

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

فرع علم الاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

العنوان:

التغيير التنظيمي و تأثيره على الصراع في الجامعة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و العمل

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

قواجلية أمال

بوزيد حسبية

السنة الجامعية 2015/2014

الشكر

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز و جل وأشكره على عونه في انجاز هذه المذكرة

ثم أتقدم بالشكر الخالص من أعماق قلبي إلى الأستاذة الفاضلة : قوا جلية آمال

على نصائحها وتوصياتها وتوجيهاتها السديدة التي قدمتها خلال مرحلة الإشراف.

وكما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة تخصص علم اجتماع تنظيم.

و أخيرا أشكر أعضاء لجنة التحكيم لما سبذلونه من جهد ووقت من

أجل تقييم هذا العمل.

وشكرا

الاهداء

إلى من يجف البحر لذكر اسمها

إلى من يذوب القلب لرؤية عينها

إلى نبع الحنان والعطاء إلى رمز الصبر والوفاء

أمي الغالية حفظها الله وشفافها

وأطال عمرها ورعاها

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضله

أبي الغالي

إلى الشموع التي تزيح عني الآلام وتبدد من حولي الظلام

ياسر، أسامة، فطيمة، شياء، ميمو، خولة، حسام، ونينا.

"حسية

إلى إخوتي و أخواتي وكل صديقاتي

الفهرس

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الجداول

مقدمة..... أ - ب - ج

الباب الأول:

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة 6
2. أهمية الدراسة 6
3. أهداف الدراسة 7
4. الإشكالية 10-8
5. الفرضيات 11
6. تحديد المفاهيم 16-12
7. الدراسات السابقة 22-17

الفصل الثاني :

التغيرات التنظيمية في الجامعة .

أولا : طبيعة المنظومة الجامعية.

تمهيد 25

1-تعريف الجامعة 25

2-لمحة تاريخية عن الجامعة 26

- 3-عناصر الجامعة 29
- 4-وظائف الجامعة 32
- 5-مبادئ لتعليم العالي في الجزائر 36
- 6-واقع نسق الجامعة الجزائرية من خلال تطورها التاريخي 39

ثانيا : طبيعة التغيير التنظيمي

- تمهيد 44
- 1-تعريف التغيير التنظيمي 44
- 2-الحاجة إلى التغيير التنظيمي 45
- 3-أنواع التغيير التنظيمي 48
- 4-مراحل التغيير التنظيمي 52
- 5-استراتيجيات التغيير التنظيمي 57
- 6-خصائص التغيير التنظيمي 58
- 7-أسس التغيير التنظيمي 60
- 8-مقاومة التغيير التنظيمي 62
- 9-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي 63
- 10-أنواع مقاومة التغيير التنظيمي 65

11. التغييرات التنظيمية في الجامعة الجزائرية (نموذج كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- بجامعة البويرة) 68
- 1-11- التغييرات التنظيمية في الجانب البيداغوجي 68
- 1-1 التغييرات التنظيمية في مناهج التعليمية 68
- 2-1 التغييرات التنظيمية في نظام الامتحانات 71
- 3-1 التغييرات التنظيمية في التأطير 74

الفصل الثالث : الصراع

1. لمحة تاريخية عن الصراع 81
2. تعريف الصراع 82
3. الصراع بين النظرة التقليدية والمعاصرة 84
4. مستويات الصراع..... 86
5. أنواع الصراع 88
- 5-1- من حيث الوظيفة..... 88
- 5-2- من حيث التنظيم 88
- 5-3- من حيث المضمون 88
- 5-4- من حيث الأسباب 89
- 5-6- من حيث النتائج 89
6. مراحل الصراع..... 90
- 6-1- مرحلة الصراع ضمنى 90
- 6-2- مرحلة الصراع المدرك أوالملاحظ 90
- 6-3-مرحلة الشعور بالصراع 90
- 6-4-مرحلة الصراع العلني 91
- 6-5-مرحلة ما بعد الصراع أو الحرب العلنية 91
7. أسباب الصراع 92
8. آثار الصراع 94
- 8-1 آثار الصراع السلبية 94
- 8-2-آثار الصراع الايجابية 95
9. أساليب معالجة الصراع..... 96

| | |
|---------|-----------------------------|
| 98..... | 10. مظاهر الصراع في الجامعة |
| 98..... | 10-1- الإضراب |
| 99..... | 10-2- التغيب |

الباب الثاني :

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع :التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة

| | |
|----------|-------------------------|
| 105..... | تمهيد |
| 106..... | 1. مجالات الدراسة..... |
| 106..... | 1-1 المجال المكاني |
| 108..... | 2-1 المجال الزمني..... |
| 109..... | 3_1 المجال البشري |
| 109..... | 2. المنهج المستخدم..... |
| 110..... | 3. أدوات جمع البيانات |
| 111..... | 4. عينة الدراسة |

الفصل الخامس:تحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة

| | |
|----------|--------------------------|
| | تمهيد |
| 116..... | 1. تحليل وتفسير البيانات |
| 146..... | 2. مناقشة وتحليل النتائج |
| 151..... | خاتمة..... |

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---------------|--|--------|
| 1 | يمثل التأطير البيداغوجي لجامعة البويرة من 2010 إلى 2014 | 114 |
| 2 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 116 |
| 3 | . توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل. | 116 |
| 4 | . توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية | 117 |
| 5 | . توزيع أفراد العينة حسب التخصص | 118 |
| 6 | تهيئة الظروف لتبني نظام ل. م, د في الجزائر. | 118 |
| 7 | علاقة محتوى البرامج التعليمية بضعف تغطية البرامج. | 119 |
| 8 | تأثير الامتحانات الاستدراكية على الطالب. | 120 |
| 9 | تأثير ضعف تغطية البرامج التعليمية على تغيب الطالب | 121 |
| 10 | طريقة عرض الدروس. | 121 |
| 11 | أهمية الجانب التطبيقي كداعم للجانب النظري و علاقته ببرمجة الحصص. | 122 |
| 12 | يبين مدى التزام الطالب بالنصائح المقدمة اليه من قبل الاستاذ . | 123 |
| 13 | العلاقة بين إشراك الأستاذ في اتخاذ القرار و غياب الطلبة. | 123 |
| 14 | نسبة الأستاذ المتحصلين على الترتيبات | 124 |
| 15 | يوضح الغاية من إجراء الترتيبات . | 125 |
| 16 | يوضح درجة استغلال الأساتذة للترتبات لأغراض شخصية لا تخدم البحث العلمي. | 125 |
| 17 | يوضح درجة الموضوعية لمنح العلاوات الأساتذة. | 126 |
| 18 | يوضح نقل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و علاقتها بتوعية الأستاذ للطالب . | 127 |
| 19 | يبين تأثير وسائل النقل على خلق مشاكل تعيق الأستاذ على أداء مهامه على أكمل وجه. | 128 |
| 20 | يبين توزيع أفراد العينة (الطالبة) حسب السن. | 129 |
| 21 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 129 |
| 22 | يبين توزيع أفراد العينة حسب التخصص. | 130 |

| | | |
|-----|--|----|
| 130 | يبين نجاح تطبيق نظام ل.م.د. في الجزائر. | 23 |
| 131 | يوضح محتوى البرامج التقليدية و علاقتها بضعف التغطية. | 24 |
| 131 | العلاقة بين فعالية التكوين في إلحاق الطلبة بالماستر و الإعداد الهائلة للطلبة. | 25 |
| 133 | .تأثير تزايد أعداد الطلبة على الوقت المخصص للإشراف | 26 |
| 134 | يوضح العلاقة بين ضعف تغطية البرامج التقليدية و تأثيرها على تغيب الطلاب . | 27 |
| 135 | علاقة بين وجود الطلبة إشكال في فهم بعض المقاييس وإجراء امتحان في مقياس ناقص | 28 |
| 136 | يوضح علاقة نوع المعلومات المقدمة للطلاب و وجود إشكال في التطبيق . | 29 |
| 136 | يبين نظرة الطال للامتحانات الاستدراكية. | 31 |
| 137 | يوضح طريقة اختيار الأستاذ المشرف. | 32 |
| 138 | انتهاج الإدارة فلسفة مدروسة و علاقتها مع اختيارا لطلاب للإضراب كإفضل خيار للضغط على الإدارة. | 33 |
| 139 | رأي الطالب حول نظرة الإدارة للشكاوى المقدمة أليهم بعين الاعتبار. | 34 |
| 139 | يوضح الأفراد المتحكمة و المسيرة للإضرابات الواقعة. | 35 |
| 140 | .يوضح درجة تحقق مطالب الطلبة بعد الإضراب المتكرر | 36 |
| 140 | يبين سبب تزايد حدة الإضرابات في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. | 37 |
| 141 | العلاقة بين تهيئة الظروف لتبني نظام ل.م.د و بين احتواء الكلية على التقنيات اللازمة للعملية التعليمية | 38 |
| 142 | . رأي الطالب بقرار نقل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية إلى الملحقة. | 39 |
| 143 | رأي الطالب بجدول التوقيت المبرمج. | 40 |
| 144 | رد فعل الطالب اتجاه سوء جدول التوقيت المبرمج. | 41 |

مقدمة

-مقدمة :

منذ أن أسس الإنسان أول منظمة والمنظمات تشهد تغييرات مستمرة ولم تبقى ساكنة ،ذلك لان البيئات التي تعمل فيها المنظمات تعيش تغييرات مستمرة مما يستوجب على تلك التنظيمات التغيير استجابة للتغيرات البيئية ،وهذه المتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم ثقافية في تغير مستمر ،نتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها في المنظمة لن تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار ،كما أن المنظمة تشهد تغييرات بسبب عوامل داخلية وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى فيتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى ولكنها جميعا تعيش حالة التغيير ،وقد يكون هذا التغيير تلقائيا أو صدفة كما قد يكون نتيجة جهد واع ومخطط ، فالتغيير التنظيمي حقيقة لا بد منها ، في الوقت الذي أصبح فيه خيار التنظيمات كحل وحيد للبقاء في على قيد الحياة ولا يستثنى في ذلك أي نوع من التنظيمات مهما اختلفت أحجامها ومجالاتها واهتماماتها ، وتعد الجامعة من ابرز التنظيمات المتأثرة بهذه التغييرات من ناحية أنها نسق وجزء من البناء الكلي ألا وهو المجتمع مما يحتم عليها الخضوع لرغباته ومسايرة احتياجاته ،من جهة ،ومساهمة في خلق وإحداث تغييرات جديدة لم يعتدها المجتمع من قبل ، وهذا بحكم مكانتها المرموقة ودورها الفعال في تطوير المجتمع من خلال تكوينها لرأس المال الفكري لتطوير المجتمع وضمان استقراره ، ومن هذا المنطلق غدا التعليم الجامعي قضية جوهرية وعلى هذا الأساس حضى التعليم العالي بقسط كبير من الاهتمام والدعم المادي والمعنوي ، إلا أن الاهتمام لم يمنعها من تقادي الاضطرابات والوقوع في أزمت لم تكن الجامعة بمهني عنها ، مما لاضطرها لإحداث تغييرات مواكبة من خلالها التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي ، كالتغييرات التنظيمية التي أحدثتها الجامعة الجزائرية للرفع من مستوى التعليم العالي ومكانه الطالب الجامعي إلا أنها لم توفق في ذلك بحكم انتهاجها لسياسات وإحداثها لتغييرات دون أن تأخذ في الحسبان



نتائجها و ما سببها منها من اضطرابات تهدد استقرارها ، كما وقع لمعظم الجامعات الجزائرية التي غدا فيها الإضراب جزءا لا يتجزأ من الجامعة ، من جراء إحداثها تغييرات مست الجانبين البيداغوجي والهيكلية ، ولعل هذا ما دفعنا لتسليط الضوء على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بحكم الاختلالات والاضطرابات المتكررة الناتجة عن قرارات الإدارة والمؤدية إلى صراعات داخلية ممهدة بذلك مكانة الطالب وفعالية التكوين ومكانة الجامعة ، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا محاولة تسليط الضوء على الصراعات التي شهدتها كلية العلم الإنسانية والاجتماعية في الآونة الأخيرة ، حيث حصرت الدراسة بين 2011 و 2015 ، وقد قسم البحث إلى قسمين رئيسيين الجانب النظري والجانب الميداني .

أما الجانب النظري فيضم ثلاثة فصول جاءت على النحو التالي :

الفصل الأول :حاولنا فيه إظهار أهمية وأهداف وأسباب الدراسة ، كما تم طرح إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها ، وتحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة وفي الأخير تعرضنا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث .

الفصل الثاني :وقد تطرقنا فيه إلى مفهوم الجامعة وعناصرها مبادئها وأهدافها إضافة إلى واقع نسق الجامعة الجزائرية من خلال تكورها التاريخي ، كما تم التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي والحاجة إليه ، أنواعه مراحلها ، استراتيجياته ،خصائصه أسسه ، كما تطرقنا إلى مقاومة التغيير ، بالإضافة إلى التغييرات التنظيمية في الجامعة الجزائرية وأخذنا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نموذج تطرقنا من خلالها للتغييرات التنظيمية الحاصلة في من الناحيتين البيداغوجية التي تناولت المناهج التعليمية والتأطير وكذا نظام الامتحانات ، ومن ناحية أخرى تناولنا التغييرات التي مست الجانب الهيكلية .

الفصل الثالث :تناولنا فيه الصراع في لمحة تاريخية ، مفهومه ،الصراع بين النظرة التقليدية والنظرة المعاصرة ، أنواعه ،مراحلها ،أسبابه ،أساليب معالجته ،مظاهره في الجامعة .

أما الباب الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية ، والذي تطرقنا فيه إلى التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة ، هذا في الفصل الرابع أما الفصل الخامس فقد تناولنا فيه تحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع الدراسة
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة .
4. الإشكالية .
5. فرضيات الدراسة .
6. تحديد مفاهيم الدراسة .
7. الدراسات السابقة

1. أسباب اختيار الموضوع :

- إن عدم بلوغ عملية التعليم الموجودة حاليا في جميع المراحل التعليمية وخاصة الجامعة المستوى المطلوب في إمداد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة وتكوينهم تكوين يؤهلهم للاستجابة لكل المستجدات وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا للتغيير التنظيمي وتأثيره على الصراع في الجامعة نظرا للاعتبارات التالية :
- لم نصادف أي دراسة تتكلم عن التغيير التنظيمي وتأثيره على الصراع في الجامعة سوى مذكرة بعنوان التغييرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي، إلا أنها لم تسلط الضوء على الجانب السلبي في التغييرات التنظيمية والمؤدية للصراع .
 - كون الجامعة من ابرز البناءات المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تكوين الإطارات الكفؤة لمباشرة عملية التنمية .
 - كون الجامعة نسق مفتوح يعني أنها تؤثر وتتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة بها في المجتمع والمقصود من هذا القول بان المشاكل والعراقيل التي تواجهها الجامعة تؤثر سلبا على المجتمع بأسره .
 - الرغبة في معرفة الأسباب الرئيسية وراء تفاقم وتزايد حدة الصراعات في الآونة الأخيرة والذي مس معظم الجامعات الجزائرية ،

2. أهمية الدراسة

- معرفة الأسباب الخفية وراء تراجع مستوى الطالب الجامعي وإذا كان لهذا التراجع علاقة بالتزايد المستمر لعدد الطلبة .
- معرفة الجوانب التي شملتها التغييرات التنظيمية ومدى تأثيرها على الطالب وبالتالي إحداث تعديلات وملا الثغرات التي تتخللها تلك التغييرات أي تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة للنهوض بالجامعة الجزائرية واللاحق بمصاف جامعات الدول المتقدمة .

3. أهداف الدراسة :

- نفي الفكرة التقليدية القائلة بان كل تغيير هو تقدم نحو الأحسن أو خطوة إلى الأمام وهذا بفعل ان معظم التنظيمات الحالية على الرغم من إتباعها للتخطيط استراتيجي في إحداثه تغييرات تنظيمية إلا أنها قد زادت من تدهورها بدلا من تطورها.
- الكشف عن المشاكل التي يعاني منها الطلبة الجامعيين المعيقة للعملية التكوينية والتي ترتبط بالتغييرات التنظيمية المنتهجة من قبل الجامعة الجزائرية في السنوات الأخيرة ,
- تحليل ظاهرة الصراع ومحاولة معرفة سبب انتشارها الواسع وامتدادها في كل مؤسسات وهياكل المجتمع بما في ذلك الجامعة .

4. الإشكالية :

إن أبرز ما يميز المجتمع الحديث عن باقي المجتمعات خاصة البدائية منها ما يعرف بالتنظيم ,هذا الأخير الذي يعتبر عنصرا جوهريا و أساسيا لبقاء أي مجتمع و استمراره ,إضافة إلى انه وبهذا المعنى فهو موجود في كل الأنظمة أو الأنساق التي تتدرج ضمن النسق الكلي ألا وهو المجتمع , فالتغيير حقيقة اجتماعية وإنسانية لا يمكن إغفالها أو تجاهلها عند دراسة وتحليل قضايا المجتمع, ومن هذا المنطلق فقد شكلت قضية التغيير محور اهتمام علماء الاجتماع على امتداد المراحل التاريخية المتعاقبة ,فبعدها سيطر الثبات النسبي على العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بفعل تنافي فكرة التغيير مع فلسفة الحيات وطبيعة القيم السائدة اخذ هذا الاعتقاد يتلاشى تدريجيا مع بداية العصر الروماني بتدعيمه لفكرة الاختلاف وحتمية التغيير ,كما شهد القرنين الثامن والتاسع عشر انتشار أفكار التطور والتغيير تحت تأثير اتجاهات ثورية من اجل إعادة البناء أو للتوصل إلى صيغة جديدة تحقق التوازن لتفكك المجتمعات وانهارها ويرجع الفضل في هذا إلى أفكار كل من هيغل وماركس إلا أن تأثر رواد علم الاجتماع بأوضاع

مجتمعاتهم جعل تحليلاتهم تعكس التصورات المنطقية لنظم المجتمع وهذا ما التمسناه في دراسات " كونت " عن الديناميكا , هذه الأخيرة التي غدت الشيء الوحيد الثابت في هذا الوجود .

فالتحولات المتلاحقة خلال العقود القليلة المنصرمة أدت إلى تغيير جذري في بنية المجتمعات المعاصرة

مما تطلب منها إدخال إصلاحات جديدة امتدت لتشمل كل مجالات الحيات المادية والفكرية . وبما أن

الجامعة تنظيم أو مؤسسة اجتماعية رائدة في المجتمع فان هذا يجعلها تحتل موقعا محوريا في عملية التغيير في

جميع مجالات الحياة الأخرى ويحملها أمانة القيادة الفكرية للمجتمع وهذا من خلال مساهمتها في تكوين

الإطارات الكفؤة لمباشرة عملية التنمية باعتبار العنصر البشري العنصر الفعال في هذه العملية إذ أن الثروة

المادية للمجتمع لا يمكن أن تنمو وتستمر في نموها إلا إذا صاحبها الزيادة في الرصيد الوطني من الثروة

البشرية المزودة بالمهارات و المعارف .

إلا أن ديناميكية المجتمع تفرض في الوقت ذاته على الجامعة مجاراتها تطورها مما يدفعها لإحداث

تغييرات تنظيمية رامية من خلالها لتحقيق رفاهية المجتمع ورقيه وهذا من منطلق أن الجامعة معيار للحكم على

تقدم المجتمعات وتأخرها. وتعد الجامعة الألمانية خير مثال على ذلك فما يزال تأثيره أفكارها على فلسفة التعليم

العالي ساري المفعول إلى يومنا هذا , فسمعتها الطيبة ومجهوداتها الجبارة و المتواصلة لخلق نخبة مثقفة

ومؤطرة تاطيرا يتماش و المعطيات الحديثة في التعليم والتكوين العالين جعلها تصنف من أرقى الجامعات

وأعرقها في أوروبا , على غرار الجامعة الجزائرية التي بذلت كل جهودها للخروج من دائرة التخلف التي

فرضتها السياسة الاستعمارية فالجامعة الجزائرية كغيرها من جامعات دول العالم الثالث قد وضعت ركائزها مع

الاستقلال ولقد عرفت عراقيل وتحديات جعلت القائمين على هذا القطاع يعيدون النظر فيه ، فلحفظ امن البلاد

ومواجهة أعباء الاستقلال كان لزاما على الدولة إعادة الاعتبار إلى التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة

خاصة ، وهذا ما نص عليه ميثاق الجزائر الصادر عام 1964 الذي ليكون التعليم هدفا استعجاليا¹، ومن هذا المنطلق أخذت الدولة في تأسيس الجامعات لتغطية العجز ومباشرة عملية التنمية بإتباعها خططا تهدف من خلالها لتحسين مخرجاتها تبعا للتطورات الخارجية لكن رغم المجهودات الجبارة المسخرة في هذا القطاع إلا أن الجامعة لم تتمكن من تقادي التذبذبات والاضطرابات والتي حالت دون تحقيق مناخ معرفي أصيل وفعال وهذا راجع لاعتماد سياسات إصلاحات وحلول سطحية ومستوردة غير قادرة على معالجة المشاكل المطروحة بشكل معمق وجدي وغير أخذة بعين الاعتبار خصوصية المجتمع و تطوره

لقد تعددت التوجهات النظرية السوسولوجية في تعاملها مع الجامعة التي تعد ميكانيزما من ميكانيزمات التجديد والتي سلطت الضوء على التغيرات الحاصلة في الجامعة سواء ما تعلق بالجانب الهيكلي أو الجانب البيداغوجي واللدان يمثلان أساسا الجامعة إلا أن الفجوات التي تتخللها التغييرات التنظيمية قد

تكون سببا في خلق ظواهر تعرقل التنظيم عن أداء أدواره المسطرة ويعتبر الصراع من ابرز الظواهر التي باتت ظاهرة للعيان ممتدة لتنتشر في كافة التنظيمات باختلاف أحجامها ومجالاتها ، وتعد جامعة البويرة من بين الجامعات التي تحولت ساحاتها من فضاء للتكوين والتعليم العالي إلى فضاء الصراع ، وباعتبار الطالب الفاعل الرئيسي و المادة الأولية المستثمر فيها فانه الجزء الأكثر تأثرا بتلك التغييرات وهذا بحكم انتماءه للبناء الكلي-

الجامعة-والذي يحتوي على مجموعة من الأنساق الفرعية المتفاعلة فيما بينها ، إلا أن هذا التفاعل لا يوحى دائما بالتعاون والاستقرار فكثيرا ما ينجم عنه تعارض وتصادم للأهداف والغايات بفعل تعارض المصالح الخاصة، في الوقت الذي يتحول فيه الطالب من غاية وهدف للتغيير إلى وسيلة يحقق على حساب أهداف ومصالح

شخصية ، ولعل هذا ما دفع الطالب للجوء إلى الإضراب باعتباره الحل الأمثل للتعبير عن عدم رضاه عن الأوضاع الراهنة ويلاحظ في الآونة الأخيرة تزايد وتيرة الإضرابات التي غدت شعارا ينادي به الطالب كلما

1-محمد بو عبد الله : تقويم برامج التكوين الجامعي لمهندسي الالكترو تفتي على ضوءا لمقاربة النسقية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،معهد علم النفس ، قسنطينة ، الجزائر ، 1996 ، ص 17 .

اصدر مرسوم أو قرار إداري يتنافى مع رغبة الطالب مما يعيق العملية التكوينية من ناحية ويعيق عمل الإدارة من ناحية أخرى .

ولم يكن موضوع التغييرات التنظيمية وتأثيرها على الصراع في الجامعة إلا محاكاة للواقع المعاش الذي تعيشه معظم الجامعات الجزائرية إن لم نقل كلها ولعل هذا حال كل جامعات الدول السائرة في طريق النمو بحكم تبعيتها المادية والفكرية والثقافية للدول المتقدمة وكمثال على ذلك تبني الجزائر لنظام ل.م د¹ ليسانس ,ماستر ,دكتوراه" لأول مرة سنة 2004 بهدف التنسيق بين الشهادات بين الشهادات الجامعية في أوروبا والذي تزامن مع إنشاء الفضاء الاقتصادي الأوروبي¹

ومن هنا يمكن إدراج التساؤل المحوري الذي يعتبر المرآت العاكسة لموضوعنا والذي مفاده :

-هل للتغييرات التنظيمية دور في خلق الصراع في الجامعة ؟

ولقد انبثق عن التساؤل المحوري تساؤلين جزئيين :

-هل التغييرات التي مست الجامعة في الجانب البيداغوجي لها دور في زيادة نسبة الإضرابات وحدتها ؟

-هل يمكن اعتبار إن ارتفاع معدل الغيابات الناجم عن عدم الرضا راجع إلى التغييرات التنظيمية في الجانب

الهيكلية أو ما يعرف بإعادة الهيكلة في التنظيمات الجامعية ؟

5. فرضيات الدراسة :

-الفرضية الرئيسية:

- إن التغيير التنظيمي التي مست الجامعة دور في بروز ظاهرة الصراع

:-الفرضيات الثانوية:

- التغييرات التي أحدثتها الجامعة في الجانب البيداغوجي ساهمت في رفع نسبة الإضرابات الطلابية

¹ - Baddari kamel ,Herzallah Abdelkarim ,Référentiel L M D BIEN ENSEIGNER LE Système L M D ,OFFICE DER PUBLICATION UNIVERSITAIR,2014.

- إن ارتفاع معدل الشكاوى راجع إلى سوء التسيير الناجم عن التغييرات التنظيمية في الجانب الهيكلي

6. تحديد المفاهيم:

: 1 - مفهوم التغيير التنظيمي :

لقد اختلفت وجهات النظر بشأن إيجاد مفهوم محدد ودقيق لعملية التغيير التنظيمي وذلك لشمولية هذه العملية وامتدادها لجميع مفاصل الظاهرة التنظيمية بل ولمختلف أرجاء الحياة اليومية ، ويشير التغيير التنظيمي إلى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح.

- ويعرفه " بيكارد " بأنه: " جهد مخطط يشمل المنظمة بكاملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، فما يمكن اعتباره إستراتيجية تتبعها التنظيمات من أجل التحسين في الكفاءات أو نوعية المنتج أو الخدمات بحيث تمكن من التغلب على المنافسين وإيجاد مكان بينهم، ولا يعني التغيير التنظيمي النجاح فقط في إحداث تحسينات تقنية ومالية وإدارية، إنما يعني أيضا تغيير ذهنية أعضاء التنظيم وتوجهاتهم نحو إيجاد أنماط جديدة من التعاون من أجل التحسين والتغيير يحمل مفهوم الصدمة بحيث قد يؤدي إلى مقاومة التغيير بسبب الخوف من ضياع المصالح أو إحداث تغييرات جذرية تؤثر سلبا على أعضاء التنظيم ¹ .

- كما يعرفه " علي السلمي " بأنه :إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفا احد الأمرين هما -ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الضر وف البيئية التي

¹ قاسمي ناصر : دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، 2011 ، ص 17.

تعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاطات جديدة تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها من المنظمات.¹

-يعرف " صلاح الدين عبد الباقي" التغيير التنظيمي انه : خطة ايجابية أي تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة للتغيرات البيئية والحيات المتغيرة دائماً لان منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب إلا يضل جامداً حتى لا يضطر لإحداث التغيير الإجباري وغير المرغوب كما يرى إن التغيير يبقى إحداث تغييرات أو تعديلات في الجوانب التنظيمية من أساليب وإجراءات العمل أو في الهيكل التنظيمي²

- التعريف الإجرائي:

وانطلاقاً مما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي للتغيير التنظيمي وبالتحديد في الجامعة لتمييزها عن التنظيمات الأخرى على انه كل تعديل تقدم عليه المؤسسات الجامعية تمس الجانب الهيكلي أو البيداغوجي بهدف تحسين مرد ودية التعليم العالي للنهوض بالمجتمع وتطويره -يختلف التغيير التنظيمي عن التغيير التنظيمي في كون هذا الأخير يتمثل في اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بنائه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتتباين خصائصهم ويتعدد تقسيم العمل، وقد يستهدف التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة اتجاه بيئته.³

إلا أن الاختلاف بين المفهومين لا يتحلى في الاختلاف في الحجم أو التباين في الوظائف بل في عنصر في غاية الأهمية ألا وهو التخطيط لهذا التغيير

¹-احسان دهب جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،
²-صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص 318 .
³- يوسف بسعدون : مرجع سابق، ص 6 .

2. مفهوم الصراع:

بالرغم من الكتابات الكثيرة التي تناولت مفهوم الصراع إلا أن محاولة تحديد تعريف للصراع بصورة دقيقة من المهام العسيرة لأنه غالباً ما يكون نابعا من الاتجاهات الشخصية للمفكرين ومن إيديولوجياتهم وعقائدهم المختلفة وتخصصاتهم العلمية شأنه في ذلك شأن كل ظاهرة ناشئة من سلوك أو نشاط إنساني في تنظيم اجتماعي معين.

-التعريف اللغوي :

-إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق ، وهو

والتي تعني التباحن باستخدام القوة ، **conflit** مصطلح مأخوذ من الكلمة للاتينية.

وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل

الذي تتعارض وتتناظر فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع .¹

-الصراع عبارة عن ظاهرة اجتماعية وناتج عن التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ تلك العملية عندما

يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر قد اتخذ بعض الإجراءات والتصرفات التي سوف تؤثر سلبا على مصلحته

وتعيق تحقيق أهدافه ، ويحدث عندما يظهر عدم اتفاق حول قضية أو موضوع معين .²

-ويعرفه ثالث بأنه عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك احد أطرافها بان الطرف الآخر

يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تعسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر

وبالتالي القيام بسلوك معين قد ينتهي بالصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار

الصراع³

¹ - رحالي حجلة :**الصراع في المؤسسات ، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 14 .

² - قاسي ناصر : **دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، 2011 ، ص 80 .

³ - محمد قاسم القريوتي : **نظرية المنظمة والتنظيم** .

-حاول " لويس كوزر" من خلال كتابه " الوظائف الاجتماعية للصراع " تعريف للصراع على انه : "عملية نضال حو القيم أو موارد نادرة كالقوة والثروة والمكانة يسعى فيها كل طرف إما إلى تحييد منافسه أو الإضرار به أو التخلص منه" ¹.

-هو العلاقة التنافسية الشخصية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ذات الرسالة الواحدة .

-الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البدائل الأفضل والأنسب ².

- التعريف الإجرائي للصراع:

وباختصار يمكن القول بان الصراع عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه .

3. تعريف الطالب : ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية الى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه وبواسطة شهادة تؤهله .

من خلال هذا التعريف يمكننا صياغة تعريف اجرائي للطالب على ان الطالب فاعل اساسي في البناء التنظيمي على غرار الأستاذ والإداري اللذان وجدا لاجله هذا من ناحية ، كما انه يمثل المادة الاولية المرغوب صناعتها بواسطة تسخير إمكانيات ووسائل مادية وبرامج تعليمية للوصول الى الهدف المنشود الذي قامت لاجله الجامعة والمتمثل في تكوين طالب مثقف ، واع ، قادر على تسخير جل قدراته وإمكانياته المكتسبة في خدمة المجتمع والوطن .

¹-ابراهيم عيس عثمان : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص98 .
²- سامر جلة : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ،

4. تعريف الجامعة :

والتي تعني الرابطة universitas إلى الكلمة اللاتينية université تعود كلمة الجامعة التي تضم عمالا أو حرفة معينة ليصبح اللفظ فيما بعد يطلق على الاتحاد العلمي أو النقابة التي تشمل عددا من رجال العلم سواء كانوا أساتذة أو طلاب لتدل على تجمع هؤلاء¹

-وتعرف الجامعة أيضا بأنها منظمة انشأت بشكل مقصود لا تلقائي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة أهمها البحث العلمي والتثقيف وإعداد المتخصصين للعمل في المجتمع وهي في سبيل ذلك تتخذ إجراءات وتدابير معينة وينشأ بين أعضائها تفاعل وتكامل نظرا لاختلاف الأدوار.²

-ولقد عرفها بارسونز بأنها : "تنظيم أو نسق فرعي يعمل داخل النسق الاجتماعي الأكبر أو مجموعة من البناءات الداخلية المتكونة من انساق تنظيمية وأكاديمية فرعية نتيجة لزيادة التخصصات العلمية والأكاديمية ، وظهور طابع التعقيد البنائي والوظيفي الذي يجعل من الصعوبة فهم العمليات الداخلية الديناميكية لبناءات الجامعة".³

التعريف الإجرائي للجامعة :

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف الجامعة على أنها تنظيم شامل لمجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية والتي تعمل متكاملة في إطار تفاعل عناصرها أي أساتذة وإداريين وطلبة للحصول على رأس المال البشري المزود بالمهارات والكفاءات العالية وبالتالي يمكن القول بان الجامعة هي فضاء يهدف لإنتاج المعرفة العلمية وتوزيعها والمساهمة في ترقية الفرد وتنمية وتطوير المجتمع.

¹-محمد منير مرسي : الاتجاهات الحديثة في التربية المقارنة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 1993

²-طارق عبد الرؤوف : الجامعة وخدمة المجتمع -توجهات عالمية معاصرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2012، ص 15.

³-احمد عبد الرؤوف درويش : مشكلات البحث العلمي في العالم العربي ،

7. الدراسات السابقة :

أ.الدراسات الأجنبية :

_ دراسة بتنود جيلي :

قامت بها الباحثة الكندية " بتنود جيلي" وانطلقت فيها من التساؤل : (هل بيئة العمل دائمة التغير تؤدي إلى فقدان المشاعر والأحاسيس ؟) ، فقد ركزت هذه الدراسة على الأوضاع الديناميكية للمجتمع والتي ينتج عنها إحساس العمال بالمعاناة من فقدان الثقة بسبب كثرة التغيرات ،ومن ثم رأت هذه الباحثة بان العمال الذين يعيشون في بيئة عمل سريعة التغير قد يتعرضون إلى خطر فقدان الروابط العاطفية والأحاسيس .

إن النموذج النظري للعملية - على حد تعبيرها - قد تم اختباره ومقارنته مع نماذج نظرية أخرى قصد تحديد أوجه التشابه الممكنة ،خاصة إذا علمنا أن البعض منها قد اعتمد على التحليل البنائي ،حيث أشارت نتائج ذلك النموذج إلى أن التغير المزمّن يفسر على انه إشعار مسبق بفقدان المشاعر والأحاسيس ،وهذا ما أكدته نتائج البحث الذي اجري على نحو 180 عاملا ضمن تنظيمات ما بعد الصناعة .

وهكذا أدى اختبار تلك الفرضية إلى نتيجة واحدة أقرت بان بحوث التغير التنظيمي نادرا ما تعتبر التغير بمثابة خطر مزمّن ، بينما في هذا البحث فقد تم التوصل إلى اكتشاف مقاييس للتغير المزمّن والتي لها علاقة مباشرة بفقدان المشاعر والأحاسيس ، وتضيف الباحثة " جيلي " إذا كانت العديد من التنظيمات قد استمرت في تبني سياسة تنظيمية ديناميكية دون أن تدرك نتائجها على العمال ،،فان هذا البحث قد أشار إلى أن مثل هذه النتائج قد تكون خطيرة على العمال في تنظيمات ما بعد الصناعة أكثر من غيرهم ¹.

وبناء على ما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة قد اعتمدت في تحليلاتها على نظريات علم النفس في دراسته لتنظيمات العمل ،ومن ثم ركزت على إبراز وتوضيح مخلفات ونتائج عمليات التغير التنظيمي على الجوانب

¹ يوسف سعدون : علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ،مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري ،ص 18 .

النفسية ، ونعني بها المشاعر والأحاسيس العمال والتي ستؤثر سلبا خاصة في تنظيمات ما بعد الصناعة التي تعتمد على نسق تكنولوجي معقد يحد من حركة وحرية العامل .

ب-دراسة لونغ فو :

وهي من إعداد الباحث " لونغ فو " والتي كانت بعنوان سوق عمل الأقليات والتغيرات التنظيمية تحليل لنموذج

النسق المفتوح -بمؤسسة التأمين موني " ولقد أشارت هذه الدراسة إلى إن مؤسسات التأمين الصناعي خلال فترة الثمانينات لم تول اهتماما للأقليات الأمريكية من أصل آسيوي . لكن في العشرية الأخيرة توجهت الكثير من مؤسسات التأمين نحو دراسة هذه الأقليات مثل مؤسسة موني الأمريكية التي تعتبر بمثابة تنظيم صناعي عملاق ،حيث قامت بتطبيق نموذج النسق لنظرية علم اجتماع التنظيم .

إن الهدف من هذه الدراسة، على حد تعبير الباحث - هو تقديم تحليل كفي لطريقة تخطيط مؤسسة موني

للاستراتيجيات سوق العمل على مستوى قطاعي الإنتاج و الخدمات .ومنه فقد أكدت على أن النمو الديمغرافي

للأقليات الأمريكية من أصل آسيوي أصبح يشكل قوة إقليمية تدفع التنظيم إلى تكييف نفسه مع الظروف

وخصائص جماعات الأقليات في سوق العمل .

