

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## التطوير التنظيمي وعلاقته بالهوية التنظيمية

دراسة ميدانية للأفراد العاملين بمدرسة الريادة الخاصة - غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في تخصص علم الاجتماع: التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة :

آمال حواطي

إعداد الطالب :

محمد بن صالح

لجنة المناقشة

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	غرداية	أستاذ التعليم العالي	نور الدين بولعراس
مُشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ محاضر أ	آمال حواطي
مناقشا	غرداية	أستاذ محاضر أ	حاجي بوغالي

السنة الجامعية: 2020-2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## التطوير التنظيمي وعلاقته بالهوية التنظيمية

دراسة ميدانية للأفراد العاملين بمدرسة الريادة الخاصة - غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في تخصص علم الاجتماع: التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة :

آمال حواطي

إعداد الطالب:

محمد بن صالح

### لجنة المناقشة

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	غرداية	أستاذ التعليم العالي	نور الدين بولعراس
مُشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ محاضر أ	آمال حواطي
مناقشا	غرداية	أستاذ محاضر أ	حاجي بوغالي

السنة الجامعية: 2020-2021

# الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة ، أول من علمني وحرص على رؤيتي متفوقاً  
إلى أمي رعاها الله وحفظها.. تكبدت الصعاب، والمتاعب في سبيل أن تراني ولداً  
صالحاً ناجحاً..

إلى كل أخواتي وإخوتي،

إلى زوجتي الكريمة، وأولادي..

إلى الأصدقاء، وزملاء العمل والدراسة..

إلى كل محب للخير، ناشد للتغيير والتطوير في سبيل خدمة المجتمع والوطن ..

أهدي هذا العمل المتواضع ..

محمد بن صالح

## تشكرات

الحمد لله، حمدا كثيرا طيباً على توفيقه وعونه لإتمام هذا العمل المتواضع،

من باب الشكر والتقدير ورد الجميل..

أتقدم بخالص الشكر وعبارات التقدير للأستاذة المشرفة، الدكتورة حواطي آمال، التي رافقتني في مسار البحث من أوله إلى آخره، بتوجيهاتها وإشرافها المميز وحتى خلال فترة عطلتها، وقد استفدت وتعلمت الكثير ، فجزاك الله خير الجزاء.

كما أتقدم بشكري الجزيل للأستاذ الفاضل الدكتور بولعراس نور الدين، والأستاذ الفاضل الدكتور بوغالي حاجي، استفدت من رصيدهم العلمي خلال المسار الدراسي، ويشرفني ويسعدني إشرافهم على مناقشة دراستي المتواضعة..

والشكر موصول أيضا لكل الأساتذة الذين درسوني خلال مرحلة الماستر ورافقوني في المسار، بتوجيهاتهم ودروسهم وخبرتهم..

كما لا يفوتني ختاماً أن أتقدم بخالص الشكر للمدير العام لمدرسة الريادة السيد قاسم بوسعدة ولكل طاقمها التربوي والإداري على تعاونهم معي في العمل الميداني ، وحرصهم على تألق مؤسساتهم أكثر فأكثر..

أخوياً.. محمد بن صالح

## الفهرسة

أ	الفهرسة	أ
د	فهرسة الجداول	د
و	فهرسة الأشكال	و
أ	مقدمة:	أ
4	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	4
4	تمهيد:	4
4	1-أسباب اختيار الموضوع:	4
5	2-أهمية الدراسة:	5
5	3-أهداف الدراسة:	5
6	4-الإشكالية:	6
13	5-الدراسات السابقة للموضوع:	13
33	الفصل الثاني: التطوير التنظيمي	33
33	تمهيد:	33
34	1-مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:	34
35	2-خصائص التطوير التنظيمي:	35
37	3-أهمية التطوير التنظيمي:	37
37	4-أهداف التطوير التنظيمي:	37
38	5-شروط التطوير التنظيمي وفعالته:	38
39	6-الأطر النظرية للتطوير التنظيمي:	39

43	1.أسباب التطوير التنظيمي :
46	2.مجالات التطوير التنظيمي :
49	3.مزايا التطوير التنظيمي وعيوبه :
51	4.معوقات التطوير التنظيمي :
53	5.إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي :
54	خلاصة الفصل:
56	الفصل الثالث: الهوية التنظيمية
56	تمهيد:
56	1.المفاهيم ذات الصلة:
57	2.أهمية الهوية:
58	3.أبعاد الهوية التنظيمية:
59	4.الأطر النظرية للهوية التنظيمية:
62	5.أنواع الهوية:
63	6.وظائف الهوية:
64	7.نماذج الهوية :
66	8.أسباب تشكيل الهوية التنظيمية وآلياتها:
69	خلاصة الفصل:
71	الفصل الرابع: الإطار الميداني
71	تمهيد :
71	1.مجالات الدراسة:
75	2.مجتمع الدراسة:

75	.....	3. عينة الدراسة:
76	.....	4. المنهج العلمي:
76	.....	5. أدوات الدراسة:
77	.....	6. خصائص عينة الدراسة:
81	.....	7. تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها:
109	.....	8. النتائج العامة للدراسة:
112	.....	الخاتمة:
114	.....	المصادر والمراجع:
121	.....	الملاحق

## فهرسة الجداول

- جدول رقم (01): يلخص أسباب التطوير التنظيمي ..... 46
- جدول رقم (02): يلخص مزايا التطوير التنظيمي وعيوبه..... 50
- الجدول رقم (03): إيجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي..... 53
- الجدول رقم (4): يمثل وظائف الهوية..... 64
- جدول رقم (5): يبين نتائج دليل شبكة الملاحظة: ..... 73
- جدول رقم (6): يوضح أسئلة وأجوبة دليل المقابلة: ..... 74
- الجدول رقم (7): يمثل طبيعة جنس المبحوثين: ..... 77
- الجدول رقم (8): يمثل الفئات العمرية للمبحوثين : ..... 78
- الجدول رقم (9): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين : ..... 78
- الجدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب وظيفتهم : ..... 79
- الجدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية والخبرة): .. 80
- الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة. 81
- الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين تعميم فرص التكوين والمشاركة في الأنشطة الجماعية  
82.....
- الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الاستفادة من تكوين الأفراد والسماح بالإبداع  
والابتكار ..... 83
- الجدول رقم (15): يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب مجال التكوين: ..... 84
- الجدول رقم (16): يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب مجال التكوين: ..... 85
- الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الاستفادة من نظام الحوافز وتقديم يد المساعدة للمدرسة  
86.....
- الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين تشجيع روح المنافسة بين الأفراد والسماح بالإبداع في  
العمل ..... 87
- الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين في زيادة قدرات العاملين واعتبار  
المدرسة نموذجا للاقتداء..... 88
- الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين على تنمية المهارات السلوكية والشعور  
بالحرية عند أداء المهام..... 89

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين على تعريف العاملين بالرؤية المستقبلية للمدرسة والتعاون مع الزملاء.....	90
الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين مساعدة التأهيل على زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين والاعتزاز بالانتماء.....	91
الجدول رقم (22) : يوضح العلاقة بين طرق التكوين والتدريب لتنمية المهارات والشعور بالحرية أثناء أداء المهام .....	92
الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين استخدام الأساليب التكنولوجية والاقتداء بالمؤسسة كنموذج.....	95
الجدول رقم (25): يمثل العلاقة بين تحييد استعمال التكنولوجيا في العمل والشعور بالحرية التامة عند أداء المهام بالمدرسة.....	97
الجدول رقم (26): يمثل العلاقة بين الحاجة لدورات متخصصة في استعمال التكنولوجيا والتعاون مع الزملاء .....	98
الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين التحكم بسير العمل والسماح للأفراد بالإبداع والابتكار .....	99
الجدول رقم (28): يمثل العلاقة بين تحديث المعدات والتقنيات وتميز المدرسة بالتكوين المستمر .....	101
الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين سعي المدرسة لتحسين أساليب نقل المعلومات بالمدرسة وتقديم يد المساعدة للمدرسة .....	102
الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين السعي لتوفير أجهزة إعلام متطورة والشعور بالفخر والاعتزاز .....	103
الجدول رقم (31) : يوضح العلاقة بين مساهمة التطوير التكنولوجي في تبسيط إجراءات العمل والمشاركة في الأنشطة الجماعية .....	104
الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين استخدام المؤسسة لشبكة معلومات وعلاقته بالتعاون مع الزملاء .....	105
الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين وجود قاعدة بيانات والشعور بالحرية في أداء المهام .....	106

## فهرسة الأشكال

- الشكل رقم 01: دوافع التطوير التنظيمي ..... 45
- الشكل رقم 02: يلخص عناصر التطوير على مستوى جماعات العمل ..... 48
- الشكل رقم 03: يوضح مجالات التطوير التنظيمي ..... 49

# مقدمة

يعيش العالم المعاصر خلال السنوات الأخيرة، تطورا وتسارعا متواصلا على كافة الأصعدة، سياسيا واقتصاديا واجتماعيا نتاج تداعيات النظام العالمي الجديد، عالم الثورة المعلوماتية والعولمة، مما فرض واقعا حتميا على المؤسسات أن تواكب وتساير هذا التطور تنظيميا وتكنولوجيا وإداريا بما تحمله من خصائص وميزات، وموارد بشرية داخليا، وما لها من علاقات وإمكانات مادية خارجية، حتى تجدد لنفسها موقعا ضمن هذا الخضم من التسارع، وتقاوم للحفاظ على بقائها واستمراريتها، والحفاظ أكثر على هويتها كتنظيم قائم بذاته ضمن التنظيمات الأخرى.

وقد تناولت الدراسات السوسيولوجية المدرسة كغيرها من المؤسسات، فهي تعتبر مؤسسة تعليمية ثقافية تقوم بمهام التعليم والتكوين، لتُشرف على تخريج الكفاءات باختلاف توجهاتها، وهي معنية بمسايرة ركب التطوير والتغيير من أجل الصمود والاستمرارية، لتبني بذلك هويتها كتنظيم قائم بذاته بما تحمله من مميزات وسمات، تختص بها وتسعى للحفاظ عليها وتؤثر بها على الأفراد، لذا ارتأينا التطرق لموضوع التطوير التنظيمي من جانبين: المورد البشري كعنصر هام ضمن معادلة التغيير داخل أي مؤسسة، وكذا عامل التكنولوجيا الذي فرض واقعه داخل التنظيمات الحديثة بفعاليته وتأثيره وعلاقة هذا التطوير التنظيمي بالهوية التنظيمية للأفراد العاملين وأهم ما يكتسبونه من السمات والمميزات التي تشكل فيهم الهوية التنظيمية، حيث وقع اختيار الباحث على مؤسسة تعليمية خاصة لدراسة هذا الموضوع، وسنورد فيما يلي أهم الخطوات المنهجية المتبعة:

### الفصل الأول: يُعرض فيه الإطار المنهجي للدراسة: حيث تناول الباحث فيه الأسباب

الذاتية والموضوعية لاختيارنا للموضوع، تليه أهمية الدراسة وأهدافها، متبوعة بإشكالية البحث وتحديد الفرضيات ومفاهيم الدراسة، ثم تناول باختصار الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع وعلاقتها مع موضوع البحث، لتختتم بالمقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

**الفصل الثاني:** تناول الباحث فيه المتغير المستقل وهو التطوير التنظيمي، حيث أشار الباحث إلى المفاهيم المرتبطة بالتطوير، وخصائص التطوير التنظيمي، ثم تطرق إلى كل من الأهمية والأهداف وشروط وفعالية التطوير التنظيمي، تليها الأطر النظرية للتطوير، بالإضافة إلى الأسباب والمجالات التي يكون فيها التطوير، ليختتم الفصل بالتطرق إلى المزايا والعيوب والمعوقات التي تعترض التطوير التنظيمي بشكل عام، وتليها خلاصة الفصل الثاني.

**الفصل الثالث** تطرق فيه الباحث إلى المتغير التابع وهو الهوية التنظيمية، مشيراً ومفصلاً في العناصر التالية: المفاهيم ذات الصلة، وأهمية الهوية وأبعادها، ثم الإطار النظري للهوية، مع الإشارة إلى أنواع الهوية، ووظائفها ونماذجها، إضافة إلى الأسباب والآليات المتعلقة بالهوية والإيجابيات والسلبيات مختتماً بخلاصة الفصل.

**الفصل الرابع** تناول فيه الباحث الإطار الميداني للدراسة، مستهلاً بالدراسة الاستطلاعية بشكل مختصر، ثم الإشارة إلى العينة والمنهج وأدوات الدراسة، ثم تحليل فرضيات الدراسة ومناقشتها، وأخيراً النتائج المتوصل إليها وتليها الخاتمة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد



- 1 أسباب اختيار الموضوع
- 2 أهمية الموضوع
- 3 أهداف الدراسة
- 4 الإشكالية
- 5 الفرضيات
- 6 مفاهيم الدراسة
- 7 الدراسات السابقة
- 8 المقاربة النظرية للموضوع

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد:

سيتم التطرق - في هذا الفصل الأول- إلى الإطار المنهجي للدراسة، مستعرضين من خلاله في تسلسلٍ، أسباب اختيار الموضوع من الجانب الموضوعي والذاتي، مع تبيان أهميته في الحقل المعرفي والسوسولوجي، بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من إنجاز هاته الدراسة، ثم عرض الإشكالية وأهم التساؤلات المطروحة فيها، لتليها فرضيات البحث، وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، والمنهج والتقنيات المستعملة، لنصل في آخر الفصل إلى عرض الدراسات السابقة حول الموضوع وأوجه تناول الموضوع ونقاط التشابه والفرق في ذلك على شكل مقارنة، ثم المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

## 1- أسباب اختيار الموضوع:

في خضم البحث عن الموضوع المناسب الذي يستهوي الباحث ويدفعه للبحث والتقصي فيه، تقف وراء هاته العملية المهمة ضمن مراحل البحث أسباب عديدة تدفعه لتحديد اختياره النهائي لموضوع دراسته، وفيما يلي أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار البحث في هذا الموضوع وهي:

## - أسباب موضوعية:

- الاهتمام بالدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي أو الهوية التنظيمية، وخاصة على مستوى المؤسسات التعليمية عامة والخاصة بالتحديد.
- السعي والمحاولة لتقديم بحث علمي أكاديمي يثري تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- محاولة تطبيق المعارف النظرية، والمعلومات الهامة المكتسبة خلال مرحلة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل وربطها بالميدان موضوع الدراسة.

- أسباب ذاتية:

- تنوع التجارب والخبرات في مجال التعليم (الرسمي، الحر، الخاص) وظهور عدة مؤسسات تهتم بهذا المجال بالمنطقة (غرداية)، مما جعلها حقلاً مهماً لإنجاز العديد من الدراسات والبحث فيها.
- اهتمامي الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتعليم وتطويره داخل المؤسسات، كما سبق لي التطرق لموضوع التعليم في شهادة الليسانس.
- تدرس أبنائي الثلاثة في هذه المدرسة الخاصة موضوع الدراسة الميدانية، ومتابعي المستمرة لمسارها وما تقوم به في عدة جوانب (تنظيمية، مناهج، أنشطة، تكوين، تطوير...).

**2- أهمية الدراسة:**

- التطرق لأهمية التطوير التنظيمي للمدرسة (الجانب البشري، أساليب الاتصال والتواصل) في تشكيل الهوية التنظيمية الفردية والمؤسسية.
- الاطلاع على نموذج مدرسة خاصة وكيف كان مسارها وأهم محطاتها في مسارها التنظيمي بالإضافة إلى العراقيل التي واجهتها في ذلك.
- المساهمة في طرح الإشكالات التنظيمية التي تواجه المنظمات والمدارس التي تعنى بالتكوين ومحاولة معالجتها سوسيوولوجياً، بالإضافة إلى التأثير الذي تتركه مثل هاتاه الدراسات على التنظيمات.

**3- أهداف الدراسة:**

- من خلال تطرق الباحث لهذا الموضوع والذي يتناول التطوير التنظيمي والهوية التنظيمية لمدرسة تربوية خاصة، فإنه بذلك يسعى للوصول إلى الأهداف التالية:
- محاولة معرفة مجالات التطوير التنظيمي داخل المدرسة وتأثيرها.
  - محاولة الوقوف على تأثير تطوير المورد البشري وانعكاساته داخل التنظيم.

- محاولة معرفة مدى تشكل الهوية التنظيمية للعاملين وسماتهم المتفردة الخاصة ضمن التفاعل الخاص داخل المدرسة الخاصة.
- محاولة معرفة دور التطوير التكنولوجي في تشكيل الهوية التنظيمية للعاملين و للمدرسة .

#### 4- الإشكالية:

تعيش المؤسسات في العالم المعاصر تحديات مختلفة في تأثيراتها، وفي نتائجها، فرضت بذلك واقعا صار من الضروري عليها كي تضمن استمراريتها وبقاءها، أن تساير تلك التطورات وتحافظ على معالمها، وتسعى للتطوير في مختلف المستويات، إضافة إلى اهتمامها بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لأي نشاط داخل التنظيم، عبر تكوينه وتوفير المناخ التنظيمي الملائم له حتى يشعر بالرضى والرغبة في العطاء والاستمرارية في تقديم ما يعود بالنفع على منظمته.

والمدرسة كغيرها من المؤسسات تواجه هذا الواقع المستجد، إضافة إلى مهامها التعليمية والتكوينية وتخريج الكفاءات بمختلف تخصصاتها إلى المجتمع، تعتبر أيضا مجالا للتنشئة الاجتماعية بالنسبة للأفراد العاملين بها، نظرا للتفاعل والتأثير المتواصل بينهم فتظهر من خلال ذلك سلوكيات فردية وجماعية في بيئة العمل وتشكل بذلك هوية الأفراد داخل المنظمة على المستوى الأصغر لتحدد معالم الهوية التنظيمية للمؤسسة على مستوى أوسع.

إن الحاجة الملحة لمواكبة المستجدات، ومسايرتها على مختلف عناصر التنظيم من وسائل وأنظمة وأساليب وتقنيات، تحتم على المؤسسات تحديد مشكلاتها واحتياجاتها من أجل إيجاد سبل التغيير والتطوير التنظيمي، عن طريق تفعيل العاملين وتكوينهم بما يتناسب مع تطلعات المنظمات ويحقق أهدافها، إضافة إلى ما يفرضه التقدم التكنولوجي من ضرورة تغيير وتطوير الوسائل والأساليب المستعملة، من أجل تبسيط إجراءات العمل وتيسيرها وضمانا لربح الوقت وللتكاليف المادية الضائعة، حتى تسير المؤسسة في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية وكفاءة العاملين بها، لتشكل بذلك معالم هويتها التنظيمية، هذه الهوية تتشكل من

خلال القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في عملية تشكيلها وتعتبر بذلك الشخصية المميزة للمؤسسة والتي يتم إدراكها من خلال سماتها وصورتها بالنسبة للمؤسسات التي تماثلها في المجتمع حيث تثبت تفرداً وتميزاً.

إذن نجد أن للهوية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالتطوير التنظيمي، حيث يسهم التطوير ويؤثر في أي مؤسسة على كافة جوانبها، فرغبة الأفراد في الاستمرار بمؤسستهم والالتزام بقيمتها التنظيمية وتبني سياستها وأهدافها لا يكون من فراغ بل يكون نتاج الاهتمام بالقوى البشرية عن طريق التكوين والتحفيز وتطوير القدرات والإمكانيات حتى يتحقق الولاء التنظيمي للمؤسسة والذي يكسب كلا الطرفين العديد من الخصائص الإيجابية.

وتبعاً لما سبق، فإن المدارس التربوية العمومية أو ذات الطابع الخاص منها ومنها مدرسة الريادة التعليمية الخاصة، تعتبر مؤسسات و تنظيمات تخضع لنفس التحديات التي تواجهها في مجالها التنظيمي والتكويني، تحديات متعلقة باستقطاب الكفاءات والمنافسة للحفاظ على البقاء في المقدمة والتميز أكثر، فكلما زاد الاهتمام بجوانب التطوير التنظيمي لهاته المدارس كلما زاد التوقع في بناء هوية تنظيمية قوية ومميزة للمؤسسة وللأفراد العاملين بها، ومن هذا المنطلق، يسعى الطالب من خلال هاته الدراسة إلى معرفة دور التطوير التنظيمي في بناء الهوية التنظيمية داخل المدرسة الخاصة المسماة: مدرسة الريادة بتراب بلدية غرداية، من خلال تحليل أبعاد كلا المتغيرين، وبالتالي جاءت صياغة تساؤل الإشكالية على النحو التالي:

هل هنالك علاقة بين التطوير التنظيمي والهوية التنظيمية للأفراد العاملين بمدرسة الريادة الخاصة ببلدية غرداية؟

وتندرج تحته تساؤلات فرعية:

- هل لتطوير المورد البشري دور في بناء الهوية التنظيمية للأفراد العاملين بمدرسة الريادة الخاصة؟

– هل للتطوير التكنولوجي دور في تشكيل الهوية التنظيمية للعاملين بمدرسة الريادة الخاصة؟

### 1- الفرضيات:

تُعرف الفرضية بأنها الإجابة المقترحة لسؤال البحث، وتعرف أيضا عن طريق الخصائص الثلاث التي يجب أن تتوفر فيها وهي التصريح والتنبؤ ووسيلة للتحقق الإمبريقي<sup>1</sup>.

### – الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والهوية التنظيمية للعاملين بمدرسة الريادة وتفرع منهما هاتين الفرضيتين الجزئيتين وهما:

### – الفرضية الجزئية الأولى:

● لتطوير المورد البشري دور في بناء الهوية التنظيمية للعاملين بمدرسة الريادة.

### – الفرضية الجزئية الثانية:

● للتطوير التكنولوجي دور في تشكيل الهوية التنظيمية للعاملين بمدرسة الريادة.

### 2- مفاهيم الدراسة:

يقصد بمفهوم الدراسة التصور الذهني العام والمجرد لظاهرة، أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينهما<sup>2</sup>، والتي نريد ملاحظتها، والانتقال في المفهوم من العام إلى الخاص وتفكيكها من أجل الإحاطة بالموضوع، للوصول إلى المفهوم الإجرائي الذي يناسب مجتمع البحث، حيث سنتناول المفاهيم التالية: التطوير، التطوير التنظيمي، الهوية، الهوية التنظيمية، الهوية الوظيفية، السمات المتفردة، السمات المركزية.

<sup>1</sup> انجرس موريس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف،

سعيد سبعون، دار القصة، الجزائر، 2006

<sup>2</sup> انجرس موريس، المرجع السابق، ص 158

## - التطوير:

هو تلك العملية المستمرة، التي يتلقاها الإنسان من خلال المساعدة والدعم الملازمين لنموه وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم، التي تكون ضرورية في كل الأحوال من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده، بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية.

## - التطوير التنظيمي:

عرف ريش التطوير التنظيمي بأنه "عملية التخطيط والإدارة العلمية، التي تستهدف ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فاعلية المنظمة في حل المشاكل وتحقيق الأهداف" وعرفه أدجر شين بأنه كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو البناء والمحافظة على تنظيم سليم ومُتكامل.<sup>1</sup>

ويعرفه السكارنة بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير العاملين وتطويرهم، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

لذلك ومن خلال ما سبق من التعريفات، فإن التطوير التنظيمي هو:

- التخطيط المحكم من طرف المسيرين، والفاعلين داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف.
- المشاركة والتعاون الجماعي بين مختلف أفراد التنظيم في عملية التطوير.
- الاعتماد على أساليب علمية ومدروسة، وأهمية استعمال التكنولوجيا لذلك.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009، ص 61

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 62

- المفهوم الإجرائي للتطوير التنظيمي: نعني بالتطوير التنظيمي في بحثنا عملية تطوير الأفراد العاملين مدرسة الريادة عبر تكوينهم وتأهيلهم، واستعمال التكنولوجيا في المدرسة من طرف الموظفين والإدارة ومواكبتها للمستجدات التقنية والتكنولوجية.
- الهوية لغةً:

الهوية لغةً، حسب معجم المعاني الجامع، كلمة منسوبة إلى "هُوَ" وفعلها "هُوي" ولها عدة معانٍ حسب السياق التي ترد فيه، فهوية الإنسان هي حقيقة المطلقة وصفاته الجوهرية، والهوية الوطنية هي معالمها وخصائصها المميزة وأصالتها<sup>1</sup>، كما وردت بأنها "عملية تمييز الفرد لنفسه عن غيره"<sup>2</sup>.

- الهوية اصطلاحاً:

مصطلح الهوية - ذو تاريخ طويل- إذ أنه اشتق من الجذر اللاتيني "Iden" الذي يدل على التوحد والاستمرارية، إلا أنه أصبح متداولاً أكثر في القرن العشرين، وتتخذ المناقشات الخاصة بهذا المصطلح اتجاهين أساسيين وهما اتجاه نفسي والآخر سوسولوجي، حيث تناول فرويد الهوية في تمثل الطفل لأشخاص أو موضوعات خارجية غالباً ما تكون "الأنا العليا" للأب أو الأم، وأما في الاتجاه السوسولوجي فقد ارتبط المفهوم بنظرية التفاعلية الرمزية التي ترى بأن الذات تُعد قدرةً إنسانية متميزة، تمكن الأفراد من التفاعل مع الطبيعة، ومع العالم الاجتماعي عن طريق اللغة والتواصل.<sup>3</sup>

وقد تعددت الاتجاهات النظرية التي تناولت مفهوم الهوية وتأثيرها، وخاصة في علم الاجتماع الحديث، فيعتبر عالم النفس الاجتماعي الأمريكي إيريك سون من الأوائل الذين استعملوا هذا المصطلح، في العلوم الإنسانية والاجتماعية بداية الخمسينيات من القرن الماضي، وقد

<sup>1</sup> Almaany.com/ar/dict/ar-ar/هوية 21-08-2021 ; 23h09

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 206

<sup>3</sup> جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلد الأول، الطبعة الثانية، المشروع القومي للترجمة، القاهرة، 2007، ص 1570-1571

عرفها بأنها عملية تتم في إطار الثقافة الاجتماعية للفرد وأنها ذات تأثير نفسي متزامن على كافة المستويات الوظيفية العقلية، والتي عن طريقها يستطيع المرء أن يُقيم نفسه، في ضوء إدراكه لما هو عليه، وفي ضوء إدراكه لوجه نظر الآخرين فيه، وأنها عملية نفسية اجتماعية دائمة التغير والنمو<sup>1</sup>، كما تعرف بأنها نسق المعايير التي يُعرف بها الفرد ويُعرف، وينسحب ذلك على هوية الجماعة والمجتمع والثقافة<sup>2</sup> وهي أيضا منظومة من المعطيات المادية، المعنوية والاجتماعية التي تنطوي على نسق من عمليات التكامل المعرفية، والتي لا يمكن أن تكون لهذه المنظومة في حيز الوجود، ما لم يكن هناك شيء ما يعطيها وحدتها ومعناها، ويتم ذلك في الروح الداخلية التي تنطوي على خاصة الإحساس بالهوية والشعور بها<sup>3</sup>.

- مفهوم الهوية التنظيمية: هي درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم، بالانتماء إلى المؤسسة ككل، وليس لوحدة أو مجال تخصص، أو مجال مهني معين<sup>4</sup>.

