

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو القاسم سعد الله - جامعة الجزائر 2  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
مدرسة الدكتوراه التنظيم والديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

## التغيير التنظيمي وأثره على الصراع العمالي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي جامعة عمار  
ثليجي بالأغواط انموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم

إشراف :

أ. د/ العربي حران

إعداد الطالب :

طاهر بن دهقان

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب     | الرتبة               | الجامعة         | الصفة        |
|------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| حسين عبد اللاوي  | أستاذ التعليم العالي | جامعة الجزائر 2 | رئيسا        |
| العربي حران      | أستاذ التعليم العالي | جامعة الأغواط   | مشرفا ومقررا |
| نور الدين عيساني | أستاذ التعليم العالي | جامعة الجزائر 2 | عضو          |
| محمد دلاسي       | أستاذ التعليم العالي | جامعة الأغواط   | عضو          |
| حفصة جراي        | أستاذ التعليم العالي | جامعة الأغواط   | عضو          |

2021/2020



# كلمة شكر وعرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي وفقنا لهذا العمل

ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله فأتقدم بالشكر الجزيل للمشرف الدكتور

العري حران

على دعمه ومساندته وتوجيهاته وأشكر كل الأساتذة الذين ساعدوني على انجاز

هذا العمل وكل الأصدقاء والأحباب دون استثناء

# اهداء

اهدي هذا العمل للوالدين الكريمين حفظهما الله

الى زوجتي العزيزة وابني محمد الصادق

الى أخي نذير وزوجته والى كل أخواتي

والى كل الأحباب والأصدقاء

## الفهرس

| الصفحة                                             | الموضوع                                                   |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                    | الاهداء<br>الشكر والتقدير<br>فهرس الأشكال<br>فهرس الجداول |
| أ - ب - ت                                          | مقدمة                                                     |
| <b>الباب الاول: الاطار المنهجي والنظري للدراسة</b> |                                                           |
| <b>الفصل الأول: الاطار المنهجي</b>                 |                                                           |
| 06                                                 | أولاً: أسباب اختيار الموضوع                               |
| 07                                                 | ثانياً : الإشكالية                                        |
| 10                                                 | ثالثاً: الفرضيات                                          |
| 10                                                 | رابعاً: تحديد المفاهيم                                    |
| 19                                                 | خامساً: أهمية الدراسة والهدف منها                         |
| 20                                                 | سادساً: الدراسات السابقة                                  |
| 34                                                 | سابعاً: مناقشة الدراسات السابقة                           |
| <b>الفصل الثاني : التغير التنظيمي</b>              |                                                           |
| 37                                                 | تمهيد                                                     |
| 38                                                 | أولاً: تعريف، أسباب ،أهمية وأهداف التغير التنظيمي وأنواعه |
| 38                                                 | 1- تعريف التغير التنظيمي                                  |
| 41                                                 | 2- أسباب التغير التنظيمي                                  |
| 44                                                 | 3- أهمية وأهداف التغير التنظيمي                           |
| 48                                                 | 4- أنواع التغير التنظيمي                                  |
| 52                                                 | ثانياً : مجالات ،مراحل ،خصائص التغير التنظيمي وأدواته     |
| 52                                                 | 1- مجالات التغير التنظيمي                                 |
| 55                                                 | 2- مراحل التغير التنظيمي                                  |

|                                |                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| 58                             | 3- خصائص التغيير                                   |
| 60                             | 4- أدوات وعناصر التغيير التنظيمي                   |
| 63                             | ثالثا : أهم مداخل التغيير التنظيمي                 |
| 63                             | 1- التطوير التنظيمي                                |
| 68                             | 2- الجودة الشاملة                                  |
| 72                             | 3- إعادة الهندسة                                   |
| 75                             | 4- الخصوصية                                        |
| 79                             | رابعا : مقاومة التغيير التنظيمي                    |
| 79                             | 1- تعريف مقاومة التغيير                            |
| 79                             | 2- الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير            |
| 81                             | 3- التعامل مع مقاومة التغيير                       |
| 84                             | 4- أشكال وفوائد مقاومة التغيير                     |
| 87                             | خلاصة الفصل                                        |
| الفصل الثالث : الصراع التنظيمي |                                                    |
| 89                             | تمهيد                                              |
| 90                             | أولاً: الصراع في المدارس الفكرية ، اشكاله ، نتائجه |
| 90                             | 1- مفهوم الصراع                                    |
| 92                             | 2- الصراع في المدارس الفكرية                       |
| 96                             | 3- أشكال الصراع                                    |
| 102                            | 4- نتائج الصراع                                    |
| 105                            | ثانيا : أسباب الصراع                               |
| 105                            | 1- أسباب شخصية                                     |
| 107                            | 2- أسباب اجتماعية                                  |
| 108                            | 3- أسباب تنظيمية                                   |
| 108                            | 4- أسباب مختلفة للصراع                             |
| 111                            | ثالثا: أنواع الصراع                                |
| 111                            | 1- الصراع وفقا لمستوياته                           |

|                                                            |                                                           |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 116                                                        | 2- الصراع وفقا لاتجاهاته                                  |
| 116                                                        | 3- الصراع وفقا للتنظيم                                    |
| 117                                                        | 4- الصراع وفقا للتخطيط                                    |
| 118                                                        | رابعا : نماذج مراحل الصراع                                |
| 118                                                        | 1- نموذج بوندي                                            |
| 123                                                        | 2- نموذج رحيم                                             |
| 125                                                        | 3- نموذج توماس                                            |
| 126                                                        | خامسا : استراتيجيات إدارة الصراع                          |
| 126                                                        | 1- اهداف مشتركة                                           |
| 126                                                        | 2- تغيرات هيكلية                                          |
| 127                                                        | 3- أساليب إدارية وقانونية                                 |
| 135                                                        | خلاصة الفصل                                               |
| الفصل الرابع: التعليم العالي في الجزائر وتغيراته التنظيمية |                                                           |
| 137                                                        | تمهيد                                                     |
| 138                                                        | أولا: ماهية التعليم العالي ونشأته                         |
| 138                                                        | 1- ماهية التعليم والجامعة                                 |
| 142                                                        | 2- نشأة التعليم العالي وظهور الجامعة                      |
| 146                                                        | 3- دور التعليم العالي في تلبية حاجيات المجتمع             |
| 146                                                        | ثانيا : متطلبات وأهداف التعليم العالي ووظائفه             |
| 146                                                        | 1- متطلبات أداء الجامعة لأدوارها                          |
| 149                                                        | 2- أهداف التعليم العالي                                   |
| 152                                                        | 3- وظائف الجامعة                                          |
| 155                                                        | ثالثا : المراحل التي عرفها تطور التعليم العالي في الجزائر |
| 155                                                        | 1- المرحلة الأولى 1962-1969                               |
| 156                                                        | 2- المرحلة الثانية 1970-1997                              |
| 158                                                        | 3- المرحلة الثالثة 1998-2003                              |
| 158                                                        | 4- المرحلة الرابعة 2004-2013                              |

|                                                           |                                     |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 160                                                       | رابعاً : مشكلات الجامعة الجزائرية   |
| 160                                                       | 1- مشكل التحجيم و التأطير           |
| 162                                                       | 2- مشكلة صعوبات التمويل             |
| 163                                                       | 3- مشكلة الهياكل والتجهيز           |
| 163                                                       | 4- معوقات التغيير نحو نظام ل.م.د    |
| 166                                                       | خلاصة الفصل                         |
| <b>الباب الثاني : الدراسة الميدانية</b>                   |                                     |
| <b>الفصل الخامس : الاجراءات الميدانية والمنهجية</b>       |                                     |
| 168                                                       | تمهيد                               |
| 169                                                       | اولاً : مجالات الدراسة :            |
| 169                                                       | 1- المجال المكاني                   |
| 171                                                       | 2- المجال الزماني                   |
| 171                                                       | ثانياً: المنهج المستخدم للدراسة     |
| 171                                                       | 1- تعريف المنهج                     |
| 172                                                       | 2- منهج الدراسة                     |
| 172                                                       | ثالثاً : أدوات وتقنيات جمع البيانات |
| 173                                                       | 1- الملاحظة                         |
| 173                                                       | 2- المقابلة                         |
| 174                                                       | 3- الاستبيان                        |
| 176                                                       | 4- السجلات والوثائق                 |
| 176                                                       | رابعاً : عينة الدراسة وخصائصها:     |
| 176                                                       | 1- عينة البحث وكيفية اختيارها       |
| 177                                                       | 2- خصائص العينة                     |
| 184                                                       | خلاصة الفصل :                       |
| <b>الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b> |                                     |
| 186                                                       | تمهيد                               |

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| 187 | أولا : تغير مركز السلطة والمسؤوليات يؤدي للصراع التنظيمي  |
| 187 | 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى               |
| 204 | 2- نتائج الفرضية الأولى                                   |
| 206 | ثانيا تغير الإجراءات التنظيمية يؤثر على الاستقرار الوظيفي |
| 206 | 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية              |
| 223 | 2- نتائج الفرضية الثانية                                  |
| 225 | ثالثا : دور التغيرات التكنولوجية في الصراع التنظيمي       |
| 225 | 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة              |
| 239 | 2- نتائج الفرضية الثالثة                                  |
| 241 | رابعا : الاستنتاج العام للدراسة                           |
| 244 | الخاتمة                                                   |
|     | المراجع                                                   |
|     | الملاحق                                                   |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان                                                | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 44     | القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي                      | 01        |
| 58     | نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي                   | 02        |
| 63     | سداسي التغيير                                          | 03        |
| 65     | التطوير التنظيمي كنظام متكامل                          | 04        |
| 85     | أشكال التعبير عن المقاومة                              | 05        |
| 113    | الصراع بين الأفراد                                     | 06        |
| 113    | نافذة جواهري للصراع بين الافراد                        | 07        |
| 117    | أنواع الصراع التنظيمي                                  | 08        |
| 112    | مراحل الصراع عند بوندي                                 | 09        |
| 124    | نموذج رحيم لمراحل الصراع                               | 10        |
| 128    | نموذج توماس وكيلمان للاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع | 11        |
| 133    | نموذج مراحل إدارة الصراع في المنظمات الإدارية          | 12        |

## فهرس الجداول

| رقم الجدول | العنوان                                                      | الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------|--------|
| 01         | مجالات التغير التنظيمي                                       | 53     |
| 02         | العوامل التي تؤدي الى مقاومة التغير                          | 81     |
| 03         | أساليب علاج مقاومة التغير                                    | 83     |
| 04         | الصراع التنظيمي في المدارس الفكرية                           | 96     |
| 05         | تاريخ الجامعات عند بعض الدول                                 | 145    |
| 06         | توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس                              | 177    |
| 07         | توزيع المبحوثين حسب متغير السن                               | 178    |
| 08         | توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية                    | 179    |
| 09         | توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية                           | 180    |
| 10         | توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة العلمية                     | 181    |
| 11         | توزيع المبحوثين حسب متغير شعبة التخصص                        | 182    |
| 12         | علاقة الرتبة العلمية بتقلد المسؤوليات في المسار المهني       | 187    |
| 13         | علاقة الاقدمية بمعايير تغيير وتقسيم المهام والمسؤوليات       | 189    |
| 14         | علاقة الرتبة العلمية بالتداول على المسؤوليات داخل العمل      | 191    |
| 15         | علاقة متغير الجنس بكامل الصلاحيات اثناء أداء مهامك           | 192    |
| 16         | علاقة الرتبة العلمية بالعراقل اثناء أداء مهامك               | 193    |
| 17         | علاقة الرتبة العلمية بتغير التعليمات والقرارات               | 195    |
| 18         | علاقة متغير السن بتعاون مع الطاقم الإداري                    | 196    |
| 19         | علاقة متغير الجنس بالمشاركة في اجتماعات الإدارة              | 198    |
| 20         | علاقة الرتبة العلمية بالمشاركة في اتخاذ القرارات             | 199    |
| 21         | علاقة الرتبة العلمية بتغير المراكز على مستوى الهيكل التنظيمي | 200    |
| 22         | علاقة الاقدمية بأساليب حل المشاكل داخل العمل                 | 202    |
| 23         | يبين رغبة المبحوثين في تغير مكان العمل وأسباب التغير         | 206    |
| 24         | علاقة الحالة العائلية بالتحكم في جدولك الزمني للعمل          | 207    |
| 25         | يبين وجود صعوبة في تنظيم الامتحانات                          | 208    |
| 26         | علاقة الرتبة العلمية بإجراءات الاشراف وتأطير الطلبة          | 210    |

|     |                                                                      |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----|
| 212 | علاقة الرتبة العلمية ب الرضا عن التغيرات المتجددة للنظام ل .م. د     | 27 |
| 213 | علاقة الس ن بمساعدة مناخ العمل في اثراء السيرة الذاتية للأستاذ       | 28 |
| 214 | علاقة الرتبة العلمية بإعاقه التغيرات في القوانين الداخلية للأهداف    | 29 |
| 215 | علاقة الرتبة العلمية بالرضا عن الإجراءات التنظيمية للتظاهرات         | 30 |
| 217 | ييين مدى السماح للمبحوثين في تقديم الإضافة والابداع في العمل         | 31 |
| 218 | علاقة الافدمية بتلقي المعلومة عن كل مستجدات العمل                    | 32 |
| 219 | علاقة الرتبة العلمية بالموافقة عن الإجراءات المساءلة                 | 33 |
| 220 | علاقة الحالة العائلية بالاعتراض عن الاستفاده من الخدمات الاجتماعية   | 34 |
| 221 | علاقة الرتبة العلمية برضا الأستاذ عن إجراءات التبرص                  | 35 |
| 225 | علاقة الرتبة العلمية بالطريقة المفضلة في التواصل بالإدارة            | 36 |
| 227 | علاقة الرتبة العلمية بالمتابعة الالكترونية للمشاريع البحثية          | 37 |
| 228 | علاقة الرتبة العلمية باستعمال الوسائل الخاصة في العمل                | 38 |
| 229 | علاقة الرتبة العلمية بصعوبة صب النقاط عن طري ق Progress              | 39 |
| 231 | علاقة الحالة العائلية بتقديم المادة العلمية عبر المنصة الالكترونية   | 40 |
| 232 | بين تأثير تسجيل الطلبة الكترونيا على الإجراءات التنظيمية التعليمية   | 41 |
| 234 | علاقة الرتبة العلمية بتلبية الموقع الالكتروني للجامعة حاجيات الأستاذ | 42 |
| 235 | علاقة الرتبة العلمية باستعمال الماسح الضوئي (داتاشو ) اثناء العمل    | 43 |
| 236 | علاقة الرتبة العلمية بالمشاركة في التظاهرات العلمية عبر الانترنت     | 44 |
| 238 | علاقة متغير الجنس باستحداث آلات الكترونية                            | 45 |

# مقدمة

## مقدمة :

تشهد العديد من المؤسسات والتنظيمات جملة من التغييرات والتطورات على مستوى العمليات التنظيمية والتسييرية نتيجة التفاعل الحاصل بين الأفراد داخل المؤسسات خاصة على مستوى علاقات العمل لتبرز أهمية التغييرات التنظيمية على مستوى المؤسسات لتحقيق التنمية في جميع المجالات.

وعليه فمن الضروري التكيف مع التطورات والمستجدات الحاصلة بالبيئة الخارجية والداخلية باحداث التغييرات التنظيمية اللازمة باعتبارها عملية حتمية لتحقيق الاستقرار والتكيف والتأقلم ومواجهة التحديات والرهانات الداخلية والخارجية لأن التنظيمات الحديثة تتسم بالتعقيد والتداخل في العلاقات التنظيمية فليس من السهل احداث تعديلات على مستوى التنظيمات دون تعرضها للمقاومة والمعارضة نتيجة ديناميكية التفاعل بين الأفراد مما ينتج لنا العديد من المعوقات أهمها ظاهرة الصراع التنظيمي .

وفي هذا الصياغ فقد أدركت العديد من الدول أن هناك تداخل بين عملية التنمية وعملية التعليم العالي والبحث العلمي اذ تعتبر مؤسسات التعليم العالي احدى المؤسسات التعليمية التي تساهم في عمليات التنمية وذلك لاحتوائها على عدد كبير ممن يفترض أن يكونوا نخبة المجتمع وصفوته وحتى تتمكن هذه المؤسسات من أداء مهمتها ورسالتها في تطوير المجتمع كان لزاما عليها أن تتغير في هيكلها ونظمها وبرامجها من أجل مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .

وتعتبر الجزائر احدى الدول التي سعت لتحقيق التنمية والفعالية من خلال بذلها للعديد من المحاولات على مستوى تنظيماتها الاجتماعية على غرار مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ، اذ واجهت الجامعة الجزائرية العديد من الإصلاحات والتعديلات لأجل مواكبة التطورات والنهوض بالمستوى التعليمي و معالجة الاختلالات التي تعيشها الجامعة

الجزائرية بتوفير كل الوسائل البيداغوجية والبشرية والعلمية والهيكلية، ولم تكن من السهل أن تقوم الجامعة الجزائرية بعملية التغيير التنظيمي على العديد من مستوياتها دون مقاومة الأسرة الجامعية من أساتذة واداريين وعمال التي أدت الى ظهور بعض السلوكات المعارضة كمؤشر للصراع التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية .

ولأهمية موضوع التغيير التنظيمي وتأثيره على الصراع التنظيمي تبلورت دراستنا الراهنة التي تبحث في ظاهرة الصراع التنظيمي وارتباطها بالتغيرات التنظيمية ومدى تأثير التغيير التنظيمي على سلوكيات الفاعلين بالجامعة الجزائرية خاصة هيئة التدريس، ارتأينا اثناء مثل هذا الموضوع بالدراسة و التحليل ، قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على عينة من اساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط ، وقد انتهجنا في الوصول الى الحقائق الموضوعية مسارا يعتمد على منهجية محددة تتمثل في تحديد الباب الأول للآطار المنهجي والنظري للدراسة الذي يحتوي على أربع فصول ، وتحديد الباب الثاني للدراسة الميدانية الذي يحتوي على فصلين اثنين ، وبناء عليه فقد خصصنا :

**الفصل الأول** لاستعراض الآطار المنهجي للدراسة أولا: وضعنا فيه أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة وثانيا بناء إشكالية الدراسة وثالثا فرضيات الدراسة و رابعا : تحديد مفاهيم الدراسة لتحكم أكثر في متغيرات الدراسة، وخامسا أشرنا فيه الى أهمية وأهداف الدراسة كما تطرقنا في هذا الفصل الى الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة

**أما الفصل الثاني** فقد تطرقنا فيه الى التغيير التنظيمي والاحاطة بماهيته وأسبابه ومجالاته وخصائصه وأهم مداخل التغيير التنظيمي كما تطرقنا الى مقاومة التغيير التنظيمي.

**أما الفصل الثالث** خصصناه لظاهرة الصراع التنظيمي والاحاطة به من ناحية المفاهيم وأسباب الصراع وأشكاله و نماذج مراحل الصراع وأهم استراتيجيات إدارة الصراع .

أما الفصل الرابع الذي يعتبر الأخير في الباب الأول خصصناه لتعليم العالي في الجزائر وتغييراته التنظيمية محاولة لربط الفصول السابقة تطرقنا فيه الى ماهية التعليم العالي ونشأته وأهدافه ومراحل تطور التعليم العالي بالجزائر ومشكلات الجامعة الجزائرية

أما الباب الثاني خصصناه للدراسة الميدانية فكان الفصل الخامس لاستعراض الاجراءات الميدانية والمنهجية للموضوع ابتداء من تحديد مجالات الدراسة المكاني والزماني والبشري وتحديد المنهج المستخدم والأدوات المستعملة في الدراسة، وكذا كيفية اختيار عينة البحث واستعراض خصائصها، وختمت هذه الدراسة بالفصل السادس الذي جاء لعرض وتحليل البيانات واستخراج النتائج والاستنتاجات التي اسفرت عليها الدراسة .

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة اعتبارات لاختيار الموضوع ، و كأي باحث تولد اهتمامنا بالموضوع المتمثل في " التغيير التنظيمي وأثره على الصراع العمالي في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط - من خلال ملاحظتنا لسلوك بعض الفاعلين (هيئة التدريس ) داخل الجامعة مما دفعنا لتسليط الضوء على هذه الظاهرة الاجتماعية كموضوع يستدعي الدراسة لما يحمله من عمليات متداخلة تؤدي الى الانتباه والاهتمام المتزايد وكذا الاستفهام والتساؤل الذي يدفع الباحث إلى الرغبة في معرفة الأسباب الحقيقية والاطلاع عليها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، كما زاد من رغبتنا لدراسة هذه الظاهرة هو موضوع دراستنا في الماجستير الذي فتح لنا آفاق بحثية علمية أخرى لتوسعة الموضوع بالإضافة الى اكتسابنا للخبرة من خلال احتكاكنا ببيئة التدريس بجامعة عمار ثليجي بالأغواط بصفتنا أستاذ مؤقت بالجامعة ، ويمكن أن نلخص أسباب اختيار الموضوع في مايلي :

### 1- الأسباب الذاتية:

- من الأسباب الذاتية التي أدت بنا إلى اختيار موضوع دراستنا هي:
- الميل الشخصي والرغبة الخاصة في دراسة هذا الموضوع المقتنع به.
- الاهتمام المتزايد بدراسة التنظيمات الجزائرية وكشف المشاكل التي تتعرض لها رغم الإصلاحات العديدة التي مرت بها خاصة الجامعة الجزائرية
- الفضول لمعرفة التغييرات التنظيمية المطبقة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

- الرغبة في معرفة اشكال الصراع في الجامعة الجزائرية

### 2- الأسباب الموضوعية:

يمكن جمع مختلف الأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع كآلاتي:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل
- تسليط الضوء على ظاهرة الصراع بالجامعة الجزائرية في ظل التغييرات التنظيمية
- التحقق من مدى تطبيق التغيير التنظيمي بالشكل الفعال
- إعطاء صورة واضحة لكيفية دراسة سلوكيات العاملين في مقاوماتهم للتغيير التنظيمي.
- تبيين دور التغير التنظيمي وانعكاساته على المؤسسة إداريا وتقنيا وإنتاجيا
- الكشف عن تأثير التغيير التنظيمي على سلوكيات الفاعلين داخل التنظيم
- إثراء المكتبة بمواضيع توسع نطاق علم الاجتماع.

## ثانيا: الاشكالية.

إن اهتمامنا بالبحث في العمليات التنظيمية بالمؤسسات يدفعنا لدراسة تأثيرات عملية التغيير التنظيمي على سلوكيات العمال خاصة الصراع العمالي داخل التنظيم الذي يعد ظاهرة تنظيمية معقدة ترتبط بجملة من المتغيرات المحيطة بالنسق الداخلي والخارجي معا ، فلا يمكن أن نتجاهل الديناميكية الحاصلة بالمؤسسات، لما يشهده العالم من تطورات سريعة وضعت المؤسسات أمام تحديات كبيرة ،لأجل البقاء والتكيف والاستمرارية وتحقيق أهدافها مما يدفع بها الى تبني التغيير التنظيمي الذي هو عملية حتمية ،لمسايرة هذا التطور بإدخال إصلاحات وتعديلات جديدة، كتغيير أساليب التسيير القديمة بأخرى جديدة ، أو تغيير في الشكل وتوزيع السلطة وتغيير العمليات الاتصالية والتغيير الوظيفي وتقسيم العمل... الخ ، على العموم تكون تغييرات استراتيجية ، هيكلية ، أو تكنولوجية ، أو بشرية ، فالتحديات تفرض على التنظيمات مواكبة التطورات والتحديثات المحيطة بها من خلال احداث تعديلات وتغييرات تنظيمية بنائية متعددة الجوانب لتحقيق التوازن وإيجاد بناء تنظيمي قادر على التكيف مع متطلبات جديدة في محيط يزخر بتغييرات

دائمة، فهنا تظهر أهمية التغيير التنظيمي الذي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة مما يؤثر على وضعية العمال داخل التنظيم.

والجزائر ليست في غنى عن هذا الوضع الراهن فقد حاولت مسايرة التحولات والتغييرات فعملت على إدخال العديد من التعديلات والاصلاحات على مستوى مؤسساتها منذ الاستقلال قصدا منها التغيير في البنى الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على جميع المستويات ، فإنها لم تتعد حدود التعديلات الشكلية كما حدث على مستوى المؤسسات في مرحلة التسيير الذاتي الذي ترتب عنه ظهور الكثير من التناقضات على مستوى علاقات العمل الى غاية قوانين التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي مس تغييرات في ابنية السلطة الى تغييرات تمثلت في إعادة هيكلة المؤسسات العضوية والمالية التي لم تحقق هي الأخرى الأهداف المرجوة منها فاتجهت الى استقلالية المؤسسات وكذا الشروع في سياسات الخصوصية والكثير من الاصلاحات الأخرى.

فكل هذه الاصلاحات والتعديلات تؤكد صعوبة تكيف المؤسسة الجزائرية مع الأوضاع الجديدة مما يزيد من الاختلالات وظهور أشكال المقاومة العمالية على مستوى المؤسسات تعبيرا عن رفضهم للواقع التنظيمي، فكل هذه العمليات المتفاعلة ينتج عنها ظهور الصراع التنظيمي الذي يعتبر ظاهرة اجتماعية لا تنشأ من فراغ، فهو يحصل ضمن شروط اجتماعية واقتصادية وتنظيمية وسياسية ، وما هو إلا فعل اجتماعي يسعى من خلاله الفاعلون إلى تحسين أوضاعهم وتحقيق أهدافهم كما يقول ميشال كروزيه : " أن الفاعلين كأعوان مستقلين يملكون مصادر السلطة لحل مشاكلهم المطروحة من طرف الفعل الجماعي والأهم هو تعاونهم من أجل إنجاز الأهداف المشتركة رغم التوجهات المختلفة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Michel Crozier et Erhard Friedberg , l'acteur et le système , Editions du Seuil ,Paris ,1977 ,p15.

والجزائر لا تخرج عن نطاق المجتمعات التي تواجه صراعات عمالية داخل مؤسساتها على غرار الجامعة الجزائرية التي تعتبر نسقا اجتماعيا مفتوحا يتأثر ويؤثر من خلال علاقته المتبادلة بينه وبين المؤسسات المختلفة الموجودة داخل المجتمع، فالمؤسسة الجامعية تعد مركز اشعاع حضاري وعلمي يسعى الى تنمية المجتمع اقتصاديا وعلميا وثقافيا.

الجامعة الجزائرية شهدت تغييرات كثيرة من جامعة واحدة بعد الاستقلال الى خمسون (50) جامعة في 2019 عبر التراب الوطني<sup>1</sup> انطلقت الجامعة الجزائرية في الإصلاحات ابتداء من المخطط الثلاثي (1967-1970) فقد شهدت هذه المرحلة تطورا محسوسا في عدد الطلبة قدر ب 10.756 الاف طالب وطالبة<sup>2</sup> ، انطلاقا من هذه المرحلة والجامعة الجزائرية تشهد الكثير من التعديلات والتغييرات التنظيمية الى يومنا هذا .

وتعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية الجزائرية ، فقد أصبحت اليوم تواجه العديد من التحديات والتحولات الكبرى على الصعيد الداخلي والخارجي وكغيرها من التنظيمات تشهد صراعات تنظيمية على مختلف مستوياتها فهذه الظاهرة تنامي في المؤسسات الجامعية رغم التعديلات والإصلاحات مما يستدعي دراسات حول محركات هذه الظاهرة في ظل عملية التغيير التنظيمي ، فجامعة عمار ثليجي بالأغواط كنموذج يشهد صراعا جليا حول العديد من مطالب أساتذتها كون الأستاذ الجامعي هو المحرك الأساسي للعملية التعليمية والبحثية بالجامعة مما يدفع المسؤولين على هذه المؤسسة لإيجاد الحلول لإدارة الصراعات من أجل تحقيق رضا هذه الفئة-فئة هيئة التدريس-لأنه بدونها لا تستطيع الجامعة أن تحقق أيا من أهدافها، فهي تقدم رسالة تعليمية اجتماعية، وثقافية ومن هنا تتجلى اشكاليتنا في البحث عن تأثير التغييرات التنظيمية المطبقة بالجامعة على سلوكيات الأساتذة انطلاقا من التساؤل التالي:

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة التعليم العالي ، <https://www.mesrs.dz/ar/universites> الاطلاع جانفي 2019

<sup>2</sup> Djamel Guerid : Luniversite dhier et aujourd houi , 8edition crase ; oran ; 1998 :p40

كيف يساهم التغيير التنظيمي في تشكل الصراع داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

#### 1- الأسئلة الفرعية:

- كيف يؤدي تغيير مراكز السلطة والمسؤوليات الى احداث الصراع بجامعة الأغواط؟

- كيف تؤثر التغييرات في الاجراءات التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الأغواط؟

- كيف تساهم التغييرات التكنولوجية في احداث الصراع بجامعة الأغواط؟

#### ثالثا: الفرضيات .

##### 1- الفرضية العامة:

- ساهم التغيير التنظيمي في تشكل الصراع داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

##### 2- الفرضيات الفرعية :

- يؤدي تغيير مراكز السلطة والمسؤوليات الى احداث الصراع بجامعة الأغواط.

- تغيير الاجراءات التنظيمية يؤثر على الاستقرار الوظيفي لأستاذ الجامعي بجامعة الاغواط

- تساهم التغييرات التكنولوجية في احداث الصراع بجامعة الأغواط

#### رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة:

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد البحث، وتوضيح ما تتضمنه و تُظهره من صفات، وبهذا يكون تحديد المفهوم بهدف توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها، وتوضح

المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها <sup>1</sup>.

من خلال هذا يمكن تحديد مفاهيم دراستنا كالتالي :

### 1- مفهوم التغيير :

لقد ورد مصطلح التغيير في معاجم اللغة العربية ليدل على معنى " التحول والتبدل، فتغيير الشيء هو تحول وتبدل هذا الشيء بغيره، كما أنها تعني الأشياء واختلافها " <sup>2</sup>

وجاء في المعجم الوسيط: غير الشيء، أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري، أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره، أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه <sup>3</sup>.

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية التغيير الاجتماعي على أنه " كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة، ويشمل ذلك كل تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع، أو في بنائه الطبقي ونظمه الاجتماعية، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية، أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكانتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها " <sup>4</sup>.

### 2- مفهوم التغيير التنظيمي:

نقصد بالتغيير التنظيمي " Le Changement Organisationnelle " من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في الأهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي يستهدف أمرين أساسيين:

<sup>1</sup> - ريمون كيفي ، فان لوك كوبنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : يوسف الجباعي ، بيروت ، 1986 ، ص119.  
<sup>2</sup> - سعيد يس عامرو علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري ، القاهرة ، ط2، 1998، ص551.  
<sup>3</sup> - إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، اسطنبول، 1989 ، ص668 .  
<sup>4</sup> - أحمد بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت، 1978، ص382.

- إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي جعل ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها .
- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية<sup>1</sup>.

وعرفه بنس Bennis التغير التنظيمي بأنه: "الاستجابة للتغير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"<sup>2</sup>.

أما عند أحمد زايد " فإن التغير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة ، أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي ، و بالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة منهم أو برفع و ينمي مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم و الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد و الموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية، وأيضاً يشمل الهيكل التنظيمي و هذا بهدف توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات و قنوات تدفق السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم و زيادة وحدات تنظيمية جديدة"<sup>3</sup>.

التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"<sup>4</sup>.

1 - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب س ، ص 05.

2 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ط1، 2000، ص370.

<sup>3</sup>- أحمد زايد ، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية ، دار المعرفة ، القاهرة، ط1، 1981، ص 138.

4 - عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر ، المنصورة، مصر، ط1 ، 2000، ص9.

**التغيير التنظيمي اجرائيا :** يمكن أن نعرفه على: أنه عملية إنتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى بطريقة مخططة وهادفة داخل التنظيم تتلاءم مع التطورات الخارجية، فالتغيير التنظيمي هو ذلك التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، الوظائف ، العمليات ، الإجراءات ، القواعد ، وغيرها من الأوضاع التنظيمية من أجل إحداث التوازن والإستقرار وتحقيق التوافق والتكيف الاجتماعي مع البيئة الخارجية ، يمكن أن نلتمس التغيير من خلال:

- تعديل الهيكل لتنظيمي وإعادة تصميمه.
- التغيير في الأنساق التنظيمية للمؤسسة، كنسق المشاركة العمالية، الإتصال، التكوين ، الترقية... الخ.
- التغير في دور النقابة العمالية.
- إضافة إلى العلاقات الاجتماعية الموجودة وغيرها من التعديلات.
- كما ينجم عن التغير انعكاسات خاصة على العمال فيظهر إتجاهين متضاربين، إتجاه يدافع عن التغيير لأنه المستفيد من العملية التغييرية وإتجاه آخر يرفض ويقاوم التغيير التنظيمي لأنه مستفيد من الأوضاع الراهنة.

### 3- مفهوم الصراع :

كلمة الصراع لغة تعني "الخصومة" وأما كلمة Conflict فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" أو "الطرق" وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني "العراك" أو "الخصام"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن 2015 ، ص 11.

في حين يراه PICOKD بأنه: هو الترجمة الفعلية لمعادلة يصعب تجنبها متمثلة في آمال مالكي السلطة الرسمية داخل المؤسسة "مسيرين" من جهة وتلك الخاصة ببعض العمال من جهة أخرى<sup>1</sup>.

يعرف لويس كوزر الصراع بأنه النضال على القيم والمطالبة بالمكانة النادرة أو المرموقة من أجل القوة والاستحواذ على المورد التي تؤدي الى هزيمة الخصم<sup>2</sup>. ويعرف الصراع التنظيمي: هو سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها.<sup>3</sup>

ويعرف كذلك: " أحد أنماط التفاعل الاجتماعي، الذي ينتج عن تعارض مصالح وأهداف وقيم العمال، حيث يعمل كل طرف على تحطيم الآخر والتفوق عليه والسعي من أجل تحقيق المكانة والقوة"<sup>4</sup>

**تعريف الصراع اجرائيا** يمكن أن نعرفه على أنه عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد الطرفين أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه يدفع الأطراف الى المطالبة بالمكانة التي تسمح لهم بالاستحواذ على السيطرة والقوة لتحقيق أهدافهم .

#### 4- مفهوم الاستقرار الوظيفي :

الاستقرار لغة هو القرار والثبوت والصلابة<sup>5</sup>

الاستقرار الوظيفي يعني قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لتسيير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها يضمن سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات او الهزات المختلفة<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Picard D: *la veille sociale, prévoir et gérer des conflictualités industrielles*, librairie vuibert, Paris, 1991, p .11

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلومصرية ، الإسكندرية ، ط 01 ، 1994 ، ص 200

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004 ص 54.

<sup>4</sup> كسنة امحمد ، مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال ، دار غرناطة الجزائر ، ط 01 ، 2009 ص94

<sup>5</sup> ابن منصور ، لسان العرب ، الجزء 8، دار صادر ، بيروت لبنان ، 2003، ص 897

<sup>6</sup> إبراهيم رمضان الديب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص84

يعرف أيضا على أنه: المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد<sup>1</sup>

كما عرفه التون مايو على أنه: اشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحريته وامنه الصناعي وترقيته<sup>2</sup>

الاستقرار الوظيفي اجرائيا يمكن أن نعرفه على أنه : حالة الاطمئنان العامل وراحته في عمله تجعله يواصل ويستمر في عمله ولا يتذمر من بيئة العمل

## 5- مفهوم السلطة :

تعددت تعاريف السلطة هناك من يعبر عنها بلغة الفرنسية ب : " Autorité " ، وهناك من يعبر عنها ب : " Pouvoir " نذكر من بينها :

عرفت السلطة على أنها القدرة القانونية على ممارسة نفوذ على فرد أو جماعة ومن وسائلها اصدار الأوامر والنواهي ممن يملكها الى الخاضعين لها ومراجعة أعمالهم واثابتهم أو عقابهم<sup>3</sup>.

يمكن اعتبار السلطة اما أنها علاقة تعود الى تحليل النشاط المتبادل واما أنها ظاهرة أكثر تعقيدا " منبثقة من الاندماج أو من تركيب أنماط متنوعة من النشاط المتبادل الأولى .....تعتبر السلطة بتعابير النشاط المتبادل علاقة غير متناسقة بين فاعلين على الأقل يمكننا أن نعرف هذه العلاقة مع ماكس فيبر بأنها قدرة - أ - على الزام - ب - بفعل ما لم يكن ليفعله من تلقاء نفسه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ، دار المجداوي للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2004 ، ص 55

<sup>2</sup> التون مايو ، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية ، ترجمة مبارك ادريس ، دار الفكر العربية ، مصر ، ص 13

<sup>3</sup> - نخبة من الأساتذة المصريين و العرب المتخصصين .معجم العلوم الاجتماعية .تصدير و مراجعة :إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر ، 1975، ص 315.

<sup>4</sup> - ريمون بودون ، وف . بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1، 1986 ، ص 372.

السلطة هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها <sup>1</sup>.

السلطة هي القوة أو الحق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم، فهي تعطي الحق في إعطاء الأوامر، التوجيه والإصلاح واتخاذ القرارات وتوزيع الموارد <sup>2</sup>.

السلطة حسب كروزييه هي " مفهوم أو معطى مركزي في حياة التنظيمات فالسلطة لا توجد الا بنسبة للآخرين ويرتكز هذا المفهوم على خليط بين نسقين الضغوطات المحدد بآليات معايير ، سلوكات ، هيكل تنظيمي المزود بالألعاب والشرعية " فالسلطة عند كروزييه تتضمن أو تقتضي دائما امكانية بعض الأفراد أو مجموعات التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على بعض الآخر <sup>3</sup>.

**تعريف السلطة اجرائيا** يمكن أن نعرفها على: أنها القوة والقدرة القانونية أو الشرعية تمنح الحق في اصدار الأوامر داخل التنظيم و تعطى للقادة الرؤساء اتخاذ القرارات دون غيرهم ، فهي عبارة عن علاقة الزام وامكانية تحكم بعض الأفراد أو مجموعات في أفراد ومجموعات أخرى .

## 6- مفهوم الأستاذ الجامعي:

ويعرف الأستاذ الجامعي بالعاملين في مهنة التدريس ابتداء من المعيد الى الأستاذ مرورا بدرجات المدرس المساعد والمدرس والأستاذ المساعد، أي انهم ينقسمون الى فئتين رئيسيتين : الأولى : معيدون والمدرسون المساعدون والثانية : أعضاء هيئة التدريس وهم : لمدرسون ، والأساتذة المساعدون والأساتذة <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - قيس محمد العبيدي، لتنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ- ، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997 ، ص174 .

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997 ، ص291 .

<sup>3</sup> - Michel crozier , Op.cit , pp 61,62.

<sup>4</sup> اجال محمد سري ، مشكلات المعلم الجامعي في الجامعات جمهورية مصر العربية ،المؤتمر الثامن لعلم النفس ، مصر ، 1992 ، ص

وكذا يعرفه الان توران على انه خبير اذا اتجه الى الخارج وباحث اذا اتجه الى داخل الجامعة<sup>1</sup>.

**تعريف الأستاذ الجامعي** اجرائيا يمكن أن نعرفه على :أنه كل فرد يقوم بوظيفته التعليمية و البحثية في المؤسسة الجامعية. إبتداءا من درجة أستاذ مساعد وصولا إلى درجة أستاذ التعليم العالي مرورا بدرجات أستاذ مكلف بالدروس وأستاذ محاضر.، فهو عضو هيئة التدريس بالجامعة التي يباشر بها بتدريس الطلبة أي كانت رتبته العلمية ( أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، محاضر ، أستاذ تعليم العالي )

## 7- مفهوم الجامعة :

أخذت كلمة جامعة من كلمة Universtas والتي تعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة .<sup>2</sup> **والجامعة لغة :** مؤنث الجامع ، وهو الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعها، كاللاهوت والفلسفة والطب والحقوق والهندسة والأدب.<sup>3</sup>

تعرف الجامعة على أنها " كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سفيان ميمون ، الجامعة وادماج الطلبة في الثقافة الوطنية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي ، جامعة الجزائر 2 ، السنة الجامعية 2008/2007 ص 60.

<sup>2</sup> محمد منير مرسي : الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر ، عالم الكتب ، القاهرة ط 1 ، 2002، ص 09

<sup>3</sup> المنجد في اللغة والإعلام ، ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ط 21 ، 1986 ، ص 101

<sup>4</sup> محمد بوعشة ، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي ، دار الجبل ، بيروت، ط 1 ، 2000، ص 10

وهناك من يعرفها على " أنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية <sup>1</sup>

وتعرف الجامعة بأنها مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد اكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية وهي اعلى مؤسسة التعليم العالي وتطلق عليها عدة أسماء منها الكلية ، المعهد ، المدرسة العليا حيث تخلق هذه الأسماء خلط في المعنى حسب البلد ، وتعد الجامعة اللبنة لمهن مختلفة حتى يصبحوا معماريين ، مهندسين ، أطباء ، معلمين ، محامين... الخ <sup>2</sup>

عرف المشرع الجزائري الجامعة في المرسوم رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادي الثانية 1424 الموافق ل 23 اوت 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها على أن الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي <sup>3</sup>

**تعريف الجامعة اجرائيا:** يمكن أن نعرفها على أنها : مؤسسة تعليمية تثقيفية اجتماعية تحتل قمة النظام التعليمي ذات المستوى العالي منوطة بالبحث العلمي، لها دور أساسي في نشر المعرفة وتكوين مختلف إطارات التي يحتاجها المجتمع للتطور والتنمية في كل الميادين ليستفيد منهم المجتمع من جميع النواحي كونها تنظيم يتأثر بالمحيط الخارجي وتؤثر فيه

<sup>1</sup> فضيل دليو و آخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، ط 1 ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص 79.

<sup>2</sup> هاشم فوزي دباس العبادي ، وآخرون ، إدارة التعليم الجامعي ، مفهوم حديث في الفكر الحديث المعاصر ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2008 ، ص 62.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 51 ، السنة 2003 ، المادة 2 ، ص 05.