وفي الأخير حاولت هذه الدراسة كشف التغيرات على مستوى العلاقات الاجتماعية بين كل من التنظيمات

الصناعية والأقليات كنتيجة لتفاعل البيئة التنظيمية ،أما من الناحية النظرية فقد أشارت إلى زيادة القدرة التفسيرية

لنماذج نظرية النسق المفتوح ، ومن ثم تفضيل الدراسات السوسولوجية للتنظيم عن غيرها من الدراسات الأخرى

- إن أهم ملاحظة يمكن تسجيلها حول هذه الدراسة هي تلك المتعلقة بقدرة هذا الباحث على تطبيق نموذج

النسق المفتوح في دراسة سوق عمل الأقليات والتغيرات التنظيمية على مستوى مؤسسة التأمين (موني) بحيث

تمكن من خلال اعتماده على التحليل الكيفي من إبراز العلاقة بين هذا السوق وتنظيمات العمل والتي تقترض

الدراسة ضرورة تغييرها حتى يتحقق التكيف داخل البيئة التنظيمية¹.

¹جوسف سعدون ،نفس المرجع ، ص 19.

ب. الدراسات العربية :

_ دراسة عزة أحمد عبد العزيز :

تمثلت في الدراسة التي قامت بها الباحثة عزة احمد عبد المجيد والمتمثلة في رسالة ماجستير بكلية الآداب بجامعة عين شمس -القاهرة ، 1984،تناولت هذه الدراسة موضوع (تغيير بناء القوة في التنظيمات الصناعية المصرية في الفترة الممتدة من 1952-1980 ،ولقد حاولت أن تحدد أهم عوامل التغيير في بناء القوة ، وطبيعة هذه التغييرات وأثارها على التنظيم الصناعي عامة ،والعمال خاصة من خلال دراسة ميدانية لتنظيم صناعي هو شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى

وقد سعت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية مقارنة تكشف عن أهم الفترات التي ملر بها التنظيم الصناعي بمصر ،مع الرجوع إلى الوراء للتعرف على التجارب التصنيعية السابقة مثل تجربة محمد علي ،وقد ترتب على ذلك تقسيم البحث إلى ثلاثة فترات تبدأ الفترة الأولى من 1952-1960 ،والفترة الثانية من عام 1961-1970 ،في حين تبدأ الفترة الثالثة من عام 1971-إلى غاية 1980.

أما بخصوص الإجراءات المنهجية في هذا البحث فكن نوعين من المناهج عما : المنهج التاريخي والمنهج المقارن ،فقد تم تطبيق المنهج الأول بقصد دراسة بناء القوة في فترات تاريخية محددة (1952-1980) أما المنهج المقارن فكان الهدف منه هو عقد المقارنات الإحصائية الخاصة بالتطور التاريخي لمجتمع البحث ،كما تم الاستفادة أثناء عقد مقارنات بين الفترات التاريخية الثلاث للتعرف على الفترات التاريخية التي ظهرت فيها تغييرات بارزة في بناء القوة . لجمع البيانات وقد استخدمت المقابلة الشخصية كوسيلة إلى جانب الملاحظة المباشرة ،كما استعانت بأهل الخبرة لتطبيق صحيفة الاستبيان ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي :

-إن مشاركة العمال في مجلس الإدارة في الفترة الممتدة ما بين (1952-1962)تكاد تكون منعدمة ،وبالتالي كان عليهم أن يطيعوا طاعة كاملة كل ما تصدره الإدارة من قرارات مع العمل على تنفيذها بكل دقة .

-حدوث تغير ملحوظ في بناء القوة في التنظيم الصناعي في الفترة الممتدة ما بين (1961-1970)،تضمنت مشاركة العمال في عضوية مجلس الإدارة ،حتى أصبح العمال بمقدرتهم الدفاع عن مصالحهم .

-حدوث تغيرات في الأوضاع القيادية في الفترة الممتدة ما بين (1971-1980) داخل المصنع ، وقد ترك هذا التغير تأثيرات عديدة على العمال ،حيث كان الهدف منه هو تحقيق مصلحة العمال بالدرجة الأولى¹.

-لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدم صورة واقعية لتغير بناء القوة داخل التنظيم الصناعي على امتداد فترات محددة،إلا أن التحليلات التي قدمتها الباحثة قد غلب عليها الطابع الوصفي ، هذا من جهة .ومن جهة أخرى ، بالرغم من تأكدها في البداية بأنها ستدرس التنظيم من ناحيتين -التكامل والصراع -إلا أنها انصرفت إلى تحليله من المنطلق الأول ، وبالتالي أهملت ردود أفعال العمال تجاه تلك التغيرات الجديدة .فهل يعني ذلك إن العمال استجابوا استجابة كلية وتامة لهذه التغيرات ؟ أم أنهم لم يفصحوا عن آرائهم حول هذا الموضوع ؟ وهكذا جاءت نتائج هذه الدراسة في اتجاه واحد يعبر عن تدعيم فكرة التكامل داخل التنظيم المدروس .

_ دراسة علي غربي :

كانت دراسته حول علاقة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بالإضرابات العمالية بالمجتمع الجزائري باعتبار الإضراب مظهرا ملموسا من مظاهر الصراع الصناعي وأكثر السلوكيات الصراعية تطرفا لكونه يعني الرفض الجماعي للعمل ،وتسعى الدراسة للوقوف على العلاقة التي تربط المتغيرين التسيير الاشتراكي للمؤسسات والإضرابات العمالية وذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي في ضوء الشواهد التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يشهد تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية وانطلق الباحث من فرضية عامة مؤداها انه هنالك علاقة عكسية بين وضوح ظاهرة الإضرابات ، وبين التطبيق الكامل للتسيير الاشتراكي للمؤسسات ،ولقد انبثق عنها مجموعة من الفرضيات في شكل تساؤلات تتصافر فيما بينها للإجابة على الفرضية العامة ،ولقد جاءت التساؤلات كالآتي : هل الديمقراطية الصناعية المتمثلة في التسيير الاشتراكي للمؤسسات تعمل

¹ -رحالي حبيلة : الصراع في المؤسسات وجه من اوجه العنف في المجتمع ، ديوان الكطبوعات الجامعية ، ص 52 .

على توازن واستقرار المصنع وبالتالي تحقيق أهدافه ؟ أم إن هذا النظام يزيد من توتر العلاقات الصناعية ويزكي

ميكانيزمات الصراع ليزيد من حدوث الإضرابات العمالية ، أما الأسئلة الفرعية فقد جاءت على الشكل التالي :

-هل هناك ارتباط بين ندرة الصراعات والمتمثلة في الإضرابات عموما وبين فعالية التسيير الاشتراكي أم أن

سبب الندرة يعود إلى ضعف التنظيمات العمالية ؟

-هل هناك علاقة بين عدم السماح بالإضراب في القطاع العام وبين ندرة الصراعات ؟ أم أن هناك بدائل أخرى

تجعل العمال يستجيبون للمشاكل الصناعية بأساليب أخرى كالصراع المحول ؟ هل مساهمة التسيير الاشتراكي

في توفير مشاركة عمالية أوسع في التسيير والإدارة يخفف من حدة الصراعات بين النقابة كممثل للعمال

والإدارة ؟

ولقد أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية للألات الميكانيكية سوناكوم بقسنطينة والمؤسسة الوطنية للدقيق

والعجائن بسكيكدة وعلى هذا الأساس جاءت المناهج التي أفادت البحث متباينة يتصدرها المنهج المقارن ،

والمنهج التاريخي مثلما هو الحال بالنسبة للأدوات والتي شملت كل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة وقد تم

الاعتماد في ذلك على عينة من أفراد مجتمع البحث ، وذلك بطريقة عشوائية طبقية من واقع قوائم المستخدمين

بكل مؤسسة وقدرت ب647 عامل .ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى انه ليس هناك ارتباط بين تكرارية

الإضرابات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات واستنادا للدراسة الميدانية فقد كشفت عن عجز التسيير

الاشتراكي للمؤسسات في التخفيف من حدتها وبهذا فان الفرضية الأساسية التي انطلقت منها الدراسة لم تتحقق

على ارض الواقع وجاءت كل النتائج تؤكد العكس تماما .¹

¹-جوسف سعدون ،نفس المرجع ،ص 21.

ج. دراسات محلية :

_ دراسة الأستاذ عنصر العياشي :

جاءت هذه الدراسة" بعنوان التوجيه ومشكلات التكوين في الجامعة" وهي دراسة ميدانية أجراها الأستاذ "عناصر العياشي بجامعة باتنة عام 1998، ولقد اخذ معهد علم الاجتماع كنموذج ولقد جاءت هذه الدراسة في شكل بحث ميداني يخدم موضوع الرسالة خصوصا في التوجيه ومدى تأثيره على التكوين ،حيث انطلق في المرحلة الأولى من تحليل العناصر المكونة للتوجيه مع تشخيص الأوضاع كما هي سائدة ثم استعرض لنا مجموعة من المعطيات الميدانية المتعلقة بعملية توجيه الطلبة من خلال عينة تشمل 105 طالب وزعت عليهم استمارة حول التوجيه ، وأثاره في المرحلة الثانية ، وفي المرحلة الثالثة قدم نماذج من تصورات وأراء لهؤلاء الطلبة بشأن عملية التوجيه وأثرها على تكوينهم

وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها إن التوجيه عملية تضم كل من الموارد ("القدرات المادية والبشرية والتنظيمية لدى المؤسسات") والطلب الاجتماعي (أي متطلبات سوق العمل) والمؤهلات والطموحات (تتعلق بقدرات الطلبة الشخصية) ولقد توصل من خلال الاستمارات إلى إن نظام التوجيه هو نظام بيروقراطي ،ظالم ،مجحف لا يراعي رغبات الطالب وهذا بنسبة 91.33% من مجموع المبحوثين في حين عبر 08.67% بأنه لا بأس به وهو ملائم وبحاجة إلى تعديل

أما فيما يتعلق بتأثير التوجيه على التكوين فقد سجلت النتائج التالية :

من مجموع المبحوثين ترى بان تأثيره سلبي على التكوين في الجامعة . 82.86%

من مجموع المبحوثين ترى بان تأثيره ايجابي على التكوين في الجامعة. % 03.80

إن بحثنا يتخذ من هذه الدراسة منطلقا لتقاربها معه بحيث توصلت إلى نقاط يمكن اعتمادها كقاعدة للانطلاق والاستفادة منها خاصة في الجانب الميداني.¹

¹-عناصر العياشي: "أي غد لعلم الاجتماع اليوم"، الجامعة اليوم، الجزائر، ص 81.

الباب الاول
الجانب النظري

الفصل الثاني
التغيرات التنظيمية في
الجامعة

الفصل الثاني : التغييرات التنظيمية في الجامعة .

أولا : طبيعة المنظومة الجامعية

- 1- تعريف الجامعة .
- 2- لمحة تاريخية عن الجامعة .
- 3- عناصر الجامعة .
- 4- وظائف الجامعة .
- 5- مبادئ لتعليم العالي في الجزائر .
- 6- واقع نسق الجامعة الجزائرية من خلال تطورها التاريخي .

ثانيا : طبيعة التغيير التنظيمي .

تمهيد :

- 1- تعريف التغيير التنظيمي .
- 2- الحاجة إلى التغيير التنظيمي .
- 3- أنواع التغيير التنظيمي .
- 4- مراحل التغيير التنظيمي .
- 5- استراتيجيات التغيير التنظيمي .
- 6- خصائص التغيير التنظيمي .
- 7- أسس التغيير التنظيمي .
- 8- مقاومة التغيير التنظيمي .
- 9- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .
- 10- أنواع مقاومة التغيير التنظيمي .
- 11- التغييرات التنظيمية في الجامعة الجزائرية (نموذج كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة البويرة) .

1-11 - التغييرات التنظيمية في الجانب البيداغوجي .

- 1-1 التغييرات التنظيمية في مناهج التعليمية .
- 2-1 التغييرات التنظيمية في نظام الامتحانات .
- 3-1 التغييرات التنظيمية في التاثير .
- 2-11 - التغييرات التنظيمية في الجانب الهيكلي .

أولاً : طبيعة المنظومة الجامعية :

تمهيد:

تعد الجامعة الركيزة الأساسية في أي مجتمع طموح لتنمية قدراته والنهوض بأعباء التنمية في كل مجالاتها فهي نظام مفتوح يسمح بالاتصال والتبادل ولا يمكنها أن تتطور دون تحقيق وظائفها التكوينية التي تسعا من خلالها للمحافظة على المعرفة العلمية التي تتميز بالاستقلالية في تحقيق أهدافها

(1) تعريف الجامعة :

-تعني الجامعة المؤسسة التي تضم في قاعاتها أشخاصا تختلف اتجاهاتهم فتعمل على التآليف بينهم برباط من الأهداف المشتركة وتروي عطشهم بما تقدمه لهم من العلوم والمعارف . فالجامعة والمعرفة مفهومان متلازمان فقد ارتبط مفهوم الجامعة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة ولذلك تعرف على أنها مجتمع العلماء على هذا الأساس ينظر إلى الجامعات على أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع فبقدر ما يحتاج المجتمع إلى موارد ومصادر لبناء كيانه الاقتصادي يحتاج أيضا إلى موارد ومصادر لبناء كيانه المعرفي والفكري وهذه وظيفة الجامعة وقد عبر المفكر الألماني " كارل جاسبرز " عن ذلك بقوله إن الجامعات تعني في حقيقة الأمر الوجود الفكري للمجتمع .¹

-ولقد عرفها المشرع الجزائري وذلك في المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة على أنها مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.²

¹ طارق عبد الرؤوف ،مرجع سابق ،ص 13،14 .
²-الجريدة الرسمية ، المادة 01، ص21

(2) لمحة تاريخية عن الجامعة :

-لقد عاشت الجامعات عقوداً طويلة منعزلة عن مجتمعاتها بعيدة عما يدور فيها من نشاطات وما يحدث فيها من تغييرات وما تعانیه من مشكلات أو تواجهه من أزمات قاصرة حركيتها على نشاطات و اهتمامات ذاتية تخص مجتمعها الأكاديمي من طلاب وأساتذة .

إلا أن المتتبع لتاريخ الجامعة يجد أن جذورها تمتد لعصور غابرة في الصين والهند ومصر والعراق فهذه الحضارات قدست العلم واعتبرته مصدراً للقوة والسلطان, فقد تفرد الكهنة عند قدماء المصريين منذ آلاف السنين بالمعرفة واقتصروا في توصيل أسرارها على أبناء الحكام والأمراء, وقد عرفت منف وطيبة ووعين شمس بمعابدها وبما فيها من أسرار العلم والمعرفة خاصة بالفلك والطب والهندسة والحكمة وآداب السلوك مما لا يقدم للامة , وبعد ذلك ظهرت المدارس اليونانية على يد أفلاطون وأرسطو وقد سبقهما في ذلك سقراط الذي كان يعلم الناس في الأسواق والساحات بواسطة الحوار وقد تعلم على يده كل من أرسطو وأفلاطون ثم تبعهما زينون والرواقيون حيث كان يجمع أتباعه حوله في رواق في احد المعابد, ثم أنشأ البطالمة جامعة الإسكندرية وسموها دار العلم ومن بعدها جامعة أنطاكية بعد أن أخذت عن جامعة الإسكندرية كما ظهرت الجامعات الفارسية والهندية ثم ظهرت جامعة الصائبة والسريان¹

-أما فيما يتعلق بالحضارة الإسلامية فالجامعة تعود إلى مجيء الإسلام وبناء المسجد النبوي الشريف بالمدينة المنورة والذي تولى نشر تعاليم الدين الإسلامي والعلم والمعرفة في شكل حلقات يديرها النبي ﷺ وتدعمت فكرة المؤسسة الجامعية في السلام بعد الفتوحات الإسلامية واتساع أرجاء الدولة وتعدد جوانب الحياة وتداخلت الثقافات الأخرى ونشطة حركات الترجمة والتأليف ونشأ نوع آخر من العلم في الدولة الإسلامية إضافة إلى المسجد يمكن تسميتها بالأكاديميات كبيوت الحكمة ودور العلم حيث وجدة خزائن الكتب وعقدت الندوات العلمية والمناظرات ثم تطورت فكرة المؤسسة الجامعية في الإسلام ويعد جامع القروين في فأس بالمغرب اقرب صيغة

¹ فضيل دليو ، الهاشمي لوكيا : إشكالية الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، الجزائر ، منشورات جامعة قسنطينة ، فيفري 2001 ، ص73 .

لما يعرف اليوم بالمؤسسة الجامعية من حيث الهيكل والتنظيم ونوعية التكوين وقد شرع في بناءه سنة 875 م ولم تكن الدراسة بجامع القروين بفاس تقتصر على علوم الفقه والحديث وعلم اللغة والأدب بل كانت تشمل على الكثير من المواد العلمية كالطب والفلك والحساب والهندسة وعلم الموسيقى وغيرها وكان فيها ما يقارب 100 مقعد بيداغوجي للأساتذة المتخصصين تخصصات عالية وكانت القروين تخضع في التوجيه لقاضي المدينة الذي كان له الحق في تحويل المقاعد العلمية لمن يراه كفاء لها من الأساتذة والعلماء بالتعاون مع المجلس العلمي المتكون من كبار العلماء¹ ، ففي الوقت الذي كانت المؤسسات الجامعية الإسلامية تجمع بين التعليم الروحي والمادي فتلقن طلابها المعارف الدينية والدنيوية فان المؤسسات الجامعية الأوربية اضطرت للتكيف مع الظروف المغايرة السائدة آنذاك للتخلص من هيمنة الكنيسة المتعارضة مع الاكتشافات العلمية ولقد مرة الجامعة الأوربية بعدة مراحل يمكن اختصارها في ثلاث مراحل أساسية هي :

المرحلة الأولى :

اعتبرت الجامعة الأوربية في هذه المرحلة تقليدا للمدارس العربية الكبرى ولقد عرفت فيها الجامعة نجاحا كبيرا في قيادة الحركة الفكرية والثقافية في المجتمع وفيها تأسست جامعة بولونيا في ايطاليا وجامعة أكسفورد في بريطانيا 1227 وجامعة السربون في باريس سنة 1257.²

المرحلة الثانية :

امتدت من بداية القرن السادس عشر حيث بدأت المؤسسة الجامعية تدير ظهرها للمجتمع وأهملت العلوم التجريبية حديثة النشأة باستثناء الطب وتخلت عن مجالات المعرفة الصانعة للمستقبل وعجزت عن مواكبة المعارف الجديدة التي توسعت بفعل التنمية الاقتصادية والاجتماعية فهمشها المجتمع .

¹- عبد الله محمد عبد الرحمان : سوسيولوجيا التعليم الجامعي ، دراسة في علم الاجتماع التربوي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1991 ، ص 97.
²- علي الحوت: التعليم العالي في الوطن العربي، بدائل وخيارات لحاجة التنمية في عالم متغير ، مجلة الفكر العربي، العدد 98 ، بيروت ، لبنان، ص 2

-المرحلة الثالثة :

ابتداء من نهاية القرن التاسع عشر عرفت المؤسسات الجامعية انبعاثا جديدا تقلدت فيه من جديد مكانتها المتميزة في صياغة أفكار المجتمع ولعبت دورا رائدا في نشر فلسفة التنوير وإنتاج شريحة ثقافية جديدة ساهمت بقسط وفير في تغيير المجتمع فالجامعة جددت في أفكار المجتمع وفلسفته ونشاطاته واهتماماته وتقنياته كما أدت إلى متغيرات أخرى حدثت داخل الجامعة ذاتها متمثلة في ظهور فلسفات جديدة إضافة إلى حاجة الجامعات إلى التمويل إلى أن بدأت الجامعات تفك عزلتها وتعديل من وظائفها وأهدافها لتكون في خدمة مجتمعها، تدرس حاجياته وتعمل على حل مشكلاته وترشد خطاه وتسعى إلى تطوير سياسته ونظمه واقتصادياته¹.

لقد حدث هذا التغيير الكبير في وظائف الجامعة نتيجة لتغير واسع المدى في أفكار العالم ونظمه الثقافية والاقتصادية ووسائله التقنية وترتب عن ذلك إقرار الجامعة بهدف خدمة المجتمع وانتشرت مفاهيمه وتطبيقاته في عديد من جامعات العالم واختلفت كما وكيفا من بلد إلى آخر من خلال التباين الثقافي بين المجتمعات بعضها ببعض ومن جامعة لأخرى داخل البلد الواحد حسب ظروف المجتمع المحلي للجامعة إن هذه المرحلة اتسمت ببروز دور المؤسسة الجامعية في صياغة أفكار المجتمع وقيادة الحركات الثقافية والفكرية هذا سواء في المجتمع الإسلامي أو الأوروبي إلا أن المؤسسات الجامعية الأوروبية كانت انجح في قيادتها للمجتمع على غرار المؤسسات الجامعية في الوطن العربي التي تقهقرت بفعل ظروف تاريخية خارجة عن إرادتها لفترة تزيد عن 600 سنة وفي هذه الفترة توقف التعليم العالي والجامعي عن النمو والتطور فعند انفصال العرب عن السيادة العثمانية وجدوا أنفسهم أمام تكنولوجيا الغرب الحديثة التي جاءت في شكل أساطيل وجيوش وعند اندلاع حروب التحرير والاستقلال عن الاستعمار الأوروبي وبعد نيل الحرية والاستقلال كان العلم والتعليم أول الاستراتيجيات والخطط الوطنية لبناء وطنهم وإعادة أمجادهم وعلى هذا الأساس أنشئت مؤسسات

¹- علي الحوت ، مرجع سابق ، ص3.

جامعية ومعاهد عليا في كل بلدان الوطن العربي تقريبا ، فمن خلال ما تقدمه من تعليم وثقافة للمتعلم فإنها تحقق التوازن بين طموحه كإنسان وضروريات الحيات فيتحقق بذلك التوازن الاجتماعي ويعدل سلوكه نحو الأفضل.¹

3-عناصر الجامعة :

تتكون الجامعة من ثلاث بنيات أساسية تتمثل في البنية البشرية ، والبنية المادية ، والبنية القانونية .

3-1- البنية البشرية : وهي تضم كل من العمال الإداريين ،والعمال البسطاء والأساتذة العاملين في التدريس

والطلاب

-العمال الإداريين : إن كل مؤسسة مهما كان شكلها أو حجمها فإنها تحتاج إلى تنظيم إداري قائم على أساس

التسلسل الهرمي الذي يضبط علاقة الرئيس بالمرؤوسين داخل إطار التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة وتبعا لهذا

التسلسل الهرمي تتوزع الأوامر والتعليمات والقرارات فالجامعة تحتوي على مستويات تتعلق بالمسؤولية والسلطة

التي تتوزع بالتدرج من القمة إلى القاعدة على مجموعة من الأفراد من حيث التنظيم الإداري الذي يبدأ من

مجلس توجيه الجامعة في أعلى القمة وهو احد الأجهزة المركزية في الجامعة إلى ابسط العمال الإداريين الذين

يقومون بتنفيذ القرارات في أدنى القاعدة

ويختص العمال الإداريين بتسيير الشؤون الجامعية من الناحيتين الإدارية والمالية ولا تربطهم أية علاقة تقريبا

بالأمور التربوية وإنما يكلفون بالنظر في أوضاع العمال المادية والإدارية²

-العمال البسطاء : وهؤلاء يختصون بالأمور البسيطة كالنقل والخدمات ...الخ وقد تكون لهم علاقة مباشرة أو

غير مباشرة بكل أعضاء الجامعة من إداريين وأساتذة وحتى الطلاب

-الأساتذة العاملين في التدريس : وهؤلاء يمثلون الفئة المهنية بالجامعة ويقومون بتنفيذ العمليات التربوية وهم

فئة تباشر العملية التعليمية وفئة تشرف على حسن سيرها من بعيد مثل مديري الكليات ورؤساء الأقسام...الخ.

¹-احمد عبد الرؤوف درويش :مشكلات البحث العلمي في العالم العربي ،دراسة سوسيولوجيا التنظيم ،دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ،ط1،2013،ص203.

²-الجريدة الرسمية ، المادة 16 ،ص 16-24.

إن الفئة الثانية تعتبر من فئة العمال الإداريين من حيث أنها توكل إليها مهام إدارية لا من حيث كونها كذلك رسمياً وقانونياً أما الفئة الأولى فتتاطب بها مهمة العملية التعليمية وتعتبر الأكثر احتكاكاً بالطالب من جهة وبالعمال الإداريين من جهة أخرى ذلك أن عملهم يتطلب منهم -كما هو مفروض- أن ينسقوا بين عملهم كأساتذة وبين ما تطلبه منهم الإدارة من تعليمات والاستجابة للقوانين والأنظمة التي توطر أعمالهم وتبعا للمرسوم 98-283 إن العامل في التدريس لا يكون دائما مدرسا فحسب بل قد يكون إداريا بالأمس ومدرسا اليوم والعكس صحيح فنواب مدير الجامعة الذين يكونون في الإدارة مثلا يعينون من بين الأساتذة الحاصلين على رتبة أستاذ وقد تغلب على العامل بالتدريس الوظيفة الإدارية لكنه يضل رسميا عاملا بالتدريس.¹

-الطالب :

إن الطالب الجامعي هو ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة تؤهله لذلك ويعتبر الطالب احد العناصر الأساسية والفعالة في العملية التعليمية طيلة التكوين الجامعي إذ يمثل عدديا النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية² ويهدف التعليم الجامعي إلى تطوير مهارات الطالب وقدراته من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية لكي تتجلى فيما بعد في سلوك متزن ومتكامل يؤهل عن طريقه إلى خدمة المجتمع في التخصصات المتعددة وكما يقول حبيب الله التركستاني أن طالب اليوم له أهدافه وطموحاته فهو يرغب في الحصول على العلم والمعرفة كما يريد الحصول على العمل الذي يضمن له الحيات الكريمة ويتمنى أن تكون الوثيقة التي يحملها جواز مرور يعبر من خلاله من عالم التكوين إلى عالم الإبداع والعطاء .

¹-المرسوم 98-283 ، المادة 19 ، ص7.

² -محمد العربي ولد خليفة : المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، الجزائر د،م، ج ،1989، ص 197

3-2- البنية القانونية :

إن للجامعة مجموعة من القوانين والأنظمة التي تضبط أعمالها وعلاقات عمالها ذلك لأنها مؤسسة رسمية تنشأ بموجب مرسوم من الحكومة وما ننوه به هنا أن كل منظمة تتطوي على تنظيم رسمي يتلخص في الخطط والأساسات والبناء التنظيمي والإجراءات كما تضم تنظيماً غير رسمي ينشأ عن التفاعلات الاجتماعية ويكتسي هذا التنظيم بدوره قوة وسلطة تعطى عن طريق أعضاء الجماعة بدلاً من التفويض كما هو الشأن في التنظيم الرسمي ومن ثمة فإن السلطة في التنظيم غير الرسمي تتبع من الرفقاء أكثر مما تتبع من الرؤساء وقد تتداخل مع الخطوط التنظيمية في الأقسام والإدارات المختلفة وهي عادة أقل استقراراً وثباتاً من السلطة الرسمية ما دامت عرضة للمشاعر والأحاسيس الخاصة ونضراً لكون التنظيمات غير الرسمية ذاتية في طبيعتها فإنها تتعرض لرقابة الإدارة كما هو الحال في التنظيم الرسمي

إن عملية الامتثال للتنظيمات والقوانين أو معارضتها أو عدم تنفيذها غالباً ما تتطوي تحت غطاء ميكانيزمات التنظيمات غير الرسمية وهي نتاج تفاعل علائقي لمختلف الجماعات الفرعية التي تضمها المؤسسات أو حصيلة تدافع القوى فيها¹

3-3- بنية المادية : هي عبارة عن منشأة وهياكل وأبنية وهي موجودة للقيام بعدة وظائف منها

أ- وظيفة تعليمية: وأهمها وظيفة التعليم وهذه الوظيفة تشترط وجود عدد من الطلاب ومجموعة من الأساتذة يختصون لتنفيذ هذه الوظيفة

ب- وظيفة بحثية: إذ توكل وظيفة البحث العلمي للجامعة زيادة على وظائفها التعليمية

ج- وظيفة ثقافية : تضلع الجامعة بمهمة نشر الثقافة هذا من خلال قيامها بأنشطة علمية أخرى

كالمحاضرات والمعارض والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية وغيرها من الأنشطة²

¹ -ديفر وكيت: السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد مرسى، دار النهضة للطباعة والنشر، مصر، 1974، ص320،321.

² -ديفر وكيت، مرجع سابق، ص321-323.

إن الأبنية الجامعية مصممة بحيث تلائم من جهة طبيعة العملية التعليمية على المستوى العالي ومن جهة أخرى بحيث تلائم العمليات الإدارية التابعة للعملية التعليمية لذلك فهي بحاجة إلى أقسام للدراسة وقاعات للمحاضرات ومكتبات وهذا من اجل إن تتماشى مع التطور العلمي والتقدم التكنولوجي وتجديد المناهج التعليمية بما يلاءم ذلك فهي في حاجة مستمرة إلى مخابر مجهزة بالأجهزة الضرورية التي تساعد على إعطاء المبادئ الأساسية من العلم للطلاب وتدعيمها بالتجارب والتطبيقات المناسبة لها

(4) وظائف الجامعة :

إن الجامعة كونها جزء من البناء الكلي -المجتمع- يفرض عليها أداء مهام والقيام بوظائف ساعية من خلالها لتطوير هذا المجتمع علميا تكنولوجيا فبعدما كانت مهمتها تقتصر على المعرفة ونقلها إلى الأجيال أصبحت هادفة تعمل على نمو المعرفة وتطويرها هذا من جهة ومن جهة أخرى تزويد المجتمع بالكفاءات والإطارات للنهوض بالمجتمع وتنميته بمختلف جوانبه الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية .

والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات لها وظائف حددت وفق المرسوم 83-544 والصادر بتاريخ

1983/09/24 بالجريدة الرسمية رقم 40 والمتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للجامعة الجزائرية في :

-تساعد الجامعة في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها

-تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني

-تضطلع بترقية الثقافة الوطنية وتساهم في تطوير البحث وتنمية الروح العلمية

-تتولى تلقين الطلبة المناهج الخاصة بالبحث

-تقوم بأي تغيير لتحسين المستوى وتجديد المعارف كما تقوم بنشر الدراسات ونتائج البحوث إذن وظائف

الجامعة تكاملية متصلة والعلاقة بينهما هي علاقة تأثير متبادل والمتفق عليه بان وظائف الجامعة تتمحور

حول ثلاث وظائف رئيسية هي التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع.

- أولاً-التعليم:

إن إعداد القوى البشرية من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي ومع تطور العلوم بدأت الجامعة تولي اهتماماً لتخصصات أخرى جديدة كإدارة الأعمال والصحافة والشؤون العالمية علاوة على تخصصات الهندسة والطب والعلوم الطبيعية والاجتماعية ومع ظهور المنظمات الدولية اهتمت الجامعة بدراسة الاقتصاد الدولي والعلاقات السياسية ومنه يمكن النظر إلى الجامعة على أنها استثمار في الموارد البشرية والتي لا تقل أهمية عن رأس المال بل انه يمثل أهمية حيوية فالعصر لحديث انتشرت فيه ظاهرة هجرة العقول البشرية ومشكلة إعداد القوى البشرية اللازمة للقطاعات المختلفة فأصبح من مسؤوليات الجامعة علاوة على إعداد المهنيين تدريبهم تدريباً حديثاً وهكذا يتكامل التدريب والإعداد كوظيفة رئيسية كبرى للجامعة.

وباعتبار الطالب رأس المال البشري في عملية التنمية فان عملية التعليم تصبح من ابرز وظائف الجامعة ومن هذا المنطلق فان الجامعة تسعى دوماً لتجديد نظمها وبرامجها التعليمية لتبقى الصلة وثيقة بالمجتمع الذي تنتمي إليه وذلك لتلبية حاجياته من الكوادر المهنية إلا أن الجامعة لم تبقى على ما هي عليه اذ تحولت من جامعة للنخبة إلى جامعة للجميع تعج بعدد كبير من الطلبة وتنعكس هذه المهمة على تنمية وتطوير الموارد البشرية فهي مكان تتدفق منه الكفاءات وتصلق فيه المهارات حيث أصبحت الجامعات الجزائرية تقدم خدمة عمومية تتمثل في التدريس لجميع الحاصلين على شهادة البكالوريا ¹.

-وتهدف الجامعة إلى تخريج متخصصين في فروع المعرفة المختلفة ومعدنين لخدمة مجتمعاتهم ووطنهم في فروع المعرفة المختلفة التي تخصصوا فيها وبالتالي يصبح الطالب الذي تلقى تعليماً جامعياً متعمقاً في دراسة موضوعات بعينها مع محاولة التحليل والتفسير للوقائع المماثلة أمامه - قدر الإمكان - وبهذا يقود التعليم العالي إلى خلق المفكر المتخصص وليس المعلم المتخصص وهؤلاء يمثلون كنوزاً ثمينة لمجتمعاتهم .

- حبيب الله بن محمد التركستاني، دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، المجلد 27، جامعة الكويت ¹، مجلس النشر العلمي، 1999، ص 85-86

-ثانيا- البحث العلمي :

لقد ظهر الاهتمام في منتصف القرن العشرين بالاهتمام بصورة ملموسة نحو دراسة الجامعات خاصة بعد إن تبلورت أهم ملامح علم الاجتماع الأمريكي وإسهامات رواده من أمثال "تالكوت بارسونز و "جلارد بلات" و "نيل سملسر" وغيرهم من العلماء المعاصرين وقد تبلورت هذه الإسهامات في طرح العديد من المشكلات والقضايا الأساسية التي تواجهها الجامعات الحديثة ومعوقات البحث العلمي الأكاديمي فبارسونز في دراسته للجامعة أكد على أهمية دراستها ومعرفة طبيعة بناءها ووظائفها واعتبرها تنظيمات أو مركبات وانساقا فرعية تعمل داخل النسق الاجتماعي الأكبر كما حاول وزميله " بلات" تحليل مشكلة الفصل بين العملية التعليمية والبحث العلمي فأشار إلى طبيعة الجامعات ومراكز البحث العلمي المتخصصة في إجراء أنشطة البحث العلمي دون الاهتمام بالربط بين تلك الأنشطة وبين العملية التعليمية ونظرا لوجود العديد من المعاهد العلمية والأكاديمية في مجال البحوث يؤكد " بارسونز" وبلات على أهمية العلاقة المتبادلة بين العملية التعليمية وأنشطة البحث العلمي كما حاول استطلاع رأي العديد من أساتذة الجامعات الأمريكية فجاءت نتائج تحليلاته الاستطلاعية بان معظم أساتذة الجامعة والمتخصصين الأكاديميين في أنشطة البحث العلمي يؤكدون على أهمية عدم الفصل بين العملية التعليمية وإجراء البحوث المختلفة¹.

كما يرى " درا يفي" أن التعليم بالجامعة لابد أن يبدأ بالبحث، والبحث العلمي حسب حسنة محي الدين "هو سلوك إنساني منضم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو حادثة هامة أو توضيح موقف أو ظاهرة معينة أو الوصول إلى حل ناجح لمشكلة أكاديمية أو اجتماعية تهم الفرد والمجتمع فالبحث العلمي نشاط منظم وطريقة في التفكير وأسلوب لتقصي الحقائق اعتمادا على مناهج موضوعية محققة لمعرفة الارتباط بين هذه الحقائق ثم

استخلاص المبادئ و القوانين التفسيرية²

¹-احمد عبد الرؤوف ، مرجع سابق ،ص 94.

²-قاسم حبيب جابر :الجامعة والتنمية خدمات متبادلة ،الفكر العربي ،ع 98 ،بيروت ،1999 ،ص 137 .

-إن البحث العلمي من مسؤوليات الأستاذ والطالب والحركة الطلابية أي هو عمل تقوم به الجامعة بدعم من طرف الدولة ورجال الأعمال بشرط توفر الطاقة الفكرية والتفرغ ويعتبر البحث العلمي من أكثر الوظائف التصاقا بالجامعة وذلك لان الجامعة تتوفر على الموارد الفكرية والبشرية المؤهلة للبحث العلمي.

-ثالثا- النشاط الثقافي و الفكري العام :

-يعتبر نشر العلم والثقافة من رسالة الجامعة فهي بمثابة مركز إشعاع ثقافي للمجتمع من خلاله تتعرف على مشاكل المجتمع وتحاول إن تعالجها وليس هذا النشاط الثقافي والفكري مقصورا على المجتمع الخارجي بل يشمل المجتمع الطلابي حيث يهدف البرنامج الثقافي إلى :

1-تنقيف الطلاب من اجل توجيههم خلقيا ومعنويا واجتماعيا وفكري ويعمل على انفتاح الطلاب على العالم الخارجي أي الدول الأخرى من خلال عقد اللقاءات والندوات المشتركة مع المنظمات الطلابية في العالم كما يتيح البرنامج للطلاب ممارسة الديمقراطية والحرية والحوار والبناء.