أما حسب مفهوم رونو سانسيليو حول الهويات في العمل فقد أشار إلى تلك النماذج الثقافية المتباينة الموجودة داخل التنظيم، وهي عبارة عن منطوق فاعلين داخل التنظيم<sup>5</sup>.

تعرف الهوية على أنها منظومة متكاملة من المعطيات المادية والنفسية والاجتماعية تنطوي على نسق من عمليات التكامل المعرفي، وتتميز بوحدها التي تتجسد في الروح الداخلية متمثلة في خاصية الإحساس بالهوية والشعور بها، لذا فالهوية وحدة من العناصر المادية والنفسية المتكاملة، التي تجعل الفرد أو المنظمة يتميز عن سواه ويشعر بوحده الذاتية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، الطبعة الثانية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 153

<sup>2</sup> أليكس ميكسيللي، الهوية، تر علي وطفة، دار الوسيم، دمشق، 1993، ص 7

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 129

<sup>4</sup> جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 15

<sup>5</sup> كلود دوبار، أزمة الهويات، تر رنده بعث، المكتبة الشرقية، لبنان، 2008، ص 174

<sup>6</sup> ابتسام مشري، الأخلاقيات المهنية وعلاقتها ببناء الهوية التنظيمية لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الجزائر، 2016، ص 122

وهي فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية /مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها وتتصف عادة بالاستمرارية، لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما أنه ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل التي تساعدها على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن ننظر إلى الهوية التنظيمية من الجوانب التالية:

- الهوية التنظيمية تحدد درجة انتماء الأفراد العاملين للمنظمة.
- دور السمات الجوهرية المركزية والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة ومدى معرفة الأفراد العاملين عنها، ودور الإدارة في الاهتمام بها وأخذها بعين الحسبان وتنشئة وتكوين الأفراد عليها.
- ضرورة استمرارية السمات المركزية للمنظمة باعتبارها مرجعية هامة للأفراد.
- الثبات والاستقرار وإيجاد الفوارق التي تميز المنظمة عن مثيلاتها والمحافظة على تلك القيم والمعتقدات التي تصنع الفوارق.
- الهوية الوظيفية: المدى الذي يعرف به الفرد فيه نفسه من خلال الوظيفة أو العمل الذي يؤديه<sup>2</sup>.

**السمات المنفردة (التميز):** هي السمات المميزة لمنظمة عن المنظمات الأخرى<sup>3</sup>، التي تشترك في نفس خصائصها وتقوم بتقديم نفس الخدمات في مجال معين أو سمات مميزة لأفراد ضمن منظمة عن أفراد آخرين في منظمة أخرى.

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية مجلة جامعة دمشق

للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02 ، 2010، ص 129

<sup>2</sup> راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر، 2001، ص 285

<sup>3</sup> صونية براهيمية، الهوية التنظيمية وآليات تفعيل المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس،

مستغانم، المجلد 15، العدد 27 ، 2018 ص 196

المركزية (التمركز) : هي السمات التي يمكن اعتبارها جوهرية أساسية بالنسبة للمنظمة، والتي من المفروض توفرها في أي منظمة<sup>1</sup> وقد تختلف من فترة لأخرى خلال مسارها، أو قد تختلف بين منظمة وأخرى.

- المفهوم الإجرائي للهوية التنظيمية : نعي بمفهوم الهوية التنظيمية في بحثنا السمات الفردية المميزة للأفراد العاملين على مستوى مدرسة الريادة ببلدية غرداية والتي يكتسبونها ضمن مؤسستهم وفي إطار عملهم وتفاعلهم بينهم.

### 5- الدراسات السابقة للموضوع:

إن موضوعي التطوير التنظيمي والهوية التنظيمية من المواضيع ذات الاهتمام المتداول، من طرف الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس التنظيم والعمل، وكذا العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير نظرا للإشكالات والتحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات والمؤسسات بخصوصهما، ومن خلال تقصينا للدراسات السابقة لم نجد دراسة محددة تناولت المتغيرين معا، ولكن معظمها تناولت كل موضوع على حدى، واختصرنا في عرضنا على عينة من الدراسات من ضمن الدراسات التي اطلعنا عليها وهي كالتالي :

#### ● الدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي :

#### ✚ الدراسة الأولى :

دراسة فاتن عدنان أبو ورد، تحت عنوان درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، 2015.

<sup>1</sup> صونية براهيمية، المرجع السابق، ص 196

■ تساؤلات الدراسة<sup>1</sup>:

1- ما درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لفاعلية نظام تقييم الأداء من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

3- ما درجة التطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسط درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات

تقديراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي؟

## ■ فرضيات الدراسة :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات

تقديرات عينة لدراسة لدرجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث تعزى

لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

<sup>1</sup> فاتن عدنان أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي

المدرسي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية

التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص5

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات تقديرات عينة لدراسة لدرجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 67 سنوات، 67 سنوات فأكثر).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة التطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة التطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير المؤهل العلمي (كالوريوس، ماجستير فأكثر).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة التطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5- إلى أقل من 67 سنوات، 67 سنوات فأكثر).

7- توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات تقديراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي

- المنهج المتبع : الوصفي

- أدوات جمع البيانات : الاستبيانات ، العينة : مديرو ومديرات المدارس، نوع العينة : عينة قصدية

- الحجم : 215 استبيان (مفردة)

■ أهم النتائج<sup>1</sup>:

- 1- درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة حيث حصلت على وزن نسبي 69.41%
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام التقييم تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
- 3- درجة تقدير أفراد العينة للتطوير التنظيمي المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث جاءت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة حيث حصلت على وزن نسبي 79.34%.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي المدرسي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في مجال إدارة الموارد البشرية، تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) وذلك لصالح الإناث، أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.
- 6- توجد علاقة طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات تقديرهم للتطوير التنظيمي المدرسي.

<sup>1</sup> فاتن عدنان أبو ورد، المرجع السابق، ص 190

### ■ التعقيب على الدراسة :

تشترك الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو التطوير التنظيمي حيث تم تناول جانب التطوير التكنولوجي والموارد البشري ، وكذا مكان البحث وهو المدرسة ، وتختلف في التخصص المدروس وفي العينة حيث تناولنا في بحثنا كل الأفراد العاملين في المدرسة في حين أن الدراسة السابقة قدر ركزت على المديرين لكلا الجنسين، كما تعتبر مرجعا هاما للاطلاع لدعم المعارف والمساعدة في التحليل السوسولوجي، وقد كانت النتائج متفقة بخصوص تطوير الموارد البشرية بحيث كانت في الدراسة السابقة مربوطة بأداء الإناث، أما في دراستنا فتطوير المورد البشري بشكل عام.

### ■ الدراسة الثانية :

دراسة عماري سميح تحت عنوان " دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة" دراسة حالة ملينة الحضنة بالمسيلة. 2013

### ■ تساؤلات الدراسة :

1. ماهي دواعي التطوير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
2. ماهي الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي؟
3. كيف يتم إحداث التغيير من خلال التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
4. ماهي المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة؟

### ■ فرضيات الدراسة:

1. أن التغيرات السريعة والمستمرة التي تواجهها المؤسسة في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي، وذلك من أجل بقائها وتطورها.

2. أن خوف العاملين من أن يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم، يعتبر سببا كافيا يدفعهم إلى مقاومته .

3. يتم إحداث التغيير بواسطة التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة من خلال المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، المدخل السلوكي.

4. إن مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بمؤسستهم.

- المنهج المتبع : الوصفي التحليلي

- أدوات جمع البيانات : الملاحظة، الوثائق والسجلات الإدارية، الاستمارة.

- العينة: التركيبة البشرية للمصنع، نوع العينة: عينة عشوائية

- الحجم: 90 استمارة استرجع منها 79 .

■ أهم النتائج<sup>1</sup>:

1. اختبار الفرضية البحثية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية البحثية الأولى وبدرجة عالية حيث أنه انطلاقا من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عمال ملبنة الحضنة يدركون أن التغيرات السريعة والمستمرة التي تواجهها مؤسستهم في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي وذلك من أجل بقائها وتطورها.

2. اختبار الفرضية البحثية الثانية: تم تأكيد صحة الفرضية البحثية الثانية وبدرجة عالية حيث أنه انطلاقا من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن خوف عمال ملبنة الحضنة من أن يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم، يعتبر سببا كافيا يدفعهم إلى مقاومته.

<sup>1</sup> سمير عماري ، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013 ص 139

3. اختبار الفرضية البحثية الثالثة: تم تأكيد صحة الفرضية البحثية الثالثة وبدرجة عالية حيث أنه انطلاقاً من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأبعاد الجزئية الثلاثة لهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أنه يتم إحداث التغيير بواسطة التطوير التنظيمي على مستوى ملبنة الحضنة من خلال المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، والمدخل السلوكي.

4. اختبار الفرضية البحثية الرابعة: انطلاقاً من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية البحثية الرابعة القائلة بأن مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بمؤسستهم.

#### ■ التعقيب على الدراسة :

تتشرك الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغير التطوير التنظيمي حيث تناول جانب التطوير من المدخل التكنولوجي ومشاركة الأفراد العاملين ، وتختلف في العينة حيث تناولنا في بحثنا كل الأفراد العاملين في المدرسة في مسح شامل في حين أن الدراسة السابقة قد تناولت عينة عشوائية تمثل التركيبة البشرية للمؤسسة، وكذا اختلاف طابع المؤسسة فدراستنا اعتمدت على مؤسسة تربوية، في حين أن الدراسة السابقة تناولت مؤسسة إنتاجية صناعية ، وكما تعتبر مرجعاً هاماً للاطلاع لدعم المعارف والمساعدة في التحليل السوسولوجي، واتفقت نتائج الدراسة السابقة مع نتائج دراستنا بخصوص أهمية التطوير التكنولوجي في التطوير وكذا مدى مساهمة الأفراد العاملين في عملية التطوير.

#### ✚ الدراسة الثالثة:

دراسة بوريب طارق بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي " دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف.

■ تساؤلات الدراسة :

1. هل للرقابة الإدارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم ؟
2. هل للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات ؟
3. هل للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة ؟
4. هل للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظفين ؟

■ الفرضيات :

الفرضية العامة : هناك علاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم.

الفرضيات الجزئية :

1. للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات.
2. للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة.
3. للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للعاملين.

- المنهج المتبع : الوصفي التحليلي

- أدوات جمع البيانات : الملاحظة، الوثائق والسجلات الإدارية الاستمارة ، المقابلة الحرة

- العينة : التركيبة البشرية للمصنع، نوع العينة : القصدية

- الحجم : توزيع 155 استمارة استرجع منها 90 .

■ أهم النتائج<sup>1</sup> :

لقد أكد تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث صدق الفرضية العامة للدراسة و التي مفادها: هناك علاقة بين الرقابة الإدارية و تطوير المورد البشري داخل التنظيم ، حيث أثبتت الشواهد الكمية ونتائج دراستنا :

<sup>1</sup> بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافضة الغابات لولاية الطارف، مذكرة

مكاملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 ، ص138

1. أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظفين ، حيث أن حرص الرؤساء على امتلاك الموظف لمعلومات تتعلق بدوره في العمل يؤدي إلى الاهتمام بالفرد و بقدراته الفكرية.
2. كما أن توفير الجو الملائم للعمل من خلال مشاركة ومتابعة المشرف لمؤوسيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وإتباع الأسلوب الديمقراطي وترك مجال من حرية التصرف للفرد العامل كلها عناصر تترك لدى الموظفين الانطباع الجيد والاستعداد للإنجاز والعمل على تحسين أدائهم.
3. إن اهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب واللامبالاة و عدم تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى القضاء على مكامن الضعف و استخلاص نقاط القوة لدى الموظفين، وترسيخ ثقافة التعاون و العمل الجماعي، وأن طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس المباشر وموظفيه ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

#### ■ التعقيب على الدراسة :

تشترك الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغير التطوير التنظيمي (متغير التطوير في دراستنا مستقل ، وفي هاته الدراسة متغير تابع) حيث تناولت جانب تطوير الأفراد العاملين (المورد البشري) داخل المؤسسة، وتتفق أيضا في العينة حيث تناولت كلتا الدراستين كل الأفراد العاملين في المؤسسة في مسح شامل وكذا اختلاف طابع المؤسسة فدراستنا اعتمدت على مؤسسة تربوية، في حين أن الدراسة السابقة تناولت مؤسسة إدارية-تقنية ، وكما تعتبر مرجعا هاما للاطلاع لدعم المعارف والمساعدة في التحليل السوسيولوجي، باعتبارها في نفس التخصص، كما تتفق مع نتائج دراستنا من جانب تطوير المورد البشري عبر التكوين وهنا تمت الإشارة إليه برفع المستوى الثقافي بشكل عام.

## + الدراسة الرابعة:

دراسة دراغو فاطمة بعنوان " علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء " دراسة ميدانية  
بالمركز الجامعي أحمد زبانة بعليزان

## ■ تساؤلات الدراسة :

- ما مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين؟
- هل يوجد تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء؟
- هل يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي؟ والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء؟

## ■ فرضيات الدراسة :

- توجد مساهمة لمتطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين.
- توجد مساهمة للتفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.
- توجد مساهمة للتفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء
- المنهج المتبع : الوصفي التحليلي
- أدوات جمع البيانات : الاستمارة ، المقابلة
- العينة : الموظفين من كلا الجنسين، نوع العينة : عشوائية
- الحجم: 60 استمارة .

■ أهم النتائج<sup>1</sup>:

- هناك مساهمة للقيادة التحويلية في التنبؤ بالأداء في غياب أي مساهمة للتعليم التنظيمي وتمكين الموظفين.
- عدم وجود تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.
- وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء

■ التعقيب على الدراسة :

تشارك الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغير التطوير التنظيمي ، حيث تم ربطه بمتغير الأداء لدى الأفراد العاملين وقد تناولت جانب تمكين الأفراد العاملين (المورد البشري) وتكوينهم ، وهذه العناصر تشترك مع دراستنا الحالية، وتتفق أيضا في العينة حيث تناولت كلتا الدراستين كل الأفراد العاملين في المؤسسة ( الجامعة ، المدرسة ) في مسح شامل بالمدرسة الخاصة وعينة عشوائية بالجامعة، وكما تعتبر مرجعا هاما للاطلاع باعتبارها في مجال علم النفس التنظيم والعمل و دعما في تنمية المعارف والمساعدة في التحليل السوسولوجي بالاستناد إلى النتائج المتوصل إليها.

● الدراسات المتعلقة بمتغير الهوية التنظيمية:

■ الدراسة الأولى

دراسة د. عبد اللطيف عبد اللطيف و د . محفوظ أحمد جودة تحت عنوان "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية" دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

<sup>1</sup> دراعو فاطمة ،علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بجليزان، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، 2016، ص 104

■ تساؤلات الدراسة:

1. تحديد ما المقصود بالهوية التنظيمية؟
2. تحديد ما المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية؟
3. تحديد ما دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات؟
4. تحديد أثر للعوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية؟

■ الفرضيات:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد رؤية مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: "ليس للنموذج الخطي لأبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، والابتكار والالتزام، والفاعلية) قدرة تنبؤية تمكن من تقييم دور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية التنظيمية وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة."
3. الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل في الجامعات الخاصة).
4. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل الجنس.
5. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل العمر .
6. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى الرتبة الأكاديمية.

- المنهج المتبع: الوصفي التحليلي

- أدوات جمع البيانات: الاستمارة، المقابلة

- العينة: إطارات الجامعات الخاصة، نوع العينة: عشوائية

- الحجم: 226 استمارة.

■ أهم النتائج<sup>1</sup>:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يأتي :

1. هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية.

2. تمكن النموذج الذي قدمه الباحثان من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: الأولى تمثل أفراد العينة الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية منخفضاً، والثانية تمثل أولئك الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعاً. وقد تمكن هذا النموذج من تصنيف المبحوثين بدقة عالية وصلت إلى 83.2%.

3. أشارت نتائج الدراسة إلى أن للفاعلية التي بلغت القيمة المعيارية لها 454 المساهمة الكبرى في الدالة التمييزية بين المجموعتين، يليها في ذلك التعاون الذي بلغت القيمة المعيارية له 424.

4. كما أشارت النتائج إلى أن للابتكار الذي بلغت القيمة المعيارية له 233 المساهمة الأقل في الدالة التمييزية بين المجموعتين .

5. عند تقييم قدرة النموذج في المحافظة على دقته في التنبؤ بينت الدراسة أن القدرة التنبؤية كانت تقريباً في المستوى نفسه، حيث وصلت إلى نسبة 6.80% لدى إجراء الاختبار على عينة أخرى مختلفة .

6. أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية المتعلقة بالجنس والعمر، ولا تتفق هذه النتيجة

<sup>1</sup> دراسة د. عبد اللطيف عبد اللطيف و د. محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

مع ما توصلت إليه أبو حلاوة (2008) بأن الجنس والعمر كان لهما تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية.

#### ■ التعقيب على الدراسة:

تشارك الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغير الهوية التنظيمية، حيث تم ربطه بمتغير الثقافة التنظيمية لدى الإطارات، وتصنيفهم حسب شعورهم بهويتهم التنظيمية الضعيفة والقوية ، كما تناولت الأبعاد التي تطرقنا إليها في دراستنا كالابتكار والابداع والتعاون، وهذه العناصر تشترك مع دراستنا الحالية، وتتفق أيضا في العينة حيث تناولت كلتا الدراستين كل الأفراد العاملين في المؤسسة (الجامعة، المدرسة) في مسح شامل بالمدرسة الخاصة وعينة عشوائية بالجامعة، وكما تعتبر مرجعا هاما للاطلاع باعتبارها في مجال العلوم الاقتصادية، و دعما في تنمية المعارف والمساعدة في التحليل السوسيولوجي بالاستناد إلى النتائج المتوصل إليها..

#### ■ الدراسة الثانية:

دراسة هشام سبع، محمد لمن هيشور بعنوان "مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة" دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية -سطيف- 2014

#### ■ تساؤلات الدراسة:

كيف تساهم الثقافة التسييرية "التنظيمية" في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة؟ وما مدى مساهمة ثقافة المسير في ترسيخ الهويات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الخاصة؟

#### ■ الفرضيات:

1. تعتبر الثقافة التسييرية "التنظيمية" من المحددات الرئيسية لخلق وبناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة.

2. توجد بعض الصعوبات المادية والتنظيمية التي تحول دون تحقيق هوية تنظيمية قوية في المؤسسة الصناعية الخاصة.

3. هناك رؤية مشتركة بين العمال التنفيذيين حول أهمية الهوية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الخاصة.

- المنهج المتبع : الوصفي

- أدوات جمع البيانات : الاستمارة ، المقابلة

- العينة : عمال المصنع، نوع العينة : عشوائية بسيطة

- الحجم: 80 استمارة.

■ أهم النتائج<sup>1</sup>:

1. الثقافة التسييرية تلعب دورا هاما في بناء الهوية التنظيمية، إذ أن إجابات العمال التنفيذيين، توضح أن الثقافة التسييرية داخل الهيكل التنظيمية لمؤسسة صرموك إيجابية ومحبذة من طرف العينة المبحوثة، وبالتالي تساهم في بلورة الهوية التنظيمية، فجماعية العمل، ووجود قيم التعاون والتضامن، والشعور بالاحترام المتبادل الذي يقوي الشعور بالإحساس والانتماء، كلها شواغل تؤدي إلى الامتثال للثقافة التسييرية ومن ثم ترسيخ الهوية التنظيمية.

2. توجد صعوبات مادية وتنظيمية تحول دون بلورة حقيقية لهوية تنظيمية قوية، وهذا من شأنه أن يضعف حجم الانتماء والاندماج داخل المؤسسة المبحوثة، وحسب المقابلات التي أجراها الباحثان فإن محدودية القدرة المالية للمؤسسة هي السبب المباشر في عدم الوفاء بالمتطلبات والاحتياجات التنظيمية.

<sup>1</sup> هشام سبع، محمد مين هيشور، مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة ميدانية. مؤسسة صرموك للمشروبات الغازية -سطنبول- ، مجلة الملتقى الدولي الثاني حول المجالات التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 ، ص 625

3. إن القوى التنفيذية داخل مؤسسة صرموك تجمع حول دور وأهمية الهوية التنظيمية داخل المؤسسة خصوصا في الوقت الراهن الذي تشهد فيه المؤسسة تحديات كبيرة ناتجة عن البيئة الخارجية والتي من شأنها أن تعقد مهامها وأدوارها.

#### ■ التعقيب على الدراسة:

تشارك الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغير الهوية التنظيمية ، حيث تم ربطه بمتغير الثقافة التسييرية لدى عمال مصنع المشروبات الغازية ، والتي بدت واضحة لديهم وساهمت في بلورة مفهوم الهوية التنظيمية وقيم العمل الجماعي ، والاحترام والتعاون، وهذه العناصر تشترك مع دراستنا الحالية، وتختلف في نوع العينة وحجمها ، بالإضافة إلى طبيعة كل مؤسسة (مصنع ، مدرسة خاصة)، وكما تعتبر مرجعا هاما للاطلاع باعتبارها في مجال التخصص و دعما في تنمية المعارف والمساعدة في التحليل السوسولوجي بالاستناد إلى النتائج المتوصل إليها.

#### ■ الدراسة الثالثة :

يعقوب سالم، دراسة بعنوان أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي.

#### ■ تساؤلات الدراسة:

كيف تسهم الأشكال الموضوعية لأخلاقيات العمل في بناء الهوية التنظيمية للموظف في الإدارة الجزائرية؟

#### ■ الفرضية الرئيسية:

تسهم الأشكال الموضوعية لأخلاقيات العمل في بناء الهوية التنظيمية للموظف في الإدارة الجزائرية.

## الفرضيات الجزئية :

- تمارس أخلاقيا العمل بأشكال موضوعية: الصدق ، الالتزام القانوني، الرقابة الذاتية.
- تتحدد أخلاقيات العمل وفق العوامل الشخصية : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.
- تسهم الأشكال المحددة لأخلاقيات العمل في تشكل الهوية المتفردة للإداري.
- تسهم الأشكال المحددة لأخلاقيات العمل في تشكل الهوية المركزية للإداري.
- المنهج المتبع : الوصفي
- أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة
- العينة: العاملين في البلديات، نوع العينة: عشوائية بسيطة
- الحجم: 262 استمارة.
- أهم النتائج<sup>1</sup>:
- تمارس أخلاقيا العمل بأشكال موضوعية: الصدق، الالتزام القانوني، الرقابة الذاتية حيث يعود ذلك إلى التطبيق الفعلي لأخلاقيات العمل باعتبار أن الموظفين يتميزون بالأخلاق الحميدة وهي الصدق مما تعود بالإيجاب على أدائهم الوظيفي وهو ما يشكل هوية تنظيمية خاصة بهم، ما يجعلهم القوة والركيزة التي تتشكل منها الهوية التنظيمية للبلديات.
- تتحدد أخلاقيات العمل وفق العوامل الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة ولم تتحقق هذه الفرضية حسب الباحث.
- ساهمت الأشكال المحددة لأخلاقيات العمل: كالصدق، احترام الوقت، الانضباط في العمل في تشكل الهوية المتفردة للإداري وتحققت الفرضية بذلك.
- تعتبر أخلاقيات العمل عاملا قويا ومساعد على تشكل الهوية التنظيمية.

<sup>1</sup> يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة،

- رغم الجهود المبذولة والمدونات والقوانين، إلا أنه توجد بعض الاعتبارات الجزئية التي قد تغير بعض أسس ومبادئ العامل داخل المؤسسة وهي تغير الأسس والقوانين، من فترة إلى أخرى خاصة المجالس المنتخبة.

### ■ التعقيب على الدراسة:

تشارك الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغير الهوية التنظيمية، بالإضافة إلى العناصر والمحددات المؤثرة في تشكيل الهوية التنظيمية المتفردة للموظف حيث وجدنا أن التطوير التكنولوجي وتطوير المورد البشري يساهم في تشكيل الهوية التنظيمية المتفردة للفرد العامل، في حين أن هذه الدراسة أشارت التخصص ودعمًا في تنمية المعارف والمساعدة في التحليل السوسيولوجي بالاستناد إلى النتائج المتوصل إليها.

### 3- المقاربة النظرية للدراسة:

يلتزم الباحث -منهجيا- خلال عملية البحث بتحديد المقاربة النظرية التي تساهم في تحليل الظاهرة التي يتناولها بالدراسة، فالمقاربة البحثية تعد طريقة بحث وتقنية أو نوع من تصاميم البحوث ومخرجاتها، وهي ليست مجرد أداة لتحليل البيانات فحسب، إنما تشمل جميع جوانب البحث، ابتداءً من اختيار سؤال البحث وانتهاءً بالإجابة عنه<sup>1</sup>.

ونتناول في موضوع دراستنا التطوير التنظيمي بمدرسة الريادة، وعلاقته بتشكيل الهوية التنظيمية للمدرسة وللأفراد العاملين فيها، ونهدف من خلال ذلك معرفة التفاعل بين هذين المتغيرين والسلوكيات الناتجة عن هذا التفاعل في تشكيل الهوية التنظيمية للمدرسة وللأفراد، ولهذا بعد اطلاع الباحث على مختلف المقاربات النظرية، فإن أنسب مقارنة لتأطير دراستنا هي التفاعلية الرمزية.

<sup>1</sup> سوتيريوس سارانتاكوس، البحث الاجتماعي، ترجمة: شحده فارح، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، لبنان،

وتعتبر هذه المقاربة أن المجتمع هو نتاج التفاعل اليومي بين الأفراد، فالمجتمع (تبعاً لهذه المقاربة) ليس إلا الواقع المشترك الذي يبينه الناس بأنفسهم، عندما يتفاعلون مع بعضهم البعض، فالبشر يعيشون ضمن عالم من الرموز، ويعطون معنى لكل شيء، حيث نجد أن نظرية التفاعلية الرمزية تتشكل من جهاز مفاهيمي كالتالي:

- **التفاعل:** وهو عبارة عن الاتصال الذي يحصل بين فرد وفرد، أو فرد مع جماعة، أو جماعة مع جماعة ويتميز بالتبادل والاستمرارية.
- **المرونة:** ويقصد بها استطاعة الإنسان في طريقة تصرفه حسب الطرف الذي يكون فيه.
- **الرموز:** وهي عبارة عن مجموعة من الإشارات المصطنعة، يستخدمها الناس فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، وهي سمة يختص بها الإنسان، فهي عند جورج ميد اللغة كرمز، وعند هربرت بلومر المعاني المستعملة، وعند جوفمان الانطباعات والصور الذهنية.
- **الوعي الذاتي:** وهو قدرة الإنسان على تمثّل الدور، فالتوقعات التي تكون لدى الآخرين عن سلوكنا في ظروف معينة، هي بمثابة نصوص يجب أن نعيها حتى نُمثلها، حسب جوفمان.
- **الذات:** وهو ما يتعلق عادة بتصور الفرد عن نفسه والنتائج عن خبراته في التفاعل مع الأفراد الآخرين داخل المجتمع.
- **التنشئة الاجتماعية:** وهي عملية تشكيل نفس الإنسان تشكيلاً اجتماعياً، حيث يكون بذلك قادراً على الحياة في مجتمعه وأن يتماثل طبيعياً مع السلوك المقبول اجتماعياً.

