

الموضوع :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة

تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة 'الأطفال المعوقين بصرياً' بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)

مذكرة من إعداد الطالب : عبدالستار مركمال

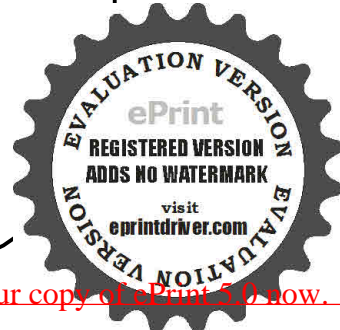
تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

لجنة المناقشة :

رئيساً	أستاذ محاضر بجامعة الجلفة	أ.د/ ميلود بكاي
مشرفاً مقررأ	أستاذ تعليم عالي بجامعة الجلفة	أ.د/ هشام حسان
ممتحنأ مناقشأ	أستاذ محاضر بجامعة الجلفة	أ.د/ عزالدين بوكربوط
ممتحنأ مناقشأ	أستاذ محاضر بجامعة الجلفة	أ.د/ الباتول علوط

الموسم الجامعي

2014/2013



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur

جامعة زيان عاشور - الجلفة

Université de Zian Ashour - Djelfa

كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية و الإنسانية

Faculté des Lettres et des Langues et sciences humaines et sociales

قسم العلوم الإجتماعية

Département de sociologie

الموضوع :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة

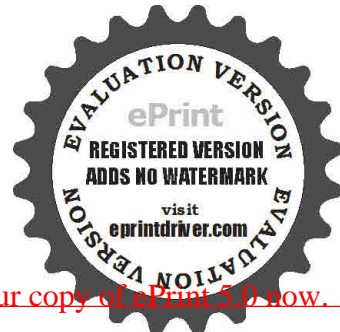
تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة 'الأطفال المعوقين بصرياً' بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

المشرف : أ. د / هشام حسان

الطالب : عبد الستار مركمال

الموسم الجامعي 2014/2013



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا
فَسَیْرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُتُرْدُونَ اِلَى عَالَمِ
الْغَیْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَیَنْبِئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

سورة التوبة 105



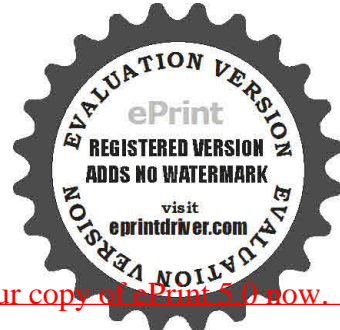
يقول الإمام الشافعي :

" من أراد علماً فليدقق وإلا ضاع دقيق العلم "

و يقول العماد الأصفهاني :

" إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه هذا إلا قال في غده : لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان أفضل ولو تُرك هذا لكان أجمل . وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل على إستيلاء النقص على جُملة البشر "

من كتاب : وفيات الأعيان لابن خلكان



شكراً :

أنت يا قارئ هذا العمل المتواضع بما فيه من هاته الكلمات ...
فلتعي جيداً أنه جُمع ... كُتب ... أُخرج ... على بركة الله
تعالى في سبيل العلم و طلبته ... فالشكر في أول الأمر وآخره
موصول لله رب العرش العظيم أن سدّد خطاي وجعلني شاكراً
لأنعمه فشكراً جزيلاً لكل من شارك في جمع أو كتابة أو
إخراج هذا العمل و أخص بالذكر

أولاً : الأستاذ هشام حسان لكرم إشرافه على هذا العمل
ثانياً : الطاقم البيداغوجي والإداري لمدرسة الأطفال المعوقين
بصرياً ، زملائي الأساتذة في العمل العلمي ، وكذا الأخ علي
ثالثاً : لكل طالب علم .. شعاره في الحياة " العلم أولاً وآخراً "

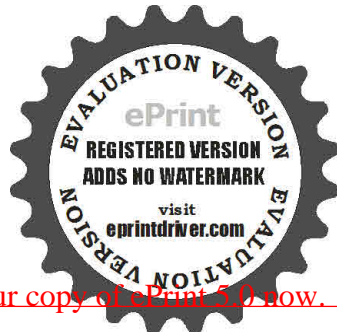
إلى الأبد :
عبد المولى محمد



الفتوى عزها سراج

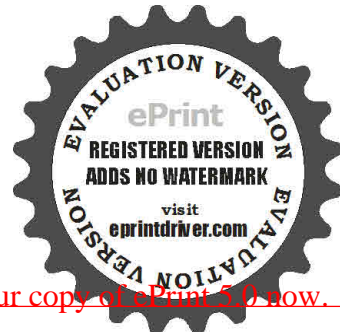
أنت يا قارئ هذا العمل المتواضع بما فيه من هاته الكلمات ...
فلتعي جيداً أنه جُمع ... كُتب ... أُخرج ... على بركة الله
في سبيل العلم و طلبته ... مُهداً
أولاً : لأمي الغالية حفظها الله ورعاها وكساها بالصحة ثوباً
ثانياً : لأخوتي (خديجة . زهرة . أكرم) وزوجتي (نصيرة)
ثالثاً : لكل أكمه . أعمى . كيف .. أبصر الحياة بقلبه

الفتوى : ج. عزها سراج
عزها سراج



فهرس المحتويات :

أ.ب.ت. ث.ج.ح. خ	مقدمة :
	الباب الأول : الإطار المنهجي والنظري للدراسة
	الفصل الأول : العناصر المنهجية للدراسة
10	1- أسباب إختيار الموضوع
11	2- أهمية الدراسة
12	3- أهداف الدراسة
13	4- بناء الإشكالية
17	5- الفرضيات
18	6- تحديد المفاهيم
29	7- الدراسات السابقة
42	8- المقاربة السوسولوجية
50	9- صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية (من المفهوم إلى المداخل النظرية)
52	- تمهيد :
53	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
56	2- مراحل تطور الثقافة التنظيمية
60	3- أبعاد الثقافة التنظيمية :
60	1-3- البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية
60	2-3- البعد الإنساني للثقافة التنظيمية
60	3-3- البعد الإداري للثقافة التنظيمية
61	4- أنواع الثقافة التنظيمية ومكوناتها :
61	1-4- أنواع الثقافة التنظيمية
62	2-4- مكونات الثقافة التنظيمية
64	5- مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها :
64	1-5- مصادر الثقافة التنظيمية
68	2-5- خصائص الثقافة التنظيمية
76	6- مستويات الثقافة التنظيمية
79	7- مفهوم قيم الثقافة التنظيمية



84	8- أهمية الثقافة التنظيمية
89	9- تغيير الثقافة التنظيمية
92	10- المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية
96	- خلاصة
	الفصل الثالث : ماهية الرضا الوظيفي
98	- تمهيد :
99	1- نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
101	2- مفهوم الرضا الوظيفي
106	3- أهمية الرضا الوظيفي
108	4- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
112	5- نواتج الرضا الوظيفي
113	6- أنواع الرضا الوظيفي
116	7- قياس الرضا الوظيفي
121	8- علاقة الرضا الوظيفي ببعض المحددات :
121	1-8- علاقة الرضا الوظيفي بنوع الثقافة التنظيمية
124	2-8- علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي
129	3-8- علاقة الرضا الوظيفي بمعدلات الحضور إلى العمل
130	4-8- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي
130	9- تأثير بعض العوامل على الرضا الوظيفي
130	1-9- تأثير القيم الثقافية على الرضا الوظيفي
136	2-9- تأثير العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي
140	3-9- تأثير البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي
143	10- أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
166	- خلاصة :
	الفصل الرابع :
	المدارس المختصة في الجزائر بين الفعل البيداغوجي والفعل القانوني
168	- تمهيد :
169	1- تطور النظرة إلى رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة في العالم
186	2- حجم مشكلة ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر
189	3- نظرة عامة للمدارس المختصة في الجزائر
193	4- المنهج التربوي للمؤسسات المختصة في الجزائر
198	5- لمحة تاريخية حول نشأة مدارس المكفوفين في الجزائر
201	6- الطاقم البيداغوجي والتربوي لمدارس المكفوفين
204	7- المعلم المختص بين الوسائل والأساليب التعليمية
207	8- مدارس المكفوفين من خلال المواثيق الوطنية الجزائرية
208	- خلاصة :

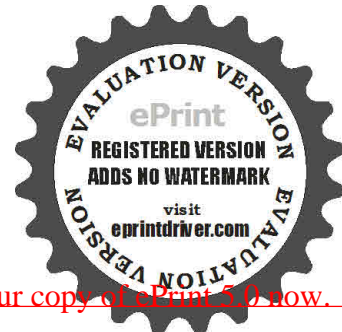


	الباب الثاني : الإطار الميداني للدراسة
	الفصل الأول : ماهية مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا) بمدينة الجلفة
211	- تمهيد :
212	1- نشأة وتأسيس المدرسة
212	2- البعد الأيكولوجي (الموقع الجغرافي) للمدرسة
214	3- الوسائل المادية والبشرية للمدرسة
216	4- المجال التربوي التعليمي للمدرسة
217	5- الفئة المتكفل بها وشروط القبول
218	6- المهام المسندة للفرقة البيداغوجية
221	7- مهام وأنشطة المدرسة التربوية والتعليمية
222	8- أهم الملاحظات المسجلة
223	- خلاصة المبحث :
225	الفصل الثاني : الأطر المنهجية للدراسة الميدانية
226	1- أهمية ميدان الدراسة
227	2- المجال الزمني للدراسة
228	3- المجتمع الكلي للدراسة
231	4- خصائص مفردات الحالة قيد الدراسة
237	5- المنهج المستند إليه
240	6- أدوات جمع البيانات
247	7- كيفية تفرغ البيانات (المعالجة الرقمية)
	الفصل الثالث تحليل جداول الفرضيات ... قراءة سوسيولوجية ورقمية
249	1- قراءة رقمية وسوسيولوجية للفرضية الجزئية الأولى
253	2- قراءة رقمية وسوسيولوجية للفرضية الجزئية الثانية
260	3- قراءة رقمية وسوسيولوجية للفرضية الجزئية الثالثة
266	4- إستنتاج الفرضية الجزئية الأولى
272	5- إستنتاج الفرضية الجزئية الثانية
278	6- إستنتاج الفرضية الجزئية الثالثة
283	7- الإستنتاج العام
286	8- نموذج عمل مقترح يهدف إلى تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي للمعلمين من الناحية التنظيمية لفائدة مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة خاصة ومدارس تعليم المكفوفين عامة
290	الخاتمة :
295	قائمة المصادر والمراجع :
	ملخص الدراسة :



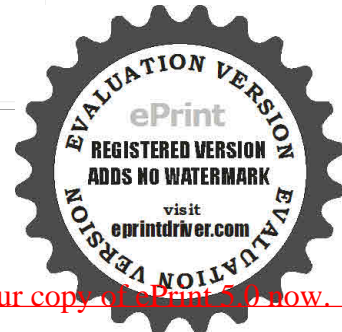
فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	أهم مصادر الثقافة التنظيمية	01
75	خصائص الثقافة التنظيمية	02
230	يظهر توزيع المعلمين حسب طبيعة التخصص والجنس	03
231	يوضح جنس المبحوثين	04
232	يوضح سن المبحوثين	05
233	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	06
234	يوضح طبيعة عمل للمبحوثين داخل المنظمة التربوية	07
235	يوضح توزيع المبحوثين على الفئات المتكفل بها	08
236	يوضح سنوات عمل المبحوثين داخل المؤسسة	09
249	يوضح مؤشرات بعد الإنتماء التنظيمي على سلم ليكرت الخماسي	10
253	يوضح مؤشرات بعد الإلتزام التنظيمي على سلم ليكرت الخماسي	11
260	يوضح مؤشرات بعد جودة الأداء الوظيفي على سلم ليكرت الخماسي	12
270	يوضح بعد الإنتماء التنظيمي بدلالة الثقافة التنظيمية	13
276	يوضح بعد الإلتزام التنظيمي بدلالة الثقافة التنظيمية	14
281	يوضح بعد جودة الأداء الوظيفي بدلالة الثقافة التنظيمية	15

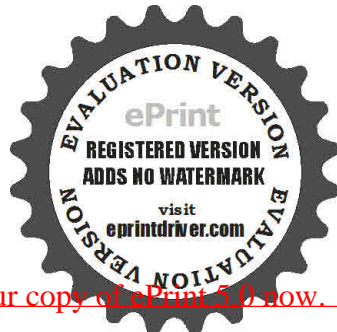


فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	علاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاد الرضا الوظيفي	01
49	تطبيق النظريتين ' التفاعلية الرمزية - ذات العاملين ' على موضوع الدراسة	02
77	مستويات الثقافة التنظيمية	03
86	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة	04
91	تأثير أساليب الإدارة على ثقافة المنظمة	05
103	مقارنة بين النظرة التقليدية للرضا الوظيفي ورأي هيرزبيرج	06
121	أثر الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي	07
127	علاقة الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي	08
131	تباين مفهوم القيم بين العلماء	09
135	أوجه التعارض والتوافق القيمي	10
146	هرم ماسلوا للحاجات الإنسانية	11
151	نموذج التموّج	12
154	نموذج بورتر ولولر	13
156	سلم الحاجات عند Alderfer	14
158	نظرية عدالة العائد	15
213	الموقع الجغرافي لمدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة	16
231	يوضح تمثيل بيانياً إختيار المبحوثين حسب الوضعية الوظيفية والجنس بالنسب والأرقام عن مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً محل الدراسة الميدانية	17



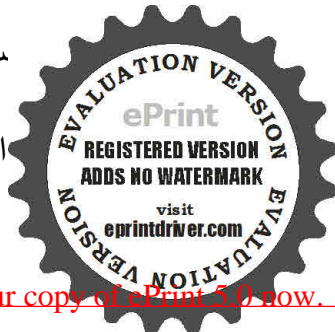
مقدمة



مقدمة :

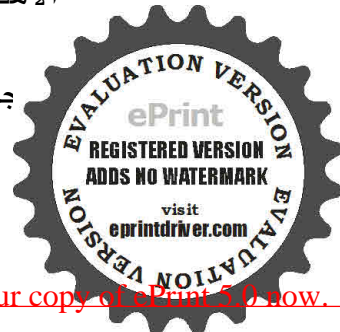
شهد علم الاجتماع التنظيم والعمل في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية بحكم ما أملت الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهة علمية وعملية لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، هذا وقد جاءت المدارس الإدارية متباينة في فلسفتها التنظيمية طبقاً لظروف وبيئات المنظمات المختلفة، ومن تلك المدارس نبعث اتجاهات تقليدية ركزت على مجرد الاهتمام بالعمل والإنتاجية وأهملت الجانب الإنساني وحاجات العاملين في التنظيم، ومن ثم ظهرت المدرسة الإنسانية التي اعترفت بحاجات أفراد العمل في المقام الأول على عكس المدرسة الأولى حتى ظهر في الأفق منهج النظم الذي يهتم بحاجات الأفراد والمنظمة في وقت واحد، وأن كل النظم لا يمكن أن تعمل إلا من خلال مدخلات ومخرجات تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها كما برزت في ذات السياق المفاهيم الداعية إلى ضمان الارتقاء بمستويات الأداء من خلال مناهج الجودة وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة الإدارية وتقنية الإدارة وغيرها من التوجهات الحديثة الداعمة لعمليات التحديث والتطوير في بيئات العمل.

ومن الملاحظ أن النظام التعليمي في الدول العربية وعلى رأسها الجزائر من حيث هو بيئة تنظيمية يكاد لا يعدو أن يستقل بذاته ولم يستفد من نظريات التنظيم بالوجه المرغوب ليم هذا ما جعله يعاني من أزمة تنظيمية واضحة المعالم سواءً من ناحية صياغة امج التعليمية (وفي هذا يجب إستبعاد ما يدعى بإستيراد البرامج التعليمية وتطبيقها



كما هي وفي ذلك تعارض كبير مع البيئة المحلية) أو إختيار المؤطرين من ذوي الكفاءة والفعالية (وهنا وجب إستبعاد أي محاولة توظيف خارج هاته القواعد) أو حتى من إعادة النظر في البيئة الفيزيقية لأقسام الدراسة ... وغير ذلك الأمر الذي يحد من مقدرة تلك الدول في تحقيق الكثير من أهدافها التنموية المنشودة وعلى الأخص التعليم الابتدائي و المتوسط الذي يعتبر هو ركيزة التعليم العام واللبنة الأولى في بناء الأجيال القادمة التي يُعتمد عليها بعد الله سبحانه وتعالى في المستقبل بكل أبعاده الاجتماعية والاقتصادية ...

ولما كانت عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقدم، وبشيء من الصيانة تصبح ذات فاعلية وإنتاج فتبتكر وتبدع ، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة منظمة المدرسة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر نجاعة . وقد أشار جمع من العلماء على أن للثقافة التنظيمية تأثيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإلتزام في تأدية المهام والوظائف مع ضمان أكبر قدر ممكن من الجودة في الأداء المقدم وهذا كله لا يتأتى إلى من خلال بلوغ مايدعى بالرضا الوظيفي ، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات ، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على درجة رضا العاملين داخل المنظمات التي يعملون بها ولا سيما المعلمين داخل المدارس المختصة ، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات جاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي



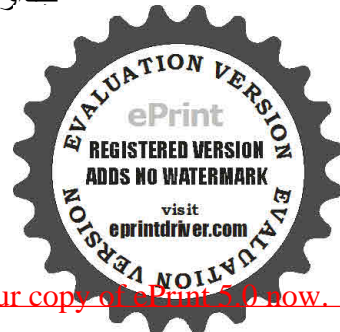
يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله .

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وآداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

وجاءت هاته الدراسة للتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي من خلال تفكيك هذا الأخير إلى ثلاث أبعاد على مستوى الإلتزام والتنظيمي و الإلتزام وكذا جودة الآداء الوظيفي للمعلمين العاملين بمدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بمدينة الجلفة وعليه فقد تم تقسيم دراستنا هاته إلى بابين ؛ **الباب الأول** : الإطار المنهجي والنظري للدراسة وتضمن بدوره أربع فصول أتى أولها مبرزاً العناصر المنهجية للدراسة ، أما ثاني الفصول فقد جاء بعنوان الثقافة التنظيمية مدخل نظري في حين خصص الفصل الثالث للبحث في ماهية الرضا الوظيفي ، أما رابع الفصول من الباب الأول فقد تعرض لمنظومة المدارس المختصة (الفاعلين . الأهداف . الأساليب) .

أما **الباب الثاني** : فخص الجانب التطبيقي للدراسة وبدوره تضمن ثلاث فصول أولها جاء بعنوان ماهية مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بمدينة الجلفة في حين تم عرض الأطر المنهجية للدراسة الميدانية في الفصل الثاني أما الفصل الثالث فخصص لتحليل

حداول الفرضيات .



وقد تم التطرق في الفصول المقدمة إلى مايلي :

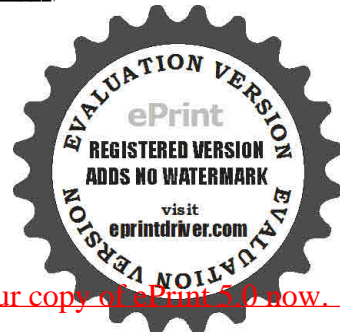
الفصل الأول : العناصر المنهجية للدراسة

تم تقديم هذا الفصل بأسباب إختيار المشكلة البحثية محل الدراسة الميدانية ؛ منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي ، بعد ذلك تم إيضاح أهمية هاته الدراسة ذات البعد التنظيمي في مجال إحدى المؤسسات التربوية المختصة في تربية وتعليم فئتين من المتعلمين ألا وهما فئة المكفوفين وفئة الصم البكم ، مع الإشارة بعد ذلك لأهمية الدراسة الميدانية .

كما تم في هذا الفصل تقديم بناء للإشكالية مع عرض جملة التساؤلات توجت بفرضية أساسية وفرضيات فرعية ، وبناءً على ذلك تم تحديد كل مفهوم من مفاهيم الدراسة على حدى بدورها هاته المفاهيم تم توظيفها في دراسات مشابهة مما دفعنا إلى إعطاء جملة من الدراسات السابقة لدراستنا لهذه المشكلة البحثية . وفي آخر هذا الفصل قدمنا إقتراب نظري مع التعرض لأبرز الصعوبات التي وقفت حائلاً أمام إتمام المذكرة ككل .

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية (مدخل نظري)

خصص هذا الفصل إلى عرض جملة من المفاهيم النظرية المنوطة بموضوع الثقافة التنظيمية وعلى رأسها تقديم تعريف للثقافة التنظيمية مع عرض مراحل تطورها وما أفرزه من أبعاد للثقافة التنظيمية وأنواع متميزة تتمتع في مجملها بجملة من المكونات والخصائص والتي على أساسها تمايزت المداخل النظرية التي عالجت وفسرة للثقافة التنظيمية وهو ما أدرج كآخر عنصر في الفصل الأول .

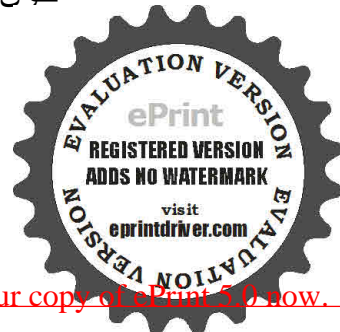


الفصل الثالث : المدخل النظري للرضا الوظيفي

كغيره من الفصول فقد تم تخصيص هذا الأخير إلى عرض جل ما ينوط بموضوع الرضا الوظيفي على إعتبار أن هذا الأخير أحد المتغيرات الهامة في دراستنا هاته ، حيث تم إعطاء نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي على أساسها قدم مفهوم للرضا الوظيفي وأهميته وأنواعه وطرق قياسه ، كما قمنا في هذا الفصل بإبراز علاقة الرضا الوظيفي ببعض المحددات منها نوع الثقافة التنظيمية ودرجة الإلتزام التنظيمي ومعدلات الحضور اليومي وكذا الأداء الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك تم عرض بعض العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وعلى رأسها القيم الثقافية . العادات والتقاليد . البيئة المادية للعمل . وفي آخر هذا الفصل تم إدراج أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي .

الفصل الرابع : المدارس المختصة في الجزائر بين الفعل البيداغوجي والفعل القانوني

مجمل هذا الفصل هو التمهيد للولوج إلى الجانب الميداني للدراسة مع عرض لواقع المدارس المختصة في الجزائر وعلى رأسها مدارس تعليم المكفوفين ، بناءً على ذلك فقد تضمن هذا الفصل : تطور النظرة إلى رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة في العالم ومن ثم الوقوف على حجم مشكلة ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر مع التعرض للمدارس المختصة في الجزائر وما تتضمنه من مناهج تربوية ومعلمين . وتماشياً مع خصوصية موضوع الدراسة في آخر ثلاث نقاط من هذا الفصل خصصت لإعطاء لمحة تاريخية حول نشأة مدارس المكفوفين في الجزائر وما تتضمنه من طاقم بيداغوجي وتربوي مع



إبراز الصيغة القانونية لهاته المدارس والتي أقرها الدستور الجزائري من خلال المواثيق الوطنية .

الفصل الخامس : ماهية مدرسة ' الأطفال المعوقين بصرياً ' بمدينة الجلفة

أول فصول الجانب الميداني تم خلاله تقديم كافة الجوانب القانونية والإيكولوجية والبيداغوجية بدءاً بالتعرض لنشأة وتأسيس مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة ومن ثم العرض للجانب الجغرافي للمدرسة والوسائل المادية والبشرية للمدرسة ومن ثم الوقوف على المجال التربوي والتعليمي للمدرسة مع تحديد الفئة المتكفل بها وشروطها قبولها وإبراز المهام المسندة للفرقة البيداغوجية مع أهم الملاحظات المسجلة عن هذا الصرح العلمي التربوي .

الفصل السادس : منهجية الدراسة الميدانية

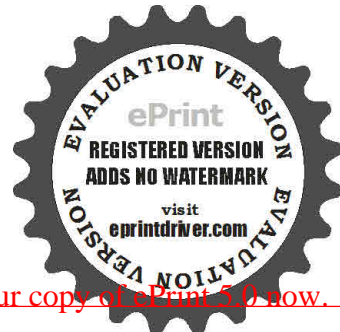
وهنا تم تقديم لأهمية ميدان الدراسة مع تحديد المجال الزماني للدراسة الميدانية والفئة المراد تطبيق الأدوات البحثية عليها من مقياس للرضا الوظيفي ودليل للمقابلة الخاصة بالثقافة التنظيمية للمدرسة ، مع تحديد المنهج المستخدم والمتمثل أساساً في منهج دراسة الحالة (دراسة حالة معلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة) وفي الأخير عرض لكيفية تفريغ البيانات المجمعة من تكرارات ونسب مئوية والمتوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون



الفصل السابع : تحليل جداول الفرضيات ... قراءة سوسيولوجية ورقمية

وهو آخر فصول الدراسة ككل أين تم تخصيصه لعرض نتائج إجابات المبحوثين سواءً بخصوص المقابلة المقننة الموجهة أو مقياس الرضا الوظيفي في جداول رقمية مع إعطاء تحليلات سوسيولوجية في هذا الشأن للنتائج الدراسة ككل بتقديم إستنتاجات للفرضيات المقدمة مع إعطاء إستنتاج عام للدراسة .

تجدر الإشارة إلى أنه في آخر هذا الفصل وإبرازاً لحس وولاء الباحث لقضية الرضا الوظيفي لمعلمي المؤسسات التربوية المختصة حيال الثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بمدرسة ' الأطفال المعوقين بصرياً ' بمدينة الجلفة (تحليل إستطلاعي مسحي لمعلمي هاته المدرسة) وما ينجر عن هاته العلاقة خاصة إن سلمنا أن عدم رضا القائمين على العملية التربوية التعليمية مقابل عملهم (تعارض فلسفة العمل بين المعلم وإدارة المدرسة) يعني فشل العملية ككل ما يؤدي إلى أمور لاتحمد عقباها بالنسبة للمتعلمين من هاته الفئة الخاصة . بناءً على ذلك قدم الباحث في ختام هذا الفصل : نموذج عمل مقترح يهدف إلى تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي من الناحية التنظيمية لفائدة مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة خاصة ومدارس تعليم المكفوفين عامة .



الباب الأول :

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

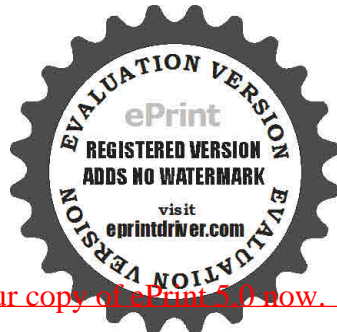
الفصل الأول : العناصر المنهجية للدراسة

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية (مدخل نظري)

الفصل الثالث : المدخل النظري للرضا الوظيفي

الفصل الرابع : مدخل عام لمنظومة المدارس المختصة

(الفاعلين . الأهداف . الأساليب)



الفصل الأول:

العناصر المنهجية للدراسة

* أسباب إختيار الموضوع

* أهمية الدراسة

* أهداف الدراسة

* بناء الإشكالية

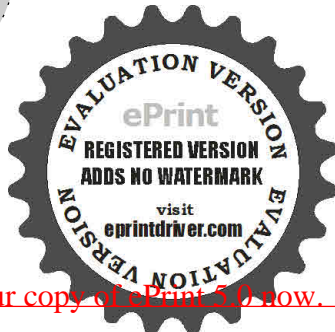
* الفرضيات

* تحديد المفاهيم

* الدراسات السابقة

* المقاربة السوسولوجية

* صعوبات الدراسة



الباب الأول : الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول : العناصر المنهجية للدراسة

1- / أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

* على اعتبار أن العلم تراكمي فإن أهم الأسباب الذاتية التي دفعتني إلى إختيار هذا الموضوع هو مواصلة ما دأبت على البحث فيه في مرحلة ليسانس ؛ ولكن بنظرة سوسيومهنية لكي لا تنزل قدمي على التخصص .

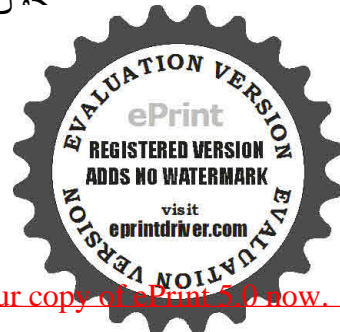
* إضافة إلى شغفي وإهتمامي الكبيرين بالبحث في كل صغيرة وكبيرة ذات الصلة من بعيد أو قريب بتعليم فئة ذوي الإعاقة البصرية .

* على غرار ذلك عملي بتعليم هاته الفئة لمدة معينة كان وراء إختياري لهذا الموضوع .

الأسباب الموضوعية :

* إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في بيئة متميزة ذات خصوصيات تنفرد بها ألا وهي مدرسة تعليم ذوي الإعاقة البصرية .

* عزوف الهيئات العلمية بمختلف أشكالها على الإهتمام بهاته الفئة ووعيهم شبه المنعدم بمتطلباتها ، ومحاولة إزالة ولو جزئية من التهميش المجتمعي المفرط والمعلن صراحة لـ ماينوط بتعليم ذوي الإعاقة البصرية .

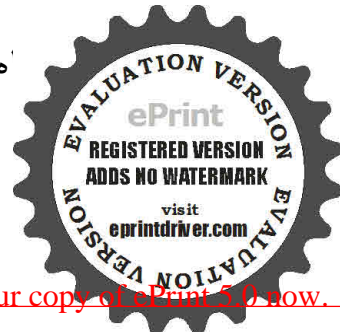


* محاولة جس نبض معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالجلفة من الرضا الوظيفي . إذ أن هذا الأخير شرط أساسي في التعامل مع هاته الفئة لاسيما وأنها تنفرد بتعليم خاص .

12 - أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث أن دراسة هذين الجانبين من الأهمية بمكان للتعليم المتخصص وبخاصة تعليم ذوي الإعاقة البصرية ولما كان المعلم هو حلقة الوصل بين إدارة المدرسة وجماعة المتعلمين التي هو قائدها وكيفية إدارته لذلك الصرح التعليمي والذي يحوي فيما يحوي من برامج تعليمية ومقررات ومناهج ... أصبح لزاما عليه أن يتمتع بالإلتزام الوظيفي والجودة في الأداء وهو مايعكس إلى حد كبير ما يدعى بالرضا الوظيفي . وهذا ما يميز المعلم الناجح الماهر عن غيره من المعلمين في كثير من الأمور المتعلقة بتأدية العمل التعليمي . ولن يكون هذا الأخير ذا أثر ملموس إذا لم يتمتع المعلم بالثقافة التنظيمية التي هي الأساس والمؤثر الأول والأخير في جميع الأنشطة التعليمية .

ومن هنا يأمل الباحث أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي لمدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالجلفة خصوصاً ومدارس تعليم ذوي الإعاقة البصرية عموماً من خلال إيجاد العلاقة بين مؤشرات الرضا الوظيفي لدى معلمي هاته المدرسة ه تأثير محور بالغ الأهمية وهو الثقافة التنظيمية ، إضافة إلى التعرف على عوامل عدم



الرضا الوظيفي - إن وجدت - لدى المعلمين في مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً)
بالجلفة ما يساعد على تحديد بعض جوانب النقص التي تتخلل الثقافة التنظيمية للمدرسة
التي يلزم تطويرها للوصول إلى الحد الأمول من الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

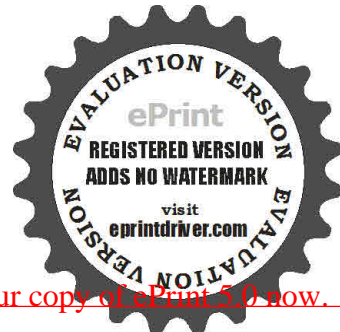
3- / أهداف الدراسة :

هناك أهداف نسعى للوصول إليها من خلال هذه الدراسة تكمن في :

* التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً)
بالجلفة .

* تحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المختصة .

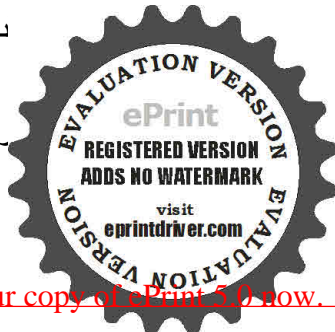
* إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .



تكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل .وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة . ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستوياتها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها وضعف انتمائهم وعلى النقيض من ذلك فإن قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع فعاليتها في أداء الواجبات ويرتفع مستوياتها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والانتماء التنظيمي بين العاملين .

وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى .فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات بمختلف أنواعها ولا سيما المنظمات التعليمية العمومية .

وإذا سلمنا بأن الجزائر غداة الإستقلال الوطني سنة 1962 إنتهجت النهج الإشتراكي في تسيير المؤسسات التربوية التعليمية كحل للنهوض بهذا القطاع لأهميته البالغة ، فإنها وفي ذاتها عمدت إلى توسيع هذا الأخير مادياً وبشرياً وذلك بزيادة الهياكل القاعدية من مدارس ومعاهد وتم الإستعانة بأيدي مؤهلة وذات خبرة من الدول العربية كحل إستثنائي

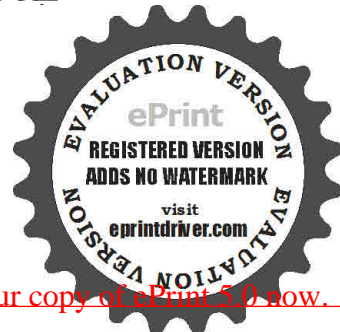


مؤقت بغية تعريب التعليم وتأصيل ماتم طمسه من طرف المستعمر الفرنسي لذلك كان تدخل الدولة في شؤون هذا القطاع مباشراً أو ما أطلق عليه " الدولة الأم " أين أصبحت المدرسة الجزائرية بمثابة الجهاز الإيديولوجي للدولة كما أشار إليه " ألتوسر " في ما عبر عنه (المدرسة وفكرة التمرير الإيديولوجي) وذلك لغرس القيم الوطنية في نفوس المنتمين لهذا النظام من جهة . ومن جهة أخرى لتأكيد الفكرة القائلة بمجانية وإجبارية التعليم لكل من توفر فيه السن القانوني لذلك (6-14) .

وإن كان المشرع الجزائري إجتهد في تقنين ذلك فهو في الوقت ذاته تفتانى في إبراز حقوق فئة لاتقل أهمية عن باقي فئات المجتمع الجزائري ألا وهي فئة ذوي الإعاقة البصرية ولعل أهم هاته الحقوق ضمان حق التعليم لهاته الفئة وذلك بإنشاء مدارس متخصصة لذلك أوكانت لها مهمة تربية وتعليم هاته الفئة .

وفي ذلك تهيئة البيئة المدرسية الخاصة بما يتماشى وحاجات ذوي الإحتياجات الخاصة ومن ثم خلق ثقافة تنظيمية متميزة داخل المدرسة لإزالة التوترات والكمونات النفسية الحادة لدى المتعلمين المنجرة نتيجة الإعاقة من ناحية ؛ وبلوغ درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى القائمين على العملية التعليمية لضمان بلوغ الأهداف المسطرة .

ويعتبر المعلم المختص بتعليم فئة ذوي الإعاقة البصرية أحد أهم عناصر العملية التربوية وهو في ذلك يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعاً لذلك آداءه وعطاؤه بالزيادة أو النقصان وقد يتوقف ذلك إلى حد كبير على عدم رضاه

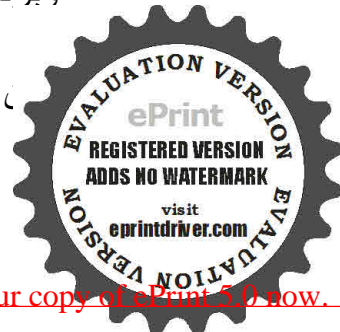


إتجاه الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالجلفة من قيم ومعايير وضوابط .

ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساسياً لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على أداءه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب .

وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، كما نجد أن جودة أداء الفرد تختلف من فرد لآخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في مجال التعليم لا سيما من طرف المعلم .

ومن الحقائق العلمية، أن الرضا عن العمل والاقتران به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه؛ فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز والعكس صحيح إلى حد كبير لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح و التقدم فيه ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته . هنا تظهر أهمية التعرف على علاقة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدرسة (الأطفال



المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية الخاصة بالمدرسة وردود الفعل الإيجابية والسلبية في مجال العمل التعليمي وتزداد هذه الأهمية إذا ما سلطنا الضوء على المهام والمسئوليات التي يقوم بها المعلم المختص .

ومنه يمكن لنا أن نطرح تساؤل الإشكال العام على النحو التالي :

هل هناك علاقة بين **الثقافة التنظيمية** التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) لمدينة الجلفة و **الرضا الوظيفي** لمعلمي هاته المدرسة ؟

التساؤلات الفرعية :

1- هل يمكن لنا أن نفسر **الإلتزام التنظيمي** لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين

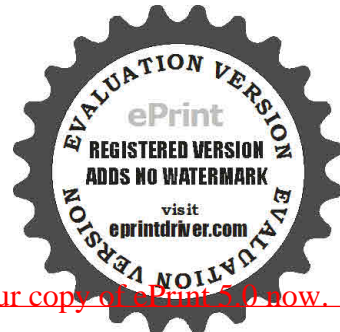
بصرياً) بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة؟

2- ما علاقة الثقافة التنظيمية بال**إلتزام الوظيفي** لمعلمي مدرسة (الأطفال المعوقين

بصرياً) ؟

3- ما علاقة الثقافة التنظيمية ب**جودة الأداء الوظيفي** لدى معلمي مدرسة (الأطفال

المعوقين بصرياً) ؟



5- / الفرضيات :

5-1- الفرضية الرئيسية :

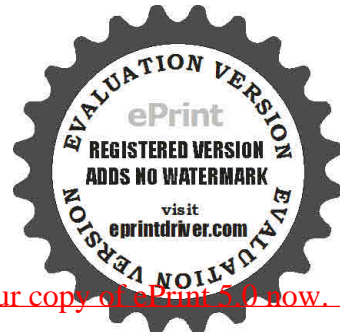
توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) لمدينة الجلفة والرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة .

5-2- الفرضيات الجزئية :

1- نفس الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة .

2- يرتبط الإلتزام الوظيفي لمعلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً طردياً عند $0.8+ \geq \alpha > 0$

3- ترتبط جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً طردياً عند $0.8+ \geq \alpha > 0$



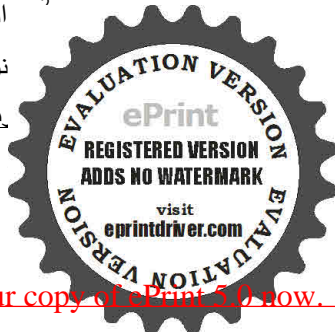
16- تحديد المفاهيم : تعد المفاهيم العلمية بمثابة المفاتيح الرئيسية ، لذا ارتأينا أن نتطرق إلى هذه المفاهيم قبل الخوض في الموضوعات الأساسية للبحث ؛ وسوف نتطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث التي حددت بما يأتي :

- الثقافة التنظيمية :

1- الثقافة التنظيمية :

الثقافة : لغة كما يشير بن حمده تعني " الحذق والفتنة وسرعة الفهم وتسوية المعوج."¹ وتشير الساعاتي إلى أن أقدم تعريف للثقافة هو ما ذكره إدوارد تايلور ، بأن " الثقافة ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والاعتقاد والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد ، وأي قدرات أخرى تكتسب بواسطة الإنسان باعتباره عضو في المجتمع."² كما يعرفها نجلاء نوح بأنها الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في المجتمع من المجتمعات الإنسانية " كما أنها : " مجموعة من المعارف والفنون والعادات والتقاليد والأنظمة التي تكتسبها منسوبات المدرسة (العاملات) من البيئة المحيطة بهم والتي تؤثر في سلوكهن وممارستهن وفي سير العملية الإدارية والتعليمية."³

¹ - بن حمدة عبد المجيد : نشأة الثقافة الإسلامية ، مجلة جامعة الزيتونة ، ع2 ، تونس ، 1993 ، ص 12 .
² الساعاتي سامية : الثقافة الشخصية ، دار الفكر العربي ، القاهرة - مصر ، 1998 ، ص 34 .
نوح نجلاء / مفرح عبد المعطي : ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة ممة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية 1 هـ ، ص 15 .



الثقافة التنظيمية :

يعرض الكثير من الكتاب والباحثين للثقافة التنظيمية بالعديد من التعاريف والمصطلحات على اختلاف صيغها ، نشير إلى البعض منها حيث عرفها كلا من كريتنر وكينكي kretiner & kinick بأن المقصود بالثقافة التنظيمية هي الثقافة في إطار العمل وأساسه التنظيمية¹

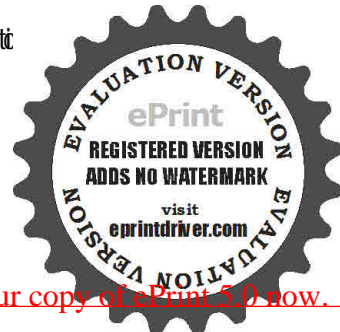
ويعرف ديسلر dessler الثقافة التنظيمية " بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ، ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات. " ²

ويقصد كاو kao بالثقافة التنظيمية " نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والأيدلوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات الغير مكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما ، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد " ³

¹ - Kreiner Robert and Kinicki Angelo : Organizational Behavior . New yourk. BPI\IRWIN . 2003.p644.

² - Dessler Gary : Organization Theory . Creating structure and Behavior New Jersey Prentice Hall.Inc.Englewood.Cliffs . 1996. p 350.

³ - KAO John: The Entrepreneurial Organization . Prentice -Hall International ,INC.2005.p277.



التعريف الإجرائي :

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية حسب موضوع دراستنا على أنها مجموع القيم والأفكار السائدة والضوابط القانونية في مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالجلفة والتي تعطي الشرعية لهاته المنظمة التربوية كما تمثل الأطر المعيارية لسلوك وممارسات وكيفية أداء العمل التعليمي بالنسبة لمعلمي هاته المدرسة المختصة بتعليم المكفوفين والصم معاً .

2- الرضا الوظيفي:

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي أو ما يعرف أحياناً بالرضا عن العمل فقد عرف العديلي الرضا الوظيفي بأنه " :الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة و الولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة." ¹

التعريف الإجرائي :

أما التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي في هذه الدراسة فهو يمثل القناعات والاستجابات الإجتماعية و النفسية والعاطفية الإيجابية من المؤطر البيداغوجي (المعلم) المكلف بتعليم المكفوفين وكذا الصم ، تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسئوليته وعن أدائه أو بيئة عمله.

العديلي ناصر محمد : الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه رسالة تثير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، عمان - الأردن ، 1996 ، ص 33 .



3- المؤسسات التربوية المختصة : (مدرسة المكفوفين نموذجاً)

لقد حاول الكثير من المفكرين إعطاء تعريفات لمفهوم المدرسة تباينت التعاريف بتباين الإتجاهات النظرية من جهة وتنوع وظيفتها من جهة أخرى، وسنعرض فيما يلي بعض هذه التعاريف:

يعرف جون ديوي المدرسة بأنها: " مؤسسة اجتماعية أساساً لذلك يجب أن تشمل على الأهداف الجماعية والفردية معا والعمليات الاجتماعية خارجها، فالمدرسة ليست إعداد للحياة بل هي الحياة نفسها " ¹

وعليه فإن جون ديوي يعتبر المدرسة وحدة اجتماعية وهي وليدة المجتمع ، دورها الأساسي نقل ثقافته ومعاييره وقيمه من جيل إلى جيل آخر.

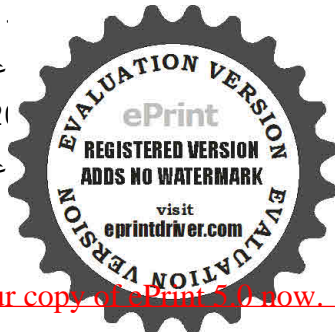
كما يعرفها فرديناند بويسون Ferdinand Buisson: "مؤسسة اجتماعية ضرورية تهدف إلى ضمان عملية التواصل بين العائلة والدولة، من أجل إعداد الأجيال الجديدة ودمجها في إطار الحياة الاجتماعية " ².

ويعرفها شيبمان Shipman بأنها: "شبكة من المراكز والأدوار التي تقوم بين المعلمين والتلاميذ، حيث يتم اكتساب المعايير التي تحددها لهم أدوارهم المستقبلية في الحياة الاجتماعية " ³.

¹ - كززة بوجلال : طبيعة تصور معلمي الطور الأول والثاني لظاهرة سوء المعاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة . علم النفس ، جامعة قسنطينة ، 2002 ، ص 56 .

علي أسعد وطفة - علي جاسم الشهاب : علم الإجتماع المدرسي ، مجد للنشر والتوزيع ، ط1 ، بيروت - لبنان ، ص 16 .

علي أسعد وطفة - علي جاسم الشهاب ، مرجع أعلاه ، ص 17 .



فالتعريفين السابقين يؤكدان على أن المدرسة هي مؤسسة اجتماعية ونظاما تربويا وبالتالي التوجه في هذين التعريفين في تعريف المدرسة كان توجهاً نظامياً.

كما تعرف المدرسة على أنها: "مؤسسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقا لخطط ومناهج محددة وعمليات تفاعل وأنشطة متنوعة ومبرمجة داخل الصفوف وخارجها¹".

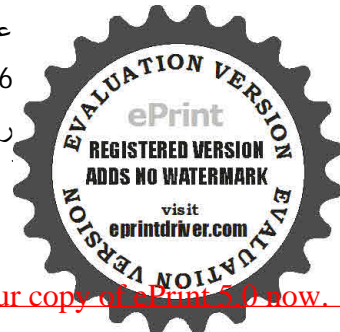
إن هذا التعريف اتخذ منحى آخر والمتمثل في دور المدرسة في تقديم تربية مقصودة مستندة على المناهج التي تطبق وفقا لأنشطة متنوعة، وبما أن المدرسة هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي ، وهي تعمل تحت وصاية التربية الوطنية.² فإن مدرسة المكفوفين هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية التضامن الوطني والأسرة والجالة بالخارج³ ومن هنا يمكن أن نستخلص تعريفا إجرائيا لمدرسة المكفوفين يتناسب وأهداف الدراسة وهو كالاتي :

" مدرسة المكفوفين هي مؤسسة اجتماعية تربوية تعمل على إكساب ذوي القصور البصري المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم، وفقا لخطط ومناهج مضبوطة ومحددة ويتحقق هذا في وجود عصب العملية التربوية ألا و هو المعلم المختص " .

¹ - محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2001 ص 41 .

عبد الرحمان بن سالم : المرجع في التشريع المدرسي ، مطابع عمار قرمي ، ط2 ، باتنة - الجزائر ، 1994 . 66

رابح تركي : المعوقون في الجزائر وواجب المجتمع والدولة نحوهم ، بدون دار نشر ، الجزائر ، 1982 ص



4- المعلم المختص :

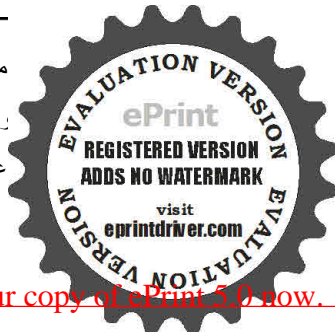
المعلم عنصر هام وفعال في العملية التعليمية خصوصا وفي العملية التربوية عموما لأنه المسؤول الأول عن أداء الأنشطة البيداغوجية والأدوار الاجتماعية، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة من التربية والتعليم.

لذلك فهو يعتبر حجر الزاوية في العملية التربوية، ووظيفته الرئيسية هي تربية التلاميذ وتعليمهم وتوصيل كل ما تشمل عليه عمليات التربية من فلسفة ومعان وأهداف إلى عقول المتعلمين وقلوبهم، ولاستمرار العملية بنجاح لابد من توفر مواصفات في المعلم ولابد من إعداده الإعداد الأمثل لينعكس ذلك على التلاميذ¹.

إن هذا التعريف يبين أن المعلم هو العمود الفقري في العملية التربوية وهو الموجه والمرشد في المواقف التعليمية، لذا نجد بين طيات هذا التعريف دعوة إلى إعداده وتكوينه التكوين الجيد والسليم، وهذا ما أكده روسو بقوله " : إن الذي يصنع الرجل يجب أن يكون أكثر من رجل "و. " أن المعلم الصالح هو الذي يصنع المدرسة الجيدة "².

إن أهمية المعلم المختص لا تقل عن أهمية المعلم بصفة عامة بل هذه الأهمية تزيد وزنا باعتباره يتعامل مع فئة جد خاصة من المجتمع وهي فئة المكفوفين.

محمد مصطفى زيدان - يوسف مصطفى قاضي : إتجاهات ومفاهيم تربوية نفسية حديثة ، دار الشروق
ربية ، 1980 ، ص 108 .
عيسى بودة : دليل المدرس الهادف ، دار تالشقيات للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1997 ، ص.ص 11. 12 .



فنجذ DD . JUIF يعرف المعلم المختص بأنه: " المعلمين المختصين هم مكلفين بتعليم الأطفال الذين يعانون من صعوبات في التكيف في الحياة الدراسية، والذين يتطلب تعليمهم إجراءات بيداغوجية خاصة " ¹.

إن هذا التعريف تناول مفهوم المعلم المختص من وجهة عامة ؛ أي المعلم الذي يقدم تعليمًا خاصًا لكل شرائح ذوي الإحتياجات الخاصة سواء كانت إعاقة بصرية، سمعية، حركية أم ذهنية.

ويعرف المعلم المختص أيضا بـ :

" يكلف معلم التعليم المتخصص بضمان تعليم متخصص لصغار المعوقين حسيا بوسائل وتقنيات مناسبة " ².

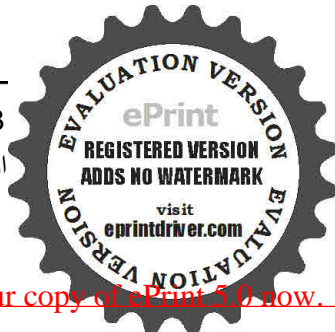
إن واضع هذا التعريف ضبطه من خلال وظيفة المعلم المختص في المدرسة المختصة.

وبما إننا بصدد تناول موضوع تربية وتعليم المكفوفين نحاول إعطاء تعريفا إجرائيا للمعلم المختص للمكفوفين على الشكل التالي:

" المعلم المختص هو عصب العملية التربوية، وظيفته تربية الطفل أو المتعلم ذا الإعاقة بصرية كانت أم سمعية وتقديم له تعليمًا متخصصًا بطرق ووسائل بيداغوجية خاصة ، من أجل مساعدته على الاندماج المدرسي ثم الاجتماعي فالمهني، يتم هذا بعد إعداد المعلم المختص وتكوينه في مراكز متخصصة " .

1- DD JUIFF: guide de l'éducation en sciences pédagogique , DUE 1972 P 243

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 25 ، الصادر بتاريخ 1993/04/12 .



5- الإلتئاء التنظيمي :

عندما نقول هذا عربي فمعنى ذلك أنه ينتمي إلى العرب، فهو جزء منهم وإليهم ينتسب وهذا معناه أن له خلفية ثقافية فكرية تستمد إطارها ومضمونها من تاريخ العرب وثقافتهم ومقومات حياتهم بطابعها المتميز والمحدد بطريقة معينة.¹

أما عن المعجم الشامل في مصطلحات علم النفس والتحليل النفسي فقد عرف الإلتئاء على أنه: إتجاهها يستشعره الفرد من خلال اندماجه في جماعة، وتوحده بها وأنه صار جزءاً منها، وله مكانته المتميزة ووضعها الآمن بها.²

فالإلتئاء هو: نزعة تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الإلتئاء بمعايير وقواعد هذا الإطار ونصرتة والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى.³

وذكرت عائدة خطاب أن الإلتئاء التنظيمي يعبر عنه بالاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة عامة والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من أهداف وقيم.⁴

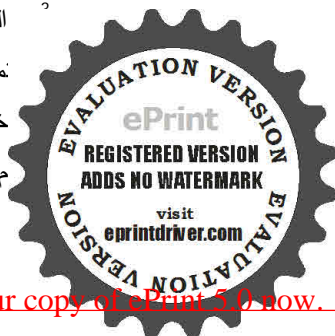
التعريف الإجرائي: ويقصد بالإلتئاء التنظيمي في هذه الدراسة ارتباط معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالمدرسة بما فيها من أهداف، وقيم تنظيمية، والتعامل مع جوانب المدرسة وكأنها ملك لهم (المعلمين) وأنهم جزء لا يتجزأ منها.

1 - منصورحسن عبد الرزاق: الإلتئاء والإغتراب، بدون دار نشر، مصر، 1988، ص 17.

2 - لطيفه خضر: دور التعليم في تعزيز الإلتئاء، عالم الكتب، الكويت، 2000. ص 27.

3 العيسى إبراهيم بن محمد بن عبدالله: واقع الإلتئاء لدى الطلاب في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم نماعية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2000، ص 12.

خطاب عائدة سيد: الإلتئاء الوظيفي والرضا عن العمل - دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة م الإدارية. ع 1، مج 13، جامعة الملك سعود، السعودية، 1988، ص 32.



6- الإلتزام التنظيمي :

من أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتر وستيرز وبوليان

(Porter ,L.W , R.M. Steers,R.T. Mowday, and P.V)

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه : القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به وبهذا

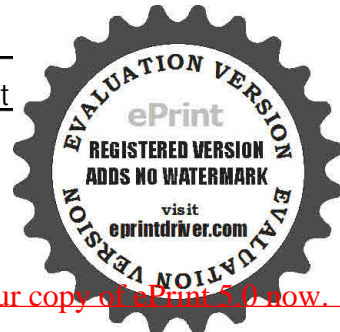
المعنى ينطوي الإلتزام على ثلاثة أبعاد رئيسة على أقل تقدير هي: ¹

- * اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها.
- * إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة.
- * رغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة.

التعريف الإجرائي :

ويقصد بالإلتزام التنظيمي الشعور الإيجابي المتولد عند المعلم تجاه مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المدرسة مما يعزز إحترام الوقت كما ينبغي لتأدية وإتمام برنامج العمل التعليمي كما هو مخطط له .

¹ - Porter ,L.W , R.M. Steers ,R.T. Mowday, and P.V Boulian : "Organizational Commitment and Job Satisfaction among American Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology.1984.p603.



7- جودة الأداء الوظيفي :

الأداء :

هو قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.¹

الأداء الوظيفي :

يعرف الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بأي من الأعمال.²

جودة الأداء الوظيفي :

هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء.³

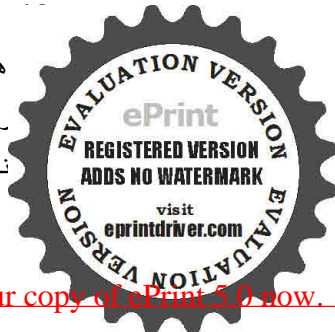
التعريف الإجرائي :

يقصد بجودة الأداء الوظيفي حسب هاته الدراسة بلوغ المؤطر البيداغوجي (المعلم) داخل مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) ما يدعى العمل التعليمي الإبداعي الخالي من الروتين والأعمال اليومية المتكررة . مع أن تتخلل بعض النشاطات التعليمية والفكرية أداء المعلم إلى الحد الذي يسمح بتقديم مادة علمية سلسلة تتوافق ومع طبيعة الإعاقة

¹ - ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، مرام للطباعة الإلكترونية ، الرياض - السعودية ، 1990 ، ص

هاينز ماريو : إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال ، تر: محمود مرسي وزهير الصباغ ، مطابع معهد
الرياض - السعودية ، 1409 هـ ، ص 271 .

ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع أعلاه ، ص 15.



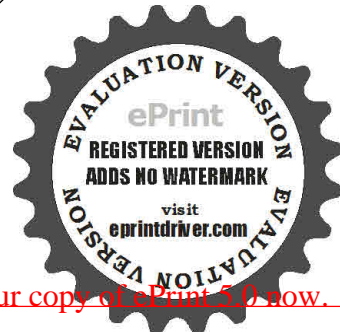
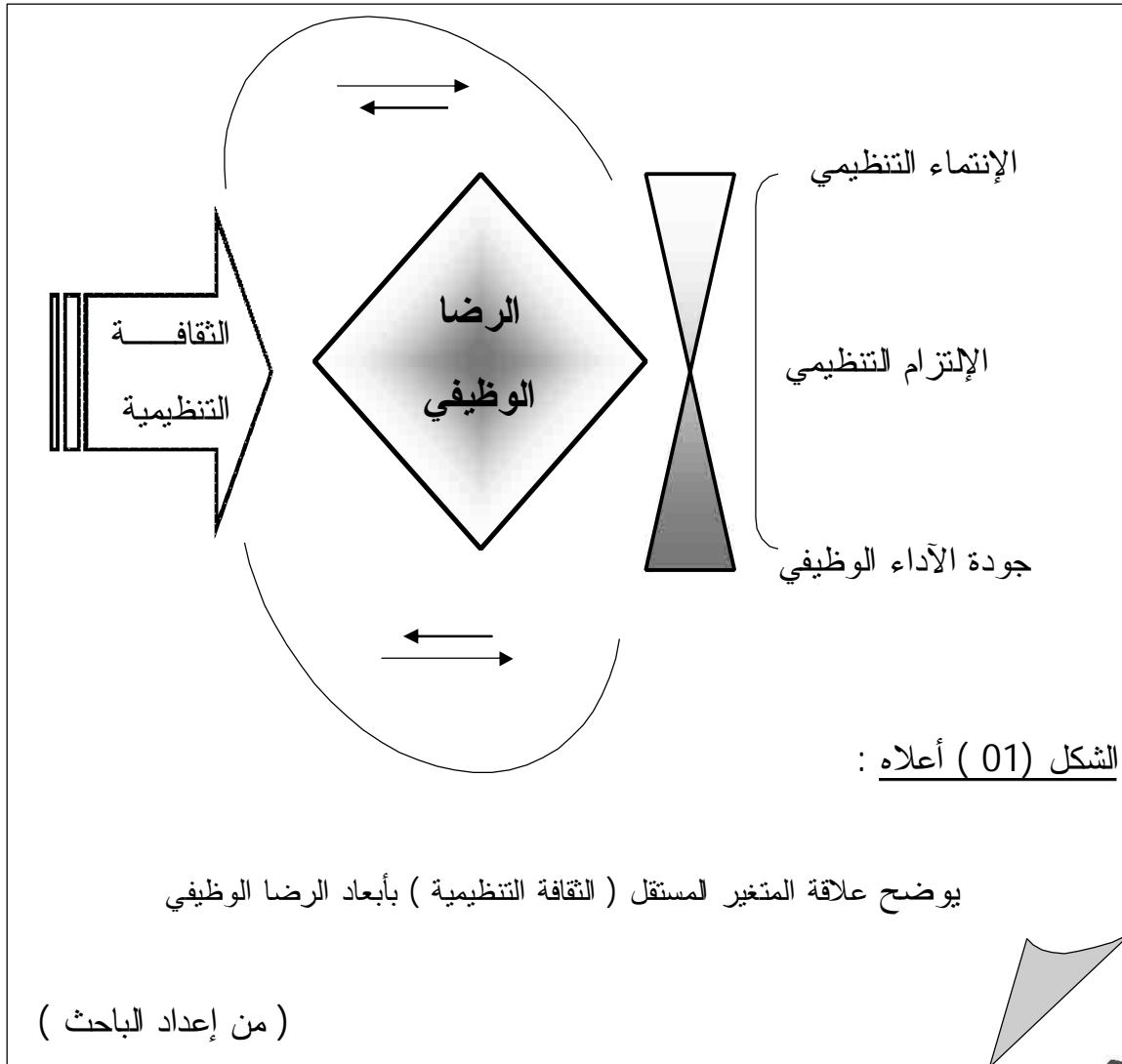
(إعاقة بصرية) لدى المتعلمين ، مع بلوغ أكبر قدر ممكن من نسبة نجاح أولئك المتعلمين .

على هذا الأساس فقد تم تفكيك المتغير التابع إلى أربعة أبعاد تمثلت في :

*الإلتزام التنظيمي appartenance à une organisation

*الإلتزام التنظيمي respect de la réglementation

*جودة الأداء الوظيفي Le rendement au travail de qualité



7- / الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في إثراء الموضوع ، لأنها تحدد الإطار النظري للبحث و توجه الباحث السليم نحو الأهداف التي رسمها ، كما تعتبر الأداة التي تسلط الضوء على إي غموض من خلال النتائج المتوصل إليها و قد تم اختيار أقرب الدراسات السابقة لموضوعنا للاستعانة بتحليلاتها و نتائجها ، إلا انه وجد نقصا ، حسب اطلاعاتنا في الدراسات السابقة حول موضوعنا .

7-1- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية :

الدراسة الأولى :

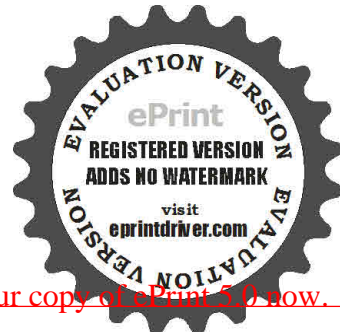
لجمال الدين الخازندار عن " تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كل من كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية" ،مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، السنة 16 العدد 56 ، 1994 . واستخدم الباحث المنهج المقارن.

وهدفت الدراسة إلى:

* إجراء مقارنة تحليلية بين الأنظمة الإدارية في كل من كوريا الجنوبية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية.

* توضيح الفروق بين تلك الأنظمة وممارساتها الإدارية واعتمد الباحث في ذلك على تتبع

الفروق في الهويات، والقيم الثقافية لتلك المجتمعات كمدخل وكعامل هام للمقارنة.



*الربط المباشر لتلك القيم وإبراز الخصائص الإدارية الخاصة بكل نظام لمعرفة حجم التأثير ومدى استمرارية تلك القيم في التأثير على تلك النظم وذلك في ضوء المتغيرات البيئية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل لا ينفصل عن الهوية الثقافية للأمة . ويمكن تطبيقه في المجتمعات التي تتشابه ثقافتها مع ثقافة البلد صاحب النظام الإداري .
- امتاز النظام الإداري الياباني وكذلك الكوري بالتأكيد على الولاء المطلق للرؤساء والمنظمات من خلال السياسات والإجراءات المحققة للأهداف .ونلك على عكس الإدارة الأمريكية والتي تؤكد على الربحية والفردية والمنافسة.

- هناك تأثير مباشر للقيم التنظيمية السائدة في المنظمات اليابانية والكورية على النظم الإدارية خاصة قيمة الولاء التي تعد من المشكلات الكبيرة التي تواجه الإدارة العربية.

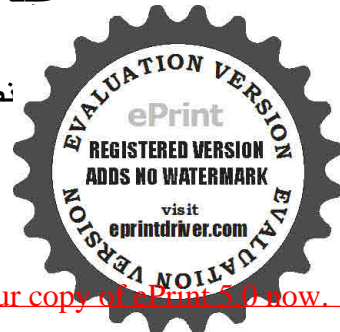
الدراسة الثانية :

أحمد بن مصطفى النعمي : أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في

الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية ، 1997 .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 293 ضابطاً في الشرطة، وحرس الحدود، والجوازات، والدفاع المدني

نطقة الشرقية. وهدفت الدراسة إلى:



*الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.

*التعرف على مستوى فعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية

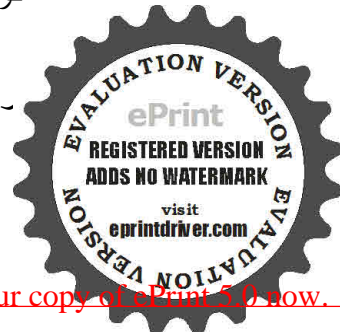
*كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وفعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

*تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة " المستوى التعليمي - المنظمة - الرتبة العسكرية - الخبرة" . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة، وفرق العمل، والنظام بدرجة عالية جداً، ويدركون قيم الصفوة والمكافأة والفعالية والكفاءة والعدالة بدرجة عالية.
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الموظف والمنظمة يتم بفعالية عالية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، في حين يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة عالية.

- إن تخطيط برامج التدريب وتقييم عملية التدريب بالأجهزة الأمنية يتم بفعالية عالية.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إدراك قيم الثقافة التنظيمية، وفعالية عملية التدريب بالأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.

-توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين قيم الثقافة التنظيمية وفعالية تحديد الاحتياجات
تدريبية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.



الدراسة الثالثة :

محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية ، 2005 .

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة، هي هيئة الرقابة والتحقيق . وقد بلغ مجتمع الدراسة 167 موظفاً. وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

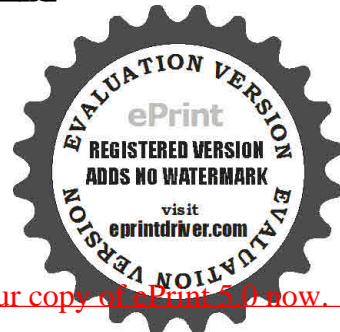
* التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

* التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

* الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

* الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

* كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

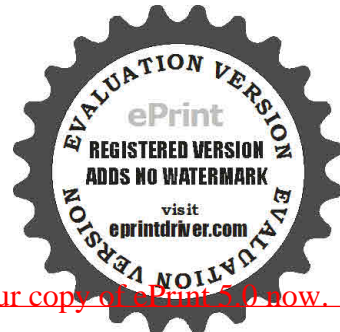


*كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

*تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط.
- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمستوى متوسط.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- إن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض عاليًا.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي: العدل، والكفاءة، وفرق العمل.



7-2- الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى :

دراسة بخاري مريم : الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية ، 1407 هـ.

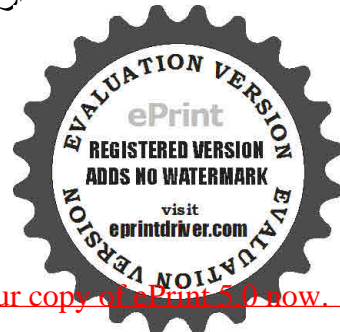
وكانت أهم أهداف هذه الدراسة :

البحث بطريقة منهجية عن مدى الرضا الوظيفي عند العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة من خلال معرفة أحاسيسهن واتجاهاتهن نحو اللائحة التعليمية الجديدة التي صدرت لتحسين أوضاع العاملين في التعليم وزيادة الحوافز لديهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الإدارية التي تعيق أو تساعد على الرضا الوظيفي لدى العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة موظفة من العاملات في مجال التعليم العام في منطقة مكة المكرمة بالإضافة إلى المشرفات بسمى الموجهات سابقاً وكان من أهم النتائج :

* الموظفات غير راضيات عن عملهن في ضوء اللائحة التعليمية.

* ارتفاع نسبة الموظفات اللاتي لا يشعرن بالأمان في ظل اللائحة التعليمية.



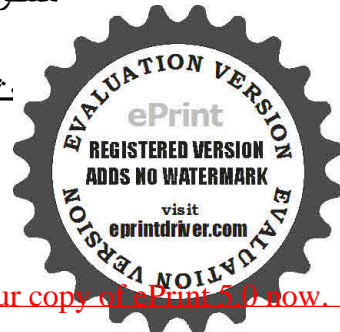
* تميل معظم المعلمات إلى قبول ما يسند إليها من أعمال من غير اختصاصهن أحياناً تفادياً
للاصطدام مع الهيئات الإدارية.

الدراسة الثانية :

دراسة محمد الشوامرة حول: الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في
مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة
القدس المفتوحة . فلسطين . 2007 .

يهدف التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في
مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، كما تهدف إلى ترتيب محددات الرضا الوظيفي
لدى هؤلاء المعلمين والمعلمات كذلك اختبار بعض المتغيرات في الرضا
الوظيفي كالجنس ، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والتوصل إلى بعض النتائج
والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في مجال التعليم لتحقيق المواءمة بين متطلبات
الأفراد ومتطلبات وظائفهم بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع الاستبانة على معلمي ومعلمات
المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى والبالغ عددهم 40 معلم ومعلمة من مدارس نور
الهدى التطبيقية.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند
مستوى الدلالة $b=0.05$ لأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس
ث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي دالة إحصائية.

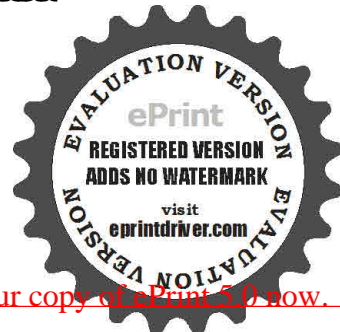


كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $b=0.05$ لأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي غير دالة إحصائياً .

الدراسة الثالثة :

دراسة عبد العزيز عبد الجبار حول : الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام . المجلة العربية للتربية الخاصة . ع5 . جامعة الملك سعود . السعودية . 1425 هـ .

وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لكل من معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام، وأثر متغيرات العمر والخبرة والدرجة العلمية والدخل الشهري على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة والتعليم العام، ومجال التخصص لمعلمي التربية الخاصة . وقد اختار الباحث مقياس ستمين ولوب، 2002 وذلك لشموليته وسهولة تطبيقه وإمكانية استخدامه مع معلمي التربية الخاصة والتعليم العام وذلك لما يتميز به المقياس في صورته الأصلية من صدق وثبات للتعرف على الرضا الوظيفي . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 251 معلماً، ممن يدرسون في المدارس الابتدائية العادية وكذلك المدارس الابتدائية العادية الملحق بها برامج أو فصول خاصة والتابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد معلمي التعليم العام 127 معلماً بنسبة 6.50% بينما عدد معلمي التربية الخاصة 124 معلماً بنسبة 4.49% .



وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام أعلى من المتوسط لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام ولت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام لصالح معلمي التعليم العام، وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التعليم العام ومعلمي التربية الخاصة تعزى لمتغير الدخل الشهري بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تبعاً للعمر وسنوات الخبرة والدرجة العلمية.

الدراسة الرابعة :

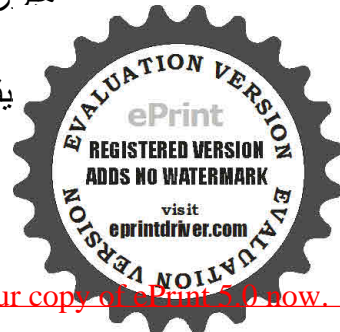
دراسة محمد آل ناجي: تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم

الثانوي بمنطقة الأحساء . مجلة الإدارة العامة . ع 80 . السعودية . 1993 .

فقد هدفت إلى التأكد من صدق نظرية العاملين لهيرزبيرج عملياً بجانب الكشف عن أثر تفاعل المتغيرات: النوع والجنسية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والتخصص العلمي والعمر، في متغيرات الرضا عن العمل والتي تشمل الرضا عن بيئة العمل (الإدارة والإشراف والعلاقة مع الزملاء والراتب وتطور المهنة) والرضا عن محيط العمل (العمل نفسه والتقدير والترقية والإنجاز والمسئولية) والرضا الكلي عن العمل لدى عينة من المعلمين والمعلمات بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة متضمنة متغيرات الرضا عن العمل وفقاً لنظرية هيرزبيرج 1959 وبعد التأكد من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، تم

يقها على عينة مكونة من ٤٧٥ معلماً ومعلمة في التعليم الثانوي .

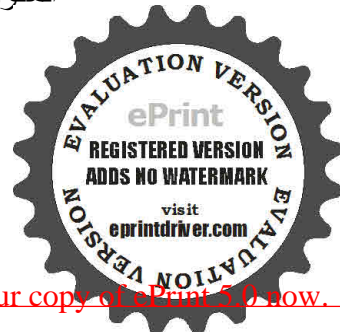


العام، وقد انتهت النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية إلى أن المعلمات والمعلمين ذوي العمر وسنوات الخبرة الأكبر والمعلمين ذوي التخصصات الإنسانية أكثر رضا في بعض مكونات الرضا عن العمل. بالإضافة إلى ذلك تبين وجود أثر دال إحصائياً لتفاعل متغيرات البحث المستقلة في متغيرات الرضا عن العمل.

7-3- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي معاً :

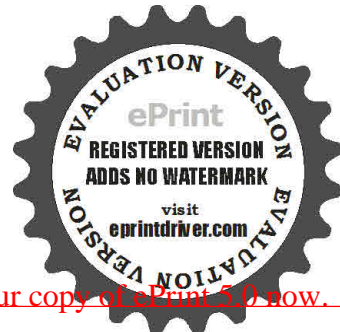
دراسة بدر البدراني حول: قيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية والأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية. 1428هـ.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك المعلمين في المدارس الثانوية الأهلية والحكومية في المدينة المنورة للثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي لدى المعلمين والوقوف على مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية لدى المعلمين والتي اشتملت على (التخصص، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، نوع الإعداد، عدد الدورات، النصاب التدريسي والجهة التي تتبع لها المدرسة) كذلك الكشف عن أهم العوامل التي تسهم في عدم الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المدينة المنورة.



وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 258 معلماً في المدارس الحكومية و110 معلماً في المدارس الأهلية . واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من أربعة أجزاء جزء عن البيانات الشخصية وجزء خاص بالثقافة التنظيمية وهو مأخوذ عن استبانة القيم التنظيمية لأديف فرانسيس ومايك وودكوك التي ترجمها عبد الرحمن الهيجان، والجزء الثالث خاص بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحث والجزء الرابع سؤال مفتوح عن أهم العوامل التي من شأنها زيادة الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي 57.3 ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 تعزى إلى نوع المدرسة، وعند مستوى دلالة 0.05 تعزى إلى عمر المعلم. وكان من أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي تقليل نصاب المعلم ذو التخصص العلمي، واتخاذ القرارات الصارمة في حق الطلاب المتطاولين على المعلمين أخلاقياً وزيادة صلاحيات المعلم داخل الصف الدراسي وغير ذلك، أما العوامل التي تسهم في عدم الرضا الوظيفي فهي تتمثل في عدم وجود علاوات وحوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين وعدم وجود بدل سكن وعدم وجود دورات تخصصية حديثة وغير ذلك.



مناقشة الدراسات السابقة :

يظهر جلياً أننا قد استفدنا من الدراسات السابقة غير أن هذا لا ينفي وجود أوجه شبه وإختلاف بين دراستنا هاته والدراسات السابقة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية :

أوجه الشبه :

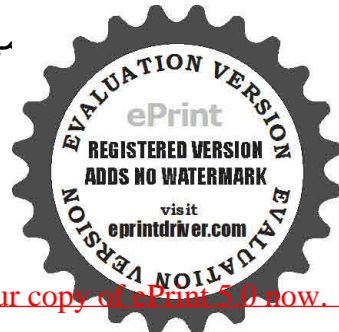
أولاً : ومن جهة أخرى فقد تم الاستفادة من هاته الدراسات بخصوص المتغيرات سواءً أ تعلق الأمر بالثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي .

ثانياً : تتفق دراستنا مع دراسة بدر البدراني حول : قيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية والأهلية ، أين تم الربط بين متغير الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

ثالثاً : ومن حيث الإجراءات المنهجية تتفق دراستنا الحالية مع هاته الدراسات في إعتداد التفريغ الإحصائي إستناداً لبعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت .

أوجه الإختلاف :

أولاً : كل من الدراسات السابقة إعتمدت المنهج الوصفي وهو ما أختلفت عنه دراستنا هاته أين تم الإستناد إلى منهج دراسة الحالة ، والحالة قيد الدراسة في هذا الأخير هو سي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بمدينة الجلفة .

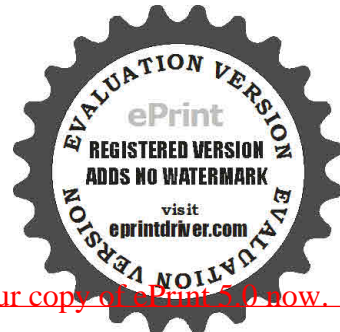


ثانياً : إنفردت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة إذ أن هاته الأخيرة إقتصرت على منظمة تربوية ذات طابع خاص تهتم بتعليم ذوي الإعاقة البصرية ألا وهي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بمدينة الجلفة .

ثالثاً : إضافة إلى ذلك فقد تم التركيز على طبيعة العلاقة بين المتغيرين في الدراسة (الثقافة التنظيمية / الرضا الوظيفي) وهو ما إفتقرت إليه الدراسات السابقة بخلاف دراسة " بدر البدراني " ، أين تم الإكتفاء بدراسة الأثر .

رابعاً : ما ميز دراستنا هاته عن غيرها إقتصار الحالة على معلمي منظمة تربوية تمثلت في مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بمدينة الجلفة على خلاف الدراسات السابقة.

خامساً : على غرار ذلك ومن الناحية المنهجية فقد وقفنا في دراستنا هاته على أن يتم إشراك كل من دليل المقابلة و مقياس للرضا الوظيفي وهو مالم تتوفر عليه الدراسات التي تم عرضها سلفاً أين إكتفت جلها بأداة الإستبيان .



يقصد بمصطلح المقاربة السوسولوجية أن يدنو ويقترّب الباحث بموضوع بحثه من نظرية سوسولوجية ما وفي هذا يجب أن يراعي نقاط إلتقاء وتقاطع المشكلة البحثية بالنظرية وكذا المفاهيم التي قامت عليها هاته الأخيرة (النظرية) و التي تُعرف بأنها : " مجموعة ملاحظات دقيقة مترابطة بشكل منسق متضمنة تفسير وتحليل علاقة الأحداث الإجتماعية فيما بينها وعاكسة في الوقت ذاته قدرة المنظر في التنبؤ الإجتماعي " ¹.

أما النظرية السوسولوجية فيعرفها تيماشيف على أنها : " مجموعة من القضايا التي يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية : ينبغي أن تكون المفهومات التي تعبر عن القضايا محددة بدقة ، وأن تتسق القضايا الواحدة مع الأخرى ، وتوضع في شكل يجعل من الممكن إشتقاق التعميمات القائمة إشتقاقاً إستنباطياً ، وأن تكون هذه القضايا مثمرة وتكشف طريق الملاحظات أبعد مدى ، وأن تصل إلى تعميمات تنمي مجال المعرفة " ².

و عموماً تحتل النظرية في الأبحاث العلمية الاجتماعية مكانة هامة ذلك لأنها تعمل على تفسير المعلومات المراد صياغتها فالبحث العلمي لا يقف عند وصف الظاهرة ، وإنما يذهب

¹ عامر مصباح : علم الإجتماع الرواد والنظريات ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، الجزائر 21 ، ص 15 .

علي عبد الرزاق جلبي : قضايا علم الإجتماع المعاصر ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت - لبنان 1 ، ص 100 .



إلى تفسيرها وتأويلها ، وهذا يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموضوع والإشكال المطروح .
فالرجوع إلى نظرية ذات علاقة في إعداد البحوث يسمح بتوضيحها وتوجيهها.¹

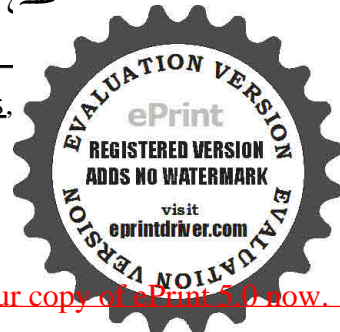
8-1 - النظرية الأولى السوسولوجية : التفاعلية الرمزية

بما أن هاته الدراسة لم تتعدى في جانبها الميداني من الناحية المكانية منظمة تربوية واحدة تمثلت في مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بمدينة الجلفة بغية معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هاته الأخيرة والرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين ضمن هذا الهيكل التنظيمي ، فالمقاربة المناسبة لها (الدراسة) هي نظرية التفاعل الرمزي باعتبار الثقافة التنظيمية برمتها تقوم على مجموعة من الرموز الموحية والدالة على معنى محدد تنطوي ضمن أساليب وطرق تدريس خاصة بهاته الفئة (سنقوم بمعالجتها في مراحل متقدمة من الدراسة) وهو الدور المنوط بالفاعلين البيداغوجيين أو هيئة التدريس أين يلتزم هذا الأخير بجملة من السلوكات داخل وخارج حجرات الدراسة تحتمها طبيعة الدور من ناحية وتوقعات الآخر من ناحية أخرى ، سواءً توقعات إدارة المدرسة أو أولياء الطلبة أو توقعات الطلبة . وهنا يدخل كل من المؤطر البيداغوجي (المعلم) وإدارة المدرسة كجماعة إجتماعية في ثلاثية :

الرموز والمعاني / التوقعات والسلوك / الأدوار والتفاعل

وهي المفاهيم التي قامت وتقوم عليها النظرية التفاعلية الرمزية التي تنطوي في مجملها على مجموعة من الأفكار المفترضة التي يجب أن تتلاءم معها الحياة اليومية وواقعها ، فليس

¹ - Maurice Angeres : initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Casbah, Alger, 1997. P 96



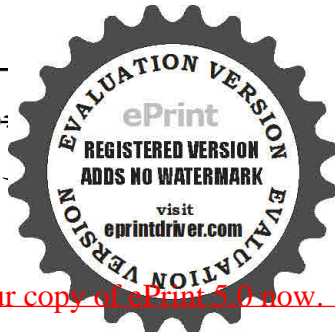
هدف التفاعليين اختيار مجموعة من الفرضيات إمبريقياً ، لكنهم يزعمون أن لديهم مجموعة من المفاهيم والتصورات والأفكار التي تصلح لوصف الوقائع وتفسيرها. وترى الرمزية أن الإنسان يحدث التفاعل لكي يصبح شخصية اجتماعية (الأنا الاجتماعي) .

وفي أي مكان فالفرد لا يتعلم فقط المعاني الاجتماعية لأغراض معينة بل يتعلم كيف يُكيف نفسه مع متطلبات المجتمع التي تواجهه ؛ وإن كان أنصار التفاعلية الرمزية¹ يسلمون تسليماً كاملاً بالقول أن المجتمع يصنع الأفراد ويشكلهم ومع ذلك فهم في الوقت ذاته يعتقدون أن هناك فرصاً مستمرة للفعل التَمَيُّزي (التفوق) الإبداعي (وهو المصطلح المفضل عند توماس w.i.thomas وهو من أوائل مناصري التفاعلية) .

بالطبع إن عملية دراسة التفاعل الرمزي باعتبارها من أهم النظريات السوسولوجية في مجال التفاعل والتوافق لا يمكن الخوض في أفكارها العامة بقدر ما تركز حالياً بصورة موجودة على بعض الأفكار التي قدمها أنصار هذه النظرية ومن أبرزهم عالم النفس الإجمالي " جورج هربرت ميد " (1949/1880) الذي اهتم بتحديد العلاقة المتبادلة بين العقل والنفس و المجتمع وغيرها من العناصر الأساسية التي تشكل :

- 1- طبيعة أنماط الاتصال والتفاعل ، ويعتبر هذا التفاعل من الميكانيزمات الأساسية .
- 2- ضرورة استخدام اللغة والتي تتضمن الرموز والإشارات والمعاني التي تحدد أنماط الاتصال الذاتي بين الأفراد والجماعات والعلاقات الاجتماعية بصورة عامة.

جورج رينتز : قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع ، تر: مصطفى خلف عبد الجواد ، مركز البحوث
إسات الاجتماعية - جامعة القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 57 .



3- يعتبر الفعل هو مصدر لعمليات التفاعل والاتصال وانتقال الأفعال الاجتماعية وردود الأفعال inter-action والسلوك والاتجاهات والقيم والحالة الفردية إلى الحالة الاجتماعية

وعليه فالنفس البشرية ماهي إلا حوصلة الأنا الفردية والأنا الاجتماعية والفرد يتعلم بالإشارات والرموز¹ والمعاني ويكتسبها عن طريق التنشئة الاجتماعية وبفضلها يستطيع التفاعل مع باقي أفراد المجتمع . وفي نفس السياق يشير " ميد " إلى أن الأنا أو الذات تنقسم إلى :²

الفاعل (الأنا الداخلي i) والمفعول (الأنا الخارجي me) ، فالأولى هي الجزء الإيجابي من الذات أما الثانية فهي الجزء السلبي من الذات وهو الجزء الذي يؤثر فيه الآخرون القائمين والمنتمين لمؤسسات التنشئة الاجتماعية . فالأسرة تقوم بتزويد الطفل في المراحل الأولى من عمره بجملة من السلوكات والضوابط والممارسات بما يتفق مع الجماعة أي أنها تقوم بصقل جانب الفاعل من الذات وهنا تحدد الأسس العامة لشخصية هذا الفرد ، والمنظمات تقوم بتزويد المنتمين إليها بجملة من القيم والسلوكات والممارسات تشكل في مجملها ثقافة المنظمة وتتجسد بصورة فعلية في القوانين واللوائح التنظيمية التي تحكم هذا التنظيم ؛ وتدرجياً ومع إخضاع المصالح الشخصية للمصالح العامة يذوب هذا العامل أو الموظف في هذا التنظيم ويصبح جزءاً لا يتجزأ منه وهنا نقول أنه يتمتع بانتماء أو ولاء

علي شتا السيد : التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري ، المكتبة المصرية ، مصر ، 2004 ، ص 135 .
جورج ريتزر : قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع ، تر: مصطفى خلف عبد الجواد ، مرجع سبق ذكره ، 58.

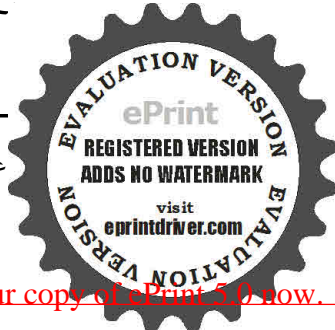


تنظيمي مما يؤهله إلى التشبع بالإلتزام في المهام المسندة مع بلوغ أكبر قدر ممكن من الجودة في الأداء الوظيفي .

وهنا يجد العامل (المؤطر البداغوجي في دراستنا هاته) ضمن عالم من الرموز والإشارات المحيطة به تشكل في مجملها ثقافة المنظمة (مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً) وهو ما أشار إليه " فيكتور تيرنر " حينما ألف كتاباً بعنوان : غابة الرموز ... حيث يعتقد أن الإنسان محاط بعدد غير محدود من الرموز ذات تقييمات معينة تعمل على تحديد الصلة بين الرمز والإنسان ، حيث إذا كان للرمز قيمة إيجابية في المجتمع فإن صلة الإنسان بهذا الرمز تكون قوية ومنتينة والعكس صحيح فمثلاً : إذا ما نظرنا للرضا الوظيفي للعاملين فإنه يعكس مدى الصلة القوية بين قيم وثقافة هذا العامل أو الموظف (المؤطر البداغوجي أو المعلم) وثقافة المنظمة التي ينتمي إليها (مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً) والعكس في الحالات العادية يجر الموظف أو العامل إلى حالة من عدم الرضا تظهر جلية على السلوكات والممارسات اليومية تتجسد بشكل رموز قد تكون ضمنية أو صريحة ؛ وإجمالاً فالفرد يستعمل الرموز والإشارات للتعبير عن حاجاته الاجتماعية والفردية .¹

ويرى أصحاب هذه النزعة أن الترميز هو عبارة عن إشارة للدلالة عن موضوع معين سواء مادي أو معنوي وهذا المعنى محدد من طرف المجتمع ، ويشير إلى وظيفة اجتماعية ثقافية تشع حاجة الفرد وتساعد على التفاعل مع بقية أفراد المجتمع ، وذلك عند ممارساتهم

علي شتا السيد : نظرية علم الاجتماع ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية - مصر ، 1997 ، ص 190.



اليومية ، فمعاني الرمز ما هي إلا نتائج اجتماعية موضوعة لتحديد أنماط سلوك أفراد المجتمع وتحديد عملية تفاعلهم .

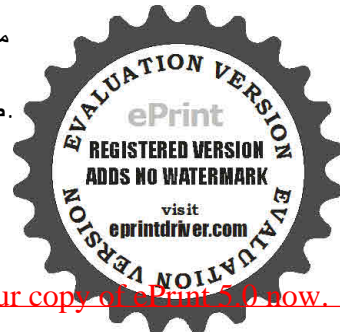
وعليه فالرموز والإشارات كلها متضمنة معاني متفق عليها من قبل أفراد المجتمع وتعمل على تماثلهم في نمط سلوك معين لذا فهي مكتسبة أي أن جميع الأفراد يستعملونها .

8-2 - النظرية الثانية السوسيو مهنية : نظرية ذات العاملين

تبيننا نظرية " ذات العاملين لهيرزبيرج " كمقاربة نظرية ثانية ، لا سيما وأن هاته النظرية تعد من أهم النظريات التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية . حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراستهم على 200 من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل : الإنجاز والتقدير من الزملاء ... وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا¹ .

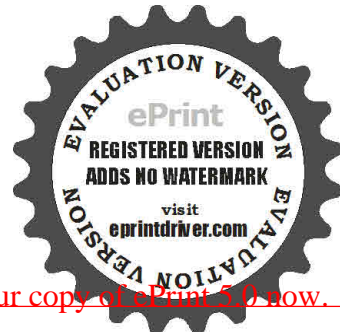
محمود العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، لبنان ، 2005

ص 286.287 .

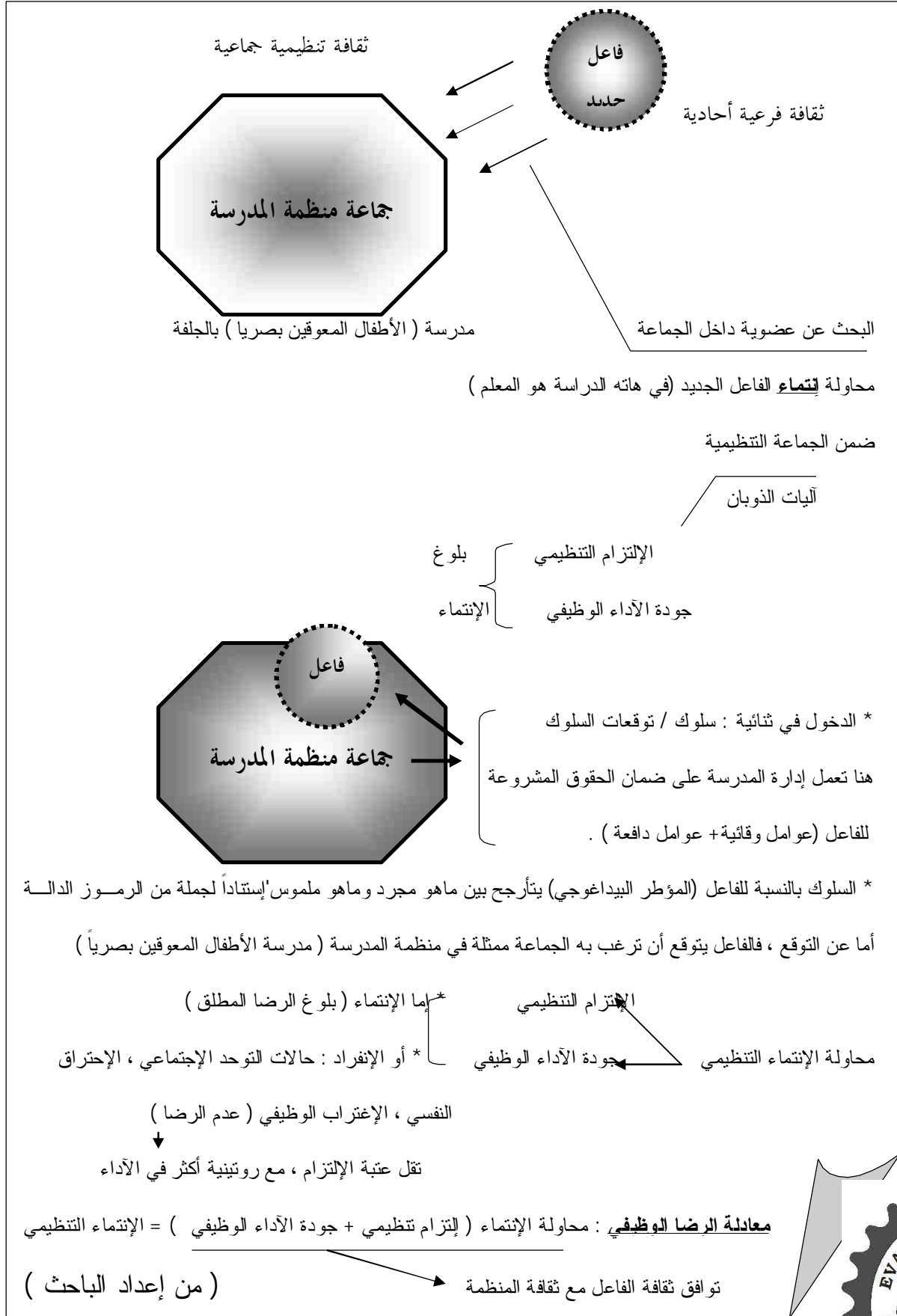


أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تدمير العاملين .

وعليه فبغض النظر عن العوامل المعنوية أو المادية والتي تعكس إلى حد ما نوع وطبيعة الثقافة المنتهجة في هذا التنظيم (لا سيما مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً كمنظمة تربوية) فإن بلوغ عتبة الرضا الوظيفي لا يتأتى إلا بتحقيق جملة من المؤشرات والأبعاد قسمت في دراستنا هاته إلى ثلاثة أبعاد هي : الإلتزام التنظيمي ، الإلتزام التنظيمي جودة الأداء الوظيفي . بالنسبة للعاملين (ممثلين في المؤطربين البيداغوجيين في هاته الدراسة) ضمن هاته المظومة التربوية .



الشكل 02 : تطبيق النظريتين ' التفاعلية الرمزية - ذات العاملين ' على موضوع الدراسة



مما لا شك فيه أن لكل دراسة علمية هفوات وكبوات ناجمة بالأساس عن الصعوبات التي تعترض أي باحث وهو ما يبقى خصوصية النقص التي تعترى بني البشر قائمة ، على كل فبقدر التسهيلات المقدمة من طرف الأطياف المجتمعية التي ساهمت في إنجاز هذا العمل فقد إعترضتنا ثلة من العراقيين رقت في بعض الأحيان إلى مستوى الصعوبات تمثلت إجمالاً فيما يلي :

الصعوبات الذاتية :

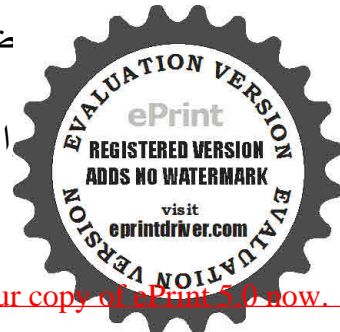
* أبرز صعوبة إعترضتنا خلال إجراء الدراسة الميدانية هي صعوبة التوفيق بين متطلبات الجانب الإمبريقي للدراسة وإلتزاماتي المهنية والبيداغوجية (الباحث : معلم بمدرسة الأطفال المعوقين بصرياً وأستاذ بكلية الآدب جامعة زيان عاشور الجلفة) .

الصعوبات الموضوعية :

* قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع بالذات نتيجة عزوف الهيئات العلمية على معالجة مثل هاته الدراسات .

* شحاحة المراجع العلمية التي تطرقت لمنظومة المدارس المختصة .

ضافة إلى بعض الصعوبات التي إعترضتنا خلال عملية تسليم إستمارات المقياس و
إء المقابلات الفردية .



الفصل الثاني :

الثقافة التنظيمية (مدخل نظري)

* مفهوم الثقافة التنظيمية

* مراحل تطور الثقافة التنظيمية

* أبعاد الثقافة التنظيمية

* أنواع الثقافة التنظيمية ومكوناتها

* مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها

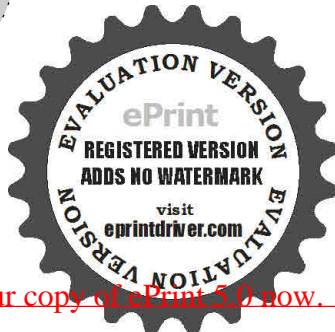
* مستويات الثقافة التنظيمية

* مفهوم قيم الثقافة التنظيمية

* أهمية الثقافة التنظيمية

* تغيير الثقافة التنظيمية

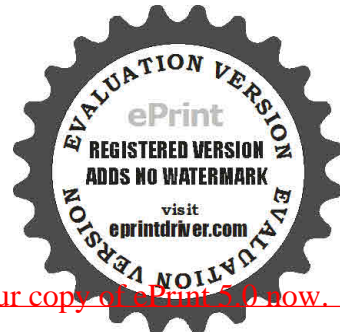
* المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية



الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية (مفهومها ، خصائصها ، ونظرياتها)

تمهيد :

لقد شهدت بداية الثمانينات من القرن الماضي تطورا ملحوظا في الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمات على المستوى النظري وكذلك البحوث والتطبيق . فعلى المستوى النظري احتلت العملية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة وعلى مستوى البحوث فقد تم نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حول ثقافة المنظمة وتم نشر أعداد خاصة في بعض الدوريات العلمية لنشر البحوث ذات العلاقة بثقافة المنظمات إذ أنه مع ظهور المنظمات الحديثة، وتزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائداً في مجال المنظمات، والتنظيمات الإدارية، ويشير إلى مجموعة من الخصائص، والقيم، والأخلاق، والنواحي المادية، والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.



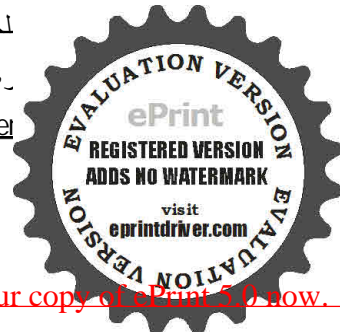
1/ - مفهوم الثقافة التنظيمية :

عرف ملحم الثقافة التنظيمية بأنها " منظومة المعاني ، والرموز ، والقيم والمعتقدات والأعراف ، والفلسفة ، والتوقعات التنظيمية ، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم ، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم¹ . "

ويعرفها كلا من فرنش وبيلجر زواتش French&bell & zawacki بأنها الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة ، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابكة توضح مدى التوافق والاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء كان ضمنيا أو كان واضحا وظاهرا وتتضمن أيضا كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات ، وتشمل كذلك الطبيعة البشرية والمعايير السلوكية حيث أنها قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير وهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس التي تتبعها الشركات والمؤسسات.²

لمحم أحمد عارف : الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم التربية التربوية بكلية الدراسات العليا ، جامعة عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 18 .

² - French Wendell L And . Bell.JR . Cecil H And. Zawaki. Robert A:Organization Development and Transformation. San Francisco, Irwin McGaw – Hill. 2005. p 406 .



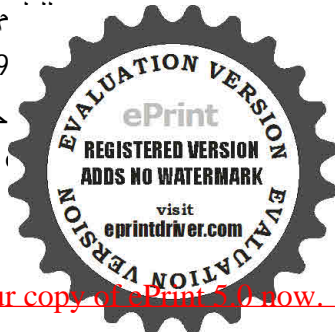
كما يعتبر آل حسن الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي استخدمها المفكرون والمحللون لشرح وتفسير أنماط السلوك التنظيمي ومدى الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل ، وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء ، كما أنها توفر الثبات للمنظمة ، ولكن في الوقت نفسه ، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات ، وسلوكيات أعضاء المنظمة .¹

وقد عرف شايين (Schein) الثقافة التنظيمية : بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير و الإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات .²

ويعرفها كيرت لوين Kurt Lewin بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة .³

1 - آل حسن عبد العزيز حسن : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي :دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية ، 1999 ، ص 40 .

2 - Shein, E. H: Organization Culture and Leadership , San Francisco, Jossey Bass. 1985.p9
حريم حسين : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ص 245 .



ويعرفها كل من كوبيرغ وتشسمير Koberg & Chusmir بأنها " نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة " ¹

وتمثل الثقافة التنظيمية تحديًا كبيرًا لأي تنظيم، هذا التحدي يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، كما أنها تمثل مجموعة من الثقافات الصغيرة قد تكون متضادة لكنها سريعة النمو والانتشار، والسيطرة بأساليب خفية، مما قد يصل بالمنظمة إلى درجة التنافس غير الشريف، وضعف الولاء والشعور بالاعتزاز والاتصال غير الفعال وعدم الثقة وتدني الأداء يؤدي

ذلك بدوره إلى عدم استمرارية المنظمة وقرب نهايتها وربما فشلها في تحقيق أهدافها . ² وفي الوقت نفسه فإن الثقافة التنظيمية تجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى، لذلك نجد أن أعضاء المنظمة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم؛ مما يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى بما يوفر لهم من اهتمام معين، ونظرة خاصة للأمور، وكمعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الأعمال . ³ ومما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة السمات، والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن

¹ -Koberg C., and L. Chusmir : Organizational culture relationship with creativity and the job-related variables, Journal of business research. 1987 . p398.

العسكر هلال بن محمد : نحو إدارة أفضل ، مرام للطباعة الإلكترونية ، الرياض - السعودية ، 1995 ، ص 24 .
شوق طريف، ومحمد فرج : السلوك القنادي وفعالية الإدارة، دار غريب ، القاهرة - مصر، 1992 ، 156 .



غيرها، بحيث تشكل منهجاً مستقلاً، ومميزاً في التفكير، والمواعمة، ومعالجة المشكلات المختلفة.

12 - مراحل تطور الثقافة التنظيمية :

تشير كثير من الدراسات إلى أن القادة، وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة، ويزودون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، ويعتقدونها، وذلك من خلال خبراتهم، وتجاربهم السابقة، وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة، وبطرق مختلفة. مرت قيم المنظمة بمراحل عدة، نتيجة للتغير، والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية حسب ما أوردها اللوزي (نقلاً عن فرانسيس) ¹:

-المرحلة العقلانية:

وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه . وكان تيلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية . وفي هذه المرحلة تم إفراد قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

اللوزي موسى : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان - الأردن

1 ، ص ص 232.233.



-مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه، وواجباته أنت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام والتقدير¹.

-مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

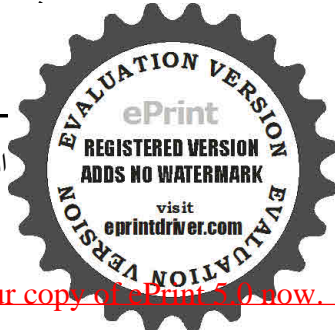
-المرحلة العاطفية:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر، والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

-مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة، والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، وتخطيط، وتنسيق، وإشراف... إلخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

اللوذي موسى : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 233 .



- مرحلة التطوير التنظيمي:

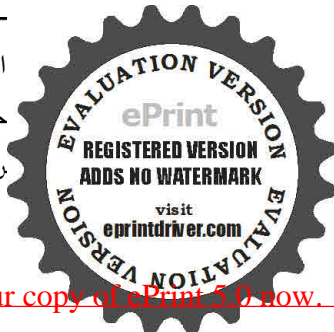
ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر، و إستراتيجية المؤسسة.¹

- مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم، ومصطلحات جديدة. وفي جانب آخر يحدد كل من سيترس وبورتر أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة، أو تغييرها هي كالتالي:²

* مشاركة العاملين : إن أول وسيلة حساسة لتطوير، أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل . وهذا ينمي إحساساً بالمسؤولية عن نتيجة الأعمال، ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

الرتيمي فضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية) ، مرجع سبق ذكره ، ص 182.
حريم حسين : السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والمنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 1997
ص 451 .



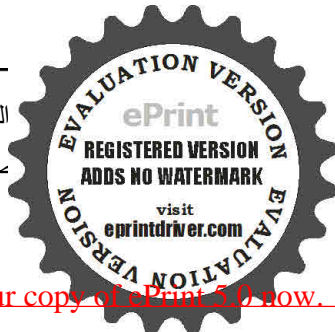
* الإدارة عمل رمزي : يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة.

فمثلا العاملون يريدون معرفة الأمر المهم، وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة، وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية، إذ يتطلع العاملون إلى أنماط، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله الإدارة.

*المعلومات من الآخرين : فإذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عاملاً لا مهماً في الثقافة، فكل ذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء، فشعور الفرد مثلاً يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

*نظم العوائد الشاملة : لا يقصد بنظم العوائد الجانب المادي فقط، بل إن هذه النظم تشمل التقدير، والاعتراف، والقبول . كما أنها تركز على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة. وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك؛ لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية، والاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم، والأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات، وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية .¹

السواط عوض الله، والعنبي سعود محمد : العهد الوتقي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية ساد والإدارة، مج 12 ، ع 1 ، مركز النشر العلمي، السعودية ، 1999 ، ص 95 .



3- / أبعاد الثقافة التنظيمية :

3-1 - البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية :

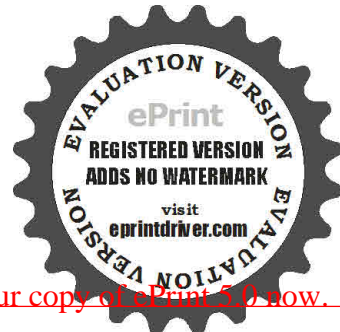
ويعرفه الباحث بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية و غير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم.

3-2 - البعد الإنساني للثقافة التنظيمية :

يتناول هذا البعد بأنه أثر الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع المؤطرين البيداغوجيين (محل الدراسة الميدانية) فضلاً عن القيم و العادات والتقاليد كميون ثقافي ومؤثر إنساني .

3-3 - البعد الإداري للثقافة التنظيمية :

يعرف الباحث البعد الإداري بأنه كل سلوك (فرد أو جماعة) يتصل بالإدارة و النشاط الإداري و التوقع الإداري والفكر الإداري و بشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل .



4- / أنواع الثقافة التنظيمية و مكوناتها :

4-1- أنواع الثقافة التنظيمية :

أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر . ومن أبرز هذه الأنواع:¹

4-1-1- الثقافة البيروقراطية :

وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظماً، و الوحدات يتم بينها تنسيق، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

4-1-2- الثقافة الإبداعية :

وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.

4-1-3- الثقافة المساندة :

تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4-1-4- ثقافة العمليات :

ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم .

لسواط عوض الله ، والعنبيي سعود محمد : العهد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مرجع سابق ، ص 26 .



والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة، وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.

4-1-5- ثقافة المهمة :

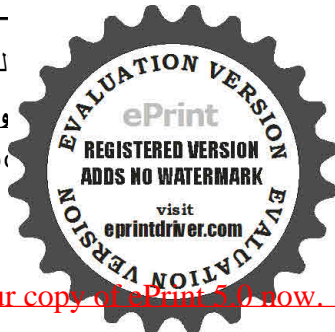
تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج، وبأقل التكاليف.

4-1-6- ثقافة الدور : وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد . وتهتم بالقواعد، والأنظمة . كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية، وثبات الأداء .

4-2- مكونات الثقافة التنظيمية :

يوضح النعمي أحد مصطفى مكونات الثقافة التنظيمية بذكره ¹ :
أن القيم تمثل الركيزة الرئيسة في أي ثقافة تنظيمية ، وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوافق على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

لنعمي أحمد مصطفى : أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية
ودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية
19٠ ، ص 24 .



وقد حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية في ثلاثة مكونات وهي كما يلي :¹

1-2-4 - القيم التنظيمية : القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ... الخ . والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

2-2-4 - المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي ، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3-2-4 - الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

المدهون موسى توفيق - الجزراوي إبراهيم : تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور
كز العربي للخدمات الطلابية ، عمان -الأردن ، 1995 ، ص 399 .



5- / مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها :

5-1- مصادر الثقافة التنظيمية:

تُعدّ المعتقدات، والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، و تنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ يرى العدلي أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص، و تُعبّر عنها، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك في أدائهم، وفعاليتهم إيجاباً، أو سلباً. وتنقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال، القصص، والطقوس، والرموز المادية، واللغة.¹



الجدول رقم (01) :

" أهم مصادر الثقافة التنظيمية "

التسلسل	الكاتب	مصادر ثقافة المنظمة
01	ناصر محمد العديلي " السلوك الإنساني والتنظيمي "	- الأساطير - القصص والحكايات - الطقوس وإحتفالات المناسبات - المجاز والطرائف والنكت و الألعاب - العادات والتقاليد والأعراف - البطولات والرموز الإجتماعية
02	أحمد سيد مصطفى " إدارة السلوك التنظيمي "	- القصص - الإحتفالات - الأوسمة والنياشين
03	علي محمد عبد الوهاب " زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة "	- القصص - الإحتفالات - الأوسمة والنياشين - الشعارات

المصدر : العديلي ناصر محمد : الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان

والعوامل المؤثرة فيه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، عمان - الأردن

. 137 ، 1996



ويحدد كل من بولمان، وديل (Bolman & Deal) أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية: ¹

-العادات والتقاليد والأعراف : وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد . وهي تُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

-الطقوس واحتفالات المناسبات : وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، أو الشركات، بعد عودة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد . وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في: حفلات جوائز للموظفين المثاليين، والمجدّين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

-الأساطير : وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان :أحدهما إيجابي، والآخر سلبي . ويتجسّد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل أما الجانب السلبي فيتجسّد في خلط الأساطير بين الحقائق، والخيالات، ومبالغتها، وتوليد

العديلي ناصر محمد : الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه رسالة
بشير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، عمان - الأردن ، 1996 ، 439 .



حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

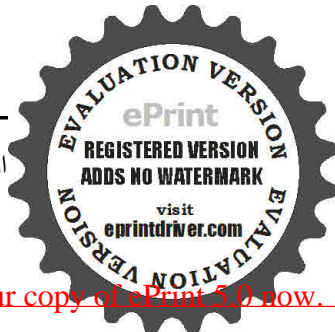
-المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب : يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتُعد الطرائف، والنكت، والألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة .

وتساعد على الإبداع، والابتكار . كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

-البطولات، والأمثال الاجتماعية : وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ، وغيره . وتتخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.¹

-القصص والحكايات : وتستخدم غالبًا لتعكس رسالة معينة ، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي .

الرتيمي فضيل : المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلاية (الدراسة النظرية) ، مرجع سابق ، ص 281.



وقد عدّ آخرون القصص، والاحتفالات رموزاً لأنها تجسّد قيماً تنظيمية، كما عدّوا الأوسمة، والنياشين التي تقدمها كثير من المنظمات لمنسوبيها رموزاً لأنها شيء يعبر عن شيء آخر، وتتمثل قيمتها في معناها لدى العاملين الذي يفوق قيمتها المالية. ويضيف آخرون إلى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل، وعبارات، وعادة ما تكون مختصرة وبلغية تعبر عن قيم المنظمة، والممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم. ومن أمثلتها " الوقت من ذهب " مما يعني ضرورة استغلال الوقت، وعدم إهداره لأنه غالي وغيرها من الشعارات ...¹

5-2- خصائص الثقافة التنظيمية:

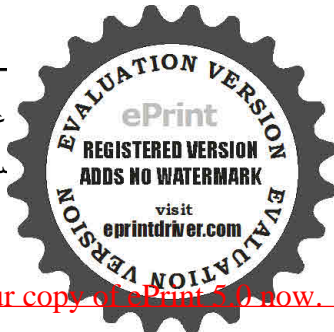
يظهر أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين، على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية. وتقتصر بعض البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

-الإبداع، والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع، والمخاطرة.

-الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين

للتفاصيل.

عبد الوهاب علي محمد : زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة ، شركة مصادر جدة سعودية ، 2001 ، ص 12 .



-الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات
والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

-التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

-التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

-العدوانية : درجة عدوانية الأفراد، وتنافسهم، لا سهولة، وودية التعامل معهم.

-الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو .¹

ويرى البعض أن للثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وذلك

بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني، والحقائق، وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة

العملية، والتعرف على شخصية الذين ينتمون للمنظمة والذين لا ينتمون إليها. ويرى

آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن

خصائص المنظمات الإدارية، أو الأجهزة الأمنية من ناحية أخرى.

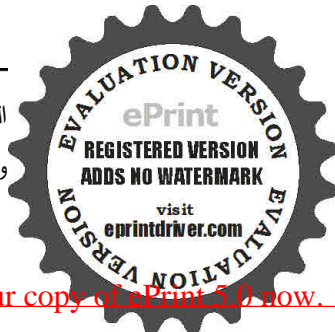
وللثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي :

-الإنسانية : يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها

ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته .²

العطية ماجدة : سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق، ص 326.

وصفي عاطف : الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1981، ص 85 .



الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف، والحقائق، والمدارك والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم .¹

-الاكتساب والتعلم : الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني، وآخر مكاني . والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة، أم في المدرسة، أم منظمة العمل . ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة، والتجربة، ومن خلال صلاته، وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين .

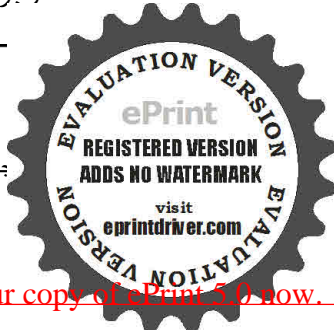
-الاستمرارية : تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات، أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدرجية.²

وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن .

وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير، والأنماط السلوكية ، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم، والخبرات، والمهارات. والثقافة التنظيمية رغم تواجدها

¹ -Ot, J.Steven : The Organization Culture perspective , Chicago, Dorsey Press. 1989. p.p47-48.

جلبي عبد الله : المجتمع والثقافة الشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 1996 ، ص77.

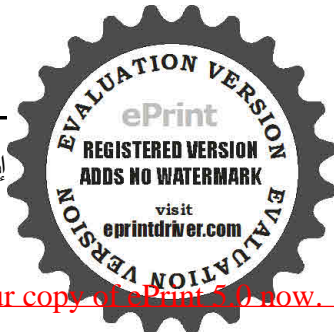


لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابكها وتعقدها .¹

-التراكمية : يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة . هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى . فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة .

-الانتقائية : أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصور كثيرة، ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرته كاملة . وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة

إسماعيل زكي بن محمد : الانثروبولوجيا الثقافية ، دار الثقافة ، الدوحة - قطر ، 1982 ، ص 145 .



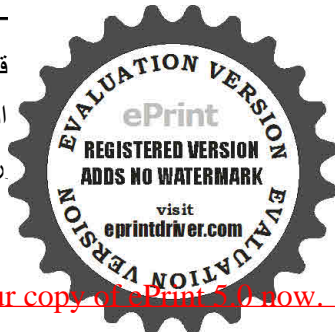
من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة، إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية¹.

-القابلية للانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر . ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد، والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض . وهذا الانتشار يكون سريعاً، وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم، أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها .

تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية، والإجراءات، والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي².

-الثقافة : تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات

قمبر محمود وآخرون : دراسات في أصول الثقافة ، دار الثقافة ، الدوحة - قطر ، 1989 ، ص 133 .
الفالح نايف بن سليمان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير رة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية ، 2001 ، ص 18 .



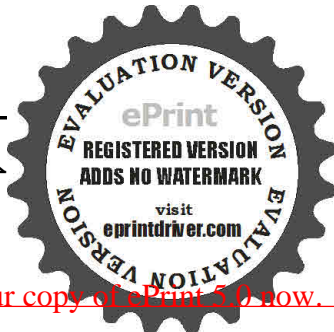
وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب، وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع .

ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية : مادية، ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات، وتقبلهم للتغيير في الأدوات، والأجهزة، والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.¹

-التكاملية :تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد، والالتحام لتشكّل نسقاً متوازناً، ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغييرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات .

ومن أهم خصائص ثقافة المنظمة التي يتفق عليها كثير من الكتاب ما يلي:

- الالتزام بالسلوك المنتظم : فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة، ومصطلحات، وعبارات، وطقوساً مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.
- المعايير :توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً) .
- القيم المتحكمة : هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة، وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها .
منها على سبيل المثال : جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.

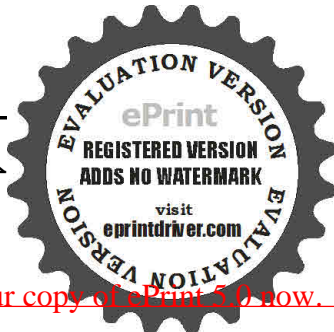


- الفلسفة : هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين، أو العملاء.

- القواعد : هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

-المناخ التنظيمي : ويتمثل في الشعور، والإحساس العام الذي يساعد التخطيط، والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.¹

ويشير ويك (Weick) إلى ست من خصائص الثقافة التنظيمية متضمنة في تعاريفها وتتمثل في أنها : كلية، ولها محدد تاريخي، وذات بناء اجتماعي، ولها صلة بالمفاهيم البشرية، وأنها عاطفية، ومن الصعب تغييرها .



الجدول رقم (02) :

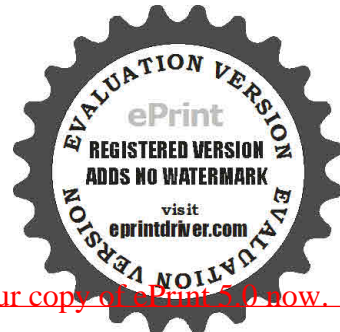
" خصائص الثقافة التنظيمية "

كتب أخرى	Weick, K. E : <u>The significance of corporate culture</u>	حريم حسين : <u>السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات</u>	العظيمة ماجدة : <u>سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة</u>	الخصائص حسب تسلسل
الإنسانية	كلية	الإلتزام بالسلوك المنتظم	الإبداع والمخاطرة	01
الإكتساب والتعلم	لها محدد تاريخي	المعايير	الإلتباه للتفاصيل	02
الإستمرارية	ذات بناء إجتماعي	القيم المتحكمة	الإلتباه نحو النتائج	03
التراكمية	لها صلة بالمفاهيم البشرية	الفلسفة	التوجه نحو الناس	04
الإنتقائية	عاطفية	القواعد	التوجه نحو الفريق	05
القابلية للإنتشار	من الصعب تغييرها	المناخ التنظيمي	العدوانية	06
الثقافة	/	/	الثبات	07
التكاملية	/	/	/	08

المصدر :

The significance of corporate culture , In P. J. Forset. Al. (eds) , :Weick, K. E

Organizational Culture, Beverly Hills, Sage. 1985.p389.



6- مستويات الثقافة التنظيمية :

اقترح شين Shein (1984م) نموذجًا يمثل مستويات متعددة للثقافة، إذ يعتقد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل : التكنولوجيا، والفن، والطقوس، والرموز، ونحو ذلك . أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد وصحيح، وما هو عكس ذلك، وتكون سلوكنا وتؤثر في قراراتنا .¹

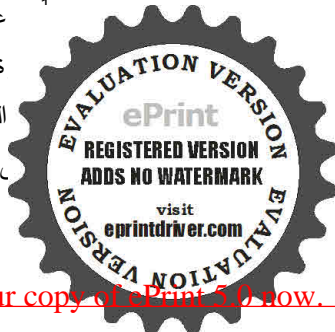
ويرى تيرنر وهامبدن (Turner & Hampden) أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي²:

١- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

٢- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان، وقلوب الناس.

٣- جزء مسلمات، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها، وبالتالي فهي غير مرئية .

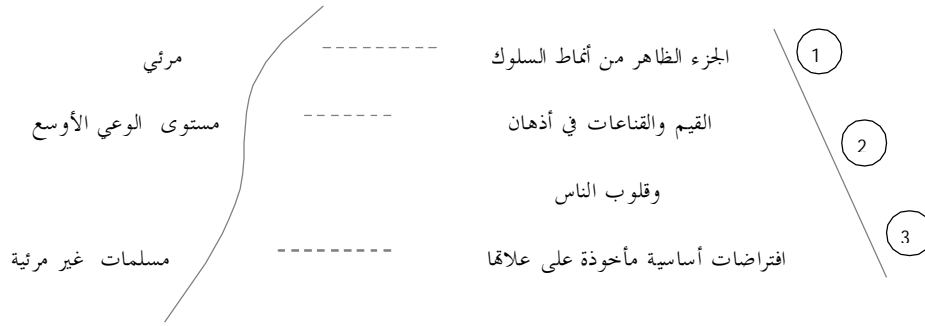
¹ عبد الغفار السيد : المحددات والقيود الثقافية في نظريات الإدارة، بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية (الأعمال) ، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس ، مصر ، 1999 ، ص 8 .
الهوري سيد : منظمة القرن الـ 21 : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21 ، مكتبة عين ، القاهرة - مصر ، 1999 ، ص . ص 98-99 .



و الشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاث:

الشكل رقم (03) :

" مستويات الثقافة التنظيمية "



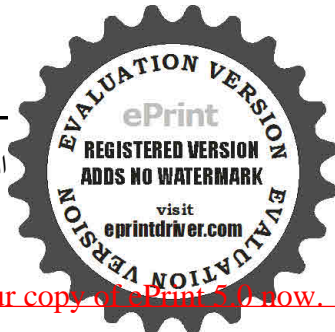
المصدر : الهواري سيد : منظمة القرن الـ 21 ، 1999 ، ص 99.

وقد ذكر السواط (1999) أن هناك ثلاثة مستويات لثقافة التنظيم:¹

أولاً: الجوانب المادية في التنظيم، وتشتمل طريقة تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة واللباس المقبول ... إلخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم، بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام، والتنظيمات، والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية المجموعات، والاتصالات ... إلخ.

ثانياً: القيم، فلسفة التنظيم، أيديولوجية منسوبة، والمعايير الأخلاقية، فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء، والاتجاهات ... إلخ.

السواط عوض الله، والعتيبي سعود محمد : العهد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مرجع سابق ، ص 54.



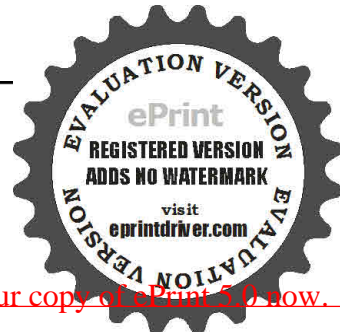
ثالثاً: المبادئ الأساسية لمنسوبي التنظيم التي تحكم فعلاً العمليات التنظيمية، وسلوكيات الأفراد.

- هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي :¹
المستوى الأول: يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها. وتتمثل في التصرفات، وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات، والشعائر داخل المنظمة، والقصص والطقوس، والرموز.

المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك. وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين. أما ثقافة الدور، فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات، والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

¹ -L. Nelson and J. C. Quick, Organizational behavior : the essentials, St. PAU M N W est publishing.1996.p256.



17 - مفهوم قيم الثقافة التنظيمية :

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون.

فقد قام فريق من المهتمين بتعرف القيم بأنها " درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها " .¹

وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها:

"القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".²

ويرى مقدم أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك" وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم .³

ويشير روبن وليامز (Robin Williams) إلى أن " مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور، والعاطفة . فالقيم يعتبرها وليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم، بل هي في الواقع وراء كل سلوك " .⁴

أنواع القيم التنظيمية :

- 1 - أحمد لطفي بن بركات : القيم والتربية ، دار المريخ للنشر ، الرياض - السعودية ، 1983 ، ص 4 .
- 2 - التركي صالح تركي : واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي ، دراسة ميدانية مقارنة القيم مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2001 ، ص 10 .
- مقدم عبد الحفيظ : علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك - دراسة أمبيريقية ، مجلة العلوم ماعية ، جامعة الكويت ، الكويت مج 22 ، ع1-2 ، 1994 ، ص 150 .
- زحلق مها -و علي وطفة : الشباب قيم واتجاهات ومواقف ، الناشر المؤلفين ، دمشق - سوريا ، 1997 ، ص 62 .



رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، وأن الاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها. ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس وودكوك 1995 فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية، هي¹:

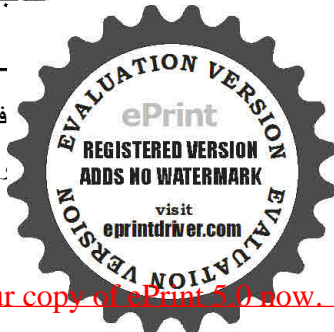
* قيم إدارة الإدارة : تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي : القوة، الصفاة، والمكافأة.

1 - القوة :تمتلك الإدارة المعلومات، والسلطة، والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة، أو المشروع، والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة .وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي : الملكية والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة، والعقاب , وعليه فهي تتبنى القيمة القائلة " : المديرون يجب أن يديروا".

2 -الصفاة :إن واجب الإدارة معقد ومهم، فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفاة، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، فهي تتبنى القيمة القائلة : " النخبة دائماً في القمة".

3 -المكافأة :إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يُعد أمراً مهماً، حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، فهي تتبنى القيمة القائلة : "الأداء ملك".

فرانسيس ديف -ومايك وودكوك ، تر : عبد الرحمن أحمد هيجان : القيم التنظيمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - ريدية ، 1995 ، ص .ص 39-40 .

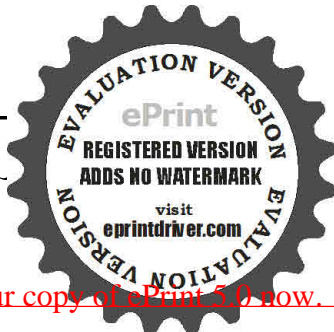


* قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف.¹

1 -الفاعلية :التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطردًا، فإذا لم توجه الجهود توجهها حسنًا، فإن إدارة أخرى تجد السبل التي تستطيع بها اتخاذ القرارات المناسبة .
إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المثمرة، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة "إعمل الأشياء الصحيحة".

2 -الكفاءة :لقد قيل إن الإدارة الجيدة أو الكفاء هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له متفاوت على نوعية الكل . إن محاولة عمل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزًا جيدًا، لذا فالمنظمات الناجحة تبحث دائمًا عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها باستمرار تتبنى الإعزاز والفخر على أساس أداء العمل، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة : اعمل الأشياء بطريقة صحيحة .

3 -الاققتصاد :إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال، ويعتبر سببا شائعًا في فشل الأعمال التجارية، وكذا الإسراف، أو الهدر التنظيمي والنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح، ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغًا، وهذا المبلغ يجب أن



يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما، فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، وهي تتبنى القيمة القائلة: " لا شيء مجاناً."

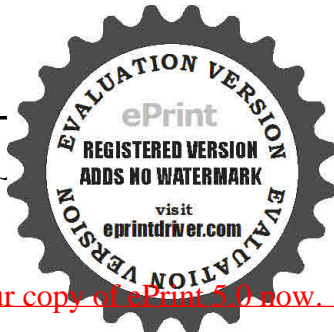
* قيم إدارة العلاقات : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام.¹

1 -العدل :إن الإدارة بتصرفها تؤثر في حياة الأفراد سواء كان ذلك في العمل أم خارج العمل . ذلك أن ما يفعله المديرون، وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين، لذا فإن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة، والولاء لدى الموظفين " من يهتم يكسب."

2 -العمل الجماعي : إن الجماعة المنظمة جيداً والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة. فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين، وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعياً بإتقان .

وأن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر، فإنه من الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض، فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن أن بإمكانها جني القواعد من فرق العمل الفاعلة، وتتبنى القيمة القائلة: " العمل معاً بانسجام."

انسيس ديف -ومايك وودكوك ، تر : عبد الرحمن أحمد هيجان : القيم التنظيمية ، مرجع سابق ، ص 42 .



3 - القانون والنظام : إن الجماعات تطور إطاراً من القوانين والنظم التي تنظم تصرفاته .
وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول . من هذا المنطلق فإن المنظمات
تمارس نفوذاً كبيراً على حياة موظفيها وعوائلهم . ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة
ومحلفين، وغالباً ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاعتراض لمرؤوسيهـم . والمنظمة
الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات، فهي تتبنى
القيمة القائلة: "العدل لا بد أن يسود."

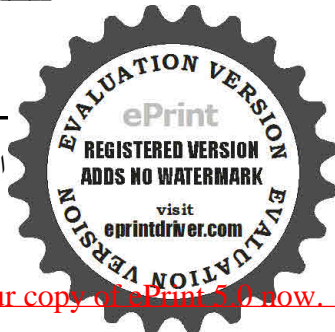
* قيم إدارة البيئة : وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية
التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال
الفرص¹.

1 - الدفاع : تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد نشاط المنظمة
ففي كل منظمة هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد الخطط الإستراتيجية من أجل زيادة
نشاط المنظمة، وذلك على حساب التنافس مع المنظمات الأخرى .

إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع بعد ذلك خطة
دفاعية قوية، فهي تتبنى القيمة القائلة : " اعرف عدوك"

2 - التنافس :إن القدرة على أن تكون منافساً هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء
وعادة، فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات .إن المنظمة الناجحة هي التي
تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، إنه لمن المعلوم في عالم

انسيس ديف -ومايك وودكوك ، تر : عبد الرحمن أحمد هيجان : القيم التنظيمية ، مرجع سابق ، ص 43 .



المنافسة أن الأفضل هو الذي يبقى، والضعيف هو الذي تتم تنحيته . إن المنظمة الناجحة تتبنى القيمة القائلة : " البقاء للأصلح" ¹

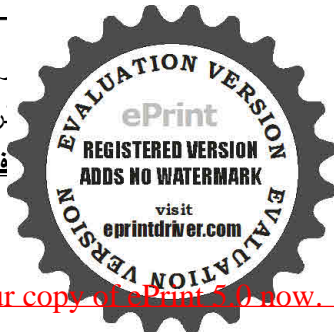
3 - استغلال الفرص : إن المنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص . إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بسرعة على الرغم من ه ذا قد يتضمن بعض المخاطر . إن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص، فهي تتبنى القيمة القائلة : " من يجرؤ يكسب " .

8/ - أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبًا مقبولًا وذا أولوية في كثير من المنظمات، ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من بيترز ووترمان Peters and Waterman في كتابهما " البحث عن التميّز " In search of Excellence حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحًا في الولايات المتحدة الأمريكية فيشيران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك، وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح . ²

فالكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة Adaptive ، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات

انسيس ديف -ومايك وودكوك ، تر : عبد الرحمن أحمد هيجان : القيم التنظيمية ، مرجع سابق ، ص 45 .
رخيمي ممدوح جلال : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية
فظة حدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، 2000 ، ص 54.



المتغيرة للعملاء، والعاملين، وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة . فالشركات التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة . وعلى ذلك فالشركة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعّالة، حيث أن الشركة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات .¹

ويعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة، أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به.

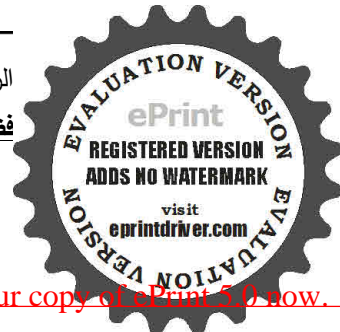
ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في كافة أنشطة المنظمة، يرى أوت : أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة بحد ذاتها، وليست جزءاً منها ، ولذلك فإن على القياديين في المنظمات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظمتهم، ووضعها في الحسبان .²

ونظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة، وعاداتهم، وتوقعاتهم، مما ينعكس سلباً، أو إيجاباً في كافة عمليات، وأنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص، وفقاً لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة، أو وضعها فيها.

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق

الرخيمي ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية
فظة جدة ، مرجع سابق ص 55.

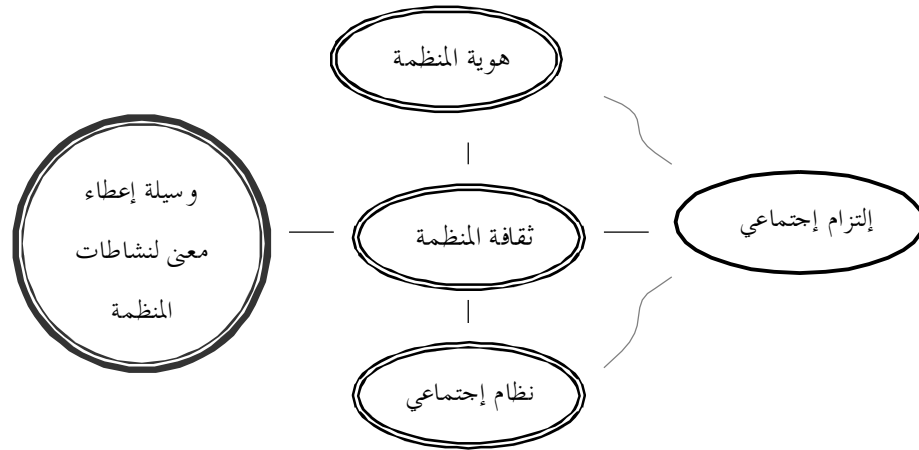
²Ot, J. Steven , The Organization Culture perspective . p 151.



ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة.¹

الشكل رقم (04) :

" تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة "

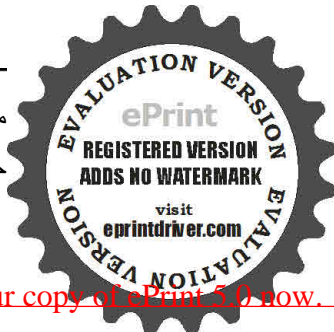


المصدر : ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع

الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، 2000 ، ص 55

ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة

جع سابق ، ص 56.



أما فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على عمليات المنظمة والأداء، فهناك قسم كبير من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء الاقتصادي طويل الأجل، ففي دراسة أجراها كل من ديل وكندي Deal & Kennedy أوضحت أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائماً القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي .

ويعطي الكثير من المديرين الأولوية القصوى، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها .¹

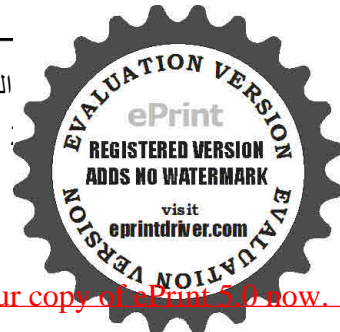
وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين

القيروتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2000، ص



السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي تعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على أتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين¹.

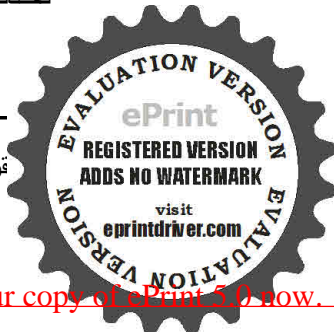
خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤدياً للإدارة، مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. متى تكون الثقافة قوية ؟ عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام .

ثامناً: تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تحذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين

قريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 229 .



المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميّز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعاً: تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفّظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

عاشراً: تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم و أتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم¹

9/ - تغيير الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبياً، وتتطور خلال العديد من السنوات بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة، بما فيها التقارير المنشورة، والرسالة، وفلسفة المنظمة، والتصميم، والبنائية، ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد. ولكن ذلك لا يعني أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تغييرها أبداً، ففي الحالات غير الاعتيادية، وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها مشكلة حياة أو موت فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة، ولكن بدون هذه الأزمة

الرخيمي ممدوح جلال : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية
فئة **حده** ، مرجع سابق ص 60.



فإنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية، ولكن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جداً وتشير المؤشرات إلى أن تغيير الثقافة يصبح ممكناً في الظروف التالية: ¹

- أزمة قوية جداً: هذه الأزمة التي تقوّض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية. ومن هذه الأمثلة على هذه الأزمات: التقليل المفاجئ للتمويل، أو خسارة عميل أساسي، أو تغيير تكنولوجي أساسي.

- تغيير القيادة: وذلك بدخول قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المنظمة.

- المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل. كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

- الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الأصعب تغييرها. ولكن على العكس من ذلك، فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

وقد أكد أحد الكتاب على الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في التأثير في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل، والتأثير من خلالها في تكوين ثقافة المنظمة أثناء نشوئها، وتطورها. وتتمثل هذه الأساليب في الآتي: ²

* بناء إحساس بالتاريخ: (History) بسرد تفاصيل عن التاريخ، وحكايات الأبطال.

العطية ماجدة، مرجع سابق، ص.ص 341-342.

حريم حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، مرجع سابق، ص 452.



* إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) القيادة، ونمذجة الأدوار، وإيصال المعايير والقيم.

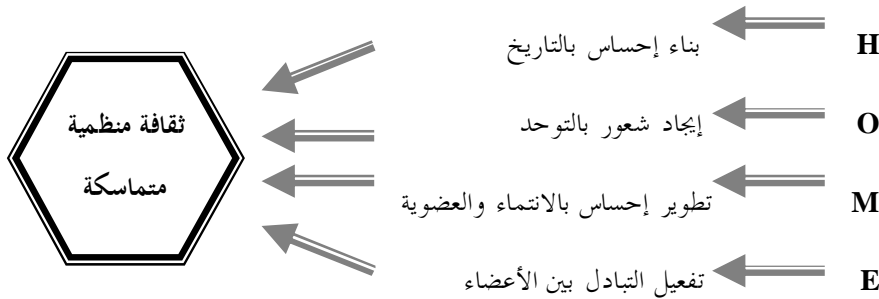
* تطوير إحساس بالعضوية، والانتماء (Membership) نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد، والتدريب والتطوير.

* زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) عقد العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات.

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة من الوسائل باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة.