2-تنقيف المجتمع :فالجامعة اليوم هي جامعة المجتمع وعليها أن تعد برنامجا ثقافيا يعالج أهم القضايا الاجتماعية والثقافية للمجتمع وان يكون لها دور بارز في تلبية الاحتياجات الثقافية وتذويب الفوارق الطبقيية فيه من خلال دورها التربوي¹.

إن وظائف الجامعة الثلاث (التعليم - البحث العلمي -خدمة المجتمع) متداخلة ومترابطة ولا يمكن وضع حدود فاصلة بينها ،كما انه يربطها ببعضها صلة تبادلية تكاملية تفاعلية وكلما زاد التفاعل والتنسيق عظمت الاستفادة فالجامعة بقيامها بوظيفة تعليم الطلاب وإعداد الكوادر البشرية تمد مراكز البحث والهيئات العلمية بالأخصائيين الباحثين في فروع العلم المختلفة وفي نفس الوقت يقوم البحث العلمي بدوره في تنشيط عملية التعليم بالجامعة وجعل الدارسين على علم بنتائج البحوث والمكتشفات العلمية ، وهكذا فان البحث يغذي التعليم ويطوره كما يتغذى هذا التعليم من ناحية أخرى .

¹رياض الزغل :التعليم الجامعي والتنمية العلمية ، دراسة عربية ، ع 12، 1985، ص131.

(5)-مبادئ التعليم العالي في الجزائر:

يرتكز قطاع التعليم العالي في الجزائر على عدة مبادئ على اعتبار الجامعة الجزائرية ما تزال تحاول بناء نفسها للوصول إلى نموذج جامعة تتماشى منهجيا وطرق تنظيمها وفق صيرورة مجتمعا ومتفاعلة مع مقومات حضارتها وخصوصيتها وهو ما يفسر التغييرات المتتالية في التنظيم البيداغوجي وبرامج التعليم وذلك لان التغيير المتكرر من حين لآخر هو في الحقيقة مسألة طبيعية تستند عليها الحيات المتجددة والمتغيرة باستمرار واهم مبادئ التعليم العالي بالجزائر .

(1-5)-الجزارة:

تعد الجزارة من اشد المهام استعجالا والتي يتوقف عليها تشكيل الجامعة الجزائرية إذ تمثل الأعداد المتخرجة من التعليم العالي إسهاما في عملية الجزارة في شتى الميادين بالإضافة إلى تحرير البلاد من التبعية الثقافية والتكنولوجية

وتعني الجزارة حسب محمد العربي ولد خليفة ما يلي:

أ-جزارة نظام التعليم الجامعي وخطته ومناهجه والابتعاد قدر الإمكان عن الاستعارة من المجتمعات الأخرى إلا بما تقتضيه الأحوال كما تستهدف الجزارة أيضا تعميم اللغة العربية

ب-جزارة الإطارات بصورة مستمرة والغاية هي اعتماد البلاد على أبنائها من أهل الاختصاصات والكفاءة وتحقيق أهدافها العلمية في التربية والتكوين

ج- اختيار أهداف التعليم الجامعي وقيمه ومتطلباته في ضوء واقع الجزائر وتطلعاتها بما يحقق التنمية

الشاملة.¹

د-إما بالنسبة للتأطير فان الجزارة تمس الإدارة ومراكز الإشراف ابتداء من الجامعة ومراكز البحث حتى الوزارة ، إلا أن هذه العملية لم تستكمل في عدد من المعاهد والاختصاصات بجزارة هيئة التدريس فقد تطلب الإصلاح

¹-محمد العربي ولد خليفة: المهام الحضارية للجامعة الجزائرية ، الجزائر ،د،م،ج،1989،ص197.

الاستعانة بالخبراء الأجبيين ويشير الطاهر زرهوني أن جزارة التعليم الجزائري تكون من ناحية المضمون والبرامج والمناهج والكتب والوسائل التربوية والتايطير.¹

5-2)- التعريب:

إن أبرز خطوة أقدمت عليها الجزائر بعد الاستقلال إعادة الاعتبار لمقومات شخصيتها الوطنية وذلك بإعادة الاعتبار للغة العربية وإعطائها مكانتها الحقيقية بدا ذلك في منتصف الستينات إذ شرعت الجامعة الجزائرية في تعريب تدريس العلوم الإنسانية و شمل ذلك الآداب والتاريخ والجغرافيا والفلسفة والقانون ثم عقبته بعض الاختصاصات الأخرى كالاقتصاد والإعلام وفي بداية السبعينات فتح أول فرع معرب بكلية العلوم يضم بضع عشرات من الطلبة سنة 1971.²

و خلال سنوات الثمانينات عربت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في مستوى دراسات التدرج أما في الفروع العلمية والتكنولوجية والطبية فما يزال التعليم فيها متفرنسا في حين كانت الجهود ضئيلة جدا في مجال تعريب العلوم الدقيقة أما إذا نظرنا إلى نسبة الطلبة المنتسبين إلى الجامعة من حيث توزعهم على الشعب الدراسية خلال هاته الفترة نجد أن الشعب الأدبية والاجتماعية كانتا الغالبتين من حيث التسجيل كما عرفت هذه المرحلة انعدام الإطارات العربية حيث حاولت الحكومة الجزائرية إيجاد نوع من التوافق بين الجامعة الفرنسية وبين بعض التخصصات الوطنية الجديدة وذلك بإنشاء كليات الآداب والعلوم الإنسانية والحقوق والعلوم الاقتصادية والطب والعلوم الدقيقة وكل كلية مقسمة إلى عدة دوائر لكل واحدة تخصصها وقد بلغ عدد طلاب الجامعات في الجزائرية خلال العام الدراسي 62-1963 حوالي 2725 طالبا ووصل عدد أعضاء هيئة التدريس إلى 298 أستاذ ثم تطور عدد الطلاب ليصبح 7478 طالبا و764 أستاذا في السنة الدراسية 66-1967 ولقد تزامنت هذه المرحلة مع مرحلة تنفيذ المخطط الثلاثي للتنمية (1967-1970) فقد شهدت تطورا محسوسا في أعداد الطلبة الذين قدر مجموعهم ب 10756 طالبا وقد أثار هذا التطور مشاكل كثيرة على مستوى هياكل

¹-الطاهر زرهوني:التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال،الجزائر،موقع للنشر،1993،ص122.
²-ابو بكر سعد الله:التعريب، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف،دمشق سوريا،العدد8،1994،ص175

الاستقبال الجامعية التي أصبحت غير قادرة على استيعاب حاجياتهم ولذلك تطلب الأمر إيجاد حلول مستعجلة مما أدى إلى اتخاذ إجراءات جديدة منها تنازل وزارة الدفاع عن بعض الثكنات العسكرية في وهران والتي تحولت إلى جامعة وهران.¹

-أما عن سير الإدارة الجامعية فان اللوبي الفرنسي كان له تأثير كبير في تصبيرها في البداية مما اثر على حركيتها إلى أن عادت مجموعة من الإطارات الوطنية العليا المتخرجة من الجامعات العربية كالقاهرة وبغداد ودمشق والإسكندرية إلى الجامعة الجزائرية وبذلك سدت فراغا علميا وأكاديميا عربي الاتجاه وتمكنت الجامعة الجزائرية سنة 1967 من فتح بعض الفروع المعربة إلى جانب الفروع الفرنسية ونلاحظ مما سبق أن قانون التعريب كان جزئيا ولم يمس كل الفروع والتخصصات
أما فيما يخص الشهادات وفترات التكوين آنذاك كالآتي :

-شهادة الليسانس تدوم 3 سنوات بنظام سنوي للمواد الدراسية ويتحصل الطالب على شهادة ليسانس عقبها .
-شهادة الدراسات المعمقة وتدوم سنة واحدة مع التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة مبسطة نسبيا لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية .

-شهادة دكتوراه دولة وتصل مدة تحصيلها إلى خمس سنوات وعلى العموم فان هذه المرحلة جاءت لتوسيع التعليم الجامعي ولإجراء إصلاحات وإنشاء فروع معربة²

5-3)-ديمقراطية التعليم :

إن إجبارية التعليم ومجانيته في الجزائر دفعها لزيادة عدد المتوافدين إلى الجامعة فيما بعد و ينص مبدأ ديمقراطية التعليم على إن التعليم هو حق لكل فرد في المجتمع وليس حكرا على فئة اجتماعية دون أخرى وبذلك فقد شهدت الجامعة الجزائرية تزايدا مطردا في عدد الطلبة اتبعه إسراع في بناء هياكل الاستقبال الجامعي حيث استطاعت الجامعة خلال الست سنوات التي عقت الإصلاح عام 1971 مضاعفة عدد طلابها فبعد إن

¹-غياث بولفجة : التربية والتكوين في الجزائر، معهد علم لنفس وعلوم التربية، جامع وهران ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1992،ص61
²-الطاهر زرهوني،مرجع سابق،ص96.

كان عددهم خلال الموسم الدراسي 1972-71 حوالي 24334 طالبا ارتفع من 1978-77 إلى حوالي 26000 وقد تعزز هذا النمط من الديمقراطية بتطبيق اللامركزية وانتشار عدد كبير من مراكز التعليم العالي¹ إن التوسع الجغرافي في عدد الجامعات قد تحقق جزء كبير منه من خلال المخطط الرباعي (1977-73) وكان الهدف هو مضاعفة عدد المتخرجين المؤهلين أي حملة الدبلومات وتحقيق الحد المقبول من والتاثير الوطني في مجالات التكوين العالي لكن هذا التوسيع في عدد المتخرجين والهيكل لم يعطي النتائج المرجوة وذلك للتطبيق العشوائي لمبدأ الديمقراطية في التعليم بدون الاعتماد على التوجيه والتخطيط الدقيق الشيء الذي يمكن من توضيح وتحقيق الهدف

إضافة إلى ما سبق فإن إطالة مدة التكوين حسب مبادئ الإصلاح وكثرة الطلبة وقلة الخريجين قد ضاعف من الرسوب وأثقل الجهاز التعليمي بالشكليات وقد حال ذلك دون تحقيق هذا المبدأ لذا لازال عدد الطلبة المقبلين على التعليم في تزايد مستمر .

(6)- واقع نسق الجامعة الجزائرية من خلال تطورها التاريخي :

-إن جامعة الجزائر تعد من أقدم الجامعات في الوطن العربي ولقد تأسست سنة 1877 وهي تعد نسخة طبق الأصل للجامعات الاستعمارية التقليدية حيث كانت مفرنسة منهجا وبرنامجا ووجدت خصيصا للطلاب المعمرين المتواجدين بالجزائر وبعد الاستقلال عكفت الدولة الجزائرية على تطبيق إصلاحات تربوية شاملة مست الجامعة أيضا وكانت مسيرة للتطور الاجتماعي والتحول الاقتصادي والسياسي الحاصل ويمكن عرض التغييرات التي شهدتها الجامعة الجزائرية من خلال المراحل التالية :

¹ رابح تركي : أصول التربية والتعليم العالي، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1990،ص158.

-المرحلة الأولى:

وتمتد من سنة 1962 إلى غاية 1970 حيث تم إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي أين تم فتح جامعات في المدن الكبرى كجامعة وهران سنة 1966 وجامعة قسنطينة سنة 1967 والتي كانت كلية تابعة لجامعة العاصمة إضافة لجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بو مدين بالجزائر¹

-المرحلة الثانية :

تبدأ من سنة 1971 وهو العام الذي تم فيه إنشاء الوزارة المتخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي لذا تسمى هذه المرحلة بمرحلة ما بعد الإصلاح الجامعي أين شرع في تنفيذ خطة إصلاح التعليم العالي ابتداء من 1971-1972 على مستوى البنية القاعدية والتأطير والمناهج الدراسية ومختلف البرامج الاجتماعية والثقافية وذلك لإتاحة الفرصة أمام أكبر عدد من الطلاب لبلوغ الأطوار العليا من نظام التعليم باعتبار إن أهداف التكوين المتكامل للجامعيين يتضمن إيصال المعلومات العلمية بشكل مترابط ومتكامل وذلك لتعميق المعرفة ضمن ميدان محدود له علاقة بواقع البلاد

وقد تم وضع هذه الإصلاحات الجامعية في ظروف خاصة تتصف بنوع من الاستعجال الذي يجد ما يبرره تاريخيا في ضرورة العمل بسرعة وإتقانها لبلوغ الأهداف المسطرة

إن الإصلاح الجامعي 1971 كان القصد منه السماح للجامعة بتكوين الإطارات التي تحتاجها البلاد في التنمية وبأقل التكاليف الممكنة مع السهر على نوعية التعليم لذلك تقرر إحداث التغييرات التالية :

-إلغاء السنة الإعدادية في جميع الجامعات والمدارس العليا .

-زيادة السنوات الدراسية في بعض التخصصات العلمية.

-إلغاء الامتحانات السنوية وتعويضها بالامتحانات النصف سنوية واعتماد نظام المراقبة المستمرة للمعارف.

¹ غياث بولفجة ، مرجع سابق ، ص61.

- تحويل جميع المناهج الدراسية في الجامعات والمدارس العليا إلى نظام الوحدات وإدخال مفاهيم بيداغوجية جديدة كالمقياس (وحدة تعليم تشمل مجموعة متجانسة من المعارف النظرية والعلمية).¹
- كما كان الإصلاح يطمح إلى تحقيق ديمقراطية التعليم والتي تعني حسب نصوص الإصلاح ضرورة تجنب السقوط في التعليم الانتقائي المفرط في التنظير الذي تحتكره نخبة اجتماعية متميزة وقد كانت نتائج الإصلاح بالغة الأهمية إذ سمحت على سبيل المثال بإدراج الدراسات العلمية والتكنولوجية في منظومة التعليم والتطوير المتدرج -تعددية التخصص والتعليم التطبيقي -وكذا تعريب بعض الشعب وإدخال اللغة العربية في بعض الشعب الأخرى وقد تقرر إلغاء نظام الكليات تدريجيا وتعويضها بمعاهد علمية متخصصة فتحوّلت كلية الطب والصيدلة وكلية الفيزياء والعلوم وكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية إلى معاهد ابتداء من 1976 وهي معهد العلوم الاجتماعية ومعاهد اللغة والثقافة العربية ومعاهد اللغة الأجنبية والهدف من التغييرات في نظام الكليات وتحويلها إلى معاهد في جميع الجامعات الجزائرية هو تحقيق ما يلي:²
- تخصيص كل معهد في ميدان.
- الاستقلال المالي والإداري للمعاهد.
- مساهمة الأساتذة بفعالية أكثر في تسيير المعاهد .
- إعطاء ديناميكية للمعاهد لكي تحقق نشاطاتها في مجالات التدريس والبحث العلمي بحرية وكفاءة أفضل.
- ولقد أجريت خلال هذه المرحلة تعديلات على مراحل الدراسات الجامعية وهي :
- (1)-مرحلة الليسانس أو مرحلة التدرج : وتدوم أربع سنوات أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السادسة.
- (2)-مرحلة الماجستير أو مرحلة ما بعد التدرج الأولى : وتدوم سنتين مقسمتين إلى جزأين الجزء الأول يضم مجموعة من المقاييس النظرية وتختص بالتعمق في دراسة المنهجية أما الجزء الثاني فيكمل بانجاز بحث يقدم في صورة مذكرة أو رسالة .

¹تركي رابح: تطور التعليم الجامعي في الجزائر وفق سياسة التوازن الجهوي، الثقافة، العدد 78، 1983، ص 111.

²وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وثيقة إصلاح التعليم العالي، الجزائر، 96-1997، ص 3.

3) -مرحلة الدكتوراه أو مرحلة ما بعد التدرج الثاني: وتدوم حوالي خمسة سنوات من البحث العلمي، كما

عرفت هذه المرحلة انفتاح العديد من المراكز الجامعية في كل من البليدة. تيزي وزو. تلمسان. سيدي

بلعباس. مستغانم. تيارت. الشلف. سطيف. بسكرة. ام البواقي. وبجاية واعتبرت هذه المراكز كنواة لجامعات مستقلة

فيما بعد ¹.

و لقد تزامنت هذه المرحلة مع تطبيق المخطط الرباعي الأول 1970-1973 الرامي إلى تعريب التعليم وتوسيع

النظام التعليمي أي تطبيق مبدأ ديمقراطية التعليم والمخطط الرباعي الثاني 1974-1977 الهادف إلى بث الروح

العلمية والتقنية بهدف تكيف التعليم مع المحيط بشكل عام وهذا المطلب ذو طابع سياسي اجتماعي اقتصادي

وتكريس التعليم للفتح على الشخصية القومية الوطنية وهذا مطلب ذو طابع ثقافي

وفيما يتعلق بتوزيع التخصصات فقد ضلت بعض الاختصاصات ضئيلة الجاذبية كعلوم الأرض والعلوم

البيطرية وبعض الفروع الهندسية على الرغم من تزايد عدد الطلبة في العلوم الدقيقة والتكنولوجيا حيث تناقصهم

في الفروع الأكثر ازدهاراً كالعلوم الطبية من 17.2 إلى 14.1، والعلوم بلغت 24.91 % إلى 11.9

%القانونية من 17.8 % إلى 14.8 %والعلوم الاجتماعية من 13.2 % ².

-المرحلة الثالثة :

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الخريطة الجامعية والتي ظهرت عام 1983 في صورة أولية ثم عدلت بعد ذلك عام

1984 بأكثر دقة وتفصيل وتهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي إلى أفق سنة 2000 حتى يستجيب لاحتياجات

الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة وتحديدها من اجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه

الطلبة إلى التخصصات التي تحتاجها سوق العمل الوطنية كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجه الطلبة

إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق والطب والتي شهدت فائض في الطلبة والذي يفوق احتياج الاقتصاد

الوطني كما تم تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية

¹- غياث بولفجة ، مرجع سابق ،ص152.

²-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،مرجع سابق ،ص6.

إلا أن ما يعاب عن الإصلاح الجامعي إفرازه لبعض النتائج والآثار السلبية كالانفجار العددي للطلبة والذي تبعه نمو غير متناسق في التسيير وضعف التحكم في الهياكل البيداغوجية والعجز في والتاثير بالإضافة إلى التعليم الغير ملائم والمحتوى الضعيف للتكوين خاص فيما يتعلق بالعمال التطبيقية والتدريبات الميدانية التي لم تكن لها علاقة وثيقة بالتشغيل وقد أوضح تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول هذا الشأن على مستوى والتاثير

في التعليم العالي انخفض كما ونوعا خلال هذه الفترة فعلى مستوى نوعية المؤطرين لوحظ نقص في عدد الأساتذة المحصلين على شهادات ما بعد التدرج وذلك مقارنة مع عدد الطلبة المسجلين وأما على مستوى الكم فقد انخفضت نسبة والتاثير إلى معدل أستاذ واحد لكل 96 طالبا عام 1985

كما أن التعليم المقرر في السنوات الأخيرة من الطور الثاني لم يعد ملائما في خطوطه العريضة للتعليم المقرر في الأطوار الأولى من التعليم العالي

ومع نهاية الثمانينات تغيرت السياسة المجتمعية وبدأت الدعوة بالتعددية الحزبية والحرية في التعبير والانفتاح الاقتصادي وقد امتدت هذه التغييرات السياسية إلى الجامعة إذ عرفت هذه المرحلة ازديادا هائلا في إعداد الطلبة والذي لم يقابله زيادة في الهياكل وفي المؤطرين فأصبحت الجامعة تشكل عبئا ثقيلًا على القطاعات الأخرى وذلك لاستبدال بعض القطاعات وتحويلها إلى معاهد ومراكز جامعية

فرغم كل الإجراءات المنتهجة في الجامعة إلا أن النقائص لم تنزل ولم يكن من الممكن تداركها بل زادت في حدتها فتدهور نوعية التعليم الجامعي والتزايد الهائل في إعداد الطلبة والنمو العشوائي للهياكل ونظام التسيير كل هذه العوامل ساهمت في تدهور الجامعة ولقد تقرر اعتماد نظام الكليات في السنة الجامعية 97-1998 وكذا تطبيق نضام الجذوع المشتركة وأصبح هذا الأخير تجربة نجم عنها ارتفاع نسبة الرسوب خاصة في الجذع المشترك علوم الطبيعة والحياة كما ساهم في هذا الرسوب مشاكل التكوين والتأهيل. الاكتظاظ اعتماد مناهج التعليم البالية¹.

¹ - عبد الكريم بن أعراب: التعليم العالي في الجزائر، مخبر الاقتصاد وإدارة الأعمال ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2006، ص34-37.

ثانيا- التغيير التنظيمي في الجامعة :-تمهيد:

إن العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغييرات السريعة والمستمرة ليس على البيئة الخارجية فحسب بل حتى البيئة الداخلية للمنظمات مهما اختلفت أشكالها وأحجامها وأهدافها فأى تنظيم يسعى لضمان أداء فعال وناجح وعلى هذا الأساس يعد التغيير التنظيمي من أهم العمليات التي يستوجب فهمها وإدراكها لتحقيق أي تنظيم لأهدافه المسطرة فلكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب عليها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة والتكيف هذا سواء كان استباقي أم علاجي فإنه يستلزم بالضرورة على القائمين على إدارة المنظمة الشروع بإحداث تغييرات تنظيمية مخططة تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها .

1- مفهوم التغيير التنظيمي :

تختلف وجهات النظر بشأن إيجاد مفهوم محدد ودقيق لعملية التغيير التنظيمي وذلك لشمولية هذه العملية وامتدادها لجميع مفاصل الظاهرة التنظيمية بل ولمختلف أرجاء الحيات اليومية ويشير التغيير التنظيمي إلى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يتحصل عليها أصحاب المصالح والتغيير التنظيمي بحالته العامة إنما يعبر عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل المنظمة وهو بذلك يترادف مع مفهوم آخر هو الإبداع وإذا ما نظرنا للإبداع بوصفه عملية تطبيق فكرة جديدة للبدء بعملية أو منتج أو فكرة أو الشروع بتطوير هيئتهم القائمة حاليا .¹

-يتضح لنا أن الإبداع يتضمن بالضرورة التغيير ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل تغيير إبداعا

¹-احسان دهب جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ص667.

2- الحاجة إلى التغيير التنظيمي :

-إن القدرة على التكيف مع العوامل البيئية دائمة التغيير تعد إحدى الصفات الأساسية التي تميز المنظمات الفعالة ,وعملية التكيف هذه ليست بالطبع عملية سهلة أخذًا بعين الاعتبار التضارب بين متطلبات العديد من العوامل البيئية كالعاملين والمنافسين والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات الحكومية ,بالإضافة إلى ذلك فإن على الإدارة أن تراعي تحقيق درجة معقولة من التوازن بين الحاجة إلى التكيف والإبداع من ناحية والحاجة إلى الاستقرار والاستمرار من ناحية أخرى ,لكل هذه الأسباب فإن عمليات التغيير والتطوير التنظيمي بغرض الوصول إلى درجة معقولة من التكيف مع البيئة لا يجوز أبداً بشكل عشوائي أو لمجرد الرغبة في التغيير ,بل من الضروري أن يتم التخطيط لها بواسطة المديرين ذوي الخبرات والقدرات المتميزة وبمساعدة خبراء التغيير والتطوير التنظيمي .

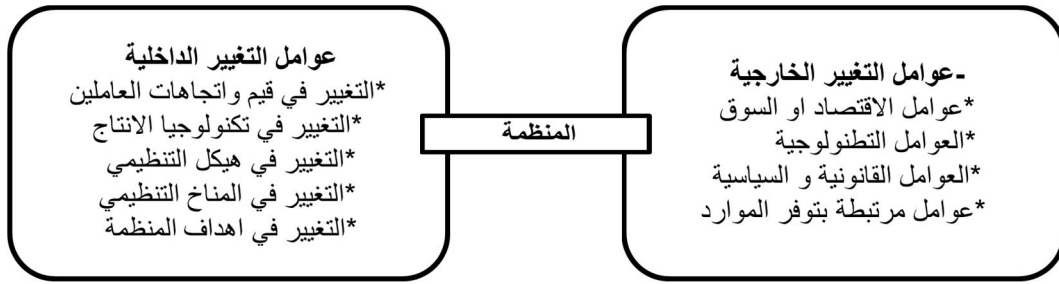
فالحاجة إلى التغيير تظهر عندما تحس الإدارة بان هناك فجوة بين ما تحاول المنظمة الوصول إليه وبين ما تحققه بالفعل ,وأسباب مثل هذه الفجوات من الممكن أن توجد إما داخل المنظمة أو خارجها (انظر الشكل رقم 1) وهكذا فإن على الإدارة أن تكون واعية بكل من العوامل الداخلية والخارجية وان تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند ممارستها لعملية اتخاذ القرارات إذا كان لها أن تحصل على درجة عالية من التكيف مع البيئة الخارجية¹

فالمنظمات أثناء مسيرتها تواجه مواقف كثيرة تفرض عليها إحداث تغيير تنظيمي ويمكن القول بان هذه المواقف إنما هي دلالة للقوى البيئية الخارجية التي تفعل فعلها في هذا الميدان باتجاهين :

-الأول يتمثل باستجابة المنظمات للتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي تدفعها باتجاه إحداث تغييرات جوهرية أو طفيفة في ثقافتها أو هيكلها التنظيمية أو مستوى مهارة أفرادها

¹-زاهد محمد ديري :السلوك التنظيمي ، ص190 .

-أما الاتجاه الثاني فيتمثل في حاجة الجهات القائمة على إدارة المنظمة إلى إحداث تغييرات داخلية كخطوة استباقية اتجاه حركية بعض المتغيرات الخارجية أو جميعها وآثارها المحتملة على مكونات بيئتها الداخلية.¹ ومهما كان الاتجاه الذي يدفع لإحداث التغيير التنظيمي فان نقطة الانطلاق تبدأ من المتغيرات البيئية الخارجية لاسيما تلك المتصلة بالعولمة والتطورات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية وكذا قوة العمل



شكل رقم (01) : العوامل الداخلية والخارجية التي تدعو الى التغيير

1-2-1- العولمة :

تعد العولمة القوة الأبرز والأهم الداعية لإحداث التغيير في عصرنا الراهن ، إذ ليس هناك منظمة مهما كانت جنسيتها أو طبيعة عملها بمنأى عن التأثيرات ذات الصلة بالمنافسة العالمية والتحول السريع نحو اقتصاد السوق في أغلب بلدان العالم وإذا كانت العولمة تقدم فرصا مغرية لكثير من المنظمات في تحقيق الإرباح المستند إلى تجاوز الحدود الوطنية والإقليمية فإنها تمثل مصدرا للتهديد لا يستهان به فمدراء اليوم يجب أن يبقوا عينهم مفتوحة إزاء البيئة الاقتصادية والسياسية الدولية وليس الاقتصار في ذلك على ما يجري داخل الحدود الوطنية للبلد الذي يعملون ضمن حدوده الجغرافية ,وحتى المنظمات الصغيرة التي لا تفكر بالخروج عن الحدود الجغرافية

¹جوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 4.

لبلدها إنما هي معنية بالتدبر في إفرازات العولمة والتفكير في الهجوم على المنافسين في عقر دارهم بدلا من انتظارهم لفعل ذلك¹

2-2- التطورات التكنولوجية :

تقف التكنولوجيا وراء العديد من التغييرات في عالم اليوم إذ تستخدم المنظمات وعلى اختلاف ميادين عملها التكنولوجيا الجديدة في تطوير إنتاجيتها وخدمة زبائنها وتنافسيتها ولعل أهم الميادين التي شهدت تغييرات تكنولوجية كبيرة هو ميدان الاتصالات , عندما أضحت المعلومة البديل الأكثر شيوعا للأموال في اقتصاديات اغلب دول العالم , كما أن استعمال الانترنت قد تم على كثير من المنظمات تطوير مهارات استخدام الحاسوب بين مديريها وموظفيها بل النظر إليه على انه جزء لا يتجزأ من المهام اليومية وفي نفس الاتجاه تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في توجيه المنظمات نحو إدارة المعرفة والمشاركة في المعلومات بين أجزاء المنظمة أو بين المنظمة نفسها وغيرها من المنظمات , ولقد دفع هذا الأمر المنظمات إلى تميز العنصر البشري إلى الدرجة التي تعتبره فيها على انه رأس مال فكري وأكثر أهمية من الموجودات المادية في المنظمة , وكنتيجة لذلك تم إقرار العديد من المنظمات على ضرورة وجود جهة متخصصة بإدارة المعرفة وامتلاك أهمية وظيفية "إستراتيجية إدارة المعرفة تضاهي في أهميتها الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كإستراتيجية العمليات أو إستراتيجية التسويق أو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"²

2-3- التغييرات الاجتماعية والتغييرات في قوة العمل :

لقد أضحى العنصر البشري في منظمات اليوم أكثر أهمية من الفترات السابقة التي كان ينظر إليه فيها على انه امتداد إلى آلات ومكائن العمل , كما فرضت المسؤولية الاجتماعية على المنظمات تعيين أفراد من مختلف الأجناس أو الأعراق أو القوميات مما تطلب من هذه المنظمات العمل مثلا بأسلوب جداول العمل المرنة التي تسمح باختيار العاملات أوقات أداء العمل المطلوبة بما يتناسب والتزامتهن الاجتماعية تجاه أسرهن , لقد دفعت

¹-احسان دهب جلاب ، مرجع سابق ،ص668.

²-خضر مصباح الطيطي : إدارة وصناعة الجودة ، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، دار الجاهد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ط1،ص67.

التغييرات في التوقعات الاجتماعية العديد من المنظمات للتعاطي بسلع وخدمات جديدة لم تألفها سابقا فمثلا أضحت بنوك الهاتف النقال ضرورة ملحة لعدم قدرة العديد من الزبائن على الحضور الشخصي يقصد الحصول على الخدمات المصرفية

- أما فيما يتعلق بالعوامل الداخلية والتي من المحتمل أن تدعو إلى التغيير فتشتمل أولا على التغيير في اتجاهات وقيم الأفراد الفاعلين في التنظيم كالتغيير في تركيبة القوى العاملة في المنظمة بحيث يصبح الأغلبية من العاملين صغار السن والدين يمتازون بقيم للعمل واتجاهات للأداء تختلف عن العاملين السابقين كبار السن¹

3-أنواع التغيير التنظيمي :

-يذكر الباحثين والكتاب أنواعا عديدة ومختلفة من التغيير التنظيمي لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها لكثرة عددها واختلاف القصد منها , غير انه يمكن إدراج المساهمات أدناه لما تم الحصول عليه بخصوص أنواع التغيير المخطط , التغيير التنظيمي الذي يحدث بفعل إرادي من الإدارة والذي يقصد من ورائه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها دون الإشارة للتغيير الغير مخطط الذي يحدث نتيجة للعوامل الطبيعية والتي لا دخل للإنسان بها .

3-1-1- تصنيف كريتنر و كينيك :

صنف هذين الكاتبين التغيير التنظيمي إلى ثلاثة أنواع هي:

3-1-1-1- التغيير التكيفي :

وهو تغيير يتضمن إعادة تنفيذ تغيير معين سبق وان تم إحداثه في نفس الوحدة التنظيمية أو تقليد عملية التغيير التي سبق وان نفذت في وحد تنظيمية أخرى وهذا النوع من التغيير يتميز بانخفاض درجة التعقيد والكلفة وعدم التأكد فيه , فضلا عن المقاومة المنخفضة من قبل الأفراد .

¹ - احسان دهب جلاب ، مرجع سابق ، ص669-670.

3-1-2- التغيير الإبداعي:

يتضمن هذا النوع من التغيير تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر ويتميز هذا النوع من التغيير بان كل من درجة تعقده وكلفته ومستوى عدم التأكد منه ومقاومته تكون ذات درجة متوسطة .

3-1-3- التغيير الإبداعي الجذري :

ينطوي هذا النوع من التغيير التنظيمي على تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع بان درجة تعديده وكلفته وعدم التأكد فيه ومقاومته تكون جميعها مرتفعة

3-2- - تصنيف NOE و DAFT 2001:

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي وفق وجهة نظر هذين الكاتبين إلى ثلاثة أنواع منبهين إلى أهمية تبني المدخل النظمي في عملية التغيير والذي يقوم أساسا على فكرة أن إحداث تغيير مهما كان صغيرا في احد أجزاء أيضا : المنظمة سوف تحدث تأثيرا في الأجزاء الأخرى للمنظمة الأمر الذي قد يتطلب إجراء التغيير فيها والتغيير التنظيمي من وجهة نظرهما يتكون من ثلاثة أنواع هي ،
-التغيير في الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي .

-التغيير في عمليات العمل وبيئته : ويتضمن هذا النوع من التغيير إجراء سلسلة من التغييرات هي : تنفيذ حلقات الجودة أو برامج النوعية ، حيات العمال . التغيير في تصميم العمل وعمليات الاتصال. إدخال تكنولوجيا جديدة . والتغيير في البيئة المادية للعمل .¹
-التغيير الثقافي الذي يشير إلى قيم الأفراد ومعاييرهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم .

¹-احسان دهش جلاب ، مرجع سابق ، ص673

3-3- تصنيف دافت وجاكسن 2009 :

-يرى هؤلاء الكتاب بوجود نوعين من التغيير التنظيمي من حيث درجته هما :

-التغيير التدريجي :

-يتميز هذا التغيير بكونه مستمرا يؤثر في الوحدات بصورة منفردة .يعتمد على الهيكل التنظيمي الاعتيادي والعمليات الإدارية الاعتيادية .التطورات التكنولوجية وإجراء تطويرات .

-التغيير الجذري:

-يتميز التغيير الجذري بكونه تغيير متقطعا وانفجاري .يؤثر في المنظمة ككل .إيجاد هيكل تنظيمي جديد وإدارة جديدة .التكنولوجيا المتناهية في التطور .والمنتجات الجديدة التي تسهم في دخول أسواق جديدة .

3-4- تصنيف Robbins 2003:

التغيير التنظيمي إلى أربعة أنواع :

3-4-1- تغيير الهيكل التنظيم :

يمكن تشخيص الهيكل التنظيمي لأية منظمة من خلال الكيفية التي توزع فيها المهام رسميا وتجمع وتنسق .والتغيير هنا قد يشمل عنصرا أو أكثر من عناصر تصميم المنظمة مثلا الدمج بين مسؤولية الوحدات أو إزالة

مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف من اجل جعل المنظمة أفقية واقل بيروقراطية

3-4-2- تغيير التكنولوجيا :

يتضمن التغيير التكنولوجي التعاطي بمعدلات وآلات أو طرائق جديدة . الأتمتة والحوسبة الالكترونية ففي مجال المعدات والآلات وطرائق التشغيل يلاحظ أنها أصبحت عنصرا مهما من عناصر التنافس أو الإبداع في

الصناعة كما في الأتمتة .استبدال الأفراد بالآلات .أصبحت بدورها ومنذ الثورة الصناعية عاملا حرجا ينبغي

الانتفات إليه من قبل المنظمات وفيما يخص الحوسبة الالكترونية فإنها أضحت من أكثر أنواع التغيير

التكنولوجي شيوعا في عصرنا الراهن .إذ تحتاج المنظمات إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين أفرادها

بمختلف مستوياتهم التنظيمية أو باختلاف مواقعهم الجغرافية فضلا عن الحاجة إلى استعمال الحواسيب ذات المواصفات العالمية في مجال المعالجة والتخزين للتعاطي مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية .

3-4-3- التغيير في التسهيلات المادية :

قد تدفع بعض الظروف التي تواجه الإدارة كطلابيات العمل أو التفاعلات الرسمية بين الأفراد باتجاه حاجة الإدارة إلى اتخاذ القرار بخصوص إحداث تغيير في الفضاء المادي لمكان العمل أو ترتيبه أو إضاءته أو تهويته.