# الفصل الثاني

## التطوير التنظيمي

+ تمهيد

1. مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي
2. خصائص التطوير التنظيمي
3. أهمية التطوير التنظيمي
4. أهداف التطوير التنظيمي
5. شروط التطوير التنظيمي وفعاليتة
6. الأطر النظرية للتطوير التنظيمي
7. أسباب التطوير التنظيمي
8. مجالات التطوير التنظيمي
9. مزايا التطوير التنظيمي وعيوبه
10. معوقات التطوير التنظيمي
11. إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

+ خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

## تمهيد:

تعرف المنظمات حالة تفاعل ونشاط دائم ومستمر في بيئتها، حيث تؤثر وتتأثر داخليا وخارجيا، كما صارت المنظمات أكثر تعقيدا ، خلال هذا القرن الواحد والعشرين، نظرا للتسارع الضخم في كافة الأصعدة، والحاجة الملحة إلى التغيير والتحديث للمواكبة المستمرة لمختلف التطورات، من أجل تحقيق الأهداف وجلب المنافع ، وأكبر قدر من المزايا الممكنة للمنظمة، لذا صار موضوع التطوير التنظيمي في وقتنا الحالي، ذا أهمية كبيرة ، باعتباره عملية مقصودة من أجل رفع قدرات الأفراد (القوى البشرية)، وتنمية مهاراتهم، وتطوير إمكانيات المؤسسات وتكييفها مع التكنولوجيا الحديثة لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات والسير قُدماً نحو تحقيق الأهداف.

## 1- مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي مفاهيم، تكاد تكون مرادفة أو قريبة له، وهذا ما يستلزم الضبط لهاته المصطلحات وتوضيحها، وتبيان أوجه الشبه والتقارب بينهما وهي كالتالي:

## - التغيير التنظيمي:

يعرف ستيفان التغيير التنظيمي بأنه ذلك التعديل الدائم في بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي التكنولوجيا أو الأفراد من أجل التحسين في عملها وأدائها<sup>1</sup>، ويبرز وجه الاختلاف بين المفهومين حسب مطر بأن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، في حين أن التطوير التنظيمي ما هو إلا محاولة طويلة الأمد، من أجل إدخال التغيير والتطوير بطرق مخططة، ويرى الغالي أن العلاقة بين التطوير والتغيير التنظيمي هي علاقة جزء من كل، فالتغيير قد يكون مدروسا، وقد يكون عشوائيا، وقد يكون سلبيا أو إيجابيا، وقد تتمكن من التنبؤ بنتائجه وقد لا يُمكن، في حين أن عملية التطوير التنظيمي، عملية تغيير لكنها مُخططة، مضبوطة ومقصودة، وتُطبق من أعلى المستويات التنظيمية<sup>2</sup>.

## - التطوير الإداري:

يرى الصيرفي أن التطوير الإداري هو التحسين المستمر في أداء الإدارة، من خلال تنمية المعارف، وتغيير الاتجاهات، وتحسين المستوى المهاري، من خلال تقويم حاجيات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة، وتقييم مستوى أداء المديرين وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية، وحسب بيرك فإن الفرق بين المفهومين يتضح فيما يلي:

<sup>1</sup> فاتن عدنان أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 44

<sup>2</sup> فاتن عدنان أبو ورد، نفس المرجع، ص 45

التطوير التنظيمي يهدف إلى تطوير جزء من كل، في حين أن التطوير الإداري يهدف إلى تحسين بعض المهارات لدى المديرين وتطويرها.

أما الغالب فيرى أن التطوير الإداري محدود مقارنة بالتطوير التنظيمي، حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية، كما يمكن أن يكون جزءاً من منظومة التطوير التنظيمي.

### - إعادة الهندسة -الهندرة- :

يعرف الهندرة كلا من مايكل هاملر وجيمس شامبي صاحباً كتاب " هندرة المنظمات " بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية، من اجل تحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية وهي الخدمة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل<sup>1</sup>، و الهندرة تساهم في عملية التطوير التنظيمي من جوانب مختلفة تخص المنظمة كالاستقلالية في اتخاذ القرار، و التحفيز حسب الجهود والنتائج النهائية لفرق العمل، بالإضافة إلى دعم الابتكار وروح الابداع وتسهيل تنقل المعلومات وزيادة الولاء للعملاء بدلا من المسؤولين.

### 2- خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص المميزة له، نورد منها ما يلي:

- الطابع العملي المنهجي انطلاقاً من مرحلة التشخيص، ثم اختيار آلية التغيير المناسبة، وتليها عملية المتابعة والتقييم، لمعرفة ما تم تحقيقه أو الفشل فيه.
- التخطيط والشمولية: بالاعتماد على بيانات المنظمات وأهدافها، وكل ما يشمل التنظيم بجميع أجزائه (الهياكل، الأساليب، القوى البشرية).
- الاعتماد على فريق العمل لكونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواعاً من سلوك المنظمة والأكثر فاعلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص

- الاستمرارية: عملية التطوير التنظيمي تتسم بالتواصل والاستمرار في دورة حياة المنظمة وبقائها، مما يضمن الفاعلية والتجديد بداخلها.
- اكتساب خبرات ومهارات جديدة داخل جماعات العمل، مبنية على التجارب الواقعية الميدانية، واقتراح الحلول للمشاكل المعترضة، لذلك يعمل التطوير التنظيمي على توفير الإجابات للمشاكل القائمة، ويعمل للمحافظة على ما تم إنجازه وتعلمه<sup>1</sup>.
- الاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها<sup>2</sup>، من أجل القيام بتنسيق وتنفيذ عملية التغيير، وتحقيق الأهداف بكل كفاءة.
- الاعتماد على القيم الإنسانية داخل مناخ تنظيمي يتسم بالتعاون والثقة وتوزيع الأدوار.
- **مجهود طويل المدى**: تستغرق برامج التطوير التنظيمي عددا من السنوات من أجل إحداث التغيير، وقد تستغرق من سنة إلى خمس سنوات<sup>3</sup> من أجل إنجازها وتلمس نتائجها.
- **يعكس منهج النظم**: الذي هو أحد الصفات المميزة للتطوير التنظيمي، بالاهتمام والاعتماد على رفع الكفاءة على مختلف المكونات التنظيمية (الهيكل، الأساليب، الموارد) وإيجاد آليات التوافق والتنسيق بين كل هاته المكونات مُجمعةً، مع إعطاء أهمية كبرى للعنصر البشري في التنظيم<sup>4</sup>.
- **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية** وذلك بتطوير مهارات الأفراد العاملين في التعامل وتنمية روح المبادرة والثقة بالنفس والإبداع والابتكار، وتعزيز القدرات الفردية وتوظيفها لمصلحة المجموعة والمنظمة.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم ، المرجع السابق، ص71

<sup>2</sup> نسيم أحمد الصيد، التطوير التنظيمي مقارنة سوسيو تنظيمية، مجلة المقاربات، العدد 28، المجلد 2، جامعة الجلفة، 2017، ص243

<sup>3</sup> آمال حواطي، استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر3، 2016-2017، ص 113

<sup>4</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم ، المرجع السابق ، ص 70

## 3- أهمية التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي من العمليات التي يجب على المديرين والمديرين داخل المنظمات فهمها وإدراكها، لما تكتسبه من أهمية على كافة المستويات، وتتلخص هذه الأهمية فيما يلي:

- إدراك حجم التغيرات الخارجية والداخلية، والتي تؤثر على المنظمة واستمرارها واستقرارها، مما يستدعي تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها ورفع مستواها.
- مواكبة التطورات في مختلف المجالات والاستفادة منها (العولمة والتقدم التكنولوجي).
- إيجاد البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم من أجل استقرار المنظمة، ورفع قدراتها الإنتاجية.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين<sup>1</sup>.

لذلك - يمكن القول- أن أهمية التطوير تبرز في قدرة المنظمات على مواصلة استقرارها ونجاحها، في عصر يتميز بالسرعة والتنافسية، وبعبارة أخرى فهو بمثابة التحدي للمواكبة والبقاء.

## 4- أهداف التطوير التنظيمي:

تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف أنواع المنظمات وحجمها، ونوع المشكلات التي تراجعها، والتطوير التنظيمي يسعى -بشكل عام- إلى تحقيق الأهداف التالية:

- قدرة المنظمة على معرفة المشاكل التي تعترضها، وإيجاد الحلول بطرق وأساليب علمية.
- التكيف ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تواجهها المنظمة.
- رفع ديناميكية جماعات العمل، والمحافظة عليها باعتبارها مرجعية لأفراد التنظيم في المعايير والقيم.
- الحرص على إيجاد مناخ تنظيمي فعال ومناسب داخل المنظمة، يحقق فيه الأفراد ذواتهم.

<sup>1</sup> آمال حواطي، المرجع السابق، ص 109

- تطوير نظم الحوافز والمكافآت، بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه<sup>1</sup>.
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلا من اعتمادهم على الخبرات الشخصية، وتبني أساليب أقل فعالية مثل: إدارة الأزمات<sup>2</sup>.
- تحسين أداء المنظمة وأساليبها.
- تحسين السلوك الفردي والجماعي<sup>3</sup>، كرفع مستوى دافعية الأفراد ومهاراتهم، والتكيف مع المشاكل واتخاذ القرار المناسب، بالإضافة إلى بناء مجموعات عمل متفاعلة إيجابيا، تتميز بالمشاركة والاتصال الفعال، والدافعية لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديث إجراءات العمل داخل المنظمة، من أجل الإبقاء على الحيوية بين الأفراد وتجنب السقوط في فخ الملل والروتين.
- مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مختلف المجالات واستعماله فيما يرفع كفاءة المنظمة ومستواها.

## 5- شروط التطوير التنظيمي وفعالته:

- لتحقيق النتائج المنتظرة من التطوير التنظيمي داخل المنظمة شروطا أساسية وضرورية، من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة نذكر منها:
- المرونة والتكيف مع التغيرات السريعة، وذلك بوجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى<sup>4</sup> حيث يتم تنفيذها بشكل مرحلي وتدرجي.

<sup>1</sup> إلياس لبوز، دور الابداع في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 94

<sup>2</sup> آمال حواطي، المرجع السابق، ص 107

<sup>3</sup> رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 148

<sup>4</sup> بلال خلف السكرانة، المرجع السابق، ص 33

- الالتزام بالتكوين المستمر للأفراد العاملين داخل المنظمة، وتطوير مهاراتهم لمواكبة المستجدات ومعطيات التطوير وأهدافه، وعدم الاقتصار على تطوير الهياكل فقط.
  - توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير، وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها، ومناقشتها وتجربتها، وعدم رفضها من أول وهلة.<sup>1</sup>
  - المعرفة الجيدة والدقيقة بإمكانيات المنظمة وقدراتها التي تستند عليها خطط التطوير.
- ولنجاح جهود التطوير التنظيمي، تحتاج أي منظمة إلى عنصرين هما:

- قدرة المنظمة ككل على التكيف المستمر مع التغيرات التنظيمية (على المستوى الكلي لإحداث التطوير وتنفيذه وتقييمه)
- قدرة العاملين على التكيف المستمر مع التغيرات التنظيمية بما يعرف بالجوانب المعنوية مثل الثقة والاتجاهات السلوكية والقيم (المستوى الجزئي).<sup>2</sup>

## 6- الأطر النظرية للتطوير التنظيمي:

خلال منتصف القرن التاسع عشر للميلاد، عرفت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، تطورا كبيرا في المنظمات الإدارية والمؤسسات الكبرى، مما ساهم في بروز عدة مشكلات إدارية استخدمت فيها الإدارة ثلاث مبادئ إدارية تنظيمية وهي:

- التنظيم وتقسيم العمل
- الاتصالات
- المعلومات

ومن خلال ما سبق، يمكننا أن نصنف مسار نظريات التطوير حسب سياقها التاريخي إلى ثلاث:

<sup>1</sup> إلياس لبوز، المرجع السابق، ص 110

<sup>2</sup> بلقاسم بن العايب، دور التنظيم في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات

الدولية، جامعة الجزائر3، 2009-2010، ص 63

الكلاسيكية (التقليدية)، السلوكية (النيوكلاسيكية)، الحديثة.

### - التطوير التنظيمي والنظرية الكلاسيكية:

ارتبطت هذه المرحلة بمجهودات مجموعة من الباحثين ، من خلال محاولتهم لمعالجة مشاكل إدارية على أسس علمية، فقد كانت نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، ونظرية التكوين الإداري لهنري فايول ، من النظريات التي اهتمت بتطوير الكفاءات الإدارية والإشرافية والإنتاجية للعنصر البشري، وأهمية تدريبهم من أجل زيادة الإنتاجية.

لذا فقد حدد تايلور أربع مبادئ أساسية للإدارة العلمية تمثلت في : دراسة الحركة والوقت بشكل علمي (طريقة الأداء المثلى)، انتقاء العامل بأسلوب علمي، وتقسيم العمل بشكل يضمن الأداء السهل وتدريب العاملين بطرق تزيد من إنتاجيتهم، في حين أهمل الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل.

أما فايول فقد ركز على العمليات الداخلية للتنظيم، وأهم المظاهر لأداء العمل (المصلحة العامة المركزية، الأجر المناسب، تقسيم العمل)، بالإضافة إلى اهتمامه بالجوانب الفيزيولوجية (إضفاء روح المرح دعم المبادرات، الاهتمام بالعمال المتميزين) وإن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها أهملت الجوانب الإنسانية التي تعتبر الدعائم الأساسية لأي تطوير إداري، حيث شهد التطوير التنظيمي عند فايول بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية، وتمثل التطوير في هذه المرحلة في عملية زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي، وتبسيط الإجراءات، وجعل بيئة المنظمة مستقرة، لذا كان أسلوب التطوير على القوة والإجبار (السلطة)<sup>1</sup>.

### - التطوير التنظيمي والنظرية السلوكية (النيوكلاسيكية):

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، حيث اهتمت بالعوامل النفسية والاجتماعية للأفراد، كما أولت الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، نذكر

<sup>1</sup> زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص106

منها اسهامات نظرية العلاقات الإنسانية لـ "ايلتون مايو" وزملائه ، من خلال تجارب مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن الكتريك، التي أكدت على دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في زيادة أداء العاملين والتأثير على سلوكهم ورفع مستوى الإنتاج داخل الوحدات الإنتاجية.

كما تشير معظم الدراسات، أن بداية تبلور مفهوم التطوير التنظيمي قد كانت خلال هاته المرحلة، من خلال مصدرين أساسيين هما:

1- تدريب الجماعات وتطبيق أساليب التدريب المخبري من قبل مختبرات التدريب الوطنية في المنظمات الصناعية، وقد ظهر ذلك في منتصف سنوات الأربعينيات بالاعتماد على ترك مجال التعلم والتفاعل بين مجموعة من العاملين فيما بينهم، ثم يتم إدخال التغيير على سلوكياتهم.

2- أسلوب البحوث المسحية باستخدام طريقة التغذية الراجعة، وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية<sup>1</sup>.

- التطوير التنظيمي والنظريات الحديثة:

تميزت هاته المرحلة بالعديد من الاتجاهات النظرية الحديثة ، نورد منها مايلي :

■ مدرسة اتخاذ القرارات: اعتبر هيربرت سان سيمون أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات

و هي تعتبر عملية اختيار واع لأحد البدائل المتاحة<sup>2</sup>.

كما أن هناك نوعان من القرارات حسب سيمون:

- قرارات مبرمجة (محددة مسبقا) وهي تتطلب الخبرة والتجارب.

- قرارات غير مبرمجة (غير محددة بشكل مسبق) وهي التي تتناول موضوعات متعددة

ومعقدة

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، المرجع السابق ، ص31

<sup>2</sup> حسان محمد إبراهيم ، العجمي محمد حسن، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 173

وقد ساهمت جهود النظرية في مجال التطوير باهتمامها بالتنظيمات غير الرسمية ونبّهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، بالإضافة إلى تركيزها بأن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بها .

### ■ اتجاه النظم :

حسب رواد الفكر الإداري المعاصر، فإن اتجاه النظم يحقق لتكامل بين مختلف الاتجاهات السابقة من الفكر الإداري، ويُعرف كوريجان وكوفمان أسلوب النظم بأنه طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة، بحيث تمكننا من التقدم نحو الأهداف الموضوعية بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كله وتتكامل هاته الأجزاء وفقا لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي، الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة<sup>1</sup>.

ويساهم اتجاه النظم من خلال النظرة الكلية إلى النظام وما يتضمن ذلك من عوامل وعلاقات متداخلة ومتشابكة بالإضافة إلى العوامل المؤثرة من البيئة الخارجية مع النظر إلى مدخلات النظام ومخرجاته لدراستها ومعالجتها وبذلك يتمكن من اختيار أحسن البدائل من أجل اتخاذ القرارات.

### ■ مرحلة المدخل التكاملي:

تركز اتجاه المدخل التكاملي في قضايا القوة والتراع التنظيمي والتغيير في الجوانب التنظيمية، كما اهتمت بدراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات، واعتمدت على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي.

وأهم ما تناوله اتجاه المدخل التكاملي هو دراسة المنظمة والتفاعلات مع البيئة والقدرة على الاستمرار وتحقيق الاهداف المطلوبة، مع التطرق لأسباب زوال المنظمة إما نتيجة لوجود نقائص

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

مصر، بدون سنة النشر، ص 70

وسلبيات كنقص الموارد، أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية المتبعة مثل أنظمة التحفيز والحوافز والقيادة الفعالة والعلاقات.

### ■ مرحلة المدخل الموقفي :

تتركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف، مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية قدر الإمكان، عبر دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة، لمعرفة المواقف التي قد تدفع المنظمة لاتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة، وأهم المواقف التنظيمية التي تطرقت إليها:

- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر.
- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة.
- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية .
- وتمثلت جهود المدخل الموقفي في جانب التطوير التنظيمي أن حاجة الجانب الانساني في مناخ التنظيم الى التغيير بصورة مستمرة يدعو الى ضرورة إحداث تغيير في الجوانب التنظيمية كما ان التغيرات البيئية تدعو إلى احداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة إضافة الى تحقيق الاستقرار في مختلف عناصر التنظيم.
- ويمكن القول إن ما قدمه هذا المدخل من جهود يمثل دعامة من الدعائم الاساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير والتطوير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

### 1. أسباب التطوير التنظيمي:

إن عملية التطوير داخل المنظمة، لا تحدث تلقائياً، ولكن بوجود عوامل مسببة لذلك، كالظروف الطارئة والمتغيرات الداخلية والخارجية، ومختلف المشاكل التي تواجهها مما يفرض عليها التطوير والمواكبة وفيما يلي أهم العوامل :

### ■ العوامل الخارجية :

- وهي التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة من مشاكل وتغيرات كالتالي :
- التغيرات التكنولوجية والتقنية : وذلك من خلال التطور التكنولوجي والتقني المتسارع مما يؤثر على طرق وأساليب العمل داخل المنظمات ويحتم عليها المواكبة والتطوير<sup>1</sup>.
  - التغيرات السياسية والاقتصادية: تحتم على المنظمات الخضوع لواقعها والتغيير لضمان بقائها، كتغير سياسات الدول، وأنظمة الحكم والقرارات السياسية، وتزايد المنافسة، وتطور أساليب المنافسين، الحروب والأوبئة، شح الموارد ومختلف الأزمات الاقتصادية المفاجئة والمفتعلة.
  - التغيرات في البيئة الاجتماعية: تغير الاتجاهات والقيم نحو مفهوم العمل، بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة كالعادات والتقاليد والقيم الدينية والأخلاقية وعلاقتها بالأفراد والعمل.
  - التغيرات في القوانين والأنظمة والتشريعات: تحدث التغيرات بناء على قرارات وتشريعات تحكم العلاقة بين الدولة والمنظمات على سبيل المثال: حقوق العاملين والمستهلكين، تشريعات الاستثمار وتشريعات العمل<sup>2</sup>.

### ■ العوامل الداخلية :

- تواجه المنظمات تغيرات داخلية -كالتّي تواجهها خارجيا- خلال مسارها ، على مختلف الأصعدة مما يستوجب إحداث التطوير والتغيير الداخلي، وهي عوامل مرتبطة بالهيكل التنظيمي والأساليب، والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين<sup>3</sup> وهي كالتالي :

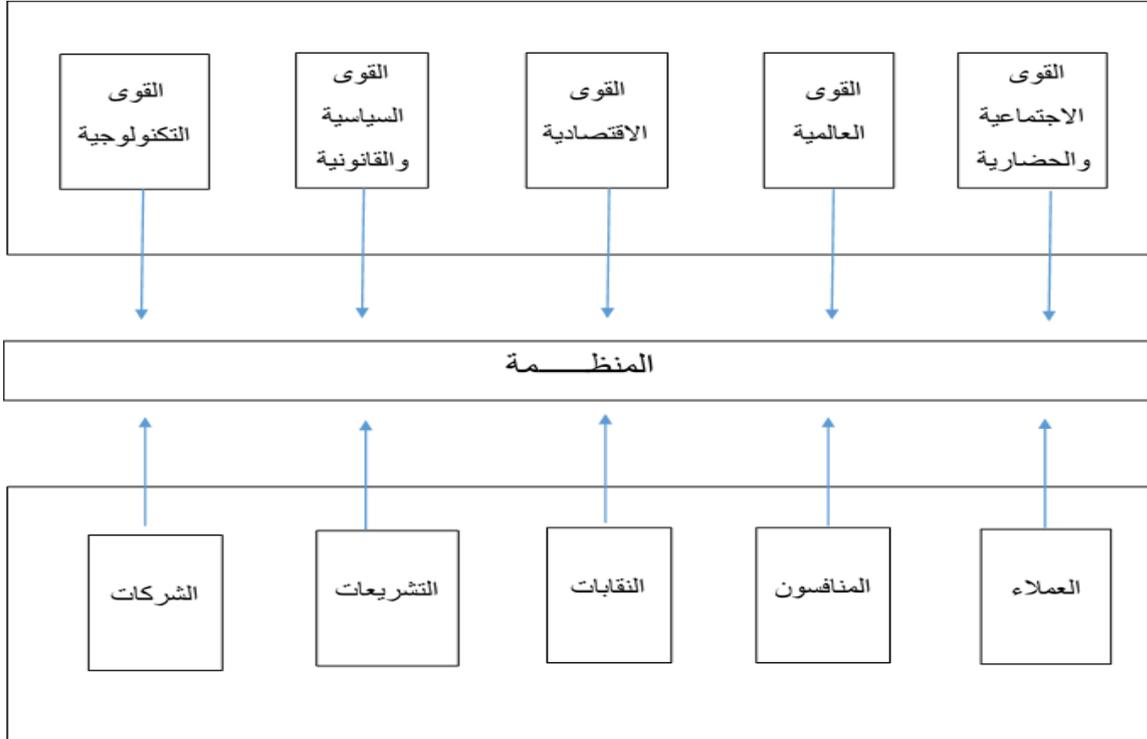
<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة للطباعة والنشر والتوزيع،

سوريا، 2018، ص 231

<sup>2</sup> آمال حواطي ، المرجع السابق، ص 120

<sup>3</sup> بلقاسم بن العايب، المرجع السابق، ص 19

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ وعلاقات العمل<sup>1</sup>
- التغيير في رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها
- التغيير في اتجاهات ورؤى الأفراد العاملين بالمنظمة وتنامي طموحاتهم.
- تحديث وتغيير الآلات والمعدات والأجهزة
- التغييرات التقنية والأنظمة المعلوماتية الحديثة
- الأزمات الداخلية الطارئة.



الشكل رقم 01 : دوافع التطوير التنظيمي

المصدر: علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 319.  
 ومما سبق ذكره، فإن كلا من العوامل الخارجية والداخلية التي تواجه المنظمة ستدفع بها حتماً إلى إحداث التغيير والتطوير بداخلها من أجل المواكبة والتكيف والقدرة على أداء المهام بكل فاعلية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 1993، ص 416

جدول رقم (01): يلخص أسباب التطوير التنظيمي

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	- زيادة ضغوط العمل - التطوير في عمليات الإنتاج - الانفجار في المعلومات والاتصالات
البيئة الاجتماعية	- تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل - تغير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية - الأنظمة، التعليمات واللوائح الحكومية - النمو السكاني
البيئة الاقتصادية	- السوق العالمي الاستهلاكي - التغير السريع والمطرّد في أذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج
البيئة التنظيمية	- متطلبات الموظفين والعاملين - الانسحاب العائد لتقنية وحجم المنظمة - تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين

المصدر : صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص 368

## 2. مجالات التطوير التنظيمي :

تعتبر عملية التنظيمي عملية شاملة، تستهدف ثلاث محاور رئيسية وهي : الأفراد ، الجماعة ، التنظيم وسيتم تفصيلها فيما يلي :

- الأفراد: يُعتبر الأفراد، أو العاملون، أو القوى البشرية العمود الفقري لأي منظمة، والعنصر الفعال والمحرك لباقي العناصر، فالأداء المميز للأفراد العاملين للدليل على الاستقرار ووضوح الرؤية والتوافق بينهم وبين المنظمة، لذا فإنه من المهم على إدارة

المنظمة تطوير سلوكياتهم وقدراتهم، بما يتلاءم مع أهدافها وتوجهاتها، وإشراكهم في صنع القرارات وحل المشكلات لتحقيق التطوير.

- **جماعات العمل** : إن الاهتمام بجماعات العمل من المجالات المهمة للتطوير التنظيمي ، ويُعنى بجماعات العمل كما يعرفها علماء السلوك بأنها عبارة عن "فردين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين والمعتمدين على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك"<sup>1</sup>، ومن هذا التعريف يمكن ملاحظة أن التفاعل بين الأفراد هو العنصر الأساسي في كفاءة الجماعة، وتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس و فرق العمل<sup>2</sup>.  
وتطوير جماعات العمل يتم بعد تطوير الأفراد (فرديا) حتى يكون أسهل (جماعيا) ، بحيث يتم التركيز على فعالية الجماعة وتماسكها وأساليب التواصل والاتصال بينهم، من أجل ضمان ترابط وثيق بين أفراد الجماعة داخليا ، بالإضافة إلى تطوير أهدافهم والاهتمام بالقيم والمعايير التي تربط بينهم.

- **التنظيم** : يُعرف "اميتاي اتزيوني" التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، كما يرى ويُعرف تالكوت بارسونز التنظيمات بأنها وحدات اجتماعية تُقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافا محددة ، وذلك بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات<sup>3</sup>.

والتنظيم المتبصر بذاته هو التنظيم الذي يحدث التغيير في مكوناته لكي يُقيم التوازن بين هذه المكونات وبين الأفراد والجماعات<sup>4</sup>، ويتمثل التطوير في بُعدين هما :

<sup>1</sup> نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي ، مجموعة محاضرات جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017، ص 144

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 399

<sup>3</sup> لطفى طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 23

<sup>4</sup> جواد معتز مصطفى، شبكة التطوير التنظيمي والمؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 41

- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساما وإدارات، بحيث يكون التطوير فيها على مستوى الوظائف، وجانب المعلومات والاتصالات ومهام العمل الأخرى.
- العمليات التنظيمية المختلفة : مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقة بين الجماعات، بالإضافة إلى عمليات التخطيط وتصميم الأهداف، وإدارة النزاعات والإجراءات وغيرها<sup>1</sup>.