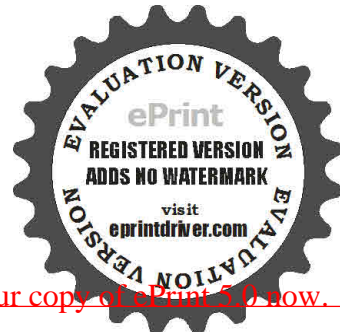
الشكل رقم (05) :

"تأثير أساليب الإدارة على ثقافة المنظمة"



المصدر: حريم حسين : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات

1998 ، ص 453



10/ - أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، والشخصية، والسلوك التنظيمي . وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات والتنظيم . وفي الفقرات التالية سيناقد الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

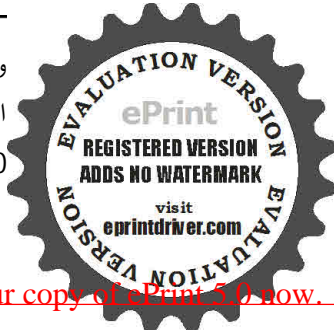
* نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويورد وصفي إلى أن " أوبلر " يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.¹

* نظرية روح الثقافة :

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة.²

وصفي عاطف : الثقافة والشخصية ، دار النهضة العربية ، بيروت - لبنان ، 1981 ، ص 155 .
الساعاتي سامية : الثقافة الشخصية (بحث في علم الاجتماع الثقافي) ، دار الفكر العربي ، القاهرة - مصر ، 1998 ، 240 .



وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضًا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع ؛ وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

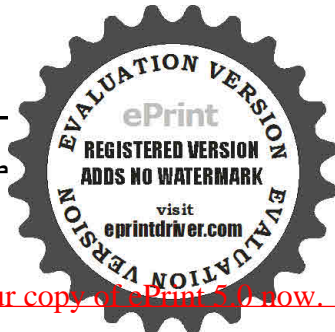
* نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره¹.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي . وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المنظمة .

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- ١ - عدم وجود فواصل بين الثقافة، والمنظمة.
- ٢ - يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.



٣ -العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية .¹

* نظرية تكامل الثقافة :

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة . وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه . وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد .²

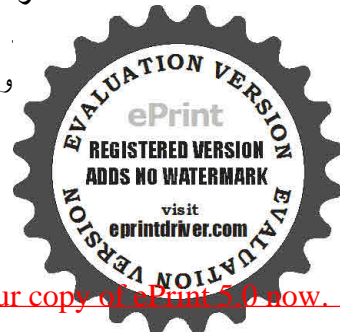
على غرار ذلك فقد ركزت دراسة لينتون على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي . ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم . ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز، والأدوار الاجتماعية يطبع

شخصياتهم بطابع معين، ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع، وإنما تتكامل معه .³

¹ - العنبي بشير محمد زايد : علاقة الثقافة القيادية باتخاذالقرارات في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط القوات الخاصة) ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض ، السعودية ، 1999 ص

وصفي عاطف : الثقافة والشخصية ، مرجع سابق ، ص 152 .

³ -Linton, R. : The culture Background of personality, New York, Appleton Century.1979.p130.



وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتّاب بتحديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية . ومن هذه العوامل ما يلي :¹

١ - **البيئة الأسرية** : وهي تُعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة، والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه، وتوجيهه نحو المعايير، والقيم الخلقية، وتحديد اتجاهاته للتكيف، ولعب الدور والالتزام بالمعايير، والقيم.

٢ - **البيئة الاجتماعية الثقافية** : وتتضمن الموراث الاجتماعيّة، والعادات والتقاليد، والعرف، والخبرات، والمعارف، والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع . ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرية، وسعيه نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء. كما أن سلوك المنظمات، وسلوك أعضائها، أو العاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها.

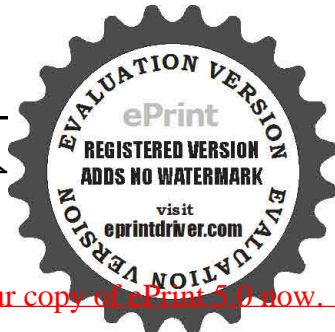
وتحدد الثقافة الأمور التالية:

- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، وأهميته، والأمن، والأشياء التي تمثل خطراً ما على المنظمة.

- الأشياء ذات القيمة.

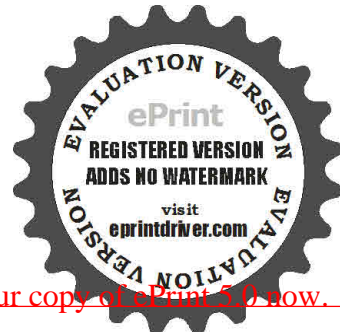
-معايير السلوك سواءً للأفراد، أم المنظمات .

حمزة مختار و خليل رسمية علي : السلوك الإداري ، دار المجمع العلمي ، جدة - السعودية ، 1978 ، ص 71 .



خلاصة :

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسات الناجحة هي التي تكون ثقافتها محققة لمصلحة كل من المسير والعميل أيضا والمجتمع ككل، وأن المؤسسات الناجحة هي التي تركز قيمها وثقافتها على الإبداع والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على الموظفين ومن ثم تجعل قيمها وثقافتها إبداعية ، بالإضافة إلى ذلك هي التي تجعل قيمها نفس قيم الموظفين وتجعلهم يتبنون الثقافة دون إجبار منهم إنما عن رغبة منهم .



الفصل الثالث:

المدخل النظري للرضا الوظيفي

* نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

* مفهوم الرضا الوظيفي

* أهمية الرضا الوظيفي

* العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

* نواتج الرضا الوظيفي

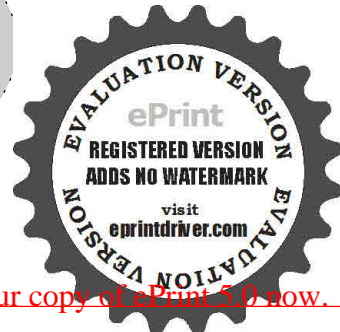
* أنواع الرضا الوظيفي

* قياس الرضا الوظيفي

* علاقة الرضا الوظيفي ببعض المحددات

* تأثير بعض العوامل على الرضا الوظيفي

* أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

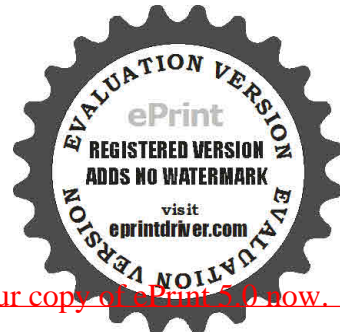


الفصل الثالث : المدخل النظري للرضا الوظيفي

تمهيد :

اهتمت معظم الأمم بالتعليم سواء المتقدمة منها أو النامية وجعلته أهم قضاياها لمعرفة أنها بأن استثمار رأس المال البشري هو الاستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها والذي يعود عليها بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن . ومن هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل " بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله "لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية .

ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليلٌ على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه . وهو يمثل مؤشر هام على فعالية التنظيم .



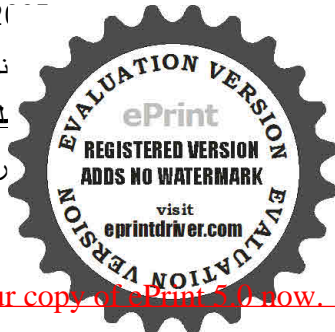
1/ - نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي :

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (scientific Management Theory) .

إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل .ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل . ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه¹ . وقد قام فردريك تايلور (1856-1917) بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والافتراض الرئيسي للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى² . ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل .

¹ - محمود العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، عمان - الأردن ، ص 38 .

ناصر العديلي : الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، لجنة العربية السعودية ، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري ، معهد الإدارة العامة ، جامعة ولاية رنيا ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 1981 ، ص 32 .



وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلاً في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته بل إنه يمكن تقويم كل مخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بصورة عامة، والرضا الوظيفي للمعلم محرك العملية التربوية بصورة خاصة.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن رواد هذه الحركة التون مايو وزملاؤه وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها: إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخّصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم¹.

وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة².

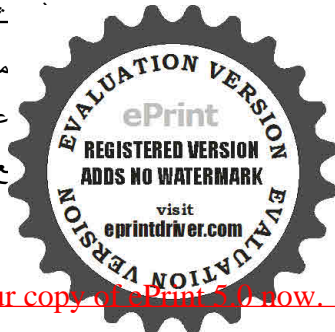
وفي عام 1935 قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء.

وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزية للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي³.

¹ - عبد المحسن الحيدر ، إبراهيم بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (ش ميداني) ، بدون دار نشر ، سعودية ، 2005 ، ص 21 .

مهدي زويلف : إدارة الأفراد مدخل كمي ، بدون دار نشر ، ط 3 ، عمان - الأردن ، 2005 ، ص 228 .

عبد المحسن الحيدر ، إبراهيم بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض مع سبق ذكره ، ص 22 .



2/ - مفهوم الرضا الوظيفي :

مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد. وحول مفهوم الرضا في التراث الإسلامي، يذكر المشعان¹ : أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات قال الله تعالى :

{ قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ }
المائدة . 119

{ وَلَا يُوثِقُ وَثَاقَهُ أَحَدٌ * يَا أَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ * ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَرْضِيَّةً *
فَادْخُلِي فِي عِبَادِي * وَاَدْخُلِي جَنَّتِي }
الفجر . 26-30

والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه².

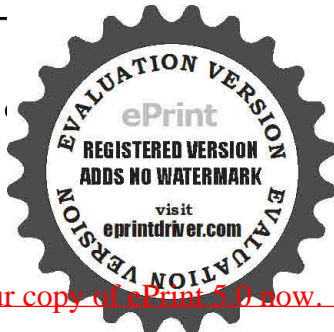
وهناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله فهناك مصطلح الروح المعنوية Morale، وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل Attitude toward the job ومصطلح الرضا الوظيفي Job Satisfaction.

ويمكن القول أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن الإشباع الذي يتصور

عويد المشعان : دراسات في الفروق بين الحسنين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع، ط1، الكويت

1، ص 27 .

إبن منظور : لسان العرب، مج 14، بيروت - لبنان، 1956، ص 36 .



الفرد أنه يحققها من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح.

وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب أن نؤكد هنا أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولأى يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.

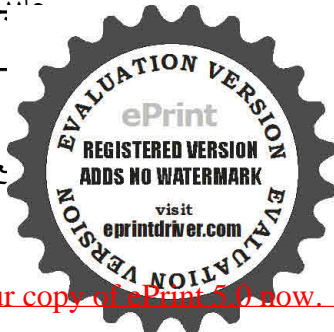
إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها. والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين¹.

ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً أكثر دقة واستخداماً، وهو يعني بكل وضوح أن الرضا نابغ من العمل نفسه، وليس من أي مصدر آخر، ويعني أيضاً أن التغييرات يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة وأن درجة التحسن التي تطرأ يمكن أن يتم قياسها.

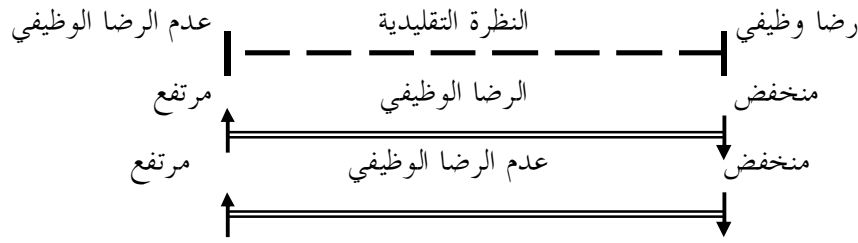
وقد بين فرديريك هيرزبيرج أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يعني أنه يقابل مصطلح على النقيض له على الطرف الآخر وهو مصطلح عدم الرضا الوظيفي وهذه هي النظرة التقليدية، بينما يرى هيرزبيرج أنهما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة. وأن كل من الرضا الوظيفي (الرضا العام عن العمل) وعدم الرضا الوظيفي (الاستياء العام) هما -ان- يمكن أن يتم قياسهما بشكل مستقل .

عبد المحسن الحيدر ، إبراهيم بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض

ع سبق ذكره ، ص 25 .



وبعبارة أخرى يمكن لموظف أن يكون راضياً وغير راضٍ في العمل في نفس الوقت حيث أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه والعكس صحيح؛ لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا العام عن العمل هي العوامل الدافعة، أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي العوامل الصحية . وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا ليصل إلى حالة الرضا التام ¹.



الشكل رقم (06) :

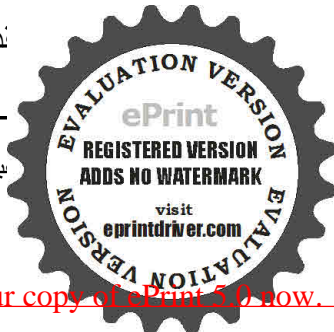
يوضح مقارنة بين النظرة التقليدية للرضا الوظيفي ورأي هيرزبيرج

المصدر :

عبد المحسن الحيدر ، إبراهيم بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض

وقد أشار كل من لاندي (Landy) وترامبو (Trumbo) عام 1980 أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل . ويرى لوك (Lock) أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي نحصله عليه من هذه الوظيفة فعلاً .

بد المحسن الحيدر ، إبراهيم بن طالب ، مرجع سابق ، ص 41 .



ويشير هوبوك (Hoppoc) إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق " : إنني راض في وظيفتي ¹ .

وقد ذكر عاشور 1986 أن درجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكاً ضمناً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر . ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي ² .

ويرى عبد الخالق أن الرضا الوظيفي هو تعبير العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على بعدين أساسيين هما: ³

01 - ما يعتقد العاملون بأن العمل يتجه بهم إلى ما هو كائن .

02 - ما يتطلع العاملون إلى تحقيقه من وظائفهم .

وهناك تعريفات كثيرة لرضاء العاملين (الرضا الوظيفي) ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم، والذي منها على سبيل المثال ما يأتي:

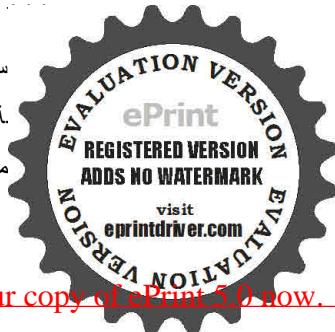
تعريف أبو هنطش (1989) إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضاء العاملين ⁴ .

¹ - ناصر العديلي : الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره ، ص . 14 . 15 .

² - مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية 'إدارة الأفراد' ، دار الشروق ، ط 3 ، عمان - الأردن ، 2004 ص

سعود النمر : الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص ، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة
ة الملك سعود ، مج 5 ، السعودية ، 1993 ، ص 75 .

مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية 'إدارة الأفراد' ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 .



ويعرف الأغبري الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني .¹

ويتبين من التعريفات السابقة اختلاف الباحثين على تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ويمكن تلخيص هذا المفهوم بأنه " :مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل."

أما فيما يتعلق بالعناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة والتي يعتبر رضا العاملين فيها محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف هذه العناصر، فيمكن إجمالها فيما يأتي:²

* سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة.

* نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين.

* العلاقة مع العاملين.

* الراتب أو الأجر.

* فرص الترقية والتقدم في العمل.

* مزايا العمل في المنشأة.

* الأمن والسلامة والاستقرار في العمل.

* مسؤوليات العمل وإنجازه.

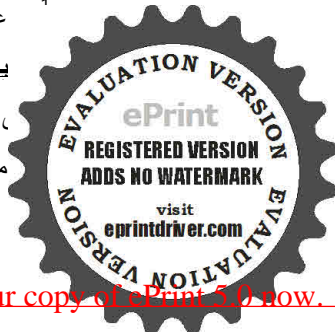
* المكانة الوظيفية والاعتراف به وتقديره.

* ساعات العمل وجماعة العمل.

* ظروف العمل المادية.

¹ عبد الصمد الأغبري : الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة بية) ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ع 109 ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، الكويت 2002 ، 172 .

مصطفى شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 112 .



ولا شك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يمثل اهتماماً مشتركاً بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين بأن التركيز لجانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره. فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعلمي¹.

3/ - أهمية الرضا الوظيفي :

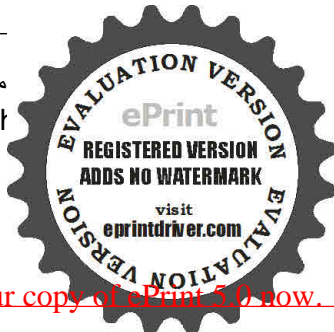
يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد².

محمد البديوي : الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة ، مجلة عالم السعودية ، نوفمبر 2006 .

<http://pr.sv.net/SVW/November.2006.page.00048>

عويد المشعان : دراسات في الفروق بين الحنسين في الرضا المهني، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .



وإجمالاً فإن من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي هي :

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

3- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

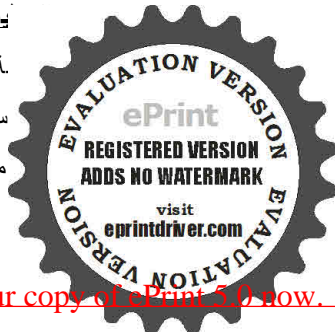
5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج¹.

وقد أشارت سعاد السلوم² إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها . ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتنوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

¹ - بدر البدراي : قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا يفي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية أم القرى ، السعودية ، 1428 هـ ، ص 35 .

سعاد السلوم : عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 1423 هـ ، ص 32 .



ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبعة نشاطها¹.

4/ - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا الأفراد العوامل الآتية:

4-1- عوامل شخصية : مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.

4-2- عوامل متعلقة بظروف العمل : مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل.

وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه العوامل على الرضا الوظيفي:

* لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه.

* أما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعليماً حيث تكون طموحات الأول مرتفعة عن الآخر الذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً به.

* بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري. أما من حيث المستوى الوظيفي فتشير الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي، نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف

عبد الصمد الأغبري : الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة
تجريبية) ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .



حاجات الفرد، بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي¹.

* كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل Central life interest أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له.

* وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي: الأجر، زملاء العمل، نوع العمل والترقي.

ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة التحكم في العوامل الشخصية في محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد. أما بالنسبة لتأثير ظروف العمل على رضا العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا للأفراد كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة جيدة كلما ارتفع مستوى الرضا للفرد، وعليه يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين².

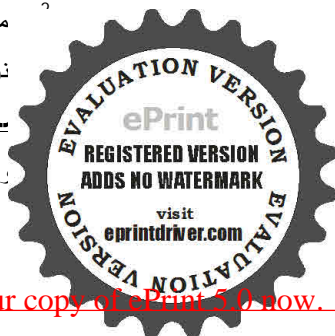
وقد حدد عبد الخالق³ العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

- * عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
- * عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل.
- * عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.

¹ - عادل سلامة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس مجلة كلية التربية، ع 23، ج 1، مصر، 1999، ص 128.

² مصطفى شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 114.

نواف الرويلي: الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية بميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الملك سعود رنية، 1423 هـ، ص 18.



و إجمالاً أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي :¹
الراتب. الترقية. الأمن. الاحترام والتقدير. جماعات العمل. نمط الإشراف. الحرية المتاحة
في العمل. العلاوات والبدلات والمكافآت.

وعليه يمكن تقسيم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

أولاً:العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد

* حاجات الفرد:

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها
من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه
الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

* اتفاق العمل مع قيم الفرد:

هناك العديد من القيم التي لدى الفرد رغبة في تحقيقها عن طريق العمل ومنها الابتكار
والإبداع، والقيادة وإتقان العمل وغيرها، فإذا كانت هذه القيم متوفرة وأمكن للفرد العامل
تحقيقها ارتفع الرضا الوظيفي لديه.

* الشعور باحترام الذات:

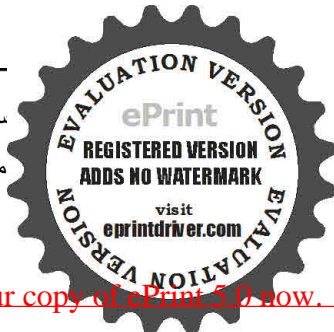
إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة
وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي
إلى رضاه عن العمل.

* خصائص شخصية الفرد وظروفه:

إن الصفات الفردية المتسمة بالتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل (والتي منها التفاؤل والمرونة
والقدرة على التفاعل مع الآخرين، وكذلك وجود الاستقرار النفسي والعاطفي والظروف
المعيشية العائلية الجيدة) تنعكس على الرضا عن العمل والقدرة على التكيف مع ظروفه².

سعود النمر : الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 .

مرجع أعلاه ، ص 86 .



ثانياً: محتوى الوظيفة

إن محتوى الوظيفة وظروفها من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل ونمطه وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانيات الفرد لإظهار قدراته وإبداعاته وخبراته وإمكانياته مما يؤدي إلى تحقيق رضا عالي بالإضافة إلى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف.

ثالثاً: عوامل خاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء وذلك كما يلي:

- * ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافز العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
- * إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة.

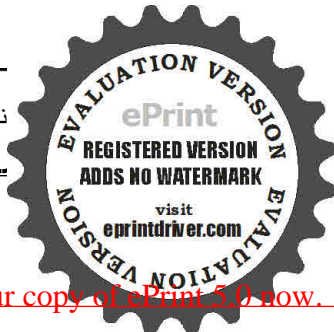
رابعاً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد

إن بعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا أكبر.

خامساً: العوامل التنظيمية:

ويقصد بها سياسة المنظمة من حيث نظام الأجور والترقية والنقل والإجراءات الخاصة بالأمن الوظيفي وأساليب الاتصالات واتخاذ القرارات ونوع القيادة والإشراف والرقابة.¹ وعلى الرغم من اقتناعنا بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها الآخر يتعلق بشخصية العامل ودوافعه، وبعضها يختص بالجوانب الاجتماعية للمهنة، كذلك نظام العلاقات بين الزملاء والرؤساء والظروف

نواف الروبلي : الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية
بة ميدانية ، مرجع سبق ذكره ، ص . ص 20.21 .



الأخرى المرتبطة بالعمل فإن معرفة بعض هذه العوامل تمكننا من أن نحسن فيها بما يرفع من رضا العامل المهني .¹

5/ - نواتج الرضا الوظيفي :

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحاً على المعدلات التالية :²

5-1 - الرضا عن العمل و معدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، و قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

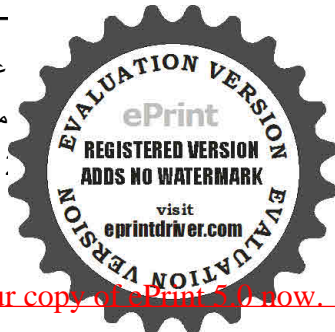
5-2 - الرضا عن العمل و معدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع التنبؤ بحضوره و العكس صحيح. فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل و بين معدل الغياب هي علاقة سلبية.

5-3 - الرضا عن العمل و الإصابات:

إن حوادث العمل و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته. فالعلاقة بين نسبة الحوادث و الإصابات و بين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

عويد المشعان : دراسات في الفروق بين الحنسين في الرضا المهني، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .
محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية - مصر ، 2003 ، ص . ص



5-4 - الرضا عن العمل و معدل أداء العمل:

يعتقد بعض المديرين و العلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، و هناك آخرون يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما البعض: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، و العامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة، و قد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد فالحقيقة السائدة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان.

و أكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل¹:
الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المنظمة.

6/ - أنواع الرضا الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

6-1 - أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.



الرضا الوظيفي الخارجي : ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل
مثل :المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

الرضا الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية
معاً.

6-2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا
كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

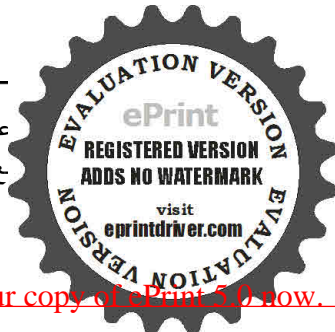
الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي
المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي ¹.

ويعتبر مناخ العمل محدداً مهماً للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاندر
ومورجولس (Friedlander and Morgulies) عام 1969 بأن مناخ العمل يعتبر محدداً
أولياً للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا
الوظيفي ².

¹ نواف الرويلي : الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية
بمدينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .
ناصر العديلي : الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض
لكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .



ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن المحددات الرئيسة أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف (ديمقراطي _ ديكتاتوري _ فوضوي) والرضا الوظيفي عند الفرد وهذه العلاقة علاقة طردية قوية. كما أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل أحد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها فكلما كان في حاجة للانتماء كان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً. أما من حيث الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع. أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة.¹



7/ - قياس الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها ، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج و المرودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا و هما المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية.

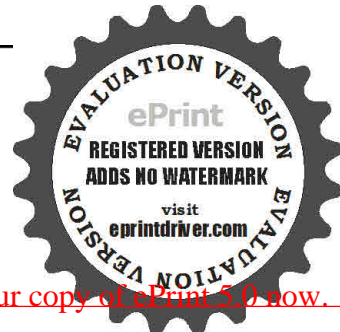
7-1 - المقاييس الموضوعية: ومن المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب و العمل ؛ في التنبؤ بدرجة رضا العاملين على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا و متغيرات الغياب و ترك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمهما أو التحكم فيهما.

أ - الغياب : يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، و معدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله و بالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم و هو ترك العمل.¹

إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ويمكن قياسه كالتالي :

مجموع أيام التغيب للأفراد / عدد أيام العمل X متوسط عدد الأفراد .
مجموع أيام التغيب للأفراد : هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.

¹ - Lauren Bélanger, « Gestion des ressources humaines une approche systémique », Editions ESKA S A R L , France , 1979 , p 297



• عدد أيام العمل : هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية و الرسمية.

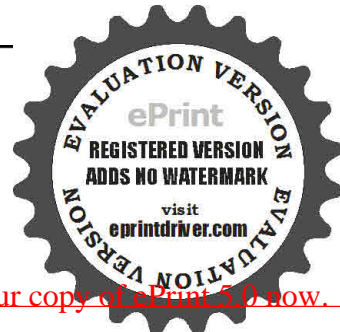
• متوسط عدد الأفراد : هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة و في آخرها.

و تستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناءا على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا¹.

ب - **ترك العمل** : إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل و تقديم الاستقالة وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالة مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة.

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله ، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل .

¹- Lauren Bélanger, «Gestion des ressources humaines une approche systémique» , p 298 .



7-2- المقاييس الذاتية:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)، كما تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم و إستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، ويعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين¹ :

أ - طريقة تقسيم الحاجات :

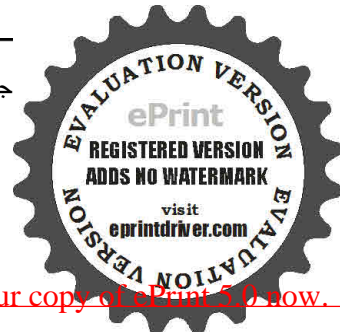
تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع هرما عاما للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه "ماسلو Maslow" والذي يتضمن الحاجات " الفيزيولوجية ، حاجات الأمان الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، في تصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي يتيح العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالإستمارة

ب- طريقة تقسيم الحوافز:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة ، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا ، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل

جلال عبد الحليم : الرضا الوظيفي (المفهوم و الأهمية) مقال بالموقع الإلكتروني ،

<http://www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768> بتاريخ 2011/03/03



كالأجر و المنح وفرص الترقية وساعات العمل ، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا و تتمثل هذه المقاييس الذاتية في :¹

1 - الإستمارة : هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على

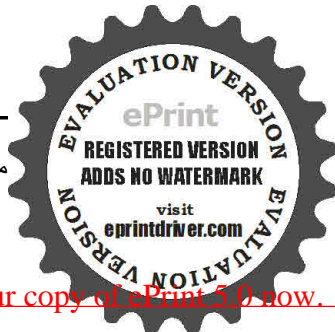
معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ، و من أكثر الإستمارات شيوعا نجد:

- الأجندة الوصفية للعمل : (JDI)

و الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي : العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية الإشراف، الزملاء .

- طريقة قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا : (MSQ)

و هي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين على جوانب مختلفة من عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه...) . وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة و مختلفة من الرضا عن العمل، و هناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر Pay Satisfaction الذي يهتم بالحاجات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر . و يوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، و إدارة نظام الأجر.



2- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة) :

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، و في هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، و تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام و بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، و تكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، و بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم و حقهم في الخصوصية.¹

يتأثر الرضا الوظيفي كغيره من المتغيرات بمجموعة عوامل حصرها البعض في متغيرات شخصية تتمثل في احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية و غيرها إضافة إلى عوامل تنظيمية و تتمثل في نظام العوائد، الإشراف، سياسات المنظمة، كما أنه يؤثر على معدل دوران العمل، معدل الغياب، الإصابات، الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الإنتماء إلى المنظمة، و لقياس الرضا الوظيفي بالمؤسسات هناك نوعين من المقاييس مقاييس ذاتية و موضوعية، و من أجل تقديم تفسير أوسع لمسببات رضا الأفراد عن أعمالهم أو استيائهم منه تتدخل نظريات الرضا الوظيفي.

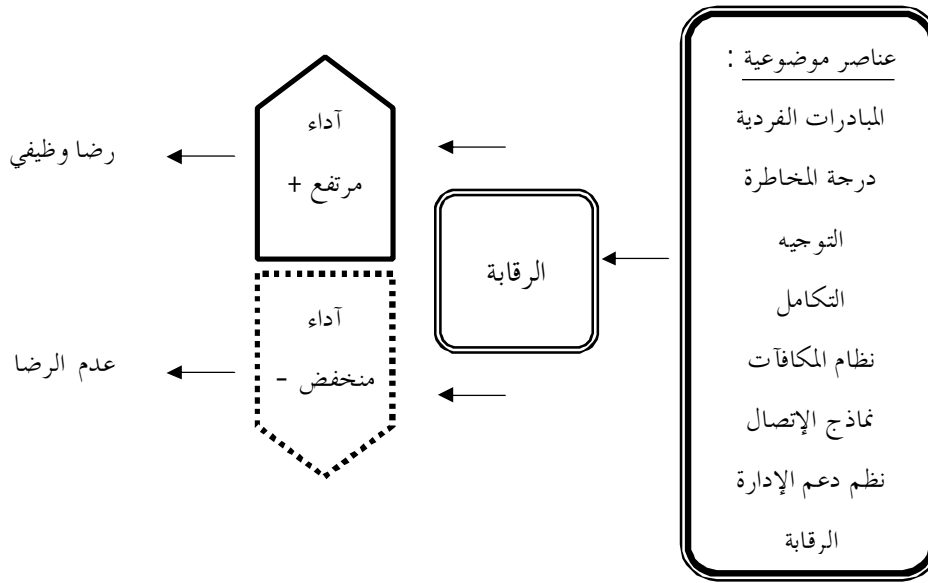


8/ - علاقة الرضا الوظيفي ببعض المحددات :

8-1 - علاقة الرضا الوظيفي بنوع الثقافة التنظيمية :

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين. فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.

الشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي:

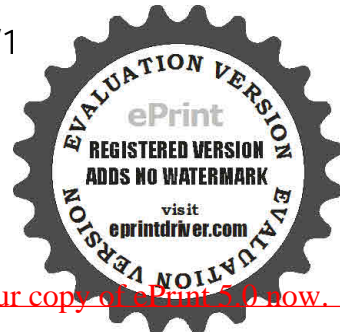


الشكل رقم (07) :

يوضح أثر الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي

المصدر: علي عبد الله : ثقافة المؤسسة ، من الموقع الإلكتروني

http://arabsof.info/forum/thread21844.html بتاريخ 2011/03/1



العناصر الموضوعية¹:

- المبادرة الفردية : مدى الحرية و الاستقلالية و الصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.
- تحمل المخاطرة : مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطر و المغامرة.
- الاتجاه : مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة.
- التكامل : مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- نظم المكافأة : مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس أي اعتبارات شخص آخر.
- نماذج الاتصال : مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
- نظم دعم الإدارة : مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساعدة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
- الرقابة : عدد القواعد و الإجراءات و كمية الإشراف المباشر على تصرفات و سلوكيات العاملين.
- إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب و اللامبالاة.



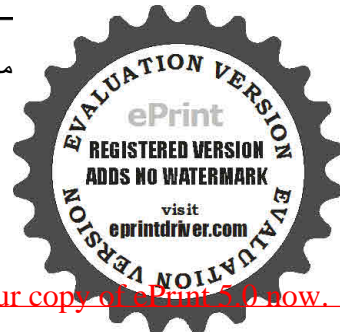
كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف، و تؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات و يتم إدخال فرق عمل جديدة، و في نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، و ترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات و هي الثقافة التنظيمية القوية ، توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة و رؤيتها و أهدافها ¹ .

تستطيع الثقافة التنظيمية أن تؤثر في الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأثيرات جوانبها الثلاث عليه و المتمثلة في أولا بتأثير الجانب المعنوي و الذي مثلناه في هذه الدراسة بتأثير القيم، ثانيا من خلال تأثير الجانب السلوكي و هذا بتأثير العادات و التقاليد، و أخيرا بتأثير الجانب المادي و الذي حصرناه بتأثير البيئة المادية للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا و العكس في حالة الثقافة الضعيفة.

محمد أحمد العطار : بيئة العمل الفعالة ، الموقع الإلكتروني ،

<http://www.ismm.ono.cc/fin-el-edara/Production-Management.htm>

بتاريخ 2011/01/13



8-2- علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي :

على الرغم من الاختلاف الواضح بين المفهومين ؛ فإن ثمة علاقة ارتباطيه تجمع المفهومين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم أو المنظمة وقيمتها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته . و توقع كل من Evan & Goge أن تكون هذه العلاقة إيجابية ¹ .

ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي.

ولعل أبرز المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي والمرتبطة به في نفس الوقت:

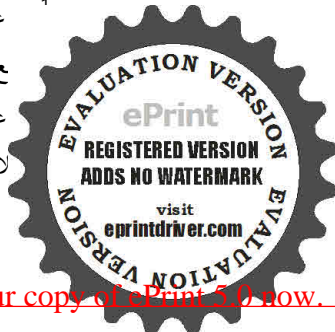
- 1- المتغيرات الشخصية كالعمر، ومقدار الراتب، ومدة الخدمة والمؤهل العلمي.
 - 2- الرضا الوظيفي و العلاقات بين الأشخاص .ويعكس الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين نوعية الخبرة التي تعرض لها الموظف داخل المنظمة.
- ومن الدراسات التي أكدت على وجود ارتباط إيجابي مباشر بين الرضا والالتزام دراسات هول وشنايدر، هرنبياك وأوتو، بوكانان، ستيرز، بريف والدج، ولش ولافان، وأنجل وبري ومارتن وأوليفين ² .

¹ عادل سلامة : الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس

مع سبق ذكره ، ص 128 .

عبد الله الدخيل : مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية ، مجلة جامعة الملك سعود ، مج7 ، العلوم التربوية والدراسات

لامية ، 1995 ، ص 40 .



وقد أظهرت نتائج دراسة (الدخيل)، علاقة الرضا الوظيفي الوثيقة بمتغيرات تنظيمية ووظيفية كالالتزام والأداء والإنتاجية، فبازدياد الرضا الوظيفي يزداد الالتزام التنظيمي ومع ازدياد الالتزام التنظيمي يتوقع تحسناً في الأداء وزيادة في مستوى الإنتاج ما دام الفرد راضياً عن واقعه الوظيفي، لأن مثل هذه الزيادة في الرضا تعزز من الانشراح النفسي والاحتفاظ بالخبرة والإنتاجية .¹

ومن التقاليد المنهجية في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أن يقدم الرضا في نماذج نظرية على أنه مقدمة للالتزام . وهذا الافتراض السببي يمثل النموذج الأكثر قبولاً بين الباحثين في دراستهم للعلاقة الافتراضية بين المتغيرين وقد وجد Mowday وآخرون ما يدعم هذا النموذج² . كما انتهى Mathieu إلى أن للرضا تأثيراً أقوى على الالتزام على الرغم من العلاقة التبادلية بينهما.

واهتمت دراسة shin & reyes بفحص العلاقة السببية بين التزام المعلم بتنظيم المدرسة والرضا عن العمل . وشملت العينة (854) معلماً، وبينت النتائج أن الالتزام يختلف عن الرضا وأن للرضا عن العمل سيطرة سببية على الالتزام، وكذلك الرضا عن العمل هو بمثابة قوة تنبؤية عن الالتزام، وأن الرضا عن العمل يعد محدداً للالتزام³ .

¹ - عبد الله الدخيل : مقدمات الإلتزام لمنظمة أكاديمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

² مرجع أعلاه ، ص 40 .

نجدي حبشي و رأفت باخوم : المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام في العمل والرضا عن العمل والثقة بـ في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، مج 17 ، ع3 ، 2004

. 44



ويرى علماء النفس أن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل أو أكثر حرصاً على التواجد فيه حيث يعطيه العمل إشباع لحاجاته أكثر من الفرد غير الراضي، فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الإشباع الذي يعطيه العمل له، يكون أقل ارتباطاً بالعمل وأقل حرصاً على التواجد فيه. وأشارت نتائج دراسات لمودي وبورتر ودوبين إلى أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاماً.¹

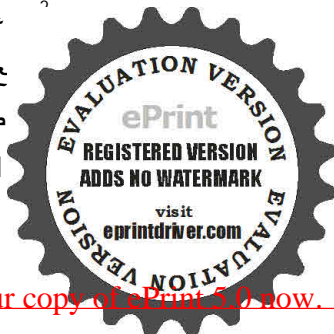
وقد وجدت علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين في دراسة (سلامة . 2003) ² حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.44) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). .

وقد أكدت دراسة كل من Steven and Ivies & School أن هناك علاقات متبادلة من المصالح بين المؤسسة والعاملين فيها. فكلما عملت المؤسسة على توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها، زادت درجة رضاه، وبالتالي يزداد إنتاجهم مما يترك مردوداً إيجابياً على المؤسسة ككل. أما إذا عملت المؤسسة على تخفيض الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فإن ذلك يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية لدى العاملين نحو مؤسستهم ويقلل ولاءهم لها ويقل إنتاجهم وربما يتسبب في ترك العمل.³

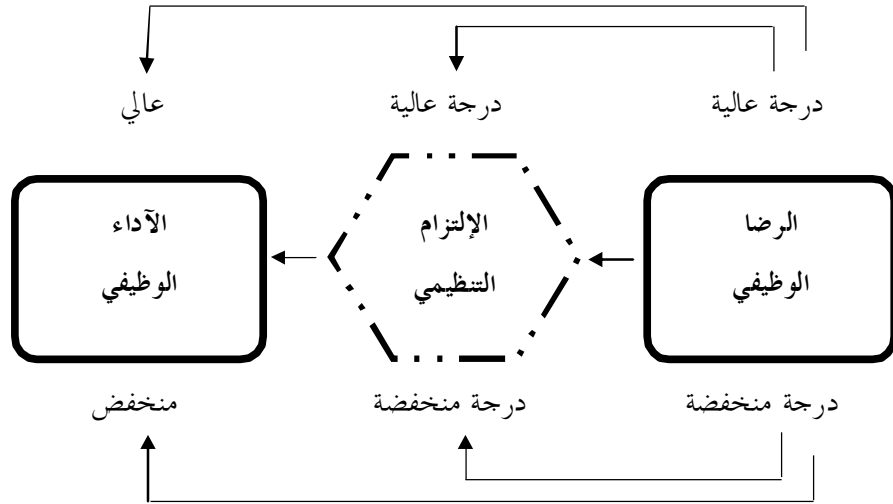
¹ - عبد المحسن الحيدر ، إبراهيم بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

² عادل سلامة : الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس مع سبق ذكره ، ص 244 .

طلال اليحي : مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، 2003 ، ص 757 .



وفي دراسة S.E.Umi Narimawati اتضح تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على أداء المحاضرين في مؤسسة التعليم العالي بجاوة الغربية وأثبتت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له أثر على الأداء كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (08) :

يوضح علاقة الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي

المصدر :

S.E. Umi Narimawati, **Journal of Applied Sciences Research**, 3(7): P549, 2007 ,
INSInet Publication
"The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover
Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher
Education Institution".
Bandung in Faculty of Economics, Computer University of Indonesia.



وقد قامت بعض الدراسات بتناول العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء (الالتزام) التنظيمي واتضح بأن هناك أربعة اتجاهات لهذه العلاقة كما جاء في وهي على النحو التالي: ¹

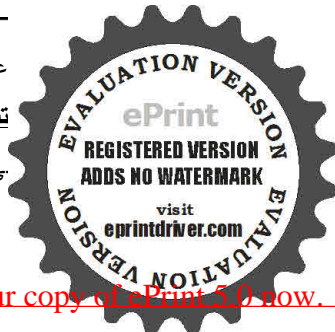
الاتجاه الأول : ويقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي للرضا الوظيفي.

الاتجاه الثاني : ويقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الاتجاه الثالث : فيقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي حيث أن الأساس الذي يركز عليه هذا الاتجاه في تبريره لغياب العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.

الاتجاه الرابع : ويقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي للالتزام التنظيمي، ويعد هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولاً بين الباحثين، وقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية ولعل المبرر الأساسي الذي يركز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للالتزام التنظيمي، وبناء على ذلك يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام والذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة، ومن ناحية أخرى يرى الباحثين أن الرضا الوظيفي

عبد المحسن نعساني : إختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على تشفيات الجامعة بالقاهرة الكبرى ، مؤتمر الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن ، القاهرة - مصر ، 2002 ، ص 2 .

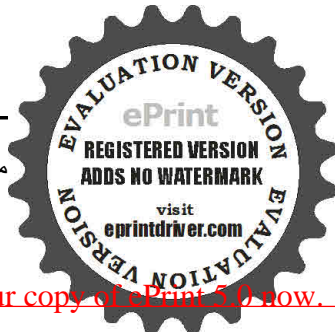


يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة، أما الالتزام التنظيمي فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول الفرد على فهم قوي ليس للعمل ومظاهر العمل فقط إنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية.

8-3- علاقة الرضا الوظيفي بمعدلات الحضور إلى العمل :

تشير بعض الدراسات أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض البحوث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وإن كثرة التنقل من وظيفة إلى أخرى وكثرة الشكاوي تأتي نتيجة الشعور بعدم الرضا عن العمل .¹

مما سبق يمكن القول أنه حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب، وقلة المشاكل الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو آخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على تكوين مجتمع أفضل ذي نظرة متفائلة ومحبة للحياة.



8-4- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي :

يمكن تحديد هذه العلاقة كما حددها (بدر) في ثلاث اتجاهات أساسية هي¹ :

الاتجاه الأول : يشير إلى أن الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء.

الاتجاه الثاني : يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

الاتجاه الثالث : فيرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة، والتي هي

نتيجة القيام بأداء معين، وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الرضا والأداء في حد ذاتهما.

9/ - تأثير بعض العوامل على الرضا الوظيفي :

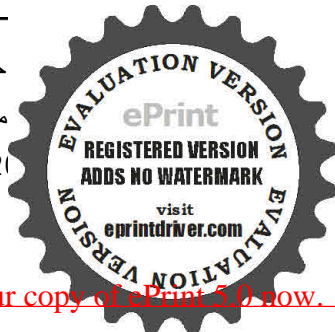
9-1- تأثير القيم الثقافية على الرضا الوظيفي :

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها و نوع العلاقات و التواصل و التعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمنظمة بسيطة كانت أو واسعة إنها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل و واضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين و كيف تدير نفسها.²

9-1-1- مفهوم القيم :

اختلف العلماء و المفكرون في تحديد مدلول للقيم حيث أن كلا منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين و الشكل التالي يوضح ذلك :

حامد بدر: السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1982، ص 156 .
مجيد الكرخي : التخطيط الإستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 121 .





علماء النفس :	علماء الاجتماع :	علماء الإدارة :
* القيم هي : - إهتمامات - رغبات - أهداف - معتقدات و اتجاهات - سمات شخصية .	* يركز علماء الاجتماع على دور القيم في تحقيق التوافق الداخلي للفرد و توافقه مع البيئة الخارجية .	* من الناحية الإدارية صاغ علماء الإدارة للقيم عدة مفاهيم تركزت على أهما : - المرشد للسلوك والتصرفات - إتخاذ القرارات .

الشكل رقم (09) :

يوضح تباين مفهوم القيم بين العلماء

المصدر : الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات ، الموقع الإلكتروني

<http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf>

بتاريخ 2011/05/03

- يعرف « Kilman » القيم بأنها : « مجموعة من الفلسفات، المعتقدات و الافتراضات، المبادئ و التوقعات، و الاتجاهات و قواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة » كما تعرف بأنها : « نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات و التجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام و الآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة »¹



القيم هي : المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة و الاعتبارات التي تعمل في ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة¹ .

9-1-2 - أنواع القيم :

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها روكيش و سيرنجر كما يلي² :

القيم الفكرية أو العقلية :

هي تلك القيم التي تكون هامة لدى الباحثين و المفكرين فهم يدرسون و يحاولون التحلي بالموضوعية في تفسير و تحليل الأحداث و الوصول إلى الحقيقة.

القيم الاقتصادية :

هي تلك القيم التي يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية، يهتم بها بعض المديرين الذين يطمحون إلى خفض التكاليف حتى و إن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المنتج و يسعون لتعظيم الإيرادات و من ثم زيادة الأرباح و العوائد المادية و مع ذلك فإن سعي المدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا سلبا على المستوى المناسب لخدمة العملاء يعني تحليه بقيم اقتصادية إيجابية.

القيم الجمالية : هنا يتأمل الفرد الأبعاد الجمالية في الطبيعة و في اللوحات و في منزله و مكان عمله، إنه يسعى لتذوق الجمال في الأشكال و الأصوات، و يستمتع بالانسجام بين سمات و عناصر جمالية في حياته.

مجيد الكرخي : التخطيط الإستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 121 .
أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة ، بدون دار النشر ، مصر ، 2000 ، ص ص .
123 .



القيم الاجتماعية :

هنا يركز الفرد على تألفه و انسجامه مع الناس في علاقة ود و حب، فتراه ودوداً متعاطفاً يسعى لأن يكون ضمن نسيج اجتماعي متألف.

القيم السياسية :

هنا يركز الفرد على فنون السلوك السياسي أي الإقدام و الإحجام و المناورة في التعامل مع الآخرين وصولاً للتفوق في التنافس على مناصب أو مغانم أو موارد أو نفوذ.

القيم الدينية :

هنا الفرد يركز و يستمسك بالمفاهيم و المعاني و الاتجاهات الدينية التي أنزلها الله على عباده.

القيم التنظيمية :¹

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي. والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

عبد الله بن سالم أحمد الزهراني : نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم
بـ- السعودية دراسة تحليلية ، ص 20 ، الموقع الإلكتروني :

http://uqu.edu.sa/files2/ty_mce/plugins/fm/manager/files/42

.2011/01/02 بتاريخ 90527/res%203.doc



و تتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد و المنظمات فيما يلي: ¹

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل .

- زيادة درجة الولاء للمنظمة، و الالتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل .

- يشتد الصراع بين الأفراد و الجماعات، و يصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط

القيم بينهم .

-زيادة فعالية البرامج التدريبية .

-تضارب القيم و عدم تجانسها و اختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة و انهيارها .

-زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات و تبادل المعلومات .

-تخفيض معدلات ترك العمل و المحافظة على الأدوات و المعدلات .

-زيادة الكفاءة في العمل و رفع معدلات الأداء .

-المساعدة في تقييم و تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية .

* الصراع القيمي : إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي سبب أساس لظاهرة

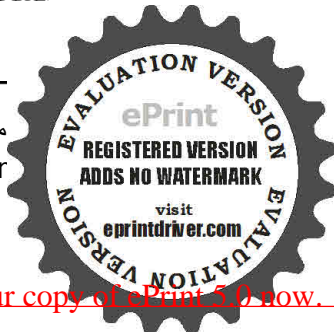
الصراع التنظيمي فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة والى

الاتصال الإداري تارة أخرى ، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم . ويرتبط الصراع

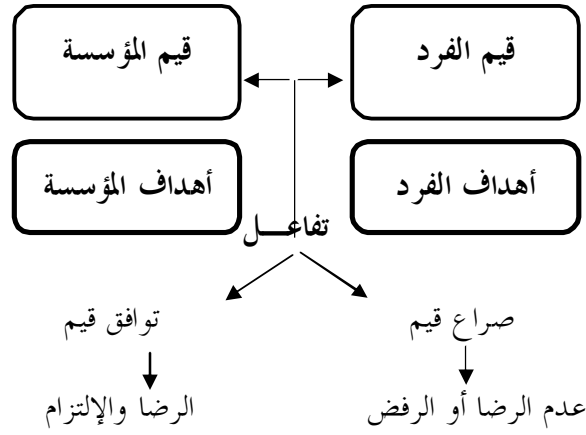
التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث أن كل فرد يسعى إلى

تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وان هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة

السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم



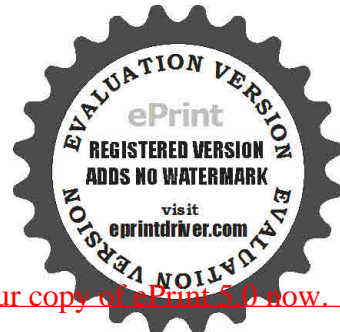
ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد و جماعات تنظيميه، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي . و الشكل التالي يوضح معنى الصراع القيمي.



الشكل رقم (10) :

يوضح أوجه التعارض والتوافق القيمي

المصدر: عبد الله بن سالم أحمد الزهراني : نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .



9-2- تأثير العادات و التقاليد على الرضا الوظيفي :

الجانب السلوكي عبارة عن نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم، وهي نماذج عامة للسلوك يجب إتباعها بواسطة الأعضاء" تحية العميل مثلاً أو نظرة العين و الابتسامة " و يتمثل الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية في عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.¹

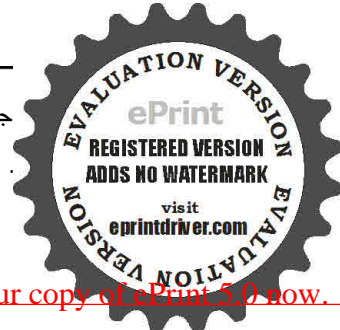
9-2-1- العادات و التقاليد :

تعريف العادات :

جمع لكلمة عادة، و معنى هذه الكلمة ومفهومها الدارج هو تلك الأشياء التي درج الناس على عملها أو القيام بها أو الاتصاف بها، وتكرر عملها حتى أصبحت شيئاً مألوفاً ومأنوساً، وهي نمطٌ من السلوك أو التصرف يعتاد حتى يفعل تكراراً، ولا يجد المرء غرابة في هذه الأشياء لرؤيته لها مرات متعددة في مجتمعه وفي البيئة التي يعيش فيها . فالعادة إذن هي ما تكرر فعله، وألفته الأبصار لكثرة مشاهدته في حياة الناس اليومية.

تعريف التقاليد :

معناها أن يقلد جيلٌ أساليب الجيل الذي سبقه ويسير عليها، إن كان ذلك في الملابس أو في السلوك والتصرفات أو في العقائد والأعمال المختلفة التي يرثها الخلف عن السلف . و في المنجد، التقليد : جمع تقاليد وهو ما انتقل إلى الإنسان من آباءه ومعلميه ومجتمعه من العقائد والعادات والعلوم والأعمال.



و يقال قَلْد فلاناً :أي اتبعه وحاكاه فيما يقول أو يفعل من غير حجة ولا دليل .

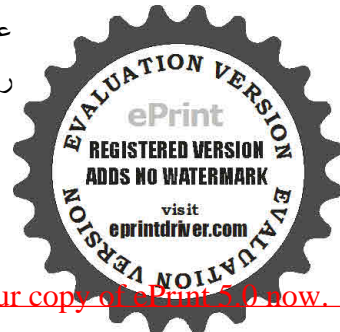
إن كل حركة أو فعل أو قول يبدو من أي شخص ثم يتكرر منه و يعاد يصبح بالنسبة للشخص عادة ثم يصبح تقليدا بالنسبة لمن يحاكيه في ذلك¹، وكثيراً ما نرى ترادفاً ظاهراً بين كلمتي عادات وتقاليد فنرى الناس يقولون : من عاداتنا وتقاليدنا فعل كذا .

9-2-2- العادات والتقاليد التنظيمية :

وهي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف وخروج على إرادة الجماعة² .

و هي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة و ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية حيث نجد مثلاً أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر لمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال .

علي الزين : العادات والتقاليد في العهود الإقطاعية ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت - لبنان ، 1977 ، ص 7 .
رعد الصرن وآخرون : نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية ، الموقع الإلكتروني
[http / /eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/35.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/35.doc)
2011/04/28 بتاريخ .



و من العادات والتقاليد الإيجابية المتعارف عليها في العمل نجد¹ :

- الانضباط و التقيد بساعات الدوام.

- التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل.

- تقديم شعار مصلحة المنشأة فوق الجميع.

- الحرص من أجل مصلحة المنشأة.

9-2-3- مصادر العادات و التقاليد :

العادات الاجتماعية هي نتاج لمجموعة من المصادر أبرزها:

- المصادر الدينية حيث تتبع العادات الاجتماعية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية ويصبح

لها قبول في المجتمع.

- الممارسات الاجتماعية والتجربة والخطأ من خلال الممارسات الاجتماعية يكتشف

الأفراد نجاعة العادات وأهميتها لهم أو فشلها في تحقيق احتياجاتهم وبذا فان ما يستمر من

عادات وتقاليد هو نتاج لقناعة الناس بها وأهميتها في تنظيم حياتهم.

أثرها :

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا وهي في

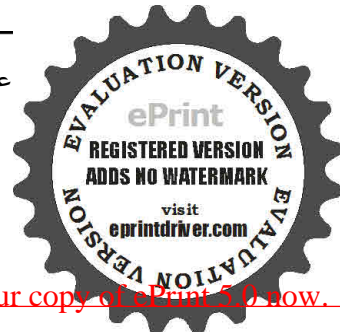
ذلك تستخدم عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام و القانون

الداخلي) ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة وممثلي العمال

عبد القادر العدائي : كيف تحصل على الإستقرار (الثبات) في وظيفتك ، الموقع الإلكتروني

http://ar-ar.facebook.com/note.php?note_id=168102436535566

بتاريخ 2011/05/19 .

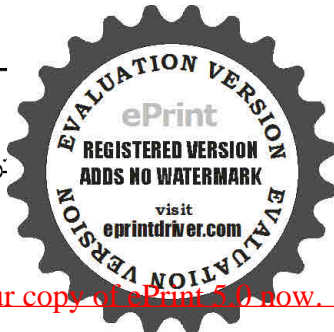


وهم النقابة) ، ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة، ومن بين هذه السياسات، التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات و اتخاذ القرارات، العادات و التقاليد¹.

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الوظيفية والمهنية والإدارية تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية تتمثل في الكسل الذهني والترهل والتراخي والبطء السلوكي في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها، ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه، وملاحظة مدى قدرة العمل، أو الجهاز أو النظم أو العمالة على الوفاء بالمهام المنوطة بهم و بهن. هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل والتراخي ، ووهن الحيوية ، وعدم الجدية ، والتبصر في أداء العمل، هي مؤشرات لانخفاض الأداء و الرضا الوظيفي. نستطيع أن نوصف الظواهر الممتدة لتجليات الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلي بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسئولية .

كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد

بلكرمي وداد ديب نورة : تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميديا لإنتاج الحليب ومشتقاته ، الموقع
نروني : 19/05/2011 بتاريخ <http://etudiantdz.net/vb/t12943.html>



والثقافة و الأخلاق في الأفراد الذين نشأوا في البيئات المختلفة، والحاجات والأمانى في الموظفين، ولذا فإن على المدير الإداري أن يأخذ في الحسبان العادات والتقاليد والأديان والمذاهب واللغات وما أشبهه، التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغط وما أشبهه، وإنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمداراة والتشجيع المعنوي والمادي وإعطاء المكافأة وغيرها من الوسائل .

9-3- تأثير البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي :

الجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المؤسسة فهي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة، و فيما يلي بعض العوامل و المتغيرات الملموسة التي تكون الجانب المادي للثقافة التنظيمية¹ :

- منتجات وخدمات المنظمة.

- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى.

- بيئة العمل المادية :مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة الأثاث والتصاميم الداخلية

والخارجية .

- إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها.

- مساهمات وخدمات المنظمة وتأثيرها في المجتمع.



9-3-1- مفهوم البيئة المادية للعمل :

يقصد بالبيئة المادية البيئة الفيزيائية، أو التسهيلات، أو تنظيم المكان الخاص بالعمل وترتيبه . و مدى توافر المستلزمات المادية مثل : التهوية، الإضاءة، الهدوء، المساحة نوعية الأثاث وغيرها، تنظيم غرفة المكتب، نمط جلوس العاملين، توفير التجهيزات والأدوات اللازمة، وعدد العاملين داخل غرفة، والتي تساعد على إتمام العمل . و تتمثل بمجموعة من العناصر التي تنظم البيئة الفيزيائية للمكان مثل :حالة البناء، ونوعية طلاء الجدران، والتهوية، والإضاءة، وحجم الغرفة بالنسبة لعدد الجلوس، ومقاعد الجلوس والتجهيزات، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً في الحالة الجسدية والنفسية . و قد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم ، وعلى الزمن الذي يستغرقه في أداء المهام والواجبات والانتباه، والانشغال .

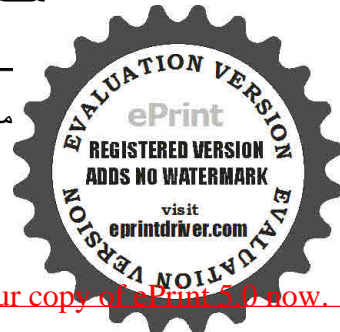
9-3-2- أثرها :

إن تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس، ف وفقاً للاتحاد الدولي للتصميم الداخلي الذي يرى أن سوء التصميم غالباً ما يؤدي إلى انعدام الكفاءة التشغيلية وبالتالي إلى خفض الإنتاجية وضعف أداء الأعمال .

و ترى " دروست " أن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد الشركات على خفض تكاليف التشغيل فحسب، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية، وتعزز الإحساس بالانتماء للمجتمع ، ونقل الأثر البيئي

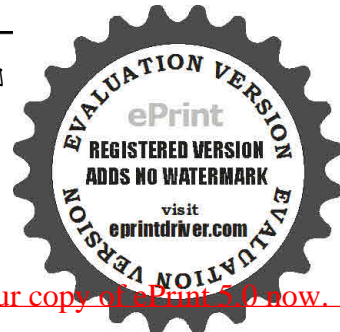
محمد ولي : الضغوط النفسية و السياسية في بيئة العمل ، الحلقة الأولى

http ://www.alshames.com/details.asp?id=15326&Page=3 بتاريخ 11/05/2011



كما أنها تعرب تعريباً واضحاً عن قيم المؤسسة. ولئن كانت أوساط الموارد البشرية قد تمكّنت بسرعة من تسليط الضوء على أهمية الروح المعنوية للموظف في تسهيل انتعاش الأعمال التجارية، فقد كان هناك في المقابل تركيز أقل على تأثير بيئة العمل الفعلية في الإسهام بتجربة عمل إيجابية للموظف، هذا رغم الدراسات الواسعة التي تظهر أن المكتب ذا التصميم الجيد هو أحد أسهل الطرق وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين وجعلهم أكثر إنتاجية. و يرى الدكتور "مايكل بورشل"، أن المظهر العام للمكتب والشعور الذي يولّده لدى الموظفين أمران لهما تأثير عميق ودائم على الحالة الذهنية لكل موظف وهو يعتبر أن أفضل الشركات للعمل تصمم مكاتبها بطرق تأخذ الموظفين في المقام الأول. كما يرى "بورشل" أن مرافق العمل الآمنة والتي تسهم في خلق بيئة عمل جيدة إنما هي دليل مهم على الاحترام للموظفين .¹

إن الطريقة التي يتم فيها تصميم مكان العمل يمكن أن يكون لها أثر حاسم على الطريقة المنهجية التي يؤدي بها الموظفون عملهم، إضافة إلى تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير، ينبغي أن تولى احتياجات الموظفين الأساسية، مثل الإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة، إهتماماً بالغاً، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي .



10 / - أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث يوضح (العديلي ، 1406) كما ورد في (السلوم ، 1423)¹ أن كلاً من الرضا الوظيفي والذوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته، ومن أهم هذه النظريات :

10-1 - نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية :

' Maslow Hierarchical Needs'

قام عالم النفس أبراهام ماسلو (A.Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصيح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفسولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة.

والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم

سعاد السلوم : عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ، مرجع سبق ذكره



من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعاً لتسلسلها .¹

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

1- الحاجات الأساسية : (physiology Needs) وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية

العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

2- الحاجة إلى الأمن والضمان : (Safety Needs) وهي الحاجات التي تتعلق بحماية

الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

ويرى البعض أن هناك دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

* موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم ؛ فالفرد لا يشعر بالأمن إن لم

تقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.

* معرفة الفرد لما يراد منه، كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم

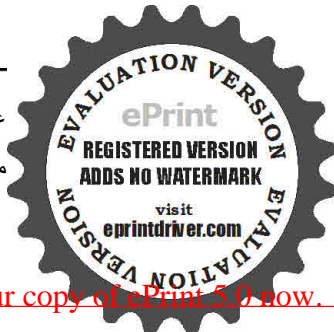
في عمله ودرجة قبول عمله ولذا فإن تنمية ذلك يتم عن طريق تحديد الاختصاصات

والواجبات ليتعرف الفرد على ما يراد منه بدلاً من أن يترك عرضة للغموض والإبهام.

* ثبات نظم الثواب والعقاب .²

عويد المشعان : دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

مهدي زويلف : إدارة الأفراد مدخل كمي، مرجع سبق ذكره ، ص 231 .



3- الحاجة إلى الانتماء أو الاحتياجات الاجتماعية: (Belonging Needs)

وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية .

4- الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات: (Esteem Needs)

كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: (Self _ Actualization Needs)

وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات .¹

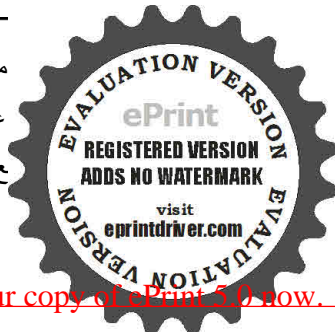
وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما:

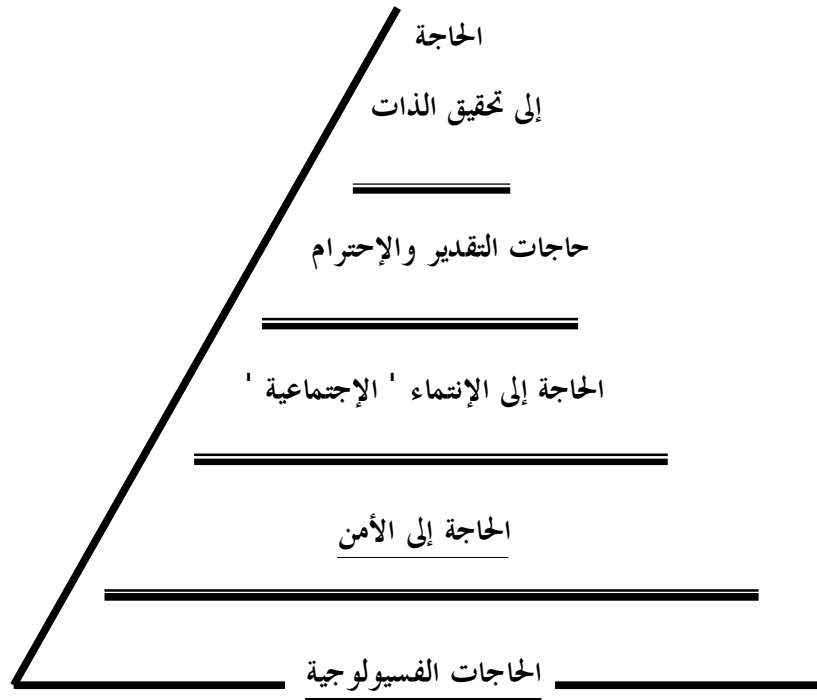
* أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك .

* وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عند

غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعاً بالمقارنة مع الحاجات الدنيا .²

محمود العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 282 .
عادل سلامة : الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس
مع سبق ذكره ، ص 34 .





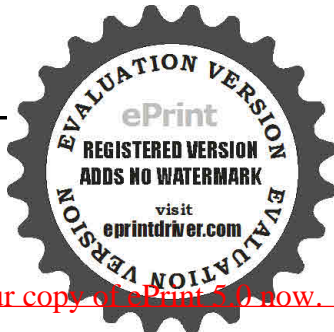
الشكل رقم (11) :

يوضح هرم ماسلوا للحاجات الإنسانية

المصدر: رتيبة سلامة : الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2003 ، ص 35 .

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد .وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد ¹ .

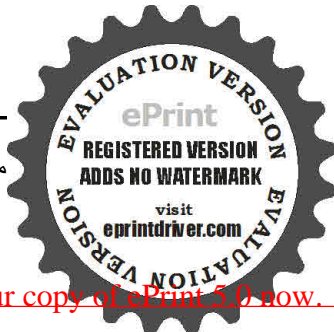
فؤاد سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، ط5 ، الأردن ، 1995 ، ص 211 .



والحاجات العليا (حاجات المستويات الثلاثة الأخيرة) في سلم ماسلو تظهر متأخرة في حياة الفرد، كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالباً يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية كما أن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى لإشباعها .¹

10-2- نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج : ' Herzberg Two Factor Theory ' 1959

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) ويطلق على المستويات الثلاثة الأولى والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية Hygiene Factors لدى هيرزبيرج، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة Motivator Factors لدى هيرزبيرج .

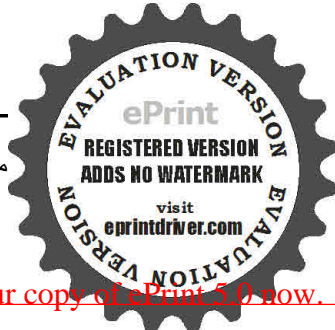


وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية . حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراستهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها.

إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل :الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسئولية وفرص النمو والترقي الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب

بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا.¹

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم



الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تدمير العاملين .¹

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.

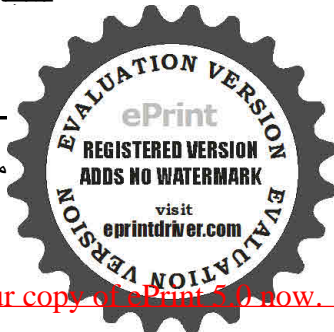
10-3- نظرية مكلياند في الحاجات (نظرية الإنجاز) : McClelland's Needs Theory

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند (David McClelland) عام 1967 ويعود أساسها إلى علم النفس السريري Clinical Psychologist وإلى نظرية الشخصية Personality Theory وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية .

وقد أجرى مكلياند ، وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا بولندا والهند . وقد تم استخدام أساليب تنبؤ Projective Techniques لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث :الإنجاز والقوة والانتماء .

الحاجة إلى الإنجاز : Need for Achievement

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح.



وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

الحاجة إلى القوة : Need for Power

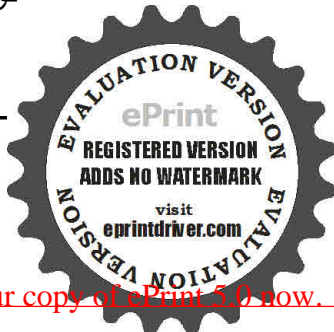
القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير French and Raven إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي: ¹

* قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

* القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

* القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

* قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.



* قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين .

الحاجة إلى الانتماء : Need for Affiliation

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم .والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل .¹

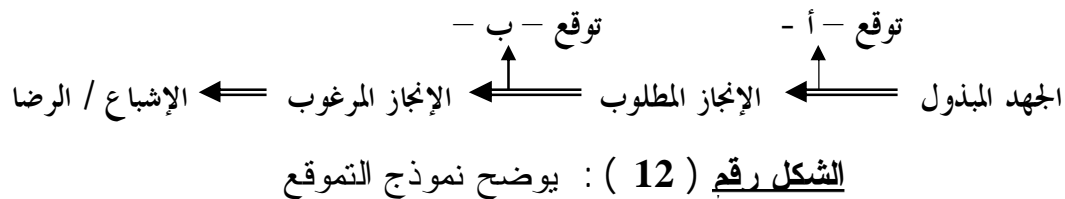
10-4- نظرية التوقع : The Expectancy Theory

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره .وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي :

التوقع الأول : إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني : إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها

تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل التالي رقم 10 :²



مدني علاقي : الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، دار تهامه ، ط1 ، السعودية ، 1981 ص

فؤاد سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 210 .



وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

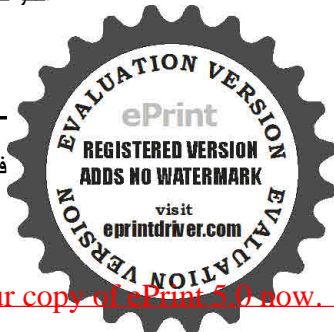
ويوضح الشكل رقم (10) بصورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم. ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازة فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع وهما:

التوقع الأول : ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

التوقع الثاني : وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.¹

جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في



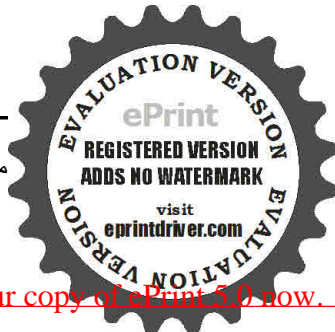
تلك النتائج. وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المرود المادي .

ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات منها:

- * لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.
- * تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات.
- * تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.
- * تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة¹.

10-5- نموذج بورتر ولولر:

طور بورتر ولولر (Porter & Lawler) عام 1968 نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل رقم (11) وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية



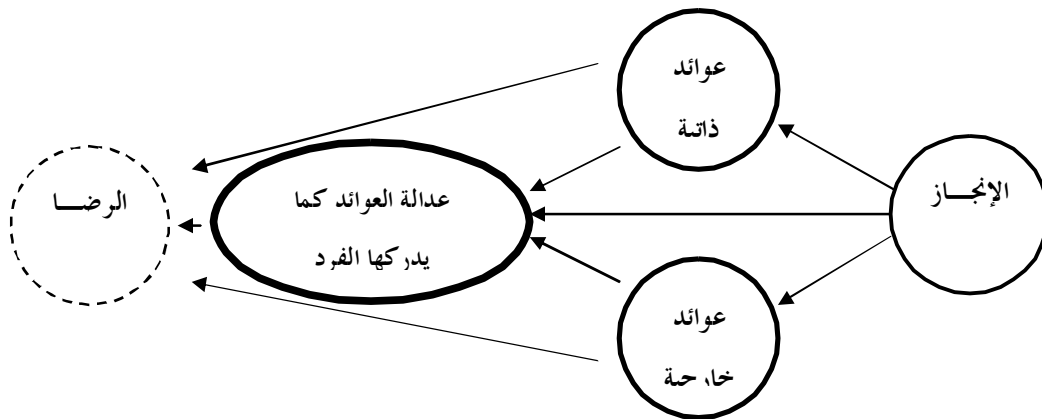
مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد .

لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

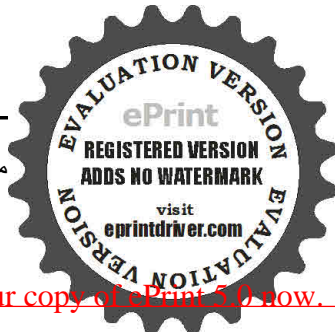
عوائد ذاتية : وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

عوائد خارجية : وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.



الشكل رقم (13) : يوضح نموذج بورتر ولولر¹

مدني علاقي : الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 567 .



ويوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والانجاز والإشباع والرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.¹

10-6- نظرية الدرفر: Alderfer's Theory

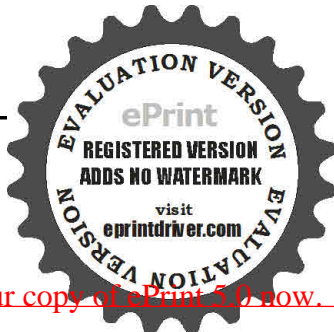
قام (Alderfer) بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل رقم (12) وقد لخص هذه النظرية لاندي وترامبو (Landy & Trumbo) عام 1980 المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

* حاجة الوجود : (Existence)

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور وظروف العمل وتماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

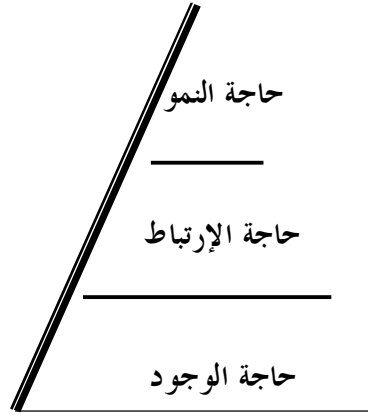
* حاجة الارتباط : (Related Needs)

ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.



* حاجة النمو : (Growth)

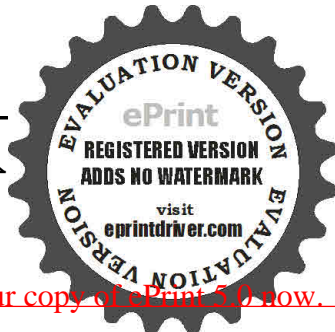
تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.



الشكل رقم (14) : يوضح سلم الحاجات عند Alderfer

المصدر : حسين حريم : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر ، الأردن ، 1997 ، ص 131 .
- لقد اتفق الدررر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف نظرية الدررر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدررر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا¹ .

حسين حريم : سلوك الأفراد في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 132 .



10-7- نظرية التعزيز وتدعيم السلوك (Reinforcement Theory)

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر (Skinner) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة. وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي. والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر. وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة.

ومن وجهة نظر سكنر فإن المكافآت Rewards هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً لفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر.

واعتمد سكنر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

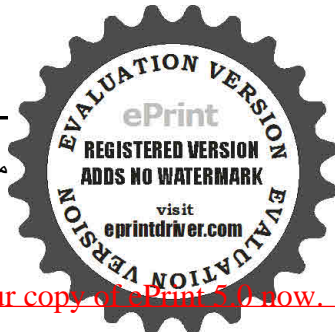
* إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.

* إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى نظرية التعزيز هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من

قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية

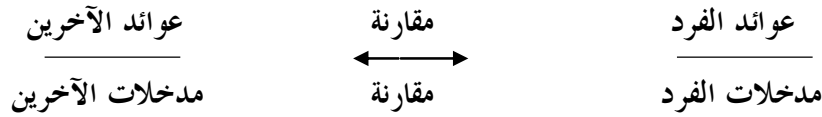
التحفيز.¹



10-8- نظرية عدالة العائد : (Equity Theory)

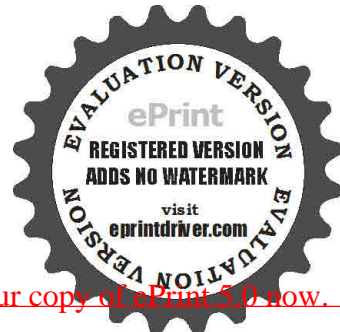
تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه.

وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وذلك على النحو التالي:



الشكل رقم (15) : يوضح نظرية عدالة العائد

المصدر : محمود العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 288 .



وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي : التقييم، المقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقيّة، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك)

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي .وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين .وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردياً مع حجم المساواة المدرك .

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :¹

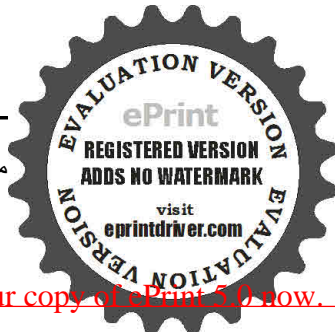
* تقليل الجهد المبذول في العمل.

* المطالبة بزيادة في الأجر.

* تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

* الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

* ترك العمل .



ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية¹ ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فبينشاً عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة. وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدارة معه كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة .

10-9- نظرية التكيف الوظيفي: (Theory of Work Adjustment)

ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي و منها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرین، داوس وويز عام 1968 (Graen, Dawis and Weiss) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. ويعتقد هؤلاء على أنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل .²

محمود العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 300 .

ناصر العديلي : الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض

لكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .



10-10 - نموذج ستيرز وبورتر : (Steers and Porter Model)

اقترح ستيرز وبورتر (Steers and Porter) عام 1979 في كتابهما "الدوافع وسلوك العمل" نموذجاً متكاملًا للدوافع حيث افترضا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب. ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي:

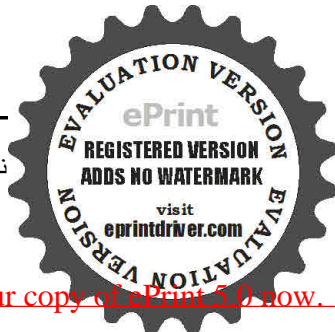
* صفات ومميزات الفرد : وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، ويعتقدان بأن اتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دوراً مهماً في دفعهم إلى الأداء.

* صفات ومميزات العمل : وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل.

* خصائص بيئة العمل : وهذه تعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:¹

الأولى : ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين.

الثانية : ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة مثل نظام المكافآت والحوافز.



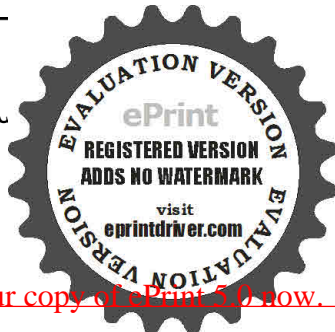
10-11- نظرية الجماعة المرجعية : (Reference Theory)

قدم هولين وبلود (Hulin & Blood) هذه النظرية عام 1968 ، وتفترض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملاً هاماً في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا ؟ فإن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها ¹.

10-12- نظرية القيمة : (Value Theory)

قدم لوك وترمبو (Louk and Trumbo) عام 1980 شرحاً لنظرية لوك في الرضا الوظيفي، ويرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد. ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد .بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي ².

سعود القوس : المحددات الإجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض ، مذكرة سنتر غير منشورة ، قسم الدراسات الإجتماعية ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 1421 ، ص 19 .
ناصر العديلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .



10-13- نظرية المقاومة : (Opponent Theory)

قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام 1978 ، وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً. ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لدية وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤدي الفرد. ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد .¹

10-14- نموذج لولر : (Lawler Model)

يرى لولر Lawler عام 1973 أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في عمله تقريباً واحدة وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة تتدرج كما يلي: * الراتب * الإشراف : المديرين وعلاقاتهم وأنماطهم القيادية * الرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤوليات والصلاحيات .²

¹ حمود الحربي : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود
ة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض - السعودية
11 / 1415 هـ ، ص 28 .
مرجع أعلاه ، ص 27 .



10-15- نظرية Z :

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي (Ouchi) عام 1981 للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، والأسس التي تقوم عليها نظرية (Z) ثلاثة هي :

* الثقة : (Trust) فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين بها .

* الحدق والمهارة : (Sutlety) أي الدقة وحدة الذهن والمهارة في التعامل .

* الألفة والموودة : (Intimacy) وهي الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات اجتماعية متينة وصدقات بين الأفراد تشعرهم بالأمن والأمان .¹

10-16- نظرية (X) و (Y) لدوغلاس مايكرويجور : (Douglas McGregor)

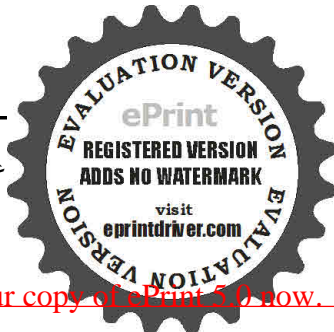
لقد نشر مايكرويجور الذي كان متأثراً كثيراً بماسلو كتابه The Human Side of Enterprise عام 1960 وضمنه هاتين النظريتين :

تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية :

* إن معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك .

* إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أُجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب .

عويد المشعان : دراسات في الفروق بين الحنسين في الرضا المهني، مرجع سبق ذكره، ص 67 .



* إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية :

* إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.

* إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.

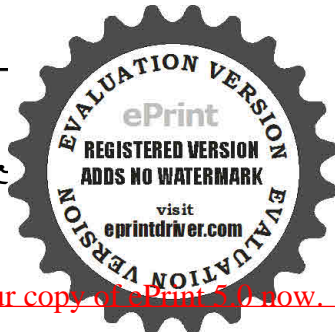
* إن معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئياً.

وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمراً طبيعياً وذاتياً وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم . وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل¹.

وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية. ويمكن القول بشكل عام " :إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة."

عبد المحسن الحيدر ، إبراهيم بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض

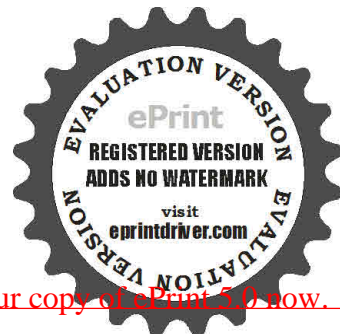
مع سبق ذكره ، ص . ص 24 . 25 .



خلاصة :

وإجمالاً فقد بدأ موضوع الرضا عن العمل ' الرضا الوظيفي ' لأول مرة في مجال الصناعة، وتعددت الدراسات في مختلف الميادين إلى أن انتهت إلى مجال التعليم. فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم وذلك لما للعملية التربوية والتعليمية من الأثر الأکید في تقدم المجتمعات ونهضتها .

وتؤكد بعض الدراسات على أن المدرسين الراضين عن عملهم يمكن أن يتوقع منهم العمل بفعالية أكثر حيث وجد كل من مايون ولنكيوس 1979 Mayoon and Linkous عند استعراضهما لعدد من البحوث والدراسات أن المدرسين الذين حقق تلاميذهم إنجازاً دراسياً مرتفعاً كانوا راضون عن عملهم، وأن معنوياتهم كانت مرتفعة .



الفصل الرابع:

المدارس المختصة في الجزائر بين الفعل البيداغوجي

والفعل القانوني

* تطور النظرة إلى رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة في

العالم

* حجم مشكلة ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر

* نظرة عامة للمدارس المختصة في الجزائر

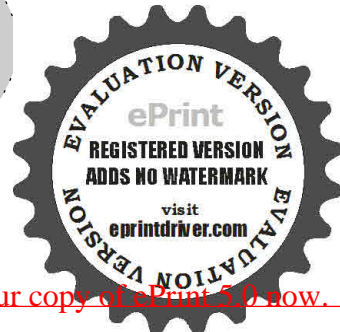
* المنهج التربوي للمؤسسات المختصة في الجزائر

* لمحة تاريخية حول نشأة مدارس المكفوفين في الجزائر

* الطاقم البيداغوجي والتربوي لمدارس المكفوفين

* المعلم المختص بين الوسائل والأساليب التعليمية

* مدارس المكفوفين من خلال المواثيق الوطنية الجزائرية

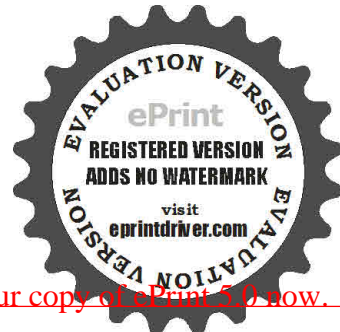


الفصل الرابع : المدارس المختصة في الجزائر بين الفعل البيداغوجي والفعل القانوني

تمهيد :

لقد اختلفت نظرة المجتمعات وعبر مختلف العصور إلى ذوي الإحتياجات الخاصة ، وإلى مكانتهم في المجتمع وإلى قدراتهم، وهذا من المجتمعات القديمة التي اعتبرتهم عالية على المجتمع ونادت بالتخلص منهم ونبذهم منه، إلى المجتمعات الحديثة التي أصبحت تنظر إليهم نظرة وظيفية نفعية، وذلك باعتبار أن لهم طاقة مخزنة لا بد من استغلالها وتنميتها كما صبغت هذه النظرة الصبغة الإنسانية .

وعليه فقد إرتأينا أن نخصص هذا الفصل إلى كشف جل ما ينوط بذوي الإحتياجات الخاصة في العالم ولا سيما في الجزائر وذلك بنظرة كرونولوجية (تطور النظرة إلى رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة) ونظرة دولية (حجم مشكلة ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر) مع تقديم نظرة تنظيمية تربوية من خلال إعطاء عجالة عامة للمدارس المختصة في الجزائر على غرار مدارس المكفوفين .



1/ - تطور النظرة إلى رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة في العالم :

1-1 - في المجتمعات القديمة وعصر النهضة الأوروبية :

انتشرت في المجتمعات اليونانية، كمجتمع اسبرطة وأثينا، والمجتمعات الرومانية فكرة التخلص من حاملي الإعاقات كغيرهم من ذوي العاهات، للاعتقاد بأنهم بلهاء، إذ نادى أفلاطون إلى نبذ المعاقين عقلياً وطردهم خارج البلاد وحرمانهم من الحقوق والواجبات المتاحة للعاديين.¹

كما نادى أرسطو بأن الصم غير قادرين على التعلم وذلك لعدم قدرتهم على الكلام أو فهم ما يدور حولهم، كما وصف القانون الرماني القديم ذوي الإعاقة السمعية بالعتة والبلاهة، إذ ميز "جستنيان" وهو مشرع روماني، بين فئتين منهم: الأولى فقدت حاسة السمع في فترة مبكرة من حياتها فحرمها من جميع حقوقها، أما الثانية فقد فقدت السمع في فترة متأخرة، بعد أن تعلمت القراءة والكتابة، لذلك لم يحرمها من حقوقها. وكان القانون الانجليزي القديم مشابها لآراء (جستنيان) في تفريقه بين ذوي الإعاقة السمعية ، من حيث وقت حدوث الإصابة بالإعاقة السمعية، إذ حرم المجموعة الأولى من الحقوق والواجبات وأتاح للمجموعة الثانية حق المشاركة في الحياة الاجتماعية العادية.

كان هذا وضع ذوي الإحتياجات الخاصة في المجتمعات الأوروبية القديمة، أما في الشرق الأدنى والأوسط فقد دعت الطقوس الموسوية في القرن السادس قبل الميلاد إلى تحريم لعن

عبد المطلب أمين القريطي : سيكولوجية ذوي الحاجات الخاصة وتربيتهم ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة - ، 1996 ، ص 36 .

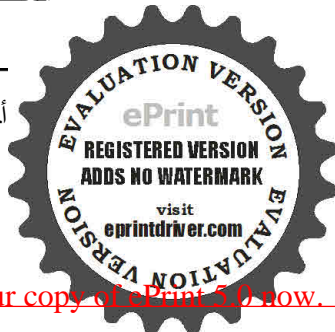


نوي الإعاقات ، لأن إعاقاتهم حدثت بإرادة الله. كما نادى الديانة البوذية بالهند والصين إلى جعل المعاقين أبناء لبوذا، وتقربا له، أوجبت تقديم العون لهم ومساعدتهم¹.

ثم جاءت الديانات السماوية بما تحمله من تعاليم التسامح والمحبة والتكافؤ بين كل أفراد المجتمع، وبرزت في مصر واليونان والرومان في ذلك الوقت محاولات فردية لتعليم وتربية ذوي الاحتياجات الخاصة ، ومع مطلع عصر النهضة تبذرت المعاملة السيئة لهم وظهرت بوادر تعليمهم، إذ في عام 1540 م قام الطبيب الايطالي (بيترو كاستردا) ببعض الجهود في تعليم ذوي الإعاقات السمعية القراءة والكتابة والنطق بالأبجدية اليدوية وبالإشارات، كما نشر (كاردينو) دراسات متنوعة عن أسس تعليم ذوي الإعاقة السمعية بالطريقة الشفهية والأبجدية اليدوية، هذا بالإضافة إلى محاولات (بيدرو بونس دي ليبون) الاسباني والتي كان لها اثر فعال في تعليمهم بالطريقة الشفهية، حتى أن معظمهم أتقن الكلام باللغة اللاتينية والإغريقية والحساب والفلك².

وكانت هذه المحاولات بمثابة الأسس التي قامت عليها عملية تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ، كما مهدت لظهور الأفكار المنادية بإعطائهم الحق في الحياة والتعليم، وذلك في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ميلادي، إذ شهدت هذه الفترة ظهور إرهابات الاهتمام الخاص بذوي الإعاقات وتعليمهم وتدريبهم في مؤسسات ومدارس خاصة، في أوروبا وأمريكا وهذا منذ أواخر القرن 18 م، خاصة بعد ظهور أفكار المصلحين السياسيين والاجتماعيين في أوروبا والمنادية بضرورة اعتراف المجتمعات

أحمد لطفي بركات : تربية المعوقين في الوطن العربي ، دار المريخ ، ط 1 ، السعودية ، 1981 ، ص 83 .
المرجع نفسه ، ص 91 .



بحقوق ذوي العاهات والإعاقات في الحياة الطبيعية ورعايتهم، بالإضافة إلى جهود مجموعة من الأطباء المربين الذين كانوا بمثابة الرواد الأوائل للتربية الخاصة.¹

1-2 - النظرة إلى رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة في الإسلام :

لقد أكدت تعاليم الدين الإسلامي الحنيف على ضرورة احترام الإنسان وتقييمه على قدر التزامه بمبادئ الخير والتقوى والأخلاق، دون النظر إلى أية اعتبارات أخرى، ولم يكن المجتمع الإسلامي يعتبر الإعاقة سببا للشفقة، أو الضعف، ويتضح ذلك جليا في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، حيث يعتبران شاهدا من الشواهد التي اتخذت فيما بعد مثلا يقتدى به في التعامل مع الإنسان الكفيف، فقد أوردت السيرة النبوية الشريفة أن (ابن أم مكتوم) وهو من السابقين للإسلام، كان كفيفا، ف جاء إلى الرسول (ص) وكان معه صناديد قريش، فكان (عليه السلام) مشغولا بهم يدعوهم إلى الإسلام، فقال له (ابن أم مكتوم) :

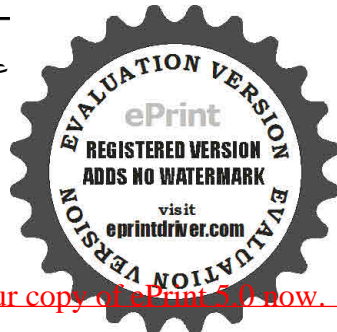
اقرأني وعلمي مما علمك الله، وكرر ذلك وهو لم يلحظ انشغالا من الرسول (ص) ، فنزلت الآية الكريمة في حق عبدالله بن أم مكتوم :

﴿عَبَسَ وَتَوَلَّى {*} أَنْ جَاءَهُ الْأَعْمَى {*} وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّهُ يَزَّكَّى {*} أَوْ يَذَّكَّرُ فَتَنْفَعَهُ الذِّكْرَى {*} أَمَّا مَنْ اسْتَعْتَى {*} فَأَنْتَ لَهُ تَصَدَّى {*} وَمَا عَلَيْكَ أَلَّا يَزَّكَّى {*} وَأَمَّا مَنْ جَاءَكَ يَسْعَى {*} وَهُوَ يَخْشَى {*} فَأَنْتَ عَنْهُ تَلَهَّى {*} كَلَّا إِنَّهَا تَذْكِرَةٌ ﴿٢﴾ . وقال : ﴿أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ ﴿٣﴾ .

عبد المطلب أمين القريبي : سيكولوجية ذوي الحاجات الخاصة وتربيتهم ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

القرآن الكريم : سورة عبس ، من الآية 1 إلى الآية 10 .

القرآن الكريم : سورة الحج ، الآية 46 .



وقال الله تعالى: ﴿لَيْسَ عَلَى الْأَعْمَى حَرْجٌ وَلَا عَلَى الْأَعْرَجِ حَرْجٌ وَلَا عَلَى الْمَرِيضِ حَرْجٌ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ
وَرَسُولَهُ يُدْخِلْهُ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَنْ يَتَوَلَّ يُعَذِّبْهُ عَذَابًا أَلِيمًا﴾ .¹

ونفهم من خلال كل ذلك بأن الإعاقة هي إعاقة الفكر والنفس وليست إعاقة الجسد أو الحواس، وبأن الفرق الوحيد بين الشخص العادي والشخص المعاق هو التقوى، ومخافة الله وعمل الخير، ليس إلا ذلك . إذن فبظهور الإسلام تغيرت النظرة إلى ذوي الإحتياجات الخاصة ، حيث أرسى مبادئ المحبة والأخوة والرحمة بين البشر جميعا دون تفرقة بينهم لسبب أو لآخر غير التقوى.

لقد اهتم الخلفاء الراشدين وحكام المسلمين بفئة الأشخاص ذوي الإعاقات ، فقد بلغ اهتمام عمر بن عبد العزيز بهم أن حث على عمل إحصاء لهم، فخصص مرافقا لكل كفيف وخادما لكل مقعد (معاق حركيا) لا يقوى على القيام وقوفا لأداء الصلاة .²

ومن الحقوق التي يهبها الإسلام لذوي الإحتياجات الخاصة بأن يأكل عند الحاجة من بيوت أهله وأقربائه وأن يشاركهم في الطعام دون وجود عضاضة منه أو منهم. بينما كانت أوروبا تتخبط في ظلمات الجهل والتخلف وسيطرة الفكر البدائي والكنيسة على مجالات العلم والمعرفة، في هذه الفترة انتقل مشعل الحضارة والفكر والفلسفة والعلم إلى المسلمين باستيعابهم لحضارة وثقافة الإمبراطوريات المجاورة، حيث يرجع لهم الفضل في الحفاظ عليها وتطويرها حتى صحت أوروبا من غفوتها في عصر النهضة.

القرآن الكريم : سورة الفتح ، الآية 17 .

محمد سيد فهمي : السلوك الإجتماعي للمعوقين - دراسة في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث كندرية - مصر ، 1998 ، ص 27 .



يقول التيجاني المايجي: (1959) إن العرب في عصور الإسلام المختلفة قد بلغوا ذروتهم في علوم الطب، وأنهم استطاعوا باستخدامهم للترجمة وجمعهم لمؤلفات اليونان والمصريين والفرس والهنود وغيرهم، نقل تراث الشرق القديم إليهم، وأنهم أصلحوا وهذبوا ورتبوا من هذه العلوم وأضافوا إليها ما حصلوا عليه بتجاربهم وطبعوه بالطابع العربي، فأصبح لدينا ما نستطيع تسميته بالطب العربي الإسلامي، ولا بد من تكرار القول بأن الطب العربي الإسلامي كان أساسا لعلم الطب المعول عليه في أوروبا في بداية القرن السابع عشر.¹

وهذا التطور والتشعب بالثقافات الأخرى كان نتيجة الفتوحات الإسلامية والاحتكاك بالحضارات المجاورة التي كان لها الأثر الايجابي في ازدهار العلم والثقافة الإسلامية وأصبحت مؤلفاتهم تترجم للغة اللاتينية، وكانت تدرس في مدارس الطب في أوروبا مثل كتاب "فردوس الحكمة" لعلي بن زيد الطبري، وغيرها من المؤلفات الإسلامية.

هذا التطور والازدهار في العلم والحضارة انعكس على جميع الميادين وفي كل الاتجاهات حتى مجال رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة ، فلقد كان المسلمون يختلفون في معاملتهم لهذه الفئة عن ما كان عليه في المجتمعات الأخرى وعبر العصور، ويرجع ذلك إلى الأسباب المذكورة سابقا والى أسباب أخرى منها:

- أن العقيدة الإسلامية تقوم على تحريم قتل النفس إلا بالحق، وتدعو إلى المعاملة الإنسانية للضعيف والمريض .

سعد جلال : في الصحة العقلية والأمراض النفسية والعقلية والإحرفات السلوكية ، دار الفكر العربي ، القاهرة
سر ، 1985 ، ص 30 .



- إن المسلمين كان تعاملهم مع المرض تعاملًا حضاريًا بني على فهم القرآن والعمل بالسنة المطهرة، وكانوا أول من شيد المستشفيات الخاصة بالأمراض العقلية .¹

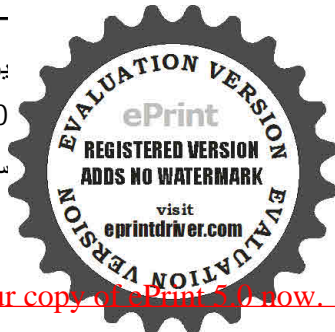
- اهتمام الخلفاء المسلمين والحكام العرب بالمرضى، ويدخل في ذلك اهتمامهم بإقامة المستشفيات، ويجمع المؤرخون على أنهم كانوا يهتمون بها اهتمامًا بالغًا، بحشد مشاهير الأطباء وتزويدهم بالأدوية، وتمويل هذه المستشفيات من طرف الأوقاف ، والإشراف عليها وعلى المقيمين بها .²

فالمسلمون اهتموا بالمرضى، من منطلق الرحمة والتعاون المستمد من مبادئ الدين الإسلامي الحنيف، بتوفير الإمكانيات اللازمة لرعايتهم، وغيرها من ضروريات الرفاهية والحياة الكريمة لكل أفراد المجتمع، محاولين التخلص من رواسب الجهل والتخلف.

انطلاقًا من كل ما سبق، نستنتج بأن مجال رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة والتكفل بهم وإدماجهم في المجتمع، قد عرف تطورًا لا يزال إلى يومنا هذا مستمرًا، حيث تطورت أساليب التدخل والعلاج، وأصبحت تشمل جميع الجوانب في شخصية الفرد حامل الإعاقة : البيولوجية، النفسية، العقلية، الاجتماعية والتكوينية، وتمثلت الأساليب التكيفية الحديثة في التأهيل الطبي، والتأهيل النفسي، والتأهيل الاجتماعي، والتأهيل التربوي والتعليمي والتأهيل المهني، والتي تقوم كلها على أساس مبدأ احترام الإنسان والحفاظ على إنسانيته وكرامته

يوسف جمعة السيد : النظريات الحديثة في تفسير الأمراض النفسية ، دار غريب ، القاهرة - مصر ، 2001

سعد جلال : في الصحة العقلية والأمراض النفسية والعقلية والإحرفات السلوكية ، مرجع سبق ذكره ، ص 32



ومبدأ المساواة وتكافؤ الفرص، والمشاركة عكس ما كان عليه أسلوب المعاملة في الفترات السابقة.¹

1-3 - النظرة إلى رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة في الدول الأوروبية وأمريكا الشمالية

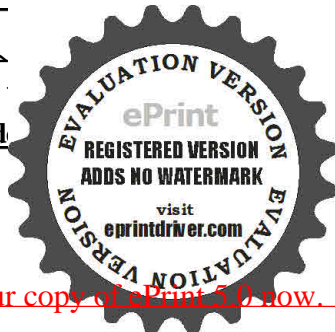
في أول الأمر كان اهتمام البلدان الأوروبية وأمريكا الشمالية بتركيز على الجانب الطبي التربوي، فظهرت مؤسسات تربوية للأطفال الصم والبكم وللمكفوفين على غرار فرنسا حيث تم في ألمانيا سنة 1884 م إنشاء نظام الضمان التكفل بحوادث العمل، وانشأ بعد الحرب العالمية الأولى لكل الدول مصالح أو أقسام العلاج الحركي.

وإثر الحرب العالمية الثانية شهدت دول أوروبا حركة قوانين اتجهت نحو تحسين التكوين والتشغيل للأشخاص المعاقين، وخاصة في بريطانيا سنة 1944 م، وفي هولندا سنة 1947م وفي ألمانيا سنة 1974 م. أما في البلدان الاسكندنافية فقد كانت تنظر إلى كل المواطنين نظرة مساواة، فلم تجد هناك حاجة إلى سن قوانين خاصة بفئة ذوي الإحتياجات الخاصة حيث رفضت السويد والدانمارك وفنلندا ابتداء من سنة 1948 م أي اتجاه تمييزي نحو الأشخاص ذوي الإعاقات وجاء ميثاق 1983 م واضعاً حداً لأي تمييز كان على أساس ديني أو عقائدي، جنسي أو عرقي أو غيره.²

أما في أمريكا الشمالية فقد انتشرت حركة احتجاج الأشخاص ذوي الإعاقات في الجامعات وقد جاءت هذه الحركة مطالبة بحق الأقليات والاعتراف بالاختلاف، مما أدى إلى تبني الدولة

حامد عبد السلام زهران : الصحة النفسية والعلاج النفسي ، عالم الكتب ، ط3 ، القاهرة - مصر ، 1997 ص

² - D.G.F.S: Personnes handicapées: Analyse comparative et prospective du système de prise en charge, Paris, France, <http://www.sante.gauv.fr>, 1.1.htm, 14.01.2004 .

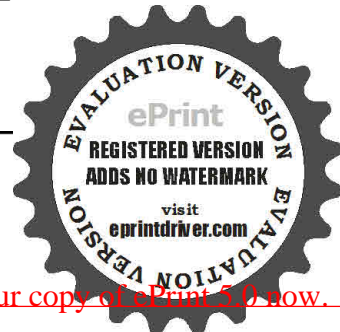


في 1973 إلى مجموع القوانين التي ترفض التمييز على أساس الإعاقة. وقد صدرت سنة 1990م قانون أمريكي لحماية حقوق المعاقين، يتأسس على مبدأ عدم التمييز بين الأشخاص المعاقين والأشخاص العاديين، وتبعت الولايات المتحدة الأمريكية كندا واستراليا. وكانت فترة التسعينات فترة تحول تشريعي في العديد من الدول الأوروبية التي على غرار أمريكا، سنت قوانين حماية المعاقين، وكانت في بادئ الأمر تركز على كفايات إدماجهم، ويظهر ذلك جليا في ايطاليا سنة 1992 م، وألمانيا سنة 1994 ، بريطانيا سنة 1995 م ، البرتغال سنة 1996م، وكذلك ايرلندا في نفس السنة .

بعد إعلان حقوق ذوي الإحتياجات الخاصة في سنة 1975 من طرف منظمة الأمم المتحدة والذي يعترف في المادة السادسة منه بأن للمعاق حق في التربية والتكوين والتأهيل المهني زاد اهتمام الدول الغربية بفئة المعاقين، وقد كان ذلك نتيجة للوعي الدولي بحقوق هذه الفئة ونتيجة لاحتجاج الأولياء والجمعيات المدافعة عن تلك الفئة من نوعية التعليم وطبيعته المنافية لحق الاختلاف ومبدأ المساواة وفي الثمانينات تفاقمت الاحتجاجات والمظاهرات مطالبة بالإدماج المدرسي وتوحد المطالب والتوجهات مطالبة بما يلي:¹

- الاعتراف بالحق في التربية كتربية خاصة مستوحاة من التربية الوطنية.
- ترك حرية الاختيار للأباء فيما يخص الانضمام إلى المدارس العادية.
- إنشاء أقسام مختصة مدمجة بدل الفصل بينها وبين الأقسام العادية.
- ضرورة التعاون بين القطاع المختص والقطاع العادي.

¹ - Idem., 1-2.htm.



- تكوين المعلمين لهذه الأقسام وكل الفاعلين العاملين بهذه الأقسام وبالقطاع.

وبذلك أصبح على كل الحكومات أن تعمل على تحقيق ما يلي:

-مدرسة تضم الجميع وتفهمهم مع ضمان نسق إداري يشمل التعليم المتخصص والعادي.

-تكوين المعلمين المختصين وضرورة تعاونهم مع المعلمين العاديين.

-إشراك الآباء في التخطيط لذلك.

-التوعية والإعلام للأسر والمجتمع. وبذلك فإن هذه النصوص تعمل على ضمان فعالية

مبدأ المساواة الاندماج الفعلي للأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة .

إن النقاش حول الاندماج التربوي كان محور الملتقى الدولي "التربية للجميع"، الذي جرى في

تايلندا سنة 1990 م، وفي هذا الملتقى فضل المشاركون مفهوم الانضمام أو الشمول كونه لا

ينحصر في المكتسبات البيداغوجية، وإنما يشمل العلاقات (التفاعل) بين التلميذ والمؤسسة

التربوية، وكذلك تفتحه واندماجه الاجتماعي. إن مبدأ عدم التمييز ينطلق من ضرورة

الاعتراف بالاختلاف الذي يميز الطفل المعوق، وضرورة احترام ذلك.

* المبادئ التي أصبحت تركز عليها سياسات التكفل بذوي الإحتياجات الخاصة في أوروبا

وأمرिका الشمالية:

الكرامة : وهذا المبدأ هو تأكيد على مبدأ كرامة الإنسان بصفة عامة، والذي أكد عليه

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. ويضم هذا المبدأ العناصر التالية¹:

¹ - Idem., 1-4.htm



-الاعتراف بالخصوصيات التي تميز كل فرد معاق وباختلاف عن الأفراد الآخرين في شخصيته وقدراته وحاجياته ومشكلاته.

-حرية الاختيار، وخاصة في تحديد مشروع حياتي فردي، في رعايته، تربيته، تكوينه تأهيله وتشغيله.

-الحق في الحياة الخاصة والسرية، وفي احترامها من طرف الغير وخاصة في مؤسسات الرعاية.

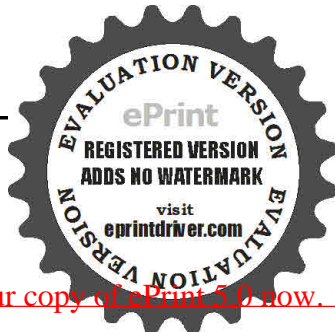
-الحق في الإعلام، وخاصة فيما يتعلق بحالته الحاضرة وبمستقبله، وضرورة توجيهه.

المشاركة : هذا المبدأ هو مسجل في الميثاق الاجتماعي الأوروبي (المادة 151) ويتضمن ضرورة إشراك المعاقين في كل جوانب الحياة الاجتماعية، من خلال الجمعيات الممثلة لهم وكذلك إشراكهم في مختلف القرارات التي تعنيهم وفي وضع السياسات التكميلية بهم. ويضم هذا المبدأ العناصر التالية:¹

- احترام استقلالية وحرية الأشخاص المعاقين.

- سهولة الانتقال والتنقل والعبور والاتصال بالمؤسسات المجتمعية ومؤسسات التكوين والعمل، مع إقصاء المعوقات فيها.

¹- Idem., 1-5.htm .



- وضع إجراءات لحماية المعاق.¹

- الأخذ بعين الاعتبار حاجات ومصالح اسر المعاقين والأفراد المرافقين لهم.

- تدعيم إنشاء جمعيات ممثلة لهذه الفئة.

عدم التمييز : ويتضمن هذا المبدأ ضرورة معاملة المعاق معاملة عادية، لا تمييزية بسبب إعاقته، سواء في التربية أو التأهيل أو العمل أو في تصميم البنايات والمدن، وضرورة توعية المؤطرين بدورهم التكفلي بالمعوقين وكل المجتمع، لكي يتجنب أي معاملة سلبية، أو تهميش للمعاقين يكون سببه نوع أو درجة الإعاقة دون سبب آخر مقنع.

التعويض : أي أن لكل معاق الحق في تعويض النقص الذي يعاني منه وذلك من خلال:

- الحق في تهيئة وتكييف الوسط الذي يعيش فيه المعوق، سواء كان الوسط المنزلي أو المدرسي أو التكويني أو الوسط المهني أو الحضري.

- الحق في الذهاب والإياب باستخدام وسائل المواصلات والاتصالات العادية.

- الحق في الاستفادة من المساعدات التقنية الضرورية للتحرك والانتقال والاتصال.

- الحق في المساعدات الإنسانية الضرورية.

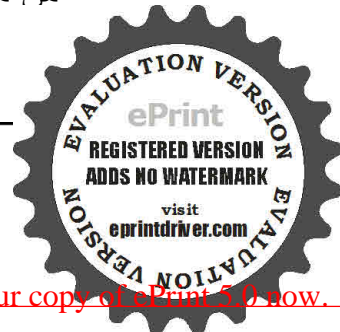
- الأخذ بعين الاعتبار حاجات ومصاريف الأسر والأفراد المرافقين لهم.

الجوارية : هو مبدأ هام من أجل تكريس المبادئ الأربعة السابقة، حيث أنه يتضمن ضرورة

أن يكون المعاق قريب من وسطه الاجتماعي (غير مهمش)، وكذلك يجب أن يكون قريباً

من مراكز اتخاذ القرار، وتخطيط وتطبيق السياسات التأهيلية.

¹ - Idem., 1-5.htm.



1-4 - النظرة إلى رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة في المنظمات الدولية :

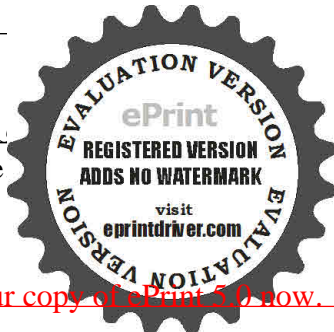
لقد تبنت منظمة الأمم المتحدة (ONU) سنة 1975 سياسة الاعتراف بحقوق الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة ، واعتبرت سنة 1981 سنة دولية لهم، وكان ذلك استكمالاً للإعلان العالمي لحقوق الإنسان لسنة 1948 م، وبذلك فقد اعتبرت هذه المنظمة بأن للمعاقين حقوقاً مثلهم مثل باقي الأفراد العاديين بالمجتمع¹.

وقد جعلت العشرية (1983-1992) عشرية خاصة بترقية الأشخاص المعاقين في العالم حيث أنه وفي سنة 1993 م تم تبني قواعد المساواة في الفرص (تكافؤ الفرص) للأشخاص المعاقين مع الأشخاص العاديين.

كما أن العمل الذي قام به فيليب وود (Philip Wood) لصالح منظمة الصحة العالمية (OMS) في السبعينات، قد أعاد النظر في تصنيف مختلف الإعاقات، وحتى في تعريف الإعاقة، كانعكاس اجتماعي لعدم استيعاب المجتمع لعجز الأشخاص.

إن التطور التاريخي لنظام الرعاية والتكفل بالأشخاص المعاقين، والذي أثاره التطور الصناعي، وتغيير الذهنيات، وتزايد نشاط الجمعيات المدافعة عن هذه الفئة قد خلق قطيعة في سياسات التكفل في معظم الدول .

منظمة الأمم المتحدة: تقرير اللجنة المختصة المعنية بوضع اتفاقية دولية شاملة ومتكاملة لحماية وتعزيز حقوق
المعاقين وكرامتهم، نيويورك، 16- 27 جويلية 2003، في :



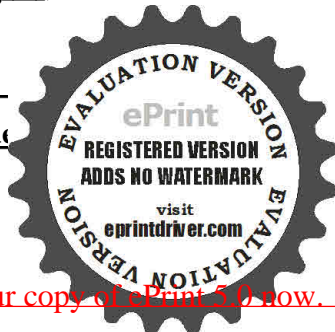
فالعامل اتجاه الأشخاص المعاقين أصبح يركز على محاولة تكييفهم عوض التركيز على إدماجهم، وذلك دون تمييز في الوسط الاجتماعي.¹

ونعتبر الألفية الثالثة، فترة الانطلاقة العملية لترقية المعاقين في العالم، حيث نصبت الأمم المتحدة لجنة مخصصة لوضع اتفاقية دولية شاملة لحماية وتعزيز حقوق المعاقين وكرامتهم وذلك بنيويورك في 16 جويلية من عام 2003 ، وذلك من أجل تقييم التقدم المحرز في مجال تحقيق تكافؤ الفرص من قبل المعاقين ومن أجلهم وبمشاركتهم.

وقد نص قرار الجمعية العامة رقم 52 / 82 على مجموعة موجزة من الأولويات لإجراءات النهوض بالمعاقين في الإطار العريض لحقوق الإنسان الدولي والإقليمي والوطني لمواصلة تحقيق تكافؤ الفرص من قبل المعاقين، ومواصلة التقدم المحرز في وضع القواعد والمعايير وبناء القدرات والمؤسسات الوطنية، ووضع قاعدة للبيانات والإحصاءات المتصلة بالإعاقة. وقبل ذلك فقد نظرت الجمعية العام للأمم المتحدة في دورتها الاستثنائية السابعة والعشرين بنيويورك في 08 - 10 ماي 2002 ، في التقدم المحرز في سبيل الطفل في العقد الذي انقضى، على انعقاد مؤتمر القمة العالمي من أجل الطفل في عام 1990 ، وصدور الإعلان العالمي لبقاء الطفل وحمايته وإنمائه، وخطة العمل لتنفيذه في التسعينات.

وتتضمن الوثيقة الختامية التي اعتمدت في الدورة الاستثنائية، والمعنون " عالم صالح للأطفال"، إعلانا وخطة عمل يرميان إلى تعزيز التعاون الدولي لتكريس وحماية حقوق الطفل في القرن الحادي والعشرين.

¹ - D.G.F.S: **Personnes handicapées: Analyse comparative et prospective du système de prise en charge**, Paris, France, <http://www.sante.gauv.fr>, 1.8.htm, 14.01.2004 .



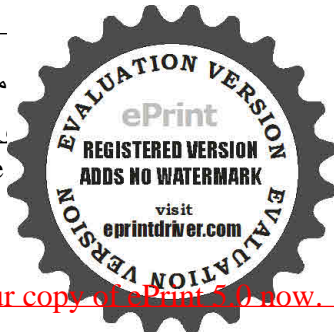
وتتناول خطة العمل حالة الطفل المعوق من حيث اتصالها بتمتعته تمتعا كاملا ومتساويا بجميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية (الفقرة 21) ، وتعزيز حياة سليمة صحيا (البند 17 من الفقرة 37) ، وتوفير تعليم ذي نوعية (البند 04 من الفقرة 40) ، وكل ذلك من أجل النهوض بالطفل المعاق بوجه عام في العالم.

ويتبين من كل هذا بأن الاستقلالية الذاتية، الصحة والتعليم هي جوانب وأهداف أساسية يجب أن تعمل على تحقيقها أية سياسة تكفلية في أية دولة كانت.

ويعد مؤتمر الأمم المتحدة لتمويل التنمية الذي جرى في الفترة ما بين 18 - 22 مارس من سنة 2002 بمونتييري بالمكسيك، أول مؤتمر تنظمه الأمم المتحدة لمعالجة مسألتي التمويل والتنمية¹.

وانطوى المؤتمر أيضا على أول تبادل للآراء بشأن مسائل اقتصادية عالمية بين أربعة أطراف مؤلفة من الحكومات والمجتمع المدني والشركات وأصحاب المصلحة المؤسسين. ويعرض هذا المؤتمر عدد من الإجراءات الرئيسية لدعم التنمية، تشمل تعبئة الموارد المالية المحلية من أجل التنمية والتجارة والتعاون المالي والتقني والمديونية والمشاكل العضوية.

منظمة الأمم المتحدة: تقرير اللجنة المخصصة المعنية بوضع اتفاقية دولية شاملة ومتكاملة لحماية وتعزيز حقوق
القيين وكرامتهم، نيويورك، 16- 27 جويلية 2003، في :
Copyright (c) 2003 AIMS/Vision Office. Last updated 05/26/03. facilitator@worldenable



ومع أن الوثيقة الختامية لا تتناول حالة المعاقين بكل محدد في سياق التنمية، فإنها توفر توجيهات بالغة الأثر بشأن أهمية الالتزام بسياسات الإدماج والمساواة¹، بما في ذلك المساواة بين الجنسين واحترام حقوق الإنسان والاستثمار في الأشخاص، في البنية الأساسية الاقتصادية والاجتماعية والخدمات الاجتماعية، والحماية الاجتماعية، بوصفها عاملين هامين في المساعي المشتركة لتحقيق النمو والتنمية المستدامة والقضاء على الفقر، وتلك شروط مسبقة وأساسية للنهج التطويرية من أجل النهوض بالمعاقين.

1- 5- النظرة إلى رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة في الدول الأفريقية والعربية :

يمثل العقد الإفريقي للمعاقين مبادرة من مجتمع المنظمات غير الحكومية بالتعاون مع الدول الأعضاء وحكومات بلدان منظمة الوحدة الإفريقية (الاتحاد الإفريقي حالياً)، وتهدف هذه المبادرة إلى تعزيز تكافؤ الفرص للمعاقين، وقرار إعلان العقد هو نتيجة توصية قدمتها لجنة الشؤون الاجتماعية والعمالية التابعة لمنظمة الوحدة الإفريقية خلال دورتها الثانية والعشرون المعقودة في ويندهوك في الفترة الممتدة من 19 إلى 24 أفريل 1999 واعتمدت خلال اجتماع لجمعية منظمة الوحدة الإفريقية، ضم رؤساء الدول والحكومات في الجزائر العاصمة في الفترة من 12 إلى 14 جويلية 1999، وأعلنت الفترة 2000-2009 رسمياً العقد الإفريقي للمعاقين خلال الدورة العادية الثانية والسبعين لمجلس وزراء بلدان الوحدة الإفريقية والجمعية السادسة والثلاثين لجمعية رؤساء الدول والحكومات على التوالي

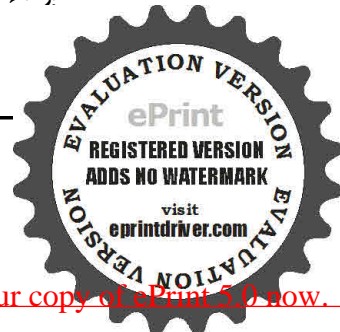
¹ - D.G.F.S: **Personnes handicapées: Analyse comparative et prospective du système de prise en charge**, Paris, France, <http://www.sante.gouv.fr>, 1.9.htm, 14.01.2004 .



المعقودتين في لومي في الفترة من 10 إلى 12 جويلية 2000 ، بهدف إرهاف الوعي والالتزام بالمشاركة والمساواة وتمكين المعاقين في إفريقيا بصورة تامة.¹ وقد شجع المجلس الاقتصادي والاجتماعي في الفقرة 14 من قراره 10/ 2000 منظمة الأمم المتحدة تقديم الدعم الدولي للعقد من أجل تعزيز تكافؤ الفرص وتعزيز وحماية حقوق الإنسان للمعاقين .

ومن 04 إلى 07 فيفري 2002 ، نظمت منظمة الوحدة الإفريقية في أديس أبابا، بالتعاون مع معهد إعادة التأهيل الإفريقي والاتحاد الإفريقي للمكفوفين، مؤتمرا مشتركا بين البلدان الإفريقية، عن العقد للنظر في خطة العمل للعقد، وقد تم الاتفاق على استخدام مصطلحات : "الأشخاص ذوي المعوقات" و"المعاقون" و"الأشخاص المعاقين" لأداء المعنى نفسه، في خطة العقد، وأيد الخطة رسميا مجلس وزراء بلدان منظمة الوحدة الإفريقية. وتدعو خطة العمل الدول الأعضاء والحكومات إلى دراسة حالة المعوقين بهدف وضع تدابير تدعم تكافؤ الفرص والمشاركة التامة واستقلالهم في المجتمع وحثهم كذلك على ضرورة : * وضع أو إعادة وضع سياسات وبرامج وطنية تشجع المشاركة التامة للمعاقين في التنمية الاجتماعية والاقتصادية * إقامة أو تدعيم لجان التنسيق الوطنية المعنية بالإعاقة، وكفالة التمثيل الفعال للمعاقين ومنظماتهم * دعم انجاز الخدمات في المجتمعات المحلية بالتعاون مع وكالات ومنظمات التنمية الدولية * تعزيز بذل المزيد من الجهود التي تشجع المواقف الايجابية ازاء المعاقين من أطفال وشباب، نساء وراشدين، وتنفيذ تدابير لكفالة حصولهم على خدمات

¹- Idem., 1-11 .htm.

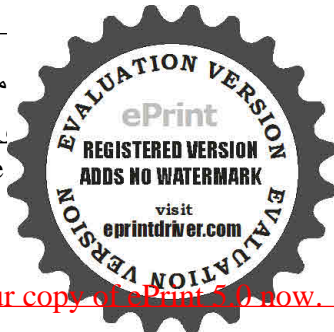


إعادة التأهيل والتعليم والتدريب والعمالة، فضلا عن الأنشطة الثقافية والرياضية والوصول إلى البيئة المادية * وضع برامج تخفف من وطأة الفقر بين المعاقين وأسرهـم * وضع برامج توجد وعيا وإدراكا أفضل لدى المجتمعات المحلية والحكومات بالنسبة للإعاقة * منع الإعاقة من خلال نشر السلام والانتباه إلى الأسباب الأخرى للإعاقة * إدراج مسألة الإعاقة في صميم الخطط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للحكومات الإفريقية * ترؤس تنفيذ القواعد المعيارية وكفالة استعمالها كأساس للسياسة العامة والتشريعات من أجل حماية مصالح المعاقين في إفريقيا * تطبيق جميع صكوك حقوق الإنسان للأمم المتحدة والاتحاد الإفريقي وتعزيز رصد حقوق المعاقين .

ويعتبر هذا العقد برنامجا فرعيا من النيباد (الشركة الجديدة للتنمية في إفريقيا)¹ لكن يبقى المشكل المطروح هو مدى التزام الدول الإفريقية بما جاء في هذا العقد، ومدى صرامتها في تطبيق بنوده، ومدى فعالية مساهمتها المادية والمعنوية في سبيل إنجاح هذا العقد .

في المقابل تم النظر في مسألة إعلان الفترة 2003-2010 العقد العربي للمعاقين، خلال اجتماع استضافته اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا في بيروت في الفترة من 02 إلى 05 أكتوبر 2002 ، ونظمت المؤتمر عن موضوع " ظروف المعوقين في العالم العربي : نحو عقد عربي للمعاقين" ، جامعة الدول العربية والمنظمة العربية للمعاقين بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية في لبنان، والاسكوا، ومنظمات محلية وإقليمية

منظمة الأمم المتحدة :تقرير اللجنة المخصصة المعنية بوضع اتفاقية دولية شاملة ومتكاملة لحماية وتعزيز حقوق
المعاقين وكرامتهم ، نيويورك ، 16- 27 جويلية 2003 ، في :



ودولية معنية بالإعاقة وحضر المؤتمر ما يزيد عن 250 شخصا، من بينهم وزراء عرب ومسؤولون من 18 بلدا عربيا وخبراء وممثلون دبلوماسيون، وممثلون لمنظمات غير حكومية.¹

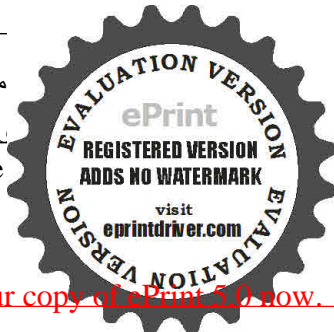
وركزت المداولات خلال المؤتمر على 10 أهداف أساسية حددها العقد، وهي: التعليم، الصحة، التشريعات، إعادة التأهيل والعمالة، النساء المعاقات، الأطفال المعاقين إمكانية الوصول والنقل، العولمة والفقر والإعاقة، الإعلام والوعي والترقية والرياضة. وحددت الجلسات العامة وحلقات العمل توصيات أُوتمت بالإجماع خلال الجلسة الختامية.

2/ - حجم مشكلة ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر :

تفيد المعطيات المستقاة من الإحصاء العام للسكان والسكنات لعام 1998 (RGPH98) بأن عدد ذوي الإحتياجات الخاصة على اختلاف نوع الإعاقة، وجنس المصاب ، أو سنه قد بلغ 1.590.466 حامل لإعاقة ، يتوزعون عبر كامل ولايات الوطن، لكن بنسب متفاوتة حيث يوجد اكبر عدد لذوي الإحتياجات الخاصة بالجزائر العاصمة، أما اصغر عدد فهو في ولاية تندوف، وذلك أمر يعود إلى الحجم الإجمالي لسكان كلتا الولايتين.

أما فيما يخص توزيع ذوي الإحتياجات الخاصة حسب طبيعة الإعاقة، فقد تبين أن أكبر نسبة لذوي الإحتياجات الخاصة هي في فئة المصابين بالأمراض المزمنة (32.25 %) أما أصغر نسبة فهي تعود للمصابين بإعاقة سمعية (04.02 %).

منظمة الأمم المتحدة: تقرير اللجنة المخصصة المعنية بوضع اتفاقية دولية شاملة ومتكاملة لحماية وتعزيز حقوق
يقين وكرامتهم ، نيويورك ، 16- 27 جويلية 2003 ، في :
Copyright (c) 2003 AIMS/Vision Office. Last updated 05/26/03. facilitator@worldenable



أو مصابين بإعاقات متعددة (04.48%) ، كما تبين وجود نسبة مهمة تتراوح بين (20 و 31 %) لم يتم تحديد طبيعة إعاقتها.

أما بالنسبة لتوزيع ذوي الإحتياجات الخاصة حسب السن، فإن ذلك يكشف عدة حقائق جديرة بالدراسة والمتابعة، حيث يتوزع ذوي الإحتياجات الخاصة في فئات عمرية خماسية، تبدأ بفئة الأطفال الأقل من خمس سنوات (0-4) ، وتنتهي عند فئة البالغين (15-60) لتصل إلى غاية فئة المسنين¹ .

غير انه لتبسيط هذه المعطيات وتسهيل قراءتها ودلالاتها الاجتماعية والاقتصادية لجأنا إلى تصنيف هذه الفئات في ثلاث (03) فئات كبرى:

-فئة صغار السن (أقل من 15 سنة) .

– فئة البالغين أو القوة العاملة النظرية (15 - 60 سنة) .

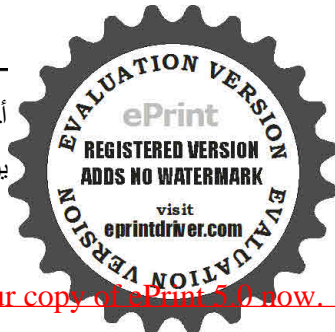
-فئة المسنين (أكبر من 60 سنة) .

الملاحظ أن أغلبية المعاقين ينتمون إلى فئة البالغين، أي فئة السكان النشطين . وهي الفئة التي يقع على عاتقها مسؤولية إعالة الفئتين الأخيرتين (صغار السن والمسنيين) .

وتبقى هذه الحقيقة سائدة مهما اختلفت منطقة الإعاقة ، وهي تبلغ 55 % من إجمالي ذوي

الإحتياجات الخاصة ، سواء بالنسبة لجملة المناطق السكنية، أو بالنسبة لعواصم الولايات أو المناطق السكنية الثانوية.

أحمد مسعودان : رعاية المعوقين وأهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر - دراسة ميدانية بالمركز الوطني بن المهني للمعاقين بدنياً بخميسي ولاية تيبازة ، جامعة منتوري ، قسنطينة - الجزائر ، 2006 ، ص 248 .

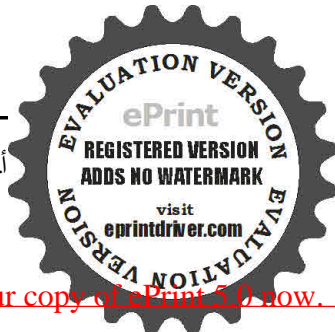


غير أن هذه النسبة تنخفض قليلا عندما يتعلق الأمر بالمناطق السكنية المعزولة (48%) كما لا يفوتنا أن نشير إلى أن هناك نسبة معتبرة من ذوي الإحتياجات الخاصة تنتمي إلى فئة الأطفال (اقل من 15 سنة) ، وتقدر هذه النسبة بحوالي 15 % ، باختلاف منطقة الإقامة وترتفع في المناطق المعزولة إلى حوالي 18 % .

لإثراء المعطيات السابقة، إرتأينا تدعيمها بأهم المعطيات التي وردت في نتائج المسح الجزائري حول صحة الأسرة (EASF2002) والتي خلصت إلى أن 2.34 % من أفراد العينة المبحوثة مصابون بإعاقة تمنعهم من مزاوله نشاطهم اليومي بصفة عادية . وكشفت أن هذه النسبة تختلف باختلاف محل الإقامة (ريف، مدينة)، أو باختلاف الجنس (ذكور، إناث). ففي شرائح سكان المدن تبلغ هذه النسبة 2.36 %، أما في شرائح سكان الأرياف فتبلغ 2.31 % ، كما تبلغ هذه النسبة 3.57 % لدى الذكور و 1.09 % فقط بين الإناث، وهذا يرجع لكونهن اقل عرضة لأسباب الإعاقة (حوادث عمل، حوادث مرور...الخ).¹ فيما يخص أسباب الإعاقة، كُشف المسح أن 30.8 % من الإعاقات سببها تناسلي أو وراثي 18.5 % سببها حدوث إصابة عند الولادة ، 18 % بسبب الشيخوخة، والبقية لأسباب صحية ونفسية متعددة ومختلفة.

مع الإشارة أنه في هذا المسح لم يدرج المصابون بأمراض مزمنة ضمن فئة ذوي الإحتياجات الخاصة على عكس إحصاء سنة 1998 .

أحمد مسعودان : رعاية المعوقين وأهداف سياسة إدماجهم الإحتماعي بالجزائر ، مرجع سبق ذكره ، ص 249 .



وإذا استندنا إلى تقارير منظمة الصحة العالمية التي تذهب إلى أن نسبة المعوقين تتراوح بين 10 و 15 % من مجموع سكان أي بلد، فإننا نصل إلى أن عدد المعوقين في الجزائر حالياً، يمكن أن يتجاوز الثلاث ملايين شخصاً معوقاً، استناداً إلى المجموع العام للسكان الذي يتجاوز الثلاثين مليون نسمة.

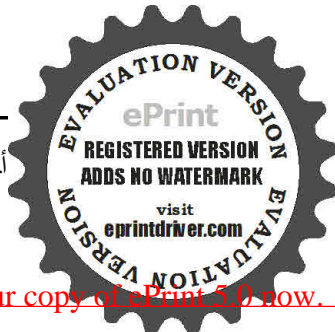
3/ - نظرة عامة للمدارس المختصة في الجزائر :

توجد المراكز الطبية البيداغوجية للأطفال المتخلفين ذهنياً، مدارس الصغار المكفوفين (مدارس الأطفال المعوقين بصرياً التسمية الجديدة من طرف الوزارة الوصية 2013) مدارس الصغار الصم، مراكز ذوي نقص التنفس، المراكز الطبية البيداغوجية للأطفال المعاقين حركياً.

هذه المؤسسات مدعمة بمركزين وطنيين لتكوين المؤطرين التقنيين والبيداغوجيين والتكوين المهني للأشخاص المعاقين أحدهما بالجزائر العاصمة والثاني في قسنطينة .

3- 1 - المراكز الطبية البيداغوجية للأطفال المتخلفين ذهنياً :

عدد هذه المراكز يقدر بـ 72 مركزاً¹ ، موزعة على 45 ولاية، وتقدر طاقة الاستيعاب لهذه المؤسسات بـ 5600 مقعداً بيداغوجياً، وعدد الأطفال المتكفل بهم على مستوى هذه المراكز يفوق 6000 طفلاً، وعدد العمال الساهرين على التكفل المباشر بالأطفال المعاقين ذهنياً يقارب 2700 عاملاً، منهم 1466 إداريين و 1211 مؤطرين تقنيين وبيداغوجيين .



إن التكفل التربوي المنتهج بهذه المراكز يعتمد على تطبيق منهجية المشروع المؤسساتي وهذا طبقا للبرامج المسطرة لهذا الغرض من قبل المراكز الوطنية للتكوين، والتي تسهر على تقديم الدعم البيداغوجي للمراكز المتخصصة حسب مجالات التخصص .

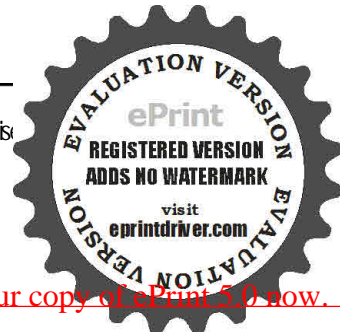
3-2 - مدارس صغار المكفوفين :

عدد المدارس المستقبلية لصغار المكفوفين في السنوات الأخيرة أصبح يفوق 20 مدرسة مختصة¹، بقدرة استيعاب تفوق 2100 مقعدا بيداغوجيا، وعدد الأطفال المتكفل بهم يفوق 1214 طفلا متمدرسا بهذه المدارس في مختلف الأطوار التعليمية، في هذه المؤسسة المتخصصة تطبيق البرامج الرسمية للتربية الوطنية، مع استعمال الوسائل والطرق البيداغوجية المكيفة.

وعدد العمال الساهرين على التكفل المباشر لصغار المكفوفين هو يقارب 744 عاملا، منهم 407 إداريين و 337 مؤطرين تقنيين وبيداغوجيين.

إضافة إلى التكفل الإقليمي بالمعاقين حسيا داخل المؤسسات المتخصصة التابعة للقطاع هناك تنظيم جديد تم وضعه لتحسين التكفل بهذه الفئة بالاشتراك مع المصالح المختصة لوزارة التربية الوطنية، ويتمثل في فتح أقسام مدمجة داخل المدارس العادية التابعة لقطاع التربية الوطنية، الهدف المنشود لهذا التنظيم الجديد هو السماح للأطفال المعاقين حسيا بالإندماج في المدارس العادية على غرار الأطفال الآخرين.

¹ - Ministère de l'emploi et de la solidarité nationale, direction des établissements et services
Annuaire des établissements spécialisés à l'usage des partenaires sociaux



وقد سجلت هذه التجربة الرائدة نجاحا كبيرا وقبولا على مستوى ولايات الوسط ، وسيتم تعميم هذه التجربة تدريجيا في مختلف الولايات، وهذا حسب الإمكانيات المتوفرة لدى القطاعين الوزاريين المعنيين .

3-3 - مدارس الصغار الصم :

عدد المدارس المستقبلية لصغار الصم وهو ثلاثة وثلاثون (33) مؤسسة، موزعة على 31 ولاية ، بقدرة استيعاب تفوق 4300 مقعدا بيداغوجي، وعدد الأطفال المتكفل بهم يفوق 3400 طفلا مسجلا في مختلف أطوار التعليم الأساسي .

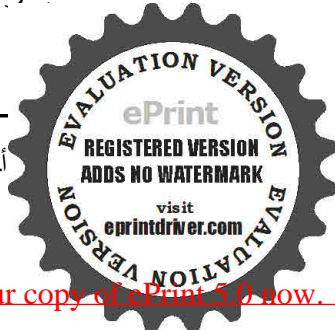
البرامج المطبقة للتدريس في هذه المدارس هي نفس البرامج المطبقة في المدارس التابعة لقطاع التربية الوطنية، بطرق بيداغوجية وسائل مكيّفة.

والهدف المنشود هو إيصال صغار الصم المتمدرسين إلى أعلى مستوى ممكن، مع الحرس على الإدماج المهني والاجتماعي لهذه الشريحة من المجتمع. وعدد العمال الساهرين على التكفل المباشر لصغار الصم هو 1643 عاملا، منهم 857 عون إداري و 786 مؤطرا تقنيا وبيداغوجيا.¹

3-4 - مراكز ذوي النقص التنفسي :

يبلغ عدد المراكز التي تتكفل بالأطفال ذوي النقص التنفسي ستة (06) مؤسسات، موزعة على 06 ولايات، بقدرة استيعاب تقدر ب 550 مكانا بيداغوجيا، وعدد الأطفال المتكفل بهم يقارب 300 طفلا، يزاولون دراستهم على مستوى هذه المؤسسات، على غرار التلاميذ

أحمد مسعودان ، مرجع سابق ، ص 256 .

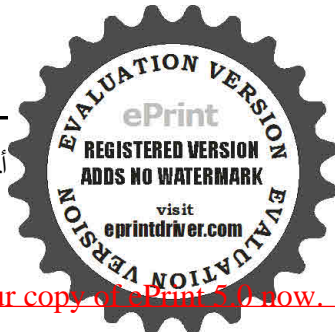


المتدرسين في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية الوطنية، ويتم هذا التكفل المدرسي تحت المراقبة الطبية الدائمة. وعدد العمال الساهرين على التكفل المباشر وغير المباشر لهذه الشريحة من الأطفال يقدر ب 229 عاملا، منهم 146 عون إداري و 83 مؤطرا تقنيا وبيداغوجيا.

3- 5- المراكز البيداغوجية للأطفال المعاقين حركياً :

عدد المراكز الطبية البيداغوجية للأطفال المعاقين حركيا هو 03 مؤسسات، موزعة على 03 ولايات، بقدرة استيعاب تفوق 300 مكانا بيداغوجيا، وعدد الأطفال المتكفل بهم على مستوى هذه المؤسسات يقدر بـ 231 طفلا. وعدد العمال الساهرين على التكفل المباشر وغير المباشر لهذه الشريحة من الأطفال يقدر بـ 125 عاملا، منهم 67 إداريا و 56 مؤطرا تقنيا وبيداغوجيا. تبين قراءة هذه الأرقام ما يلي: ¹

* يتمتع القطاع بشبكة هيكلية جد معتبرة، للتكفل بالأشخاص المعوقين، والأشخاص الذين يعانون من صعوبات اجتماعية. أن عدد الأشخاص المتكفل بهم داخل هذه المؤسسات ضئيل، بحيث نسجل في كل الولايات وبدون استثناء عدد كبير من الأشخاص المتواجدين في وضع اجتماعي صعب، ولم يستفيدوا من أية خدمة كانت من طرف المؤسسات المتخصصة المتواجدة على مستوى ولاياتهم، وفي كثير من الأحيان نجدهم مسجلين في قوائم الانتظار.



