملما بالتقنيات التربوية الحديثة بما في ذلك استعمال الحاسوب وتقنيات تحليل المعلومات والبيانات.
 - أن يعمل على تنظيم التعليم الذاتي لدى التلاميذ.
 - أن يكون مساعدا على اكتشاف قدرات التلاميذ ومواهبهم ليتم توظيفها بشكل أفضل يتلاءم مع دوافعهم الحقيقية، كما يجب أن يكون مساعدا للتلاميذ على تحليل المواقف الجديدة وعلى التكيف معها، وأن يعمل على حفز تعلم التلاميذ بإذكاء روح المنافسة البناءة بينهم.
 - أن يساهم في خلق الظروف المناسبة لإرساء حوار متكافئ مع التلاميذ، والتعامل معهم كشركاء حقيقيين في العملية التعليمية.
 - "أن يقوم بتربية التلاميذ على مجموعة من السلوكات كاحترام قيم الجهد والعمل الجماعي وال ضبط الذاتي واحترام الآخرين وتقدير التنوع، وتدريبهم على الحياة الديمقراطية، والعمل على أن يكون المعلم قدوة في ممارسة الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان"¹.
- ونحن نتحدث عن صورة المعلم الذي يجب أن يكون في زمننا المعاصر هذا. ووجب علينا أن نتطرق إلى نقطة هامة جدا تتمثل في اهتمام القرار في الدول العربية بالوضع المادي والمعنوي للمعلم، لأن هذا الوضع لا ينفصل عن دوره التربوي والتعليمي حيث أن ذلك كله له علاقة وطيدة بنجاح العملية التربوية التعليمية.
- وأخيرا لا يسعنا إلا أن نؤكد استشراف مستقبل التربية لأي أمة من الأمم لا يمكن بلورته عن بعض الأمور لعل أبرزها يتمثل في معرفة سمات العصر، ومدى استجابة المجتمع لهذه الظروف والسمات ومواكبتها لها، وثانيهما معرفة المشهد التربوي المعاصر بإيجابياته وسلبياته، كي يتم الانطلاق من خلال ذلك لإجراء التغيير والتحديث.

1. رافت رضوان واخرون (2002): المعلوماتية في الوطن العربي، الواقع والافاق، دار فارس للفنشر، عمان، الأردن، ص96.

"وبما أن العصر الذي نعيشه ملئ بالتحديات التي تواجه الفرد، حيث تظهر كل يوم على مسرح الحياة جديدة، تحتاج إلى خبرات وأفكار ومهارات جديدة أيضا للتعامل معها بمعنى أننا نحتاج في هذا العصر إلى إنسان مبدع ومبتكر، قادرا على التكيف مع بيئته الطبيعية والاجتماعية وفق القيم والأهداف التصورات والمعطيات المستجدة يوميا انطلاق من تربية الفرد وتنقيفه وبناء قدراته الإبداعية"¹.

1. حسان الجيلالي، مرجع سابق، ص155.

خلاصة:

وجهت الجزائر جهودها في السنوات الاخيرة ومنذ نيل استقلالها نحو القطاع التربية والتعليم كسبيل مضمون للتقدم والحصول على التنمية المنشودة , وترجمت هذه الجهود في الاصلاحات الجزرية عن طريق سن العديد من القوانين والتشريعات واحداث تغييرات واصلاحات عليها تحسن نوعية التعليم .

ومع مطلع الألفية الثالثة والتحديات التي جابهت النظم التربوية في ظل العولمة، واقتصاد السوق و ظهور قيم ومفاهيم جديدة للنظام العالمي، كان لابد للمدرسة الجزائرية من تحول يستجيب للتغيرات الحاصلة محليا وإقليميا ودوليا، فكانت إصلاحات 2003 والقانون التوجيهي للتربية الذي أسس للغايات والأهداف والمبادئ العامة التي تقوم عليها المدرسة الجزائرية أملاً في الوصول بأمتنا إلى مصاف الدوال المتقدمة.

فالإصلاح ضرورة لا بد منه ومطلبا اجتماعيا ملحا، لا بد له من الاستمرارية والديمومة لتتقيد المناهج، وتحديث أساليب ومقاربات الفعل التربوي لنجاح عملية الإصلاح دون الابتعاد عن مقومات الأمة تاريخاً وحضارةً وفكراً.

وهو ما حاول القائمين بعمليات الإصلاح والتجديد في الفكر التربوي الجزائري الخوض فيه اجل بناء مدرسة للمستقبل حديثة تواكب التغيرات العالمية.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: المنهج المعتمد في الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: الخصائص السيكومترية لأداة القياس

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد عرض القسم النظري الذي تطرقنا فيه إلى التراث السوسيولوجي حول الموضوع المدروس، حيث تعرضنا من خلاله إلى الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة بالإضافة إلى فصل للتمائل التنظيمي وآخر عن جودة الأداء ، ضف إلى ذلك فصل التعليم في الجزائر .

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تعتبر من الخطوات المهمة في البحث العلمي إذ يرتبط الجانب النظري المتعلق بالإشكال والفروض بالجانب الميداني المتعلق بالظاهرة المدروسة وذلك من أجل الوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة معتمدين على مجموعة من الطرق المنهجية التي تسهل للباحث جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

جاء هذا الفصل بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم التطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والعينة وخصائصها مع ذكر الخصائص السيكومترية للأداة والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

أولاً: المنهج المعتمد في الدراسة

من أجل أن تكون دراستنا علمية لا بد أن تحتوي على منهج علمي تبنى عليه، وتسير وفقاً له بحكم أن نوع المنهج يتماشى مع طبيعة دراستنا.

وكما هو معلوم أن مناهج البحث الاجتماعي هي عبارة عن الطرق التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم ويشير المنهج إلى تلك العملية الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تباينها والتأكد منها¹.

يعد المنهج بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث.

يعرف المنهج بأنه: "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم"². ويتحدد منهج البحث حسب طبيعة موضوع الدراسة وتماشياً مع طبيعة الموضوع محل الدراسة والأهداف المرجوة منها، وبما أننا بصدد دراسة التماثلات التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، فإننا نجد أن المنهج الذي بلّغته الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي هو "عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"³.

ويقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها. وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها⁴.

1. فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية. أكاديمية ب/ط، ص 205.
2. عمار بوحوش، محمود الذنبيات (2007): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، دار النشر للجامعات، مصر، ص 99.
3. صلاح الدين شروخ (2003): منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار العلوم، الجزائر، ص 14.
4. خالد حامد (2008): منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، جسور، الجزائر، ص 44.

ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات. والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة، أي أن الهدف تشخيصي بالإضافة لكونه وصفي¹. وقد تم توظيف المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال الخطوات التالية:

-**الخطوة الأولى:** وهي مرحلة بناء التصور المفاهيمي والإطار النظري للدراسة ، والتي تم من خلالها رصد الكتب والمراجع ذات صلة بمتغيرات الدراسة التماثلات التنظيمية بالإضافة إلى جودة الأداء والتعليم في الجزائر، وهذا ساهم في وضع تصور عام للموضوع وتم رسم وبناء خطة البحث، كما تم التمكن من هذه الخطوة من صياغة المشكلة وفرضيات الدراسة.

-**الخطوة الثانية:** فقد تم الانتقال إلى الجانب الثاني المكمل للدراسة ، قصد وصف الظاهرة، أين تم رصد معلومات عن متغيرات الدراسة وتشخيصها عن طريق مقابلة غير مقننة مع مجموعة من أساتذة التعليم الثانوي وبعض مدراء الثانويات مقاطعة قمار ولاية الوادي خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها، وبالإضافة إلى استعمال الاستبيان مع عينة الدراسة لتوضيح التماثلات التنظيمية وعلاقتها بجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي ..

-**الخطوة الثالثة:** بعدما تم توزيع الاستبيانات واسترجاعها قمت بتفريغها في جداول، التي يتم من خلالها تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

1. فوزي غرابية وآخرون(2002): أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3 ، دار وائل، الأردن، ص33 .

ثانيا: أدوات جمع البيانات

هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاضطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة ويمكن من خلالها أن يحصل أو يجمع عددا كبيرا وكاف من المعلومات حول موضوع الدراسة وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة منهج الدراسة هي التي تحدد نوعية أدوات جمع البيانات التي يجب أن يستخدمها الباحث، وهنا في دراستنا اعتمدنا أداة منهجية تمثلت في:

1-الاستبيان: يعتبر الاستبيان من الأدوات الهامة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية بحيث يعرف على أنه: "أداة أو وسيلة لجمع البيانات تتكون من قائمة من الأسئلة توجه للأفراد ليقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين"¹.

ولقد تم تصميم المقياس بناء على المعاشية الواقعية للموقف، وأيضاً القراءات المستفيضة حول الموضوع المدروس، فضلاً عن الدراسة الاستطلاعية التي مكنت من رسم صورة أوضح لما هو موجود فعلاً، و ضم في صورته الأولى (84) فقرة، توزعت على محورين (79 سؤال) إضافة إلى (5 أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية).

وقدم الاستبيان في شكله الأولي إلى الأستاذة المشرفة التي أبدت ملاحظاتها، وبناء على توجيهاتها تم إجراء تعديلات، أسفرت على الانتقاء (60) فقرة توزعت في شكلها النهائي ب (5 أسئلة) خاصة بالبيانات الشخصية و (55 فقرة) خاصة بمتغيرات الدراسة .

1. مجدي عبد العزيز إبراهيم (1989): مناهج البحث العلمي للعلوم التربوية والنفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص154.

وانطلاقاً من مشكلة بحثنا تضمن الاستبيان محورين خصص المحور الأول لمتغير التماثل التنظيمي أما المحور الثاني فقد خصص لمتغير جودة الأداء فضلاً عن استهلاله بالبيانات الأولية.

-البيانات الشخصية :وتضم 5 بيانات وتمثلت في :الجنس، السن،مؤسسة التكوين ، سنوات الخبرة، الوضعية المهنية .

المحور الأول: الذي يقيس التماثل التنظيمي فهو يتكون من 22 بند مقسمة على:

البعد الأول : التشابه التنظيمي:ضم 8 بنود (6-13).

البعد الثاني : الانتماء التنظيمي: ضم 7 بنود (14-20)

البعد الثالث: الولاء التنظيمي: ضم 7 بنود(21-27).

المحور الثاني: الذي يقيس جودة الأداء فهو يتكون من 33بند مقسمة على :

البعد الأول : جودة التخطيط:ضم 7 بنود (28-34).

البعد الثاني : جودة التنفيذ: ضم 8 بنود(35-42)

البعد الثالث: جودة التقويم : ضم 8 بنود(43-55).

البعد الرابع: جودة المتابعة : ضم 5 بنود(56-60).

كما تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي هو مقياس أحادي البعد يستخدمه الباحثون لجمع آراء وآراء

المستجيبين. غالبًا ما يستخدم الباحثون هذا المقياس النفسي لفهم وجهات النظر ووجهات النظر تجاه

العلامة التجارية أو المنتج أو السوق المستهدف.للاستجابات المترتبة تمنح لكل منها قيمة تقديرية

معينة وفقاً لطبيعة البند. مرتبة على النحو التالي :

جدول رقم (01): يبين درجات مقياس ليكرت الثلاثي

أبدا	أحيانا	دائما	البديل اتجاه البند
01	02	03	موجب
03	02	01	سالب

2- المقابلة: وتعد المقابلة حوار وحديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث حيث يحاول الباحث الحصول على بيانات موضوعية¹، والهدف من هذه المقابلة هو جمع المعلومات حول موضوع الدراسة . وقد اعتمدنا على المقابلة غير المقننة: وفيها لا يضع الباحث أسئلة المحاور، إذ لا يقيد الحديث ولكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع².

وهي نوع من المقابلة تتميز بالمرونة المطلقة فلا تحدد فيها، الأسئلة المخصصة للمبحوثين للإدلاء بأرائهم والمعلومات التي بحوزتهم حول موضوع المقابلة³.

وكانت هذه المقابلة مع بعض أساتذة ومدراء التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي، والغرض لاستخدام أداة المقابلة هو جمع المعلومات لبناء الاستبيان، والتعرف على بيئة العمل داخل الثانويات ومعرفة خصائص العينة.

1. فضيل دليو وآخرون(1999): أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، دار البعث، الجزائر، ص191.

2. صلاح الدين شروخ، مرجع سابق، ص 147 .

3. خالد حامد، مرجع سابق، ص44.

3-الملاحظة: تعتبر الملاحظة مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته وتلمسه، إلى عبارات ذات معاني ودلالات، تتبثق منها وضع فروض مبدئية، يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب¹.

كما تعرف بأنها: أداة لجمع البيانات، تعمل على توجيه الانتباه والإدراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها².

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية حول موضوع الدراسة قد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة كأداة لجمع البيانات ويقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس، بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية، وفيها يلاحظ الباحث بعض الظواهر المتعلقة بالمحاور المخصصة ضمن الملاحظة³.

وقد قمنا باستخدام هذه الأداة من خلال تسجيل بعض الملاحظات التي تهتم الدراسة، والمتمثلة في ملاحظة بيئة العمل وقد مكنتنا الملاحظة من الاستفادة من معلوماتها ومعطياتها في عملية بناء وصياغة الاستبيان.

1. فضيل دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 189.
2. سامي ملحم (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، الأردن، ص 226.
3. رشيد زرواتي (2002): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 154.

ثالثا: مجالات الدراسة

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي، لذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك مسبقا أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة أمكننا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث، وتجمع المنشغلين بمناهج البحث الاجتماعي.

1-المجال المكاني: هو ذلك الحيز الجغرافي الذي أجريت به الدراسة ، والذي طبقت فيه أدوات بحثنا، والمتمثل في ثانويات مقاطعة قمار بولاية الوادي .

تقع ولاية الوادي شمال شرق الصحراء الجزائرية، وتبلغ مساحة (44.585 كلم)، كما تبعد عن عاصمة البلاد ب 630 كلم ، يحدها من الشرق الجمهورية التونسية، ومن الغرب كل من ولايات المغير وتقرت، ومن الشمال ولايات تبسة وخنشلة وبسكرة، ومن الجنوب ولاية ورقلة .وضبط تقسيمها الإداري سنة 1984 بمقتضى القانون رقم 84-09 وهي اليوم تشمل 10 دوائر وهي كالتالي (الرقبية. الوادي. الدبيلة. قمار. البياضة.الرباح.حاسي خليفة.المقرن.أميه ونسه.الطالب العربي).و30بلدية.كما تضم ولاية الوادي 48 ثانوية موزعة حسب الدوائر .

• **ثانوية الشهيد محمد عليه:** تقع ثانوية الشهيد محمد عليه بغمرة بحي سيدي التهامي على مساحة تقدر 25500م.حيث أنشئت في 12 جويلية 2009.بنظام نصف داخلي وخارجي وبتعداد 513 تلميذ أي 17 فوج و39 أستاذ متخصص. (الملحق 2،3،4)

• **متقن عبد القادر الياجوري بقمار:** تقع متقن عبد القادر الياجوري بمدخل مدينة قمار بمحاذاة الطريق الوطني رقم 48 وعلى يمين مركز الشرطة بقمار حيث تتربع على مساحة تقدر 34998م. وكان تاريخ افتتاحها في 1991/09/10 بنظام نصف داخلي وخارجي وبتعداد 868 تلميذ و62 أستاذ متخصص. (الملحق 5،6)

• **ثانوية هالي عبد الكريم بقمار:** مؤسسة تربوية أصلها ابتدائية النجاح سابقاً والتي تأسست سنة 1973م تقع بالجهة الشمالية لمدينة قمار، تبعد عن مقر ولاية الوادي بـ: 15 كلم وتحولت إلى ثانوية هالي عبد الكريم منذ 1981 وتبلغ مساحتها 10.000 متر مربع. كانت تسميتها السابقة "الثانوية المختلطة قمار" وأعيد تسميتها بقرار وزاري سنة 1984 باسم: "الشهيد عبد الكريم هالي" كذلك بها تعداد تلميذ قدر بـ: 580 موزعين على 22 فوج تربوي 9 نهائي و7 ثانية و6 أولى ويقدر عدد الأساتذة 46 استاذ ، و يعتبر نظام الدراسة الخارجي. (الملحق 7)

• **ثانوية بوضياف بوضياف :** تقع ثانوية بوضياف بوضياف في بلدية تغزوت دائرة قمار ،حيث تبعد عن مقر الولاية 12 كلم وتتربع على مساحة تقدر 11306م. وكان افتتاحها بنظام نصف داخلي وبتعداد 878 تلميذ و50 أستاذ متخصص (الملحق 8,9,10,11)

• **ثانوية المجاهد الجباري شوية :** تقع ثانوية المجاهد الجباري شوية بحي الاستقلال في بلدية ورماس دائرة بقمار حيث تتربع على مساحة تقدر 19901م. وكان تاريخ افتتاحها في 2013/11/24 بنظام نصف داخلي وبتعداد 322 تلميذ و30 أستاذ متخصص (الملحق 12).

2- **المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني الوقت الذي تستغرقه إجراءات الدراسة. و التي أجريت

خلال فترتين هما:

الفترة الأولى: انصب الاهتمام خلالها في إعداد الفصول النظرية، فقمنا في هذه المرحلة بالقراءات

المستفيضة حول الموضوع محل الدراسة من خلال ما تم جمعه من مراجع ومصادر .

الفترة الثانية: وتتمثل في:

-الدراسة الاستطلاعية: تم خلالها جمع البيانات والمعلومات بشكل عام، مع التعرف على بيئة وكيفية

سير العمل . كما تم التعرف على خصائص عينة الدراسة لخمس ثانويات بمقاطعة قمار بتاريخ (22-

30نوفمبر 2021)

-الدراسة الميدانية :تم خلالها توزيع الاستبيانات على المبحوثين واسترجاعها فيما بعد، حيث تمت خلال

الفترة الممتدة (من 05 ديسمبر 2021 إلى غاية 03 فيفري 2022) شملت أيضا عملية تفريغ البيانات

ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

3- **المجال البشري:**وهو مجتمع البحث الذي تجرى عليه الدراسة وقد تمثل في مجموع أساتذة التعليم

الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي والمقدر عددهم بـ(227أستاذًا).

رابعاً: مجتمع الدراسة :

1-مجتمع البحث : نقصد بمجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات¹، أي أخذ جميع الأفراد والأشياء والعناصر الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها وقياسها ومجتمع البحث في هذه الدراسة يتكون من أساتذة التعليم الثانوي في إحدى مقاطعات ولاية الوادي علماً أن ولاية الوادي تتكون من (10) مقاطعات، فاخترنا وبطريقة قصدية مقاطعة قمار للتعليم الثانوي، وذلك لاعتبارات عدة أهمها :

- مقاطعة عمل الباحثة - صعوبة التنقل في ظل جائحة كورونا .

حيث تضم مقاطعة قمار لأساتذة التعليم الثانوي(227أستاذاً) خلال السنة الدراسية (2020/2021).

توزعت على النحو التالي:

جدول رقم (02):يمثل توزيع الأساتذة حسب ثانويات مقاطعة قمار

اسم الثانوية وموقعها	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
ثانوية الشهيد عليه محمد-غمره الوسطى-	39	17.18%
ثانوية الشهيد هالي عبد الكريم-قمار-	46	20.26%
متقنة العلامة الشيخ عبد القادر ياجوري - قمار-	62	27.32%
ثانوية الشهيد بوضياف بوضياف-تغزوت-	50	22.02%
ثانوية المجاهد شوية جباري-ورماس-	30	13.22%
المجموع	227	100%

1. مورييس أنجريس، مرجع سابق، ص. 298.

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأساتذة حسب ثانويات مقاطعة قمار, حيث اشتملت متقنة العلامة الشيخ عبد القادر الياجوري على نسبة 27.32% مقدرة بـ(62 استاذ), تليها ثانوية الشهيد بوضياف بوضياف 22.02% مقدرة بـ: (50 أستاذ), أما ثانوية الشهيد هالي عبد الكريم فقد اشتملت على نسبة 20.26% أي مايعادل (46 أستاذ), تحتل ثانوية الشهيد عليه محمد بغمرة الوسطى المرتبة الموالية بنسبة مئوية تقدر بـ 17.18% أي مايقارب (39 أستاذ) لتليها مباشرة ثانوية المجاهد شوية جباري بنسبة 13.22% مايعادل (30 أستاذ).

وانطلاقاً من هذا قمنا باستخدام أسلوب الحصر الشامل وهو يعني جمع البيانات من جميع المفردات التي يتكون منها المجتمع محل الدراسة والبحث على كل أساتذة التعليم الثانوي لخمس ثانويات بمقاطعة قمار ولاية الوادي ، والمقدر عددهم (227) حيث تم تطبيق أداة الاستبيان على (23 مفردة) أثناء الدراسة الاستطلاعية لحساب الثبات. وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة القياس.

الجدول رقم (03): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة والمستبعدة والمدرسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير مسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدرسة	نسبة الردود
204	166	38	19	147	76.16%

وزعت الاستبيانات على هذه المفردات, غير انه تم استرداد (166 استبانة) مستوفاة الشروط وصالحة للتفريغ بنسبة (76.16%), ليمثل الفاقد مانسبته (23.83%). وعليه فان حجم العينة أصبح (147 مفردة).

خامسا: الخصائص السيكومترية لأداة القياس

يتم التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة من خلال التحقق من صدقها وثباتها، وهذا ماتم في دراستنا الحالية.

- **الصدق:** ويعرف صدق الاختبار بأنه مدى صلاحية الاختبار لقياس ما ووضعه لقياسه فهو شرط ضروري ينبغي توفره في الاختبار¹.

وفي هذه الدراسة تم الاكتفاء بالصدق الظاهري للأداة، حيث تم توزيع الاستبيان على ثلاثة أساتذة من قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الوادي بهدف تحكيمها، وتم الاكتفاء بهذا العدد لتزامنه مع أزمة كورونا انظر الملحق رقم (01).

وبناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم الحصول على الاستبيان في صورته النهائية. وعليه تم تطبيقها على عينة استطلاعية قصد التحقق من ثباتها.

- **الثبات:** يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل فيما لو تم إعادة توزيعها على مفردات الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. حيث تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من مدى ثبات الأداة. وعليه فالأداة جاهزة للتطبيق النهائي على مفردات الدراسة الميدانية.

1. مقدم عبد الحفيظ (2003): الإحصاء والقياس النفسي والتربوي. ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص46.

الجدول رقم (04): يبين معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الرقم	محاوِر الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
27-06	متغير التماثل التنظيمي	22	0.854	0.932
60-28	متغير جودة الأداء	33	0.848	0.920
	كل فقرات الاستمارة	55	0.883	0.940

واضح من نتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت مرتفعة وهي قيمة ثابتة مقبولة لأغراض إجراء الدراسة، وهذا الاستبيان يتمتع بصدق، وعليه يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلة للتوزيع.

سادسا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بيانات التي تجميعها فقد اعتمدنا استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

- ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بيانات التي تجميعها فقد اعتمدنا استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له باختصار (SPSS20)، فتم إتباع الخطوات الإجرائية والإحصائية الآتية:

- إدخال البيانات بإعطائها رموزا دلالية.

- تحديد اتجاه الاستجابات: وذلك من خلال حساب المدى، ثم تحديد الأعلى والأدنى لفئات المقياس (3=1-2) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي

(0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (1.66=1+0.66).

جدول رقم (05) يمثل مجال المتوسط الحسابي والمستوى الموافق له

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	ضعيف
من 1.67 إلى 2.33	متوسط
من 2.34 إلى 3	مرتفع

وعموما تم الاعتماد على الأساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في:

1- التكرار: وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج افراد العينة على استبيان الدراسة .

2- النسبة المئوية: وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستبيان.

حيث أن:

$$\frac{\text{عدد أفراد العينة} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

3- المتوسط الحسابي: يعرف الوسط الحسابي بأنه مجموع القيم مقسوماً على عددها ، أو بعبارة أخرى هو القيمة التي إذا ضربت في عدد القيم لأعطت مجموعها، ونرمز له بالرمز $\bar{x}$.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

4- الانحراف المعياري: يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً من قبل الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن الجذر التربيعي للتباين ويرمز له (ع) باللغة العربية والرمز (ó) باللغة اللاتينية².

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

5- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات متصلة أو مستمرة، ويشترط تساوي عدد حالات كلا من المتغيرين³.

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

1. شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، ص31.
2. طاهر حسو الزبياري (2011) : أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، لبنان ، ص 169.
3. رائد إدريس محمود الخفاجي، عبد مجيد حميد العتابي (2015): الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية، دار دجلة، الأردن، ص104.

6-معامل ألفاكرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

عدد العناصر

مجموع تباينات العناصر

تباين الدرجة الكلية

خلاصة:

تخضع الإجراءات المنهجية إلى ما تفرضه طبيعة الموضوع خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية, لتحديد مجالات الدراسة وطبيعة المنهج. وقد فرضت علينا الدراسة إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم والذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، والذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم .

من أجل الوصول إلى أغراض محددة، فضلا على تحديد مجالات الدراسة الزماني والمكاني والبشري، كما تمت الاستعانة ببعض الأدوات التي تسهل علينا جمع المعلومات وتحليلها مثل: الملاحظة والمقابلة, بالإضافة إلى الاستبيان من أجل جمع البيانات والمعطيات اللازمة المتعلقة بالدراسة.

الفصل السادس: عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض بيانات الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل البيانات

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة

رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

خلاصة

تمهيد:

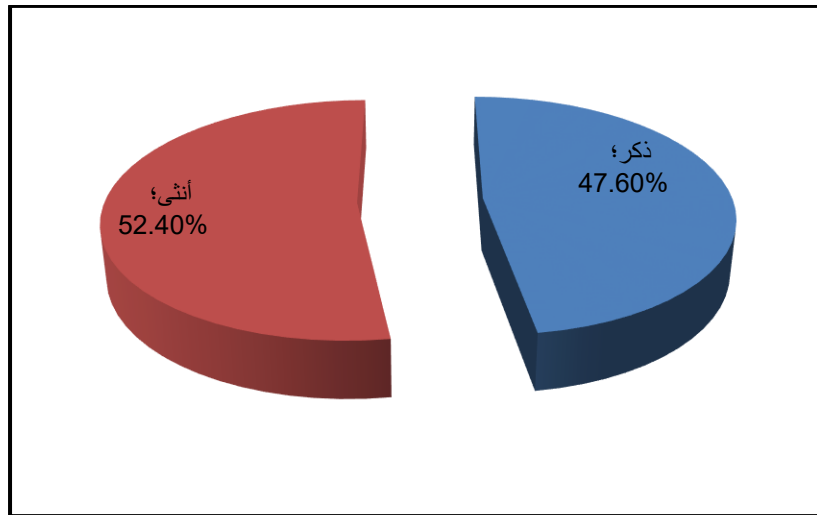
يعتبر هذا الفصل من أهم الفصول لأن فيه يتم عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وهو ثمرة الجهد الميداني الذي قام به الباحث، إذا يعتبر هذا الفصل بمثابة المخبر الذي يتم فيه عرض وفحص ومناقشة وتفسير الفروض الموضوعية.

وتعد هذه المرحلة لاستنتاج البيانات الرقمية والتي تترجم ما تترجم ما تتضمنه من دلالات علمية ليتم التوصل إلى استنتاجات موضوعية يقدم فيها الباحث الأدلة التي تبرهن نتائج الدراسة بتأكيد أو نفي فرضياته، من خلال الربط بين النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعية للدراسة والدراسات السابقة وبالرجوع إلى الواقع المعاش.

أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بوصف خصائص مفردات الدراسة

جدول رقم (06): يبين خصائص مفردات الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	
47.6%	70	ذكر
52.4%	77	أنثى
100%	147	المجموع



الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

يتضح لنا من خلال الجدول والدائرة النسبية أن اغلب مفردات الدراسة من فئة الإناث (52.4%) تفوق نسبة الذكور والتي تتراوح (47.6%). وهذا يرجع إلى طبيعة الوظيفة على اعتبار أن مهنة التعليم أكثر قطاع يجذب فئة الإناث. وتغيير نظرة المجتمع للمرأة العاملة وخاصة التي تشتغل في مهنة التعليم حيث تحظى بمكانة خاصة.