## خامسا: أهداف وأهمية الدراسة

### 1- أهداف الدراسة

فالهدف الأساسي لكل باحث هو الوصول إلى الحقائق العلمية في دراسة الظواهر السوسيولوجية التي من شأنها تقديم إضافات جديدة للبحث العلمي فدراستنا هذه تهدف إلى معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على الصراعات التنظيمية بالجامعة الجزائرية خاصة محل الدراسة، فهناك مجموعة من الأهداف نحاول الوصول الى تحقيقها من خلال قيامنا بهذه الدراسة تمثلت في:

- معرفة مسببات حدوث الصراع بالجامعة الجزائرية انطلاقا من أبعاد وعناصر التغيير التنظيمي.
- معرفة مستوى رضا الأستاذ الجامعي على التغييرات التنظيمية ومدى مواءمة تطلعاته
- الكشف عن مستوى وإستراتيجية تطبيق إدارة الصراع داخل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
- ابراز أهم العوامل المؤدية لنشوء الصراع في قطاع التعليم العالي التي تحول دون تحقيق الاستقرار والتماسك رغم التعديلات المتعددة
- اظهار معيقات عملية التغيير التنظيمي التي تؤدي الى نشوء الصراع بين الفاعلين في الجامعة الجزائرية والوقوف على الأخطاء في تطبيق عملية التغيير التنظيمي الفعال ومشاكل التكيف مع التغييرات التنظيمية المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة الجامعية
- افادة الباحثين الدارسين في مجال التغيير التنظيمي وتأثيراته على سلوكات الموظفين خاصة ظاهرة الصراع.
- الوصول الى مدى صدق وصحة الفرضيات المقترحة.

## 2- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي وأثره على الصراع العمالي بالمؤسسة الجامعية وتناول الموضوع بمنظور سوسيولوجي بحت ، كما تتجلى دراستنا في أهميتها العملية في استفادة متخذي القرار من نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير المؤسسات وتسييرها بشكل فعال ، كون هذه الدراسة تتناول قطاع حساس وهو التعليم العالي، والذي يعتبر عجلة تطور أي مجتمع ، كما تكسي دراستنا أهمية لمعالجتها ظاهرة الصراع التنظيمي الذي يترك آثار نفسية واجتماعية على الأفراد لتوعية الإدارة بالآثار التي تمس أهداف المؤسسة مما يستوجب تقايدتها أو التخفيف منها ومساعدة إدارة الجامعات الجزائرية في التعرف على بعض جوانب الظاهرة ومحاولة معالجتها.

## سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه، لأن للعلم طبيعة تراكمية ، فلا يمكن الانطلاق من الصفر عند معالجة أي موضوع ما ، فعلى الباحث الاستفادة من نتائج البحوث السابقة ، فهي مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث، فإن كل بحث ما هو إلا امتدادا للبحوث التي سبقته...تسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه الخاص وضبطه بصورة جيدة<sup>1</sup>.

ففي معالجتنا لموضوعنا اعتمدنا على بعض الدراسات التي رأينا أنها قريبة من موضوعنا ومشابهة له والتي أفادتنا في دراستنا النظرية والتطبيقية وهي:

<sup>1</sup> -- مورييس انجرس ، مرجع سابق ، ص125.

## أ- الدراسات الجزائرية:

### 1- دراسة عبد القادر عكوشي<sup>1</sup>

تمثلت الدراسة في رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان " التغيير التنظيمي والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قام بدراسته ميدانية على مجموعة مؤسسات مخصصة اقتصرت الدراسة على ثلاث مؤسسات مخصصة مؤسستين بالبلدية ومؤسسة بولاية غرداية هدفت الدراسة على الكشف على علاقة التغيير التنظيمي خاصة تغيير المؤسسات من الشكل العمومي الى الشكل الخاص واثرها على الأداء للمؤسسة ومدى فاعليته فجاء تساؤل الإشكالية كالتالي :

هل تغير طريقة تسير المؤسسة الاقتصادية بعد خصصتها علاقة بأدائها المختلف عما سبق ؟

هل لتغير نسق تمثلات العمال للعمل في ظل الشروط التنظيمية والمجتمعية الجديدة لهذه المؤسسة علاقة بنوعية أدائهم الحالي؟  
وقد جاءت فرضيات لدراسة كالتالي :

- عقلنة تسير المؤسسة الاقتصادية نتيجة انتقالها من المؤسسة عمومية الى مؤسسة خاصة أسهم في تغير أداء هذه المؤسسة.

- تغير نسق تمثلات العمال للعمل نتيجة انتقال المؤسسة الاقتصادية من المؤسسة عمومية الى مؤسسة خاصة اسهم في تغير أداء العمال داخل المؤسسة

استعمل الباحث المنهج المسح الاجتماعي للمؤسسات التي درسها كما استعمل التقنيات البحثية المتمثلة في الملاحظة والاستبيان والمقابلة وتحليل المحتوى

<sup>1</sup> - عبد القادر عكوشي ، التغيير التنظيمي والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات مخصصة ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2- السنة الجامعية 2012/2013

مجتمع البحث لهذه الدراسة تمثل في 03 مؤسسات اقتصادية تمت خصصتها وتمثلت المؤسسات محل الدراسة في مؤسسة الجبس ومشتقاته بغرداية SPDG ومؤسسة الواحات للجبس ومؤسسة ملينة بني تامو المؤسستين من ولاية البلدية التي أصبحت ملك خواص وطنيين وأجانب ،اعتمد الباحث في دراسته على العينة العمدية والتي قدرت عدد مفرداتها ب 74 مفردة

#### أهم نتائج الدراسة:

- معدلات انتاج المؤسسات الخاصة أصبح أفضل مما كان عليه في زمن المؤسسة العمومية
- أداء تنظيمي أفضل من خلال عقلانية تنظيمية وتسييره جديدة
- وجود عقلنة في عملية التوظيف والاعتماد على الكفاءة بالمعايير الموضوعية لنجاح المؤسسة.
- العملية الاتصالية بالمؤسسات المخصصة أصبحت أفضل وتسير بشكل فعال مقارنة بالشكل العمومي
- تقلص حجم مشاكل العمال.
- 2- دراسة جابي عبد الناصر<sup>1</sup>.

تمثلت دراسته في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الحلقة الثالثة في سوسيولوجية العمل ، تحت عنوان : " مساهمة في سوسيولوجية النزاعات العمالية - الإضرابات العمالية في الجزائر (69-86)".

قد قام الباحث بالدراسة الميدانية في إحدى المركبات التابعة للصناعات الميكانيكية ( مركب الشاحنات و السيارات الصناعية بروبية ) ، دامت دراسته الميدانية أكثر من سنة ،لم يكتفي الباحث في دراسته الميدانية بمكان واحد بل درس بعض الإضرابات

<sup>1</sup> - جابي عبد الناصر ،مساهمة في سوسيولوجية النزاعات العمالية - الإضرابات العمالية في الجزائر (69-1986)- ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الحلقة الثالثة في سوسيولوجية العمل ، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر ،السنة الجامعية 1987/1988.

الأخرى ذات طابع وطني خاصة ، إضراب عمال النقابية الوطنية للنقل في العاصمة وبعض الوحدات الأخرى التابعة لوزارة الصناعات الخفيفة والبناء. حاول الباحث معرفة العلاقات التي يقيمها الإضراب كظاهرة اجتماعية متشعبة مع بعض الأحداث الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، ومعرفة مكانة الإضراب في المجتمع الجزائري وأهم اتجاهاته العامة.

توجه إهتمام الدراسة إلى العديد من الأسئلة أهمها:

فقد تساءل الباحث عن العلاقة التي قد تكون موجودة بين تطور الإضرابات ، فهل صحيح أن تطور الإضرابات يعكس تطور هذا الكم العمالي ؟ أم أنه يعكس أكثر الوضعية الاجتماعية لهذا الكم ؟.

كيف يتعامل العمال مع الإتجاهات السياسية العامة ومع الحدث السياسي ؟ وهل يمكن اكتشاف رؤية عمالية للحدث والاتجاه السياسي العام ؟ ماهي أهم مكونات الإضراب والمطالب العمالية ؟.

هل عدد الإضرابات تتحكم فيه كليا التطور البشري - عدد العمال - ؟ أم أن هناك عوامل أخرى تتحكم في زيادة عدد الإضرابات أم تناقصها ؟ هل هناك خصوصيات فئوية تؤثر على الإضراب؟.

التقنيات والمناهج المستعملة في هذه الدراسة :

غلب على الدراسة التناول الإحصائي الكمي ( المنهج الإحصائي الكمي) ولم تخلو الدراسة من استعمال المنهج التاريخي في تطرقه للعلاقة بين الإحصاء و الإضراب.

استعمل الباحث استجابات مطولة مع عينة من العمال والإطارات المسيرة وأعضاء المجالس العمالية وزيادة على ذلك الهياكل النقابية والسياسية والإدارية،

واستعمل الباحث تقنية الاستمارة في دراسته التي وزعت على عينة مكونة من 120 عامل ضمن عمارة الميكانيك.

بالإضافة إلى استعمال تقنية المقابلة فقام الباحث بمقابلات شخصية مع مسؤولين نقابيين و إداريين.

#### اهم نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى تحديد نوعين من الإضراب في الجزائر وهما : الإضراب الأداتي و الإضراب التعبيري الذي كان أكثر شيوعا ، وأن الفئة العمالية يلجؤون إلى الإضراب كتعبير عن التذمر .

استنتج أن الإضراب يرتبط مع الحياة المادية للعامل الجزائري وأن المطالب النوعية قد تخبئ وراء المطالب المادية الأكثر شرعية والأكثر تجنيدا مما يجعل الإضراب أكثر نجاحا ، كما توصل الباحث إلى أن التجربة الاشتراكية لم تستطع التوصل إلى إنشاء نموذجها العمالي المثالي وفشلت في تحسين الوضعية الاجتماعية للعامل الجزائري.

#### 3- دراسة العمري وفاء<sup>1</sup>

تمثلت دراستها في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الموسومة تحت عنوان "دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية " التي قامت الباحثة بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، طرحت إشكالية على النحو التالي : ما هو دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية؟

<sup>1</sup> العمري وفاء ، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015

هدفت الدراسة الى معرفة دور التغير التنظيمي في تحقيق لتمكين العاملين بالمؤسسة والكشف عن المسببات الحقيقية المؤدية لعملية التغير التنظيمي ومعرفة مدى ترابط التغير التنظيمي بالتمكين

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي واعتمدت على العينة الطبقية التي كان حجمها 92 عامل فيها 11 اطار و18 عون تحكم و63 عون تنفيذ واستخدمت في دراستها أدوات البحث الملاحظة والمقابلة التي قامت بها مع مدير الموارد البشرية واهم أداة للتحليل كانت الاستبيان الذي وزعته على افراد العينة وتم تفرغيه بواسطة SPSS وتحليله وفقا للجداول الإحصائية

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

اتضح ان للتغير التنظيمي دور هام في تحقيق التمكين للعاملين خاصة اذا كان التغير التنظيمي مخططا له بوضع استراتيجيات منطقية ومدرسة في ظل الإمكانيات المتوفرة.

أثبتت نتائج الدراسة أن هناك زيادة في مستوى الأداء بعد عملية التغير التنظيمي المطبقة بالمؤسسة مما زاد في تعزيز المصالح ومنه ساعد على عملية سير العمل بشكل أفضل وفعال

اثبتت الدراسة ان هناك زيادة في مستوى التحكم في الأداء بعد عملية التغير التنظيمي الحاصل على كيفية التكوين والترقية بدرجة موجهة

استخلصت الدراسة على ضرورة للعمل بفرق وجماعات عمل مع ترك هامش من الحرية للعامل لاختيار فرق العمل المرغوب في العمل معها كلما زاد من أدائها

#### 4- دراسة على غربي<sup>1</sup>.

تمثلت دراسته في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان " العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع - دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري " ، قام بدراسته بالمؤسستين اللتان تقعان شرق الجزائر ، المتمثلين في المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية " سوناكوم Sonacom " بقسنطينة ، والمؤسسة الوطنية للدقيق والعجائن سونباك Sonapac بمدينة سكيكدة .

سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وحوادث الإضرابات العمالية بالمجتمع الجزائري، باعتبار الإضراب، مظهرا ملموسا من مظاهر الصراع الصناعي وأكثر السلوكات الصراعية تطرفا لكونه يعني الرفض الجماعي للعمل وذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي، عموما في ضوء الشواهد والمبررات التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يشهد تحولات اجتماعية ، اقتصادية وسياسية.

أما إشكالية الباحث الأساسية فقد تمثلت كالآتي :

هل أن الديمقراطية الصناعية المتمثلة في التسيير الاشتراكي للمؤسسات تعمل على توازن واستقرار المصنع، وبالتالي تحقيق أهدافه ؟ أم أن هذا النظام يزيد من توتر العلاقات الصناعية ويزكي ميكانزمات الصراع ، ليزيد في حدوث الإضرابات العمالية وتكراريتها على مستوى المؤسسة خصوصا ؟.

التقنيات والمناهج المستعملة في هذه الدراسة

جاءت المناهج التي أفادت البحث متباينة يتصدرها المنهج المقارن والمنهج التاريخي مثلما هو الحال بالنسبة لأدوات المعلومات و التي اشتملت كل من

<sup>1</sup> - على غربي ، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع- دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري " ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة القاهرة ، 1989.

الملاحظة والمقابلة والاستمارة ، أما من حيث مصدر جمع المعلومات فقد اعتمد على أساسيات التراث السوسيولوجي المكتوب وعلى الإحصائيات والسجلات والوثائق الرسمية وعلى عينة من الأفراد بمجتمع البحث وذلك بطريقة عشوائية طبقية سحبت من قوائم المستخدمين بكل مؤسسة وقدرت بـ 647 عامل .

#### أهم النتائج المتوصل إليها :

توصل الباحث ، أنه ليس هناك ارتباط بين تكرارية الإضرابات ، وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، لقد كشفت الدراسة عن عجز التسيير الاشتراكي في التخفيف من حدة الإضرابات ، إضافة إلى هذا فالصراعات الصناعية في الجزائر قد اتخذت أشكالا مختلفة تبعا للتطورات الاقتصادية والتاريخية والسياسة التي شهدتها البلاد ، والتغيرات الاقتصادية خصوصا والتي شهدها المجتمع ذات علاقة معقدة بالصراع الصناعي ، من جهة تكون هذه التغيرات عاملا مساعدا لصالح بعض الفئات والطبقات بالمجتمع ، ومن جهة أخرى تزيد من تدهور حالة البعض الآخر وبذلك تتكون أرضية ملائمة لقيام صراعات مصلحة بين أطراف متباينة على مستوى المجتمع ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود عدالة في سياسة الترقية المتبعة بالمؤسسة الصناعية ، فهي لا تخضع لأسس وإنما تسودها المحسوبية ، الوساطة ، القرابة ، و بالتالي تدخل العوامل الذاتية كمحددات لغرض تحقيق الترقية بالإضافة إلى قصور قنوات الاتصال و بخاصة منها الاتصال الصاعد ، الذي يمكن اعتباره أحد الأبعاد الرئيسية للديموقراطية الصناعية على مستوى المؤسسة الصناعية.

## 5-دراسة بوطبة نور الهدى<sup>1</sup>

تمثلت دراستها في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه أطروحة دكتوراه في علوم التسيير الموسومة ب " إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق اصلاح ل . م . د LMD على عينة من الجامعات الجزائرية" قامت الباحثة بدراستها الميدانية على مجموعة من الجامعات الجزائرية التي مسها الإصلاحات في تطبيق نظام ل.م.د. طرحت الباحثة إشكالية لدراستها على النحو التالي : ما هو نموذج إدارة التغيير المناسب لتنفي الإصلاحات الجامعية في ظل تطبيق نظام ل.م.د LMD بالجامعات الجزائرية ؟

هدفت الدراسة الى معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الزائرية في اطار اصل عند تطبيق نظام ل. م . د . وتصميم نموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وفق هذه المعلومات من خلال:

تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة التغير ل.م.د حسب وجه نظر الادريين في الجامعات الجزائرية

التحري على مستوى تقبل كل من أعضاء هيئة التدريس والاداريين لإصلاح ل م د معرفة وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والادريين تجاه ملاءمة اصلاح ل م د للجامعات الجزائرية ومعرفة درجة تحقيق الاصلاحات الى الأهداف المسطرة و معرفة المتغيرات المؤثرة على تحقيق اهداف الصلاح

اقتصرت الدراسات على الجامعات الجزائرية التي طبق فيها برنامج ل.م.د في اعام الدراسي 2014-2015 انتهجت السحب العنقودي في اختيار عينتها بطريقة المعاينة

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى ، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق اصلاح ل م د lmd على عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة 2015-2016

العشوائية فضمت 30 جامعة نسبة 63% فبلغ حجم العينة فوزعت الاستبيان 3000 واسترجعت 790 استبيان صالح للدراسة استعملت المنهج الوصفي في التحليل واستخدمت البرنامج الاحصائي SPSS لعملية التقريغ وتحليلها في جداول وتفسيرها

كما استخدمت أدوات البحث الملاحظة والمقابلة وكانت اهم أداة في البحث هي الاستبيان الذي وزعته الباحثة يدويا والكثرونيا لتصل لعدد اكثر من المبحوثين اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة :

استنتجت الباحثة في دراستها على القوى الداخلية للجامعة الجزائرية هي عوامل مهمة في اثاره التغير واعطائه الشرعية والقبول لدى الافراد باعتباره نابعا من مشكلاتهم واحتياجاتهم ، كما كشفت الدراسة على ان المؤسسات الجامعية التي تفرض التغير دون مشاركة افرادها تكون عرضة للفشل والصعوبات في التطبيق والمسايرة وكما وجدت الدراسة ان مقاومة هيئة التدريس للتغيير تجاه ل.م.د كانت متوسطة، حيث كانت المقاومة في الجانب الادراكي مرتفعة، أما عاطفيا وسلوكيا فكانت متوسطة استخلصت كذلك الدراسة ملائمة نظام ل.م.د للجامعة الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة موافقة "متوسطة" لكن قريبة من المنخفضة. كما استخلصت الدراسة يرى معظم أعضاء هيئة التدريس بأن نظام ل.م.د لم يحقق أهم الأهداف المسطرة له، حيث كانت درجة الموافقة على قرار هذا المحور منخفضة.

## 6-دراسة أمينة قهواجي<sup>1</sup>

تمثلت الدراسة في رسالة دكتوراه في تخصص المنظمات تحت عنوان " الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة قامت الباحثة بدراسة

<sup>1</sup> أمينة قهواجي ، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة – دراسة حالة بقسم السيارات الصناعية بربوينة ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، أطروحة دكتوراه في التسيير تخصص منظمات ، السنة الجامعية 2014-2015

التي كانت دراسة حالة بقسم السيارات الصناعية بروبية SNVI دامت اكثر من عام على جميع موظفي المؤسسة

جاء تساؤل الدراسة الرئيسي كالتالي : الى أي مدى تحدث الصراعات التنظيمية داخل قسم السيارات الصناعية وكيف تؤثر على سلوك وأداء العاملين فيه ؟  
جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

يعد محدودية الموارد البشرية والمالية والمادية عاملا رئيسيا في حدوث الصراعات التنظيمية في قسم السيارات، تتخذ غالبية الصراعات التنظيمية شكل التوقف المفاجئ عن العمل كما وجدت ان اغلبية الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات يميلون الى السلوك التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية

هدفت الدراسة الى فهم ظاهرة الصراع التنظيمي ومعرفة أسبابه وعلاقته مع الأداء العاملين والى التأكد من الجوانب الإيجابية لظاهرة الصراع التنظيمي والتي تمثل تحولا ملحوظا في أدبيات الموضوع الكشف على عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراعات وادارتها بفاعلية

استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الظاهرة كما استعملت الباحثة الأدوات البحثية تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستبيان

أقيمت الدراسة بقسم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الذي مقره في المنطقة الصناعية بروبية شرق العاصمة، فاختارت العينة عشوائيا قدرت عددها 500 مبحوث  
أهم النتائج المتوصل اليها :

ان الصراعات التنظيمية داخل قسم السيارات ارتكزت على علاقات العمل بين العمال الصراعات الفردية كانت اكثرها عند ذوي العقود المحدودة هم الأكثر من يثيرون الصراعات داخل قسم السيارات

اغلبية الصراعات يتم تسويتها بشكل ودي ومفاوضات اجتماعية

ان أكثر المظاهر الصراع تمثل في التوقف الجماعي عن العمل - الاضراب - وتتميز هذه الإضرابات بعدم شرعيتها لأنها تأتي فجائية و لا تكون وفق الإجراءات القانونية في كيفية الاضراب واغلب المطالب زيادة الأجور

توصلت الدراسة الى ان هناك صعوبة الاتصال بين الدوائر والاقسام والورشات والى عدم توفر الوارد المالية والمادية والبشرية يزيد من حدة الصراعات ، كما وجدت الدراسة ان هناك أسلوب تسلطي من طرف المسؤولين والمشرفين اثر على نشوء الصراعات واثّر على أداء العاملين

#### 7-دراسة ناصر قاسيمي<sup>1</sup>

تمثلت الدراسة في رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم موسومة بالصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر سنة 2005/2004

اهتمت الدراسة في البحث عن أسباب الصراع التنظيمي وعلاقتها بفعالية داخل التنظيمات الإدارية فكان سؤال الإشكالية كالتالي: ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

جاءت فرضيات الدراسة

تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في اثارة في اثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير

كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع الى الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى الى اثارة مظاهر الصراع

كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر- دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم - جامعة الجزائر 2- السنة الجامعية 2004-2005

أقيمت الدراسة في ولاية الجزائر في الإدارة والجماعات المحلية فكانت الدراسة بدائرة حسين داي وبلدية جسر قسنطينة  
استعمل الباحث تقنيات المقابلة المقننة وكذا الاستبيان وكانت اختيار العينة عن طريق الصدفة وصلت العينة الى 202 مبحوث  
أهم ما خلصت اليه الدراسة:

- كشفت ان الجماعات غير رسمية لا تبدو بالقوة في التنظيمات الإدارية مقارنة بالتنظيمات الرسمية كشفت الدراسة ان قنوات الاحتجاج الرسمية محددة مثل النشاط النقابي
- استنتجت الدراسة ان الصراع يكون سببا تناقض مصالح العصبية المختلفة القائمة على الولاء والحماية والتوصية كقيم اجتماعية تتداخل مع قيم التنظيم او من خارجه وقد يكون الصراع بين المدير ونائبه وبين التقنيين والاداريين وبين الإطارات ورؤساء وبين المالكين للسلطة وفاقدين لها
- من الأسباب الصراع منها عدم العدالة في الرقابة وفي الحوافز وفي تقسيم العمل وفي العلاقات الإنسانية وكذا مركزية القرارات سببا في نشوء الصراع.

#### ب -الدراسات الأجنبية

#### 8-دراسة الباحثة الكندية بنتود جيلي PATENAUD- JULIE<sup>1</sup>

دراسة بنتود جيلي تحت عنوان -بيئة العمل الدائمة التغير تؤدي الى فقدان المشاعر والاحاسيس فقد ركزت هذه الدراسة على الأوضاع الدينامية للتنظيمات التي نتج عنها إحساس العمال بالمعاناة من فقدان الثقة من كثرة التغيرات ومن ثم رأت هذه الباحثة بان العمال الذين يعيشون ضمن بيئة عمل سريعة التغير قد يتعرضون الى خطر فقدان الروابط العاطفية والاحاسيس ، حسب تعبيرها فان النموذج النظري للعملية فقد

<sup>1</sup> يوسف سعدون ، مرجع سابق ، ص 18

تم اختباره ومقارنته مع نماذج نظرية أخرى قصد تحديد أوجه التشابه الممكنة خاصة اذا علمنا ان البعض منها قد اعتمد على التحليل البنائي حيث إشارة نتائج ذلك النموذج الى ان التغير المزمّن يفسر على انه اشعار مسبق بفقدان المشاعر والاحاسيس وهذا ما أكدته نتائج البحث الذي اجري على نحو 180 عامل ضمن تنظيمات ما بعد الصناعة

وهكذا أدى اختبار تلك الفرضية الى نتيجة واحدة اقترت بها بحوث التغير التنظيمي نادرا ما تعتبر التغير بمثابة خطر مزمّن بينما في هذا البحث فقط تم اكتشاف مقاييس للتغير المزمّن والتي ها علاقة مباشرة بفقدان المشاعر والاحاسيس وتضيف الباحثة اذا كانت العديد من التنظيمات قد استمرت في تبني سياسة تنظيمية ديناميكية دون ان تدرك نتائجها على العمال ، فان هذا البحث قد أشار الى ان مثل هذه النتائج قد تكون خطيرة على العمال في تنظيمات فيما بعد الصناعة اكثر من غيرهم .

## 9-دراسة ريجينا هيشانوفا و راكيل سيمينتينا<sup>1</sup>

قامتا الباحثتين بدراسة الموسومة ب القيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي والالتزام بالتغيير : دراسة مقارنة لمؤسسات الاعمال وبين مؤسسات اكااديمية تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن الفروقات في الالتزام بالتغيير ودور القيادة التحويلية بين مجموعة من المؤسسات الاعمال التجارية وبين المؤسسات الأكاديمية (جامعات ومعاهد) وذلك في جانب الممارسات القيادية للقادة من خلال تقييم عينات تم استبيانها من موظفي تلك المؤسسات

<sup>1</sup> Regina M. Hechanova • Raquel Cementina-Olpoc ;**Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations** ;The Asia-Pacific Education Researcher 2013

ركزت هذه الدراسة على الاختلافات في القيادة التحويلية وفي الالتزام بالتغيير بين المؤسسات الأكاديمية والتجارية التي مرت بتحول مؤسستي في خمس سنوات ماضية ، تمت اجراء الدراسة على 305 موظفا من ثماني مؤسسات أكاديمية للتعليم العالي و 267 موظف من المؤسسات التجارية في الصناعة والخدمات جاءت فرضيات الدراسة على ان هناك فروق في القيادة التحويلية بين المؤسسات الأكاديمية والتجارية

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انها وجدت فروق بين المؤسسات الأكاديمية وبين المؤسسات التجارية فاستنتجت الدراسة ان موظفي المؤسسات الأكاديمية يدعمون قادتهم اكثر من المؤسسات الأخرى من ناحية التغييرات كما وجدت الدراسة ان هناك اختلافات في طبيعة التأثير القيادة وإدارة التغير على الالتزام الوظيفي بعملية التغيير، كما كشفت الدراسة أن المؤسسات الأكاديمية تراعي الثقافة التنظيمية في ادارة عملية التغييرات

### سابعا: مناقشة الدراسات السابقة

بناءا على ما سبق، نشير الى أن الدراسات التي تطرقنا لها تدرس بعض المتغيرات السوسيولوجية المشابهة لدراستنا ، كما لها متغيرات أخرى مغايرة ومختلفة عن دراستنا التي تعطي تصورا في دراسة التغيير التنظيمي وتأثيره بالصراع العمالي فالدراسات الجزائرية بعضها يوافق دراستنا في متغير التغيير التنظيمي والبعض الآخر يوافق دراستنا في متغير الصراع فدراسة عبد القادر عكوشي تختلف عند دراستنا في ربط التغيير التنظيمي بالأداء وعلاقته بالمؤسسات العامة وتغيرها الى مؤسسات خاصة ، كما استعمل المنهج المسح الاجتماعي واداة تحليل المحتوى في دراسته على غرار دراستنا التي تتشابه معه في بعض الأهداف التي تسعى الى معرفة دور التغيير التنظيمي وكذا ادوات البحث العلمي كملاحظة والمقابلة والاستبيان ، كما تطرق كل من دراسة جابي ومغربي الى التركيز على شكل من اشكال الصراع الا وهو الإضرابات العمالية مع

الاستعانة بالمنهج التاريخي في دراسة الظاهرة وهناك من ربط الصراع بالتسيير واشكالية العقلنة في التسيير في دراسة قاسيمي كما ان دراسة العمري ربطت التغيير بالتمكين والسعي الى معرفة دوره في عملية تمكين العمال ، كما نشترك مع دراسة بوطبة في الدراسة الميدانية كونها في مؤسسات التعليم العالي وتسلط الضوء على هذه الظاهرة في الجامعة الجزائرية يمكن القول على العموم ان أغلب الدراسات ركزت على دور التغيير التنظيمي كما ركزت الدراسات الأخرى على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي كما استخدمت اغلب الدراسات المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية في اغلب الدراسات المتطرق لها .

اما الدراسات الأجنبية نشير الى دراسة بنتود جيلي التي درست عمليات التغيير التنظيمي من الناحية النفسية ، ونعني بها احساس ومشاعر العمال والتي ستتأثر سلبا خاصة في تنظيمات ما بعد الصناعة التي تعتمد نسق تكنولوجي معقد يحد من حركة وحرية العامل واعتمدت على التحليل البنائي ، اما دراسة ريجينا هيشانوف وراكيل سيمينتينا ركزت على الفروق بين عملية التغيير في المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات التجارية ومدى الالتزام بعملية التغيير ودور القيادة في إدارة التغيير فتوصلت الى أهمية القيادة في اقناع الموظفين بعملية التغيير

# الفصل الثاني

## التغيير التنظيمي

### تمهيد:

إن تنظيمات العمل تعيش في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات فأصبح التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تهتم بها المنظمات في ظل الظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغير وحدثه، تسعى إلى مواكبة التغيرات للتكيف معها وتحقيق الاستمرارية والاستقرار لأن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

أولاً: تعريف، أسباب، أهمية وأهداف التغيير التنظيمي وأنواعه.

### 1- تعريف التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الكتاب والباحثين ساهموا في تعريف التغيير التنظيمي، وسوف نتطرق إلى بعض التعريفات فيما يلي:

عرف أحمد ماهر التغيير التنظيمي بأنه " خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة"<sup>1</sup>.

يرى أحمد ماهر في تعريفه أن التغيير التنظيمي عملية مخططة للتحسين والتعديل الجزئي أو الكلي للمنظمة لتتكيف مع المحيط الخارجي.

يعرفه مصطفى عشوي على أنه "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة يهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع استراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة."<sup>2</sup>

أي أنه عملية انتقال المنظمة من مرحلة سابقة إلى مرحلة أحسن وفق استراتيجية تهدف لتحقيق الفعالية وتحسين وضعية أفراد المنظمة.

وهناك من عرف التغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة ومع محيطها لتقليد وتنفيذ المسؤوليات من خلال التغيير التنظيمي"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1، 2010، ص 14.

<sup>2</sup>- مصطفى عشوي ،أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 . ص203.

<sup>3</sup>-François Boneu , Françoise FETTU, Luc Marmonier, **Piloter le changement managérial**, 1ere édition, Edition LIAISON, France ,1992, P15.

ركز هذا التعريف على التعديل في طرق التشغيل لإحداث التفاعل المناسب بين العاملين وبيئتهم الداخلية و الخارجية .

أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.<sup>1</sup>

يعني أنه عملية تعديل تمس الأهداف والسياسات التنظيمية للمنظمة من أجل التكيف مع البيئة الخارجية.

أما حسين حريم اعتبر التغيير التنظيمي التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة إذ قد تشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد.<sup>2</sup>

يرى حسين حريم أن التغيير هو عملية تعديل في أجزاء المؤسسة وإجراءات التشغيل . التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس ( ANDREW et MARK ) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية "<sup>3</sup>.

أي أنه عملية تعديل تركز على الجانب السلوكي لأفراد المنظمة.

1- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر العربي، الأردن، ط2، 1994 ص 321.

2 - حسين حريم ، إدارة المنظمات من منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ط2 ، 2010 ، ص331.

3- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط01، 2003، ص 17.

كما عرفه بلال خلف السكرانة التغيير على " أنه نشاط حتمي ، مستمر ، تفاؤلي ، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة ، ذلك بإحداث تعديلات في بعض أوجميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي( الوضع الراهن ) إلى فترة زمنية معينة حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود ) من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل<sup>1</sup>.

وهناك من عرف التغيير التنظيمي على أنه "إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط به"<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعريفات رغم اختلاف كل باحث في تعريفه وفق رؤيته الخاصة للتغيير التنظيمي فيمكن أن نستنتج أن العديد منهم يتفقوا على أنه عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومحاولة التأقلم مع البيئة المحيطة بها ،مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وطرق تشغيلهم ،والتغيير التنظيمي هو عبارة عن انتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها من خلال تعديلات تنظيمية تستطيع التكيف والتوازن لتحقيق الاستقرار مع التطورات الخارجية من خلال التفاعل الحاصل بين العمال والمنظمة والبيئة ،لأن تفاعل الكل يؤدي إلى ظهور أفعال اجتماعية منظمة وغير منظمة من أجل تحقيق مصلحة أو مصالح مشتركة.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكرانة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، ط1 ، 2009 ، ص 52.

<sup>2</sup> -Jean Pierre et Amassasse Poulot: **Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-** DUNOD, 3<sup>ém</sup> éditions, paris, 1997, p340.

## 2- أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية فلا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ ، بل يكون ناتجا عن عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير ، لقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التغيير وقد صنفت إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية :

### 2-1- الأسباب الداخلية :

وهي الأسباب والقوى الناشئة من داخل المنظمة نتيجة تفاعل عملياتها مع العاملين فيها، وبين هذه الأسباب:<sup>1</sup>

- وعي وإدراك المديرون للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية ، اذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات ، فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال تكنولوجيا الحديثة ، أو إنتاج منتج جديد .
- زيادة طموحات وحاجات العمال : عادة ما تلجا المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال ، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل .
- نمو المنظمة وتطورها : تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها ، واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور والتأقلم.
- ويرى Kinicki , Kreitner أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان <sup>2</sup>:
- مشكلات، إمكانات تتعلق بالقوى العاملة ( مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيها يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم ).

<sup>1</sup> لبلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2004 ، ص 366.

- سلوك و قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع .
- كما يضيف أحمد ماهر<sup>1</sup>.

- تغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل .
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمراكز والنفوذ.

## 2-2- الأسباب الخارجية :

هي بمثابة المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة وعاد ما تسمى بالضغط الخارجية التي تأتي من خارج التنظيم، وهي تتعدد وتتنوع ، فمنها:

- التغيير الاقتصادي :التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية، كتغيير ظروف السوق والعملاء المستهدفين وما يصحبه من تطور سريع للحاجيات.
- التغيير الاجتماعي :الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية والمساهم في عملية التغيير التنظيمي تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، الصحة مما أدى إلى الانشقاق والاختلالات في سلوكيات الأفراد، صف إلى التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والعدد نظرا للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب والمعروف بالتركيبة النوعية للعمالة والكفاءات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط8، 2013، ص 436.

<sup>2</sup>-صلاح الدين عبد الباقي ، ، مرجع سابق ، ص361 .

- التغيير التكنولوجي والثقافي :من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع الميادين ،وما ساعدها على ذلك النمو التكنولوجي والمعلوماتي.
- التغيير القانوني :إن التغييرات في البنية السياسية والتشريعية للدولة تعد ضغطا على المؤسسات الناشطة فيها<sup>1</sup>.

ويضيف Lvancevich وزملائه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية و هي :<sup>2</sup>

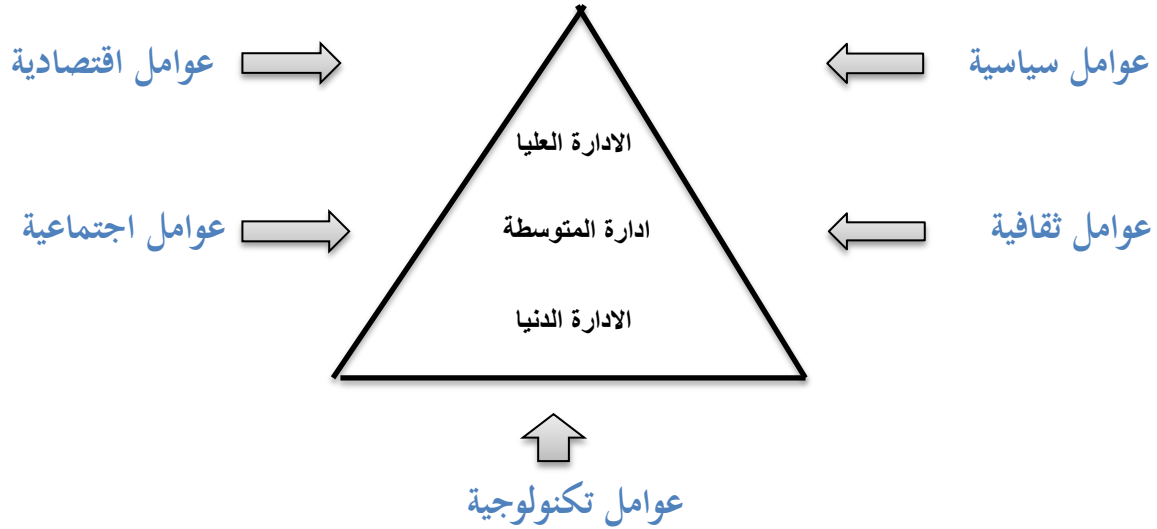
- التغييرات في الأسواق : تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعا جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل، وفي كل حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما.
- التغييرات التقنية : الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا.
- التغييرات البيئية : فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة ، الأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين لا يعون أهميتها.

وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي وهي الثورة المعرفية والتقنية ، والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية ، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة ، وتغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات والأزمات الخارجية الطارئة.

<sup>1</sup> -Serge Raynal, **le management par projets -Approche stratégique du changement-** , 3eme édition, édition. Des organization , Paris , 2003, p39.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص367.

الشكل رقم (01): القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد ،الأردن ،ط2006، 1، ص57.

### 3- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

#### 3-1- أهمية التغيير التنظيمي :

وللتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة تتمثل في:<sup>1</sup>

♦ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تتمثل هذه الأهمية في التجديد و الحيوية وتظهر روح الإبداع والمقترحات، كما تخنفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

♦ تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه ، على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم

<sup>1</sup>- بلال خلف السكرانة ، مرجع سابق ، ص62.

من يتعامل بالمقاومة ، فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

♦ تنمية الرغبة في التطوير :يعمل التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع

نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب :

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها .
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة. بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة .

ويرى موسى اللوزي أن أهمية التغيير تتمثل في ما يلي :<sup>1</sup>

≈ تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن

كل تغيير يحدث داخل التنظيم .

≈ تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح التعاون الجماعي.

≈ تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.

≈ التجديد في مكان العمل، في الوسائل والمهارات.

≈ تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات المهارات المكتسبة ، ترقية الأنماط

السلوكية لها.

≈ ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

≈ تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم

التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

≈ تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل، والإتقان

من أجل النجاح.

<sup>1</sup>- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، دار المسيرة للنشر ، عمان الأردن ، ط2 ، 2005 ، ص224.

### 3-2- أهداف التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها كآتي<sup>1</sup>:

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة أو نقل المؤسسة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص19، 20.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.
  - تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.
  - القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.
  - إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء. التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
  - تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
  - زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
  - زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
  - تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ،2004،ص96.

#### 4- أنواع التغيير التنظيمي :

يذكر الكثير من الباحثين والكتاب أنواع مختلفة من التغيير التنظيمي لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها لتعدد المعايير المستخدمة في التصنيف نذكر منها:<sup>1</sup>  
تصنيف Kreiter ,Kinick :

صنف هذين الكاتبين التغيير التنظيمي إلى ثلاثة أنواع وهي :

- **التغيير التكيفي :** هو تغير يتضمن إعادة تنفيذ تغيير معين سبق وان تم إحداثه في نفس الوحدة التنظيمية ، أو تقليد عملية التغيير سبق تنفيذها في الوحدة تنظيمية أخرى ، وهذا النوع من التغيير يتميز بانخفاض درجة تعقيده وكلفته ، ويتميز بالمقاومة المنخفضة من قبل الأفراد .
- **التغيير الإبداعي :** يتضمن هذا النوع من التغيير تطبيق المنظمة للممارسات جديدة لم تطبيقها الصناعة في الوقت الحاضر ويتميز هذا النوع من التغيير بأن كل من درجة التعقيد وكلفته ومستوى عدم التأكد فيه ومقاومته ذات درجة معقدة .
- **التغيير الإبداعي الجذري :** ينطوي هذا النوع من التغيير التنظيمي على تطبيق المنظمة للممارسات الجديدة ، ويتميز هذا النوع بدرجة تعقيد وكلفته وعدم التأكد فيه ومقاومته ، وتكون جميعها مرتفعة .

تصنيف Robbins:

صنف التغيير التنظيمي إلى أربعة أنواع وهي :

- **تغيير الهيكل التنظيمي :** ويمكن تشخيص الهيكل التنظيمي لأية منظمة من خلال الكيفية التي يتوزع فيها المهام الرسمية وتجميع وتنسيق والتغيير هنا قد يشمل عنصرا أو أكثر من عناصر تصميم المنظمة مثلا : الدمج بين مسؤوليات الوحدات

<sup>1</sup>-إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2011، ص ص 671-673.

أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي ، أو توسيع نطاق الإشراف من أجل جعل المنظمة أفقية.

- **تغيير التكنولوجيا :** يتضمن التغيير التكنولوجي التعاطي بمعدلات أو آلات أو طرائق جديدة في العمل، يلاحظ أنها قد أصبحت التكنولوجيا عنصرا مهما من العناصر التنافس أو الإبداع في الصناعة كلما أن الأتمتة ، استبدال الأفراد بالآلات أصبحت بدورها ومنذ الثورة الصناعية عاملا حرجا ينبغي الالتفات له من قبل المنظمات وعلى مختلف أشكالها وأخيرا فيما يخص الحواسيب الإلكترونية فإنها أضحت أكثر أنواع التغيير التكنولوجي شيوعا في عصرنا الراهن اذ تحتاج المنظمات إلى النظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية أو باختلاف مواقعهم الجغرافية فضلا عن الحاجة إلى استعمال الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجالي المعالجة والتخزين لمعالجة الكم الهائل من البيانات التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية و الخارجية .
- **التغيير في التسهيلات المادية :** قد تدفع بعض الظروف التي تواجه الإدارة كمتطلبات 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 أو الديكورات ...
- **تغيير الأفراد :** يتضمن هذا النوع من التغيير تغييرا الاتجاهات وسلوكيات الأفراد باعتمادها على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار وحل المشكلات كما قد يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها ، تغيير الأفراد ينطوي على جانبين هما : المقدرة والحافز ، فالمقدرة تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية ( الأفكار ، المعلومات ، مواهب ،إبداعات

..) والأخلاقية التي يجب أن تتوفر لدى الفرد، اما الحافز فانه يمثل الاستعداد الذي يبيده للقيام بعمله وتأديته على أفضل ما يرام .

هناك الكثير من أشار إلى نوعين رئيسيين من أنواع التغيير هما:<sup>1</sup>

- **التغيير المخطط** : يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ، ويقصد بالتغيير المخطط " ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطوة زمنية على أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى " .
- **التغيير الغير المخطط أو العشوائي** : هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما لا قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة أو ضارة .