لمعالجة هذا الإشكال، وبطلب من مديرية المؤسسات المتخصصة، قامت مديرية الدراسات والتخطيط بتسجيل دراسة ميدانية لوضع خريطة اجتماعية للمؤسسات المتخصصة حسب متطلبات الواقع. وهذه الدراسة تهدف إلى تحديد الطلب ومراجعة التوزيع الجغرافي الحالي للمؤسسات المتخصصة، مع مراعاة الشروط الضرورية لإعادة تنشيط وتفعيل هذه المؤسسات باعتبار كل الشرائح المعنية بالتكفل المؤسساتي.

".. واعتقد أن التكفل الجوّاري يبقى من أحسن وأنجع الحلول الممكن اللجوء إليها في هذا المجال، وهذا لا يمكن إنجازّه إلا بمشاركة الحركة الجموعية النشطة في هذا مجال " ¹.

4/ - المنهج التربوي التجريبي للمؤسسات التربوية المختصة في الجزائر :

منذ أن نالت الجزائر إستقلالها لم تتأونى لحظة عن تقديم يد المساعدة والمساندة لذوي الإحتياجات الخاصة وذلك ما أقرته صراحة القوانين والتشريعات المتعاقبة ما يعكس مسعى الدولة الجزائرية إلى إزالة النظرة القاصرة على هاته الشريحة من المجتمع . ومن ثم حماية وترقية الأشخاص ذوي الإعاقات عن طريق إنشاء المؤسسات المتخصصة (عدد هاته المؤسسات يفوق 185 مؤسسة متخصصة يؤطرها أكثر من 3500 مؤطر ويستفيد من خدماتها أكثر من 20.000 حامل لإعاقة) .

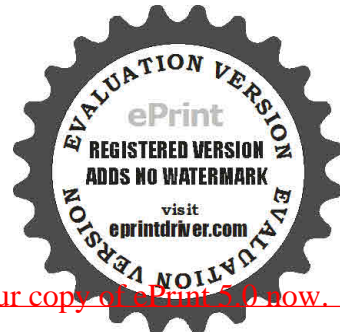
تصريح السيد : لخلف مسعود ، مدير المؤسسات المتخصصة بوزارة التشغيل والتضامن الوطني ، مقابلة صحفية
ائر ، 2002 .



وكذا إنشاء مصالح الخدمة الاجتماعية وتكوين مختلف الإطارات والمتدخلين في الحقل الاجتماعي التربوي، للتكفل بهذه الشريحة الهشة والهامة في نفس الوقت في المجتمع. إلا أن الحصيلة المرجوة في مجال الإدماج الاجتماعي والتأهيل المهني للمعاقين لم تبلغ الأهداف المنشودة بسبب نقائص كبيرة منها:

- افتقاد هذه المؤسسات في أغلبها إلى مشاريع بيداغوجية وبرامج تكفلية واضحة المعالم * وموحدة، تسمح بتوحيد النظرة حول عملية التكفل، وحول الأهداف المتوخاة من هذه الأخيرة، وهذا ما يجعل كثيرا من هذه المؤسسات تبتعد عن أهدافها .
- إضافة إلى الجانب البيداغوجي نجد كذلك سوء التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات يشكل مشكل آخر هو كذلك ، حيث أن إنشائها لم يخضع لأية دراسة سكانية مسبقة فمثلاً تمركز هذه المؤسسات في المدن الكبرى، قد يحرم أطفال المناطق النائية من الالتحاق بها لغرض تجاوز وتدارك هذا النقص، وتحسين المردودية البيداغوجية لهذه المؤسسات .

* - وفي هذا نجد أن أغلب الممارسات البيداغوجية التي تتم على مستوى المؤسسات المختصة ولا سيما مدارس المكفوفين تقتصر إلى حد الساعة إلى برنامج خاص ومحدد وموحد تراعى ضمنه خصوصية هاته الفئة لا من ناحية الأساليب التربوية أو من ناحية مضامين البرامج ، فلأسف نجد ولحد الساعة (2013) المدارس المختصة والتي تهتم بالتأهيل البيداغوجي لا تخرج عن ما يمليه مقرر الوزارة الخاص بالمدارس العادية وهو حسب ظن الباحث أكبر مشكل بيداغوجي يهدد مسار هاته المؤسسات ، لذا يقترح الباحث إعادة النظر في مثل هاته الجوانب والتي تعتبر حساسة للغاية وهنا وجب على الوزارة الوصية ضرورة التعجيل بتطبيق برنامج بيداغوجي خاص وموحد في هاته المدارس يتمشى وطبيعة الإعاقة سواء أكانت بصرية أو سمعية ... إلخ



أمر السيد وزير العمل والحماية الاجتماعية بتشكيل لجنة كلفت بإعداد منهج تربوي تجريبي للمؤسسات المتخصصة، اعتمد بداية من الموسم 2001/2000.¹

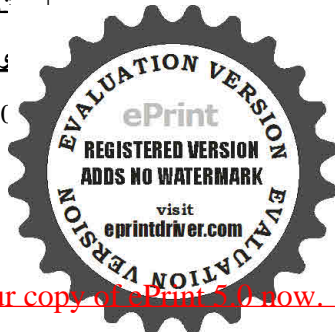
إن الهدف السامي من إعداد المنهج التربوي التجريبي للمؤسسات المتخصصة، هو الوصول إلى توحيد خطة العمل المعمول بها على مستوى هذه الأخيرة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعتبر بديلاً للمناهج المدرسية للمنظومة التربوية، حيث أنه مستوحى منها ومكمل لها في الجوانب الخاصة بالإعاقة، وأهدافه هي أهداف النظام التربوي الجزائري مع مراعاة الخصوصيات لكل إعاقة، عقلية، عضوية، نفسية، اجتماعية .

كما أن هذا المنهج التربوي التجريبي، يهدف إلى توحيد الرؤى والتصورات حول المحاور الكبرى التي يتضمنها برنامج التكفل، بتنظيم فعلي لمجهودات المتدخلين. وكذلك فإن الهدف من إعداد هذا المنهج هو استثارة مختلف الإطارات والمتدخلين في مجال رعاية المعاقين للإبداء بأرائهم واقتراحاتهم حول سبل تحسين العملية التكفلية.

وسبل تجاوز النقص المسجل فيها، وذلك للتمكين في النهاية من بناء منهج تربوي متكامل للتمدرس داخل المؤسسات المتخصصة.

وعليه ووقفاً على طبيعة دراستنا هاته والتي مست في جانبها الميداني إحدى المؤسسات المختصة الجزائرية ألا وهي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً (ولاية الجلفة) سنعرض برنامج التكفل بالمعاقين بصرياً الذي نص عليه المنهج التربوي التجريبي . يشمل منهاج

¹ تصريح السيد ابوجرة سلطاني ، وزير العمل والحماية الاجتماعية : الكلمة الافتتاحية للملتقى الوطني حول المناهج بية للمعوقين ، المركز الوطني للتكوين المهني للمعاقين بدنيا ، بخمستي بولاية تيبازة ، الجزائر ، الذي انعقد في 17 ، 16 جويلية



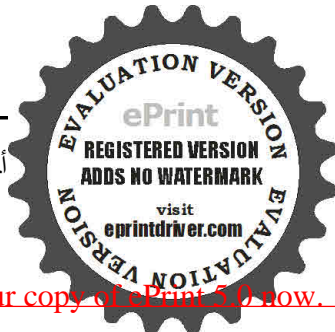
التربية للأشخاص المكفوفين مجموعة من برامج مستمدة من برامج المنظومة التربوية الجزائرية، مع تكييف طرق ووسائل تقديمها، وتتعلق برعاية من الناحية النفسية والحركية وبتكوين العادات الصحية والتربوية التي تعتنى بحالة الكفيف قصد تحقيق الأهداف العملية التالية:¹

- أ - إعادة التربية النفسية الحركية ب - تنمية الحواس الباقية لتعويض حاسة البصر
- ج - تنمية القدرة على التنقل د - تعلم كتابة وقراءة البراي " ه - تحضير الشخص الكفيف للتفاعل مع المحيط الخارجي و - اكتشاف المواهب والعناية بها عناية خاصة
- ز - تنمية جانب الأشغال اليدوية والتفطينية.

ويتضمن برنامج التكفل بالأطفال المكفوفين الجوانب التالية:

التربية النفسية والحركية، تنمية الجانب العلائقي والاجتماعي، تنظيم الحياة اليومية، توضيح الوسائل والطرق البيداغوجية لتطبيق البرامج ، ومن أهم الطرق التعليمية المنهج الفردي قبل الجماعي، مجموعات صغيرة لا تزيد عن 10 ، الحوار، والابتعاد عن التجريد قدر الإمكان.

أحمد مسعودان : رعاية المعوقين وأهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر ، مرجع سبق ذكره ، ص 279 .



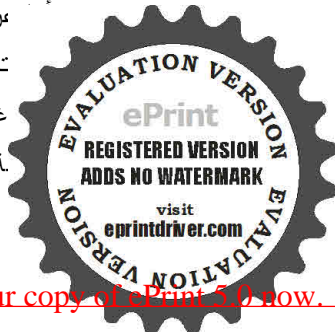
إضافة إلى ذلك التكوين المهني للأطفال المكفوفين الذين لم يوفقوا في متابعة الدراسة ويتضمن الفروع التالية : التدليك، الإعلام الآلي، الموزع الهاتفي، تسيير الموارد البشرية.*

وهناك إشارة إلى أهمية النشاطات المدرسية والفنية والترفيهية، والى أساليب التقييم من أجل التقييم، وهي مرتبطة بأساليب التقييم المدرسية.

5/ - لمحة تاريخية حول نشأة مدارس المكفوفين في الجزائر :

بعد الحرب التحريرية والسياسية الاستعمارية التي عاشتها الجزائر طيلة سنوات الاحتلال وما تبع عنها من فقر وأمية، وأمراض وبؤس. كل هذا انعكس سلبا على البلاد من جهة وعلى أفراد المجتمع بأسره من رجال ونساء وأطفال من جهة أخرى مخلفا آثارا عميقة سواء كانت جسدية أو عقلية، مما أدى إلى تزايد في فئة المعاقين بدنيا وعقليا وبالتالي أصبحوا عبئا على المجتمع والدولة .

* - في إطار تقديم حلول لتجاوز المشاكل البيداغوجية والنقص التحصيلي على مستوى تلاميذ مدرسة الأطفال المعوقين بصريا اقترح الباحث مشروع مقنن (أفريل/2013) يمس جانب التأهيل التكويني ويخص فئة المكفوفين بطورين ابتدائي ومتوسط .
أهم ما يقال على هذا المشروع على أنه يقوم على جملة من الركائز : إذ يحتوي المشروع على جملة من الورشات أهمها ؛ ورشة الإذاعة - ورشة التجويد والإنشاد - ورشة الفنون الشعرية والنثرية - ورشة التمثيل اللفظي ...
من أهداف المشروع (مشروع مواهب) يمكن القول أن : الهدف الأساسي للمشروع يتمحور في إكتشاف وتفجير ت المشاركين وتميئتها على النحو الموهبي وصلها من أجل الوصول إلى مشروع طالب مؤهل من الناحية غوجية والتكوينية ؛ وهنا يكتسب كل من طالب من الطلبة المشاركين في المشروع (مشروع مواهب) مهنة أو مهنة كامنة تؤهله إلى الظفر بأحد المكنات الإجتماعية التنظيمية في المستقبل إن شاء الله عزوجل .



كل هذا أدى إلى العجز في برنامج منسق يخص فئة المعاقين، خاصة في السنوات الأولى من الاستقلال، وبالتالي لم تستطع الدولة تلبية كل حاجيات السكان والتكفل بإعداد برنامج موسع.¹

وبعد إبرام الاتفاقية الدولية الخاصة بمكافحة التمييز في مجال التعليم التي اعتمدها المؤتمر العام لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة في ديسمبر 1960 م والتي تقر المادة 14 منها ما يلي: * الإعلان العالمي لحقوق الإنسان يؤكد مبدأ عدم التمييز ويعلن أن لكل فرد الحق في التعليم.²

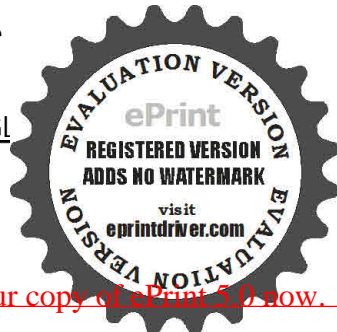
أنشأت أول مدرسة مختصة للمكفوفين بالجزائر العاصمة (العاشور) سنة 1967 تعمل تحت رعاية وزارة الصحة.³

وبانطلاق المخطط الخماسي الأول وقدم العشرية الاجتماعية وبفضل السنة الدولية للأشخاص المعاقين، أصبحت إدارة التكفل الفعال بهذه الفئة من السكان حقيقة ملموسة. وهكذا انعقد بالجزائر للمرة الأولى ملتقى 14 . 15 . 16 مارس 1981 م لإعداد برنامج وطني ، وجمع ممثلي الجمعيات، نظمته اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لحزب جبهة

¹ - Thèse de doctorat d'état en science de l'éducation " LA PLACE DE LA PERSONNE HANDICAPEE DANS LA SOCIETE ALGERIENNE" par Kouadria Ali, sous la direction de M.A.Mucchielli, nice,1994, p84.

محمد شريف بيوني ، محمد السعيد الدقائق : حقوق الإنسان - الوثائق العالمية والإقليمية - ، دار العلم للملايين ، 1988 ، ص78.

³ - Organisation nationale des aveugles algériens : LES ECOLES POUR JEUNES AVEUGLES 1998, P2.



التحرير الوطني ، وجمع ممثلي الجمعيات ومسؤولي الوزارات المعنية، وعقب انتهاء هذا
كما اتخذ 14 مارس كيوم وطني للأشخاص المعاقين ¹ .

ومنذ ذلك التاريخ عمدت الجزائر على التكفل بشريحة المكفوفين، فتم فتح 5 مدارس
للمكفوفين تضم 275 متعلم، وهذه المدارس تم فتحها في الولايات التالية:
الجزائر العاصمة، وهران، بسكرة، بشار، قسنطينة² .

حيث صدر في الجريدة المرسوم التالي:

مرسوم رقم 80 -59 مؤرخ في 8 مارس 1980 يتضمن إحداث المراكز الطبية
التربوية والمراكز المتخصصة في تعليم الأطفال المعوقين وتنظيمها وسيرها.
وقد جاءت المادة الأولى من المرسوم المذكور ما يلي:

تعد المراكز التربوية والطبية والمراكز المتخصصة في تعليم الأطفال المعوقين
المنصوص عليها في قانون الصحة العمومية الصادر في 23 أكتوبر 1976 ، مراكز
عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي.

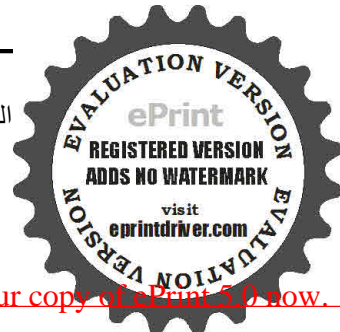
وهي مؤسسات تعمل تحت وزارة العمل والحماية الاجتماعية والتكوين المهني وتتبع نفس
منهاج التربية الوطنية ³ .

إن المدارس المختصة لصغار المكفوفين هي مدارس أعدت لاستقبال أطفال ومراهقين من
كلا الجنسين، مكفوفين أو ضعيفي البصر يتراوح سنهم بين 6 و 18 سنة .

¹ - Thèse de doctorat d'état en science de l'éducation "**LA PLACE DE PERSONNE HANDICAPEE DANS LA SOCIETE ALGERIENNE**", op.cit , p84 .

الجريدة الرسمية، العدد 11 ، الصادرة في 11 مارس 1980 ، ص376 .

³ - Organisation nationale des aveugles algeriens ,op.cit , p03 .



وهكذا فإن مشروع التكفل بفئة المكفوفين أصبح يسير بخطى سريعة على مستوى إنجاز مدارس المكفوفين .

فبعدما كان عدد المدارس المختصة لصغار المكفوفين في الجزائر سنة 1984 م، 12 مدرسة مختصة موزعة على الولايات التالية: أدرار، الشلف، أم البواقي، بسكرة، بشار الجزائر العاصمة، سيدي بلعباس، قسنطينة، وهران، ميلة، النعامة . أصبح عددها في السنوات الأخيرة 21 مدرسة مختصة، أي تم فتح 9 مدارس جديدة على مستوى الولايات التالية: الأغواط، الجلفة، باتنة، بجاية، عنابة، معسكر، برج بوعريرج بومرداس، الواد.¹

6/ - الطاقم البيداغوجي والتربوي لمدارس المكفوفين:

يتكون مجتمع مدرسة المكفوفين من أفراد تعددت مهامهم كل حسب تخصصه، ويجري التفاعل بينهم عبر التواصل المستمر اليومي المباشر ونحاول فيما يلي التعريف بكل أفراد الطاقم من خلال المهام المسندة إليهم

***المربي :** إن المربي في مدرسة المكفوفين ملزم بما يلي :

-تطبيق البرامج المكلف به .

-السهر على النظافة الجسمية والثيابية للأشخاص المتكفل بهم(المعلم الكفيف) وتغذيتهم.

-المشاركة في تنظيم المتعلمين أثناء كل تنقل لهم خارج المدرسة وتأطيرهم.

-المشاركة في المداومات المنظمة وفقا للجدول الدورية المقررة لهذا الغرض.

و هم ملزمون بحجم عمل أسبوعي قدرته 30 ساعة.

¹ - Boudiaf Farida, Belbal Aldjia, Tiaiba Djamel, Haddadou Malek : **Annuaire l'action sociale**, 1994.p66 .



*المربي المتخصص : إن المربي المختص ملزم بالمهام التالية :¹

- تنظيم أعمال التنشيط و الترويح للمتعلمين و مراقبتهم.
- تحضير البرامج ومتابعة تطبيقها.
- المداومات المنظمة وفقا للجدول الدورية المقررة لهذا الغرض . وهي الاجتماعات الدورية.
- تأطير المتربصين المتمرنين.

وهم ملزمون بحجم عمل أسبوعي قدره 30 ساعة.

كما يلزمهم بحجم عمل أسبوعي قدره 22 ساعة .في حالة قيامهم بصفة أساسية ودائمة بمهام التعليم.

*المختص النفسي التربوي : يمكن القول أن المختص النفسي التربوي مكلف بالمهام التالية:

- القيام دوريا بتقييم النتائج المتحصل عليها واقتراح التصحيحات الضرورية.
- المشاركة في اجتماعات فريق التكفل المتعدد الاختصاصات واللجنة، أو المجلس النفسي التربوي التابع للمدرسة.

-المشاركة في تصور العتاد التربوي وفي انجازه.

-يساعد موظفي التربية وإعادة التربية والتنشيط في تحضير برامجهم.

-كما يمكنه القيام بمهام التعليم.

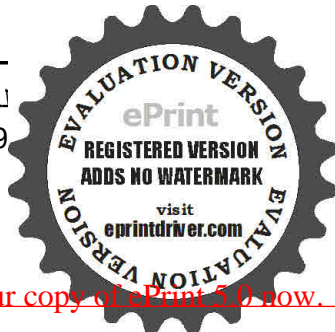
-المشاركة في تجديد برامج التكوين وآراءها، وتأطير المتمرنين في المؤسسات العمومية للتكوين

المختص التابعة للوزارة المكلفة بالشؤون الاجتماعية.

-المشاركة في تأطير البحوث والأطروحات.

-المشاركة في كل بحث تبادر به المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 25 ، الصادرة في 03 ذي القعدة عام 1413 الموافق ل 02 أبريل 19، الجزائر ، ص 15 .



*المتخصصين النفسانيين العياديين :

تتمثل مهام المتخصص النفساني العيادي في:¹

-تطبيق الروايز النفسية دوريا وتفسيرها وتشخيص المرضى النفسي وإبداء رأي عيادي حسب الحالة.

-المتابعة الفردية أو الجماعية للمتعلمين المعنيين.

-المشاركة في اجتماعات فريق التكفل المتعدد الاختصاصات و في اللجنة أو المجلس النفسي التربوي التابع للمدرسة المتخصصة.

-وفضلا عن ذلك يقوم النفسانيون العياديون من الدرجة الأولى بفحص خارجي للمتعلمين الذين تتوفر فيهم شروط الالتحاق بالمدرسة والمسجلين في قائمة الانتظار، كما يقومون بتوجيه عائلات المتعلمين الموضوعيين تحت رعايتهم.

-المشاركة في تجديد برامج التكوين وإثراءها وتأطير المتعلمين المتمرنين في مؤسسات التكوين العمومية، التابعة للوزارة المكلفة بالشؤون الاجتماعية.

-المشاركة في تأطير البحوث والأطروحات.

-المشاركة في كل بحث تبادر به المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص.

*المساعد الاجتماعي :

كلف المساعد الاجتماعي بالمهام التالية:²

-القيام بأي استقصاء اجتماعي لقبول هذه الفئة، وإيقائها في المؤسسة المتخصصة.

-المساهمة في إعادة الإدماج المهني للمتعلمين الذين هم في سن العمل.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 25 ، الصادرة في 03 ذي القعدة عام 1413 الموافق ل 02 أفريل 19، الجزائر ، ص 16 .

جريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 25 ، الصادرة في 03 ذي القعدة عام 1413 الموافق ل 02 أفريل 19، الجزائر ، ص 17 .



*المعلم المختص :

يكلف معلموا التعليم المتخصص بضمنان تعليم متخصص لصغار ذوي الحاجات الخاصة حسيا بوسائل

وتقنيات مناسبة، وبهذه الصفة فهم ملزمون بالمشاركة فيما يأتي من الفحوص:

-إعداد البرامج ومتابعة تطبيقها وانجاز الوسائل التعليمية.

-ضمنان تعليم متخصص للمكفوفين بوسائل وتقنيات مناسبة.

-الاجتماعات التربوية والمداومات المنظمة وفقا للجدول الدورية المقررة لهذا الغرض.

-تأطير المتربصين

ملزمون بحجم ساعي أسبوعي قدره 22 ساعة.

7/ - المعلم المختص بين الوسائل والأساليب التعليمية :

إن المؤسسة المدرسية لا توجد بمعزل عن البناء الإجتماعي العام بمختلف نظمه ومؤسساته لا سيما

وأنها أهم مؤسسة إجتماعية من حيث الحجم والتنظيم بعد المؤسسة العسكرية ، لذا فإن وظيفتها لا

تكتمل إلا إذا تأزرت معها جهود المؤسسات الإجتماعية الأخرى المتصلة بها مثل : الأسرة ، النوادي

المسجد ... ففي المؤسسة المدرسية يمكن أن نتحدث عن أكبر تنمية يشهدها المجتمع ألا وهي ترقية

الإنسان وتحريره من أغلال الأمية والإطاحة بالبدع والشعوذة والإتجاهات الرجعية .¹

إن وضع المعلم الهام في العملية التعليمية قد جعله محل إهتمام من قبل أطراف متعددة (مدير المدرسة

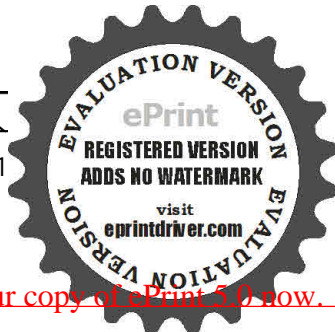
- المتعلمين - الإداريين - أولياء الطلبة) . لكل منها توقعاتها الخاصة بالنسبة للمهام الوظيفية التي

يقوم بها المعلم ؛ فلكل فئة من الفئات المذكورة سلفاً توقعاتها الخاصة من المعلم بحكم الوضع

الإجتماعي الذي يمثله في العملية التعليمية . فأولياء الطلبة - مثلاً - يتوقعون من المعلم توفير بيئة

حمد العربي ولد خليفة : المهام الحضرية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

1 ، ص 44 - 45 .



تربوية صالحة لأبنائهم تساعد على مواجهة ما قد يعترضهم من صعوبات ومشكلات ، وتزويدهم بالأدوات المعرفية والمهارات الأدائية والإتجاهات الحميدة التي يستطيعون عن طريقها التكيف مع المدرسة والمجتمع الذي يعيشون وسطه .¹

كما أن للتلاميذ توقعات إتجاه المعلم خصوصاً وأنه بمثابة الأب في غرفة الصف وبإعتباره ممثل للسلطة المدرسية ضمن هاتاه الأخيرة . إضافة لذلك تأتي توقعات زملاء المدرس والهيئة الإدارية منه كعضو في جماعة المدرسين وهنا فهو مطالب بسلوكيات وتصرفات معينة للأداء التربوي .²

إن أولى الحقائق التي لا يمكن إغفالها بأي حال من الأحوال حينما نتكلم عن المتعلمين ، ما يدعى بالفروق الفردية في التنشئة الإجتماعية والقدرات العقلية والجسمية والإستعداد لعملية التعلم .. بناءً على ذلك فإن النظرة إلى المتعلمين يجب ألا تتجه إلى إعتبارهم شيئاً واحداً ، وإنما عوالم تتشابه في كثير وتفرق في معطيات أكثر . وإطلاقاً من ذلك فإن عملية التعلم تقتضي أن ينظر إلى أن دور الطفل في تحقيق التحصيل من الموقف التعليمي وقف على عدة عوامل أهمها :³

* الإستعدادات العقلية المختلفة ودرجة نضجها : وفي هذا فقد إنصب إهتمام المدارس الحديثة حول تناسب وإتفاق الخبرات المراد تعلمها مع مستوى النضج ، فلا تكون من الصعوبة بحيث تشعرهم بمرارة الخيبة والإحباط ، ولا من السهولة فتعودهم على التهاون والإستهتار .

* يتوقف تحصيل المتعلم أيضاً على إستعداداته المزاجية ، وعلى ما يثيره الموقف التعليمي فيه من دوافع وحاجات وميول يشعر بحاجته إلى إشباعها . فكلما إعتد المعلم على إثارة دوافع المتعلمين وميولهم كلما كان حماسهم لإكتساب الخبرات المختلفة أكبر ، وكلما كان إصرارهم على بلوغ الهدف أعظم والعكس صحيح .

¹ وليد أحمد جابر : طرق التدريس العامة (تخطيطها وتطبيقاتها التربوية) ، دار الفكر ، ط3 ، عمان - الأردن ، 21 ص 96 .

علي شتا السيد - فادية عمر الجولاني : علم الإجتماع التربوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 204 .

³ وليد أحمد جابر : طرق التدريس العامة (تخطيطها وتطبيقاتها التربوية) ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .



* ولتكامل شخصية المتعلم وشعوره بالأمن أثر إيجابي كبير على التحصيل .

- أما عن أهم الأدوار المنوطة والمنتظرة من المعلم نذكر :

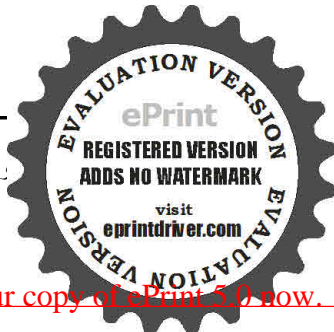
* القدرة على فهم أهداف التربية ومعناها ، ومعرفة مستويات النضج العقلي و الإجتماعي للمتعلمين .

* القدرة على فهم ديناميكية مجتمع الصف الدراسي الواحد ، وفي هذا معاملة كل تلميذ على أنه وحدة فريدة دون أن يجد في ذلك عبئاً أو مضايقة لتقويم المتعلمين تقويماً صحيحاً بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية.

* تقديم المادة الدراسية للمتعلمين بطريقة تتفق مع قدراتهم وإستعداداتهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم. وفي هذا يجب التدرج في التلقين والتسلسل في الطرح من المجلد إلى المفصل ومن البسيط إلى المعقد¹. وهو ما أشار إليه العلامة المغربي " عبد الرحمن بن خلدون " (1332م/732هـ - 1406م/808هـ)

في مقدمته (وهي الجزء الأول من تاريخ إبن خلدون المسمى : ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر) من الباب السادس والأخير (من الكتاب الأول) وبالضبط الفصل السابع والثلاثون المُنونَ بِـ : في وجه الصواب في تعليم العلوم وطريق إفادته حيث يقول :

" إعلم أن تلقين العلوم للمتعلمين إنما يكون مفيداً إذا كان على التدرج شيئاً فشيئاً وقليلًا قليلًا ، يلقى عليه أولاً مسائل من كل باب من الفن هي أصول ذلك الباب . ويقرب له في شرحها على سبيل الإجمال ويراعي في ذلك قوة عقله وإستعداده لقبول ما يردُّ وقد شاهدنا كثيراً من المعلمين لهذا



العهد الذي أدركنا يجهلون طُرُقَ التعليم وإفادته ويُحصِرُون للمتعلّم في أول تعليمه المسائل المقلّدة من العلم ويطالبونه بإحضار ذهنه في حلها ويحسبون ذلك مراناً على التعليم وصواباً فيه " 1 .

- وفي الأخير يجدر الإشارة إلى أن حلقة الوصل بين طرفا العملية التعليمية ما يدعى بالمنهج ، الذي يوصف على أنه جميع الخبرات (النشاطات والممارسات) المخططة والموجهة التي تهيئها المدرسة لمساعدة المتعلمين على بلوغ أقصى النتائج التعليمية التي تستطيع قدراتهم بلوغها .

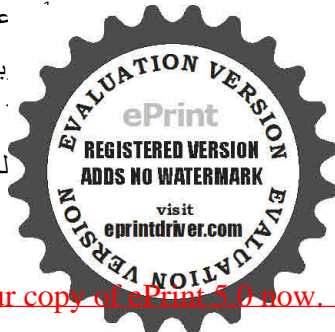
8/ - مدارس المكفوفين من خلال المواثيق الوطنية الجزائرية :

إن مسؤولية التكفل بالكفيف تقع على عاتق الأهل أولاً ، والمحيط ثانياً و على عاتق الدولة أولاً وثانياً وثالثاً ؛ فقد عمدت الدولة الجزائرية من أجل التكفل بذوي الإعاقة البصرية بإصدار القوانين والمراسيم التالية :

- قانون رقم 200/63 الصادر بتاريخ 1963/06/08 المتضمن حماية وترقية المكفوفين بالجزائر²
- المرسوم رقم 437/63 المؤرخ في 1963/11/08 المحدد لشروط الحصول على بطاقة الإعاقة البصرية .
- المرسوم رقم 55/64 المؤرخ في 1964/01/31 الذي يمنح للمنظمة الوطنية للمكفوفين الجزائريين صفة الجمعية العامة ذات المنفعة العمومية .
- منشور وزارة الصحة رقم 7629 المؤرخ في 1972/09/09 المتعلق بالحماية الإجتماعية للمكفوفين .

عبد الرحمن بن خلدون : مقدمة لبن خلدون (الجزء الأول المسمى : ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب بر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر) ، دار الفكر للطباعة والنشر ، بيروت - لبنان ، 2001 ، ص.ص 735 - .

لجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 200/63 ، الصادر في 08 جوان 1963 ، الجزائر ، ص 30 .



• منشور وزاري مشترك الصادر بـ 1980/08/24 المحدد لشروط إعطاء المنحة الخاصة بالإعاقة البصرية .

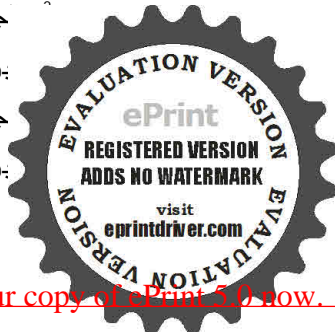
على خلاف ذلك فقد إعتمدت الحكومة رسمياً سنة 1983 قرار كاتب الدولة للشؤون الإجتماعية لدى وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية الذي يحتوي على برنامج إنتقالي يتضمن بناء 08 مدارس للمكفوفين وإستمرت الجهود في إنشاء المركز وتجهيزها إلى أن وصلت 12 مركزاً تربوياً خاصاً بذوي الإعاقة البصرية سنة 2000 .

بالإضافة إلى إصدار المرسوم التنفيذي رقم 282/08 المؤرخ في 6 رمضان 1429 الموافق لـ 6 سبتمبر 2008 يرسم ما يأتي : إحداث مدرسة لصغار المكفوفين بمدينة سطيف¹ .
ومرسوم تنفيذي رقم 430/09 المؤرخ في 13 محرم 1431 الموافق لـ 30 ديسمبر 2009 يتم قائمة المراكز المتخصصة في تعليم الأطفال المعاقين بصرياً وفي ذلك إنشاء مدرسة لتعليم المكفوفين بأدرار² ومرسوم تنفيذي رقم 148/10 المؤرخ في 27 ماي 2010 بعد موافقة رئيس الجمهورية يرسم إنشاء مدرستين للمكفوفين في عنابة والمسيلة³ .

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي 282/08 ، المؤرخ 6 رمضان 1429 الموافق لـ 6 سبتمبر 2008 ، الجزائر ، ص - ص 12 - 13 .

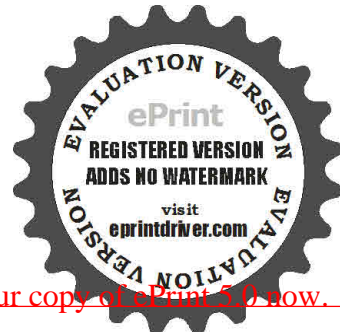
² جريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي 282/08 ، المؤرخ 6 رمضان 1429 الموافق لـ 6 بر 2008 ، الجزائر ، ص - ص 12 - 13 .

جريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي 282/08 ، المؤرخ 6 رمضان 1429 الموافق لـ 6 بر 2008 ، الجزائر ، ص - ص 12 - 13 .



خلاصة :

وإجمالاً فالمدرسة نسق إجتماعي ضروري لا غنى عنه لأي مجتمع من المجتمعات البشرية ، لما تقوم به من مسؤوليات إعداد النشئ وتأهيله لعمل الأدوار السليمة في المواقف الإجتماعية التي يتفاعل فيها مع الآخرين بدءاً من تفاعله مع المعلم والمتعلمين داخل حجرة الدراسة ، فضلاً عن إعداده وتزويده بالمهارات والخبرات والمعارف التي تسمو به درجات في المراحل التعليمية وتخلق له فيما بعد مكانة إجتماعية في البيئة التي يوجد فيها .



الباب الثاني

الإطار الميداني للدراسة

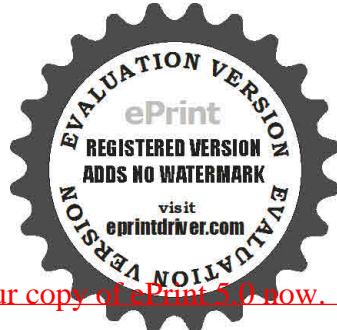
الفصل الأول : ماهية مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً)

بمدينة الجلفة

الفصل الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

الفصل الثالث :

تحليل جداول الفرضيات ... قراءة سوسيولوجية ورقمية



الفصل الأول:

ماهية مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بمدينة الجلفة

* نشأة و تأسيس المدرسة

* البعد الأيكولوجي (الموقع الجغرافي) للمدرسة

* الوسائل المادية والبشرية للمدرسة

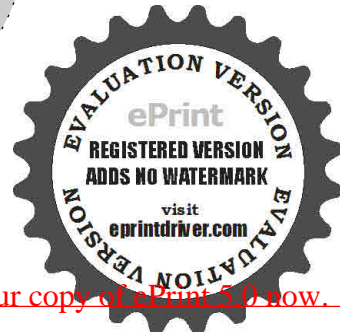
* المجال التربوي التعليمي للمدرسة

* الفئة المتكفل بها وشروط القبول

* المهام المسندة للفرقة البيداغوجية

* مهام وأنشطة المدرسة التربوية و التعليمية

* أهم الملاحظات المسجلة



الباب الثاني : الإطار الإمبريقي (الميداني) للدراسة

الفصل الأول : ماهية مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بمدينة الجلفة

تمهيد :

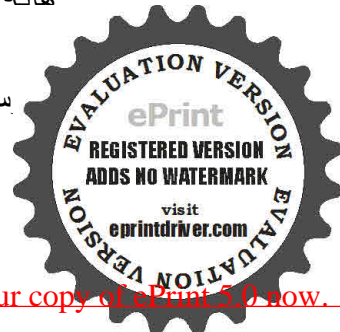
تشكل فئة ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر نسبة كبيرة ؛ ففي إحصاء سكان الجزائر من العام 1998 بلغ تعدادهم 1.605.160 نسمة من مجموع السكان البالغ أنا ذلك 29.100.867 نسمة (1998 - ons)

نتيجة تزايد حوادث المرور و العمل و إنتشار بعض الأمراض ... مقابل ضعف صحي وقائي كان أم علاجي ، و تتوزع هاته النسبة (بالتقريب 5% من إجمالي السكان) على مختلف التراب الوطني ، وفي هذا فهي تشكل جزء لا يتجزأ من الطاقة البشرية ؛ خصوصاً وأن فلسفة العصر لا تركز على الدولة من حيث ثرواتها الطبيعية ، بل بما تملك من ثروة بشرية واعية ومدربة تمثل مصدراً مستمراً للإنتاج المتقن والتجديد والتطوير .

وفي هذا الإتجاه قامت الدولة بإنشاء هياكل قاعدية خاصة بالتكفل بذوي الإحتياجات الخاصة ولا سيما ذوي الإعاقة البصرية في وسطهم الإجتماعي والثقافي ، وذلك من أجل إعدادهم وتأهيلهم مهنيّاً وإجتماعياً وتربوياً .

من هذه الهياكل القاعدية نجد المدارس الخاصة التي تتوزع عبر التراب الوطني ، بهدف توسيع وتعميم عملية التكفل وإتاحة الفرصة للإلتحاق بمقاعد الدراسة للجميع . ومن أبرز هاته المدارس نذكر مدرسة " الأطفال المعوقين بصرياً " بمدينة الجلفة والتي تم إختيارها

ساسة لإجراء الجانب الميداني لهاته الدراسة .

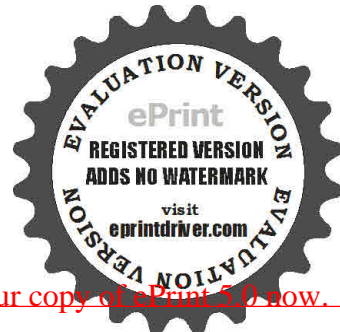


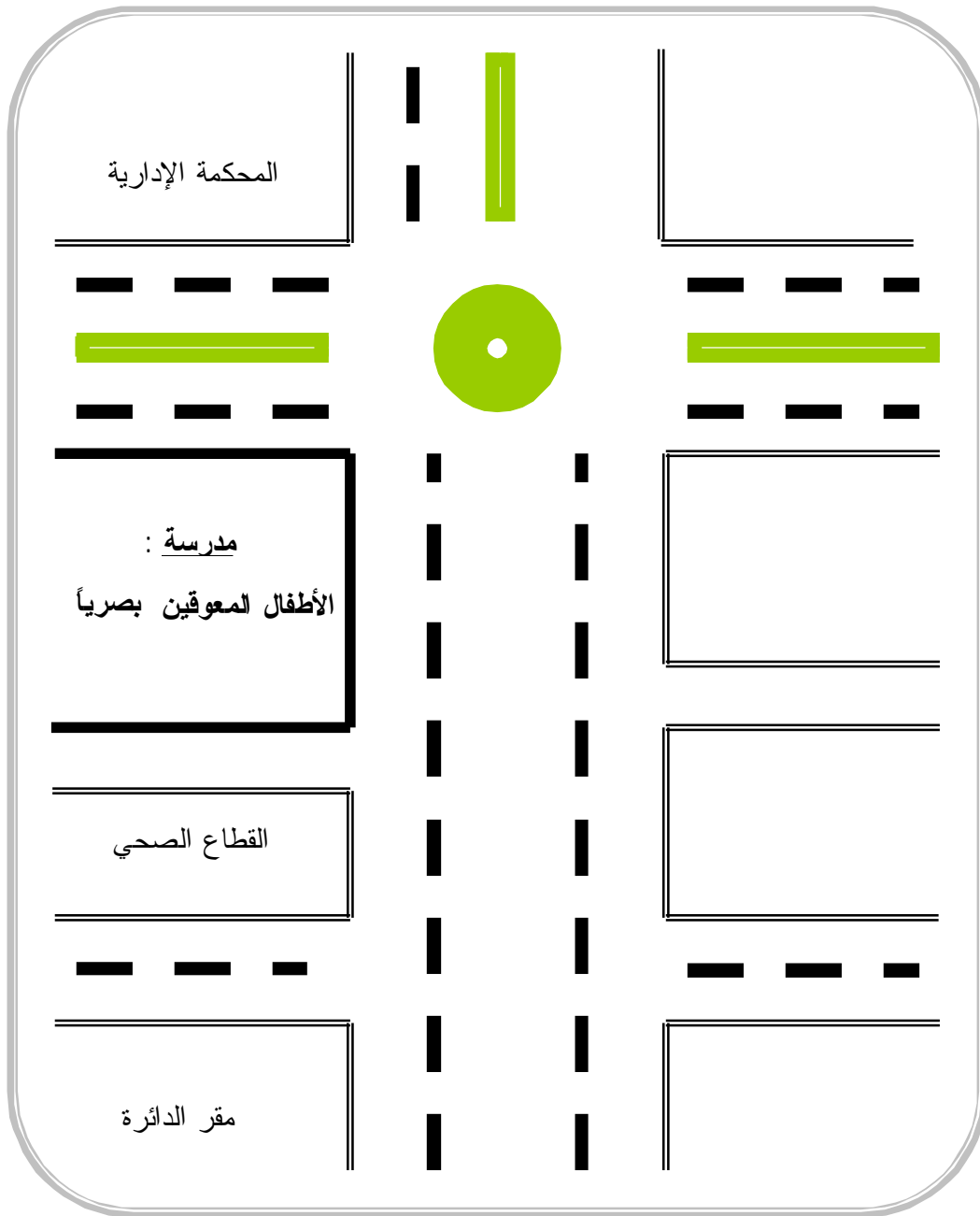
1- نشأة وتأسيس المدرسة :

تعتبر مدرسة الصغار المكفوفين محل الدراسة الميدانية المؤسسة التربوية التعليمية الوحيدة على مستوى تراب ولاية الجلفة ، والتي أنشأت بموجب المرسوم الوزاري (90/267) والمؤرخ في 15 أوت 1990 حيث تم إفتتاحها رسمياً بتاريخ 01 جوان 1992 وتزامن أول دخول مدرسي مع شهر سبتمبر 1992 حيث خصص أنذاك لتعليم ثلثة من الطلبة المكفوفين فقط . غير أنه وبعد مرور عامين وبالضبط يوم 03 نوفمبر 1994 تم إعادة تدشين المدرسة من طرف السيد وزير المجاهدين ، وأعتبر هذا الموسم أول إلتحاق للطلبة الصم بهاته المدرسة كإجراء خاص نظراً لعدد المكفوفين الضئيل أنذاك . ومنذ ذلك الحين (1994) لا تزال المدرسة إلى يومنا هذا تستقبل الأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة (على إختلاف العمر والجنس) من فئتي ذوي الإعاقة البصرية وذوي الإعاقة السمعية قصد تعليمهم .

2- البعد الأيكولوجي (الموقع الجغرافي) للمدرسة :

تقع مدرسة الصغار المكفوفين وسط مدينة الجلفة بالضبط الجهة الشرقية الجنوبية لحي بن جرمة وهي في هذا تمتد على مساحة كبيرة يحدها شرقاً القطاع الصحي مقابل مقر الدائرة ، ويحدها غرباً مقر المجلس القضائي أما جنوباً فيحدها الصندوق الوطني للتقاعد (cnr) وفي هذا فهي تتربع على مساحة إجمالية قدرها 12728 م² منها 4618 م² مغطاة .

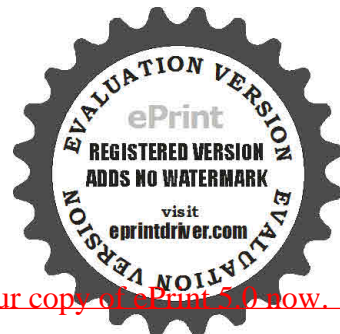




الشكل (16) : " الموقع الجغرافي لمدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة "

حي بن جرمة / الجلفة (منظر علوي)

المصدر : من إعداد الباحث

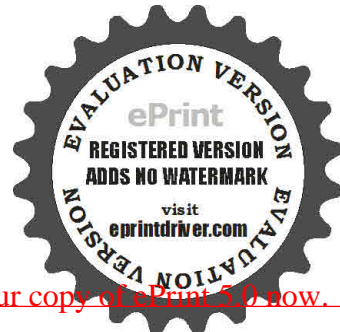


3 - الوسائل المادية و البشرية للمدرسة :

3-1- الوسائل المادية :

تحتوي المدرسة على الوسائل المادية التالية:

- * بناية الإدارة : تضم 08 مكاتب
- * بناية الدراسة : تضم 30 حجرة دراسة
- * بناية العيادة : تضم 03 قاعات / قاعة علاج + قاعة الفحص + مكتب
- * بناية المرقد : تضم 03 مرقد 02 / للذكور 01 + للإناث
- * بناية المطعم : تضم قاعتان للأكل
- * بناية الرياضة : تضم قاعة واحدة متعددة الرياضات
- * ملعب رياضي (01)
- * مكتبة مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي والأجهزة السمعية (DIVX / LIVRE . DEZY) .. (01)
- * مخبر مجهز بجميع المعدات : الفيزيائية والعلمية ... (01)
- * قاعة علاج نفسي حركي (01)
- * قاعة للآلات الموسيقية (01)
- * حظيرة للحافلات والسيارات .. (01)
- * سكنات وظيفية (01)



3-2- الواسائل البشرية :

*الجناح الإداري :

01-متصرف إداري - 01- ملحق رئيسي للإدارة - 03 عون إداري رئيسي-01 عون

إداري

01-عون مكتب - 01 تقني في الإعلام الآلي - 01 عون حفظ البيانات.

*الجناح العيادي :

01 ممرض .

*الجناح البيداغوجي :

01 - أخصائية نفسانية درجة " أ - 01 أخصائية أرطوفونية درجة " أ - 01 أخصائية

عيادية درجة " أ

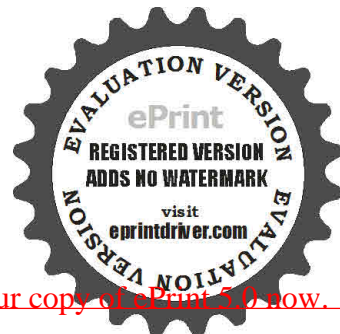
01 - أستاذ مختص - 02 معلم مختص - 05 مربي مختص - 13 مربي - 01

مستشار تقني بيداغوجي - 01 مساعد إجتماعي.

*المصالح العامة :

02 - عامل مهني صنف 03 - 02 عامل مهني صنف 02 - 03 سائق صنف 02

06-أعوان أمن ووقاية - 05 عامل مهني صنف .



4 - المجال التربوي التعليمي للمدرسة :

تتوفر المدرسة على طورين من التعليم ، طور التعليم الإبتدائي و طور التعليم المتوسط حيث يقتصر الأول بالنسبة لفئة المكفوفين على قسمين : أولى إبتدائي (يضم 04 تلاميذ) ، رابعة إبتدائي (يضم 07 تلاميذ)

أما الثاني فيقتصر على ثلاث أقسام : أولى متوسط (يضم 03 طلبة) ، الثالثة متوسط (يضم 04 طلبة)

رابعة متوسط (يضم 03 طلبة) موزعين على مجموعتين :

-المجموعة الأولى : نصف داخلي تضم 10 طالب منهم 09 ذكور 01 إناث.

-المجموعة الثانية : داخلي تضم 11 طالب منهم 07 ذكور 04 إناث.

موزعين على خمس أقسام دراسية ويخضعون للنظام الداخلي لإدارة المدرسة الأتي :
(الملحق 01)

07:00 - وقت الإستيقاظ

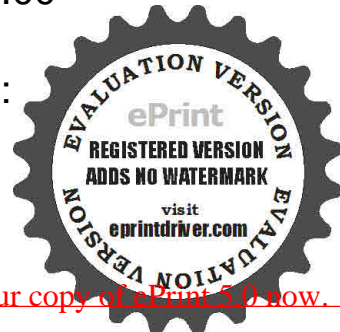
07:30 - وقت الإفطار الصباحي

08:00 - الإلتحاق بالأقسام الدراسية

09:55 / 10:10 - فترة الراحة الصباحية (تناول لمجة يتم توزيعها من طرف إدارة المدرسة)

12:00 / 13:00 - وقت الغداء

13:00 / 14:00 - فترة الراحة (قبيلولة)



14:00 / 16:00 - دراسة أو نشاطات

16:00 / 18:00 - تكفل تربوي (لمجة + إستدراك)

18:00 / 19:00 - وقت العشاء + غسل اليدين والفم بمساعدة المربين

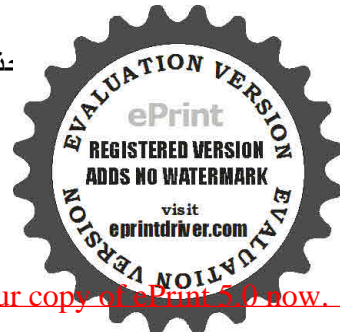
20:00 - الخلود للنوم .

5 - الفئة المتكفل بها وشروط القبول :

تتكفل المدرسة منذ سنة 1994 بفئتين هما : ذوي الإعاقة البصرية (المكفوفين) وذوي الإعاقة السمعية (الصم) ، و بنظامين : داخلي بقدرة إستيعاب 120 متعلم ، ونصف داخلي بقدرة إستيعاب 100 متعلم حيث سُجل لهذا العام (2012 / 2013) بالنسبة للمكفوفين ما مقداره 23 مسجل : 21 ملتحق و 02 إنقطعوا مع بداية الموسم الدراسي لأسباب معينة ، بالنسبة للملتحقين فعلياً 10 منهم نصف داخلي و 11 داخلي من داخل الولاية (بيرين - مسعد - فيض البطمة - الشارف ...) ومن خارجها (المسيلة ...)

شروط التسجيل :

- * السن ما بين 05 إلى 14 سنة .
- * شهادة ميلاد أصلية + شهادة الحالة العائلية .
- * شهادة طبية عامة وخاصة + شهادة التلقيح .
- * شهادة كشف السمع (بالنسبة للصم) محررة من طرف أخصائي بأمراض الأذن
نجررة + تحديد درجة السمع .



* 08 صور شمسية + 01 صورة للأب + 01 صورة للأم .

* 03 أظرفة بريدية عليها الطابع والعنوان الشخصي .

* بطاقة إقامة + شهادة مدرسية في حالة مزاوله الطالب من قبل الدراسة في المدارس العادية .

* نسخة طبق الأصل عن بطاقة العلاج إن خضع الطفل لعلاج من قبل .

ملاحظة :

يتم القبول المبدئي بعد قرار لجنة القبول المتكونة من الأخصائيين النفسيين و البيداغوجي ومربيان مختصان يمثلان كل من الإعاقتين ، أما القبول النهائي فيلي فترة المتابعة التي تدوم ما بين 04 إلى 12 أسبوع يقضيها الطفل في المدرسة .

6 - المهام المسندة للفرقة البيداغوجية :

تختلف طبيعة المهام من مختص إلى آخر وذلك حسب نوع تخصصه

6-1- مهام المربي :

- تقديم النشاطات للتلاميذ

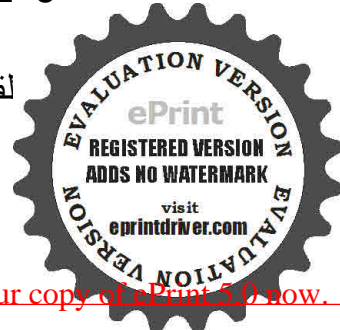
- تقديم الملاحظات حول التلاميذ للمختصين (البيداغوجي ، الأروطوفوني ، العيادي)

- المبيت مع التلاميذ في الداخلية

- الرعاية النفسية والجسمية للمتعلمين

6-2- مهام المعلم :

لقين اللغة الخاصة التي يتم بها الإتصال مع المحيط الخارجي



- السهر على تطبيق البرنامج الدراسي
- الإقتراب أكثر من التلاميذ والسماع لإنشغلاتهم
- تسهيل العمل مع المختص العيادي والتنسيق معه
- تقديم كل الطرق وأفضلها لرفع التحصيل العلمي
- الإتصال المستمر مع المختصين النفسانيين بالمدرسة .

6-3- مهام المعلم المختص :

- تلقين الدروس للتلاميذ + تقديم الملاحظات حول التلاميذ للمختصين (البيداغوجي،الأرطوفوني العيادي).

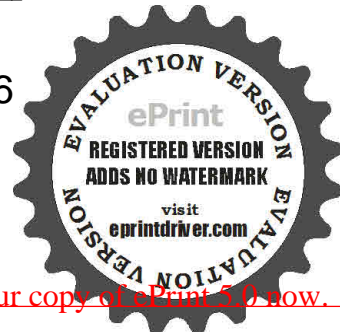
6-4- مهام المختص البيداغوجي :

- تهيئة وتكييف البرامج الدراسية المقررة والمصادق عليها
- توفير الوسائل الضرورية لنجاح العملية الدراسية
- تقييم أداء المعلمين وحساب النتائج الدراسية للتلميذ
- تنظيم الإجتماعات البيداغوجية

6-5- مهام المختص الأرطوفوني :

- إعداد التصحيح النطقي
- التشخيص المبكر للإعاقة السمعية
- تحضير برنامج التكفل المدرسي

6- مهام المختص العيادي :



- متابعة التلاميذ الذين يعانون من اضطرابات نفسية ، وذلك بتطبيق الإختبارات المناسبة ووضع برنامج للعلاج .

- التأكد من عدم وجود اضطرابات مشتركة
- دراسة التطور العلائقي والعاطفي للأطفال ، أي القيام بدراسة حالة يشمل تاريخ الحالة وعلاقاته .

- إرشاد أولياء الأمور ، وذلك بتخصيص أيام للإستقبال
- العمل على تكييف المتعلم داخل المدرسة - المتابعة الفردية والجماعية للحالات
- القيام بالفحص الخارجي للأشخاص الذين تتوفر فيهم شروط الإلتحاق بالمؤسسة .
ويتم توجيه التلميذ إلى المختص العيادي عن طريق :

* المعلم : وذلك بكتابة رسالة يشرح فيها حالة التلميذ وما لاحظته عليه أو عن طريق وضع كراس يدعى " كراس الربط " خاص بكل قسم ، يوضع في كل جزء منه بيانات حول الطلبة ضمن الصف كل على حدى ومقابل كل خانة لكل تلميذ يضع المعلم ملاحظاته إتجاه هذا الأخير ، على أساس هاته الملاحظات يقوم المختص العيادي بتحديد المشكل وبرنامج العمل .

* الأولياء : يوجه التلميذ إلى المختص العيادي ، وذلك عن طريق الأولياء من خلال الإلتصال المباشر بالإخصائي لشرح المشكل الذي يعاني منه التلميذ .
* التلميذ : يتصل مباشرة التلميذ بالمختص العيادي لطرح مشكلته عليه .



* المربي : يتصل المربي بالمختص العيادي عن طريق كتابة رسالة موجهة إلى الإخصائي ليذكر فيها المشكل الذي يعاني منه التلميذ أثناء فترات خارج أوقات الدراسة .

الحالات و الإضطرابات التي تستدعي التدخل العيادي :

- الإفراط في التصرف (الإزعاج المستمر) - الهدوء التام والدائم (مثل عدم الحركة والإستجابة)

- الإنعزال والإنطواء - ضعف التحصيل - الفوبيا المتكررة إتجاه المدرسة (الخوف الغير مبرر)

- العدوانية - الإنحراف - كثرة الغيابات - ضعف التركيز - الخجل - القلق - اللامبالاة - التبول ...

7 - مهام وأنشطة المدرسة التربوية والتعليمية :

* النشاطات الثقافية :

- إحياء المناسبات الوطنية والدينية في كل سنة منذ إفتتاح المدرسة إلى يومنا هذا .

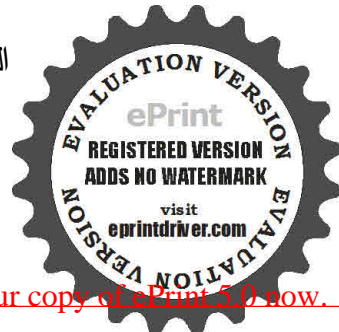
- الإحتفال بالعيد العالمي للمعاق المصادف لـ 03 ديسمبر من كل سنة .

- الإحتفال باليوم الوطني للمعاق المصادف لـ 14 مارس من كل سنة .

- الإحتفال باليوم العالمي للطفولة المصادف لـ 01 جوان من كل سنة .

* النشاطات الرياضية :

المشاركة في الألعاب الوطنية بين مدارس المكفوفين والصم على مستوى الوطن .

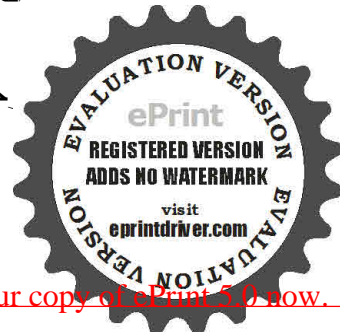


- المشاركة في المسابقات الجهوية والوطنية في مختلف الولايات .
- المشاركة في البطولة الوطنية لتنس الطاولة .

8- أهم الملاحظات المسجلة :

- وجود فئة المكفوفين مع فئة الصم في المدرسة
- عدد التلاميذ المكفوفين قليل مقارنة بالصم
- عدد التلاميذ المكفوفين داخل القسم الواحد يتأرجح ما بين 03 طلبة كحد أدنى ، و 7 طلبة كحد أقصى .
- تجمع المدرسة ما بين طورين من التعليم : طور التعليم الإبتدائي _ طور التعليم المتوسط
- تطبيق برنامج وزارة التربية الوطنية بحذافيره ، مع حذف بعض الدروس التي لا تتماشى وطبيعة الإعاقة
- وجود وسائل بيداغوجية داخل القسم (خزانات . طاولات . كراسي . كتب عادية وأخرى خاصة ...)
- طريقة إلقاء الدروس تتم على نحو يشترك فيه المعلم والمتعلم نفس المكان (أسلوب الحلقة)
- الجدية في التعامل من طرف الإدارة والمعلمين
- العلاقة الجيدة والقوية بين المكفوفين و المعلمين - المرربين

جود مرافق كاملة التجهيز

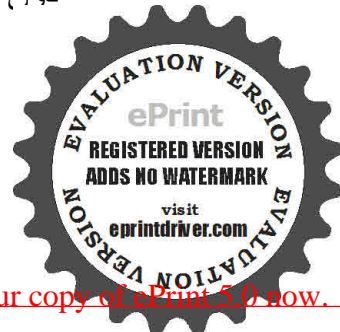


- وفرة الأقسام نظراً لإتساع مساحة المركز (الأكبر مساحة في الوطن)
- توفر النقل المدرسي خصوصاً بالنسبة للتلاميذ الذين يقطنون خارج المدينة
- وجود قاعة للموسيقى كاملة التجهيز (غير أنها مغلقة لأسباب إدارية)
- وجود مكتبة مجهزة بأجهزة إعلام ألي تعمل بتقنية الترميز الثماني برايل (أغلب الأوقات مغلقة) .

خلاصة المبحث :

وفي الأخير نجد أن المدرسة الخاصة قد حققت النتائج المرجوة بالرغم من صعوبة العمل وكذا تحقيق نتائج تليق بسمعتها حتى وإن كان البرنامج الدراسي غير مكيف بحسب نوع الإعاقة ، والذي يتكون من برنامج وزارة التربية الوطنية وهذا يعتبر إنجازاً يحسب لها ، وخير مثال على ذلك تفوق تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي (مكفوفين وكذا الصم) على نظرائهم العاديين . ضف إلى ذلك قُدرت نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط للموسم الدراسي الفارط (2013/2012) 100%.

وهذا تأكيد على أن الجهود التي تبذلها الدولة في مجال تعليم وتأهيل ذوي الإعاقة البصرية قد بلغت المرامي ألا وهو تعدي عتبة المتوسط من التحصيل ولما لا إعتلاء المراتب الأولى بالنسبة لهاته الفئة هذا الأخير لا يتأتى دون الإستعانة بأيدي بشرية وعقول نيرة تتمثل في شخص المعلم بما يتضمنه من قيم ومعتقدات وثقافة خاصة تحول دون البلوغ الأهداف المسطرة في حال ما لم تتوافق وثقافة المنظمة التربوية .



الفصل الثاني :

منهجية الدراسة الميدانية

* أهمية ميدان الدراسة

* المجال الزمني للدراسة

* المجتمع الكلي للدراسة

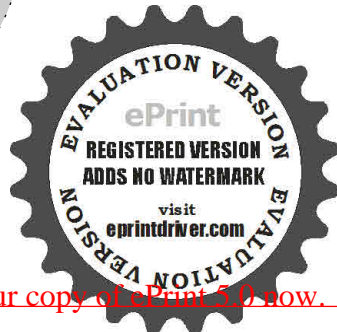
* الحالة المراد دراستها وكيفية إختيارها

* خصائص مفردات الحالة قيد الدراسة

* المنهج المستند إليه

* أدوات جمع البيانات

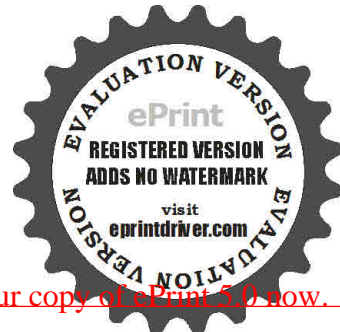
* كيفية تفريغ البيانات (المعالجة الرقمية)



الفصل الثاني : الأطر المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

تشكل الدراسة الميدانية جزءا هاما من اختيار المعلومات الموجود في الإطار النظري و الوصول إلى الحقائق المتعلقة بمجتمع الدراسة ، فالميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي صيغت و كانت منطلقا للبحث من أجل ربط الظاهرة المدروسة بالواقع الملموس ، و بعد الإلمام بجوانبها النظرية و اكتمالها لا بد من وضع إطار منهجي يمكننا من السير وفقه خلال عملنا الميداني ، و يشتمل هذا الإطار على الخطوات التالية : مجالات الدراسة ، المنهج المعتمد ، أدوات جمع البيانات ...

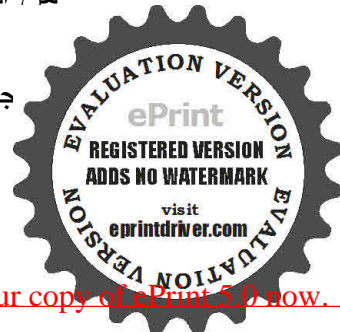


1 - أهمية ميدان الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث أن دراسة هذين الجانبين من الأهمية بمكان للتعليم المتخصص وبخاصة تعليم المكفوفين ، ولما كان المعلم هو حلقة الوصل بين إدارة المدرسة وجماعة المتعلمين التي هو قائدها وكيفية إدارته لذلك الصرح التعليمي والذي يحوي فيما يحوي من برامج تعليمية ، ومقررات ، ومناهج ... أصبح لزاما عليه أن يتمتع بالإلتزام الوظيفي والجودة في الأداء وهو ما يعكس إلى حد كبير ما يدعى بالرضا الوظيفي . وهذا ما يميز المعلم الناجح الماهر عن غيره من المعلمين في كثير من الأمور المتعلقة بتأدية العمل التعليمي . ولن يكون هذا الأخير ذا أثر ملموس إذا لم يتمتع المعلم بالثقافة التنظيمية التي هي الأساس والمؤثر الأول والأخير في جميع الأنشطة التعليمية .

ومن هنا يأمل الباحث أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي لمدرسة صغار المكفوفين بالجلفة خصوصاً ومدارس تعليم المكفوفين عموماً من خلال إيجاد العلاقة بين مؤشرات الرضا الوظيفي لدى معلمي هاته المدرسة من خلال تأثير محور بالغ الأهمية وهو الثقافة التنظيمية ، إضافة إلى التعرف على عوامل عدم الرضا الوظيفي - إن وجدت - لدى المعلمين في مدرسة صغار المكفوفين بالجلفة ما يساعد على تحديد بعض جوانب النقص التي تتخلل الثقافة التنظيمية للمدرسة التي يلزم تطويرها للوصول إلى الحد المأمول من الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

جمالاً يمكن عرض أهمية الدراسة في النقاط التالية :



* أن ميدان الدراسة يحتوي على طاقات بشرية مؤهلة تتمثل في شخص المعلمين .

* توفره على موضوع الدراسة ، فمن خلال إجراء مسح شامل لكافة المعلمين داخل

المدرسة يمكن لنا الكشف عن العلاقة القائمة بين ثقافة تنظيم مدرسة الأطفال المعاقين

بصرياً ومدى رضا المعلمين وظيفياً .

* قرب ميدان الدراسة من سكن الطالب ، مما يسهل التنقل إلى عين المكان خصوصاً

وأن تقنية المقابلة الفردية التي تم إعمالها في الدراسة إضافة إلى مقياس الرضا الوظيفي

تُزْمِنَا (صاحب الدراسة) الحضور في الوقت (08:00 صباحاً إلى 12:00 زوالاً

ومن 14:00 إلى 16:00 مساءً) لتسجيل إجابات المبحوثين .

* التسهيلات المقدمة من طرف إدارة المدرسة ، وكذا من طرف المعلمين والأساتذة

المكلفين بالدروس لا سيما وأن طبيعة الدراسة تحتم الخوض في كل صغيرة وكبيرة تتعلق

بالمعلمين ومدى رضاهم عن عملهم مقابل الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة محل

الدراسة الميدانية .

2 - المجال الزماني للدراسة :

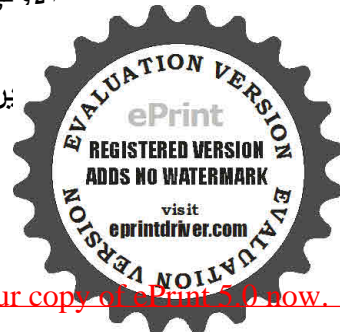
تمت هاته الدراسة على مرحلتين هما :

المرحلة الأولى: من 01 مارس 2013 إلى 15 مارس 2013 م (15 يوم)

بصفتي أحد الأساتذة المشرفين على تدريس هاته الفئة لم أرى أن تكون هاته المرحلة

الأولى بمثابة مرحلة إكتشاف وإستطلاع للمدرسة عبر فترات متقطعة ، وإنما أرتأيت إلى

بين قائمة إسمية بأسماء المعلمين ككل لاسيما وأن إجراء المقابلات إتخذ من شمولية



المسح منحناً فمن خلالها تم ضبط الحالات المراد دراستهم (32 معلم) يتكفلون بطورين (ابتدائي . متوسط) مختلفين وفئتين مختلفتين (المكفوفين . الصم) .

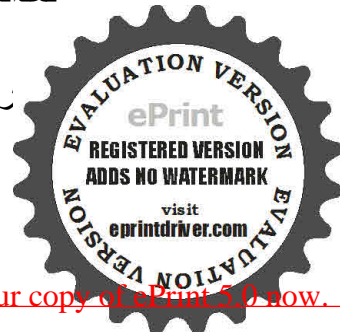
المرحلة الثانية : من 04 أبريل 2013 إلى 20 جوان 2013 م (75 يوم)

وفي هذا ولأن الدراسة شملت كافة المعلمين لتعليم ذوي الإعاقة البصرية والإعاقة السمعية تم تخصيص فترة زمنية كبيرة نوعاً ما وذلك إحدى شروط صنف المقابلة الفردية ، إذ يجب على الباحث أن يندمج مع مجتمع الدراسة ويقاسمهم الحياة العملية اليومية التي يعيشونها ليسهل عليه التأكد من أن الإجابات المدونة بعيدة عن الزيف والتمثيل الذي يظهره المبحوث إتجاه الباحث ؛ إضافة إلى أنه تم توزيع " مقياس الرضا الوظيفي " على المبحوثين في هاته الفترة ومن ثم سحب الإستمارات ليتم بعد ذلك تميزها وتفسيرها وتفرغها في جداول كمية من أجل تقديم إستنتاجات وتحليلات كيفية تفسر إلى حد كبير المشكلة البحثية المراد دراستها .