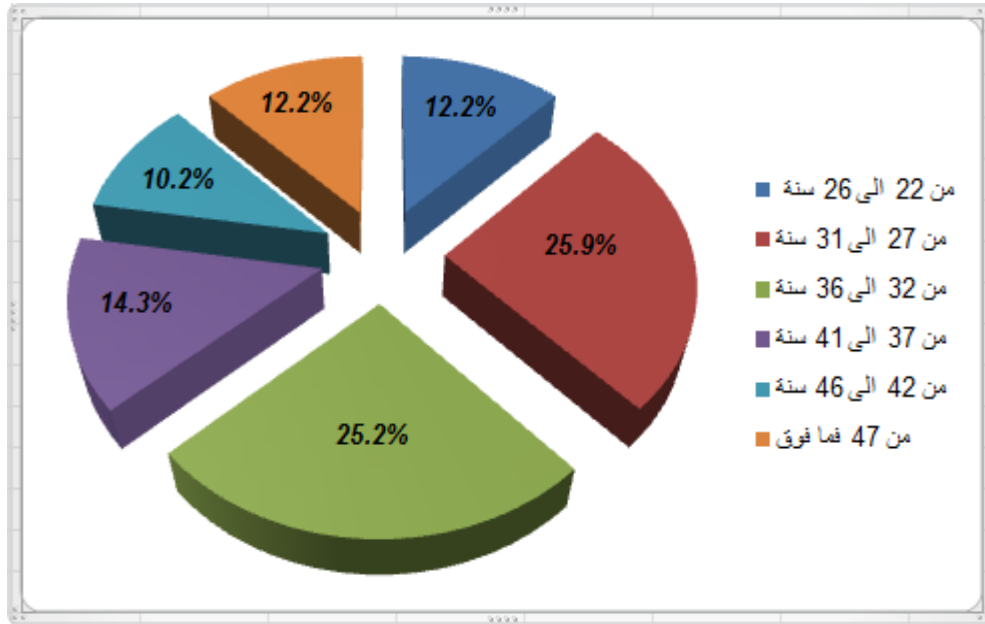
يشهد المجتمع المعاصر اعترافاً متنامياً بحاجة المجتمع للمرأة وبروزها في مجال الأعمال وفي ميادين عديدة، رغم كون المرأة في المجتمع مهمتها الأساسية تربية الأطفال والإشراف على البيت وظلت بعيدة عن ميدان العمل والإنتاج أجيالاً طويلة ومع تطور المجتمع أخذت المرأة فرصتها في التعلم فاندفعت نحو العمل ومارست شتى الوظائف وأثبتت جدارتها كمنافسة في هذه المجالات، "إذ نجدها في القطاعات التربوية التعليمية أو الصحية باعتبارها معلمة أو ممرضة أو طبيبة دون أن ننسى عملها في مجال التنظيف. ففي بداية عهد المرأة بالعمل خارج البيت كانت هذه القطاعات المهنية هي المجال المفضل لديهن، ربما يعود ذلك للفئة التي تتعامل معها المرأة (التلاميذ، المرضى) الذي يرتبط حتماً بدرجة الاختلاط والتعامل مع الرجال"¹.

لقد أكدت آخر الإحصائيات المتوفرة حول النشاط الاقتصادي في الجزائر أن عدد النساء الجزائريات النشاطات في تزايد مستمر، هذا راجع إلى الإجراءات والسياسات التي تبذلها الدولة في دعم تمكين المرأة من المشاركة في الحياة العامة، كما يرجع في الدرجة الأولى إلى المكانة الاجتماعية التي بلغتها بفضل تعليمها وزيادة وعيها بقضاياها، وتمكنها من إثبات ذاتها وفرض قدراتها².

1. لامية بويدي، أسماء مطوري، عمل المرأة (الأم) ومشكلة الدور، الملتقى الوطني الثاني حول: الاتصال وجودة الحياة في الأسرة أيام 10/9 أفريل 2013، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية،
2. مناد لطيفة وصغيري فوزية (2017): واقع العمل النسوي في الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2017، العدد 29، ص 259.

- جدول رقم (07) يبين خصائص مفردات الدراسة حسب متغير السن:

النسبة	التكرار	البيان
12.2%	18	من 22 الى 26 سنة
25.9%	38	من 27 الى 31 سنة
25.2%	37	من 32 الى 36 سنة
14.3%	21	من 37 الى 41 سنة
10.2%	15	من 42 الى 46 سنة
12.2%	18	من 47 سنة فما فوق
100%	147	المجموع



الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح خصائص مفردات الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول والدائرة النسبية، يتضح لنا توزيع النسب حسب السن، حيث نجد أن فئة (من 27 إلى 31 سنة) هي الأكبر أي بنسبة 25.9%، أما ما نسبته 25.2% فيتمثل في فئة (من 32 إلى 36 سنة)، وتليها مانسبتها 14.3% تمثلت في فئة (من 37 إلى 41 سنة)، وقد حصلتا الفئتان المتتاليتان (من 22 إلى 26 سنة) و(من 47 سنة فما فوق) على نفس النسبة وهي 12.2%، وكانت الفئة (من 42 إلى 46 سنة) الأخيرة بنسبة 10.2%. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في المؤسسات مجال الدراسة، فهي الفئة الأكثر قدرة على العطاء، والعمل، وهذه الطاقة والقوة الفعالة تمثل ظاهرة إيجابية بالنسبة لمؤسسات مجال الدراسة.

شكلت قضية الشباب في الجزائر الشغل الشاغل للسياسات التنموية المنتهجة منذ الاستقلال بيد أن الدولة جعلتها في السنوات الأخيرة مطلباً وطنياً ذا أولوية قصوى وبعد نتائج آخر إحصاء لسكان في الجزائر واتضح أن نسبة الشباب تشكل أعلى نسبة وبفارق كبير. فسعت إلى إدخال ديناميكية جديدة في النشاطات العمومية خاصة على المستويات المحلية.

حيث يمثل الشباب ثقلًا رئيسيًا من ناحية الكم والكيف، في قوى الإنتاج الزراعي والصناعي والخدمات والعسكري، وبذلك يعتبر بمثابة القوى الطليعية بفضل ما يتميز به من خصائص عقلية وبدنية ونفسية واجتماعية مدعمة للإنتاج على المستويين الوطني والمحلي، حيث شهد المجتمع المحلي الجزائري مجموعة من التحولات والتغيرات ذات الأثر الإيجابي والسلبى على وضع الشباب ومكانتهم، فرغم الفرص المتاحة للشباب من أجل إبراز مكانتهم بفتح المجال أمامهم للتعليم والتكوين في الداخل والخارج والعمل في مختلف القطاعات مع الحصول على حوافز مادية ومعنوية، فتحت لهم أفقا واسعا في حياة اجتماعية

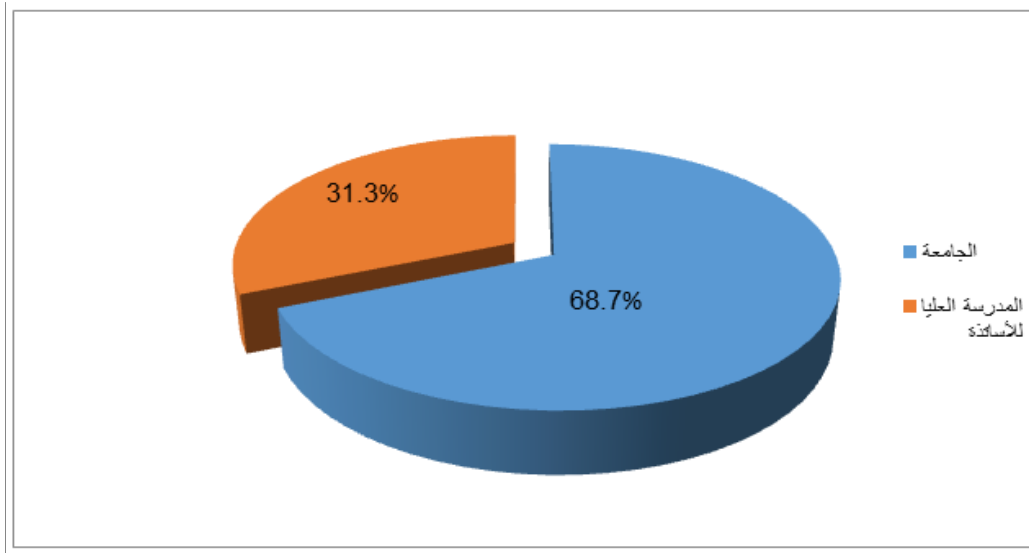
واقتصادية, لكن يبقى الواقع الشباب الجزائري في الكثير من الاحيان ينذر بالخطر حيث يشهد ازمة بطالة خانقة¹.

وهو ما جعل الدولة الجزائرية تضع استراتيجية واضحة وفعالة في مجال القدرات الابداعية للشباب الجزائري من اجل تحقيق تنمية مستدامة وطنيا ومحليا . من خلال فتح مسابقات في عدة قطاعات وعلى راسها قطاع التعليم الذي يستقطب عدد كبير من الشباب وخريجي الجامعات.

1. عبد المومن سي حمدي واسماء قريفة (2022): الشباب الجزائري واشكالية العزوف التمتوي على المستوى المحلي, مجلة افاق للابحاث السياسية والقانونية جامعة برج بوعرييج, المجلد 5 العدد 1, ص 108

جدول رقم (08) يبين خصائص مفردات الدراسة حسب مؤسسة التكوين:

النسبة	التكرار	مؤسسة التكوين
68.7%	101	الجامعة
31.3%	46	المدرسة العليا للأساتذة
100%	147	المجموع



الشكل رقم(11):دائرة نسبية توضح خصائص مفردات الدراسة حسب مؤسسة التكوين

يتضح لنا من خلال الجدول والدائرة النسبية أن أكبر نسبة كانت للأساتذة المتخرجين من الجامعة، حيث حصلت على نسبة 68.7%، وتليها الأساتذة المتخرجين من المدرسة العليا للأساتذة بنسبة 31.3%، وتعود الباحثة ذلك إلى عامل التكوين الذي عرفه قطاع التعليم منذ سنوات، والذي جاء كمرحلة إصلاحية في مجال التكوين. فالضرورة كانت تقتضي أعداد أكبر فئة من الأساتذة من الأساتذة لتعويض النقص الذي خلفه التخلي عن الأجانب والذي كانت تفرضه الضرورة في بداية الاستقلال.

لكن بمجرد إنشاء المعاهد التكنولوجية وهي تستقطب أعدادا هائلة من حاملي البكالوريا وقبلهم حاملي مستوى الثالثة ثانوي فقط بالمسابقة. أما النسبة المعبرة عن الأساتذة المتخرجين من المدرسة العليا للأساتذة فدلالاتها تعود الى السياسة المنتهجة في تحسين نوعية التكوين في التربية. وهو مابدا الاهتمام به بزيادة نسبة الذين يوجهون بعد البكالوريا بتكوين نوعي شغل نسبة معتبرة من المدرسين في مرحلة التعليم الثانوي.

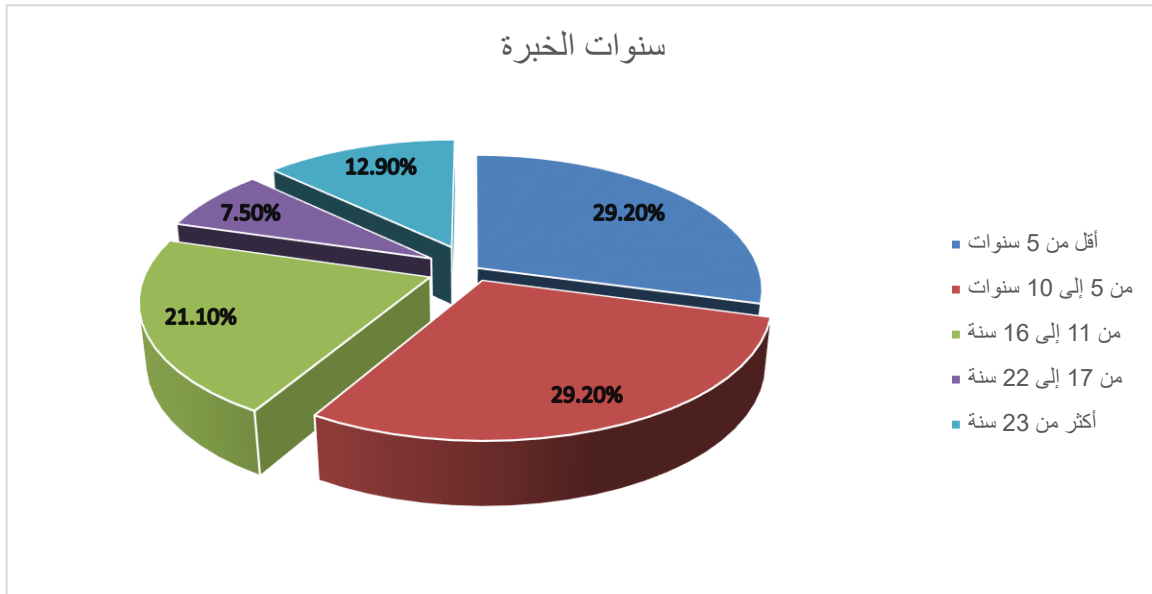
أما نسبة الملتحقين بالتعليم عن طريق الجامعة يرجع تفسيره للنقص الذي كانت وزارة التربية دائما التحكم فيه بسبب النمو السكاني وزيادة أعداد التلاميذ، والذي لم يكن متوافقا في كثير من الأحيان مع التخطيط في عملية التكوين وهو أمر له عدة مبررات بعضها يعود لتناقص عدد الوفيات والاهتمام بالصحة والتغذية ونشر المدارس والمتوسطات في الأرياف بوتيرة أسرع من وتيرة التكوين. خاصة بعد توقيف المعاهد التكنولوجية للتربية، والتي كان من الممكن لها ان تحافظ على التوازن بين النمو السكاني والزيادة في تعداد التلاميذ وبين عدد الأساتذة في مرحلة التعليم الثانوي.

هذا بالإضافة الى سياسة التوظيف التي لا يتحمل القطاع فيها المسؤولية المباشرة بل لا يرجع لقدرة الاستيعاب بالنسبة للوظيفة العمومية التي تحاول الموازنة بين ثبات تعداد موظفي القطاع مقارنة مع الميزانية العامة للدولة والتي يشغل منها حيزا معتبرا. وكذلك للمؤثرات الاقتصادية التي تتحكم في سياسة التوظيف العامة للبلاد¹.

1. بشيري زين العابدين (2016): الأداء التربوي للأساتذة وأبعاد المقاربة بالكفاءات-دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط بمدينة الجلفة، رسالة دكتوراه علم اجتماع تربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 338.

- جدول رقم (09) يبين خصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	43	29.2%
من 5 إلى 10 سنوات	43	29.2%
من 11 إلى 16 سنة	31	21.1%
من 17 إلى 22 سنة	11	7.5%
أكثر من 23 سنة	19	12.9%
المجموع	147	100%



الشكل رقم(12): دائرة نسبية توضح خصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة.

من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح لنا أكبر فئة كانت لذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذلك بنسبة

38%، تليها الفئة ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 31.3%، ثم الفئة من 11 إلى 16

سنة بنسبة 21.1%، تليها فئة أكثر من 23 سنة كانت بنسبة 12.9%، أما الفئة الأخيرة كانت من 17 إلى 22 سنة بنسبة 7.5%. ومنه نجد أن معظم أفراد العينة هم من حديثي الخبرة.

الدلالات التي نستخرجها من هذه النسب تحيلنا إلى ربط الاقدمية بالتقاعد، حيث أن الملتحقين في سنوات الثمانينات والتسعينيات بالتعليم والمنضوين تحت سياسة الجزارة في التعليم شغلوا أعدادا هائلة كانت تتماشى والنمو الديموغرافي الذي انعكس على الزيادة المتسارعة في التلاميذ والمؤسسات التعليمية لان مسارهم المهني لازال غير مكتمل النصاب بالنسبة للتقاعد فهم لازالوا يشكلون أعلى نسبة¹. وفي المقابل نجد أن نسبة الملتحقين الجدد نسبتهم هي الأعلى بعدهم، وهذا يعود إلى النسبة العالية من الذين تقاعدوا مسبقا من خلال السن أو الذين أكملوا (32 سنة) حسب سن التقاعد ما جعل الحاجة إلى تعويضهم بالأساتذة الجدد وفق ما هو حاصل اليوم بالمسابقات الموجهة لحاملي الشهادات الجامعية وهو ما جعلهم يشكلون نسبة مرتفعة مع إعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي المدارس العليا. بينما نرجع الضعف الذي تشهده نسبة الأساتذة الذين تتراوح اقدمية العمل لديهم (17 سنة إلى 23 سنة و أكثر) إلى الاستقرار.

كون العمال القدامى مع مرور الزمن يكونوا شبكة اجتماعية داخل العمل تساعد على بناء علاقات مع زملائهم ورؤسائهم وهذا ما يخلق روح التعاون بينهم وجعلهم كفريق واحد وهذا ما يولد لديهم الشعور الانتماء لتحقيق الأهداف المنوطة لهم .

فطول سنة العمل لها دور فعال في بناء وتكوين شخصية الفرد حتى يكون على تحقيق التوافق وهذا ما أكدته نظرية التعلم الاجتماعي على أن العمال القدامى في مؤسسة ما يعملون بجد واجتهاد ويحبون

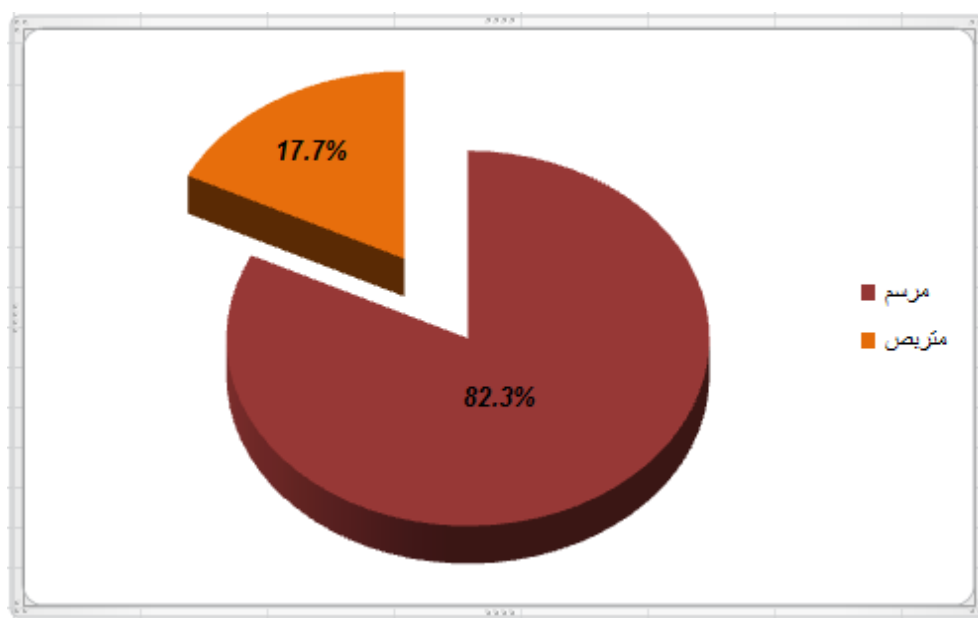
1. بشيري زين العابدين، مرجع سابق، ص336.

عملهم، فالعمال الجدد يسلكون نفس السلوك وتتوفر لديهم صفة الإنتاج المبدع والرضا عن العمل وهذا ناتج عن الاحتكاك بأصحاب الخبرة .

فنظرية الذات لروجرز' يؤكد على العمل الذي يرتبط به الموظف لمدة طويلة له مردود نفسي وقد يلبي جميع مطالبه.

-جدول رقم (10) يبين خصائص مفردات الدراسة حسب الوضعية المهنية :

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
مرسم	121	%82.3
متربص	26	%17.7
المجموع	147	%100



الشكل رقم(13):دائرة نسبية توضح خصائص مفردات الدراسة حسب الوضعية المهنية

يتضح لنا من خلال الجدول والدائرة النسبية أن نسبة الأساتذة المترسمين %82.3 تفوق نسبة الأساتذة المتربصين %17.7، وفي العموم يمكن القول أن أفراد العينة من خلال هذه النسب يجسدون نسبياً نوعاً من الاستقرار المهني.

أستاذ مرسم مفاده أستاذ مسجل في بيانات و لوائح الموظفين العموميين يعني عقد غير محدود المدة إلى غاية سن التقاعد أستاذ مرسم يعني إستقرار نفسي و حماية اجتماعية و وضعية إدارية قوية حضور قوي في بيئة عمله يقترح يعترض يختار ينتقد يفرض.

اما الأستاذ المتربص فهو الأستاذ الذي نجح في مسابقة التوظيف، وتابع بنجاح تكوين تحضيره، ويزاول مهنة التدريس وهو في انتظار عملية تثبيته.

وتطبيقا لأحكام المادة 92 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 .حيث يهدف هذا المرسوم إلى تحديد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية¹:

- يعين بصفة متربص كل عون وظف في رتبة من رتب الوظيفة العمومية طبقا للتنظيم المعمول به .ويلزم بهذه الصفة قبل ترسيمه , بمتابعة تربص اختباري بنجاح.غير انه يمكن أن يعفى من التربص الاختباري الأعوان الموظفون في بعض الأسلاك والرتب التي تتطلب مؤهلات خاصة طبقا للأحكام المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة المطبقة عليهم .
- تنظر اللجنة الادارية المتساوية الاعضاء المؤهلة ازاء الرتبة التي من المقرر ترسيم المتربص فيها في المسائل المتعلقة بالوضعية الادارية التي تخصه ,لا سيما في مجال الترسيم او تمديد التربص او التسريح عند انتهاء فترة التربص.
- تؤخذ الاقدمية التي اكتسبها المتربص الذي تم ترسيمه في رتبته بعنوان فترة التربص في الحساب عند احتساب الاقدمية المطلوبة للترقية في الرتبة والدرجات وكذا للتعين في منصب عال .غير أن فترات انقطاع التربص أو تمديده يتم خصمها من الاقدمية المذكورة أعلاه

1. مرسوم تنفيذي رقم 17-322 مؤرخ في 13 صفر عام 1439 الموافق 2 نوفمبر سنة 2017 يحدد الاحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية ,جريدة الرسمية,نوفمبر 2017 , عدد 66, ص 13-14.

أما حقوق المتربص وواجباته فهي كما منصوص عليها بموجب الأمر رقم 03-06 المؤرخ في

19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، وبموجب أحكام هذا المرسوم :

*يتقاضى المتربص بعد الخدمة المؤداة الراتب المرتبط بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها

كما له الحق في :- الحماية الاجتماعية .

- أيام الراحة والعطل القانونية .

- عطلة الأمومة وساعات الرضاعة للمرأة المتربصة طبقاً لأحكام المادتين 213

و214 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو سنة

2006.

*للمتربص الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة أيام كاملة في المناسبات المنصوص عليها

في المادة 212 من الأمر رقم 03-06. وزيادة على ذلك يمكن أن يستفيد شريطة تقديم مبرر مسبق من

رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات التالية :

• لمتابعة دراسات ذات صلة بنشاطه المهني في حدود لا تتجاوز أربع ساعات في الأسبوع

وتتماشى مع ضرورات المصلحة .

• لمدة دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة عمومية انتخابية .

• للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية .

*يوضع المتربص المستدعى لأداء الخدمة الوطنية في وضعية الخدمة الوطنية . وعند انقضاء فترة

الخدمة الوطنية، يعاد إدماج المتربص بقوة القانون في الرتبة المقرر ترسيمه فيها ولو كان زائداً عن

العدد.وتكون الأولوية في التعيين في المنصب الذي يشغله قبل تجميده إذا كان المنصب شاغراً أو في

منصب معادل له.

* إذا لم يكمل المتربص فترة التربص كلها المطلوبة قانونا قبل ترسيمه في الرتبة المقرر ترسيمه فيها، فإن الفترة الباقية من التربص تستأنف ابتداء من تاريخ إعادة إدماجه في رتبته عند انتهاء التجنيد.

وفي حال ترسيم المتربص المعني بعد انتهاء فترة التربص هذه، فإن الترسيم يسري ابتداء من التاريخ الموافق لنهاية المدة القانونية للتربص كما هو منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص المطبق عليه.

وفي حال تمديد فترة التربص فإن ترسيم المعني إذا تم إقراره يسري ابتداء من التاريخ الموافق للنهاية الفعلية للفترة الجديدة للتربص .

* تحتسب فترة الخدمة الوطنية التي أداها المتربص فور ترسيمه، وفي تقدير الأقدمية المطلوبة للترقية في الدرجات والترقية في الرتبة وكذا التعيين في منصب عال طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما .
* يزود المتربص ببطاقة مهنية تبين هويته وصفته المهنية

* للمتربص الحق في الاستقالة التي يمارسها طبقا لأحكام المواد من 217 إلى 220 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006.

* لا يمكن أن ينتخب المتربص في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة بإزاء الرتبة المقرر ترسيمه فيها غير أنه يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين في هذه اللجنة.

* يلزم المتربص بقضاء فترة التربص كلها المحددة بموجب القانون الأساسي الخاص الذي يحكمه قبل ترسيمه¹ .

* لا يمكن المتربص أن ينتدب أو يوضع في حالة استيداع أو تحت التصرف، ولا يمكن نقله خارج إدارته المستخدمة ماعدا للضرورة الملحة للمصلحة .

1. مرسوم تنفيذي رقم 17-322 مؤرخ في 13 صفر عام 1439 الموافق 2 نوفمبر سنة 2017 يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، جريدة الرسمية، نوفمبر 2017، عدد 66، ص 13-14.

* عندما يلزم المتربص بموجب القانون الأساسي الخاص الذي يحكمه بمتابعة تكوين تحضيرى لشغل المنصب أو استيفاء إجراء خاص قبل ترسيمه فإنه لا يرسم في رتبته إلا إذا استوفى هذا الإجراء. غير أن ترسيم المتربص المعني يسري ابتداء من تاريخ نهاية فترة التربص كما هو منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص الذي يحكمه .

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير الأول:

- جدول رقم (11) يمثل استجابات المبحوثين حول بعد التشابه التنظيمي:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	مرتفع	0.244	2.95	0.7%	1	3.4%	5	95.9%	141	أبذل أقصى جهدي كغيري من الأساتذة لتحقيق الثانوية أهدافها
02	مرتفع	0.349	2.88	0.7%	1	10.2%	15	89.1%	131	أحرص مع زملائي أن تكون قراراتنا متفقة مع غايات الثانوية
03	مرتفع	0.471	2.71	0.7%	1	27.9%	41	71.4%	105	تعود القرارات التي نتخذها أنا وزملائي بالإيجاب على الثانوية
04	مرتفع	0.656	2.50	8.8%	13	32.7%	48	58.5%	86	انظر وبقية الأساتذة إلى مشكلات الثانوية على أنها مشكلاتنا الشخصية
06	مرتفع	0.663	2.44	9.5%	14	37.4%	55	53.1%	78	أرى أن قيمي كقيم زملائي متشابهة و قيم الثانوية
07	مرتفع	0.677	2.38	11.6%	17	38.8%	57	49.7%	73	صورة الثانوية في المجتمع المحلي تتشابه توجهاتي و تطلعاتي رفقة زملائي
08	متوسط	0.662	2.17	14.3%	21	54.4%	80	31.3%	46	تشابه خططي الشخصية مع خطط أهداف الثانوية
05	مرتفع	0.611	2.46	5.4%	8	43.5%	64	51%	75	تتماثل أهدافي وأهداف زملائي مع أهداف الثانوية
-	مرتفع	0.541	2.56	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول بعد التشابه التنظيمي جاءت مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدار (2.56) وبانحراف معياري (0.54). و تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي بين (2.95 و 2.17) وانحراف معياري بين (0.24 و 0.66).

1/- جاءت عبارة (أبذل أقصى جهدي كغيري من الأساتذة لتحقيق الثانوية أهدافها) في الترتيب الأول منحيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.24). أي نسبة 95.9% من مفردات الدراسة أو ما يمثل (141) أستاذ يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق الثانوية أهدافها , وهذا يعود إلى عضويتهم وولائهم وارتباطهم الوظيفي بثانويتهم ,ولديهم الرغبة القوية والاستعداد لتسخير كافة إمكانياتهم لبذل جهود كبيرة من اجل تحقيق أهداف ثانويتهم .

2/- جاءت عبارة (أحرص مع زملائي أن تكون قراراتنا متفقة مع غايات الثانوية) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.34). أي نسبة 89.1% من مفردات الدراسة أو ما يمثل (131) أستاذ يحرصون أن تكون قراراتهم متفقة مع غايات الثانوية , وهذا يرجع إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وزيادة شعور الفرد بالارتباط النفسي مع المنظمة ,لأن ما يجمعهم هو تحقيق أهداف وغايات الثانوية . أما نسبة 10.2% أي ما يعادل (15) أستاذ يرون أنهم لا يحرصون دوماً أن تكون قراراتهم متفقة مع غايات الثانوية . نظرا لتخوفهم من المسؤولية أو أن تكون قراراتهم غير صائبة ولا تخدمهم كأفراد .

3/- جاءت عبارة (تعود القرارات التي نتخذها أنا وزملائي بالإيجاب على الثانوية) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.47). أي نسبة 71.4% ما يمثل (105) أستاذ يرون أن القرارات التي يتخذونها تعود بالإيجاب على الثانوية ,

وذلك يدل على حرصهم الشديد على عقلنة القرارات كما وصفها سيمون بالراشدة . أما النسبة الباقية 27.9% ما يمثل (41) أستاذ يرون أن مسؤولهم المباشر لا يلقي بالاهتمام لملاحظاتهم حول العمل وتميز المدير أو الناظر بالانفرادية في اتخاذ القرارات وجهله بأهمية إشراك الآخرين فيها .