بالإضافة إلى تقسيمات أخرى لأنواع التغيير التنظيمي مجزئة إلى أربعة أنواع كما يلي:<sup>2</sup>

◀ **تغيير على مستوى المنظمة**: يتميز هذا النوع من التغيير بشموليته إذ يشمل كافة العناصر أو المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات للواقع التنظيمي واجتماعات المكاشفة.

◀ **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد و التنظيم** : هو ما نريد دراسة تأثيره على التنظيم من خلال التفاعلات بين الأفراد ، إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط الإشراف' اتخاذ القرارات' وتحليل الأدوار وإتباع منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.

◀ **التغيير على نمط العمل الفردي**: يعتمد هذا المستوى والنوع على اتباع المشاركة و التشاور والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 64.

<sup>2</sup> جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة ، الجزائر ، 2009 ، ص 5.

التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر و الأقسام المختلفة.

◀ التغيير في العلاقات الشخصية : يتم هذا النوع من التغيير من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، إضافة إلى ما سبق تفصيله عن أنواع التغيير توصلنا إلى أن هناك عدة تغييرات قد تكون :

- ◊ في محتوى الوظيفة.
- ◊ تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة .
- ◊ التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.
- ◊ التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام كما حصل في تغيير يوم العطلة الأسبوعية.
- ◊ تغيير في المعتقدات والقيم السائدة واستبدالها بأخرى جديدة.

وقد يصنف التغيير حسب درجة العمق:

حسب هذا المعيار التصنيف هنا كالتغيير التنظيمي السطحي، وآخر جذري 'راديكالي' فلو كان سطحيا لكان إحداث هذا النوع تدريجا على امتداد فترة معينة و بطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المغيّر في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمدا فعاليته عن طريق الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي، ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائيته واستغراقه لمدة طويلة ويترك آثارا على كامل المنظمة ،إذ نجده يطبق في المجال التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Rebert Heller ; **Gérer le changement** ; managopratique. ,Italie, 1999,p12

## ثانيا : مجالات ،مراحل ،خصائص التغيير التنظيمي وأدواته.

### 1-مجالات التغيير التنظيمي :

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية :<sup>1</sup>

- **التغيير على مستوى الاستراتيجيات :** مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط من الستينات حاول الكثر من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ، تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود الطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيط بها
- **التغير على مستوى الهيكل التنظيمي :** توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديدي المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.
- **التغييرات على مستوى أنماط القيادة :** لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل ،وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال .
- **التغيير على مستوى الثقافة :** وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة

<sup>1</sup>- بلال خلف سكارنة ، مرجع سابق ،68.

ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات ، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل ، أساسا في مجال التغيير وكيفية إحداث التغيير الجهة المستهدفة من التغيير .

وهناك من يلخص مجالات التغيير التنظيمي في أربع مجالات مثلما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ( 01 ):مجالات التغيير التنظيمي.

| التغيير<br>الاستراتيجي                                                 | التغيير<br>البنائي<br>(الهيكلي)                                                                         | التغيير<br>التكنولوجي                                                                    | التغيير<br>الإنساني                                               |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| -استراتيجية المنظمة<br>-استراتيجية النشاط<br>-الاستراتيجية<br>الوظيفية | - مكونات البناء<br>التنظيمي<br>- التصميم التنظيمي<br>- نظام المكافآت<br>- تقييم الأداء<br>- نظم الرقابة | - المعدات<br>- تصميم العمل<br>- تتابع العمل<br>- الأتوماتية<br>-نظام معالجة<br>المعلومات | - المهارات<br>- الأداء<br>- الاتجاهات<br>- الإدراك<br>- السلوكيات |

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية،الإسكندرية 1998،ص 330.

### ◇ التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم ، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة أو يكون على مستوى استراتيجية، النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية (التسويقية الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير...) <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-علي شريف ،محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1998 ،ص 330.

### ◇ التغيير البنائي(الهيكل):

إن أي تغيير في هذه المكونات "الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ، علاقات السلطة ، طبيعة الوظيفة إعادة توزيع الاختصاصات ، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين..."،تدخل في مجال التغيير الهيكلي<sup>1</sup>.

### ◇ التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة ، ونظم معالجة المعلومات...الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة،وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغيرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية أنماط الوظيفة إجراءات الترقية تغيرات في الأجور و الرواتب...الخ.

### ◇ التغيير الإنساني:

يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-jean brilman , les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance , édition d'organisation ,3eme tirage ,,2000 ,p 363.

<sup>2</sup>-علي شريف ،محمد سلطان، مرجع سابق ،،ص. 331.

## 2-مراحل التغيير التنظيمي:

قدموا الكثيرون من الباحثين والمفكرين عدة نماذج لتحديد مراحل التغيير التنظيمي ولعل من أهم هذه النماذج نموذج كيرث ليفن (Kurt Lewin) لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

### 2-1-مرحلة إذابة الجليد أو إزالة الجليد (Unfreezing):

هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المؤسسة)، وبمدى استعداده لممارسة التغيير ، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي و النفسي للتغيير.<sup>1</sup>

تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء قيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد ، مما يجعله غير مقاوم للتغيير ، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكات ومهارات جديدة<sup>2</sup>.

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص361.

<sup>2</sup>جبال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 71.

<sup>3</sup>-Raymond – Alain Triéart, **Le management** « Que sais-je ? », 11ème ed; puf, Paris, 2003, p 95.

## 2-2- مرحلة التغيير (Change) :

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال يتم في هذه المرحلة أيضا إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية<sup>1</sup>:

- ✱ **التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.
- ✱ **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.
- ✱ **التغيير في العمليات الإدارية:** ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص260.

وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي يحذر "ليفن" من التسرع في هذه المرحلة ، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير .

### 2-3- مرحلة التثبيت أو إعادة التجميد (Refreezing):

حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق، ص 467.

الشكل رقم ( 02): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي.

| المرحلة الأولى                                                                                                        |   | المرحلة الثانية                                                                                                                                       |   | المرحلة الثالثة                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إذابة الجليد                                                                                                          | ← | التغيير                                                                                                                                               | ← | إعادة التجميد                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير</li> <li>- تقليص مقاومة التغيير.</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير الأفراد</li> <li>- تغيير الأعمال</li> <li>- تغيير البناء التنظيمي</li> <li>- تغيير التقنيات</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز النتائج</li> <li>- تقييم النتائج</li> <li>- إجراء تعديلات بناءة</li> </ul> |

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 1997، ص161.

### 3-خصائص التغيير:

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص من أهمها نذكر <sup>1</sup>:

- **التغيير أمر حتمي** : يقول علماء الاجتماع أن : الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه " وذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولأزم ، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء ، فلا شيء يبقى على حاله ، ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء ، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات : السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، القانونية ... الخ ، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير ، وهذا التغيير أصبح كالمدمر العارم يجتاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها وبقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول .

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص ص 53-52

- **التغيير حركة ارتقائية :** ان حركة التغيير ارتقائية بالضرورة ، وان المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطورية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول اليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .

- **التغيير عملية مستمرة:** هناك قاعدة خالدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ ، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية ، كما قد يكون بسرياته منظما كجريان الماء ، أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية ، قد يكون بطيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي ، اذ أن السمة الغالبة عليه هي سمة التغيير المستمر ، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق ، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لانهائية لها ، كل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل عملية مستمرة ترتبط بعصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .

- **التغيير عملية شاملة :** ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضى بالنظر الكلية الشمولية أو النظام محل الاعتبار ، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها ، أي باعتبارها نظاما كاملا ، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية

كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة ، كما أن النظرة  
النظرية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة  
ومتفاعلة فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة  
النظم الأخرى بدرجات متفاوتة ، فتغيير نظام الرواتب والأجور ، نظام الحاسب  
الآلي ، إجراءات تقييم العمل ، ساعات العمل ... ، له آثار مختلفة على باقي  
الأنظمة والعناصر فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر  
في السجلات و تحديد النشاطات والترقيات يؤثر على نظام التحفيز ، الصراع  
الداخلي ، ديناميات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة ، وهذا ما يمكن أن نمثله  
بالبالون المملوء بالهواء (البالون يمثل المنظمة ) عند ما نضغط عليه (الضغط  
هنا يمثل التغيير ) نلاحظ أن البالون بكلية يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة  
أجزاء البالون قد تتأثر حيث تغير الشكل الكلي للبالون بما تحدث الضغوطات  
الناجمة عن الضغطة الأولى ، وتستنتج أن هذا التغيير امتد إلى كافة أجزاء  
البالون وحدث فيه تغيرات مختلفة ( طبقا لنظرية النظم ) ، فكل المنظمة تميل  
إلى التأثير بأن تغيير يحدث في أي جزء منها .

#### 4- أدوات وعناصر التغيير التنظيمي :

##### 4-1- أدوات التغيير التنظيمي:

تتعدد الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات ومن أهمها نذكر : <sup>1</sup>

##### 4-1-1- التغيير بأسلوب لواءات الست : حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير

على الإجابة على الأسئلة الستة التالية :

⇐ WHAT- ماذا سيتغير ؟ وما هو موضوع التغيير ؟.

⇐ WHY- لماذا سيتغير ؟ ماهي المبررات وأسباب التغيير ؟.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص ص 54،55.

↔ - WHO? من الذي سيقوم بالتغيير ؟ أهو فرد أم جماعة ؟.

↔ - WHOM? من هو المتغير ؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية ؟.

↔ - WHERE? أين ستبدأ العملية التغييرية ؟.

↔ - WHEN? متى ستبدأ العملية التغييرية ؟.

4-1-2- **ثقافة المنظمة** : هي ذلك المسيج الذي يشمل القيم ، المعتقدات ، الرموز والشعارات ، نماذج الإدارة والقيادة ، الطقوس والأساطير والحكايات و العادات السائدة و الموجودة داخل المنظمة ، وحسب كل من: Pednrson and Scrensen فان من أهم وظائف الثقافة أنها تستخدم كأداة للتغيير وكوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي ، ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكات السياسية ونظام التربية والتعليم بمراجعته المختلفة استيعاب وإتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعرفة وفنون الإنتاج ، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز ، بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحایل أكثر .

ان التغيير تحتاج إلى بيئة ديموقراطية شفافة مدعمة لأليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد قيم وثقافة جديدة في إدارة المنظمات ، جيل يؤمن بضرورة التغيير والمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة ، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي ، والابتكار ، والمبادرة ، جيل له الاستقلالية وروح المنظم والاعتماد على النفس ، الحاجة العالية للإنجاز ، الميل إلى المخاطرة وتحرير الفكر ، فلا بد أن تنعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المنظمات التي يعمل بها كمدیر أو منظم .

4-1-3- التغيير بأسلوب ماكنزي " 7S " حيث يعتمد للتغيير على سبعة محاول

أساسية كلها تبدأ بالحرف S:

↔ الاستراتيجية STRATEGY.

↔ الهيكل STRUCTURE.

↔ النظم SYSTEMS.

↔ نمط -أسلوب القيادة STYLE OF LEADERSHIP.

↔ المهارات SKILLS.

↔ العاملين STAFF.

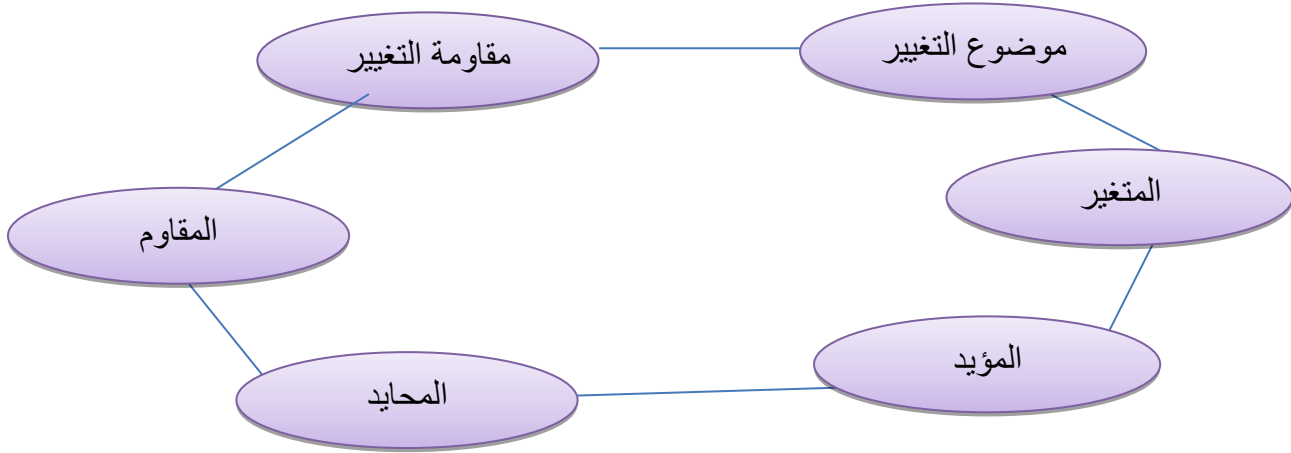
↔ القيم المشتركة SHARED VALUES.

#### 4-2- عناصر عملية التغيير التنظيمي :

- يرى بعض العلماء ان عملية التغيير تتكون من ستة عناصر أساسية ينصح من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها وهذه العناصر هي:<sup>1</sup>
- موضوع التغيير : أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
  - المتغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ، يبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي يقوم عليه عملية التغيير.
  - المؤيد للتغيير: هو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك او المطالبة بها.
  - المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.
  - المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها وتشويهها
  - مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.
- ويمكن تمثيل ما سبق شرحه بالشكل الآتي :

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد ،الأردن ، ط1 ، 2006، ص100.

الشكل رقم (03): سداسي التغيير.



المصدر: - محمد بن يوسف النمران العطيّات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد ،الأردن ،ط2006، 1، ص101.

### ثالثا : أهم مداخل التغيير التنظيمي

#### 1- التطوير التنظيمي:

##### 1-1- تعريف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي وقد عرفه العديد من الباحثين نذكر منهم :

عرّف " وندل فرنش (Wendel French) التطوير على أنه : "نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".<sup>1</sup>

أما بورك (Burke) عرفه على أنه : "عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة ، والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري آخر أفضل".<sup>2</sup> ويعرفه بينس (Bennis) بأنه: " استراتيجيّة متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة ، و تستطيع

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، ط 2، 2004، ص343.  
<sup>2</sup>- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق ، ص234.

التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".<sup>1</sup>

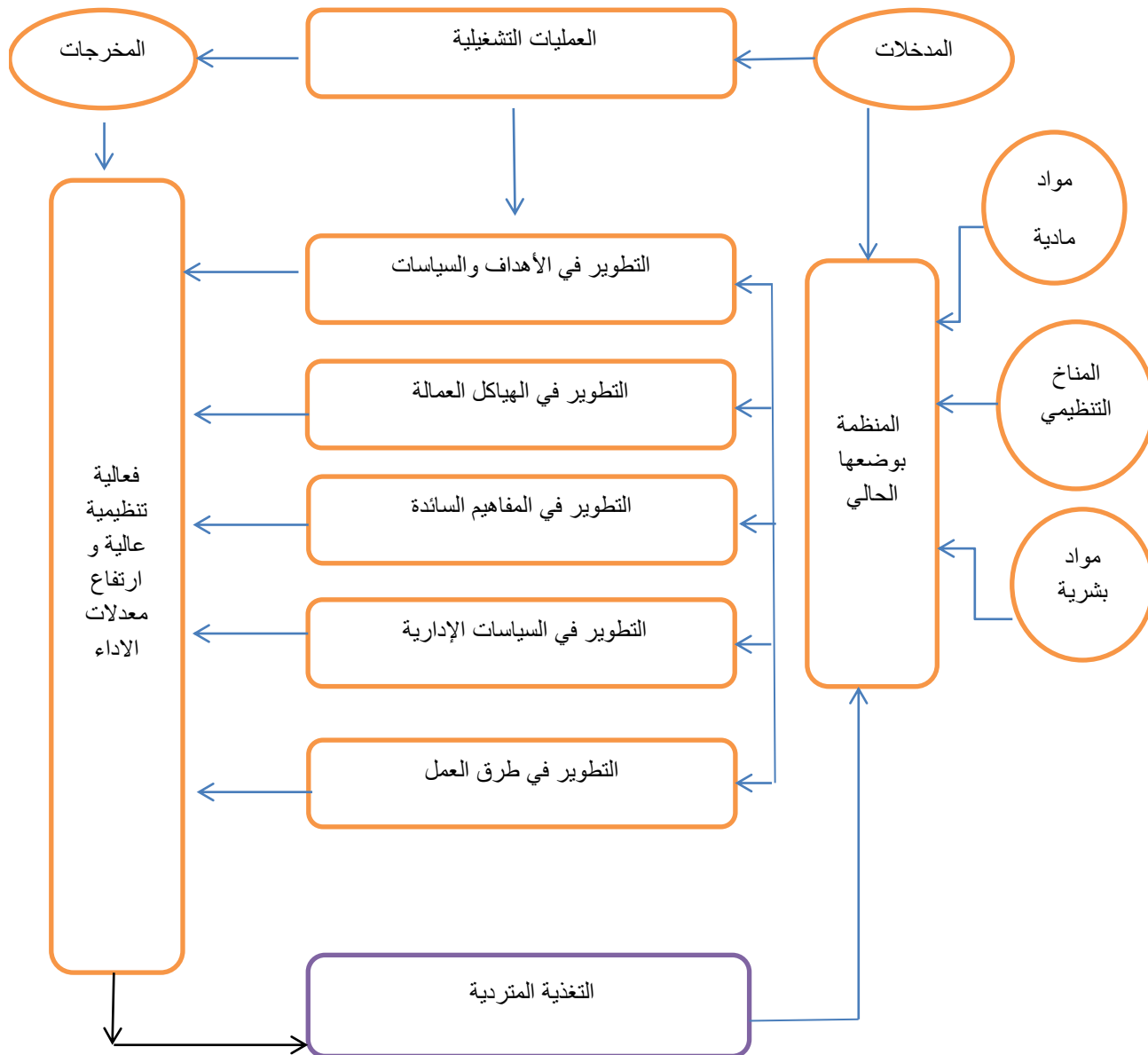
أما محمد الصيرفي فيعرفه "هي الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات".<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التطوير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة ومدرسة للتغيير من خلال استراتيجية طويلة الأجل، ينتج عنها إحداث تعديلات وتحسينات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحقيق الفعالية وزيادة قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها.

<sup>1</sup>- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 5، 2009، ص 3.  
<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 07..

يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي كنظام متكامل كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 04 : التطوير التنظيمي كنظام متكامل



المصدر: محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ط01، 2006 ، ص 19.

## 1-2- الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

كما تجدر الإشارة إلى الفرق بين التغيير والتطوير الذين عادة ما يستخدمان للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع ، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان ، إن لفظ التغيير مازال موضوع خلاف بين الباحثين ، فهناك من يطلقون عليه التغيير التنظيمي المخطط وهناك من يطلقون عليها التطوير التنظيمي ، و الأغلبية أصبحت تستخدم لفظ التطوير وذلك باعتباره واحدا من أساليب التغيير المخطط ، فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

اذ يمثل التغيير (الكل)، لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا ،مخططا أو طارئا، صعب التنبؤ بنتائجه التي قد تكون إيجابية أو سلبية أما التطوير فهو ذلك(الجزء)المدروس والمخطط من عملية التغيير، والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالبا.<sup>2</sup>

## 1-3- أهمية التطوير التنظيمي :

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية :<sup>3</sup>

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، رفع الانتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الكوادر.
- تنمية القوى البشرية ، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها ، واذكاء الابداع والقدرة على الابتكار ، ومجارة قدرات المتفوقين .
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجرات المشاكل والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الادارة.
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجالات العلوم الأخرى .
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين .

1- شتاتحة عائشة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2006/2007، ص50.

2- طاهر محسن منصور الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ط1 ، 2010، ص 49.

3- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص31.

#### 1-4- أهداف التطوير:

- قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب الأعم تكون هذه الأهداف كما يلي <sup>1</sup>:
- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، بدون تشويش .
  - اشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم .
  - العمل على ايجاد التوفيق والتطابق بين الهدف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية وأهدافها .
  - ايجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق ، مما يزيد من فعالية الجماعات .
  - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأساليبها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة .
  - مساعدة المشرفين على تبني أساليب ادارية وديموقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف بدلا من الادارة بالأزمات.
  - تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية بالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
  - ايجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.
  - العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية وأهدافها.
  - زيادة الحافز والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة .

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، نفس المرجع ، ص 29.

## 2- الجودة الشاملة :

### 2-1- تعريف الجودة الشاملة :

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة إستجابة لمتطلبات العميل وتعتبر مدخل من مداخل التغيير تعددت تعاريفها نذكر منها :

الجودة الشاملة هي مدخل أو طريقة الأداء العمل وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها.<sup>1</sup>

ويعرفها آخر على أنها " شكل جماعي لأداء الأعمال يركز على تحسينات فقط أي كان مجال هذه التحسينات سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب والإجراءات المستخدمة.<sup>2</sup>

يقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة الشاملة بأنها : " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة ، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".<sup>3</sup> وهناك من قام بفصل مفردات المفاهيم لأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:<sup>4</sup>

- الإدارة : تعني التطوير ، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة : تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات العميل بل وتجاوزها.

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد صيرفي ، مرجع سابق ، ص 18.

<sup>3</sup> - زاهر عبدالرحيم عاطف ، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة - دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص 41.

<sup>4</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حبيب الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي ، - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 318.

- الشاملة : و التي تتبنى مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل بدءاً بالتعرف على حاجات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضياً عن المنتج أو الخدمة المقدمة.

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر تهدف الى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي وتثبت المنظمة قيم تتمثل في الثقافة تنظيمية لها.

## 2-2- نشأة إدارة الجودة الشاملة:

نشأة إدارة الجودة الشاملة مع الإبتكار الياباني الذي يسمى بـ " دوائر الجودة " ويشار إليه أحيانا بدوائر رقابة الجودة "وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منظمة ، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المختلفة للجودة ، ثم مناقشة وعرض حلولها الخاصة ، وبدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962 وبحلول 1980 زاد عدد الدوائر الجودة إلى أكثر من 100.000 دائرة تمارس عملها في الشركات اليابانية انتقلت فكرة دوائر الجودة بعد ذلكم إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وحقت رواجاً كبيراً في الثمانينيات وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان ، انتشرت دوائر الجودة داخل الصناعة الأمريكية مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية وشاعت دوائر الجودة لدرجة أنها وصفت في مجلة Business Week عام 1986 لأنها موضة الثمانينات ، وبينما نجحت دوائر الجودة بشكل ملحوظ في اليابان ، وكان لها تأثير ايجابي على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية ، فأنها لم تلق الا نجاحاً هامشياً في أمريكا وأحيانا كان لها تأثيراً سلبياً على الجودة وفي ألمانيا الغالب قل استخدام دوائر الجودة في أواخر الثمانينات واختفت تقريباً بنفس السرعة التي ظهرت بها ويرجع فشل دوائر الجودة في أمريكا إلى حد كبير إلى الطريقة التي استخدمت

بها ، لا لأي سبب جوهري في التقنية نفسها ، فلقد تعامل مسهلوا دوائر الجودة الأمريكيون معها كندوة يمكن فيها تطبيق أي فكرة داخل الشركة مما أفقدها حيويتها .<sup>1</sup>

## 2-3 - استراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يرتكز على الجودة ، يعتمد على مشاركة كل الأفراد ، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا ، وتعتمد على المبادئ التالية :<sup>2</sup>

- التركيز على المستهلك وعلى العاملين .
- تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة .
- الاعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المتردية.

## 2-4 - متطلبات تطبيق الجودة الشاملة :<sup>3</sup>

- إمام الموظفين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة
- التزام الجميع بالتغيير .
- إنشاء برامج التدريب والالتزام بها .
- معرفة الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة .
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تغيير أساليب إدارية .
- ترويج برامج إدارة الجودة الشاملة .
- تشكيل فرق العمل من أفراد محددين .

<sup>1</sup>- زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سابق ، ص 41-42.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 82.

<sup>3</sup>- زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سابق ، ص 44-45.

- تشجيع وتحفيز العاملين في الاستمرار في برامج الجودة الشاملة .
- وضع استراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة وفقا لمراحلها وهي :
  - ♦ الإعداد : ويشمل معرفة الأهداف وتحديدها.
  - ♦ التخطيط والتغذية : ويشمل التقويم الذاتي للعاملين والتقويم التنظيمي للمنظمة والتغذي العكسية من خلال التدريب .
  - ♦ التنفيذ : ويكون وفقا لخطة المرسومة من خلال قياس رغبات العملاء وتوقع حاجاتهم والالتزام بجودة الخدمة المقدمة .

## 2-5- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير جودة المنتجات مع احرارز تخفيض في التكاليف و التقليل من الوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيسي للجودة تشمل ثلاث أهداف رئيسة مهمة:<sup>1</sup>

- خفض التكاليف :إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل.
- تحقيق الجودة :وذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء ، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.

<sup>1</sup>- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة ، 1995 ، ص07.

## 3- إعادة الهندسة:

## 3-1- تعريف إعادة الهندسة:

من المسميات المختلفة لإعادة الهندسة Reengineering نذكر إعادة الهندسة، الهندرة إعادة البناء، هندسة التغيير ، الهندسة الادارية ،إعادة تصميم العمليات.<sup>1</sup>

عرفها كل من مايكل هامر وجيمس شامي في كتابهما الشهير هندرة المنظمات والذي ينص كالتالي " الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة التكلفة وسرعة إنجاز العمل "<sup>2</sup>.

فهي تعنى التخلي عن اداء العمل بالطرق القديمة والعمل على الإبتكار أساليب وطرق جديدة ، لذلك ينظر للهندرة وإعادة الهندسة نظم العمل واجراءاته ، بأنها اعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الادارية وعمليات التشغيل بصورة جذرية لغايات الحصول على التحسينات جوهرية في الأساليب والاجراءات ومعايير الأداء.<sup>3</sup>

## 3-2- استراتيجية اعادة الهندسة ( الهندرة ):

تعتمد هذه الاستراتيجية على :<sup>4</sup>

التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون .

اعادة تصميمي العمليات من خلال التغيير الوظيفي واعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي سلوكيات أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة.

<sup>1</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 130.

<sup>2</sup>- زاهر عبدالرحيم عاطف ، مرجع سابق،، ص 32.

<sup>3</sup>- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002، ص 178.

<sup>4</sup>- بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق ، ص 82.

اعتماد تكنولوجيا متقدمة.

اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الاستراتيجيات وكانت لها نتائج ايجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- ◀ اعتماد منهج الادارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار .
- ◀ تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء .
- ◀ تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة.
- ◀ تسهيل انتقال المعلومات.

### 3-3- الجهات المسؤولة عن تطبيق الهندرة :

بعد اجراء دراسات على التنظيمات الادارية التي تظهر عليها المؤشرات الدالة على حاجياتها الى تطبيق مفهوم الهندرة فان العملية تتم من خلال :<sup>1</sup>

- القائد : وهو الجهة القيادية لفريق العمل حيث من الصعب اتمام العملية دون وجود القائد ، وبدوره يكون بعد اتمام الدراسات ومتطلبات اللازمة للقيام بذلك ، فهو يقوم بتحديد الأهداف وتوزيع الأدوار على الافراد والعمل على تحفيزهم لاستثمار قدراتهم لإعادة دراسة نظم العمل تطبيق مفهوم الهندرة .
- مسؤول العملية : وتقع على عاتقه مسؤولية القيام بتطبيق هذه العملية ، حيث يقوم المسؤول عن توجيه العملية على مستويات أكثر تحديدا من دور قائد العملية ويكون دوره هنا الاشراف على سير العمليات حيث يقوم بتشكيل فريق موفرا له كل التسهيلات ولموارد اللازمة والعمل على التنسيق والتعاون وابداء الملاحظات .
- فريق الهندرة : وهو الفريق الذي يقوم بإتمام عملية الهندرة ، حيث يقوم الفريق باتخاذ الاجراءات التنفيذية ، وتشكيل الفريق من أعضاء من الداخل والخارج ، وذلك للاستعانة بخبراتهم وطرح افكار جديدة .

<sup>1</sup>- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل ، مرجع سابق ،ص181.

- اللجنة الموجهة : وهي لجنة تتكون من كبار المديرين الذين يقومون بتطوير سياسات واستراتيجيات الهندرة الكلية ومراقبة تطبيقها ،ومواجهة المعوقات والمشاكلات التي قد تواجه عمل الفريق ، والعمل على تحديد الاولويات وتوزيع الموارد المالية .
- منسق الهندرة : وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة ، والقيام بعمل التنسيق بين المشروعات المتعددة ، ويقوم المنسق بالأدوار التالية :
  - تقديم المساعدة لأصحاب العمليات و فرق الهندرة .
  - تنسيق جميع أنشطة هندرة نظم العمل.

### 3-4 - مؤشرات تطبيق الهندرة :

تحتاج التنظيمات الادارية الى دراسة وتحليل بيئة العمل بصورة مستمرة ، حيث تظهر هناك مؤشرات تدل على اعادة النظر في الوضع القائم ، ويمكن جمع هذه المؤشرات في :<sup>1</sup>

- ❖ المنظمات المتراجعة : و يظهر هذا التراجع من خلال الملاحظات أو الدراسات الاستطلاعية للوصول الى معايير تدل على ضرورة اجراء اعادة هندسة العمليات ومن هذه المعايير ارتفاع تكاليف التشغيل ، وزيادة المشكلات بين العاملين ، وتعثر عمليات التشغيل وتراجع الاداء .
- ❖ المنظمات الساكنة : تلك التنظيمات التي في طريقها الى التراجع من حيث عدم قدرتها لمنافسة المنظمات الاخرى ، وعدم القدرة على تغيير أساليب العمل وتطويرها أو عدم القدرة على تحديث وتطوير الأنظمة والقوانين المعمول بها.
- ❖ المنظمات الناجحة : وتتمثل في المنظمات ذات الطموح العالي التي ترغب في تحقيق النجاحات والاستمرار في العمل وليس بالضرورة ان يكون هنا بؤادر

<sup>1</sup>- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل ، مرجع سابق ،ص 180.

لظهور مشكلات في العمل ، ففي مثل هذه الحالة تكون اعادة هندسة نظم العمل ، الحل الوحيد لتحقيق هذه الطموحات .

### 3-5- فوائد ونتائج تغيرات اعادة الهندسة :<sup>1</sup>

- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العلمية .
- تغيير الاعمال من المهام البسيطة إلى الاعمال ذات الابعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم .
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم انتاجية.
- تغيير المدراء من مشرفين الى مدربين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوى جيد.

### 4- الخصصة:

#### 4-1- تعريف الخصصة ( الخصخصة):

تعتبر الخصصة من أحد مداخل التغيير الهادف فهي : " تتضمن استناد عمليات انشاء وتمويل وتنمية ملكية وتشغيل وإدارة انتاج ونقل وتوزيع السلع والخدمات الى القطاع الخاص سواءا كانت محلية أو أجنبية<sup>2</sup> .

وقد تعني الخصخصة: " زيادة كفاءة ادارة وتشغيل المشروعات العامة من خلال الاعتماد على آليات السوق والتخلص من الترتيبات الديمقراطية ."

تحويل ملكية المنشآت العامة الى اطراف أخرى تقوم بإدارتها وفقا لمبادئ قطاع الأعمال الخاص و زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات

<sup>1</sup>- زاهر عبدالرحيم عاطف ،مرجع سابق ، ص 37.

<sup>2</sup>- عبدالقادر محمد عبدالقادر عطية ، الاتجاهات الحديثة في التنمية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2003 ، ص102.

الانتاجية بغرض تحسين الكفاءة الانتاجية لهذه الوحدات بما يخدم اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

فالخصوصية هي عملية تحويل الملكية العامة الى ملكية خاصة عكس التأمين.

#### 4-2- دوافع الخصخصة :

هناك العديد من الأمور المشجعة التي تدفع الحكومات الى ضرورة تبني مفهوم الخصخصة في قطاعاتها الانتاجية، الا أن هذه الدوافع والأسباب تتفاوت من مجتمع الى آخر، وهذه الدوافع يمكن اجمالها كما يلي :

- الدافع السياسي :حيث يشير هذا الدافع الى مفهوم الحرية الكاملة في مزولة نشاطاتها الاقتصادية والادارية والاجتماعية ، كما تهدف بعض الحكومات الى تحسين المستويات المعيشية من خلال ايجاد فرص عمل وتحقيق الرضا الاجتماعي بين المواطنين .
- الدافع الاقتصادي : يشير هذا الدافع الى ما يتمتع به القطاع الخاص من مرونة وقدرات ومهارات ،بشكل يساعد أكثر على تشجيع الاستثمار وزيادة التراكمات الرأسمالية وتحسين فرص العمل .
- الدافع المالي : ان العجز المتواصل في الموازنة العامة ، لدى الدول و الحكومات النامية ، قد شكل عبئا كبيرا على هذه الحكومات ، الأمر الذي دفعها الى البحث على أساليب أخرى ،للتخفيف من هذه الأعباء ، فالخصخصة هي الطريقة الوحيدة ، للتخفيف من هذه الأعباء وكذلك للمساعدة في التخلص من طلب القروض والمساعدات .
- الدافع الاداري : تعتمد الخصخصة على روح المنافسة الحرة ، وهذا يعني ضرورة البحث عن الموارد البشرية وماهرة ، وخاصتا في سياسات التعليم والتشغيل والعمل

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص198.

على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء الأفراد ،اضافة الى التركيز على ضرورة توافر أبنية تنظيمية من حيث الهياكل والاجراءات وطرق أساليب العمل.

#### 4-3- أهداف الخصخصة :

وهناك مجموعة من الاهداف التي تسعى للخصخصة الى تحقيقها وهذه الأهداف هي:<sup>1</sup>

#### 4-3-1- الأهداف الاقتصادية :

- العمل على زيادة وتحسين الانتاجية.
- اعادة تحديد وتوضيح دور الدولة في النشاطات الانتاجية .
- التقليل من الاعباء المالية .
- المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية .
- زيادة حجم الملكية الخاصة .
- جذب الاستثمارات الخارجية .
- المحاولات المستمرة للحصول على التكنولوجيا .

#### 4-3-2- الأهداف الاجتماعية:

ان تحقيق النجاح في تطبيق الخصخصة سوف يعود على المجتمع بالأهداف والفوائد التالية :

- تحسين المستويات المعيشية للناس من خلال زيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة حجم المشاريع الانمائية حيث يترتب على ذلك توفير فرص العمل للناس.
- العمل على اعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- العمل على اعادة توزيع راس المال للمستثمر.
- دعم الديمقراطية وتشجيع اللامركزية.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص 203، 202.

- تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية.

#### 4-4 - أساليب الخصخصة :

ولكن على الرغم من هذا التفاوت في الأساليب أو الطرق فإنه يمكن الجزم بأنه يوجد

ثلاث طرق يمكن اتباعها للقيام بذلك، وهذه الطرق هي <sup>1</sup>:

- انتهاء ملكية الدولة : وفي ظل هذه الطريقة ، فان نية ورغبة الحكومة وموجودة

وواضحة ،فالحكومة هنا ترغب في انتهاء ملكيتها للمشروعات أو الممتلكات العامة

،فالنية بالتحول واضحة ومباشرة وايجابية.

- التفويض :في هذه المرحلة تقوم الحكومة بإعطاء وكالة لبعض وحدات القطاع

الخاص، لتقوم بتقديم خدمات بدلا منها ،ويشترط في هذه المرحلة، ان تكون

تدرجية ولكن تشترط الدولة هنا ضرورة مراعاتها في نسبة التحول وكذلك سرعة

الانجاز وفقا للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهنا تقوم الدولة في ظل

هذه المرحلة ، بمواصلة مرحلة الاشراف والرقابة والمسائلة حول النتائج ، ويأخذ

التفويض اما كل عقود الامتياز أو المنح ، أو الالتزام .

- الاحلال : وفي هذه المرحلة تقوم الحكومة بإحلال القطاع الخاص مكانها لأداء

النشاطات والعمال ، أي قيام الحكومات بإعطاء فرص للقطاع الخاص لكي يظهر

وينمو طبيعيا ، وسعى الحكومة في هذه المرحلة ليس مباشرا .

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص 204،205.

## رابعاً : مقاومة التغيير التنظيمي :

### 1- تعريف مقاومة التغيير :

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل ، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير . ومن هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير " على أنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبره خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي لا مناص منه ، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار ) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي فينفس الفرد ، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير " <sup>1</sup>.

قد عرفها Zander بأنها : " ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم " <sup>2</sup>.

### 2- الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير : <sup>3</sup>

- الخوف من المجهول : قد يعتقد الأفراد أنه سيجرب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد ، أو قد يكون سبب مقاومته هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة وزيادة الأعباء التي ستلقي عليهم ، أو خوفاً من تعرضهم للانتقال الى مكان آخر للعمل أو عدم التأكد مما يحدث مستقبلاً أو تفضيلهم الاستقرار.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، 319.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ ، خيضر كاضم محمود ، مرجع سابق ، ص 385.

<sup>3</sup>- بلال خلف السكارنة ، نفس المرجع ، ص 321، 322.

- تهديد التغيير لأمر ومصالح شخصية: يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية، الخوف من أن مكتسبات شخصية حقوقها سوف تنتزع منهم ،أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل يفضلون البقاء على الوضع الحالي .
- عدم الاقتناع بجدوى التغيير: التغيير لا اعتقادهم بفشله ويستدلون بذلك من محاولات والتجارب السابقة أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم مواءمة طريقة احداث التغيير كالوقت المخصص و الموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد.
- تفاوت فهم وإدراك الافراد للتغيير: حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم اقتناعها أو لعدم فهمها لمضمون التغيير.
- أسباب اجتماعية: من أهمها التهديد المباشر لمستوى اشباع الحاجات الاجتماعية كتفكك جماعات حالية، وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة ، أو تهديد للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين ، عدم الانسجام من القيم والمبادئ والقناعات الموجودة.

وهناك من لخصها كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (02): العوامل التي تؤدي الى مقاومة التغيير.

| العوامل المنطقية                                                                                                  | العوامل النفسية                                                                         | العوامل الاجتماعية                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -الوقت المطلوب للتكيف.<br>-الوقت الإضافي لإعادة التعلم<br>-تكاليف التغيير.<br>-التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير. | -الخوف من المجهول نتيجة للتغيير.<br>-الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن. | -التحالفات السياسية.<br>-الحفاظ على مصالح مكتسبة.<br>-الرغبة في المحافظة على العلاقات الموجودة. |

المصدر: خلف بلال السكارنة ، مرجع سابق ، ص 326.

### 3- التعامل مع مقاومة التغيير :

يمكن التعامل مع مقاومة التغيير وفق النقاط التالية:<sup>1</sup>

≈ التعليم والاتصال : وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين ، وإعلامهم من خلال المناقشات والذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه... الخ .

≈ المشاركة: وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم ، أو تشكيل لجان وفرق عمل .

≈ الدعم والمؤازرة: ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي "العاطفي" للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية لمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق العديدة ، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق ، ص 388.

≈ التفاوض والاتفاق: تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير ، وإجراء بعض المساومات ...لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير .

≈ التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين ، وتزويد الأفراد بمعلومات صورة انتقائية ، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة .

≈ الإكراه الصريح والضمني: وتتضمن استخدام القوى (السلطة) لجعل الناس يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة.

ويعود اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المقاومة للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير وإلى شخصية القائمين على التغيير في الإدارة العليا والجدول التالي يوضح ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص331.

جدول رقم(03):أساليب علاج مقاومة التغيير.

| أسوب مقاومة التغيير    | المواقف                                   | المزايا                                    | العيوب                                                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التعليم والتبليغ       | عدم توفر معلومات دقيقة                    | الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير            | يحتاج إلى وقت طويل اذا كان عدد الأفراد كبير                                                                    |
| المشاركة               | حالة المقاومة الشديدة                     | التزام المشاركين بما قرروه                 | تضييع الوقت اذا كانت القرارات المتخذة لا تتلاءم مع التغيير                                                     |
| التسهيل والدعم         | اذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف        | تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف | يتطلب وقت كبير ويكلف باهظا                                                                                     |
| التفاوض الاتفاق        | التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة | طريقة سهلة نسبيا                           | طريقة مكلفة اذا طالب الآخرون بنفس التعويض                                                                      |
| المناورة والاستقطاب    | حين تفشل الوسائل الأخرى                   | حل غير مكلف                                | حل مؤقت قد تتجم عنه مشاكل أكبر في المستقبل                                                                     |
| الترهيب الصريح والضمني | ممارسة السلطة                             | سريع                                       | يجعل المقاومة أكثر شدة أن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة عدم القدرة على ممارسة السلطة |

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، 331.

#### 4- أشكال وفوائد محتملة لمقاومة التغيير :

##### 4-1- أشكال مقاومة التغيير<sup>1</sup>:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية الى الأحجام عن العمل وعدم العمل (الإضراب) ، ويتوقف ذلك على الفرد بنفه ومدى ادراكه لأهمية التغيير والمخاطر التي قد يلحقها التغيير به وبمصلحته وحاجاته ، كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير .ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير :

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتقوه بشيء.
- يظهر الفرد على أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
- يقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة الى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل .
- يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
- بثير الفرد نتائج سلبية بالمقترحات المقدمة، حتى وأن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
- يظهر الفرد مقاومته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كان يقول " يا لها من فكرة رائعة ... ولكن )".
- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

<sup>1</sup>- حسين حريم ، مرجع سابق ، ص385.

الشكل رقم (05) : أشكال التعبير عن المقاومة.



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات-، تعريب محمود حسن

حسني ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 ، ص316.

#### 4-2- فوائد محتملة لمقاومة التغيير :

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل الأشكال وصور مقاومة التغيير، فردية، أم جماعية بيئية ، بل أن المقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات يذكر New storm Davis أن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يلي<sup>1</sup>:

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوع من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة اذا ما دفع الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة ، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة .
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات (الصعوبات) التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة تقوم باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة ، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير ، والذي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير .
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة ، كما توفر متنفساً للأفراد للتغيير عن مشاعرهم ، يمكن أن تشجيع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل .

<sup>1</sup>- حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 388.