3 - المجتمع الكلي للدراسة :

بما أن مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً - كما سبق ذكره - تتكفل بفئتين هما ذوي الإعاقة البصرية وذوي الإعاقة السمعية ، وتماشياً مع طبيعة الدراسة وطبيعة المسح والمتمثل في المسح الشامل لكافة المفردات فقد تم التركيز على كافة المعلمين والبالغ تعدادهم 32 معلم ومعلمة (تم إستبعاد إختيار عينة تطبيقية مادام المسح شامل لكافة

رذات) ، موزعين على فئة المكفوفين وفئة الصم كما يلي :



* معلم متكفل بفئة المكفوفين فقط :

التعداد الكلي : 08 معلم

المعلمين الدائمين : 02 معلم 01 ذكور 01 إناث

المعلمين المتعاقدين : 06 معلم 05 ذكور 01 إناث

المعلمين حسب الجنس : 06 ذكور 02 إناث

* معلم متكفل بفئة الصم فقط :

التعداد الكلي : 20 معلم

المعلمين الدائمين : 12 معلم 09 ذكور 03 إناث

المعلمين المتعاقدين : 08 معلم 02 ذكور 06 إناث

المعلمين حسب الجنس : 11 ذكور 09 إناث

* معلم متكفل بفئة المكفوفين والصم معاً :

التعداد الكلي : 04 معلم

المعلمين الدائمين : 02 معلم 01 ذكور 01 إناث

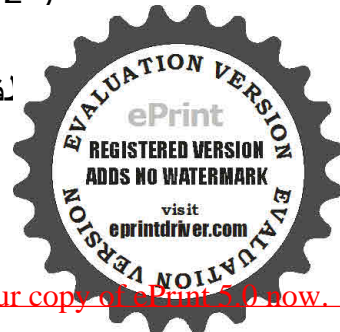
المعلمين المتعاقدين : 02 معلم 00 ذكور 02 إناث

المعلمين حسب الجنس : 01 ذكور 03 إناث

- بخصوص الإختيار لمفردات الدراسة الميدانية والتي جاءت مطابقة لمجتمع الدراسة

(32 معلم) فالغرض من ذلك هو محاولة الإحاطة بالعنصر البشري داخل مدرسة

لفال المعاقين بصرياً بغية معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى هاته الفئة ومن ثم كشف



علاقة هذا الأخير بتقافة تنظيم المدرسة . وهنا لا يمكن معرفة عتبة الرضا الوظيفي في كليتها دون الخوض في كل مفردة على حدى بمعنى كل معلم على حدى . و سبب اختيارنا للمسح الشامل يرجع إلى :

- الحصول على نتائج أكثر موضوعية
- التحكم في موضوع الدراسة
- الكشف عن حدة الرضا الوظيفي مقابل الثقافة التنظيمية .

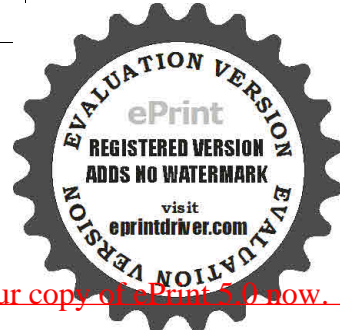
- الإطار البشري للدراسة :

تمثل مجتمع البحث المختار من المعلمين والمعلمات بجميع أقسام مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً بالجلفة ، وفي هذا فقد تكون مجتمع البحث من 32 معلم موزعين حسب التخصص المهني والجنسي كما يلي . (الملحق 02)

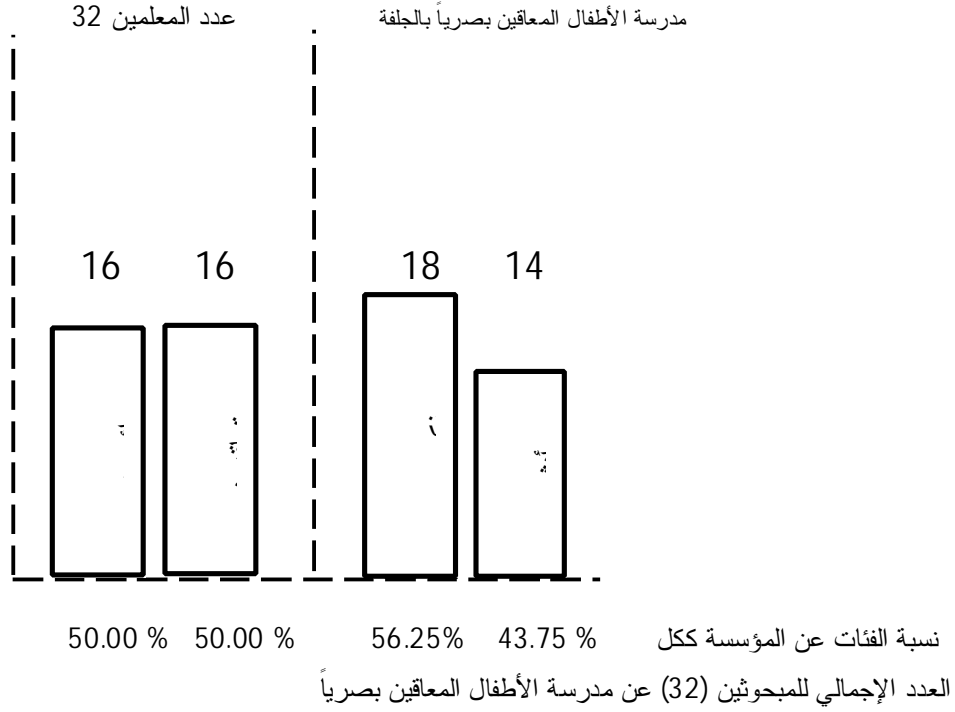
الجدول رقم (03) : يظهر توزيع المعلمين حسب طبيعة التخصص والجنس

الجموع	متعاقدين		دائمين		طبيعة الوظيفة الجنس التخصص المهني
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
08	01	05	01	01	معلم مكفوفين
20	06	02	03	09	معلم صمم
04	02	00	01	01	معلم مكفوفين - صمم
32	09	07	05	11	الجموع

المصدر : مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً بالجلفة 2012 / 2013 (من إعداد الباحث)



والشكل رقم (17) التالي يوضح تمثيل بيانياً إختيار المبحوثين حسب الوضعية الوظيفية والجنس بالنسب والأرقام عن مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً بالجلفة .

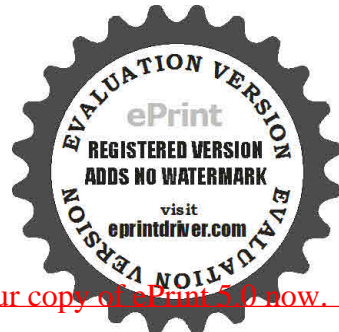


4 - خصائص مفردات الحالة قيد الدراسة :

1 - الجنس :

- الجدول رقم 04 يوضح جنس المبحوثين :

النسبة المتراكمة %	النسبة الإختيارية %	التكرارات	الإختيارات
56,25	56,25	18	ذكر
100,00	43,75	14	أنثى
	100,00	32	المجموع



- من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن أغلب المبحوثين هم من جنس الذكور حيث يمثلون نسبة 56.25 % وبمجموع قدر بـ 18 معلم ، نليها نسبة 43.75 % تقابل جنس الإناث وبمجموع 14 معلمة .

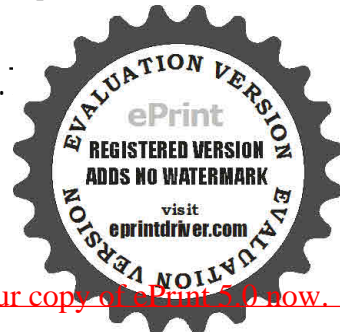
يمكن القول أن المؤسسة التربوية محل الدراسة الميدانية والمتمثلة في مدرسة " الأطفال المعاقين بصريا " لاتعير أهمية لبعدها عن الجنس في التوظيف البيداغوجي للمؤطرين وهو ماتؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه والتي تكاد تكون متقاربة بين الجنسين ، حتى وأن تجاوز جنس الذكور جنس الإناث بمفردتين لا أكثر .

2- السن :

- الجدول رقم 05 يوضح سن المبحوثين :

النسبة المتراكمة %	النسبة الإختيارية %	التكرارات	الإختيارات
09,37	09,37	03	أقل من 25 سنة
75,01	65,64	21	[35 - 25]
93,75	18,74	06	[45 - 35]
100,00	06,25	02	أكبر من 45 سنة
	100,00	32	المجموع

- من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [35 - 25] يمثلون نسبة 65.64 % وبمجموع قدر بـ 21 معلم ومعلمة ، نليها نسبة 18. % تقابل المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45 - 35] وبمجموع 06



معلمين . أما النسبتين الأقل آلت للمبحوثين الأقل من 25 سنة والأكثر من 45 سنة وبنسبة 09.37 % و 06.25 % على التوالي وبمجموع 03 معلمين و 02 معلمين على التوالي .

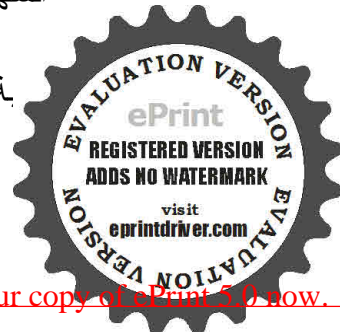
هاته المعطيات الرقمية تحدد لنا مؤشر إيجابي وهام فيما يخص إستراتيجية التوظيف في المناصب البيداغوجية والتأطرية ، حيث أن أغلب المبحوثين هم من لفئة الشباب والذين لا تتجاوز أعمارهم 35 سنة وهنا نجد متوسط الأعمار داخل مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً بالنسبة للمعلمين محل الدراسة الميدانية هو 31 سنة وهذا كما تم الإشارة إليه أمر يخدم الهيكل التنظيمي للعمل التربوي داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة الميدانية.

3- المؤهل العلمي :

- الجدول رقم 06 يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين :

النسبة المتراكمة %	النسبة الإختيارية %	التكرارات	الإختيارات
15,63	15,63	05	ثالثة ثانوي
40,63	25,00	08	بكالوريا
100,00	59,37	19	ليسانس
	100,00	32	المجموع

- يمكن القول من الجدول أعلاه أن 19 معلم من إجمالي المبحوثين هم من حاملي الشهادات الجامعية (ليسانس) في شتى التخصصات مايقابل نسبة 59.37 % ، تليها بـ 25.00 % تقابل المبحوثين حاملي شهادة البكالوريا ولم يكملوا تعليمهم الجامعي



وبمجموع 08 معلمين . أما نسبة 15.63 % وبمجموع 05 معلمين فخصت المعلمين الذين بلغوا عتبة السنة الثالثة من الطور الثانوي .

من هنا نستنتج أن المؤسسة التربوية محل الدراسة الميدانية تهتم بإستقطاب الأيدي المؤهلة والكفاءة ذات الشهادة الجامعية نظراً لما للتكوين الجامعي من أهمية بالغة في تأدية المهام البيداغوجية على أحسن وجه وأرغبه ، هذا لا يستبعد تمتع المدرسة محل الدراسة الميدانية بثلة من المعلمين من الذين وصلوا أو تجاوزوا عتبة التعليم الثانوي (السنة الثالثة) والذين إلتحقوا فيما بعد بالمعاهد المتخصصة بهذا الشأن مما أكسبهم تكويناً خاصاً لا يقل شأناً على تكوين حاملي الشهادات الجامعية .

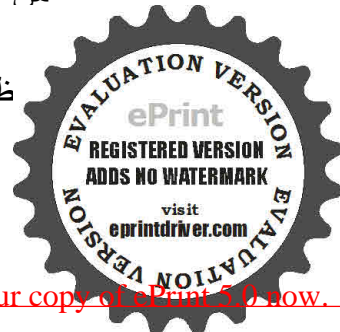
4 - الوضعية الوظيفية :

- الجدول رقم 07 يوضح طبيعة عمل للمبجوثين داخل المنظمة التربوية :

الإختيارات	التكرارات	النسبة الإختيارية %	النسبة المتراكمة %
دائم	16	50,00	50,00
متعاقد	16	50,00	100,00
المجموع	32	100,00	

- يظهر على الجدول أعلاه أن النسبة جاءت مناصفة 50.00% لكل من المبجوثين الدائمين والمتعاقدين بمجموع 16 معلم عن كل منهما .

من هنا نستنتج أن المؤسسة التربوية محل الدراسة الميدانية تتضمن من حيث الوضعية وظيفية للمعلمين إكمال وتغطية النقص الوظيفي من حيث التأطير البيداغوجي بمناصب



غير دائمة أو متعاقدين في إطار الشبكة الإجتماعية أو إدماج حاملي الشهادات وبالطبع وفق ما يتناسب وطبيعة الشهادة المقدمة للتوظيف . وهذا ما يعكس سعي المؤسسة محل الدراسة الميدانية إلى تغطية أوجه القصور الوظيفي ، هذا بدوره يخلق مزاجية بين المعلمين الدائمين والمتعاقدين لتبادل الخبرات والتجارب العملية والعلمية .

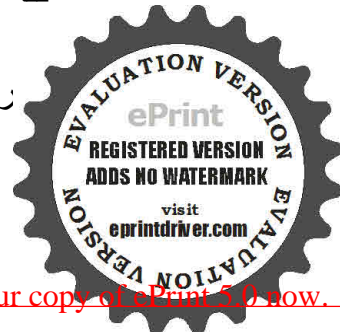
5- طبيعة العمل :

- الجدول رقم 08 يوضح توزيع المبحوثين على الفئات المتكفل بها :

النسبة المتراكمة %	النسبة الإختيارية %	التكرارات	الإختيارات
25,00	25,00	08	مكفوفين
87,50	62,50	20	صم
100,00	12,50	04	مكفوفين وصم معاً
	100,00	32	المجموع

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 62.50 % وبمجموع 20 معلم هم ممن ئوطرون فئة الصم مقابل 25.00 % بمجموع 08 معلمين يتكفلون بتأطير فئة المكفوفين تبقى نسبة 12.50 % وبمجموع 04 معلمين مكلفين بتدريس ومتابعة فئتي الصم والمكفوفين معاً .

من الأرقام الموضحة في الجدول نستدل إلى أن إتساع دائرة المعلمين المكلفين بتدريس فئة الصم على عكس فئة المكفوفين ما هو إلا تفاعل بين الإدارة وعدد التلاميذ المسجلين رمز هنا دلالة على أن المسجلين أغلبهم من فئة الصم هذا ما تطلب مضاعفة الطاقم



البيداغوجي المكلف بهاته الفئة على عكس المكلفين بمتابعة وتدريب فئة المكفوفين أين نجد المسجلين من المكفوفين عددهم أقل بكثير من الصم .

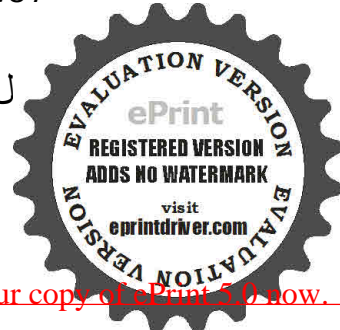
6- سنوات الخدمة :

- الجدول رقم 09 يوضح سنوات عمل المبحوثين داخل المؤسسة :

النسبة المتراكمة %	النسبة الإختيارية %	التكرارات	الإختيارات
59,37	59,37	19	أقل من 03 سنوات
71,87	12,50	04] 05 - 03 [
78,12	06,25	02] 10 - 05 [
100,00	21,88	07	10 سنوات فما فوق
	100,00	32	المجموع

- يمكن القول أن ما نسبته 59.37 % وبمجموع 19 معلم هم ممن لا تفوق سنوات عملهم 3 سنوات داخل المؤسسة محل الدراسة الميدانية مقابل 21.88 % بمجموع 07 معلمين يتكفلون بتأطير فئتي المكفوفين والصم بما يفوق 10 سنوات ، تبقى نسبتي 12.50 % و 6.25 % بمجموع 04 معلمين و 02 على التوالي تؤول للمعلمين المكلفين بتدريس ومتابعة فئتي الصم والمكفوفين بما يفوق 03 سنوات و يقل عن 05 سنوات في الأولى ويفوق 05 سنوات ويقل عن 10 سنوات في الثانية على التوالي .

يمكن القول أن هذا الجدول يرتبط بشكل مباشر مع الجدول 04 حيث تعكس لنا نسبة 59.37 % وبمجموع 19 معلم هم ممن لا تفوق سنوات عملهم 3 سنوات داخل المؤسسة ل الدراسة الميدانية بأن المؤسسة التربوية هاته لجأت في السنوات الأخيرة وتماشياً



مع السياسة الوطنية للتوظيف بإدماج عدد كبير من حاملي الشهادات الجامعية داخل المؤسسة سواءً في إطار عقود ما قبل التشغيل أو إدماج حاملي الشهادات وهو ما يفسر لنا مناصفة الوضعية الوظيفية بين الدائمين والمتعاقدين .

5 - المنهج المستند إليه :

مما لا شك فيه أنه بعد تحديد الموضوع محل الدراسة وبعد رسم معالمه ضمن أطر منهجية صارمة بغية الإحاطة بالظاهرة المستهدفة كدراسة سوسيولوجية ، يجد الباحث نفسه أنه مطالب باختيار منهج ملائم لدراسته بحيث يكون على صلة بالظاهرة المدروسة . وعلى الرغم من ذلك فإنه كثيراً ما تعترضه صعوبات لتحديد وتعريف هذا المنهج ، وهذا أمر معروف عند المدارس والتيارات السوسيولوجية المختلفة التي تأثرت بإنجازات العلوم التجريبية في القرن 19 والتي كانت تعتمد على الوسائل والأدوات الإحصائية من أجل دراسة الظواهر الاجتماعية بطرق جد دقيقة علمياً وسوسيولوجياً¹ .

و يعرف المنهج بأنه :

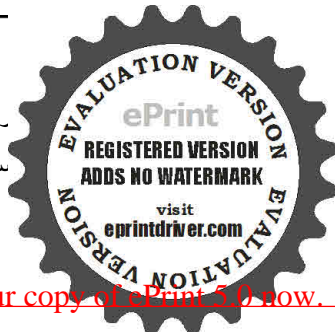
عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو يميز الطريق و يساعد الباحث في ضبط أبعاد و مساعي و أسئلة وفروض البحث²

أو هو الطريقة التي تستخدمها كافة العلوم للوصول إلى المعرفة العلمية .³

¹ - Jean_Claude : **la méthode en sociologie** , Casbah éditions , Alger , 1998 , p 03 .

شيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

سعيد ناصف : محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها، مكتبة زهراء الشرق ، مصر ، 1997 ، ص 26



أو هو مجموعة القواعد والإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما، وأن طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث وضع منهج مناسب لها .¹ كما يعرف المنهج " بأنه العمود الفقري في تصنيف البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم والمعاني الإجرائية ضمن إطار الدراسة ، و إختبار المنهج ووسيلة جمع المعلومات ، و تحديد مجتمع البحث " .²

و من خلال التعاريف السابقة تظهر أهمية المنهج بالنسبة للدراسة كما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوعية المنهج الذي يستخدمه لاختبار فرضيات البحث ، وعليه فقد إعتدنا في دراستنا هاته على : " منهج دراسة الحالة " الذي يتوافق مع دراستنا والذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة المدروسة وتاريخها وخبراتها الماضية ، وعلاقتها مع البيئة ، ثم تحليل نتائجها .³

تعريف دراسة الحالة:

الحالة لغة :

من فعل حال وحول والمصدر الاسمي حال أو الحال. ومن ثم، فالحالة في اللغة الحال، والحالة في علم النفس الهيئة النفسية أول حدوثها قبل أن ترسخ، والحال في الطبيعة كيفية سريعة للزوال من نحو حرارة وبرودة وبيوسة ورطوبة عارضة. أما الحال فهو

¹ - محمد شفيق : البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المطبعة المصرية، ط 1 ، كندرية- مصر، 1986 ، ص 79 .

محمد شفيق : البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .
ناطمة عوض صابر - ميرفت علي خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، ط 1 كندرية - مصر ، 2002 ، ص 96 .



الوقت الذي أنت فيه، ويتبين لنا من هذه الاشتقاقات اللغوية أن الحالة هي صفة الشيء وهيئته وطبيعته وأحواله المتغيرة ، أما في اللغة الأجنبية فكلمة cas تعني حالة وحال وظرف وعارض ، وقد يقصد بها حالة إعراب في مجال النحو واللسانيات.

دراسة الحالة اصطلاحاً :

هي دراسة متعمقة للعوامل المتشابهة التي تمثل جذور الحالة ومحتوياتها ، وتتعدد مفاهيم دراسة الحالة فبعضهم يراها شبيهة بالدراسات التاريخية للحالة ، وبعضهم يوجب الفصل بين المنهج التاريخي ودراسة الحالة ، والبعض الآخر يجعل دراسة الحالة جزءاً من المنهج الوصفي (إن صح التعبير أن نطلق عليه منهج) عندما تدرس به العلاقات المتبادلة وبطريقة تفصيلية دقيقة .¹

وإجمالاً يمكن تعريف منهج دراسة الحالة على أنه : " المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة ، سواءاً كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً إجتماعياً . وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة " .²

ومما سبق ذكره يتضح لنا أن منهج دراسة الحالة يتمتع بجملة من الخصائص تميزه عن غيره من المناهج هاته الخصائص يمكن أن نوجزها في النقاط التالية :

هشام حسان : منهجية البحث العلمي ، بدون دار النشر ، ط2 ، الجزائر ، 2007 ، ص60 .
لمرجع أعلاه ، ص 61 .



* الحالة يمكن أن تكون فرداً أو جماعة أو نظاماً أو مؤسسة إجتماعية أو مجتمعنا محلياً .
وفي دراستنا هاته الحالة تتمثل في 32 معلم يمثلون الطاقم البيداغوجي لمدرسة الأطفال
المعاقين بصرياً .

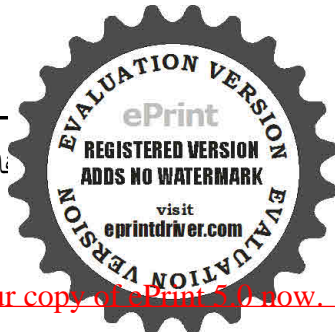
* يقوم هذا المنهج على أساس التعمق في دراسة الوحدة أو الحالة . ففي دراستنا هاته تم
جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالحالة (بيانات عامة / بيانات شخصية / بيانات
ثقافية / بيانات تنظيمية) كتشخيص أولي لهاته الأخيرة قبل الغوص في الخصوصيات
أكثر من خلال مقياس الرضا الوظيفي .

* يهدف منهج دراسة الحالة إلى الكشف عن العلاقات بين أجزاء الظاهرة أو تحديد
العوامل المختلفة التي تؤثر في الوحدة المراد دراستها ، لهذا السبب تم إعتداد هذا المنهج
خصوصاً وأن دراستنا هاته تبحث في طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا
الوظيفي لدى معلمي مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً¹ .

6 - أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع الحقائق
و يتوقف صدق و دقة النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة و
درجة مصداقيتها ، و قد حاولنا استخدام بعض الأدوات التي تمكننا من الوصول إلى

ناطمة عوض صابر - ميرفت علي خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 97 .



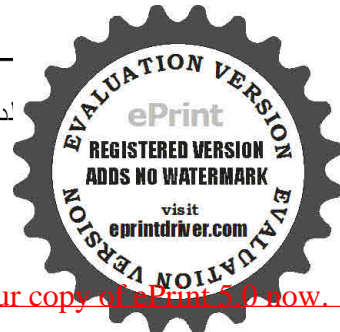
البيانات المستهدفة بأكثر دقة و موضوعية و ذلك حسب طبيعة الموضوع و كيفية استجابة
المبحوثين و قد اعتمدنا على :

6-1- المقابلة :

المقابلة بوصفها أداة للبحث هي حوار يتم بين الباحث و المبحوثين بهدف الحصول على
معلومات حول موضع معين ، و تتعلق خاصة بالآراء و الاتجاهات أو السلوك أو
المعلومات أو الشهادات ، و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة ، فهي عبارة عن أسئلة
مختصرة سلفاً ، و من المتفق عليه أن تكون مشاركة المستجوبين إرادية و أن تكون
أجوبتهم محاطة بالسر المهني .

كما تمتاز المقابلة عن غيرها من أدوات البحث الاجتماعي بأنها أكثر مرونة و أنها تسمح
بملاحظة المبحوث و التعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة، بحيث
يستطيع الباحث أن يشرح ما يكون غامضاً من الأسئلة و يستطيع أن يتكيف مع الجو
الاجتماعي الذي تجرى فيه المقابلة حتى يكون أكثر واقعية و يجعل المبحوث أكثر
تجاوباً¹ .

¹د محمد حامد ، المرجع السابق ، ص 93.



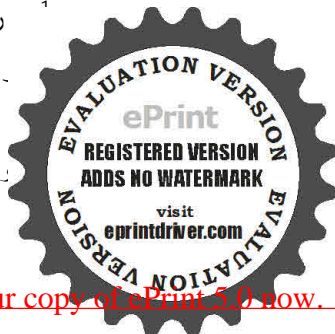
- صنف المقابلة المختار :

وفقاً لأهداف الدراسة ومتطلباتها فقد تم اللجوء إلى الأخذ بالمقابلة المسحية حيث يستخدم هذا النوع من المقابلات للحصول على المعلومات والبيانات والآراء كما هو الحال في دراسات الرأي العام ودراسات الإتجاهات نحو قضية معينة¹.

وقد استعملنا المقابلة المسحية للاستفادة منها في ضبط مؤشرات المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية " وكذا معرفة مدى توافق الثقافة الشخصية للمعلمين مع الثقافة التنظيمية الكلية للمنظمة التربوية محل الدراسة الميدانية .

أما عن إجراءات تنفيذ المقابلة فقد كانت المقابلات فردية من حيث إجراءاتها بمعنى طرح الأسئلة على المبحوثين كلاً على حدى وعلى فترات زمنية مختلفة وفي هذا فقد أنت أسئلة المقابلة على شكل الأسئلة **المفتوحة** لا سيما وأن هذا النوع يفسح المجال للشرح المطول من طرف المبحوث بل يطرح الباحث السؤال وتسجل الإجابة التي يقررها المبحوث بمعنى أن أسئلتها غير محددة مثل : مارأيك ببرامج تدريب المعلمين في مركز التدريب التربوي ؟ والمقابلة المفتوحة تمتاز بغزارة بياناتها ولكن يؤخذ عليها صعوبة تصنيف إجاباتها².

¹ ربحي مصطفى عليان - عثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق ، دار الصفاء والتوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن ، 2000 ، ص 103 .
عبد الرحمن بن عبدالله الواصل : البحث العلمي ، إدارة الإشراف التربوي والتدريب - وزارة المعارف ربية ، 1999 ، ص 60 .



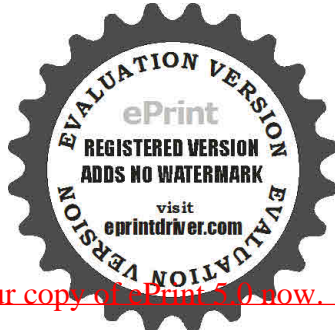
إضافة إلى ذلك فقد جاءت المقابلة مقننة ومبرمجة أسئلتها محددة ومتسلسلة تطرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبنفس التسلسل وهنا لدى الباحث قائمة بالأسئلة التي سيتم طرحها .
في دراستنا هاته تضمنت المقابلة أسئلة تقديمية تتعلق بشخص المبحوث جاءت كالاتي :

- تاريخ المقابلة
- زمن المقابلة
- نوع المقابلة
- تخصص عمل المبحوث
- الزمن الدراسي لعمل المبحوث
- جنس المبحوث
- المستوى الدراسي للمبحوث

بالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية وجاء عددها 09 أسئلة
(الملحق 03)

- كيفية إجراء المقابلة :

1- إعداد إستمارة المقابلة إعداداً دقيقاً على الشكل الذي يضبط محددات متغير الثقافة
التنظيمية ومؤشراتها .



2- تحديد الأفراد الذين سيتم مقابلتهم والذين يتمثلون في شخص 32 معلم مع تحديد مكان وزمان المقابلة .

3- في هذه المرحلة قدم الباحث شرحاً يذكر فيه الهدف من دراسته وأهمية المعلومات التي سيقدمها المبحوث وأنها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

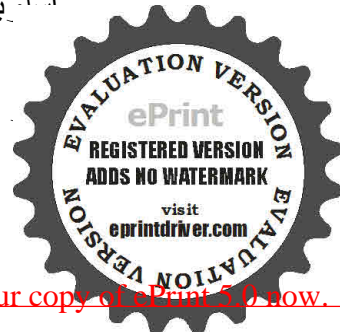
4- عمد الباحث إلى مراعاة أصول المقابلة والمعاملة اللطيفة للمبحوثين .

5- قام الباحث بعد ذلك بإجراء مقابلات فردية وفي هذا إعطاء فرصة للمبحوث للتعبير عن نفسه وتوضيح وجهة نظره .

6- إضافة إلى ذلك تم إعطاء المبحوثين الوقت الكافي واللازم للإجابة على أسئلة الباحث

2-6- مقياس الرضا الوظيفي :

تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا طريقة التدرج التجميعي لـ : " ليكرت " ؛ في سنة 1932 نشر " ليكرت " موضوعاً تحت عنوان " تقنية قياس الاتجاهات " وذلك في مجلة " أرشيف علم النفس " اقترح فيه أسلوباً جديداً يعتمد على مقياس الفئات المتساوية. يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع



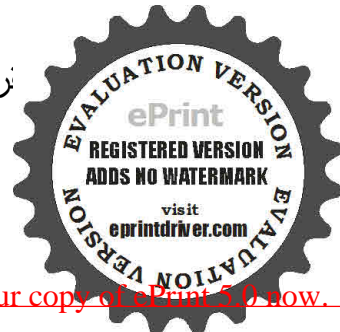
كل عبارة بخمسة آراء تتضمن سلم تقدير الفقرات وذلك على الشكل الآتي :

* أوافق بشدة = 5 * أوافق = 4 * محايد = 3 * لاأوافق = 2 * لا أوافق أبداً = 1

ولا يخفى بأنّ قياس اتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة يراعى فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات (الفقرات) التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد الفقرات الغير مميزة كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية، والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى مصممة بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازياً نوعاً ما .

ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه، ولإجراء هذا الحساب ينبغي أن يميز الباحث بين النقاط العالية التي قد تدل على اتجاه ايجابي و النقاط العالية أيضا التي قد تدل على اتجاه سلبي وذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة والسالبة التي تقيس الاتجاه كما يوضح ذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة والسالبة التي تقيس الاتجاه كما يوضح ذلك المثل .

إن المتمعّن في هذه الفقرات يدرك في الحال بأنه لا يمكن لشخص ذو اتجاه إيجابي نحو تنظيم النسل أي يختار الأرقام الأولى في كل هذه العبارات بل يختار الفقرتين (ب) و (د) ويجب بالموافقة القوية أو بالموافقة فقط، ويجب بالمعارضة الشديدة أو بالمعارضة فقط رتتين (أ) و (ج)، وباختصار، فإن استعمال مقياس ليكرت يتبع الخطوات التالية :



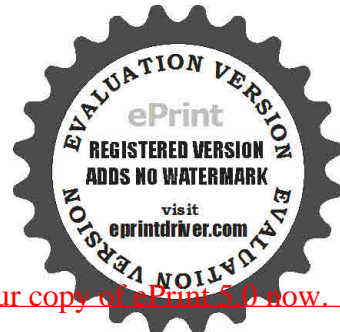
7 - كيفية تفرغ البيانات (المعالجة الرقمية) :

إعتمدنا في هاته الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلات

الدراسة وإختبار فرضياتها بعد وصف المتغيرات وتشمل :

أ) - إحصاءات وصفية : وتضم التكرارات والنسب المئوية لتكميم الفقرات ومن ثم تحليلها رقمياً .

ب) - مقاييس إرتباطية : وتقتصر على معامل الإرتباط بيرسون " r " . للكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً دراسة ميدانية بولاية الجلفة .



الفصل الثالث :

تحليل جداول الفرضيات ... قراءة سوسولوجية ورقمية

* قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الأولى

* قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الثانية

* قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الثالثة

* إستنتاج الفرضية الجزئية الأولى

* إستنتاج الفرضية الجزئية الثانية

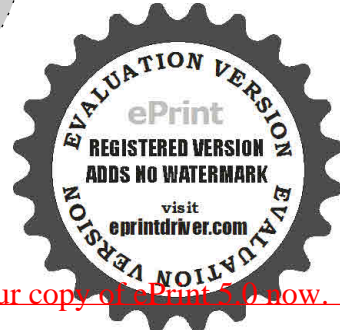
* إستنتاج الفرضية الجزئية الثالثة

* الإستنتاج العام

* نموذج عمل مقترح يهدف إلى تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي

للمعلمين من الناحية التنظيمية لفائدة مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً

بمدينة الجلفة خاصة ومدارس تعليم المكفوفين عامة



الفصل الثالث : تحليل جداول الفرضيات ... قراءة سوسيلوجية ورقمية

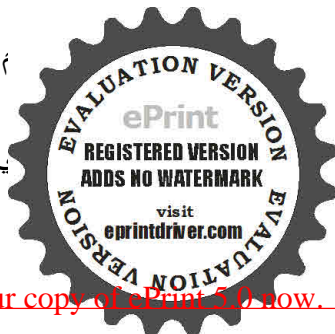
1 - قراءة رقمية وسوسيلوجية للفرضية الجزئية الأولى :

الجدول رقم (10) : يوضح مؤشرات بعد الإنتماء التنظيمي على سلم ليكرت الخماسي

البعد الأول : الإنتماء التنظيمي					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
					19	05	05	01	02
1.	تضايقي سلوكيات الزملاء التي تسيئ إلى سمعة المدرسة	%	*59.375	15.625	15.625	03.125	06.25	01	02
2.	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	%	*46.875	34.375	09.375	06.25	03.125	02	01
3.	أتحذت عن المدرسة على أنها أعظم منظمة تربوية يمكن العمل بها	%	*46.875	34.375	03.125	15.625	00	05	00
4.	أحب أن أجد المدرسة في المحافل الوطنية	%	*43.75	40.625	09.375	03.125	03.125	01	01
5.	يعد عملي في هاته المنظمة التربوية أفضل فرصة توظيف	%	*40.625	31.25	09.375	18.75	00	06	00
6.	يسعدني أن يلتحق أبنائي وأعز أصدقائي بالعمل في المدرسة	%	*31.25	28.125	09.375	06.25	02	03	08
7.	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهد	%	*37.50	31.25	03.125	18.75	09.375	03	06
8.	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الأطياف المجتمعية تجاه المدرسة	%	*46.875	28.125	00	00	08	00	00
9.	أشارك في حل المشاكل الوظيفية داخل المدرسة مع الإدارة والزملاء	%	*40.625	21.875	03.125	03.125	31.25	01	01
المجموع					108	103	42	25	10
					%	*37.50	35.764	08.681	03.472

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي :

- 59.375 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة مقابل تضايقيهم من سلوكيات زملائهم التي تسيئ إلى سمعة المدرسة وبنسبة أقل 15.625 % للذين أجابوا بأوافق على ليكرت الخماسي وبنفس النسبة للذين كانت إجابتهم محايدة أما بخصوص الإجابات التي جاءت بالفرض أو عدم الموافقة فتمثلت نسبة 09.375 % .

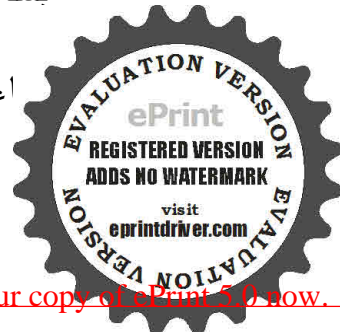


- 46.875 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي مقابل تقديمهم لمصلحة العمل على المصلحة الشخصية وبنسبة أقل 43.375 % للذين أجابوا بأوافق ، أما بالنسبة للذين كانت إجاباتهم محايدة قدرت نسبتهم 09.375 % من إجمالي المبحوثين أما بخصوص الإجابات التي جاءت بالرفض أو عدم الموافقة فتمثلت نسبة 09.375 % .

- 46.875 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق مقابل تحدثهم عن المدرسة على أنها أعظم منظمة تربوية يمكن العمل بها وبنسبة أقل 34.375 % للذين أجابوا بأوافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي وبنسبة 15.625 % للذين لا يوافقون على التحدث عن المدرسة بهذا الشكل وبنسبة أقل للإجابات المحايدة قدرت بـ 03.125 % .

- بالمقابل من ذلك فإن جل المبحوثين يحبذون تمجيد المدرسة في المحافل الوطنية وكذا الندوات واللقاءات حيث قدرت نسبتهم 43.75 % مقابل أوافق بشدة و 40.625 % مقابل أوافق ، من المبحوثين أيضاً من جاءت إجاباتهم محايدة وبنسبة أقل 09.375 % على سلم ليكرت الخماسي وبنسبة 06.25 % للذين لا يوافقون على التحدث عن المدرسة بهذا الشكل في المحافل الوطنية وغيرها .

- على غرار ذلك نجد أن اغلب المبحوثين يعتبرون عملهم في هاته المنظمة التربوية على أنه أفضل فرصة توظيف بنسبة 40.625 % على سلم ليكرت الخماسي مقابل أوافق بشدة و بنسبة 31.25 % مقابل أوافق ، بالنسبة للإجابات التي تضمنت الرفض والمحايدة اعنت بنسبة 18.75 % و 09.375 % على التوالي مقابل لا أوافق و محايد .

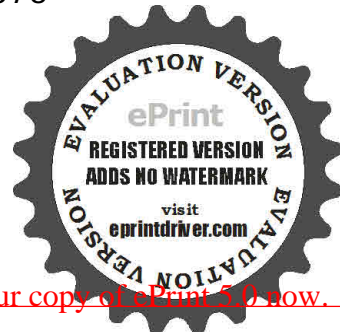


- 31.25 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة مقابل يسعدني أن يلتحق أبنائي وأعر أصدقائي بالعمل في المدرسة وبنسبة أقل 28.125 % للذين أجابوا بأوافق على سلم ليكرت الخماسي و بنسبة أقل للذين كانت إجابتهم محايدة 25 % أما بخصوص الإجابات التي جاءت بالرفض أو عدم الموافقة فتمثلت نسبة 15.625 % .

- 37.50 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق على سلم ليكرت الخماسي مقابل يساعدي جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهد وبنسبة أقل 31.25 % للذين أجابوا بأوافق بشدة و بنسبة أقل للذين كانت إجابتهم بالرفض إتجاه هذا العنصر بنسبة 28.125 % أما بخصوص الإجابات التي جاءت محايدة فتمثلت نسبة 03.125 % على سلم ليكرت الخماسي .

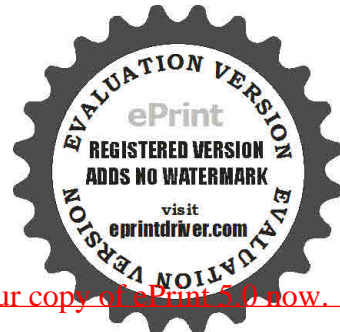
- في حين جاءت إجابات المبحوثين مقابل الإهتمام بتصحيح الأفكار السلبية لدى الأطياف المجتمعية تجاه المدرسة ممثلة بنسبة 46.875 % بخصوص أوافق و 28.125 % بخصوص أوافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي في حين ماتبقى من إجابات 25 % هي إجابات محايدة .

- أما عن المشاركة في حل المشاكل الوظيفية داخل المدرسة مع الإدارة والزملاء فجاءت أغلب الإجابات بـ أوافق على سلم ليكرت الخماسي بنسبة 40.625 % وبنسبة أقل قدرت بـ 31.25 % للإجابات المحايدة وعن الموافقة بشدة جاءت ممثلة بنسبة 21.875 % وبنسبة أقل 06.25 % نجد الإجابات بالرفض أو عدم الموافقة .



من النتائج الرقمية أعلاه والمجمعة من نتائج مقياس الرضا الوظيفي نستنتج أن جل الباحثين 75 % يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الأطياف المجتمعية التي تتضمن النظرة القاصرة والمشوهة لصورة المنظمة التربوية محل الدراسة ككل فغالباً ما نجد مثل هاته المؤسسات والتي تتكفل بشريحة مهمة من شرائح المجتمع - فئة من فئات ذوي الإحتياجات الخاصة الصم وكذا المكفوفين - لا تتمتع بإهتمام كبير من طرف أطياف المجتمع وهنا نجد أن المجتمع يمارس عنفاً رمزياً من نوع خاص إتجاه مثل هاته المؤسسات هذا العنف في بداياته يحد كثيراً من الفعل الوظيفي لهاته المنظمة وفي مراحل متقدمة قد يشكل نوعاً من الكمون الصراعي الذي بدوره إذا لم يتم تجاوزه قد يشكل أحد الأسباب الرئيسية لتوقف نشاط مثل هاته المؤسسات ، من هنا يتأتى دور الفاعلين البيداغوجيين ضمن هذا الصرح التعليمي الخاص لمحاولة تفادي الأفكار السلبية الواردة في المجتمع المحلي والتي قد تترد نتيجة النظرة القاصرة للأطياف المجتمع إتجاه ذوي الإحتياجات الخاصة من صم ومكفوفين وحتى غيرهم .

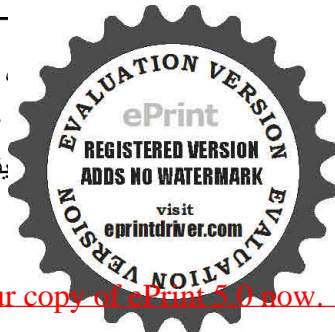
والحديث عن دور المعلم خارج قواعد المنظمة التربوية يحتم عليه التمتع والتقيد بجملة من الرموز ذات الدلالات القوية والتي من خلالها يمكن له دحض الجمود والقصور الفكري لدى الأطياف المجتمعية ولبلوغ كل هذا يجب أن يتمتع المعلم محل التحليل بالذوبان الوظيفي الداخلي الذي تحده القوانين الوضعية والتي تمثل المرجعية الثقافية



المنظمة التربوية ككل وكذا الخارجي ممثلاً في الضمير الجمعي وكذا الثقافة الوسطية * على غرار ذلك يجد المعلم نفسه مع المداومة على تصحيح الأفكار السلبية لدى الأَطِياف المجتمعية تجاه المدرسة مجبراً على أن يمجّد هاته المنظمة التربوية لا سيما وأن هاته الأخيرة أصبحت بمثابة الملهم لشخص المعلم فيجد نفسه في العديد من المحافل والمناسبات الوطنية - مثل اليوم العالمي للمعاق واليوم الوطني للمعاق ... - أكثر من أي وقت آخر محققاً لأهداف المنظمة التربوية لا سيما هدف الإستمرارية الذي يعتبر أحد أبرز عوامل نجاح المنظمات في عصرنا الحالي لا سيما مع إشتداد المنافسة والبحث أكثر في جودة الإنتاج والرفع من عتبه .

من هنا كان ولا بد على مثل هاته المنظمات تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والأهداف العامة على الأهداف الفرعية الشخصية دون مراعاة متطلبات كل من الفاعلين على حدى بل يجب مراعاة حاجة التنظيم ككل ، هذا الطرح تعكسه لنا نسبة 81.25 % من المبحوثين الذين يفضلون ويرجعون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية إيماناً منهم أن جملة الأهداف العامة تتضمن عفوياً جملة الأهداف الشخصية ومن ثم وجب الإهتمام بالمصلحة العامة ؛ هذا بالإضافة إلى أن مثل هذا الصنف من المتعلمين (مكفوفين وصم) يتمتعون بتعليم خاص ورعاية خاصة والتي بموجبها ترسم

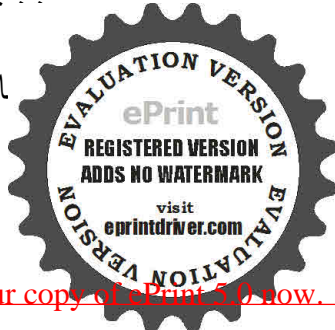
، تلك الثقافة التي تتوسط كل من ثقافة المنظمة وثقافة الفرد والتي تكون مشتركة بينهما مطلقاً دون فرض أو تقييد هذا نلاحظ كل من المنظمة والفرد يتمتعان بمنطقة ثقافية في جزئية منها واحدة وهنا يصبح الفرد خارج أطر الفعل في مبرمج على جملة الثقافة الوظيفية فيصبح أكثر ما يميزه تمتعه بالولاء للمنظمة التي يعمل لصالحها .



إستراتيجية الأهداف العامة والتي بدورها تجسد عن طريق الفاعلين البيداغوجيين ضمن هذا الصرح التربوي التعليمي .

ولما كانت المصلحة العامة فوق جميع الفاعلين ضمن هذا التنظيم يمكن القول أن ظهور بعض السلوكيات الشاذة داخل المدرسة - كالتلفظ ببعض الكلمات المقللة لشأن المدرسة أو كتحريض بعض المعلمين على إدارة المدرسة ... - سوف تلقى الرفض والمقاطعة من طرف الفاعلين والبالغ عددهم حسب النتائج الموضحة في الجدول السابق 75 % من إجمالي المبحوثين وهذا مؤشر آخر على أن بعض الأفراد ضمن هذا التنظيم يتمتعون بولاء للمدرسة خارجياً وداخلياً .

إضافة إلى ذلك ينعكس هذا الولاء بما يدعى بعرض محاسن المنظمة التربوية والإيمان العميق بأنها أحسن منظمة يمكن العمل بها وهذا ماتعكسه نسبة 81.25 % من إجمالي المبحوثين حيث إتضح جلياً أنهم مقتنعين بهاته الوظيفة وبهذا الدور ضمن هذا الهيكل التنظيمي التربوي ؛ هذا العنصر بدوره سيشكل لامحال نقطة إيجابية للمنظمة ككل لبلوغ عتبة الأهداف المسطرة ولتجاوز كذلك بعض المشاكل التنظيمية التي قد ترد . بالمقابل نجد جل المعلمين ضمن هذا التنظيم لا يمانعون بإلتحاق أبنائهم وأصدقائهم للعمل في هاته المنظمة إيماناً منهم أن التغيير من الحسن إلى الأحسن يجب أن يكون بالإستمرار والمواصلة مع التجديد في بعض الأمور الجزئية ، بمعنى أن الثقافة التنظيمية الوسيطة يجب المحافظة عليها من الفاعلين الحاليين إلى الفاعلين الجدد وهذا كله يصب بطبيعة الحال في تحقيق المصلحة العامة للتنظيم .



ومن ثم فإن أغلب المعلمين (المبحوثين) ضمن هذا التنظيم 71.875 % يرون لعملهم في هذا الأخير على أنه أفضل فرصة توظيف لما لا مادام العمل المنجز ضمن هذا التنظيم هو عمل مادي ومعنوي مادي من حيث الأجر والعلاوات والمكافآت وغيرها ومعنوي يقصد به الأجر الرباني مقابل خدمة هاته الفئة من ذوي الإحتياجات الخاصة . كما يمكن النظر لهذا الطرح من وجهة نظر مغايرة على أنه توافق لرغبة وتخصص المبحوث مع المنصب المشغول وفي هذا لا حظنا أغلب المؤطر البيداغوجين يتوافق تخصصهم مع طبيعة العمل التربوي المنجز (التخصصات تتأرجح بين علم الاجتماع التربوي ، علم النفس بشتى تخصصاته ، علوم التربية .. هذا بالنسبة للذين تلقوا تعليماً أكاديمياً في الجامعة أما البقية هم إما مربيين أو معلمين مختصين تلقوا تكويناً من نوع خاص يستهدف أحد الفئتين - المكوفين . الصم - في مراكز التكوين المتخصصة - العاشور . قسنطينة)

بخصوص جو العمل العام والمشاركة في حل المشاكل الوظيفية داخل التنظيم إتضح ان نسبة كلاهما لم تتعدى 70 % بالنسبة للموافقة على العنصرين السالفين ؛ فبالنسبة للجو العام للعمل نلاحظ انه لا يتناسب وتطلعات وطموحات بعض المعلمين في إنجاز العمل التربوي المنوط بهم لعل هذا السبب راجع إلى عدم وعي إدارة التنظيم بهذا الجانب فنجد مثلاً الأقسام الدراسية في كثير من الأحيان لا تساعد على القيام بالعمل التربوي سواءاً أتعلق ذلك بالإنارة أو بالعتاد أو حتى بالتدفئة ، قد يرجع السبب أيضاً إلى غياب بعض



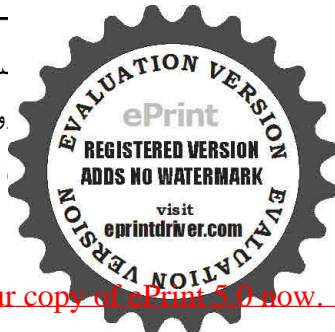
الوسائط البيداغوجية والوسائل التربوية أو عدم ملائمتها أو في حال وجودها فإنها حبيسة الأدراج والأرفاف وإذا ما أستعملت فإنها لا تستعمل على الوجه المرغوب .

هنا لما يغترب المعلم أو الفاعل عن وسائل العمل ويجد نفسه بعيد كل البعد عنها في الوقت الذي هو في حاجة ماسة إليها لإنجاز عمله بكفاءة وفعالية يصبح هو في حد ذاته عنصر معيق للعمل التربوي ككل مادام الجو العام للعمل غير مهياً وهنا يجد التنظيم نفسه أمام ثلة من العناصر المعيقة لأهداف التنظيم ككل وهو ما نسميه بـ المشكل الوظيفي المركب *

عموماً يمكن القول أن ما نسبته 73.264 % من إجابات المبحوثين تتفق على أنهم :

- يتضايقون من سلوكيات زملائهم التي تسيئ إلى سمعة المدرسة
- يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
- يتحدثون عن المدرسة على أنها أعظم منظمة تربوية يمكن العمل بها
- يسعون إلى تمجيد المدرسة في المحافل الوطنية
- يعتبرون عملهم في هاته المنظمة التربوية أفضل فرصة توظيف
- يسعدهم أن يلتحق أبنائهم وأعرز أصدقائهم بالعمل في هاته المدرسة
- يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الأطياف المجتمعية تجاه المدرسة

مد بالمشكل الوظيفي المركب هو أن يجد الفاعل نفسه معيقاً للتنظيم وأهدافه نتيجة تقصير وعدم وعي التنظيم ورة توفير الجو العام للملائم للعمل ؛ بمعنى الفاعل هنا حبيس ثنائية عدم إنتاج الظروف من ناحية والتسبب في مشاكل وظيفية من ناحية أخرى .



ومنه يمكن القول أن أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بعنصر الإلتزام التنظيمي لهاته المنظمة في العموم ما عدا في ما يخص حل المشاكل الوظيفية والمرتبطة أساساً بالجو العام للعمل وهنا نجد الإلتزام نسبي نوعاً ما .

2- قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الثانية :

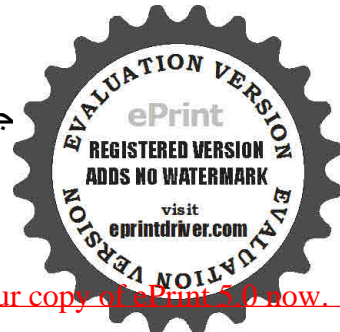
الجدول رقم (11) : يوضح مؤشرات بعد الإلتزام التنظيمي على سلم ليكرت الخماسي

البعد الثاني : الإلتزام التنظيمي				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
18	10	01	20	10
52.6*5	31.25	03.125	2560 .	251.30
21	08	01	02	00
625.65*	25	03.125	06.25	00
91	09	02	02	00
*59.375	28.125	06.25	06.25	00
12	16	03	01	00
37.50	*50	09.375	03.125	00
11	18	03	00	00
34.375	*56.25	09.375	00	00
24	08	00	00	00
*75	25	00	00	00
19	09	02	02	00
*59.375	28.125	2560 .	52.06	00
09	16	04	02	10
28.125	*50	12.50	06.25	03.125
11	16	04	01	00
34.375	*50	50.12	03.125	00
144	110	20	12	02
*50	38.194	06.944	04.167	00.695

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي :

56.25 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة مقابل الإهتمام بإنجاز العمل على

جه المرغوب دون مراعاة قيمة الأجر المتقاضى وبنسبة أقل 31.25 % للذين أجابوا



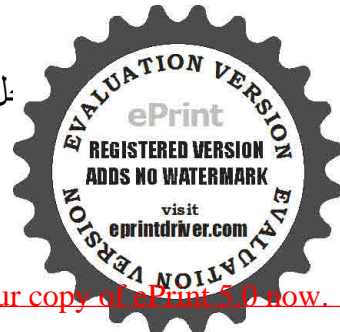
بأوافق على سلم ليكرت الخماسي و بنسبة 09.375 % للذين كانت إجابتهم بالرفض أو عدم الموافقة أما بخصوص الإجابات التي جاءت محايدة فتمثلت نسبة 3.125 % .

- 65.625 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي مقابل تجنبهم ما يدعى التسرب الوظيفي وذلك بإتمام ساعات العمل كما هي وبنسبة أقل 25 % للذين أجابوا بأوافق أما بالنسبة للذين كانت إجابتهم بالرفض قدرت نسبتهم 06.25 % من إجمالي المبحوثين أما بخصوص الإجابات التي جاءت محايدة فتمثلت نسبة 03.125 % .

- 59.375 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة مقابل شعورهم بالسعادة أثناء القيام بعملهم داخل المدرسة وبنسبة أقل 28.125 % للذين أجابوا بأوافق على سلم ليكرت الخماسي وبنسبة 06.25 % للذين لا يوافقون على أنهم يشعرون بالسعادة أثناء قيامهم بعملهم وبنفس النسبة جاءت الإجابات المحايدة .

- بالمقابل من ذلك فإن جل المبحوثين يحبذون التقيد بالأنظمة المعمول بها في المدرسة حيث قدرت نسبتهم 50 % مقابل أوافق و 37.50 % مقابل أوافق بشدة ، من المبحوثين أيضاً من جاءت إجابتهم محايدة وبنسبة أقل 09.375 % على سلم ليكرت الخماسي وبنسبة 03.125 % للذين لا يوافقون على وجوب التقيد بالأنظمة المعمول بها في المدرسة .

- على غرار ذلك نجد أن اغلب المبحوثين يدلون بعدم تغييبهم عن ساعات عملهم بل المدرسة بنسبة 56.25 % على سلم ليكرت الخماسي مقابل أوافق و بنسبة



34.375 % مقابل أوافق بشدة ، بالنسبة للإجابات التي تضمنت المحايدة فجاءت بنسبة 09.375 % .

- 75 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة مقابل شعورهم بقدر كبير من المسؤولية إتجاه عملهم وبنسبة 25 % للذين أجابوا بأوافق على سلم ليكرت الخماسي .

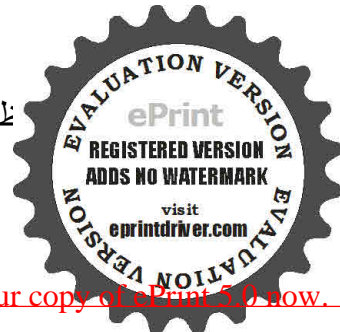
- 59.375 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي مقابل عدم التفكير في ترك العمل داخل المدرسة إلا لظروف إستثنائية وبنسبة أقل 28.125 % للذين أجابوا بأوافق . أما الإجابات بالمحايدة و الرفض إتجاه عدم التفكير في ترك العمل فقد جاءت بنسبة 06.25 % على سلم ليكرت الخماسي لكل منهما .

- في حين جاءت إجابات المبحوثين عن القبول بإنجاز عمل جانبي كتكليف من إدارة المدرسة ممثلة بنسبة 50% بخصوص أوافق و 28.125 % بخصوص أوافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي في حين تضمنت 12.50 % الإجابات المحايدة و بنسبة متبقية قدرها 09.375 % مقابل الإجابات بـ لا أوافق .

- أما عن سعي المبحوثين إلى تعويض الزمن الوظيفي الضائع تقادياً لأي خلل وظيفي فجاءت أغلب الإجابات بـ أوافق على سلم ليكرت الخماسي بنسبة 50 % وبنسبة أقل قدرت بـ 34.375 % للإجابات بـ أوافق بشدة وعن الإجابات المحايدة فقد جاءت ممثلة بنسبة 12.50 % وبنسبة أقل 03.125 % نجد الإجابات بالرفض أو عدم الموافقة.

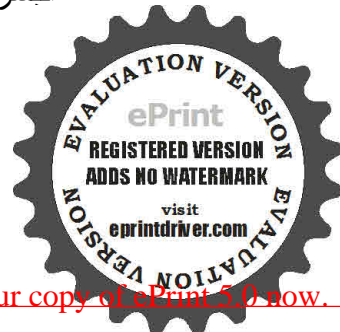
النتائج الرقمية الموضحة أعلاه يمكن القول أن أهم ما يميز المبحوثين ضمن هذا

تقييم والممثلين في شخص المعلم هو تمتعهم بقدر كبير من المسؤولية إتجاه عملهم لا



سيما وكما سبق ذكره فالفاعلين ضمن هذا التنظيم التربوي يختلفون عن غيرهم من المعلمين في المدارس العادية ما دام العنصر المستهدف من هذا العمل البيداغوجي هو من ذوي الإحتياجات الخاصة سواءاً أتعلق الأمر بالمكفوفين أو الصم . إذ يجد الفاعلين أنفسهم مجبرين كرهاً أو طواعية على التمتع بروح المسؤولية إتجاه العمل المنجز وهذا ماتسعى إليه جاهدة أغلب المدارس التنظيمية فكما هو معمول أن من أحد أسباب ضعف التنظيم وعدم بلوغ الأهداف التنظيمية تجرد الفاعلين من روح المسؤولية التي بشكل أو بآخر ستعمل على خلق جملة من التشوهات الوظيفية أهمها اللامبالاة والتهرب الوظيفي والتسيب وغيرها ... من هنا يمكن القول أن مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً كمنظمة تربوية قد تستفيد كثيراً من هذا الجانب ألا وهو تمتع الفاعلين ضمنها بأحد الرموز الوظيفية الهامة يدعى روح المسؤولية إتجاه العمل هذا مايخدمها كثيراً لبلوغ أهدافها .

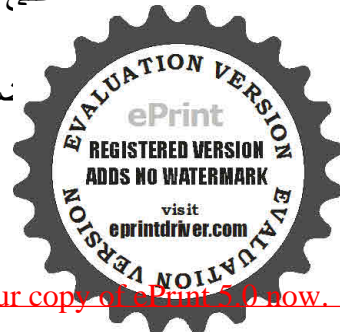
إضافة إلى تمتع الفاعلين بروح المسؤولية ضمن هذا الصرح التنظيمي نلاحظ أن مانسبته 90.625 % من المبحوثين ضد فكرة التغييب عن العمل إيماناً منهم أن الغيابات المتكررة لاهي لصالحهم مادام هناك إجراءات تأديبية كالخصم من الراتب والتوقيف .. ولا هي من صالح أهداف العمل التربوي مادامت الإدارة تطالب المعلمين بضرورة تحقيق نتائج إيجابية وحسنة في كل فصل دراسي ، بغض النظر عن الإجراءات الإدارية فإنه من الناحية النظرية المنظمات الناجحة والمتفوقة هي تلك المنظمات المتحكمة في مواردها البشرية تقنياً وإدارياً مع رفض أي شكل من أشكال الغيابات العمالية .



ومنه يمكن القول أن إلتزام المبحوثين بالحضور في الوقت وتجنب الغيابات ماهو إلا دليل على تقيدهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المدرسة والتي هي واحدة فوق الجميع وهو ما تؤكد نسبة 87.50 % من إجابات المبحوثين الذين يتفقون على أن التقيد بالقوانين الداخلية للمدرسة من الأولويات التي يجب أن يتمتع بها كل فاعل داخل هذا التنظيم . وفي هذا يجب الإلتزام بالوقت الوظيفي كما هو دون نقصان لبلوغ الأهداف المنشودة أما في حال ضياع بعض الوقت المقرر نتيجة ظرف شخصي للمعلم أو ظرف تنظيمي عام فإن أغلب المبحوثين محل الدراسة الميدانية 84.375 % يسعون إلى تخصيص ساعات إضافية لتعويض الزمن الوظيفي الضائع وهذا ماهو إلا محصلة روح المسؤولية التي يتمتعون بها وإيماناً منهم لأهمية الوقت في العمل التربوي .

بالمقابل من ذلك نجد 90.625 % من إجابات المبحوثين تؤكد على إلتزامهم بالوقت الوظيفي كما هو محدد من طرف الإدارة والسعي إلى تقسيم هذا الزمن حسب الوحدات في الفترتين الصباحية والمسائية وهو ما يلغي فكرة التسرب الوظيفي ضمن هذا النسق وكما قلنا هذه النقاط ماهي إلا مؤشرات قوية على تمتع الفاعلين ضمن هذا التنظيم بما يدعى بروح المسؤولية مدعمة بالقوانين الداخلية . وهنا يمكن القول أن مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً إستطاعت إلى حد كبير أن تحقق الأهم ألا وهو التحكم في موردها البشري ممثلاً في شخص المعلمين .

على غرار ذلك ومن الناحية العملية فإن من أهم أسباب نجاح المنظمات هو إيمان نساءها بضرورة تقديم العمل المنوط بهم بمعنويات مرتفعة الأمر الذي من شأنه الرفع



من عتبة الإنتاج ومن ثم بلوغ الأهداف المسطرة سلفاً ، والملاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنه مادام المبحوثين يقومون بعملهم بقناعات شخصية وبرغبة ذاتية فإن أهم ما يميزهم وهو أمر جد إيجابي للتنظيم ككل هو شعورهم بالسعادة أثناء تأدية مهامهم والذي جاء بنسبة 87.5 % وهو ما ترتب عنه إلغاء فكرة تركهم للعمل داخل هاته المنظمة التربوية إلا لظروف إستثنائية كالإستفادة من حركة نقل إلى ولاية أخرى في نفس القطاع أو الظفر بوظيفة أحسن في قطاع آخر عدا ذلك فالتفكير منصب أساساً حول الإنضباط في الوقت والسعي إلى إنجاز العمل التربوي على أحسن وجه ممكن . هذا الحديث من الناحية التنظيمية يجرنا إلى الإستدلال بنظرية الحراك الإجتماعي التي ترى أن من أبرز أنواع الحراك هو الحراك الأفقي في المكانات والحراك العمودي في الأدوار ، بمعنى أن عدم تفكير الفاعل في تغيير الوظيفة ومكانها قد يزول في حال ما إذا إستدعت الضرورة من طرف الجهات الوصية فإما أن تتسبب الحركة الوظيفية في ذلك أو تتسبب الترقية وما شابه في ذلك وجميعها أمور تبقى خارج إرادة العامل ما عدا ذلك تبقى قناعة ورغبة الفاعل هي المحدد لبقائه في وظيفته أو تركها .

في الأخير نلاحظ من النتائج الرقمية السالفة مانسبته 87.50 % و 78.125 % مقابل الإهتمام بإنجاز العمل دون مراعاة الأجر المتقاضى و القبول القيام بأي عمل جانبي كتكليف من طرف إدارة المدرسة على التوالي وهو مؤشر آخر على تشبع الفاعلين ضمن هذا التنظيم بروح المسؤولية إتجاه العمل المنوط بهم مادام إنجاز العمل لا يتعلق بالأجر قاضى لا سيما وأن من المعلمين ما ينتسبون للمنظمة التربوية محل الدراسة الميدانية



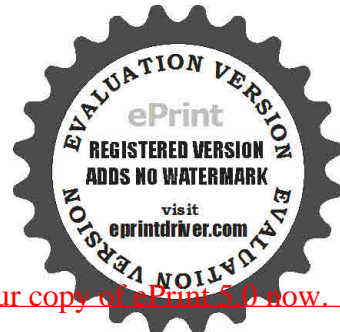
تعاقدًا وأجرهم الشهري لا يتعدى 15000 دينار جزائري (العاملين في إطار إدماج حاملي الشهادات) إضافة إلى قبولهم طواعية القيام بأي عمل جانبي يكفون به من طرف إدارة المدرسة .

عموماً يمكن القول أن ما نسبته 88.194 % من إجابات المبحوثين تتفق على أنهم :

- يشعرون بقدر كبير من المسؤولية
- يهتمون بإنجاز عملهم على الوجه المرغوب دون مراعاة قيمة الأجر
- يتجنبون دائماً ما يدعى التسرب الوظيفي وذلك بإتمام ساعات العمل كما هي
- يشعرون بالسعادة أثناء قيامهم بعملهم داخل المدرسة
- يجتهدون دائماً على التقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها
- لا يتغيبون عادة عن عملهم و يسعون إلى تعويض الزمن الوظيفي الضائع
- لا يفكرون في ترك العمل ويقبلون أي عمل جانبي يكفون به من طرف إدارة

المدرسة

ومنه يمكن القول أن أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بعنصر الإلتزام التنظيمي كمحصلة التشبع بروح المسؤولية إتجاه العمل من ناحية والتقيد بالقوانين الداخلية للتنظيم من ناحية أخرى .



3- قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الثالثة :

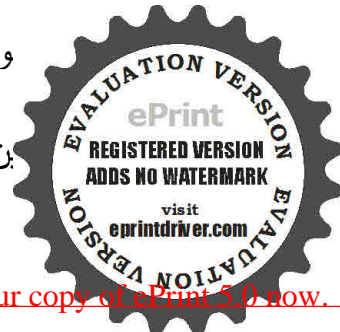
الجدول رقم (12) : يوضح مؤشرات بعد جودة الأداء الوظيفي على سلم ليكرت الخماسي

البعء الثالث : جودة الأداء الوظيفي				
لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
00	00	03	13	16
19. أهتم جداً بمستقبل المدرسة التي أعمل بها				
00	00	09.375	40.625	50*
00	01	02	15	14
20. أشعر برغبة ملحة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المدرسة				
00	03.125	06.25	*46.875	43.75
00	00	00	11	21
21. أقدم أحسن ما عندي من حيث أساليب أداء العمل التربوي				
00	00	00	34.375	562.65*
00	01	00	13	18
22. أشعر بالفخر والإعزاز أثناء تأديتي مهامتي				
00	03.125	00	40.625	56.25*
00	03	07	12	10
23. أتأخر بعد إنتهاء الدوام الرسمي إذا ما إقتضت الضرورة لإتمام عملي				
00	09.375	21.875	*37.50	31.25
00	02	03	13	14
24. لا أبالي بالرقابة الخارجية (إدارة . مفتش..) مادمت حريصاً على عملي				
00	06.25	09.375	40.625	*43.75
00	02	04	15	12
25. لا يرتبط أداء عملي داخل المدرسة بما أتخصل عليه من راتب وعلوات				
00	5203.1	12.50	*46.875	37.5
10	00	01	12	18
26. أسعى دائماً إلى أن يظهر ما أبذله من جهد على نتائج التلاميذ الذين أدرسههم				
03.125	00	125.03	37.50	*56.25
01	03	04	11	13
27. أسعى دائماً إلى أن يظهر ما أبذله من جهد على الجانب الأيكولوجي لقسمي				
03.125	09.375	50.12	34.375	*40.625
02	11	24	115	136
المجموع				
00.694	03.820	08.333	39.931	*47.222

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي :

- 50% من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة مقابل إهتمامهم بمستقبل المدرسة وبنسبة أقل 40.625 % للذين أجابوا بأوافق على سلم ليكرت الخماسي وبنسبة 09.375 % للذين كانت إجابتهم محايدة .

- 46.875 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق على سلم ليكرت الخماسي مقابل ورهم برغبة ملحة في مضاعفة الجهود لتحقيق أهداف المدرسة وبنسبة أقل 43.75 % بن أجابوا بأوافق بشدة ، أما بالنسبة للذين كانت إجابتهم محايدة قدرت نسبتهم



06.25 % من إجمالي المبحوثين أما بخصوص الإجابات التي جاءت بالرفض أو عدم الموافقة فمثلت نسبة 03.125 % .

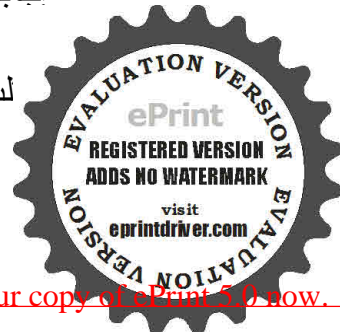
- 65.625 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة بخصوص تقديمهم أحسن ما عندهم من حيث أساليب أداء العمل التربوي وبنسبة أقل 34.375 % للذين أجابوا بأوافق على سلم ليكرت الخماسي .

- بالمقابل من ذلك فإن جل المبحوثين يرقون إلى الشعور بالفخر والإعتزاز أثناء تأديتهم مهامهم حيث قدرت نسبتهم 56.25 % مقابل أوافق بشدة و 40.625 % مقابل أوافق ، من المبحوثين أيضاً من جاءت إجاباتهم بالرفض أو عدم الموافقة على سلم ليكرت الخماسي وبنسبة 03.125 % للذين لا يتمتعون بهذا الإعتزاز الوظيفي .