3-4-4- تغيير الأفراد:

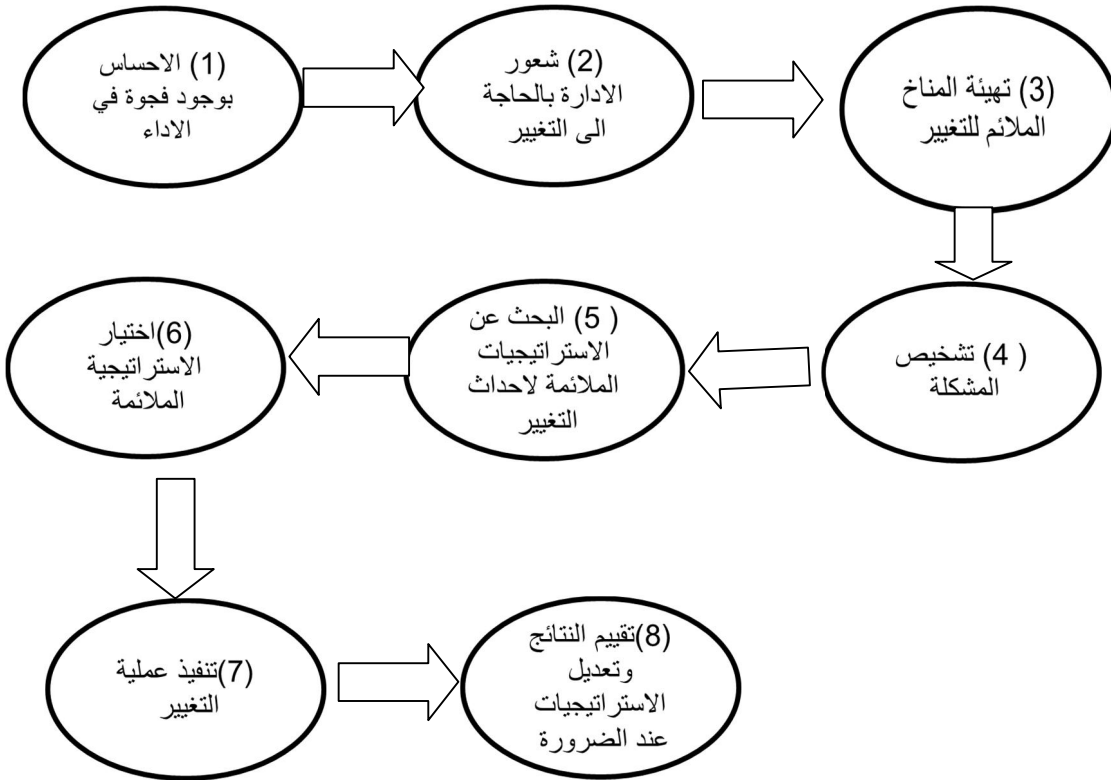
يتضمن هذا النوع من التغيير تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات. كما قد يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها وتغيير الأفراد ينطوي على جانبين هما المقدره والحافز , فالمقدرة تشير إلى الإمكانيات الجسمية والعقلية , "أفكار , معلومات , مواهب , إبداعات " والأخلاقية التي يجب أن تتوافر لدى الفرد , أما الحافز فإنه يمثل الاستعداد الذي يبديه الفرد للقيام بعمله وتأديته على أفضل ما يرام .¹

كما قد يصنف التغيير من حيث الوقت إلى تغيير استجابي والذي يحدث عندما ترغب المنظمة على إحداث التغيير كاستجابة منها للبيئة الخارجية أو البيئة التنظيمية الداخلية , أو تغيير استباقي وهو الذي يحدث عندما تتوقع المنظمة الظروف التي سوف تمر بها والتي تستوجب التغيير .

¹-احسان دهب جلاب ، مرجع سابق ، ص 674.

(4) - مراحل عملية التغيير :

-على الرغم من أن عملية التغيير في الواقع العملي تعد عملية غاية في التعقيد والصعوبة إلا انه يمكن تقسيمها إلى عدد من الخطوات المتتابعة ابتداء من الإحساس بوجود فجوة في الأداء وانتهائها بتقويم نتائج برنامج التغيير وطبقا للشكل رقم () فان الفجوة في الأداء عادة ما تظهر بسبب التغييرات التي عادة ما تحدث في عوامل البيئة الخارجية وهذه الفجوة من الممكن أن تأخذ شكل انخفاض ملحوظ في معدلات الكفاءة الإنتاجية أو زيادة ملحوظة في معدلات الغيابات ودوران العمل فبمجرد أن تشعر الإدارة بمثل هذه الفجوة في الأداء فان عليها أن تحاول أولاً خلق مناخ صالح لعملية التغيير عن طريق الوقوف على الأسباب المحتملة لمقاومة التغيير ومحاولة التغلب عليها أو التخفيف من حدتها وبعد ذلك فان على الإدارة أن تقوم بتشخيص المشكلة التي أدت إلى حدوث الفجوة في الأداء وتحديد استراتيجيات أو البدائل الممكنة واختيار أحسنها وتطبيقها بعد ذلك تقوم الإدارة بتقييم درجة نجاح الإستراتيجية التي تم اختيارها وتطبيقها لتخفيض حدة الفجوة في الأداء.¹



شكل رقم (02) :خطوات عملية التغيير المخطط .

¹ -زاهد محمد ديري ، مرجع سابق ، ص192.

-أوجز Jones مراحل عملية التغيير المخطط في أربعة خطوات هي:

4-1- تحديد الحاجة إلى التغيير:

تمثل الخطوة الأولى في عملية التغيير بادراك حاجة المدراء إلى إحداث التغيير والاعتراف بالحاجة إليه ,والحاجة إلى إحداث التغيير تكون واضحة ,كما هو الحال في حدوث حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية أو تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق كما قد تكون إلى إحداث التغيير فيها نوع من الصعوبة كما هو الحال عندما ينخفض الأداء بصورة تدريجية وغير ملحوظ قبل أن يصبح واضحا للعيان¹ .

إن إدراك الحاجة إلى التغيير أول ما تتجلى بملاحظة الإدارة لوجود فجوة بين الأداء المرغوب به والأداء الفعلي وذلك من خلال اللجوء إلى بعض المؤشرات كالحصة السوقية أو أسعار الأسهم أو الأرباح أو معدل العائد على الاستثمار بالموجودات الثابتة .

4-2- تحديد معوقات التغيير :

-يمكن التعامل مع معوقات التغيير على وفق مستويين هم:

4-2-1-المستوى الأول : تتمثل في العقبات التنظيمية والتي تحتوي بدورها على اربعة انواع هي :

أ-التركيز المحدود على التغيير :

قد يفشل المدراء أحيانا في التمييز بان إحداث تغيير في ميدان معين عادة ما يتسبب في الحاجة إلى إجراء تغيير في ميادين أخرى ,كما قد يستخف هؤلاء المدراء بالنتائج الاجتماعية والإنسانية للتغييرات التكنولوجية الأمر الذي يتسبب في مقاومة الأفراد للتغيير ,وبنفس الاتجاه قد تركز الإدارة على إحداث التغييرات التي تستهدف تخفيض الكلفة ويتجاهلون تلك التي لا تتصل بالكلفة بشكل مباشر كما هو الحال في إحداث التغييرات التي يقصد من وراءها زيادة الدافعية أو إرضاء الزبون .

¹-احسان دهب جلاب ، مرجع سابق ،ص688.

ب-الافتقار إلى التنسيق والتعاون :

-غالبا ما ينشا الصراع التغيير التنظيمي من ضعف التنسيق في تنفيذ عملية التغيير , إذ يجب أن تأخذ الإدارة بالإحسان أن أجزاء المنظمة مترابطة مع بعضها البعض وبالتالي فان التغيير في احدهما ينسحب بالضرورة على تغيير في الأجزاء الأخرى الأمر الذي يؤشر الحاجة إلى التنسيق في عملية اا والتعاون بين الأجزاء أو الوحدات التنظيمية¹ .

ج-الأهداف والتقييمات المتباينة :

-فقد يحدد مديري بعض الوحدات التنظيمية أهدافا تتباين عن أهداف الوحدات التنظيمية , كما أن التباين بين الأفراد في تقييم المواقف التي تحتاج إلى تغيير قد يشكل عائقا في هذا الجانب أيضا .

د-علاقة القوة القائمة :

قد تهدد بعض أنواع التغيير علاقات القوة القائمة حاليا في المنظمة الأمر الذي يتسبب في الوقوف أمامها من قبل المعنيين بالأمر , فقد ينجم عن اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية أو أسلوب فرق العمل الموجهة ذاتيا أو برامج التمكين في اختلاف علاقات القوة في المنظمات مما يدفع البعض إلى مقاومتها .

4-2-2 - المستوى الثاني : يتمثل في العقبات الفردية والتي تتفرع إلى أربعة أنواع :

أ-الصفات الشخصية :

إذ تلعب الصفات الموروثة والمكتسبة المكونة لنمط شخصية الفرد دورا مهما في عملية التغيير من حيث القبول والرفض .

¹-احسان دهب جلاب ، مرجع سابق ص689-692.

ب_الخوف من المجهول:

غالبا ما لا يفهم الأفراد كيف يؤثر التغيير فيهم ومرد ذلك إلى عدد من المسببات منها عدم التأكد ,وضعف المعلومات عن الأحداث المتصلة بالمستقبل الأمر الذي يتسبب في مقاومتهم للتغيير حتى وان كانوا مدركين لضرورة إحداث التغيير .

ج-الخوف من الخسارة :

قد يقاوم الأفراد التغيير إذا ما شعر بأنه سيعود عليهم بالسلب اتجاه ما يعتزون بها .

د-ضعف الفهم أو فقدان الثقة :

إن عدم فهم الأفراد للغرض المقصود من وراء التغيير, مما يؤدي إلى فقدان الثقة في مغزى عملية التغيير ,فلو كانت خبرة الفرد السابقة مع القائمين بعملية التغيير غير مشجعة فانه بالتأكيد سوف يقاوم إحداثه .

4-3-تنفيذ التغيير التنظيمي :

-تهتم عملية تنفيذ التغيير التنظيمي بإحداث التغيير المرغوب في العديد من المكونات التنظيمية كالهيكلة التنظيمي, الثقافة التنظيمية , الأفراد, التكنولوجيا, النظم والإجراءات والطرائق والأهداف... الخ ,وتستخدم المنظمات مداخل مختلفة بقصد تنفيذ التغيير التنظيمي ,وسوف يتم التركيز في هذا الجانب نموذجين¹:

Lewin(1)-نموذج:

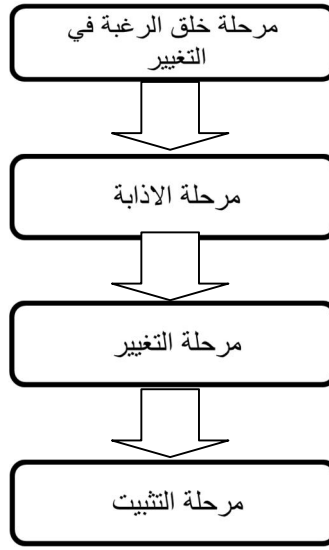
" على فكرة إن تنفيذ عملية التغيير التنظيمي تمر عبر ثلاثة مراحل هي : Lewinيقوم نموذج

,ومرحلة التغيير ,ومرحلة الاستقرار "إعادة التجميد " الموضحة في الشكل رقم () أدناه .

- تهتم مرحلة الشروع بالتغيير يجعل الأفراد يشعرون بالمشكلات وبال الحاجة إلى التغيير ممهدة بذلك لمرحلة تغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن ثم المحافظة على التغيير من خلال عمليات التعزيز والمكافآت بقصد دعم

¹-احسان دهش جلاب ، مرجع سابق ، ص694

السلوكيات والتوجهات الجديدة .¹



شكل رقم () : نموذج لوين الخاص بمراحل عملية التغيير المخطط

(2) - نموذج kotter :

يتكون نموذج kotter من ثمانية خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي تمثل في حقيقتها تطويرا

لنموذج lewin وتمثل الخطوات الأربعة الأولى إذابة الجليد , والخطوات 5-6-7-مرحلة إدارة التغيير , والخطوة

الثامنة مرحلة إعادة التجميد وتتجلى خطوات النموذج من :

1-خلق إحساس بالحاجة إلى إحداث التغيير، وعادة ما يكون ذلك عند حدوث أزمة.

2-حشد التحالفات للمباشرة بعملية التنفيذ .

3-تطوير رؤية إستراتيجية تسهم بتوجيه عملية التغيير ومن ثم تطوير الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ التغيير

4-العمل على إيصال الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية لجميع المستويات التنظيمية لاسيما تلك التي

تشملها عملية التغيير .

5-تمكين الأفراد بقصد تنفيذ الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية .

¹ -زاهد محمد ديري ، مرجع سابق، ص 197

6-السعي لتحقيق مكاسب في الأمد المنظور وجعل القائمين بالتغيير يشعرون بوجود تقد ملموس في الأداء
ناجم عن التغيير .

7-تعزيز المكاسب المتحققة ومعالجة المشكلات الكبيرة .

8-الشروع بإجراء التغيير عبر ربط المدراء بين السلوكيات الجديدة المطلوبة وبين النجاح التنظيمي وضرورة
النظر إلى أن التغيير يمثل جزءا مهما من عمل المنظمة مع اعتماد مبدأ الثواب والعقاب في ذلك .¹

(5)-استراتيجيات التغيير التنظيمي :

تتطلب عملية التغيير التنظيمي من المنظمة إتباع استراتيجيات معينة وهذه الاستراتيجيات يمكن إجمالها كالاتي

1- إستراتيجية القوة والصد :

أي استعمال القوة الشرعية ومبدأ الثواب والعقاب لإجراء التغيير المطلوب وتنفيذ هذه الإستراتيجية بطريقتين
الأولى تتمثل في استعمال القوة بشكل مباشر بحيث أن قائد التغيير يتخذ قراره ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته
الرسمية أو نفوذه الشرعي مصحوبا ببعض التحفيزات أو التهديدات , والطريقة الثانية تدور حول اللجوء إلى
المناوراة السياسية غير المباشرة مصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجمها عند الضرورة .

2- إستراتيجية الإقناع :

أي اللجوء إلى العقلانية في تنفيذ التغيير فالأفراد يتأثرون بمنطقية التغيير ويقاومون اللامنطقية فيه والعقلانية
هنا تشير إلى استعمال المنطق والحجج والأدلة والبراهين حول نتائج التغيير .

3- إستراتيجية المشاركة في القوة :

تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد في المنظمة وتحديد القيم والأهداف والفرضيات التي
تم الاستناد إليها في تحديد مواطن التغيير ,وهذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تنفيذية لأنها تقوم على قواعد

¹-زاهد محمد ديري ،نفس المرجع ،ص 198 .

المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحاجات الأطراف المشاركة وأهدافها¹.

4- إستراتيجية العقلانية التجريبية : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس استعمال العقل أو المنطق لتغيير

الأفراد وان الجهل والخرافات هي العائق أمام التغيير وبالتالي فان التعليم والبحوث العلمية تعد من أهم العوامل التي يقوم عليها التغيير².

5- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة : تقوم على أساس دراسة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير ، التي غالبا

ما تنطلق من التعارض مع مصالحهم الشخصية ومن ثمة محاولة التغلب عليها من خلال التوعية والتثقيف

وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه ، وكل ذلك يجري من خلال التدريب والإعلام المخطط الهادف

6- إستراتيجية القوة والقسر : تقوم هذه الإستراتيجية على استعمال القوة في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض

بالقوة والإكراه ، حيث يتم التغلب على القوى المعيقة للتغيير باستعمال العقوبات الانضباطية³.

6- خصائص التغيير التنظيمي :

- من خلال التعارف السابقة وبيان أسباب التغيير التنظيمي يمكن لنا إبراز أهم خصائص التغيير

المتجلية فيما يلي :

أ- التغيير عملية مستمرة :

فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر ، فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء ، لذا يجب على

الإداريين توقع التغيير ، وان يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات

- والبيئة المحيطة وإحداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل هو عملية

مستمرة لان التغيير من حولنا مستمر ، وهو بذلك مرتبط بعنصر الزمن ، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية

التغيير⁴.

¹- إباد محمود عبد الكريم الرحيم ، التغيير التنظيمي وسيلة لبقاء المنظمة ، التقني ، 2007، ص12.

²- احسان دهب جلاب ، مرجع سابق ، ص675

³- إباد محمود عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص21

⁴- عبد الله بن عبد الغني :التطوير التنظيمي ، دار حافظ للتوزيع والنشر، عمان ، الأردن ، ط3، 2004، ص 145

-ب- التغيير عمل مخطط :

لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لا بد إن يكون عملا منظما على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة, وهذا ما يميزه عن التغيير غير المخطط أو التلقائي, ومن جانب آخر يعتبر التغيير عملية استشارية تحتاج إلى الإنفاق وتبدير الأموال, إلا أن نجاح خطة معينة للتغيير في إحدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في المنظمات الأخرى ولهذا يجب على المنظمة وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها, والضرر وف التي تعمل فيها .

-ج- التغيير مسؤولية إدارية :

-يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة الدنيا, على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا, فان لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مسانده في المراحل المختلفة, ومع أن مسؤولية التغيير جماعية داخل المنظمة فان التغيير في المنظمات الكبرى أو التغيير الذي يكون على نطاق واسع يستوجب إنسان المسؤولية إلى شخص مسئول وجهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بالتغيير .

-د- التغيير عملية شاملة :

-إن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متمشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظر الكلية و الشمولية للشيء أو النظام محل الاعتبار, ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاما كاملا, والتغيير التنظيمي هو عبارة عن إستراتيجية تسير المنظمة بأكملها لإحداث تغييرات في أساليب العمل, والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد والاستفادة من التقنية الحديثة واستيعابها, وهي بذلك تختلف عن عملية التغيير التكتيكية التي تتناول احد جوانب التنظيم أو ما يعرف بالتغيير الجزئي¹ .

¹-حلواني ابتسام عبد الرحمن: التغيير ودوره في التطور, مجلة الإدارة العامة, ع 72, 1990, ص14

هـ- عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم :

-إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه وكفاءة وبأقل جهد وأقل تكلفة وفي اقصر وقت.¹

(7) - أسس التغيير التنظيمي :

-إننا في هذا العصر نشاهد دخول أنظمة الحواسيب والطفرات العلمية المتسارعة في جميع التنظيمات على اختلاف مجالاتها وأحجامها ،كما نلمس بوضوح التطلعات الكبيرة المحفزة للجيل الجديد مما يخلق تفتعلان ايجابية فاعلة بين الأفراد كافة فضرورة العقل والحكمة تدعو إلى عقلنة التغيير وتوجيهه نحو الأفضل لأننا لا نريد من التغيير مجرد التحول إلى وضع معين على خلاف ما كنا عليه من قبل ،بأي شكل كان ،لان هذا إخلال بالتوازن غير معروف المصير، بل نريد من التغيير التطوير ذا الطموحات العالية والانفتاح الايجابي ،والخطط البناءة للوصول إلى الأهداف ،لذا من الممكن اعتبار المبادئ الرئيسية التالية أسس التغيير الايجابي ،والذي تكون غايته مصلحة المنظمة والأفراد والمجتمع .

- 1- أن تكون الأهداف والوسائل المستخدمة في عملية التغيير واضحة وغير مبهمة .
- 2- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان يتم تنفيذها حسب المخطط .
- 3- إن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة .
- 4- أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتماسكا .
- 5-رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي تتسبب في عملية التغيير
- 6-يجب أن يكون من أهداف عملية التغيير إزالة العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من ايجابياتها .

¹-عبد الله عبد الغني ، مرجع سابق ، ص 147

- 7- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف، وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تشكل مؤشرا حقيقيا للتغيير الايجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء ويضعها في قائمة المؤسسات المنافسة .
- يجب على المسئول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير وان يخطط للنتائج المرجو تحقيقها ، وان يتعرف بدئ المشكلة وأسباب بقائها .
- يجب أن يدرك المسئول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين ، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه ، واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير واثر دوافعه على الآخرين ، فالمسئول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وان يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق .
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير او تقاومه حتى يتركز الاهتمام للمسئول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعوقة للتغيير .
- التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسئول لتقديم العون اللازم او الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير
- فالمسئول قد يواجه مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من اجل دعم الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات .
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم ، لان السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ، ويدعون الأفراد إلى مقاومة التغيير .
- التغيير وردود أفعاله : تختلف ردود أفعال الناس الناجمة عن التغييرات المفاجئة من حولهم ، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهذه المراحل هي :
- 1 - الصدمة : وهي تشير إلى شعور الأفراد في المنظمة بشعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف .
 - 2 - عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير .
 - 3 - الذنب : وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .

4- الإسقاط : وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث .

5- التبرير : وهو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير .

6- التكامل : وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام ,

7-القبول : وهو عبارة عن خضوع تحمس الفرد للوضوح الجديد بعد التغيير.¹

7 - مقاومة التغيير:

-إن سنة الحياة الاجتماعية قائمة على التنبئ والمقاومة والتكيف والتمرد ,إذ لا يوجد إنسان واحد يتبنى كل شيء أو يقاوم أي شيء بل يتبنى في حالة معينة ويقاوم في حالة أخرى فيتكيف مع شيء خاص ويتمرد على شيء عام ,وهكذا الإنسان لا توجد صفة واحدة يتمسك بها ,بل حسب مصالحه وعاداته وثقافته ,يتبدل ويتغير مع تغير الزمن ومتطلبات الحياة التقنية والاجتماعية والاقتصادية لأنه تطوري يتطور مع تطور الزمن .

فموضوع الاعتراض أو العزوف عن تبني إبداع أو ابتكار جديد أو أسلوب جديد في نمط العيش لا يمثل غرابة في الدارسين الاجتماعيين لان التاريخ الاجتماعي للمجتمع البشري يعج باعتراضات و بمقاومة الناس لكل شيء غير مألوف عندهم ,وهذا التعارض أو المقاومة لا يظهر من فراغ ,بل من تصادم وتعارض مصالح أو مواقع الأفراد مع ما هو جديد ,ولا يوجد شيء ثابت وخالد في الوجود أي أن الأفراد يتغيرون في مصالحهم ومواقعهم ورغباتهم وإبداعاتهم و مستجدا تهم وطموحاتهم مما يولد فئتين رئيسيتين وهما, من هو مع التجديد (إذا خدمت مصالحه وموقعه وموقفه),ومن هو ضد التجديد (إذا هددت أو تضررت مصالحه أو الموضوع الذي يشغله).

ومن هنا يمكن القول بان المقاومة تظهر عندما تهدد مصالح ومواقع الناس أو الأفراد أو الغايات الذاتية فالأفراد لا يقاومون ما هو مفيد لهم بل يقاومون ما هو مضر بهم . فعدم فهم الدوافع والغايات وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها يوجد روح المقاومة له ,وصياغة الأجواء المضادة للحيلولة دونه ,ومن هنا يمكننا الإشارة إلى بعض الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير وهي كالآتي :

¹-خضر مصباح الطيطي ، مرجع سابق ، ص 79.

(8) - أسباب مقاومة التغيير :

- لا بد وقبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة من تفهم المعنيين بالتغيير الأسباب التي تدعو للتغيير حتى يمكن من ضمان تعاونهم أو على الأقل تحييد مقاومتهم ولا بد من الإشارة إلى إن هنالك أسباب مختلفة للمقاومة المتوقعة لا بد من توفير إجابات مقنعة للمعنيين بها ومن تلك الأسباب :

أ- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة :

وذلك لان التغيير يتطلب تغييرات وتغييرات في المناهج والأساليب , وفي ذلك تهديدات للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.¹

ب- توقع الخسارة :

فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير إن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير , وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لان التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة , الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان , وخصوصا الذين يشعرون بالتقصير في انجاز الوظائف أو الإحباط في الانجاز أو قد يكون من اجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف , وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم , وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي تعود عليهم بالخسارة خصوصا أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم².

ج- التخوفات الاقتصادية :

فبعض الأفراد يتصورون أن التغيير يهدد دخلهم لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير في معدلات الدخل والصراف وميزانيات الأعمال , الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلبي طموحاته , كما قد يستلزم التغيير اتخاذ بعض الإجراءات مثل إلغاء ساعات العمل الإضافية أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية أو الصحية .

¹ زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، ص 191 .
² خضر مصباح الطيبي ، مرجع سابق ، ص 81 .

-التغيير في المواقع الجغرافية كان يتم نقل موظفين من مكان عملهم الحالي إلى مكان آخر لا يتيسر لهم فيها نفس التسهيلات أو سيزرتب عليهم مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها ¹.

د-القلق الاجتماعي :

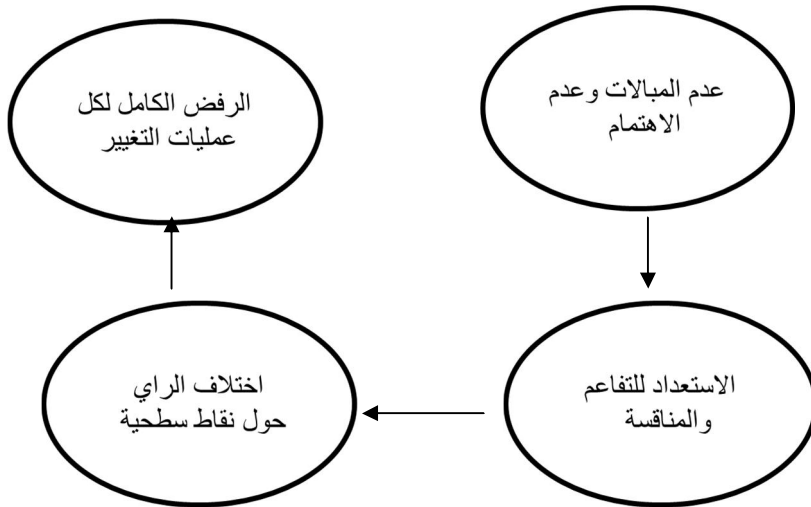
إن التغيير بطبعه قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ,لأنه يؤدي إلى فك بعض الاواصل والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها ،كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يحبون التعامل معها. ²

-التغيير في المعتقدات والقيم السائدة ومن ذلك تغيير دور الموظف من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة .

-الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم معارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختمة ،هذا فضلا عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات ³، وعلينا أن نعرف بان عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط بل قد تكون جماعية وحين إذن ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وعليه فانه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بايجابية فانه سيؤدي إلى انقسامات داخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل ،كما ينبغي أن نلتفت أيضا إلى أن التغيير غير المدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ ويجعل الموانع حينئذ خططا مرسومة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ والتي تؤدي في محصلتها إلى فشل التطوير والتغيير بشكل كبير ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها ونجد منها ما يلي :

¹ - العمر معن خليل العمر ،مرجع سابق ،ص 203 .
² -زاهد محمد ديري ، مرجع سابق ،ص 192 .
³ -خضر مصباح الطيطي ، مرجع سابق ، ص 82 .

- هـ- **الجمود الهيكلي** : أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة ايجابية في التغيير لتحبيدها أو جرّها إلى صفوف المقاومة ، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تيارا يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر .
- تقييد جماعة العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة .
- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانيات وتشديد القبضة عليها ، لكي لا تقلت من الزمام ، وتعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاءوا خوفا من فقدانها أو عنادا للتغيرات الجديدة .
- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها وهذا الأمر يستفيد منه غالبا الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة لرأي عام وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير . وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما هو مبين في الشكل رقم ()¹ التالي :



شكل رقم () : درجات مقاومة التغيير في المنظمات .

(8) - أنواع المقاومة :

ليس بالضرورة أن يقابل كل تغيير بالترحاب والقبول من قبل أعضاء التنظيم بل أحيانا يواجه التغيير مقاومة في تقبله فيعرقل ذبوعه وانتشاره لكن ليس كل المقاومين هم من صنف واحد أو يعكسون دافعا واحدا على الرغم

¹ - خضر مصباح الطيطي ، نفس المرجع ، ص 84 .

التقائهم بهدف واحد وهو مقاومة التغيير ، فإذا نظرنا إليها من زاوية أصناف القوى المقاومة للتغيير نجد نوعين رئيسيين من المقاومة " المقاومة المنطقية " وهي التي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير ، و " المقاومة العاطفية " وهي لا تعدو كونها رد فعل منعكس إزاء تغيير الطرق المعتادة في تنفيذ المهام ، وتعد المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة والأشد ضراوة من حيث قدرة قادة التغيير على التعامل معها ، وهي الأكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين ، أما المقاومة العاطفية فهي الأكثر شيوعا وانتشارا . وفرص تحولها إلى أداة داعمة كبيرة ، ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد أنواع القوى المقاومة للتغيير التنظيمي على النحو التالي :

- 1- **القوى المعارضة للتغيير** : وهي من اخطر القوى التي تهاجم عملية التغيير ، وتقف ضده ، وتسعى لتعطيله وإفشاله وتصيد أخطائه ، خاصة إذا كانت مصالحه تختلف وتتعارض مع قوى التغيير .
- 2- **قوى الرفض لعملية التغيير** : وهي قوى رافضة لكل شيء ، وليس فقط لتغيير ، بل إنها رافضة أحيانا لذاتها ووجودها ، لتأصل ثقافة الرفض في حياتها .
- 3- **قوى التحجيم** : وهي قوى تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه ، وذلك لأسباب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات .
- 4- **قوى المحافظة على القديم** : وهي قوى ترتبط بالقديم ارتباطا وجدانيا وعاطفيا فتميل إليه باعتباره المفضل لديها ، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسيا بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة ومواقف محببة .
- 5- **قوى التحجر والتجميد** : وهي قوى منغلقة على ذاتها ، ترفض غيرها ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية ، تحركها فقط رغبتها الذاتية واحتياجاتها الشخصية .
- 6- **قوى اللامبالاة و السلبية** : يقصد بها الهامشييين الذين يعيشون على هامش الأحداث دون اهتمام أو تفاعل معها ، فهم يسبغون وفق التيار السائد ، ومن ثم فإنهم سيلبون تماما وكأنهم مسلوبو الإرادة أو عديمي الرؤية .

وأيا كانت هذه القوى فإنها تعمل على إيقاف التغيير وتحويل مساره مستخدمة أساليب قلب الحقائق وإطلاق الإشاعات لإفشال محاولة التغيير أو إلغائها¹.

إضافة إلى أشكال أخرى

-عدم توافق أو عدم انسجام الإبداع الجديد مع احد عناصر الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع

فمثلا مقاومة النسق القرابي للتنظيمات الرسمية العقلانية في المجتمع العربي تخلق فسادا إداريا أو تجهيلا معرفيا بشيء من التفصيل ،

يتطلب النظام الإداري في التنظيمات الرسمية إشغال مواقعها من قبل أفراد من أصحاب اختصاصات إدارية أو

علمية أو فنية حاصلين على شهادات علمية متخصصة ،أو لهم خبرات وظيفية مهنية فيها

ومن هذا المنطلق فان العقلانية القرابية أو المصلحية تمثل مقاومة صارخة ضد تطبيق الجامعة كإبداع علمي

لمبادئها وأهدافها الموضوعية والعقلانية وجعلها تعمل بشكل منحرف عما هي جاءت به أو تنحرف عن منهجها

العقلاني ليأخذ المنهج القرابي والمصلحي في رحم مؤسسة علمية مبدعة أي أن الجامعة تسمى تحت ظلال

النسق القرابي والمصلحي².

-عدم قدرة الإبداعات للتعديلات لصالح الأنماط الثقافية

تبرز هذه الحالة من المقاومة عندما تظهر إبداعات ترفض العقلانية في مواجهة الأنماط الثقافية التي لا تتسجم مع طبيعتها .

-وجود البديل للابتكار الجديد :

تبرز هذه المقاومة للابتكار الجديد من قبل الناس الذين آلفوا ما تعودوا عليه في استخدامهم اليومي ،إذ لا

تخلو ثقافة اجتماعية من ميول متحيزة ومتعصبة للأشياء القديمة والعادات المتعود عليها عندئذ تتحول هذه

-صالح بن سليمان الفائز :الإستراتيجية القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته ،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ،الرياض 2008،28-29 .¹

²-العمر معن خليل ،مرجع سابق ،ص 202 ، 203.

الميول إلى معوقات أمام تبني أشكال وعادات جديدة ، وبالتالي فانا لميول نحو القديم والتمسك به تشكل مقاومة لكل تغيير في تبني أشياء جديدة .

-عدم وضوح الإبداع الجديد وصعوبة استخدامه :إذا كان الإبداع الجديد معقدا في تركيبته ويسبب صعوبة في استخدامه فان ذلك يسبب مقاومة من قبل الناس .

- عدم دقة الإبداع الجديد في بداية ظهوره :هذه الحالة تولد رفضا ومقاومة للابتكار الجديد الذي لم يكن

ناضجا أو كاملا في صنعه ،فيتأخر الأفراد في قبوله لحين استكمال كفاءته ،فضلا عن كون بعض الإبداعات تكون سهلة الاستخدام وغير مكلفة بينما البعض الآخر يكون استخدامه مكلفا كثيرا مما يعرقل تقبله بسرعة¹.

ثانيا -التغييرات التنظيمية في الجامعة الجزائرية : (نموذج كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

بجامعة البويرة).

1) -التغييرات التنظيمية في المناهج التعليمية :

قبل التطرق لهذه التغييرات التنظيمية في المناهج التعليمية يجب التعرض لمفهوم المنهج التعليمي وبعض المفاهيم المرتبطة به .

- يعرف المنهج التعليمي على انه :مجموعة من الخبرات التربوية سواء كانت معرفية أو انفعالية أو اجتماعية أو رياضية فنية والتي تتيحها المدرسة لتلاميذها داخل حدودها أو خارجها بغية مساعدتهم على نمو شخصياتهم في جوانبها المتعددة نموا يتسق مع الأهداف التعليمية² .

- ويرى البعض أن المنهج التعليمي يعني المقياس الذي يتضمن المعارف والمعلومات التي يجب أن يحصل

عليها التلميذ في المرحلة التعليمية³ إلا انه من خلال هذين التعريفين يمكننا استخلاص تعريف أدق للمنهاج

التعليمي على انه تخطيط تربوي يضم مجموعة من المقاييس تعنى بتزويد الطالب بمعلومات ومهارات تساعده

¹ - العمر معن خليل، نفس المرجع ، ص204

² -عبد الرحمان توفيق :الإشراف العلمي ،مركز الخبرات المهنية لإدارة "بميل" 2000، ص 22.

³ -محمد هاشم فالوقي :المناهج التعليمية ، مفهومها ،أسسها ،تنظيمها ،الجامعة الجامعة المفتوحة ،طرابلس ،1997، ص 29.

على تحقيق أهدافه ، مسخرين في ذلك مجموعة من الأدوات والوسائل ،إضافة إلى تقويم العملية التعليمي

بواسطة إجراء الاختبارات والتي تعتبر الأداة الأنجع والمعيار المباشر لقياس التحصيل العلمي للطلبة .

فالمنهج يتضمن إذا مجموعة من الوحدات التعليمية تتوزع بصفة بيداغوجية منسجمة كالآتي :

أ-وحدات التعليم الأساسية : تشمل دروسا على كل طالب متابعتها والنجاح فيها ،ففي مرحلة التخصص

تتكون وحدات التعليم الأساسية من مواد أساسية يجب على الطالب استيعابها .

ب-وحدات التعليم المنهجية : تحتوي هذه الوحدات على معارف تمكن الطالب من الاستقلالية في العمل .

ج-وحدات التعليم الاستكشافية : تمكن وحدات التعليم الاستكشافية من تعميق المعارف ،التوجيه والمعايير

والتمهين .

د-وحدات التعليم الأفقية : تمكن من اقتناء أدوات إضافية مثل المعلوماتية واللغات .

هـ-وحدة التعليم لما قبل التمهين : وهي وحدة مهمة تقترح خلال سداسي لجميع أنواع التكوين وهي تشتمل

على مواد تمكن من :

- الطالب و الأستاذ من الحفاظ على علاقة حيوية بين الجامعة والمؤسسة .

-توفير معلومات للطالب حول عالم الشغل من خلال مواد تتعلق بالتسيير ، التنظيم والتسويق ،

-تمكن المؤسسة من الاطلاع على واقع الجامعة وعرض تدخل إدارتها ومهندسيها في بعض الجوانب العملية

للتكوين الجامعي ،إن هذه الوحدة تصبح ضرورية بل إجبارية للتكوينات ذات الطابع المعني خاصة المهن

المرتبطة بالتعليم¹.

وبحلول العام الدراسي 2012/2011 أصبحت الجامعة متعددة الاختصاصات ، وهو تطور أدى إلى إنشاء

مخابر بحث وكذا فتح اختصاصات جديدة في الماستر لم تكن من متوفرة من قبل إضافة إلى تنسيق مختلف

المشاريع البحثية والتخصصات الجديدة وفق تدرج الأطوار التعليمية كان كالآتي :

¹) BADDARI KAMEL – BOUBAKOUR FARES :Assurance-qualité dans l'enseignement supérieur ,office des publications universitaires, 2013 ,p29.

(1)-شهادة الليسانس (ل م د):

-ميدان الأدب واللغات الأجنبية :

- فرع لغة وأدب فرنسي :تخصص لغة وأدب فرنسي .

-فرع اللغة والثقافة الأمازيغية :تخصص لغة أمازيغية ، الأدب والتراث الأمازيغي

-ميدان العلوم والتكنولوجيا :

-فرع هندسة كهربائية : تخصص الكتروميكانيك .

-فرع هندسة ميكانيكية : تخصص طاقوية .

-فرع الإلكترونيك : تخصص أنظمة الاتصال عن بعد .

-فرع هندسة الطرائق : تخصص طرائق المواد .