### خلاصة الفصل :

تجد المنظمات نفسها مجبرة على التأقلم والتكيف مع الظروف المتجددة في ظل التحولات المتسارعة، فلا يمكن لها أن تعزل نفسها عن المحيط الخارجي، فهي معرضة للتغيير مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية ولا يتأتى ذلك الا من خلال التغيير التنظيمي الذي هو عملية معقدة يجب أن تراعي فيه جميع الظروف والمؤشرات والمداخل التغييرية المناسبة ليكون فعالا ليحقق الاستمرارية والنمو للمؤسسات ورغم أهميته البالغة بالنسبة للتنظيمات فان التغيير يتعرض الى مقاومة العمال إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم و مناصب عملهم و تدفعهم لتبني أنماط سلوكية لا تخدم مصالحهم .

# الفصل الثالث

## الصراع التنظيمي

### تمهيد:

الصراع ظاهرة اجتماعية تنظيمية تحدث في أي منظمة فهو عملية اجتماعية تفاعلية تحدث بين الأفراد والجماعات نتيجة التعارض والخلاف والتضارب ولاختلاف قيم الأفراد واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدرعاتهم، كما ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية تفرض على المنظمات إدارة الصراع بشكل فعال للحفاظ على نمو واستقرار المنظمة لأن الصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا وهذا يتوقف على طريقة وأسلوب إدارة الصراع.

## أولاً: الصراع في المدارس الفكرية، أشكاله، نتائجه

### 1- تعريف الصراع

1-1- لغة: الصراع من فعل صرع أي الطرح بالأرض ومنه صارع أي حاول طرحه أرضاً<sup>1</sup>.

ويعود أصل كلمة conflict بالإنجليزية أو conflit بالفرنسية الى الأصل اللاتيني conflictus والتي تعني صراع وتضارب وشقاق ..الخ ، كلها تدل على التضارب واخصام والصدام، فالصراع يعني التعارض بين المصالح والآراء او الخلاف ، سواء كان في المواقف او المصالح او الأهداف<sup>2</sup>

1-2- اصطلاحاً: الصراع شيء طبيعي في بيئة العمل ولا يمكن تجنبه فيعرف على أنه مشكلة سلوكية يومية<sup>3</sup> فهو عادة يحدث في حالة تعارض هدفين بحيث إذا تحقق أحدهما استحال تحقيق الآخر هذه الأهداف قد تكون رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة والنفوذ أو تكون متمثلة في التقدير والاحترام وتكون ضد ما يهدد مصلحة وأمن الجماعة أو الفرد<sup>4</sup>.  
هناك العديد من التعاريف للصراع نذكر منها :

ويعرف روبنتر : الصراع بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص لآخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى احبط الشخص وتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه ومصالحه<sup>5</sup>.

1 ابن المنظور ، مرجع سابق، ص 227.

2 - محمد سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص362.

3 أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ،دار الوفاء للطباعة،مصر، 2000، ص 425

4 احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي ، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الاعمال ، دار وفاء للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2000 ص 121.

5 مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 11

يعرف مصطفى كامل الصراع على أنه: يحمل فكرة القتال أو المقاومة أو الكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ، فهو يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة<sup>1</sup> يعرف فاروق مداس الصراع على أنه نزاع مباشر ومقصود بين الافراد والجماعات من اجل هدف معين وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل الى الهدف ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل أوضح من ظهور الهدف المباشر المتنازع عليه<sup>2</sup>

كما يعرفه ADAM G بأنه هو: اللقاء بين مجموعات عمل تختلف وجهات نظرهم ويمكن أن يتخذ شكل "العنق" بسبب كطالبة أحد الأطراف على الأقل بإعادة تصحيح العلاقات كما يحمل تجديدا في المضمون أو الإجراءات<sup>3</sup>

يرى ناصر العديلي بأن الصراع هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة، أو في النادي، أو في المدرسة و ينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي<sup>4</sup>.

في حين يراه PICOKD بأنه: هو الترجمة الفعلية لمعادلة يصعب تجنبها متمثلة في آمال مالكي السلطة الرسمية داخل المؤسسة "مسيرين" من جهة وتلك الخاصة ببعض العمال من جهة أخرى<sup>5</sup>.

كما يمكن تعريف الصراع على أنه نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام أو عدم التوافق في الأنشطة، فأي نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يتعدى على غيره من الأنشطة بالشكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير فاعلة، ويمكن أن

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 158.

<sup>2</sup> فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003، ص 150.

<sup>3</sup> ADAM G: une analyse des conflits sociaux en France dans problèmes économique, N° 1777, 9 juin, p 22

<sup>4</sup> ناصر العديلي، السلوك الإنساني : منظور كلي مقارن، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 52

<sup>5</sup> Picard D: la vielle social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, libraries vuibert, Paris, 1991, p 11

تكون تلك الأنشطة غير المنسجمة تتضمن شخصية أو أكثر كما يمكن أن توجد داخل الجماعات أو داخل المنظمات<sup>1</sup>

ويعرف الصراع يعكس وجود توتر بين فريقين أو شخصين ويكون بسبب خلاف حول الأهداف، أو انفعال ذاتي سلبي جاء من وجود إحباط<sup>2</sup>

يعرف لويس كوزر الصراع بأنه النضال على القيم والمطالبة بالمكانة النادرة أو المرموقة ومن أجل القوة والاستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة فيمكن الإشارة إلى مفهوم الصراع على أنه عملية اجتماعية تفاعلية تحدث بين الافراد والجماعات نتيجة التعارض والخلاف والتضارب الذي ينشأ كرد فعل لتعارض الأهداف والمصالح ويكون اطراف الصراع مدركين لهذا التعارض فيما بينهم فيما يرغب كل منها على الحصول على المركز او الصلاحية او القوة او اهداف بما يتعارض مع رغبة الطرف الاخر .

## 2- الصراع في المدارس الفكرية

### 2-1- مرحلة الفكر التقليدية:

يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها و عدم الحديث عنها أو تجاهلها. و يمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور و فايول اللذين يرون إلى الصراع كظاهرة سلبية، و نادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين و الأنظمة و الإجراءات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 12.

<sup>2</sup> Ralph Stacey : **Strategic Management and Organistional Dynamics**, 6th Edition, ED Pearson, France,2011, P. 189.

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام ، مرجع سابق ، ص 200.

<sup>4</sup> . أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية،: دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ، 2006 ، ص133.

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو نتاج الاتصال الضعيف بين الافراد داخل بيئات العمل، وعدم قدرة الافراد على تلبية احتجاجاتهم، وقد اتسمت هذا المرحلة بالنظرة السلبية تجاه الصراع وارتباطه بأشكال العقوبة والتهديد<sup>1</sup>.

وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع ، فالحل هو التجاهل<sup>2</sup>.

الفكر التقليدي يعتبر الصراع ظاهرة سلبية غير مريحة ، ويجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها لا تهتم بالعنصر البشري فتعتبره جزء من عوامل الإنتاج وليس هو أهم عنصر من عوامل الإنتاج، مما أدى إلى إهمال القضايا التي تتعلق بالعنصر البشري كالرضا وزيادة المعنويات والإبداع... الخ

## 2-2- مرحلة الفكر السلوكي:

الفكر السلوكي يرى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية، وهو أمر حتمي وضروري في المنظمة، ولا يمكن تجنبه إطلاقا. إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف بالصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها، إذ أن خروجه عن سيطرة الإدارة يعد غير مقبول. وعليه لا تسعى الإدارة في ظل الفكر السلوكي أن يكون الصراع قائما لكنه تحت سيطرتها باستمرار

أفكار الفكر السلوكي مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك الانساني من بينها الصراع حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.، وإزاء ذلك تقبل العلماء سلوكيات الصراع، وسعوا لعقلنة وجوده، أي تبرير وجوده بطريقة منطقية

<sup>1</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق، ص76

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ط 5، 2009 ، ص 359.

عقلانية، باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً وقد يشكل قوة ايجابية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

الاتجاه السلوكي اعتبر الصراع أمر طبيعى ولا مفر منه، وهذا عكس النظرة التقليدية التي كانت تهمل هذا الجانب، كما ركز هذا الاتجاه السلوكي على توظيف هذا الصراع بما يخدم مصالح وأهداف المنظمة. إلا أنه ما يعاب على هذا الاتجاه هو عدم تشجيعه لإحداث صراعات داخل مكان العمل من أجل استثارة العاملين، كما يرى بضرورة القضاء على الصراع داخل التنظيم<sup>2</sup>.

### 2-3- مرحلة الفكر التفاعلي :

يرى هذا الاتجاه بأن الصراع ليس حتمياً فقط بل له جوانب إيجابية ومن ثم ليس في صالح المؤسسة القضاء عليه نهائياً ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

أ - إذا زاد مستوي الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

ب- في حالة انخفاض مستوي الصراع مما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتفاع إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.<sup>3</sup>

تقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

-الصراع حالة يمكن تجنبها.

-الصراع إنعكاس طبيعي للتجديد.

-إدارة الصراع ممكنة.

-الصراع في حده الأدنى ليس أمراً عادياً بل ضرورياً

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 142.

<sup>2</sup> عياصرة معن: إدارة الصراع التنظيمي والازمات وضغوط العمل و التغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ط1 ، 2007، ص26،

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي:، مرجع سابق ، ، ص 238

كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي و الإثارة، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيم، و يمكن ان تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم و التطور و التغيير<sup>1</sup>.

فالفكر التفاعلي لا تنظر الى الصراع فقط على انه يشكل قوة إيجابية في الجماعة لكنها تناقش أيضاً ان بعض الصراع ضروري وحتمي بفاعلية عمل الجماعة. ويمكن اجمال النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية للصراع عن غيرها من النظرات الأخرى ما يلي:

- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء او الصراع الوظيفي.
- أنها تشجع صراحة المعارضة، أبنائه او الوظيفية
- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن اثاره الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته واساليبها.
- أنها تنظر الى إدارة لصراع على انها من مسؤولية جميع اداري النظام<sup>2</sup>

1 - زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المروسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: مطبعة الجامعة الأردنية، 2005، ص77.

2 - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 56

**جدول رقم (04) : الصراع التنظيمي في المدارس الفكرية**

| المدراس<br>الصراع | المدرسة التقليدية   | المدرسية السلوكية | المدرسة التفاعلية        |
|-------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
| طبيعة الصراع      | غريب / غير مبرر     | طبيعي             | ضروري / محرك<br>للإبداع  |
| أسباب الصراع      | عوامل شخصية         | عوامل تنظيمية     | عوامل<br>وقفية<br>وشخصية |
| خصائص الصراع      | ضار                 | ضار / مفيد        | مفيد / ضار               |
| أطراف الصراع      | مثيرو المشاكل       | الجميع عرضة له    | الجميع                   |
| نتائج الصراع      | مدمر                | تنافس             | تطوير                    |
| الفاعل            | الرفض               | القبول            | التشجيع أحيانا           |
| طريقة المواجهة    | تقادي               | علاج              | كيفية الاستفادة منه      |
| الإدارة           | السلطة البيروقراطية | التفاهم           | التعاون                  |

**المصدر :** عبد الوهاب احمد جاد: السلوك التنظيمي ، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل

منظمات الاعمال ، دار وفاء للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2000 ، ص 209.

### 3- أشكال الصراع:

### 3-1- الأشكال الظاهرة للصراع

- 3-1-1-الاضراب: يعتبر الاضراب من ابرز اشكال الصراعات العمالية واكثر تأثيرا

على مستوى التنظيمات بحيث يعرفه أحمد بدوي بأنه " الامتناع العمالي امتناعا جماعيا عن تنفيذ العمل الملزم به بموجب عقود العمل التي تربطهم بأصحاب العمل، وذلك بهدف الحصول على بعض المطالب بشأن العمل ...والإضراب أهم أداة

يستخدمها العمال ضد أصحاب العمل و يقابلها هؤلاء بغلق المنشآت، و تمنع بعض تشريعات العمل إضراب عمال المرافق العامة <sup>1</sup>.

ويؤكد ويس ديمتري Weiss Dimitri على أنه " الإضراب يعتبر عملية جماعية فإضراب فرد واحد فقط لأمعنى له ، فالإضراب ينبغي أن يكون فعلا لعدد كبير من العمال ..وهو استخدام المتفق عليه من قبل جماعة العمال المأجورين لجعل جماعة أخرى أي أرباب العمل الدولة تغير موقفها <sup>2</sup>."

يمكن القول ان الإضراب عبارة عن فعل اجتماعي منظم موجه ضد أرباب العمل أو مسيري المؤسسات، قصد إرغامهم على الاستجابة لمطالب العمال سواء جزئية أو كاملة يتسم هذا الفعل بالتوقف عن العمل كوسيلة ضغط لتحقيق مطالب العمال.

**أ- عناصر الإضراب:**

يتكون الإضراب من عناصر مادية ومعنوية حيث تتمثل العناصر المادية في التوقف عن العمل الملزم للعمال توفقا جماعيا، أما العناصر ذات الطبيعة المعنوية فتتمثل في أن يكون الإضراب مقصودا مخططا هدفه تحقيق مطالب مهنية ومشروعة للعمال.

#### ❖ العناصر المادية للإضراب :

◀ التوقف عن العمل: يمثل التوقف عن العمل أحد عناصر الإضراب الأساسية وهو امتناع العمال عن مباشرة عملهم المزمين به بموجب القانون أو عقد العمل ولا يشترط في التوقف عن العمل شكل معين من أشكال الإضراب فيكفى مدة معينة من الزمن <sup>3</sup>.

وليكون التوقف عن العمل عنصرا ماديا في الإضراب يجب أن يستوفي بعض الشروط

نلخصها كآتي: <sup>4</sup>

1 - أحمد بدوي ، مرجع سابق، ص411 .

2 -Dimitri Weiss , les relation du travail ,employeurs ,syndicats ,état ,3 ed,puf ,paris ,1975,p33.

3 - السيد عيد نايل، قانون العمل ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. ، 2000 ، ص، 677.

4 - مصطفى أحمد أبو عمرو ،.علاقات العمل الجماعية ، دار الجامعة الجديدة للنشر. ، الإسكندرية، مصر. ، 2005 ، ص. 347.

- التوقف الكامل عن العمل : يجب أن يكون هذا التوقف كاملا وليس مجرد ابطاء في معدل الأداء ، فتوقف الكامل للعمال عن العمل يعبر عن رغبتهم في الإضراب وبالتالي فرب العمل غير ملزم بالأجر خلال فترة التوقف .
- إن يكون الامتناع عن العمل الملزم : إن الامتناع عن أداء أي عمل لا يعد إضرابا إلا اذا كان هذا العمل ملزما للممتنع عن أدائه ، ويكون مصدر هذا الالتزام عقد فردي أو اتفاقية عمل جماعية أو قوانين أو لوائح المؤسسة كما لا يعد التوقف إضرابا اذا كان هذا التوقف في أيام العطل الرسمية أو كان بالتراضي بين العمال وصاحب العمل أو لأسباب خارجية عن ارادة العمل كنفاد المواد الأولية أو انقطاع التيار الكهربائي أو تعطل الآلات لأن الإضراب هنا يكون رغما عن إرادة العمال وليس رغبتهم .

◀ التوقف الجماعي عن العمل: يعتبر التوقف الجماعي عن العمل هو العنصر الثاني من العناصر المادية للإضراب ويقصد بالتوقف الجماعي امتناع عدد من العمال عن أداء العمل امتناعا مديرا لأن لا يعتبر توقف عامل بمفرده إضرابا و إن كان حقا فرديا فان ممارسته تتم بصفة جماعية .

#### ❖ - العناصر المعنوية للإضراب:

◀ قصد الإضراب:

هي تصرفات العامل التي توحى بنيته في الخروج عن اطار عقد العمل أو التحلل مؤقتا من تنفيذ بنوده بغية إحداث اختلال سيرورة العمل حيث يعبر عنه بالتصرف الذي يحدث الفوضى في تنظيم العمل العادي وهو أساسي لتكيف الإضراب

◀ تدبير الإضراب:

هو اتفاق العمال على التوقف عن العمل والذي يعني التقاء نوايا الإضراب لدى مجموعة من العمال دون اللجوء إلى تنظيم معين كנקابة العمل ، التوقف المدبر عن العمل قصد

الاستجابة للمطالب المهنية التي رفضت من طرف رب العمل أو من أجل تغيير الأوضاع مهنية لا ترضى العمال في العمل أو من أجل تغيير بعض بنود عقد العمل وبصفة عامة فإن تدبير الإضراب يتحقق في حالتين :

- الاتفاق السابق على الإضراب والتقاء النوايا العمال باتفاقهم في اللجوء إلى الإضراب للضغط على رب العمل بغض النظر على الطريقة التي يتم بها الاتفاق و يعلن الإضراب من خلال المنظمة النقابية العمالية .

- الإتفاق اللاحق والذي تلتقى فيه نوايا العمال في الإضراب بصفة عفوية بمعنى أن يكون كل عامل من المنضمين للإضراب قد توقف عن العمل لذات السبب الذي من أجله توقف باقي العمال و توحد الهدف المهني حتى في حالة عدم الاتفاق السابق يجعل تدبير الإضراب متحققا

◀ المطالب المهنية الممكنة والمشروعة :

يعد تحقيق المطالب المهنية والمشروعة جوهر العناصر المعنوية للإضراب ويجب أن تكون هذه المطالب قد رفضت من قبل بمعنى ان يكن هناك مقاصد متوخاة من الإضراب قد تكون لأسباب مهنية كالأجور وتحسين ظروف العمل أو من أجل الحصول على المزيد من الحقوق و الامتيازات المهنية والاجتماعية .<sup>1</sup>

**3-1-2 التظاهرات :** يقوم العمال بالسير في ساحات المنظمة او في الشوارع مردين عبارات عدم الرضا ومعبرين عن استيائهم مع توقفهم عن العمل ويبلغون مطالبهم في نفس الوقت لكسب تعاطف عمال آخرين والرأي العام وتتطلب التظاهرات في الشوارع الى رخصة إدارية من الهيئات الوصية غالبا ما تتدخل القوات الأمنية لتفريق المتظاهرين

1 - مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سابق، ص ص : 350 ، 351.

في الشوارع بحجة أحداث اضطرابات وخاصة في حالة عدم وجود ترخيص حيث تحدث مشادات بين المتظاهرين وافراد مكافحة الشغب<sup>1</sup>

**3-1-3-الاحتجاز :** هو شكل من اشكال الصراع الظاهرة ويقصد به احتجاز مسؤول او عدة مسؤولين من طرف العمال عندما يطول الاضراب ويصل الحوار الى الطريق المسدود وهذا الشكل من الصراع يأخذ صورة القوة والعنف من اجل الضغط على الجماعات الوصية للنظر في مطالب العمال وفي هذه الفترة يصبح المسؤولون تحت سلطة العمال ويعتبر هنا استلاء العمال على السلطة داخل المنظمة فانقلبت الأدوار فالمدبر والاطارات المحتجزة لم تصبح لهم اية سلطة في التسيير ويعتبر حجز الأشخاص غير قانوني وعليه فان العمال الذين قاموا بالاحتجاز الإطارات سيتعرضون لعقوبات مختلفة حسب مدة الاحتجاز وحسب قانون كل مجتمع<sup>2</sup>.

### 3-2- الأشكال الخفية للصراع

#### 3-2-1-التغيب عن العمل:

يعتبر محمد سعيد أنور السلطان: الغياب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل والذي تقل في حدته عن الاستقالة او ترك الوظيفة وقد يرجع الغياب الى المرض او ميعاد مع الطبيب ... غير ن كثير من الأسباب تعتبر غير حقيقية ومفبركة او مغالى فيها فاذا اتضح للعامل ان تكلفة او الخسائر التي سيتحملها نتيجة تغيبه منخفضة او قليلة وان المكاسب او المنافع لتي تعود عليه من فعل أشياء أخرى بالوقت الذي يمضيه خارج عمله كبيرة تقوي دافعه لعدم الذهاب للعمل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Danielle Picard , La Ville Social -prévoir et gérer la conflictualité industrielle , Paris Vuibert gestion,1991 ,p105

<sup>2</sup>; Ibid ,p106.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 487.

ويعرف التغيب على انه عدم حضور العامل الى عمله في أيام العمل المقررة لذلك بسبب المرض او الإصابة التي تعوق العامل عن عمله بالإضافة الى التغيب غير مصرح به لاي سبب من الأسباب<sup>1</sup>

وهناك أسباب عديدة تؤدي الى غياب العاملين ومنها ما يلي :<sup>2</sup>

- ◀ ظروف العمل: لها أثرها على غياب العاملين ويمكن تقسيم تلك الظروف الى:
  - أحوال العمل: وتشمل الرطوبة والتهوية والحرارة وغيرها .
  - طبيعة العمل: وتتمثل في المواد كيميائية الضارة والغازات السامة والابخرة والادخنة
  - أسلوب العمل : مثل زيادة ساعات العمل وقدم الآلات وعدم إعطاء فترات راحة
  - سياسات الافراد: لها اثرها على غياب العاملين مثل سوء الاختيار ونقص الأجور والحوافز وعدم الاهتمام بالتدريب وسوء الاشراف ونقص فرص الترقية واتباع سياسة خاطئة للنقل وعدم توافر وسائل ومعدات الامن الصناعي للوقاية من الامراض المهنية
  - أسباب خاصة بالعاملين: تجعل العاملين اكثر استهدافا للغياب وهي:

- عدم مناسبة الوظيفة لقدرات الفرد وميوله واستعداداته ومؤهلاته وخبراته وعدم وصول الى معايير الإنجاز المطلوبة منه.
- عدم التوافق الاجتماعي في محيط العمل مع الزملاء
- عدم التوافق النفسي للفرد كان يكون لديه مشاكل خارج محيط العمل ولكنها تؤثر على أدائه في العمل وتدفعه الى الغياب كمشاكل المالية وغير العادية والمشاكل مع الأقارب والجيران وغيرها
- عدم ارتياح لأسلوب الاشراف
- بعد المسكن عن المقر العمل
- انخفاض مركز الوظيفة

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 113

<sup>2</sup> عادل رمضان الزبادي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002 ، ص ص 160 - 161

▪ نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج : اثره على الغياب وينبغي على

أي منظمة ان تتحرى عن الأسباب التي تؤدي الى زيادة معدلات الغياب

باي قسم او إدارة بها والعمل على علاجها حتى تحقق أهدافها

**3-2-2-استعمال القوة والعنف:** استعمال العنف بين العمال ظاهرة موجودة داخل

المنظمة حيث يضطر العامل او مجموعة من العمال الى استعمال القوة من اجل

فرض الوجود او دفاعا عن الحقوق وهذا عند الشعور بالإهانة وترتبط درجة استعمال القوة

من عامل الى اخر وذلك حسب السن والجنس والمستوى التعليمي ويلجأ العمال الى

استخدام جزء وقتهم وطاقتهم في الصراع اللامتناهي حول الترقية والعلاوات...الخ<sup>1</sup>.

**3-2-3-الاسراف العمال :** ويتمثل في الزيادة في استهلاك المواد الأولية والطاقة

والتغليف ، وذلك بالنسبة لمعيار الاستهلاك العادي وهذا يرجع غابا الى الأخطاء في

تحقيق الإنتاج وفي بعض الأحيان الى السرقات

**3-2-4-التخريب :** وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها العمال من أجل الاضرار

بوسائل الإنتاج الآلات والموارد الأولية والسرقات والتعطيلات وغير المفهومة والمحيرة

في نفس الوقت هذه التوقعات هي في بعض الأحيان اعلان عن حركة مطلبية<sup>2</sup>

#### 4- نتائج الصراع:

العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة الصراع أشاروا الى ان وجود لصراع في المنظمة عند

مستوى معين يعتبر حافزا إيجابيا للأفراد والجماعات وممكن يترتب عليه اثار سلبية لما

يصل لمستوى عال في الحدة.

**4-1- النتائج السلبية:** من بين النتائج السلبية للصراع ما يلي:

- قد يؤدي الى حدوث اثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد بما يؤدي الى

اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الافراد بعضهم البعض.

<sup>1</sup> Slimane Madhar , La Violence en Algerie , Edition thala ;Alger ,1997,p224.

<sup>2</sup> Danielle Picard ,op cit,p79

- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي الى احباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها.
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة وبذلك يؤدي الى شيوع الاهتمام بالذات والانانية
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع ويؤدي ذلك الى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- قد يؤدي الصراعات الى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- يؤدي الصراع الى اهدار الوقت والجهد والمال سوء نتيجة للصراع او نتيجة محاولات الادرة لعلاج الصراع.
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع المسؤولين والادرة والترويج اشاعات كاذبة <sup>1</sup>
- امتصاص قدرات المؤسسة ومواردها دون إنتاج شيء .
- الإحباط عند تعذر إشباع حاجة أو عاطفة أو تحقيق هدف بسبب عائق
- الغضب والشعور بالعداء الشديد أو الحقد والسخط أو النقمة.
- شيوع الاهتمام بالذات والأنانية المفرطة.
- تشتت جهود العاملين بعيدا عن مسار تطبيق الأهداف وإضعاف أو قتل روح الفريق بين ورع العاملين وهبوط المعنويات.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 262.

- الإجهاد والضغط الزائدين على ضحايا أو أطراف الصراع وما ينتج عن ذلك سلوكيات الانسحاب التي تأخذ صيغا مادية مثل: الغياب والتمارض والتباطؤ وترك العمل، وصيغا معنوية مثل: الانطواء وأحلام اليقظة
- تقشي استخدام الصفات السيئة
- ضعف الاتصال بين الجماعات كلما تطور الاتصال تتناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات<sup>1</sup>

#### 4-2- النتائج الإيجابية

- يساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية
- ينمي لدى الافراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشدذ طاقات الناس ليصبحوا مبدعين واي انه يولد الطاقة لدى الافراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية
- يمكن ان يؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع أي إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم
- يصبح الافراد أكثر التزاما اتجاه نتيجة حل الصراع من خلال مشاركتهم في حلها
- يساعد الصراع أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة<sup>2</sup>
- يمكن ان يكون أساسا لعمليات الابداع والابتكار والتحفيز في المنظمة
- يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين
- اعتبار الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا عديدة ودائمة للاتصال
- يشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدواني<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 440.

<sup>2</sup> عوض عامر سالم ، مرجع سابق ، ص 273.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق ، ص 271

يمكن القول ان الصراع ظاهرة اجتماعية تنظيمية ذو حدين يمكن ان يكون سلبيا ولكنه أيضا يمكن ان يكون إيجابيا وهذا يتوقف على طريقة واسلوب إدارة الصراع.

### ثانيا : أسباب الصراع

هناك العديد من الأسباب لحدوث الصراع التنظيمي نذكر منها :

#### 1- الأسباب الشخصية:

- اختلاف أو تعارض الأهداف أو الصالح.
- الولاء بالسلطة أو السعي لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- الأنانية وحب الذات والانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعديا عليها.
- المنافسة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية وتشويه الحقائق وبث الشائعات ضد المنافس.
- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث التفكير والوقت هذا الأخير بالإضافة إلى ضغط العمل يسبب توتر وعصبية تساهم بدورها في تأجيج الصراع.
- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين أو الموظفات أو العكس.
- سواء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور وشعوره بالحقد نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات<sup>1</sup>
- التفسيرات الخاطئة: و هي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فحين الفشل في تحقيق الأهداف، يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب و التفسيرات لذلك، فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، و

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص147.

هنا قد تنبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما. إذن فالتفسيرات الخاطئة و سوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية تلعب دورا قويا في خلق النزاعات و بذلك تؤدي إلى نشأة الصراع<sup>1</sup>.

- الاتصالات السيئة: إن التواصل و الاحتكاك مع الأفراد أو المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب ربما بدون أن يقصدوا ذلك، لكنه يترك شعورا يعرف باللوم الهدام- شعور بالأسى و الظلم - الذي يولد شعورا بالحاجة إلى الثأر و الانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات و نزاعات ربما لا نهاية لها ، إن لكل فرد شخصيته الخاصة، فهناك من شخصيته عدوانية و يميل إلى عدم التعاون مع الآخرين، و هناك من تتسم شخصيته بحدة الطبع و الحساسية المفرطة، مما يجعل العمل شاقا و صعبا و يزيد من احتمال ظهور النزاعات و الصراعات<sup>2</sup>.

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين.
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة ، يدفع نحو استثارة المشاكل.
- ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم وذلك
- لعدم وجود اتصالات مستمرة وسوء الفهم.
- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.
- عدم تجانس الأعضاء، كلما زاد الاختلاف بين الأشخاص من حيث القيم والتعليم والعمر فإن ذلك يقلل من احتمالات العمل بسلاسة وتعاون.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع ، سابق ، ص148  
<sup>2</sup> كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص 85.

- اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم وبتعلل العمال في معظم هذه الحالات بأن صراعاتهم مع الإدارة سببه الأجور أو كثرة ساعات العمل، برغم من أن الأسباب التي أدت إلى هذا الصراع قد تكون مختلفة عن ذلك تماماً.
- اعتقاد العمال بأن وجهات نظرهم موضوعية وتعكس الواقع، بينما وجهات نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بالنظريات، وبسبب هذا الميل المسمى بالواقعية الساذجة فإنهم يميلون إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرهم ووجهات نظر الآخرين. وإلى تحجيم اهتمامات المتقاربة.<sup>1</sup>

## 2- الأسباب الاجتماعية :

- وجود علاقة استغلال حيث طبقة تملك الوسائل والإمكانات وأخرى لتمكن إلى إلقاء عملها.
- تعتل الأقليات على أساس عرقي تدافع عن مصالحها وامتيازاتها.
- المدافعة عن المذاهب والأفكار والإيديولوجيات.
- تشكيل تكتلات دينية تدافع عن عقيدتها وتعمل على الرفع من مكانتها وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة.
- الانتماء الحضاري الأفراد.
- المحيط الداخلي الخارجي للمؤسسة وطبيعة علاقات القوة داخل المؤسسة.
- أسباب طبقية: ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك.
- التكتلات: تتكون لاختلاف الدوافع أو تكتل عرقي أو إيديولوجي.
- الانتماء: الانتماء الحضاري أو القبلي مثلاً.
- اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خميس أسماء ، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> خميس أسماء ، مرجع سابق ، ص 31.

### 3- الأسباب التنظيمية<sup>1</sup>

- التناقض أو التغير في الأدوار ويحدث هذا عندما يقوم الأفراد أو مجموعة بدورين أو أكثر متعارضين معا أوحين تتغير الأدوار أو تتغير للأدوار الحالية فالتغيرات الأساسية للأنماط السلوكية أو الجماعية.
- التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو المجموعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها.
- التغير في المراكز قد يسبب التغير في المراكز الذي يشغله الفرد اضطرابا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتفق عليها.
- التغير في الأهداف، يحدث التغير في الأهداف صراعا لأعضاء المؤسسة وإحباط للذين تغيرت الأهداف لغير صالحهم.
- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل وذلك حين يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوم بنفس العمل.
- ازدياد حجم المؤسسة وتعدد المستويات الإدارية وازدياد التخصص فيهما.
- طبيعة عمل المؤسسة فالمؤسسات المعرفية كالجامعات أكثر احتمالا لحدوث الصراع فيها من المؤسسات الإنتاجية.

### 4-أسباب أخرى للصراع

- وهناك من الباحثين من يرى أسباب الصراعات بسبب محاور رئيسية نذكر منها:
- محور القيم: هناك اختلاف في القيم والعقائد أو الأيدولوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يؤدي الى حدث الصراع وينتج عن ذلك ان القيم تتميز بالإطلاق وترفض النسبية وهي لا تقبل المساومة وكلما كان التمسك بها قويا زادت احتمالات الصراع

<sup>1</sup> B j Hodge and W Anthony: **organization theory, an environmental approach** (Boston: Allyan and Baron, inc, 1979), p 318.

- محور المصالح وطرق توزيعها: كل شخص او كل جماعة رسمية او غير رسمية في المنظمات الإدارية مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم او طموحاتهم وإذا كان تحقيق احدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض الغاء او انتقاصا لمصالح طرف آخر ، فلا بد أن يحدث تنافس او نزاع
- محور المكانة والهيبة: يكون الصراع على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا ويرجع الى ان القيادات الإدارية التي تمكنت من اشباع حاجات المادية تسعى الى تسعى الى تعزيز حاجات الاجتماعية التي تقودها الى موقع الأولوية وترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة فهو يتوقع ان يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من اجل الوصول الى راس السلطة .
- محور النفوذ: معظم العاملين من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا يحددون مصالحهم في ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمر ، وكلما تمكن أي منهم كسب ود تلك القيادات وتأييدها امتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم .
- محور الاختصاصات والمسؤوليات : تمثل الاختصاصات احد مبررات الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين ويحرس المرؤوسين على ان يعطيهم الرؤساء بعض من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم اما لعدم الثقة في مرؤوسيههم او خوفا على نفوذهم ومكانتهم ، ومن جهة أخرى قد تجد احد العاملين ينشأ الصراع بينه وبين طرف آخر بحجة أن هذا الطرف قد وكل اليه القيام بالأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته وقد يكون هدفه ان يتخلص من بعض الأعمال ليحصل على اكبر قدر من الراحة والهروب من

المسؤوليات ويرجع ذلك للخلل في العملية التنظيمية الناتجة عن القصور في تصميم وتوصيف الوظائف<sup>1</sup>

- أحداث التغيير: ينشأ الصراع عندها يعتمد أحد الأطراف الى أحداث تغيير ما ، ويكون هذا التغيير بحاجة الى دعم الطرف الآخر ، او الى دعم مجموعة معينة من الافراد من اجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير ، مما يولد بالتالي جوا ملائماً للصراع ، فمثلاً قد يضطر احد المديرين الى جعل المرؤوسين يتقبلون عملية التغيير في مهام او إجراءات او حتى في المعدات المستخدمة فاذا لم يتقبل هذا التغيير يمكن ان يتولد الصراع بينهم وبين هذا المدير<sup>2</sup>.

حدد كل من كاتز وكاهن أسباب عقلانية وغير عقلانية للصراع فالأسباب العقلانية تمثلت في:

- الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل والإنتاج والافراد
  - الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة
  - الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.
- أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع
- كما نجد عبد الوهاب احمد جاد الله فقد ذكر أسباباً أخرى لوجود الصراع في المنظمات منها الاعتماد المتبادل للأفراد كل على الآخر واختلاف الأهداف وصراع الاجيال، أي فجوة الزمنية بين الأجيال وصراع الأدوار والشخصية العدوانية .
- ويمكن ان يكون هناك عدة عوامل تتسبب فينشأ الصراع بين العاملين وهي التنسيق التنظيمي ، التهافت على حيازة النفوذ والسلطة ، التفاوت على القدرات العلمية والعملية

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص.ص 71.72

<sup>2</sup> Woffaed G.Jerry ,**Organizational behavior**, Boston Kent-publishing company ; 1982 ,p245.

واختلاف القيم والأعراف وتدني مستوى الرضا واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية وعلاقات الموظف في العمل وضعف المشاركة في العمل وصعوبة الحصول على المعلومات وعدم توازن الموارد البشرية والمادية<sup>1</sup>

### ثالثاً : أنواع الصراع.

#### 1- وفقاً لمستويات الصراع

##### 1-1- الصراع داخل الفرد.

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل ، وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدهما لأنه لن يتمكن من اختيارها كلها ، وذلك للأسباب التالية: (1).

أ- تعارض الأهداف: يجد الفرد عدة أهداف داخل المؤسسة فيلاحظ أن بعضها يتعارض مع البعض الآخر فمنها ما هو ذا مزايا، فيكون الفرد في حالة اختيار ما بين تحقيق هدف الجماعة وما يحقق هدفه الشخصي وهذا ذو تأثير بسيط ومن الأهداف ما هي ذات عيوب فقط فلا يختار الفرد أي هدف أو بديل منها لكن مشاكله تبقى قائمة، ومن الأهداف ما هو ذا مزايا وعيوب فعلية أن يقارن بين المزايا والعيوب في كل بديل.

ب- عدم إشباع الحاجات: شعور الفرد بنقص في إحدى حاجياته أو رغباته يؤدي به إلى سلوك معين موجه نحو غاية أو هدف أو حافز معين وعندما يعترضه عائق يصاب بالإحباط.

ج- تعارض الدور: وينتج من الفرق بين ما يشعر به الفرد أنه يجب أن يؤديه وما يجب أن لا يؤديه الفرد داخل وظيفة للأسباب التالية:

- عدم فهم الفرد للوظيفة والدور الذي يقوم به.

<sup>1</sup> - واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، 2011 ، ص ص 44-45  
(1) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، 273.

- عدم وجود مواصفات سليمة للوظيفة والدور .
- الأوامر المتضادة والمتعارضة من المدراء والرؤساء والتوجيهات المتداخلة منهم.
- عبء العمل العالي
- د- مشاكل العمل: يشعر الفرد بتعارض وصراع داخل نفسه جراء وجود مشاكل عديدة بالعمل، وعدم قدرته على تحديد المشاكل وعدم إدراكه للأسباب وعناصر المشكلة ضف إلى عدم قدرته على حل المشاكل وتعارض أساليب وإجراءات العمل فيما بينها أو تعارضها مع معتقدات الفرد.

### 1-2- الصراع بين الأفراد

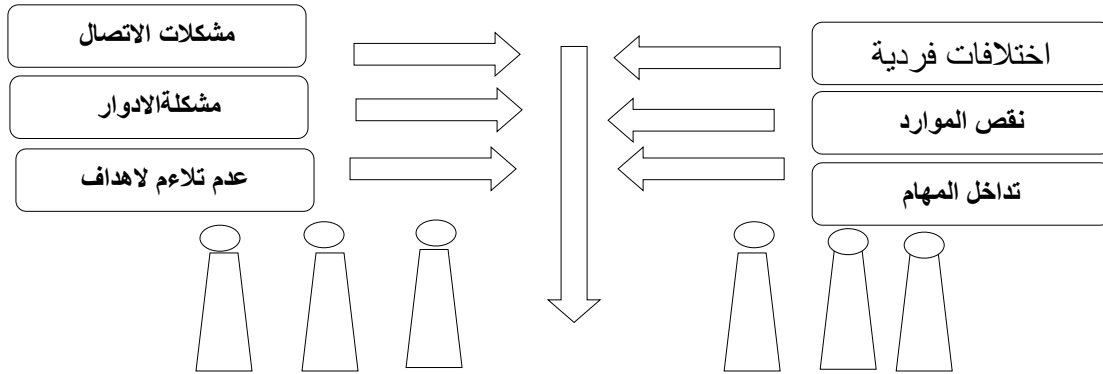
وهذا الصراع ينشأ بين فردين أو أكثر وقد يكون صراع العمل وينبع من خلافات على مسائل مثل: الأهداف وتخصيص الموارد أو من رفض لتغيير خطط أو السياسات أو إعادة تنظيم أو صدام عاطفي ينبع من مشاعر غضب أو عدم ثقة وكره وخوف واستياء واحتكاكات أو مناقشات شخصية، حيث يمكن أن نقول الصراع بين أفراد الجماعة واختلاف البعض عن البعض الآخر هو أمر حتمي داخل الجماعة<sup>1</sup>

هو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه داخل بيئة العمل و تلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة ، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته. حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 275.

<sup>2</sup> سليمان العميان، مرجع سابق، ص 370

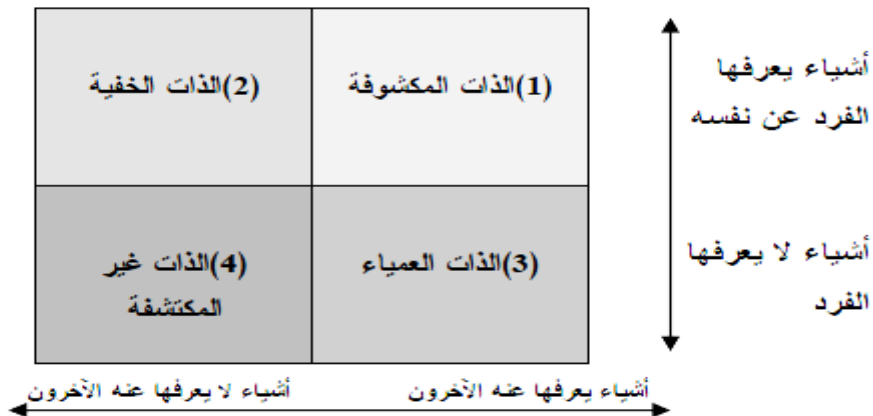
الشكل رقم (06) : الصراع بين الأفراد



المصدر : محمد مسلم : تنمية الموارد البشرية - دعائم وأدوات -، دار طليلطة ، الجزائر ، 2010 ، ص 152.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد والآخرين ما يعرف ب نافذة جوهاري ، فنافذة جوهاري تقوم على افتراض ان هناك أشياء يعرفها الانسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها عن نفسه ، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه وأشياء لا يعرفونها عنه ، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجا من المعلومات التي ها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الافراد فهناك اربع حالات تتضح من خلال الشكل التالي <sup>1</sup>:

الشكل رقم (07) : نافذة جوهاري للصراع بين الافراد



المصدر :حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات ، عمان الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 ، ص 241

<sup>1</sup> - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 241

### 1-3- الصراع بين المجموعات :

يكون الصراع هنا بين مجموعتين او ادارتين او قسمين اذا كان هناك ادارتين في منظمة واحدة لكل منهما أهدافها ولكل عمل كل وحدة منهما مرتبط بالأخرى ، واي اهمال او تقصير في احدى الإدارات يؤثر في أداء الأخرى وبالتالي يكون سببا في حدوث لصراع ، ويكون الصراع على مستوى المنظمة على عدة اشكال نذكر منها :

أ- الصراع الافقي: ويحدث بين العاملين او الدوائر التي تكون في نفس المستوى التنظيمي نفسه

ب- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف والتابعين له في العمل حيث لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الهدف

ت- الصراع بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد او المشاركة في اتخاذ القرارات

ث- صراع الدور : يحدث هذا النوع من الصراع بأدوار متعددة في مجال عمله

وهناك من يحدد الصراع بين المجموعات داخل المنظمة في النقاط التالية :

- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة
- الصراع على مستوى الإدارة وذلك بين القيادات الإدارية وبعضها
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها
- الصراع على مستوى لإدارة الدنيا وذلك بين القيادات الاستشارية وبعضها او بين العاملين وبعضهم<sup>1</sup>

### 1-4- الصراع داخل المجموعة:

حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة، والصراع هنا يكون واقعيًا أو عاطفيًا أو كلاهما معا ، فالصراع الواقعي

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 63.