- على غرار ذلك نجد أن اغلب المبحوثين يعتبرون التأخر بعد إنتهاء الدوام الرسمي أمر ضروري إذا ما إقتضت الضرورة لإتمام ماتبقى من عمل بنسبة 37.50 % على سلم ليكرت الخماسي مقابل أوافق و بنسبة 31.25 % مقابل أوافق بشدة ، بالنسبة للإجابات التي تضمنت المحايدة و الرفض فجاءت بنسبة 21.875 % و 09.375 % على التوالي

- 43.75 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق بشدة مقابل عدم المبالاة بالرقابة الخارجية من إدارة ومفتش وغيرهم مادام المبحوث حريصاً على عمله وبنسبة أقل 40.625 % للذين أجابوا بأوافق على سلم ليكرت الخماسي و بنسبة أقل للذين كانت إجاباتهم محايدة 09.375 % أما بخصوص الإجابات التي جاءت بالرفض أو عدم الموافقة

لت نسبة 06.25 % .

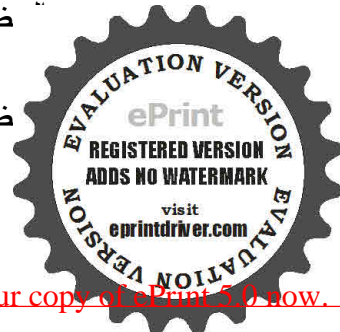


- 46.875 % من المبحوثين أجابوا بـ أوافق على سلم ليكرت الخماسي مقابل عدم إرتباط أداء العمل داخل المدرسة بالراتب والعلاوات المحصلة وبنسبة أقل 37.50 % للذين أجابوا بأوافق بشدة و بنسبة أقل للذين كانت إجابتهم بالمحايدة إتجاه هذا العنصر بنسبة 12.50 % أما بخصوص الإجابات التي جاءت بالرفض فمثلت نسبة 03.125 % على سلم ليكرت الخماسي .

- في حين جاءت إجابات المبحوثين مقابل السعي الدائم إلى إنعكاس الجهد المبذول على نتائج التلاميذ ممثلة بنسبة 56.25 % بخصوص أوافق بشدة و 37.50 % بخصوص أوافق على سلم ليكرت الخماسي في حين ماتبقى من إجابات جاءت مناصفة بين محايدة ورافضة لكل منهما نسبة 03.125 % .

- أما عن السعي الدائم إلى أن يظهر الجهد المبذول على الجانب الإيكولوجي للقسم فجاءت أغلب الإجابات بـ أوافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي بنسبة 40.625 % وبنسبة أقل قدرت بـ 34.375 % للإجابات بـ أوافق أما 12.50 % فقد مثلت الإجابات المحايدة و الرافضة لكل منهما نفس النسبة .

يمكن القول من النتائج الموضحة أعلاه أن أغلب المبحوثين يسعون إلى تقديم أحسن ما عندهم من حيث أساليب أداء العمل التربوي بنسبة 100 % ما يعكس سعيهم إلى بلوغ جودة وظيفية وعمل متميز فهذا الأخير إما هو نتاج ذوبان ثقافة الفاعلين ضمن ثقافة "ظيم أو هو محصلة روح المسؤولية التي يتمتع بها الفاعلون وكلاهما تصب في صالح "ظيم ككل لا سيما وأن الإهتمام بأساليب أداء العمل التربوي يعتبر محك قوي لتفسير



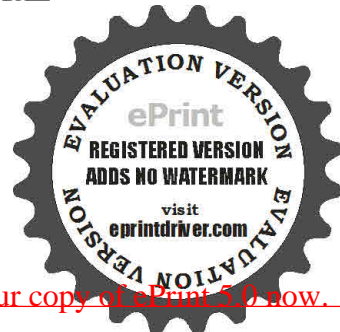
نجاح أو فشل التنظيم ، وفقى هذا نجد أغلب المنظمات ذات الطابع التربوي التعليمي تولى أهمية كبيرة لعنصر أسلوب الأداء لتحقيق النجاح سواءً نجاح المتعلمين أو نجاح المنظمة ككل . ولما كان كل المبحوثين يقدمون أحسن ما عندهم من أساليب أداء العمل التربوي نجدهم حريصين أكثر على واقع المنظمة ومستقبلها وذلك ما تؤكد نسبة 90.625 % من إجابات المبحوثين تصب في إهتمامهم بمستقبل المدرسة إيماناً منهم للدور البالغ الذي يقومون به والخدمات الجليلة التي تقدمها هاته المنظمة التربوية للمجتمع إضافة إلى تسليمهم بأن مستقبلهم من مستقبل المدرسة التي يعملون بها ؛ فبلوغ أهداف التنظيم العامة بشكل أو بآخر سوف ينجح عنه بلوغ للأهداف الشخصية للفاعلين ضمن هذا التنظيم وفي هذا تنصهر الأهداف الفرعية الشخصية ضمن الأهداف العامة التنظيمية وهنا يصل الفاعلين إلى درجة الإشباع النفسي التنظيمي ويستشعرون أكثر الفخر والإعتزاز أثناء تأدية مهامهم أكثر من أي وقت آخر وهو ما لمسناه لدى المبحوثين من خلال نسبة 96.875 % من إجمالي المبحوثين . عدا ذلك نلاحظ حرص المعلمين الشديد على أن ينعكس أسلوب آدائهم للعمل التربوي وحرهم الشديد على تقديم أفضل ما عندهم على نتائج التلاميذ داخل القسم الدراسي بنسبة 93.75 % وهنا فعل أحد أهم المقاييس التي يحكم لها الجهد التربوي المبذول هو النتائج التي يتحصل عليها التلاميذ فإذا كانت النتائج مرتفعة يمكن القول أن الجهد المبذول من طرف المعلم أو المؤطر هو جهد صافي خالي من أي تقصير في الوقت أو الأسلوب أو الوسائط البيداغوجية بغض النظر عن وق الفردية بين المتعلمين والعكس صحيح ولما نرى أن المعلم أو الفاعل البيداغوجي



يصرح بأنه يسعى دائماً إلى أن يظهر ما يبذله من جهد على نتائج التلاميذ الذين يدرسهم ما هو إلا دليل يثبت إجهاده وإخلاصه في عمله دون أي تقصير .

هذا الأخير من شأنه أن يعزز مؤشر آخر لدى المعلم أو الفاعل البيداغوجي ألا وهو الرغبة الملحة في مضاعفة الجهد المبذول لتحقيق أهداف المدرسة وهو ما لمسناه حقيقة لدى المبحوثين ممثلة بنسبة 90.625 % هذا ما يؤكد سعي الفاعلين إلى بذل أقصى ما لديهم من جهد وعلى أحسن وجه لتحقيق أهداف المدرسة . هاته الرغبة الملحة في مراحل متقدمة تعزز ما يدعى الرقابة الذاتية ؛ إذ يصبح الفاعل أو المعلم مبرمجاً على جملة من الواجبات وجب القيام بها وفق توزيع زمني معين ووفق أساليب ووسائل محددة وهنا يصبح الفاعل غير مهتم بما يدعى الرقابة الخارجية سواءً ارتبطت بالإدارة أو المفتش ... مادام ما يجب القيام به حريصاً على إنجازهِ ذاتياً دون إنتظار التوجيه والأمر من الغير وهو ما لمسناه حقيقة لدى المعلمين داخل مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً بنسبة 84.375 % .

كما سبق كذلك يمكن القول أن العمل المنجز وكيفية تقديمه على أحسن وجه أصبحت لا تتعلق بالأجر أو العلاوات لدى الفاعلين داخل التنظيم بنسبة 84.375 % بل أصبحت حبيسة وعي الفاعلين بمتطلبات هاته الفئة وإحتياجاتها التربوية والتعليمية إضافة إلى إيمانهم العميق بالمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقهم فيسعون إلى إنجاز عملهم ولو على حساب مصلحتهم الشخصية كالتأخر بعد إنتهاء الدوام الرسمي إذا ما إقتضت الضرورة

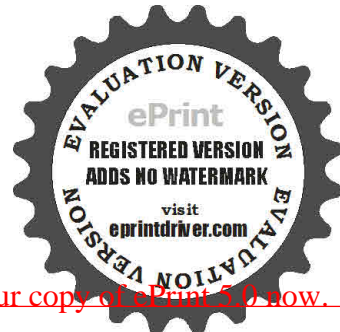


لإتمام ماتبقى من عمل في وقته دون تأجيله أو إلغائه وهو ماوقفنا عليه حقيقة عند الكثير من المعلمين داخل هاته المدرسة وهو ماتعكسه نسبة 68.75 % .

بخلاف ماسبق فإن الإخلاص في العمل وتقديمهم على أحسن وجه نلمسه كذلك في الجو العام للقسم فعادة ما نجد جمال القسم من عدمه يعكس شخصية المعلم ومدى سعيه إلى تنميق المكان الذي يمارس فيه الفعل البيداغوجي وهي النقطة التي يتفق فيها أغلب المبحوثين وذلك بنسبة 75 % من إجمالي إجابات المبحوثين غير أن هاته النقطة بالذات يجب أن تلقى الدعم من طرف إدارة المدرسة وذلك بتزويد المعلمين بالملصقات والجداريات وغيرها لتزيين حجرات الدراسة وهو ما تقوم به مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً ولمسناه حقيقة خلال فترة الدراسة الميدانية .

عموماً يمكن القول أن ما نسبته 87.153 % من إجابات المبحوثين تتفق على أنهم :

- يقدمون أحسن ما عندهم من حيث أساليب أداء العمل التربوي
- يهتمون جداً بمستقبل المدرسة التي يعملون بها
- يشعرون برغبة ملحة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المدرسة
- يشعرون بالفخر والإعتزاز أثناء تأدية مهامهم
- يتأخرون بعد الدوام الرسمي إذا ما إقتضت الضرورة لإتمام عملهم
- لا يبالون بالرقابة الخارجية ما داموا متمتعين بالرقابة الذاتية
- لا يرتبط أداء عملهم داخل المدرسة بما يتحصلون عليه من راتب وعلاوات



- يسعون دائماً إلى أن يظهر ما يبذلون من جهد على نتائج التلاميذ وكذا على الجانب الأيكولوجي للقسم .

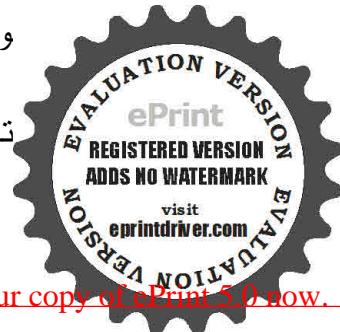
ومنه يمكن القول أن أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بجودة في آدائهم كمحصلة الرقابة الذاتية والإيمان العميق بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم .

4- استنتاج الفرضية الجزئية الأولى :

قراءة سوسيولوجية لأسئلة المقابلة (السؤال 09.08.07) :

* إرتبط ظهور نظرية العمل والممارسات العمالية بما يدعى الأجر مقابل العمل المنجز ، ليترجم في مراحل متقدمة إلى ما يدعى بالحق والواجب من خلال إعطاء الشرعية المطلقة لهذا الأخير إستناداً لجملة القوانين الوضعية ؛ فهل ترى أن القيم السائدة بالمدرسة تنظم العلاقة بين المعلمين والإدارة على أساس الحقوق والواجبات ؟

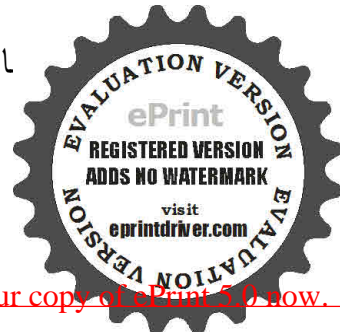
من خلال هذا الطرح المبين أعلاه إتضح أن أكثر من نصف المبحوثين أو ما يعبر عنه بـ 17 معلم بنسبة 53.125% يرون أن القيم السائدة في مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً بما تتضمنه من أعراف ومعتقدات وكذا قوانين تنظم العلاقة بين المعلمين والإدارة على أساس الحق والواجب بمعنى أن كل فاعل من الفاعلين ضمن هذا التنظيم يجب أن ينجز جملة من الواجبات عليه مقابل جملة من الحقوق التي يتقضاها وعلى رأسها الأجر وهاته وق مكفولة شرعاً وقانوناً من طرف إدارة المدرسة منذ لحظة إبرام عقد التوظيف ته الحقوق تشترك بين جميع الفاعلين من حيث تحصيلها وتختلف من حيث طبيعتها



وفقاً لجملة الواجبات أو الأعمال المنجزة وهو ما يحدد سلفاً في عقد التوظيف الممضى من طرف المعني وكذا المؤسسة المستخدمة ، وهنا نجد إدارة المدرسة حريصة على تمرير جداول الحضور يومياً وإمضاءها من طرف العاملين وكل عامل يخل بهاته المادة دون مبرر في ظرف 48 ساعة يخصم له أيام الغيب من راتبه الشهري .

غير أنه من الأمور التي تعرقل سير التنظيم ككل هو إشراك عنصر العلاقات الشخصية في سياسة التوظيف وهي أحد النقاط السوداء في بعض المؤسسات والإدارات المتعلقة بسياسة التوظيف وهنا نجد في كثير من الأحيان بعض الفاعلين ضمن بعض من التنظيمات ينتمون لهذا الأخير شكلياً وعلى الورق فقط دون أي عمل منجز من طرفهم أي أنهم يتمتعون بحقوق على عاتق المنظمة دون أنجاز أي واجبات تذكر وهو ما تفسره إجابات 14 مفردة من إجمالي المبحوثين والمقابلة لنسبة 43.75 % حيث نجد أن هؤلاء يؤكدون على أن هناك من بين الذين ينتون لهاته المدرسة على أنهم أقل مردودية في العمل من غيرهم إما لأنهم يتمتعون بعلاقات شخصية داخل المدرسة ما أكسبهم ساعات عمل قليلة أو أنهم لا يلتحقون في غالب الأوقات بأعمالهم والأجر مضمون بمعنى أن هناك تساهلات من طرف إدارة المدرسة إتجاه بعض العاملين .

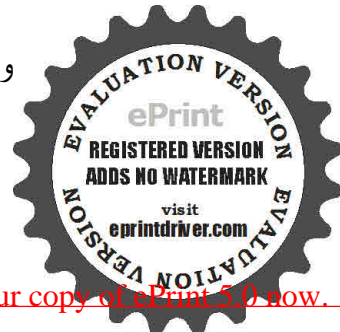
* يجزم أغلب المفكرين على أن إقرار الحق مقابل القيام بالواجب ماهو إلا إبراز وتأكيد لأهمية العنصر البشري وما لهذا الأخير من بالغ الأثر في بلوغ ما يدعى " الحضارة " لا ا وإن إرتبط هذا العنصر البشري بإحدى المؤسسات المجتمعية الهامة ألا وهي



المؤسسة التربوية ؛ فهل تعتقد أن القيم السائدة بالمدرسة تنظر إلى المعلم كمورد هام له قيمة ؟

مما لا شك فيه أن العنصر البشري أهم الركائز المهمة في تطور وإزدهار المنظمات الحديثة فبدونه لا تقوم قائمة لها وهو ما أثبتته النظريات التنظيمية متتالية فبعد أن كان ينظر للعامل على أنه مجرد آلة مع إهمال مطلق للجانب الإنساني في المدارس الكلاسيكية جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من النظريات لتعيد الحقوق الإنسانية للعامل والتي كانت مهضومة سابقاً ، ولعل من أهم أسباب فشل التنظيمات عامة هو النظرة القاصرة والمجحفة للمورد البشري والتقليل من شأنه وهو ما تفتنت لشأنه مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً أين نلاحظ إهتمامها بالعاملين الذين ينتمون إليها حيث أبن 62.50 % يرون أن إدارة المدرسة تنظر إليهم على أنهم مورد هام له قيمة وذلك راجع إلى حاجة الإدارة إلى خبراتهم وكفاءتهم سواء كانوا من المعلمين ذوي الخبرة (المثبتين) أو المعلمين جاملي الشهادات (المتعاقدين الجدد) لا سيما وأن الفئة المستهدفة بداعوجياً تتطلب تأطيراً من نوع خاص .

هذا لا ينفي وجود بعض المبحوثين الذين تتعارض نظرتهم لهذا العنصر أين يعتبرون أنفسهم غير مهمين والبالغ نسبتهم 34.375 % من إجمالي المبحوثين حيث يرى هؤلاء أنهم معرضين في أي لحظة لعملية النقل البيداغوجي في المدرسة داخلياً أو خارجياً أو ون أنفسهم في مؤسسات أخرى في نفس القطاع أو خارجه .



* هل ترى أن قيمك وثقافتك الشخصية تتناسب وتتوافق مع قيم وثقافة المدرسة في كثير من الأمور التنظيمية ؟

مما لا شك فيه أن الحديث عن الثقافة الشخصية والثقافة التنظيمية يحتم علينا الخوض والبحث عن أي الثقافتين تندمج وتذوب في الثانية ، أكيد الإجابة هو أن الثقافة الشخصية يجب أن لا تعمل بمعزل عن الثقافة التنظيمية مادام الفرد داخل التنظيم ماهو إلا جزئية من هذا الكل أين يجب عليه أن يمثل لجملة القوانين الداخلية والضوابط التي تحكم جميع العاملين داخل التنظيم من ناحية ومن ناحية أخرى عليه أن ينسجم مع جماعة العمل لكي يبتعد عن حلقة الصراع .

ولما كانت الثقافة تختلف من شخص لآخر في بعض الجزئيات المنوطة ببعض الممارسات والسلوكيات وطرق التفكير ويرها فلا يمكن لنا إستبعاد باي حال من الأحوال وجود من بين الفاعلين من تتعارض ثقافته وقيمه الشخصية مع ثقافة التنظيم وهذا الأخير يمثل لدينا ما نسبته 28.125 % من إجمالي المبحوثين وهذا التعارض أو عدم التوافق هو نتاج التنشئة الإجتماعية التي تلقاها الفاعل في وسطه الأسري والتي تكسبه جملة من الرموز والقيم التي تتعارض في عدة أمور مع ثقافة التنظيم الكلي .

أما الإجابات المتبقية فنلاحظ عدم وجود تعارض بين ثقافة وقيم الفاعلين البيداغوجيين ضمن مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً مع ثقافة التنظيم وهو الأمر الذي يكسب نسق البناء

في إستقراراً ثقافياً تنظيمياً ويبعده عن حلقة الصراع .



الجدول رقم (13) : يوضح بعد الإنتماء التنظيمي بدلالة الثقافة التنظيمية

لا أوافق		محايد		أوافق		الإلتزام التنظيمي
%	ت	%	ت	%	ت	بدلالة الثقافة التنظيمية
43.75	14	3.125	01	53.125	17	الأسئلة 09.08.07
34.375	11	3.125	01	62.50	20	
28.125	09	6.25	02	65.625	21	
35.417	34	04.167	04	60.416	58	
12.153	35	14.583	42	73.264	211	الإلتزام التنظيمي

حساب معامل الارتباط بيرسون الأول :

لتبيان طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية

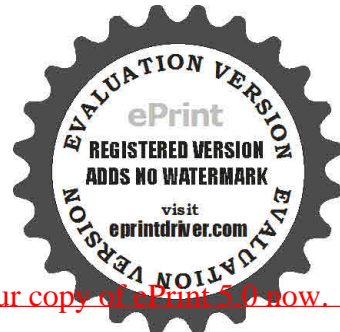
X	Y	X.Y	X ₂	Y ₂
24	19	456	576	361
26	28	758	676	784
26	06	156	676	36
27	18	486	729	324
23	08	184	529	64
19	07	133	361	49
22	17	374	484	289
24	20	480	576	400
20	11	220	400	121
211	134	3217	5007	2428

$$9 (3217) - (211) (134)$$

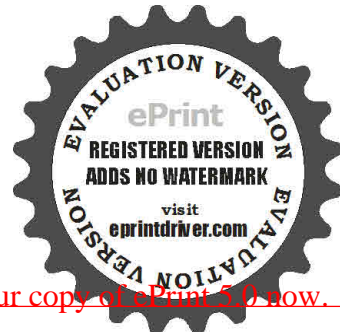
$$r = \frac{9 (3217) - (211) (134)}{\sqrt{9 (5007) - (211)^2} \sqrt{9(2428) - (134)^2}}$$

.... توجد علاقة طردية ضعيفة بين الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية

$$r_1 = 0.4673 +$$



من الجدول السابق نلاحظ ما نسبته 60.416 % من الإجابات تصب في التسليم بأن القيم السائدة بالمدرسة تنظم العلاقة بين المعلمين والإدارة على أساس الحق والواجب كما تنظر للمعلم على أنه مورد هام له قيمة ماجعل ثقافة وقيم الفاعلين ضمن هذا التنظيم تتفق في كثير من الأمور التنظيمية مع قيم وثقافة التنظيم وهنا يتولد لدى المعلمين الإلتواء التنظيمي وهو ما تعكسه نسبة 73.264 % من إجابات المبحوثين ماعدا في بعض الأمور التنظيمية المتعلقة بحل المشاكل الوظيفية داخل التنظيم مع الزملاء والإدارة ومن حساب معامل الارتباط بيرسون الأول ($r_1 = 0.4673+$) يمكن القول أنه يمكن لنا تفسير الإلتواء التنظيمي لدى معلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة : نفس الإلتواء التنظيمي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة .

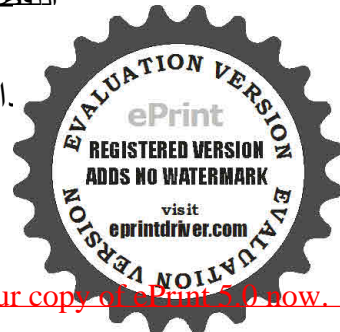


5- استنتاج الفرضية الحزئية الثانية :

قراءة سوسولوجية لأسئلة المقابلة (السؤال 03.02.01) :

* يتطلب الفعل البيداغوجي على القائمين به جملة من الشروط الظاهرية على رأسها الهدام ؛ فهل ترى أن إدارة المدرسة تلزم جميع المعلمين ضمنها بإرتداء الملابس الخاصة بالعمل (المآزر) ؟

لا يختلف إثنان على أن العمل التربوي يتطلب جملة من الشروط الظاهرية على القائمين به أبرزها المآزر ، فلا يعقل أن نتصور معلم أثناء تأدية مهامه غير مرتدي للمآزر مادامت القوانين الداخلية للتنظيم تجبره على ذلك ، وهنا نجد المآزر في منظماتنا التربوية قد اكتسب رمزية خاصة لا سيما إذا تعلق الأمر بالهدام الوظيفي وهنا يدخل كل من المعلم والمتعلم في ثنائية السلوك وتوقعات السلوك أي أن الإدارة و المتعلمين يتوقعون من المعلم أن يرتدي المآزر أثناء تأديته للعمل التربوي وهو ما يتفق حوله 59.375 % من إجمالي إجابات المبحوثين حيث يرى هؤلاء أن إدارة مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً تجبر جميع المعلمين ضمنها بضرورة إرتداء المآزر كصورة عن هندام العمل مادام هذا الأخير يعتبر رمزاً ثقافياً ذا قيمة كبيرة داخل التنظيم فبمجرد أن ننظر لمعلم وهو مرتدي للمآزر نفهم من ذلك أنه في حالة عمل بيداغوجي ، يبقى بعض المبحوثين لهم رأي آخر حول هاتاه النقطة والمقدر عددهم بـ 31.25 % حيث يرون أن المدرسة لا تحت على ضرورة إء المآزر إلا في حالات الزيارات الرسمية والندوات وغيرها كما أنها حسب رأيهم لا

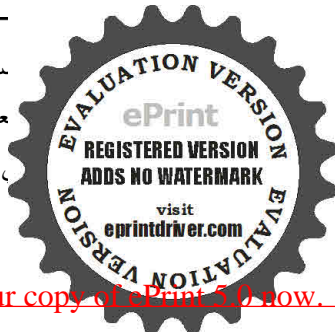


تسعى إلى تعميم فرض إرتداء المآزر داخل ورشات ممارسة الفعل البيداغوجي وكأن هناك نوع من الذاتية والحياز لبعض الفاعلين بخلاف البقية الذين يجدون أنفسهم مجبرين في كثير من الأحيان على إرتداء المآزر ، إضافة إلى ذلك قد نفسر رفض البعض لفكرة إرتداء المآزر تسليمهم بأن العمل البيداغوجي مع فئة المكفوفين خاصة والصم لا يستدعي مآزر مادام الإستناد إلى الصبورة والطبشور أمر غير وارد في تعليم هاته الفئة .

* لبلوغ أهداف العملية التربوية لابد من إنتهاج أسلوب الإدارة بالوقت ؛ أي على إدارة المدرسة إحترام مواقيت التدريس من خلال تزويد المعلمين بجدول زمني محدد منذ بداية الموسم الدراسي ؛ فهل هذا الأخير معمول به في المدرسة ؟

تعد نسبة 87.50 % من إجابات المبحوثين بالموافقة حول هذا العنصر دلالة قوية على أن إدارة المدرسة تولي أهمية كبيرة لما يدعى تخطيط الزمن التربوي * والذي يتمثل أساساً في تقديم التوزيعات الأسبوعية للمعلمين المتعلقة بالمواد التدريسية وكذا الوحدات هاته التوزيعات تقد لكافة المعلمين في بداية الموسم الدراسي للإطلاع عليها والتقيد بها أو التعديل فيها مع الإخصائي البيداغوجي في بعض الأحيان ؛ أما بالنسبة للتوزيعات السنوية للمواد والوحدات فتبقى حبيسة إجتهد المعلم . من هنا يمكن القول أن المعلم بمجرد تكليفه بقسم معين وتزويده بجدول عمل أسبوعي فإن من واجبه التقيد بما يليه هذا التوزيع من

مد به التقسيم القبلي للموسم الدراسي على فترات زمنية يحدد وفقها التوزيعات الأسبوعية وكذا السنوية مضاف إليها عات الإمتحانات الفصلية والشهرية إضافة إلى عرض جملة الأعياد والمناسبات الوطنية وأيام العطل الأسبوعية ، تمثل في مجملها أيام العطل السنوية .

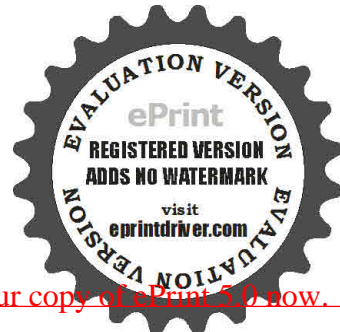


تقسيم للزمن الوظيفي والمتعلق أساساً بساعات الدخول والخروج وفترات الراحة إضافة إلى توزيع المواد والوحدات على الأيام .

غير أن غياب التنسيق البيداغوجي بين الإدارة والمعلمين من ناحية وبين إدارة المدرسة والجهات المسؤولة من ناحية أخرى قد يفرز على السطح جملة من المشاكل قد تظهر منذ بداية الموسم الدراسي فكثير م نجد من المعلمين من يشتكي على عدم تزويد الإدارة إياه بالتوزيع السنوي وكذا تخطيط الوقت التربوي والمتعلق بأيام الإمتحانات وكذا أيام العطل إلخ .. وهو الأمر الذي وقفنا عليه لدى ثلثة من البحوثين والبالغ نسبتهم 12.50 % من إجمالي المبحوثين .

* على إعتبارك معلماً بالمدرسة محل الدراسة الميدانية وإمتثالاً لثنائية " السلوك البيداغوجي وتوقع هذا السلوك من طرف الإدارة المدرسية " هل توافق على أن إدارة المدرسة تلزم المعلمين بإنتهاج سلوكيات معينة إتجاه هاته الفئة الخاصة من المتعلمين ؟

إن الحديث عن التأطير البيداغوجي لفئة من فئات ذوي الإحتياجات الخاصة يحتم علينا فتح معقوفتين قبل الولوج في خضم ما يقتضيه هذا الفعل البيداغوجي مع فئة المكفوفين أو الصم ولعل من أهم مقتضيات هذا الفعل هو الإستعانة بمؤطرين بيداغوجيين يتمتعون بحب العمل وروح المسؤولية من جهة والكفاءة والفعالية من جهة أخرى ؛ وهنا نطرح

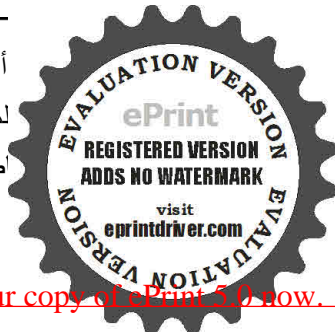


تساؤل : لماذا حب العمل وروح المسؤولية ؟ الإجابة بكل بساطة هو أن العمل مع هاتاه الفئة المعدومة في حاسة من حواسها يحتم إدراج مبدأ الإرتكاز البيداغوجي *

حيث يجد المعلم نفسه من خلال هذا المبدأ ألا وهو مبدأ الإرتكاز البيداغوجي مسؤولاً على كافة الرموز المرسله وما تتضمنه من معاني مجردة كانت أو ملموسة وهنا تدخل خبرة وكفاءة المعلم من خلال إعتماد أكثر الأساليب نجاعة وأكثر الوسائط البيداغوجية إصلاً للفكرة ؛ على كل يمكن القول أن هاته السلوكات والممارسات البيداغوجية في أغلب الأحيان تبقى حبيسة إجتهد و سعي المعلم في حد ذاته دون تدخل أو توجيه من طرف الإدارة وهو الطرح الذي قابل ما نسبته 81.25 % من إجمالي الإجابات .

هذا لا يلغي بعض التوجيهات من طرف إدارة المدرسة والتي تنص الوزارة الوصية كحث المعلمين على الإبتعاد مطلقاً على كافة أنواع العقاب النفسي وكذا الجسدي إضافة إلى عدم الإستهانة بكرامة التلميذ ومناداته بإسمه ... هي جملة من السلوكات التي تنص عليها صراحة التنظيمات التربوية عامة ومدرسة الأطفال المعاقين بصرياً خاصة وهو مايفسر لنا النسبة المتبقية من الإجابات 18.75 % .

أ الإرتكاز البيداغوجي يقصد به إرتكاز الرمز لدى المستقبل على المعنى لدى المرسل وأكثر ما يستخدم هذا المبدأ لمين من ذوي الإحتياجات الخاصة لا سيما المكفوفين والصم أين يعتمد هذا الأخير على الحاسة المفقودة لديه لضرة لدى المرسل (المعلم : هنا ينصح أن يكون معاقى البدن أي الحواس) مع إشراك مبدأ الغائية .



الجدول رقم (14) : يوضح بعد الإلتزام التنظيمي بدلالة الثقافة التنظيمية

لا أوافق		محايد		أوافق		الإلتزام التنظيمي بدلالة الثقافة التنظيمية
%	ت	%	ت	%	ت	
31.25	10	09.375	03	59.375	19	03.02.01 الأسئلة
12.50	04	00	00	87.50	28	
81.25	26	00	00	18.75	06	
40.816	40	03.061	03	54.082	53	
04.862	14	06.944	20	88.194	254	الإلتزام التنظيمي

حساب معامل الارتباط بيرسون الثاني :

لتبيان طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية

X	Y	X.Y	X ₂	Y ₂
28	19	532	784	361
29	28	812	841	784
38	06	288	1444	36
28	18	504	784	324
29	08	232	841	64
32	07	224	1024	49
28	17	476	784	289
25	20	500	625	400
27	11	297	729	121
254	134	3865	7856	2428

$$9 (3865) - (254) (134)$$

$$r = \frac{9 (3865) - (254) (134)}{\sqrt{9 (7856) - (254)^2} \sqrt{9(2428) - (134)^2}}$$

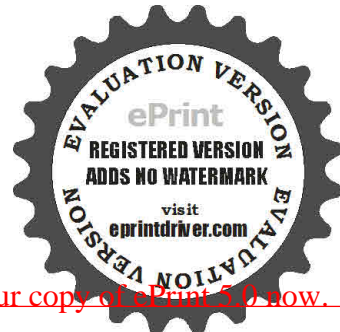
.... توجد علاقة طردية ضعيفة بين الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية

$$r_2 = 0.1525 +$$



من الجدول أعلاه نلاحظ ما نسبته 54.082 % من الإجابات تصب في التسليم بأن القوانين المعمول بها داخل المدرسة تجبر المعلمين على ضرورة إرتداء المآزر أثناء القيام بالعمل البيداغوجي مع ضرورة إحترام الوقت والعمل وفق الجداول الزمنية الموزعة من طرف إدارة المدرسة منذ بداية الموسم الدراسي يبقى الجانب السلوكي للتفاعل مع المتعلمين داخل ورشت الفعل البيداغوجي من إجتهدات المعلم الخاصة مع إعطاء بعض التوجيهات من طرف الإدارة هذا كله يجعل المعلم أكثر إلتزاماً من الناحية التنظيمية وهو ما تعكسه نسبة 88.194 % من إجابات المبحوثين .

ومن حساب معامل الإرتباط بيرسون الثاني ($r_2 = 0.1525+$) يمكن القول أن هناك علاقة طردية واضحة بين الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً والثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية القائلة : يرتبط الإلتزام الوظيفي لمعلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً طردياً عند $0.8+ \geq \alpha > 0$



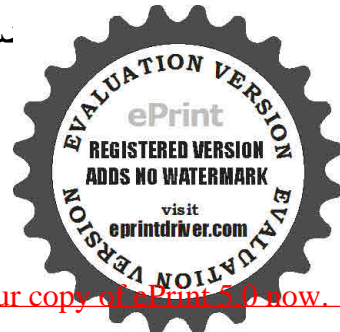
6- استنتاج الفرضية الحزئية الثالثة :

قراءة سوسيولوجية لأسئلة المقابلة (السؤال 06.05.04) :

* تهتم أغلب الدراسات التنظيمية في مجال التربية والتعليم بالبعد الإيكولوجي لورشات ممارسة الفعل البيداغوجي ، فهل توصي إدارة المدرسة المعلمين بضرورة الحفاظ على جماليات القسم الدراسي من خلال الإجتماعات الدورية والرقابة اليومية ؟

تعتبر الهيكلية العامة لورشات ممارسة الفعل البيداغوجي من أولويات المعلمين داخل هذا الصرح التنظيمي إذ يجمع عدد من المبحوثين بما نسبته 37.50 % على أن الإهتمام بجماليات القسم الدراسي أولوية من أولويات المعلم والعمل على تزيين الأقسام بالمعلقات والرسومات والملصقات الجارية والخرائط وغيرها يكون من طرف المعلم وعلى ميزانيته الخاصة في بعض الأحيان ، غير أن هذا الأخير ليس أمر مطلق إذ نجد ما نسبته 56.25 % وهي النسبة الغالبة من المبحوثين يرون أن الإدارة تفتقر المعلمين وبصفة دورية على ضرورة الحفاظ على جران وطاولات وكراسي ونوافذ .. الأقسام ؛ كما توصي بضرورة تزيينها وفي ذلك فالإدارة تزود المعلمين بما يلزم من معدات وأدوات للتزيين الأقسام لأعطاء مظهر يليق بسمعة المدرسة ويليق كذلك بهاته الفئة من المتعلمين .

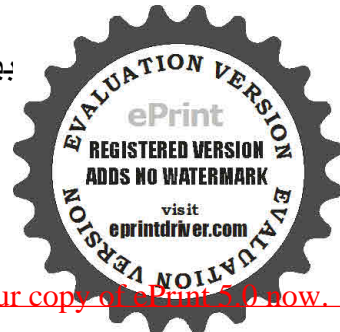
كما أن الإدارة إضافة إلى تزويد المعلمين بما يلزم لتزويد الأقسام الدراسية تعمل على ساعهم للرقابة الدورية وفرض عقوبات تأديبية لمن يخل أو يمس بممتلكات المدرسة .



* في خضم الحديث عن الإجتماعات البيداغوجية ومالها من بالغ الأثر في الفعل البيداغوجي ؛ هل تعمل الإدارة المدرسية من خلال تلك الإجتماعات على تجاوز بعض السلبيات التي ترتبط بالآداء التربوي من خلال توفير الوسائط البيداغوجية ؟

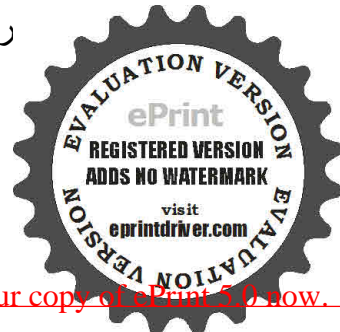
لعل من أبرز الأمور التي يشوبها خلل إن صح التعبير والتي وقفنا عليها صراحة هي غياب الإجتماعات سواءً النظامية أو البيداغوجية بإستثناء القليل جداً كإجتماع إفتتاح الموسم الدراسي أو الإجتماع الإداري الخاص بختام الموسم الدراسي عدا ذلك يشتكي مانسبته 75 % من المعلمين على عدم تنظيم إدارة المدرسة لإجتماعات نظامية كانت أو بيداغوجية بحضور المدير والإداريين والطاقم البيداغوجي والإخصائيين لطرح بعض الإنشغالات والتساؤلات لتجاوز بعض السلبيات في الآداء التربوي ، وهنا تظهر الفائدة الجلية لعقد الإجتماعات بحضور الجميع مايعزز عنصر التنسيق والتواصل ويعمل على تفادي أوجه الإغتراب بين المعلمين والإدارة وبين المعلمين أنفسهم وهو ما يجعل كل معلم في سلم التنظيم غير مؤهل على حل المشاكل الوظيفية مع الزملاء والإدارة .

من وجهة نظر أخرى نجد أن ما نسبته 25 % من المبحوثين يرون أن الإجتماعيين الأول في بداية الموسم والثاني في نهاية الموسم كفيلين بعرض أهم الإنشغالات وتجاوز الكثير من المشاكل المتعلقة بالجانب الإداري وكذا البيداغوجي أما المشاكل العرضية التي قد ترد من حين إلى آخر يرون أن تجاوزها يرتبط بخبرة المعلم فهي المحك لتجاوز مثل هاته بيات والهفوات والتي ترتبط مباشرة بالآداء التربوي .



* في حال ظهور خلل وظيفي في جانب من جوانب العملية التربوية توصي أغلب المدارس التنظيمية بضرورة تقديم البدائل لرفع الخلل لحظة وقوعه ، وتقديماً لذلك توصي أغلب المدارس لنظرية بأهمية التدريب والتكوين ؛ فهل توفر إدارة المدرسة دورات تكوينية للمعلمين بغية رفع عتبة الأداء والإحتكاك بخبرات مؤسسات تربوية مختصة أخرى ؟

إضافة إلى ما سبق يمكن القول أن مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً كغيرها من المدارس تزخر بمورد بشري هام وبطاقات بشرية هائلة غير أن هاته الماكنة البشرية تمر بفترات ضعف وتقهقر في الأداء نتيجة عدة عوامل منها الروتين في أداء العمل التربوي مما يخلق جموداً في المعارف المكتسبة والبعد عن الأساليب والطرق الحديثة في ممارسة الفعل البيداغوجي ولا يمكن تخطي هاته السلبيات في أي حال من الأحوال دون إعادة تأهيل هذا العنصر البشري من خلال إخضاعهم إلى دورات تدريبية وكذا تكوينية تتناسب وطبيعة العمل المنوط به وهو الأمر الذي لم نلمسه في دراستنا الميدانية حيث يصرح 65.625 % من إجمالي المبحوثين على أن إدارة المدرسة لا توفر للمعلمين دورات تكوينية وتدريبية ماعدا في بعض الأحيان القليلة جداً أين تتلقى إدارة المدرسة من الوزارة الوصية مراسلات تقضي بتكوين بعض المعلمين حسب الرغبة ولأجل لا يتعدى 15 يوم وهو ما يفسر إجابة 34.375 % من المبحوثين الذين يرون أن هاته الدورات التكوينية رغم من قلتها كفيلة بإعادة تأهيل وتجديد خبرات المعلمين المعنيين بهاته الدورات .



الجدول رقم (15) : يوضح بعد جودة الأداء الوظيفي بدلالة الثقافة التنظيمية

لا أوافق		محايد		أوافق		جودة الأداء الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	بدلالة الثقافة التنظيمية
37.50	12	06.25	02	56.25	18	الأسئلة 05.04.03
75	24	00	00	25	08	
65.625	21	12.5	04	21.875	07	
58.163	57	06.123	06	33.674	33	
04.514	13	08.333	24	87.153	251	جودة الأداء الوظيفي

حساب معامل الارتباط بيرسون الثالث :

لتبيان طبيعة العلاقة بين جودة الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية

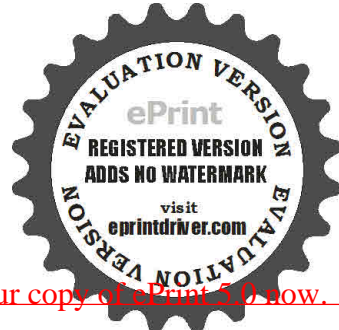
X	Y	X.Y	X ₂	Y ₂
29	19	551	841	361
29	28	812	841	784
32	06	72	1024	36
31	18	558	961	324
22	08	176	484	64
27	07	189	729	49
27	17	459	729	289
30	20	600	900	400
24	11	264	576	121
251	134	3681	7085	2428

$$9 (3681) - (251) (134)$$

$$r = \frac{9 (3681) - (251) (134)}{\sqrt{9 (7085) - (251)^2} \sqrt{9(2428) - (134)^2}}$$

... توجد علاقة عكسية ضعيفة بين جودة الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية

$$r_3 = 0.2927 -$$

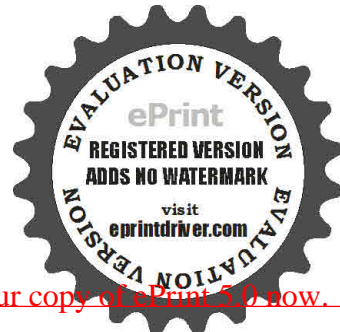


من الجدول أعلاه نلاحظ ما نسبته 33.674 % من الإجابات تصب في التأكيد على دور إدارة المدرسة في حث الأساتذة على ضرورة الإهتمام بجماليات القسم كما أنها تشارك في ذلك من خلال تزويد المعلمين بالمتطلبات المادية لتزيين ورشات ممارسة الفعل البيداغوجي من ملصقات وخرائط ... من ناحية أخرى نفس النسبة تؤكد على ضعف دور إدارة المدرسة في عقد إجتماعات بيداغوجية وكذا برمجة دورات تكوينية وهي الحلقة الأضعف في بناء المدرسة ككل وبالرغم من هاته النقائص من طرف إدارة مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً نلمس روح المسؤولية لدى المعلمين إتجاه عملهم فنجدهم يقدمون جودة في الأداء مقارنة بجملة النقائص السالفة الذكر وهو ما تؤكد نسبة 87.153 % من إجابات المبحوثين .

ومن حساب معامل الارتباط بيرسون الثالث ($r_3 = 0.2927-$) يمكن القول أن هناك علاقة عكسية واضحة بين جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً والثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة القائلة : ترتبط جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً)

بالثقافة التنظيمية إرتباطاً طردياً عند $0.8+ \geq \alpha > 0$

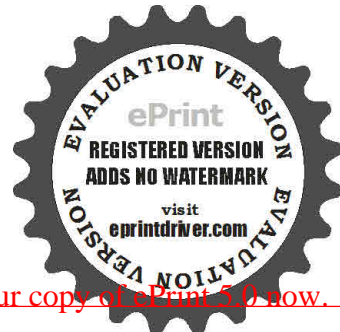
ومن يمكن تقديم الفرض البديل التالي : ترتبط جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) **بالثقافة التنظيمية إرتباطاً عكسياً .**



7 - الإستنتاج العام :

من خلال النتائج الرقمية الواردة في الجداول السابقة والموضحة لنسب موافقة المبحوثين على فقرات كل بعد من الأبعاد الثلاثة لمقياس الرضا الوظيفي : بعد الإنتماء التنظيمي وبعد الإلتزام التنظيمي وبعد جودة الأداء الوظيفي على التوالي بالنسب التالية 73.264 % . 88.194 % . 87.153 % يمكن القول أن المبحوثين يتفوقون على :

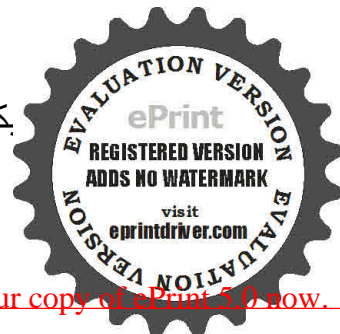
- يتضايقون من سلوكيات زملائهم التي تسيئ إلى سمعة المدرسة
 - يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
 - يتحدثون عن المدرسة على أنها أعظم منظمة تربوية يمكن العمل بها
 - يسعون إلى تمجيد المدرسة في المحافل الوطنية
 - يعتبرون عملهم في هاته المنظمة التربوية أفضل فرصة توظيف
 - يسعدهم أن يلتحق أبنائهم وأعز أصدقائهم بالعمل في هاته المدرسة
 - يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الأطياف المجتمعية وتجاه المدرسة
- ومنه يمكن القول أن أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بعنصر الإنتماء التنظيمي لهاته المنظمة في العموم ما عدا في ما يخص حل المشاكل الوظيفية والمرتبطة أساساً بالجو العام للعمل وهنا نجد الإنتماء نسبي نوعاً ما .
- يشعرون بقدر كبير من المسؤولية
 - يهتمون بإنجاز عملهم على الوجه المرغوب دون مراعاة قيمة الأجر



- يتجنبون دائماً ما يدعى التسرب الوظيفي وذلك بإتمام ساعات العمل كما هي
- يشعرون بالسعادة أثناء قيامهم بعملهم داخل المدرسة
- يجتهدون دائماً على التقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها
- لا يتغيبون عادة عن عملهم و يسعون إلى تعويض الزمن الوظيفي الضائع
- لا يفكرون في ترك العمل ويقبلون أي عمل جانبي يكفون به من طرف إدارة المدرسة

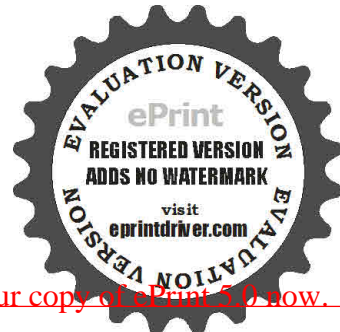
ومنه يمكن القول أن أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بعنصر الإلتزام التنظيمي كمحصلة التشبع بروح المسؤولية إتجاه العمل من ناحية والتقيد بالقوانين الداخلية للتنظيم من ناحية أخرى .

- يقدمون أحسن ما عندهم من حيث أساليب أداء العمل التربوي
 - يهتمون جداً بمستقبل المدرسة التي يعملون بها
 - يشعرون برغبة ملحة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المدرسة
 - يشعرون بالفخر والإعتزاز أثناء تأدية مهامهم
 - يتأخرون بعد الدوام الرسمي إذا ما إقتضت الضرورة لإتمام عملهم
 - لا يبالون بالرقابة الخارجية ما داموا متمتعين بالرقابة الذاتية
 - لا يرتبط أداء عملهم داخل المدرسة بما يتحصلون عليه من راتب وعلاوات
 - يسعون دائماً إلى أن يظهر ما يبذلون من جهد على نتائج التلاميذ وكذا على الجانب
- تكنولوجي للقسم .



ومنه يمكن القول أن أغلب المبحوثين ضمن هذا التنظيم يتمتعون بجودة في آدائهم كمحصلة الرقابة الذاتية والإيمان العميق بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم .

إجمالاً يمكن القول أن المبحوثين ضمن هذا التنظيم والممثل في مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً يتمتعون بالرضا الوظيفي إتجاه عملهم ويؤدونه على الوجه المرغوب مادامت ثقافة التنظيم لا تتعارض وثقافة المعلمين في جل الأمور التنظيمية وهذا راجع إلى الحزم في إتخاذ القرارات من طرف إدارة المدرسة وعدم التفرقة بين المعلمين داخل النسق التنظيمي يبقى الهاجس الوحيد الذي قد يشكل محور الصراع بين المعلمين ولإدارة مستقبلاً هو إنسداد قنوات الإتصال والتشاور مادام هناك ضعف لدور إدارة المدرسة في عقد إجتماعات بيداغوجية وكذا برمجة دورات تكوينية وهي الحلقة الأضعف في بناء المدرسة ككل وبالرغم من هاته النقائص من طرف إدارة مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً نلمس روح المسؤولية لدى المعلمين إتجاه عملهم فنجدهم يقدمون جودة في الأداء مقارنة بجملة النقائص السالفة الذكر وهو ما يؤكد قيمة المورد البشري الذي تزخر به هاته المدرسة من حيث الخبرة والتأهيل وفي الأخير يمكن القول أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) لمدينة الجافة والرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة .



8 - نموذج عمل مقترح يهدف إلى تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي للمعلمين من
الناحية التنظيمية لفائدة مدرسة الأطفال المعاقين بصراً بمدينة الحلفة خاصة ومدارس

تعليم المكفوفين عامة :

1-8 - من حيث فلسفة العمل البيداغوجي (فيما يخص المعلمين) /....

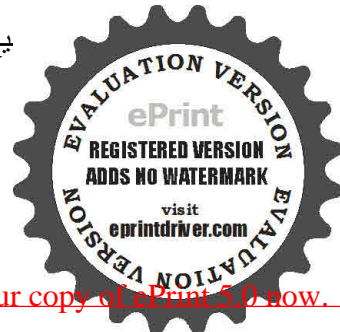
اعتماد مبدأ الإرتكاز البيداغوجي : يقصد به إرتكاز الرمز لدى المستقبل على المعنى لدى المرسل وأكثر ما يستخدم هذا المبدأ للمتعلمين من ذوي الإحتياجات الخاصة لا سيما المكفوفين والصم أين يعتمد هذا الأخير على الحاسة المفقودة لديه والحاضرة لدى المرسل (المعلم : هنا ينصح أن يكون معاقى البدن أي الحواس) مع إشراك مبدأ الغائية .

تفادي المشكل الوظيفي المركب : هو أن يجد الفاعل نفسه معيقاً للتنظيم وأهدافه نتيجة تقصير وعدم وعي التنظيم بضرورة توفير الجو العام الملائم للعمل ؛ بمعنى الفاعل هنا حبيس ثنائية عدم إنتاج الظروف من ناحية والتسبب في إنتاج مشاكل وظيفية من ناحية أخرى ، وهنا يجب على المعلم الحدق والفتن تفادي الوقوع في هذا المشكل .

تفعيل مبدأ المشاركة : هذا الأخير يشترك فيه المعلمين مع الإدارة في نفس الوقت والعمل وفق هذا المبدأ يكون كالاتي :

* تأسيس مكتب أو قسم داخل مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً يهتم بجمع إنشغالات وتطلعات كافة الفاعلين ضمن هاته المنظمة التربوية .

* إنشاء صندوق تحت إسم : صندوق التلاحم الوظيفي يوضع في مكان بارز ومحفوظ على مرأى من بع ، مخصص لجمع كل الإنشغالات والتطلعات المكتوبة من طرف المعلمين دون ذكر الأسماء .



* إلتخاب 05 أعضاء من داخل المدرسة (أخصائي بيداغوجي ، أخصائي نفساني ، معلم مختص مربّي ، مراقب العام) إضافة إلى مدير المدرسة توكل لهم مهمة معالجة تلك التطلعات والإلتشغالات المكتوبة .

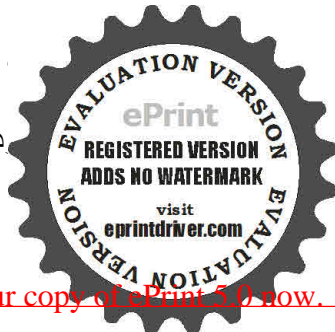
* تنقيح كل ذلك في جملة من النقاط الرئيسية يعقد على مقتضاها إجتماع مفتوح يترأسه مدير المدرسة وبحضور جميع الفاعلين ضمن هذا التنظيم ، وتعالج خلال هذا الإلتتماع هاته النقاط مع الوصول إلى حلول ناجعة وفعالة من أجل تجاوز السلبيات المرتبطة بالفعل التربوي .

2-8 - من حيث فلسفة العمل الإداري (فيما يخص إدارة المدرسة) /....

تعزير الثقافة الوسطية : هي تلك الثقافة التي تتوسط كل من ثقافة المنظمة وثقافة الفرد والتي تكون مشتركة بينهما مطلقاً دون فرض أو تقييد وفي هذا نلاحظ كل من المنظمة والفرد يتمتعان بمنطقته ثقافية في جزئية منها واحدة وهنا يصبح الفرد خارج أطر الفعل الوظيفي مبرمج على جملة الثقافة الوظيفية فيصبح أكثر ما يميزه تمتعه بالولاء للمنظمة التي يعمل لصالحها .

تخطيط الزمن التربوي : يقصد به التقسيم القبلي للموسم الدراسي على فترات زمنية يحدد وفقها التوزيعات الأسبوعية وكذا السنوية مضاف إليها توزيعات الإلتحانات الفصلية والشهرية إضافة إلى عرض جملة الأعياد والمناسبات الوطنية وأيام العطل الأسبوعية والتي تمثل في مجملها أيام العطل السنوية .

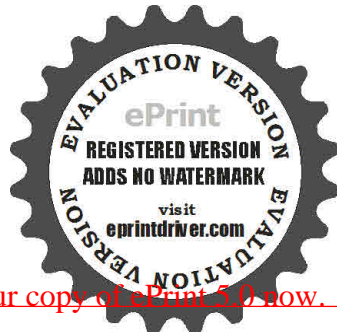
مبدأ تنمية المهارات البشرية : يقوم هذا الأخير أساساً على إدراج عنصري عقد الإلتتماعات وتنظيم دورة تكوينية من أجل تصميم نموذج مهاري من شأنه تحقيق الأهداف من وراء التنظيم ، وهنا يجب مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً بالجلفة وغيرها من المدارس الخاصة أن تنظن لتلك الحلقة داء والغائبة بين الإدارة الوصية وإدارة المدرسة والمؤطرين البيداغوجيين والتي تعيق في كثير



من الأحيان التنظيم ككل وهنا وجب التكثيف من الاجتماعات وفتح باب النقاش على مصرعيه أمام جميع الأطراف الفاعلة ضمن هذا التنظيم هذا من جهة ، ومن جهة أخرى على إدارة المدرسة أن تلح وبشدة على الجهات الوصية لفتح أكبر عدد ممكن من الدورات التكوينية والتدريبية بغية تنمية هذا المورد البشري ، ولا تنتظر فقط تلك المراسلات الوزارية الشحيحة إتجاه هذا القطاع المهم في كثير من الأحيان .



الخانمة

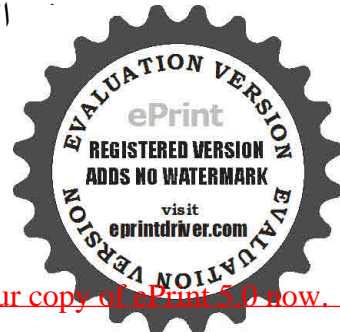


الخاتمة :

وفي الختام يمكن القول أن الثقافة التنظيمية بإختلاف ضمنياتها ورموزها تبقى واحدة من حيث هي فعل ممارس على الفاعلين بصورة ضبطية لجملة السلوكات والأفعال الوظيفية هذا كله من أجل تحقيق توازن النسق العام ، ولعل أبرز ما أحدثه المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ، هو ذلك الإهتمام الواسع بالموارد البشري أو كما يطلق عليه الثروة البنية وفي هذا فهو المورد الأهم الذي تعتمد عليه التنظيمات في تحقيق أهدافها ، و من أجل الاستفادة من قدراته و طاقاته و زيادة فعاليته كان لزاما على المنظمة أن تجتهد لخلق الرضا الوظيفي لهذا المورد .

ولما سلمنا بأن الرضا الوظيفي متغير تابع بأبعاده الثلاثة : الإلتزام التنظيمي و الإلتزام التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي و المرتبطة أساساً بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة تربوية تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المنظمة و هذا من خلال :

* أهمية توافق قيم الفاعلين والممثلين في دراستنا هاته في شخص المعلمين و إدارة المنظمة التربوية و ما تحققه من درجة عالية من الرضا عن العمل من خلال زيادة في درجة الإلتزام للمنظمة، و الإلتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل وكذا تقديم جودة الأداء .



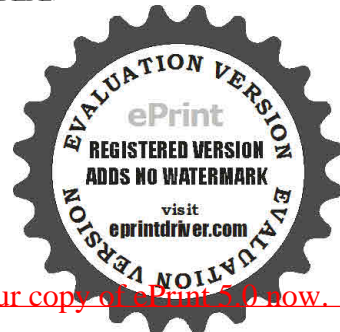
* سعي المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا باستخدام عدة سياسات و إجراءات بإشراك القوانين الداخلية المعمول بها مضافة إلى العادات والتقاليد المنوطة ببيئة العمل .

* الاهتمام بالبيئة المادية للعمل و مالها من تأثير على أساليب أداء الفعل التربوي من طرف المعلمين ، مع تشجيع التعاون والمشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشاكل الوظيفية بشكل جماعي من خلال تكثيف الإجتماعات .

* إضافة إلى تنظيم دروات تكوينية وتدريبية للمعلمين دون تمييز لرفع من مستوى الأداء التربوي مع إحتواء الإدارة لإحتياجات المعلمين الأساسية والإهتمام بها اهتماماً بالغاً، لا سيما ماتعلق بورشات ممارسة الفعل البيداغوجي كالإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة والتدفئة ... وهي عوامل تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي .

فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها و التي تدور حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة : تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة (دراسة مسحية) توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:



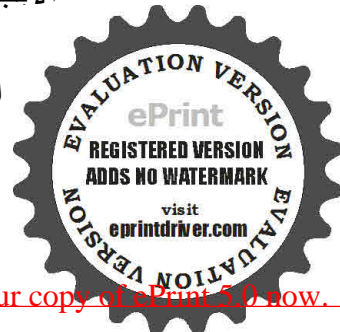
النتائج النظرية:

- * يعتبر الإنتماء التنظيمي ، الإلتزام التنظيمي، جودة الأداء الوظيفي نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي، في حين يعتبر الغياب المتكرر ، عدم المشاركة في حل المشاكل الوظيفية ، التماطل والتقصير في الأداء وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا.
- * إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وهنا نلاحظ سعي المنظمات لتعديل ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- * يعتبر الرضا عن العمل ضماناً لاستمرار الفاعلين بالمنظمة وعدم التفكير في ترك العمل أو إستبداله إلا في حالات نادرة .
- * تكمن العوامل المسببة للرضا عن العمل أو لعدمه في عوامل تنظيمية و أخرى شخصية .
- * يتعلق إرتفاع مستوى الرضا عن العمل بدرجة توافق قيم وثقافة الفاعلين مع قيم وثقافة التنظيم وهنا ينشأ ما يدعى بالثقافة الوسطية .

النتائج الميدانية :

الفرضية الأولى : نفسر الإنتماء التنظيمي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة .

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صحة هذه الفرضية حيث وجدنا أن التصور الإيجابي النسبي للثقافة التنظيمية و الذي بلغ 60.416 % من الإجابات تصب في التسليم القيم السائدة بالمدرسة تنظم العلاقة بين المعلمين والإدارة على أساس الحق والواجب



كما تنظر للمعلم على أنه مورد هام له قيمة ماجعل ثقافة وقيم الفاعلين ضمن هذا التنظيم تتفق في كثير من الأمور التنظيمية مع قيم وثقافة التنظيم .

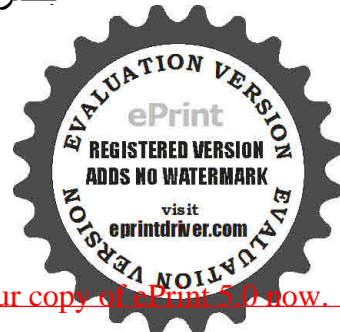
كما وجدنا أن معامل الارتباط بيرسون الأول ($r_1 = 0.4673+$) موجب وأكبر من 0 بمعنى أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين كل من الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية .

الفرضية الثانية : يرتبط الإلتزام الوظيفي لمعلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً طردياً عند $0.8+ \geq \alpha > 0$

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صحة هذه الفرضية حيث وجدنا أن التصور الإيجابي النسبي للثقافة التنظيمية و الذي بلغ 54.082 % من الإجابات تصب في التسليم بأن القوانين المعمول بها داخل المدرسة تجبر المعلمين على ضرورة إرتداء المآزر أثناء القيام بالعمل البيداغوجي مع ضرورة إحترام الوقت والعمل وفق الجداول الزمنية الموزعة من طرف إدارة المدرسة منذ بداية الموسم الدراسي يبقى الجانب السلوكي للتفاعل مع المتعلمين داخل ورشت الفعل البيداغوجي من إجتهدات المعلم الخاصة مع إعطاء بعض التوجيهات من طرف الإدارة.

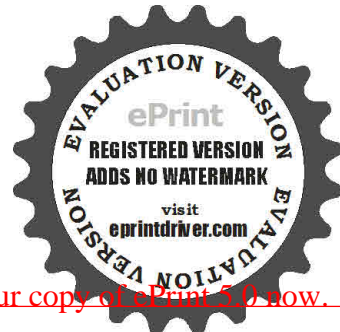
كما وجدنا أن معامل الارتباط بيرسون الثاني ($r_2 = 0.1525+$) موجب وأكبر من 0 بمعنى أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين كل من الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية .

الفرضية الثالثة : ترتبط جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً طردياً عند $0.8+ \geq \alpha > 0$

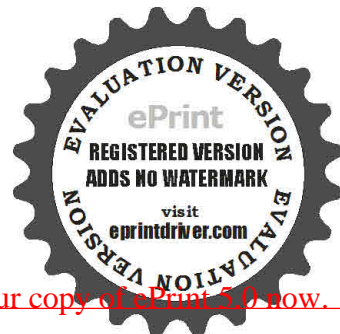


توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نفي هذه الفرضية حيث وجدنا أن التصور السلبي النسبي للثقافة التنظيمية و الذي بلغ 33.674 % من الإجابات تصب في التأكيد على دور إدارة المدرسة في حث الأساتذة على ضرورة الإهتمام بجماليات القسم كما أنها تشارك في ذلك من خلال تزويد المعلمين بالمتطلبات المادية لتزيين ورشات ممارسة الفعل البيداغوجي من ملصقات وخرائط ... من ناحية أخرى نفس النسبة تؤكد على ضعف دور إدارة المدرسة في عقد إجتماعات بيداغوجية وكذا برمجة دورات تكوينية وهي الحلقة الأضعف في بناء المدرسة ككل .

كما وجدنا أن معامل الارتباط بيرسون الثالث ($r_3 = -0.2927$) سالب وأقل من 0 بمعنى أن هناك علاقة عكسية ضعيفة بين كل من جودة الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية ومن يمكن تقديم الفرض البديل التالي : ترتبط جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً عكسياً .
وإجمالاً يمكن القول أن المعلمين ضمن مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً يتمتعون برضا وظيفي يتعلق بنسبة كبيرة بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة .



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع :

* المصادر :

01- القرآن الكريم

02- الحديث النبوي الشريف

03- أبي الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي : تفسير ابن كثير ، مج4 ، مكتبة الرياض الحديثة الرياض - السعودية ، ب.ت .

04- سليم ابن الحجاج : صحيح مسلم ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج 2 ، دار إحياء الكتب العربية مصر ، 1954 .

05- عبد الرحمن بن خلدون : مقدمة ابن خلدون (الجزء الأول المسمى : ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر) ، دار الفكر للطباعة والنشر ، بيروت - لبنان . 2001 .

06- محمد ابن إسماعيل : صحيح البخاري ، تقديم : حمد شاكر ، دار الحديث ، القاهرة - مصر ، 1958 .

* المراجع :

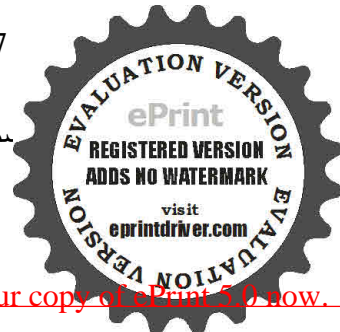
المراجع العربية :

الكتب :

07- أحمد لطفي بركات : تربية المعوقين في الوطن العربي ، دار المريخ ، ط1 ، السعودية ، 1981 .

08- أحمد ماهر : الإدارة الإستراتيجية - الدليل العلمي للمديرين ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية . 2007 .

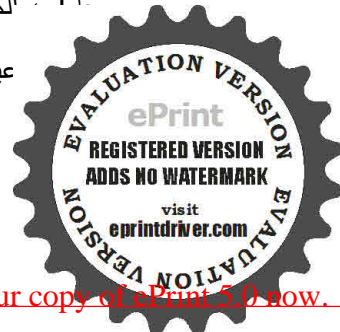
إسماعيل زكي بن محمد : الانثروبولوجيا الثقافية ، دار الثقافة ، الدوحة - قطر ، 1982 .



- 10- الساعاتي سامية : الثقافة الشخصية ، دار الفكر العربي ، القاهرة - مصر ، 1998 .
- 11- العميان محمود : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، الأردن . 2005 .
- 12- القريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان - الأردن . 2000 .
- 13- إيهاب الببلاوي : قلق الكفيف (تشخيصه وعلاجه) ، سلسلة ذوي التربية الخاصة ، المكتبة الأنجلومصرية ، القاهرة - مصر ، 2001 .
- 14- جلبي عبد الله : المجتمع والثقافة الشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 1996 .
- 15- جمال الدين محمد المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر . 2006 .
- 16- جورج رينتر : قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع ، تر: مصطفى خلف عبد الجواد ، مركز البحوث والدراسات الإجتماعية - جامعة القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 17- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، ت: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي سيوني: إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، الرياض - السعودية ، 2004 .
- 18- حامد بدر: السلوك التنظيمي ، دار القلم ، ط1 ، الكويت ، 1982 .
- 19- حامد عبد السلام زهران : الصحة النفسية والعلاج النفسي ، عالم الكتب ، ط3 ، القاهرة - مصر . 1997 .
- 20- حسين حريم : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر ، الأردن ، 1997 .
- 21- رابح تركي : المعوقون في الجزائر وواجب المجتمع والدولة نحوهم ، بدون دار نشر ، الجزائر . 1982 .
- 22- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر . 2002 .
- 23- روبرت باكال: تر/ موسى يونس : تقييم الأداء ، بيت الأفكار الدولية للنشر و الطباعة ، عمان - الأردن .
- بعد جلال : في الصحة العقلية والأمراض النفسية والعقلية والإحراجات السلوكية ، دار الفكر ، القاهرة - مصر ، 1985 .



- 25- طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة - مصر ، 2007.
- 26- عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية- مصر 2004.
- 27- عامر مصباح : علم الاجتماع الرواد والنظريات ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 الجزائر ، 2005 .
- 28- عبد الرحمان بن سالم : المرجع في التشريع المدرسي ، مطابع عمار قرمي ، ط2 ، باتنة - الجزائر . 1994
- 29- عبد الرحمن بن محمد الجيلالي : تاريخ الجزائر العام ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ج3 ، الجزائر 1982.
- 30- عبد المحسن الحيدر ، إبراهيم بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) ، بدون دار نشر ، سعودية ، 2005 .
- 31- عبد المطلب أمين القريطي : سيكولوجية ذوي الحاجات الخاصة وتربيتهم ، دار الفكر العربي ، ط1 القاهرة - مصر ، 1996 .
- 32- عثمان حمود لخضر : علم النفس التنظيمي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2005 .
- 33- علي أسعد وطفة ، علي جاسم الشهاب : علم الاجتماع المدرسي ، مجد للنشر والتوزيع ، ط1 بيروت - لبنان ، 2004 .
- 34- علي شتا السيد : التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري ، المكتبة المصرية ، مصر ، 2004 .
- 35- علي شتا السيد : نظرية علم الاجتماع ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية - مصر ، 1997
- 36- علي عبد الرزاق جلبي : قضايا علم الاجتماع المعاصر ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان ، 1984 .
- 37- علي الزين : العادات والتقاليد في العهود الإقطاعية ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت - لبنان ، 1977
- 38- عويد المشعان : دراسات في الفروق بين الحسنين في الرضا المهني ، دار القلم للنشر والتوزيع الكويت 1993 .
- عيسى بودة : دليل المدرس الهادف ، دار تلاشقيت للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1997.