(2)-شهادة الماستر :

-فرع العلوم الاقتصادية :تخصص:اقتصاديات المالية والبنوك ، تسويق ،محاسبة .

-فرع اللغة والثقافة الامازيغية :تخصص أدب امازيغي.

-فرع الحقوق والعلوم السياسية :تخصص القانون الدولي لحقوق الإنسان ،عقود ومسؤولية .

(3)-ماجستير :

-الأدب واللغات :تخصص بلاغة ونقد أدبي .

-الحقوق والعلوم السياسية :فرع القانون والعلوم السياسية : تخصص قانون العقود .

هذا فيما يتعلق بالجامعة ككل أما فيما يتعلق بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فقد عرفت بدورها أيضا إدخال

تخصصات جديدة كعلم اجتماع الشيخوخة وعلم اجتماع الديمغرافيا بالإضافة إلى إدخال الماستر بالنسبة

لتخصص العلوم الإنسانية.¹

¹-مجلة افاق ، المركز الجامعي العقيد اكلي موحد اولحاج ،البويرة ، عدد 2،ديسمبر 2011ص 5.

(2)-التغييرات التنظيمية في نظام الامتحانات :

إن التقييم و انتقال الطلبة يمثلان العنصرين الأكثر أهمية بالنسبة للطلبة والأساتذة و الإدارة في نفس الوقت وهذا راجع إلى أنهما يكونان المؤشرات النهائية في تقدير الجهد المبذول ونجاعة التنظيم وصرامته التسيير وكفاءة الوسائل ، والتقييم يتكون من علامة لكل عمل ومن المعدل لكل مقياس ومعاملات مختلفة للترجيح وحد معين للتحويل

والامتحان هو الفعل الذي يقيس المعارف على الرغم من كفايته ولا نجد أفضل منه كتقدير للجهد ومستوى الطالب .

ففي سنوات الستينات كان هناك امتحانين في الجامعة الجزائرية في شهري جوان وسبتمبر يتضمن مجمل البرامج التعليمية والشئ المؤكد هو أن الإطارات المكونة آنذاك بالرغم من أعدادهم المحدودة فإنها كانت بالمستوى العالمي المطلوب .

ولقد شهد نظام الامتحانات تغييرات عديدة مرتبطة بالمراحل الزمنية التي حدثت فيها ومحددة حسب خصوصيات المجتمع والتغييرات التي تعيشها الجامعات الأخرى على المستوى العالمي وذلك قصد تحسين نظام التقييم بالنسبة للطلبة . فبعد الاستقلال أخذت الجامعات الجزائرية في اعتماد نظم السداسي القائم على الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى يقدر بالسداسي حيث يدرس الطالب مجموعة من المقاييس المقررة في سداسي واحد ولا يحق له التسجيل في السداسي الثاني إلا في شروط محددة منها :

-النجاح في المقاييس الأساسية كل بمفرده .

-إلا يرسب في مقياس شرطي وإلا فإنه لن يستطيع التسجيل في القياس المرتبط به في السداسي الموالي

-الحصول على 20/10 في كل مادة مدرجة في السداسي الأول والثاني وذلك للانتقاء إلى السداسي الثالث من

التخصص

1- النظام السنوي : انطلاقا من تقييم فشل نظام السداسيات عمدت الجامعة الجزائرية إلى إدخال إصلاحات جديدة فرضتها تغييرات حدثت في نظام التعليم إذ لم يعد نظام السداسيات يستجيب لطموحات ونوعية الطالب بالإضافة إلى التأثير الذي أحدثه نظام التعليم العالي الفرنسي الذي تخلى هو الآخر عن نظام السداسيات وشرع في العمل بالنظام السنوي ، ولقد حدد المنشوران رقم 22 و 23 الصادران بتاريخ 08 ديسمبر 1987 تنظيم التقييم والتدرج التعليمي في الدراسات الجامعية وتوزع موادها على السنة أو على السداسي وتخصص المعاملات لها ، والنظام السنوي للامتحانات يشتمل على عدة فرص يتمكن من خلالها الطالب من النجاح في الفرع الذي اختاره بدءا بامتحانات الدورة العادية التي يقيم من خلالها مؤهلات الطالب ومعلوماته للانتقال إلى السنة الموالية أو السداسي الموالي عن طريق إجراء اختبارين كتابيين بالنسبة للمقاييس السنوية ، أما بالنسبة للمقاييس النصف سنوية فيتم التقييم بواسطة اختبار كتابي واحد ، إضافة إلى اختبارين شفهيين خلال السنة ، كما يدخل في ذلك تقييم الأعمال الموجهة ، هذا بالنسبة للامتحانات الدورة العادية ، أما فيما يتعلق بالامتحان الشامل فإنه تنظم له دورة في شهر جوان واثرت هذه الامتحانات تجرى المداولات ويستخرج المعدل العام إما اعتمادا على الاختبارات الكتابية والأعمال الموجهة مضروب في المعاملات المقرر لها أو اعتمادا على الاختبارات الشاملة والأعمال الموجهة مضروب في المعاملات المقرر لها ويؤخذ أثناء المداولات المعدل الأعلى الذي حصله الطالب في مختلف المواد ونفس الشيء في حالة عدم حصوله على معدل 20/10 أو حصوله على نقطة اقل من 20/05 في المقاييس الممتحن فيها ، إلا أن إقرار الرسوب بعد المداولات يعطيه فرصة أخرى بالتقدم والمشاركة في الدورة الاستدراكية المقامة في شهر سبتمبر عندما يكون الانتقال سنويا إذ يجري الطالب جميع الاختبارات التي حصل فيها على معدل اقل من 20/10 بشرط أن يكون قد شارك في جميع الاختبارات المقررة في امتحان الدورة الشاملة أما في حالة إعادة السنة فالطالب يحتفظ بالمواد المحصلة وفي جميع الأحوال فان الطالب يستفيد من التكامل بين العلامات المحصلة ليحصل في الأخير على معدل النجاح 20/10.

(2)-نظام السداسيات :لقد عادت الجامعة الجزائرية إلى انتهاج نظام السداسيات من جديد بعد تبنيها لنظام ل م د وهو نظام للتكوين العالي يرمي لبناء الدراسة على 3 رتب : ليسانس، ماستر ، دكتورا ، ونظام السداسيات هو نظام إجباري لجميع التكوينات من مستوى الليسانس أو الماستر باستثناء التكوينات المهنية التي لها أحكام خاصة، فمسار التكوين يشتمل على (06) سداسيات فيما يتعلق بشهادة الليسانس و (04) سداسيات فيما يتعلق بشهادة الماستر، كما ان وحدة التعليم أو المواد المكونة لهذه السداسيات تقدر على شكل أرصدة ، والرصيد يمثل عبئ من العمل (دروس ، تریصات ، مذكرة التخرج وعمل فردي)المطلوبة من الطالب حتى يبلغ أهداف وحدة التعليم وهذا وفقا للمادة رقم 47 من القرار رقم 137 المؤرخ في 20 جوان 2009 .

والرصيد هنا يساوي الحجم الساعي الذي يتراوح بين 20 و 25 ساعة في السداسي ويشمل ساعات التعليم المقدم للطالب في كل أنماط التعليم وساعات عمل الطالب الذاتية وهذا ما نصت عليه المادة 7من القرار رقم 137 المؤرخ في 20 جوان 2009 .

وتصاغ أرصدة التعليم من مجموع أرصدة المواد التي تتكون منها ، فالسداسيات والسنوات تحتوي على مجموع أرصدة مقدرة ب:30 رصيد لكل سداسي و 60 رصيد لكل سنة ، مع العلم انه لا توجد طريقة خاصة لتحديد أرصدة أي مادة معينة ولا وحدة تعليم لكن يجب التذكير بأنه لا يمكن تقييم مادة بمفردها منعزلة عن بقية مواد المسار الدراسي وعليه فان تحديد أرصدة أي مادة معينة يرتكز على دراسة شاملة ل مواد المسار قصد إظهار الحجم الساعي للسداسي الحقيقي و الضروري لمادة معينة ،فبعد تحديد الحجم الساعي مقارنة بالأحجام الخاصة بمواد أخرى ،يمكننا منح الرصيد بعملية قسمة للحجم الساعي للسداسي على عدد الساعات التي تتراوح بين 22 التعمق بطريقة توليف tuning. و 25 في الوقت الراهن وهذا حسب التنظيم المعمول به يمكن

توجد طريقتان لتحديد كيفية منح الأرصدة لمواد وحدة تعليم والتي تتمثل في :

-طريقة الفرض : هذه الطريقة مفيدة إذا كان عرض التكوين مهيكلا بطريقة جيدة ,وهذه هي الطريقة الأكثر

استعمالا .

-طريقة تركيبية : والتي تعمل إما بالرجوع إلى الحجم الساعي العام للطالب لكل وحدة تعليم و إما بالرجوع إلى الكفاءات التي يجب أن يتحصل عليها الطالب في كل وحدة تعليم .

ويعتبر الانتقال من السداسي الأول إلى السداسي الثاني حق كل طالب مسجل ، كما أن الانتقال من السنة الأولى إلى السنة الثانية في نفس المسار الدراسي لنيل شهادة الليسانس حق مكتسب إذا تحصل الطالب على السداسيان الأولان للمسار الخاص بشهادة الليسانس (60 رصيда) يسمح للطالب الذي تحصل على 30 رصيда على الأقل في السداسيان الأولان للسنة الأولى بالانتقال من السنة الأولى إلى السنة الثانية من نفس مسار التكوين طبقا للمادة 31 من القرار الوزاري 712 المؤرخ في 3 نوفمبر 2011 ، وفي هذه الحالة يجب على الطالب استدراك كل المواد الغير مكتسبة لوحدات التعليم الغير مكتسبة ، وذلك بالتقدم إلى الامتحان الاستدراكي ، كما أن الانتقال من السنة الثانية إلى الثالثة يحق للطالب المتحصل على الأربع سداسيات الأوائل لمساره التكويني ما يقارب 90 رصيда على الأقل مع استدراك كل المواد الغير مكتسبة لوحدات التعليم الغير مكتسبة ، أما فيما يخص الانتقال لنيل شهادة الماستر فانه حق مكتسب بمجرد حصول الطالب على 60 رصيда للسداسيان الأولان ، كما يسمح للطالب المتحصل على 45 رصيدا على الأقل بالنسبة لسداسيان باستدراك المواد الغير مكتسبة لوحدات التعليم الغير مكتسبة والتقدم إلى الفحوص والامتحانات حسب الرزنامة التي وضعتها الهيئة البيداغوجية .

(3)-التغييرات التنظيمية في التاثير :

لقد حدثت عدة تغييرات تنظيمية على مستوى التاثير بجامعة البويرة وبالأخص منذ تبنيها لنظام ل م د في سنة 2004 وما استلزمه هذا النظام من هياكل وكفاءات لمواكبة متطلباته إضافة إلى ترقية المركز الجامعي إلى جامعة وما تبعه من إدخال تخصصات جديدة وكذا الارتفاع الهائل لإعداد الطلبة سنة بعد أخرى ، فلقد عرف تعداد الطلبة بالمركز الجامعي البويرة تطورا نسبيا منذ السنة الجامعية 2002/2001 حيث قدر عددهم آنذاك ب 605 طالبا ليرتفع عددهم إلى 3231 طالبا خلال السنة الجامعية 2006/2005 وابتداء من الموسم

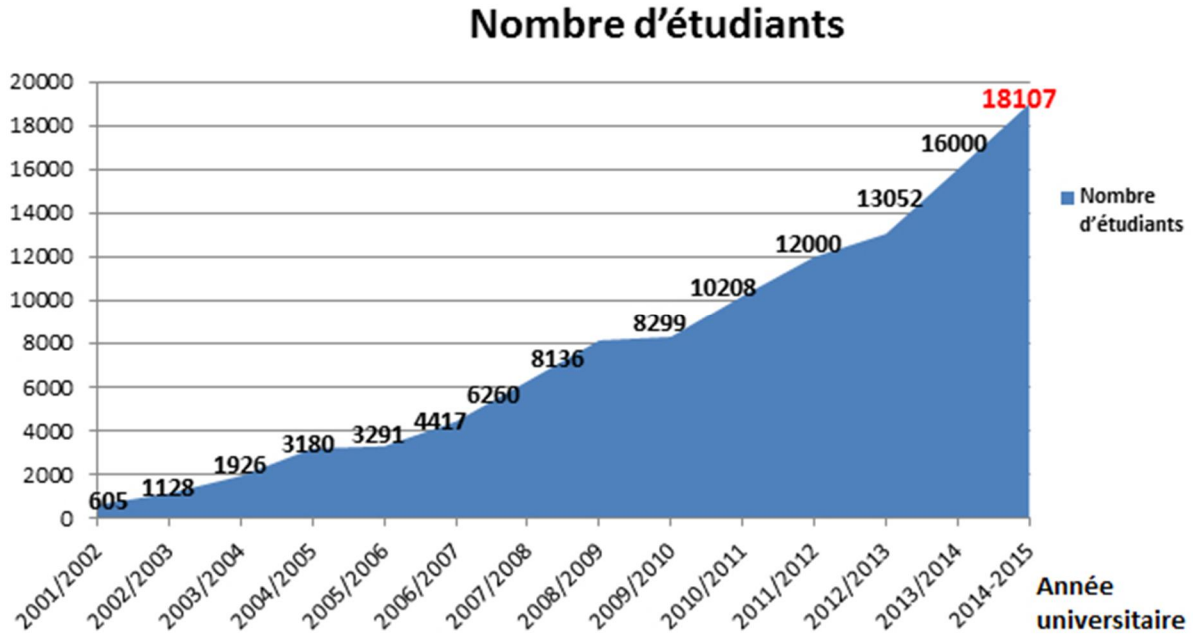
الجامعي وابتداء من الموسم الجامعي 2007/2006 وكنتيجة لتبني نظام ل م د وصل عدد الطلبة إلى 4407

ليرتفع إلى 8136 وهذا في السنة الجامعية 2010/2009

في النظامين الكلاسيكي و ل م د لكن مع فتح طور الماستر لأول مرة على مستوى المركز ارتفع العدد إلى

10208 طالبا وذلك في طور الليسانس الماستر بنظاميه ليتجاوز تعداد الطلبة الإجمالي حوالي 13000 طالبا

خلال السنة الجامعية 2012/2011 وهذا ما يوضحه الشكل رقم () أدناه .



شكل رقم () تطور أعداد الطلبة من سنة 2001 إلى غاية 2014

-ولقد قدر عدد الأساتذة بالمركز الجامعي ب430 أستاذا مع بداية شهر ديسمبر 2011 أي بزيادة تقدر 123

أستاذ مقارنة بشهر ديسمبر سنة 2010 أين كان مجموع الأساتذة لا يتعدى 307 أستاذا ، فبعد سلسلة التحولات

التي شهدتها المركز الجامعي في مختلف الأصناف من الأساتذة أصبح عدد أساتذة التعليم العالي يقدر ب 07

أساتذة بعدما كان بالمركز أستاذ واحد في تخصص العلوم والتكنولوجيا كما أصبح عدد الأساتذة المحاضرين

31 أستاذا منهم 14 أستاذا من صنف (أ) و 17 من صنف (ب) في حين لم يكن مجموع هذه الفئة تتعدى 14 أستاذا نهاية شهر ديسمبر 2010 هذا بالنسبة للأساتذة المؤطرين أما بالنسبة للطلبة فلقد قدر عدد الطلبة المتخرجين من المركز الجامعي سنة 2011 نحو 1888 طالبا في كل من طوري الليسانس الماستر ففي طور الليسانس تخرج 271 طالبا من معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية أما الماستر فقد تخرج 135 طالبا .

| عدد الأساتذة | | | الرتبة | |
|--------------|------------|------------|------------------|-------------|
| أوت 2014 | 01/12/2011 | 25/12/2010 | | |
| 13 | 7 | 1 | أستاذ تعليم عالي | |
| 24 | 14 | 5 | أ | أستاذ محاضر |
| 37 | 17 | 9 | ب | |
| 251 | 101 | 84 | أ | أستاذ مساعد |
| 275 | 290 | 208 | ب | |
| 600 | 430 | 307 | المجموع | |

الجدول رقم(1): يمثل التأطير البيداغوجي لجامعة البويرة من 2010 إلى 2014

ما يمكن ملاحظته هو عدم التوازن بين أعداد الأساتذة المؤطرين وعدد الطلبة فحسب آخر إحصائيات أجريت في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في 2015 فقد بلغ عدد الأساتذة 101 أستاذا يشرفون على تأطير 578 طالبا في الماستر 2 من إجمالي عدد الطلبة في الكلية المقدر بـ 2735 طالبا في كل الأطوار وفي كل التخصصات. إلا انه وعلى الرغم من الجهود الجبارة المبذولة من قبل الجامعة لتغطية العجز الموجود في التأطير إلا أن النقص يبقى موجود وعائقا أمام بلوغ المستوى المطلوب.

4- التغييرات التنظيمية في الجانب الهيكلي : لقد مرت جامعة البويرة منذ تاسيسها بعدة مراحل في جوانبها البيداغوجية مما تبعه من تغييرات مست الجوانب الهيكلية بدءا بكونها ملحقة تابعة لجامعة بومرداس في 2001 تدرس اختصاص القانون ومن ثم تحولها إلى مركز جامعي في 2005 وإدراجها لاختصاصات جديدة لكت هذا العرض طغت عليه الخاصية الاجتماعية الإنسانية فالتجارية وبحلول 2012 ارتقى المركز الجامعي إلى جامعة معددة الاختصاصات وهو تطور أدى إلى إنشاء مخابر بحث ، وفتح اختصاصات جديدة في الماجستير والدكتوراه وتنسيق مختلف مشاريع البحث . إضافة إلى احتوائها على 6 كليات ومعهدين خصصت في لها مجموعة من الهياكل تمثلت في :

أ- الهياكل المخصصة للتدريس : عدد قاعات الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية : 152 .

- عدد المدرجات : 18

- عدد المكتبات : 7

ب- الهياكل المخصصة للأساتذة : يبلغ عدد قاعات الأساتذة 6 قاعات

ج- فضاء للتوثيق : تتمتع الجامعة بفضاءات للتوثيق تبعا لعدد الكليات والمعاهد المتواجدة بها وفضاء آخر

متمو قع على مستوى مركزي مخصص للتوثيق ، وفي المقام الأول للإعارة ، العمل الميداني ، والمراجعة ، تتوزع هذه الفضاءات بمعدل 5 و 2 مكتبة لكل حرم جامعي

أما فيما يتعلق بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فلم تكن بمنأى عن التغييرات التي مست الجامعة إذ مرت بمرحلتين كانت الأولى بإنشاء معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية أثناء الدخول الجامعي 2007/2006 بالمركز الجامعي البويرة بعد اعتماده بموجب المرسوم التنفيذي رقم 300/05 المؤرخ في 2005/08/16 بعد استقلاله عن جامعة احمد بوقرة ببومرداس الذي اعتبر قبل هذه الفترة ملحقة جامعية ، أما المرحلة الثانية فكانت بإنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بصدور المرسوم التنفيذي تحت رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 يونيو سنة 2012 والمتضمن إنشاء جامعة العقيد أكلي محند اولحاج . وتقع الكلية بالجهة

الشرقية لولاية البويرة بطريق حيزر المؤدية إلى تيكجدة ، إلا إن الوضع هذا استمر إلى غاية حلول العام الدراسي 2015/2014 بحيث تم إعادة النقل الكلية من جديد الى الجامعة مع ترك بعض المصالح الإدارية فيها وكذا الإبقاء على مستوى الماستر بجميع تخصصاته فيها لعدم قدرة القسم الثاني المتواجد بالجامعة على استيعاب أعداد الطلبة الهائلة

والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة البويرة .

الفصل الثالث

الصراع

الفصل الثالث: الصراع

- 1- لمحة تاريخية عن الصراع .
 - 2- تعريف الصراع .
 - 3- الصراع بين النظرة التقليدية والمعاصرة .
 - 4- مستويات الصراع
 - 5- أنواع الصراع .
- 5-1- من حيث التنظيم .
 - 5-2- من حيث المضمون .
 - 5-3- من حيث الأسباب .
 - 5-4- من حيث النتائج .
 - 6- مراحل الصراع .
- 6-1- مرحلة الصراع ضمنى
 - 6-2- مرحلة الصراع المدرك او الملاحظ ..
 - 6-3- مرحلة الشعور بالصراع
 - 6-4- مرحلة الصراع العلني .
 - 6-5- مرحلة ما بعد الصراع أو الحرب العلنية
- 7- أسباب الصراع .
 - 8-أثار الصراع ..
 - 8-1 آثار الصراع السلبية .
 - 8-2-أثار الصراع الايجابية .
 - 8- أساليب معالجة الصراع
 - 9- مظاهر الصراع في الجامعة .
- 10-1- الإضراب
 - 10-2- التغيب

1. لمحة تاريخية عن الصراع:

لقد ظهر مفهوم الصراع كعملية اجتماعية قديما فجاء في الديانات القديمة كصراع بين قوى الخير والشر ممثلا أحيانا في صراع الآلهة، كما ظهر في محاولات الإنسان تحقيق الخلود في صراعه ضد الفناء ، كما يمكن القول بان التعبير عن وجود عملية الصراع قد ارتبط بوجود الإنسان والكائنات الأخرى ، فقصة قابيل وهابيل ابني ادم تمثل بداية الصراع الإنساني ، فالقضية الصراع قد استحوذت على أذهان العديد من المفكرين ومنذ عصور غابرة ، إذ نجد في الفكر اليوناني كتابات ولييوس التي ركزت على الصراع السياسي، وفي بحثه للعصبية تناول ابن خلدون الصراع بين التجمعات العصبية وادخل مفهوم القوة في العملية وربط استمرار العصبية وقد أدت هذه الصراعات مع التغيرات في سبل العيش إلى قيام الدولة وفي إطار الدولة يظهر الصراع كما حدث في الدولة الإسلامية بين شعوبها من ناحية وبين البدو المستقرين من ريفيين وحضر من ناحية أخرى ، وتلعب العصبية دورا هاما كمصدر للقوة ، وقد شمل الصراع في معناه لدى ابن خلدون الصراع السياسي والاقتصادي وحتى الصراع على الجاه والمكانة ، وإذا كان الصراع في البداوة جماعيا بين العشائر والقبائل فان النموذج الحضري يضيف له الصراع على المستوى الفردي وبهذا يمكن أن نقرا في مقدمة ابن خلدون مستويات في عملية الصراع شملت بسبب الدين صراعات على مستوى الذات ثم صراعات على مستوى الأفراد وآخر بين الجماعات وأخيرا صراع الإنسان مع الطبيعة في محاولته لكسب الرزق ، كما تطرق ميكيافلي في كتابه "الأمير والخطاب" إلى الصراع السياسي وخاصة بين المتطلعين للحكم وبين الحاكم والشعب وهكذا ركز في نصائحه للأمير الحاكم على الوسائل التي يمكن أن تضمن له الاستمرار في حكمه ، أما "هوبس" فقد ربط المبدأ الصراع بالطبيعة الإنسانية وخاصة في الحالة الطبيعية ، فالإنسان أناني بطبعه ولهذا شهدت الحالة الطبيعية قبل ظهور النظام حرب الجميع على الجميع ، كما افترض "هوبس" أن الإنسان كائن عقلاني مما أدى إلى سعيه إلى الانتظام من خلال عقد اجتماعي تفوض فيه السلطة المطلقة للملك بحيث لا يحق للشعب العودة عما تم الاتفاق عليه .

كما لا يمكن الحديث عن الصراع دون التطرق إلى نظرية داروين فللنظرية الداروينية أثرها البالغ في ترسيخ مفهوم الصراع بين الأنواع والأجناس والأفراد ، وتضمن مفهوم الصراع لديه الاختيار الطبيعي والبقاء للأصلح ولقد أدت أفكاره إلى ظهور تيارات في علم الاجتماع تسمى بالداروينية الاجتماعية مثله كل من " سمنر " و"لسترورد " وكان الأساس الفكري لهذا التيار إن هناك عملية طبيعية حتمية هدفها أساس الاختيار الطبيعي التخلص من العناصر الضعيفة وإبقاء الأصلح ولهذا فإن أي تدخل من الإنسان يمكن أن يخل بهذا الفرض وبهذا التفاوت ، واللامساوات الاجتماعية تنتهي بتغيب الضعفاء وإبقاء الأقوياء . أما " مالتوس " فقد ربط صراع البقاء بالعلاقة بين الموارد الزيادة السكانية ، إذ رأى أن تسارع الزيادة السكانية يفوق الزيادة في الموارد مما يؤدي إلى النزاعات والحروب وضرورة الحد من التضخم السكاني ¹ ،

ما يمكن ملاحظته في معظم الكتابات التي تناولت الصراع أنها قد تطرقت له من منظور أن قلة في المجتمع هي الجماعة المؤثرة تاريخيا ممثلة في النخبة وبشكل خاص في النخبة الحاكمة ولأنهم يأخذون بتحليل التاريخ الاجتماعي من خلال دور النخب حصرا وإغفال دور الجماهير كليا فقد جعلوا الصراع بين النخبة الحاكمة ونرى هذا جليا في كتابات " موسكا " و"باريتو " فقد حصر "باريتو" الصراع بين مجموعتين من النخب ، مجموعة مبدعة تعمل على التغيير ، وأخرى محا فظة تعمل على الاستقرار في النظام ومن هذا المنطلق فقد شكلت عملية الصراع المدخل الأساسي والواقعي في محاولة فهم وتحليل البناءات الاجتماعية وتطورها وقد تجلت هذه الاتجاهات بدرجات متباينة في العلوم الاجتماعية ، إذ اعتبر البعض الصراع كعملية أساسية ووحيدة في تحليل التشكيلات الاجتماعية وتطورها بينما اعتبرها آخرون كعملية أساسية لكن ضمن عمليات وعلاقات أخرى في حين تناولها البعض كإحدى العمليات التي تساهم في تغيير التشكيلات الاجتماعية وتطورها ² .

¹ -زيد يوسف المعشر : إدارة الصراع التنظيمي ،دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو اساليب ادارة الصراع المحلية الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد الاول ، لعدد 2 ، 2005، ص 42 .

² -عبد المنعم عبد الحي : علم الاجتماع الصناعي ، السكندرية ، 1984، ص79.

2. مفهوم الصراع :

يمكن اعتبار الصراع على مستوى التنظيمات أمراً حتمياً سواء كانت تلك المنظمات سياسية واقتصادية أو خدماتية بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي وذلك لتعدد المؤشرات النفسية و الاجتماعية الداخلية و الخارجية عليه

ويمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الإدارية بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه المفاصلة في اتخاذ القرارات بين البدائل¹. وتختلف حدة التناقضات في التنظيمات فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي وتعدد البدائل وهو أمر مرغوب ويقود إلى الإبداع والابتكار إذ يرى الفيلسوف "هيجل إن قانون التفسير الاجتماعي التاريخي هو قانون التناقضات وذلك إن لكل فرد فكرة مضادة وات² الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه ولذلك فإن الصراع عملية مهمة يمكن لها تحديد الصراعات الايجابية وتوجهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإدراك أو تعطيل العمل كما جاء في تعريف الصراع فالصراعات ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها إذ يمكن إن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سببا في الهدم والتدمير وتتميز التنظيمات الإدارية بمعاشتها للصراع بدرجة اكبر وعلى مستويات عدة ومن ذلك الصراع على مستوى الفرد نفسه ما قو به من ادوار مختلفة والصراع بين الجماعات التي تضع قيودا كثيرة عليه والصراع بين الجماعات داخل المؤسسة واحدة ومن ثم الصراع بين المؤسسات .

¹ - قاسمي ناصر ،مرجع سابق ،ص 80 .

² - رحالي حجيبة ،مرجع سابق ، ص 7

3. الصراع بين النظرة التقليدية والمعاصرة :

-النظرة التقليدية للصراع :

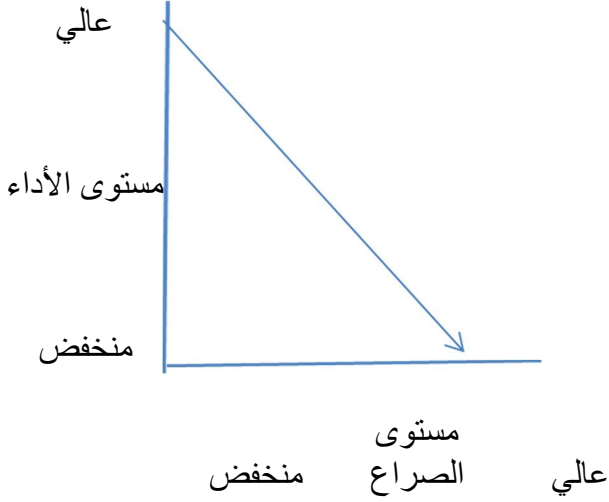
يرى أنصار هذا الاتجاه أن الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها ، والقضاء عليها في حالة بروزها ، لأنه نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني ، فالصراع من المنظور البيروقراطي يمثل ظاهرة خلل إداري ، فإذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها ، وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانياً ، وكان نظام الجدارة هو من يحكم ممارسات الاختيار والترقية ، فإن ظهور الصراعات أمر سلبي لا مبرر له ، ولكن الصراع أمر طبيعي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد ، وفي المجتمعات المختلفة فإن التمسك بالنظرة التقليدية له يعيق عملية حل الصراعات بشكل ايجابي ، ويتجاهل أية فوائد أو وظائف ايجابية لها على أي مستوى ، نما تتجاهل هذه النظرة للصراع إن ما يترتب على مقاومة بروز الصراعات من أمور مثل إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرصة للتعبير قد يكون مدمراً نفسياً أكثر مما لو كان ظاهرة ، وكلما طال كبت الصراع وتجاهل وجوده كانت النتائج أسوأ ، ذلك إن الصراع يسمح للأفراد بالتفيس عن غضبهم ، وتوضيح المشاكل المسببة للصراع ، كما انه يوفر فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها ¹.

- ويفترض هذا الاتجاه أن الأداء التنظيمي قد انخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع وهو ما يتضح في

الشكل (03) ²

¹-محمد قاسم القريوتي :نظرية المنظمة والتنظيم ،ص356.

²-احمد يوسف احمد اللوح :الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، قسم ادارة الاعمال ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية بغزة ص249.

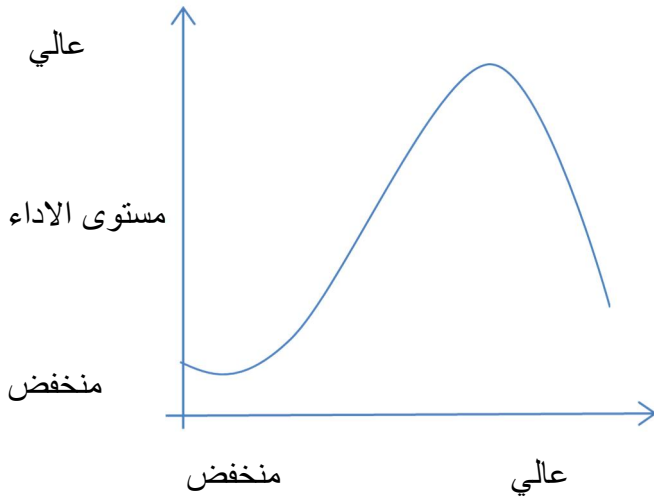


شكل رقم (03) وجهة النظر التقليدية للصراع

-النظرة المعاصرة للصراع :

ينظر هذا الاتجاه إلى الصراع على انه عندما يكون في مستوى معين ليس مقبولا فقط وإنما قد يكون شرطا ضروريا لاستفزاز التنظيم واستثارته ايجابيا للبحث الدائم عن التطور والتكيف الذي هو سمة المنظمات الإبداعية، فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع، بل لا بد من إيجادها أن لم تكن موجودة ذلك لان التنظيمات المتجانسة جدا لا تتوافر لها ظروف ظهور الإبداع، فالصراع يوجد نوعا من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف، ولكن ما تقدم لا يعني أن الصراع إلى مستويات عالية ، لأنه يصبح عندئذ وسيلة هدم وإعاقة للأهداف ،شانه شان حالة الجمود والخمول وتقدم الفكر بسبب انعدام الحوافز أو المثبرات التي توجب إعادة النظر في أساليب العمل ، إذ انه وفي حالة تصادم حدة الصراعات واتجاهها المنحني السلبي يجعل القيادة ديكتاتورية ،فتتشوه عملية الإدراك وتتعدم الاتصالات ،وفي هذا الصدد يرى الفيلسوف الألماني "هيجل" أن التناقضات والصراعات هي الآلية التي

تتقدم المجتمعات من خلالها¹، فظهور فكرة معينة ونقيضها والصراع بينهما يؤدي إلى فكرة ثالثة جديدة وهي خلاصة التفاعل بين الفكرتين ولعل هذا يفسر تقدم المجتمعات والمنظمات التي تؤمن بالتعددية الحزبية وبالحق في الإبداع وطرح وجهات النظر المختلفة ، ولعل هذا هو سر هجرة الكثيرين من مواطني الدول النامية للخارج ، لأنهم ل يستطيعون في مجتمعاتهم الأصلية و بسبب القيود المختلفة المفروضة على التفكير والعمل ، بينما يتغير حالهم عند الهجرة إلى دول ترحب بالتفكير وتطلق العنان لكل فرد ليختار طريقة التفكير الخاصة به وطريقة العمل وطريقة الحياة التي يرغب فيها فيؤدي تجريبهم لمختلف الأفكار إلى الإبداع والانجاز ، أن هذه ليست دعوى للانفلات والفوضى، ولكنها مثال على أن ثقافة الموافقة دائما، التي لا تعطي الأفراد الحق في الرفض ، لذا ثمنها الباهظ تدفعه المجتمعات التي تقدر الطاعة العمياء .



الشكل رقم (04) :وجهة النظر المعاصرة للصراع

¹-محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 356-357.

4. مستويات الصراع :

-حددها Szilagyى وآخرون في أربع مستويات هي :

4.1. صراع داخل الفرد : وله نوعان الأول صراع الهدف الذي ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين احدهما ايجابي والآخر سلبي ثانيا صراع الدور الذي ينشأ عندما يعاني الفرد من مجموعتين من الضغوطات في نفس الوقت.

4.2. الصراع بين الأفراد: وينشأ بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته وبصفة عامة فان الصراع بين الأفراد يمكن رده إلى سببين أساسيين هما
-عدم الاتفاق على السياسات والخطط العامة
-المسائل العاطفية مثل الشاعر السالبة من طرف آخر بسبب تضارب المصالح فتعكس في مشاعر الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض¹.

وينظر أصحاب النظرة الكلاسيكية إلى الصراع على انه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وعدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب وضعف قنوات الاتصال وعدم وضوح الأهداف ويزداد الصراع حدة داخل المنظمة عندما تبطل ببعض المديرين الغير أكفاء والذين يفتقدون إلى الخبرات والمهارات القيادية المطلوبة ويعتمدون في قراراتهم على الاجتهادات الشخصية بدلا من جمع المعلومات وإتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات إضافة إلى عدم التقيد بالقوانين التنظيمية وتهميش التسلسل الإداري ووحده

أما أصحاب النظرة الواقعية العلمية فينضرون إلى الصراع على انه ظاهرة تنظيمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها وان مسببات الصراع الأساسية هي الاختلاف حول أساليب الرقابة واختلاف الأهداف وعدم توفر المقاييس الموضوعية لقياس النتائج وعدم الاتفاق حول الأدوار

¹-عامر عوض ،السلوك التنظيمي ،دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 2008 ، ص27

4.3. الصراع بين المجموعات : حيث يظهر بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القيم أو عدة محالات في

المنظمة منها

-الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والتنفيذية

-الصراع بين الإدارات الوظيفية

-الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية

4)الصراع بين المنظمات أو المؤسسات ذات المهام المتماثلة ببواعث المنافسة والتفوق

5. أنواع الصراع :

هناك أنواع عديدة للصراعات يمكن النظر إليها من خلال :

1-الصراع من حيث الوظيفة : وتدرج تحته الأنواع التالية :

-الصراع الوظيفي : ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمة وذلك بهدف

تحسين الأداء الوظيفي وتطويره ،حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدر اكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية .

-الصراع غير الوظيفي :هو نتيجة التفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

2-الصراع من حيث التنظيم :وهذا يتضمن نوعين من الصراع هما :

-الصراع المنظم : وهو الصراع المخطط له ،والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا

ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله ، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها .

-الصراع غير المنظم : وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى ،

التذمر ،التأخر عن العمل ،الغيابات الخ .