4/- جاءت عبارة (انظر وبقية الأساتذة إلى مشكلات الثانوية على أنها مشكلاتنا الشخصية) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.65). أي نسبة 58.5% ما يمثل (86) أستاذ ينظرون إلى مشكلات الثانوية على أنها مشكلاتهم الشخصية وهذا يعود لقيمهم وولائهم وانتماءهم للمنظمة . أما النسبة الباقية لا يعتبرون أن مشكلة المنظمة هي مشكلتهم وهذا راجع لأعباء الحياة وانشغالاتهم .

5/- جاءت عبارة (تتماثل أهدافي وأهداف زملائي مع أهداف الثانوية) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.61). أي نسبة 51% ما يمثل (75) أستاذ تتماثل أهدافهم مع أهداف الثانوية وهذا ما يترجمه شعورهم بالارتياح في العمل ورغبتهم في البقاء في نفس الثانوية لأنها تحقق لهم ما يطمحون إليه ويرغبون في تحقيقه خلال مساهمهم المهني . أما النسبة الباقية فهم يرون أهدافهم لا تتماثل مع أهداف الثانوية وهذا يعود لجهلهم بأهداف الثانوية وغموضها .

6/- جاءت عبارة (أرى أن قيمي كقيم زملائي متشابهة و قيم الثانوية) في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.66) أي نسبة 53.1% ما يمثل (78) أستاذ يرون أن قيمهم تتشابه مع قيم الثانوية إلى حد كبير وهي نسبة جد مهمة وإيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء , وهذا ما تؤكدته نظرية الهوية الاجتماعية حين تندمج هوية

الفرد مع منظّمته .أما نسبة الباقية يرون أن قيمهم لا تتماثل مع قيم الثانوية لجهلهم بذلك وقلة قنوات الاتصال بين الأساتذة والمدير أو المشرف .

7/-جاءت عبارة (صورة الثانوية في المجتمع المحلي تتشابه مع توجهاتي و تطلعاتي رفقة زملائي)

في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.67). أي نسبة 49.7% مايمثل (73) أستاذ يرون أنصورة الثانوية في المجتمع المحلي تتشابه مع توجهاتهم و تطلعاتهم.لأن معظمهم خريجي جامعات ومدارس عليا ووظيفتهم تتلاءممع مؤهلاتهم وشهاداتهم وهذا ما يعزز من احترام الذات وإضفاء معنى للحياة العامة وزيادة مستوى الطموح والانتماء للثانوية .وهذا مايعود بالفائدة على الثانوية في تحقيق أهدافها ومواصلة رسالتها وتخطي العقبات والمساهمة في برامج التطوير والتغيير . أما النسبة الباقية يرون أنصورة الثانوية في المجتمع المحلي لا تتشابه مع توجهاتهم و تطلعاتهم.وهذا يعود إلى أن التحاقهم بالتعليم خوفا من شبح البطالة والظروف الصعبة ولو وجدوا البديل في اقرب وقت سيغيرون .

8/- جاءت عبارة (تتشابه خططي الشخصية مع خطط أهداف الثانوية) في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.66). أي نسبة 54.4% مايمثل (80)استاذ يرون انه ليس دائما تتشابه خططهم مع خطط الثانوية وهذا يعود إلى غياب الاتصال بين المشرف الأول والأساتذة .أو أنهم يميلون للمصلحة الخاصة على العامة .أما نسبة 31.3% مايمثل (46) أستاذ يرون أن خططهم الشخصية تتشابه مع خطط الثانوية وهذا يعود المناخ التنظيمي في المنظمة الذي يؤدي إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي والولاء والدافعية نحو العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة .

إن الهدف العام من التعليم الثانوي هو خلق الشخصية السوية المتزنة التي يستطيع عبور مرحلة المراهقة بسلام، وتحدد مسار اتجاهاته ونمط مناهجه وكيفية إيجاد الطرق الناجحة التي تساعد الناشئين المراهقين من الانتقال السليم من الطفولة والحياة المدرسية إلى النضج والكمال وحياة المجتمع، والانتقال السليم يتحقق عن طريق مراعاة بعض الأهداف التالية:

- إكساب الطلاب المفاهيم العلمية الإنسانية وتسخيرها لخدمة المجتمع.
 - تزويد الطلاب بمهارات فكرية ومناهج البحث العلمي.
 - تحسين مهارات الطلاب اللغوية وقدرتهم الأدائية و أعدادهم مهنيا وتكنولوجيا.
 - تزويد الطلاب بالمهارات السلوكية والقيم.
 - تنمية تقدير المسؤولية واحترام القانون والقيم.
 - تكوين اتجاهات الشعور بالانتماء والقدرة على التكيف.
 - تقدير نجاحات الإنسان وقبول المسؤولية المواظبة والإدراك المواقف والأحداث الدولية
 - إكساب الطلاب حاسة التدقيق الفني وتقدير الجمال.
 - مساعدة الطلاب على معرفة ذواتهم وتقدير الآخرين¹.
- أما النظام التربوي الجزائري حدد أهداف التعليم الثانوي كالاتي:
- يمنح التعليم الثانوي كل الطلبة باختلاف شعوبهم تكوين ثقافيا أساسيا قصد تحقيق أهداف معرفية، ومنهجية، وسلوكية تسمح لهم باكتساب مهارات تقنية ويمكن حصر الأهداف المعرفية فيما يلي:

1. رمضان محمد القذافي، محمد الفلوقي (1997): العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر. ص 123.

- أ- التحكم في اللغة العربية والتعرف على التراث الثقافي الوطني بأبعاده العربية الإسلامية وفي الرياضيات ومعرفة لغتين أجنبيتين على الأقل.
- ب- تربية المواطن وتوعيته بمبادئ حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية ووجبات المواطن وتنظيم المجتمع والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ت- يساهم التعليم الثانوي في دعم واكتساب جملة من السلوكيات التي من شأنها أن تساعد على إتباع مناهج فعالة بالنسبة للنشاطات التعليمية ولعملية التعلم.¹
- أما غايات التعليم الثانوي العام و التكنولوجي فتتمثل في:
- تحضير التلاميذ لامتحان شهادة بكالوريا الثانوي.
- إدخال البعد المسمى بالتدرج في التوجيه نحو الشعب، و هذا رجوعا إلى العمل بالمعطيات السابقة للتوجيه، انطلاقا من ملامح التلاميذ التي تتوزع بشكل طبيعي ما بين " أدبيين " و " علميين "
- مما يساعد على أن يكون التوجيه أكثر موضوعية في نهاية الجذوع المشتركة.
- مجانية و تدعيم و تقوية مكتسبات فترة التعليم الإلزامي، و إرساء قاعدة عريضة للثقافة العامة الحاملة للمعارف، و الكفاءات القابلة للتعبئة خلال التعليمات اللاحقة و كذا خيار المسارات الأكاديمية و المهنية الضرورية لتكوين المواطن.
- تحضير المتعلمين للحياة وسط مجتمع ديمقراطي حيث عليهم الاعتماد على أنفسهم، و تحمل مسؤولياتهم.

1. بلحاج فروجة (2011): التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراهق المتمدرس في التعليم الثانوي، اطروحة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، ص 135.

- في إطار احترام الغير و المساهمة في تعميم قيم الثقافة الوطنية و الحضارة الإنسانية.
- تحسين المضمون التربوي للشعب الستة و تكييفها مع الدراسات الجامعية.
- كذلك المراجعة الشاملة لأساليب و أنماط منح الإيجارات و الشهادات¹

1. جغبوب دلال، مرجع سابق ، ص12 .

-جدول رقم (12) يمثل استجابات المبحوثين حول بعد الانتماء التنظيمي:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	مرتفع	0.416	2.88	2%	3	8.2%	12	89.8%	132	اشعر بالانتماء نحو ثانويتي
02	مرتفع	0.383	2.86	-	-	13.6%	20	86.4%	127	اشعر بالاعتزاز لانتمائي إلى هذه الثانوية
03	مرتفع	0.504	2.80	3.4%	5	13.6%	20	83%	122	أفخر بالقول إلى الآخرين أنني أعمل بهذه الثانوية.
05	مرتفع	0.621	2.56	6.1%	9	31.3%	46	62.6%	92	استطيع أن احدد هويتي من خلال الثانوية بسهولة
04	مرتفع	0.515	2.73	3.4%	5	20.4%	30	76.2%	112	لدي العديد من المواقف الايجابية المشتركة مع الآخرين الذين يشاركونني العمل في الثانوية .
06	مرتفع	0.612	2.51	4.8%	7	39.5%	58	55.8%	82	تقدر الثانوية مجهودات العاملين بها
06	مرتفع	0.612	2.51	4.8%	7	39.5%	58	55.8%	82	تعتبر الثانوية بالنسبة لي أسرتي الثانية
-	مرتفع	0.523	2.69	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول بعد الانتماء التنظيمي جاءت مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدار (2.69) وانحراف معياري (0.52). وتراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي بين (2.88 و 2.51) وانحراف معياري بين (0.41 و 0.61) 1/- جاءت عبارة (اشعر بالانتماء نحو ثانويتي) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.41). أي نسبة 89.9% مايمثل 132 استاذ) يشعرون بالانتماء نحو ثانويتهم وهذا مايجعلهم يعملون على تحقيق أهداف ثانويتهم والمحافظة على سمعتها والمساهمة في تحسين مكانتها .

2/- جاءت عبارة (اشعر بالاعتزاز لانتمائي إلى هذه الثانوية) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.38) أي نسبة 86.4% مايمثل (127) استاذ يشعرون بالاعتزاز لانتمائهم لثانويتهم وهذا مايجعل الأساتذة متوحدون مع منظماتهم ويسيرون معها في اتجاه موحد وخطة موحدة ويعملون من اجل الحفاظ عليها ورفقها . أما النسبة المتبقية فصرحوا أنهم لايعتزون بانتمائهم للثانوية نظرا لأسباب خاصة كعدم استفادتهم من الترقية خلال مسارهم المهني كما يستحقون حسب رأيهم .

3/- جاءت عبارة (أفخر بالقول إلى الآخرين أنني أعمل بهذه الثانوية.) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.50). أي نسبة 83% مايمثل (122 استاذ) يفخرون بعملهم في هذه الثانوية نظرا لسمعتها الطيبة ونتائجها المتعارف عليها ولأنها وهذا ما يدعوهم للبقاء بمؤسستهم وعدم التفكير بتركها وتغييرها . أما النسبة الباقية فصرحوا أنهم لا يفخرون بالعمل في هذه الثانوية نظرا للبعد عن مقر سكنهم وسمعة المؤسسة في المحيط .

4/- جاءت عبارة (لدي العديد من المواقف الايجابية المشتركة مع الآخرين الذين يشاركونني العمل في الثانوية) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.51) أي نسبة 76.2% ما يمثل (112 استاذ) لديهم العديد من المواقف الإيجابية المشتركة مع زملائهم وهذا راجع للاجتماعية واللا رسمية في العلاقات كما أشار إليها التون مايو في دراسته الشهيرة ،في مقابل ذلك ترى نسبة 23.8% من المبحوثين أنهم ليس لديهم مواقف ايجابية مع زملاءهم لأسباب شخصية لا يمكن الأخذ بها .

5/- جاءت عبارة (استطيع أن احدد هويتي من خلال الثانوية بسهولة) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.62). أي نسبة 76.2% ما يمثل (112 استاذ) يرون أن هويتهم هي هوية المنظمة وهي نسبة معتبرة مما يقودنا إلى انصهار هوية الأستاذ ضمن هوية الثانوية وهو مؤشر قوي في تحقيق أهداف الثانوية وسياستها .أما النسبة الباقية والمقدرة حوالي 38% لا يعتبرون أن هويتهم جزء من هوية الثانوية نظرا للممارسات التعسفية التي يتلقوها من قبل مشرفهم المباشر .

6/- جاءت العبارة (تقدر الثانوية مجهودات العاملين بها) في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.61). أي نسبة 55.8% ما يمثل (82 أستاذ) يرون أن الثانوية تقدر مجهوداتهم من خلال الترقيات الحوافز عن طريق تكميمات وحفلات في كل مناسبة تخص الأستاذ أو نهاية كل فصل .أما نسبة الباقية فيرون أن ثانويتهم لا تقدر مجهوداتهم هذا راجع للمسؤول الأول الذي يرجع ذلك لسياسة التقشف التي تتبعها الدولة .

وفي نفس الترتيب أيضا جاءت عبارة (تعتبر الثانوية بالنسبة لي أسرتي الثانية) في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.61).

أي نسبة 55.8% ما يمثل 82 أستاذ يعتبرون أن الثانوية عبارة عن أسرتهم الثانية وهي نسبة مفيدة جدا لتعزيز مكانة الثانوية وتحقيق مزيد من الولاء والالتزام والانتماء. أما النسبة الباقية فهم لا يعتبرون الثانوية أسرتهم الثانية وهذا يعود لأسباب ذاتية منها شعورهم بالاغتراب في مكان عملهم إضافة إلى المناخ التنظيمي السائد في الثانوية .

كما هو معروف فإن الانتماء حاجة ملحة وقوة دافعة ,وسعي الافراد لاشباعها يقوي المنظمة ويدعم بقاءها .ولا يمكن تحقيق الانتماء التنظيمي الا اذا كانت المنظمة التي ينتمي اليها الفرد محققة لحاجاته ,و تتفق معاييرها مع معاييرها ,وكذلك قيمه واهدافه , فيتحقق القبول من الطرفين ويتولد لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة .ويتضمن ذلك انواعا معينة من السلوك من جانب الفرد وكذلك استجابات معينة من الاخرين ,فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي من خلال ادراكه للمعايير المشتركة التي تتحدد على اساسها الادوار الاجتماعية ,مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمتها .ويقوم هذا الفهم بدوره على الثقة تؤدي الى انتماء الفرد للجماعة ,وتكيفه معها ,والانتماء للجماعة يؤدي الى اتساقها وتكاملها¹.

اما الانتماء التنظيمي في الفكر الاداري المعاصر فهو تعبير يشير بشكل عام الى مدى الاخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لاهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الاهداف ,فهو اعتقاد قوي وقبول من جانب افراد التنظيم بهدف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل اكبر عطاء ممكن لصالحها . فمن خلال هذا المفهوم نجد صعوبة في الفصل بين مفهومي الولاء والانتماء التنظيمي

1. محمدي عبد القادر (2016): الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم, مجلة انسة للبحوث والدراسات , جامعة زيان عاشور -الجلفة - المجلد 7, العدد 1, ص 103.

فهما يشتركان تقريبا في جميع المؤشرات ,الا ان الولاء اعمق من حيث الارتباط والتضحية من اجل المنظمة¹.

ومن نتائج الانتماء التنظيمي ان يصبح مايرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على انه مطلوب منه نتيجة للقيام بدوره في المجتمع .الشعور بالانتماءيعتبر من الحاجات الهامة بل والضرورية للانسان ,فهو يساعده على التوافق النفسي والصحة النفسية ,ويعتبر تعميق الانتماء مصدرا هاما لراحة الفرد وامنه وسعادته ونجاحه وبدون ذلك فان الفرد يشعر بالتوتر والضيق وضعف العزيمة والدافع للعمل البناء ,وضعف البذل والتضحية .ويتلخص تاثير الجماعة على الفرد في انها تؤدي عن طريق اشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة الى تنمية اتجاهات مختلفة ,وتترواح هذه الاشكال بين الايجابية والسلبية على سلوك الفرد.

1. محمود محمد السيد (2002):تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين ,دراسة على شركات قطاع الاعمال الصناعي ,المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ,جامعة عين شمس ,العدد2,ص 35.

-جدول رقم (13) يمثل استجابات المبحوثين حول بعد الولاء التنظيمي:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
04	مرتفع	0.539	2.73	3.4%	5	20.4%	30	76.2%	112	اشعر بولائي المستمر للثانوية
01	مرتفع	0.422	2.87	2%	3	8.8%	13	89.1%	131	اهتم حقا لمستقبل الثانوية التي أعمل بها
03	مرتفع	0.468	2.83	2.7%	4	11.6%	17	85.7%	126	أدافع عن الثانوية وغاياتها أمام الآخرين.
06	مرتفع	0.576	2.62	4.8%	7	28.6%	42	66.7%	98	أتحدث مع الغير عن الانجازات الناجحة للثانوية
07	مرتفع	0.704	2.55	12.2%	18	20.4%	30	67.3%	99	أحرص على الاستمرار طوال فترة الخدمة التعليمية العمل بذات الثانوية
02	مرتفع	0.400	2.84	1.4%	2	12.9%	19	85.7%	126	افتخر أن أكون أحد أساتذة هذه الثانوية
05	مرتفع	0.502	2.71	1.4%	2	26.5%	39	72.1%	106	أرى أن انجازات الثانوية مدعاة لفخر كل العمال والأساتذة
-	مرتفع	0.515	2.73	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول بعد الولاء التنظيمي جاءت مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدار (2.73) وبانحراف معياري (0.51). لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي بين (2.95 و 2.17) وانحراف معياري بين (0.24 و 0.66).

1/- جاءت عبارة (اهتم حقا لمستقبل الثانوية التي أعمل بها) في الترتيب الأول منحيت درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.42). أي نسبة 89.1% ما يمثل 131 أستاذ يهتمون لمستقبل الثانوية التي يعملون بها وهذا يعود لقيمهم وولائهم للثانوية باعتبارها أسرتهم الثانية .

2/- جاءت عبارة (افتخر أن أكون أحد أساتذة هذه الثانوية) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.40) * أي نسبة 85.7% ما يمثل (126 أستاذ) يفخرون لكونهم أساتذة في هذه الثانوية وهذا يعود لأن الثانوية تحقق لهم مكانة اجتماعية فحين يشعر الأستاذ بالفخر والاعتزاز بأنه عضو في الثانوية فانه يسهم في تعزيز وتطوير مستوى تماثله معها . أما النسبة الباقية فهم لا يفخرون بكونهم احد أساتذة الثانوية يعود إلى عدم تحقيقهم لذاتهم في هاته الثانوية.

3/- جاءت عبارة (أدافع عن الثانوية وغاياتها أمام الآخرين) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.46) أي نسبة 85.7% ما يمثل (126 أستاذ) يدافعون عن الثانوية وغاياتها أمام الآخرين لإحساسهم بالمسؤولية والانتماء والولاء لثانويتهم . والدعم والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين بها .

4/- جاءت عبارة (اشعر بولائي المستمر للثانوية) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.53). أي نسبة 76.2% ما يمثل (112 أستاذ) يشعرون بولائهم المستمر للثانوية وهذا يدل على إحساس الأستاذ بالولاء والارتباط بالثانوية وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية معها وتعريف ذاته من خلال عضويته بالثانوية . أما النسبة الباقية فهم لا يشعرون بالولاء المستمر للثانوية وهذا يرجع لشعورهم بالاعترا ب في ثانويتهم .

5/- جاءت عبارة (أرى أن انجازات الثانوية مدعاة لفخر كل العمال والأساتذة) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.50). أي نسبة 72.1% ما يمثل (106 أستاذ) يرون أن انجازات الثانوية مدعاة للفخر كل العمال والأساتذة من خلال تحقيقها نتائج ممتازة نشاطات في نتائج البكالوريا وتحقيقها مراتب متقدمة ولأنيا وكما تم تكريم بعض التلاميذ من طرف رئيس الجمهورية لاحتلالهم المراتب الأولى وطنيا .وفي نشاطات رياضية أيضا. أما النسبة الباقية والمقدرة 27% فهم يرون أن انجازات الثانوية لم ترقى حد الافتخار نظرا لتذليلها الترتيب في نتائج البكالوريا وإحالة العديد من تلاميذها للمجلس التأديبي .

6/- جاءت عبارة (أحدث مع الغير عن الانجازات الناجحة للثانوية) في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.57). أي نسبة 66.7% ما يمثل (98 أستاذ) يتكلمون مع الغير عن انجازات الثانوية الناجحة لأنهم يرون ذلك مفخرة لهم وتحسين سمعة الثانوية أمام المجتمع ككل .أما النسبة الباقية والمقدرة 33.3 %يصرحون انهم ليس للثانوية إنجازات حتى يتكلمون ويفتخرون بها أمام الغير .

7/-جاءت عبارة (احرص على الاستمرار طوال فترة الخدمة التعليمية العمل بذات الثانوية)

في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.70). أي نسبة 67.3% ما يمثل (99أستاذ) يحرصون على الاستمرار طوال فترة الخدمة التعليمية بذات الثانوية نظرا لعدة اعتباراتهم منها ولائهم والتزامهم الوظيفي والمحافظة على سمعة الثانوية وقربهم لمقر سكنهم. أما النسبة الباقية فلا يحرصون على الاستمرار طوال فترة الخدمة التعليمية بذات الثانوية نظرا للبعد عن مقر سكنه وسمعة الثانوية إضافة إلى شخصية وأسلوب المشرف الذي لا يشجع على العمل .

أصبحت القيم في ادبيات الفكر المعاصر الشغل الشاغل لدى اصحاب الادرات والمؤسسات نظرا لكونها الدافع للسلوك التنظيمي ، فتعزيز قيم العمل الايجابية من شأنه ان يؤثر على مخرجات سلوك الفاعلين في التنظيم كالمنافسة والابداع والمبادرة ، ونجد الولاء التنظيمي من اهم قيم العمل التنظيمية التي نالت اهتماما واسعا في الدراسات الادارية والتنظيمية الحديثة .

فالولاء التنظيمي له نتائج مفيدة للفرد والمؤسسة على حد سواء نظرا لكونه يعبر عن الارتباط وقوة الانتماء للفرد لمؤسسته ومحيطه التنظيمي واعتزازه بذلك وسعيه للسلوك الايجابي واعطاء الاولوية للمصلحة العامة والتضحية من اجل ذلك ، وهو مايساهم في خلق الفعالية والابداع والوصول الى المنافسة الحقيقية¹.

ويمثل الولاء التنظيمي الاهتمام المحوري لعدة اعتبارات اهمها :

- وجود ولاء للمنظمة يعني تعاون جميع الفاعلين لتحقيق الغاية التي قام من اجلها التنظيم .
- يعبر الولاء عن ثقة اعضاء التنظيم في منظمتهم وايمانهم باهدافها وبالتالي التضحية من اجلها والاتجاه نحو السلوك الايجابي .

1. عبد المالك مجادبة (2018): واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية -الولاء التنظيمي نموذجاً- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة -البلدية-مجلة الدراسات جامعة بشار ،المجلد7،العدد1،ص171.

- دور الصراع في خلق تحالفات في اطار غير رسمي وبالتالي مواجهة الاستقرار وعدم بلوغ الاهداف, فاهمية الولاء اذن تكمن في كون مخرجاته تصب في صالح اهداف التنظيم الرسمي .

بالمقابل ان الحد من القيم المتعارضة مع التنظيم من شأنها ان تجعل العامل اكثر فاعلية من خلال الجهد الذي يبذله اثناء اداء الادوار وذلك بالتزامه بقواعد التنظيم الرسمي في اداء الدور , وتنفيذ المهام وطاعة الاوامر , ومن هنا يمكن اعتبار ان هذا الولاء هو نتيجة لعوامل تنظيمية من جهة وهو عبارة عن قيمة اجتماعية من جهة اخرى .

فالولاء التنظيمي للعامل يجعل من المنظمة بناء اجتماعيا مستقرا انطلاقا من عمليات التفاعل بين العمال , كما يمنح هذا البناء الاجتماعي للمنظمة مكانة اجتماعية مهمة تجعله مفتخرا بها سواء كانت رسمية عن طريق مكافاة العامل ماديا اغو معنويا او ترقيته مهنيا , او كانت غير رسمية اكتسبها عن طريق الزملاء كتشجيع وتحفيزه¹.

1. عبد المالك مجادة , مرجع سابق , ص 172

-جدول رقم (14) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير

التماثل التنظيمي:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
التشابه التنظيمي	2.56	0.54	مرتفع	03
الانتماء التنظيمي	2.69	0.52	مرتفع	02
الولاء التنظيمي	2.73	0.51	مرتفع	01
المجموع العام	2.66	0.262	مرتفع	/

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول متغير التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدّر 2.66 وانحراف معياري عام يساوي 0.262. حيث جاء بعد الولاء التنظيمي في الترتيب الأول منحيت درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 0.51، وهذا يشير إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالولاء القوي والمستمر تجاه ثانوياتهم، كما يشعرون بالفخر تجاهها، ولديهم الرغبة القوية والاستعداد لتسخير كافة إمكانياتهم لبذل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهداف مدارسهم، حيث يعتبروا أن مستقبلهم الشخصي مرتبط بمستقبل ثانوياتهم، مما يدفعهم إلى الحديث الإيجابي عن مشاريع ثانوياتهم وإنجازاتها والتفاخر بها بين أفراد المجتمع المحيط والمحافظة على سمعتها الإيجابية ومحاولة التضحية والدفاع عنها قدر الإمكان.

ليليها بعد الانتماء التنظيمي في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري يساوي 0.52. حيث تشير معطيات التحليل الإحصائي إلى وجود انتماء لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مؤسساتهم، حيث أشار بعض الفقرات إلى متوسط حسابي مرتفع ومنها شعور الأساتذة بالانتماء القوي تجاه

ثانوياتهم , والاهتمام بمصير الثانوية , والحرص على تجاوز أي اختلاف مع الزملاء أو العاملين بالثانوية من أجل تحقيق المصلحة العامة للثانوية .

أما بعد التشابه التنظيمي فاحتل المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.56 وانحراف معياري يساوي 0.54. أي أن هناك إدراك من أفراد عينة الدراسة للاهتمام بثنائياتهم , فضلاً عن سعيهم للعمل على تحقيق أهدافها , حيث يحرص الأساتذة على تبني القرارات الإيجابية التي تسهم في تحقيق نتائج جيدة للثانوية.

جدول رقم (15) يمثل استجابات المبحوثين حول بعد جودة التخطيط:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	مرتفع	0.377	2.86	0.7%	1	12.9%	19	85.7%	126	أنجز الأعمال الموكلة لي بكل تفاني
01	مرتفع	0.344	2.86	-	-	13.6%	20	86.4%	127	أنجز الأعمال الموكلة لي بكل إتقان
05	متوسط	0.581	2.30	6.1%	9	57.8%	58	36.1%	53	أنجز الأعمال الموكلة لي بأقصر وقت
02	مرتفع	0.351	2.85	-	-	15%	22	85%	125	اعتمد الطريقة الأنسب لضمان انجاز المهام المطلوبة مني
03	مرتفع	0.435	2.75	-	-	25.2%	37	74.8%	110	أوظف كل ما يستجد في المجال التربوي في تقديم الدروس
01	مرتفع	0.351	2.86	-	-	14.3%	21	85.7%	126	أنوع في مصادر جمع المادة العلمية المعتمدة في عملية التدريس (انترنت - كتب)
04	مرتفع	0.549	2.73	4.1%	6	19%	28	76.9%	113	أوظف المعارف التي استقيها من الندوات والملتقيات التي تنظمها المقاطعة لفائدة المتعلمين
	مرتفع	0.426	2.744	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول بعد جودة التخطيط جاءت مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدّر (2.74) وبانحراف معياري (0.42).

لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي بين (2.86 و 2.30) وانحراف معياري بين (0.35 و 0.58).

1/- جاءت العبارات (أنجز الأعمال الموكلة لي بكل تفاني) (أنجز الأعمال الموكلة لي بكل إتقان) (أنوع في مصادر جمع المادة العلمية المعتمدة في عملية التدريس) (انترنت- كتب) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.34-0.37-0.35) على الترتيب .

2/- جاءت عبارة (اعتمد الطريقة الأنسب لضمان انجاز المهام المطلوبة مني) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.35).

3/- جاءت عبارة (أوظف كل ما يستجد في المجال التربوي في تقديم الدروس) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.43).

4/- جاءت عبارة (أوظف المعارف التي استقيها من الندوات والملتقيات التي تنظمها المقاطعة لفائدة المتعلمين) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.54).

5/- جاءت عبارة (أنجز الأعمال الموكلة لي بأقصر وقت) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.58).

المقصود بجودة التخطيط المدرسي: هو ما ينبغي على المعلم أن يمتلك مهارات للتخطيط ، لكي تجعل منه معلماً ناجحاً فهو عملية تحضير ذهني و كتابي يضعه المعلم قبل الدرس بفترة كافية و يشمل على عناصر مختلفة¹ .

وبشكل أدق فإن ما يقصد بالتخطيط المدرسي أو التخطيط لعملية التدريس هو دراسة المحتوى الذي يريد المعلم تدريسه و اشتقاق الأهداف التربوية في المجالات الثلاثة من خلاله و تهيئة المواد و الوسائل اللازمة لدراسة و تحديد الأنشطة التي تراعي مستويات الطلبة العقلية و النمائية. و إعداد أساليب التقويم لكل هدف من الأهداف التي خططها المعلم².

و يمكن أن نلخصها إلى خطط تدريسية و التي لا بد أن يرسمها المعلم خلال مسيرته المهنية في التعليم في كل موسم دراسي ، و تكون على النحو الآتي³:

- الخطة السنوية: وهي عبارة عن خطة يضعها المعلم لتدريس مادة ما على نطاق سنة دراسية كاملة أو فصل دراسي كامل، على حسب هذا التعريف فإن الخطة السنوية هي خطة يقوم بإنشائها المعلم بغرض السير وفقها طوال الفصل أو الموسم الدراسي ، حيث تحتوي هذه الخطة على جميع المواد و المواضيع و الأهداف التي يريد أن يدرسها و يصل إليها المعلم مع المتعلمين في هذه السنة أو الموسم الدراسي(الفصل ١).