وفيما يلي أهم عناصر التطوير على مستوى جماعات العمل كما يوضحه الشكل رقم

02 أدناه:

الشكل رقم (02) يلخص عناصر التطوير على مستوى جماعات العمل



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 1993 ص 286

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 ، ص ص 553-554

الشكل رقم 03: يوضح مجالات التطوير التنظيمي



المصدر ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 554

3. مزايا التطوير التنظيمي وعيوبه :

■ مزايا التطوير التنظيمي (الإيجابيات) :

- الاعتماد على الأساليب والنظريات السلوكية في تطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات
- التركيز على ثقافة المنظمة وتقاليدها، واقتراح الطرق المناسبة لتحليل عمل المنظمة والعمل على تغييرها.
- الاعتماد في التعامل مع فرق العمل كأساس لإحداث التغيير، والتأثير على الأفراد والجماعات.
- يعتبر منهجا علميا عمليا لحل مختلف الإشكالات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية.
- يعتبر نظرة شمولية تعمل على تحقيق الأهداف لمصلحة الجميع.
- يعمل على تحقيق الاستقرار وتوظيف كل الموارد وتنسيقها.

■ عيوب التطوير التنظيمي (السلبيات) :

- الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي أكثر من الجوانب التنظيمية الأخرى المتعلقة بالعمل (الجوانب التقنية، مجالات الإدارة العلمية،..).
- وجود غير المختصين ضمن فريق التطوير مما يؤثر سلبا على إحداث التغيير.
- تبني نفس القيم والأعراف السائدة في المنظمات التقليدية وهو تناقض واضح في فلسفة التطوير.
- طول مدة ظهور نتائج التطوير.
- التكلفة العالية لعملية التطوير والتي تكون عائقا أمام المنظمات
- التناقض بين ثقافة المنظمة وأعرافها المكتسبة حديثا وبين القيم والقيم السائدة في البيئة المحيطة والخارجية<sup>1</sup>، وهو ما يسبب ضررا للمنظمة بعدم مقدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية والتقليل من فرص إنجاز أهدافها الأساسية.
- التركيز على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي.

جدول رقم (02): يلخص مزايا التطوير التنظيمي وعيوبه

مزايا التطوير التنظيمي	عيوب التطوير التنظيمي
- التطوير المتكامل في التنظيم	- يستغرق وقتا طويلا
- زيادة الأداء	- باهظ التكاليف
- زيادة الرضا الوظيفي	- احتمالات الفشل عالية
- تحسين العمل الجماعي	- بطيء العائد
- زيادة الدوافع	- التعدي على الخصوصيات
- حل الخلافات والصراعات	- نتائج سلوكية عكسية
- الالتزام	- الخضوع لرأي الجماعة
- تقليل الغياب وترك العمل	- صعوبة التقييم
- فرص التعلم للفرد والجماعة	- شح المعلومات لدى بعض الثقافات

المصدر: محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 297

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، المرجع السابق، ص 42

## 4. معوقات التطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التطوير عملية حساسة، فبقدر كونها تغير الوضع نحو الأفضل، في ظل تخطيط محكم، إلا أنها صعبة ومزعجة، وتتولد عنها ردات فعل ومقاومة، لأن الانسان بطبعه يألف الأوضاع ويخاف ويتوجس من كل مستجد وحديث باعتباره يشكل تهديدا وخطرا على علاقاته وأوضاعه السابقة، ويخشى من فقدان مصالحه في حال تغير الوضع، مما يقابله في ذلك بعدم الرضا والقبول، وفيما يلي جملة من المعوقات التي تعترض التطوير التنظيمي:

## ■ المعوقات الإدارية:

- مقارنة التكاليف (المالية، الجهود، الأوقات) والفوائد التي ستعود بعد إحداث عملية التطوير والتغيير.
  - توقعات في ارتفاع معدلات البطالة وزوال بعض التخصصات من المنظمات.
  - ضعف العلاقات الإنسانية وتشنجهما، ووجود الصراع بين نفس المستويات الإدارية أو بين المستويات العليا والدنيا.
  - التفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير من طرف المسؤولين دون إشراك الأفراد العاملين.
  - إهمال مبادرات الابتكار والابداع وعدم تشجيعها.
  - الخوف من كل ما هو جديد وحديث، والتمسك بالنمط التقليدي في تأدية الوظائف والمهام.
  - التمسك الشديد والصارم في تطبيق اللوائح التنظيمية والقوانين وصد روح المبادرة
- ينعكس سلبا على محاولات تطوير الأداء، وتحسين مستوى الإنتاجية<sup>1</sup>.

## ■ المعوقات التقنية :

<sup>1</sup> عبد الله بن سعد المشاري، معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 75

- الكلفة المالية الباهظة لاقتناء التكنولوجيات الحديثة ومدى الاستطاعة من التمكن منها (الوقت والتدريب)
- ردة فعل الأفراد العاملين تجاه استعمال التقنيات الحديثة ومخاوفهم من نتائجها (الخوف من فقدان المنصب، الدقة، انخفاض الحوافز،..)<sup>1</sup>
- نقص التأهيل والتكوين في استعمال التقنيات الحديثة مما يجعلها غير مرغوبة.
- ضعف اهتمام الإدارات المسيرة للمنظمات لاكتساب التقنيات الحديثة واستعمالها فيما يتماشى مع أهدافها.
- التسارع الرهيب في تطور المجال التقني وضرورة رصد الكفاءات البشرية والقدرات المالية المعتبرة من أجل مواكبة وتيرة هذا التسارع والاستفادة منه.

#### ■ المعوقات الثقافية :

- تنبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، متمثلة في الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير<sup>2</sup>، لذلك فإن اختلاف المعايير وقيم الأفراد عن قيم المنظمة ومعاييرها يؤثر عليها بالسلب وينعكس ذلك على جهود التطوير.

#### ■ المعوقات الاجتماعية :

- الرغبة في إبقاء العلاقات الاجتماعية القائمة ورفض تقبل العلاقات الاجتماعية الجديدة داخل التنظيم.
- طبيعة العادات الاجتماعية المنتشرة في محيط التنظيم وعدم تكيفها مع المتغيرات.
- ضعف التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم
- ضعف العلاقة بين المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها
- قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرنامج التطوير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله بن سعد المشاري، المرجع السابق، ص 77

<sup>2</sup> بلقاسم بن العايب، المرجع السابق، ص 27

5. إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي :

لقد احتل التطوير التنظيمي مكانة مميزة بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة، فقد استخدمه الكثير من المفكرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية في أعمالهم كمستشارين إداريين، إلا أن هذا لا يخفي أن للتطوير التنظيمي مجموعة من السلبيات والإيجابيات والتي سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): إيجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يبنى التطوير التنظيمي من الأساليب والنظريات السلوكية .</li> <li>- التركيز على ثقافة المنظمة وأعرافها.</li> <li>- يمثل تطبيقا فعالا للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية.</li> <li>- التطوير المتكامل في التنظيم .</li> <li>- فرض التعلم على الفرد والجماعة.</li> <li>- تحقيق الالتزام وتقليل الغيابات وترك العمل .</li> <li>- تحسين العمل الجماعي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على أهمية توفير مناخ من الثقة والتآلف كوسيلة لكفالة فعالية التطوير وإهمال السلطة، الصراع، المنافسة القوة.</li> <li>- تبني حركة التطوير لنفس القيم والأعراف السائدة في المنظمات التقليدية .</li> <li>- إمكانية حدوث تناقض بين الثقافة الجديدة وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة .</li> <li>- يستغرق وقتا طويلا</li> <li>- الخضوع لرأي الجماعة وصعوبة التقييم .</li> <li>- التعدي على الخصوصية ونتائج سلوكية عكسية.</li> </ul>

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 39- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 297.

<sup>1</sup> آمال حواطي، المرجع السابق ، ص 184

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، فإن التطوير التنظيمي ذا أهمية بالغة في استمرار المنظمة وبقائها صامدة في وجه التحديات المختلفة، لأنه يرتكز على أسس منطقية وعلمية، وضمان الاستمرارية مرهون بمدى الاستعداد والتفاعل والتوازن مع المحيط والبيئة الداخلية والخارجية.

كما يهدف التطوير إلى التغيير المناسب، والتعديل على الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلى الوظائف وأداء الأفراد العاملين، ودرجة التكنولوجيا المستعملة من أجل مسايرة الأوضاع الجديدة للتنظيم، ويبقى الهدف الأساسي والرئيسي هو تحسين الأداء الكلي، ورفع مردودية المنظمة نحو الأفضل.

# الفصل الثالث

## الهوية التنظيمية

+ تمهيد

1. المفاهيم ذات الصلة
2. أهمية الهوية
3. أبعاد الهوية التنظيمية
4. الأطر النظرية للهوية التنظيمية
5. أنواع الهوية
6. وظائف الهوية
7. نماذج الهوية
8. أسباب تشكيل الهوية التنظيمية وآلياتها

+ خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

## تمهيد:

يُعتبر موضوع الهوية التنظيمية أحد أهم الموضوعات حديثاً، في مجال الإدارة والتنظيم، والتي يجري عليها الباحثين والدارسين أعمالهم وأبحاثهم، لدراسة التفاعلات التي تحدث بين عناصر التنظيم وتأثيرها على المنظمة، ولقد اهتم علماء الاجتماع والتنظيم والعمل بالبحث في التنظيمات والمؤسسات، ودراسة العلاقات بين هويات الأفراد العاملين والتنظيم وتحديد معالمها، مع التأكيد على العلاقة التفاعلية التي تتم داخل المنظمة، بين الأفراد أنفسهم، أو بينهم وبين الإدارة تحت إطار هيكلي تنظيمي، لتشكل بذلك هوية تنظيمية تضم خصائص ومميزات المنظمة وتسعى لتحقيق أهدافها.

## 1. المفاهيم ذات الصلة:

- الهوية الوظيفية: تمثل المدى الذي يعرف فيه الفرد نفسه، من خلال الوظيفة أو العمل الذي يؤديه<sup>1</sup>
- التماثل التنظيمي: يعرف بأنه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة، لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين<sup>2</sup>. بمعنى تداخل خصائص الهوية الذاتية للفرد مع المنظمة بالتساؤل من أنا؟ بالنسبة للمنظمة، مع خصائص الهوية التنظيمية الكلية بالتساؤل من نحن كمنظمة؟

<sup>1</sup> حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2001، ص 285

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 130

- التنشئة التنظيمية: يمكن تعريفها بأنها الفترة التي يتوصل خلالها الموظف الجديد في العادة إلى فهم والتفاعل مع بيئته الجديدة للعمل، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة تكوينه وتلقينه، لكي يصبح مفيداً، متوافقاً وعضواً بكل ما تحمله العبارة من معاني<sup>1</sup>.
- الهوية المهنية: هي "قدرة الفرد على تحديد مساره المهني، وذلك بناء على معرفته لذاته أي معرفته لقدراته وإمكانياته المهنية ومعرفته لمتطلبات عالم الشغل، وبالتالي ربط هاتين المعرفتين لتحديد اتجاهه المهني<sup>2</sup>

## 2. أهمية الهوية:

للحوية التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة لكل من الأفراد العاملين أو بالنسبة إلى المنظمات، ويمكن حصر مجال أهميتها فيما يلي:

### • بالنسبة للأفراد:

- تزيد الهوية التنظيمية في رغبة الأفراد للاستمرارية بالمنظمة والالتزام بقيمتها.
- زيادة الولاء التنظيمي للأفراد تجاه منظماتهم وروح الانتماء لها.
- تبني الأفراد لأهداف المنظمة وسياساتها.

### • بالنسبة للمنظمة:

- تعتبر الهوية التنظيمية إطاراً ومرجعية لاتخاذ القرار بصفاتها المميزة المركزية، والتفرد في أدائها، إضافة إلى بُعدي الاستقرار والاستمرارية.
- الهوية كقيمة اقتصادية: يسعى المنظمة للتميز عن مختلف المنافسين والتأثير على المجتمع وعلى الأفراد العاملين بها.

<sup>1</sup> د.سفيان ساسي ، التنشئة التنظيمية وتشكل الهويات، مجلة أفكار وآفاق، جامعة الشاذلي بن جديد. الطارف، العدد10، 2017، ص80

<sup>2</sup> حسين سالم الشرعة، الأمن النفسي وعلاقته بوضوح الهوية المهنية، دار مؤتة للدراسات والأبحاث، السعودية، 2010، ص160

- الهوية كأداة للتسيير: عبر مجموعة من العوامل التي تُؤثر في أيديولوجيا الأفراد وقيمهم وقناعاتهم ومدركاتهم، وتحدد مستوى دافعيتهم ومن ثمة التأثير في مستوى الأداء، والذي بدوره يحدد نجاح الأدوات التسييرية للمؤسسة، أو المنظمة وهي مسألة الهوية التنظيمية<sup>1</sup>.

### 3. أبعاد الهوية التنظيمية:

تعكس الهوية التنظيمية أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها، فكلما كانت أكثر تعمقا في قيم المنظمة ومعتقداتها، كلما كان أفرادها أكثر التزاما ورقابة وتمائلا لتلك المعتقدات والقيم، وهذا لا يتأتى إلا بالاعتماد على ثلاثة أبعاد أساسية للهوية التنظيمية نذكرها فيما يلي:

- **السمات المركزية للمنظمة:** هي السمات التي يمكن اعتبارها جوهرية، والتي من المفروض توافرها في أي منظمة، وقد تختلف من منظمة على أخرى، كما قد تختلف داخل المنظمة نفسها بعامل الزمن، كما أنه واقعا لا يمكن تحدي سمات معينة متشروط توافرها في كل منظمة بل كل منظمة وسماتها المركزية المميزة لها.
- **السمات المتفردة:** وهي السمات أو الميزات التي تميز منظمة عن أخرى، وتشتهر أو تختص بها، وبناء على وجود هذه السمات المتفردة، يكون تميز المنظمة، مثل أغلب الشركات العالمية الرائدة والمعروفة في العديد من المجالات (شركات الاتصالات، البرمجيات، الإلكترونيك، وغيرها...).
- **الاستمرارية:** ويُعنى بها استمرار البُعدين السابقين: المركزية والسمات المتفردة في المنظمة بمرور الزمن، وعدم تأثرها سريعا بتغيرات البيئة، كما أنه من الضروري استمرارية وجود الخصائص المركزية والمتفردة للمنظمة، وأن تظهر بشكل واضح أمام الأفراد العاملين بالمنظمة

<sup>1</sup> صونية براهيمية، المرجع السابق، ص198

وباقى أطراف المنظمة، كما يُعد بعد الاستمرارية شرطا أساسيا في تفعيل الهوية التنظيمية، لذا فإن لم يتحقق هذا الشرط فإن مفهوم الهوية التنظيمية يكون ضعيفا.<sup>1</sup>

#### 4. الأطر النظرية للهوية التنظيمية:

##### • الهوية التنظيمية عند هابرماس "نظرية الفعل التواصلي" :

تطرق يورغن هابرماس في مطلع السبعينيات، إلى مسألة الهوية حيث عبر عنها أنها متمثلة في "التواصل الذي يحمل أكثر من دلالة، فهو تواصل مع الحداثة، وهو تواصل مع الأفراد، كما هو تواصل مع المفاهيم"<sup>2</sup>، كما أن صاحب نظرية الفعل التواصلي وأحد رواد الفلسفة وعلم الاجتماع في العالم بحيث يمثل الجيل الثاني لمدرسة فرانكفورت النقدية، قد تأثر كثيرا بفكر ماكس فيبر (عقلنة العلم، خاصية معنى الفعل الإنساني) وتأثر بعلماء علم الاجتماع الأمريكيين، أمثال هربرت ميد حيث أخذ من فكره "دور الآخر في تشكل الأنا"، حيث يعتبر ميد أن الذات تنشأ وتتطور مجتمعا من خلال التفاعل الاجتماعي، إذ يبدأ الفرد بالتعرف على ذاته من خلال آراء الآخرين فيه.<sup>3</sup>

إن الفعل التواصلي المنتج للقيم الثقافية، يساعد على تعزيز الروابط الاجتماعية بين أعضاء المجموعة، أو جماعات العمل مما يُنمي الثقة بين الفاعلين، ليس فقط على أساس الزمالة، أو العلاقة المهنية، بل على أساس العلاقة الإنسانية<sup>4</sup>، كما أن هوية الجماعة تحدد انتماء الأفراد إلى المجتمع أو اقصائهم، لذلك توجد في هذا الصدد علاقة تكامل بين هوية الأنا، والهوية الجماعية،

<sup>1</sup> صونية براهيمية، المرجع السابق، ص 196

<sup>2</sup> حلول مقورة، الفعل التواصلي عند هابرماس، نظرية وتطبيق، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، المجلد 25، العدد 53، جانفي 2021، ص 355

<sup>3</sup> نور الدين علوش، نظرية التواصل عند هابرماس، قراءة في المنطلقات والأبعاد، مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسة والأبحاث، الرباط، تاريخ نشر المقال 11-11-2013 تاريخ الاقتباس 20-08-2021، 09:24، [mominoun.com/articles/677](http://mominoun.com/articles/677)

<sup>4</sup> يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 84

باعتبار أن وحدة الشخص تشكل عبر العلاقة بأشخاص آخرين من نفس المجموعة<sup>1</sup> ويؤكد هابرماس على اللغة كعنصر هام وأساسي في الفعل التواصلي، والتي يمكنها من خلق الروابط مع الآخرين، والانفتاح نحوهم، وتجسيد الانتماء إليهم.

وهو بذلك يتفق مع كلود دوبار في مقاربتة المبنية على التفاعلية، وكذا سانسوليو في مقاربتة التي تعتمد على المثاقفة.

#### • الهوية التنظيمية عند كلود دوبار :

اعتمد كلود دوبار في نظريته على التفاعلية، فالهوية في نظره ليست مُعطى نهائيًا منذ الولادة، بل تتشكل باستمرار، عبر سيرورة الزمن على مدى الحياة وهي نسق من التمثلات، مرتبطة بنسق القيم وتمثلات الهوية الجماعية، أما في مجال العمل – فهي حسبه – عبارة عن محصلات للعلاقات التفاعلية داخل التنظيم، كما أن الهوية ليست حسا أحادي البعد، فالإنسان متعدد الأبعاد، حيث يلتقي بمضامين متنوعة ومختلفة، وبذلك يؤدي أدوارا متعددة، هي التي تلي حاجاته الأساسية في هويته<sup>2</sup>.

كما يرى دوبار أن عناصر بناء الهوية تستند إلى وضع اجتماعي ومراكز محددة، سواء تعلق الأمر بالحياة العامة أو بمجال عمل، حيث تركز على السمات الأساسية للتنشئة الاجتماعية، وعلى وجود الهياكل وأشكال التنظيم والتكوين المعرفي، سواء كان داخل الهياكل أو خارجها<sup>3</sup>، وهو نفس ما ذهب إليه إيميل دوركايم سابقا أن الوجود الاجتماعي للأفراد هو

<sup>1</sup> يورغن هابرماس، بعد ماركس، تر: محمد ميلاد، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، 2002، ص 38

<sup>2</sup> Claude dubar, charles Gardéa, **Evolution de la promotion sociale et dynamique des formes identitaires**, Education permanente, France, N°163/1998-3, p22

<sup>3</sup> وفاء عروة، تمثلات الهوية في ظل الحراك السوسيو مهني، دراسة سوسولوجية للمقاربة السوسيو ثقافية لكلود دوبار وسانسيليو، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد3، ، ديسمبر 2020، ص 546.

ما يربطونه دون رغبتهم، ويشكل سلوكياتهم دون أن يدركوا (هويتهم الاجتماعية المرادفة للانتماء إلى فئة ملائمة اجتماعياً)<sup>1</sup>.

• الهوية التنظيمية عند رونو سانسوليو :

يستند رونو سانسوليو في تحديد مفهوم الهوية على المقاربة الثقافية، أو الثقافة، التي تنظر إلى المؤسسة كمجال للتنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات، سواء الفردية أو الجماعية، حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة، ولا تنحصر في مجال محدد كعملية الإنتاج مثلاً، فهو يبين كيف أن التنشئة تنعكس بكيفية متميزة جداً بالنسبة للفاعلين في المنظمة نفسها، وكيف أنها تشكل على الدوام موضوع استراتيجيات، يستهدف الفاعلون من خلالها تطوير قيم وقواعد الفعل، والتمركز بشكل أفضل إزاءها<sup>2</sup>.

واعتباراً بأن تحقيق الذات مرهون باعتراف الآخر، فإن سانسوليو يقدم أربعة شروط لتحقيق الاعتراف بالذات والآخر وهي :

- الانتماء إلى المؤسسة.
- تحقيق إنجاز فردي أو جماعي.
- المسار الشخصي المهني.
- القدرة على مقاومة كل أشكال الهيمنة المفروضة في مجال العمل.

بحيث أن هاته العناصر الأربعة تساهم في تحقيق الذات كمُعطي، يساهم في تجاوز أو التغلب على إكراهات السلطة البيروقراطية ومعاناة العمل، كما يساعد على التعرف على المشترك بين كل فئة وأخرى، وبذلك يتحقق الوجود المهني للفاعل بالمؤسسة، وجو الثقة المتبادل بين مختلف

<sup>1</sup> كلود دوبار، المرجع السابق، ص 28

<sup>2</sup> سفيان ساسي، المرجع السابق، ص 83

الفاعلين، حيث تصبح عملية التعاون ممكنة، وعلاقات العمل أكثر ألفة فتساعد على تحقيق الاندماج الاجتماعي والتنظيمي<sup>1</sup>.

## 5. أنواع الهوية:

يمكن تصنيف الهوية التنظيمية إلى مستويين رئيسيين :

### • الهوية التنظيمية الضعيفة:

بحيث يكون شعور الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضئيلا، إذا قد تتوفر السمات الجوهرية، وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها، إلا أنه لم يمض الزمن أو الوقت الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور، وقد تتغير هوية المنظمة نتاج تبنيتها سلوكيات جديدة يستوجب بروز هوية أخرى، أو تغيير في الهوية السائدة لكن هذا التغيير سيكون ضعيفا حتى يمر عليه وقت أطول، كي يترسخ في أذهان كافة الأطراف المعنية<sup>2</sup>.

### • الهوية التنظيمية القوية:

يشعر الأطراف المعنيون، بالهوية التنظيمية القوية، عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، ومع مرور زمن طويل على تلك السمات، لذا فإن نجاح المنظمة وتفوقها في مستوى أدائها، مرهون بنوع الهوية التنظيمية السائدة بداخلها، فإن كان ضعيفة أثرت على أدائها وعلى تحقيق أهدافها، أما إن كان متميزة بهوية تنظيمية قوية، تتطابق فيها جهود كل الأطراف فإن ذلك حتما سيرفع من مستواها و يلعب دورا بارزا في نجاحها.

<sup>1</sup> أحمد بجاج، سوسولوجيا الممرضة -إطار نظري لتشكيل الهوية المهنية للممرضة-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 20، سبتمبر 2015، ص،ص 306،307

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 131

## 6. وظائف الهوية:

حسب - كاميليري *camilleri* - للهوية ثلاث وظائف رئيسية:

• الوظيفة المعنوية:

تلعب الهوية دورا معنويا هاما في عملية تكوين الذات وإنتاجها لدى الأفراد والجماعات، لتسهم بذلك في المحافظة على معرفة الذات من جهة وتعريف الآخرين بها من جهة أخرى، والانعدام أو الانقطاع عن معرفة الذات قد يؤدي إلى ما يسمى بأزمة الهوية وقد تكون على شكل انعزال أو اغتراب مما يعني التجرد والانسلاخ عن الهوية الاصلية وتشكيل هوية أخرى جديدة.

• الوظيفة الواقعية (البراغماتية):

تهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون ويتكيفون مع واقعهم ومحيطهم، فلا يمكن بناء أي هوية في معزل عن الواقع وعن الآخرين، وذلك بمختلف التناقضات المتواجدة في الواقع والتي قد تؤدي إلى تهديد وحدة "الأنا" الفرد، لذا ينبغي أن تكون عملية بناء المقومات في تناغم مع المحيط عن طريق التفاوض للتقليل من حدة هذا التهديد، فالهوية تراعي الواقع الذي تستقي منه أكبر قسط من مكوناتها، وهي تتأسس في عملية تحقيقها وتوحيدها على المؤسسات والجماعات من أجل انتزاع الاعتراف بها.

• الوظيفة القيمية:

يعمل الفرد على إظهار ذات حاملة لقيم إيجابية تساعده في الاندماج في واقعه، ونسج علاقات وروابط تواصل مع غيره، بحيث يرمي الفرد أثناء عمليات التفاوض مع بيئته ووسطه إلى بناء هوية تكون مقبولة وذات قيمة عند الآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زينب شنوف، تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 59-60

الجدول رقم ( 4 ): يمثل وظائف الهوية.

وظيفة الهوية	أبعادها
الوظيفة المعنوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنتاج وتشكيل الذات لدى الأفراد.</li> <li>- إنتاج وتشكيل الذات لدى الجماعات.</li> <li>- المحافظة على معرفة الذات، وتعريف الآخرين بها.</li> </ul>
الوظيفة الواقعية (البراغماتية)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق التجانس بين الأفراد والجماعات بدرجات عالية.</li> <li>- التأقلم والتكيف مع المحيط الذي يحتوي الفرد.</li> </ul>
الوظيفة القيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إظهار الفرد لذات تحمل قيما إيجابية.</li> <li>- المساعدة على الاندماج في الواقع.</li> <li>- نسج العلاقات والروابط بين الفرد والآخرين.</li> <li>- تكوين الفرد لهوية مقبولة، ذات قيمة في نظر غيره.</li> </ul>

المصدر: من إنجاز الطالب.

## 7. نماذج الهوية :

حسب سانسوليو في كتابه "الهوية في العمل" فهناك أربعة أشكال أو نماذج للهوية داخل العمل، بناء على نتائج علاقاتهم داخل التنظيم وخارجه، والأفكار والاتجاهات التي تكون نتاج تلك العلاقات، فتتشكل بذلك عدة نماذج للهويات داخل التنظيمات، وهي على النحو الموالي:

### • النموذج الانصهاري أو الاندماجي:

- يكون أصحاب هذا النموذج فاعلين، يميلون إلى تكوين علاقات فيما بينهم، وينتمون إلى نفس الفئة العمالية.
- الامتثال لمعايير الجماعة وقيمتها.

- يتميزون بالخبرة نظرا لأقدميتهم، أغلبهم ذوو مستوى تعليمي ضعيف، لكن روح الجماعة تجمعهم والخبرة تدفعهم إلى تكوين وتطوير وظائفهم وفقا للقوانين وتزيد فيهم روح الانتماء للجماعة<sup>1</sup>.