3-الصراع من حيث المضمون : وهنا يمكن الإشارة إلى :

-**الصراعات الرسمية** : وهي صراعات ظاهرة ومعلنة ، تتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية ، ونعني بهما الإدارة ، أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة والنقابات العمالية أو أحيانا عمال المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى ، وقد سميت بالصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين أطراف معترف بها وفق القانون ، وهي غالبا ما تكون بين النقابات وأصحاب الأعمال ،

-**الصراعات غير الرسمية** : وهي صراعات داخلية غير معلنة وهي تتم بين الجماعات غير الرسمية ، أي بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم وبين مشرفيهم، أو حتى فيما بينهم ، ويظهر مثل هذا الصراع مظاهر مختلفة منها الإبطاء في العمل أو التغيب أو أتلاف الإنتاج ، أو اللجوء إلى أي فعل يدل على عدم الرضا عن ظروف العمل الصناعي السائد في المؤسسة¹ .

4-الصراع وفقا لاتجاهاته: وتندرج تحته الأنواع التالية :

-**الصراع الأفقي** : ويحدث بين العاملين أو الجماعات أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه .
-**الصراع العمودي** : ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف .

5-الصراع من حيث الأسباب : ويأخذ عدة أشكال :

***صراع فكري أو إدراكي**: اختلاف الآراء والمفاهيم والمبادئ والتصورات.

-**نزاع الأهداف**: اختلاف الأهداف و ترتيب أولوياتها .

-**نزاع وجداني عاطفي** : عدم اتفاق الاتجاهات والعواطف والشعور.

-**نزاع سلوكي** : تتنوع الأفعال و التصرفات² .

6-الصراع وفقا لنتائجه : ويتضمن :

¹-رحالي حجلة ، مرجع سابق ،ص .

²- كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ،ص95.

-الصراع الفعال (الايجابي) : وهو مواجهة بين فردين أو جماعتين أو أكثر يؤدي إلى تعزيز أو تدعيم الأداء الوظيفي التنظيمي .

-الصراع غير المنتج (السلبي) : هو أي مواجهة أو تعامل يتم بين الأفراد أو الجماعات يترتب عليه أحداث ضرر للتنظيم أو إعاقة عن تحقيق الأهداف الرسمية .

-الصراع حسب تأثيره في الأداء التنظيمي: يقسم الصراع حسب تأثيره على الأداء التنظيمي إلى :

-صراع فعال (وظيفي) : وهو الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته .

-صراع مدمر (غير وظيفي) : وهو الذي يعيق تحقيق أهداف المنظمة ويؤدي إلى تدهور الموارد وتوثر في معنويات الأفراد ويولد عدم الرضا لديهم¹ .

6. مراحل الصراع :

يعتبر الصراع عملية ديناميكية ، ينشا ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن نطلق عليها "دورة حيات الصراع" وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد من هذه المراحل أو طبيعتها إلى أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين هذه النماذج نجد النموذج الذي اقترحه " لويس بوندي " ويعتبر من النماذج الأكثر قبولا وانتشارا في هذا الصدد يرى " بوندي " أن الصراع يمر بخمسة مراحل :

مرحلة الصراع الضمني :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، أي بمعنى آخر في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر النزاع ، ولكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا أو خفيا² .

¹ - قاسي سمسر ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 2011 ص 82-83 .
² - كامل محمد المغربي ، ص 97 .

- **مرحلة الصراع المدرك او الملاحظ :** وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما وهنا يتم فهم أو إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد والجماعة وتلعب المعلومات ذات العلاقة بموضوع الاتصال دورا مهما في المجال الإدراكي .

-مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح حيث يتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية حسب طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا أي في هذه المرحلة ينشأ شعور انفعالي عاطفي لدى أطراف الصراع وهو شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق والتوتر والغضب التي تشجع في إبراز وظهور الصراع¹.

تتداخل هذه المرحلة مع المراحل السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما فحينما يتولد القلق عند الفرد بشأن الصراع المدرك ، يصبح أمامه هدفا مرئيا يحاول النيل منه لغرض تخفيف هذا القلق وإزالته كما تعتبر مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا وإيجابا و يظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال...الخ.

-مرحلة الصراع العلني :

-في هذه المرحلة يلجا الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق وسلوكيات مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب ، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى أي في هذه المرحلة يطهر الصراع ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه².

وتعد هذه المرحلة محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتعامل معه ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع ،حيث يمارس الفرد أو المجموعات الصراع بشكل ظاهر يتبلور في

¹ عامر عوض ، السلوك التنظيمي ،ص 279
²رحالي حجلة ،مرجع سابق ،ص 82.

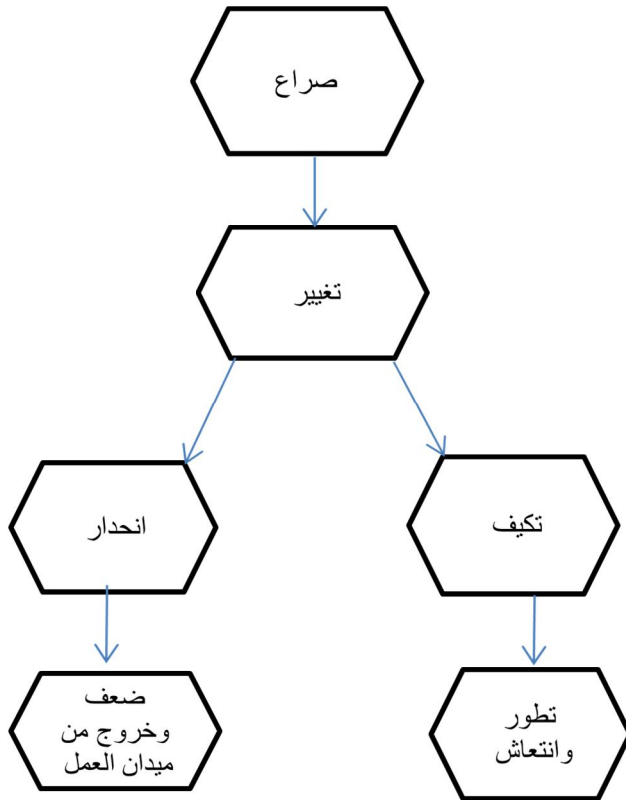
سلوك علني بصور متعددة كالمجابهة والعداوة والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية ، كما قد يأخذ شكل اللامبالاة أو الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان .

-مرحلة ما بعد الصراع أو الحرب العلنية :

في هذه لمرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع لذا على إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها وإذا ما تم ذلك فانه قد يؤدي إلى التعاون والتفاهم بين الأفراد والجماعات أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو كبته أو تجنبه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة ، او إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أطراف الصراع فان هذا من المحتمل أن يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلب ثان يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك والصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة اكبر بكثير مما كان عليه الوضع السابق¹.

.ويبين الشكل رقم (05) إن التغيير يلزمه استثارة لتحريك السكون ليكون قادرا على الاستمرار كما إن الفاعلية التنظيمية تستلزم مستوى معيناً من الصراع ،وان السكون التام شأنه شأن الصراع القوي ضار بالفاعلية التنظيمية .

¹-كامل محمد المغربي ،مرجع سابق ص



الشكل رقم (05) مراحل تطور الصراع ونتائجه

7. أسباب الصراع:

بشكل أكثر تحديدا يمكن القول أن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من المنظمات ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكنة نشوءها بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الجهة الاستشارية والاتصالات غير التعاونية بين الرؤساء والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين فتلك التناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور تنمخض عن التعرف عن الأداء والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها إيجابا تدلا من أن تنفجر وتقتضي على الهدف الذي من اجله قامت المنظمة أو يساهم التعامل معها فتكون ضارة ومدمرة للتنظيم وتتعدد أسباب التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق ومن بينها.

1) وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة : أن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات تجعل إمكانية

التناقض اكبر نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثيرا من الأمور أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي

ودون الاعتماد على الآخرين فان احتمالات ظهور التناقضات تكون اقل وكذلك فان اختلال التوازن في

السلطات الممنوحة للفرقاء المعنيين بإصدار قرار معين يزيد من ظهور التناقضات والصراعات .

2) -اختلاف الأهداف والقيم : فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى علاقات غير تعاونية

تسودها التناقضات الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة وكذلك فان الازدواجية العضوية بمعنى انه

كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهما أو يشتغل وظيفتين مختلفتين فان هذا يزيد من إمكانية

التعارض.

3) -اختلاف الإدراك :

إن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة وذلك لصلة المدركات

بالأهداف والقيم .

-غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق . إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات

للقيام بها من شأنه ان يوقع الأفراد في حيرة تجعلهم غير قادرين على التصرف ويشيرون بذلك التناقضات مع

زملاء العمل بدلا من التعاون معهم .

-ندرة الموارد ومحدوديتها : فكلما كانت الموارد محدودة كلما احتدم النزاع وكانت فرصة الصراع اكبر والعكس

صحيح¹.

-طبيعة بعض الأشخاص: إذ أن هناك أشخاص ميالون للعدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ويمتازون بمراسمهم

الصعب والحاد الأمر الذي يجعل التعاون معهم أمرا صعبا ويزيد من احتمال ظهور التناقضات

¹ -رحالي حجلة ، مرجع سابق ، ص 120.

- عدم الرضا عن العمل : فعدم رضا الشخص عن الوظيفة أو عن موقعه التنظيمي الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة كالتغيب عن العمل وعجم الإلتقان للمهام المطلوبة وعدم التعاون مع الآخرين مما يؤدي إلى ترك العمل نهائيا إذا تطور التناقض لدرجة يصعب فيها الاستمرار في العمل .
- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح.
- الولوج بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية .
- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية ، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع أو مساعدا على تأجيجه .

-أما " هودج " و " أنطوني" فيقترحان الأسباب التالية للصراع :

- التعارض أو الاختلاف في الأدوار ويحدث بسبب وجود مجموعتين من الضغوط التي يعاني منها الفرد في نفس الوقت وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فان الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من الضغوطات الأخرى¹.

8. آثار الصراع :

أشار معظم الكتاب والعلماء والخبراء المهتمين بدراسة الصراع إلى أن وجود الصراع في أي تنظيم عند مستوى معين يعتبر مصدرا أو حافزا ايجابيا للأفراد والجماعات والمنظمات ، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها ايجابية .

-الآثار السلبية للصراع :

من النتائج السلبية للصراع ما يلي :

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض .

¹ -رحالي حجلة ، نفس المرجع ، ص124

- الخلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها
- قد يدفع كل طرف من الأطراف إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة العامة للمنظمة وذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بذات والأنانية .
- عدم الشعور بالرضا لدى الأفراد الذين ينشأ بينهم النزاع ، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعرقل العمل والتعاون الجماعي .
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة .
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة لمحاولات الإدارة لعلاج الصراع .
- تحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .
- إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع المسؤولين والإدارة وترويج إشاعات كاذبة .
- النتائج الايجابية للصراع : ومن النتائج الايجابية للصراع ما يلي :
- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .
- ينمو لدى الأفراد الميول الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشحن طاقات الناس ليصبحوا مبدعين أي انه يولد الطاقات لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية¹ .
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين في المنظمة .
- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها وبذلك يتضمن الصراع عادة بحث عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة
- ويعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .

¹-سامر جلد ، مرجع سابق ، ص 45.

-يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع أي إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم .

-وكننتيجة لحل الصراعات يصبح الأفراد أكثر التزاما النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها
-يساعد الصراع على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر

-يساعد الصراع أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة

وبهذا يتبين لنا أن الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات ولكنه ليس بالضرورة يعتبر سلبيا ، بل انه أحيانا تكون له قيمة ايجابية في المنظمات ، فالصراع سلاح ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا كما يمكن أن يكون ايجابيا وهذا يتوقف على طرق العمل وأسلوب إدارة الصراع¹.

9. أساليب معالجة الصراع :

لقد ظل علماء السلوك والمديرون الممارسون في المجال التنظيمي يبحثون لسنوات عديدة عن الطرق التي يمكن من خلالها معالجة الصراع مركزين في ذلك على في البحث عن الأسباب ليسهل اختيار الطريقة والأسلوب الملائم لمعالجته ،وسنقوم بعرض هذا العنصر بشيء من التفصيل وذلك بتناول أساليب معالجة الصراع .

-تتوقف كيفية إدارة الصراع على نتائجه وأثاره، ايجابية كانت أم سلبية ، فمن الضروري أن تكون للإدارة العليا

القدرة على حل الصراع قبل أن تنعكس أثاره السيئة على الأداء التنظيمي ،حيث أن لأسلوب معالجة الصراع

صلة وثيقة بحسم الصراع القائم ،فيرى " اندرو دي سيرلاكي " و " مارك جي والاس "في كتابهما السلوك

التنظيمي والأداء أن لأسلوب معالجة الصراع بعدين أساسيين هما :

أ-التعاون : وهو محاولة احد لإطراف تامين مصالح الزرف الأخر .

ب-الافتتات : وهو محاولة احد الأطراف تامين مصالحه فقط .

وتنبثق من خلال البعدين خمسة أساليب رئيسية لمعالجة الصراع وهي :

¹ - رحالي حجلة ، مرجع سابق ، ص125

- التنافس** : مفاده التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز الطرف الأول على حساب ذلك الطرف ، ويتمثل أحيانا في استخدام القوة لإنهاء الصراع وقد يتم التعرف على مصادر الصراع او لا يتم في هذا الأسلوب ، إلا ان الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع وقت ممكن ويشمل هذا الأسلوب تدخل السلطة العليا
- التساهل** : وفي هذا الأسلوب يعطي طرفا أفضلية لمصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات حسنة ، ويعتبر هذا الأسلوب سلبي في حل الصراعات لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق
- التجنب** : مفاده إهمال طرف الصراع لمصلحته ومصالح الآخرين بتقادي او تجنب نقاط التعارض والاختلاف وبالتالي الانسحاب من موقف الصراع ويستخدم هذا الأسلوب حينما تكون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج الوقت كبير
- التعاون** : وهو محاولة تامين مصالح كطلا الطرفين بموجب هذا الأسلوب تعمل الأطراف المتصارعة معا لتحقيق مطالبهم ، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ، كذلك يتم في هذا الأسلوب تبادل المعلومات بغرض الوصول الى قرار يرضي جميع الأطراف ولا يترتب عليه أية خسارة بالنسبة لأي طرف .
- التسوية** : ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع وفيه تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول وذلك من خلال محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية ، اي تحقيق جانب من طرف كل طرف وعلى كل طرف ان يتنازل عن شيء ذي قيمة ، ويعتبر القرار المتوصل إليه ليس مرضيا للطرفين بصورة كاملة بل وسيطا بينهما وهي بمثابة علاقة اخذ وعطاء متبادلة بين الطرفين ولا ينتج عنهما رابح أو خاسر¹ ،
- يعتبر اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة الصراع على عدد من العوامل المرتبطة بالموقف الذي حدث فيه الصراع ، ومن أهم هذه العوامل أهمية القرار المراد اتخاذه في ذلك الموقف ، والقوة النسبية التي يتميز بها كل طرف من الأطراف المتصارعة في التنظيم ، على اعتبار أن الموقع التنظيمي يحدد نسبة القوة ، ولقد توصل الباحثون في الو.م.أ بخصوص اتجاهات المدراء حول أساليب معالجة الصراع ، إلى ان المديرين الذين شملهم

¹ -رحالي حجلة ، نفس المرجع ، ص130

المسح يعتقدون أنهم يستخدمون أسلوب التعاون او أسلوب المصالحة (التسوية)، فيما يتهمون خصومهم بإتباع أسلوب التنافس بصورة مطلقة وبعبارة أوضح ينظر المديرون للخصوم على أنهم متعصبون ومتصلبون، فيما يرى المديرون أنفسهم بان لديهم الاستعداد لتقديم التنازلات لحل المشكلة ،ولعل مثل هذه الآراء تكشف عن أسباب الصراع كسلوك متفش في المنظمات

10. مظاهر الصراع في الجامعة :

-الإضراب :

لقد اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين بموضوع الاستقرار في التنظيمات وغالبا ما ربطوه بعامل الرضا على اعتبار انه يمثل درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به ، وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم ، وبما أن الجامعة إحدى التنظيمات الفاعلة في المجتمع فان هذا يلزمها الحفاظ على استقرارها الدائم للحفاظ على مكانتها ومستواها في تكوين الإطارات وإخراجها لنخبة مثقفة قادرة على حمل أعباء المجتمع وإصلاحه ، إلا أن هذا لا يتطابق مع الجامعة الجزائرية التي غدا فيها الاستقرار أمرا شبه مستحيل ، فالإضرابات المتكررة للأساتذة والطلبة خير برهان على تفشي حالة من عدم الرضا والتذمر من المناخ التنظيمي للجامعة خاصة في السنوات القليلة الماضية والتي وقعت فيها عدة تغييرات أثرت على الأستاذ والطالب على حد سواء فعدم قدرة الأستاذ على التأقلم مع التغييرات الصادرة من الإدارة يؤثر على نفسيته وعلى قدرته ومستواه المطلوب والمؤهل لتزويد الطالب بالقدر الكافي من المعلومات والخبرات ، فنظرا للأوضاع المزرية التي تعيشها الجامعة الجزائرية قرر المجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي الدخول في حركة احتجاجية مع التوقف عن العمل لمدة ثلاثة أيام وذلك ابتداء من 2015/04/15 نظرا للأسباب التالية :

-مراجعة القانون الأساسي للأستاذ الباحث

-مسألة الأجور المتدنية التي لا تضمن العيش الكريم للأستاذ الجامعي

-التجاهل والتملص من مطلب ديمقراطية الجامعة الذي كرس سوء التسيير

-التكفل الجاد بمشكلة السكن بالنسبة للأستاذ

-ظروف العمل المزرية (بيداغوجيا ، علميا ...)

-الرؤية المبهمة في تطبيق نظام ل م د وانعكاساته السلبية على نوعية التكوين¹

هذا بالنسبة للأساتذة أما فيما يخص الإضراب لدى الطلبة فإنه قد أصبح جزءا لا يتجزأ من الحيات الطلابية والنضالية في سبيل ضمان مناخ جامعي يملؤه الاستقرار والتعاون لتحقيق الهدف المنشود الذي وجدت لأجله الجامعة ، فلا يكاد يمضي شهر إلا ووقع فيه إضراب يعرقل البرامج التعليمية مما يؤدي لتأخر الامتحانات من جهة ويولد ضغطا في البرنامج من جهة وهذا ما يخلق فرصا أخرى لإضرابات جديدة كالإضراب الأخير الذي وقع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي تزامن مع بداية امتحانات السداسي الثاني من السنة الدراسية 2015/2014 الراجع للأسباب المعلن عنها من قبل الاتحاد الوطني للطلبة الجزائريين المشرفين على الإضراب والمتمثلة في :

- عدم بلوغ الحجم الساعي القانوني لعدد كبير من المقاييس نتيجة للتغيب للغيابات الكثيرة لبعض الأساتذة .
- سياسة العزلة المنتهجة في حق طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة والملحقة خاصة أي طلبة الماستر ،بالإضافة إلى تواجد الإدارة في الجامعة وضعف الاتصال مع الملحقة سواء من ناحية القرارات المعلن عنها أو توقيت الاختبارات...الخ
- عدم عقد اللجان البيداغوجية وتحديد تاريخ الامتحانات دون استشارة الممثلين المنتخبين من طرف الطلبة
- الإعلان عن الامتحان في بعض المقاييس التي لم تدرس بل تم تقديم مطبوعات من قبل الأستاذ ، كقياس الإعلام الآلي و الفرنسية لبعض التخصصات والحل المنتهج من قبل الإدارة التدريس خلال الامتحانات
- سياسة الحشو المنتهجة في السداسي الثاني (دروس كثيرة في فترة زمنية قصيرة) مما يصعب على الطالب استيعاب هذا القدر من الدروس .

¹-الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية الجزائر ، 2011 ، ص 19 .

وفي غياب الرد من الإدارة قرر الاتحاد الاستمرار في الإضراب شامل لكل الكلية على الرغم من معارضة من بعض الطلبة .

-التغيب : يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب ،حيث انه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه، ونشير هنا إلى أن التغيب يختلف عن الغياب فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود في حين أن الغياب هو فعل لا إرادي يصدر عن الفرد اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض ،التعرض لحادث سير ...الخ¹.
 مما سبق يمكن لنا إعطاء تعريف إجرائي لغياب الطالب على انه عدم تواجد الطالب في الحصص التطبيقية أو المحاضرات تعبيراً منه على عدم رضاه إما على طريقة إلقاء الدرس وعدم فهمها أو عن مضمونه من جهة أو لعدم مبالاته ونقص وعيه من جهة أخرى . وتقاديا لذلك أصدرت العديد من القوانين التي تنص على عقوبات تطبق على الطالب اثر تجاوزه للقوانين للنظام الداخلي للجامعة وكمثال ما نصت عليه المادة 22 من النظام الداخلي لجامعة ألكي موحد أولحاج بالبويرة "يقضى الطالب من المادة بعنوان السداسي الجاري في الحالات التالية :

-ثلاث غيا بات غير مبررة في حصص الأعمال الموجهة للمادة .

-خمس غيا بات حتى ولو كانت مبررة في حصص الأعمال الموجهة للمادة .

-غياب أكثر من ثلث حصص الأعمال التطبيقية بدون مبرر .

أما فيما يخص الغياب عن الامتحانات ووفقا للمادة 23 من النظام الداخلي للجامعة فان الغياب إذا كان مبررا

فانه يسمح للطالب بالمشاركة في امتحان تعويضي ، أما إذا كان الغياب غير مبرر ، يمنح للطالب العلامة

صفر ولا يسمح له بتعويض الامتحان .

¹-محمد سعيد أنور سلطان ،إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003 ص 94.

على الرغم من صرامة القوانين إلا أن نسبة الغياب تبقى متفشية بكثرة خاصة في السنوات الأخيرة وهذا ما أثبتته الإحصائيات التي تم جمعها في العام الدراسي 2015/2014 على الرغم من محاولاتنا الحصول على إحصائيات السنوات الماضية إلا أن عدم استقرار الإدارة وكذا إيجاد عراقيل من قبل المسؤولين الإداريين منعنا من بلوغ ذلك ، ولقد أثبتت الإحصائيات المجموعة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على وجود 768 غياب جماعي بالنسبة لطلبة السنة الأولى و الثانية و الثالثة ليسانس أما فيما يخص طلبة الماستر علم اجتماع فقد بلغ عدد الغيابات الجماعية 159 غياب جماعي في السداسي الأول فقط.

الباب الثاني
الجانب الميداني

الفصل الرابع

التعريف بميدان الدراسة

و خصائص العينة

الفصل الرابع

التعريف بميدان الدراسة و خصائص العينة

تمهيد

1. مجالات الدراسة .
- 2.1. المجال المكاني .
- 2.1. المجال الزمني.
- 3.1 المجال البشري.
2. المنهج المستخدم
3. أدوات جمع البيانات .
4. عينة الدراسة .

تمهيد :

يتسم البحث السوسولوجي بالتكامل بين الجانبين النظري والميداني وان كان هناك فصل بينهما فهو للضرورة المنهجية فقط فطبيعة الجانب الميداني من البحث تقتضي إتباع خطوات منهجية مضبوطة والسير في إطارها ,من أجل تقديم الحلول الواقعية والموضوعية لإشكالية البحث ،وتضمن هذا الإطار المنهجي ما يلي :

- مجالات الدراسة بأبعادها المكانية و الزمنية .

- المنهج المستخدم وهو المنهج الكمي، كما استخدمت جملة من الأدوات المنهجي لجمع البيانات ولتقصي البيانات الميدانية.

- عينة الدراسة تتمثل في الأساتذة وطلبة الماستر 2 .

1. مجالات الدراسة :

1.1. المجال المكاني :

أجريت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ألكلي موحد اولحاج بولاية البويرة , وهي جامعة حديثة النشأة ، إذ كانت في بادئ الأمر ملحقة تابعة لجامعة بومرداس تدرس اختصاص القانون وهذا في الفترة الممتدة من 2001 إلى غاية 2005 ، أين تم تحويلها إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05.300 المؤرخ في 11-رجب 1426 الموافق ل 16 أوت 2005 من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفي هذه الفترة شهدت توسعا بإدراج اختصاصات جديدة إلا أن هذا العرض قد طغت عليه الخاصية الاجتماعية الإنسانية فالتجارية ، بدليل توجه طلبة ولاية البويرة إلى جامعة بومرداس رغبة منهم في الالتحاق باختصاصات تكنولوجية ، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 يونيو 2012 والمتضمن إنشاء جامعة العقيد ألكلي موحد أولحاج تم إدخال تخصصات جديدة وهو تطور أدى لإنشاء مخابر بحث وكذا فتح اختصاصات جديدة في الماستر والدكتوراه وتنسيق مختلف مشاريع البحث .

أما فيما يخص كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فإنها لم تكن بمنأى عن تلك التغيرات التي عايشتها الجامعة ، إذ مرت بدورها بمرحلتين كانت أولاهما بتأسيس معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية أثناء الدخول الجامعي 2006/2007 بالمركز الجامعي البويرة ، أما المرحلة الثانية فقد كانت بإنشاء كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية تزامنا مع تحول المركز الجامعي إلى جامعة في 2012

و تقع الكلية بالجهة الشرقية لولاية البويرة بطريق حيزر المؤدية إلى تيكجدة.

أ.الإمكانيات المادية والبشرية :

• الإمكانيات المادية :

تتربع الجامعة على مساحة تقدر ب 66 هكتار مجزأة الى حرمين جامعيين الاول يمتد على مساحة 12

هكتار أما الثاني فيحتل مساحة 44 هكتار تتوزع عليهما 6 كليات ومعتدين كالأتي :

-كلية العلوم والعلوم التطبيقية .

-كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.

-كلية الآداب واللغات .

-كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .

-كلية العلوم الاقتصادية ,العلوم التجارية وعلوم التسيير .

-كلية الحقوق والعلوم السياسية .

بالإضافة إلى معهدين :

-معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

-معهد التكنولوجيا .

• الهياكل المخصصة للتدريس :

-عدد قاعات الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية 152.

-عدد المدرجات 18.

-عدد المكتبات 7.

-عدد قاعات الأساتذة 6 قاعات .

-عدد أجهزة الإعلام الآلي 500 جهاز .

-عدد قاعات الانترنت 23.

• الإمكانات البشرية :

- العدد الإجمالي للطلبة 18396 طالب .
- العدد الإجمالي للأساتذة 600 أستاذ .
- العدد الإجمالي للموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح 402.
- النسبة الأولى المستخلصة تعكس عدد الطلبة لكل أستاذ وهو 1 أستاذ لكل 30 طالب .
- النسبة الثانية المستخلصة تعكس عدد الطلبة بالنظر الى فئة المستخدمين بالجامعة ،(والمقصود بفئة المستخدمين أستاذ أو موظف يعمل بإحدى المصالح الجامعية المختلفة) وهي 1موظف لكل 18 طالب .

1.2.المجال الزمني :

لقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة شهر ابتداء من 07 ماي إلى 06 جوان حيث تم القيام بجولة استطلاعية على دامت 05 أيام ، مما سمح لنا بالاطلاع على عدة معلومات تخص البحث العلمي والتي أدت بنا إلى تعديل أسئلة الاستمارة على نحو يسمح لنا بضبط جيد للمعلومات التي سيتحصل عليها فيما بعد ، وتحديد أكثر للدراسة الميدانية وإجراءاتها .

أما الفترة المتبقية وهي 25 يوما فقد تم فيها إجراء مقابلات مع بعض الإداريين ، إضافة إلى توزيع الاستمارة للأساتذة المدرسين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتسجيل المعلومات البيانية وتوازيها مع ذلك تم توزيع الاستبيانات على طلبة السنة الثانية ماستر والذي شمل كل التخصصات المتواجدة بالكلية واستغرق ذلك 4 أيام وكل ذلك جرى بالموازاة مع ملاحظات ميدانية على مختلف أنماط السلوكيات بالإضافة للاطلاع على بعض الوثائق والسجلات وكذا القيام بإعداد إحصائيات لغيابات الطلبة السنوية لعدم توفرها في الإدارة ، وكذا عدد الأساتذة والطلبة والهيكل التنظيمي والكلية والجامعة .

1.3. المجال البشري :

وهو الذي بموجبه يتم تحديد الأفراد أو وحدات البحث ،ويكون ذلك حسب طبيعة الموضوع فدراستنا أجريت على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وشملت كلا من الأساتذة الذين بلغ عددهم 101 أستاذ يقابلهم 578 طالبا في الماستر 2 فقط وفي كل التخصصات ، يتوزعون على قسمين ، قسم العلوم الاجتماعية ب362 طالب 68 منهم ذكور و 294 إناث إما فيما يخص قسم العلوم الإنسانية فقد بلغ عدد الطلبة الإجمالي 216 طالب 33 منهم ذكور و 183 إناث،

المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات :

2. المنهج المستخدم :

أن البحث الاجتماعي مثله مثل كل البحوث يعتمد على القواعد المنهجية أو الإجراءات المنهجية وأولها المنهج الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة بهدف اكتشاف الحقيقة والمناهج أو طرق البحث تختلف باختلاف المواضيع ولهذا توجد عدة مناهج تعليمية ومن هذا المنطلق يمكننا اعتبار المنهج سلسلة من الأفكار العديدة أما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين وأما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين¹.

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية ومن هذا المنطلق اعتمدها المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن أن يدرج ضمن المناهج الكمية أو الكيفية قد تم الاعتماد على البيانات الكمية القابلة للمقارنة والتحليل من خلال تجميع وفرز مختلف الإجابات المتحصل عليها من قبل المبحوثين .

¹ -محمد شفيق :البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ط1 1985، ص203.

3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

وفقا للمنهج الوصفي التحليلي فقد تم تطبيق أدوات بحثية رئيسية وأخرى إضافية وتم توظيفها في الدراسة

مثل الملاحظة والمقابلة وأخرى في المرحلة النهائية أو الإجراء الفعلي للميدان الاستمارة :

-الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الألفاظ التي يصعب تعريفها بدقة لأن أي تعريف لها يتضمن الكلمة ذاتها أو أخرى

مرادفة لها ، إلا انه يمكن الإشارة إلى معناها العام بالقول : بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك

معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك او خصائصه ،

وقد عرفها البعض بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في

الكشف عن صفاتها وخصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة .¹

المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ، كما تعتبر

من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث ، ولقد

جاء في تعريف " انجلش " للمقابلة بأنها: محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله

على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي او الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص

والعلاج.²

الاستبيان :يعرف الاستبيان على انه مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في

استمارة ترسل للأشخاص المعنيين أو تسلم مباشرة تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ،

وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع المدروس والتأكد من معلومات متعارف عليها

لكنها غير مدعمة بحقائق.

¹-عامر قنديلجي: **البحث العلمي الكمي والنوعي**، الاردن ، عمان ،دار الصفاس للنشر والتوزيع ، 1989،ص145.

²-زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ط1، 2011، ص2.

(3)-اختيار العينة :

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة لأنه يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكذا نتائج الدراسة الامبريقية والتي يزداد دقتها ثباتا كلما زاد أفراد مجتمع البحث إلا أن صعوبة ذلك تدفع بالباحث في الغالب إلى انتقاء عد محدود من المفردات يأخذها في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة .

يتناول موضوع البحث التغييرات التنظيمية التي شهدتها جامعة البويرة في الجانبين البيداغوجي والهيكلية وأثرها على الصراع ، ووفقا لذلك جاءت المعاناة كطريقة لاختيار الحيز البشري الذي ستخضعه الدراسة لإجراءاتها المنهجية ووفقا لطبيعة الموضوع سوف يكون هناك مجتمعي بحث وهما الأساتذة والطلبة . ولقد اخترنا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لتكون نموذجا حيث اختيرت نسبة 10% من كلا المجتمعين نظرا لظروف القاهرة فرضت علينا كضيق الوقت وكذا الفرق الشاسع بين أعدادهم، حيث بلغ عدد الأساتذة الكلي 101 أستاذ في حين بلغ عدد طلبة الماستر 2 الإجمالي 578 طالب وعليه فقد تم سحب العينتين

$$\text{كما يلي :- العينة الممثلة للطلبة هي : } \frac{(10 \times 578)}{100} = 57.8$$

$$\text{العينة الممثلة للأساتذة هي : } \frac{(10 \times 101)}{100} = 10.1$$

ولقد تم في ذلك استخدام العينة العشوائية البسيطة باعتبارها تعطي فرصة متساوية لكل فرد من افراد المجتمع بان يكون ضمن العينة المختارة ليكون هذا النوع مفيدا ومؤثر عندما يكون هناك تجانس وبين أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة ، من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث وقد تم اختيار العينة العشوائية بطريقة القرعة : أي تقييم الأسماء ووضعها في صندوق أو كيس ، ثم سحب العدد المطلوب منها وما بطابقها من الأسماء لمعرفة الأفراد الذين تم اختيارهم .

وعليه تكون العينة الممثلة للمجتمع الاصلي هي مجموع العينتين الجزئيتين وتقدر ب68 مبحوث .
إن عملية الانتقاء قد تمت تماشيا والهدف العام للبحث وفرضياته التي نحاول من خلال البحث
الامبريقية الوصول إلى تحليل مرتبط بالواقع الذي رصدناه في الجانب النظري بالإضافة إلى محاولة
إيجاد عينة أكثر ملائمة وتمثيلا في الكلية.

الفصل الخامس

تحليل و تفسير البيانات الميدانية

و عرض نتائج الدراسة

الفصل الخامس

تحليل و تفسير البيانات الميدانية و عرض نتائج الدراسة

تمهيد

1. تحليل و تفسير البيانات .
2. مناقشة و تحليل النتائج .
3. الاستنتاج.
4. توصيات و اقتراحات .

1). تحليل وتفسير البيانات :

1-1) تحليل استمارة الأساتذة :

-البيانات العامة للأساتذة :

-الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

| الجنس | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| ذكر | 7 | 70% |
| أنثى | 3 | 30% |
| المجموع | 10 | 100% |

توضح البيانات الواردة في الجدول نقص العنصر النسوي مقارنة بالرجال ، إذ بلغت نسبة الأساتذة الجامعيين الذكور والممثلة للأغلبية 70% من مجموع أفراد العينة ، في حين تمثل نسبة الأستاذات 30% من المجموع الكلي للعينة .

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن نسبة الذكور سجلت الغالبية في الدراسة وهذا يعود إلى كثرتهم في الجامعة إضافة إلى ميلهم إلى جانب الصراع أكثر من النساء . مما دفعهم للإجابة عن كل الأسئلة .

الجدول رقم 03: يوضح توزيع الأساتذة حسب الاقدمية .

| الأقدمية في العمل | التكرارات | النسب % |
|-------------------|-----------|---------|
| 4-1 | 5 | 50% |
| 9-5 | 2 | 20% |
| 10-فأكثر | 3 | 30% |
| المجموع | 10 | 100% |

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 50 % تمثل الأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم ما بين سنة إلى أربع سنوات ، بينما تتوزع النسب المتبقية على ، و 20 % ممن تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و 9 سنوات ، و 30 % للأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم 10 سنوات فأكثر وهي الفئة الأكثر دراية بأوضاع الجامعة والأكثر تأثراً بالتغييرات التنظيمية كما ، إلا أن ما يميز هذه الفئة هو قيمتها العلمية الكبيرة والتي تتجلى في القدرة العلمية والمعرفية والخبرة الطويلة التي تقيد الطالب في مساره التكويني .

-جدول رقم 04 يوضح توزيع الأساتذة حسب الرتبة العلمية :

| رتبة الوظيفة | التكرارات | النسب % |
|----------------------|-----------|---------|
| أستاذ محاضر | 1 | 10% |
| أستاذ مساعد | 8 | 80% |
| أستاذ مكلف بالدراسات | 1 | 10% |
| المجموع | 10 | 100% |

يتضح لنا جليا أن أعلى نسبة من الأساتذة العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يحملون رتبة أستاذ مساعد وتقدر بـ 80% ، تليها نسبة 10% لكل من الأساتذة المحاضرين 10% والأساتذة المكلفين بالدراسات. والملاحظ أن لرتبة الأستاذ كبير الأثر على فعاليته ومرد وديته في التعليم لان مستوى الأستاذ لها تأثير كبير على مستوى الطالب ، وهذا التأثير ناجم عن العلاقة التفاعلية بين الطرفين ، وهذا بحكم انتمائهما لنفس البناء وسعيهما لتحقيق نفس الهدف .

-جدول رقم (05) يوضح توزيع الأساتذة حسب التخصص .

| النسب % | التكرارات | مجال التخصص |
|---------|-----------|---------------|
| 40% | 4 | علوم إنسانية |
| 60% | 6 | علوم اجتماعية |
| 100% | 10 | المجموع |

يتجلى من خلال الجدول أن اغلب الأساتذة هم أساتذة تخصص علم اجتماع والمقدرة بنسبة 60 %مقارنة بأساتذة تخصص علوم إنسانية المتمثلة في 40 % من إجمالي عدد الباحثين ، وهذا راجع لعدد التخصصات المتواجدة في فرع العلوم الاجتماعية إضافة إلى عدد الطلبة الكبير والذي استلزم توفر أعداد كبيرة من الأساتذة في التخصص بهدف إحداث نوع من التوازن في نسق الجامعة للحفاظ على استقرارها .