• خطة الدرس: وهي خطة معينة يضعها المعلم من أجل سيرورة درس معين في ساعة معينة وتحتوي هذه الخطة على الآتي⁴:

1. مجموعة من الأساتذة (2011): التدريس طرائق و استراتيجيات ،جمعية المعارف الإسلامية الثقافية ،ص241.

2. وليد أحمد جابر (2003): طرق التدريس العامة ، دار الفكر ، الأردن ،ص89.

3. محمد علي الخولي(2000): أساليب التدريس العامة،دار الفلاح ، الأردن ، 2000 ،ص58

4. مجموعة من الأساتذة ، مرجع سابق ، ص.244

- موضوع الدّرس: هو جزء من المقرر المدرسي الذي يتبعه المعلّم ضمن موضوعات تمّ التخطيط لها من الوزارة .
- أهداف الدّرس: وهي أهداف عامة للتربية و للمادة.
- المدخل للدّرس (تمهيد): مدخل مشوق للدّرس يربط الدّرس السابق و الحالي
- محتوى الدّرس: ويكون واضحاً و متسلسلاً تسلسلاً منطقياً ذا عناصر منظمة و يتلاءم مع الحصة .
- النشاطات: أساليب المعلّم وطرائقه في إدارة الحصة و تساهم في حلّ المشكلات و تنسّم بالتنوع و تراعي الفروق الفردية ، و ترتبط بالموضوع و أهداف الدرس.
- وسائل و أدوات تعليمية: تكون ملائمة مع طبيعة الدّرس و متنوعة و مبتكرة و تساهم في تحقيق أهداف الدّرس.
- الكتاب المدرسي: أن تكون قراءة ملائمة لقدرات المتعلّمين و حلّ التمارين.
- التقويم: يتمّ تحديد مدى نجاح و فاعلية خطة التدريس

جدول رقم (16) يمثل استجابات المبحوثين حول بعد جودة التنفيذ:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
05	متوسط	0.734	2.25	17.7%	26	39.5%	58	42.9%	63	أستعين بالوسائل السمعية البصرية في تقديم الدروس
01	مرتفع	0.346	2.91	0.7%	1	7.5%	11	91.8%	135	اعمل على تطوير قدراتي بنفسى لتحسين أدائي التعليمي
02	مرتفع	0.469	2.76	0.7%	1	22.4%	33	76.9%	113	اهتم بالكشف عن القدرات الإبداعية لمتعلمين
02	مرتفع	0.455	2.76	–	–	23.8%	35	76.2%	112	اهتم بتنمية القدرات الإبداعية للمتعلمين
03	مرتفع	0.468	2.67	–	–	32.7%	48	67.3%	99	اعتمد التعلم التعاوني في تحفيز المتعلمين على التعلم
04	مرتفع	0.538	2.56	2%	3	39.5%	58	58.5%	86	اعتمد التعلم بالاكشاف لتعرف على قدرات واستعدادات المتعلمين
06	متوسط	0.701	2.24	15%	22	45.6%	67	39.5%	58	اعتمد التعلم بالتفويج لتذليل صعوبات الفهم لدى المتعلمين
04	مرتفع	0.564	2.56	3.4%	5	37.4%	55	59.2%	87	استخدم التعلم النشط لإضافة نوع من التفاعل الصفي الايجابي والحماس بين المتعلمين
	مرتفع	0.534	2.58	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول بعد جودة التنفيذ.

جاءت مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدر (2.58) وبانحراف معياري (0.53).

لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي بين (2.91 و 2.24) وانحراف معياري بين

(0.34 و 0.70).

1/- جاءت عبارة (اعمل على تطوير قدراتي بنفسني لتحسين أدائي التعليمي) في الترتيب الأول من حيث

درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.34)

2/- جاءت عبارتان (اهتم بالكشف عن القدرات الإبداعية لمتعلمين) (اهتم بتنمية القدرات الإبداعية

للمتعلمين) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي

(2.76) وانحراف معياري (0.46 و 0.45) على الترتيب.

3/- جاءت عبارة (اعتمد التعلم التعاوني في تحفيز المتعلمين على التعلم) في الترتيب الثالث من حيث

درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.46).

4/- جاءت عبارتان (اعتمد التعلم بالاكشاف لتعرف على قدرات واستعدادات المتعلمين) (استخدم التعلم

النشط لإضافة نوع من التفاعل الصفني الايجابي والحماس بين المتعلمين) في الترتيب الرابع من حيث

درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.53 و 0.56)

على الترتيب .

5/- جاءت عبارة (أستعين بالوسائل السمعية البصرية في تقديم الدروس) في الترتيب الخامس عشر من

حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.73).

6/- جاءت عبارة (اعتمد التعلم بالتفويج لتذليل صعوبات الفهم لدى المتعلمين) في الترتيب السادس من

حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.70).

عرفت طرائق التدريس تطوراً و اختلافاً من القديم إلى عصرنا هذا ، فلقد اهتم بها علماء التربية و النفس و اللّغة اهتماماً بالغاً باعتبارها مهمة في العملية التعليمية ، و بما أنّ المعلم هو الطرف الأول القائم بعملية التدريس فهو من يحاول إيجاد طريقة مثلى للإبلاغ و تلقين المتعلمين العلوم والمعارف .

كما أنّه قسم المختصون تاريخياً طرائق التدريس إلى قسمين رئيسيين هما : قديمة وحديثة¹.

-**الطرائق القديمة:** إنّ هذه الطرائق هي عبارة عن طرائق استخدمت من زمن قديم على الأقل بنصف قرن تقريباً ، ولا يمكن أن نقول بأنّها طرائق لا تنفع في الوقت الحالي و إنّما هي حاضرة في وقتنا وتوتّي أكلها في العملية التعليمية ، و إنّما هذه طرائق ظهرت قديماً وليست نتاج الحاضر .

ومن أبرزها:

✚ **طريقة المحاضرة:** تعدّ هذه الطريقة من أول طرائق التدريس المعروفة عند عموم النّاس و أهل الاختصاص ، حيث يقوم المعلّم بإلقاء معلومات على التّلاميذ، ويقف على المتعلّم موقف المستمع. يعدّ المعلّم محور هذه الطريقة، فهو يساهم بشكل أساسي ومحوري في هذه الطريقة بحكم أنّه المحور الذي تركز عليه طريقة المحاضرة، كما أن طريقة المحاضرة يطلق عليها طريقة الإلقاء ، كما يصبح فيها المتعلّم آلة صماء² ، وعليه فالرسالة التعليمية تتحوّل منحنى واحداً من المعلّم إلى المتعلّم، وهي بهذا تعدّ طريقة غير تفاعلية.

1. محسن علي عطية (2013): المناهج الحديثة وطرائق التدريس ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن، ص293.
2. توفيق مرعي أحمد و محمود الحيلة (2002):، طرائق التدريس العامة ، دار المسيرة ، ص38 .

✚ طريقة المناقشة: أو ما يسميه أهل الاختصاص أحيانا بالطريقة الحوارية ، تقوم هذه الطريقة على

الحوار الشفوي بين المعلم والمتعلمين، و يكون ذلك عبر إثارة مجموعة من التساؤلات التي يطرحها

المعلم على تلاميذه ، فيقوم هنا عنصر الحوار و المناقشة خلال عملية التدريس¹.

من هذا نفهم بأن طريقة الحوارية أو المناقشة تشرك المتعلم في العملية التربوية و تجعله متفاعلا في

التدريس.

طريقة الاستقراء: يعرفها الأستاذ حمزة أبو النصر بقوله أنها : عملية عقلية ينتقل فيها العقل من

الوقائع إلى القانون أو القاعدة ، من الجزء إلى الكل ، و صيغته: أمثلة-تعميم².

و بما أننا نتحدث عن هذه طريقة من طرائق التدريس داخل المؤسسة التربوية ، فسوف تكون

خطواتها على النحو الآتي:

- يبدأ المعلم مع تلاميذه من مجموعة من الأمثلة.
- يتم التحليل لكل مثال و استخلاص صفات الأمثلة و استخراج الصفة الرئيسية.
- يحاول المعلم مع مشاركة التلاميذ استقراء الخواص المشتركة ووضعتها كلها في إطار واحد يجمعها مع بعض.

✚ طريقة الاستنتاج (الاستنباط/القياسية) : هذه الطريقة يتم فيها النظر من الكل إلى الجزء ، عكس

طريقة الاستقراء حيث يكون سير التدريس من الكل إلى الجزء أي من القاعدة إلى الأمثلة و الحالات

الفردية ، و تقوم على قدرة التلميذ على استخدام القواعد لحلّ مواقف خاصة أو حالات خاصة

.وخطواتها كالتالي : تمهيد -عرض القاعدة -عرض الأمثلة.

1. ردينة عثمان يوسف (2005) :طرائق التدريس ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص67 .
2. حمزة حمزة أبو النصر (2008): الشامل في التعليم و التعلم و التدريس ، مكتبة الإيمان ، مصر ، ص211.

-**الطرائق الحديثة:** وهي بهذا اختلفت عن نظيرتها القديمة في كونها تأخذ بميولات و رغبات المتعلم، وإنّ من أبرز تلك الطرائق التدريسية الحديثة في ميدان التدريس و الرقي بالعملية التعليمية التربوية، مايلي:

🌈 **طريقة حلّ المشكلات :** هذا النوع من طرائق التدريس يجد نجاعة كبيرة في عملية تدرس العلوم ، حيث تقوم هذه العملية أو الطريقة على مساعدة الطلبة على إيجاد الحلول للمواقف المشكلة بأنفسهم انطلاقاً من مبدأ هذه الطريقة التي تهدف إلى تشجيع الطلبة على البحث و التنقيب و التساؤل و التجريب الذي يمثل قمة النشاط العلمي¹.

و يتضمن هذا النوع من طرائق التدريس الحديثة جملة من الشروط الأساسية وهي كالاتي² :

- محاولة ربط التعلم بالحياة.
- تنمية التفكير عند المتعلم و محاولة تنمية التفكير المنطقي العلمي و البعيد عن الحدس.
- إعطاء التلاميذ الاستقلالية للوصول إلى حل للمشكلات.
- المحاولة الجادة للوصول إلى نتائج و تعميمها و الاستفادة منها في مواقف أخرى مماثلة
- تعلّم وضع خطط عملية للسير وفقها و الوصول إلى حل للمشكلات.

1. عبد اللطيف بن حسين فرج(2005):طرق التدريس في القرن الواحد العشرين ، دار المسيرة ، الأردن ،ص125.
2. عبد الحميد حسن شاهين (2011): استراتيجيات التدريس المتقدمة و استراتيجيات التعلم و أنماط التعلم ، الإسكندرية ، مصر ص42

🌟 **طريقة التدريس الجمعي:** نريد بهذه الطريقة التدريسية ذلك النشاط الجمعي الذي يعمل على استثارة

النمو في الفرد و الجماعة، بحيث يعمل كل فرد منها نحو أهداف مرسومة و يتحمل عبء مسؤولية

الوصول إليها¹ .

وتوجد هذه الطريقة بمسمى آخر في كتب مناهج التدريس و طرائقه بمسمى " التّعلم التّعاوني "، فهي

بهذا طريقة تعمل علة إتاحة الفرصة للتلاميذ للعمل في مجموعات صغيرة.

من أبرز مزايا هذه الطريقة نذكر باختصار:

- غرس روح التعاون بين التلاميذ في المؤسسة التربوية.

- زرع روح المحبة و التكافل- داخل القسم الواحد -بين التلاميذ.

- تنمية روح الانتماء لدى المتعلّم.

- تبادل الآراء و الأفكار داخل المجموعة الواحدة.

- بث روح الاتحاد و التعاون من أجل الوصول إلى حلول².

🌟 **طريقة تمثيل(لعب الأدوار):** تعد هذه الطريقة من طرائق التدريس التي يتمّ فيها الاستفادة من حب

التلميذ الطفل للعب ، فهي أسلوب من أساليب التعليم يقوم على أساس المحاكاة التي يؤديها

المتعلمون، يحاكون فيها أدوار الآخرين التي تمارس في مواقف حقيقية³

1. عبد الطّيف بن حسين فرج ,مرجع سابق ص 98.

2. سعد علي زاير و سماء تركي داخل(2015): اتجاهات حديثة في تدريس اللّغة العربيّة ، دار المنهجية ، ص160

3. محسن علي عطية ، مرجع سابق ، ص344

من هنا نلاحظ بأنها طريقة تعتمد على التمثيل و لعب الأدوار داخل القسم- الحصة التدريسية - حيث يقوم فيها التلاميذ بلعب أدوار لتمثيلية مسرحية ليس الغرض منها اللعب و الترفيه بل الغرض منها التدريس و إيصال المتعلم إلى أهداف تعليمية مستغلا فيها حب التلاميذ للعب و التمثيل.

يمكن أن نلخص مميزات هذه الطريقة في مجموعة من النقاط الرئيسية أهمها:

- تعمل على رقي التعبير عن الذات عند التلاميذ و انفعالاتهم.
- تشد اهتمام التلاميذ نحو الدرس بحكم أنّ التلاميذ يحبون جو اللعب و التمثيل
- العمل على تشجيع روح التفائية و إخراج ما لدى التلاميذ من أفكار.

-جدول رقم (17) يمثل استجابات المبحوثين حول بعد جودة التقويم:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
08	مرتفع	0.676	2.51	10.2%	15	28.6%	42	61.2%	90	أقوم بتقويم الطلبة معتمدا على التقويم المبدئي (القبلي)
08	مرتفع	0.623	2.51	6.8%	10	35.4%	52	57.8%	85	أقوم بتقويم الطلبة معتمدا على التقويم البنائي (التكويني)
04	مرتفع	0.551	2.67	4.1%	6	24.5%	36	71.4%	105	أقوم بتقويم الطلبة معتمدا على التقويم التشخيصي
06	مرتفع	0.642	2.56	8.2%	12	27.2%	40	64.6%	95	أقوم بتقويم الطلبة معتمدا على التقويم الختامي (النهائي)
01	مرتفع	0.394	2.85	1.4%	2	12.2%	18	86.4%	127	أراعي الفروق الفردية بين المتعلمين في عملية التقويم
02	مرتفع	0.479	2.71	2%	3	24.5%	36	73.5%	108	أوظف نتائج التقويم في تقديم تغذية راجعة للمتعلمين بغية تحفيزهم
07	مرتفع	0.600	2.53	5.4%	8	36.1%	53	58.5%	86	أشارك المتعلمين في التخطيط لبعض الأنشطة التعليمية
09	مرتفع	0.578	2.50	4.1%	6	41.5%	61	54.4%	80	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستقرائي
11	مرتفع	0.736	2.34	15.6%	23	34.7%	51	49.7%	73	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الناقد
05	مرتفع	0.548	2.58	2.7%	4	36.7%	54	60.4%	89	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الإبداعي
10	مرتفع	0.633	2.46	7.5%	11	39.5%	58	53.1%	78	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستدلالي
03	مرتفع	0.496	2.68	1.4%	2	29.3%	43	69.4%	102	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستنتاجي
02	مرتفع	0.526	2.71	3.4%	5	22.4%	33	41.1%	109	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير حل المشكلات
	مرتفع	0.575	2.58	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول بعد جودة التقويم.

جاءت مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدر (2.58) وانحراف معياري (0.57).

لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي بين (2.85 و 2.34) وانحراف معياري بين (0.39 و 0.73).

1/- جاءت عبارة (أراعي الفروق الفردية بين المتعلمين في عملية التقويم) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.39)

2/- جاءت عبارتان (أوظف نتائج التقويم في تقديم تغذية راجعة للمتعلمين بغية تحفيزهم) (أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير حل المشكلات) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.47 و 0.52) على الترتيب .

3/- جاءت عبارة (أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستنتاجي) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (0.68) وانحراف معياري (0.49).

4/- جاءت عبارة (أقوم بتقويم الطلبة معتمدا على التقويم التشخيصي) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.55) على الترتيب .

5/- جاءت عبارة (أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الإبداعي) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.54).

6/- جاءت عبارة (أقوم بتقويم الطلبة معتمداً على التقويم الختامي (النهائي)) في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.64) على الترتيب .

7/- جاءت عبارة (أشارك المتعلمين في التخطيط لبعض الأنشطة التعليمية) في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.60).

8/- جاءت عبارتان (أقوم بتقويم الطلبة معتمداً على التقويم المبدئي (القبلي)) (أقوم بتقويم الطلبة معتمداً على التقويم البنائي (التكويني)) في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.67 و 0.62) على الترتيب .

9/- جاءت عبارة (أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستقرائي) في الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.57).

10/- جاءت عبارة (أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستدلالي) في الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.63).

11/- جاءت عبارة (أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الناقد) في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.73).

ويعرف التقويم (Evaluation) :هو عملية يتم فيها استخدام البيانات الناتجة عن القياس في إصدار أحكام حول الظاهرة موضوع التقويم والاستفادة من هذه الأحكام في اتخاذ قرارات مناسبة حول السبل والوسائل التي يمكن إتباعها في علاج أوجه القصور وتلافي السلبيات وتذليل الصعوبات.

ويتضح من خلال ذلك أن عملية التقويم تتضمن كلا من القياس والتقييم فهما جانبان أساسيان تعتمد عليهما عملية التقويم في جمع البيانات وإصدار الأحكام¹.

وتكمن أهمية جودة التقويم التربوي فيمايلي:

- يساعد التقويم المؤسسة التعليمية على التأكد عن مدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومخرجاتها التعليمية، وهو بذلك يفتح أمامها الباب لتصحيح مسارها في ضوء الأهداف التي وضعتها لنفسها.
- معرفة المدى الذي وصل إليه الطلبة في اكتساب مهارات التعليم وغيرها من المهارات الأخرى، التي تمت تنميتها لديهم خلال دراستهم.
- اكتشاف حالات التخلف الدراسي وصعوبات التعلم ومعالجتها في حينها.
- وضع يد الأستاذ على نتائج عمله، ونشاطه بحيث يستطيع أن يدعمها، أو يغير فيها نحو الأفضل سواء في طرائق التدريس أو أساليب التعامل مع الطلاب بحيث يؤدي ذلك إلى تعزيز التحصيل العلمي للطلبة².
- يساعد التقويم المؤسسات التعليمية على أن تعيد النظر في أهدافها وتعديلها بحيث تكون أكثر ملاءمة للواقع الذي تعيشه المجتمعات.
- للتقويم دور فاعل في إرشاد الأستاذ لطلابه وتوجيهه لهم بناء على ما بينهم من فروق.
- يساعد التقويم على تطوير المناهج، بحيث تلاحق التقدم العلمي المعاصر.
- يزيد التقويم من دافعية التعلم عند الطلاب.

1. عفت مصطفى الطنطاوي (2013): التدريس الفعال، ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص227.
2. مصطفى خليل الكسواني وآخرون (2007): أساسيات تصميم التدريس، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، ص197.

وتتلخص أهداف جودة التقويم وأغراضه في :

- يساعد التقويم الأستاذ والمدرس والمدرّب على توجيه النّقد الذي يحقّقه المتعلّم نحو إتقان التعلّم
- تحديد جوانب القوة والضعف لدى المتعلّم، وتقديم المعالجة الضرورية في حينها.
- تحديد قدرات المتعلّمين وإبداعاتهم التي تفوق الإتقان.
- تحديد متى حدث الإتقان.
- توفير معلومات ضرورية للتنبؤ بالسلوك المعين في المستقبل .
- يساعد المدرس على الحكم على درجة كفاية استراتيجيات التدريس وطرائقه وأساليبه التي يمارسها
- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتطوير منظومة التدريس التي تبيّنها المدرس.
- يقدم التقويم مخرجات مهمة لإجراء البحوث والدراسات التربوية في تعليم المواد الدراسية ومناهجها¹.

تكتسب عملية التقويم الناجحة أهميتها من خلال خصائص ومعايير من أهمها:

- شمولية التقويم لجوانب التعلّم المختلفة المعرفية والانفعالية والنفس حركية.
- استمرارية التقويم أي أن التقويم يسير جنباً إلى جنب مع عمليات المنهج تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة.
- تتنوع أدوات التقويم المستخدمة.
- تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة في عملية التقويم مع مراعاة أن لا يؤثر ذلك على النتائج المنشودة.
- يكشف عن الفروق الفردية بين المتعلّمين².
- الموضوعية : ويقصد بها عدم تأثر النتائج التي يتم التوصل إليها بالعوامل الذاتية لمن يقوم بالتقويم.

1. زيد سليمان العدوان و محمد فؤاد الحوامدة , تصميم الدرس , ط1, دار المسيرة , عمان , الأردن , ص193.

2. أنور عقل (2007): دورة تدريبية للمعلمات في أساليب التقويم الحديثة , ط1, دار النهضة العربية , بيروت , لبنان , ص 33.

- الصدق ويعني أن تقيس أدوات التقويم ما وضعت وصممت لقياسه .
- الثبات ويعني الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا استخدمت الأداة أكثر من مرة.

أما أنواع التقويم فهي :

أ- التقويم التشخيصي Formative Evaluation :

تعددت تسميات هذا النوع من فيطلق عليه أيضا التمهيدي أو الاستهلالي أو الاستقياحي¹. ويسمى أيضا بالتقويم الأولي أو المبدئي أو القبلي، وهو التقويم الذي يحدث قبل بداية العملية التعليمية والقصد منه هو تحديد مستوى الطلاب قبل تعليمهم. ويستعين به المعلم في بداية حصته لأنه يتضمن على نشاطات تقييمية تتعلق بتقدير الحاجات وتحديد المستوى الطلابي وتخطيط البرامج وتشخيص استعداد الطلبة للتعلم.

ويعد هذا النوع من ركائز العملية فهو " يكشف للمعلم جوانب القصور لدى بعض الطلبة، في معلوماتهم السابقة والتي قد يحتاجونها لاستيعاب الخبرة الجديدة على أسس سليمة فهو يقدم صورة أولية حول مستوى التلميذ ويتعرف من خلاله على جوانب القوة أو الضعف قبل أن يبدأ عملية التدريس². يسعى الأستاذ من خلال هذا التقويم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في الأسئلة التالية³:

1- هل يعرف التلاميذ المحتوى قبل تدريسه؟

2- هل يعرف التلاميذ حقا ما تعتقد أن يعرفونه؟

3- هل يتعلم التلاميذ ما يقوم المعلم بتدريسه؟

1. سعيد جاسم الأسدي، داود عبد السلام صبري (2015) فلسفة التقويم التربوي في العلوم التربوية والنفسية، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، ص 194.

2. محمد الأمين مصطفى الخطيب (2013): القياس والتقويم التربوي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان المفتوحة، ص 23.

3. فاضل خليل إبراهيم (2010): المدخل إلى طرائق التدريس العامة، دار بن الأثير للنشر والتوزيع، ص 36.

4- هل يتذكر التلاميذ ما تعلموه؟

5- هل يميل التلاميذ على ما تعلموه؟

فالتقويم التشخيصي يحاول الإجابة على هذه الأسئلة التي تشكل جزءا مهما في سيرورة العملية التعليمية وتسهم في إنجاحها وتطويرها.

- تقويم التكويني Summative Evaluation :

يعرف بأنه " إجراء يقوم به الأستاذ أثناء التدريس لتزويد المتعلم بالتغذية الراجعة والمعلومات الكافية عن فاعلية طرائق وأساليب التدريس المتبعة ونوعية الأدوات المستخدمة من أجل تحسين عملية التعلم"¹.

يهدف إلى تزويد المتعلم بتغذية راجعة مستمرة في أثناء العملية التدريسية عن موقعه، ومدى تحقيقه للأهداف ومن أشكال هذا التقويم , الاختبارات اليومية وأسئلة المراجعة الشفوية وللتقويم التكويني وظائف منها :

-توجيه تعلم المتعلم نحو الاتجاه الصحيح وتحديد جوانب الضعف لتجنبها وجوانب القوة لتأكيداها.

- يعرف المتعلم بمستوى أدائه واثارة الدافعية فيه.

- يساعد المتعلم في مراجعة مواد الدراسة وآداء واجباته ويحث المعلم على مراجعة خطئه نحو لتحسين².

التقويم الختامي (النهائي) SUMMATIVE EVALUTION :

1. دولت إبراهيم البدوي وآخرون(2011): واقع استخدام إستراتيجيات التقويم التكويني في تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين في مدرسة الشاملة أنموذجاً, المجلة العربية للنشر، العدد 33، ص426.

2. رافدة الحريري(2010): طرق التدريس بين التقليد والتجديد، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، ص 22.

هو ذلك التقويم الذي يأتي في ختام البرنامج التعليمي، يهتم بقياس نواتج التعلم التي تثبت مدى تحقق الأهداف العامة من العملية التعليمية. والهدف من التقويم الختامي هو الكشف عن مدى تحقيق البرنامج للأهداف بعد إتمام إجراءات التقويم البنائي وتحديد المستوى التحصيلي العام للمتعلمين في نهاية مدة دراسية معينة هذه الأهداف تساهم في إصدار قرارات رسمية في الحياة الدراسية للمتعلم فعن طريق التقويم الختامي يتم اتخاذ قرارات تتعلق بقدراتهم ومنحهم الشهادات¹.

وهذا يؤكد الدور الفعال للتقويم النهائي في العملية التعليمية، فهو المسؤول عن انتقال التلاميذ من مرحلة إلى أخرى وبفضله يحكم على فاعلية المدرس والمنهج والطريقة المستخدمة أثناء عملية التدريس. إذن التقويم الختامي عملية نهائية غرضها الوصول إلى حكم يهدف إلى نجاح العملية التعليمية.

¹. صلاح الدين محمود علام(2000): القياس والتقويم التربوي والنفسى، أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار، الفكر العربي، القاهرة - مصر، ط1، ص 40.

-جدول رقم (18) يمثل استجابات المبحوثين حول بعد جودة المتابعة :

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	مرتفع	0.521	2.71	1.4%	2	25.9%	38	72.8%	107	أشجع الطلبة على استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات
03	ضعيف	0.756	1.59	57.1%	84	26.5%	39	16.3%	24	أقدم دروس الكترونية (تعليم عن بعد) لفائدة المتعلمين
05	ضعيف	0.770	1.52	64.6%	95	18.4%	27	17%	25	استخدم التكنولوجيا في إعلان نتائج الامتحان
04	ضعيف	0.775	1.58	59.9%	88	22.4%	33	17.7%	26	أجيب عن انشغالات وتساؤلات الطلبة عبر الايميل
02	متوسط	0.830	1.79	46.9%	69	27.2%	40	25.9%	38	افتح الحوار مع الطلبة عبر مواقع التواصل الاجتماعي لشرح بعض الأنشطة التعليمية
	متوسط	0.730	1.838	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول بعد

جودة المتابعة. جاءت متوسطة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدار (1.83) وبانحراف معياري (0.73).

لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي بين (1.79 و 1.52) وانحراف معياري بين (0.83 و 0.77).

1/- جاءت عبارة (افتح الحوار مع الطلبة عبر مواقع التواصل الاجتماعي لشرح بعض الأنشطة التعليمية) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (1.79) وانحراف معياري (0.83).

2/- جاءت عبارة (أشجع الطلبة على استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.52).

3/- جاءت عبارة (أقدم دروس الكترونية (تعليم عن بعد) لفائدة المتعلمين) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (1.59) وانحراف معياري (0.75).

4/- جاءت عبارة (أجيب عن انشغالات وتساؤلات الطلبة عبر الايميل) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (1.58) وانحراف معياري (0.77).

5/- جاءت عبارة (استخدم التكنولوجيا في إعلان نتائج الامتحان) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.77).

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة مركزية في الحياة اليومية للطلاب، شجع مختصون في علم التربية إدماجها في العملية التعليمية التعلمية للاستفادة من مزاياها المتعددة. أخذ التعليم الحديث في الاعتبار مشاركة التلميذ والطالب بشكل كامل في تكنولوجيا الهاتف المحمول والانترنت والشبكات الاجتماعية، لان "الجيل الرقمي" لا يستخدم بمهارة أحدث التقنيات فحسب، بل توافرها المستمر في جميع جوانب الحياة بل يتوقع أيضا بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الممكن الجمع بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري دون الحاجة إلى التخلي عن أي منهما والاستفادة من مزايا كل منهما.