• النموذج المنكمش: يتميز أصحاب هذا النموذج بما يلي:

- تفادي العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وتفضيل الفردانية وأسلوب المعارضة.
- ذوو مستوى تعليمي ضعيف، وأغلبهم بدون شهادات علمية.
- الهروب من التكوين (انعدام الطموح والرغبة، وعدم وجود أهداف واضحة)
- هدفهم الاستمرارية في العمل والتمسك في الوظيفة بأدنى مجهود مبدول.
- قيم العمل السائدة لأصحاب هذا النموذج هي قيم اقتصادية محضة، وحسب سانسوليو تشمل فئة النساء، والعمال الجدد وذوو التأهيل البسيط والمهاجرين.<sup>2</sup>

• النموذج المفاوض: يتميز أصحاب هذا النموذج بما يلي:

- ذوو التأهيل العالي والكفاءة المرتفعة.
- يتبوؤون مناصب عليا داخل المنظمات.
- يسعون للوصول إلى ترقيات أعلى.
- يهتمون ويسعون وراء التكوين من أجل اكتساب العديد من المعارف والمهارات.
- يسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة (الترقيات) وتحقيق مصالح و أهداف المنظمة (التفوق والنجاح)
- يحصل هؤلاء على تقدير المسؤولين داخل المنظمة نظير كفاءتهم وجهودهم، ما يخلق روح المنافسة بين هؤلاء الفاعلين، والصراع الإيجابي يحدث بينهم من أجل إنجاز العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يعقوب سالم، المرجع السابق، ص96

<sup>2</sup> محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2005، ص 232

<sup>3</sup> يعقوب سالم، المرجع السابق، ص 98

• النموذج التوافقي: يتميز الفاعلون من أصحاب الهوية التوافقية بما يلي :

- السعي الدائم وراء إنشاء شبكات من العلاقات داخل التنظيم.
  - إنشاء علاقات مرتبطة بتحقيق الأهداف، والمصالح مؤقتة ولا تعرف الاستمرارية.
  - الابتعاد عن الجماعات التي تسبب المشكلات والحرص على العلاقات الحسنة مع الرؤساء.
- وحسب سانسوليو فإن هذا النموذج هم فاعلين ذوو شهادات ومستوى تعليمي عال، ما يفسر رغبتهم الذاتية في التكوين، من أجل اكتساب معارف جديدة والانتماء إلى المبدعين.<sup>1</sup>

## 8. أسباب تشكيل الهوية التنظيمية وآلياتها:

مما سبق ذكره فإن سلوك الأفراد في المنظمة، هو الذي يشكل هوية الأفراد داخل المنظمة من جهة وهوية المنظمة من جهة أخرى، حيث إن المنظمة تتشكل فيها الهوية والثقافة ونجاحها مرتبط باختيارها وانتقائها الأمثل للأفراد العاملين، الذي يزيد من روح انتمائهم وشعورهم بالدافعية وزيادة حماسهم نحو العمل.

وبحسب فيليب بيرنو، فإن تشكل الهوية داخل المنظمة يكون وفقا لثلاث آليات، حيث يمكن من خلالها الحصول على الهوية للفرد العامل، نفضلها فيما يلي:

- التكوين: تكتسي عملية التكوين دورا هاما داخل أي تنظيم فهي عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال، وهذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المسيرة في المنظمة، بل قد يكون مضمون اقتراح من طرف العامل نفسه، ولكن لا بد أن يكن ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يعقوب سالم، المرجع السابق، ص 98

<sup>2</sup> محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة، مطبعة امابلاست،

لذا فإن مرحلة التكوين تعتبر مرحلة مفصلية فعالة في ترسيخ ثقافة المنظمة وقيمها لدى الأفراد، لتبني بذلك هوية قوية متكاملة، تساهم في دافعية الأفراد العاملين وزيادة أدائهم، والحصول على التميز عن مختلف المنظمات الأخرى.

- **الخبرة المهنية:** إن الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد العاملين داخل المنظمات، يكتسبون من خلالها معارف وقيم وسلوكيات وخبرة مهنية تشكل من خلالها هويتهم داخل المنظمة، ويرى سانسوليو في كتابه "الهوية في العمل" أن لـ"علاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العامل وثقافته في العمل"، والوضعية التنظيمية والمهنية كذلك لها دور في تحديد الهوية الشخصية والمهنية والاجتماعية للعامل في عمله، بل أكثر من ذلك قد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التكلم في تقنية معينة مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه مع الآخرين، أي أن كفاءة العامل في إنجاز عمله مرتبط بدرجة وطبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربطه مع الآخرين<sup>1</sup>.
- **الاعتراف بالانتماء:** يتمثل شعور الانتماء على المستوى الفردي في صيغة "الأنا" كما يحدده جورج هيربرت ميد، ويتجسد هذا الانتماء على المستوى الجمعي في روح الجماعة أو في روح التضامن الاجتماعي، ويأتي الشعور بالانتماء كنتاج لعمليات التكامل الاجتماعي ولعملية تمثل القيم الاجتماعية السائدة في إطار الجماعة، ذلك لأن الكائن الإنساني يعيش في وسط اجتماعي يغمره بمعاييره ونماذجه السلوكية<sup>2</sup>.

وهذا الأنا المتمثل في الفرد العامل ضمن مجموعة أعضاء المنظمة، يواجه عدة تناقضات ومشاكل تنظيمية ويسعى دوما لإثبات ذاته، مما يفتح الباب على مصراعيه لظهور بوادر صراع تنظيمي قد يعصف بالمنظمة، أو تؤول استراتيجيتها وأهدافها إلى الفشل، إن لم تتدارك الوضع بالاحتواء داخل روح الجماعة، وتعزيز الانتماء إليها والولاء للمنظمة ككل، لذا "فإن إعطاء

<sup>1</sup> محمد بن عيسى المهدي، المضامين الثقافية للمجالات الاجتماعية وعلاقتها بتشكيل وإعادة تشكيل هوية البطالين، المنتدى الدولي الثاني، المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية و الجماعةية في المجتمع الجزائري، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص643

<sup>2</sup> أليكس ميكسيلي، المرجع السابق، ص 75 .

الهوية وتشكيل مجموعة من الانتماء، هو أساس من أسس بناء الروابط الاجتماعية في أي مجال تنظيمي<sup>1</sup>.

هذه العناصر الثلاثة والتي تعتبر آليات تشكيل الهوية التنظيمية لأي منظمة، يرتبط نجاحها ارتباطا وثيقا باختيارها الأمثل للمورد البشري كعنصر رئيسي وهام من أجل تحقيق هوية تنظيمية ناجحة ورائدة وقوية.

---

<sup>1</sup> محمد بن عيسى المهدي، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ص 240

## خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل حاول الباحث إعطاء مفهوم الهوية عامة لغويا واصطلاحيا، ومفهوم الهوية التنظيمية والمفاهيم ذات الصلة والمتقاربة إليها، كما تناولنا أهمية الهوية التنظيمية بالنسبة للأفراد والمنظمات، بالإضافة إلى أبعاد الهوية التنظيمية من خلال كل من السمات المركزية الجوهرية للمنظمة وسماتها المتفردة وأهمية بعد الاستمرارية كشرط أساسي، لنتناول بعدها الأطر النظرية التي تناولت الهوية التنظيمية في مقاربة كل من هابرماس في الفعل التواصلي التفاعلي وكلود دوبار في المقاربة التفاعلية أيضا وسانسوليو في مقاربة المثاقفة.

كما تطرق الباحث إلى أنواع الهوية التنظيمية الضعيفة والقوية، ووظائفها الثلاثة حسب كاميليري والتي قسمها إلى: الوظيفة المعنوية، الواقعية والقيمية، وختاما إلى أهم النماذج المشكلة للهوية داخل التنظيم حسب سانسوليو، وآليات تشكيل الهوية التنظيمية حسب فيليب بيرنو التي تركز على التكوين والخبرة المهنية والاعتراف بالانتماء إلى المنظمة والشعور بذلك.

لذلك يمكن القول أن تشكيل الهوية التنظيمية للأفراد داخل أي منظمة يكون بمدى إدراكهم وامتثالهم للقيم والمعتقدات التي تحملها المنظمة متمثلة في خصائصها المركزية الجوهرية، وسماتها المتفردة واستمرار تلك السمات، واكتساب صفة الهوية التنظيمية القوية بالنسبة لأفرادها وبالنسبة للمنظمة ككل، وهذا ما يعزز نجاحها ويزيد من درجة الالتزام والولاء التنظيمي للأفراد العاملين بها.

# الفصل الرابع

## الإطار الميداني

- تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
- 2- مجتمع الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- المنهج العلمي
- 5- أدوات الدراسة
- 6- خصائص عينة الدراسة
- 7- تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها

## الفصل الرابع: الإطار الميداني

## تمهيد :

تشكل الدراسات البحثية العلمية من إطارين نظري، وميداني وكلاهما يكمل الآخر، حيث أن المعطيات النظرية تزيد في إثباتها وتدعيمها المعطيات الميدانية والتي تعتبر نقطة انطلاق الباحث والرجوع إليها في آخر بحثه، وسنتناول ذلك فيما يلي ضمن دراستنا المتعلقة بالتطوير التنظيمي وعلاقته بالهوية التنظيمية، حيث سنتطرق لمجالات بحثنا والتقنيات المستعملة وما يتعلق بكل الجوانب المنهجية في هذا الإطار.

## 1. مجالات الدراسة:

-المجال المكاني: اختار الباحث ضمن موضوع بحثه في الدراسة الميدانية المدرسة التعليمية الخاصة المسماة : مدرسة الريادة بغرداية.

● **التعريف بالمؤسسة:** هي مدرسة خاصة (من حيث التنظيم التربوي) غير ربحية (تغطية المصاريف السنوية دون هامش ربحي)، معتمدة من وزارة التربية ، يسيرها طاقم إداري و تربوي متفرغ، تحت إشراف إدارة عامة خيرية، افتتحت المدرسة في 24 رمضان 1429هـ — يوافق 24 سبتمبر 2008.

● **الفلسفة التربوية للمدرسة :**

تعتمد المدرسة المنهاج الرسمي، باستخدام استراتيجيات تربوية متنوعة، مع دعم الحجم الساعي للمواد الأساسية، إضافة لمواد ونشاطات تخدم الهدف المسطر أهمها :

- برنامج متميز لغرس ومتابعة القيم وبناء الشخصية الأخلاقية للمتعلم
- تدريس اللغة الفرنسية بحجم ساعي مناسب ابتداء من السنة الأولى ابتدائي
- تدريس الإعلام الآلي ابتداء من السنة الثالثة ابتدائي.

- برامج لاصفية متنوعة أهمها: الزيارات التربوية الميدانية، معارض الإنجازات والإبداعات، النوادي الثقافية والعلمية، النوادي الرياضية، المسابقات، نادي المعرفة، ..
- استخدام سياسة تحفيزية خاصة للمتعلمين : بطاقات التحفيز، الأوسمة، الخرجات الترفيحية، مختلف الجوائز الفصلية والسنوية.
- متابعة حالات الضعف المدرسي لدى المتعلمين قدر الإمكان.
- تدريس القرآن الكريم والتعليم الشرعي لبنات المدرسة عن طريق مشروع مسائي خاص.
- توظيف الطاقم التربوي على أساس الشهادة والمسابقة لضمان الكفاءة.
- الاعتناء بالطاقم التربوي قدر الإمكان بتوفير المتطلبات المعنوية والمادية التي تعينه على تحقيق التميز في الأداء
- اعتماد نظام التوقيت من 8:00 إلى 14:00، مع معدل 24 تلميذ في القسم.
- تخصيص حصص دورية لاستقبال الأولياء من طرف الأساتذة.
- تتوفر المدرسة على الأطوار التربوية المعتمدة وهي الابتدائي والمتوسط والثانوي
- انطلقت المدرسة في الموسم الدراسي 2009/2008 بـ 114 مُتعلّم و 06 أقسام و 09 أساتذة وإداريين لتصل خلال موسم 2019/2018 إلى 700 تلميذ وأزيد من 60 فرد عامل.

#### ● الفلسفة المادية للمدرسة :

- تعتبر جميع أملاك المدرسة العينية والمنقولة وقفا للتعليم، ويتم بناء هياكلها وتجهيزها بما يلزم من وسائل تربوية عن طريق تبرعات المحسنين من الأولياء أو غيرهم، ويشرف على هذا الإدارة العامة لمؤسسة الريادة للتربية والتعليم الخيرية.
- لتغطية مصاريف المدرسة السنوية (أجور الطاقم التربوي والإداري، المكتبيات، الوجبات،..) يتم تحديد اشتراك سنوي لكل ولي عن كل متعلم على الشكل التالي:  
تقدير المصاريف السنوية/ عدد المتعلمين = اشتراك الولي.
- يتكفل الأولياء عن طريق جمعية أولياء التلاميذ بعملية نقل التلاميذ بحافلات النقل المدرسي بالتنسيق مع إدارة المدرسة.

- المجال الزمني: مر عبر ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: تمت خلالها الدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين 01 ماي 2021 إلى 05 ماي 2021 حيث كانت مرحلة للبحث والتقصي في الموضوع وقد ساعدتنا في جمع معلومات غاية في الأهمية حيث كانت نتائج شبكة الملاحظة كالتالي :

جدول رقم (5): يبين نتائج دليل شبكة الملاحظة:

<p>- كيفية تواصل العاملين في المدرسة (اللغة، المناقشة) والهندام الخاص بهم (السروال المحلي، المئزر الطاقية) - استعمال حواسيب محمولة ومكتبية. - استعمال شبكة اتصال عن طريق الكوابل، والويفي في مختلف زوايا المدرسة. - اعتماد كاميرات مراقبة في كل المدرسة وكذا هواتف تواصل بين كل الأطوار. - لوحات إعلانية تحمل تنظيمات وأنشطة توجيهية للطلبة - وسائل إيضاحية للجميع لتسهيل مهمة التنقل والاطلاع - برامج تقنية مستعملة لتبادل المعلومات داخليا - توفير معدات تقنية بقاعة الأساتذة للعمل بها - الهيكل التنظيمي المعتمد والمصالح البيداغوجية واللوجستية.</p>	<p>ماذا لاحظت؟</p>
<p>- عن طريق التنقل بين قاعة الأساتذة، الإدارة، قاعات الإعلام الآلي بالتنسيق مع إدارة المؤسسة. - معاينة مباشرة لشبكة الاتصال، التقنيات والمعدات المستعملة في التواصل في مختلف أنحاء المدرسة بالتنسيق مع الإدارة والمساعد التربوي.</p>	<p>كيف لاحظت؟</p>
<p>- خلال أوقات التدريس (الصباحية والمسائية) فترات الاستراحة للتلاميذ وفي أوقات الزيارة المسموح بها.</p>	<p>متى لاحظت؟</p>

- المرحلة الثانية: خلال الفترة ما بين 19 ماي 2021 إلى 22 ماي 2022، قمنا خلالها بالترول مرة ثانية إلى ميدان البحث، مرفقين بأسئلة دليل المقابلة ، حيث كانت لنا مقابلة مع المدير العام للمدرسة وكذا بعض الأفراد العاملين بالمدرسة من أساتذة وإداريين ومشرفين حيث كان أسئلة دليل المقابلة كما هي موضحة في الجدول:

جدول رقم (6): يوضح أسئلة وأجوبة دليل المقابلة:

<p>1. نعم عن طريق تكوينهم وتأهيلهم سواء الجدد أو القدامى.</p> <p>2. دورات تكوينية متخصصة وعامة في مختلف المجالات والمواضيع التي تخدم العاملين بالمدرسة.</p> <p>3. إلى حد كبير تناول مختلف احتياجات أفراد المدرسة، وقد أثبتت نجاعتها.</p> <p>4. مختلف المجالات المتعلقة بالتدريس وتنمية الفكر والذات والجانب التكنولوجي الإعلامي والإداري.</p>	<p>- هل تهتم مؤسستكم بتطوير الإطار البشري التابع لها؟ أم تكتفي بخبراتهم السابقة؟</p> <p>- كيف تقوم المؤسسة بتطوير الإطار البشري التابع لها؟ (الأساليب والطرق)</p> <p>- ما تقييمكم لسياسة التكوين والتطوير المنتهجة؟ هل هي متكاملة؟</p> <p>- ماهي المجالات أو المهارات التي ترونها ضرورية لتطوير الإطار البشري للمؤسسة؟</p>	<p>الفرضية الأولى</p>
<p>1. شبكة اتصال وفيه وبالكوابل، ومختلف وسائل الاتصال الحديثة بالإضافة إلى شبكة برمجية داخلية.</p> <p>2. نعم، أكيد وبكل أريحية سواء برامج أو وسائل أو معدات</p> <p>3. لا توجد نقائص كبيرة، لكن دعم المدرسة بوسائل أكثر حداثة وتطور يزيد من تحسين أدائها.</p> <p>4. على العموم المستوى متقارب، لكن في حالة الحاجة لذلك، فالمدرسة توفر هذا الاحتياج التكويني للأفراد وتؤهلهم</p>	<p>1. كيف هي شبكة الاتصال في مؤسستكم؟</p> <p>2. هل توفر لكم و/ أو تسهل لكم المؤسسة استعمال التكنولوجيا في الاتصال؟ كيف؟</p> <p>3. ماهي النقائص التي ترونها في هذا المجال وماذا تقترحون لتجاوزها؟</p> <p>4. هل ترون أن الإطار البشري بحاجة لدورات متخصصة في استعمال التكنولوجيا؟</p>	<p>الفرضية الثانية</p>

- المرحلة الثالثة: وقع اختيارنا على استعمال الاستمارة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، حيث تمت عملية توزيع الاستمارات خلال الفترة ما بين 29 ماي 2021 إلى غاية 12 جوان 2021 وعرفت هاته الفترة مرحلة الاختبارات الفصلية لآخر السنة، في ظل الظروف المصاحبة للجائحة التي عرفها العالم أجمع بخصوص الإجراءات الاستثنائية من أجل وباء كورونا كوفيد19 وما تبعته من إجراءات وقائية واحترافية أثرت نوعا ما على عملية التوزيع واستعادتها من المبحوثين، لتتم بعد ذلك عملية تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار رقم 24.

## 2. مجتمع الدراسة:

يُعنى بمجتمع الدراسة أنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وقد تمثل اختيار مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في ميدان التدريس والإدارة والإشراف بمدرسة الريادة الخاصة ببلدية غرداية.

## 3. عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية يختارها الباحث العلمي من مجتمع البحث، بحيث تعبر عنه وتحمل نفس خصائصه، ويكون الهدف من اختيارها الحصول على بيانات ومعلومات ترتبط بمجتمع الدراسة.

كما يمكن تعريف عينة البحث بأنها جزء من أجزاء المجتمع الذي يقوم الباحث العلمي بإجراء الدراسة عليه، ومن خلال طرق اختيار العينة في البحث العلمي يختار الباحث العينة عبر عدة خطوات، ليستطيع تمثيل مجتمع الدراسة بالشكل الدقيق.

وقد تم الاعتماد على دراسة كل مفردات المجتمع أي بالمسح الشامل، دون استثناء، وتمثلت العينة في 50 فرد عامل بالمدرسة.

## 4. المنهج العلمي:

يعتبر اختيار منهج الدراسة أمراً غاية في الأهمية وجد ضروري ، لذلك فبعد صياغتنا للإشكالية ونظراً لخصوصية موضوعنا وطبيعته والمتعلق بدراسة ظاهرة سوسيو-تنظيمية داخل مدرسة تربوية خاصة فإننا عمدنا إلى اختيار المنهج الوصفي التحليلي والذي هو عبارة عن طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فرضيات، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، ويلى ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة.

## 5. أدوات الدراسة:

يرجع اختيارنا لأدوات الدراسة إلى عدة عوامل تتعلق بطبيعة الموضوع والمنظمة موضوع البحث وكذا العينة، وعليه يمكن القول أنه اعتمدنا على ما يلي :

## ● الملاحظة المباشرة:

هي العملية التي يقوم من خلالها الباحث بملاحظة الظاهرة محل الدراسة، والتي يقوم بدراستها وجمع البيانات عنها بشكل مباشر، وعن طريقها يقوم باختيار الأسئلة التي ستكون لاحقاً في الاستمارة، وقد قمنا بعملية الملاحظة المباشرة في عدة زيارات بالمدرسة، وقمنا بتسجيل العديد من الملاحظات في ذلك والتي سنثري بها تحليل المعطيات لاحقاً.

## ● الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين بطرق مختلفة وقد قمنا في ذلك بالتنسيق مع مدير المدرسة

بتوزيع 50 استمارة على المبحوثين، لكن وبحكم ظروف استثنائية متعلقة برفض بعض المبحوثين الإجابة والتحفظ بخصوص ملاءمة الاستبيان، وكذا الوضع الاستثنائي ( الإجراءات الوقائية ضد وباء كورونا كوفيد 19) ، بالإضافة إلى 03 غير مكتملة البيانات في أكثر من نصف الأسئلة فقد تم استرجاع واعتماد 40 استمارة من المبحوثين.

وتتضمن استمارة البحث البيانات الشخصية للمبحوث وتضم 05 أسئلة (من 01 إلى 05)، يليها في المحور الأول : تطوير الموارد البشرية ويحتوي على 10 أسئلة (من 06 إلى 15) ، ثم المحور الثاني : التطوير التكنولوجي ويضم 15 سؤالاً (من 16 إلى 27) وآخرها المحور الثالث حول الهوية التنظيمية ويضم 08 أسئلة (من 28 إلى 35).

#### 6. خصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم (7): يمثل طبيعة جنس المبحوثين:

الجنس	التكرار (X)	النسبة (%)
ذكر	35	87,5
أنثى	5	12,5
المجموع	40	100

من خلال الجدول، نلاحظ أن فئة الأفراد العاملين بمدرسة الريادة من جنس الذكور تشكل أعلى نسبة بـ 87.5% من إجمالي العاملين، وتمثل نسبة 12.5% فئة الإناث.

حيث تعتمد المدرسة في مواردها البشرية على جنس الذكور أكثر، سواء في جانب التعليم أو التسيير الإداري أو الاشراف التربوي نظراً للطلب المتزايد من طرفهم، بالإضافة إلى اعتمادها على طريقة التوظيف خاصة في الجانب التربوي على أساس الشهادة والكفاءة.

الجدول رقم (8): يمثل الفئات العمرية للمبحوثين :

النسبة (%)	التكرار (X)	الفئات العمرية
27,5	11	30-25
<b>52,5</b>	21	35-30
15	6	40-35
5	2	40 فما فوق
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول، نلاحظ أن النسبة الأعلى للأفراد العاملين بالمدرسة يتراوح سنهم بين 30 إلى 35 سنة والمقدر عددهم بنصف عدد الأفراد المبحوثين فيما نسجل أصغر نسبة والمقدرة بـ 5% للأفراد العاملين الذين يتجاوز سنهم 40 سنة.

إجمالاً، يمكن القول أن الطاقم التربوي والإداري للمدرسة يصنف ضمن خانة الشباب وهذا يعطي قراءة واضحة للتقارب الموجود في الذهنيات والتصورات بين هؤلاء المبحوثين، وعدم وجود فوارق كبيرة حسب ما لاحظناه خلال مقابلتنا ببعضهم من جانب نظرهم للمهمة التي يقومون بها داخل المدرسة والتعاون المشترك بينهم، وتقارب التصور والرؤى في بعض المواضيع (التكوين، الأهداف...)، هذا ما لاحظناه في أغلب المبحوثين أنهم قد تعلموا سابقاً إما في نفس المدارس التربوية أو الجامعية، أو في نفس التخصص، وأغلبهم يقيمون ضمن مجال جغرافي مشترك (نفس البلدة).

الجدول رقم (9): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين :

النسبة (%)	التكرار (X)	المستوى التعليمي
5	2	ثانوي
<b>87,5</b>	35	جامعي
7,5	3	دراسات عليا
100	40	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول المبين أعلاه، فإن أغلب إطارات مدرسة ذوو مستوى تعليمي عال ، حيث تمثل نسبة 95 % من المجموع الإجمالي للأفراد العاملين بها والمقدر عددهم بـ 38 فردا، قد تلقوا تعليما جامعيًا وتحصلوا على شهادات الليسانس والماستر ومهندس دولة وفي مختلف التخصصات العلمية والأدبية والتقنية، كما تمثل أقل نسبة وهي 5% الأفراد ذوو المستوى التعليمي الثانوي.

وهذا جاء تنفيذًا لاستراتيجية المدرسة الهادفة إلى استقطاب أكبر قدر ممكن من الإطارات، للإشراف على العملية التربوية والإدارية من أجل ضمان تقديم خدمات نوعية للتلاميذ المنتسبين إلى المدرسة، وتحقيق آمال أوليائهم في تعليم نوعي متكامل الجوانب، بالإضافة إلى الاعتماد في مسابقات التوظيف على الشهادة والكفاءة، وقد اكتفت المدرسة في بعض المهام الإدارية بالمستوى الثانوي كـ(عون إدارة، مساعد تربوي) والتي لا تتطلب مؤهلا علميا وأكاديميا عاليا.

**الجدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب وظيفتهم :**

الوظيفة	التكرار (X)	النسبة (%)
أستاذ(ة)	23	57
إداري(ة)	10	25
مشرف (ة)	7	17
المجموع	40	100

من خلال الجدول، يتضح لنا أن أكبر نسبة تقدر بـ 57 % تمثل فئة الأساتذة من كلا الجنسين، في حين أن أقل نسبة تقدر بـ 17% تمثل فئة المشرفين الإداريين داخل المدرسة، وتمثل فئة الإداريين ما تبقى من الإطار البشري للمدرسة.

نظرا للطابع التربوي للمدرسة فإنه من البديهي أن يكون أكبر عدد من موردها البشري يتمثل في الأساتذة أو المعلمين الذين يدرسون في مختلف الأطوار الثلاثة الابتدائي والمتوسط وكذا الثانوي في السنوات الأربع الأخيرة، كما تعتمد المدرسة في نظامها مع الأساتذة على

صيغة التعاقد لتدريس بعض المواد أو بعض الأنشطة الثانوية في شكل تعاقد مؤقت وإشراف على عدة أقسام أو أطوار مختلفة، كما أن الإطار الإداري يتوزع في مختلف الأطوار التعليمية وفي الإدارة المركزية حرصا على التسيير النوعي خاصة فيما يخص متابعة ملفات المتعلمين، والتواصل مع الأولياء، وضبط آليات النقل، ومختلف الإجراءات الإدارية الداخلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية الخارجية والتنسيق والتعامل مع مديرية التربية فيما يتعلق بالمستجدات واتباع التعليمات الإدارية الرسمية، ومختلف الشركاء الذين تتعامل معهم المدرسة في برمجتها اللاصفية أو التكوينية.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية

والخبرة):

النسبة (%)	التكرار (X)	سنوات العمل
32,5	13	أقل من 5 سنوات
42,5	17	من 5 إلى 10 سنوات
25	10	سنوات فأكثر 10
100	40	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تمثل الأفراد العاملين الذين تتراوح سنوات عملهم بالمدرسة ما بين 5 إلى 10 سنوات والمقدرة بـ 42.5% ممثلة في 17 فردا من أصل 40، في حين تمثل نسبة 25% والتمثلة في 10 أفراد عاملين و الذين يعملون بالمدرسة لأزيد من 10 سنوات وهذا راجع إلى أن تأسيس المدرسة كان في بداية الموسم الدراسي 2008/2009 كأول انطلاقة في مسار التعليم لهاته المدرسة بـ 6 أقسام و 6 أساتذة و 3 إداريين، كما عرفت المدرسة خلال مسارها وكغيرها من المنظمات نوعا من الحركية بداخلها، فكما فتحت أبواب التوظيف نظرا للطلب المستمر من طرف الأولياء في توفير مقاعد بيداغوجية

لأبنائهم خاصة في طور الابتدائي ، قد عرفت خروج واستقالة بعض الأفراد العاملين بها، وتغيير وجهات عملهم إلى جهات أخرى.