يكون بسبب عدم الاتفاق الفعلي على محتوى مهام المجموعة اما العاطفي فه صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة وكذلك على العلاقات بين الأفراد.

### 1-5- الصراع على مستوى الجماعات

الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة يعتبر شيئاً عاماً، حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية التناسق والتعاون في أداء مهام داخل المؤسسة صعباً جداً، وهنا يكون موقع المدراء حلقة وصل بين المجموعات ، واي صراع ينشأ بين المجموعات يجب ان يدفع المدير لتعزيز التعاون وتجنب الاربك الوظيفي الناجم عن حدوث الصراع<sup>1</sup>

### 1-6- الصراع المنظمي :

يتمثل هذا النوع في الصراعات التي تحدث بين الجماعات داخل التنظيم ويكون على مستويات مختلفة أهمها :

- أ- الصراع الوظيفي : يحدث هذا الصراع في الأجهزة الفرعية للمؤسسة عامة مثل دائرة التخطيط والتمويل لان هدفها هو تموقع الأهداف المستقبلية لفترة زمنية مع تأجيل مسألة التمويل لتقوم بها أجهزة أخرى ، بينما تقوم أجهزة مالية بحل المشكلات المالية الضرورية دون الاهتمام بالأهداف التي تقوم بالتخطيط للمستقبل
- ب- الصراع على السلطة: وغالبا يكون بين الجهاز الإداري من جهة وبين الجهاز التدريسي من جهة أخرى اذ يرى كل منهما أنه الأهم ، وان عليه ان يعتمد حسن سير الأمور في المؤسسة وأيضا الصراع بين مديري الدوائر لان السلطة في جميع الجماعات الإنسانية تهيء للذين يملكونها منافع وامتيازات ونفوذ لذلك يدور حولها الصراع .

<sup>1</sup> واصل جميل المومني ، مرجع سابق ، ص57

الصراع حول الشرعية : يوجد غالبا بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في اتخاذ اقرارات وبين الجماعات الغير رسمية التي تستخدم سلطة غير رسمية على أعضائها.

## 2- الصراع وفقا لاتجاهاته

هناك نوعين للصراع وفق اتجاهاته وهما :

### 2-3- صراع افقي:

ويحدث بين أطراف تنتمي الى جماعة او وحدة تنظيمية واحدة او بين جماعات او وحدات تنظيمية مختلفة تقع ف مستوى تنظيمي واحد، ودون ان يكون لبعضها سلطة او سيطرة على الآخرين ، وترتبط فيما بينها بعلاقة او أداء او اعتماد مشترك

### 2-4- صراع رأسي:

ويقع الصراع بين أطراف تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة

## 3-الصراع وفق التنظيم

وهذا النوع من الصراع يقع بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها كالصراع وبين المنظمة وبين الاتحادات والنقابات المختفة والأجهزة الحكومية الأخرى والصراع بين المنظمة وبين الجمهور المنتفعين من خدماتها ومنتجاتها ونشير الى ان هناك نوعين من الصراع هما :

### 3-1- الصراع المنظم: وهو لصراع الذي يتطلب التضامن والاتحاد ضد طرف او اطراف

أخرى ويتضمن أفكار ومطالب معينة والشخص الذي تؤيده الجماعة وتثق به

هو في الغالب من يدير هذا الصراع

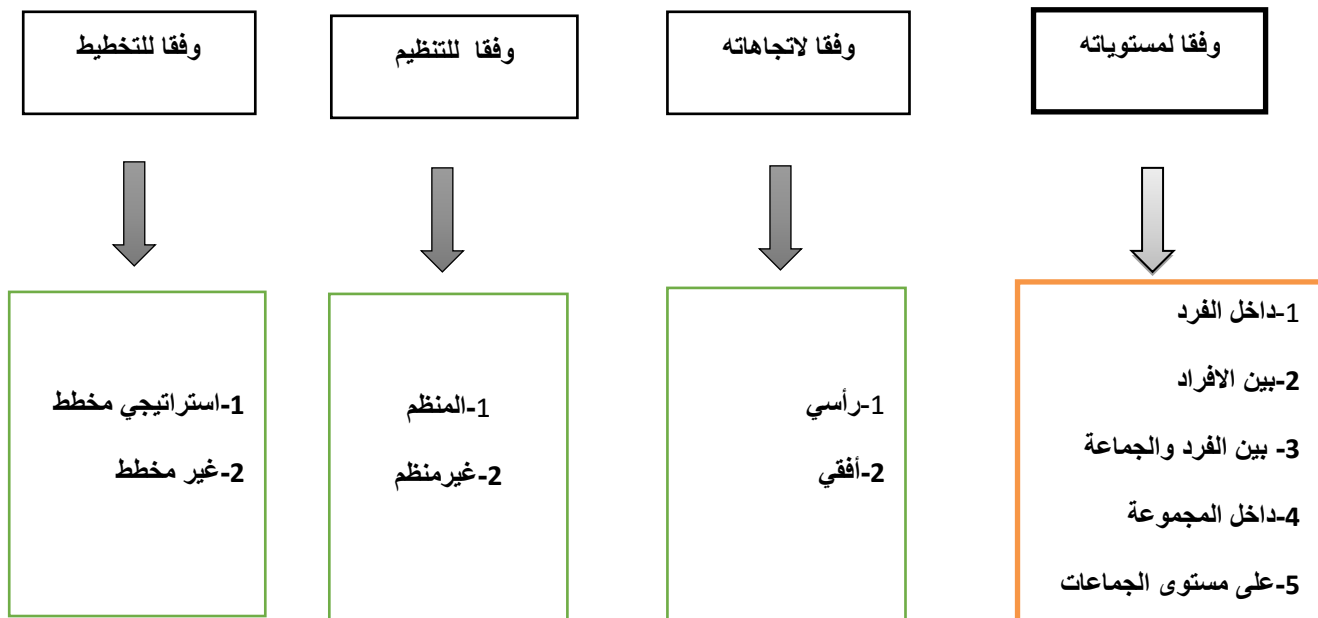
### 3-2- الصراع غير منظم: ويعبر عنه من خلال وسائل الفردية مثل الشكوى ، التذمر

والغياب عن العمل ، ترك العمل .

#### 4- نوع الصراع وفقا للتخطيط:

- 4-1- الصراع المخطط او الاستراتيجي: ويكون هذا النوع مخططا له مسبقا لتحقيق مصالح ذاتية للفرد أو الجماعة ويتم الدفاع عنه لتحقيق الأهداف والمصالح .
- 4-2- الصراع غير المخطط: هو صراع عرضي يحدث بالصدفة نتيجة لتطور الظروف ويطلق عليه الصراع غير مقصود<sup>1</sup>.

#### الشكل (08) : يوضح أنواع الصراع التنظيمي



المصدر :مصطفى يوسف كافي : إدارة الصراع والأزمات التنظيمية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ، ط1 ، 2015 ، ص 65.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 64.

#### رابعاً : نماذج مراحل الصراع :

يعتبر الصراع عملية ديناميكية، ينشأ و يتطور عبر مراحل يمكن أن يطلق عليها: " دورة حياة الصراع." ، فقد حاول الباحثون إيجاد نماذج تحدد مختلف المراحل التي يمر بها الصراع من بين هذه النماذج نذكر أهمها:

1- نموذج بوندي (pondy) لمراحل الصراع: يرى بوندي ان الصراع يمر بخمس مراحل هي:

1-1- المرحلة الأولى : مرحلة الصراع الكامن ( الضمني ) : فهذه المرحلة لا يوجد صراع واضح بل هو كامن ولكن احتمال ظهوره وارد بسبب الطريقة التي تعمل بها المنظمة حيث ربما ينشأ الصراع التنظيمي بسبب التمايز الافقي والعمودي الذي يقود الى تأسيس وحدات تنظيمية مختلفة وبأهداف مختلفة أيضا، فتتكون هذه المرحلة من الظروف التي تسبب الصراع مثل المنافسة على الموارد النادرة أو الدافع نحو الاستقلالية، أو الاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو الوحدات الإدارية في المؤسسة.

وهنا حدد بوندي (pondy) خمس مصادر للصراع مابين الأقسام و الوحدات وهي :

- الاعتمادية : بان المنظمات متميزة فان كل وحدة فرعية تكن لها الرغبة بالاستقلالية وتطور قيمها وتحاول متابعة أهدافها حتى ولو على حساب اهداف الوحدات الأخرى في المنظمة لكل هذا وبسبب التداخل والاعتمادية في تنفيذ المهام بين الوحدات داخل المنظمة فرغبة تلك الوحدات الى الاستقلالية التي تؤدي نشوء الصراع بينها مع رغبة المنظمة في ضرورة إيجاد التنسيق بين وحداتها المختلفة ، اما في حالة عدم وجود الاعتمادية في تنفيذ المهام فليس هناك احتمال لظهور الصراع بين وحدات المنظمة .

- الاختلافات في الأهداف : ان الاختلاف في توجهات وحدة الاعمال يؤثر في طريقة رؤية كل وحدة او قسم للآخر ويدفع كل وحدة لمتابعة اهداف مختلفة تكون غير مطابقة مع اهداف الوحدات الأخرى ، وهذا عندما تصبح الأهداف غير منسجمة يحتمل أن يظهر الصراع لكون تحقيق اهداف وحدة اعمال معينة وربما يضعف قابلية الوحدات الأخرى من تحقيق أهدافها .
- عوامل بيروقراطية : ان تطوير العلاقات مهمة جدا في المنظمات يمكن ان تكون مصدرا محتملا لحدوث الصراع وبمرور الوقت يمكن ان يظهر الصراع بسبب درجات عدم التطابق والانسجام بين مختلف المجموعات في بيروقراطية المنظمة ، فالنوع الكلاسيكي للصراع البيروقراطي يظهر بين الكادر وخط الوظائف .

فخط الوظيفة تتعلق مباشرة في انتاج مخرجات المنظمة ففي المؤسسات الصناعية يعتبر التصنيع هو خط الوظيفة ، وفي المستشفى مثلا الأطباء هم خط الوظيفة وفي الجامعة الأساتذة هم خط الوظيفة

أما كادر الوظائف دورها نصح واسناد خط الوظيفة مثل وظائف الافراد المحاسبة ، والشراء

- معيار الأداء غير متطابق : ينشأ الصراع بعض الاحيان بين الوحدات في المنظمة ليس بسبب عدم تطابق أهدافهم بل بسبب الطريق التي تعتمدها المنظمة في عمليات الرقابة ، التقييم وفي مكافأة تلك الوحدات مما يجعلهم في صراع فربما يقع الإنتاج والمبيعات في الصراع عندما يكون الهدف هو تحقيق زيادة المبيعات حيث يطلب قسم المبيعات من قسم التصنيع الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وها الفعل يرفع تكاليف الصنع طبعاً فاذا قامت المنظمة بمكافأة

كادر المبيعات بسبب زيادة المبيعات وبنفس الوقت قامت بمعاينة كادر التصنيع بسبب ارتفاع التكاليف اكد ينشأ الصراع بين الوحدات

- التنافس على الموارد النادرة : لا يمكن ان ينشأ الصراع بين الوحدات عندما تكون هناك عدالة في تخصيص الموارد لكك الوحدات لاستخدامها في فعاليتها وعندما تكون الموارد نادرة كما هو المعتاد فان الوحدات تتنافس للحصول على حصتها من تلك الموارد كذلك تحاول الأقسام زيادة حصتها من الأموال المخصصة لها من اجل استثمارها وبالتالي تحقيق نمو اسرع من بقية الأقسام في المنظمة .

**1-2-المرحلة الثانية : الصراع المدرك (الملاحظ) وفي هذه الحالة يتم إدراك الفرد أو الجماعة بإمكانية الصراع وتلعب المعلومات هنا دورا هاما في وضع الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة من الصراع، فعندما يدرك الفاعلون بان أهدافهم باتت تتعرقل بسبب وحدات عمل أخرى في المنظمة فيبدأ أصحاب الأهداف بالبحث عن أسباب نشوء الصراع<sup>1</sup>.**

في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف بأن مصالحه أو أهدافه مهددة من قبل طرف آخر. ويبدأ بالبحث في أسباب ذلك، فهي مرحلة إدراك بأن هناك مشكلة وعدم اتفاق على مستوى الشعور والعاطفة، والشعور بالتوتر والقلق والعداوة. وبناء اتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا أو إيجابا<sup>2</sup>.

### **1-3-المرحلة الثالثة : مرحلة الشعور بالصراع ( الصراع العاطفي او المحسوس):**

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح يتولد فيها اشكال من القلق الفردي او الجماعي المشجعة على الصراع تكون الرؤية حسب طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي

<sup>1</sup> Gareth R Jones ,Organizational theory ,Design and Change, Pearson Edition , London ,2012 ,p434

<sup>2</sup> عثمان حمود الخضر ، علم النفس التنظيمي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، ط1 ، 2005 ، ص160.

اليه اكثر وضوحا أي في المرحلة ينشا شعور انفعالي عاطفي لدى اطراف الصراع وهو شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق والتوتر والغضب التي تشجع في ابراز وظهور الصراع<sup>1</sup>.

#### 1-4- المرحلة الرابعة : الصراع المعلن :

يبدأ الافراد بممارسة بعض السلوكيات العدائية اتجه الافراد المتنازع معهم ، وهنا تبرز مظاهر الصراع للآخرين سلوكيا بمحاولة الإضرار بالطرف الآخر، باستخدام وسائل عدة منها العنف اللفظي أو الجسدي والتهديد ورفض التعاون و الإضراب والمطالبة بفصل الطرف الآخر، أي هي مرحلة مواجهة بين أطراف الصراع، وهي مرحلة خطيرة، تستنزف جهود وطاقات وموارد المنظمة . ما لم يتم السيطرة عليها وحل الخلاف<sup>2</sup>.

عموما عند مرحلة الصراع المعلن تتراجع الفاعلية التنظيمية بسبب انهيار عمليات التنسيق بين المدراء والوحدات الفرعية للمنظمة ، وهنا يحتاج المدراء الى بذل ما في استطاعتهم لمنع وصول الصراع الى هذا المستوى لسببين هما : - احتمال انهيار عمليات الاتصال - بسبب اثار الصراع المدمرة اذا استمر<sup>3</sup>

#### 1-5- المرحلة الخامسة : مرحلة ما بعد الصراع العلني ( نتائج او اثار الصراع )

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر/رابح). فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوء . وأن تظهر صراعات جديدة يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حين إذن ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن

1 - عامر عوض ، مرجع سابق، ص 278.

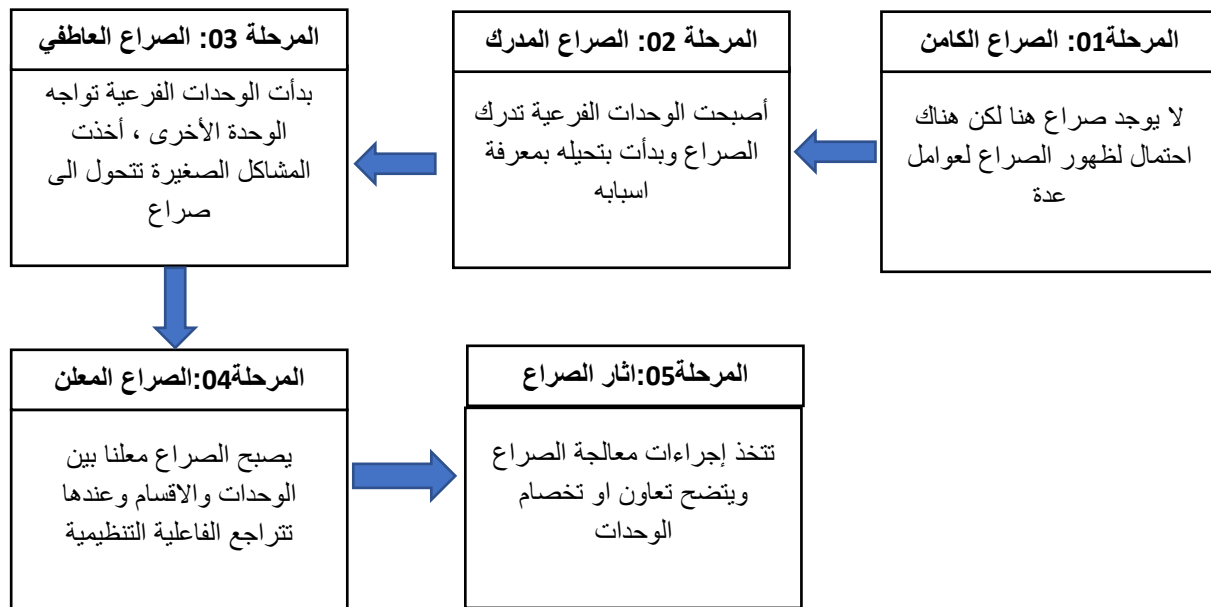
2 - عثمان حمود خضر ، نفس المرجع ، ص 161.

3 GARETH R. JONES ,opct, p435.

ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات من الصراع المكشوف والعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي<sup>1</sup>.

يرجع هنا الى نتائج الصراع ومخلفاته وهل هناك رضا من الأطراف لحل هذا الصراع؟ اما الأطراف غير راضية فتلجأ الى عملية كبت الصراع ليتجدد هذا الصراع مرة أخرى.

### الشكل (09) : مراحل الصراع عند بوندي (Pondy)



Source : Gareth R Jones ,**Organizational theory ,Design and Change**, Pearson Edition ,  
London ,2012 ,p433.

<sup>1</sup> - حسين محمود حريم : مرجع سابق ، ص 249

## 2- نموذج رحيم Rahim لمراحل الصراع :

طور Rahim نموذجه بناءً على دراسات وأعمال متنوعة لعدة باحثين في هذا المجال ، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل يمكن بيانها ما يأتي :<sup>1</sup>

1-2- المرحلة الأولى - ظروف ماقبل الصراع : وتتضمن الظروف المتواجدة ماقبل الصراع بين الأطراف والجماعات وتتمثل في السلوكية ، الديمغرافية ، الهيكلية ،

وهذه الظروف تؤدي الى نشوء الى نشوء الصراع

2-2- المرحلة الثانية - التغيرات السلوكية : وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير الى

السلوك العدائي ( المتشدد ) المراق للأطراف المتعارضة ويتوجه اهتمام المجموعة

من انجاز الأهداف الى الفوز ويبدأ كل حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع

الى المرحلة الثالثة

2-3- المرحلة الثالثة - تشكيل الهيكل: حيث يلجأ الأفراد الى الاعتماد على القوانين

واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية او بعبارة أخرى يصبح

الصراع مؤسساتي

2-4- المرحلة الرابعة - عملية القرار: وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات او هيكل في

صنع القرارات وبدلاً من الطرائق المعتادة مثال لك الصراع بين الإدارة

والعاملين غالباً ما يحل من خلال التفاوض او قد يتم اللجوء الى الأطراف أخرى

لحل الصراع

2-5- المرحلة الخامسة - ما بعد الصراع: وفيها يتم الوصول الى حل يرضي الأطراف

او قد يشعر احد الأطراف بالخسارة وها يؤدي أيضاً الى صراع كامن وهنا يمكن

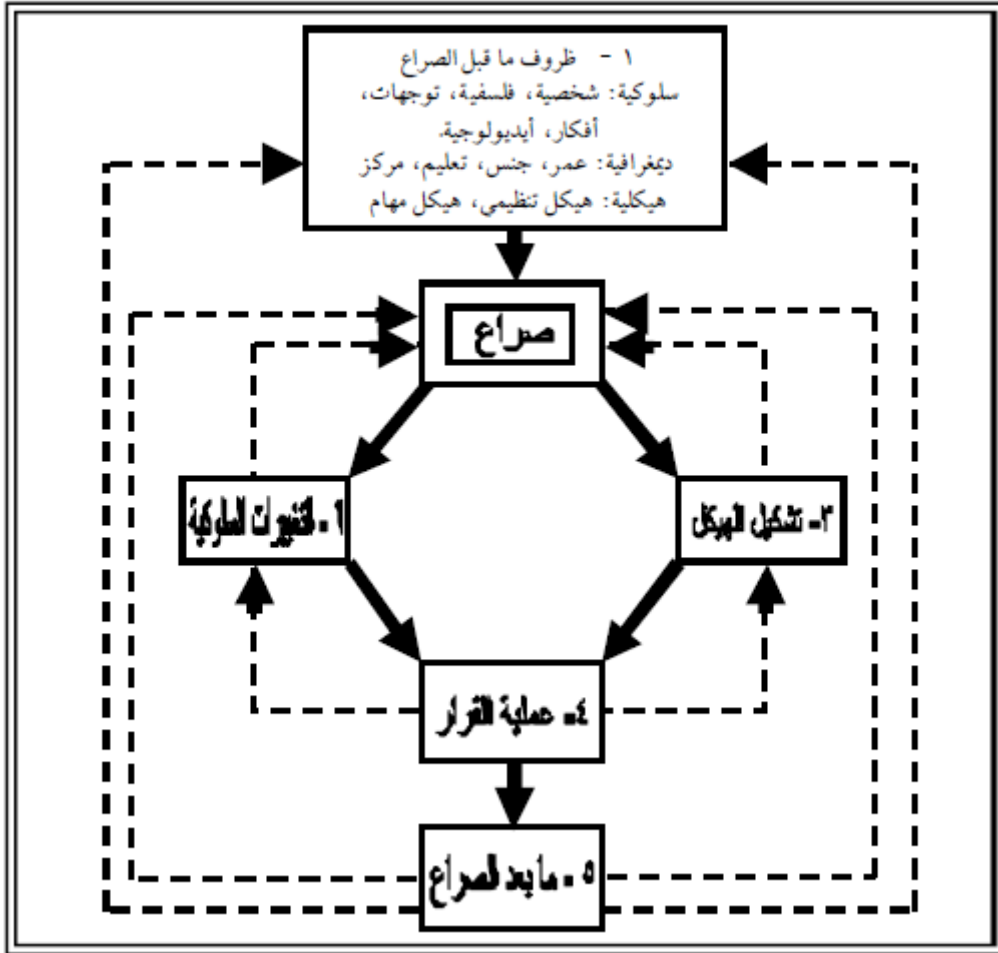
القول ان في كل مرحلة من مراحل الصراع فان الضرورة تستدعي معالجة

الصراع من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التي تسبب

<sup>1</sup> Rahim,M.A, managing conflict in organizations pareger publisher ,Division of Green wood press ,inc1986 ,p 60.

الصراع والعمل على انتفاع من الآثار الإيجابية قدر الإمكان بما يحقق فعالية المنظمة وأجراء التغييرات الضرورية وان تطلب لك في هيكل واستراتيجية التكنولوجيا وغيرها

الشكل (10) : نموذج رحيم لمراحل الصراع



Source :Rahim,M.A, managingconfliit in organizations pareger publisher ,Division of  
Green wood press ,inc1986 ,p 60

### 3 -نموذج توماس THOMAS لمراحل الصراع

اقترح توماس 1976 نموذج مفسر لمراحل الصراع ويرى ان الصراع داخل التنظيم علاقة ترابطية فكل مرحلة ترتبط بالمرحلة التي تليها تتأثر بمرحلة بالأخرى واقترح توماس نموذجين لعملية الصراع حسب تدرج الصراع والآخر حسب تركيبه<sup>1</sup>

3-1-النموذج المتدرج للصراع :

يتم الصراع في هذه الحالة على أساس تدرج مجموعة من الاحداث واذا لم تصح هذه الاحداث يعتمد على التكرار على شكل مراحل بحث تؤخذ تصرفات كل فرد على انه يستفز الآخر على ان يرد عليه ، فالصراع هنا يبدأ جراء عرقلة طرف جهود طرف اخر مما ينشئ جو الإحباط فيتدرج لمرحلة الادراك وهنا يبدأ الفرد بادراك وجود صراع ويحاول هذا الشخص جمع كل المعلومات المتعلقة بالخصم ومعرفة نواياه في ما يخص موضوع الصراع فيبدأ الفرد باللجوء لاتباع سلوك معين تجاه لطرف الآخر وهذا الطرف يقوم هو أيضا برد فعل تجاهه وهكذا تستمر عملية الصراع بالفعل ورد الفعل الى ان يحل الصراع نهائيا او يتنازل احد الأطراف

### 3-2-نموذج الصراع حسب تركيبه :

يفترض هذا النموذج ان إخفاقات احد الطرفين هي التي تؤدي أساسا الى حدوث الصراع ،كما يرى ان درجة الصراع تطور الصراع تعتمد على رد فعل الطرف الآخر وعلى سلوكه مما يؤدي عنها الى حل الصراع او الى زيادة تعقده ويحاول هذا النموذج فهم وتحديد مسببات الصراع والظروف المحيطة بالفرد والتي تدفعه للصراع واهم هذه الظروف نذكر<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2007.ص 372  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، مرج سابق ،ص 373

- الإجراءات واللوائح : فكما كانت الإجراءات والقوانين سهلة وبسيطة قد تؤدي الى تجنب الصراع وكما تعقدت الإجراءات قد تؤدي ذلك الى حدوث نزاع بين الأطراف
- التعيين : تؤدي عملية انتقاء العاملين بطريقة موضوعية ومدروسة الى تقليل الصراع الناتجة عن التنافس على المناصب والذي يساهم في زيادة ثقة الأطراف تجاه الإدارة العليا
- الثقافة التنظيمية: وجود بعض الثقافات السائدة داخل التنظيم لا تقبل الصراع الى زيادة الاحتقان لدى العاملين الامر قد يؤدي الى زيادة الصراعات داخل التنظيم

### خامسا : استراتيجيات إدارة الصراع :

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع الأهداف مشتركة وتتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغيرات هيكلية ، كما تتضمن المجموعة الثالثة عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي<sup>1</sup>.

#### 1- الأهداف المشتركة في إدارة الصراع: يعد تعارض الاهداف من المصادر

الرئيسية لنشوء الصراع ومن طرف إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات وإيجاد اهداف تتفق عليها اطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم واستخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح اهداف التنظيم الكلية وليس الأهداف الفرعية داخل النظام .

#### 2- التغيرات الهيكلية في إدارة الصراع: من أهم اطرق التي تستخدم في إدارة الصراع

إحالة الصراع الى مختص او مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص79.

المتصارعة ،او تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها لان فرص حدوث الصراع تزداد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها ، التبادل الموظفين حيث ان انتقال الموظفين من وحدة الى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة ،او إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة<sup>1</sup>.

### 3- الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع

هناك العديد من الاستراتيجيات المختلفة في حل الصراع وإدارته اقترحها عدة باحثين نذكر منها :

#### 3-1- طريقة كيلي Kelly في حل الصراع :

اقترح ثلاث أساليب لحل الصراع وهي :

أ- أسلوب التفاوض : وهي العملية التي يتم بموجبها جمع اطراف الصراع بهدف الوصول الى حل يتفق عليه الطرفان .

ب- أسلوب التوسط : وهي العملية التي يدعي بموجبها شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين

ت- التحكيم : يتم اللجوء اليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل ، عندها يلجأ الى رفع موضوع الصراع الى الجهة الثالثة وتعطى السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد يلزم الطرفين

وهناك نوعان من التحكيم : التحكيم الاختياري والتحكيم الاجباري ، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء اليه عن طريق موافقة اطراف الصراع في حين ان التحكيم الاجباري يفرض بموجب القانون على اطراف الصراع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص283

<sup>2</sup> Kelly J. "Organizational Behavior", Homewood, Illinois, Richard, IRWIN, Inc.1974,p128.

### 3-2- طريقة توماس وكلمان :

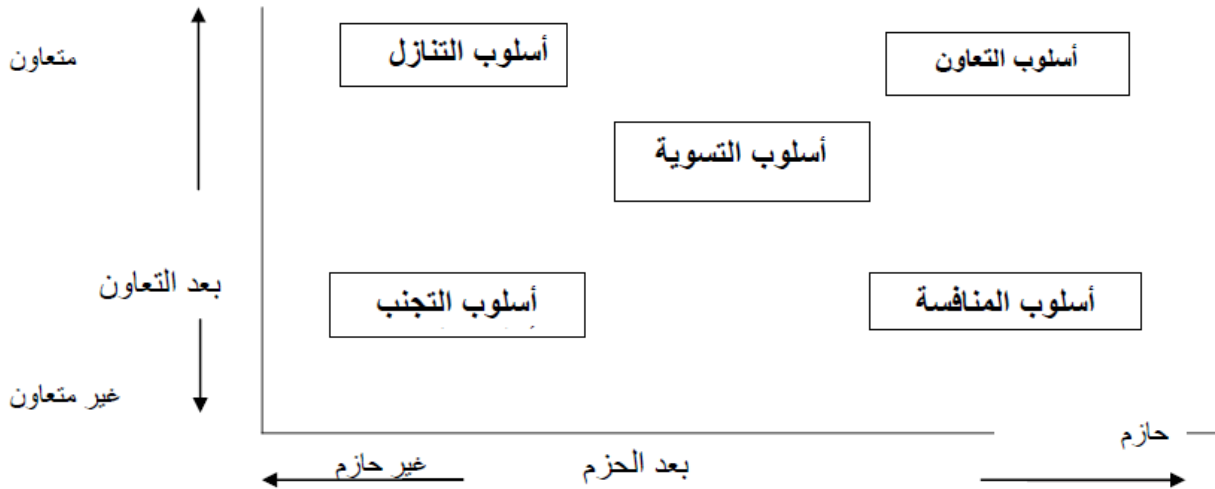
قد ستخدم توماس وكلمان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد بعد يخص الاهتمام بالذات (عالي - منخفض) وبعد خاص الاهتمام بالآخرين (عالي - منخفض) ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما :

- بعد التعاون الذي يحدد الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجات الطرف الآخر

- بعد الحزم الذي يحدد بعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشباع حاجياته وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع<sup>1</sup>

الشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (11) نموذج توماس وكيلمان للاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع



المصدر : محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر

والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، 2004، ص385

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 80

ومنه سنتناول هذه الاستراتيجيات بالتفصيل

### 3-2-1- استراتيجية التعاون :

وتعرف أيضا باستراتيجية المواجهة وحل المشكلات ، او استراتيجية الاقناع ، ويقصد بها ان يسعى طرفا الصراع الى التعاون مع بعضهما البعض لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما<sup>1</sup>.

لذا تسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الربح (أنا اكسب وغييري يكسب) ، وهذا الأسلوب يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض فموقف كل فرد معد اعدادا جيدا للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع عن مواقفه الشخصية ، وفي النهاية ان التعاون يتطلب وقتا طويلا والتمتع بالصبر من جميع الأشخاص المشاركين وهنا نتاج الى تحديد وسائل لمعرفة المصالح المشتركة كما حددها القريوتي وهي :<sup>2</sup>

- تبادل وجهات النظر: وذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث ينقل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يزيد من حالة التعايش والتفاهم .
- التركيز على هدف استراتيجي: يتم من خلال التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة او تطويرها مما يزيل هذه الخلافات وليكون هذا الأسلوب فعال يجب ان يكون اعتماد متبادل بين الجماعات ان يكون الهدف الاستراتيجي مرغوبا فيه قيمة عالية للأطراف وجود نوع من الحوافز والمكافآت

- اجتماعات لحل المشكلات او المواجهة: ويتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم خلاله عرض وجهات النظر لا يناقش من الخطأ او الصواب ولكن

<sup>1</sup> زكريا مطلق ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن ، 2005 ، ص 233.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 260

تحديد المشكلات والحلول الأنسب لها ويأخذ هذا النمط وقتاً طويلاً من الزمن ومستوى عالي من الالتزام ولا يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتج عن مسائل قيمة بحتة

### 3-2-2- استراتيجيات التنافس أو الاجبار:

في هذه الاستراتيجية فان احد طرفي الصراع يسعى الى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين والغرض الأساسي في هذه الاستراتيجية هو ان الصراع عبارة عن عملية مكسب او خسارة وتسمى هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية انا اكسب وغيري يخسر<sup>1</sup>

وتستخدم هذه الاستراتيجية في حال غياب أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق وكذا في حال عدم التعاون اطراف الصراع فتلجأ الإدارة الى استخدام السلطة الرسمية لحل الصراع، ومن ثم توصيل رغباتها الى اطراف الصراع على شكل أوامر وتعليمات ، أي استخدام القوة القانونية في حل الصراع وعادة ما يستغرق وقتاً اقل من الاستراتيجيات الأخرى الا انها في الغالب تخلف اثار سلبية اكثر تؤدي الى تجدد لصراعات مرة أخرى<sup>2</sup>

### 3-2-3- استراتيجيات التسوية :

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضا استراتيجية التوفيق او الحل الوسط او المساومة ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين، بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة ويعتبر القرار الذي يتم التوصل اليه ليس مثالاً لأطراف الصراع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف محمد القبلان ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، شركة العبيكان للطباعة والنشر ، الرياض ، 1991، ص 157

<sup>2</sup> محمد قاسم القرين ، مرجع سابق ، ص 260.

<sup>3</sup> Robbins S, "Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications", 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey 1988.p11.

وتسعى هذه الاستراتيجية الى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلافات الثانوية على ان تترك النقاط الجوهرية لتبقى او يتناقض خطرهما بمرور الزمن ويمكن استخدامها في هذا المجال<sup>1</sup>

- التخفيف: يتم التقليل من شأن الاختلاف وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الطرفين المتصارعين وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني ان القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً
- التوفيق يتم تقديم التنازل بين الأطراف الصراع اذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة

### 3-2-4- استراتيجية التجنب

يهمل الشخص كل اهتماماته واهتمامات الطرف الاخر، ولا يجب هذا الشخص اظهار وجود مشكلة كما قد يحاول تجنب وعدم الاحتكاك بالآخرين وقد يحاول تجنب فتح الموضوع وانكار وجود المشكلة أصلاً<sup>2</sup>.

تتضمن هذه الاستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع ، على ان يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب ( الإهمال ، الفصل الجسدي بين اطراف الصراع ، التفاعل المحدود )<sup>3</sup>

### 3-2-5- استراتيجية المجاملة ( التنازل )

هو ترك احد اطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الاخر فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من اجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين وهو نمط غير حازم ولكنه تعاوني<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نفس المرجع ، ص 259

<sup>2</sup> ليلى عبد الحليم قطيشات ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، مركز الكتاب الاكاديمي ط1، عمان الأردن 2006، ص85.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 81

<sup>4</sup> واصل جميل المومني، مرجع سابق ، ص 56

### 3-3- طريقة روبنز Robbins :

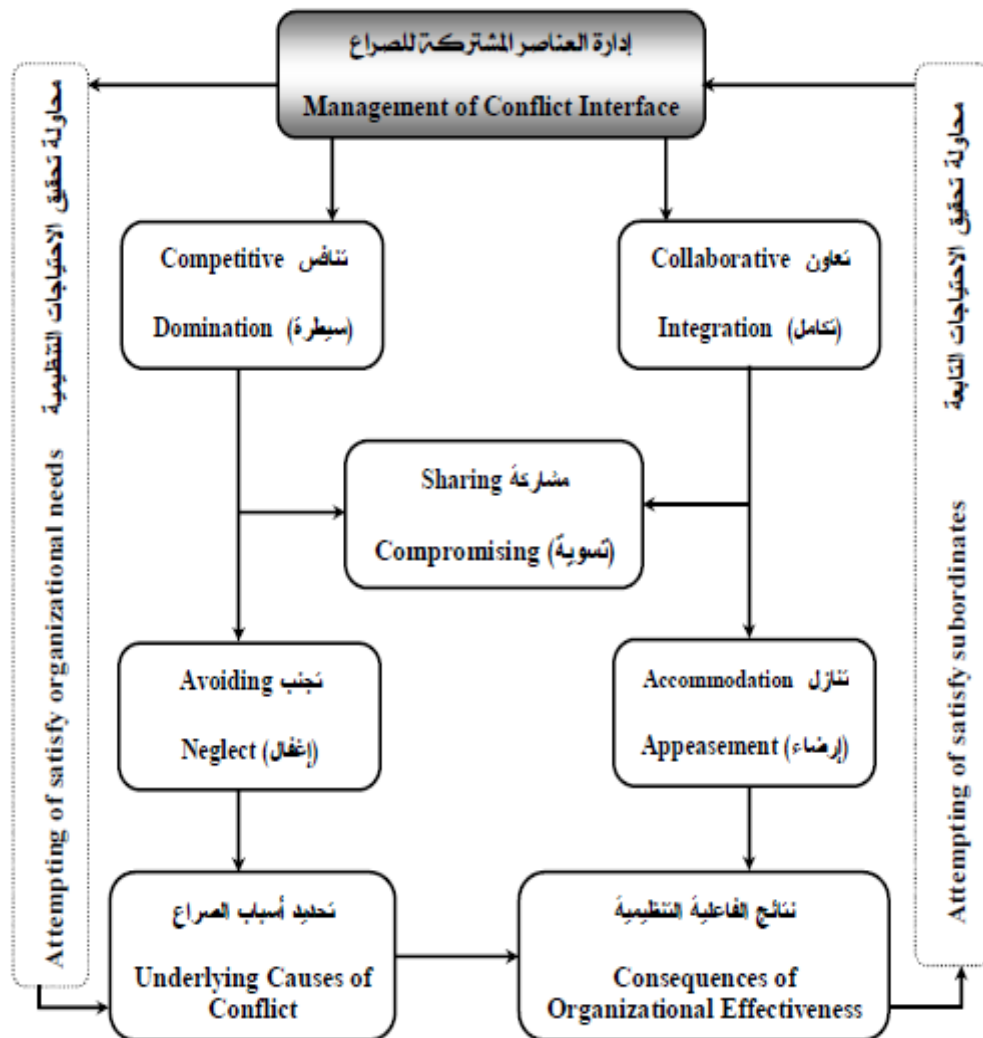
قدم تسعة سبل لتناول الصراع التنظيمي وهي :<sup>1</sup>

- ◀ المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة : هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو من الراجح أو الخاسر ، حيث ان هذا يكمن في حل مشكلة الصراع ، غير ان هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائما وبخاصة في الصراعات العميقة والممنطقة وبذلك التي تتضمن ابعادا تتصل بالأنظمة القيمية للأفراد والجماعات
- ◀ الانطلاق من اهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة
- ◀ تجنب الصراع : من ان هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما للصراع ، ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت
- ◀ التقليل من أهمية الاختلافات : او ما يمكن تسميته بتطرية الموقف وتهدئته ، وهذا يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين
- ◀ توزع المصادر وتمدها : وذلك بهدف تقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحداث لنظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث الصراع بين الأعضاء
- ◀ التسوية او الحل الوسطي : وتشكل هذا القسم الأعظم من طرق حل الصراع ، حيث يكون هناك راجح او خاس واضح
- ◀ استخدام السلطة او صلاحية المركز : ومع ان هذا قد يشكل حلا مؤقتا ، الا انه ينجح أحيانا ، لان العاملين في النظام متهيئون على الاغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم ، والالتزام بالتالي بما يصدر عنهم من قارات

<sup>1</sup>Robbins, op cit,p16

- ◀ أسلوب اجراء تبديل وتغير على المتغير الإنساني : وهذا من اصعب سبل حل الصراع ، لانه يتناول ابعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته ، وغالبا ما يكون هذا مكلفا
- ◀ أسلوب اجراء تبديل او تغير على المتغير البنيوي التربوي للنظام: وهذا أسلوب في متناول اداري النظم خاصة اذا ما تأكد لهم ان سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي للنظام

الشكل رقم (12) : نموذج مراحل إدارة الصراع في المنظمات الإدارية



المصدر : عادل السيد الجندي ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في احداث عملية التطوير والتغير التربوي داخل

النظام المدرسي ، مجلة كلية التربية ، العدد 22 ج2، مكتبة زهراء الشرق ، جامعة عين شمس ، مصر ، ص 208

لمواجهة الصراعات التنظيمية من طرف الإدارة تتطلب توفر قدر كاف من استراتيجيات حل الصراع التي يدورها تختلف من بيئة الى أخرى، وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:
- من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند ارادتها للصراع التنظيمي، والتعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من اجل معالجتها بشكل حذر ومن الخطأ ان تحاول الإدارة ان تهدي الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد
- التوصل الى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:
- وذلك بجمع الأفكار جميعها واحداث تكامل فيما بينها بدلا من محاولة المساواة والتوصل الى حل وسط لان الحل الوسط لايمثل الحل المقنع للصراع بدلا من ذلك فان الصراع يجب ان يعالج بتداخل وتكامل أفكار اطراف الصراع بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة
- التوصل الى حلول حقيقية يمكن ان تدعم من قبل اطراف الصراع :
- ان الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لان لا تعالج أسباب الصراع
- محاولة إعادة توجيه التوترات الافراد:
- يجب ان يبقى عند الافراد العاملين مقدار صحي من التوتر والتوترات هنا تقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة

### خلاصة الفصل:

الصراع ظاهرة سوسولوجية تنشأ نتيجة تفاعل افراد المجتمع، فدراسة الصراع انتقلت في المدارس الفكرية من ظاهرة سلبية وحالة مرضية غير عادية الى ضرورة حتمية يجب فهمها ومعرفة أسباب الصراع ومصادره والاستفادة منه وتوجيهه لما يخدم اهداف التنظيمات وكذا اهداف الافراد، من خلال الاستفادة من نتائجه الإيجابية وكذا معالجة اثاره السلبية وفقا لطرق وأساليب علمية تعتبر استراتيجيات في إدارة الصراع.

# الفصل الرابع

التعليم العالي في الجزائر

وتغيراته التنظيمية

**تمهيد:**

تعد الجامعة مؤسسة كباقي المؤسسات تسعى الى تحقيق أهدافها فهي من أهم المؤسسات التعليمية التي تسعى لتنمية الموارد البشرية القادرة على تحقيق التنمية المستدامة والعمل على تطوير وتنمية المجتمع والقضاء على المشكلات التي تواجهه من خلال العديد من وظائفها على غرار التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع. فالتعليم العالي يقوم بدور فاعل من خلال اسهامه المتميز في بناء المورد البشري وامداد المجتمع بالطاقات والكفاءات البشرية المزودة بالمعارف لتقوم بدورها في عملية البناء والتنمية.

أولاً : ماهية التعليم العالي ونشأته

## 1 - ماهية التعليم العالي والجامعة

### 1-1 - التعليم:

يمكن تعريف التعليم على انه: جملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعلم، والتعليم لغة كما ورد في لسان العرب؛ يشتق من علم بالشيء: أحاطه وأدركه، وعَلَّمه العلم و الصنعة تعليماً و علاماً؛ جعله يتعلمها، و من معانيه "الإتقان" فيقال: علم الأمر و تعلمه: أتقنه، و علمت الشيء بمعنى عرفتة و خبرته<sup>1</sup>.