حيث تكون التكنولوجيا جزءا كاملا من العملية التعليمية التعليمية مسألة الجمع بين الأساليب البيداغوجية والتربوية المختلفة . فإن المعلمين يشغلون دور الموجهين والمشرفين على العملية التعليمية بالتفاعل النشط مع التلاميذ، ومتابعة تقدم كل فرد و تقديم المساعدة إذا لزم الأمر . على سبيل المثال، يمكن للتلميذ العمل في الجزء النظري في المنزل مشاهدة مقاطع الفيديو ودراسة مستندات الدعم. بعد ذلك، ي الفصل مع المعلمين و الأقران، يقومون بتمارين عملية أو يعملون في مجموعة في المشروع. كجزء من هذا النموذج. من خلال اختيار أشكال التدريس، من الضروري مراعاة تفاصيل الانضباط،و الموقع المكاني للتلميذ، والمعدات اللوجستية والعرض، ومستوى الكفاءة والمرشحين للمعلم، وتقويم التدريب.¹

-جدول رقم (19): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير جودة الأداء :

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
جودة التخطيط	2.74	0.42	مرتفع	01
جودة التنفيذ	2.58	0.53	مرتفع	02
جودة التقويم	2.58	0.57	مرتفع	02
جودة المتابعة	1.83	0.73	متوسط	03
المجموع العام	2.43	0.562	مرتفع	/

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين حول متغير جودة الأداء جاءت مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي عام مقدّر (2.43) وبانحراف معياري عام يساوي

1. بلليزك مريم جنات (2022): التعلم الهجين بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري: في ظل جائحة كورونا، مجلة العدوى للسانيات العرفنية وتعليمية اللغات، المجلد 2، العدد 2، جامعة محمد بوقرة، يومرداس، ص 13

(0.562).حيث جاء بعد جودة التخطيط في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.42) ليلي بعد جودة التنفيذ وبعد جودة التقويم في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري يساوي 0.53 و 0.57 على الترتيب. أما بعد جودة المتابعة فاحتل المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.83) وانحراف معياري يساوي (0.562)

10- جدول رقم (20) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول المتغيرين :

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	المحاور
2.66	0.262	مرتفع	01	التماثل التنظيمي
2.43	0.562	مرتفع	02	جودة الأداء
2.54	0.412	مرتفع	/	المجموع العام

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أنَّ استجابات المبحوثين حول التماثل التنظيمي جاءت قوية وهذا بمتوسط حسابي عام يقدر (2.66) وانحراف معياري يساوي (0.262). أما استجابات المبحوثين حول جودة الأداء جاءت قوية أيضاً وهذا بمتوسط حسابي عام يقدر (2.43) وبانحراف معياري عام يساوي (0.562).

ونستدل من هذه النتائج انه في الآونة الأخيرة بدأت جميع المنظمات تدرك أهمية جودة أداء الأساتذة اليوم تشكل سلاحا تنافسيا هاما لأي مؤسسة تعليمية معاصرة ا رغبة في مواجهة تحديات العصر وتخريج نشء مميز في جميع جوانب شخصيته. والمؤسسة دون أن تتسلح بجودة أداء الأساتذة فإنها لا تنافس مثيلتها من المؤسسات التعليمية الأخرى . لذلك يتحتم عليها وضع تحسين أداء الأساتذة على سلم أولويتها وباعتبار أن الأستاذ له أهمية كبيرة في العملية التعليمية ولا يمكن للمؤسسات التعليمية أن تقوم بمهامها مسؤولياتها إلا من خلال إحساس وشعور الأساتذة بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وعنصر مهم من عناصر تحقيق أهدافها، ويتمثلون قيمها ويعكسون أفكارها، ويدافعون بقوة عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية، ويشعرون بالفخر والانتماء والولاء لها وهذا مايعرف بالتماثل بين الفرد ومنظمتة.

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- عرض نتائج الفرضية الأولى: التي تنص " توجد علاقة ارتباطيه بين التشابه التنظيمي وجودة أداء

أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار":

قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فكانت النتائج كما هو موضح:

جدول رقم (21): يمثل قيمة معامل الارتباط بين التشابه التنظيمي وجودة الأداء

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة	قيمة معامل الارتباط المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التشابه التنظيمي	2.56	0.541	0.007	0.161	145	0.05
جودة الأداء	2.43	0.562		0.210		0.01

يتضح من خلال الجدول أعلاه ،والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة التشابه التنظيمي بجودة الأداء ،حيث ان قيمة بيرسون المحسوبة ($r=0.007$) اقل من قيمة بيرسون الجدولية ($r=0.161$) و($r=0.210$) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) على التوالي وبدرجة حرية تساوي (145).

وعليه لا توجد علاقة بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار .

كما يوضح الجدول أعلاه ،ان المتوسط الحسابي العام لـ(التشابه التنظيمي) قدر بـ(2.56)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.541)، وأيضاً المتوسط الحسابي لـ(جودة الأداء) قدر بـ(2.43)، وانحراف معياري قدر بـ(0.562). ومنه استجابات المبحوثين جاءت متمركزة عند البديل (نعم) وبناء عليه، نرفض الفرضية القائلة : " توجد علاقة ارتباطيه بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار "، ونقبل الفرض الصفري القائل : " لا توجد علاقة ارتباطيه بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار "

ويقصد بالتشابه القبول والتطابق بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة. والتي تتمظهر في تشابه وتمائل قيم وأهداف وخطط وتوجهات وتطلعات وقرارات ومشاكل الأستاذ مع قيم وأهداف وخطط وتوجهات وتطلعات وقرارات ومشاكل زملائه وثانويته.

يعبر عن التشابه التنظيمي من خلال إدراك الفرد لوجود خصائص و قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين داخل التنظيم و كذا وجود طموحات و مصالح مشتركة بين الفرد و المنظمة. فالتشابه التنظيمي يمثل بعد من أبعاد التماثل التنظيمي الذي يتحقق من خلاله إدراك الفرد بوجود علاقة قوية بينه و بين وظيفته و المنظمة التي يعمل فيها و كذا أعضائها.

إن تكريس التشابه التنظيمي من أهم الأهداف التي تسعى معظم التنظيمات الإدارية إلى تحقيقها والاعتماد عليها كأسلوب إداري و ثقافة تنظيمية داخل المنظمة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، و هذا ما تريده الإدارة بالأهداف من خلال فلسفتها والتي تمثل أسلوب إداري حديث يرمي إلى تكريس الجهود داخل المنظمة من أجل بلوغ الغايات المسطرة.

يعرف عالم الإدارة " بيتر دراكر " الإدارة بالأهداف بأنها " : نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري و أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو

تحقيق أهداف المؤسسة و إغراضها كما ينطلق " دراكر " في تحليل وظائف المسير من افتراض مفاده ضرورة التوفيق بين أهداف التنظيم و أهداف الأفراد بالاعتماد على دوافعهم الإيجابية¹.

إن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر أداة مهمة بالنسبة للمنظمة إذ تسمح بخلق التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية للعاملين، الأمر الذي يولد الشعور بوحدة الأهداف و الطموحات بين العاملين و المنظمة و من ثمة تحقيق المنفعة و الفائدة للطرفين.

و تجدر الإشارة إلى أن تحديد الأهداف بدقة و وضوح، يزيد من احتمال مضاعفة الفرد لمجهوداته، خاصة إذا كانت هذه الأهداف تعود بالنفع و الفائدة بحيث يصبح العامل أكثر حرصا وتفانيا وإخلاصا في عمله من أجل الحصول على النفع و الفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف و هذا ما نستشفه من منطلقات نظرية وضع الهدف التي تقيد : بأنه إذا استطاع المدير أو المشرف أن يتفق مع مرؤوسيه على وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل و ينجح في التفاوض معهم على وضع الأهداف بشكل محدّد، و يقنعهم بقبول هذه الأهداف كونها تحقق المنفعة و الفائدة لهم، كما تكون صعبة بالقدر الذي تكون به متحدّية لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعة لسلوك المرؤوسين².

1. عبد الكريم بوحفص (2017): تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , ص128.

2. احمد ماهر (2000): كيف ترفع مهاراتك الإدارية بالاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص162.

2- عرض نتائج الفرضية الثانية: التي تنص " توجد علاقة ارتباطيه بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار":

قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فكانت النتائج كما هو موضح:

جدول رقم (22): يمثل قيمة معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمي وجودة الأداء

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط r المحسوبة	قيمة معامل الارتباط r الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانتماء (العضوية) التنظيمي	2.69	0.523	0.352	0.161	145	0.05
جودة الأداء	2.43	0.562		0.210		0.01

يتضح من خلال الجدول أعلاه ،والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الانتماء (العضوية) التنظيمي بجودة الأداء ،حيث ان قيمة بيرسون المحسوبة ($r=0.352$) اكبر من قيمة بيرسون الجدولية ($r=0.161$) و ($r=0.210$) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) على التوالي وبدرجة حرية تساوي (145) .

وعليه توجد علاقة بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار .

كما يوضح الجدول أعلاه ،ان المتوسط الحسابي العام لـ (الانتماء (العضوية) التنظيمي) قدر بـ (2.69)، وانحراف معياري قدر بـ (0.523)، وأيضا المتوسط الحسابي لـ (جودة الأداء) قدر بـ (2.43)، وانحراف معياري قدر بـ (0.562)، ومنه استجابات المبحوثين جاءت متمركزة عند البديل (نعم)

وبناء عليه، نقبل الفرضية القائلة: " توجد علاقة ارتباطيه بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار"، ونرفض الفرض الصفري القائل: " لا توجد علاقة ارتباطيه بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار".

ويعرف (الانتماء أو العضوية) درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وهي إحساسه بالانتماء، وتعريف الذات من خلال عضويتهم بالمنظمة. والذي يتمظهر في شعور الأستاذ بالانتماء والفخر والاعتزاز بانتمائه لثانويته واعتبارها أسرته الثانية والتي من خلالها يستطيع تحديد هويته لأنها تقدر مجهوداته المبذولة رفقة بقية زملائه.

إن الانتماء التنظيمي هو الحاجة إلى الدفء العاطفي والمحبة والود والعلاقات الوطيدة مع الآخرين . فالدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أو المنظمة، ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءا من الجماعة أو وحدة اجتماعية، أي يكون مقبولا من الأفراد كواحد منهم، يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية وقد قام "ماكلياند" بدراسات عدة واستخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم حاجات الانجاز والقوة والانتماء من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير، والتواصل مع الآخرين.

ويضيف "ماكلياند" أن حاجة الانتماء تكون من خلال تكوين علاقات شخصية واجتماعية والتنبؤ بالانتماء بناء على هوية اجتماعية مشتركة تفرض أهداف أو قيما أو معتقدات مشتركة بما في ذلك الالتزام بالأشياء والرغبة في الانتماء للمنظمة والعمل فيها يجعل الفرد يشعر بأنه جزءا منها مؤمن بأهدافها في تنفيذها¹.

1. فارس رشيد مازن (2003): الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي، تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، إصدار مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 29.

إن الانتماء التنظيمي (العضوية) في التماثل التنظيمي هو مستوى الفرد لذاته من ناحية ارتباطه بالمنظمة وإحساسه بالانتماء وشعوره بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية و تعريف الذات من خلال العضوية في المنظمة الأفراد يهدفون لتأكيد تميزهم الذاتي وبذلك فإنهم يتماثلون بقوة مع منظمات فيها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات الأخرى وهذا ما نجده في منطلقات "ماكلياند" حينما تكلم عن الحاجة للانتماء فهو يرى بأن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء يتكون لديهم الشعور بالفخر والسرور فهؤلاء الأشخاص يميلون إلى تطوير العلاقات الاجتماعية مع الآخرين بحيث يستطيعون التعبير عن مشاعرهم.

ويقول "ماكلياند" إن الحاجة للانتماء هو مصطلح يصف حاجة الشخص للشعور بإحساس الانضمام والانتماء داخل المجموعة اجتماعية ولقد تأثر تفكير "ماكلياند" بالعمل الرائد لـ "هنري موراي" الذي حدد لي أول مرة حاجات الإنسان النفسية الأساسي والعمليات التحفيزية فقط كان "هنري موراي" قد وضع تصنيفا للاحتياجات وتشمل (الإنجاز - السلطة الانتماء) ووضع في سياق ونموذج تحفيزي متكامل فالأشخاص الذين لديهم احتياج شديد للانتماء يطلبون علاقات بين الأشخاص و الأعضاء الذين يوافقون بشدة على الانتماء يميلون إلى إن يكون أعضاء فريق دائما¹.

1. مها عبد العزيز الخليفات (2006): أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، ص40.

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة: التي تنص "توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار":

قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فكانت النتائج كما هو موضح:

جدول رقم (23): يمثل قيمة معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة	قيمة معامل الارتباط r الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	2.73	0.515	0.338	0.161	145	0.05
جودة الأداء	2.43	0.562		0.210		0.01

يتضح من خلال الجدول أعلاه ،والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الولاء التنظيمي بجودة الأداء ،حيث ان قيمة بيرسون المحسوبة ($r=0.338$) اكبر من قيمة بيرسون الجدولية ($r=0.161$) و($r=0.210$) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) على التوالي وبدرجة حرية تساوي (145).

وعليه توجد علاقة بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار .

كما يوضح الجدول أعلاه ،ان المتوسط الحسابي العام لـ (الولاء التنظيمي) قدر بـ (2.73)، وانحراف معياري قدر بـ (0.515)، وأيضا المتوسط الحسابي لـ (جودة الأداء) قدر بـ (2.43)، وانحراف معياري قدر بـ (0.562). ومنه استجابات المبحوثين جاءت متمركزة عند البديل (نعم)

وبناء عليه ,نقبل الفرضية القائلة : " توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار" ,ونرفض الفرض الصفري القائل : " لا توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار".

والمقصود بالولاء هو الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين. والذي يتمظهر في : شعور الأستاذ وفخره بولائه المستمر لثانويته واهتمامه لمستقبلها والدفاع عنها وعن غاياتها أمام الآخرين مع الحرص على الاستمرار طوال فترة خدمته العمل بذات الثانوية .

يعرف الولاء التنظيمي على انه إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة، ويتضمن إستيطان القيم، والنوايا والتأثير الإيجابي الذي يتمثل للفرد نحو المنظمة واستعداده لبذل الجهد، ومستوى الانسجام من ناحية أهدافه وقيمه مع أهدافنا وقيمها ورغبة في البقاء والاستمرار لتدعيمها وحرصه على الاستمرار فيها، وذلك من خلال مولاته لها والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها.

لذلك فإن أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمات أخرى، وبالتالي يكون الشخص مستعدا لتحويل ولائه لمنظمة أخرى لها الأهداف والقيم نفسها إذا كان هنا كدوافع مناسبة حيث يتماثل الفرد مع المنظمة، ويمتلكه شعور بالعديد من الخسائر النفسية عند تركها للعمل، ويعتبر الولاء من أحد الأبعاد التي تدخل في تشكيل هوية العمل الجماعي. كما ورد في نظرية العلاقات الإنسانية والتي تهتم بأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم . ذلك لأن الأفراد المشرفين على المؤسسات الصناعية كثيرا ما يهتمون بالمسائل الفنية

والتجارية والإجراءات المتصلة بمواجهة المنافسين، وبذلك يتجاهلون الأفراد الذين يعملون معهم، وخاصة مرؤوسهم¹.

وتتطوي العلاقات الإنسانية على عدد من المبادئ والعناصر و هي:

- تعزيز عملية الولاء والالتزام التنظيمي.
- تركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء، بحيث لا يتأثر الناس بسلوكهم داخل المصنع بسبب احتياجاتهم الاجتماعية.
- الاهتمام بالكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- إثارة دوافع الأفراد لأنه العامل الأساسي في بناء العلاقات الإنسانية، وإشعارهم بأهميتهم وقيمة وجودهم من خلال العلاقات الإنسانية مع الآخرين.
- وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم.
- تسعى العلاقات الإنسانية إلى التفاهم وإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.
- التخلص من فكرة التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الآلية والروتينية لأنها تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين معه.
- خلق ودعم الحوافز لحث الفرد بالسعي لمشاركة الآخرين والتعاون معهم رغبة منه في الحصول على حوافز أو عائدات من وراء المشاركة أو هذا التعاون.
- كما لها أهداف تحاول من خلالها تحقيق عملية التماثل والولاء التنظيمي وهي كالآتي:

1. فارس رشيد مازن، مرجع سابق، ص 27.

- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج ايجابية تمكن من التقليل من حجم التعارضات التي قد تنشأ بينهما.
- الإرتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقرير السياسات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين والعمل على منعها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها سواء كان ذلك في صورة أجور أو ظروف عمل مناسبة أو تحقيق نوع من الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين أو توفير برامج تدريبية مناسبة لهم.
- وضع الأسس التي تمكن من إشعار الفرد بمبدأ أهميته في المنظمة وكذلك توفير الفرص المناسبة للتقدم والاستقرار. في العمل.
- تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين العاملين وحب واحترام بعضهم البعض وذلك من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات بين العاملين¹.

1. حسين عبد الحميد رشوان (2004): علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 69-71

4- عرض نتائج الفرضية العامة: التي تنص " توجد علاقة ارتباطية بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار":

قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فكانت النتائج كما هو موضح:

جدول رقم (24): يمثل قيمة معامل الارتباط بين التماثل التنظيمي وجودة الأداء

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة	قيمة معامل الارتباط r المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التماثل التنظيمي	2.66	0.262	0.364	0.161	145	0.05
جودة الأداء	2.43	0.562		0.210		0.01

يتضح من خلال الجدول أعلاه ،والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة التماثل التنظيمي بجودة الأداء ،حيث ان قيمة بيرسون المحسوبة ($r=0.364$) اكبر من قيمة بيرسون الجدولية ($r=0.161$) و($r=0.210$) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) على التوالي وبدرجة حرية تساوي (145).

وعليه توجد علاقة بين التماثل التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار .

كما يوضح الجدول أعلاه ،ان المتوسط الحسابي العام لـ(التماثل التنظيمي) قدر بـ(2.66)، وانحراف معياري قدر بـ (0.262)، وأيضاً المتوسط الحسابي لـ(جودة الأداء) قدر بـ(2.43)، وانحراف معياري قدر بـ(0.562). ومنه استجابات المبحوثين جاءت متمركزة عند البديل (نعم)

وبناء عليه، نقبل الفرضية القائلة : " توجد علاقة ارتباطيه بين التماثل التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار"، ونرفض الفرض الصفري القائل : " لا توجد علاقة ارتباطيه بين التماثل التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار" والتي تتمظهر في مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء.

والتي تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها بالإضافة إلى نوعية العمل. وما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع الأخطاء. زد إلى هذا كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز. هذا بالإضافة إلى المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. كما لا ننسى بيئة العمل والتي تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال كاللتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية .

من خلال هذه الدراسة تأكد وجود علاقة ارتباطيه بين التماثل التنظيمي وجودة الأداء لدى أساتذة التعليم الثانوي. وهذا يدل إلى وجود نوع من التوافق والارتباط النفسي والاجتماعي بين الأساتذة والثانوية، ويعد بحد ذاته عامل مهم في تحقيق بعض السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل التربوي مثل الالتزام ، والتعاون، والإخلاص، والأداء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية وغيرها من السلوكيات التي قد تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة التربوية. وهذا يؤدي الى الشعور بأهمية التماثل التنظيمي.

إضافة إلى ما سبق، هناك بعض الأسباب الأخرى التي تزيد من مستوى تماثل الأفراد مع مؤسساتهم، مثل الحرص على الاستقرار الوظيفي، والاقتناع بوجود بعض المنافع والمكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأساتذة من وظيفتهم، حيث يمثل الشعور بالمكانة الاجتماعية، والتقدير والاحترام من جانب الآخرين في الميدان التربوي، أحد الأسباب التي تدفع أساتذة التعليم الثانوي إلى التماثل والارتباط مع مدارسهم والرغبة في الاستمرار والبقاء في العمل، يضاف إلى ذلك الجانب الديني والأخلاقي الذي يلزم الفرد منذ التثنية والذي يركز على الإخلاص والتفاني في العمل، والتعاون، والأمانة و غيرها من الجوانب أو القيم الإيجابية المرغوبة والمحافظ عليها في مجتمعاتنا العربية والإسلامية. مما يزيد من دافعيتهم للعمل والاهتمام بمدارسهم نحو تحقيق أهدافها.

رابعاً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

إن موضوع التماثلات التنظيمية وعلاقته بجودة الأداء يعد من الموضوعات المحورية في تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل لماله من أهمية في الفهم السليم لمختلف الأطر التي تحكم العمل المهني في هذه الدراسة. وبعد القيام بجملة من الخطوات المنهجية وبخاصة عرض النتائج. نجد من الضرورة التعرض لها بنوع من التحليل والتفسير السوسيولوجي في ضوء الفرضيات والتراث الأدبي المتوفر.

وتعتبر عملية تفسير ومناقشة الدراسة خطوة هامة في البحث العلمي والسوسيولوجي. إذا من خلالها تبرز مدى براعة الباحث وتمكنه. ولعل هذه الخطوة التي تلقى تقصير لدى البعض غير أنها تعد العمود الفقري لهذه الدراسة:

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

جاء نص الفرضية العامة كالآتي: " توجد علاقة ارتباطية بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار":

حيث أسفرت النتائج الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (24) على وجود علاقة ارتباطية بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء الأساتذة. وبالتالي فإن فرضية الدراسة محققة. وهو ما أكدته دراسة بورلا ولوفستروم PUURULA – LOFSTROM (2003) ودراسة راتب السعود وخالد احمد الصرايرة (2009) .

يعد التماثل التنظيمي تلك العملية التي تتكامل و تتطابق من خلالها أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة بالفرد ولعل ظهور هذه العلاقة الارتباطية بين التماثل التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي

تعد مؤشرا ايجابيا ،لأن التماثل صفة ملازمة المنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين العاملين وأهدافهم وبين المنظمة وأهدافها.

وكما هو متعارف عليه ي وجد أربعة أنواع للتماثل التنظيمي:

- التماثل القوي: والذي يقصد به الدرجة التي يحدد الموظف نفسه بنفس سمات منظّمته.
- التماثل المزدوج: حيث يتقبل الموظف مجموعة من الجوانب في المنظمة ويرفض الأخرى.
- التماثل المحايد: حيث يكون فيه الموظف محايدا في مشاعره ومواقفه تجاه جميع الأطراف داخل المنظمة أو حتى هويتها.

- عدم التماثل: وفيها انفصال وانعزال بين هوية الموظف وهوية المنظمة.

وللتماثل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي كما يلي:

-التشابه التنظيمي: والذي نعني به إدراك الموظف بوجود سمات وخصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة التي يعمل بها والمنظمة التي ينتمي إليها.

- الانتماء التنظيمي (العضوية): حيث يكون الموظف عضوا في جماعة وأُسرة كبيرة يسود العمل بروح الفريق بينها، ولديه إحساس بالانتماء العميق لها، والشعور بالالتصاق والجاذبية النفسية تجاهها، ويعرف نفسه من خلال المنظمة.

- الولاء التنظيمي: والذي يعبر عن مدى الدعم الذي يقدمه الموظف للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها محاكاة سلوك الأعضاء الآخرين.

أما أبرز محدّدات فعّالية التماثل التنظيمي فيمكن تحديدها فيما يلي:

-**الهوية التنظيمية** : يعد التماثل التنظيمي الوسيلة الأساسية التي من خلالها تتشكّل الهوية التنظيمية، و هو نزع إنسانية قويّة لربط هويّة الفرد بهويّة أكبر وأن يتماثل الفرد يعني أن يتبنّى جوانب من هويّة معيّنة و ينتمّيها، و التماثل القوي للفرد يشير إلى أن هويّته و عضويته تكون بارزة و ذات قيمة . و تتعلّق الهويّة التنظيمية بدرجة إدراك الموظف للاندماج مع المنظمة و كذا درجة الوعي بعضوية الفرد لجماعة، والقيمة والدلالة العاطفية المتعلّقة بهذه العضوية . حيث تمثل الهويّة التنظيمية الأساس في تماثل الموظف مع المنظمة¹.

لذلك فإن تمتع المنظمة بهويّة تنظيمية تميّزها عن غيرها من المنظمات، يعتبر أحد محدّدات فعالية التماثل التنظيمي للعاملين الذين من خلال هذا التماثل يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية حتى تتلاءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها لتتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة بالعاملين . ويمكن النظر إلى الهويّة التنظيمية على أنها سمات تعرّف بها المنظمة بما يميّزها عن غيرها من المنظمات، و من ثمّ فإن على إدارة المنظمة الاهتمام بها وأخذها بالحسبان عند نقاط اتصال المنظمة بالأطراف المعنية كالعاملين والمنافسين و الموردّين.

ويعد التماثل التنظيمي أحد الأشكال المتجدّدة للتماثل الاجتماعي، إذ تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها لأن يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها كالالتزام والدافعية في العمل والأداء الفعّال والمواطنة التنظيمية، و كذلك زيادة درجات الولاء و التعاون مع المنظمة و رفع قدرتها التنافسية من خلال دفاع الفرد عن منظّمته وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها².

-**الهيكل التنظيمي** : يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد أدوار الأفراد و

1. عبد الفتاح وأبو سيف، مرجع سابق، ص297.

2. السعود والصررايرة، مرجع سابق، ص188.

تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية و الأنشطة وتقادي التداخل وأدوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية و الأنشطة وتقادي التداخل و إن الهيكل التنظيمي يحدّد المسؤوليات و المهام المسندة للأفراد و ينظم العلاقات و قنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، و بذلك فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد و الجماعة في المنظمات . فتقسيم العمل و التخصص يتضمّن إسناد مهام و واجبات محدّدة للفرد و كذا الالتزامات المترتبة في ذمّته و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل¹.

إن اعتماد المنظمة في تسييرها على هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة و يتيح للعاملين الحرية في العمل و تبادل التجارب والخبرات و يسمح بنقل المعرفة و انسياب المعلومات و تدفقها عبر الوحدات التنظيمية بسهولة، يؤدّي إلى رفع قدرات العاملين الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم و استثمار عضويتهم فيها لخدمة الأهداف التنظيمية و تقديم الدعم اللازم لمنظماتهم لتحقيق أهدافها و الدفاع عنها، و منه فإنه يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي المرن ينبئ بوجود تماثل تنظيمي داخل المنظمة يتجسّد من خلال وجود روابط جذب نفسية و اجتماعية بين العاملين و المنظمة، خاصة و أنه يعدّ الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلّم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرّية في التجريب والابتكار.

-**الارتباط الوظيفي** : تسعى المنظمات باختلاف أنشطتها إلى احتواء المورد البشري و الاستفادة منه بالنظر لما يتمتع به من قدرات ومهارات معرفية و تقنية تساهم في تحقيق أهدافها و غاياتها التنظيمية و حتى تستفيد تلك المنظمات بهذا المورد يتحتم عليها توفير المتطلّبات الضرورية لإرضائه و تلبية حاجاته و رغباته و أن تمكّنها من ذلك يساهم بشكل كبير في نجاحها خاصة و أن العاملين في ظل هذه الوضعية يندمجون و يرتبطون وظيفيا و تنظيميا. يرى المغربي :أن ارتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما

1. حسين حريم (2009): السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع ,عمان,ص294.

تتمتع المنظمة بقيم أصيلة و ثقة و عدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود و الالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين و أصحاب العمل لذلك يمكن اعتبار أن الارتباط الوظيفي هو محدّد لفعالية التماثل التنظيمي كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية ، ذلك أن الارتباط الوظيفي يتجسّد من خلال تسخير أعضاء المنظمة لأنفسهم في أدوار عملهم و من خلال هذا الارتباط يعبر الفرد عن نفسه جسدياً و ذهنياً و عاطفياً محاولاً الوصول إلى المستويات المرتفعة من الطاقة و المرونة الذهنية أثناء العمل و هذا ما يعبر عن امتلاك الفرد لشعور و إحساس بوجود روابط جذب نفسية و اجتماعية بينه و بين وظيفته و المنظمة التي يعمل فيها، أي وجود تماثل تنظيمي يجعل الفرد في المنظمة ملتزماً و منسجماً مع أهدافها و مع المجموعات العاملة فيها و بالتالي يشعره بالرضا و القناعة بالعمل¹.

ويحقق التماثل التنظيمي منافع كثيرة للعاملين بالمنظمة ، فلقد أصبح صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على هذه المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا العاملين فيها وبالتالي يؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها ، ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط الآتية² :

أ- يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع.

ب- تساهم عملية التماثل التنظيمي في زيادة درجات الولاء، والالتزام، والتعاون مع المنظمة.

1. عجابي مبروك (2018): التعلم التنظيمي وعلاقته بالتماثل الوظيفي لدى العامل دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة، الجزائر، ص37.

2. مصباح جلاب، عاشور علوطي(2018): دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم دراسة ميدانية، مجلة الحوليات، العدد 32، الجزء الرابع، جامعة الجزائر 1، ص694-695.

ت- إن الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يصبح مزعج، ويمكن اعتبار التماثل شرط سابق للشعور العام بالقناعة بالعمل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة وأن يبذلوا جهودهم لتحسين المنظمة.

ث- إن للتماثل دورا مهما في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية، فحسب وإنما يراعي أهداف منظمته أيضا.

ج- الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها.

ح- يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى ويبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة.

خ- عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل إحداث عملية التغيير دون إجبار أو إكراه أو مقاومة .

د- يؤثر التماثل التنظيمي القوي على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل، وتصبح المنظمة نتيجة للتماثل مرشدا للأفراد في مشاعرهم .ومعتقداتهم وسلوكياتهم، وتساهم في تحديد ولاء الأفراد، والمجموعات.

ذ- أنه من خلال التماثل مع المجموعة فإن الناس يدركون ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة، ومصيرها، وأنهم يتشاركون معها في الكرامة، والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة منظماتهم وكرامتها .