إن التوسع الذي عرفته المدرسة خاصة في السنوات الخمس الأخيرة، وتزايد عدد المتعلمين حيث بلغ 854 تلميذا خلال الموسم الدراسي 2020-2021 في مجموع مختلف الأطوار التربوية الثلاثة، سايره في ذلك فتح مناصب توظيف جديدة وهذا ما توضحه نسبة 32.5% من الأفراد العاملين بها تتراوح سنوات عملهم بين سنة إلى خمس سنوات.

## 7. تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها:

- تحليل الفرضية الأولى ومناقشتها: لتطوير المورد البشري دور في بناء الهوية التنظيمية للعاملين بمدرسة الريادة

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة

المجموع		غالباً		دائماً		لا يهمني		الاعتزاز بالانتماء تطوير الموارد البشرية
%	X	%	X	%	X	%	X	
100	15	40	6	46.7	7	13.3	2	دائماً
100	24	33.3	8	54.2	13	12.5	3	أحياناً
<b>100</b>	<b>*39</b>	<b>35.9</b>	<b>14</b>	<b>51.3</b>	<b>20</b>	<b>12.8</b>	<b>5</b>	<b>المجموع</b>

\* هذا العدد راجع إلى عدم الإجابة على هذا السؤال من طرف مبحوث واحد.

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن 51.30% من المبحوثين الذين يشعرون دائماً بالفخر والاعتزاز لانتمائهم إلى مدرسة الريادة تدعم بـ 54.2% من أفراد العينة صرحوا بأن تطوير الموارد البشرية بالمدرسة يكون أحياناً، في حين نجد أن 35.90% من المبحوثين صرحوا بأنهم غالباً ما يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمدرسة تدعم

بـ 40 % ممن يرون أن المدرسة تسعى لتطوير مواردها البشرية بصفة دائمة، في الأخير نجد أن 12.8% من الباحثين الذين صرحوا أنه لا يهمهم موضوع الانتماء تدعم بـ 13.3 % من أفراد العينة صرحوا بأن المدرسة تسعى لتطوير الموارد البشرية بصفة دائمة.

أغلب الباحثين صرحوا بشعورهم بالفخر والاعتزاز بانتمائهم إلى مدرسة الريادة، هذا الشعور الذي نشأ بداخلهم نتيجة اهتمام إدارة المدرسة بتطوير مواردها البشرية حسب ما لاحظناه حسب آرائهم، حيث لم ينفي الأفراد العاملين بالمدرسة عملية التطوير التي تقوم بها المدرسة وذلك حسب نتائج الاستبيان الموزع عليهم وهذا يدل على درجة الانتماء التي يشعر بها الأفراد تجاه التنظيم أو المؤسسة مما يجعل من احتمال الشعور بالولاء للمدرسة مرتفعا، وتجعل من الفرد أكثر اندماجا وانسجاما في عمله متفاعلا مع غيره من العاملين نتاج اهتمام المدرسة بتطوير مواردها البشري.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين تعميم فرص التكوين والمشاركة في الأنشطة

الجماعية

المجموع		أحيانا		دائما		المشاركة في الأعمال الجماعية تعميم فرص التكوين
%	X	%	X	%	X	
100	18	61.1	11	38.9	7	كليا
100	22	45.5	10	54.5	12	جزئيا
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>52.5</b>	<b>21</b>	<b>47.5</b>	<b>19</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول، يتضح أن 52.5 % من الباحثين الذين قد صرحوا أنهم يشاركون أحيانا في الأنشطة الجماعية والتطوعية لمدرستهم تدعم بـ 61.1 % من أفراد العينة يرون أن التطوير التنظيمي قد ساهم كليا في تعميم فرص التكوين للأفراد، في حين نجد أن 47.5 % من الباحثين صرحوا بمشاركتهم دائما في الأنشطة الجماعية والتطوعية للمدرسة تدعم بـ

54.5% من أفراد العينة يرون أن التطوير التنظيمي ساهم بشكل جزئي في تعميم فرص التكوين للأفراد بالمدرسة.

من خلال الجدول الإحصائي، فإن أغلب الأفراد العاملين بالمدرسة صرحوا بمشاركتهم في مختلف الجماعية والتطوعية لمدرستهم بشكل دائم أو ظرفي وبرغبة منهم دون إلزام أو إجبار، إن هذا التفاعل الاجتماعي الذي يحدث داخل التنظيم من خلال هاته العلاقات الاجتماعية، يبرز درجة الولاء التي اكتسبتها المدرسة من طرف العاملين فيها، كما يبرز أهمية قيمة التضامن والتعاون ودوره في بناء التماسك الداخلي للتنظيم وتذويب مختلف أشكال الصراع التنظيمي الداخلي، مبرزين في ذلك قيما تنظيمية واجتماعية تتمثل في التعاون والتكافل بين الأفراد ومؤسستهم، وهذا راجع إلى مسعى المؤسسة إلى تعميم فرص التكوين لكل الأفراد العاملين بالمدرسة، مما يخلق جوا تنظيميا خال من الصراعات والخلافات بين العاملين فيما بينهم، والعاملين والإدارة، فالإدارة تسعى دائما إلى الاهتمام بكامل أفرادها على حد سواء ودون تمييز. نستنتج أن المدرسة تسعى إلى تعميم التكوين مما يخلق جوا تنظيميا خال من الصراعات وهذا ما يعزز قيم التكافل والتعاون بين العاملين.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الاستفادة من تكوين الأفراد والسماح بالإبداع والابتكار

المجموع		نعم، باستشارة المسؤول		نعم، بكل راحة وأريحية		السماح بالإبداع
%	X	%	X	%	X	
100	40	65	26	35	14	الاستفادة من التكوين
100	40	65	26	35	14	نعم
100	40	65	26	35	14	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن 65% من الباحثين الذين يُسمح لهم بالإبداع والابتكار في أسلوب عملهم بالمدرسة عبر استشارة المسؤول أو المشرف المباشر تدعم بـ65% من أفراد العينة استفادوا من التكوين، و 35% من الذين صرحوا بأنه يسمح لهم

بالإبداع والابتكار في أسلوب العمل بكل راحة وأريحية تدعم بـ 35% من أفراد العينة استفادوا أيضا من التكوين.

تبعاً للجدول المبين أعلاه ، نلاحظ أن مجال الإبداع والابتكار في أسلوب العمل بالمدرسة مُتاح لجميع أفرادها العاملين مع الرجوع إلى استشارة المسؤول في بعض الجوانب المتعلقة بالتنسيق الخارجي كالبرمجة مع شركاء آخرين في أنشطة لفائدة المتعلمين، مضمون النشاط ونتائجه على تنمية قدرات التلاميذ، لذا فإن التعامل بهذا الأسلوب الديمقراطي في حدود تحقيق أهداف المنظمة يجعل الأفراد العاملين في ارتباط وثيق واحساس كبير بالقرب من مدرستهم فيتصرفون بأريحية ما يزيد من ولائهم وانتمائهم ، كما يرجع ذلك أيضا إلى استفادة كل أفراد التنظيم من التكوين حسب ما صرحوا به في إطار سياسة التطوير التنظيمي التي تنتهجها المدرسة، وحسب ما صرح لنا به مديرها العام أثناء مقابلتنا معه بمقر المدرسة، بأن كل الأفراد العاملين يستفيدون من برنامج تكويني قبل الدخول المدرسي، وخلال الموسم الدراسي متمثلا في ورشات تكوينية متعددة تلمس جوانب متعلقة بالتعليم، التسيير، تنمية المهارات، الإعلام الآلي وغيرها من المجالات، كما فُتح لهم المجال لاقتراح المواضيع التي يرغبون التكوين فيها فيما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة لتحقيق النتائج التي تطمح إليها<sup>1</sup>.

نستنتج أن استفادة العاملين من التكوين يساهم في زيادة الإبداع والابتكار في أسلوب عملهم.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب مجال التكوين:

مجال التكوين	X	%
مهارات التدريس	27	27
التسيير الإداري	14	14
التنمية الذاتية	21	21
الإعلام الآلي والبرمجيات	34	34
مجالات مختلفة	4	4
المجموع	100	100

<sup>1</sup> قاسم بوسعدة ، مقابلة مع المدير العام للمدرسة، مدرسة الريادة الخاصة-القرطي غرداية، 22 ماي 2021 .

من خلال الجدول السابق يتضح لنا المجالات التي استفاد منها المبحوثين من التكوين أغلبها تمثلت في مجال الإعلام الآلي والبرمجيات، وكذا مهارات التدريس والتنمية الذاتية، وكما استفاد الإداريين من دورات في التسيير الإداري حسب وظيفتهم في المدرسة، وتعتبر إدارة المدرسة أن التكوين يعتبر الركيزة الأساسية ضمن استراتيجيات المؤسسة، من أجل تمييز أفرادها ونجاحهم في أداء مهامهم التربوية أو الإدارية التسييرية، كما أنها تهدف من وراء هذا النوع من التكوين إلى الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم حول المستجدات (نظم، تعليمات، أساليب وإجراءات العمل) والتي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، ومحاولة لتغيير اتجاهاتهم نحو العمل بحيث يكون لهم موقفا إيجابيا نحو أعمالهم فيظهرون الدافعية ويتفانون في القيام بمهامهم مما يؤثر على مستوى أدائهم، ويبين هذا الجدول استفادة المبحوثين من أكثر من تكوين من جهة، وثانيا حسب تخصصهم والمهام التي يقومون بها، لذا كانت التكرارات في التكوين الذي قام به المبحوث تشير إلى أنه تلقى تكوينين مختلفين على الأقل ضمن الدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة لموظفيها.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب مجال التكوين:

المجموع		نعم، باستشارة المسؤول		نعم، بكل راحة وأريحية		الابداع والابتكار في العمل مجالات التكوين
%	X	%	X	%	X	
100	27	59.26	16	<b>40.74</b>	11	مهارات التدريس
100	14	64.29	9	35.71	5	التسيير الإداري
100	21	<b>80.96</b>	17	19.04	4	التنمية الذاتية
100	34	64.71	22	35.29	12	الإعلام الآلي والبرمجيات
100	4	75	3	25	1	مجالات مختلفة
100	100	<b>67</b>	67	<b>33</b>	33	المجموع

من خلال الجدول، يتضح أن 67% من المبحوثين يرون بأنه يسمح لهم بالإبداع والابتكار في أسلوب عملهم عبر استشارة مسؤولهم بدعم بـ 80.96% من أفراد العينة صرحوا بأن استفادوا من التكوين في التنمية الذاتية، في حين نجد أن نسبة 33% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يسمح لهم بالإبداع والابتكار في أسلوب العمل بكل أريحية، تدعم بـ 40.74% من أفراد العينة أجابوا باستفادتهم من التكوين في مجال مهارات التدريس.

من خلال الجدول الإحصائي الذي يبين المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في مجالين على الأقل، أغلبهم أجابوا أنهم يشعرون بحرية الإبداع والابتكار في طريقة أداء عملهم ما يبرز جانبين أولهما حب الإبداع وروح الابتكار الشخصي من طرف المبحوثين في مجال عملهم وثانياً موافقة الإدارة على المبادرات الإبداعية والسماح بها مما يجعلها تتنامى وتزيد وتظهر بذلك أفكاراً واقتراحات تزيد في الرصيد الخبراتي للأفراد والمنظمة.

نستنتج أن استفادة العاملين من التكوين في عدة مجالات يساهم في زيادة الإبداع والابتكار في أسلوب عملهم.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الاستفادة من نظام الحوافز وتقديم يد المساعدة للمدرسة

المجموع		نعم		لا		مساعدة المدرسة الاستفادة من نظام الحوافز
%	X	%	X	%	X	
100	25	96	24	4	1	نعم
100	14	92.9	13	7.1	1	أحياناً
100	*39	94.9	37	5.1	2	المجموع

\*هذا العدد راجع إلى عدم الإجابة على هذا السؤال من طرف مبحوث واحد

من خلال الجدول السابق، يتضح أن 94.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم مستعدون لتقديم يد المساعدة للمدرسة في حال مرورها بظروف صعبة تدعم بـ 96% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يستفيدون من نظام الحوافز، في حين نجد أن 5.1% من المبحوثين

الذين صرحوا بأنهم غير مستعدين لتقديم يد المساعدة للمدرسة حال مرورها بظروف صعبة تدعم بـ 7.1 % من أفراد العينة صرحوا باستفادتهم أحيانا من نظام الحوافز الذي تقدمه المدرسة.

يعتبر نظام الحوافز مكافأة ودعما للسلوك الإيجابي الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم ويتمثل في أوجه متعددة على شكل حوافز معنوية، أو مادية، ترقية في منصب، إلى غير من أوجه التحفيز الإيجابي وهو عبارة عن علاقة تفاعلية بين الإدارة والأفراد العاملين فكلما كانت السلوكيات أو المهام إيجابية وتحقق رغبة المدرسة وأهدافها كلما استفاد الفرد من الحوافز، إذ تعتبر الحوافز وخاصة المادية منها من أهم الأمور التي يسعى إلى تحقيقها الأفراد العاملين، على اعتبار أن الأجر يعد مصدر سعادته ويبي احتياجاته الفيزيولوجية ويوفر لهم الضروريات والكماليات، وبالتالي تحقيق مستوى معيشي مقبول في ظل انخفاض المستوى المعيشي والقدرة الشرائية لهم و غلاء المعيشة، وهذا ما تعتمد إدارة المدرسة، التي تعطي معنى لتدعيم وترسيخ هذا السلوك، وبالتالي تزيد من احتمالية تكراره<sup>1</sup>، وهذا ما لمسناه من ردة فعل أغلب الباحثين الذين أقروا بمساعدتهم للمدرسة في حالة وقوعها في ظروف صعبة، كما يدل على أنه كلما استفاد الفرد العامل من نظام الحوافز كلما زاد ولاءه ووقوفه مع مدرسته في الظروف الصعبة .

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين تشجيع روح المنافسة بين الأفراد والسماح

بالإبداع في العمل

المجموع		نعم، باستشارة المسؤول		نعم، بكل راحة وأريحية		السماح بالإبداع تشجيع روح المنافسة
%	X	%	X	%	X	
100	7	28.6	2	71.4	5	لا
100	33	72.7	24	27.3	9	نعم
100	40	65	26	35	14	المجموع

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، المرجع السابق، ص 168

من خلال الجدول، يتضح أن 65% من الباحثين يرون بأنه يسمح لهم بالإبداع والابتكار في أسلوب عملهم عبر استشارة مسؤولهم، تدعم بـ 72.7% من أفراد العينة صرحوا بأن إدارة المدرسة تشجع روح المنافسة بين أفرادها عبر التحفيز المادية، في حين نجد أن 35% من الباحثين الذين صرحوا بأنه يسمح لهم بالإبداع والابتكار في أسلوب العمل بكل أريحية، تدعم بـ 71.4% من أفراد العينة ينفون أن إدارة المدرسة تشجع روح المنافسة بين أفرادها عن طريق التحفيز المادية.

يوضح الجدول الإحصائي أن للإبداع والابتكار في أسلوب العمل علاقة بتشجيع روح المنافسة عن طريق التحفيز المادية فكلما زاد تشجيع الفرد العامل على التنافسية في تقديم الأفضل والمميز ضمن جماعة العمل ، سواء عن طريق التحفيز المادية خاصة وعلى غيرها من الحوافز المعنوية ، كلما كان سلوكه الإبداعي والابتكاري أفضل ، ويزيد من دافعيته وبذل جهودات أكبر، مكررا ذلك السلوك الذي حُفز عليه، كما يمكن وصفه بالسلوك المتوافق والمنسجم مع الاتجاهات والمعايير الخاصة بالمنظمة، وهذا يدعمه أن أغلب الباحثين المجيبين صرحوا بتشجيع روح المنافسة بين الأفراد العاملين بالمدرسة عن طريق التحفيز المادية.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين في زيادة قدرات العاملين واعتبار المدرسة نموذجا للاقتداء

المجموع		نعم		لا		المدرسة نموذج للاقتداء مساهمة التكوين في زيادة قدرات العاملين في استخدام التقنيات
%	X	%	X	%	X	
100	26	100	26	-	-	نعم
100	10	50	5	50	5	جزئيا
100	*36	86.1	31	13.9	5	المجموع

\*هذا العدد راجع إلى عدم الإجابة على هذا السؤال من طرف 4 مبحوثين.

من خلال الجدول المبين أعلاه ، يتضح أن 86.1% من الباحثين الذي أجابوا بأنهم يعتبرون مدرستهم نموذجا تنظيميا يمكن أن يُحتذى به مقارنة مع غيرها من المدارس تدعم بـ

100% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يساهم في زيادة قدرات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة ، في حين نجد أن 13.9% من المبحوثين الذين لا يعتبرون المدرسة كنموذج تنظيمي يمكن الاقتداء به، تدعم بـ 50 % من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يساهم جزئيا في زيادة قدرات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة .

من خلال الجدول الإحصائي نلاحظ أنه كلما ساهم التكوين في زيادة قدرات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة كلما زاد اعتبار الأفراد العاملين أن مدرستهم نموذجا تنظيميا يمكن الاقتداء به مقارنة مع غيره من المدارس، مما يدل على مواكبة المدرسة لعاملي التطوير والتحديث من جهة، ومن جهة أخرى الرضى والثقة التي يشعر بها العاملين بالمدرسة ومكانة المدرسة في أنفسهم كنموذج تنظيمي -حسب رأيهم -مقارنة بوجهة نظرهم تجاه المدارس الأخرى، خاصة في مجال التكوين والتأهيل واكتساب المزيد من الخبرات والمهارات.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين على تنمية المهارات السلوكية والشعور بالحرية عند أداء المهام

المجموع		نادرا		غالبا		دائما		الشعور بالحرية
%	X	%	X	%	X	%	X	
100	9	-	-	88.9	8	11.1	1	لا
100	29	10.3	3	72.4	21	17.2	5	نعم
100	*38	7.9	3	76.3	29	15.8	6	المجموع

\* هذا العدد راجع إلى عدم الإجابة على هذا السؤال من طرف 2 مبحوثين.

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن 76.3% من المبحوثين صرحوا بأنهم غالبا ما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة تدعم بـ 88.9% من أفراد العينة الذين يرون بأن التكوين لا يساهم في تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين، في حين نجد أن 15.8% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم دائما ما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة تدعم بـ 17.2% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يساهم في تنمية المهارات السلوكية للأفراد

العاملين، في الأخير نجد 7.9% من المبحوثين الذين نادرا ما يشعرون بالحرية عند أداء عملهم ، تدعم بـ 10.3% من أفراد العينة يرون أن التكوين يساهم في تنمية المهارات السلوكية ، فيما تحفظ 02 مبحوثين عن الإجابة.

نلاحظ من خلال الجدول الاحصائي أن أغلب الأفراد العاملين يشعرون غالبا بالحرية عند أداء مهام عملهم بالمدرسة يرون أن التكوين لا يساهم في تنمية المهارات السلوكية، في حين يؤكد الذين يشعرون بالحرية في الأداء دائما أو نادرا أن التكوين له دور تنمية مهاراتهم السلوكية كالعامل ضمن مجموعة، التعاون، المنافسة، روح المبادرة، التحكم في النفس، إضافة إلى مساهمة التكوين في زيادة تحكّمهم في التكنولوجيا، وله دور و أهمية كبيرة في صقل المواهب والقدرات الكامنة للعاملين خاصة إذا كان يتماشى مع الظروف المتغيرة ويراعي الفروقات الفردية بين المتكّوين، حيث يجعلهم أكثر قدرة على الابتكار والإبداع واكتشاف مهاراتهم وقدراتهم الكامنة وتسخيرها في تحسين مستوى أدائهم، وكذا استغلال الموارد المادية المتاحة لهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية، كما يعتبر وسيلة مهمة تساعد العاملين على تجنب الوقوع في الأخطاء.

كل هذه العوامل دفعت المدرسة إلى إعطاء الحرية للعاملين فيها لأداء مهامهم بكل حرية، وذلك من أجل تعزيز ثقة العاملين في أنفسهم وفي المهارات التي يمتلكونها من جهة، وكذا تعزيز الثقة في الإدارة، وضمان ولائهم وانتمائهم لها. وعليه نستنتج أنه كلما ساهم التكوين في تنمية المهارات السلوكية للعاملين كلما منحت لهم حرية أداء مهامهم.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين مساهمة التكوين على تعريف العاملين بالرؤية

المستقبلية للمدرسة والتعاون مع الزملاء

المجموع		نعم		لا		التعاون مع الزملاء يساعد التكوين على تعريف العاملين بالرؤية المستقبلية للمدرسة
%	X	%	X	%	X	
100	6	100	6	-	-	لا
100	33	97	32	3	1	نعم
100	*39	97.4	38	2.6	1	المجموع

\* هذا العدد راجع إلى عدم الإجابة على هذا السؤال من طرف مبحوث واحد

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن 97.4% من الباحثين الذين أجابوا بأنهم يتعاونون مع زملائهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة تدعم بـ 100% من أفراد العينة أجابوا بأن التكوين لا يساعد على تعريف العاملين بالرؤية المستقبلية للمدرسة، في حين نجد أن 2.6% من الذين صرحوا أنهم يتعاونون مع زملائهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة تدعم بـ 3% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يساعد على تعريف العاملين بالرؤية المستقبلية للمدرسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأفراد العاملين بالمدرسة صرحوا بتعاونهم مع زملائهم بالمدرسة لأجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وكان هذا نتاج سياسة التكوين والتطوير التي انتهجتها المدرسة في تعريف العاملين عندها بالرؤية المستقبلية، وكيفية تحقيقها على شكل أهداف محددة، كما أنها تسعى إلى تحديد مهام وواجبات كل موظف بشكل دقيق من أجل تجنب صراع الدور وكذا ازدواجية المهام، إضافة إلى أنها تهدف من وراء التكوين إلى شرح النظام الداخلي للمدرسة والنظم والقوانين المعمول بها، لكي يعرف كل موظف ماله وما عليه، ويتعرف على حدود السلطة، وعلى طبيعة العلاقات المهنية التي تربطه مع زملائه والإدارة، وهذا ما يسمح بتوضيح الرؤيا للموظف بكل ما يتعلق بوظيفته، ويؤدي إلى خلق جو تنظيمي خال من الصراعات والخلافات على مختلف المستويات، وهذا ما يعزز روح التعاون بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه نستنتج أنه كلما كان التكوين يسعى إلى توضيح الرؤيا المستقبلية للمدرسة كلما ساهم في تعزيز روح التعاون بين العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين مساعدة التأهيل على زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين والاعتزاز بالانتماء

المجموع		غالباً		دائماً		لا يهمني ذلك		الاعتزاز بالانتماء زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين
%	X	%	X	%	X	%	X	
100	2	-	-	-	-	100	2	لا
100	23	30.4	7	65.2	15	4.3	1	نعم
100	14	50	7	35.7	5	14.3	2	أحياناً
100	*39	35.9	14	51.3	20	12.8	5	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن 51.3 % من المبحوثين الذين أجابوا أنهم يشعرون دائماً بالفخر والاعتزاز لانتمائهم إلى مدرسة الريادة، تدعم بـ 65.2% من أفراد العينة يرون أن التأهيل يساعد على زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين، في حين نجد أن 35.9 % من الذين صرحوا بأنهم غالباً ما يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمدرسة تدعم بـ 50 % من أفراد العينة يرون أن التأهيل يساعد أحياناً على زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين ، في الأخير نجد أن 12.8 % من المبحوثين الذين لا يهتمهم الشعور بالفخر والاعتزاز بانتمائهم للمدرسة تدعم بـ 100% من أفراد العينة صرحوا بأن التأهيل لا يساعد على زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين ، كما تم تسجيل حالة واحدة لم تجب على السؤال والتي هي عبارة عن وجهة نظر (تحفظ).

من خلال الجدول الإحصائي يتضح لنا أن تأهيل العاملين يزيد من التعاون والتفاعل بينهم حسب أغلب المبحوثين مما يجعلهم دائمي الشعور بالفخر والاعتزاز بانتمائهم لمدرسة الريادة، هذا التفاعل الذي يحصل بين الأفراد والمنظمة هو نتاج عملية التكوين وتطوير المورد البشري مما يعود بالإيجاب والاستقرار على المنظمة والمساهمة في زيادة الانتماء وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق مع الانسجام والتكامل.

الجدول رقم (22) : يوضح العلاقة بين طرق التكوين والتدريب لتنمية المهارات

والشعور بالحرية أثناء أداء المهام

المجموع		نادرا		غالبا		دائما		الحرية في العمل طرق التكوين
%	X	%	X	%	X	%	X	
100	23	13.04	3	78.26	18	8.70	2	تكوين متخصص
100	29	3.45	1	79.31	23	17.24	5	محاضرات متخصصة
100	9	-	-	66.67	6	33.33	3	تدريب ميداني
100	*61	6.56	4	77.04	47	16.40	10	المجموع

\*يمثل المجموع عدد المبحوثين الذين اختاروا أكثر من طريقة تكوين من أجل تنمية مهاراتهم.

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن 77.04% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم غالباً ما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة تدعم

بـ 79.31% من أفراد العينة يوافقون ويرون أن الاعتماد على المحاضرات المتخصصة من طرف المدرسة كطريقة تكوين لتنمية المهارات التقنية والعلمية، في حين نجد أن 16.40% من الذين صرحوا أنهم دائماً ما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة تدعم بـ 33.33% من أفراد العينة يرون أن التدريب الميداني كطريقة تكوين لتنمية المهارات التقنية والعلمية، في الأخير نجد أن 7.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نادراً ما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم تدعم بـ 13.04% من أفراد العينة أجابوا بأنه يتم الاعتماد على التكوين المتخصص لتنمية المهارات من طرف إدارة المدرسة.

تبعاً لما جاء في مضمون الجدول الإحصائي أعلاه، نستنتج أن أغلب المبحوثين اختاروا أكثر من طريقة تكوين يرونها مهمة وضرورية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، فالمدرسة توفر هذه الطرق من خلال استضافتها لإطارات مختصين يشرفون على التكوين في مختلف التخصصات التي تفيدها الطاقم التربوي أو الإداري، بالإضافة إلى تبادل الخبرات بالزيارات الميدانية للمؤسسات التي لها نفس التخصص، من أجل أن يكون الرصيد التكويني للموظف متنوعاً وثرانياً من الجانب المعلوماتي النظري وحتى التطبيقي، وهذا لا يتنافى مع حرية الفرد العامل في أداء مهامه، ويُقصد هنا بمصطلح الحرية في حدود مجال الإبداع وروح المبادرة وإبراز القدرات دون السقوط في الاستقلالية التي تلغي دور الإشراف من طرف المسؤولين.

وعليه نستنتج أن تعدد طرق التكوين من أجل تنمية ورفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين يساهم في شعورهم بالحرية أثناء أداء مهامهم.