### 1-2 - التعليم العالي:

هو ذلك النمط من التعليم لذي يعقب ويكمل التعليم الابتدائي والثانوي، ويحتل موقعا بارزا في قمة نظام التعليم بصورة عامة، وقد يشكل قوة كبيرة لتطويره والمجتمع الذي يوجد فيه كما قد يشكل عقبة كأداة امام تطوره وتطور المجتمع الموجود فيه<sup>2</sup>. كما يمكن تعريف التعليم العالي على انه مرحلة الدراسة في الجامعات في نظر الكثيرين، دراسة متخصصة ينبغي ان تقتصر على مادة التخصص وما يرتبط بها من مواد أخرى ارتباطا شديدا على عكس الدراسة في التعليم العام الذي يسبق التعليم الجامعي، ان يدرس الطلاب مبادئ واساسيات المعرفة في كل الحقول تقريبا<sup>3</sup>. كما يقصد بالتعليم العالي كل أنواع الدراسات ، التكوين ، أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية او مؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة<sup>4</sup>.

1 مهدي التميمي ، مهارات التعليم :دراسات في الفكر و الأداء التدريسي، دار كنوز المعرفة الأردن، ط01 ، 2007 ، ص 19  
2 عبد المنعم علي الحسني ، دور التعليم العالي في التنمية العربية حتى سنة 2000 ، مجلة دراسات عربية ، العدد 5، لبنان ، ص 70.  
3 إبراهيم حسن الشافعي ، تعليم اللغة العربية في الجامعات العربية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، ع 25 ، السعودية ، ص 8  
4 محمد بو عيشة ، مرجع سابق، ص 10

- يمكن اعتبار منظومة التعليم العالي ككل من خلال المكونات التالية :

أ- المدخلات:

- مدخلات المادية: الموارد المادية والمالية و التكنولوجيا
- المدخلات البشرية: الطلاب - الأساتذة - الإداري
- المدخلات المعرفية: المعارف - المناهج - المعلومات - منظوما القيم والسلوك

ب - العمليات:

وهي مجموعة الأفعال او (تتابعها ) التي ينبغي تحقيقها من اجل الوصول الى نتائج المطلوبة

- اتصال
- عمليات انتاج المعرفة البحث العلمي
- عمليات انتاج منظومات القيم والسلوك
- عمليات الاتصال
- عمليات انتاج ومعالجة ونقل المعلومات
- عمليات الإدارة

ث - المخرجات:

- ان المخرجات منظومة التعليم العالي هي :
- الخريجون من مختلف التخصصات المهنية
- المعارف المنتجة، المعلومات وسائل نقلها
- تكوين النخبة من وجهة نظر الدولة لأشغال المناصب في الوظيفة العامة

- انتاج منظومات القيم والسلوك (الانضباط والنظام، التراتبية العلمية والمهنية، التنافسية ، الابتكار والابداع ، روح النقد التفكير الحر ، العلاقات الاناسية ما بين الطالب والأستاذ والادرة الجامعية العلاقة بالمجتمع والبيئة الطبيعية ..الخ )

#### ث - لتغذية الراجعة (العكسية) :

وهي مسار المعلومات المنتجة في المنظومة والتي تسمح بتقديم درجة تحقيق النتائج المطلوبة وعند الحاجة تسمح بإجراء التصحيحات على الانحرافات الحاصلة

#### ج الانتشار والاستفادة من المخرجات :

وهي عملية نشر النتائج في البيئة المحيطة بالمنظومة بطريقة تسمح باستخدامها كموارد (مدخلات ) لمنظومات أخرى .

#### ح- البيئة:

تعمل كل منظومة في بيئة معينة، حيث يجري كل مكو من المكونات المنظومة او مجموعة المكونات، صلات تفاعلية مع تلك البيئة وتتميز البيئة بتعدد القوى والمتغيرات التي تؤثر على المنظومة سواءا بالدعم وإسناد او بالإعاقة والمعادة وعدم التفهم.<sup>1</sup> يمكن اعتبار التعليم العالي اخر مرحلة في المنظومة التعليمية، يقدم لسوق العمل المورد البشري المتكون والمتخصص والكفاءات العليا في مختلف الميادين قادر على التكيف مع التغيرات الاجتماعية الذي يحقق التنمية للمجتمع.

#### 1-3- تعريف الجامعة:

لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة وذلك لتعدد الزوايا التي يمكن النظر من خلالها إلى هذه المؤسسة، فعند علماء التربية هي مؤسسة تعليمية، تعرض التعليم العالي؛ وفي نظر علماء الاجتماع هي مؤسسة اجتماعية، نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي، والمساهمة في التنمية الاجتماعية

<sup>1</sup> - جواد كاظم الفتة ، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص ص146-147

للمجتمع؛ أما عند الباحثين في مجال الاقتصاد فهي منشأة، هدفها إعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما، بأقل التكاليف الممكنة. فالجامعة إذا مؤسسة وطنية قبل أن تكون مؤسسة أكاديمية<sup>1</sup>.

كما تعرف الجامعة على أنها تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة، ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها<sup>2</sup> أما الجامعة حسب تعريف ألان توران : فهي مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، والحاجة إلى الخريجي<sup>3</sup>.

يعرفها رابح تركي: " الجامعة هي مجموعة من الناس وهبوا أنفسهم لطلب العلم دراسة وبحثا ... وهدف الجامعة هو طلب العلم، والبحث العلمي<sup>4</sup>.

من بين التعاريف المتعلقة كذلك بمفهوم الجامعة بأن هناك من يعتبرها المصدر الأساسي للخبرة، والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائما هي التوصيل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتمهيد الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أية تنمية حقيقية في الميادين الأخرى<sup>5</sup>

ومن هذه المفاهيم يمكن اعتبار الجامعة إحدى مؤسسات التعليم والتنشئة في المجتمع، وأعلى درجات الهرم في نظام التربية، ذات شخصية اعتبارية معترف بها من قبل الدولة القائمة فيها، تُعنى بالتعليم بعد الثانوي وتقدم تكوينا للطلاب في اكتساب المعارف والعلوم

1 أبو القاسم سعد الله ، بحوث في التاريخ العربي الإسلامي، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، 2003 ، ص 163.

2 احمد أبو محمد ، أزمة التعليم العالي: وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، معهد الإنماء العربي، دار الفكر العربي، بيروت، العدد 98 ، 1999 ، ص 21

3 سامي سلطي عريفيج، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، الطبعة 2، 2001 ، ص 15

4 رابح تركي ، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط2، 1992 ، ص72

5 محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر 1989 ، ص

مع مراعاة النظم المعمول بها دوليا، وتمنح إحدى الدرجات الجامعية ( ليسانس ، ماستر الماجستير والدكتوراه او ما يعادلها .)

## 2- نشأة التعليم العالي وظهور الجامعة:

ويمكن تصنيف تطور الجامعة إلى مرحلتين أساسيتين

### 2-1- مرحلة النشأة والتأسيس:

ان المتتبع لتاريخ الجامعة يجد ان جذورها تمتد لعصور غابرة في الصين والهند ومصر والعراق فهذه الحضارات قدست العلم واعتبرته مصدرا للقوة والسلطان فقد تفرد الكهنة عند قدماء المصريين منذ الاف السنين بالمعرفة واقتصروا في توصيل اسرارها على أبناء الحكام والامراء ، وقد عرفت منف وطيبة وعين شمس بمعابدها وبما فيها من اسرار العلم والمعرفة خاصة الفلك والطب والهندسة والحكمة آداب السلوك مما لا يقدم للعامة<sup>1</sup>

ويمكن القول بأن أقدم محاولة معروفة في التاريخ الإنساني لجمع الأساتذة والطلاب في مكان واحد لتلقي العلوم والمعارف المتقدمة كانت في مصر، إذ كان يتم في الأديرة الكبيرة، حيث كان يدرس فيها العلوم الدينية والرياضيات والفلك والطب والقانون والهندسة والنحت والرسم. في المقابل كانت بداية الجامعة في الهند القديمة عام 1500 ق.م حيث اتخذ الحكماء من الغابات البعيدة مقرات لهم لتعليم صغار الشباب الخطابة والمنطق والفلك والرياضيات، أما الصين فقد كانت نشأة الجامعة فيها سنة 124 ق.م حين أصدر الامبراطور مرسوما حدد فيه أنظمة مؤسسات التعليم العامة، وكانت الجامعات الصينية آنذاك تقدم العلوم الكلاسيكية والتعاليم، كما ظهرت بدايات مؤسسات التعليم العالي في بلاد اليونان والرومان والسريان والصابئة والشرق وبلاد فارس. فكانت المدارس اليونانية على يد افلاطون وارسطو وقد سبقها في ذلك سقراط الذي كان يعلم للناس في الأسواق

<sup>1</sup> فضيل دليو ، الهاشمي لوكيا ، إشكالية الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، منشورات قسنطينة منتوري ، الجزائر ، 2001، ص 73

والساحات بواسطة الحوار وقد تعلم على يده كل من ارسطو وافلاطون وقد طور العرب المسلمون منذ بداية القرن الثاني الهجري/ التاسع الميلادي التعليم الجامعي من خلال اطلاعهم على تراث اليونان والفرس وغيرهم من الأمم في العلوم المختلفة، وأصبحت كل من بغداد ودمشق والقدس وقرطبة وجهة للطلبة العلم من أنحاء العالم المختلفة.<sup>1</sup>

و يرى ايدجار فور أن نشأة الجامعات في العصور الوسطى كانت نتيجة لازدهار المدن التجارية التي عمل أعيانها من الطبقة البرجوازية الناشئة على المحافظة على ما تتمتع به من حرية و شهرة بفضل إقامة جامعات في هذه المدن تكون مصدر تلبية للحاجات المختلفة للمدينة بما يضمن بقاء استمرارها، غير أن " الفضل في هذا الشأن يرجع إلى العالم العربي و الإسلامي الذي انتشرت ثقافته المزدهرة إلى أقاصي آسيا و إفريقيا و أوروبا<sup>2</sup>.

كما يؤكد محمد منير مرسي أن مناهج الجامعات في العصور الوسطى " اعتمدت على حصاد الفكر العربي و كانت مؤلفات العلماء العرب في مختلف الفروع و الميادين مراجع للدراسة بهذه الجامعات لقرون طويلة<sup>3</sup>.

## 2-2 - مرحلة التطور

شكل التقدم في العلوم والآداب وتطور المدن والإقبال على التعليم عوامل مساعدة أدت إلى نشأة الجامعة بمفهومها الحديث، فقد ظهرت بواكر الجامعات بهذا المفهوم في أوروبا في أواخر القرن الحادي عشر، إذ أطلق على تجمع الأساتذة والطلاب في شمال إيطاليا عام 1158 م اسم 'يونيفيرستي' وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية 'يونيفرستاس' التي تعني الاتحاد أو التجمع.

<sup>1</sup> هشام يعقوب مريزيق وفاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار ال ا رية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص22

<sup>2</sup> إيدجار فور ، تعلم لتكون، ترجمة: حنفي بن عيسى ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع - الجزائر- ط 2 ، 1976 ، ص 5

<sup>3</sup> . محمد منير مرسي ، مرجع سابق ، ص 13 .

وقد ظهر الكيان الجامعي بالمفهوم المتعارف عليه حاليا اول الامر في بولونيا عام 1214 التي اشتهرت بالدراسات القانونية وجامعة سالرنو عام 1231 التي اشتهرت بالدراسات الطبية وكذلك جامعة باريس عام 1200 التي اشتهرت بالدراسات اللاهوتية، ثم توالى انشاء وتأسيس الجامعات في كافة انحاء أوروبا فمع منتصف القرن الخامس عشر كانت هناك جامعة في كل مدينة هامة في اوروبا فقد تأسست تولوز في فرنسا عام 1229 وجامعة أكسفورد عام 1167 ثم المصادقة عليها عام 1253<sup>1</sup>.

ومن أهم أسباب ظهور الجامعات والمراكز العلمية خلال تلك الفترة اتساع الميدان الفكري والمعرفي بفضل التواصل بين العلماء العرب والمفكرين اليونانيين وظهور التجمعات السكانية، وهكذا تطور ظهور الجامعات في عدد من الدول،<sup>2</sup>.

ومن خلال هذا تطورت الجامعات كثيرا من ملامحها التي تسودها اليوم من اسم و موقع مركزي ، و أساتذة على درجة من الاستقلال الذاتي ، و طلبة و نظام ومحاضرات و إجراءات للامتحانات و الدرجات بل حتى كيان إداري<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هشام يعقوب مريزيق ، مرجع سابق ، ص 23

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط2 قسنطينة، ، 2006 ، ص

73

<sup>3</sup> - سامي سلطي عريفج، مرجع سابق، ص 21

ويوضح الجدول التالي امثلة لتاريخ الجامعات عند بعض الدول :

الجدول رقم (05) : مثل امثلة عن تاريخ الجامعات عند بعض الدول

| اسم الجامعة                            | مكان الانشاء  | تاريخ الانشاء    |
|----------------------------------------|---------------|------------------|
| بادو ونابولي                           | إيطاليا       | القرن الخامس عشر |
| باريس ( الساربون حاليا )               | فرنسا         | القرن الخامس عشر |
| تولوز واليانز                          | فرنسا         | القرن الثالث عشر |
| أكسفورد                                | انجلترا       | 1180             |
| كامبريدج                               | إنجلترا       | 1209             |
| سانت اندروز واندروز وجلاسكو<br>وابردين | اسكتلندا      | القرن الثالث عشر |
| قرطبة                                  | اسبانيا       | القرن العاشر     |
| سالامانكا                              | اسبانيا       | 1220             |
| اشبيلية                                | اسبانيا       | 1254             |
| فيينا                                  | المانيا       | 1365             |
| براغ                                   | تشيكوسلوفاكيا | 1348             |
| الكلية السيريانية والبروتستانية        | لبنان         | 1866             |
| الجامعة الاهلية (ج.القاهرة حاليا)      | مصر           | 1908             |

المصدر : سعيد بن احمد الربيعي ، التعليم العالي في عصر المعرفة ، التغيرات والتحديات وافاق المستقبل ، دار

الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، ط1، ، 2008، ص25

### 3- دور التعليم العالي في تلبية حاجات المجتمع:

- المحافظة على تراث وثقافة المجتمع، وتنميتها وتحديثها لمسايرة التطورات المتجددة
- بناء القدرات الشخصية عند الطلبة على التفكير والحوار وتقبل الرأي الآخر والمهارات الإبداعية وترسيخ التفكير العلمي رفي سلوكه.
- تهيئة الطلبة لتطبيقات المعرفة وتوظيفها في حياتهم اليومية والعملية.
- تمكين الطلبة من تسخير التقنيات الحديثة وتطويرها لخدمة بيئة العمل والمجتمع
- تعزيز قدرة الطلبة على الابداع والابتكار.
- المساهمة في تطوير وإنتاج المعرفة ونشرها.
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وتجديد معارفهم وأساليب تدريسهم من خلال توفير برامج الانماء والمهن المستمر لهم.
- توفير البيئة العلمية المناسبة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على الابداع والإنتاج العلمي<sup>1</sup>.

### ثانيا: متطلبات وأهداف التعليم العالي ووظائفه:

#### 1- متطلبات أداء الجامعة لأدوارها:

- إن نجاح الجامعة في أداء المهام الموكلة لها يعتمد على عدة أسس هامة منها:
- وعي القيادة السياسية بدور التعليم وما يخصص له من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.

<sup>1</sup> سعيد بن احمد الربيعي ، التعليم العالي في عصر المعرفة ، التغيرات والتحديات وافاق المستقبل ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، ط1، ، 2008، صص29-30

- قيادة عصرية ذات نظرة شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الاجتماعية.
- اعتماد أبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم التطور.
- الانفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية واجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير أساليب .
- العمل التعليمي في الجامعة واقامة قنوات اتصال مع جامعات رائدة.
- الاهتمام بالمتغيرات البيئية من حيث التغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والاقتصادية وانعكاس ذلك على العملية التعليمية
- مراجعة البرامج التدريسية والبحثية والخدمية لتحديد مدى مناسبتها لسوق العمل وتحقيق متطلباته.
- استحداث برامج جديدة تستجيب للتخصصات والفروع الجديدة.
- الابتعاد عن الأنماط التقليدية في التعليم كالحفظ والتلقين.
- توفير المصادر والوسائل التعليمية ونظم المعلومات المناسبة لكل تخصص.
- الحرص على بناء إدارة جامعية ذات كفاءة عالية ومرنة لتتكيف مع متطلبات العصر<sup>1</sup>

أما المتطلبات الأساسية لقيام الجامعة بالأساس فتنقسم إلى ثلاث أصناف رئيسية هي: الأستاذ، الطالب والهيكل التنظيمي.

**1- الأستاذ:** يعد الأستاذ الجامعي حجر الأساس في العملية التعليمية، وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلا للمعرفة ومسؤولا عن السير الحسن للعملية

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الحديث المعاصر ، مؤسسة الواروق، عمان، - - 2008 ، ص 37

البيداغوجية في الجامعة، ولم يعد الأستاذ مدرسا أو ملقنا للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية إلى اكتساب المعرفة والمهارات لدى الطلاب.

للأستاذ الجامعي مهام عديدة على مدار العام منها: التدريس، الاشراف على مذكرات التخرج، البحوث أو التدريبات الميدانية، الاجتماعات البيداغوجية والإدارية، المشاركة في تحضير الامتحانات وتصحيحها. إضافة إلى حصوله على الشهادات والكفاءات التي تمكنه من ممارسة نشاطه البيداغوجي، على الأستاذ أيضا أن يتمتع بالحد الأدنى من الصحة النفسية التي تضمن له عدة أبعاد أساسية هي:

- الخلو من الصراعات والقدرة على التوافق الاجتماعي مع مجتمعه وتكوين علاقات اجتماعية مرضية.

- القدرة على العمل والعطاء والبحث والتوافق المهني السوي مع عمله

والأستاذ الجامعي هو الذي يدرّب طلابه "على استخدام الآلة العلمية، وليس هو الذي يتعلم بالنيابة عنهم فهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة."

-2- **الطالب:** هو ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية أو مرحلة التكوين المهني أو الفني العالي إلى الجامعة تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك يعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التعليمية طيلة التكوين الجامعي، إذ أنه يمثل عدديا النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية.

-3- **الهيكل الإداري والتنظيمي:** هي تلك المكونات البشرية المتكاملة والمتناسقة و النشاطات الإدارية والتنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون، مرجع سابق، ص94

## 2- أهداف التعليم العالي

تتحدد رسالة التعليم العالي في ثلاث مجالات رئيسية وهي: التعليم، البحث والتطوير ، وخدمة المجتمع ، ويذهب كثير من الكتاب والتربويين الى ابعد من ذلك في وصف دور التعليم العالي ويمكن توضيح كالاتي :

### 2-1- التعليم :

بمعنى تقديم برنامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين ويقصد اعداد وتأهيلهم للحياة، ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة الحياتية والعملية والاسهام في تنمية مجتمعاتهم والمجتمع الإنساني ككل وتأتي هذه المهمة على راس أولويات التعليم العالي اذ ان اسهامه في اعداد وتهيئة الأجيال القادمة للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة يعد عنصرا أساسيا في تقدم المجتمع والنهوض بها في كل المجالات الأخرى .

### 2-2-البحث والتطوير :

يمثل البحث والتطوير احد الوظائف الرئيسية لتعليم العالي وخاصة في مراحل الدراسة العليا وعاملا أساسيا من عوامل تحسين وتعزيز الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي علاوة على كونه رافدا رئيسيا من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي الرفع مؤشرات التنمية البشرية في عمر متوقع ودخل للفرد ومعدلات التعليم في المستويات المختلفة ، وتحسين الإنتاجية الامر الذي يؤدي في نهاية المطاف الى ازدهار التنمية الاجتماعية وزيادة معدلاتها ويهدف التعليم العالي من خلال ما يتوفر ليديه من كفاءات رعاية وتأهيل القدرات وبناء الكفاءات المتميزة للقيام بإجراء البحوث الدراسات والتجارب التعليمية بما يخدم المجتمع البشري ويساهم في تقدمه ورفاهيته .

### 2-3- خدمة المجتمع:

تشكل خدمة المجتمع احدى الوظائف الأساسية للجامعات ومؤسسات التعليم والعالي ولذا لا يتوقف دور التعليم العالي عند التعليم والبحث و التطوير ، وانما يمتد الى

خدمة قضايا المجتمع من خلال وحداته ومراكزه ومنشأته ومختبراته التي تقدم خبراتها واسهاماتها لجميع الهيئات والمؤسسات وهي تنجز من خلال ما تقدمه استشارات وابحاث ومن خلال الحلول التي تقدمها لمعالجة المشكلات التي تعترض مختلف مؤسسات المجتمع ويتمثل الدور الريادي للتعليم العالي في هذا الاطار في تقديم خدماته المجتمع من خلال الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى التي تعد منارات اشعاع وفكر للمجتمع ، بما فيها لديها من مفكرين ومبدعين وباحثين ولذا فان اقتراح الحلول المناسبة لحلها والتصدي للظواهر الداخلية المؤثرة على قيمة عند التعليم العالي ومن منطلق دوره المجتمعي والإنساني لا يتوقف ومراكزه ومنشأته ومختبراته تقدم خبراتها ومعدلاتها للجميع الهيئات والمؤسسات

#### 2-4- التدريب والتعليم المستمر:

يشكل التعليم والتدريب المستمر استثمارا ناجحا يؤدي الى زيادة الإنتاجية و خلق فرص عمل جديدة فالشهادة الجامعية لم تعد تكفي وحدها لتأهيل الخريج لمسرح الحياة المعاصرة ، لذا اصبح التدريب الان يقل أهمية عن التعليم بل قد يزيد لأنه هو الذي ينقل المتدرب الى ارض الواقع ويزوده بالكفايات اللازمة المطلوبة لعصر الاعمال وسقف توقعاتهم ومستوى رضاهم ، وظهرت أهمية التعليم المستمر نتيجة تسارع التقدم العلمي والمستجدات والمتغيرات في الميدان التخصصات المختلفة مما ينتج فجوة بين خريجي القدامى والجدد والامر الذي يستدعي إقامة عملية تجديد للخريجين القدامى وتحديث معلوماتهم وذلك بإقامة دورات قصيرة او طويلة تستهدف إعادة التأهيل ومواكبة التطورات العلمية المستجدة .

## 2-5- المساهمة في التنمية المستدامة:

تعد مساهمة التعليم العالي في التنمية الشاملة عملية مركبة وشاملة ومتعددة الأبعاد ، تغطي مجالات حياة الانسان كافة وتعنى جهدا واعيا مخططا لمجرى النمو ينتج عنه من خبرات وتهدف الى تحسين ظروف المستقبل وتقوم على توظيف جميع الجهود وتوسيع مجالات النشاط الإنساني وتعزيز القدرات الإنسانية ومشاركة فعالة في المجتمع ومن منظور الثقافي تعتبر مؤسسات التعليم العالي ولا سيما الجامعات ، الساحة الأكثر أهمية في اكتساب تلك القدرات من خلال قيامه بأكثر عدد من النشاطات التعليمية والأدبية والفكرية والفنية والرياضية وبذلك فهي شريك أساسي في صياغة الهيكل العام للثقافة الوطنية بمعناها الواسع ومن منظور السياسي تعد الجامعة المكان الأفضل لبناء أجيال قادرة على تحمل مسؤوليات المستقبل وعليها الجامعة المكان الافضل لبناء الأجيال قادرة على تحمل المسؤوليات المستقبل وعليه تقع مسؤولية التربية السياسية للشباب الجامعي وحتى يكونوا ايجابيين في الأداء الوطني وعلى الجامعة ان توفر لطلابها حياة جامعية تنمي شخصيتهم السياسية وتعينهم على فهم حقوقهم ومعرفة واجباتهم و تدعم ثقافة الحوار والتسامح واحترام التنوع والتعدد والمساواة فضلا عن اتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن نفسه للتفاعل عن الآخرين من خلال مساحة الحرية التي تأمنها له الجامعة وتوفير جو الى حب المساواة والديمقراطية والمشاعر الإيجابية مع احترام الراي الاخر وكذا يتمثل دور التعليم في كل مجالات التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية حتى تصل الى تحقيق هدف المساهمة في التنمية الوطنية الشاملة بكل اشكالها ابعادها

## 2-6- التنشئة الوطنية والإنسانية

يتلخص دور ر الجامعة في تكوين السلك الجامعي باعتباره غاية الغايات والمحصلة النهائية لكل عمل جماعي والتي لا تظهر في الانتاجيين العلمي والتعليمي فقط بل في السيرة النقية الصافية التي تقوم فيها الصلات بين الناس على المودة والاحترام المشترك

والإيمان بالواجب والإيمان بالحق وتقدير الغير قبل تقدير الذات وإكبار النفس والارتقاء عن الصفات الذميمة والجامعة بناء روعي تقع على عاتقها اسمى المهام وأنبل الغايات الوطنية والقومية والإنسانية ويمكن القيام بهذا الدور من خلال الأنشطة التربوية والتعليمية المتنوعة والمتجددة وكتشجيع السياحة التاريخية من خلال الرحلات الطلابية التي تنمي كثيرا من القيم الوطنية والإنسانية مثل الانتماء والولاء للوطن والاعتزاز به وتحمل المسؤولية والتعاون والمشاركة في الحياة الجماعية التي ينتمون إليها والعمل برح الفريق<sup>1</sup>.

### 3- وظائف الجامعة:

الملاحظ عبر التاريخ أن وظيفة الجامعة قد تغيرت وتطورت بتطور المجتمع علميا وتكنولوجيا، إن مهمة الجامعة كانت تتمثل في المحافظة على المعرفة القائمة ونقلها إلى الأجيال، دون البحث العلمي بمفهومه الحديث الذي يستهدف نمو المعرفة وتطويرها فيمكن حصر وظائف الجامعة الى ثلاثة :

- **نشر العلم:** يهدف التعليم العالي إلى نشر العلم الراقي بين الصفوة الممتازة من نوابغ الأمة، قصد إعدادهم لخدمتها .

- **ترقية العلم :** لا يقتصر التعليم العالي على نشر العلم بين طلابه، وإنما يهدف أيضا إلى تربيته والنهوض بالبحوث والدراسات العلمية التي يجريها الأساتذة وطلبة الدراسات العليا في الماجستير والدكتوراه في مختلف الحقول.

- **تعليم المهن الرفيعة:** الوظيفة الثالثة هي تعليم المهن الرفيعة لنخبة ممتازة من الشباب، كي يكونوا قادة وإطارات عليا للبلاد

أما التقرير العالمي لليونسكو حول التعليم العالي، فإنه يحدد وظائف التعليم العالي كما يلي:

<sup>1</sup> سعيد بن أحمد الربيعي ، مرجع سابق ص ص 27-28

- \* **المادة 01 :** وظيفة التربية، التكوين والبحث، المساهمة في التطور الدائم وتحسين المجتمع. تربية وتكوين متحصليين على شهادات ذوي تأهيل عالي و مؤطرين مسؤولين وقادرين على الاندماج في كل قطاعات النشاط البشري، ويكون هذا التأهيل مناسب ويرافقه تكوين مهني يضم معارف ومهارات ذات مستوى عال من خلال برامج مناسبة ومكيفة مع احتياجات الحاضر والمستقبل.
- ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على مدى الحياة، يعطي أقصى قدر ممكن من الاختيارات التكوينية وإمكانيات التطور للفرد.
  - ترقية إنتاج ونشر المعارف من خلال البحث العلمي، وذلك من خلال توفير الخبرة اللازمة والمناسبة لمساعدة المجتمع على التطور الثقافي، الاجتماعي والاقتصادي.
  - المحافظة وترقية القيم الاجتماعية من خلال تربية القيم في الشباب، والتي يكون منبعها المواطنة الديمقراطية
  - المساهمة في تطوير وتحسين التربية والتعليم في كل المستويات خاصة تكوين الأساتذة فأستاذ الجامعة يمثل أهم مكونات العملية التعليمية، ولذلك يتطلب الأمر إعداد بيداغوجيا وفق أهداف الجامعة التي يعملون بها، ولا يشمل الإعداد المعرفة الجيدة بمحتويات المادة الدراسية بل يتعداه إلى طرق إيصالها للمتعلم وأساليب التقويم، فضلا عن ضرورة التأكيد على المهارات الشخصية للأستاذ الجامعي فمهمته لا تكمن في إيصال المعلومات فحسب وإنما في زرع الشعور بالمسؤولية والجدية في نفوس طلابه أيضا، فما يحمله من معتقدات وقيم اجتماعية وثقافية حول كيفية التعامل مع الآخرين (خاصة الطلاب) تؤثر على التحصيل العلمي لهم، ولذلك فهو بحاجة إلى توجيه عام على المستوى البيداغوجي <sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين زمام ، مليكة جابر ، أهمية التقويم البيداغوجي في التعليم العالي. من مداخلات اليوم التكويني لفائدة الأساتذة. من تنظيم خلية ضمان جودة التعليم العالي. جامعة بسكرة/الجزائر. يوم 12 مارس ، 2009، ص 95

المادة 02 : الدور الأخلاقي ، الاستقلالية، المسؤولية والتطلع إلى المستقبل

- العمل بأخلاقيات التعليم العالي و الصرامة العلمية والثقافية.
- إمكانية التعبير بكل استقلالية ومسؤولية حول المشكلات الأخلاقية، الثقافية والاجتماعية
- تدعيم التفكير المستقبلي من خلال التحليل الدائم للتوجهات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسة الجديدة
- استخدام الإمكانيات الثقافية والأخلاقية لمناصرة ونشر القيم العالمية: السلام، العدالة، الحرية، المساواة، والتضامن.
- إن تعددت وظائف الجامعة فهي في مجملها معرفية، وجدانية، خلقية، عملية واجتماعية.<sup>1</sup>

وهناك من لخصها في في ثلاث وظائف وهي:

- 1- وظيفة عامة تعني بالتطوير العام للمعارف والقيم والثقافة والمجتمع المحلي ، والعالمية بشكل عام والطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل خاص .
- 2- وظيفة مهنية تعني بتزويد الطلاب والمستفيدين بالمعارف والكفايات والمهارات الضرورية والتي يحتاجونها بعد انتهائهم من الدراسة ودخولهم في قطاع العمل
- 3- وظيفة تعليمية بحثية تعنى بإعداد الكفاءات من الباحثين والعلماء والمتخصصين وبناء القدرات الوطنية ذات المستوى الرفيع والتي تساهم في رفعة وتقدم المجتمع في مختلف حقول العمل والمعرفة

<sup>1</sup> رقية عزاق. رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د. الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي- المبررات والمتطلبات -جامعة بسكرة/الجزائر. يومي 25 /26 نوفمبر 2008

### ثالثا : المراحل التي عرفها تطور التعليم العالي في الجزائر:

يعود ظهور التعليم العالي في الجزائر الى تأسيس أول جامعة في الجزائر وهي جامعة الجزائر سنة 1907 تم تسيرها من قبل المستعمر الى غاية الستينات اين استحدثت جامعات أخرى جديدة ويمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور التعليم العالي في الجزائر إلى أربعة مراحل هي:

#### 1- المرحلة الأولى - 1962 - 1969: تمتد هذه المرحلة من الاستقلال إلى

تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي وقد تميزت هذه الفترة بإنشاء جامعات المدن الجزائرية الرئيسية، فبعد أن كانت هناك جامعة واحدة بالجزائر العاصمة، افتتحت جامعة وهران سنة 1966 ، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967 ، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر وجامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بوهران وجامعة عنابة. أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فهو ما كان موروثا عن فرنسا، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وهي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحق وق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة. كما كانت الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الأقسام، تدرس تخصصات مختلفة، وكان النظام البيداغوجي مطابقا للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحل كالأتي :

- مرحلة الليسانس: وتدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات، تنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس.
- شهادة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

- شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتُدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.

- شهادة دكتوراه دولة: قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم. وقد كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي، والتعريب الجزئي، والجزارة مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة

## 2- المرحلة الثانية 1970 - 1997: تبدأ هذه المرحلة باستحداث وزارة متخصصة

بالتعليم العالي والبحث العلمي، تلاها مباشرة إصلاح التعليم العالي سنة 1971 وتمثل هذا الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الأقسام المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية كما أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

- مرحلة الليسانس: ويطلق عليها أيضا تسمية مرحلة التدرج، وتُدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.

- مرحلة الماجستير: وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتُدوم سنتين على الأقل. وتنقسم إلى فترتين الفترة الأولى مجموعة من المقاييس النظرية بما فيها التعمق في منهجية البحث أما الفترة الثانية فتستغل في إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة؛

- مرحلة دكتوراه علوم: ويطلق عليها تسمية مرحلة ما بعد التدرج الثاني وتُدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي كما أضيفت في البرامج الجامعية الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية. كما عرفت ها المرحلة فتح مجموعة من المراكز الجامعية في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي. وعرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية سنة 1984، بهدف تخطيط التعليم العالي إلى

أفاق سنة 2000 ، في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة. حيث أنها عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل تلبيتها، وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل كالتخصصات التقنية والتقليل من التوجيه إلى بعض التخصصات كالحقوق والطب كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.<sup>1</sup>

- وهنا عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر إصلاحات كثيرة خلال هذه الفترة تهدف هذه الإصلاحات الى تنمية هذا القطاع وإعادة توجيهه وهيكلته بالدرجة الأولى حيث يمكن تشخيص اهم بنود تلك الإصلاحات الى تنمية هذا القطاع وإعادة توجيهه وهيكلته بالدرجة الأولى حيث يمكن تشخيص اهم البنود تلك الإصلاحات كما يلي :

- إعادة صياغة برامج التكوين بشكل كلي وتمكن في الثلاثية التالية : تنوع - تخصص - احترافية

- اعداد تنظيم بيداغوجي جديد للدراسة حيث يتمثل هذا التنظيم حسب السداسيات وفقا للمقاييس المكتسبة وليس على أساس المعدل السنوي

- تكثيف نماء التعليم العالي بتمكين اكبر ممكن من الشباب لبلوغ مستويات عليا

- إعادة تنظيم شامل للهيكل الجامعية وتمثالت في الانتقال من مخطط التقليدي للكلليات الى معاهد الجامعية حيث تخصص كل واحد منها في مجلس علمي موحد ويمكن الهدف الرئيسي من إعادة تنظيم الهياكل الإدارية للجامعة في ادراج التكنولوجيا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زبيدة مشري ، وشهرة زاد بولحية ، التعليم العالي في الجزائر وسياسة التشغيل ، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع - المجلد 2- العدد 01 ، جامعة جيجل 2019 ، ص 254

<sup>2</sup> سحنون جمال الدين، بلغانمي نبيلة، التعليم العالي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012 ، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 15 -أ- ( 2014 )، ص 134

### 3- المرحلة الثالثة 1998 - 2003: تبدأ هذه المرحلة عام 1998 ، وتميزت

بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي. وأهم الإجراءات التي عرفت هذه

المرحلة ما يلي:

-وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.

-قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.

-إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.

-إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من: ورقلة، الاغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل

وسعيدة.

-إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى

جامعات.

وبحلول عام 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصى 17 جامعة 13 مركزا جامعيًا و

6 مدارس عليا للأساتذة 141 معهدا وطنيا للتعليم العالي 12 معهدا ومدرسة متخصصة.

كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في

تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته

### 4- المرحلة الرابعة 2004 - 2013: لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من

المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين. حيث لم يعد

خافيا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلية تعليمية

من ثلاثة أطوار هي: الليسانس الماستر والدكتوراه أو ما يعرف بنظام LMD الذي

يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار وللشهادات المتوجه لها، على الصعيدين الوطني

والدولي. ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات.

-الليسانس: يشتمل على ستة سداسيات، كما يتضمن مرحلتين تتمثل أولاهما في تكوين

قاعدي متعدد التخصصات، والمرحلة الثانية تكوين متخصص.

- الماستر: يشتمل على أربعة سداسيات، يحضر هذا التكوين لمهنتين مهنية وبحثية.
- الدكتوراه: يضمن هذا الطور تكوينا تبلغ مدته ستة سداسيات، ويتوج هذا الطور من التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة أطروحة<sup>1</sup>
- وعليه فقد أبرزت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية معظم العوائق التي تعاني منها الجامعة، والحلول والواجبات التي يجب إدخالها لتمكين الجامعة من القيام بالدور المنوط بها، وعلى ضوء توصيات هذه اللجنة وتوجيهها المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أفريل 2002 ، فقد حددت وزارة التعليم والبحث العلمي إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة ( 2004-2013 ) والتي من محاورها تطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي ذات ثلاث أطوار تكوينية ليسانس، ماستر، دكتوراه، مع هيكلة تستجيب للمعايير الدولية وتكون مصحوبة بتأهيل مختلف البرامج التعليمية، مع تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي
- ويرمي هذا الإصلاح الى التكفل بالمتطلبات الجديدة الآتية:
- ضمان تكوين نوعي من خلال الاستجابة للطلب الاجتماعي المشروع على التعليم العالي.
- تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط السوسيواقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة وعالم الشغل.
- تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن.
- تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية لاسيما منها المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها.
- التفتح أكثر على التطور العالمية خاصة تلك المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا.
- تشجيع التبادل والتعاون الدوليين وتنوعها.

<sup>1</sup> زبيدة مشري ، مرجع سابق ، ص 255.

-إرساء أسس الحكمة الراشدة المبنية على المشاركة والتشاور .  
-إنشاء الفضاءات الجامعية الإقليمية والدولية (فضاء مغاربي - أورو متوسطي...)  
-تسهيل حركة الطلبة والأساتذة والباحثين من مختلف الأقطار ومن ثمة تشجيع التبادلات العلمية والتكنولوجية والثقافية على مستوى التعليم والبحث .  
وعليه كان النظام الجديد ( ليسانس ،ماستر ، دكتوراه LMD ) يندرج ضمن هذا المسعى الذي يستجيب لأهداف الإصلاح ويحقق تناغم التعليم الوطني للتعليم العالي مع أنظمة التعليم العالي في العالم<sup>1</sup>

فيمكن القول ان الجزائر اهتمت منذ استقلالها بقطاع التعليم العالي من خلال العديد من التعديلات والإصلاحات التي عرفها القطاع. مما زادت الجزائر في عدد الجامعات وزيادة المقاعد البيداغوجية من حيث الكم أما من حيث النوع فهي تسعى لتحقيق نسب عاليا من الكفاءات العالية وتحقيق الجودة في التعليم فالجزائر تحاول مواكبة التغيرات والتطورات العالمية من خلال تبنيها لنظام ال LMD ، والاهتمام بجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها لمؤسسات التعليم العالي .

### رابعا : مشكلات الجامعة الجزائرية

#### 1- مشكلة التحجيم والتأطير:

##### 1-1- مشكلة التحجيم

تشكل مشكلة التحجيم تحديا مخيفا للجامعة الجزائرية منذ الثمانينات، ويعكس لنا هذا التدفق الأرقام المسجلة في كل دخول جامعي، حيث يصل العدد إلى مليون طالب حسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويرتبط هذا المشكل حسب مختلف المصادر بمجموعة من العوامل نوجزها فيما يلي :

- مبدأ تساوي فرص الالتحاق بالتعليم العالي.

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إصلاح التعليم العالي، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2007 ، ص 11-12

- النمو الديمغرافي الذي تشهده الجزائر وتوسع عددا لملتحقين بالأطوار الابتدائية الثانوية.
  - زيادة حاجات المجتمع لليد العاملة المؤهلة لمسايرة المستجدات الاقتصادية ومتطلبات سوق العمل.
  - الطلب المتزايد علي التعليم العالي نتيجة الوعي الثقافي ولاعتبارات اقتصادية واجتماعية تربط بتحسين الدخل والمستوي المهني في إطار الحراك الاجتماعي ومواجهة شبح البطالة
  - العوامل المرتبطة بسياسات القبول والتقويم. ومركزية التوجيه والتقويم
  - مجانية التعليم العالي. وإهمال النوعية بسبب نقص الموارد التمويلية والمؤطرين والهيكل
  - مشكلات الإعادة والتسرب والتحويل
- ويعد إهمال نوعية التكوين من النتائج المهمة التي نجمت عن الاهتمام بالتوسع الكمي علي حساب الكيف خاصة في ظل تسارع المعارف والعلوم. ومما هو متعارف عليه في ميدان التربية أن العلاقة عكسية بين عدد الطلبة والمردود التربوي فهو ينخفض بارتفاع العدد والعكس صحيح.<sup>1</sup>

#### 1-2- مشكلة التأطير:

يعرف عالم اليوم بالتطورات السريعة والمبتكرات التي يعجز الإنسان عن ملاحقتها بالأعداد الهائلة للملتحقين بالتعليم العالي، ومن ثمة فلا بد من ملاحقة هذا العصر وإعداد أجيال قادرة على المشاركة فيه وتطويره، وهذا يعني أننا بحاجة إلى أستاذ جامعي يمتلك العديد من الكفايات والمؤهلات ليكون باحثا ومدرسا، لكن الملاحظ اليوم في الجزائر ورغم ما عرفه التعليم العالي من تطور منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلا انه

<sup>1</sup> زرقان ليلي ، إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف- مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، المجلد 9 ، العدد 16 ، سنة 2012 ، جامعة سطيف 2، ص ص 195-196

يتجلى النقص الكبير في عدد المؤطرين خاصة في المراتب العليا مقارنة بعدد الطلبة وبالمعدلات العالمية

## 2- مشكلة صعوبات التمويل:

وتعد من المشكلات المطروحة بقوة لدى كثير من الدول العربية والغربية، فقطاع حساس كقطاع التعليم العالي يحتاج إلى ميزانية كبيرة وتسيير عقلاني وتوزيع عادل خاصة وأنه يعتمد على التمويل الحكومي ، الا انه في الجزائر رغم ما تخصصه من ميزانيتها للتعليم العالي إلا أن هذه الزيادة يضعف تأثيرها بسبب زيادة عدد الطلبة وارتفاع التكاليف وتضخم الأسعار ومتطلبات جودة التعليم العالي، خاصة ما تعلق بالبحث العلمي والأجور مما يضعف دورا البحث العلمي في دعم وتمويل التعليم العالي الذي يعد في كثير من الدول من أهم مصادر التمويل. وتجمع مختلف المصادر على أن هذا المشكل يعود إلى :

- مشكلة التسيير اللاعقلاني واستعمال الموارد المادية والبشرية المتوفرة بفعالية.
- تنامي الحاجة للموارد المحلية لتمويل التعليم العالي بسبب المنافسة من مختلف القطاعات بمعنى زيادة الحاجة للموارد المالية الحكومية من القطاعات الأخرى.
- نقص تفتح الجامعة على المجتمع والبيئة الاقتصادية الوطنية والعالمية للبحث عن مصادر جديدة للتمويل.
- بعد البحوث العلمية عن المجتمع وعدم ارتباطها بمشكلات التنمية.
- مجانية التعليم وغياب سياسة تدعم مشاركة الطالب في نفقات التعليم.
- تزايد عدد الطلبة أدي لصعوبات مالية ولا توازن.
- تناقص الدعم الحكومي لقطاع التعليم العالي.