أما بالنسبة لأهمية عملية التماثل بالنسبة للفرد فهي¹:

(تعزيز احترام الذات -السمو فوق الذات -إضفاء معنى للحياة -زيادة الطموح -الانتماء التنظيمي) .

ومن خلال ما سبق يتضح تتضح أهمية التماثل التنظيمي في كونه يشجع على التماسك والتعاون داخل المنظمة، ويزيد من المشاركة الفاعلة، ويسهل التنسيق والاتصال والتعلم ويلعب دوراً مهماً في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار، فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب، وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً كما أنه يساهم في تعزيز احترام الذات، والسمو فوق الذات، وإضفاء معنى الحياة، وزيادة درجة الانتماء للمنظمة، والارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين.

إضافة إلى هذا فإن للتماثل التنظيمي دوراً مهماً في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية، فحسب وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً. وهو ما تؤكدته دراسة **جيفري jeffry (2002)** فالفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها. كما يؤثر التماثل التنظيمي القوي على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل، وتصبح المنظمة نتيجة للتماثل مرشداً للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم، وتساهم في تحديد ولاء الأفراد، والمجموعات حسب دراسة **كارول Carol (2001)** ودراسة **مازن فارس الرشيد (2003)**. فالتماثل التنظيمي يساهم في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى ويبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة

1. مصباح جلاب، عاشور علوطي، مرجع سابق، ص 694.

على المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة. فعندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فانه يسهل إحداث عملية التغيير دون إجبار أو إكراه أو مقاومة.¹

أما أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل التماثل التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين كصبيح الجنابي (2012) و رضا سلامه المواضية (2018) وهيثم محمد عبد العزيز جبريل (2019). فنتلخص فيما يلي²:

- إشباع حاجات العاملين: من المعروف أن العاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم ، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل.

- السياسات: إن ضرورة العمل تبني على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجعل عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم التماثل التنظيمي.

1. مصباح جلاب ، عاشور علوطي ،مرجع سابق ،ص 695.

2. خلود فواز الزعبي، مرجع سابق، 31-36.

- المكانة الاجتماعية: تعرف بأنها الوضع الذي يشغله الفرد في النسق الاجتماعي بالنسبة للآخرين ويحدد هذا الوضع الحقوق والواجبات وأنواع السلوك الأخرى بما في ذلك طبيعة ومدى العلاقة بأشخاص آخرين لهم مكانات مختلفة¹.

وتشير الدراسات كدراسة أروى عبد السلام القرالة (2005) ودراسة سامر عبد المجيد البشاشة (2008) إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولاءه التنظيمي والاستمرار فيه وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجابيا على حسن الأدوار وزيادة الإنتاجية.

- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

- الرضا الوظيفي: يعرف بأنه الحالة العاطفية والانفعالية الإيجابية والسارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل².

كما كشفت الدراسات كدراسة ناكرا NAKRA (2006) ودراسة حسام الدين السيد محمد إبراهيم (2017) عن وجود ترابط بين الرضا والولاء والتماثل للفرد، وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أف ردها أكثر ولاءً من غيرهم.

1. نور الهدي عكشي (2014): المكانة الاجتماعية للمعلم ودورها في العملية التربوية، تخصص علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، جامعة الوادي، الجزائر، ص33.

2. كاظم خيضر حمود الفريجات (2009): السلوك التنظيمي بمفاهيم معاصرة، ط 1، مكتبة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص117.

- نظام الحوافز :تعرف الحوافز أنها " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد اكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا ¹.

فأنظمة الحوافز تحقق مايلي: (حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة -إشباع حاجات الأفراد - وتحقيق رغبتهم ضمن الإمكانيات المتاحة).

- المناخ التنظيمي: إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون والعدالة والمساواة يؤدي إلى تحقيق أهداف تنظيمية وفردية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا ويدعم الشعور بالولاء والانتماء والتماثل .فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم حيوية وتدني الإنتاجية.

- بناء الثقة التنظيمية :تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أف ا ردا كانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة التنظيمية تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وإن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين².

- مشاركة العاملين في التنظيم:وتعرف المشاركة أنها اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يساهموا لتحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية. فالمشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام أسس علمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة فهي تقوم بزيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة

1. ليندة بنسهل(2014):الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، تخصص علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص13.

2. عابدة سعيد يتينات(2016):الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير ، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 16.

للمشاركة والأخلاق والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف فهي أيضا تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

- أسلوب القيادة :إن للقيادة أهمية بالغة في حياة المنظمات واستمرارها في ذلك النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار فيحل المشكلات ورفع الروح المعنوية فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد له دور هام في ترغيب العاملين البقاء في التنظيم، بحيث يتبع القائد أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء ويحاول أن يشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويحاول استيعاب الأفكار الجديدة، ووجهات النظر المبدعة¹.

و للتمائل التنظيمي عدة معوقات بالنسبة للمنظمة وللعاملين وتتمثل في:

- بالنسبة للمنظمة : مركزية القرارات - غياب حرية المبادرة والتعبير عن الذات - الممارسات البيروقراطية - غياب العقلانية في التوجيه والتخطيط .

- بالنسبة للعاملين: عدم الشعور بالحرية في أداء العمل- إحساس العاملين بغياب العدالة التنظيمية- عدم رضا العاملين على سياسة المنظمة- غياب مبدأ الثقة بين الإدارة والعمال -تعتت العاملين ورفضهم للأوامر وعدم تطبيقها.

ومن العوامل التي تساهم في عدم توافق وانسجام العاملين مع منظماتهم تلك الممارسات البيروقراطية التي تتسم بالتعسف والتجاوز من طرف المنظمة في حق العاملين وتسييرها اللاعقلاني والتطبيق الحرفي والصارم للقواعد والضوابط بشكل يفتقد للمرونة ويغطي عليه القسوة على العاملين ،متجاهلة بذلك الجوانب النفسية والاجتماعية للفئة الفاعلة وما قد تسببه من ضرر وخلل في إنتاجية وكفاءة العاملين.

1. خلود فواز الزعبي، مرجع سابق، ص 31-36.

فضلاً عن إلغاء حرية المبادرة والتعبير عن الذات لدى العاملين هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإدراك العاملين لعدم وجود عدالة تنظيمية ولاسيما العدالة الإجرائية وهو ما يتفق مع دراسة كريمر CREMER (2005) و دراسة وندي WENDY (2008) ودراسة ميشيل MICHEL/STEGMAIER/ (2010)SONNTAG وتعرضهم للممارسات اللامنطقية والمشوبة بالتعسف من طرف إدارة المنظمة والتي تعتبرهم مجرد أدوات تم الاستعانة بها من أجل بلوغ أهدافها وغاياتها وهو الأمر الذي يؤدي إلى بلورة الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي الذي يعتبر كرد فعل من طرف العاملين على تلك الممارسات. والتي تؤدي بدورها إلى ضعف علاقة العامل بمنظّمته من خلال معالم التسيب والمماطلة وتأجيل الأعمال، والتغيب عن العمل، وبالإضافة إلى ذلك غياب مبدأ الثقة بين الإدارة والعمّال وتعنّت العاملين ورفضهم للأوامر وعدم الامتثال لها، وبالتالي بعد الموظف عن المتطلبات الوظيفية والتنظيمية¹.

فواقع المؤسسة الجزائرية يشخص واقعا تنظيميا تجلى في سلوك التماثل التنظيمي فأصبح مجرد سلوك وهمي لا يمكن أن يتحقق في ظل السلوكيات السلبية ونذكر على سبيل المثال.

أ- **الروتين الإداري:** يهدف إلى وضع قواعد تطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف وتجنب العمل الفوضوي، وزيادة الفاعلية في إنجاز الأعمال، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية وأصبحت غير ضرورية للإنجاز، وغير مسيطرة لروح القوانين الجاري بها العمل، فإن الروتين يصبح مرضا خطيرا يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل ويزيد سخط المواطنين عليها كما أنها تؤدي إل شعور العمال بالقلق والملل، وتضعف إيمانهم بالضمير المهني كما أن كثرة التعليمات الصادرة عن القيادات في القمة والتي تتصف بها معظم الأجهزة البيروقراطية الضخمة من

1. عجابي مبروك (2018): التعلم التنظيمي وعلاقته بالتماثل الوظيفي لدى العامل، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز .
بالمسيلة، جامعة مسيلة، الجزائر، ص 37.

شأنها تنمية الاتجاهات الروتينية، وتحويل الحيوية، وروح المبادرة، والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني وجامد يبيث روح الكسل في نفوس الموظفين والتوقع حول أنفسهم.

ب- الإهمال وسوء معاملة الجمهور: يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال، والتكاسل، وعدم الاهتمام بواجبهم، ولا يفكرون إلا في تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية دون التفاني في العمل الموكل إليهم إضافة إلى روح الاتكال وانتشار الفوضى في المكاتب، وانتقال العاملين من عمل إلى آخر، ومن المشاكل التي يتعرض لها أغلبية الموظفين يوميا فقدان ملفاتهم أو بعض أوراقهم، أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد، وتأجيله إلى وق تأخر، التلاعب والاستهزاء بالجمهور.

ت- الكسب غير المشروع: يعد التبذير ظاهرة من أكثر الظواهر انتشار على المستوى الفردي والحكومي كاستخدام السيارات الحكومية للأغراض الخاصة، والتوسع في الإنفاق على الأشياء غير الضرورية إضافة إلى عدم تقدير المسؤولية عند دراسة المشروعات، والإهمال في التنفيذ، أضف إلى ذلك ظاهرة اختلاس أموال الدولة وتوجيهها نحو أغراضهم الشخصية¹.

إن انجاز الأستاذ مهمته في وقتها وإحساسه أنه مهم داخل الثانوية، وشعوره بالأمان والاستقرار في وظيفته ورضاه عن المكانة الاجتماعية التي يكسبها إياه عمله، في ظل توفر بيئة تنظيمية محفزة واستغلال تقويم الأداء وتوضيح معايير الترقية، والحوافز على الأداء الجيد يحفزه على الأداء الجيد والفعال، ونستدل من خلال هذه النتائج بنظرية العاملين (لهرتز برج) من خلال العوامل التي تتبعها المؤسسات من حيث نمط الإشراف والعلاقات مع المدير، ظروف العمل، العلاقات مع الأساتذة والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم . إن رضا الأساتذة عن هذه العوامل ، كونها تلبي لهم الحاجات الأساسي وفق تدرج هرم ماسلو تدفعهم لزيادة درجات الولاء والانتماء بسبب إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وتنطق

1. أحلام عرسلان، مرجع سابق، ص31.

نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة شان CHAN (2006)، كما تتفق مع دراسة احمد مطر الشمري (2012) ودراسة طه سالم الشواورة (2015).

2 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

جاء نص الفرضية الأولى كما يلي: " توجد علاقة ارتباطية بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار".

حيث أسفرت النتائج الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (21) على عدم وجود علاقة ارتباطية بين التشابه التنظيمي وجودة الأداء، ويتمظهر التشابه التنظيمي في (تشابه وتمائل قيم وأهداف وخطط وتوجهات وتطلعات وقرارات ومشاكل الأستاذ مع قيم وأهداف وخطط وتوجهات وتطلعات وقرارات ومشاكل زملائه وثانويته)، كما هو موضح في الجدول رقم (11) وبالتالي فان فرضية الدراسة غير محققة. وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة سوريا عثمانى مرابط (2014). وعكس دراسة سحر الجعافرة (2014).

يعرف التشابه بأنه القبول والتوافق بين معتقدات وقيم المنظمة مع معتقدات وقيم الأفراد يحدث القلق داخليا عندما لا يكون هناك توائم بين عادات وقيم الفرد والمنظمة فالتماثل يتراوح بين ترك الفرد لهويته الشخصية إلى القبول على سمات معينة لثقافة المنظمة لعدة أسباب وفي المقابل ومع وجود تناغم بين ما يرى الأفراد أنه شائع ومتمركز ومستمر للمنظمة ومع ذاتهم فيحدث الدمج هنا من حيث السمات التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم.

حيث يدرك الأفراد أن هناك تداخلا بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية ويصبحون ملتصقين نفسيا بمنظماتهم ويرون هويتهم من خلالها فالخصائص التي يتشارك فيها الأفراد مع مجاميع

عملهم تفوق تلك الخصائص المشتركة مع المنظمة من حيث العمل الفعلي والتفاعل المباشر والتفضيلات الشخصية وحتى التاريخ والمصير المشترك ومع أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد ولمجموعة التي ينتمي إليها إلا أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها إلا أن من المرجح أن تسهم الدرجة العالية من التشابه بصفة عامة في خلق مستويات أعلى من التماثل لأن من المحتمل أن يتماثل الأفراد مع المجموعة الأكثر تشابهاً بهم¹. وهو ما يتفق مع نظرية التصنيف الاجتماعي التي تعمل على ترتيب الأفراد وفق تشابههم. ونظرية التطبيع الاجتماعي (Pierre Bourdieu).

ويعد التشابه التنظيمي البعد الأول لنجاح عملية التماثل التنظيمي لذلك الأشخاص الذين يتماثلون مع منظماتهم يجب أن يتشابهوا معها ليتحدوا مع أهداف ورغبات المنظمة ولإنجاح عملية التماثل في المنطقة لابد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم وأفكار ورغبات ومصالح كلا الطرفين².

كما أن التشابه التنظيمي المهم لنجاح التماثل التنظيمي إذ أن الأفراد يدركون التشابه مع الأفراد الآخرين في المنظمة أو مع مجموعة العمل أو مع خصائص مجموعة معينة من خلال التشابه بالأهداف ومعايير السلوك وكذلك الأداء، وقد يكون التشابه غير واضح بشكل كبير لكن موجود لدى الأفراد، فالأفراد لا يتشابهون مع جميع خصائص المنظمة ولكن يتقبلون ويشاركون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً معهم كما أنها تعد عملية تبادل في القيم للأهداف المشتركة والرغبات بين الأفراد العاملين وزملاءهم الآخرين في المنظمة أو مع المنظمة ذاتياً³.

1. لمى قيس رؤوف محمد (2020)، دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل: بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، المجلد 26، العدد 121، ص 305.

2. مها . عبدالعزيز الخلفيات، مرجع سابق، ص 40.

3. خالد مهدي صالح، مرجع سابق، ص

تتمثل هذه القيم والخصائص في شعور العامل بأهداف مؤسسته هي أهدافه ذاتها، ويشعر بان نجاحها في تحقيق أهدافها هو نجاحه، ويبذل قصارى جهده لنجاح أهداف مؤسسته، ويعد نجاح مؤسسته وتميزها نجاحا له ولزملائه، وينظر لمشكلات مؤسسته بأنها مشكلاته الشخصية ويعمل على حلها.

وترجع هذه النتائج حسب رأي الأساتذة إلى عدم وضوح أهداف ثانويتهم وبالتالي لا يستطيع يحدد أهدافه بناء على أهداف المدرسة بسهولة، مما يصعب عليهم العمل كفريق واحد في ظل وجود المنافسة فيما بينهم إلا أنها ترمي إلى هدف واحد ألا وهو تحقيق أهداف الثانوية كما هو متعارف عليه. كما لا يستطيع الأستاذ أن يمثل الثانوية أي صورة الأستاذ على الثانوية وهذا يدل على عدم قبول الأساتذة لقيم ومعتقدات المدرسة وعدم وجود ثقة بين الأساتذة والثانوية. كما ترجع أيضا إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة والتي ربما لا تلائم الأستاذ، فمن خلال الثقافة التنظيمية تتحدد هوية المدرسة وعندما نقول أن الأستاذ يتقبل الثقافة التنظيمية السائدة فنقول عنه انه متماثل تنظيميا.

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

جاء نص الفرضية الثانية كما يلي: " توجد علاقة ارتباطيه بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار "

حيث أسفرت النتائج الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (22) على وجود علاقة ارتباطية بين الانتماء (العضوية) التنظيمي وجودة الأداء. ويتمظهر الانتماء التنظيمي في (شعور الأستاذ بالانتماء والفخر والاعتزاز بانتمائه لثانويته واعتبارها أسرته الثانية والتي من خلالها يستطيع تحديد هويته لأنها تقدر مجهوداته المبذولة رفقة بقية زملائه)، كما هو موضح في الجدول رقم (12) وبالتالي فان فرضية الدراسة محققة.

تعود هذه النتيجة لكون التعليم رسالة كبرى وأمانة عظيمة لا يدرك عظمتها إلا من يحملها. وحتى تتحقق غايات وأهداف المؤسسات التربوية فلا بد أن يشعر العاملون (الأساتذة) فيها بالانتماء لجميع مكونات هذه المؤسسات، والتي سوف تؤثر بدورها في اتجاهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية والتنظيمية تجاه الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبلوغها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إهتمام القيادة الإدارية والتربوية بتحقيق هذه المفردة على الصعيد التنظيمي.

ويعرف (الانتماء أو العضوية) بأنه قوة ارتباط الفرد بمنظمته واندماجه فيها، وإن الفرد يبدي مستوى عالي من الانتماء التنظيمي تجاه منظمته يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمتها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، وإن تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بها¹. وهو درجة مفهوم الفرد لذاته، من حيث ارتباطه بالمنظمة وهي إحساس بالانتماء، وتعريف الذات من خلال عضويتهم بالمنظمة، وهو ما حاولت النظريات تفسيره. كنظرية الهوية الاجتماعية التي تشرح كيفية تفعيل عضوية الفرد داخل جماعة العمل، فالفرد بحاجة إلى الانتماء وإلى الارتباط بمجموعة يلتمس منها الحماية.

وهناك أسبابا متعددة وراء الاهتمام بالانتماء التنظيمي ومن بين هذه الأسباب، ما يلي²:

- الانتماء التنظيمي هو أحد أهم المؤشرات التي تساعد في التنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل . إذ من المفترض أن يطول بقاء الأفراد المنتمين في المنظمة، ويعملون بجد في سبيل تحقيق أهدافها.
- الانتماء التنظيمي سلوكا مرغوبا فيه وهذا أدى إلى جذب نظر المديرين، وعلماء السلوك الإنساني.

1. سونة عبد القادر، يرقى حسين (2019): اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد الخامس، العدد 2، ص990.

2. صالح الدين عبد الباقي (2015): مبادئ في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ص99.

■ يساعد الانتماء التنظيمي الأفراد في تفسير كيفية إيجاد أهدافهم في الحياة.

وللانتماء التنظيمي عدة أبعاد، وهي¹:

-الهوية: يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية وهي في المقابل دليل على وجوده ومن ثم يبرر سلوكيات الافراد كمؤشر للتعبير عن الهوية وبالتالي الانتماء.

-الجماعة: تؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعة ويعبر عنها بتوحيد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها وتؤكد الجماعية على كل من التعاون، والتكافل، والتماسك، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافعة للتوحد.

- الولاء: الولاء جوهره الالتزام ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعية ويركز على المساندة، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته ويشير إلى مدى الانتماء إليها كما انه الأساس القوي الذي يدعم الهوية إلا انه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولية.

- الالتزام: يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية من هذا المنطق تؤكد الجماعة على الانسجام والإجماع لذا فإنها تولد ضغوطاً فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة والقبول والادخار.

- الديمقراطية: وهي إحدى أساليب التفكير والقيادة وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بتقدير قدرات الفرد، وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية وإن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير وإتباع الأسلوب العلمي في التفكير.

1. ثامر هادي عبود الجنابي (2018): اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحافن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 26 ، العدد 6، العراق، ص189.

أما كوري و في محاولة إعطائه تفسير للانتماء بأنه مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم فالفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الانتماء والولاء تكون لديه صفات كاعتقاده القوي بقبول أهداف المنظمة واستعداده لبذل أقصى جهد والرغبة في الاستمرارية والبقاء في عضويته.

فحسب ماسلو يرى أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالراحة والطمأنينة في المنظمة ويسعون لأن يكونوا مقدرين وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون إلى تحقيق ذواتهم فإشباع حاجة تولد للإنسان التفاعل الإيجابي في الجماعة إذ أن ذلك مصدر إشباع العديد من الحاجات .وهو ما يتفق مع دراسة Wiesenfeld (2001) ودراسة القرالة (2009) ودراسة الصرايرة (2009).

4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

جاء نص الفرضية الثالثة كما يلي: " توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار":

حيث أسفرت النتائج الإحصائية المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (23) على وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي وجودة الأداء , ويتمظهر الولاء التنظيمي في (شعور الأستاذ وفخره بولائه المستمر لمدرسته واهتمامه لمستقبلها والدفاع عنها وعن غاياتها أمام الآخرين مع الحرص على الاستمرار طوال فترة خدمته العمل بذات المؤسسة), كما هو موضح في الجدول رقم (13) وبالتالي فان فرضية الدراسة محققة.

فالولاء القوي للأساتذة التعليم الثانوي تجاه ثانوياتهم، وشعورهم بالفخر تجاهها، ولديهم الرغبة القوية والاستعداد لتسخير كافة إمكانياتهم لبذل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهداف ثانوياتهم، حيث يعتبروا أن

مستقبلهم الشخصي مرتبط بمستقبل ثانويتهم، مما يدفعهم إلى الحديث الإيجابي عن مشاريع ثانويتهم وإنجازاتها والتفاخر بها بين أفراد المجتمع المحيط، والمحافظة بقدر الإمكان على سمعتها الإيجابية، ومحاولة التضحية والدفاع عنها قدر الإمكان.

والمقصود بالولاء التنظيمي هو: الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين.

ومن أهم العوامل التي تسهم في زيادة ولاء العاملين نحو منظماتهم تشمل ما يلي:

1. تلبية الحاجات الإنسانية للعاملين : إذا ا العاملين يسعون دوما للبحث عن المنظمات التي تعمل على تلبية وإشباع حاجاتهم هذا بدوره يزيد من ولائهم.
2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:يزداد الولاء التنظيمي لدي العاملين كلما كانت الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها واضحة، فضلا عن وضوح أدوارهم بشكل محدد.
3. وجود نظام حوافا مناسب : من المعروف أن الولاء التنظيمي يزداد عندما تتبع المنظمة نظاما فعالا من أنظمة الحوافز.
4. زيادة مشاركة العاملين في المنظمة : تعمل المشاركة على تحفيز العاملين للمساهمة في اتخاذ المواقف، وإطلاق الطاقات في طرح الأفكار، كما أن المشاركة تشجع العاملين على قبول المسؤولية، كما تعمل علي زيادة درجة الولاء التنظيمي لدي العاملين.
5. لاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي : كلما كان المناخ التنظيمي ثابتا ومستقر إلى درجة معينة كلما انعكس ذلك إيجابيا على قيم العاملين واتجاهاتهم، ومن ثم على سلوكهم.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية : وذلك من خلال إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة¹.

وقد سعى العديد من الباحثين للتعرف على العوامل التي من شأنها تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، حيث يؤكدون أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً أساسية في مفهوم الولاء التنظيمي للمعلم، فالمديرون يلعبون دوراً فاعلاً في إنشاء الروابط بين الأفكار التربوية الجديدة والدافع العاطفي الموجود لدى المعلمين بهدف تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، أما Celebi (2000) فأشار إلى أن إغفال الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية للمعلمين وعدم السعي لتعزيزها كان الباعث وراء رغبة المعلمين في الانتقال إلى مهنة أخرى غير التدريس.

و أكد " خان وسيف Khan and Saif " (2015) أن أبرز العوامل المؤثرة على ولاء العاملين في المؤسسات التربوية تتمثل بالآتي:

- تنمية المهارات المهنية للمعلم.
- تطوير علاقة إيجابية مع إدارة المدرسة.
- توفير الدعم للمعلمين الجدد.
- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل الإطار المدرسي².

1. مدحت أبو . النصر، مرجع سابق، ص 38.
2. بثينة الياس موسى عويس (2019): مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 45، العراق، ص 91.

حسب الدراسة التي قام بها كل من "الين واماير Allen,Amayer" (1990) , فان الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي¹:

- أ- **الولاء العاطفي (الشعوري)** : يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها. كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف .
- ب- **الولاء المستمر**: تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله.
- ت- **الولاء الأخلاقي (المعياري)** : يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياري يعملون بطريقة ملائمة الأهداف المنظمة كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقية، وهذا نابع من القيم العائلية المكتسبة، والاعراف، والدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الاخلاقي.

1. بلطرش حياة، جميل احمد(2019): أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد3، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 32-33.

حيث يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. فولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى. حيث كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها. كما يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة و تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

ويعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بالإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

وكما هو معروف الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى . فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول فشعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين

كما يرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى ارتباطه الوثيق ببعض الظواهر السلوكية سواء منها ما يخص الفرد أو المنظمة أو المجتمع عامة، فالولاء التنظيمي يعتبر احد المحددات الأساسية في توجيه السلوك الإنساني داخل التنظيم ويعد عاملاً هاماً في نجاح تلك المنظمات واستمرار وزيادة

إنتاجها، وهو ما تؤكدته دراسة HUP CHAN SOW (2006) هيثم محمد عبد العزيز جبريل (2019).

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

خلاصة :

أي دراسة تصل إلى نتائج جراء الدراسة الميدانية المعمقة والدقيقة المدعمة بالمعطيات النظرية، فمن خلال دراستنا التي قمنا بها والتي كانت بهدف التعرف واكتشاف صحة الأهداف التي انطلقنا منها وبعد تحليل المعطيات المستقاة من الدراسة الميدانية، حيث سعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات من خلال المقاربة النظرية والدارسات السابقة، والدراسة الميدانية، وفي الأخير توصلنا إلى أن فرضيات الدراسة تحققت أي وجود علاقة ارتباطية بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي. وهذا ما يؤدي الى تحقيق بعض السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل التربوي مثل الالتزام ، والتعاون، والإخلاص، والأداء، وسلوكيات المواطننة التنظيمية وغيرها من السلوكيات التي قد تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة التربوية. وهذا يؤدي إلى الشعور بأهمية التماثل التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

في ظل تحولات النظام العالمي الجديد، تسعى معظم المنظمات إلى مواكبة التطور والنمو. مما زاد من مسؤولياتها واهتماماتها وجعلها تطمح إلى التغيير التنظيمي من خلال تحقيق أهدافها، ورفع مستوى أداء عمالها لضمان استمراريته وبقائها. ولكن لا تستطيع أي منظمة أن تحقق أهدافها إلا بواسطة أفراد مؤهلين في وضع وإنجاز الخطط، مع إدراك مشاعرهم والإصغاء إلى مشاكلهم .

وذلك لتحقيق أهداف منظماتهم والتي نفسها تمثل أهدافهم ورغباتهم وهذا ما يعزز عندهم الشعور بالولاء والانتماء ويخلق درجة عالية من التماثل. ويعد هذا الأخير أي التماثل التنظيمي من المفاهيم السوسيوتنظيمية الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والذي فرضه واقع البيئة الديناميكية المحيطة بالمنظمات وزيادة المنافسة بينهم.

تم إجراء دراستنا السوسيوتنظيمية بهدف التعرف على العلاقة بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.

والجزائر كغيرها من دول العالم تعمل على تطوير مؤسساتها ومنظماتها، في مختلف المجالات وبخاصة منظمات التعليم. باعتبارها الحاضن للمورد البشري الذي يعول عليه في عملية التنمية والتطوير المجتمعي فهو المحرك في مشروع البناء الحضاري. وذلك بالرفع من كفاءة المورد البشري داخل التنظيم من خلال وضع برامج وخطط عملية تهتم بعملية التوظيف وشروطها. فنجاح منظمة التعليم في تحقيق أهدافها، يبقى رهين الاداءات الوظيفية للعاملين بالاحص القائمين بالفعل التربوي التعليمي التعليمي أي الأستاذ.

ومن خلال تحليلنا وتفسيرنا للنتائج المتحصل عليها بواسطة أداة الاستبيان على أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي.

فبعد التحقق من الفرضيات الجزئية والفرضية العامة توصلنا إلى:

- لا توجد علاقة ارتباطيه بين التشابه التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي .

- توجد علاقة ارتباطيه بين (العضوية) الانتماء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي .

-توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي .

وبالتالي فان تحقق الفرضيات الإجرائية للدراسة أدى ذلك إلى تحقق الفرضية العامة

والتي تنص على انه توجد علاقة ارتباطيه بين التماثلات التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التشابه التنظيمي, (العضوية) الانتماء التنظيمي, الولاء التنظيمي). وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة حول العلاقة بين التماثلات التنظيمية وجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار ولاية الوادي, نقدم مجموعة من التوصيات:

- زيادة التوعية بأهمية التماثل التنظيمي ودوره الذي يلعبه في تحقيق المؤسسات لأهدافها وتقليل من ظاهرة الصراعات التنظيمية .

- العمل على جعل العاملين متماثلين مع منظماتهم من خلال إتباع وسائل مختلفة منها مثلا توليد إحساس لدى العامل بأنه جزء من المنظمة من خلال إشراكه في صنع القرار, ما ينتج عنه سلوك المواطنة والولاء تام لعملهم .

- على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجيات العاملين واهم الأهداف التي يسعون إليها, والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي.