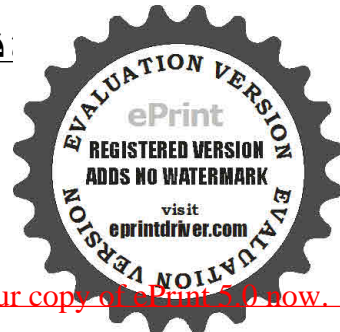
- 40- فرانسيس ديف -ومايك وودكوك ، تر : عبد الرحمن أحمد هيجان : القيم التنظيمية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، 1995 .
- 41- فؤاد سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، ط5 ، الأردن ، 1995.
- 42- قمبر محمود وآخرون : دراسات في أصول الثقافة ، دار الثقافة ، الدوحة - قطر ، 1989.
- 43- لطيفه خضر : دور التعليم في تعزيز الإلتزام . عالم الكتب ، الكويت ، 2000 .
- 44- مالك بن نبي : شروط النهضة ، دار الفكر المعاصر ، بيروت - لبنان ، 2000 .
- 45- ماهر أحمد : السلوك التنظيمي ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية - مصر ، 1993 .
- 46- مجيد الكرخي : التخطيط الإستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي ، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان - الأردن ، 2009 .
- 47- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية - مصر ، 2003
- 48- محمد سيد فهمي : السلوك الإجتماعي للمعوقين - دراسة في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية - مصر ، 1998 .
- 49- محمد شريف بيوني ، محمد السعيد الدقائق : حقوق الإنسان - الوثائق العالمية والإقليمية ، دار العلم للملايين ، لبنان ، 1988 .
- 50- محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن 2001 .
- 51- محمد مصطفى زيدان - يوسف مصطفى قاضي : إتجاهات ومفاهيم تربوية نفسية حديثة ، دار الشروق ، السعودية ، 1980 .
- 52- محمود العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان - الأردن ، 2005 .
- 53- مدني علاقي : الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، دار تهامه ، ط1 ، السعودية 1981 .
- 54- مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية ' إدارة الأفراد ' ، دار الشروق ، ط3 ، عمان - الأردن 2004 .
- 55- منصور حسن عبد الرزاق : الإلتزام والإغتراب ، بدون دار نشر ، مصر ، 1988 .
- سهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون بلد النشر ، 2003 .
- سهدي زويلف : إدارة الأفراد مدخل كمي ، بدون دار نشر ، ط3 ، عمان - الأردن ، 2005 .



- 58- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية العامة الجزائر ، 2004 .
- 59- ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، مرام للطباعة الإلكترونية ، الرياض - السعودية 1990 .
- 60- هاينز ماريو : إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال ، تر: محمود مرسي وزهير الصباغ مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، 1409هـ .
- 61- هشام حسان : منهجية البحث العلمي ، بدون دار النشر ، ط2 ، الجزائر ، 2007 .
- 62- يوسف جمعة السيد : النظريات الحديثة في تفسير الأمراض النفسية ، دار غريب ، القاهرة - مصر 2001 .

الرسائل والأطروحات :

- 63- أحمد بن مصطفى النعمي : أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية ، 1997 .
- 64- آل حسن عبد العزيز حسن : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي :دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية ، 1999 - ص 40 .
- 65- الرخيمي ممدوح جلال : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، 2000 ، ص 54.
- 66- العديلي ناصر محمد : الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل فيه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، عمان - الأردن ، 1996 .



67- الفالح نايف بن سليمان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة

ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية ، 2001.

68- النعمي أحمد مصطفى : أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة

العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية
الرياض - السعودية ، 1995.

69- بدر البدراني : قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة

وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة
التربوية والتخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى السعودية ، 1428 هـ .

70- حمود الحربي : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك

سعود رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض
- السعودية 1415 / 1994 هـ .

71- رتيبة سلامة : الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا

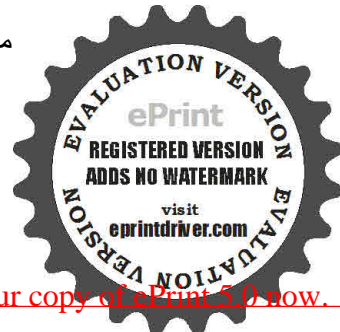
الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الأردن ، 2003 .

72- سعاد السلوم : عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات

رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية
1423 هـ .

73- سعود القوس : المحددات الإجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض

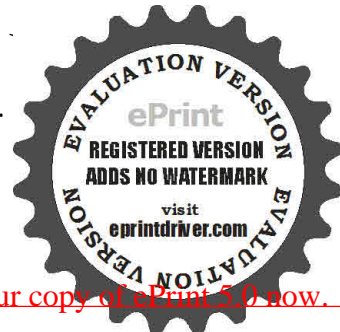
ماجستير غير منشورة ، قسم الدراسات الإجتماعية ، جامعة الملك سعود ، السعودية 1421 .



- 74- سعود النمر : الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص ، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة جامعة الملك سعود ، مج 5 ، السعودية ، 1993 .
- 75- كنزة بوجلال : طبيعة تصور معلمي الطور الأول والثاني لظاهرة سوء المعاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم النفس ، جامعة قسنطينة ، 2002 .
- 76- ملحم أحمد عارف : الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا ، جامعة عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 18 .
- 77- ناصر العديلي : الرضا الوظيفي دراسة مبدئية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري ، معهد الإدارة العامة ، جامعة ولاية كاليفورنيا ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 1981 .
- 78- نواف الرويلي : الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة مبدئية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية جامعة الملك سعود السعودية ، 1423 هـ .
- 79- نوح نجلاء / مفرح عبد المعطي : ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1426 هـ .

البحوث :

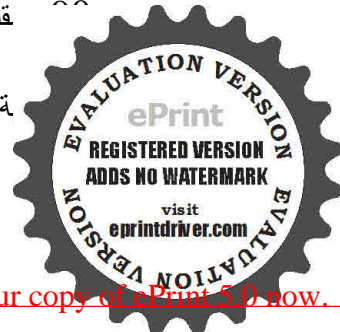
- 80- أحمد مسعودان : رعاية المعوقين وأهداف سياسة إدماجهم الإجتماعي بالجزائر - دراسة ميدانية الوطني للتكوين المهني للمعاقين بدينياً بخمستي ولاية تيبازة ، جامعة منتوري ، قسنطينة - الجزائر .



- 81- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة ، بدون دار النشر ، مصر ، 2000 .
- 82- السواط عوض الله، والعتيبي سعود محمد : البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة، مج 12 ، ع 1 ، مركز النشر العلمي، السعودية ، 1999.
- 83- العيسى إبراهيم بن محمد بن عبدالله : واقع الانتماء لدى الطلاب في المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2000 ، ص12.
- 84- بن حمدة عبد المجيد : نشأة الثقافة الإسلامية ، مجلة جامعة الزيتونة ، ع2 ، تونس ، 1993.
- 85- جمال الدين الخازندار : تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة (دراسة مقارنة) ، مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، السنة 16 ، العدد 56 ، 1994 .
- 86- خطاب عايدة سيد : الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل - دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية . مجلة العلوم الإدارية. ع 1 . مج 13 . جامعة الملك سعود . السعودية . 1988 .
- 87- طلال يحيى : مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف ، مجلة جامعة الملك سعود مج 15 ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، 2003 .
- 88- عادل سلامة : الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس ، مجلة كلية التربية ، ع 23 ، ج 1 ، مصر ، 1999 .
- 89- عبد الصمد الأغبري : الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية) ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ع 109 ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، الكويت ، 2002 .

قدم عبد الحفيظ : علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك - دراسة

ة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، الكويت مج 22 ، ع1-2 ، 1994 .



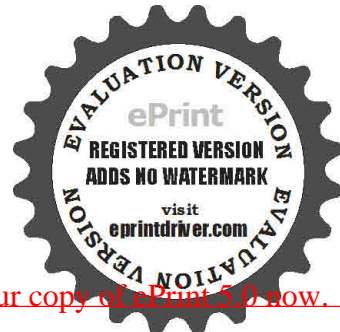
91- نجدي حبشي و رأفت باخوم : المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام في العمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس مج 17 ، ع3 ، 2004 .

القواميس والمعاجم :

- 92- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت - لبنان ، ب.ت .
- 93- حسن شحادة - زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية (عربي / إنجليزي - إنجليزي / عربي) ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة - مصر ، 2003 .
- 94- مجد الدين محمد الفيروز أبادي : القاموس المحيظ ، ج 3 ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت - لبنان ، 1991 .
- 95- معجم اللغة العربية : المعجم الوسيط ، الإصدار 3 ، دائرة المعاجم - موسوعة الشعر العربي ، 1983

المناجد :

- 96- أبو الفضل جمال الدين بن منظور : لسان العرب ، مج 2/1 ، دار الصادر ، ط 1 ، بيروت - لبنان 1990 .
- 97- أحمد بن محمد الفيومي : المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي ، مكتبة ومطبعة مصطفى باري الحلبي ، القاهرة - مصر ، ب.ت .
- 98- محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح ، مكتبة لبنان ، بيروت - لبنان ، 1988 .



99- عبد المحسن نعساني : إختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بالتطبيق
على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، مؤتمر الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة
والحكومية في الوطن العربي ، القاهرة - مصر ، 2002 .

100 - قانون رقم : **200/63** (المتعلق بالحماية الإجتماعية للمكفوفين بالجزائر) ، المؤرخ بتاريخ 8 جوان
1963 م .

101 - قانون رقم : **59/80** (المتعلق بإنشاء مراكز طبية - تربوية ومراكز متخصصة لتعليم ذوي
الإعاقات) ، المؤرخ بتاريخ 08 مارس 1980 م .

102 - قانون رقم : **11/83** (خاص بالتأمينات الإجتماعية لذوي الإعاقات) ، بتاريخ 20 جويلية 1983 م

103 - قانون رقم : **09/87** (المتعلق بالوقاية من حوادث العمل) ، المؤرخ بتاريخ 10 فيفري 1987 م .

104 - قانون رقم : **11/90** (المنظم لعلاقات العمل بالنسبة لذوي الإعاقات) ، بتاريخ 21 أفريل 1990 م

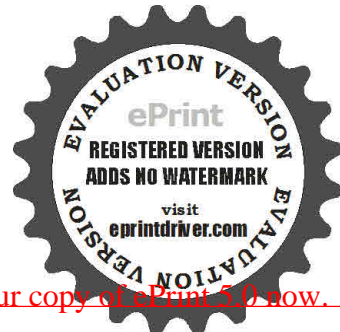
105 - قانون رقم : **34/90** (المتعلق بتمهيين ذوي الإعاقات) ، المؤرخ بتاريخ 25 ديسمبر 1990 م .

106 - قانون رقم : **90/02** (المتعلق برعاية الأشخاص المعوقين وحمائهم) ، الجريدة الرسمية

للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ع 34 ، الصادرة بتاريخ : 01 ربيع الأول 1423هـ الموافق

لـ 14 ماي 2002 م .

107 - مرسوم رقم : **437/63** (المتعلق بمنح بطاقات للمكفوفين) ، المؤرخ بتاريخ 8 نوفمبر 1963 م .



111- بلكرمي و داد ديب نورة : تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميدبا لإنتاج الحليب

ومشتقاته الموقع الإلكتروني بتاريخ 19/05/2011 <http://etudiantdz.net/vb/t12943.html>

117- جلال عبد الحليم : الرضا الوظيفي (المفهوم و الأهمية) مقال بالموقع الإلكتروني ، بتاريخ

2011/03/03.

<http://www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768>

112- رعد الصرن وآخرون : نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية ، الموقع

الإلكتروني بتاريخ 2011/04/28

<http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04.35.doc>

113- عبد القادر العداقي : كيف تحصل على الاستقرار (الثبات) في وظيفتك ، الموقع الإلكتروني بتاريخ

2011/05/19 http://ar-ar.facebook.com/note.php?note_id=168102436535566

115- عبد الله بن سالم أحمد الزهراني : نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية

بمؤسسات التعليم العالي - السعودية دراسة تحليلية ، ص 20 ، الموقع الإلكتروني :

بتاريخ 2011/01/02.

http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4290527/res%203.doc

109- لبنى الزكواني : إبدأ ' تصميم المكاتب يعزز إنتاجية الشركات ، الموقع الإلكتروني

<http://www.zawya.com/arabic/story.cfm/sidZAWYA201104111330304>

بتاريخ 2011/05/12. [/lok133000110411](http://lok133000110411)

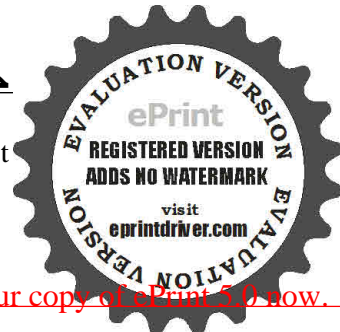
110- محمد ولي : الضغوط النفسية و السياسية في بيئة العمل ، الحلقة الأولى

11/05/2011 بتاريخ <http://www.alshames.com/details.asp?Id=15326&Page=3>

108- منظمة الأمم المتحدة : تقرير اللجنة المخصصة المعنية بوضع اتفاقية دولية شاملة ومتكاملة لحماية

حقوق المعوقين وكرامتهم ، نيويورك ، 16- 27 جويلية 2003 ، في :

Copyright (c) 2003 AIMS/Vision Office. Last updated 05/26/03. facilitator@worldenable.net



116- محمد أحمد العطار : بيئة العمل الفعالة ، الموقع الإلكتروني ، بتاريخ 2011/01/13

Managment.htm: <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Production->

114- محمد أحمد العطار : بيئة العمل الفعالة ، مقاييس الرضا الوظيفي ، 2011/01/13 ، الموقع

الإلكتروني :

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Production-Management/2010/02/22/95459.html>

118- محمد البديوي : الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة ، مجلة عالم السعودية ، نوفمبر 2006 .

<http://pr.sv.net/SVW/November.2006.page.00048.htm>

المراجع الأجنبية :

الكتب :

Livres :

119- Boudiaf Farida, Belbal Aldjia, Tiaiba Djamel, Haddadou Malek : **Annuaire de l'action sociale**, 1994 .

120- Dessler Gary : **Organization Theory**. Creating structure and Behavior .Newjersy Prentice .Hall.Inc.Englewood.Cliffs.1996.

121- DD JUIFF: **guide de l'éducation en sciences pédagogique** , DUE 1972 .

122-French Wendell L And . Bell.JR . Cecil H And. Zawaki. Robert A:**Organization Development And Trancformation**. San Francisco, Irwin McGaw – Hill. 2005.

123-KAO john: **The Enterepreneurial Organization**. Prentice-Hall International,INC.2005 .

124-Koberg C., and L. Chusmir : **Organizational culture relationships with creativity and the job-related variables**, Journal of business research. 1987 .

125-Kretiner Robert And . Kinicki Angelo : **Organizational Behavior**.New y BPI\IRWIN . 2003.

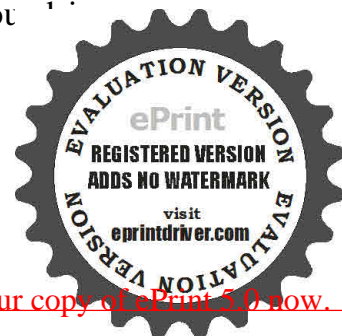


- 126-Lauren Bélanger, «**Gestion des ressources humaines, une approche systémique**» , Editions Eska S.A.R.L, France, 1979
- 127-L. Nelson and J. C. Quick, **Organizational behavior**: the essentials, St. PAULMN: West publishing.1996.
- 128-Maurice Angeres : **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, ed Casbah, Alger, 1997. P 96
- 129- Schwartz - Scott Bainett : **Temperament, School Adjustment Relations** Operationalizing Goodness of fit. Unpublished PH.D Thesis, State university of California , USA , 1995 .
- 130-Shein, E. H: **Organization Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey Bass. 1985.
- 131- Steven (L) . Mary (A): **Organizational Behavior** , McGraw Hill Education ;USD,2000.

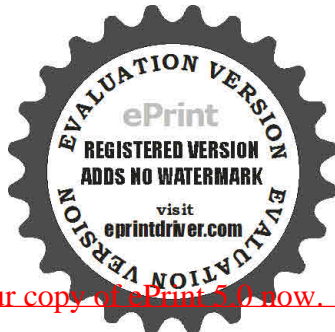
: البحوث

Recherche :

- 132- D.G.F.S: **Personnes handicapées: Analyse comparative et prospective du système de prise en charge**, Paris, France, <http://www.sante.gauv.fr>, 1.1.htm, 14.01.2004 .
- 133- Ministere de l'emploi et de la solidarite nationale, direction des etablissement specialises: **Annuaire des etablisse,ent specialises a l'usage des partenaire sociaux**
- 134- Porter ,L.W , R.M. Steers ,R.T. Mowday, and P.V Boulian : "**Organizational Commitment, Job Satisfaction and TurnoverAmong Psychiatric Technicians** " Journal of AppliedPsychology.1984.
- 135- Thèse de doctorat d'état en science de l'éducation "**LA PLACE DE LA PERSONNE HANDICAPEEDANS LA SOCIETE ALGERIENNE**" par Kou Ali, sous la direction de M.A.Mucchielli, nice,1994.



الملاحق



قرار يتضمن النظام الداخليالنموذجي لمؤسسات التعليم المتخصص

(مدارس صغار المكفوفين - مدارس صغار الصم)

إن وزير الشؤون الإجتماعية :

- بمقتضى المرسوم رقم (80 / 59) المؤرخ في : (08 مارس 1980) المتضمن إنشاء و تنظيم و سير المراكز الطبية و التربوية و مراكز التعليم المتخصص للطفولة المعوقة .
- بمقتضى المرسوم رقم (87 / 259) المؤرخ في (01 ديسمبر 1987) المتضمن إنشاء المراكز الطبية و التربوية و مراكز التعليم المتخصص للطفولة المعوقة . و إعادة تعديل القوائم الخاصة بهذا النوع من المؤسسات .
- بمقتضى المرسوم رقم (89 / 75) المؤرخ في (02 ماي 1989) المتضمن إنشاء مراكز للتعليم المتخصص و مراكز طبية و التربوية للطفولة المعوقة ، و المتم للقوائم الملحقة بالدستور رقم (87 / 259) المؤرخة في الفاتح ديسمبر 1987 .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم (90 / 162) المؤرخ في (02 جوان 1990) المحدد لصلاحيات وزارة الشؤون الإجتماعية .
- بمقتضى المرسوم رقم (90 / 267) المؤرخ في (15 سبتمبر 1990) المتضمن إنشاء مراكز للتعليم المتخصص و مراكز طبية و التربوية للطفولة المعوقة ، و المتم للقوائم الملحقة بالمرسوم رقم (87 / 259) المؤرخة في الفاتح ديسمبر 1987 .

بإقتراح من مدير النشاط الاجتماعي

بقرار

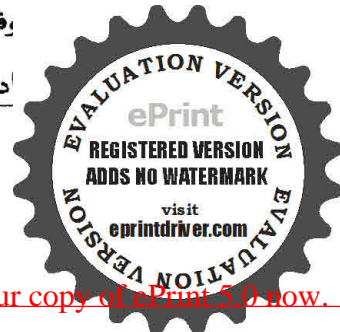
المادة الأولى : يهدف القرار إلى تحديد النظام الداخلي لمؤسسات التعليم المتخصص للمعوقين حسيا و التابعة لوزارة الشؤون الإجتماعية .

المادة الثانية : يطبق هذا النظام الداخلي على مجموع التلاميذ الملتحقين بمؤسسات التعليم المتخصص للمعوقين حسيا و كذا على مجموع المستخدمين الذين يعملون بالمدارس .

المادة الثالثة : تتمثل مهمة مؤسسات التعليم المتخصص في إستقبال الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين (6 و 18 سنة) و المصابين بإعاقة سمعية أو بصرية ، يمكن للمؤسسات أن تستقبل الأطفال الذين يبلغون من العمر 5 سنوات عندما وفر لديها إمكانيات القيام بذلك .

المادة الرابعة : يستفيد التلاميذ المعوقين حسيا من التربية و إعادة التربية و التكفل اللازم .

(ص 1)



المادة الخامسة: إن محتوى التعليم الملقن في هذه الهياكل مماثل لذلك الملقن في المؤسسات التابعة لوزارة التربية الوطنية غير أنه تابع و يتم بتعليم خاص لكل نوع من الإعاقه .

المادة السادسة: إن الهياكل المتخصصة يمكن أن تقوم على نظام داخلي ، نصف داخلي أو نظام خارجي و ذلك حسب الإمكانيات و الحاجيات .

المادة السابعة: إن التلاميذ الذين تجاوزوا سن الدراسة و لم يتمكنوا من المتابعة يتم توجيههم نحو أقسام الإستدراك التي يتركز برنامجها على نشاطات تحضيرية شبه التكوين المهني .

المادة الثامنة: يتم قبول التلاميذ في المؤسسة على أساس تقديم ملف يحتوي على :

• طلب مكتوب • شهادة ميلاد • شهادة تلقىح • شهادة طبية تبين الحالة الصحية للطفل • شهادة طبية تثبت درجة إعاقة الطفل • قياس السمع (بالنسبة للمعاقين سمعيا) • ترخيص موقع عليه يسمح لإدارة المؤسسة إتخاذ التدابير اللازمة في حالة القيام بعملية جراحية مستعجلة • ترخيص موقع عليه من قبل الأشخاص المؤهلين لأخذ الطفل خارج المؤسسة (جولة ، تصريح إلخ ...) • ثمانية (8) صور شمسية • صورتان شمسيتان للأم و الأب (بالنسبة لمدارس صغار الصم) .

المادة التاسعة: الأولياء مكلفين بإعداد الثياب لأطفالهم (تسلم لهم قانعتها قبلدخول الطفل إلى المؤسسة) يعمل الريبي على فحص الثياب المطلوبة في القائمة إذا كانت كاملة أو في حالة حسنة و كذا إذا كانت الأسماء و الألقاب مثبتة عليها تسجل قائمة الثياب في البطاقة الأسبوعية للطفل .

المادة العاشرة: يخضع المعلمون إلى الإلزامات الخاصة التالية :

• إحترام جدول أعمالهم و إصاقه • ضبط الدفتر اليومي و البطاقات التربوية • إحترام التعليمات فيما يخص النظافة و الأمن في القسم • الحفاظ على العتاد البيداغوجي و التربوي الذي وضع تحت تصرفه • ضمان حراسة التلاميذ أثناء وقت الإستراحة في القسم .

المادة الحادية عشر: يمنع على المعلمين و المربين في أي حال من الأحوال ترك تلاميذهم بمفردهم بدون حراسة في القسم .

المادة الثانية عشر: يجبر على جميع الهيئة التربوية و التلاميذ إرتداء المفزر .

المادة الثالثة عشر: يلزم مجموع المستخدمين و التلاميذ بإرتداء المفزر .

المادة الرابعة عشر: لا يسمح للتلاميذ الخارجين الذين يتأخرون أكثر من 03 مرات الإلتحاق بأقسامهم إلا برفقة أوليائهم .

المادة الخامسة عشر: يجب تهرير كل غياب يتجاوز الـ 48 سا .

المادة السادسة عشر: يوزع التلاميذ المقبولين في النظام الداخلي في المراقد حسب السن و الجنس .

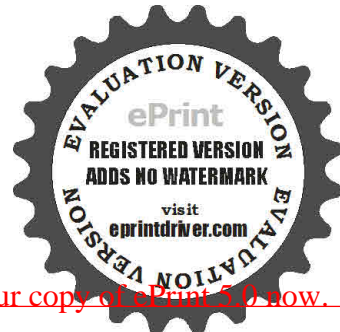
المادة السابعة عشر: يمنع على كل شخص ليس له علاقة بالعمل في الأماكن التالية إختراقها (المراقد ، المطبخ ، العيادة، قاعة الرياضة ، المكتبة ، الساحة ، فضاء الترفيه ، الأقسام إلخ ...) .

(ص 2)



- المادة الثامنة عشر: على المربين إحترام ساعات إطفاء الأنوار (تعلق ساعات الأنوار على مستوى كل مرقد) .
- المادة التاسعة عشر: يشترط إعداد و تعليق برنامج الوجبات الغذائية المقدمة أسبوعيا على مستوى المطعم و النادي كما يلزم مراقبتها و إمضائها من طرف الطبيب .
- المادة العشرون: يتم إعلام التلاميذ و المستخدمين بساعات تناول الوجبات و محتواها و ذلك بالصاقه على مستوى المؤسسة .
- المادة الواحد والعشرون: بإستثناء يومي الخميس و الجمعة و أيام العطل تنظم دروس المساء تحت مراقبة الفرقة البيداغوجية .
- المادة الثانية والعشرون: يسمح للتلاميذ الداخليين بالسهر في النادي أيام الخميس و الجمعة و أيام العطل ما عدا الحالات الإستثنائية .
- المادة الثالثة والعشرون: على المربين إحترام هذه الأوقات .
- المادة الرابعة والعشرون:
 • إن المربي مسؤول على أمن فوجه .
 • على المربي أن يظبط دفتره اليومي و إشعار المصلحة الطبية التربوية بكل شذوذ أو ملاحظة .
 • على المربي أن يبقى مع تلاميذه أثناء تناولهم الطعام .
 • المربي مسؤول على نظافة هندام الطفل (أظافره ، شعره ، ملابسه) .
 • على المربي أن يسهر على نظافة الأماكن التي يتردد عليها تلاميذه (الأقسام و المراقد) و تلقينهم كيفية تنظيماتها الجماعية .
- المادة الخامسة والعشرون: على التلاميذ تغيير الثياب مرتين في الأسبوع .
- المادة السادسة والعشرون: على التلاميذ أخذ حمام مرتين في الأسبوع .
- المادة السابعة والعشرون: يتم إشعار المربين و التلاميذ بالبرنامج الخاص بالحمام و ذلك بالصاقه على مستوى المؤسسة .
- المادة الثامنة والعشرون: يمنع منعاً باتاً على التلاميذ من تناول التبغ كما يمنع على المعلمين و المربين من التدخين أثناء أوقات العمل و كذا في المراقد و المطعم و في جميع الأماكن المغلقة بحضور التلاميذ .
- المادة التاسعة والعشرون: على المعلمين و المربين أن يسهروا على أن يصون التلاميذ العتاد الموضوع تحت تصرفهم .
- المادة الثلاثون: كل عمل إتلاف للعتاد أو سرقة يعرض صاحبه إلى عقوبات صارمة منها تعويض القيمة الكلية أو الجزئية للشئ المتلف .
- المادة الواحد والثلاثون: إذا كان التلف للعتاد إرادي يعود الضرر المادي على الأولياء .

(ص 3)



المادة الثانية والثلاثون : يمنع على التلاميذ حمل أشياء ثمينة و مبالغ مالية .

المادة الثالثة والثلاثون : يمنع على التلاميذ حمل أشياء خطيرة إلى المؤسسة .

المادة الرابعة والثلاثون : ترفض الإدارة تحمل أي مسؤولية في حالة وقوع سرقة أو ضياع .

المادة الخامسة والثلاثون : يجب على مجموع مستخدمي التأطير إحترام الأحكام الواردة في هذا النظام الداخلي .

المادة السادسة والثلاثون : ينشأ مجلس تأديبي على مستوى كل مؤسسة يتشكل من :

- المدير : رئيساً
- المسؤول البيداغوجي
- المراقب العام
- ممثلان (2) عن المستخدمين التربويين (معلمان (2) ، مربى (1)) .

المادة السابعة والثلاثون : تتمثل مهمته في :

- دراسة كل الحالات المخالفة للنظام و إصدار العقوبات التأديبية في حالة الضرورة .

المادة الثامنة والثلاثون : إن العقوبات التي من شأنه أن يصدرها المجلس التأديبي هي :

- عقوبات من الدرجة الأولى : • تنبيه كتابي • إنذار كتابي • توبيخ .
- عقوبات من الدرجة الثانية : • طرد التلميذ لمدة أسبوع • طرد التلميذ لمدة أسبوعين .
- يحرم من الأنشطة الترفيهية و الرحلات • طرد نهائي .

المادة التاسعة والثلاثون : يجبر التلاميذ الداخليين على العودة إلى منازلهم يومي الخميس و الجمعة و أيام العطل ما

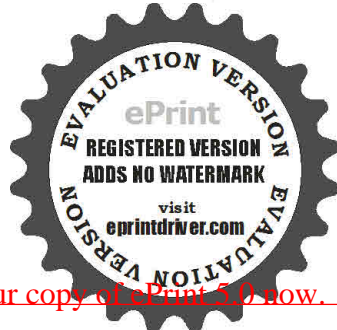
عدا الحالات الإستثنائية و في الحالات المرضية يستدعى ولي التلميذ و ذلك لأخذ ابنه لقضاء فترة نقاهة في المنزل .

المادة الأربعون : يجب على مستخدمي الإدارة ضمان الداومة أثناء العطل المدرسية .

المادة الواحد الأربعون : يجب إعلام المستخدمين بجدول الداومة و ذلك عن طريق إصاقه داخل المؤسسة .

المادة الثانية والأربعون : يجب إعلام الأولياء ، المعلمين و التلاميذ بهذا النظام الداخلي و ذلك عن طريق إصاقه

على مستوى المؤسسة ، عند قبول التلاميذ يلتزم الأولياء بإحترام القوانين المقررة في النظام الداخلي .



قائمة المعلمين والمعلمات المعيّنين بإجراء المقابلة الفردية

فئة المكفوفين والصم طور ابتدائي ومتوسط

الرقم	المعلم (ة)	الفئة المكمل بها	تاريخ المقابلة
02	شاوي بختي	مكفوفين	2013/04/15
03	كيذار مسعودة	مكفوفين	2013/04/15
05	ميلوقة عادل	مكفوفين	2013/04/16
06	مبخوتي بن يطو	مكفوفين	2013/04/16
18	شداد نورالدين	مكفوفين	2013/04/22
20	جهيدة عبد اللاوي	مكفوفين	2013/04/22
24	بسيصة عبد الرزاق	مكفوفين	2013/04/25
29	عمران طريقي	مكفوفين	2013/04/30
32	بوروية سعد	مكفوفين	2013/05/02
01	مرطة بولرباح	صم	2013/04/15
04	مروان سهام	صم	2013/04/16
07	خلدون ياسين	صم	2013/04/16
09	شويب خالد	صم	2013/04/17
11	حميدي عبد الجبار	صم	2013/04/21
12	نبيل عماري	صم	2013/04/21
13	سنقرة أحمد	صم	2013/04/21
14	نايل جوهر	صم	2013/04/21
15	قيت الزهرة	صم	2013/04/21
17	فرديسة محمد	صم	2013/04/22
19	شينيون أمال	صم	2013/04/22
21	عينة عائشة	صم	2013/04/23
22	يونس مصطفى	صم	2013/04/23
23	حريزي وفاء	صم	2013/04/24
25	شريط بن يطو	صم	2013/04/28
26	قاسمي ياسين	صم	2013/04/30
27	بن خليف دلال	صم	2013/04/30
28	خبيزي سعيد	صم	2013/04/30
30	تجاح نعيمة	صم	2013/04/30
31	بوزكري أمينة	صم	2013/04/30
08	شكور كاتيا	مكفوفين - صم	2013/04/16
10	نسيمة غبيش	مكفوفين - صم	2013/04/17
16	زناقي جميلة	مكفوفين - صم	2013/04/22



من السؤال 01 إلى السؤال 03 - الإلتزام التنظيمي

من السؤال 04 إلى السؤال 06 - جودة الأداء الوظيفي

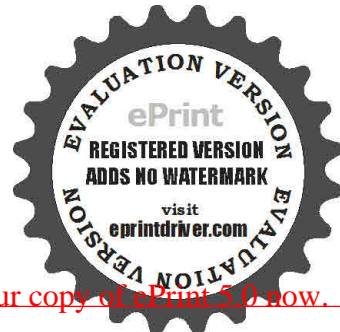
من السؤال 07 إلى السؤال 09 - الإلتناء التنظيمي

01- يتطلب الفعل البيداغوجي على القائمين به جملة من الشروط الظاهرية على رأسها الهدام ؛ فهل ترى أن إدارة المدرسة تلزم جميع المعلمين ضمنها بإرتداء الملابس الخاصة بالعمل (المآزر) ؟

02- لبلوغ أهداف العملية التربوية لا بد من إنتهاج أسلوب الإدارة بالوقت ؛ أي على إدارة المدرسة إحترام مواعيت التدريس من خلال تزويد المعلمين بجدول زمني محدد منذ بداية الموسم الدراسي ، فهل هذا الأخير معمول به في المدرسة ؟

03- على إعتبارك معلماً بالمدرسة محل الدراسة الميدانية وإمثالاً لثنائية ' السلوك البيداغوجي وتوقع هذا السلوك من طرف الإدارة المدرسية ' ؛ هل توافق على أن إدارة المدرسة تلزم المعلمين بإنتهاج سلوكيات معينة إتجاه هاته الفئة الخاصة من المتعلمين ؟

04- تهتم أغلب الدراسات التنظيمية في مجال التربية والتعليم بالبعد الإيكولوجي لورشات ممارسة الفعل البيداغوجي ؛ فهل توصي إدارة المدرسة المعلمين بضرورة الحفاظ على جماليات القسم الدراسي من خلال الإجتماعات الدورية والرقابة اليومية ؟



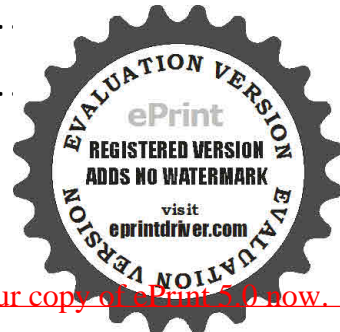
05- في خضم الحديث عن الإجماعات البيداغوجية وما لها من بالغ الأثر في الفعل البيداغوجي ؛ هل تعمل الإدارة المدرسية من خلال تلك الإجماعات على تجاوز بعض السلبيات التي ترتبط بالأداء التربوي من خلال توفير الوسائط البيداغوجية ؟

06- في حال ظهور خلل وظيفي في جانب من جوانب العملية التربوية توصي أغلب المدارس التنظيمية بضرورة تقديم البدائل لرفع الخلل لحظة وقوعه ، وتفادياً لذلك توصي أغلب المدارس النظرية بأهمية التدريب والتكوين ؛ فهل توفر إدارة المدرسة دورات تكوينية للمعلمين بغية رفع عتبة الأداء والإحتكاك بخبرات مؤسسات تربوية مختصة أخرى ؟

07- إرتبط ظهور نظرية العمل والممارسات العمالية بما يدعى بـ الأجر مقابل العمل المنجز ، ليترحم في مراحل متقدمة إلى ما يدعى بالحق والواجب من خلال إعطاء الشرعية المطلقة لهذا الأخير إستناداً لجملة القوانين الوضعية ؛ فهل ترى أن القيم السائدة بالمدرسة تنظم العلاقة بين المعلمين والإدارة على أساس الحقوق والواجبات ؟

08- يجزم أغلب المفكرين على أن إقرار الحق مقابل القيام بالواجب ما هو إلا إبراز وتأكيد لأهمية العنصر البشري وما لهذا الأخير من بالغ الأثر في بلوغ ما يدعى ' الحضارة ' لا سيما وإن إرتبط هذا العنصر البشري بإحدى المؤسسات المجتمعية الهامة ألا وهي المؤسسة التربوية ؛ فهل تعتقد أن القيم السائدة بالمدرسة تنظر إلى المعلم كمورد هام له قيمة ؟

09- في الأخير هل ترى أن قيمك وثقافتك الشخصية تتناسب وتتوافق مع قيم وثقافة المدرسة في كثير من الأمور التنظيمية ؟



دليل المقابلة :

تاريخ المقابلة :

زمن المقابلة :

نوع المقابلة : (فردية)

تخصص عمل المبحوث : (مكفوفين) – (صم)

الزمن الدراسي لعمل المبحوث :

جنس المبحوث : (ذكر) – (أنثى)

المستوى الدراسي للمبحوث : تخصص :

الإجابة على الأسئلة :

/01

/02

/03

/04

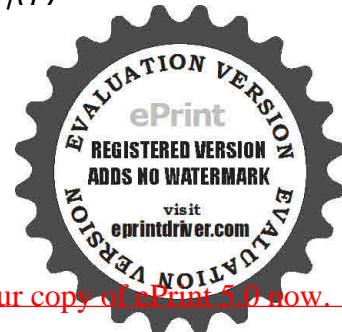
/05

/06

/07

/08

/09



إستمارة مقياس

- هاته الإستمارة ماهي إلا جزء من العمل الميداني ، ومساهمتك (ي) في الاجابة عن أسئلتها الضمنية تعتبر خدمة جليلة للبحث العلمي عموما ولموضوع بحثي خصوصا الذي يحمل عنوان :

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة "

تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة ' الأطفال المعوقين بصرياً ' بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)
دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل .

ملاحظة : نشكرك (ي) على تعاونك (ي) معنا مسبقا ونعدك بالسرية التامة فيما يخص المعلومات المقدمة ونلفت إنتباهك (ي) إلى أن هاته المعلومات لا نخصنا لشخصك (ي) بل للفائدة العلمية فقط .

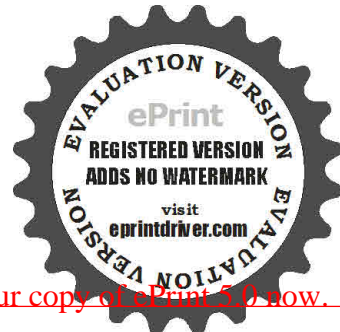
تحت إشراف الأستاذ :

أ.د/ هشام حسان

من إعداد الطالب :

عبد الستار مركاتل

أفريل 2013



البيانات الشخصية :

01- الجنس : ذكر أنثى

02- السن :

03- المؤهل العلمي : تخصص :

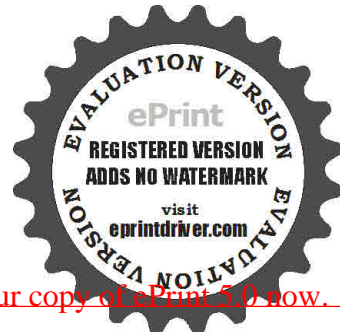
04- الوظيفية : دائم متعاقد

05- طبيعة العمل : مكفوفين صم معاً

06- سنوات الخدمة :

أقل من 3 سنوات أقل من 5 سنوات

أقل من 10 سنوات 10 سنوات فما فوق



ملاحظة: ضع علامة (X) في واحد من الخانات الخمسة المقابلة لل فقرات

لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	مقياس الرضا الوظيفي :
					- البعد الأول : الإنتماء التنظيمي (ذوبان قيم المعلم في قيم المدرسة)
					01- تضايقتي سلوكيات زملاء التي تسيئ إلى سمعة المدرسة
					02- أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية
					03- أتحدث عن المدرسة على أنها أعظم منظمة تربوية يمكن العمل بها
					04- أحب أن أجد المدرسة في المحافل الوطنية
					05- يعد عملي في هاته المنظمة التربوية أفضل فرصة توظيف
					06- يسعدني أن يلتحق أبنائي وأعز أصدقائي بالعمل في المدرسة
					07- يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهد
					08- أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الأطياف المجتمعية تجاه المدرسة
					09- أشارك في حل المشاكل الوظيفية داخل المدرسة مع الإدارة والزملاء
					- البعد الثاني : الإنتماء التنظيمي (إمتثال المعلم لقيم وثقافة المدرسة)
					10- أهتم بإنجاز عملي على الوجه المرغوب دون مراعاة قيمة الأجر الذي أتقاضاه
					11- أتجنب دائماً ما يدعى التسرب الوظيفي وذلك بإتمام ساعات عملي كما هي
					12- أشعر بالسعادة أثناء القيام بعملي داخل المدرسة
					13- أجتهد دائماً على التقيد بالأنظمة المعمول بها في المدرسة
					14- لا أتغيب عادة عن عملي داخل المدرسة
					15- أشعر بقدر كبير من المسؤولية إتجاه عملي
					16- لا أفكر في ترك العمل داخل المدرسة إلا لظروف إستثنائية خارج إرادتي
					17- أقبل أي عمل جانبي أكلف به من طرف إدارة المدرسة
					18- أسعى إلى تعويض الزمن الوظيفي الضائع تفادياً لأي خلل وظيفي
					- البعد الثالث : جودة الأداء الوظيفي (بذل أقصى جهد ممكن كيفاً وكماً)
					19- أهتم جداً بمستقبل المدرسة التي أعمل بها
					20- أشعر برغبة ملحة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المدرسة
					21- أقدم أحسن ما عندي من حيث أساليب أداء العمل التربوي
					22- أشعر بالفخر والإعتزاز أثناء تأديتي مهامتي
					23- أتأخر بعد إنتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإتمام عملي
					24- لا أبالي بالرقابة الخارجية (إدارة . مفتش ..) مادمت حريصاً على عملي
					25- ترتبط أداء عملي داخل المدرسة بما أتحصل عليه من راتب وعلاوات
					ي دائماً إلى أن يظهر ما بذله من جهد على نتائج التلاميذ الذين أدرسه
					ي دائماً إلى ان يظهر ما بذله من جهد على الجانب الأيكولوجي لقسمي



يصدر القانون الاتي تحته :

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة الأولى : تهدف هذا القانون إلى تعريف الأشخاص المعوقين وتحديد المبادئ والقواعد المتعلقة بمعايهم وترفيتهم.

المادة 2 : تشمل حماية الأشخاص المعوقين وترفيتهم في مفهوم هذا القانون كل شخص مهما كان سنه وعته يعاني من إعاقة أو أكثر، وراثية أو خلقية أو مكتسبة، تحد من قدرته على ممارسة نشاط أو عدة نشاطات أولية في حياته اليومية الطبيعية والاجتماعية، نتيجة لإصابة وعظافه ذهنية و/أو الحركية و/أو العسوية - الحسية.

تحدد هذه الإعاقات حسب طبيعتها ودرجتها عن طريق التنظيم

المادة 3 : تهدف حماية الأنظمة المعوقين وترفيتهم إلى ما يأتي

- الكشف المبكر للإعاقة والوقاية منها وقد مضاعفاتها،

- ضمان العلاجات المتخصصة وإمادة التثوير الوظيفي وإمادة التكيف،

- ضمان الأجهزة الاصطناعية والواضعية والمساعدات التقنية الضرورية، لفائدة الأشخاص المعوقين، وكذا الأجهزة والوسائل المكيفة مع الإعاقة وضمان استبدالها عند الحاجة.

- ضمان تعليم إجباري وتكوين مهني للأطفال والمراهقين المعوقين

- ضمان إدماج الأشخاص المعوقين والتدابيرهم على الصعيدين الاجتماعي والمهني، لا سيما بتوفير مناهج عمل،

- ضمان الحد الأدنى من الدخل

- توفير الشروط التي تسمح للأشخاص المعوقين بالمساهمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

- توفير الشروط التي تسمح بشرقية الأنشطة المعوقين وتفتح شغصيتهم، لا سيما المتعلقة بالرياضة والتربية والتكيف مع المحيط،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 11 المؤرخ في 9 رمضان عام 1404 الموافق 9 يونيو سنة 1984 والمتضمن قانون الأسرة،

- وبمقتضى القانون رقم 85 - 08 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترفيتها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 25 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بملفات العمل المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 8 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،

- وبمقتضى القانون رقم 91 - 10 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بالأرفاق المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 91 - 25 المؤرخ في 11 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 18 ديسمبر سنة 1991 والمتضمن قانون المالية لسنة 1992،

- وبمقتضى الأمر رقم 85 - 09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق 26 فبراير سنة 1995 والمتعلق بتوجيه المنظمة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 14 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 19 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وملاحتها وأمنها،

- وبمقتضى مصادقة البرلمان،



- تشجيع الحركة الجموعية ذات الطابع الإنساني والاجتماعي في مجال حماية المعوقين وترقيتهم
يجب أن تتم حماية الأخطاس المعوقين وترقيتهم وتطوير استقلاليتهم في إطار حياة عادية.

المادة 4 : يعتبر تجسيد الأهداف المنصوص عليها في المادة 3 أعلاه، التزاما وطنيا.

تنظّم جهود وتدخلات الأسرة ومن يطوب عن المعوقين قانونا والدولة والجمعاعات الإقليمية والمؤسسات العمومية وهيئات الضمان الاجتماعي والجمعيات والجمعاعات والهيئات العمومية والغاية والأشخاص الطبيعيين، لتجسيد هذا الالتزام قصد ضمان الحماية للأشخاص المعوقين وترقيتهم لاسيما الاستقلالية التي هم قادرين عليها والاندماج الاجتماعي والعيش الملائم.

تضمن الدولة تنسيق تدخلات الجهات المعنية في هذا الميدان طبقا لهذا القانون. ميرالوزارة المكلفة بالحماية الاجتماعية.

وتسهر على توفير كل الوسائل والأدوات الضرورية لتجسيد الأهداف المذكورة أعلاه.

المادة 5 : يستفيد الأشخاص المعوقون بدون دخل مساهمة اجتماعية تكفل في التكفل بهم ولأو في شحة مالية

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 6 : تؤول المنحة المالية للشخص المعوق بعد وفاته إلى أبنائه القصر وإلى أرملته غير المتزوجة بدون دخل طبقا للنسب المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

المادة 7 : تمنح المساعدة الاجتماعية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه، إلى الأشخاص المعوقين بدون دخل لاسيما

- الأشخاص الذين تقدّر نسبة عجزهم بـ 100٪،

- الأشخاص المعصابون بأكثر من إعاقة،

- الأسر التي تكفل بشخص واحد أو عدة أشخاص

معوقين مهما كان سنهم.

- الأشخاص ذوو الإعاقات والمعرجين بدءا من سن 18 وبلغ سنهم ثماني عشرة (18) سنة على الأقل. المعصابون بمرض مزمن ومعجز طبقا للتعريف المنصوص عليه في المادة 2 من هذا القانون.

يجب الأيقل مبلغ المنحة المالية المنعوجة إلى الأشخاص المعوقين بنسبة معجز تقدّر بـ 100٪ من ثلاثة آلاف (3.000 دج) شهريا.

يحدّد مبلغ المنحة المالية المنعوجة إلى الفئات المذكورة أعلاه، من طريق التنظيم.

المادة 8 : يستفيد الأشخاص المعوقون، حسب الحالة، من مجانية النقل أو التخفيض في تسعيرات النقل البري الداخلي.

ويستفيد الأخطاس المعوقون بنسبة معجز قدرها 100٪ تخفيضا في تسعيرات النقل البري العمومي الداخلي.

كما يستفيد بنظم هذه التخابير المرافقون للأشخاص المعوقين المنصوص عليهم أعلاه، بعدد مرافق واحد لكل شخص معوق.

تكفل الدولة بالتبعات المناجمة من مجانية النقل أو التخفيض في تسعيراته

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 9 : تخسر الاستفادة من أعمال حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم المنعوجة تطبيقا لهذا القانون، الأشخاص المعوقين الحاملين ببطاقة تبين طبيعة الإعاقة ويرجعها تسليها إياهم مصالح الوزارة المعنية بناء على تقرير من لجنة طبية ولاتية متخصصة منصوص عليها في المادة 10 أعلاه.

المادة 10 : تشكل لدى المصالح الولائية التابعة للوزارة المعنية، لجنة طبية ولاتية متخصصة تشكل من خمسة (5) أعضاء على الأقل يتم اختيارهم من ضمن الأطباء الخبراء.

تفيد اللجنة في الملفات المودعة لديها في مدة أقصاها ثلاثة (3) أشهر ابتداء من التاريخ المسنون بوصول إيداع وسلم للملفي.



الفصل الثالث

الترقية والتكوين المهني وإعادة التدريب الوطني وإعادة التكييف

المادة 14 : يجب ضمان التكفل المبكر للأطفال المعوقين .

يبقى التكفل المدرسي مضمونا يلقى النظر عن مدة التمدرس أو السن. طالما بقيت حالة الشخص المعوق تثير ذلك.

المادة 15 : يخضع الأطفال والمراهقون المعوقون إلى التمدرس الإلزامي في مؤسسات التعليم والتكوين المهني

تهيئة عند الحاجة، أقسام وفروع خاصة لهذا الغرض، لا سيما في الوسط المدرسي والصحي والوسط الاستشفائي.

يستفيد الأشخاص المعوقون المتمدرسون عند اجتيازهم للاختبارات، ظروفًا مادية ملائمة تسمح لهم بإجرائها في إطار عادي.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم .

المادة 16 : يتم التعليم والتكوين المهني للأشخاص المعوقين في مؤسسات متخصصة عندما تتطلب طبيعة الإعاقة ودرجتها ذلك.

تضمن المؤسسات المتخصصة زيادة على التعليم والتكوين المهني وعند الاقتضاء إيواء المتعلمين والمتكويين، أعمالًا نفسية - اجتماعية وطبية تقتضيها الحالة الصحية للشخص المعوق داخل هذه المؤسسات وخارجها وذلك بالتنسيق مع الأولياء ومع كل شخص أو هيكل معني

تتكفل الدولة بالأعباء المتعلقة بالتعليم والتكوين المهني والإقامة والتنقل في المؤسسات العمومية

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم .

المادة 17 : تسهر الدولة على مساعدة الأشخاص المعوقين والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي

يمكن أن تتشغل هذه اللجنة ، عند الحاجة، إلى البلايا، لمعاينة حالة الأشخاص المعوقين غير القادرين على التنقل.

تكون قرارات اللجنة الطبية الولائية قابلة للنظر من طرف الشخص المعني أو من ينوب عنه قانونا لدى اللجنة الوطنية للنظر المنصوص عليها في المادة 34 من هذا القانون.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم .

الفصل الثاني

الوقاية من الإعاقة

المادة 11 : تتم الوقاية من الإعاقة بواسطة أعمال الكشف وبرامج الوقاية الطبية وحملات الإعلام والتحسيس تجاه المواطنين حول العوامل المسببة للإعاقة أو في تصديدها.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم .

المادة 12 : زيادة على تدابير الوقاية من الإعاقة وكشفها المتعلقة بحماية الصحة وترقيتها والمنصوص عليها في التشريع، يتم الكشف بواسطة أعمال طبية - اجتماعية مبكرة وتحاليل واختبارات وفحوص طبية بهدف التعرف على الإعاقة وتشخيصها قصد التكفل بها وتقليل أعبائها وحدتها.

المادة 13 : التصريح بالإعاقة إلزامي لدى المصالح الولائية المكلفة بالحماية الاجتماعية

يجب على أولياء الأشخاص المعوقين أو من ينوب عنهم قانونا ومستخدمي الصحة أثناء ممارسة وظائفهم وكذا كل شخص معني، التصريح بالإعاقة فور ظهورها أو كشفها لتمكين الجهات المعنية من التكفل بها في حينها.

يعاقب على كل تصريح كاذب بالإعاقة يقوم به لدى المصالح المعنية الأولياء أو من ينوب قانونا عن الأشخاص المنصوص بإعاقتهم طبقا للتشريع المعمول به.



- العمل على الاعتراف للمعوق بعقبة العائد وتوجيهه وإعادة تأهيله وتعيين المؤسسات والمعامل التي تساهم في استئجار الأشخاص المعوقين وإدماجهم مهنيا.

- العمل على البحث عن مناصب عمل ووظائف ملائمة يمكن أن يشغلها الأشخاص المعوقون والأتراخا.

تحدد قائمة المناصب التي يمكن أن يشغلها الأشخاص المعوقون عن طريق التنظيم.

المادة 20 : تكون قرارات اللجنة المنصوص عليها في المادة 18 أملاء، ملزمة لمؤسسات التعليم والتكوين المهني والمؤسسات المتخصصة والمعامل والهياكل المستندمة.

يمكن الشخص المعوق أو من ينوب عنه قانونا الطعن في قرارات اللجنة لدى اللجنة الوطنية للطعن المنصوص عليها في المادة 34 من هذا القانون.

تحدد كميّيات تطبيق هذه الفقرة عن طريق التنظيم.

المادة 21 : يستفيد الأشخاص الذين يتكلمون بلهجة معوق مقبول في مؤسسات التعليم والتكوين المهني صفا دراسيا.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 22 : ريادة على الشايفر المنصوص عليها في التشريع المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، يستفيد الشخص المعوق عن أعمال وبرامج إعادة التدريب الوظيفي وإعادة التأهيل الثالثة.

الفصل الرابع

الإعماج والاندماج الاجتماعيان

المادة 23 : يتم إعماج الأشخاص المعوقين والدماجهم، لا سيما من خلال ممارسة نشاط مهني مناسب أو مكيف يسمح لهم بثمان استقلالية بدنية والتصارية.

المادة 24 : يجوز إقصاء أي مشروع يسيب إغلبته من مطابقة أو اختيار أو امتحان مهني يشرح

والإنساني بتوفير التطير متخصص وموئل لسيما عبر تشجيع تكوين المتكويين في هذا المجال ووضع نظام خاص يحكم هذه الفئة من العاملين.

كما تسهر على تدعيم الجمعيات والمؤسسات المعتمدة لاد الطابع الإنساني والاجتماعي التي تتكفل برعاية المعوقين وتعليمهم وتكوينهم وإعادة تأهيلهم بالإمكانات اللازمة.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 18 : تتكفل لجنة ولاية للتربية الخاصة والتوجيه المهني تعلم لأشخاصا مؤهلين وعلى الخصوص:

- ممثلين عن الوفاء التلاميذ المعوقين.

- ممثلين عن جمعيات الأشخاص المعوقين.

- خبراء مختصين في هذا الميدان.

- عضوا ممثلا عن المجلس الشعبي الولائي.

يرأس اللجنة مدير التربية في الولاية، ويؤويه كل من مدير التكوين المهني والممثل الولائي للوزارة المكلفة بالحماية الاجتماعية.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 19 : تتكفل اللجنة الولائية للتربية الخاصة والتوجيه المهني المنصوص عليها في المادة 18 على الخصوص بما يأتي:

- العمل على قبول الأشخاص المعوقين في المؤسسات التعليمية والتكوين المهني والعلمينات المتخصصة وتوجيههم حسب الحاجات المعبر عنها وطبيعة الإمارة ودرجتها طبقا لشروط وكميّيات الالتحاق المتعلقة بالأشخاص المعوقين والمطبقة في مجال التربية والتكوين.

- تعيين المؤسسات والمعامل التي يجب عليها القيام بالتربية والتكوين والتأكد من التأشير والبرامج المعتمدة من الوزارات المعنية والاندماج المهني - الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين.



الفصل الخامس

الحياة الاجتماعية للأشخاص المعوقين ورفاهيتهم

المادة 30 - من أجل تشجيع إدماج وانتماء الأشخاص المعوقين في الحياة الاجتماعية وتسهيل تنقلهم وتحسين ظروف معيشتهم ورفاهيتهم، تطبق تدابير من شأنها القضاء على العوائق التي تعوق الحياة اليومية لهؤلاء الأشخاص، لا سيما في مجال:

- التأسيس المعماري، وتهيئة المحلات السكنية والمدارس والجامعات والنكودية والدينية والعلاجية والاماكن المتخصصة للخطوات الثقافية والرياضية والترفيهية.

- تسهيل الوصول على الأجهزة الاصطناعية والواطها والمساعدات التقنية التي تمكن الاستقلالية البدنية وتسهيل استعمالها.

- تسهيل الوصول إلى الأماكن العمومية.

- تسهيل استعمال وسائل النقل.

- تسهيل استعمال وسائل الاتصال والإعلام.

- تسهيل الوصول للراشدين في ذلك، على السكن الواقع في المستوى الأول من البنايات بالتمتع بالأشخاص المعوقين أو المكافئين بهم عند الاستفادة من مقرر منح السكن طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تمتد كينونات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم

المادة 31 - بغض النظر عن الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، يستفيد الأشخاص المعوقون الذين تقل أعمارهم عن 100 سنة (100) تخفيضا في مبلغ إيجار وشراء المساكن الاجتماعية التابعة للدرلة أو الجماعات الإقليمية.

تمتد كينونات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم

الاتصال بوظيفة عمومية أو غيرها، إذا توفرت الفتحة المنصوص عليها في المادة 18. أملاء عدم تنافي إقامته مع هذه الوظيفة.

المادة 25 - يتم ترسيم أو نشيوت العمال المعوقين ضمن نفس الشروط المطبقة على العمال الآخرين طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 26 - وتعيّن على المستخدم إعادة تصنيف أي عامل أو موظف أصيب بإعالة مهما كان سببها - بعد فترة إعالة التدريب، من أجل تولى منصب عمل آخر لديه .

المادة 27 - يجب على كل مستخدم أن يخصص نسبة واحد بالمائة (1%) على الأقل من مناصب العمل للأشخاص المعوقين المعترف لهم بحصة العامل.

وعند استحالة ذلك، يتعيّن عليه دفع اشتراك مالي تعدد قيمته عن طريق التنظيم برهده في حساب صندوق خاص لتمويل نشاط حماية المعوقين وترقيتهم

المادة 28 : يستفيد المستخدمون الذين يقومون بتهيئة وتجهيز مناصب عمل للأشخاص المعوقين بما في ذلك التجهيزات، من تدابير تحفيزية حسب الحالة طبقا للتشريع المعمول به.

كما يمكن أن يتلقى المستخدمون إعانات في إطار الاتفاقيات التي تبرمها الدولة والجماعات الإقليمية وهيئات الضمان الاجتماعي.

تمتد كينونات تطبيق الفقرة الثانية عن طريق التنظيم

المادة 29 - من أجل ترقية تشغيل الأشخاص المعوقين وتشجيع إدماجهم وانتماءهم الاجتماعي والمهني، يمكن إنشاء أشكال تنظيم عمل مكيفة مع طبيعة إقامتهم ودرجتهم ورسوخهم الذهنية والبدنية، لا سيما عبر الورشات العنصرية ومراكز توزيع العمل في العطل أو مراكز المساعدة عن طريق العمل.

تمتد كينونات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم



المادة 32 : يستفيد الأشخاص المعوقون الحاملون بطاقة معوق تحمل إشارة "الأولوية" على الخصوص ما يأتي:

- حق أولوية الاستقبال على مستوى الإدارات العمومية والخاصة،

- الأماكن المخصصة في وسائل النقل العمومي.

- الإعفاء من تكاليف نقل الأجهزة الفردية للتنقل.

- تخصيص نسبة 24 من أماكن التوقف في المواقف العمومية للشخص المعوق أو مرافقه.

الفصل السادس

الهيئات

المادة 33 : ينشأ لدى الوزير المكلف بالحماية الاجتماعية مجلس وطني للأشخاص المعوقين يضم على الخصوص:

- ممثلين من الشركة الجماعية للأشخاص المعوقين.

- أولياء الأطلاق والمراهقين المعوقين.

يكلف بالدراسة وإبداء الرأي في كل المسائل المتعلقة بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم وإدماجهم الاجتماعي - المهني وأندماجهم

تتمتع تشكيلة المجلس وكيفية سيره وصلاحياته من طوبى التنظيم.

المادة 34 : تنشأ لجنة وطنية للظمن لدى الوزارة المعنية تشكل من سبعة (7) إلى أحد عشر (11) عضوا وتضم:

- أطباء مختصين خبراء في مجال الإعاقة المعرفة في المادة 2 من هذا القانون.

- ممثلين عن قطاعات التربية والتكوين المهني.

- ممثلا واحدا من الوزارة المكلفة بالحماية الاجتماعية.

- ممثلا واحدا عن أولياء التلاميذ المعوقين،

كملاحظ.

- ممثلا واحدا من الجمعيات أو الاتحاديات أو المنظمات المعتمدة لكل صنف من الإعاقات المعرفة في المادة 2 من هذا القانون، كملاحظ.

تكلف هذه اللجنة بالتظفر في قرارات اللجان المتضمن عليها في المادتين 10 و18 من هذا القانون والتي فيها، في مدة أقصاها ثلاثة (3) أشهر من تاريخ إيداع الظمن.

تعمد كلياتها سير هذه اللجنة من طريق التنظيم.

المادة 35 : تتمتع الدولة نفقات سير اللجان والهيئات المتضمن عليها في هذا القانون.

الفصل السابع

أحكام مختلفة وختامية

المادة 36 : تقدم الحكومة مرخا أمام المجلس القومي الوطني حول برامج حماية المعوقين وترقيتهم لا سيما برامج الرفاهية من الإعاقة والنتائج المحققة، في إطار عرض بيان السياسة العامة.

المادة 37 : يعتبر يوم 14 مارس من كل سنة يوما وطنيا للشخص المعوق.

المادة 38 : 7 تمنى أحكام هذا القانون بالاستيانات الجياثية المتضمن عليها لجاندا الأشخاص المعوقين في التشريع المعمول به.

المادة 39 : ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002.

عبد العزيز بوتفليقة



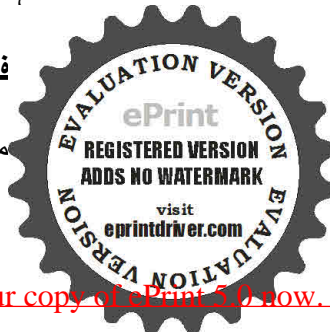
ملخص الدراسة :

بالعربية :

لقد جاءت دراستنا هاته بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة - تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة ' الأطفال المعوقين بصرياً ' بمدينة الجلفة (دراسة مسحية) - " ، حيث تمحورت الإشكالية الرئيسية هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) لمدينة الجلفة والرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة ؟ إندرج تحت هاته الأخيرة ثلاث أسئلة فرعية ، بالمقابل من ذلك تم صياغة فرضية عامة ضمت ثلاث فرضيات جزئية جاءت كالآتي : توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) لمدينة الجلفة والرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة :

- 1- نفسر الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة فرض مثبت للصحة لدى قيمة معامل الإرتباط الأول : $r_1 = 0.4673 +$.
- 2- يرتبط الإلتزام الوظيفي لمعلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً طردياً عند $\alpha > 0.8$ ؛ فرض مثبت للصحة لدى قيمة معامل الإرتباط الثاني : $r_2 = 0.1525 +$.
- 3- ترتبط جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً طردياً عند $\alpha > 0.8$ ؛ فرض مثبت للنفي لدى قيمة معامل الإرتباط الثالث : $r_3 = 0.2927 -$ والفرض البديل هو : ترتبط جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) بالثقافة التنظيمية إرتباطاً عكسياً .

كما إعتدنا منهج دراسة الحالة وذلك لملائمته طبيعة موضوع الدراسة ، ولأنه يخدم أهداف البحث وكذا الأداة البحثية والمتمثلة في المقابلة مضافة لمقياس الرضا الوظيفي محل تطبيق على 32 معلم كمشح شامل لمعرفة مستوى رضاهم وظيفياً و مدى توافقهم مع ثقافة المؤسسة ؛ وقد خلصنا في الأخير إلى النتيجة العامة التالية : هناك علاقة بين فة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) لمدينة الجلفة والرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة .



Elle est venue de notre étude de ce cours intitulé «La culture organisationnelle et de sa relation à la satisfaction professionnelle des enseignants des établissements d'enseignement compétentes - Analyse des exploratoire enseignants des écoles pour enfants handicapés visuels» à Djelfa (sondage) - ", où tournait problématique Accueil Y at-il une relation entre la culture organisationnelle menée par l'école (enfants malvoyants) à la ville de Djelfa et la satisfaction professionnelle des enseignants qui suivent l'école?

Dernier est intégré dans les trois sous-questions suivantes, d'autre part, il a été de formuler une hypothèse générale comprenait trois hypothèses partielles étaient les suivants: Il existe un lien entre la culture organisationnelle menée par l'école (enfants handicapés visuellement) à la ville de Djelfa et la satisfaction professionnelle des enseignants qui suivent l'école:

1 - interpréter appartenance à une organisation avec les enseignants de l'école (enfants handicapés visuellement) la culture organisationnelle menée par l'école impose santé Sticky la valeur du premier coefficient de corrélation: $r_1 = 0.4673+$.

2 - L'engagement de carrière associée pour les enseignants de l'école (enfants handicapés visuellement) la culture organisationnelle est étroitement proportionnelle lorsque $0.8 \geq \alpha > 0$. Post-it a imposé la valeur de la santé du coefficient de corrélation II: $r_2 = 0.1525+$.

3 - lié à la qualité du rendement au travail chez les enseignants de l'école (enfants handicapés visuellement) la culture organisationnelle est étroitement proportionnelle lorsque $0.8 \geq \alpha > 0$. Post-it exil imposé à la troisième valeur du coefficient de corrélation: $r_3 = 0.2927-$ L'hypothèse alternative est: la fonctionnalité de qualité associé avec les enseignants de l'école (enfants handicapés visuellement) la culture organisationnelle est inversement corrélée.

Comme nous avons adopté l'étude de cas d'approche de manière à la nature de l'aptitude du sujet de l'étude, mais il sert les objectifs de la recherche, ainsi que des outils et de la recherche de l'entrevue ajoutée à la mesure de la satisfaction au travail remplace l'application de la 32 sac enseignants une connaissance approfondie de leur niveau de satisfaction et fonctionnellement, et l'étendue de leur accord avec la culture de l'institution, nous sommes venus de ce dernier à l'issue globale de ce qui suit: il existe une relation entre la culture organisationnelle menée par l'école (déficients visuels enfants) à la ville Djelfa et la satisfaction au travail pour les enseignants après l'école.



... ألا وهي مؤسسة المدرسة . تلك المؤسسة الثانية من مؤسسات التنشئة الإجتماعية التي أنشأت وتكونت من أجل توجيه وتعديل السلوك وهو وجه التعلم ، مع إكساب المعلومات والمعارف والقيم إستناداً لجملة من الرموز ذات دلالات إجتماعية تتضمنها البرامج والمناهج والمقررات الدراسية بفضل الوسائل المادية والبشرية المسخرة لذلك وهو وجه التعليم ، من أجل بلوغ هدف واحد ووحيد ألا وهو إستمرار مؤسسة المدرسة بتأدية وظائفها بكفاءة وفعالية من أجل نجاح العملية التعليمية والتعليمية ومن ثم نجاح ما تضمه من متعلمين ... (من مذكرة / التوافق سوسيوثقوي داخل الأقسام الدراسية وعلاقته بالفوق الدراسي لذوي الإعاقة البصرية .. مذكرة ليسانس علم الاجتماع التربوي للمؤلف)

ولما سلمنا بأن الأداء الوظيفي بمؤشرات الإلتزام التنظيمي و الإلتزام التنظيمي وجودة الأداء الوظيفي أحد الرموز الدالة على تمتع الفاعلين بدرجة من الرضا عن ثقافة التنظيم ، وبغية الرفع من هذا الأخير يقترح الباحث مخطط عمل كالاتي :

إعتماد مبدأ الإرتكاز البيداغوجي : يقصد به إرتكاز الرمز لدى المستقبل على المعنى لدى المرسل وأكثر ما يستخدم هذا المبدأ للمتعلمين من ذوي الإحتياجات الخاصة لا سيما المكفوفين والصم أين يعتمد هذا الأخير على الحاسة المفقودة لديه والحاضرة لدى المرسل (المعلم : هنا ينصح أن يكون معاني البدن أي الحواس) مع إشتراك مبدأ الغائية .

تفادي المشكل الوظيفي المركب : هو أن يجد الفاعل نفسه معيقاً للتنظيم وأهدافه نتيجة تقصير وعدم وعي التنظيم بضرورة توفير الجو العام الملائم للعمل ؛ بمعنى الفاعل هنا حبيس ثنائية عدم إنتاج الظروف من ناحية والتسبب في إنتاج مشاكل وظيفية من ناحية أخرى ، وهنا يجب على المعلم الحدق والفتن تفادي الوقوع في هذا المشكل .

تفعيل مبدأ المشاركة : هذا الأخير يشترك فيه المعلمين مع الإدارة في نفس الوقت .

تعزيز الثقافة الوظيفية : هي تلك الثقافة التي تتوسط كل من ثقافة المنظمة وثقافة الفرد والتي تكون مشتركة بينهما مطلقاً دون فرض أو تقييد وفي هذا نلاحظ كل من المنظمة والفرد يتمتعان بمنطق ثقافية في جزئية منها واحدة وهنا يصبح الفرد خارج أطر الفعل الوظيفي مبرمج على جملة الثقافة الوظيفية فيصبح أكثر ما يميزه تمتعه بالولاء للمنظمة التي يعمل لصالحها .

تخطيط الزمن التربوي : يقصد به التقسيم القبلي للموسم الدراسي على فترات زمنية يحدد وفقها التوزيعات الأسبوعية وكذا السنوية مضاف إليها توزيعات الإمتحانات الفصلية والشهرية إضافة إلى عرض جملة الأعياد والمناسبات الوطنية وأيام العطل الأسبوعية والتي تمثل في مجملها أيام العطل السنوية .

مبدأ تنمية المهارات البشرية : يقوم هذا الأخير أساساً على إدراج عنصري عقد الإجتماعات وتنظيم دورة تكوينية من أجل تصميم نموذج مهاري من شأنه تحقيق الأهداف من وراء التنظيم ، وهنا يجب على مدرسة الأطفال المعاقين بصرياً بالجلفة وغيرها من المدارس الخاصة أن تنفطن لتلك الحلقة السوداء والغائبة بين الإدارة الوصية وإدارة المدرسة والمؤثرين البيداغوجيين والتي تعيق في كثير من الأحيان التنظيم ككل وهنا وجب التكثيف من الإجتماعات وفتح باب النقاش على مصرعيه أمام جميع الأطراف الفاعلة ضمن هذا التنظيم هذا من جهة .

المؤلف