## 1- النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

في إطار الفرضية الجزئية المحددة: لتطوير المورد البشري دور في بناء الهوية التنظيمية للعاملين بمدرسة الريادة، وبعد الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، وفي إطار المقاربة النظرية، ومن خلال الجداول الإحصائية والنسب والتحليل السوسولوجي، توصل الطالب إلى ما يلي:

1. يشعر غالبية الباحثين بالفخر والاعتزاز لانتمائهم إلى منظماتهم نتيجة اهتمام الإدارة بتطوير الموارد البشرية مما يعني أن هذا الشعور بالفخر والانتماء يزيد أو ينقص بزيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري، وهذا ما يبينه الجدول رقم (12)
2. أكد أغلب الباحثين أن المشاركة والتطوع في الأنشطة الجماعية للمدرسة مرتبط بمدى مساهمة التطوير التنظيمي في تعميم فرص التكوين للأفراد بشكل جزئي أو كلي، وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (13)
3. أكد مجمل الباحثين أنهم عندما يستفيدون من التكوين يُسمح لهم بالإبداع والابتكار في أسلوب عملهم، وإبراز قدراتهم ومهاراتهم عبر استشارة المسؤول، وفقاً لما يتناسب مع أهداف المنظمة، وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (14)
4. اهتم أغلب الباحثين بأكثر من مجال في التكوين حسب مهامهم وتخصصاتهم، حسب ما يبينه الجدول رقم (15)
5. أكد أغلبية الباحثين أن استفادة العاملين من التكوين في عدة مجالات يساهم في زيادة الإبداع والابتكار في أسلوب عملهم، حسب الجدول رقم (16)
6. غالبية الباحثين أكدوا أنه كلما زادت الاستفادة من نظام الحوافز لفائدة الأفراد العاملين بالمدرسة كلما زادت المساعدة للمدرسة من طرفهم، في حال وقوعها أو مجابته ظروف صعبة وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (17)
7. يثبت أغلب الباحثين أنه كلما تم تشجيع روح المنافسة بينهم عن طريق التحفيز المالية زاد الإبداع والابتكار في أساليب عملهم ويسمح لهم في ذلك من طرف مسؤولهم وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (18)
8. أكد أغلب الباحثين أنه كلما زادت مساهمة التكوين في رفع قدرات الأفراد العاملين ضمن مجال استخدام التقنيات الحديثة كلما زاد اعتبارهم للمدرسة كتنظيم نموذجي للاقتداء وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (19)

9. أكد أغلب المبحوثين أنهم غالباً ما يشعرون بالحرية أثناء أداء مهام عملهم بالمدرسة عندما تريد مساهمة التكوين في تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين وذلك حسب ما يبينه الجدول رقم (20)

10. أغلب المبحوثين أكدوا أن التعاون مع زملاء من أجل تحقيق أهداف المدرسة يرجع إلى مساهمة التكوين في تعريف العاملين بالرؤية المستقبلية للمدرسة وذلك حسب ما يبينه الجدول رقم (21)

11. يشعر أغلب المبحوثين المجيبين بالفخر والاعتزاز الدائم لانتمائهم إلى مدرسة الريادة بسبب جانب التأهيل الذي يساعد على زيادة التفاعل بين الأفراد العاملين. وذلك حسب ما يبينه الجدول رقم (22)

12. يشعر أغلب المبحوثين بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة بسبب طرق التكوين المعتمدة لتنمية مهاراتهم وذلك حسب ما يبينه الجدول رقم (23)

لنستنتج في الأخير أن لتطوير المورد البشري دور في بناء الهوية التنظيمية للأفراد العاملين بمدرسة الريادة وقد تمثل ذلك في السمات المتفردة مثل الشعور بالاعتزاز والفخر بالانتماء، الشعور بالحرية في أداء المهام التعاون، التميز، الابداع والابتكار، التضامن مع المؤسسة، وبذلك نقول إن الفرضية قد تحققت.

● تحليل الفرضية الثانية ومناقشتها: لتطوير التكنولوجيا دور في تشكيل الهوية التنظيمية للعاملين بمدرسة الريادة

الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين استخدام الأساليب التكنولوجية والافتداء بالمؤسسة كنموذج

المجموع		نعم		لا		اعتبار المؤسسة نموذج للافتداء استخدام الأساليب التكنولوجية
		%	X	%	X	
100	1	-	-	100	1	لا
100	35	88.6	31	11.4	4	نعم
100	*36	86.1	31	13.9	5	المجموع

\* هذا العدد راجع إلى عدم الإجابة على هذا السؤال من طرف 4 مبحوثين.

من خلال الجدول السابق ، يتضح أن 86.10 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يعتبرون مدرستهم نموذجاً تنظيمياً يمكن الاقتداء به مقارنة بالمدارس الأخرى تدعم بـ 88.6 % من أفراد العينة صرحوا بأن إدارة المدرسة تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة، في حين نجد أن 13.9 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يعتبرون مدرستهم نموذجاً تنظيمياً يمكن الاقتداء به مقارنة بالمدارس الأخرى تدعم بـ 100 % من أفراد العينة صرحوا بأن إدارة المدرسة لا تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة، كما تحفظ 04 مبحوثين عن الإجابة بخصوص نموذجية المدرسة باعتبارهم لم يطلعوا على تجارب في مدارس خاصة أخرى.

تستخدم إدارة المدرسة أساليباً تكنولوجية حديثة داخل المدرسة لمواكبة التطورات الحديثة الحاصلة في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا ، حيث وفرت جهاز عتاد الاعلام الآلي لكل إداري بالإضافة إلى هاتف محمول وجهاز إعلام آلي محمول لكل مشرف مسؤول، مع فتح إميلات مهنية (بريد الكتروني) لجميع الأفراد العاملين، و تجهيز قاعات الأساتذة بأجهزة الإعلام الآلي، آلات التصوير والكاميرات ،لتوفير الجو الأمثل للعمل، مع دعم الأساتذة بوسائل التعليم الإيضاحية كالعروض الضوئية، وإنشاء منصة تعليمية تفاعلية عن بعد، مع ربط المدرسة بشبكة الانترنت لتسهيل عمليات الاتصال ، التواصل والبحث هذه المواكبة للتكنولوجيا الحديثة ظهرت واضحة خلال زيارتنا لمقر المدرسة كما أكدها المدير العام من خلال تهيئة كل الوسائل والإمكانيات حسب القدرة المالية للمؤسسة من أجل توفير مناخ تنظيمي ملائم يشعر فيه الفرد العامل بالأريحية لأداء أفضل، لذا يعتبر أغلب المبحوثين أن مدرسة الريادة نموذجاً تنظيمياً يمكن الاقتداء به مقارنة بغيرها من المدارس.

وعليه نستنتج أن استخدام إدارة المدرسة للأساليب التكنولوجية الحديثة يعزز من مكانتها لدى الأفراد العاملين بها فيعتبرونها نموذجاً تنظيمياً يمكن الاقتداء به مقارنة بغيرها من المدارس.

الجدول رقم (25): يمثل العلاقة بين تحييد استعمال التكنولوجيا في العمل والشعور بالحرية التامة عند أداء المهام بالمدرسة

المجموع		نادرا		غالبا		دائما		الشعور بالحرية
		%	X	%	X	%	X	استعمال التكنولوجيا في العمل
100	12	-	-	91.7	11	8.3	1	دائما
100	28	10.7	3	71.4	20	17.9	5	أحيانا
100	40	7.5	3	77.5	31	15	6	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن 77.5% من الباحثين الذين صرحوا بأنهم غالبا ما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة تدعم بـ 91.7% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يجذبون استعمال التكنولوجيا دائما في عملهم ، في حين نجد 15% من الذين صرحوا أنهم دائما ما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة تدعم بـ 17.9% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يجذبون استعمال التكنولوجيا دائما في عملهم ، في الأخير نجد 7.5% من الباحثين يرون أنهم نادرا ما يشعرون بالحرية في العمل تدعم بـ 10.7% من أفراد العينة الذين يجذبون استعمال التكنولوجيا أحيانا في عملهم.

من خلال الجدول الإحصائي يتبين لنا أن الباحثين الذين يشعرون غالبا بالحرية أثناء أداء مهامهم يجذبون استعمال التكنولوجيا أحيانا خلال عملهم ، فبالرغم من الجانب الإيجابي التي تقدمه التكنولوجيا في تذليل الصعوبات وتسهيل العمل ، واعتبارها منهجا مُنظما للعملية التعليمية أو الإدارية، إلا أن تباين الآراء واختلافها حول الأهمية والجدوى من استعمالها بصفة دائمة مازال قائما فمن الباحثين من يرى استعمالها ليس هو الهدف بل وسيلة لتحقيق غاية الاستخدام الأمثل الذي يعود بالنفع سواء على الفرد العامل أو المُتعلم ، كما يعتبرها مبحثين آخرين بأنها عوامل تشتت للتركيز خاصة للمُتعلمين أو الأساتذة خاصة في ظل الاستعمال المتواصل والمتكرر، حيث أن عملية الاتصال بين الإدارة والأفراد العاملين في تلقي المعلومات والتعليمات تمر عبر عدة وسائط وتطبيقات الكترونية كالبريد الإلكتروني المهني، تطبيق الواتساب والتيليجرام، بالإضافة إلى لوحة الإعلانات، أو الشبكة الداخلية الإلكترونية عبر برنامج Share point – Work space وهو برنامج عملي داخلي لتبادل المعلومات والملفات ، كلها

آليات تجعل الأفراد العاملين في اتصال دائم مع المدرسة مما تشعرهم بنوع من التقييد في الحرية أثناء أداء مهامهم.

وعليه نستنتج أن تحييد الأفراد العاملين لاستعمال التكنولوجيا أحيانا أثناء عملهم يجعلهم يشعرون بالحرية في أداء المهام.

الجدول رقم (26): يمثل العلاقة بين الحاجة لدورات متخصصة في استعمال التكنولوجيا والتعاون مع الزملاء

المجموع		نعم		لا		التعاون مع الزملاء الحاجة لدورات تكوين
%	X	%	X	%	X	
100	1	100	1	-	-	لا
100	39	97.4	38	2.6	1	نعم
100	40	97.5	39	2.5	1	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح أن 97.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتعاونون مع زملائهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة تدعم بـ 100% من أفراد العينة صرحوا بأن إشارات المدرسة ليسوا بحاجة إلى دورات متخصصة في استعمال التكنولوجيا، تليها نسبة 2.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتعاونون مع زملائهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة تدعم بـ 2.6% من أفراد العينة الذين يرون بأن إشارات المدرسة بحاجة ماسة إلى دورات متخصصة في استعمال التكنولوجيا.

نلاحظ أن أغلب المبحوثين قد أجابوا بأنهم بحاجة لدورات متخصصة في استعمال التكنولوجيا وذلك من أجل المواكبة للتسارع المتواصل الحاصل في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية التي تفرض إرادتها في ذلك، وقد خصصت المدرسة ضمن أفرادها العاملين إطارا متخصصا في الجانب المعلوماتي والتقني للإشراف على العملية وكل ما يتعلق بالمستجدات التي قد تفيد العاملين ، وتحتاجها المؤسسة ، كما تم تنظيم دورات داخلية لتأهيل

الأفراد العاملين فيما يتعلق بإدراج المعلومات في المنصات التعليمية، تكوينات في برامج قاعدية مع التدرج في المستويات<sup>1</sup>.

هذا الاهتمام بالجانب التكويني لمواكبة مستجدات التكنولوجيا من طرف الأفراد العاملين تقابله قيمة تنظيمية اكتسبتها المدرسة تتمثل في التعاون بين أفرادها لتحقيق أهداف المدرسة، هذا التفاعل المشترك والترابط بين الأفراد والمنظمة يشكل نظاما فعالا وقويا داخل التنظيم تحقق من خلاله المدرسة العديد من الفوائد الهامة منها الالتزام الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، تقليل أخطاء العمل وغيرها لتصبح بذلك مبادئ سلوكية للأفراد العاملين.

وعليه نستنتج أن التطوير التكنولوجي لإطارات المدرسة عبر دورات متخصصة يساهم في تعاون الأفراد فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة.

الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين التحكم بسير العمل والسماح للأفراد بالإبداع والابتكار

المجموع		نعم، لكن باستشارة المسؤول		نعم ، بكل راحة و وأريحية		السماح بالإبداع والابتكار
		%	X	%	X	
100	12	58.3	7	41.7	5	التحكم بسير العمل
100	28	67.9	19	32.1	9	كليا
100	40	65	26	35	14	جزئيا
						المجموع

من خلال الجدول المين أعلاه، يتضح أن 65 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنه يُسمح لهم بالإبداع والابتكار في أسلوب عملهم بالمدرسة عبر استشارة المسؤول أو المشرف المباشر تدعم بـ 67.9 % من أفراد العينة أجابوا بأن للتكنولوجيا دورا جزئيا في زيادة التحكم بسير العمل، في حين نجد أن 35 % من الذين صرحوا بأنه يسمح لهم بالإبداع والابتكار في

<sup>1</sup> قاسم بوسعدة، المدير العام، مدرسة الريادة القرطي، غرداية، 22 ماي 2021

أسلوب العمل بكل راحة، تدعم بـ 41.7% من أفراد العينة صرحوا بأن للتكنولوجيا دورا كبيرا في زيادة التحكم بسير العمل.

من خلال الجدول الإحصائي، أجاب أغلبية المبحوثين بأنهم يلجؤون إلى الابتكار والابداع في أعمالهم داخل المدرسة مروراً بتفويض المسؤول، حيث تركت إدارة المدرسة المجال مفتوحاً للإبداع ومبادرات الابتكار لكافة الأفراد، هذه الحرية أرفقتها بطلب الاستشارة حتى لا تتعدى إلى الاستقلالية بالرأي مما قد يترتب عن ذلك سلبيات تؤثر على سير التنظيم، وحسب رأي المدير العام فإن العمل التربوي إن لم تكن له أهدافاً نحو الأمام سيسقط في فخ الروتين والركود، هذا ما يبرز أهمية الأبداع والمبادرات الخلاقة التي تخلق حيوية داخل المنظمة، وحسبه أن كل المبادرات مفتوحة في ذلك ما عدا الدخول في الخلافات العقائدية أو السياسية والتعصب لها بدل المناقشات المفتوحة الرصينة وهذا ما يتنافى مع أهداف المدرسة، كما يرى الأفراد العاملين بالمنظمة أن التكنولوجيا له دور جزئي في التحكم بسير العمل، نظراً لطبيعة مهام أغلب الأفراد داخل المدرسة التي يغلب عليها الطابع التربوي التعليمي، وكذا الجانب الإداري، والذي لا يتطلب في ذلك استعمالاً مكثفاً للتكنولوجيا طوال فترة العمل مثل مؤسسات الاتصال أو الشركات الاقتصادية والمالية الكبرى.

وعليه نستنتج أن الدور الجزئي للتكنولوجيا في التحكم بسير العمل لا يؤثر على السماح بالإبداع والابتكار في أسلوب العمل، بل يرجع في ذلك إلى دافعية الفرد ورغبته في المبادرة وروح الإبداع.

الجدول رقم (28): يمثل العلاقة بين تحديث المعدات والتقنيات وتميز المدرسة بالتكوين المستمر

المجموع		نعم		لا		هل تتميز المدرسة بالتكوين المستمر تحديث وتجديد المعدات والتقنيات
		%	X	%	X	
100	5	80	4	20	1	لا
100	33	90.9	30	9.1	3	نعم
100	*38	89.5	34	10.5	4	المجموع

\* هذا العدد راجع إلى عدم الإجابة على هذا السؤال من طرف 2 مبحوثين.

من خلال الجدول السابق، يتضح أن 89.5% من المبحوثين صرحوا بأن المدرسة تتميز بالتكوين المستمر تدعم بـ 90.9% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتحديث المعدات والتقنيات وتجدها في حين نجد أن 10.5% من المبحوثين صرحوا أن المدرسة لا تتميز بالتكوين المستمر تدعم بـ 20% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بتحديث المعدات والتقنيات و لا تجدها.

يبين الجدول الإحصائي أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن السمة المركزية المميزة للمدرسة تتمثل في جانب التكوين المستمر - كما أوردنا سابقا- مقارنة بغيرها من المدارس التربوية، حيث تسعى المدرسة لتحقيق عاملي الريادة في مختلف النتائج الدراسية لمختلف الأطوار بالإضافة إلى النوعية في التسيير والتكوين كميزة وسمة مختلفة عن غيرها من المدارس<sup>1</sup>، إضافة إلى تحديثها وتجديدها للمعدات والتقنيات بسببين: التوسع الذي تعرفه المدرسة نظرا لتزايد طلبات الانضمام إليها، مواكبة التطور في التجهيزات والمعدات التقنية، بحيث كان هناك تحديث المعدات فإن المدرسة تقوم ببرمجة تكوين للعاملين داخليا من أجل تدريبهم على المعدات الجديدة هذا من جهة، وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم من جهة أخرى كما أن إدخال التقنيات الحديثة يساعد على أداء المهام بدقة و جودة ويسهل من عملية مراقبة ومتابعة الأنشطة

<sup>1</sup> قاسم بوسعدة، المدير العام، مدرسة الريادة القرطي غرداية، 22-05-2021

الإدارية والتربوية بسبب وضوح المهام المنوطة بكل فرد و تحديد المسؤولية الموكلة له، ويزيد من حجم الأعمال المنجزة خلال اليوم إضافة إلى مساهمتها في تخفيض التكلفة. وعليه نستنتج أن تحديث وتجديد المعدات والتقنيات بالمدرسة يساهم في تميز المدرسة بالتكوين المستمر.

الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين سعي المدرسة لتحسين أساليب نقل المعلومات بالمدرسة وتقديم يد المساعدة للمدرسة

المجموع		نعم		لا		تقديم المساعدة تحسين وسائل نقل المعلومات
%	X	%	X	%	X	
100	11	90.9	10	9.1	1	دائما
100	28	96.4	27	3.6	1	أحيانا
100	*39	94.9	37	5.1	2	المجموع

\*تحفظ مبحوث عن الإجابة على هذا السؤال.

من خلال الجدول السابق ، يتضح أن 94.9% من المبحوثين أجابوا بأنهم مستعدين لتقديم يد المساعدة للمدرسة في حال مرورها بظروف صعبة ، تدعم بـ 96.4% من أفراد العينة صرحوا بأن هناك سعي لتحسين أساليب نقل المعلومات بالمدرسة يكون أحيانا، في حين نجد 5.1% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير مستعدين لتقديم يد المساعدة للمدرسة حال مرورها بظروف صعبة، تدعم بـ 9.1% من أفراد العينة صرحوا بأن السعي لتحسين أساليب نقل المعلومات بالمدرسة يكون بصفة دائمة، في حين تحفظت حالة واحدة عن الإجابة.

من خلال الجدول يتبين لنا أغلب المبحوثين مستعدين للوقوف مع مدرستهم ومساعدتها حال مجابته لظروف صعبة، هذا السلوك يبرز قيمة الولاء التنظيمي للمؤسسة من طرف الأفراد العاملين بها والذي ساهمت فيه عدة عوامل مرتبطة بطريقة التسيير، نمط القيادة، طبيعة الاتصال ووضوح أهداف المنظمة كلها أسهمت للوصول إلى اقتناع الفرد داخل التنظيم بمساعدة منظمته، كما عبر المبحوثين عن وجهة نظرهم بخصوص سعي الإدارة لتحسين أساليب ووسائل نقل المعلومات بالمدرسة، في تعبير منهم في إيجابية التغيير نحو الأحسن من هذا الجانب

عن طريق توفير وسائل وأساليب أكثر حداثة من أجل التواصل ونقل المعلومات بالمدرسة وهذا ما يخلق شعور بالاهتمام من طرف الإدارة بموظفيها وسعيها الدائم لتوفير سبل التواصل مع الأعضاء وتسهيل أداء مهامهم.

وعليه وبناء على ما سبق نستنتج أن تحسين أساليب ووسائل نقل المعلومات بالمدرسة يساهم في تشجيع الأفراد العاملين لتقديم يد المساعدة لمدرستهم عند مرورها بظروف صعبة.

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين السعي لتوفير أجهزة إعلام متطورة والشعور بالفخر والاعتزاز

المجموع		غالبا		دائما		لا يهمني ذلك		الشعور بالاعتزاز والفخر السعي لتوفير أجهزة إعلام متطورة
%	X	%	X	%	X	%	X	
100	15	33.3	5	46.7	7	20	3	لا
100	23	34.8	8	56.5	13	8.7	2	نعم
100	*38	34.2	13	52.6	20	13.2	5	المجموع

\* هذا العدد راجع إلى عدم الإجابة على هذا السؤال من طرف 2 مبحوثين.

من خلال الجدول المبين أعلاه ، يتضح أن 52.6 % من المبحوثين الذين يشعرون دائما بالفخر والاعتزاز لانتمائهم إلى مدرسة الريادة تدعم بـ 56.5 % من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تسعى لتوفير أجهزة إعلام متطورة تساعد على إنجاز العمل ، في حين نجد 34.2 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غالبا ما يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمدرسة تدعم بـ 34.8 % من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تسعى لتوفير أجهزة إعلام متطورة تساعد على إنجاز العمل ، في الأخير نجد 13.2 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا تمهم مسألة الشعور بالانتماء للمدرسة تدعم بـ 20 % من أفراد العينة ينفون سعي المدرسة لتوفير أجهزة إعلام متطورة.

من خلال إجابات المبحوثين نجد أن قيمة الفخر والاعتزاز بالانتماء للمدرسة قد ترسخت لديهم وتوضح في سلوكياتهم وثقتهم تجاه إدارة المدرسة قد ارتبطت بسعي المؤسسة

لتوفير الإمكانيات والوسائل المساعدة في إنجاز العمل، ومنها أجهزة الإعلام المتطورة بما يتلاءم مع إمكانيات الأفراد العاملين وقدراتهم من أجل تسهيل إنجاز مهام عملهم والتي قد تفتقر إليها مدارس أخرى.

وعليه نستنتج أن توفير المدرسة لأجهزة إعلام متطورة مساعدة على إنجاز العمل تجعل من الفرد العامل يشعر دوماً بالفخر والاعتزاز لانتمائه إلى مؤسسته.

الجدول رقم (31) : يوضح العلاقة بين مساهمة التطوير التكنولوجي في تبسيط إجراءات العمل والمشاركة في الأنشطة الجماعية

المجموع		أحيانا		دائما		المشاركة في الأنشطة الجماعية تبسيط إجراءات العمل
		%	X	%	X	
100	8	37.5	3	62.5	5	كلياً
100	32	56.3	18	43.8	14	جزئياً
100	40	52.5	21	47.5	19	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن 52.5% من المبحوثين صرحوا أنهم يشاركون أحيانا في الأنشطة الجماعية و الأعمال التطوعية لمدرستهم بدعم بـ 56.3 % من أفراد العينة يرون أن التطوير التكنولوجي يساهم بشكل جزئي في تبسيط إجراءات العمل بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء، في حين نجد أن 47.5 % من المبحوثين الذين صرحوا بمشاركتهم بصفة دائمة في الأنشطة الجماعية والتطوعية للمدرسة تدعم بـ 62.5 % من أفراد العينة يرون أن التطوير التكنولوجي يساهم كلياً في تبسيط إجراءات العمل بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء.

ومن خلال إجابات المبحوثين في مشاركتهم أحيانا في الأنشطة الجماعية والأعمال التطوعية للمدرسة، نجد أن قيمة العمل الجماعي والتطوعي مميزة تميز بها أغلب الأفراد العاملين بمدرسة

الريادة ، والتي لا تدرج في أغلبها ضمن ما يسمى بعقد الالتزام الخاص بالفرد العامل الذي يمضيه قبل ترسيمه في منصبه، تعتبر مكسبا هاما للمنظمة، تستطيع من خلاله الحفاظ على استقرارها واستقرار العاملين وتوطيد العلاقة أكثر بينهم، للمساهمة في تحقيق أهدافها، كما صرح نفس الباحثين أن التطوير التكنولوجي ساهم في تبسيط إجراءات العمل مما يوفر الجهد والوقت للعاملين في أداء مهامهم وبالتالي فإنه تكون هناك فرصة لتقديم يد المساعدة للزملاء والمشاركة في الأنشطة التطوعية التي تخدم كلا من المدرسة والموظفين على حد سواء.

وعليه يمكن الاستنتاج أن مساهمة التطوير التكنولوجي في إجراءات العمل بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء يؤثر على رغبة الأفراد في المشاركة في الأعمال الجماعية والتطوعية بالمدرسة.

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين استخدام المؤسسة لشبكة معلومات وعلاقته بالتعاون مع

الزملاء

المجموع		نعم		لا		التعاون مع الزملاء
%	X	%	X	%	X	
100	2	50	1	50	1	لا
100	38	100	38	0	0	نعم
100	40	97.5	39	2.5	1	المجموع

من خلال الجدول السابق، يتضح أن 97.5% من الباحثين صرحوا بأنهم يتعاونون مع زملائهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة بدعم بـ 100% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تستخدم شبكة معلومات تربط الأفراد العاملين فيما بينهم، في حين نجد بـ 2.5% من الذين صرحوا أنهم لا يتعاونون مع زملائهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة بدعم بـ 50% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تستخدم شبكة معلومات تربط الأفراد العاملين فيما بينهم.

من خلال الجدول الإحصائي يتبين لنا أن أغلب الأفراد العاملين بالمدرسة، مهتمين بالتعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافها هذه القيمة الأخلاقية قد ترجع إلى التنشئة الاجتماعية التي نشأ عليها هؤلاء الأفراد، والتي ترسخت بداخلهم وانتقلت إلى داخل جماعة العمل مع توفر المناخ التنظيمي الملائم الذي يحققها، كما أن عملية الاتصال الأفقي بين الأفراد داخل التنظيم، واستخدام شبكة معلومات داخلية ومختلف التطبيقات الالكترونية التواصلية التي تجمع الأفراد فيما بينهم أو مع الإدارة ساهمت في وضوح الرؤية لأفراد التنظيم وجعلتهم يسعون متعاونين في تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه نستنتج أن استخدام شبكة معلومات تربط الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة يسهم في تشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين وجود قاعدة بيانات والشعور بالحرية في أداء

المهام

المجموع		نادرا		غالبا		دائما		الشعور بالحرية	
								وجود قاعدة بيانات	
%	X	%	X	%	X	%	X		
100	6	0	0	50	3	50	3	لا	
100	34	8.8	3	82.4	28	8.8	3	نعم	
100	40	7.5	3	77.5	31	15	6	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن 77.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم غالبا ما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة بدعم بـ 82.4% من أفراد العينة صرحوا بأنه توجد قاعدة بيانات ونظم معلومات بالمؤسسة تتناسب مع نوعية العمل، في حين نجد 15% من الذين صرحوا أنهم دائما يشعرون بالحرية عند أداء مهامهم بالمدرسة بدعم بـ 50% من أفراد العينة صرحوا بأنه لا توجد قاعدة بيانات ونظم معلومات بالمؤسسة تتناسب مع نوعية العمل، في الأخير نجد 7.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم نادرا ما يشعرون بالحرية عند

أدائهم لمهامهم تدعم بـ 8.8% من أفراد العينة صرحوا بوجود قاعدة بيانات ونظم معلومات بالمؤسسة.

تبعاً لما جاء في الجدول الإحصائي المبين أعلاه، نلاحظ-وحسب أغلب إجابات الباحثين-شعورهم بالحرية غالباً أثناء أداء المهام داخل المدرسة هذه الحرية تشكلت لدى الأفراد العاملين بسبب طابع التسيير الداخلي للمدرسة الذي يشجع على روح المبادرة والمبادأة في الاقتراح لما يفيد المدرسة، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات والوسائل التقنية والبيداغوجية والمعلوماتية (حسب معاينتنا للمدرسة) كلها من العوامل التي تجعل الفرد يحس بالأريحية في العمل والحرية في التصرف وفق الأطر التي وضعها التنظيم دون تقييد أو لامبالاة.