قائمة المصادر

والمراجع

أ. المصادر

- القرآن الكريم برواية ورش عن نافع.

ب. القواميس والمعاجم

1. ابن منظور (1414 هـ): لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 11، دار صادر، بيروت، لبنان.

2. فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية ب/ط.

ج. الكتب:

3. ابراهيم عباس الزهيري (2008): الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .

4. ابوالقاسم سعدالله: تاريخ الجزائر الثقافي (1500-1830)، ج 5، دار البصائر النشر والتوزيع ، الجزائر .

5. إحسان محمد حسين (2005): علم الاجتماع التربوي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن .

6. أحمد ابراهيم احمد (2002) : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية،مصر .

7. احمد الخطيب، رداح الخطيب (2004): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

8. احمد الخطيب، رداح الخطيب (2006): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.

9. أحمد صقر عاشور (2005): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر .

10. أحمد ماهر (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
11. أحمد ماهر (2000): كيف ترفع مهاراتك الإدارية بالاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. أحمد مختار عضاضة (1962): التربية العلمية والتطبيقية في المدارس الابتدائية والتكميلية، ط3، مؤسسة الشرق الأوسط، لبنان.
13. احمد مريوش: الحياة الثقافية في الجزائر خلال العهد العثماني، منشورات المركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية، وزارة المجاهدين.
14. أحمد مصطفى (2002): إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
15. احمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الانصاري (2006): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر .
16. أحميده عميراوي (2009): من تاريخ الجزائر الحديث، ط 2، دارالهدى عين مليلة، الجزائر.
17. اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية (2015): التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، ط 1 . دارالفجر، القاهرة،
18. أنور عقل (2007): دورة تدريبية للمعلمات في أساليب التقويم الحديثة، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت ،لبنان .
19. انيسة بركات درار (1995): محاضرات ودراسات تاريخية وأدبية حول الجزائر، منشورات المتحف الوطني للمجاهد، الجزائر
20. أيمن عودة المعاني (2010): الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل، عمان.
21. بلوط حسن إبراهيم، (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان.
22. بوفلجة غياث (1993): التربية ومتطلباتها، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

23. توفيق عبدالرحمان (2008) : الإدارة بالأهداف، السهل الممتنع لتحقيق الأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
24. توفيق مرعي أحمد ومحمود الحيلة (2002): طرائق التدريس العامة، دار المسيرة.
25. جبرائيل بشارة (1986): تكوين المعلم العربي والثورة العلمية والتكنولوجية، مؤسسة الدراسات الجامعية، بيروت، لبنان.
26. حافظ محمود محمد (2012): مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر.
27. حامد مالح الشمري (2007): إدارة الجودة الشاملة صناعة النجاح في سباق التحديات، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية.
28. حجازي محمد حافظ (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
29. حسن حسين البيلالي وآخرون (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
30. حسن راوية محمد (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
31. حسونة فيصل (2008): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
32. حسين حريم (2009): السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع.
33. حسين عبدالحميد رشوان (2006): العلم والتعليم والمعلم من منظور علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
34. حسين عبد الحميد رشوان (2004): علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

35. حسين محمد الحراشة (2011): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. حمزة أبو النصر (2008): الشامل في التعليم والتعلم والتدريس، مكتبة الإيمان، مصر .
37. خالد حامد (2008): منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، جسور، الجزائر .
38. خالد سعد الجسعي (2005): إدارة الجودة تطبيقات تربوية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع. الرياض، المملكة العربية السعودية .
39. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص 198.
40. خطاب عابدة (1989): التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر .
41. خليل محمد الشماخ ، خيضر كاظم محمود (2009): نظرية المنظمة، ط4 ، دار المسيرة، عمان.
42. خليل محمد العزاوي (2006): إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز، عمان.
43. خولة طالب الابراهيم (2007): الجزائريون والمسألة اللغوية، ترجمة محمد حياتن، دار الحكمة، الجزائر.
44. البيلالي حسن واخرون (2005): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، دار المسيرة ، عمان.
45. الدحلة فيصل عبد الرؤوف (2001): تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان.
46. درة عبد البارئ (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

47. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، ط1، وائل للنشر.
48. رافت رضوان وآخرون (2002): المعلوماتية في الوطن العربي، الواقع والافاق، دار فارس للفنشر، عمان، الأردن.
49. رافدة الحريري (2010): طرق التدريس بين التقليد والتجديد، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.
50. رافدة الحريري (2010): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، عمان، الأردن.
51. رائد إدريس محمود الخفاجي، عبد مجيد حميد العتابي (2015): الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية، دار دجلة، الأردن.
52. ردينة عثمان يوسف (2005): طرائق التدريس، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
53. رشيد زرواتي (2002): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
54. رعد حسن الصرن (2004): نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دارالرضا، دمشق.
55. رمضان محمد القذافي ومحمد الفلوقي (1997): العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
56. راوية محمد حسن (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
57. الزيادات محمد عواد، مجيد شاكر سوسن (2007): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
58. زيد سليمان العدوان ومحمد فؤاد الحوامدة، تصميم الدرس، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
59. سامي ملحم (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، الأردن.
60. سعد علي زاير واسماء تركي داخل (2015): اتجاهات حديثة في تدريس اللغة العربية، دار المنهجية.

61. سعيد اسماعيل علي (2001): فقه التربية، مدخل في العلوم التربوية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
62. سعيد جاسم الأسدي، داود عبدالسلام صبري (2015): فلسفة التقويم التربوي في العلوم التربوية والنفسية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
63. سلوى محمد الخطيب (2002): نظرة في علم الاجتماع المعاصر، ط1، مطبعة النيل، القاهرة، مصر.
64. السمراي طارق عبد الحميد (2013): الجودة التعليمية الحديثة، دار الابتكار للنشر، الأردن.
65. سهلية الفتلاوي (2008): الجودة في التعليم (المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات)، دار الشروق، عمان، الأردن.
66. سوسن شاكر مجيد (2011): تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
67. سوسن شاكر مجيد وآخرون (2008): الجودة والاعتماد الأكاديمي - مؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
68. سيدس المعرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
69. السيد سلامة الخميس (2000): التربية و المدرسة والمعلم -قراءة اجتماعية ثقافية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
70. السيد عبد العزيز البهواشي (2006): المدرسة الفاعلة (مفهومها -إدارتها -آليات تحسينها)، ط1، عالم الكتب -نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة ، مصر.
71. شاويش مصطفى (2007): إدارة الأفراد، دار الشروق الأردن.
72. شاويش مصطفى نجيب (2005): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، الأردن.

73. شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
74. صالح الدين عبد الباقي (2015): مبادئ في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
75. صالح ناصر عليمات (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
76. صديق محمد عفيفي (2006): دليل المعلم في أخلاق المهنة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
77. صلاح الدين شروخ (2003): منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار العلوم، الجزائر.
78. صلاح الدين عبد الباقي (2005): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
79. صلاح الدين محمود علام (2000): القياس والتقويم التربوي والنفسي، أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار ط1، الفكر العربي، القاهرة - مصر.
80. الصيرفي محمد (2007): إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
81. الصيرفي محمد (2007): السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 209.
82. طاهر حس والزيباري (2011): أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان.
83. الطاهر زرهوني (1994): التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغبة الجزائر.
84. الطائي يوسف حجيم وآخرون (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
85. عادل محمد زايد (2003): إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

86. عامر الكبسي (2000): الفكر التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات، دارالرضا، ط 1، دمشق، سوريا.
87. عبدالحكيم أحمد الخزامي (2003): إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، ط1، دار الكتب العلمية، مصر.
88. عبد الحميد حسن شاهين (2011): استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم، الإسكندرية، مصر.
89. عبد الحميد زوزو (1984): نصوص ووثائق في تاريخ جزائر المعاصر (1830-1900)، المؤسسة الوطنية لمكتاب، الجزائر.
90. عبد الحي رمزي احمد (2008): الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، زهراء الشرق للنشر والتوزيع، القاهرة.
91. عبد الرحمان بن سالم (2000): المرجع في التشريع الجزائري، ط3، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
92. عبد الرحمان صالح الأزرق (2000): علم النفس التربوي للمعلمين، ط1، دار الفكر العربي لبنان - مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس، ليبيا.
93. عبد القادر فضيل (2009): المدرسة الجزائرية حقائق واشكالات، جسور للنشر والتوزيع الجزائر.
94. عبد الكريم بوحفص (2017): تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
95. عبد اللطيف بن حسين فرج (2005): طرق التدريس في القرن الواحد العشرين، دار المسيرة، الأردن.
96. عبد اللطيف عبد اللطيف (2001): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، ط3، منشورات جامعة دمشق، سوريا.

97. عبد المعطي محمد عساف وآخرون (2002): التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط 1 ، داروائل،الأردن.
98. عبوي زيد منير (2006): التنظيم الإداري مبادئه وأسسها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان.
99. عفت مصطفى الطنطاوي (2013): التدريس الفعال، ط3، دار المسيرة ،عمان ، الأردن.
100. علي السلمي (1980): تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت .
101. علي السلمي (1995) : السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، لامصر .
102. علي السلمي (2004): إدارة السلوك التنظيمي، دارغريب، القاهرة.
103. علي الشبكي (1965): المدرسة والتربية وإدارة الصفوف، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان.
104. علي غربي وآخرون (2007): تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
105. علي محمد عبدالوهاب (1975): إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتب عين شمس، القاهرة.
106. عمار بوحوش، محمود الذنبيات (2007): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، دار النشر للجامعات، مصر.
107. فارس رشيد مازن (2003): الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي "تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية الطبيعية، مركز البحوث، الرياض، السعودية.
108. فاضل خليل إبراهيم (2010): المدخل إلى طرائق التدريس العامة، دار بن الأثير للنشر والتوزيع.
109. فتيحة سلامي (2014): دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر.

110. فرانسيس ديف، مايك وود كوك(1995): ترجمة عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث.
111. فرحات عباس (2011): ليل الاستعمار، ترجمة ابوبكر رحال، منشورات الجزائر للكتب. الجزائر
112. فضيل دليو وآخرون(1999): أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، دارالبعث، الجزائر.
113. فليبه عبده فاروق ، الزكي احمد عبد الفتاح (2004) : معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا , دار الوفاء للطباعة والنشر ,الإسكندرية , مصر.
114. فواز التميمي (2008): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو(9001), عمان، جدارا للكتاب العالمي.
115. فوزي غرابية وآخرون (2002): أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، داروائل،الأردن.
116. كاظم خيضر حمود الفريحات (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، مكتبة إثراء للنشر والتوزيع،عمان.
117. كيت كينان (1995): أسس الإدارة الناجحة، ترجمة نعمت سليمان، الدار العربية للعلوم بيروت.
118. لينا محمد وفا ابراهيم (2012): الجودة الشاملة في التعليم،مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن.
119. مأمون سليمان الدراكة (2008): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن.
120. مجدي عبد العزيز إبراهيم (1989): مناهج البحث العلمي للعلوم التربوية والنفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

121. مجدي عبد الوهاب قاسم ,أحلام الباز حسن(2018) : نواتج التعلم وضمان جودة المؤسسة التعليمية, مسودة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد, جمهورية مصر العربية.
122. مجموعة من الأساتذة (2011):التدريس طرائق واستراتيجيات, جمعية المعارف الإسلامية الثقافية.
123. محسن بن نايف العتيبي (2007): استراتيجية نظام الجودة في التعليم, ط1 , مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر, المملكة العربية السعودية.
124. محسن عطيه (2008): الجودة الشاملة والمنهج, دار المناهج, عمان, الأردن.
125. محسن علي عطية (2009), الجودة الشاملة والجديد في التدريس, ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
126. محسن علي عطية(2013):المناهج الحديثة وطرائق التدريس, دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن.
127. محمد أحمد كريم و فاروق شوقي البوهي وابتسام مصطفى عثمان(2003): مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها, شركة الجمهورية الحديثة .لتحويل وطباعة الورق, مصر .
128. حمد خير الدين(1985):مذكرات الشيخ محمد خير الدين, ج1, مطبعة دحلب, الجزائر.
129. محمد الأمين مصطفى الخطيب (2013): القياس والتقويم التربوي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, جامعة السودان المفتوحة.
130. محمد البشير الإبراهيمي (1971): التعليم العربي والحكومة, عيون البصائر, الشركة الوطنية للنشر والتوزيع, الجزائر.
131. محمد الترتوري, اغادير جويحان (2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة, عمان, الأردن.

132. محمد الطيب العلوي (1982): التربية والإدارة المدرسية الجزائرية، ط 2 ، الجزائر.
133. محمد جاسم الشعبان وآخرون (2014): إدارة الموارد البشرية – في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة -، ط1، دارالرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
134. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.
135. محمد سعيد الانور سلطان (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
136. محمد صادق (2014): إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط 1، دار الكتب المصرية، مصر.
137. محمد عبدالحليم مسي (1991): علم النفس التربوي للمتعلمين، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
138. محمد عبد الفتاح محمد (2012): إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية – قضايا ورؤى معاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
139. محمد علي الخولي (2000): أساليب التدريس العامة، دار الفلاح، الأردن.
140. محمد علي محمد (2001): علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
141. محمد كتش (2001): فلسفة اعداد المعلم في ضوء التحديات المعاصرة، ط1، دار الميسرة للنشر ، عمان ،الأردن.
142. محمد محمود الحيلة (2007): مهارات التدريس الصفي، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
143. محمد مقداد وآخرون (1993): قراءات في التقويم التربوي، ط1، مطبعة عمار قرفي، باتنة، الجزائر.
144. محمود داود الربيعي وآخرون (2014): إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط 1 ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

145. محمود عيد الصليبي (2008): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
146. مدني عبد القادر علاقي (1981): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف القرارات الإدارية، دار تهامة، جدة، السعودية.
147. مصطفى خليل الكسواني وآخرون (2007): إساسيات تصميم التدريس، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن.
148. مصطفى شاويش (2007): إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن.
149. مقدم عبد الحفيظ (2003): الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
150. مها عبدالعزيز الخليفات (2006): أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
151. مهدي السامرائي (2007) : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الاردن.
152. نادر فهمي الزيود وآخرون (1999): التعلم والتعليم الصفي، ط4 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
153. ناصرالدين زيدان (2007): سيكولوجية المدرس (دراسة وصفية تحليلية)، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر.
154. ناصر العديلي (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية.

155. نائل العوامله (1996): مبادئ في الإدارة العامة, ط2, مركز احمد ياسين, عمان الأردن.
156. نجم عبود نجم (2010): إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت, ط1, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
157. النمر سعود بن محمد وآخرون (2001): الإدارة العامة الأسس والوظائف, ط 5, مكتبة الشقري, الرياض, المملكة العربية السعودية.
158. نواف محمد البادي (2012): الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقاتها لأيزو, دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع, عمان.
159. نور الدين حاروش (2011): إدارة الموارد البشرية, دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع, برج الكيفان, الجزائر.
160. هاني عبدالرحمن, صالح الطويل (2006): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي, دار وائل, عمان.
161. هناء القيسي (2011): فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات. دار المناهج, عمان, الأردن.
162. وسيلة حمداوي (2000): إدارة الموارد البشرية, مديرية النشر لجامعة قالمة, الجزائر, الجزائر.
163. وليد أحمد جابر (2003): طرق التدريس العامة, دار الفكر, الأردن.
164. يوسف مسعداوي (2013): أساسيات في إدارة المؤسسات, دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع, الجزائر.

د. الأطروحات والرسائل الجامعية:

165. ابراهيم هياق (2011): اتجاهات اساتذة التعليم المتوسط نحو الاصلاح التربوي في الجزائر - اساتذة متوسطات اولاد جلال وسيدي خالد نموذجا - ماجستير علم اجتماع تخصص تربية ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ,جامعة منتوري قسنطينة ,الجزائر .
166. أحمد مطر الشمري (2012): درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
167. أروى عبد السلام القرالة (2005): أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة مؤتة, الأردن.
168. اياد علي الدجني (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية. اطروحة دكتوراه في التربية ,تخصص طرائق وتدریس,كلية التربية ,جامعة دمشق, سوريا .
169. بشيري زين العابدين (2016): الاداء التربوي للأستاذ وأبعاد المقاربة بالكفاءات -دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط بمدينة الحلفة,رسالة دكتوراه علم اجتماع تربية,جامعة محمد خيضر بسكرة.
170. بلحاج فروجة (2011): التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراهق المتمدرس في التعليم الثانوي,اطروحة ماجستير ,جامعة مولود معمري,تيزي وزو,الجزائر .
171. بوديل لامية (2015): جودة أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة” دراسة ميدانية بقسم علم النفس وعلوم التربية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر .

172. حافظ رياض حامد العقاد (2020): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
173. حميد قريشلي (2010): البعد الديني في السياسة الفرنسية في الجزائر: 1830-1907، مذكرة ماجستير في التاريخ المعاصر، جامعة الجزائر.
174. حيسوس جمال (2020): استراتيجيات التدريس ودورها في بلوغ جودة التعليم لدى أساتذة الطور الثانوي -دراسة ميدانية لثانويات بلدية المسيلة- تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي , قسم التربية البدنية , جامعة محمد بوضياف , مسيلة , الجزائر .
175. خلود فواز الزعبي (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
176. سجي محمد أبو مراد (2018): فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
177. شامي صليحة (2010): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
178. سوريا عثمانى مرابط (2015): أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الناس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

179. سوريا عثمانى مرابط (2015): أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية, دراسة ميدانية علي المؤسسات الصحية العمومية - بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
180. سوريا عثمانى مرابط (2019): التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الاختصاصي النفسي في القطاع الصحي العام, أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة.
181. طه سالم الشواورة (2015): أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الاردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك, رسالة ماجستير إدارة عامة، جامعة مؤتة الكرك، الأردن.
182. عايدة سعيد يتبنات (2016): الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم, رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
183. عجابي مبروك (2018): التعلم التنظيمي وعلاقته بالتماثل الوظيفي لدى العامل , دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، مذكرات ماستر علم اجتماع. جامعة مسيلة، الجزائر.
184. علاء احمد سعيغان (2014): بناء برنامج تدريبي قائم على معايير الجودة الشاملة وقياس فاعليته في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في الأردن, رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن .

185. فاتحي عبد النبي (2016): الوضعية المهنية للمعلم في ضوء تدابير الإصلاح التربوي -دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الابتدائية ببعض دوائر ولاية ادرار- أطروحة دكتوراه علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
186. فداء خليل ضاهر الاسطل (2020): التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الأقصى، غزة.
187. فلسطين محمود رصرص (2013): دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
188. فليسي ليندة (2012): واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
189. قنزار نعيمة (2005): سوسيولوجيا المثقفين في الجزائر، وضعية ومكانة خريجي التعليم الأصلي، مذكرة ماجستير علم اجتماع، معهد بلكين (حسين داي)، جامعة الجزائر.
190. ليندة بنسهل (2014): الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
191. محمد طالب (2012): تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين انفسهم، رسالة ماجستير، جامعة جيجل.

192. معاذ جمال محمود موسى (2021): التماثل التنظيمي وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء/الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، كانون الثاني.
193. منال بركات (2007): واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين .
194. منال عواد مفضي (2012): تقويم أداء معلمي ومعلمات العلوم التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
195. مها عبد العزيز الخليفة (2006): أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
196. موسى عبد النور (2020): تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن- ولاية جيجل-، اطروحة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع المؤسسة، (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة، الجزائر.
197. موفق أسماء (2016): جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية جامعة باتنة -1-) ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم التربية ، قسم علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باتنة -01- ، الجزائر .
198. نورالهدى عكشي (2014): المكانة الاجتماعية للمعلم ودورها في العملية التربوية، رسالة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم،، جامعة الوادي، الجزائر.

199. الودناني عوض محمد(1999): أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة

الأمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

200. يمينة غضاب (2018): دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة , أطروحة دكتوراه ,

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد لمين دباغين , سطيف 2, الجزائر.

201. يزيد قادة (2012): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية - دراسة

تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة بو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

هـ. الدوريات والمجلات :

202. أحمد ضياء الدين صلاح الدين (2019): دور القدرة المعرفية الاستيعابية في تحسين مستوى

جودة الأداء الجامعي: بحث ميداني لعدد من الكليات الأهلية العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ، المجلد 11، العدد 25، جامعة الانبار، العراق.

203. احمد عثمان انجم (2020): مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية واليات تطويره

بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي، مجلة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 25 .

204. أبو بكر فكري مصطفى (2020): إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي،

مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، مصر، المجلد 21، العدد 3،

يوليو.

205. أحمد خالد الصرايرة، وراتب السعود (2009): التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي, مجلة دراسات العلوم التربوية, العدد 36, عمان, الأردن.
206. إسلام العمري، أحمد بطاح (2018): التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم, مجلة دراسات العلوم التربوية، العراق، المجلد 45، العدد 4، ملحق 5.
207. أسيل زهير رشيد التّك، سندية مروان سلطان الحياي (2013): دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل, مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 2.
208. آلاء عبد الموجود العاني، سجي نذير الصراف (2019): قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 11، العدد 24.
209. أميرة خضير كاظم (2014): الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 31.
210. بثينة الياس موسى عويس (2019): مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم, مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العراق، العدد 45، تشرين الأول.
211. بسام سمير الرميدي (2019): الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية, مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 7، العدد 11 مكرر، جوان.

212. بشته حنان، بوعموشة نعيم (2019): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعية، المجلد الأول، العدد 3 ، جامعة الاغواط ، الجزائر .
213. بلطرش حياة، جميل احمد (2019): أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 10، العدد 3.
214. بليزاك مريم جنات (2022): التعلم الهجين بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري: في ظل جائحة كورونا، مجلة العدوى للسانيات العرفنية وتعليم اللغات ، المجلد 2، العدد 2، جامعة محمد بوقرة بومرداس ،
215. بن يحي عمار (2017): التماثل التنظيمي: مقاربة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، المجلد 4.
216. بودلال علي (2011): مسعودي عبد الكريم، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية المالية العامة، المجلد 4، العدد 01، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر .
217. تركي رابح (1983): تطوير التعليم الجامعي وفق سياسة التوازن الجهوي ، وزارة الثقافة ، العدد 78، الجزائر .
218. تركي بن كديميس العتيبي (2016): التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 3، المملكة العربية السعودية.
219. ثامر هادي عبود الجنابي (2018): اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية ، المجلد 26، العدد 6، العراق.

220. جاكاريجا كيتا، إسماعيل محمد زيد (2016): الكفايات التربوية لمعلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المتخصصين، مجلة الدراسات والأبحاث، العدد 25، جامعة السلطان زين العابدين، ماليزيا.
221. جلال عايد الأحمد (2007): الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة، بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية، المجلد 24، العدد 15، القاهرة، مصر.
222. حروش رفيقة (2014): محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 2، العدد 29، جامعة الجزائر.
223. حسام الدين السيد محمد إبراهيم (2017): درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 15، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
224. حسان الجيلالي (2011): التربية وتحدي العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
225. حسن ياسين طعمة : دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية - دراسة حالة جامعة الزرقاء - مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 4، جامعة الزرقاء، الأردن.
226. حكيمة نيس (2021): تقييم التكوين الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي خريجي المدارس العليا للأساتذة بولاية الوادي)، مجلة العلوم النفسية والتربية، العدد 4، المجلد 7، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

227. حميد الهاشمي (2008): نظرية الهوية الاجتماعية وتطبيقاتها على الأقليات المهاجرة إلى البلدان الغربية: مناقشة علمية وتكيف نظري، مجلة دراسات، الإمارات، العددان 22-23، سبتمبر - ديسمبر.
228. حميد سالم الكعبي (2018): دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 23.
229. خالد احمد الصرايرة (2008): التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 51، جامعة مؤتة، الأردن.
230. خالد مهدي صالح (2015): تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 82، العراق.
231. دوش امينة، شلابي زهير (2019): معايير الجودة التربوية بين حتمية التنبؤ ومعوقات التطبيق في المدرسة الجزائرية، مجلة آفاق العلمية، العدد 01، المجلد 11، المركز الجامعة تمناست، الجزائر.
232. دولت إبراهيم البدوي وآخرون (2011): واقع استخدام إستراتيجيات التقويم التكويني في تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين في مدرسة الشاملة نموذجاً، المجلة العربية للنشر، العدد 33 .
233. راتب السعود و خالد احمد الصرايرة (2009): التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
234. سالم سعيد القحطاني (1993): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة السعودية العدد 07.

235. سامر عبد المجيد البشاشة (2008): أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في

المؤسسات العامة الأردنية, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد 4, العدد 4, الاردن

236. سمية ناصري (2019): تقييم مستوى جودة الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة, جامعة

محمد خيضر نموذجاً , مجلة بحوث الادارة والاقتصاد, المجلد 1, العدد 1, جامعة محمد خيضر بسكرة .

الجزائر

237. سمير بارة، سالم الإمام (2017): مستوى جودة معايير تقويم الأداء التدريسي في جامعة

ورقلة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم

الجامعي ، المجلد العاشر، العدد 317، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر .

238. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي (2013): معايير تقويم جودة الأداء التدريسي لمدرسي التاريخ في

التعليم قبل الجامعي , مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 19، العدد 80، جامعة واسط، كلية التربية

الأساسية، العراق .

239. سونة عبد القادر، يرقى حسين (2019): اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة

نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة

طاهري محمد، بشار، المجلد الخامس، العدد 2.

240. شرعاء علي الشمراني (2019): اثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم

للتميز على جودة الأداء المؤسسي، مجلة العلوم، المجلد 3، العدد 17، المملكة العربية السعودية.

241. شهناز فاضل احمد (2016): الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي

بحث تحليل لأراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلة 22، العدد 91.

242. شيماء سيد عبد الموجود محمود (2018): تطوير أداء معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر على ضوء معايير جودة أداء المعلم, مجلة العلوم التربوية والنفسية, العدد 10, جامعة الفيوم, مصر.
243. صالح احمد عبابنة (2011): تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته, المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي, المجلد 4, العدد 8, كلية الآداب, جامعة مصراته, ليبيا.
244. صالح خالد مهدي (2015): تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي, بحث تطبيقي في وزارة التخطيط, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 21 العدد: 82, العراق.
245. سوريا عثمانى مرابط, عبد الباقي زهير بوسنة (2018): التماثل التنظيمي في القطاع الصحي العام المفهوم والواقع, مجلة علوم الإنسان والمجتمع, العدد 26, جامعة محمد خيضر, بسكرة.
246. طه سالم الشواورة (2015): أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية, ع24, مج1, الكرك.
247. العيد مسعود (1980): حركة التعليم في الجزائر, مجلة سيرتا, العدد 3, الجزائر.
248. عامر عبد الوهاب علي السنباني (2016): التماثل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي-الجمهورية اليمنية- مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية, العدد 3, جامعة زيان عاشور, الجلفة, الجزائر.
249. عبد الرزاق قسوم (1982): تأملات في أهداف المدرسة الأساسية, مجلة التربية, وزارة التربية والتعليم الأساسي, العدد 2, الجزائر.

250. عبد المالك مجادبة (2018): واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية -الولاء التنظيمي نموذجا- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة -البلدية-مجلة الدراسات جامعة بشار, المجلد 7, العدد 1, ص 171.
251. عبد المومن سي حمدي واسماء قريقة (2022): الشباب الجزائري واشكالية العزوف التنموي على المستوى المحلي, مجلة افاق للابحاث السياسية والقانونية جامعة برج بوعريرج, المجلد 5 العدد 1, ص 108.
252. عبد الوهاب مبروح، جلال الدين بوعطيط (2020): التماثل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة: من خلال مؤشر العلاقة الارتباطية بين دافعية الانجاز عند كل من العمال المشرفين وغير المشرفين, المجلد 11، العدد 2 ، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر
253. علي عبد السلام عبد الدائم (2016): دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة/ دائرة صحة بغداد الكرخ، مجلة الجامعة العراقية، العراق، العدد 1/26.
254. علي كاظم حسين الشريف (2021): توظيف التماثل التنظيمي في تحقيق الأداء الإستراتيجي المستدام - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركتي البيبسي كولا وشركة كوكاكولا، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، المجلد 17، العدد 67.
255. علي مقداد (2021): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مجلة جسور المعرفة ،المجلد 7، العدد 5، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
256. عمر عمور (2016): تقييم جودة أداء الأستاذ الجامعي في علاقته البيداغوجية أستاذ/طالب من وجهة نظر الطلبة - (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة -مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 8، جامعة الجلفة الجزائر .