أولا :التغييرات التنظيمية في الجانب البيداغوجي :

جدول رقم (06) يتمحور حول تهيئة الظروف لتبني نظام ل م د في الجزائر .

| النسب % | التكرارات | تهيئة الظروف لتبني ل م د |
|---------|-----------|--------------------------|
| / | / | مهياة |
| 100% | 10 | غير مهياة |

يتبين من خلال الجدول أن النسبة الإجمالية للأساتذة والمتمثلة في 100% ترى بان الظروف لم تكن مهياة لتبني نظام جديد كنظام ل م د وذلك راجع لعدة عوامل كان أبرزها عدم توفر الجامعة الجزائرية على الإمكانيات البيداغوجية والتي تمكنها من استيعاب متطلبات هذا النظام الذي وجد في دول تختلف عنا في الإمكانيات المادية والبشرية ،لان مثل هذا النظام يتماشى مع مجتمع في حاجة إلى الأيادي العاملة أي فئة الشباب نظرا لقلتها على عكس مجتمعنا الذي تمثل فيه فئة الشباب الفئة الغالبة في ، ولقد جاء هذا الطرح في إجابات 50

% من الأساتذة القائلين بعدم تهيئة الظروف لتبني نظام ل م د ، في حين ردها آخرون والممثلين ب30% إلى نوعية الطالب الجامعي الجزائري فنظام ل م د قائم على المقاربة بالكفاءات ما يعني دفع الطالب للتعلم والإشراف على الحصة ويتكفل الأستاذ بالتوجيه فقط.

الجدول رقم (08): يبين علاقة محتوى البرامج التعليمية بضعف تغطية البرامج التعليمي:

| المجموع | | عدم وجود ضعف | | وجود ضعف | | ضعف التغطية |
|---------|---------|--------------|---------|----------|---------|---------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | محتوى البرامج |
| %100 | 3 | %100 | 3 | | | كافية |
| % 100 | 7 | %14,28 | 1 | %85,71 | 6 | غير كافية |
| %100 | 10 | %40 | 4 | %60 | 6 | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى نسبة 60% من المبحوثين الذين يعتقدون بوجود ضعف في تغطية البرامج التعليمية ، وهي مدعمة بنسبة 85.71% الذين يرون بأن مدة التكوين ومحتوى البرامج التعليمية غير كافية لترقية معرفة ووعي الطالب ، مقابل هذا نجد نسبة 40% من المبحوثين الذين يرون بأنه ليس هنالك ضعف في تغطية البرامج التعليمية وهي مدعمة بنسبة 100% من المبحوثين القائلين بأن مدة التكوين ومحتوى البرامج التعليمية كافية لترقية معارف ووعي الطالب ، تليها 14.28% من المبحوثين الذين يرون بأن مدة التكوين ومحتوى البرامج كافية لترقية معرفة ووعي الطالب .

الجدول رقم (09) يبين تأثير الامتحانات الاستدراكية على الطالب :

| المجموع | | لا يؤثر سلبا | | يؤثر سلبا | | أعداد الطلبة الامتحانات الاستدراكية |
|---------|---------|--------------|--------|-----------|--------|---|
| النسبة | التكرار | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | |
| %100 | 4 | %25 | 1 | %75 | 3 | وسيلة لإنقاذ الطالب |
| %100 | 3 | | | %100 | 3 | عامل يساهم في تدهور مستوى الطالب |
| %100 | 3 | %33,33 | 1 | 66%66 | 2 | كلاهما |
| %100 | 10 | %20 | 2 | %80 | 8 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يشير إلى نسبة 80% من المبحوثين الذين يرون بأن تزايد أعداد الطلبة يؤثر سلبا على مستوى الطالب مؤكدة بنسبة 100% من المبحوثين الذين يعتبرون أن الامتحانات الاستدراكية عامل يساهم في تدهور مستوى الطالب ،تليها نسبة 75% من المبحوثين الذين يرون في الامتحانات الاستدراكية وسيلة لإنقاذ الطالب ، كما نجد نسبة 66.66% من المبحوثين الذين يعتبرون أن الامتحانات الاستدراكية وسيلة لإنقاذ الطالب أحيانا وعامل يساهم في تدهور مستوى الطالب من جهة أخرى ، بالمقابل نجد 20% من المبحوثين الذين يعتقدون إن تزايد أعداد الطلبة لا يؤثر سلبا على الطالب مدعمة بنسبة 33.33% ممن يرون بأن الامتحانات الاستدراكية وسيلة لإنقاذ الطالب كما أنها عامل يساهم في تدهور

مستوى الجالب ، تليها نسبة 25 % من المبحوثين الذين يعتقدون بان الامتحانات الاستدراكية وسيلة لإنقاذ الطالب .

الجدول رقم (10) :يوضح مدى تأثير ضعف تغطية البرامج التعليمية على غياب الطالب .

| النسب % | التكرارات | ضعف تغطية البرامج يؤثر على الغياب |
|---------|-----------|-----------------------------------|
| 90% | 9 | يوجد تأثير |
| 10% | 1 | لا يوجد تأثير |
| 100% | 10 | المجموع |

توضح معطيات الجدول انه هنالك تأثير لضعف تغطية البرامج التعليمية على غياب الطلبة وذلك بنسبة 90 %، حيث كانت أغلب إجابات هذه الفئة تتمحور حول أن التكرار في البرامج يؤدي إلى ملل الطالب بالإضافة إلى انتشار الفكر المادي في أوساط الطلبة مما يدفعهم لاعتبار الحصص التطبيقية والمحاضرات وسيلة للحصول على النقاط فقط لا غير. إلا أن هناك نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 10% لا يوجد تأثير لضعف تغطية البرامج التعليمية على الغياب .

جدول رقم 10 يبين طريقة عرض الدروس.

| النسب % | التكرارات | طريقة عرض الدروس |
|---------|-----------|---------------------|
| 20% | 2 | الإملاء |
| 60% | 6 | الإملاء و المطبوعات |
| 20% | 2 | المطبوعات والداثاشو |
| 100% | 10 | المجموع |

تبين معطيات الجدول أن غالبية الأساتذة المبحوثين يميلون إلى استخدام طريقة الإملاء وتقديم المطبوعات في التدريس وهذا بنسبة تقدر بـ 60% من إجمالي المبحوثين ، في حين تكتفي 20 % بالإملاء باعتقادهم انه كاف لتكوين طالب وتزويده بالمعلومات الكافية حول التخصص ، أما 20 %المتبقية فإنها تميل إلى استخدام المطبوعات والعروض بالداثاشو بعيدا عن الوسائل التقليدية ، متماشية مع التطورات الحديثة ومتطلبات التعليم

العالي التي تفرض بدورها استغلال التكنولوجيا واستخدام وسائل وتقنيات حديثة لتحسين جودة التعليم الجامعي والرفع من مستوى الطالب وكفاءته .

-جدول رقم (11) :أهمية الجانب التطبيقي كداعم للجانب النظري وعلاقته ببرمجة الحصص التطبيقية

| المجموع | | كلاهما | | بحوث و خراجات ميدانية | | حصص كلاسيكية | | برمجة الحصص | |
|---------|---------|--------|---------|-----------------------|---------|--------------|---------|-----------------------|--|
| | | | | | | | | الدعم الميداني للنظري | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| %100 | 10 | %20 | 2 | %30 | 3 | %50 | 5 | وجود أهمية | |
| | | | | | | | | عدم وجود أهمية | |
| %100 | 10 | %20 | 2 | %30 | 3 | %50 | 5 | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 50% من الأساتذة المبحوثين الذين يبرمجون الحصص التطبيقية حصص كلاسيكية ، ونجد النسبة 50% من المبحوثين الذين يرون بأهمية الجانب التطبيقي كداعم للجانب النظري ، تليها نسبة 30% من المبحوثين المعتمدين في التدريس على البحوث والخرجات الميدانية مدعمة بنسبة 30% ممن يعتقدون بأهمية الجانب التطبيقي كداعم للجانب النظري ، وأخيرا نجد نسبة 20% من المبحوثين المعتمدين على طريقة البحوث والخرجات الميدانية تارة والحصص الكلاسيكية تارة أخرى مدعمة ب20% من المبحوثين الذين يرون بأهمية الجانب الميداني في دعم النظري .

-جدول رقم(12) يوضح مدى التزام الطالب بالنصائح المقدمة إليه من قبل الأستاذ.

| التزام الطالب بالنصائح | التكرارات | النسب % |
|------------------------|-----------|---------|
| يلتزم | 6 | 60% |
| لا يلتزم | 4 | 40% |
| المجموع | 10 | 100% |

من خلال بيانات الجدول نستخلص إن النسبة الأكبر من مجموع المبحوثين والمقدرة ب60% ترى بأن الطالب يلتزم بالنصائح المقدمة إليه من قبل الأستاذ وهذا الالتزام دلالة على درجة وعي الطالب و رغبته في التعلم والتزود بأكبر قدر من المعلومات من ناحية وعلى العلاقة التي تربط بين الأستاذ والطالب من جهة أخرى ، في حين اعتبر 40% من المبحوثين أن الطالب لا يلتزم بالنصائح المقدمة إليه من قبل الأستاذ مرجعين ذلك إلى نقص وعي الطالب وعدم إدراكه لقيمة التعليم والتهيئة بأشياء أخرى ، كما أن العلاقة السيئة بين الأستاذ والطالب تلعب دورا في ذلك ، وتزيد من إهمال الطالب تدهور مستواه .

جدول رقم(13): يبين العلاقة بين إشراك الأستاذ في اتخاذ القرارات وإضراب الطلبة .

| المجموع | | ضد الإضراب | | مع الإضراب | | موافقة الطالب في إضرابه الإشراك القرارات في اتخاذ |
|---------|---------|------------|---------|------------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 100% | 7 | 14,28% | 1 | 85,71% | 6 | الإشراك في اتخاذ القرار |
| 100% | 3 | | | 100% | 3 | عدم الإشراك في اتخاذ القرار |
| 100% | 10 | 10% | 1 | 90% | 9 | المجموع |

-نلاحظ من خلال الجدول إن اتجاهه العام يشير إلى 90% من إجمالي المبحوثين موافقين للطالب في حالة إضرابه،مدعمة ب100% من إجمالي المبحوثين الذين لا تشركهم الإدارة في صنع القرارات ، مرجعين ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 50% و 50% بالنسبة للمبحوثين المعتقدين بان ذلك راجع إلى استمرار القيادة للإدارة العليا ، أما فيما يخص المبحوثين الذين تشركهم الإدارة في اتخاذ القرار فقد جاء و بنسبة 85.71 %، بالمقابل نجد نسبة 10% من المبحوثين الذين لا يوافقون الطالب في حالة إضرابه ، مدعمة ب7 من الأساتذة المبحوثين الذين تشركهم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات ،و3 من المبحوثين الذين لا تشركهم الإدارة في اتخاذ القرارات .

ما يمكن استخلاصه من هذا هو أن غالبية الأساتذة غير راضين عن الأوضاع التي تعيشها الجامعة ، وعدم الرضا هذا لم يأتي من فراغ بل من تجاهل الإدارة للعناصر الأخرى المكون للبناء الكلي للجامعة وسعيها لاتخاذ القرارات دون الأخذ بعين الاعتبار ردة فعل الطالب والأستاذ كونهما الطرفين المعنيين بهذه التغييرات . وبحكم العلاقة التفاعلية بين كل من الأساتذة والطلبة تنشأ علاقة مصلحية تدفع الأستاذ إلى توجيه ذهن الطالب للدفاع عن مصالحه كطالب في الجامعة ، كما أنها تخدم مصالح الأستاذ بطريقة غير مباشرة ، وبهذا تنشأ القوة التي تحدث عنها ماكس فيبر ويأدخل نوع من التعديل عليها فتتها تتحول إلى قدرة أحد الفاعلين على فرض إرادته على علاقة معينة .

جدول رقم(14) : يوضح نسبة الأساتذة المتحصلين على التربصات .

| النسبة % | التكرارات | الحصول على التربصات |
|----------|-----------|---------------------|
| 70% | 7 | نعم |
| 30% | 3 | لا |
| 100% | 10 | المجموع |

تبين معطيات الجدول أن 70% من المبحوثين يتحصلون على التربصات في حين أدلى 30% الباقية عدم حصولهم على التربصات مرجعين ذلك للمعوقات الإدارية مما يعني عدم قيام الإدارة بمهامها على أكمل وجه

،وهذا ما يخلق نوعاً من عدم الرضى لدى الأساتذة والمؤدي إلى خلق تشاحنات داخلية بين الأساتذة والإدارة مما يؤدي إلى الانحراف عن المهام الموكلة إلى كل طرف وتحول الجامعة إلى فضاء للصراعات داخلية .

جدول رقم (15) : يبين الغاية من إجراء التربصات .

| النسبة % | التكرار | الهدف من التربصات |
|----------|---------|----------------------------------|
| 20% | 2 | اكتساب المزيد من المعرفة |
| 10% | 1 | التعليم والبحث |
| 20% | 2 | اكتساب خبرة |
| 50% | 5 | مزيد من المعرفة ، التعليم والبحث |
| 100% | 10 | المجموع |

-يتجلى من خلا الجدول أعلاه إن 50% من المبحوثين يرون في التربصات فرصة لاكتساب معارف جديدة وكذا التزود للتزود بمزيد من المعلومات في مجال التعليم والبحث ،في حين اعتبرت وسيلة لاكتساب الخبرة وهذا بنسبة 20% وهذا إن دل على شيئاً فما يدل على افتقار هذه الفئة من الأساتذة إلى الخبرة الكافية السامحة لهم بمواكبة التغييرات الجديدة التي تخدم التعليم والبحث العلمي

-جدول رقم (16): يبين مدى استغلال التربصات لأغراض شخصية

| النسبة % | التكرار | استغلال التربصات |
|----------|---------|------------------|
| 90% | 9 | وجود استغلال |
| 10% | 1 | عدم وجود استغلال |
| 100% | 10 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول بان نسبة 90% من الأساتذة يرون بان هناك من يستغل التربصات لأغراض شخصية لا تخدم البحث العلمي مقارنة ب10% من الأساتذة الذين يرون بان التربصات لا تستغل إلا لأغراض علمية ، إلا أن معظم إجابات المبحوثين تدل على غياب شعور غالبية الأساتذة بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم

و المخاطرة بمستوى التعليم الجامعي وكذا مستوى الطالب وتغليبهم لمصالحهم الشخصية ، كما يساهم في ذلك غياب الرقابة على الأساتذة

-جدول رقم (17) : يوضح درجة الموضوعية في منح العلاوات للأساتذة .

| النسب % | التكرارات | موضوعية منح العلاوات |
|---------|-----------|----------------------|
| 30% | 3 | وجود موضوعية |
| 10% | 1 | عدم وجود موضوعية |
| 60% | 6 | بدون إجابة |
| 100% | 10 | المجموع |

يوضح الجدول بأن 60% من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال ، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإن المبحوثين الغير مجيبين قد أجابوا ، ولكن بطريقة غير مباشرة على هذا السؤال لأن عدم الإجابة عن بعض الأسئلة من قبل جماعة من المبحوثين يعني أن الأمر يؤثر عليهم ، ولا يستطيعون التحدث عن الأمر نظرا لخوفهم من تأثر مكانتهم في السلم الهرمي

فمن خلال القيام بمقابلات مع بعض الأساتذة والإداريين فضل المبحوثين للالتزام الحياد وعدم الإجابة عن هذا السؤال ، أما بالنسبة لمن أجاب على هذا السؤال فقد بلغت نسبتهم 30 من المبحوثين الذين أجابوا بوجود موضوعية في منح العلاوات أما فيما يخص القائلين بعدم وجود موضوعية في منح العلاوات فقد بلغت نسبتهم 10% من إجمالي المبحوثين .

إن عدم إجابة غالبية المبحوثين دليل على وجود درجة من عدم الرضا للأستاذ الجامعي والذي يؤثر بدوره على فاعليتهم وأعدادهم في التعليم وبالتالي يؤثر عدم رضاهم بشكل أو بآخر على الطالب وعلى تكوينه ، وعلى أساس هذا التكوين تحدد مكانة الجامعة ومكانة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية .

ثانيا : التغييرات التنظيمية في الجانب الهيكلي :

جدول رقم (18): يبين العلاقة بين نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الملحق بتوعية الأستاذ

للطالب :

| المجموع | | عدم تدخل | | تدخل | | توعية الطالب نقل الكلية للملحق |
|---------|---------|----------|--------|-------|---------|-----------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | لتكرار | النسب | التكرار | |
| %100 | 6 | %16.66 | 1 | %83,5 | 5 | الرفض |
| | | | | | | القبول |
| %100 | 4 | | | %100 | 4 | الحياد |
| %100 | 10 | %10 | 1 | %90 | 9 | المجموع |

نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى 90% من المبحوثين الذين يتدخلون لتوعية الطالب بما يحيك به مدعمة بـ 83.33% ممن كان رد فعلهم الرفض تجاه قرار نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الملحق ، وبنسبة 16.66% من المبحوثين الذين التزموا الحياد تجاه قرار إلحاق كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على الملحق ، بالمقابل تجد 10% من المبحوثين الذين لا يتدخلون في توعية الطالب بما يحيط به مدعمة بنسبة 6% من المبحوثين الراضين لقرار نقل الكلية ، و 4% من المبحوثين الحياديين تجاه قرار نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الملحق .

جدول رقم (19) يبين تأثير وسائل النقل في خلق مشاكل تعيق في الأستاذ في أداء مهامه على أكمل وجه

| المجموع | | مواصلات | | نقل الطلبة | | سيارة أجرة | | سيارة خاصة | | وسيلة النقل |
|----------|---------|----------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|-------------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| %100 | 2 | | | | | 50 | 1 | %50 | 1 | مواجهة عراقيل |
| %100 | 7 | %57,14 | 4 | %14,28 | 1 | %14,28 | 1 | %14,2 | 1 | عدم مواجهة عراقيل |
| %100 | 9 | %44,44 | 4 | %11,11 | 1 | %22,2 | 2 | %22,2 | 2 | المجموع |

-يتضح من خلال بيانات الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 70% من المبحوثين الذين يواجهون مشاكل

في العمل بالملحقة ،حيث نجد أن النسبة 100% من المبحوثين الذين يتنقلون بواسطة المواصلات ، ونسبة

متوسطة 50 % ممن يتنقلون بواسطة سياراتهم الخاصة ، و اصغر نسبة تقدر ب 33.33% ممن يلجئون الى

استعمال سيارة أجرة . وفي المقابل نجد نسبة 30 % مدعمة ب 66.66% من المبحوثين الذين يملكون سيارة

خاصة ، و 50% من المبحوثين الذين يستعملون سيارة أجرة .

(2)-تحليل استمارة الطلبة :

-البيانات العامة :

-جدول رقم (20) : يوضح توزيع الطلبة حسب السن :

| الاحتمالات | التكرارات | النسب % |
|------------|-----------|---------|
| 24-20 | 26 | 44.8% |
| 29-25 | 31 | 53.4% |
| 34-30 | 1 | 1.7% |
| المجموع | 58 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أن أكبر فئة هي فئة الطلبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و29 إذ تبلغ نسبتهم 53.4 %، تليها في ذلك الطلبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و24 بنسبة 44.8 %، ثم اصغر فئة وهي الأكبر سنا للمبحوثين المتراوحة أعمارهم ما بين 30 و34 وذلك بنسبة تقدر ب 1.7 % ويعود هذا في الدراسة بالنسبة للطلبة الذين تجاوزوا الحد الرسمية للتعليم الجامعي إلى التأخر في الحصول على شهادة البكالوريا أو مزاوله تخصصات أخرى ، إلا أن ما يميز هذه الفئة الأخيرة جديتها وإدراكها لأهدافها امتلاكها لأفكار بناءة من خلال المعلومات المزودة بها في التخصصات الأخرى .

-جدول رقم (21) يوضح توزيع الطلبة حسب الجنس .

| الجنس | التكرارات | النسب |
|---------|-----------|-------|
| ذكر | 26 | 44.8% |
| أنثى | 32 | 55.2% |
| المجموع | 58 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول أن العدد الغالب من الطلبة هي فئة الإناث وذلك بنسبة تقدر ب55.2 %،

بالمقارنة بمجموع الذكور الذي تقدر نسبتهم ب44.8 % ويعود ذلك إلى أن عدد الإناث المشهود في التعليم كبير

جدا مقارنة بالذكور في جميع الشعب إضافة إلى ميل الإناث إلى تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية أكثر من الذكور .

-جدول رقم (22) : يبين توزيع الطلبة حسب التخصص .

| النسب % | التكرارات | التخصص |
|---------|-----------|---------------|
| 27.6% | 16 | علوم إنسانية |
| 72.4% | 42 | علوم اجتماعية |
| 100% | 58 | المجموع |

يوضح الجدول إن اغلب الطلبة يزاولون دراستهم في تخصص علوم اجتماعية ،وذلك بنسبة تقدر ب72.4% أما تخصص علوم إنسانية فتبلغ 27.6% ويعود هذا التفاوت إلى رغبات المبحوثين واختياراتهم .

أولا :التغييرات التنظيمية في الجانب البيداغوجي :

--جدول رقم (23) يوضح نجاح تطبيق نظام ل م د في الجزائر :

| النسب % | التكرارات | تطبيق ل م د |
|---------|-----------|-------------|
| 10.3% | 6 | ناجح |
| 89.7% | 52 | غير ناجح |
| 100% | 58 | المجموع |

توضح بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بان تطبيق نظام ل م د لم يكن ناجحا في الجامعة

الجزائرية وذلك بنسبة 89.7% مرجعين ذلك إلى الخلل المتواجد في تطبيق النظام لأنه نظام مستورد ولا يتناسب

مع ثقافة الطالب الجزائري ولا المجتمع الجزائري ككل إضافة إلى أن هناك من يعتقد بان الخلل يكمن في

النظام بحد ذاته ، وهذا كان مقارنة ب10.3% من المبحوثين الذين يرون بان تطبيق ل م د قد كان ناجحا .

الجدول رقم (24) : يبين محتوى البرامج التعليمية وعلاقتها بضعف التغطية

| المجموع | | غير مؤهلة | | مؤهلة | | محتوى البرامج ضعف التغطية |
|---------|---------|-----------|---------|--------|---------|------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 57 | %89.47 | 51 | %10.52 | 6 | وجود ضعف |
| % 100 | 1 | %100 | 1 | | | عدم وجود ضعف |
| %100 | 58 | %89.65 | 52 | %10.34 | 6 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يشير إلى نسبة 89.65% من المبحوثين الذين يرون بان محتوى البرامج التعليمية غير مؤهلة لترقي معارف ووعي الطالب ، وتتأكد هذه بنسبة 89.47% من المبحوثين الذين صرحوا بان هناك ضعف في تغطية البرامج التعليمية ، مرجعين ذلك إلى نظام التدريس من قبل 27% مبحوث و 13 مبحوث أرجعوا إلى نقص الاهتمام بالطالب تليها 9 مبحوثين أرجعوا إلى نقض المراجع ثم 8 من المبحوثين من ردها إلى أداء الأستاذ ، من إجمالي المبحوثين القائلين بوجود ضعف في تغطية البرامج ، تليها نسبة 100% لمبحوث واحد صرح بعدم وجود ضعف في تغطية البرامج التعليمية ، تليها 10% من المبحوثين الذين يرون بان محتوى البرامج التعليمية كافية لترقية معارف ووعي الطالب ، مدعما بنسبة 10.52% من المبحوثين الذين يعتبرون بان هناك ضعف في تغطية البرامج التعليمية

الجدول رقم (25) : يوضح العلاقة بين فعالية التكوين في إلحاق الطلبة الماستر. وما ينجم عنها من أعداد

كبيرة للطلبة :

| المجموع | | لا تعكس الفعالية | | تعكس الفعالية | | أعداد الطلبة تعكس الفعالية ماستر بدون شروط |
|---------|---------|------------------|---------|---------------|---------|---|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 8 | 37,5 | 3 | %62,5 | 5 | القبول |
| %100 | 50 | %74 | 37 | %26,29 | 13 | الرفض |
| %100 | 58 | %69 | 40 | %31 | 18 | المجموع |

يتجلى لنا من خلال الجدول أن اتجاهه العام يقدر بنسبة 69% من المبحوثين الذين يعتبرون أن أعداد الطلبة المنتقلين إلى الماستر لا تعكس فعالية التكوين ولقد دعم هذا الطرح ب74% من المبحوثين الذين يرفضون قرار الانتقال إلى الماستر دون وضع شروط، إضافة إلى 37.5% من المبحوثين الموافقين على الانتقال إلى الماستر دون وضع شروط، وفي المقابل نجد 31% من المبحوثين الذين اعتبر أن أعداد الطلبة دليل على نجاعة التكوين وكذا نجاح نظام ل م د ، ولقد دعم هذا الرأي ب.62.5% من المبحوثين الذين يرحبون بفكرة الماستر بدون شروط ، بالإضافة إلى 26.69% من المبحوثين الذين عبروا عن رفضهم لإلحاق الطلبة الماستر دون شروط

الجدول رقم (26) يبين الجدول تأثير تزايد أعداد الطلبة على الوقت المخصص للإشراف :

| المجموع | | غير كافي | | كافي | | الوقت لمتابعة المذكرة |
|---------|---------|----------|---------|----------|---------|--------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | % النسبة | التكرار | تزايد أعداد الطلبة |
| %100 | 38 | %57.89 | 22 | %42.10 | 16 | يؤثر سلباً |
| % 100 | 20 | %50 | 10 | %50 | 10 | لا يؤثر |
| %100 | 58 | %55.17 | 32 | %44.82 | 26 | المجموع |

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 55.17% من الطلبة المبحوثين الغير مخصص لهم الوقت الكافي للإشراف ، وتتأكد هذه النسبة ب 57.89% من المبحوثين الذين اعتبروا أن تزايد أعداد الطلبة يؤثر سلباً على الطالب ، تليها نسبة 50% من المبحوثين الذين اعتبروا بأنه لا يوجد تأثير سلبي على الطالب من وراء تزايد أعداد الطلبة ، بالمقابل نجد نسبة 44.82% الممثلة للمبحوثين الذين يرون بان الوقت كافي لمتابعة الإشراف مع الأستاذ المشرف دون وجود إشكال ، ولقد دعمت هذه الإجابة بنسبة تقدر ب50% من المبحوثين الذين لا يؤثر عليهم تزايد أعداد الطلبة بالسلب ، في حين أجاب البعض بان تزايد أعداد الطلبة يؤثر سلباً على الطالب ويعيق عملية التعلم وهذا جاء بنسبة تقدر ب 42.10%

-الجدول رقم (27) يبين العلاقة بين ضعف تغطية البرامج التعليمية وتأثيرها على تغيب الطالب :

| ضعف تغطية البرامج التعليمية | التكرارات | النسب % |
|-----------------------------|-----------|---------|
| يتسبب في التغيب | 32 | 56.9% |
| لا يتسبب في التغيب | 25 | 43.1% |
| المجموع | 58 | 100% |

يتجلى لنا من خلال الجدول أعلاه العلاقة بين ضعف تغطية البرامج التعليمية وتغيب الطالب عن الحصص ، إذ تبين إجابة 32 مبحوث أن ضعف تغطية البرامج التعليمية يؤدي h نفور الطالب وشعوره بالملل مما يدفعه إلى التغيب وهذا كان بنسبة 56.9%، مقارنة بـ 25 مبحوث إلى نسبة 43.1% من إجمالي عدد المبحوثين يرفضون فكرة التغيب باعتبار أن التغيب يلحق الضرر بالطالب ولا يفيد في شيء سوى ضياع عامه الدراسي ، إلا أن الجامعة لم تدع الطالب على هواه ليتغيب كيفما يشاء إذ حدد قانون الجامعة قوانين تمنع التغيب 3 حصص دون مبرر وفي حالة تغيب الطالب دون تبرير فاته سيقصى من المقياس ويحرم من إجراء الامتحان فيه ، معنى هذا أن امتناع الطالب عن الغياب ليس حبا منه في الحضور المستمر بل لان القوانين الصارمة تمنعه من ذلك .

الجدول رقم(28): وبين العلاقة بين وجود إشكال في فهم بعض المقاييس وإجراء امتحان في مقياس ناقص

| المجموع | | عدم وجود إشكال | | وجود إشكال | | عدم فهم المقاييس |
|---------|---------|----------------|---------|------------|---------|----------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | امتحان في مقياس ناقص |
| %100 | 48 | %18,8 | 9 | %82,3 | 39 | إجراء امتحان في مقياس ناقص |
| % 100 | 10 | %20 | 2 | %80 | 8 | عدم إجراء الامتحان |
| %100 | 58 | %18.96 | 11 | %81.03 | 47 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن اتجاهه العام يشير إلى 81.03% من المبحوثين الذين صرحوا بوجود إشكال في فهم بعض المقاييس ، مدعم ب82% من المبحوثين الذين صرحوا بإجراء امتحان في مقياس غير كافي لا من حيث القانون الرسمي للساعات المحددة للتدريس في السداسي ولا من حيث المضمون ، تليها نسبة 80 % من المبحوثين الذين لم يسبق لهم إجراء امتحان في مقياس ناقص من حيث المعلومات ، وبالمقابل نجد نسبة 18.96% من المبحوثين الذين قالوا بعدم وجود إشكال في فهم المقاييس ، ولقد دعت إجاباتهم ب20% من المبحوثين الذين لم يسبق لهم إجراء امتحان في مقياس ناقص ، وبنسبة 18.8% من المبحوثين الذين سبق لهم إجراء امتحان في مقياس ناقص من حيث الحجم الساعي والمضمون .

الجدول رقم(29): نوع المعلومة المقدمة مع وجود إشكال في التطبيق

| المجموع | | تطبيقية | | نظرية | | نوع المعلومات |
|---------|---------|---------|---------|--------|---------|-----------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | وجود اشكال في التطبيق |
| %100 | 44 | %2,3 | 1 | %97,7 | 43 | نعم |
| % 100 | 14 | | | %100 | 14 | لا |
| %100 | 58 | %1.72 | 1 | %98.27 | 57 | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن نسبة 98.27 من أفراد العينة يرون بان نوع المعلومات المقدمة هي معلومات نظرية ، ويدعم ذلك 43 مبحوث ممثلين في نسبة 97.7 ممن يواجهون إشكالا في تطبيق ما تعلموه خلال مسارههم الدراسي على المذكورة ، في حين أدلى 1.72 مبحوث بأنهم زدوا بمعلومات تطبيقية ، إلا انه على الرغم من ذلك فإنهم يواجهون صعوبات في تطبيق ما اكتسبوه من معارف نظرية وذلك كان بنسبة تقدر ب1.72 من إجمالي المبحوثين .

جدول رقم (30) يبين نظرة الطالب لامتحانات الاستدراكية :

| النسب % | التكرارات | نظرة الطالب للامتحان الاستدراكي |
|---------|-----------|----------------------------------|
| %55.2 | 32 | فرصة لإنقاذ الطالب |
| %44.8 | 26 | عامل يساهم في تدهور مستوى الطالب |
| %100 | 58 | المجموع |

يبين الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول إجراء الامتحانات الاستدراكية ولقد جاءت إجاباتهم على النحو التالي

32: من الطلبة المبحوثين اعتبر وان الامتحانات الاستدراكية وسيلة للإنقاذ إذ تعطي الطالب فرصة ثانية لتصحيح أخطائه والاستمرار من جديد إلا أن هناك من اعتبره عامل يساهم في تدهور مستوى الطالب ومن خلاله يزيد تدهور مستوى الجامعة والتعليم العالي ،لان إعطاء الطالب فرصة ثانية يعد من جهة دعماً لبعض الطلبة الذين واجهتهم ظروف قاهرة منعتهم من إجراء الامتحانات أو عدم التحضير الجيد لها إلا انه ليس طلبة من صنف واحد لأن الكثير منهم صارت عنده عادة تزيد من خموله وتهاونه في الامتحانات وذلك لعلمه بان أمامه فرصة أخرى لذا ليس عليه بذل مجهودات أكبر ،

جدول رقم (31) يوضح طريقة اختيار الأستاذ المشرف :

| النسب % | التكرارات | طريقة اختيار الأستاذ المشرف |
|---------|-----------|-----------------------------|
| 27.58% | 16 | فرضته الإدارة |
| 72.41% | 42 | من اختيار الطالب |
| 100% | 58 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه طريقة اختيار الأستاذ المشرف على المذكرة ، إذ وجدنا أن هناك 42 مبحوث والممثلين بنسبة 72.41% من الطلبة ممن قاموا باختيار الأستاذ المشرف على المذكرة بأنفسهم ،وبالمقابل أدلى 27.58% مبحوث بان الأستاذ المشرف فرض عليه من الإدارة .

الجدول رقم (32): انتهاج الإدارة لفلسفة و رؤية مدروسة وعلاقتها مع اختيار الطالب للإضراب كأفضل خيار للضغط على الإدارة

| المجموع | | التخطيط غير استراتيجي | | التخطيط الاستراتيجي | | تخطيط الإدارة الاستراتيجي | تفضيل الإضراب |
|---------|---------|-----------------------|---------|---------------------|---------|------------------------------|------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| %100 | 38 | %78,9 | 30 | %21,1 | 8 | نعم | |
| % 100 | 20 | %90 | 18 | %10 | 2 | لا | |
| %100 | 58 | %82,8 | 48 | %17,2 | 10 | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول إن الاتجاه العام له يشير إلى أن 82.8% من المبحوثين ممن اعتبر وان الإدارة لا

تنتهج فلسفة ورؤية مدروسة عند تحديد أهدافها ، ولقد دعمت هذه الإجابة ب30 مبحوث والمقربين ب78.9

% ممن اعتبر وان الإضراب هو الخيار الأمثل للضغط على الإدارة لتلبية مطالب الطلبة وهذا كنتيجة على سوء

تخطيطها وكذا اعتمادها لحلول سطحية ومؤقتة ، تليها 18 مبحوث والممثلين بنسبة 90% اعتبر وان لا

يفضلون الإضراب على الرغم من إدراكهم بسوء تخطيط الإدارة العليا ، إلا انه وفي المقابل قد أدلى 17.2

% من المبحوثين يرون أن الإدارة الجامعية تنتهج تخطيط استراتيجي في تحديد أهدافها .

-جدول رقم (33) في حالة رفع شكوى للإدارة :

| أخذ الشكوى بعين الاعتبار | التكرارات | النسب |
|--------------------------|-----------|-------|
| نعم | 30 | 51.7 |
| لا | 28 | 48.3 |
| المجموع | 58 | 100 |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن الإدارة -وفي حالة رفع الطلبة الشكاوى عند مواجهتهم مشاكل وعراقيل تعرقل العملية التعليمية- فإنها تأخذها هذه الشكاوى بعين الاعتبار ،وتعيد النظر فيها ، ولقد جاء هذا في إجابات 30 مبحوث ممثلين بنسبة 51.7 % ، وفي المقابل فإننا نجد 28 طالب ممثلين في 48.3 % من إجمالي المبحوثين الذين اعتبروا بأن الإدارة لا تولي الشكاوى الاعتبار الذي يجب أن تحض به وذلك لكون الشكاوى عبارة عن تلميح بسيط لانتشار حالة من عدم الرضا في بين الطلبة مما يهدد العملية التعليمية ومعها مستقبل الطالب الجامعي .

-جدول(34) : يبين الأطراف المتحكمة في الإدارة :

| الجهة المسيرة للإضراب | التكرارات | النسب |
|-----------------------|-----------|-------|
| الطلبة | 15 | 25.9% |
| التنظيمات الطلابية | 36 | 62.1% |
| أطراف أخرى | 7 | 12.1% |

تبين معطيات الجدول الموضح أعلاه والمتمحور حول الجهة المسيرة والداعمة للإضرابات المتكررة في الآونة الأخيرة والواقعة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فمن مجموع المبحوثين نجد ان 36 طالب والممثلين ب62.1% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأن التنظيمات الطلابية هي المسيرة للإضرابات السابقة إلا أن هناك 15 طالب ممن ردها إلى الطلبة وذلك بنسبة تقدر ب25.9 ، هذا إضافة إلى 7 مبحوثين والممثلين بنسبة 12.1% .

الجدول رقم (35) يبين درجة تحقق مطالب الطلبة بعد الإضرابات :

| النسب | التكرارات | مطالب الطلبة |
|-------|-----------|--------------|
| 63.8 | 37 | تحققت |
| 36.2 | 21 | لم تتحقق |
| 100 | 58 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن الإضرابات الواقعة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قد أتت بنتيجة وحققت من خلالها مطالب الطلبة وهذا كان بنسبة تقدر ب 63.8 ، مقارنة ب36.2 من

المبحوثين الذين اعتبروا بأن الإضراب لم يأتي بنتيجة ولم تحقق من وراءه مطالب الطلبة .