ومما لاشك فيه أن مشكل التمويل أضحى تهديدا كبيرا للتعليم العالي وتطوره فالإيداعات المالية لا تسمح بالوقوف في وجه هذا الطوب المتزايد، وهو ما خلق عدة اختلالات

وتحديات أضعفت التكوين والبحث العلمي، ولعل من أبرزها نقص الهياكل وبروز ظاهرة الاكتظاظ داخل الأقسام والمدرجات، مما شكل ضغطا كبيرا علي الطالب والأستاذ، أضف إلى ذلك نقص الوسائل والتجهيزات العصرية المسيرة للمستجدات خاصة في ظل التطور الهائل للمعارف والعلوم والتكنولوجيات. كما أن التوزيع غير العادل لها بين الجامعات خلق تباينا كبيرا في المستويات والإمكانات اللازمة للتكوين البحث الجيد.

### 3- مشكلة الهياكل والتجهيز:

يعتبر تزايد عدد الطلبة والصعوبات المالية للتعليم العالي من العوامل الرئيسية لنقص ضبط الهياكل والتجهيز فقد أصبحت ظاهرة الاكتظاظ هي السمة الملازم لكل الجامعات الجزائرية رغم الزيادة الملاحظة في الكثير من الجامعات، ورغم ذلك فهي لا تفي بحاجات الطلب المتزايدة سنويا والتي ترجع لانعدام التخطيط والإستراتيجيات الجادة. إضافة لهذا نجد نقصا في التجهيزات والوسائل الحديثة التي تعد اليوم الأداة الرئيسية لاكتساب المعارف واللاحق بالركب، وربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، هذا مع نقص المراجع خاصة الحديثة منها وقاعات الانترنت وان وجدت فسمتها الاكتظاظ، إضافة لتدني الخدمات الجامعية مما لا يسمح بالتكوين الجيد.<sup>1</sup>

### 5- معوقات التغيير نحو نظام ل.م.د.

ثمة صعوبات وتحديات تواجه نظام ل.م.د في ظل العجز عن الإيفاء بالمتطلبات السابقة، إذ يسجل:

- عدم الإلمام بالمعايير الخاصة بالنظام الجديد ( ل. م. د ) من طرف الأستاذ وخاصة في مجال التقييم بالإضافة إلى كونه لم يهيا مسبقا للانتقال من العمل في النظام الكلاسيكي على العمل في نظام ل.م.د والذي يتميز بفلسفة وأهداف

<sup>1</sup> زرقان ليلي ، المرجع السابق ، ص 196.

تختلف عنها في النظام القديم وكذلك بطرق تدريس مغايرة لما كان يعمل به الأستاذ من قبل.

- ضعف التكوين القاعدي للطالب
- صعوبة التحكم في تقنيات المعلومات والاتصالات، مع عدم توفرها لجميع الطلبة.
- الطريقة التلقينية المتبعة في الأطوار التعليمية السابقة جعلت الطالب بعيد عن المساهمة في إنتاج المعرفة كما يفترض به أن يكون في ظل نظام ل.م.د. والذي يرى في الطالب محور العملية التعليمية
- تطبيق ل.م.د. وكيفية العمل به تبين النقل الحرفي لأسس تطبيقه دون مراعاة الفروق في التركيبة الاجتماعية والثقافية ولا حتى الامكانيات المادية بين الدول المتقدمة والدول النامية وهذا للأسف ما حدث مع كل بلدان إفريقيا.
- تعتبر أيضا النسب العالية للنجاح في البكالوريا في السنوات الأخيرة أكبر المعوقات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية حيث تم انتهاج سياسة الكم مع إهمال النوع وهذا يبدو واضحا في مستوى خريجي الجامعة علما أن نظام ل.م.د. يستلزم كفاءات ومهارات معتبرة على الطالب الجامعي أن يتسم بها.
- التسرع في اقرار هذه الإصلاحات و اغفال مبدأ مشاركة الأسرة الجامعية في القرارات المتعلقة بالإصلاحات.
- عدم انسجام أساليب التقييم المعتمدة مع برامج التكوين.
- نقص المرافق البيداغوجية، المخابر، قاعات المطالعة، المكتبات المتخصصة والكتب العلمية المساهمة للتطور الحاصل في مجال التعليم مما يجعل الطالب لا يستعمل الوقت الممنوح له بشكل عقلائي في هذا الإطار. قلة التأطير مع

- انعدام شبه كلي لدور الأستاذ الوصي مما يجعل هذا النظام غير قادر على تحقيق الطموحات المرجوة منه وخاصة التكوين النوعي.
- انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي وغياب البحوث والخرجات العلمية ذات المستوى العالي والتربصات الميدانية التي تؤهل الطالب لتقلد المناصب الموافقة فعلا للشهادة التي تحصل عليها.
- انعدام القوانين الخاصة بهذا النظام خلق نوعا من الضبابية لدى مؤسسة الوظيف العمومي، نجم عنها عدة مشاكل في قبول الشهادات الخاصة به مقارنة بشهادات النظام القديم.
- سوء الفهم: هناك بعض الآراء التي ترفض التغيير وتتادي بعدم الجدوى منه، هذا الاعتراض يعود في غالب الأحيان إلى سوء الفهم أو عدم المعرفة، وفي حالات قليلة إلى القراءة الأيديولوجية الضيقة للمشروع
- الوعي بفقدان الاستقلالية في العمل يجعل الأساتذة يتحفزون على جدوى إصلاح ل.م.د في معالجة مشاكل التعليم العالي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى ، مرجع سابق ، ص ص 129-130

### خلاصة الفصل

يعمل التعليم العالي على خدمة قضايا المجتمع من خلال وحداته ومراكزه ومنشآته ومختبراته فدورة لا يتوقف عند التعليم والبحث بل يساهم في التنمية والتطوير والرقى بالمجتمعات على غرار المجتمع الجزائري الذي تسعى مؤسساته التعليمية في الطور العالي الى مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في العالم من خلال انتاج المعارف والكفاءات القادرة على تسير البلاد للتنمية والتطور

# الفصل الخامس

الاجراءات الميدانية

والمنهجية

### تمهيد:

تطرقنا في الباب السابق إلى الاطار النظري للدراسة الذي يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية في بناء الموضوع باعتباره مرحلة تتسم باستثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية انطلاقا من الدراسات السابقة لان البحث السوسيولوجي يتسم بالتكامل بين جزئيه النظري والامبريقي وان كان هناك فصلا بينها للضرورة المنهجية فقط وهذا التكامل سوف يمنح للدراسة الاجتماعية الصبغة العلمية والموضوعية وتكاملا للمعطيات في أثناء عملية الفهم والتفسير والتحليل والتركيب بين متغيري الدراسة وطبيعة الجزء الميداني من البحث تقتضي اتباع خطوات منهجية مضبوطة والسير في اطارها من اجل تقديم الحلول الواقعية والموضوعية لإشكالية البحث وفي ضوء هذا سنحاول في هذا الباب بفصيلين اثنين تحديد الاجراءات المنهجية وما تسمح به في تحديد مجالات الدراسة والأدوات المستعملة والمنهج المستعمل وعينة البحث للوصول إلى معلومات سليمة واستخلاص النتائج

## أولاً: مجالات الدراسة :

### 1- المجال المكاني:

هو ذلك المجال الجغرافي الذي يقوم الباحث بتحديدته لدراسته وهذا وفقاً لطبيعة المشكلة المدروسة وطبيعة الميدان وخصائصه، أجريت الدراسة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساسة التعليم التقني سنة 1986 . بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تم تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 ليضمن التكوين في الميادين الآتية: مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية : العلوم الدقيقة ، الإعلام الآلي ، هندسة ميكانيكية ، هندسة كهربائية ، هندسة مدنية ، كيمياء صناعية ، بيولوجيا ، علوم اقتصادية و علوم التسيير ، لغة وأدب عربي ، علم النفس ولأرطفونيا ، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2010 يتكون من ثلاث كليات وهي :

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفنها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة وهي : صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية ، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية وديمقراطية، لغة إنجليزية

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر ، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي : علوم المادة ، علوم وتكنولوجيا ، رياضيات وإعلام آلي ، علوم وتقنيات الرياضة ، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، لغة فرنسية ، علوم اجتماعية . ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010 .

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج - ليسانس وماستر- و وصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل.م.د.

وتتكون الجامعة حاليا من ثمانية كليات ومعهد

- كلية التكنولوجيا
- كلية العلوم
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاجتماعية
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
- كلية الآداب واللغات
- كلية الطب
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وهي جامعة تتسع حاليا 36430 طالب جامعي 971 أستاذ و 1039 اداري و149 تخصص بالإضافة الى توفرها على مكتبة مركزية ومكتبات على مستوى الكليات وكذا المرافق المخصص للدراسة والممارسات النشاطات الرياضية والثقافية والفنية<sup>1</sup>

## 2- المجال الزمني :

اخذت الدراسة الميدانية حيزا زمانيا امتد على فترتين

2-1- الدراسة الاستطلاعية : بدأت هذه المرحلة بعد انتهاء الباحث من جمع المعطيات واستعراض أدبيات الموضوع، تم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية، ليصبح البحث قابلا للبناء والمعاينة الميدانية في الحقيقة كانت مرحلة صعبة جدا بالنسبة للباحث للإلمام بموضوع ابتداء من 2017-2019.

2-2- الدراسة النهائية : بداية من شهر جانفي 2019 قام الباحث ببرمجة عدة مقابلات مع العديد من الأساتذة الذين تقلدوا مسؤوليات إدارية بالجامعة ، وتواصل العمل الميداني للحصول على البيانات والمعطيات الكافية وتنظيمها وتنسيقها مما سمحت لنا بتوزيع الاستمارات وجمعها وتحليلها خلال 2020

## ثانيا :المنهج المستخدم للدراسة :

### 1- تعريف المنهج :

هو مجموعة من القواعد العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بقصد الوصول إلى الحقائق العلمية في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و المناهج تختلف باختلاف المواضيع و لهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية و بشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه : فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني الرسمي للجامعة عمار ثلجي / [www.lagh-univ.dz/](http://www.lagh-univ.dz/) تاريخ الاطلاع جانفي 2019

الكشف عن الحقيقة حتى يكون بها جاهلين و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حتى نكون بها عارفين <sup>1</sup>.

## 2- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي** الذي عرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة " <sup>2</sup>.

يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها ، وعلاقاتها ، والعوامل المؤثرة في ذلك وهذا يعني أن **المنهج الوصفي** يهتم بدراسة الحاضر الظواهر يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون ، والوصول إلى النتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع <sup>3</sup>.

انطلاقا من اهداف الدراسة وطبيعة الموضوع البحث فرضت الضرورة العلمية والمنهجية الى استخدام **المنهج الوصفي** باعتباره المنهج الأنسب لموضوعنا خاصة في قطاع التعليم العالي في الجزائر وما يدور حوله من تغيرات تنظيمية.

## ثالثا: أدوات وتقنيات جمع البيانات :

ان عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث تحتل أهمية بالغة ومكانة أساسية في عملية الانتاج العلمي ، بحيث أن دقة النتائج التي تتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه

<sup>1</sup> - عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، " مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث" ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001، ص99.

<sup>2</sup> - خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008، ص 86.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق - ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، ط1، 2000، ص 42.

الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والاساليب التقصي المستعملة منهجيا التي تعتمد عليها الباحث في الوصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول الموضوع معين أن طبيعة موضوع دراستنا تتطلب منا استعمال عدة تقنيات بحث حيث استعمل الباحث كل من:

### 1- الملاحظة :

استعملنا تقنية الملاحظة في البداية عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية و التي ساعدتنا على أخذ تصور أولي عن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وتعتبر الملاحظة تقنية للتقصي توجه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه ، اعتمدنا على الملاحظة البسيطة منها والمنظمة لنفهم خلفيات الظاهرة المدروسة وتسجيل التفاعلات الحاصلة بين الأفراد في ملاحظات منتظمة بدون المشاركة و بالمشاركة كون الباحث مندمج في مجال الدراسة بحكم أستاذ مؤقت بالجامعة وقريب أكثر من المبحوثين وتسجيل ملاحظاته، وجمعها لاستخلاص المؤشرات التي تساعده في بناء الموضوع.

### 2-المقابلة:

تعد المقابلة احدى أدوات جمع البيانات، هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، فهي تعتبر من أفضل التقنيات في البحث العلمي وقد أشار رشيد زرواتي إلى أنها تلك المقابلة التي لا يضع الباحث فيها أسئلة المحاور اذا يقيد الحديث ولكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2008 ، ص 212.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض المقابلات الفردية مفتوحة وحررة تسمح للمبحوثين بهامش من الحرية مع إعطائهم صورة واضحة عن أهداف البحث وأغراضه ليمنح للمبحوثين الطمأنينة بحكم حساسية الموضوع

استعملنا هذه التقنية كأداة مساعدة في دراستنا فتم مقابلة بعض الأساتذة الذين تقلدوا مناصب ومسؤوليات إدارية سابقة في الجامعة، افادونا ببعض المعلومات عن التسيير الإداري و العراقيل التي واجهتهم اثناء أداء عملهم خاصة إجراءات الاستقالة والاقالة وتغير المراكز والمسؤوليات وما ينتج عنها من تفاعلات اجتماعية داخل الجامعة ، ومع التركيز على إشكالات الصراعات والجماعات الضاغطة داخل العمل وتأثيراتها على التسيير الإداري فهذه المعلومات ساعدتنا في اعطاء صورة واضحة عن الظاهرة مما سمحت له التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها مما زادتنا ضبطاً منهجياً وقاعدة صلبة في بناء الاستبيان في محاولة للحصول على بيانات لم تستوفيهم تقنية المقابلة

3-الاستبيان:

أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوى على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup> .

يعرفها موريس أنجرس بأنها تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل ازاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية ، يتم بناؤها على أساس الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل المفهومي باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء<sup>2</sup>.

استعملنا هذه التقنية كأداة رئيسية في دراستنا لهدف جمع المعلومات حول الموضوع ، قام الباحث بصياغة أسئلة الاستمارة و تقديمها للأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص82.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس ، مرجع سابق، ص 204.

حولها واجراء اختبار تجريبي على الاستبيان عن طريق عرضها على عدد محدد من الأشخاص المعنيين بالدراسة لإظهار الأسئلة الغامضة وغير مفهومة واقتراح أسئلة أخرى مفيدة للدراسة كما تم تحكيم الاستبيان على المختصين وذوي الخبرة ليقوم الباحث بتعديل الاستثمار بناء على الاقتراحات السابقة ثم توزيع الاستبيان الكترونيا توزيعا نهائيا لتتم عملية ملء الاستثمارات من طرفهم فاستبيان الدراسة تضمن الأسئلة التي تخص جميع المعطيات والمتغيرات المتعلقة بالفرضية العامة وكل الفرضيات الجزئية واحتوت هذه الاستثمارة على 40 سؤال حيث شملت الاستثمارة أربع محاور أساسية وهي:

- المحور الأول : يشمل بيانات أولية للأستاذ الجامعي من : الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، الاقدمية ، الرتبة ، التخصص ، تضمن 06 أسئلة .
- المحور الثاني : تأثير التغييرات في المسؤوليات واثرها على الصراع التنظيمي تضمن هذا المحور على 11 سؤال.
- المحور الثالث : الإجراءات التنظيمية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للأستاذ الجامعي تضمن هذا المحور 13 سؤال
- المحور الرابع : دور التغييرات التكنولوجية في عملية الصراع التنظيمي تضمن هذا المحور 10 أسئلة

وبعد استقبال الإستثمارات الكترونيا ومراجعتها وترميز البيانات ، قام الباحث بتقريبها ومعالجتها عن طريق التفرغ الآلي وتحليلها إحصائيا، معتمدا في ذلك على برنامج التحليل الإحصائي spss ، ( statistical package for sociale sciences ) معتمدا عليه في حساب النسب المئوية وذلك بتلخيص المعلومات المجمعة وتصنيفها الى وحدات وفئات وعوامل متغيرة ومن ثم جدولتها واستغلال الخصائص الإحصائية في الكشف عن مختلف العلاقات بين المتغيرات قصد تحليلها وتفسيرها تفسيراً علمياً .

#### 4- السجلات والوثائق :

وتعتبر السجلات والوثائق مصدرا يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات بحيث تم الرجوع الى بعض النصوص والوثائق ولمناشير والقرارات التي عرفها قطاع التعليم العالي ضمن الجريدة الرسمية، الى جنب الاستعانة ببعض الاحصائيات لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالإضافة الى بعض المنشورات لجامعة الاغواط المتعلقة بمعلومات حول الهيكل العامة للجامعة وتشكيلتها المادية والبشرية وغيرها من المعلومات التي تخدم الدراسة بالإضافة الى المنشورات الإلكترونية للجامعة على موقعها الإلكتروني.

#### رابعا: عينة الدراسة وخصائصها:

##### 1- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلم الاجتماع على الخصوص تعتمد على طرق إحصائية للحصول على الدقة في النتائج في دراسة ظاهرة ما، واستخدام الطرق الإحصائية تعطي موضوعية أكثر للبحث السوسيولوجي ، فالبحث لا يعني بالضرورة دراسة المجتمع الكلي وإلا أصبح البحث مستحيلا خصوصا بالنسبة للمجتمعات ذات الحجم الكبير، ولكن بالاستعانة بعينة البحث نستطيع الوصول إلى نفس النتائج من حيث الدقة والموضوعية، ولهذا نجد أن مرحلة أخذ عينة من مجتمع البحث وتحديدتها يعتبر مرحلة عامة في البحث السوسيولوجي وكلما كان الباحث حذرا في تمثيل هذا المجتمع كلما كانت النتائج أكثر موضوعية وأكثر اقترابا من الواقع.

واستنادا إلى طرق المعاينة سنقوم باختيار عينة من مجموع المجتمع الكلي للأساتذة الجامعيين من جامعة الاغواط بمختلف تخصصاتهم المقدر عددهم 971 أستاذ جامعي (المجتمع الكلي) ، ومن هذا كان اختيارنا للعينة بناء على طبيعة الدراسة وهي: **العينة القصدية (العمدية)**

لقد تم توزيع الاستبيان الكترونيا على الأساتذة عبر البريد الالكتروني والاستعانة بالأستاذة في عملية التوزيع الالكتروني بحكم التواصل الالكتروني مع الاعتماد على جميع وسائل التواصل الالكتروني من الإيميلات الالكترونية وكذا صفحاتهم الخاصة بالمواقع التواصل الاجتماعي ، حيث وزعنا أكثر من 200 استبيان تمكنا من استرجاع 181 استبيان قمنا بإلغاء 05 استبيانات لا تتوفر فيهم الشروط العلمية الصحيحة للدراسة لنتحصل على 176 صحيحة مما يعادل نسبة 18.13% وتعتبر نسبة مقبولة منهجيا لاختيار العينة و نسبة ممثلة للخصائص الموجودة في المجتمع الكلي من حيث الكم وكيف.

وعليه قدرة عينة الدراسة للبحث بـ 176 مفردة

تم احتساب حجم العينة من خلال:

$$176 = \frac{18.13 \times 971}{100} = \frac{\text{حجم المجتمع} \times \text{نسبة العينة}}{100} = \text{حجم العينة}$$

## 2- خصائص العينة :

• جدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 142     | 80.7 %   |
| انثى    | 34      | 19.3 %   |
| المجموع | 176     | 100 %    |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن أغلبية الأساتذة الجامعيين المبحوثين في الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 80.7%. في حين نجد نسبة الاناث بـ 19.3%.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين من الأساتذة هم الذكور أكثر من جنس الاناث راجع للبيئة العمل التي تقع بها الجامعة فالمنطقة تعتبر شبه صحراوية لا تجذب الاناث بقدر الذكور بالإضافة الى طبيعة وثقافة المجتمع الأغواطي في تصويره للجامعة بشكل عام والى وعمل المرأة بشكل خاص فنجد نسبة قليلة من الاناث اللواتي يواصلن دراستهن في الدراسات العليا ويطمحن في العمل بالجامعة خاصة في السنوات الماضية لما كانت مناصب التوظيف متوفرة

جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

| النسبة % | التكرار | السن                 |
|----------|---------|----------------------|
| 48.9%    | 86      | من 27 سنة الى 37 سنة |
| 37.5%    | 66      | من 38 سنة الى 48 سنة |
| 13.6%    | 24      | من 49 سنة فأكثر      |
| 100%     | 176     | المجموع              |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير السن أن اعلی نسبة سجلت بـ 48.9% للفئة العمرية للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 27 سنة و 37 سنة، في حين نجد ثاني نسبة قدرت بـ 37.5% للذين تتراوح أعمارهم ما بين 38 سنة و 48 سنة ، ففي حين سجلت اقل نسبة عند الفئة الأكبر سنا هم الذين تتراوح أعمارهم من 49 سنة فأكثر

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة من الأساتذة الجامعيين الشباب الذين لا تتراوح أعمارهم سن 37 سنة راجع لسياسات التوظيف وتوسع الجامعة وفتح افاق جديدة وتخصصات جديدة بالإضافة الى مخرجات النظام التعليمي ل م.د الذي انتج مجموعة من الأساتذة الجامعيين

الشباب برتبة دكتور راجع لطبيعة تكوين ل م د في تخريج الإطارات في وقت زمني اقل من النظام الكلاسيكي

• جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

| النسبة % | التكرار | الحالة العائلية |
|----------|---------|-----------------|
| 26.1 %   | 46      | أعزب            |
| 72.2 %   | 127     | متزوج           |
| 01.7 %   | 03      | مطلق            |
| 100 %    | 176     | المجموع         |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية ف سجلت اعلى نسبة للمبحوثين هم المتزوجون بنسبة 72.2 % تليها نسبة 26.1 % سجلت عند المبحوثين العزاب ، في حين نجد نسبة المطلقين اقل نسبة قدرت بـ 01.7 % ومع ذكر اننا لم نسجل حالة الارامل في المبحوثين

نستنتج أن أغلبية المبحوثين متزوجين دلالة على نوع من الاستقرار الاجتماعي في الحالة الاجتماعية راجع لما يوفره المنصب من دخل فردي عالي يسمح بإنشاء أسرة بالإضافة الى المكانة الاجتماعية التي يحظى بها الأستاذ الجامعي بالمجتمع تسهل له تكوين أسرة، في حين نجد نسبة أقل من العزاب راجع لحدثة توظيفهم ولأزالوا في بداية تكوينهم

• جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية

| الأقدمية               | التكرار    | النسبة %     |
|------------------------|------------|--------------|
| من 05 سنوات فأقل       | 66         | 37.5 %       |
| من 06 سنوات الى 15 سنة | 92         | 52.3 %       |
| من 16 سنة الى 25 سنة   | 12         | 06.8 %       |
| من 26 سنة فأكثر        | 06         | 03.4 %       |
| <b>المجموع</b>         | <b>176</b> | <b>100 %</b> |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل أن أعلى نسبة سجلت بـ 52.3% عند فئة المبحوثين الذين كانت فترة عملهم ما بين 06 سنوات الى 15 سنة أقدمية، تليها كثاني نسبة قدرت بـ 37.5% لفئة المبحوثين الجدد ذوي فئة 05 سنوات فأقل ، كما نجد فئة 16 سنة الى 25 سنة أقدمية نسبتهم سجلت بـ 06.8 % في حين سجلنا اقل نسبة لذوي 26 سنة فأكثر

نستنتج ان أغلبية المبحوثين من الأساتذة الجامعيين متوسطي الخبرة راجع لحدث الجامعة مقارنة بالجامعات الكبرى بالجزائر فهي لم تتعدى 20 سنة من ترقيتها الى جامعة ولهذا نجد فئة قليلة ما تفوق أقدميتهم 20 سنة رغم انها شهدت الجامعة توسعا كبير ومتسارع في فتح العديد من الكليات والتخصصات لتصل الى قطب جامعي وفتح العديد من المناصب التوظيف مما يسمح التقارب في مجال الخبرة بالنسبة لهيئة التدريس

• جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة العلمية

| الرتبة العلمية       | التكرار | النسبة% |
|----------------------|---------|---------|
| أستاذ التعليم العالي | 06      | 03.4 %  |
| أستاذ محاضر          | 108     | 61.4 %  |
| أستاذ مساعد          | 62      | 35.5 %  |
| المجموع              | 176     | 100 %   |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة العلمية أن أعلى نسبة سجلت للمبحوثين قدرت بـ 61.4% للأساتذة المحاضرين، في حين نجد نسبة 35.5% سجلت للأساتذة المساعدين، وكما نلاحظ أن أقل نسبة سجلت لذوي الرتب العالية بـ 03.4% للأساتذة التعليم العالي .

نستنتج أن أغلبية الأساتذة الجامعيين ذوي رتبة أستاذ محاضر لما شهدته الجامعة من موجة من التأهيل الجامعي للأساتذة راجع لاستراتيجيات الجامعة في تشجيع التأهيل الجامعي وترقية الأستاذ الجامعي دلالة على التسهيلات في عملية الانتقال من رتبة إلى رتبة علمية بالإضافة إلى التحفيز خاصة المالية من ناحية زيادة في الراتب الشهري في حين نجد فئة قليلة من الرتب العالية كأستاذ تعليم عالي لما تحتاجه هذه الرتبة من مؤهلات علمية وفترة زمنية كبيرة للحصول متطلبات هذه الرتبة العلمية

• جدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب متغير شعبة التخصص

| شعبة التخصص                               | التكرار    | النسبة %     |
|-------------------------------------------|------------|--------------|
| العلوم الاجتماعية                         | 70         | 39.8 %       |
| العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية        | 24         | 13.6 %       |
| العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة  | 06         | 03.4 %       |
| العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية | 04         | 02.3 %       |
| الحقوق والعلوم السياسية                   | 16         | 29.1 %       |
| الآداب واللغات الأجنبية                   | 10         | 05.7 %       |
| اللغة والأدب العربي                       | 06         | 03.4 %       |
| الرياضيات والاعلام الالي                  | 06         | 03.4 %       |
| العلوم التكنولوجية                        | 14         | 08 %         |
| الهندسة المعمارية والمدنية                | 04         | 02.3 %       |
| علوم المادة                               | 06         | 03.4 %       |
| العلوم الطبيعية                           | 10         | 05.7 %       |
| <b>المجموع</b>                            | <b>176</b> | <b>100 %</b> |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير شعبة التخصص سجلنا أعلى نسبة لشعبة العلوم الاجتماعية بـ 39.8 % تليها شعبة الحقوق والعلوم السياسية بنسبة 29.1 % تليها نسبة 13.6 % لشعبة العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية كما نجد نسبة 08 % العلوم التكنولوجية كما سجلنا نسبة 5 % لكل من شعبي الآداب واللغات الأجنبية وشعبة العلوم الطبيعية ، كما سجلنا كل من الشعب اللغة والأدب العربي وشعبة الرياضيات والاعلام الالي وشعبة علوم المادة نسبة 3.4 % في حين نجد

اقل نسبة سجلت بـ 2.3 % لكل من شعبي الهندسة المعمارية والمدنية وشعبة العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين من الأساتذة الشعب الأدبية مقارنة بالشعب العلمية خاصة كلية العلوم الاجتماعية وكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية وكلية الحقوق والعلوم السياسية راجع لكثرة عدد الأساتذة الجامعين دلالة على عدد الطلبة الكبير الذي تحتويه هذه الكليات مما تتطلب احتياج كبير من الأساتذة على غرار كليات الشعب العلمية فهي اقل عددا للطلبة واقل عدد للأساتذة

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بداية من تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستعمل وكذا الأدوات جمع البيانات وتحديد العينة وكيفية اختيارها وضبطها وتوضيح خصائصها وتحليل طبيعة عينة الدراسة فيعتبر هذا الفصل تمهيداً للتحليل النتائج وتفسيرها من خلال تفريغ البيانات التي ستاتي في الفصل التالي

# الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات

ومناقشة النتائج

### تمهيد:

خصصنا هذا الفصل لمرحلة الاستنتاجات والخلاصات فهي مرحلة عرض وتحليل البيانات و مناقشة نتائج الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة من خلال التحليل الاحصائي والسوسيولوجي للمعطيات المتحصل عليها والخروج بالاستنتاج العام للدراسة.

## أولاً: تغيير مراكز السلطة والمسؤوليات يؤدي الى الصراع التنظيمي

### 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

نستعرض من خلال الجداول الموالية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، "

تغيير مراكز السلطة والمسؤوليات يؤدي الى الصراع التنظيمي بجامعة الأغواط "

• جدول رقم (12): علاقة الرتبة العلمية بتقلد المسؤوليات في المسار المهني

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | تقلد المسؤولية |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|----------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                |
| %73.3   | 129     | %58.1          | 36      | %80.6       | 87      | %100                 | 06      | نعم            |
| %26.7   | 47      | %41.9          | 26      | %19.4       | 21      | %00                  | 00      | لا             |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع        |

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 73.3% من المبحوثين الذين تقلدوا مسؤوليات في مسارهم المهني تقابلها جميع الأساتذة التعليم العالي تليها نسبة 80.6% للأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر تليها نسبة الأساتذة المساعدين بنسبة 58.1% ، في حين نجد أقل نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بعدم توليهم مسؤولية قدرت نسبتهم بـ 26.7% تقابلها نسبة 41.9% من المبحوثين ذو رتبة أستاذ مساعد و 19.4% سجلت عند الأساتذة المحاضرين الذين لم يتقلدوا مسؤوليات

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة تقلدوا مسؤوليات في مسارهم المهني وخاصة أصحاب الخبرة ذوي الأكثر أقدمية في العمل والأكثر مؤهلات علمية مما أكدته نتائج جميع الأساتذة من رتبة أستاذ التعليم العالي وهذا ما يسمح بامتلاك الخبرة في جانب الإداري والبيداغوجي وأخذ فكرة عن التسيير الإداري والبيداغوجي أضف الى ذلك اثر السيرة الذاتية باعتبار

المسؤولية لها تنقيط في عملية التأهيل ، كما نستخلص أن هناك تغييرات متعددة في المراكز والمسؤوليات لقصر مدة التي يقضيها من يتقلد المسؤولية لتنتقل لزميله الآخر مما سمح للأغلبية بخوضهم لتجربة التسيير دلالة على عدم الاستقرار في المراكز والمسؤوليات راجع للعديد من الصعوبات وغياب التحفيزات فأغلبية الممارسون للسلطة والمسؤوليات التي وكلت لهم أكدوا على أن المسؤوليات ماهي إلا عبء لهم وزيادة في الضغوط الاجتماعية ، مما يدل على أن الفاعلين يرغبون في امتلاك السلطة والتمركز داخل التنظيم وفقا لاستراتيجياتهم لتحقيق أهدافهم من خلال هامش الحرية الذي يكتسبونه من امتلاكهم للسلطة وفقا لمنظور ميشال كروزيه ولكن سرعان ما يحدث تغيير في مراكز المسؤوليات مما يحدث اختلالات وظيفية تؤدي الى الصراع في شكل مقاومة للتغيير الحاصل خوفا من فقدان المكتسبات المحققة، في حين الذين لم يتقلدوا مسؤوليات في مسارهم المهني هم الأساتذة الأقل خبرة فنجد أغليبيتهم هم الأساتذة الجامعين الجدد وهناك البعض القليل جدا من رفض المسؤولية لأسباب صحية أو اجتماعية

• جدول رقم (13): علاقة الإقدمية بمعايير تغيير وتقسيم المهام والمسؤوليات

| المجموع |       | الإقدمية        |       |                      |       |                       |       |                  |       | معايير تغيير وتقسيم المهام والمسؤوليات |
|---------|-------|-----------------|-------|----------------------|-------|-----------------------|-------|------------------|-------|----------------------------------------|
|         |       | من 26 سنة فأكثر |       | من 16 سنة إلى 25 سنة |       | من 6 سنوات الى 15 سنة |       | من 05 سنوات فأقل |       |                                        |
|         |       | الترار          | %     | الترار               | %     | الترار                | %     | الترار           | %     |                                        |
| 40      | 22.7% | 02              | 33.3% | 02                   | 16.7% | 14                    | 15.2% | 22               | 33.3% | المؤهلات                               |
| 100     | 56.8% | 04              | 66.7% | 06                   | 50%   | 54                    | 58.7% | 36               | 54.5% | التركية                                |
| 08      | 4.5%  | 00              | 00%   | 00                   | 0%    | 08                    | 8.7%  | 00               | 00%   | الانتخاب                               |
| 28      | 15.9% | 00              | 00%   | 04                   | 33.3% | 16                    | 17.4% | 80               | 12.1% | أخرى                                   |
| 176     | 100%  | 06              | 100%  | 12                   | 100   | 92                    | 100%  | 66               | 100%  | المجموع                                |

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة للجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 56.8 % من مجموع المبحوثين الذين يرون أن تغيير مراكز السلطة والمسؤوليات وتقسيم المهام تتم في الجامعة وفق معيار التزكية يقابلها من ذوي الخبرة والأقدمية نسبة 66.7% سجلت لذوي أقدمية بلغت من 26 سنة فأكثر ، في حين نجد أن من المبحوثين من يرون أن تغيير المراكز والمسؤوليات وتقسيم المهام يتم وفق معيار المؤهلات بنسبة 22.7% يقابلها من ذوي الخبرة والأقدمية نسبة 33.3 % سجلت لكل من ذوي الأقدمية 26 سنة فأكثر و كذلك الأقل أقدمية من 05 سنوات فأقل ، في حين نجد من المبحوثين من يرون أن تقسيم المهام وتغيير المسؤوليات تتم وفق معايير أخرى مختلفة عن المؤهلات والتزكية والانتخاب بنسبة 15.9% تقابلها نسبة 33.3 % سجلت لذوي اقدمية من 16 سنة الى 25 سنة ، في حين نجد أن أقل نسبة سجلت لدى المبحوثين قدرت بـ 4.5% الذين يرون أن تغيير المراكز يتم وفق الانتخاب تقابلها ذوي الخبرة والأقدمية من 06سنوات الى 15 سنة

نستخلص أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن تقسيم المهام والمسؤوليات يتم على أساس التزكية دلالة وجود نوع من الضغط الاجتماعي في مجال العمل مما ينتج ثقل اجتماعي داخل التنظيم يسمح للفاعلين بتوجيه المهام لأجزاء معينة داخل النسق الاجتماعي للتنظيم وهذا راجع لوجود جماعات غير رسمية داخل التنظيم تشكل جماعات ضاغطة تدفع بالأفراد لتولي المسؤوليات على شكل تزكية من أجل تحقيق أهداف الفاعلين ، كما نجد من أرجع تقسيم المهام الى المؤهلات العلمية دلالة على أن البعض يفضل الخبرة والاقدمية مقارنة بالجيل الجديد في تولي المسؤوليات فيركزون على المؤهلات بحكم أن الأساتذة الجدد لا يمتلكون المؤهل الكافي للتسيير والمسؤولية ، في حين نجد البعض أرجع تقسيم المهام والمسؤوليات لعدة اعتبارات أخرى خلافا للتزكية والمؤهلات وحتى الانتخاب فارجع ذلك لأسس لا موضوعية مما عبروا عنها بالمحسوبية في تولي المناصب وكذلك الجهوية والقرباة والصداقة والجماعات الضاغطة وهناك من أرجعها لتدخل المدير وهناك من أرجعها للانضباط الأستاذ بحد ذاته أي أنه فرض نفسه على الجميع ، في حين من يرى بأن المسؤوليات تتم وفق عملية الانتخاب وهي أقل نسبة دلالة على الاحتكام لعملية الانتخاب إلا في حالات قليلة وتعتبر شكلية

جدول رقم (14): علاقة الرتبة العلمية بالتداول على المسؤوليات داخل العمل

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                         |         | التداول على<br>المسؤوليات |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|---------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم<br>العالي |         |                           |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                       | التكرار |                           |
| %76.1   | 134     | %71            | 44      | %77.8       | 84      | %100                    | 06      | نعم                       |
| %23.9   | 42      | %29            | 18      | %22.2       | 24      | %00                     | 00      | لا                        |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                    | 06      | المجموع                   |

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 76.1 % من مجموع افراد العينة الذين أقرروا بوجود تداول عن المسؤوليات والمهام في بيئة العمل يقابلها جميع من لديهم رتبة أستاذ التعليم العالي جميعهم يرون التبادل في المسؤوليات ويقابلها كذلك 77.8 % للأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر أجابوا بأن هناك تبادل في المسؤوليات ، في حين نجد أقل نسبة سجلت من افراد العينة هم الذين يرون انه لا توجد تبادل في المسؤوليات والمهام اقرارا منهم باحتكار المسؤولية بنسبة قدرت بـ 23.9 % تقابلها نسبة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد بـ 29 % من الذين ينكرون وجود تبادل في المهام والمسؤوليات

نستنتج أن الأغلبية أقرروا بالتداول عن المسؤوليات والسلطة دلالة على ديناميكية داخل التنظيم راجع للضغوط التي يتعرض لها صاحب المركز تجعله لا يتمسك بالمسؤولية مما يؤكد لنا أن البيئة التنظيمية غير مستقرة نتيجة التغييرات المستمرة مما يؤثر على تفاعلات الفاعلين وعلى أهدافهم الخاصة، بالإضافة الى الثقافة التنظيمية السائدة بحيث تجد غياب التفريق بين اطار العمل واطار الصداقة هناك تداخل بين من هو صديق

وزميل عمل وبين ما هو رئيسك أو هو مسؤول عنك وبالتالي تعتبر احد معوقات التسيير الإداري للتنظيم، في حين نجد من صرحوا بعدم وجود تداول عن السلطة تعبيراً عن تأثيرا الجماعات الضاغطة في المسؤوليات أي أن تغير مركز يأتي آخر من نفس الجماعة أو من جماعة معارضة للأخرى مما عبروا عنها بغياب التداول عن المسؤوليات

• جدول رقم (15): علاقة متغير الجنس بكامل الصلاحيات اثناء أداء مهامك

| المجموع |       | متغير الجنس |         |     |         | التمتع بكامل<br>الصلاحيات |
|---------|-------|-------------|---------|-----|---------|---------------------------|
|         |       | انثى        |         | نكر |         |                           |
|         |       | %           | التكرار | %   | التكرار |                           |
| 96      | %54.5 | 20          | %58.8   | 76  | %53.5   | نعم                       |
| 80      | %45.5 | 14          | %41.2   | 66  | %46.5   | لا                        |
| 176     | %100  | 34          | %100    | 142 | %100    | المجموع                   |

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 54.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتمتعون بكامل الصلاحيات اثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم تقابلها نسبة الاناث من المبحوثين بـ 58.8% ونسبة الذكور مسجلة بـ 53.5%، في حين نجد أقل نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتمتعون بكامل صلاحياتهم اثناء أداء مهامهم بنسبة قدرت بـ 45.5% تقابلها من المبحوثين الذكور بنسبة 46.5% ونسبة الاناث من المبحوثين بـ 41.2%

نستنتج أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأنهم يتمتعون بكامل صلاحياتهم أثناء أدائهم لمهامهم وخاصة الاناث راجع لطبيعة المرأة في التعامل بالإضافة الى الثقافة التنظيمية الداعمة لفتح المجال في التعامل بالإضافة الى سياسيات الجامعة في الفصل بين المسؤوليات وذلك لتحميل المسؤولية لصاحبها وتسهيل عملية المراقبة والمتابعة في حين

الذين صرحوا بأنهم لا يتمتعون بكامل صلاحياتهم في أداء مكانتهم دلالة على وجود بعض التشويش على التسيير الإداري من خلال الضغوط الإدارية وضغوط الجماعات وهناك من يعتبرها مساعدة وتضامن في المسؤولية في حين البعض يراها تبريرا لفشلهم في تولي المسؤولية

• جدول رقم (16): علاقة الرتبة العلمية بالعراقيل أثناء أداء مهامك

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                         |         | العراقيل<br>اثناء أداء<br>مهامك |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|---------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم<br>العالي |         |                                 |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                       | التكرار |                                 |
| %11.4   | 20      | %22.6          | 14      | %5.6        | 06      | %00                     | 00      | عراقيل بيداغوجية                |
| %19.3   | 34      | %16.1          | 10      | %19.4       | 21      | %50                     | 03      | عراقيل ادارية                   |
| %59.1   | 104     | %51.6          | 32      | %63.9       | 69      | %50                     | 03      | بيداغوجيا وإدارية<br>معا        |
| %10.2   | 18      | %9.7           | 06      | %11.1       | 12      | %00                     | 00      | لا توجد                         |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                    | 06      | المجموع                         |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 59.1% من المبحوثين الذين صرحوا بوجود عراقيل تواجههم أثناء أداء مهامهم وهي عراقيل بيداغوجية وإدارية يقابلها نسبة 63.9% من الأساتذة الجامعيين ذوي الرتبة العلمية أستاذ محاضر ، في حين نجد نسبة 19.3% من مجموع أفراد العينة من يرون أن هناك عراقيل إدارية تقابلها نسبة

50% من الأساتذة الذين رتبتهم أستاذ التعليم العالي ، في حين من يرون ان العراقيين التي تواجههم أثناء أداء عملهم هي عراقيل بيداغوجية قدرت نسبتهم بـ 11.4% تقابلها نسبة 22.6% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد ، في حين نجد أقل نسبة سجلت من افراد العينة هم اللذين لا يرون ان هناك عراقيل يقرون بعدم وجود عراقيل أثناء أداء العمل بنسبة 10.2% تقابلها نسبة 11.1% من أستاذ محاضر

نستخلص أن أغلبية الأساتذة يواجهون عراقيل بيداغوجية وإدارية أثناء أداء مهامهم خاصة أصحاب الرتب العلمية العليا من أستاذ محاضر وأستاذ التعليم العالي وحتى رتبة أستاذ مساعد دلالة على التغييرات التنظيمية المتكررة في الجانب التسيير الإداري والجانب البيداغوجي فهذه التغييرات لم ترتق لتقليل من الصعوبات على الأستاذ الجامعي فهو يشترك منها فيشعر بالاغتراب داخل التنظيم راجع لغياب عملية التخطيط في عملية التغيير التنظيمي وعدم مراعاة طبيعة أجزاء النسق ، في حين نجد من أقر بوجود عراقيل إدارية فقط هي المعيقة لأداء مهامه دلالة على وجود صراع ضمني مع الطاقم الإداري لأن منهم من عبر عن كفاءتهم كونه أستاذ جامعي ليتجاوز الجانب البيداغوجي بحجة البحث العلمي في حين الجانب الإداري لا يسمح بالإبداع والتطوير كإشارة منهم لعدم مشاركة الفاعلين فيما يتعلق بالجانب الإداري ، في حين من يرى فقط العراقيين البيداغوجية يرجعها للتغييرات المتعددة في الأنظمة البيداغوجية فيجدون صعوبة في التكيف والتأقلم وتحديث المعلومات ونقص التكوين في مجال البيداغوجي الذي يزخر بالتعديلات المتكررة دلالة على صعوبة التكيف والتأقلم ، في حين الأقلية من المبحوثين صرحوا بعدم وجود عراقيل فأغليبيتهم هم الأساتذة الجدد الذين لم يتعرضوا للتغييرات المتعددة ومنهم من لديه القدرة على احتواء بعض الصعوبات راجع لاستراتيجيات الفاعلين داخل التنظيم واستغلال نقاط القوة ونقاط الضعف

• جدول رقم (17): علاقة الرتبة العلمية بتغيير التعليمات والقرارات

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | تغيير<br>التعليمات<br>والقرارات |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|---------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                 |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                 |
| %36.4   | 64      | %32.3          | 20      | %38         | 41      | %50                  | 03      | دائما                           |
| %61.4   | 108     | %64.5          | 40      | %60.2       | 65      | %50                  | 03      | أحيانا                          |
| %2.2    | 04      | %03.2          | 02      | %01.9       | 02      | %00                  | 00      | أبدا                            |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                         |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 61.4 % من المبحوثين الذين يرون أنهم أحيانا يتذمرون من تغيير التعليمات والقرارات يقابلها نسبة 64.5% للأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد، في حين نجد نسبة 36.4% من أفراد العينة من يقررون أنهم يتذمرون دائما من تغيير التعليمات والقرارات تقابلها نسبة 50% لذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، في حين سجلت أقل نسبة من إجابات المبحوثين الذين لا يتذمرون من تغيير التعليمات والقرارات أبدا بنسبة قدرت بـ 2.3% تقابلها نسبة الأساتذة الجامعين ذوي رتبة أستاذ مساعد بنسبة سجلت بـ 3.2% .