وعليه يمكن أن نستنتج وفقاً لما جاء في الجدول أن وجود قاعدة بيانات ونظم معلومات بالمؤسسة تتناسب مع نوعية العمل يساهم في شعور الفرد العامل غالباً بالحرية أثناء أداء مهامه.

#### -نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

في إطار الفرضية الجزئية المحددة: لتطوير التكنولوجيا دور في تشكيل الهوية التنظيمية للعاملين بمدرسة الريادة وبعد الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، وفي إطار المقاربة النظرية، ومن خلال الجداول الإحصائية والنسب والتحليل السوسيولوجي، توصل الطالب إلى ما يلي :

أغلب إجابات الباحثين تشير إلى:

1. إن استخدام إدارة المدرسة للأساليب التكنولوجية الحديثة يعزز من مكانتها لدى الأفراد العاملين بها فيعتبرونها نموذجاً تنظيمياً يمكن الاقتداء به مقارنة بغيرها من المدارس وهذا ما يبينه الجدول رقم(24)

2. أن الأفراد العاملين الذين يشعرون غالباً -وليس بصفة دائمة- بالحرية أثناء أداء مهام عملهم بالمدرسة يجذبون استعمال التكنولوجيا أحياناً أو بصفة مؤقتة أثناء عملهم، وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (25)

3. أن التطوير التكنولوجي لإطارات المدرسة عبر دورات متخصصة يساهم في تعاون الأفراد فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة، وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (26)

4. أن الدور الجزئي للتكنولوجيا في التحكم بسير العمل لا يؤثر على السماح بالإبداع والابتكار في أسلوب العمل، بل يرجع في ذلك إلى دافعية الفرد ورغبته في المبادرة وروح الابداع، وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (27)
5. أن تحديث وتجديد المعدات والتقنيات بالمدرسة يساهم في تميز المدرسة بالتكوين المستمر وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (28)
6. أن تحسين أساليب ووسائل نقل المعلومات بالمدرسة يساهم في تشجيع الأفراد العاملين لتقديم يد المساعدة لمدرستهم عند مرورها بظروف صعبة. وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (29)
7. أن توفير المدرسة لأجهزة إعلام متطورة مساعدة على إنجاز العمل تجعل من الفرد العامل يشعر دوماً بالفخر والاعتزاز لانتمائه إلى مدرسة الريادة. وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (30)
8. أن مساهمة التطوير التكنولوجي في إجراءات العمل بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء يؤثر على رغبة الأفراد في المشاركة في الأعمال الجماعية والتطوعية بالمدرسة. وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (31)
9. أن استخدام شبكة معلومات تربط الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة يساهم في تشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (32)
10. أن وجود قاعدة بيانات ونظم معلومات بالمؤسسة تتناسب مع نوعية العمل يساهم في شعور الفرد العامل غالباً بالحرية أثناء أداء مهامه وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (33)

لنستنتج في الأخير أن للتطوير التكنولوجي دور في تشكيل الهوية التنظيمية للأفراد العاملين بمدرسة الريادة وقد تمثلت في كل من السمات التالية: التعاون، التميز، الابداع والابتكار، الشعور بالاعتزاز والفخر بتميز المدرسة، الشعور بالحرية، هذه السمات المتفردة للأفراد تساهم أيضاً في تشكيل السمات المركزية للمؤسسة ومنها تتضح معالم الهوية التنظيمية للمؤسسة الريادة، وبذلك يمكن أن نقول إن الفرضية قد تحققت.

## 8. النتائج العامة للدراسة:

في إطار الفرضية العامة المحددة: توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والهوية التنظيمية للأفراد العاملين بمدرسة الريادة، وبعد الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، وفي إطار المقاربة النظرية، ومن خلال نتائج الفرضية الأولى والثانية، توصلنا إلى ما يلي:

- إن الاهتمام بالموارد البشري وتطويره عن طريق إتاحة فرص التكوين المستمر وتأهيل معارفه كلما اقتضت الحاجة لذلك بدء من مجال تخصصه ووصولاً إلى إكسابه خبرات ومهارات جديدة في مجالات أخرى ذات الاهتمام المشترك يحقق للمؤسسة مكاسب متميزة من طرف أفرادها العاملين ويتحقق منها أيضاً الولاء للمنظمة، والاستقرار في العمل والدافعية، وتبرز سمات التميز والابداع والابتكار، والتعاون والتفاعل بين الأفراد العاملين وتحقيق ذواتهم، وتخلق بذلك ديناميكية متجددة داخل المؤسسة تساهم في استمرارية تميزها.

- سعي المؤسسة لتطوير قدرات ومهارات موظفيها عبر التكوين المتواصل وتعميمه على كامل أفراد المدرسة عبر مختلف الطرق المستخدمة، فيما يتناسب مع تخصصاتهم العملية واحتياجاتهم المعرفية حقق ارتياحاً واهتماماً ورضى ملموساً من طرف العاملين تجاه مؤسستهم، كما أن رفع قدرات الموظفين بالتكوين ودعمهم بالحوافز يزيد من تميزهم وإبداعهم تحقيقاً لذواتهم، ومشاركةً في صنع تميز ونجاح مدرستهم.

- إن الاستخدام المؤسسة المتواصل للتكنولوجيا ضمن أساليب عملها ومجال نشاطها التربوي والإداري، وتوفير شبكة معلومات تربط الأفراد بينهم مع وجود قاعدة بيانات ونظم تناب نوعية العمل ساهم في تبسيط آليات العمل والتواصل بين الأفراد العاملين وتحقيق صفة التعاون والإبداع وروح العمل الجماعي والتطوعي ورفع من درجة الاعتزاز والانتماء إلى المؤسسة.

- إن التطوير التكنولوجي ومواكبته من طرف المدرسة متمثلاً في تحديث المعدات والتقنيات، وتكوين الأفراد في هذا الجانب التقني وتأهيلهم، مع تحسين أساليب ووسائل نقل المعلومات ساهم في شعور الأفراد بالحرية في أداء مهامهم كما جعلهم يرون أن مدرستهم نموذجاً تنظيمياً مميزاً يعتزون بالانتماء إليه ومثالاً للاقتداء، ومستعدين للوقوف مع مؤسستهم في حالة مواجهتها لظروف صعبة، مع التعاون الجماعي لتحقيق أهدافها.

وعليه، نستنتج أن تطوير المورد البشري بالمدرسة عبر التكوين والتحفيز، إضافة إلى التطوير التكنولوجي يساهم في بناء وتشكيل الهوية التنظيمية المتفردة للأفراد العاملين، ليتضح لنا أن التطوير التنظيمي بمدرسة الريادة على علاقة بالهوية التنظيمية للأفراد العاملين بها.

الخاتمة

## الخاتمة:

ختاماً لدراستنا، اتضح لنا أن التطوير التنظيمي على علاقة مع الهوية التنظيمية للأفراد العاملين بمدرسة الريادة الخاصة بولاية غرداية، عبر تطوير المورد البشري بالتكوين والتأهيل والتحفيز، بالإضافة إلى التطوير التكنولوجي الذي يساهم في بناء وتشكيل الهوية التنظيمية المتفردة للأفراد العاملين بالمؤسسة بشكل خاص، ويسهم كذلك في إبراز معالم الهوية التنظيمية للمدرسة، لنظراً للدور الهام الذي يلعبه كلا من تطوير الموارد البشرية والتكنولوجية ضمن التطوير التنظيمي للمؤسسات ونتائجه مما يجعلها تؤثر في تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن تطوير المؤسسات في المجالين البشري والتكنولوجي يساهم في بناء وإبراز السمات المتفردة للموظفين كالتعاون والإبداع والابتكار والافتخار بالانتماء كلها سمات فردية ذات أهمية وتأثير داخل التنظيم، لذا أصبح للتطوير التنظيمي دوراً غاية في الأهمية في المجال التنظيمي، وما أوردناه خلال دراستنا إلا جزء من كل، فالتطوير يشمل مجالات التنظيم الثلاثة وهي الأفراد وجماعات العمل والتنظيم بحد ذاته، وقد ركزنا في دراستنا ضمن كل من الجانب المنهجي والنظري والميداني إلى تطوير المورد البشري والتكنولوجي للمؤسسة، في حين أن المجال خصب وواسع لطرح العديد من الإشكالات وتناولها بالبحث والدراسة ضمن الظواهر التنظيمية التي تعيشها المؤسسات والفاعلين بداخلها.

# المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

1. مراجع باللغة العربية:

المصادر والمراجع :

1. إبراهيم حسان محمد، العجمي محمد حسن: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. السكارنة بلال خلف : التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن ، 2013.
3. الشرعة، حسين سالم: الأمن النفسي وعلاقته بوضوح الهوية المهنية، دار مؤته للدراسات والأبحاث، السعودية، 2010 .
4. الطجم عبد الله بن عبد الغني :التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، الطبعة الخامسة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة ، 2009.
5. العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
6. أليكس ميكسيللي: الهوية، تر علي وطفة، دار الوسيم، دمشق، 1993.
7. انجرس موريس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة، الجزائر، 2006 .
8. بدوي أحمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان ، بيروت، 1993.
9. دوبار كلود : أزمة الهويات تفسير تحول، ترجمة رندة بعث، الطبعة الأولى، المكتبة الشرقية، لبنان، ، 2008.
10. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر، 2001.

11. سوتيريوس ساراتتاكوس: البحث الاجتماعي، ترجمة: شحدة فارغ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، لبنان، 2017.
12. شريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
13. طلعت لطفي إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
14. عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
15. عيوي زيد منير: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
16. فليه فاروق عبده، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة النشر.
17. كافي مصطفى يوسف: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2018.
18. مارشال جوردون: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلد الأول، الطبعة الثانية، المشروع القومي للترجمة، القاهرة، 2007.
19. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 1993.
20. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
21. مرسي جمال الدين محمد: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
22. مسلم محمد: مدخل إلى علم النفس العمل، الطبعة الثانية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

23. مصطفى جواد معتز: شبكة التطوير التنظيمي والمؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2006.
24. هابرماس يورغن : بعد ماركس، تر: محمد ميلاد، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، 2002.
- الأطروحات و الرسائل والمذكرات :
25. أبو ورد فاتن عدنان: درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
26. المشاري عبد الله بن سعد : معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقة الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2002.
27. بن العايب بلقاسم : دور التنظيم في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2010.
28. بن عيسى محمد المهدي : ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2005،
29. بوريب طارق : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015
30. حواطي آمال: استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر3، 2017.

31. دراغو فاطمة: **علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء**، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيليزان، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، 2016.
32. سالي عقوب: **أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
33. شنوف زينب : **تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب**، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 .
34. عماري سمير : **دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة**، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
35. عمومن رمضان : **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية**، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 .
36. لبوز إلياس: **دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي**، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
37. مشري ابتسام : **الأخلاقيات المهنية وعلاقتها ببناء الهوية التنظيمية لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة**، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

## مجالات علمية:

38. السبع هشام ، هيشور محمد لين : مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية و الجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.
39. الصيد نسيمة احمد : التطوير التنظيمي مقارنة سوسيو تنظيمية، مجلة مقاربات، العدد الثامن والعشرون ، المجلد الثاني، جامعة الخلفة ، 2017.
40. بجاج أحمد : سوسيولوجيا الممرضة -إطار نظري لتشكيل الهوية المهنية للممرضة- ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، العدد20 ، سبتمبر 2015.
41. براهيمية صونية : الهوية التنظيمية وآليات تفعيل المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 15، العدد27 ، 2018 .
42. بن عيسى المهدي محمد :المضامين الثقافية للمجالات الاجتماعية وعلاقتها بتشكيل وإعادة تشكيل هوية البطالين، الملتقى الدولي الثاني ، المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية و الجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
43. ساسي سفيان : التنشئة التنظيمية وتشكل الهويات، مجلة أفكار وآفاق، جامعة الشاذلي بن جديد. الطارف، العدد10، 2017.
44. عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ أحمد : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02 ، 2010.

45. عروة وفاء : تمثلات الهوية في ظل الحراك السوسيو مهني، دراسة سوسولوجية للمقاربة السوسيو ثقافية لكلود دوبار وسانسيليو، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد3، ، ديسمبر 2020.

46. مقورة جلول ك الفعل التواصلي عند هابرماس، نظرية وتطبيق، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة ، المجلد 25، العدد53، ،جانفي 2021.

#### ✚ بحوث ومحاضرات :

47. باشرى نفيسة محمد وآخرون: السلوك التنظيمي، مجموعة محاضرات، جامعة القاهرة ، كلية التجارة، مصر، 2017.

#### ✚ مقابلات :

48. بوسعدة قاسم ، المدير العام للمدرسة، مدرسة الريادة الخاصة-القرطي غرداية، 22 ماي 2021 .

#### ✚ مراجع باللغة الأجنبية :

#### ✚ Revues :

49. *Dubar Claude, Gardéa charles : Evolution de la promotion sociale et dynamique des formes identitaires, Education permanente, France,N°163/1998.*

#### ✚ مواقع الكترونية:

50. علواش نور الدين: نظرية التواصل عند هابرماس ، قراءة في المنطلقات والأبعاد، مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسة والأبحاث، الرباط، تاريخ نشر المقال 11-11-2013 تاريخ الاقتباس 20-08-2021 ، 09:24 ، [mominoun.com/articles/677](http://mominoun.com/articles/677)

51. [Almaany.com/ar/dict/ar-ar/هوية](http://Almaany.com/ar/dict/ar-ar/هوية) 21-08-2021 ; 23h09

الملاحق

دليل المقابلة مع المدير العام مدرسة الريادة الخاصة- غرداية

يوم 22-05-2021 على الساعة 10:45 صباحا

أسئلة :

بعد التحية والسلام، شكرا لحسن استقبالكم وقبولكم طلبنا في إطار العمل البحثي الأكاديمي

- 1- هل بإمكانكم تقديم نبذة عن المؤسسة منذ نشأتها إلى يومنا هذا؟
- 2- دواعي إنشائها؟ ورؤيتها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها؟
- 3- في سياق تطور مسار مؤسستكم؟ أهم المراحل التي مرت بها وحققت بها قفزة نوعية؟ أو تراجعت فيها؟
- 4- لكل مؤسسة هيكل تنظيم يحدد علاقات العمل بداخلها، والمهام والوظائف وطرق الاتصال المنتهجة، كيف هو الأمر بالنسبة لمدرسة الريادة؟
- 5- الإطار البشري من مقومات أي تنظيم، كيف تنتقي المؤسسة إطاراتها وكيف تسعى لتأهيلهم وصقل مهاراتهم؟
- 6- أهم المحاور التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير الإطار البشري التابع لها
- 7- التكنولوجيا داخل التنظيم من العناصر ذات الأهمية، كيف تطبقها وتستعملها المدرسة وفي أي مجال؟
- 8- خلال مسار المؤسسة ..بماذا تميزت ؟ مقارنة بالمؤسسات المشابهة لها؟ وبما تميز الأفراد التابعين لها؟
- 9- كيف تعاملت المؤسسة مع الصعوبات التي مرت عليها (استقرار الأفراد، تحديات مالية، أزمات خارجية، منافسة..).



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

### استمارة استبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، للموسم الدراسي 2020-2021، يسعدني أن أضع بين أيديكم استمارة بحث على مستوى مؤسستكم: مدرسة الريادة الخاصة - غرداية " وذلك لدراسة "التطوير التنظيمي وعلاقته بالهوية التنظيمية" وعليه نرجو منكم مساعدتنا بمليء هذه الاستمارة، بكل دقة، واثقين بأن هاته المعلومات لا تستعمل إلا للغرض العلمي، وستكون مساهمتكم لبنة في مجال المعرفة العلمية.

شاكرين لكم جميل تفهمكم وتعاونكم، تقبلوا وافر تحياتنا.

ملاحظة: ضع علامة ( ✓ ) في الخانات المناسبة.

إشراف الدكتورة/

إعداد الطالب /

حواطي آمال

بن صالح محمد

#### البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: [30-25]  [35-30]  [40-35]  أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4- طبيعة الوظيفة: أستاذة  إداري  مشرف
- 5- الأقدمية والخبرة: أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

المحور الأول: تطوير الموارد البشرية :

6- هل هناك سعي لتطوير الموارد البشرية بمدرسة الريادة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

7- ساهم التطوير التنظيمي بمدرسة الريادة في تعميم فرص التكوين للأفراد العاملين بها؟

كلياً  جزئياً

8- عند قبولك توظيفك بالمدرسة ن هل استفدت من تكوين؟ نعم  لا

- إذا كان الجواب بـ(نعم) فما هي المجالات التي تمّ تكوينكم فيها (اختيار واحد أو أكثر)

مهارات التدريس  التسيير الإداري  التنمية الذاتية  إعلام آلي وبرمجيات

أخرى : (أذكرها).  .....

- إذا كان جوابك بـ (لا) فهل تفسر ذلك بسبب:

نقص الإمكانيات المادية  عدم اهتمام الإدارة  تلقيتم تكويناً في مؤسسة أخرى

أسباب أخرى : (أذكرها). .....

9- خلال مسارك الوظيفي بالمدرسة هل استفدت و/ أو تستفيد من نظام الحوافز نظير مجهوداتك؟

نعم  لا  أحياناً

10- كيف تعمل إدارة المدرسة على تشجيع روح المنافسة بين الأفراد العاملين فيها؟

تحفيزات مادية  تحفيزات معنوية  ترقية في المنصب

أسلوب آخر : (أذكره). .....

11- هل ساهم التكوين على زيادة قدرات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة؟

نعم  جزئياً  لا

12- هل ساهم التكوين على تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين؟

نعم  لا

13- هل يساعد التكوين على تعريف العاملين برؤية المدرسة المستقبلية؟

نعم  لا

لماذا؟ ( في كلا الحالتين) : .....

.....

.....

14- هل ساعد التأهيل على زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين؟

نعم  لا  أحيانا

15- ماهي الطرق المستخدمة في التكوين لتنمية المهارات العلمية والتقنية؟

تكوين متخصص  محاضرات متخصصة  تدريب ميداني

### المحور الثاني : التطوير التكنولوجي

16- هل تستخدم إدارة المدرسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي؟

نعم  لا

17- هل تحبذ استعمال الوسائل التكنولوجية في عملك؟

دائماً  أحيانا  أبداً

18- هل ترى بأن الإطار البشري بمدرسة الريادة بحاجة لدورات متخصصة في استعمال التكنولوجيا؟

نعم  لا

إذا كان جوابك بـ (لا) لماذا؟.....

.....

19- هل للتطوير التكنولوجي دور في زيادة التحكم بسير العمل في المدرسة ؟

جزئيا  كليا  غير مهم

20- هل يحد استعمال التكنولوجيا الحديثة (برامج وتقنيات) من فاعلية وروح العمل الجماعي

بالمدرسة؟

دائما  أحيانا  أبداً

21- هل يتم تحديث وتجديد المعدات والتقنيات داخل المؤسسة؟

نعم  لا

22- هل هناك سعي لتحسين أساليب ووسائل نقل المعلومات داخل المؤسسة؟

دائما  أحيانا  أبداً

23- هل تسعى المؤسسة لتوفير أجهزة إعلام متطورة تساعد على إنجاز العمل؟

نعم  لا

24- هل ساهم التطوير التكنولوجي في تبسيط إجراءات إنجاز العمل بما يحقق السهولة والسرعة في

الأداء؟

جزئيا  كليا  غير مهم

25- هل قامت المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني للتعريف بالمؤسسة؟

نعم  لا

26- هل تستخدم المؤسسة شبكة معلومات تربط الأفراد العاملين؟

نعم  لا

27- هل توجد قواعد بيانات ونظم معلومات بالمؤسسة تتناسب مع نوعية العمل؟

نعم  لا

### المحور الثالث: الهوية التنظيمية

28- بماذا تتميز مدرسة الريادة مقارنة مع المدارس الأخرى؟

التكوين المستمر  الجدية والانضباط  العمل الجماعي  نظام الحوافز

مميزات أخرى  (أذكرها).....

.....

.....

29- هل تعتبر أن مدرسة الريادة نموذجا تنظيميا يمكن أن يُحتذى به مقارنة بغيره من المدارس؟

نعم  لا

في كلا الحالتين (نعم أو لا) كيف تفسر ذلك؟.....

.....

30- هل تشارك في الأنشطة الجماعية والأعمال التطوعية لمدرستكم؟

دائما  أحيانا  نادرا

31- هل تتعاون مع زملائك من أجل تحقيق أهداف المدرسة؟

نعم  لا

إذا كان جوابك بـ (نعم) فما الذي يدفعك لذلك؟ .....

.....

32- هل تشعر بالاعتزاز والفخر لكونك تنتمي لهاته المدرسة ؟

دائما  غالبا  لا يهمني ذلك

33- عند مرور مدرسة الريادة بظروف صعبة ، هل تحاول تقديم يد المساعدة؟

نعم  لا

34- هل تشعر بالحرية التامة عند أدائك لمهامك بمدرسة الريادة ؟

دائما  غالبا  نادرا  أبدا

35- هل يسمح لك بالإبداع والابتكار في أسلوب عملك بمدرسة الريادة؟

نعم، لكن باستشارة المسؤول  نعم ، بكل حرية وأريحية  لا

هل هناك ما تريد إضافته إلى إجاباتك؟.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لجميل تعاونكم

## مدرسة الريادة.. في سطور

مبدأ وجوب التعاون التام بين الأسرة والمدرسة.



### فلسفتنا التربوية

تعتمد مدرستنا المنهج الرسمي باستخدام استراتيجيات تربوية متنوعة مع دعم الحجم الساعي للمواد الأساسية، إضافة لمواد ونشاطات ضرورية تخدم الهدف المسطر أهمها:

- برنامج متميز لغرس ومتابعة القيم الأخلاقية وبناء شخصية المتعلم.
- تدريس اللغة الفرنسية بحجم ساعي مناسب بداية من السنة الأولى ابتدائي.
- تدريس الإعلام الآلي بداية من السنة الثالثة ابتدائي.
- برامج لاصفية متنوعة أهمها: الزيارات التربوية الميدانية، معارض الإنجازات والإبداعات، النوادي الثقافية والعلمية، النوادي الرياضية، المسابقات، نادي المعرفة...
- استخدام سياسة تحفيزية خاصة للمتعلمين: بطاقات التحفيز، الأوسمة، الخرجات الترفيهية، مختلف الجوائز الفصلية والسّنوية.

### ❖ مدرسة الريادة

مدرسة خاصة غير ربحية معتمدة من وزارة التربية، يسيّرهما طاقم إداري وتربوي متفرغ تحت إشراف إدارة عامة خيرية.  
(خاصة: من حيث التنظيم التربوي / غير ربحية: تغطية المصاريف السنوية دون هامش ربحي).  
افتتحت المدرسة في 24 رمضان 1429 هـ / 24 سبتمبر 2008 م.

### ❖ دواعي إنشاء المدرسة

إن حضارتنا المعاصرة بكل أشكالها تفرض علينا الاهتمام أكثر وأكثر بالمدرسة والتعليم وهذا لمجابهة أشكالها السلبية والمساهمة في صنع الإيجابي منها.  
من هنا انطلق مشروع مدرستنا ببرامج طمّوحة... لغاية «ابتغاء فضل من الله ورضوان» وبهدف «تكوين فرد مؤمن متخلق واع فعال ورائد».

### ❖ منطلقات أساسية

- يعتمد نجاح المشاريع التربوية على قدر المسؤولية التي يتحملها كل من الأسرة والمدرسة والمجتمع.
- على مشاريع التربية والتعليم أن تحرص على أداء رسالتها السامية، ولا يمكن لها أن تكون وسيلة لتحقيق الأرباح المادية.
- بناء الشخصية المتوازنة للمتعلمين يتطلب تكويننا بجمع بين الجوانب العلمية والشرعية والتنموية.
- يركز نجاح المسيرة التربوية للمتعلمين على



يتم تحديد اشتراك سنوي للولي عن كل متعلم كما يلي:

$$\text{تقدير المصاريف السنوية} = \frac{\text{اشتراك الولي}}{\text{عدد المتعلمين}}$$

يُتكفل الأولياء عن طريق جمعية أولياء التلاميذ بعملية نقل المتعلمين بالحافلات بالتنسيق مع إدارة المدرسة.

#### ❖ آفاق المدرسة

- تخرج أول دفعة من الناجحين في امتحان البكالوريا 2019-2018.
- بناء المرافق المدرسية المتبقية.
- التميز في التحصيل الدراسي و الامتحانات الرسمية ونوعية البرامج.
- إعداد و اعتماد برامج متميزة لتنشئة متعلمين ذو شخصية متكاملة.

#### ❖ كيفية التسجيل

- المدرسة مفتوحة للراغبين من الجنسين مع احترام الضوابط الشرعية.
- قبول طلبات التسجيل يكون بالحضور إلى مقر المدرسة، بداية شهر جانفي من كل سنة.
- أيام الاستقبال: الاثنين، الأربعاء من 08:00 إلى 14:00 عدا أيام العطل.

- متابعة حالات الضعف المدرسي لدى المتعلمين قدر الإمكان.

- تدريس القرآن الكريم والتكوين الشرعي لبنات المدرسة عن طريق مشروع خاص مساء.

- توظيف الطاقم التربوي على أساس الشهادة والمسابقة لضمان الكفاءة.

- الاعتناء بالطاقم التربوي قدر الإمكان بتوفير المتطلبات المعنوية والمادية التي تعينه على التميز في الأداء.

- اعتماد نظام التوقيت من 08:00 إلى 14:00 (معدل 26 متعلما في القسم).

- تخصيص حصص دورية لاستقبال الأولياء من طرف الأساتذة.

#### ❖ فلسفتنا المادية

إن مدرسة الريادة مشروع ملك للأمة، إذ تعتبر جميع أملاكها العينية والمنقولة وقضا خيريا للتعليم إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، ويتم بناء هياكلها وتجهيزها بما يلزم من وسائل تربوية عن طريق تبرعات المحسنين من الأولياء أو غيرهم، ويشرف على هذا الإدارة العامة لمؤسسة الريادة للتربية والتعليم الخيرية.

من أجل تغطية المصاريف السنوية للمدرسة (أجور الطاقم التربوي، المكتبيات، الوجبات...)



## المدرسة في أرقام

### تطور عدد الأقسام والمتعلمين خلال السّنوات الدراسية

2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014	2014/2013	2013/2012	2012/2011	2011/2010	2010/2009	2009/2008	الموسم الدراسي
27	24	21	19	17	14	12	10	09	06	06	عدد الأقسام
319	317	286	285	276	273	248	243	193	125	114	الابتدائي
239	213	209	206	148	99	51	/	/	/	/	المتوسط
142	95	45	/	/	/	/	/	/	/	/	الثانوي
700	625	540	491	424	372	299	243	193	125	114	المجموع

### تطور عدد الموظفين خلال السّنوات الدراسية

2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014	2014/2013	2013/2012	2012/2011	2011/2010	2010/2009	2009/2008	الموسم الدراسي
43	37	35	35	29	22	17	13	10	07	06	الأساتذة
24	20	20	15	12	11	09	06	05	05	03	الإداريون
67	57	55	50	41	33	26	19	15	12	09	المجموع

### تطور عدد الموظفين خلال السّنوات الدراسية