إن تحقق مطالب الطلبة يؤكد الاعتقاد المنتشر لدى الطلبة والذي يجهل الإضراب الورقة الراجعة في يد الطالب

لإخضاع الإدارة لمطالب الطلبة والأخذ برأيهم قبل الإقدام على اتخاذ قرار يتعلق بهم .

-الجدول رقم (36): يبين سبب تزايد الإضرابات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :

| النسب % | التكرارات | سبب الإضرابات |
|---------|-----------|----------------------------|
| 34.5% | 20 | نقص وعي الطالب |
| 63.8% | 37 | عدم قدرة الطالب على التكيف |
| 1.7% | 1 | أخرى |
| 100% | 58 | المجموع |

يتجلى لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن السبب الرئيسي وراء تزايد حدة الإضرابات في كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية في السنوات القليلة الماضية هو عدم قدرة الطالب على التكيف مع التغييرات التنظيمية

الحاصلة في الكلية والتي لم توفر الجو المناسب والمساعد على تكيف الطالب معها ، ولقد جاء دعم هذا الطرح

أغلبية المبحوثين والمتمثلين في نسبة 63.8% ، تليها نسبة 34.5% من المبحوثين الذين اعتبروا أن نقص

وعي الطالب هو العامل الرئيسي والمساهم الأول في تزايد حدة الإضرابات في الكلية في الآونة الأخيرة ، وكأقل

نسبة نجد 1.7% من المبحوثين الذين أرجعوها إلى عوامل أخرى أبرزها انحراف الجامعة عن مسارها الرئيسي

وانشغالها بأمر سطحية

وعليه يمكن القول بان عامل التكيف يعد أهم شرط في العملية التكوينية ، فما لم يتوفر الجو المناسب للطالب من قاعات وتجهيزات ووسائل متطورة مواكبة للمتغيرات الخارجية فانه لن يستطيع تقديم كل ما عنده وإخراج طاقاته الكامنة مما يؤدي إلى إضاعتها في اتجاهات أخرى .

ثانيا -التغييرات التنظيمية في الجانب الهيكلي :

-جدول رقم (37) يمثل العلاقة بين تهيئة الظروف لتبني نظام ل م د وبين احتواء الكلية على التقنيات اللازمة للعملية التعليمية

| المجموع | | عدم توفر الظروف | | الظروف مهيأة | | تهيئة الظروف لتبني ل م د توفر التقنيات |
|---------|---------|-----------------|---------|--------------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| % 100 | 6 | %100 | 6 | | | وجود الوسائل التعليمية |
| %100 | 52 | %88.5 | 46 | %11.5 | 6 | عدم وجود الوسائل التعليمية |
| %100 | 58 | %89.65 | 52 | %10.34 | 6 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للجدول يمثل نسبة 89.65% وهي النسبة الغالبة من المبحوثين الذين صرحوا بعدم توفر الظروف والإمكانات لتبني نظام " ل م د " ، في الجامعة الجزائرية ، وهي مدعمة ب 88.5 % من المبحوثين القائلين بعدم احتواء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على الوسائل التعليمية اللازمة للعملية التكوينية ، تليها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين القائلين بوجود الوسائل التعليمية وهي نسبة ممثلة ل 6 فرد من العينة ، هذا كان بالمقارنة مع 10.34% من أفراد العينة الذين قالوا بأن الظروف قد كانت مهيأة لتبني

نظام " ل، م، د" في الجامعة الجزائرية ، ولقد دعمت هذه النسبة بـ 11.5% من المبحوثين الذين قالوا بعدم احتواء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على الوسائل التعليمية المناسبة والمساعدة على ضمان تكوين جيد للطالب ، فالكلية باعتبارها نسقا أو جزءا من البناء الكلي يعطيها الأهمية، في امتلاك الوسائل والتجهيزات والهياكل اللازمة للعملية التعليمية ، ولا يبرر حالة العزلة التي عاشتها وما تزال تعيشها .

جدول رقم (39) يبين رأي الطالب بقرار نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الملحقية :

| النسب % | التكرارات | موقف الطالب من نقل الكلية |
|---------|-----------|---------------------------|
| 15.5% | 9 | راضي |
| 84.5% | 49 | غير راضي |
| 100% | 58 | المجموع |

- ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول السابق هو أن الغالبية القصوى من المبحوثين والمقدرة بـ 49 مبحوث

أي ما يعادل 84.5% من إجمالي المبحوثين غير راضين بقرار نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى

الملحقية منذ 5 سنوات ، على غرار 9 مبحوثين الباقين والممثلين بـ 15.5% ممن عبر عن رضاهم بقرار نقل

الكلية لأن الأمر لا يفارق في الأمر شيئا إلا أن التذمر الذي عان منه الطالب نتيجة هذا الانتقال المفروض

عليه زاد من حدة الموقف حتى صار الإضراب تقام لأسباب وهمية تاركين ورائهم الهدف الذي قدموا لأجله

إلى الجامعة .

-جدول رقم (40) يبين رأي الطالب بجدول التوقيت المبرمج :

| النسب % | التكرارات | جدول التوقيت المبرمج |
|---------|-----------|----------------------|
| 25.9% | 15 | يساعد على التحصيل |
| 74.1% | 43 | لا يساعد على التحصيل |
| 100% | 58 | المجموع |

يتجلى من خلال الجدول السابق آراء الطلبة حول جدول التوقيت المبرمج ، إذ صرح 43 طالبا والممثلين بنسبة 74.1% بأن جدول التوقيت لا يساعد على التحصيل وذلك راجع للحجم الساعي الكبير وكذا عدم وضع المقياس المناسب في التوقيت المناسب ، إلا أننا نجد 15 من المبحوثين والممثلين بنسبة 25.5% راضون بجدول التوقيت المبرمج واعتبروه مساعدا على التحصيل العلمي .

إن جدول التوقيت يعد من أبرز العوامل المساهمة في خلق الصراع وتسرب حالة من عدم الرضا لدى الطلبة فكون غالبية المبحوثين يعانون من سوء في التوقيت المبرمج فان هذا يعني عجز في الهياكل عن استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلبة وهذا أكبر خطأ تقع فيه الجامعة مما يدفعها للبحث عن حلول مؤقتة كالحل الذي انتهجته تجاه كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والذي ترتب عليه إضرابات طوال الأربع سنوات التي مرت بها الكلية .

إن القرار مهما كان صغيرا في نظر الإدارة إلا انه كبير في نتائجه التي تعود بالسلب على الطالب أكثر من غيره .

-جدول رقم (41) يبين ردة فعل الطالب تجاه سوء التوقيت المبرمج

| النسب % | التكرارات | نتائج سوء جدول التوقيت المبرمج |
|---------|-----------|--------------------------------|
| 16.3% | 7 | الإضراب |
| 51.2% | 22 | التغيب عن الحصص |
| 9.3% | 4 | رفع شكوى |
| 23.3% | 10 | عدم إبداء ردة فعل |
| 100% | 43 | المجموع |

يتجلى لنا من خلال الجدول ردود أفعال للطلبة تجاه سوء التوقيت المبرمج ، إذ نجد أن هناك تفضيل للتغيب

عن الحصص والذي احتوى أكبر نسبة تمثلت في 51.2% ، تليها نسبة 23.3% من المبحوثين الذين

يفضلون عدم إبداء رأي على الإطلاق تخوفا من العواقب ، لذا فإن هذا الصنف من المبحوثين يكتفون بالمراقبة

عن بعد والتزام الحياد السلبي في القضية ، بعدها نجد 16.3% من المبحوثين الذين يميلون إلى اختيار

الإضراب كأفضل خيار للتعبير عن رفضهم وعدم رضاهم عن التوقيت الغير مناسب والذي يكون نتيجة لقلة

عدد القاعات ، قلة الأساتذة ، بالإضافة إلى التزايد الهائل في أعداد الطلبة ، وكأصغر نسبة نجد أن 4% من

المبحوثين قد اختاروا اللجوء الو رفع شكوى بدلا من اعتماد أساليب واتخاذ إجراءات تلحق الضرر بالطالب قبل

غيره ، وهذا من منطلق اعتبارهم رفع الشكوى أكثر الطرق سلمية للمقاومة باعتبارها وسيلة قانونية وحقا مشروعا

وسلميا لا يضر بالطرفين المتصارعين ،

-إن مفهوم المقاومة يشكل مؤشرا هاما في تشكيل الوعي التحرري عند الطلبة والممثلين للغالبية العظمى من

الخاضعين في الجامعة لقرارات الإدارة ، إلا أن قوة التغيير التي تفرضها الإدارة وفق منظور التوازن التفاضلي

يقتضي أن تكون قوة المقاومة التي يبديها الطالب في وجه القرارات الصادرة من الإدارة أكبر من قوة المحافظة

على الوضع القائم ، ومن هنا فإن إمكانية تملك الطرف الخاضع والمتمثل في الطلبة لمصادر القوة التي تؤهله

للتحرر من علاقة الخضوع لقرارات الإدارة الجامعية المسيسة والأنظمة المستوردة بفعل التبعية للدول المتقدمة

، وإعادة الاعتبار للمكانة المرموقة للجامعة الجزائرية وتسخير كافة الإمكانيات في سبيل تكوين طالب ذو مستوى علمي وأكاديمي يوازي المستوى العلمي في الدول المتقدمة .

(2)-مناقشة وتحليل النتائج :

ستحاول من خلال هذه الخطوة اختبار صدق الفيزيتين المطروحتين والمنطلق منهما في الدراسة إلا أن عدم تحقق أية فرضية لا يعني وجود خطأ في صياغة الفرضية أو عدم نجاعة البحث المنجز بل لعدم ثبوت الظاهرة واختلافها باختلاف الزمان والمكان ومن هذا المنطلق فقد جاءت فرضيتنا على النحو التالي :

-الفرضية الأولى :

-التغييرات التي أحدثتها الجامعة في الجانب البيداغوجي ساهمت في رفع نسبة غيا بات الطلابية .

- الفرضية الثانية :

- إن ارتفاع معدل الإضرابات راجع إلى سوء التسيير الناجم عن التغييرات التنظيمية في الجانب الهيكلي.

إن التغييرات التنظيمية الحاصل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا يمكن تعميم النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني على بقية الكليات وهذا راجع لانفراد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجملة من التغييرات كالتغييرات الحاصلة في الجانب الهيكلي .

إن ربط الجامعة والتغييرات التنظيمية التي شهدتها الجامعة بمتغير الصراع أدت إلى البحث عن أبعاد تتعلق

بالجانب البيداغوجي في جامعة ومدى مساهمتها في صياغة العلاقة بالمتغير الثاني وبعد عدة قراءات رست

الدراسة على محاولة تقييم المناهج التعليمية ونظام الامتحانات والتأطير ، أما البعد الثاني فقد شمل الانتقال

الذي عرفته الكلية زلا من نظام المعاهد إلى الكليات من ناحية ومن حيث نقلها إلى الملحقة من ناحية أخرى

-لقد تبين من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان المتعلقة منها بالفرضية الأولى إلى أن :

-الطالب الجامعي فرد من أفراد المؤسسة الجامعية يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية للجامعة والتي تتأثر بدورها

بالبيئة الخارجية إلا أن عدم قدرتها على التأقلم مع التغييرات المفروضة عليها يجعلها تقدم على إجراءات وتتخذ

قرارات تضر بها بدلا من أن تنفعها فتخلق نوعا من الصراع الذي يهدد استقرار الجامعة ويحول مكانها من

فضاء للتعليم والتكوين إلى فضاء للصراع ومن بين مؤشرات التغيير التنظيمي نجد التغييرات في المناهج والتي

لها علاقة بخلق الصراع في الجامعة في الوقت الذي يحس فيه الطالب بأنه لا يستفيد شيئا ويشعر بالتهديد على مستقبله التكويني ، وهذا ما أكدته نسبة 100% من الأساتذة المبحوثين والتي بينت بأن الجامعة الجزائرية لم تكن مستعدة لتبني نظام ل، م، د ، كما أثبتته إجابات المبحوثين من طلبة الماستر 2 بأن تطبيق هذا النظام لم يكن ناجحا ، هذا بالإضافة إلى مساهمة محتوى البرامج التعليمية في خلق ضعف في التغطية مما يجعلها غير مؤهلة لترقية معارف ووعي الطالب وهذا ما أكدته نسبة 89.47% من المبحوثين الأساتذة الجامعيين ، ومن جهة أخرى أكدت نسبة أخرى من الطلبة أن محتوى البرامج التعليمية غير مؤهلة لترقية معارف ووعي الطالب وذلك بنسبة تقدر ب89.65%.

كما أن وجود ضعف في تغطية البرامج من شأنه التأثير على معدل حضور وغيابات الطلبة، إذ تبين التحليلات التي أجريت حول استمارة الأساتذة أن ضعف تغطية البرامج التعليمية يؤدي إلى غياب الطلبة وهذا بنسبة تقدر ب 90 % ، وفي المقابل جاءت نتائج تحليلات إجابات المبحوثين من الطلبة بنسبة 56.9 % ومن خلال هذه التحليلات يتضح لنا أن أبرز عامل يساهم في خلق الصراع في الجامعة هو محتوى البرامج التعليمية .

لم يكن نظام الامتحانات المعمول به بمعزل عن التغييرات التنظيمية والذي كان نتيجة لتزايد عدد الطلبة وكذا الضغط في البرنامج الدراسي الناجم عن الإضرابات المتكررة والغيابات سواء غيا بات الأساتذة أو الطلبة الناجمة عن عدم الرضا لدى كلا الطرفين ، إذ أصبح الطالب يمتحن في مقاييس لم تبلغ ساعاتها الحد القانوني للمقياس ، حتى أصبح يمتحن في مقاييس لم يدرس فيها ولا حصة ، فوجود إشكال في فهم بعض المقاييس وإجراء امتحانات في مقاييس ناقصة من حيث المعلومات زاد من تذمر الطالب على الإدارة ، وبحسب التحليلات لجداول الطلبة فقد حصلنا على النسبة 82% من المبحوثين الذين أجرو امتحانات في مقاييس لم يزودوا بالمعلومات الكافية حول التخصص .

وبالمقابل فإننا نجد ضعف تخطيط الإدارة والذي يدفع بدوره الطالب إلى اعتبار الإضراب الخيار الأمثل للضغط على الإدارة وكدليل على تفضيل الطالب إلى الإضراب المبحوثين الذين اعتبروا أن مطالب الطلبة قد تحققت بعد الإضرابات المكررة وذلك كان بنسبة تقدر بـ 63.8% ولقد أرجع في ذلك سبب تزايد حدة الإضرابات في الآونة الأخيرة إلى عجز الطالب عن التكيف مع التغييرات المفروضة عليه من قبل الإدارة ، لكن على الرغم من تفضيل الطلبة للإضراب إلا أنهم يعتقدون بان الإدارة ستأخذ بعين الاعتبار الشكاوى المرفوعة إليها من قبل الطلبة وهذا كان بنسبة 51.7%،

أما فيما يخص التغييرات التنظيمية المتعلقة بالتأطير ودورها في خلق الصراع وبالنسبة لعينة المبحوثين من الطلبة فقد اقروا بان إلحاق الطلبة الماستر بدون شروط يؤثر على فعالية التكوين وهذا ما أثبتته تحليلات إجاباتهم التي انتهت إلى أن 69% من المبحوثين يعتبرون أن أعداد الطلبة في الماستر لا تعكس فعالية التكوين ، كما جاءت 74% ممن يرفضون قرار إلحاق الطلبة الماستر بدون شروط ، وهذا من منطلق العراقيين التي سيواجهها الطالب بعد التحاقه الماستر ، وبرز هذه العراقيين مشكل والتأطير على المذكرات ، لان عدم التوازن بين أعداد الطلبة وأعداد الأساتذة المؤطرين ينجم عنه ضغط في الإشراف والمتابعة يعيق الأستاذ والطالب على حد سواء وهذا ما أثبتته النسبة 55.7% من المبحوثين من الطلبة يعانون من عدم إيجاد الوقت الكافي لمتابعة المذكرة مع الأستاذ المشرف وهذا راجع إلى اللاتوازن بين أعداد الطرفين .

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية فقد جاءت نتائج بان 89.65% من المبحوثين الطلبة الذين صرحوا بان الظروف لم تكن مهياً لتبني نظام " ل م د " في الجزائر ، وفيما يخص نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فقد بلغت نسبة 84.5% للمبحوثين الطلبة و 83.33% منها صرح به المبحوثين من الأساتذة بحيث اقر 70% منهم بأنهم يواجهون مشاكل وعراقيل في التنقل إلى الملحقه .

أما عن قرار الطلبة فيما يتعلق بنقل الكلية إلى الملحقة فان 84.5% منهم غير راضين عن هذا القرار ، إضافة إلى جدول التوقيت الذي صرح 74.1% بأنه لا يساعدهم على التحصيل مما دفع بعم الى التغيب والذي كان قرار 51.2% من فئة الطلبة المبحوثين .

ان النقاط التي يمكن الوصول اليها حول التغييرات التنظيمية في الجامعة استنادا إلى النسب المئوية هي :

-وجود إشكال في اتخاذ القرارات الإدارية مما يستوجب مشاركة الأساتذة وممثلي الطلبة .

-الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الكلية قبل بدء السنة الدراسية الموالية لاجل استقطاب القدر المسموح لها من

الطلبة وليس فوق طاقتها .

-محاولة خلق الاستقرار الذي أصبحت الكلية بحاجة ماسة إليه .

خاتمة

الخاتمة :

تعد الجامعة المصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي تركز عليه التغييرات تحصل في الأنساق الفرعية الأخرى في المجتمع ، كما تشهد الجامعة في حد ذاتها تغييرات تنظيمية ساعية من ورائها للوصول إلى المستوى المطلوب وهو ضمان استثمار أفضل للطاقات البشرية ألا وهي جماعة الطلبة والتي لا يمكنها أن تنمو إلا في ظل هذه المؤسسة لذا يجب الاهتمام بعنصر النوعية في تكوين هؤلاء الإطارات وذلك بالموازاة مع التغييرات التنظيمية على المستوى البيداغوجي و الهيكلي .

واتضح من خلال هذه الدراسة وعل المستوى البيداغوجي ان نظام السداسيات المعمول به ساهم بشكل أو بآخر في تدهور مستوى الطالب الجامعي من جراء التكرار في البرامج المعمول به ، إضافة إلى أن نظام الامتحانات المعمول به يتسم بعدم الموضوعية ، ولا ننسى العجز المتواجد في هياكل الاستقبال ، هذا بالرغم من المجهودات الجبارة التي بذلتها الدولة للرفع من كفاءة التعليم الجامعي ، لذا يجب إعادة النظر في صياغة أهداف بيداغوجية أكثر فعالية تخرج الجامعة الجزائرية من الأزمة التي عاشتها لسنوات وما تزال تعيشها .

قائمة المراجع

مرجع قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو بكر سعد الله: التعريب ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف ،دمشق سوريا ،العدد4،1999 .
2. أبو عبد الله الحسن: العملية التكوينية بالجامعة، جمعية الإصلاح ، ط2، 1998.
- أحمد عبد الرؤوف درويش: مشكلات البحث العلمي في العالم العربي ،دراسة سوسيولوجيا التنظيم ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،ط1،2013.
3. احمد صفي عاشور: إدارة القوى العامة و الأسس السلوكية، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط1 ،1975،
4. إبراهيم عيس عثمان : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن،2007 .
5. إحسان دهش جلاب :إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2011،
6. إياد محمود عبد الكريم الرحيم : التغيير التنظيمي وسيلة لبقاء المنظمة ، التقني ،ع2، 2007.
7. تركي رابح :تطور التعليم الجامعي في الجزائر وفق سياسة التوازن الجهوي،الثقافة ،العدد111، 1983.
8. حبيب الله بن محمد التركستاني ،دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي ،مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 3،المجلد 27،جامعة الكويت ،مجلس النشر العلمي ،1999.
9. حلواني ابتسام عبد الرحمان: التغيير ودوره في التطور ، مجلة الإدارة العامة ،ع 72 ،1990، ص14
10. جلال إحسان دهش : إدارة السلوك التنظيمي ، الاردن ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2011.
11. حامد محمد المغربي: السلوك التنظيمي . دار النهضة للطباعة والنشر،مصر ، 1974،ص214.
12. خضر مصباح الطيطي : إدارة وصناعة الجودة ،مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، دار الجاهد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ط1.
13. ديفر وكيت : السلوك الانساني في العمل ،ترجمة عبد الحميد مرسي ،دار النهضة للطباعة والنشر ،مصر ، 1974،

14. ديري زاهد محمد ، السلوك التنظيمي ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة، 2011.
15. رابح تركي: أصول التربية والتعليم العالي ،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1990،ص158
16. رحالي حجلة :الصراع في المؤسسات ، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2010 .
17. رياض الزغل: التعليم الجامعي والتنمية العلمية ، دراسة عربية ، 1985 .
18. سامر جلدة : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، 2009،
19. صالح بن سليمان الفائز: الإستراتيجية القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ،الرياض ،2008 .
20. صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية ، الدار الجامعية ،2001 .
21. قاسمي ناصر : دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، 2011 .
22. طارق عبد الرؤوف :الجامعة وخدمة المجتمع -توجهات عالمية معاصرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،ط1، 2012.
23. الطاهر زرهوني: التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال ،الجزائر ،موقع للنشر ،1993.
24. عامر عوض : السلوك التنظيمي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، ط2008،1.
25. عبد الرحمان توفيق: الإشراف العلمي ،مركز الخبرات المهنية لإدارة "بميل" 2000. عبد الكريم بن أعراب :التعليم العالي في الجزائر ،مخبر الاقتصاد وإدارة الأعمال ، جامعة منتوري ، قسنطينة،2006.
26. عبد الله بن عبد الغني: التطوير التنظيمي ،دار حافظ للتوزيع والنشر،عمان ، الأردن ، ط3 ،2004.
27. عبد الله محمد عبد الرحمان :سوسيولوجيا التعليم الجامعي ،دراسة في علم الاجتماع التربوي ، دار المعرفة الجامعية ،مصر ، 1991 .
28. علي الحوت: التعليم العالي في الوطن العربي،بدائل وخيارات لحاجة التنمية في عالم متغير ،مجلة الفكر العربي،العدد 98 ، بيروت ، لبنان.
29. عنصر العياشي:"أي غد لعلم الاجتماع اليوم " ،الجامعة اليوم ، الجزائر.ص81
30. غياث بولفجة: التربية والتكوين في الجزائر ، معهد علم نفس وعلوم التربية ،جامع وهران ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1992.

31. فضيل دليو و الهاشمي لوكيا: إشكالية الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، الجزائر ، منشورات جامعة قسنطينة ، فيفري 2001 .
32. قاسم حبيب جابر: الجامعة والتنمية خدمات متبادلة ، الفكر العربي ، ع 98 ، بيروت ، 1999 .
33. محمد العربي ولد خليفة : المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، الجزائر د،م، ج ، 1989.
34. محمد هاشم فالوقي: المناهج التعليمية ، مفهومها ، أسسها ، تنظيمها ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1997.
35. مجلة أفاق ، المركز الجامعي العقيد اكلي موحند اولحاج ، البويرة ، عدد 2 ، ديسمبر 2011.
36. محمد منير مرسي : الاتجاهات الحديثة في التربية المقارنة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 1993.
37. محمد العربي ولد خليفة: المهام الحضارية للجامعة الجزائرية ، الجزائر د،م، ج، 1989.
38. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وثيقة إصلاح التعليم العالي ، الجزائر ، 96-1997.
39. يوسف سعدون : علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري .

الرسائل الجامعية:

40. محمد أبو عبد الله : تقويم برامج التكوين الجامعي لمهندسي الالكتروني تقني على ضوءا لمقاربة النسقية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،معهد علم النفس ، قسنطينة، الجزائر ، 1996 .
- 41 محمد سعيد أنور سلطان :إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2003 ص 94 .
- مراجع باللغة الفرنسية:

41. Baddari Kamel ,Herzallah Abdelkrim ,Référentiel L M D BIEN ENSEIGNER LE Système L M D ,OFFICE DER PUBLICATION UNIVERSITAIR,2014
42. BADDARI KAMEL – BOUBAKOUR FARES : Assurance-qualité dans l'enseignement supérieur, office des publications universitaires, 2013

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ألكي أموحد أولحاج - البويرة -

لكية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

تأثير التغيير التنظيمي على الصراع في الجامعة

دراسة ميدانية بجامعة ألكي أموحد أولحاج - ولاية البويرة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تعد هذه الاستمارة جزء من متطلبات البحث الذي يهدف إلى الوقوف على واقع التغييرات التنظيمية بالجامعة الجزائرية وعلاقتها بالصراع وذلك من خلال دراسة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ألكي أموحد أولحاج بولاية البويرة ولتسهيل هذه العملية يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة على ضوء الواقع الذي عاشته كليتكم من الفترة الممتدة ما بين 2011-2015 حيث أن لدقة إجابتكم كبير الأثر في مصداقية المعلومات التي سيقدمها هذا البحث والمستوى الذي سيظهر به، شاكرين حسن تعاونكم ومؤكدين حرصنا على سرية المعلومات المقدمة وعدم استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة: التغيير التنظيمي: هو إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياستها وأساليبها أو التكنولوجيا أو الهيكل، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة

السنة الجامعية : 2014 / 2015

استمارة خاصة بطلبة الماستر 02

- معلومات خاصة بالمبحوث:

- ضع علامة (x) في المكان المناسب:

(1) السن:

(2) الجنس: ذكر أنثى

(3) التخصص: علوم إنسانية علوم اجتماعية

- أولا: التغييرات التنظيمية في الجانب البيداغوجي :

(4) هل تعتقد بان تطبيق نظام ل م, د قد كان ناجحا في الجزائر ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا فالإم يرجع ذلك ؟

-خلل في النظام في حد ذاته -خلل في من يطبق هذا النظام

أخرى

-إذا كانت الإجابة بنعم ففيما يتمثل هذا النجاح ؟.....

(5) هل مدة التكوين ومحتوى البرامج التعليمية في نظام ل م د مؤهلين لترقية معارف ووعي الطالب ؟

نعم لا

الإجابة مع التعليل

(6) هل الأعداد الهائلة للطلبة المتخرجين من نظام ل م د تعكس فعالية التكوين ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة "لا" علل

(7) هل تعتقد بان تزايد أعداد الطلبة يؤثر سلبا على مستوى الطالب ؟ نعم لا

الإجابة مع التعليل

(8) هل تعتقد بوجود ضعف في تغطية البرامج التعليمية ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى:

-نقص الاهتمام بالطالب -نقص المراجع -أداء الأستاذ -نظام التدريس

- أخرى.....

9) هل يتسبب ضعف تغطية البرامج التعليمية في تغييبك عن الحصص التطبيقية والمحاضرات ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم علل

10) هل وجدت صعوبة في فهم بعض المقاييس ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فإلام يرجع ذلك برأيك ؟

-كثافة المواد المبرمجة -التوقيت المبرمج الغير مناسب

-قلة البرامج التعليمية -اللغة المستعملة في التدريس

-أخرى اذكرها

11) ما طبيعة المعلومات المقدمة إليك من قبل الأستاذ ؟ نظرية تطبيقية

12) هل وجدت إشكالا في تطبيق ما تعلمته من خلال مسارك الدراسي في المذكرة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ففيما يتمثل هذا الإشكال ؟.....

-إلى ما يرجع برأيك ؟

-تقصير من الأستاذ محتوى البرامج التعليمية -عجز الطالب عن تطبيق ما تعلمه

-أخرى

13) هل تغطي أسئلة الامتحانات البرامج التعليمية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا فما التبرير

14) هل سبق وان امتحنت في مقياس لم تزود بالمعلومات الكافية حول التخصص ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما عدد الحصص المدروسة فيه ؟

0- () 4-1 9-5 10 فما أكثر

15) ما رأيك بقرار إلحاق الطلبة الماستر دون وضع شروط ؟

القبول الرفض

16) كيف تنتظر إلى الامتحانات الاستدراكية ؟

-على أنها فرصة لإنقاذ الطالب -عامل يساهم في تدهور مستوى الطالب

-أخرى

الإجابة مع التعليل:

17) هل الأستاذ المشرف على المذكرة فرض عليك من قبل الإدارة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم , فهل هذا راجع إلى :

-كثرة أعداد الطلبة -قلة الأساتذة المؤطرين في التخصص -كلاهما

-أخرى

علل لماذا

18) هل تجد الوقت الكافي لمتابعة المذكرة معه ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا فالى ما يرجع ذلك ؟

-كثرة أعداد الطلبة المشرف عليهم -نقص منه في متابعة المذكرة

-قصر الوقت المخصص للإشراف

-أخرى

19) عند مواجهتك لمشاكل وعراقيل تعرقل عملية التعليم فهل تلجأ إلى :

-الإضراب -رفع شكوى للإدارة -لا تبدي أي ردة فعل

-أخرى

.....-الإجابة مع التعليل

(20) في حالة رفع شكوى للإدارة هل تعتقد أن الإدارة ستأخذ الأمر بعين الاعتبار وتعيد النظر فيه ؟

نعم لا

.....-برر الإجابة في كلا الحالتين

(21)-هل تعتقد بان الإضراب هو الخيار الأمثل للضغط على الإدارة لتلبية مطالب الطلاب ؟.

نعم لا

.....علل في كلا الحالتين

(22)في اعتقادك من الجهة المتحكمة والمسيرة للإضرابات التي وقعت في كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية ؟ -الطلبة - التنظيمات الطلابية - أساتذة

(23)هل تحققت مطالب الطلبة بعد الإضرابات المتكررة ؟ نعم لا

.....كيف ذلك؟

(24)إلى ما يرجع تزايد حدة الإضرابات في كليتك في الآونة الأخيرة ؟

-نقص وعي الطالب وعدم إدراكه لمصلحته

-عدم قدرة الطالب على التكيف مع التغييرات المفروضة عليه من قبل الإدارة

.....-عوامل أخرى اذكرها

.....-الإجابة مع التعليل

(25) هل تعتقد بان الإدارة تنتهج فلسفة ورؤية مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها ؟ نعم لا

-عند الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى ؟

-عدم الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الجامعة المادية

-عدم إشراك الطلبة والأساتذة في عملية اتخاذ القرارات

-عجز الإدارة مما يدفعها إلى إيجاد حلول مؤقتة وسطحية

-أخرى اذكرها

-ثانياً) التغييرات التنظيمية في الجانب الهيكلي :

26)باعتقادك هل كانت الظروف مهيأة لتبني نظام ل م د في الجزائر ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا فأين يكمن العجز برأيك ؟.....

27)هل كنت على علم مسبق بنقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الملحقة ؟ نعم لا

-هل كنت راض بهذا القرار ؟ نعم لا

-الإجابة مع التبرير.....

28)هل تتوفر كليتكم على التقنيات الحديثة اللازمة للعملية التعليمية ؟ نعم لا

إذا كان الإجابة بنعم فما درجة استغلالك لها في التحصيل العلمي ؟ كبيرة متوسطة قليلة

29)هل جدول التوقيت المبرمج قد ساعدك على التحصيل ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى ؟

-قلة قاعات التدريس -كثرة عدد الطلبة -كلاهما

-أخرى اذكرها

-كيف كان رد فعلك تجاه سوء التوقيت المبرمج ؟

الإضراب رفع شكاوى للإدارة

التغيب عن الحصص عدم إبداء أي ردة فعل

..... الإجابة مع التعليل

الاستمارة الخاصة بالأساتذة :

(1)-الجنس : ذكر أنثى

(2)الاقدمية في العمل : 1 -4 سنوات 5-9 سنوات -10سنوات فأكثر

(3)رتبة الوظيفة الحالية: -أستاذ التعليم العالي -أستاذ محاضر

-أستاذ مساعد -مكلف بالدراسات

(4)مجال التخصص :

-علوم إنسانية -علوم اجتماعية

التغيرات التنظيمية في الجانب البيداغوجي :

(5)-هل تعتقد أن كافة الظروف كانت مهيأة لتبني نظام L M D في الجزائر ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا فأين يكمن النقص حسب رأيك؟.....

(6)هل تعتقد بان مدة التكوين ومحتوى البرامج في نظام L M D مؤهلين لترقية معارف الطالب العلمية ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا فالام يرجع ذلك ؟

-خلل في النظام في حد ذات

-خلل في من يطبق هذا النظام

-أخرى اذكرها

-علل في كل حالة

(7)هل الأعداد الهائلة للطلبة المتخرجين من نظام L M D تعكس فعالية التكوين ؟

نعم لا

علل لماذا

(8)- هل تعتبر الامتحانات الاستدراكية على أنها ؟

وسيلة لإنقاذ الطالب عامل يساهم في تدهور مستوى الطالب

-الإجابة مع التبرير

(9) هل تعتقد بان تزايد أعداد الطلبة يؤثر سلبا على مستوى الطالب ؟ نعم لا

علل لماذا

(10) هل تعتقد بوجود ضعف في تغطية البرامج التعليمية ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى:

-نقص الاهتمام بالطالب -نقص المراجع -أداء الأستاذ -نظام التدريس

(11)- هل يتسبب ضعف تغطية البرامج التعليمية في غياب الطالبة عن الحصص التطبيقية ومحاضرات ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم علل

(12)- ما هي الطريقة التي تتبعها في عرضك للدروس ؟

الإملاء استخدام المطبوعات العروض بالداثاشوا

- طرق أخرى اذكرها

- أي الطرق أكثر فعالية برأيك ولماذا ؟

(13)- هل تعتقد بأهمية الجانب التطبيقي كداعم للجانب النظري ؟ نعم لا

(14)- كيف يتم برمجة الحصص التطبيقية ؟

-حصص تطبيقية كلاسيكية -بحوث وخرجات ميدانية

-طرق أخرى اذكرها

15)- هل يلتزم الطالب بالنصائح الأكاديمية المقدمة له من قبل الأستاذ ؟ نعم لا

-الإجابة مع التبرير

16)- هل سبق وان فتحت نقاشا مع طلبتك حول أمور تمس مصالحهم كطلبة ؟ نعم لا

17)- هل ترى بان الطالب على وعي ودراية بالمستجدات والتغيرات الطارئة المتعلقة به في الجامعة ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا فإلام يرجع ذلك؟.....

18)- هل تتدخل لتوعية الطالب بما يحيط به ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فكيف تتدخل في ذلك ؟

بطريقة مباشرة بطريقة غير مباشرة

19)هل توافق الطالب في حالة إضرابه إذا تعلقت المسألة بتكوينه وكفائته ؟ نعم لا

-علل في كلا الحالتين

20)- هل تعتمد الإدارة على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فما هي القرارات التي تشارككم فيها؟.....

-إذا كانت الإجابة بلا فما السبب باعتقادك ؟

مركزية اتخاذ القرارات استمرار القيادة الإدارية العليا

المحسوبية

أخرى

21)- هل تقوم بحضور الملتقيات والمؤتمرات داخل وخارج الوطن ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا فلماذا ؟

-عدم التوفر على الوقت الكافي

-عدم توفر الإمكانيات المادية لحضورها

-عدم جديتها

(22)-هل تتحصل على تربصات ؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى ؟

-معوقات إدارية

-عدم الموضوعية في منحها

-عوامل أخرى انكرها

(23)-ما الهدف من هذه التربيصات ؟

معرفة الجديد في مجال المعرفة -التعليم والبحث -اكتساب خبرة

-أسباب أخرى انكرها.....

(24)-هل تجد المدة المخصصة للتربيصات كافية ؟ نعم لا

-وضح كيف ذلك

.....

(25)-هل تعتقد بان هناك من يستغل هذه التربيصات لأغراض لا تخدم البحث العلمي ؟ نعم لا

(26)-هل هناك موضوعية في منح العلاوات للأساتذة ؟ نعم لا

التغيرات التنظيمية في الجانب الهيكلي:

(27)-هل كنت على علم مسبق بنقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الملحقة ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فكيف كان رد فعلك تجاه هذا القرار؟.....

(28)- هل واجهتكَ عراقيل خلال عملك بالملحقة ؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم فما هي هذه العراقيل؟.....

(29)- ما هي وسيلتك للوصول إلى العمل ؟

سيارتك الخاصة سيارة أجرة نقل الطلبة

(30)- هل تجد صعوبة في العمل في حالة انقسام الكلية ؟ نعم لا

-إذا كان نعم ففيما تتمثل؟.....

(31)- هل تجد إشكالا في تدريس أعداد كبير من الطلبة ؟ نعم لا

(32)- إذا أتحت لك الفرصة للالتحاق بجامعة أخرى خارج البلاد فماذا سيكون ردك ؟

الرفض القبول

-إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى ؟

المستوى المادي المتدني

قلة الاهتمام بالبيئة البحثية والتنظيمية في الجامعة

تدني المكانة الاجتماعية للأستاذ الجمعي

أسباب أخرى انكرها