257. العبد مسعود(1980):حركة التعليم في الجزائر،مجلة سيرتا،العدد3، الجزائر .
- 258.فاضل محد سلمان (2015):تأثير الصراع في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 72.
- 259.لمى قيس رؤوف محمد (2020):دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، المجلد 26،العدد 121.
260. محمد اليحي (2010):مدى تأثير معايير الجودة لـ Grosby على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء دراسة تطبيقية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ، المجلد 9، العدد1، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- 261.محمد زين العابدين عبد الفتاح ومحمود سيد علي أبو سيف (2016): دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة علوم التربية. العدد2، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر.
- 262.محمدي عبد القادر (2016):الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم ،مجلة انسنة للبحوث والدراسات ، جامعة زيان عاشور -الجلفة -المجلد7،العدد1.
- 263.محمود محمد السيد (2002):تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين ،دراسة على شركات قطاع الاعمال الصناعي ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،جامعة عين شمس ،العدد2.
- 264.محمود محمد أمين عثمان الباشقالي (2017):تشخيص العلاقة بين التماثل المنظمي ومسببات الصمت المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في عدد من فاكليات جامعة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق، المجلد 5، العدد 3.

265. محمود مسيل واخرون (2021): التماثل التنظيمي للعاملين بإدارات المناطق التعليمية في الكويت (دراسة ميدانية), المجلد 5, العدد 20, المجلة العربية للعلوم والتربية النفسية, كلية التربية, جامعة الزقازيق.
266. مصابيح فوزية (2016): الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ودوره في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة, دراسة ميدانية بجامعة البليدة 2, مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية, العدد 74, جامعة جيلالي بونعامة, خميس مليانة, الجزائر .
267. مصباح جلاب، عاشور علوطي (2018): دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم دراسة ميدانية, مجلة الحوليات، جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الرابع، ديسمبر .
268. مصباح جلاب، عاشور علوطي (2018): دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس العمل والتنظيم دراسة ميدانية, مجلة الحوليات، العدد 32، الجزء الرابع، جامعة الجزائر 1.
269. مناد لطيفة وصغيري فوزية (2017): واقع العمل النسوي في الجزائر, مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية, المجلد 2017, العدد 29.
270. مؤيد محمود محمد المشهداني وسلوان رشيد رمضان (2013): أوضاع الجزائر خلال الحكم العثماني (1518-1830), مجلة الدراسات التاريخية والحضارية, المجلد 5, العدد 16, جامعة تكريت.
271. ميسون عبد الله (2018): التطابق (التماثل) التنظيمي: مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري, دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة الموصل, مجلة الطريق للتربية والعلوم, المجلد 5, العدد 13, العراق.

272. ميسون عبد الله أحمد الشلمة (2018): التطابق (التماثل) التنظيمي: مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، العراق، المجلد 5، العدد 13.
273. نضال صالح الحوامدة وأروى عبد السلام القرالة (2006): أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 3.
274. نوارا فواز زهره (2016): درجة توافر التماثل التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال من وجهة نظرهن دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين الآداب والعلوم الإنسانية، سوريا، المجلد 41، العدد 6.
275. هاجرة عبد الحميد محمود (2012): جودة أداء المعلم من منظور التربية الإسلامية، مجلة كلية التربية، العدد 36 الجزء 1، جامعة عين الشمس مصر .
276. هبه احمد محمد فراج (2019): اثر الممارسات الأخلاقية للقادة على مشاركة الأفراد للمعرفة من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، جامعة عين الشمس، مصر .
277. هيثم محمد عبد العزيز جبريل (2019): التماثل التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 2، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر .

و - المؤتمرات والملتقيات

278. لامية بوبيدي ،أسماء مطوري (2013):عمل المرأة(الأم) ومشكلة الدور،الملتقى الوطني الثاني

حول: الاتصال وجودة الحياة في الأسرة ،أيام 10/9 افريل 2013،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.

279. منصور بن زاهي، عبد الغني دادن (2014):تقييم مستويات الجودة بجامعة قاصدي مرباح

ورقلة من خلال آراء الطلبة، الملتقى الدولي حول: ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية

ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.

280. ز-القوانين والمراسيم

281. مرسوم تنفيذي رقم 17-322 مؤرخ في 13 صفر عام 1439 الموافق 2 نوفمبر سنة 2017 يحدد

الاحكام المطبقة على المتربض في المؤسسات والإدارات العمومية ،جريدة الرسمية،نوفمبر 2017 ،عدد

66، ص 13-14.

ي. مراجع باللغة الأجنبية

282. Boros, S. (2008). **Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations**, Cognition, Brain, Behavior, XII.

283. Celeste Dávila, Gemma Jiménez García (2012), **Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment**, The Spanish Journal of Psychology, Spain, Vol. 15, No. 1.

284. Jos Bartels (2006), **Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels**, the degree of Doctor at the Universty of Twente, Netherlands.

285. Lares Moksness (2014), **Verbal Measure, or Graphic Measure, or Both? Psychometric Study of Organizational Identification**, Master's degree in psychology, University of Tromso, Norway.
286. Larousse de poche(2000). édition mise a jour larosse. Paris.
287. Librairie du liban. p49, liban.Dictionary of économics (1999).
288. Michael Riketta(2005), **Organizational identification: A meta-analysis**, Journal of Vocational Behavior, Poland, N 66.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

الطالبة: مصباحي حكيمة

قسم : علم الاجتماع

إشراف الدكتورة: لامية بويدي

تخصص المنظمات والموارد البشرية والاتصال

أخي الأستاذ أختي الأستاذة بعد التحية والسلام:

في إطار إعداد مذكرة دكتوراه تخصص المنظمات و الموارد البشرية والاتصال والتي تحمل

عنوان: التماثلات التنظيمية وعلاقتها بجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي.

أتقدم إليكم بهذه الاستمارة العلمية ونرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع العلامة (X) في

المكان الذي تراه مناسباً. مع العلم أن مساهمتك في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية سيكون

لها الأثر الكبير في الحصول على نتائج إيجابية، وإن البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط

لاغير. وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐ من 22 إلى 26 سنة ☐ من 27 إلى 31 سنة

☐ من 32 إلى 36 سنة

☐ من 37 إلى 41 سنة ☐ من 42 إلى 46 سنة

☐ من 47 سنة فما فوق

المؤهل العلمي: ☐ الجامعة ☐ المدرسة العليا للإساتذة

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 16 سنة ☐

☐ من 17 إلى 22 سنة ☐ أكثر من 23 سنة

- الوضعية المهنية:

☐ مرسوم ☐ متربص

المتغير الأول: التماثل التنظيمي.

الرقم	العبارة	نعم	أحياناً	لا
	التشابه التنظيمي			
01	أبذل أقصى جهدي كغيري من الأساتذة لتحقيق الثانوية أهدافها			
02	أحرص مع زملائي أن تكون قراراتنا متفقة مع غايات الثانوية			
03	تعود القرارات التي نتخذها أنا وزملائي بالإيجاب على الثانوية			
04	انظر وبقية الأساتذة إلى مشكلات الثانوية على أنها مشكلاتنا الشخصية			
05	أرى أن قيمي كقيم زملائي متشابهة وقيم الثانوية			
06	صورة الثانوية في المجتمع المحلي تتشابه مع توجهاتي و تطلعاتي رفقة زملائي			
07	اشعر كغيري من الأساتذة أن خططي و أهدافي للمستقبل تتماثل مع خطط واستراتيجيات الثانوية.			
الانتماء التنظيمي				
08	اشعر بالانتماء نحو ثانويتي			
09	اشعر بالاعتزاز لانتمائي إلى هذه الثانوية			
10	أفخر بالقول إلى الآخرين أنني أعمل بهذه الثانوية.			
11	استطيع أن احدد هويتي من خلال الثانوية بسهولة			
12	لدي العديد من المواقف الايجابية المشتركة مع الآخرين الذين			

			يشاركونني العمل في الثانوية .	
			اعمل على الاستمرار العمل في هذه الثانوية	13
			تقدر الثانوية مجهودات العاملين بها	14
			تعتبر الثانوية بالنسبة لي أسرتي الثانية	15
الولاء التنظيمي				
			اشعر بولائي المستمر للثانوية	16
			اهتم حقا لمستقبل الثانوية التي أعمل بها	17
			أدافع عن الثانوية وغاياتها أمام الآخرين.	18
			أحب التحدث في العلن عن الانجازات الثانوية الناجحة	19
			سوف أقضي ما تبقى من خدمتي التعليمية في هذه الثانوية	20
			افتخر أن أكون أحد أساتذة هذه الثانوية	21
			أرى أن انجازات الثانوية مدعاة لفخر كل العمال والأساتذة	22

المتغير الثاني : متغير جودة الاداء

الرقم	العبارة	نعم	أحيانا	لا
01	أنجز الأعمال الموكلة لي بكل تفاني و إتقان			
02	أنجز الأعمال الموكلة لي بأقصر وقت			
03	اعتمد الطريقة الأنسب لضمان انجاز المهام المطلوبة مني			

04	أواكب كل ما يستجد في المجال التربوي		
05	أنوع في مصادر جمع المادة العلمية المعتمدة في عملية التدريس (انترنت - كتب)		
60	متمكن من المادة العلمية وقادر على تحقيق أهدافها		
70	أوظف المعارف التي استقيها من الندوات والملتقيات التي تنظمها المقاطعة لفائدتنا		
80	أستعين بالوسائل السمعية البصرية في تقديم الدروس		
90	اعمل على تطوير قدراتي بنفسى لتحسين أدائي التعليمي		
10	اهتم بالكشف عن القدرات الإبداعية لمتعلمين		
11	اهتم بتنمية القدرات الإبداعية للمتعلمين		
12	استخدم التعلم التعاوني في تقديم الدرس		
13	استخدم التعلم بالاكشاف في تقديم الدرس		
14	استخدم التعلم بالتقوية في تقديم الدرس		
15	استخدم التعلم النشط في تقديم الدرس		
16	أقوم بتقويم الطلبة معتمداً على التقويم المبدئي (القبلي)		

17	أقوم بتقويم الطلبة معتمداً على التقويم البنائي (التكويني)		
18	أقوم بتقويم الطلبة معتمداً على التقويم التشخيصي		
19	أقوم بتقويم الطلبة معتمداً على التقويم الختامي (النهائي)		
20	أراعي الفروق الفردية بين المتعلمين في عملية التقويم		
21	أوظف نتائج التقويم في تقديم تغذية راجعة للمتعلمين بغية تحفيزهم		
22	أعود المتعلمين للتخطيط لبعض الأنشطة التعليمية وتنفيذها		
23	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستقرائي		
24	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الناقد		
25	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الإبداعي		
26	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستدلالي		
27	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير الاستنتاجي		
28	أدرب المتعلمين على أسلوب التفكير حل المشكلات		
29	أشجع الطلبة على استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات		
30	افتح الحوار مع الطلبة عبر مواقع التواصل الاجتماعي		

الملحق رقم (04): الخريطة التربوية لثانوية عليه محمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية الوادي

السنة الدراسية : 2020/2019

الخريطة التربوية

المؤسسة :	ثانوية عليه محمد	البلدية :	قمار	المائرة :	قمار
-----------	------------------	-----------	------	-----------	------

الجدول المستويات	اداب		ع وتكنولوجيا		المجموع	
	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج
	54	2	113	3	167	5

المستويات	السنة الثانية		السنة الثالثة		المجموع	
	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج	التلاميذ	الأفواج
ادب / فلسفة	55	2	65	2	120	4
لغات اجنبية					0	0
علوم تجريبية	50	2	79	2	129	4
رياضيات					0	0
تسيير واقتصاد	22	1	27	1	49	2
تكنولوجيا					0	0
تربية					0	0
تربية					0	0
تربية	9		14		23	0
تربية	11	1	14	1	25	2
المجموع	147	6	199	6	346	12

المناصب	المناصب	المناصب
رئيسات	4	لغة امازيغية
فيزياء	4	رسم فني
علوم طبيعية	5	موسيقى
علوم اسلامية	2	اعلام الي
ادب عربي	4	تربية بدنية
فلسفة	2	تربية بدنية
تاريخ وجغرافيا	3	تربية بدنية
لغة فرنسية	4	تربية بدنية
لغة انجليزية	4	تربية بدنية
لغة ألمانية		تربية بدنية
لغة اسبانية		تربية بدنية
لغة ايطالية		تربية بدنية
مجموع المناصب	39	مجموع المناصب

فوج تقني رياضي موحد بالسنة ، الثانية ثانوي والثالثة ثانوي

المستوى	السنة الاولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	المجموع العام
التلاميذ	167	147	199	513
الأفواج	5	6	6	17

الرقم :	2020/2019 / 35	التاريخ :	2019-08-01
هذا الخريطة تقني وتعود سابقا			
بتاريخ :		تحت رقم :	

ملاحظة : اساتذة العلوم ط يتمون اعلام الي .

مدير التربية

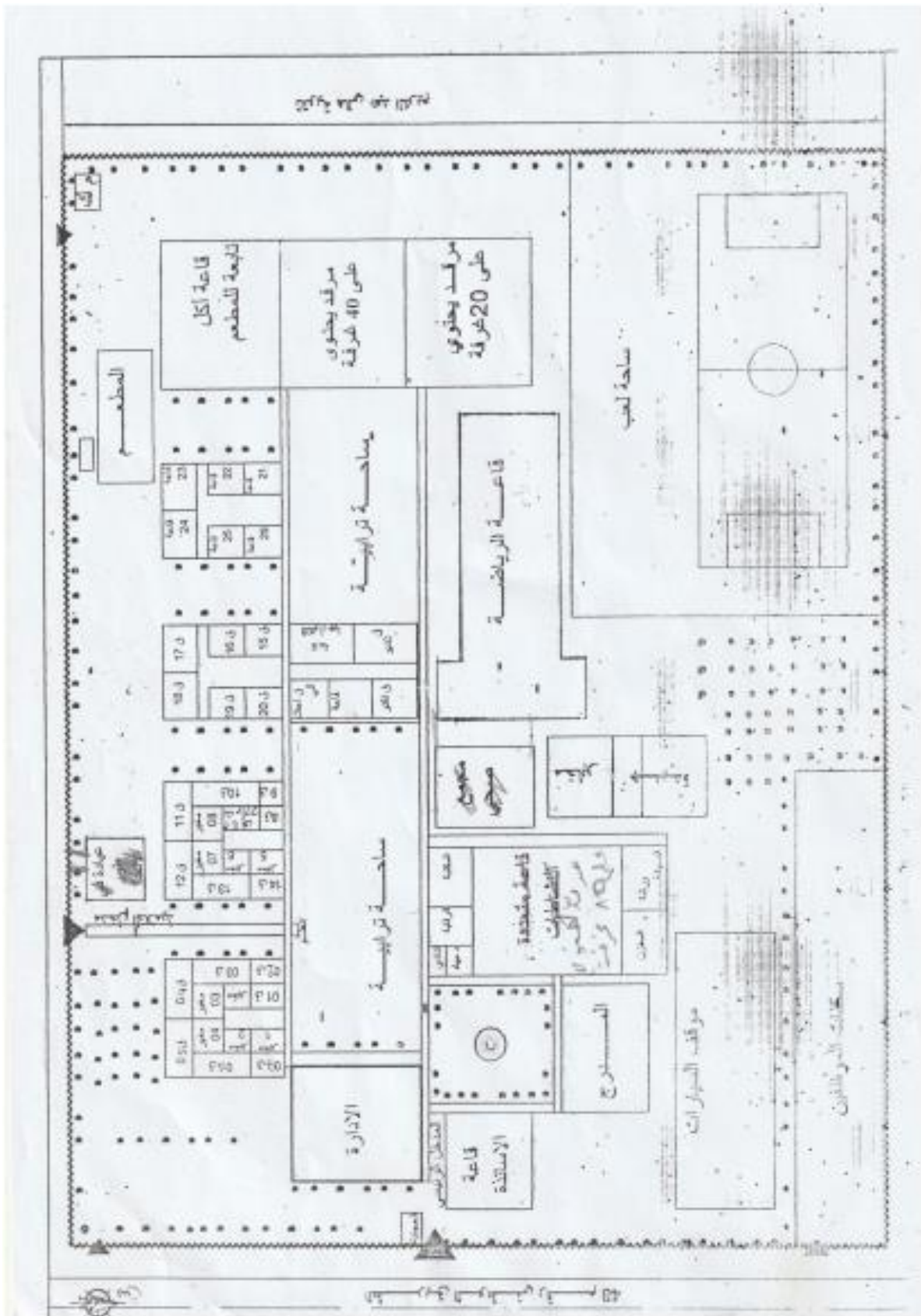
[Signature]

[Stamp]

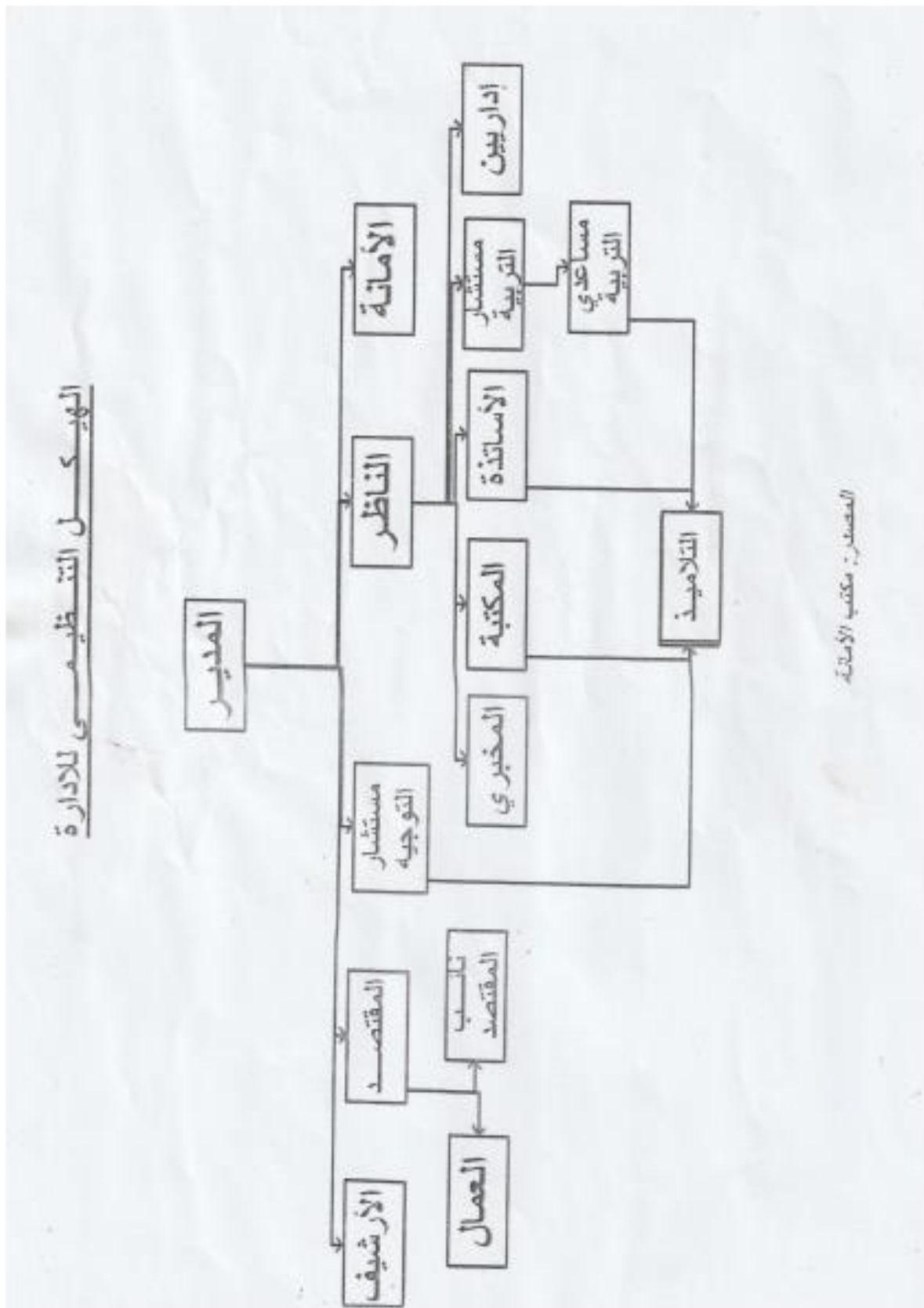
الملحق رقم (05): البطاقة الفنية لمتقنة عبد القادر الياجوري

[illegible]

الملحق رقم (06): مخطط متقنة عبد القادر الياجوري



الملحق رقم (07): الهيكل التنظيمي لإدارة



تملاً بديقة وترسل عبر البريد الالكتروني بعد ضبط
وضعية حالة التلاميذ في 1 أكتوبر

بطاقة فنية للمؤسسة
السنة الدراسية 2020/2021

1- تعريف الموضوعة

رقم التعريف الوطني	التمسك	تاريخ الانضمام	الناشرة	البلدية	اسم المؤسسة
5284	نصف داخلي	2000	فصل	تغروث	ثانوية بوضياف بوضياف
بعد عن مقر الولاية	المساحة الإجمالية	المساحة المبنية	الهاتف	نظام الدراسة داخلي-ن-أخارجي	
11306	362100	032138229	البريد الإلكتروني taghzout@yahoo.com	ن/داخلي	

2- القرآن العظيم الأندلسي:

[illegible]

- (1) جميع الأصناف. - يستثنى من الجدول موظفو التطوير الإداري المذكورون أعلاه

الملحق رقم (08): بطاقة فنية لثانوية بوضياف بوضياف

الملحق رقم (09): الهيكل التنظيمي لثانوية بوضياف بوضياف

3- ظروف التدرّس

الماء	الكهرباء	الغاز	التدفئة	هل التلاميذ في حاجة إلى:		النقل المدرسي على مسافة 2.5 كم:		احتياجات أخرى
				داخلية	نصف داخلية	متوفر	ناقص	
نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
1	1	1	لا	لا	لا	نعم	لا	نعم

4- المرافق والوسائل

عدد حجرات الدراسة	عدد المخابر العلمية	عدد الورشات	التجهيز العلمي (متوفر-ناقص-منعدم)	عدد مكاتب الإعلام الآلي	عدد أجهزة الأخرزة الوظيفية	قاعة الأستاذة	قاعة الأرشيف (موجودة و منقطة)	المدرج	عدد المقاعد	طاقاتها الإجمالية	نعم	لا	قاعة العلاج (نعم-لا)
عدد مخازن التعليم التقني	المكتبة	قاعة المطالعة	عدد المكاتب الإدارية	قاعة الاجتماعات	قاعة الأستاذة	01	نعم	01	عدد المقاعد	01	نعم	لا	نعم
01	01	نعم	16	01	01	01	نعم	01	عدد المقاعد	01	نعم	لا	نعم
عدد المكتبات	عدد المكتبات المشغولة	نعم	المشغولة من خراج قطاع التربية	مقاعد	مقاعد	01	نعم	01	عدد المقاعد	01	نعم	لا	نعم
06	05	04	00	00	00	00	نعم	00	عدد المقاعد	00	نعم	لا	نعم

مكتبة المكتبة للتلاميذ	قاعة المطالعة	عدد المساحات	مساحتها الإجمالية	عدد المساحات الخضراء	مساحتها الإجمالية	قاعة الرياضة	ملعب نوع ماتيكو (نعم-لا)	مضمار سباق السرعة
ميدان سباق العدو 2/1 الطويل (نعم-لا)	مضمار رسمي الجلة (نعم-لا)	مضمار الوثب الطويل (نعم-لا)	السيرة النفعية (نعم-لا)	نوعها وحالتها	احتياجات ملابية أخرى	مكيفات هوائية وتأثيث المدرج	نعم	لا

الخريطة التربوية والتأطير التربوي: للسنة المعاضية و الحالية									
2021/2020					2020/2019				
مجموع	ت رياضي	ت إقتصاد	رياضيات	ع تجريبية	لغات	أ فلسفة	ج م أ	ج م ع ت	↑ الشعبة مستوى - أفواج - تلاميذ
20							6	14	أفواج
397							121	276	تلاميذ
12	1	2	1	4					أفواج
231	21	37	12	80					تلاميذ
11	2	2	1	3					أفواج
244	40	46	17	75					تلاميذ
43									
871									
	خارجي	داخلي	داخلي	داخلي	داخلي	داخلي	داخلي	داخلي	مجموع:
	818	54	00						731
	نسبة الاختلاف				نسبة الاستقرار بالمؤسسة				
	%00				%60				

الملحق رقم (11): نتائج شهادة البكالوريا للمؤسسة

7- نتائج شهادة البكالوريا للسنوات الثلاث الأخيرة

تواريخ :	2018	2019	2020
نسبة النجاح في شهادة البكالوريا	%60.00	%45.25	%48.72
الرتبة الوادية	05	14	18

6- حالة المؤسسة ملاحظات مركزة حول حالة المؤسسة في مجالات: (الاضطراب العام-العلاقات-التسيير واستعمال الموارد البشرية-الصحية والنظافة...)

الملاحظات والمعلومات	البيانات والمعلومات
1- مؤقــــــــــــع المؤسسة المتواجد في منطقة حضرية و داخل التجمعات السكانية الكثيفة. 2- ممارسة كثير من الأساتذة من داخل و خارج المؤسسة في إعطاء دروس دعم للمواد الأساسية، مجانية و بمقابل مادي. 3- جو من الألفة و التعاون بين العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض و بينهم و العاملين في المؤسسات الأخرى إلى حد مساهمة العملية التربوية. 4- تتوافر المؤسسة على كثير من المرافق و الهياكل التي تساعد في دعم العملية التربوية. 5- الطاقم التربوي و الإداري في تحسن مستمر. 6- جودة في نوعية التلاميذ الذين يتولفون إلى المؤسسة من عام لآخر. 7- الزيادة في كثير من المناقصات العلمية و الثقافية منذ 3 سنوات ماضية على المستويين الولائي و الوطني. 8- توافر مطعم مدرسي لإطعام التلاميذ. 9- تتوفر المؤسسة على عيادة مدرسية للفحص و العلاج	1- عدم استقرار الطاقم التربوي في بعض المواد. 2- شح في الميزانية أضرت بشدة في إنجاز كثير من الأنشطة و المبارات المتعلقة بتحسين المردود التربوي للتلاميذ. 3- ندرة شديدة في التجهيزات عامة و المتعلقة بقاعات التدريس خاصة ومنها <u>الكراسي</u> 5- تعطل أجهزة التكيف لكثير من القاعات و عدم القدرة على تعويضها 6- مراسلات كثيرة و عديدة لمديرية التربية من طرف مديرية المؤسسة من أجل التزويد بالتجهيز دون رخص طرف مصلحة التجهيز بالمديرية الألفة الذكر. 7- التقص في ميزات المؤسسات التربوية أثر سلبا على إمكانية تزويد المخبر العلمي بما يلزم

حرب في.....
المدير

الملحق رقم (12): بطاقة فنية للمؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

النمط: 800

رقم الهاتف الثابت: 032.13.12.57

بطاقة فنية للمؤسسة

- الاسم الرسمي للمؤسسة: ثانوية المجاهد الجباري شوية البلدية: ورماس - الدائرة: قفمار
- العنوان: حي الإستقلال - تاريخ الإنشاء: 2013/11/24 - المساحة الكلية: 19901 م² - نظامها: نصف داخلي
- المحلات والمرافق: - عدد المكاتب الإدارية: 15 - قاعة الأرشيف: 01 - المدرج: 01 (طاقة استيعابه): 200
- القاعات الدراسية: 19 - المخبر: 04 - الورشات: 01 - المخازن: 02
- المكتبة: 01 - قاعة المطالعة: 01 - عدد العناوين: 342 - عدد النسخ: 1611
- قاعة الرياضة: 01 - الملاعب: 01 - مخبر الإعلام الآلي: عددها: 01 - مجموع الأجهزة:
- المطعم: 01 - طاقة الإستيعاب: 200 - السكنات الإلزامية: عددها: 07
- الموظفين الإداريين:

مدير	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي
1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي	مفتي
1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1

- العمال المهنيين:

المتاسب	عامل مهني خارج الصنف	عامل مهني مستوى 1	عامل مهني مستوى 3	عامل مهني مستوى 2	المجموع
1	12	03	01	17	

- توزيع موظفي التعليم حسب النوع والطور:

المواد	رياضيات	تربية	علوم ط	لغة	تاريخ	إسلامية	علوم	فلسفة	فرنسية	إنجليزية	اقتصاد	مكتبات	تربية	المجموع
عدد الأساتذة	04	03	03	03	02	02	02	01	03	03	02	02	02	30

التلاميذ:

عدد الأفواج التربوية: 13 عدد الأفواج الفرعية: 16

السنة الأولى				السنة الثانية				السنة الثالثة			
المجموع	ذكور	إناث	القسم	المجموع	ذكور	إناث	القسم	المجموع	ذكور	إناث	القسم
1 ج م ع تك 1	07	13	20	2 همك	03	07	10	3 همك	05	10	15
1 ج م ع تك 2	03	16	19	2 تقي	09	09	18	3 تقي	09	11	20
1 ج م ع تك 3 ف 1				2 ع نج	06	17	23	3 ع نج ف 1	03	14	17
1 ج م ع تك 3 ف 2				2 أف	06	22	28	3 ع نج ف 2	03	13	16
1 ج م أ 1	04	25	29					3 أف ف 1	04	12	16
1 ج م أ 2	10	11	21					3 أف ف 2	03	14	17
المجموع العام السنة الأولى	51	88	139	المجموع العام السنة الثانية	24	55	79	المجموع العام السنة الثالثة	27	77	104
المجموع العام للتلاميذ: 322				ذكور: 102				إناث: 220			