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أحيانا ما يتذمرون من عدم ثبات التعليمات والقرارات جراء التغييرات المستمرة دلالة على أن هناك العديد من التغييرات التنظيمية غير مخططة راجع للتعديلات في التعليمات مما يؤدي الى اختلالا وظيفيا داخل التنظيم فاستراتيجيات الفاعلون داخل التنظيم تتأثر بالتغييرات المتكررة فتفرض عليهم التكيف والتأقلم باستمرار مما

يستنزف الطاقة والوقت في تحقيق الأهداف في حين الذين أكدوا أنها دائما يتذمرون من التغييرات القرارات والتعليمات دلالة على عدم تأقلم الفاعلون مع هذه التغييرات وعدم رضاهم عن الوضع الديناميكي مما يهدد استقرارهم الوظيفي ،إضافة الى عرقلة أهدافهم لان الفاعلين يضعون استراتيجياتهم وفق ما هو موجود وبالتالي يحدث تغيير يعارض استراتيجياتهم وبالتالي تدفعهم الى مقاومة التغييرات التنظيمية لينتج لنا صراعا من اجل تحقيق الأهداف ، كما عبروا عنها بأنها عراقيل إدارية أدت الى الصراع داخل التنظيم ، في حين الأساتذة الذين صرحوا بعدم تذرهم من التغييرات والتعليمات هم فئة قليلة أبدت ولائها للتنظيم ومنهم من يريد كسب الثقة كاستراتيجية للفاعلين في إخفاء التذمر لتحقيق التقرب وامتلاك الثقة وتحصيل العديد من الأهداف داخل التنظيم .

• جدول رقم (18): علاقة متغير السن بالتعاون مع الطاقم الإداري

| المجموع |         | السن            |         |               |         |                |         | التعاون مع الطاقم الإداري |
|---------|---------|-----------------|---------|---------------|---------|----------------|---------|---------------------------|
|         |         | من 27 الى 37سنة |         | من 38الى48سنة |         | من 49سنة فاكثر |         |                           |
| %       | التكرار | %               | التكرار | %             | التكرار | %              | التكرار |                           |
| 34.1%   | 60      | 41.7%           | 10      | 39.4%         | 26      | 27.9%          | 24      | دائما                     |
| 54.5%   | 96      | 58.3%           | 14      | 42.4%         | 28      | 62.8%          | 54      | أحيانا                    |
| 11.4%   | 20      | 00%             | 00      | 18.2%         | 12      | 9.3%           | 08      | أبدا                      |
| 100%    | 176     | 100%            | 24      | 100%          | 66      | 100%           | 86      | المجموع                   |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 54.5% من المبحوثين الذين صرحوا بانهم يتعاونون أحيانا مع الطاقم الإداري الحالي تدعمها النسبة التي تقابلها

62.8% من الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 27 سنة الى 37 سنة ، في حين نجد النسبة التي تليها 34.1% من المبحوثين اللذين صرحوا بانهم يتعاونون دائماً مع الطاقم الإداري الحالي تدعمها النسبة التي تقابلها 41.7% من اللذين تتراوح أعمارهم من 49 سنة فأكثر، في حين سجلنا أقل نسبة قدرت بـ 11.4% من اللذين لا يتعاونون مع الطاقم الإداري الحالي أبداً تقابلها نسبة 18.2% الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38 سنة الى 48 سنة.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يتعاونون مع الطاقم الإداري سواء كان هذا التعاون أحياناً او دائماً راجع للثقافة التنظيمية للتنظيم فهذا التعاون يحقق مكاسب للفاعلين داخل التنظيم دلالة على الخبرة في التعامل مع الطاقم الإداري كاستراتيجية لتحقيق الأهداف من خلال أقدم لكي أكسب، في حين نجد من أقروا بعدم تعاونهم مع الطاقم الإداري دلالة على عدم رضاهم عن الطاقم الإداري وعن تسييره راجع للصراعات والخلافات القوية وهذا ما لاحظناه أن هناك من لا يتقرب من الإدارة عكس البعض الآخر تجده باستمرار مع الطاقم الإداري

• جدول رقم (19): علاقة متغير الجنس بالمشاركة في اجتماعات الإدارة

| المشاركة في اجتماعات الإدارة |     | متغير الجنس |    |         |     | المجموع |  |
|------------------------------|-----|-------------|----|---------|-----|---------|--|
|                              |     | انثى        |    | ذكر     |     |         |  |
|                              |     | التكرار     | %  | التكرار | %   |         |  |
| دائما                        | 78  | 54.9%       | 04 | 11.8%   | 82  | 46.6%   |  |
| أحيانا                       | 58  | 40.8%       | 20 | 58.5%   | 78  | 44.3%   |  |
| ابدا                         | 06  | 4.2%        | 10 | 29.4%   | 16  | 9.1%    |  |
| المجموع                      | 142 | 100%        | 34 | 100%    | 176 | 100%    |  |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لصالح الذين يشاركون في اجتماعات الإدارة دائما نسبة قدرت بـ 46.6 % تقابلها نسبة ذكور بـ 54.9% في حين نجد نسبة 44.3% من المبحوثين الذين صرحوا بانهم أحيانا ما يشاركون في اجتماعات الإدارة تقابلها نسبة الاناث بـ 58.8% في حين نجد أن 9.1% من المبحوثين من لا يشاركون أبدا في اجتماعات الإدارة تقابلها نسبة 29.4% من الاناث.

نستنتج أن اغلبية المبحوثين لا يتغيبون عن اجتماعات الإدارة دلالة على حرصهم على معرفة المستجدات وهذا ما يسمح للفاعلين داخل التنظيم بالتموقع وفق المعلومات الجديدة ومنهم من يشارك في الاجتماعات للدفاع والمحافظة عن مكتسباته داخل التنظيم ، في حين نجد من المبحوثين من لا يحضروا للاجتماعات راجع لظروفهم الاجتماعية خاصة النساء اكثر من الرجال وهذا ما تؤكد نسبة الاناث بحكم التزامات المرأة فدائما تعتذر من عدم حضور الاجتماعات.

• جدول رقم (20): علاقة الرتبة العلمية بالمشاركة في اتخاذ القرارات

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | بالمشاركة في<br>اتخاذ القرارات |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|--------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                |
| %5.7    | 10      | %3.2           | 02      | %7.4        | 08      | %00                  | 00      | دائما                          |
| %55.7   | 98      | %54.8          | 34      | %54.6       | 59      | %83.3                | 05      | أحيانا                         |
| %38.6   | 68      | %41.9          | 26      | %38         | 41      | %16.7                | 01      | أبدا                           |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                        |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 55.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرارات مع الإدارة تقابلها نسبة 83.3% من ذوي الرتب العلمية أستاذ التعليم العالي، في حين نجد نسبة 38.6% من المبحوثين الذين لا يشاركون أبدا في اتخاذ القرارات مع الإدارة تقابلها نسبة 41.9% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد ، كما نجد أقل نسبة سجلت للمبحوثين الذين يشاركون دائما في اتخاذ القرارات مع الإدارة بنسبة قدرت بـ 5.7% تقابلها نسبة 7.4% لذوي رتبة أستاذ محاضر.

نستنتج أن الأغلبية يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات خاصة ذوي الخبرة والمراتب العلمية العالية فأساتذة التعليم العالي هم الأكثر مشاركة في اتخاذ القرارات لم لهم من خبرة ومؤهلات علمية تساعدهم في اتخاذ القرارات دلالة على أن التنظيم يتمتع بجزء من اللامركزية في اتخاذ القرارات راجع لطبيعة التنظيم الذي يحتاج لمثل هذه القرارات كنوع

من الاستراتيجيات يلجأ اليه الفاعلون لاكتساب القوة والدعم على غرار قرارات المجالس العلمية ومجلس الأساتذة التي تستمد فاعليتها من القواعد التنظيمية ، في حين الذين لا يشاركون أبدا في اتخاذ القرارات دلالة على وجود خلافات وصراعات تنظيمية بالإضافة الى التهميش

• جدول رقم (21): علاقة الرتبة العلمية برغبتهم في تغيير المراكز على مستوى

#### الهيكل التنظيمي

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | الترجمة في التغيير<br>المراكز على<br>مستوى |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|--------------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                            |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                            |
| %6.8    | 12      | %3.2           | 02      | %9.3        | 10      | %00                  | 00      | مستوى القسم                                |
| %18.2   | 32      | %25.8          | 16      | %13         | 14      | %33.3                | 02      | مستوى الكلية                               |
| %13.6   | 24      | %3.2           | 02      | %18.5       | 20      | %33.3                | 02      | مستوى رئاسة<br>الجامعة                     |
| %54.5   | 96      | %64.5          | 40      | %50         | 54      | %33.3                | 02      | جميع المستويات                             |
| %6.8    | 12      | %3.2           | 02      | %9.3        | 10      | %00                  | 00      | لا اريد التغيير                            |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                                    |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 54.5 % من المبحوثين الذين يرغبون في تغيير المراكز والمسؤوليات على جميع مستويات الجامعة تقابلها نسبة 64.5% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد، في حين تليها نسبة 18.2% من الذين يرغبون في تغيير المراكز والمسؤوليات على مستوى الكلية فقط تقابلها نسبة 33.3 %

للأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، كما نجد النسبة التي تليها قدرت ب13.6% من المبحوثين الذين يرغبون في تغيير المراكز والمسؤوليات على مستوى رئاسة الجامعة يقابلها نسبة 33.3% أساتذة ذوي رتبة التعليم العالي، في حين نجد نسبة 6.8% سجلت عند كل من يرون التغيير في المراكز والمسؤوليات على مستوى القسم و الذين لا يرغبون في أي تغيير كان .

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يريدون تغييرات على جميع المستويات دلالة على عدم رضاهم للتسيير العام ككل راجع للاموضوعية في التسيير رغم أن هناك تغييرات وتداول عن المسؤوليات كما أكدته نتائج الجداول أعلاه إلا أن الفاعلون يريدون تغييرات على جميع المستويات دلالة على ان التغييرات التي تحصل في الجامعة لم ترتق لرضا الأستاذ الجامعي ولم تحقق له طموحاتها عبروا عنها ان هذه التغييرات ما هي الا شكلية بنفس الأفكار في التعامل والتسيير مما يعرقل مصالح واهداف الفاعلين داخل التنظيم وان هناك مسؤوليات ومراكز تمتلك القوة والسيطرة لم يحدث على مستواها التغيير، في حين من يريدون التغيير على مستوى الكليات دلالة على وجود خلافات على مستوى امتلاك السلطة والمسؤوليات وسلطة القرار راجع لتداخل التخصصات خاصة نجد بعض التخصصات هي من تتمركز على مستوى الكلية مما تشعر أصحاب التخصصات الأخرى بالتهميش وعدم وصولهم لمراكز اتخاذ القرارات في الكليات وهذا ما أنتج جماعات ضاغطة تتميز بنفس التخصص على مستوى الكليات ، في حين نجد من يرغب في التغيير على مستوى رئاسة الجامعة خاصة ذوي المراتب العلمية العالية دلالة على الرغبة في تولي المسؤوليات على مستوى الجامعة وهذا راجع لعدم التداول على السلطة في هذا المستوى الذي يحتاج الى تغيير وتجديد في حين نجد من يريدون تغييرات على مستوى الأقسام راجع لتصارع المصالح في الأقسام ، في حين نجد من لا يريدون أي تغيير

• جدول رقم (22): علاقة الاقدمية بأساليب حل المشاكل داخل العمل

| المجموع |       | الاقدمية       |         |                    |         |                     |         |                 |         | أساليب حل<br>المشاكل |
|---------|-------|----------------|---------|--------------------|---------|---------------------|---------|-----------------|---------|----------------------|
|         |       | من 26سنة فأكثر |         | من 16سنة الى 25سنة |         | من 6سنوات الى 15سنة |         | من 05سنوات فأقل |         |                      |
|         |       | %              | التكرار | %                  | التكرار | %                   | التكرار | %               | التكرار |                      |
| 92      | %52.3 | 02             | %33.3   | 04                 | %33.3   | 42                  | %45.7   | 44              | %66.7   | التفاوض              |
| 44      | %25   | 00             | %00     | 04                 | %33.3   | 32                  | %34.8   | 08              | %12.1   | التجنب               |
| 14      | %08   | 00             | %00     | 02                 | %16.7   | 06                  | %06.5   | 06              | %09.1   | الوساطة              |
| 22      | %25.5 | 04             | %66.7   | 02                 | %16.7   | 10                  | %10.9   | 06              | %9.1    | بالقوة               |
| 04      | %02.3 | 00             | %00     | 00                 | %00     | 02                  | %02.2   | 02              | %3.6    | أخرى                 |
| 176     | %100  | 06             | %100    | 12                 | 100     | 92                  | %100    | 66              | %100    | المجموع              |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان اعلى نسبة قدرت بـ 52.3% من المبحوثين الذين صرحوا بان الأسلوب الغالب الذي تتبعه الإدارة في حل المشاكل هو أسلوب التفاوض والحوار تقابلها نسبة 66.7% من الأساتذة الأقل خبرة ذوي الاقدمية 5 سنوات فأقل ، في حين نجد النسبة التي تليها قدرت بـ 25.5% من المبحوثين الذين صرحوا بان الإدارة تستعمل أسلوب القوة من خلال استخدام السلطة الرسمية تقابلها نسبة 66.7% من المبحوثين أصحاب الخبرة ذوي الاقدمية 26 سنة فأكثر ، في حين نجد النسبة التي تليها 25% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تستعمل أسلوب التجنب ولا مبالاة في حل المشاكل تقابلها نسبة 34.8% من الأساتذة ذوي الاقدمية من 06 سنوات الى 15 سنة ، في حين نجد النسبة التي تليها نسبة 8% من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تستعمل أسلوب التحكيم والوساطة في حل المشاكل تقابلها نسبة 16.7% من المبحوثين ذوي الاقدمية في العمل ما بين 16 سنة و 25 سنة ، في حين سجلنا اقل نسبة عند المبحوثين الذين صرحوا باستعمال أساليب أخرى للإدارة في حل

المشاكل قدرت نسبتهم بـ 2.3% تقابلها نسبة 3.6% من ذوي الاقدمية الأقل من 05 سنوات فأقل

نستنتج أن أغلبية المبحوثين أقروا بأسلوب الحوار والتفاوض هو الأسلوب الغالب في الإدارة لحل المشاكل دلالة على الثقافة التنظيمية السائدة في التسيير الإداري الجامعي إضافة الى طبيعة الفاعلين داخل التنظيم كونهم أساتذة جامعيين يمثلون النخبة والفئة المتقنة في المجتمع مما يفرض على الإدارة تقديم أسلوب الحوار والتفاوض في حالة حدوث مشاكل داخل البيئة التنظيمية التي هي الجامعة كونها بيئة معقدة تحوي العديد من الإيديولوجيات المختلفة والمتعددة تفرض قبول الآخر واللجوء للحوار وقبول افكر الآخرين وهذا ما يسمح بنشوء خلافات عديدة وصراعات تنظيمية نتيجة هذه الديناميكية في عملية التسيير ، والأسلوب الثاني في حل المشاكل الذي اظهرته النتائج تمثل في أسلوب استعمال الإدارة سلطة القانون والقواعد التنظيمية تعتبر القوة التي تتمتع بها الإدارة وهذا ما أكده أصحاب الخبرة ذوي الاقدمية 26 سنة فاکثر فاللجوء الى هذا الأسلوب دلالة على تجنب التسبب داخل التنظيم فالفاعلون ذوي الخبرة يدعون لاستعمال هذا الأسلوب خاصة مع المشاكل المتعلقة بالطلبة حماية لحقوق الأستاذ الجامعي ومحافظة على مكانة الأستاذ الجامعي ، في حين نجد من صرح بأسلوب التجنب واللامبالاة في حل المشاكل راجع لكثرة المشاكل وخاصة المشاكل الخارجة عن نطاق التسيير الإداري وهناك ما يرى ان أسلوب الوساطة وهذا الأسلوب قلما تلجأ اليه الإدارة الا في حالة الخلافات الشديدة فتلجأ لهذا الأسلوب لإذابة الجليد فيطغى عليه الجانب الاجتماعي أكثر من التعامل القانوني وهناك من المبحوثين من عبروا عن أساليب أخرى دلالة منهم على استعمال الأسلوب الذي يوافق المشكل حسب طبيعة المشكل سواء يحتاج للتفاوض أو التحكيم أو القوة أو الوساطة .

## 2- نتائج الفرضية الأولى:

حسب النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة مساهمة تغيير مراكز السلطة والمسؤوليات في الصراع التنظيمي بجامعة الأغواط "

حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك تغييرات عديدة على مستوى المراكز والمسؤوليات داخل التنظيم وعملية التداول عن السلطة والمسؤوليات متسارعة مما يؤكد عدم استقرار التنظيم
- امتلاك السلطة والمسؤولية زاد من الضغوط المهنية للفاعلين داخل التنظيم مع وجود معارضين لطريقة التسيير وغياب التحفيزات مما زاد من أعباء من تقلدوا المسؤوليات دلالة على وجود صراعات تنظيمية.
- اعتماد التنظيم على أسلوب التركزية في تقسيم وتوزيع المسؤوليات مما يؤكد قوة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم من خلال الجماعات الضاغطة التي تعمل على تركية الأفراد المرغوب فيهم وهذا مؤشر عن نشوء صراعات داخل التنظيم.
- وجود ديناميكية داخل التنظيم أدت لعدم استقرار البيئة التنظيمية وعدم مساعدة المناخ التنظيمي الفاعلين في تحقيق أهدافهم مما يؤكد وجود صراع تنظيمي لأجل تحقيق الأهداف.
- وجود العديد من العراقيل البيداغوجية والإدارية التي تعيق أداء الفاعلين داخل التنظيم مما زادت من الضغوط المهنية وعدم الرضا عن التغييرات والتعديلات من أجل التقليل من هذه العراقيل التي زادت من الصراع التنظيمي.
- هناك تدمير واستياء الفاعلين من عدم ثبات التعليمات بالتنظيم راجع للتعديلات غير مخططة والمتسارعة مما يزيد من الشكاوى والاحتجاج داخل العمل

- حرص الفاعلين على امتلاك المعلومة داخل التنظيم مما يؤكد صراع النفوذ والسيطرة من خلال استراتيجيات امتلاك المعلومة.
- اعتماد الادارة على ذوي الخبرة والمراتب العلمية العالية في اتخاذ القرارات فهم الأكثر مشاركة في اتخاذ القرارات.
- مطالبة الفاعلين بالتغييرات على جميع المستويات الإدارية بالجامعة مما يؤكد عدم رضاهم عن التسيير الإداري العام ورفضهم للواقع التنظيمي الحالي.
- وجود أن أسلوب الحوار والتفاوض هو الأسلوب الأكثر استعمالا من طرف الإدارة لحل المشاكل والنزاعات داخل التنظيم دلالة على الثقافة التنظيمية السائدة التي فرضتها المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي

ثانياً: تغير الاجراءات التنظيمية يؤثر على الاستقرار الوظيفي للأستاذ الجامعي

#### 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية:

نستعرض من خلال الجداول الموالية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية ، "

تغير الاجراءات التنظيمية يؤثر على الاستقرار الوظيفي للأستاذ الجامعي"

• جدول رقم (23): يبين رغبة المبحوثين في تغيير مكان العمل وأسباب التغيير

| تغير مكان العمل | التكرار |                  |    |       | النسبة % |
|-----------------|---------|------------------|----|-------|----------|
| نعم             | 62      | تهميش            | 10 | 5.7%  | 35%      |
|                 |         | سوء التسيير      | 16 | 9.1%  |          |
|                 |         | الجماعات الضاغطة | 28 | 15.9% |          |
|                 |         | أسباب اخرى       | 08 | 4.5%  |          |
| لا              | 114     |                  |    |       | 64%      |
| المجموع         | 176     |                  |    |       | 100%     |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 64% من المبحوثين الذين لا يرغبون في تغيير مكان عملهم، في حين نجد نسبة 35% من الذين يرغبون في تغيير مكان عمله لعدة أسباب أولها نسبة 15.9% من المبحوثين الراغبين في تغيير مكان عملهم بسبب الابتعاد عن الجماعات الضاغطة ونسبة 9.1% بسبب سوء التسيير ونسبة 5.7% بسبب شعورهم بالتهميش والاقصاء وهناك أسباب أخرى قدرت نسبتهم بـ 4.5% .

نستخلص من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين لا يريدون تغيير أماكن عملهم دلالة على أن التنظيم ملائم لتحقيق أهدافهم من خلال العديد من الامتيازات التي يتمتع بها الأستاذ الجامعي ابتداء من الراتب والتربصات وحتى الموقع الاستراتيجي للجامعة ،

إضافة الى ذلك كونهم يتمتعون بهامش من الحرية في أداء المهام ، في حين نجد من يريدون تغيير أماكن عملهم فاعلهم يرجعون سبب الرغبة في التغيير مكان العمل هو الهروب من الجماعات الضاغطة وتجنب المواجهة والمشاكل دلالة على وجود خلافات وصراعات داخل التنظيم في حين البعض أرجع رغبتهم في التغيير لسوء التسيير والشعور بالإقصاء والتهميش معبرين عن ذلك بوجود الجهوية والاحتكار للمسؤوليات وهناك من المبحوثين من ارجعوا رغبتهم للتغيير لأسباب مختلفة منها تحقيق الذات ومكانة اجتماعية أعلى وتحقيق راتب أعلى معبرين على أن البيئة التنظيمية لا تسمح بالإبداع والتطوير

• جدول رقم (24): علاقة الحالة العائلية بالتحكم في جدولك الزمني للعمل

| المجموع |         | الحالة العائلية |         |       |         |       |         | التحكم في<br>جدولك الزمني<br>للعمل |
|---------|---------|-----------------|---------|-------|---------|-------|---------|------------------------------------|
|         |         | مطلق            |         | متزوج |         | أعزب  |         |                                    |
| %       | التكرار | %               | التكرار | %     | التكرار | %     | التكرار |                                    |
| %64.8   | 114     | %100            | 03      | %65.4 | 83      | %60.9 | 28      | نعم                                |
| %35.2   | 62      | %00             | 00      | %34.6 | 44      | %39.1 | 18      | لا                                 |
| %100    | 176     | %100            | 03      | %100  | 127     | %100  | 46      | المجموع                            |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 64.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتحكمون في جدولهم الزمني للعمل حسب احتياجاتهم تقابلها نسبة جميع المطلقين ونسبة 65.4% من المتزوجين، في حين نجد نسبة 35.2% من أفراد العينة الذين لا يتحكمون في ضبط جداولهم الزمنية للعمل حسب احتياجاتهم تقابلها نسبة 39.1% من المبحوثين العزاب و 34.6% من المبحوثين المتزوجين.

نستخلص أن أغلبية المبحوثين يتحكمون في جداولهم الزمنية للعمل وفق احتياجاتهم دلالة على العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم ومراعات الظروف الاجتماعية للأساتذة وهذا راجع للتسهيلات التي تتبعها الإدارة في كسب الثقة بالإضافة الى طبيعة العمل الذي يقوم به الأستاذ الجامعي المرتبط بتوزيع الحجم الساعي ومما ساعد على هذا الاجراء هو توفير قاعات التدريس وفتح المجال للتفاهم الأساتذة في عملية التغير الحصص فيما بينهم ويعتبر هذا الاجراء هامش من الحرية يستفيد منه الفاعلين لتنفيذ استراتيجياتهم ، في حين هناك من صرح بعد تحكمه في جدولته الزمني منهم الأساتذة الجدد الذين لازالوا في وضع التربص وقليلو الخبرة في فهم حيثيات التسيير الإداري وخوضهم في عملية التفاوض على ضبط الجداول الزمنية لهم

• جدول رقم (25): يبين وجود صعوبة في تنظيم الامتحانات

| وجود صعوبة في الامتحانات | التكرار |                       |    |       | النسبة % |
|--------------------------|---------|-----------------------|----|-------|----------|
| نعم                      | 55      | عدم التنسيق           | 12 | 6.8%  | 31.8%    |
|                          |         | عدم الالتزام بالقواعد | 34 | 19.3% |          |
|                          |         | عدم التخطيط           | 10 | 5.7%  |          |
| لا                       | 120     |                       |    |       | 68.2%    |
| المجموع                  | 176     |                       |    |       | 100%     |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 68.2% من المبحوثين الذين لا يجدون صعوبات في عملية تنظيم اجراء الامتحانات، في حين نجد نسبة 31.8% من الذين يجدون صعوبات في تنظيم عملية اجراء الامتحانات ويرجعونها الى عدم الالتزام

بالقواعد التنظيمية بنسبة 19.3% هناك من يرجعها الى عدم التنسيق ب6.8% وهناك من يرى ان عدم التخطيط هو أساس صعوبات الامتحانات بنسبة 5.7%

نستنتج أن أغلبية المبحوثين لا يجدون صعوبة في تنظيم عملية اجراء الامتحانات دالة على الالتزام الإدارة برزمة الامتحانات وجدولتها بشكل واضح إضافة الى توفير مستلزمات الامتحانات من قاعات وأوراق وحراسة وهذا ما يؤكد لنا رضا الأغلبية على الإجراءات المعمولة في تنظيم الامتحانات أي يرفضون أي تغييرات تنظيمية في هذا الاجراء لانهم اعتادوا عليه وقبلوه ، في حين الذين يجدون صعوبة في عملية تنظيم الامتحانات دلالة على وجود بعض الصعوبات على غرار ظاهرة الغش والإجراءات التأديبية الغير مفعلة فأغلبيتهم ارجعوا الأسباب الصعوبات الى عدم الالتزام بالقواعد التنظيمية سواء من الأستاذ والطالب دلالة على غياب الصرامة داخل التنظيم ومنهم من ارجع الأسباب الى غياب عملية التنسيق داخل التنظيم وهناك من يرى غياب التخطيط في عملية تنظيم الامتحانات ومنه فهذه الاحتلالات الوظيفية تحدث عدم الاستقرار داخل التنظيم فتساهم في احداث الصراع التنظيمي بالجامعة

• جدول رقم (26): علاقة الرتبة العلمية بإجراءات الاشراف وتأطير الطلبة

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                         |         | إجراءات<br>الإشراف<br>وتأطير الطلبة |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|-------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم<br>العالي |         |                                     |
|         |         |                |         |             |         | %                       | التكرار |                                     |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                       | التكرار |                                     |
| 54.5%   | 96      | 38.7%          | 24      | 64.8%       | 70      | 33.3%                   | 02      | الطالب يختار<br>مشرفه               |
| 25%     | 44      | 29%            | 18      | 22.2%       | 24      | 33.3%                   | 02      | توزيع موضوعية                       |
| 17%     | 30      | 29%            | 18      | 9.3%        | 10      | 33.3%                   | 02      | حسب رغبة<br>الأستاذ                 |
| 3.5%    | 06      | 3.2%           | 02      | 3.7%        | 04      | 00%                     | 00      | اخرى                                |
| 100%    | 176     | 100%           | 62      | 100%        | 108     | 100%                    | 06      | المجموع                             |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 54.5% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن إجراءات الاشراف وتأطير الطلبة تخضع لرغبة الطالب في اختيار مشرفه تقابلها نسبة 64.8 % للأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر في حين نجد أن نسبة 25 % من الذين يرون إجراءات الاشراف وتأطير الطلبة تخضع للتوزيع الموضوعي من قبل الإدارة تقابلها نسبة 33.3% لرتبة أستاذ التعليم العالي، في حين النسبة التي تليها قدرت ب 17% من المبحوثين الذين يرون أن إجراءات وتأطير الطلبة تخضع لرغبة الأستاذ في الاشراف عليه تقابلها نسبة 33.3% لرتبة أستاذ التعليم العالي، في حين نجد أقل نسبة قدرت ب 3.5% من الذين يرون أن هناك أسباب أخرى في عملية اشراف وتأطير الطلبة.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين وباختلاف رتبهم العلمية اتفقوا على أن إجراءات الاشراف والتأطير تخضع لاختيار لطالب لمشرفه دلالة على دور واهمية الطالب في العملية التعليمية وهذا راجع لاستراتيجية الإدارة في كسب الطالب من خلال إعطائه حرية في اختيار مشرفه كونه حق من حقوق الطالب موازنة مع قبول الأستاذ الاشراف والتزاماته وهنا الإدارة فتحت مجالا بين الأستاذ والطالب اذا الاتفاق تركيه الإدارة كنوع من الاستراتيجية لتحقيق اهداف النظيم في حين من يرون ان التوزيع المشرفين توزيعا موضوعيا راجع الى التزام الأساتذة بعملية الاشراف والتأطير في حين الذين يرون أن الاشراف يتم وفق اختيار الأساتذة دلالة على استراتيجيات الفاعلين داخل التنظيم وجذب الطالب للإشراف إضافة الى ذلك اختيار الأساتذة للطلبة النجباء في عملية الاشراف يسهل لهم العملية ويقلل من أعباء الأستاذ.

• جدول رقم (27): علاقة الرتبة العلمية بالرضا عن التغييرات المتجددة للنظام

ل.م. د؟

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                         |         | الرضا عن<br>التغيرات<br>المتجددة<br>للنظام ل.م. د |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|---------------------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم<br>العالي |         |                                                   |
|         |         |                |         |             |         |                         |         |                                                   |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                       | التكرار |                                                   |
| %15.9   | 28      | %12.9          | 08      | %16.7       | 18      | %33.3                   | 02      | نعم                                               |
| %84.1   | 148     | %87.1          | 54      | %83.3       | 90      | %66.7                   | 04      | لا                                                |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                    | 06      | المجموع                                           |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت 84.1% من المبحوثين صرحوا بعدم رضاهم عن التغييرات المتعددة للنظام البيداغوجي ل.م.د تدعمها بالمقابل أعلى نسبة سجلت بـ 87.1 % لذوي رتبة أستاذ مساعد ونسبة 83.3% لرتبة أستاذ محاضر ورتبة التعليم العالي قدرت نسبتهم بـ 66.7% في حين نجد أقل نسبة من المبحوثين الذين أقرروا برضاهم عن التغييرات المتعددة لنظام ل.م.د بنسبة قدرت بـ 15.9% تقابلها نسبة 33.3% من المبحوثين ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي

نستنتج أن أغلبية المبحوثين المبحوثين عبروا على عدم رضاهم عن التغييرات المتعددة والمتعددة للنظام ل.م.د دلالة على التعديلات المتعددة لعروض تكوين ل.م.د وغياب التخطيط والتنسيق في عملية تطبيق هذا النظام التعليمي إضافة الى ذلك نقص تكوين الأساتذة الخاص بالنظام ل.م.د الذي لا يزال معقد بالنسبة للأساتذة ولازال يخضع للتعديلات المستمرة التي ساهمت في عدم الاستقرار واثرت على العملية التعليمية مما

انتجت العديد من الاختلالات والاختلافات بين الأستاذ والطالب وبين الأستاذ والإدارة وحتى الطالب والإدارة لعدم عمل نظام ل.م. د على التحديث المستمر للمعلومات في حين نجد فئة من المبحوثين عبروا عن رضاهم على نظام ل.م. د. راجع أساتذة جدد ومن خريجي هذا النظام فغاب عنهم المقارنة بين النظام القديم الكلاسيكي ونظام ل.م. د فهم يقبلون هذا النظام .

- جدول رقم (28): علاقة السن بمساعدة مناخ العمل في اثناء السيرة الذاتية للأستاذ ؟

| المجموع  |       | السن            |       |               |       |                |       | التعاون مع<br>الطاقم الإداري |
|----------|-------|-----------------|-------|---------------|-------|----------------|-------|------------------------------|
|          |       | من 27 الى 37سنة |       | من 38الى48سنة |       | من 49سنة فاكثر |       |                              |
| التركرار | %     | التركرار        | %     | التركرار      | %     | التركرار       | %     |                              |
| 66       | 37.5% | 14              | 58.3% | 26            | 39.4% | 26             | 30.2% | نعم                          |
| 110      | 62.5% | 10              | 41.7% | 40            | 60.6% | 60             | 69.8% | لا                           |
| 176      | 100%  | 24              | 100%  | 66            | 100%  | 86             | 100%  | المجموع                      |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 62.5 % من المبحوثين المتزعمون من مناخ العمل فصرحوا بعدم مساعدة مناخ العمل في اثناء السيرة الذاتية للأستاذ تدعمها ما يقابلها من نسبة المبحوثين ذوي الفئة السنية 27 سنة و 37 سنة بنسبة قدرت بـ 69.8% تليها نسبة 60.6% للفئة السنية 38 سنة الى 48 سنة ، في حين نجد أن اقل نسبة سجلت للمبحوثين بـ 37.5% من الذين صرحوا بأن مناخ العمل يساعد في اثناء السيرة الذاتية للأستاذ تدعمها ما يقابلها من نسبة ذوي الفئة السنية 49 سنة فأكثر بنسبة 58.3%.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين لا يساعدهم المناخ التنظيمي في اثراء سيرتهم الذاتية دلالة على وجود ضغوط داخل العمل تعيق الإنتاج الفكري و البحث العلمي، فعدم رضا الأغلبية عن مناخ العمل دلالة على أن البيئة التنظيمية لا تساعد الفاعلين في تنفيذ استراتيجياتهم لتحقيق أهدافهم راجع للقواعد التنظيمية و الإجراءات التي تقلد من هامش الحرية للفاعلين خاصة فئة الشباب بحكم قلة خبرتهم و حداثة توظيفهم يستغرقون وقتا لفهم البيئة التنظيمية التي يعملون فيها، في حين نجد بعض المبحوثين الذين أقروا بأن المناخ التنظيمي للعمل يساعدهم في تحقيق غايتهم هم الفاعلين الأكثر خبرة والذين تكيفوا مع وضعية التنظيم .

• جدول رقم (29): علاقة الرتبة العلمية بإعاقه التغيرات في القوانين الداخلية للأهداف

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | إعاقه التغيرات<br>في القوانين<br>الداخلية<br>للأهداف |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|------------------------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                                      |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                                      |
| 69.3%   | 122     | 61.3%          | 38      | 74.1%       | 80      | 66.7%                | 04      | نعم                                                  |
| 30.7%   | 54      | 38.7%          | 24      | 25.9%       | 28      | 33.3%                | 02      | لا                                                   |
| 100%    | 176     | 100%           | 62      | 100%        | 108     | 100%                 | 06      | المجموع                                              |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 69.3% لأغلبية المبحوثين الذين أقروا بان التغيرات التنظيمية تعيق تحقيق أهدافهم الخاصة تدعمها النسبة التي تقابلها المقدرة بـ 74.1% لذوي رتبة أستاذ المحاضر ونسبة 66.7% لذوي رتبة

أستاذ التعليم العالي وتدعمها كذلك نسبة 61.3% لذوي رتبة أستاذ مساعد ، في حين نجد أقل نسبة سجلت بـ 30.7% من المبحوثين الذين لا يرون في التغييرات التنظيمية معيقة لتحقيق أهدافهم الخاصة تدعمها النسبة التي تقابلها من ذوي رتبة أستاذ مساعد بـ 38.7%

نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن التغييرات التنظيمية في القوانين الداخلية تعيق أهدافهم الخاصة دلالة على أن الفاعلين داخل التنظيم لا يرغبون في التغييرات التنظيمية بحكم أنها تعيق أهدافهم التي سطرت وفق الإجراءات القديمة و أي تغيير يؤدي إلى اختلال في الاستراتيجيات مما يسمح بفجوة من التوتر و الخلافات و حتى الصراع من أجل تحقيق الأهداف و مقاومة كل ما يعيق تحقيق تلك الأهداف ومهما كانت رتبهم العلمية، في حين نجد من يرى أن التغييرات في القوانين لا تعيق أهدافهم دلالة على أن أهدافهم لا تتأثر بالتغييرات الحاصلة و قد تجاوزوا هذه المرحلة.

• جدول رقم (30): علاقة الرتبة العلمية بالرضا عن الإجراءات التنظيمية

للتظاهرات العلمية

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | الرضا عن الإجراءات التنظيمية للتظاهرات العلمية |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|------------------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                                |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                                |
| %26.1   | 46      | %32.3          | 20      | %32.1       | 25      | %16.7                | 01      | نعم                                            |
| %73.9   | 130     | %67.7          | 42      | %76.9       | 83      | %83.3                | 05      | لا                                             |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                                        |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 73.9% من المبحوثين الذين أقروا بعد رضاهم عن الإجراءات التنظيمية في إقامة التظاهرات العلمية بالجامعة تدعمها النسبة التي تقابلها من ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي بـ 83.3% تليها نسبة رتبة أستاذ محاضر بـ 76.9% ، في حين نجد أقل نسبة من المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم عن الإجراءات التنظيمية للتظاهرات العلمية المقامة بالجامعة بنسبة قدرت بـ 26.1% تدعمها النسبة التي تقابلها من ذوي رتبة أستاذ مساعد مقدرة بـ 32.1% نستنتج أن أغلبية أفراد العينة غير راضيين عن الإجراءات التنظيمية في إقامة التظاهرات التنظيمية دلالة على تغيير استراتيجيات الجامعة في التعامل مع التظاهرات العلمية من ملتقيات و ندوات و أيام دراسية فهذه التغيرات التنظيمية لم ترتق إلى رضا الأستاذ الجامعي و ذلك من خلال تقليص التظاهرات العلمية و حتى تقليص مدة التظاهرات العلمية و رفع التمويل المالي عنها بعدما كانت في الإجراءات القديمة تتكفل الإدارة العليا للجامعة بمصاريف التظاهرات العلمية ، مما أدى إلى استحالة إقامة ملتقيات و ندوات علمية ترتقي للمطلوب من ناحية التكفل، في حين الذين صرحوا بأن الإجراءات التنظيمية مقبولة لإعداد التظاهرات العلمية هم من الفاعلين المعتمدين على تمويل المخابر العلمية و اتباع استراتيجية التمويل الجماعي بحكم تكوين جماعات داخل التنظيم تبحث عن كسب النفوذ من خلال التظاهرات العلمية

- جدول رقم (31): يبين مدى السماح للمبحوثين في تقديم الإضافة والابداع في العمل

| النسبة % | التكرار |    |                   |    | تقدم إضافة<br>وتبدع في العمل |
|----------|---------|----|-------------------|----|------------------------------|
| %45.5    | %20.5   | 36 | اللوائح التنظيمية | 80 | لا                           |
|          | %19.3   | 34 | خلافات مع الادارة |    |                              |
|          | %12.5   | 10 | اخرى              |    |                              |
| %54.5    | 96      |    |                   |    | نعم                          |
| %100     | 176     |    |                   |    | المجموع                      |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 54.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يسمح لهم بتقديم الإضافة والابداع في مجال عملهم ، في حين نجد أقل نسبة سجلت بـ 45.5% من المبحوثين الذين لا يقدمون الإضافة ولا يبدعون في العمل فمنهم من ارجع ذلك الى اللوائح التنظيمية بـ 20.5 % تليها نسبة 19.3% ترجع للخلافات مع الطاقم الإداري واخر نسبة قدرت بـ 12.5% ارجعوها لأسباب مختلفة .

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يسمح لهم بتقديم الإضافة والابداع داخل العمل دلالة على ان الإدارة تسمح بمجال الابداع في استراتيجية لإشراك الجميع في امتصاص الضغط بالإضافة إلى اثبات الأساتذة انفسهم من خلال عملية الاندماج الاجتماعي داخل التنظيم، في حين الذين لا يقدمون الإضافات داخل العمل يرجعون ذلك للقواعد و اللوائح التنظيمية التي يرون أنها لا تساعد على الابداع و اثبات الذات و هناك من يرجعونها إلى الخلافات مع الطاقم الإداري كعميق بتقديم الإضافة و تعجير الطاقات و هناك من يرجعها لظروفه الاجتماعية الخاصة .

• جدول رقم (32): علاقة الاقدمية بتلقي المعلومة عن كل مستجدات العمل

| المجموع |         | الاقدمية      |         |                      |         |                       |         |                |         | تلقى<br>المعلومة<br>عن<br>مستجدات<br>العمل |
|---------|---------|---------------|---------|----------------------|---------|-----------------------|---------|----------------|---------|--------------------------------------------|
|         |         | من26سنة فأكثر |         | من16سنة الى<br>25سنة |         | من6سنوات الى<br>15سنة |         | من05سنوات فأقل |         |                                            |
| %       | التكرار | %             | التكرار | %                    | التكرار | %                     | التكرار | %              | التكرار |                                            |
| 25%     | 44      | 33.3%         | 02      | 16.7%                | 02      | 26.1%                 | 24      | 24.2%          | 16      |                                            |
| 70.5%   | 124     | 66.7%         | 04      | 83.3%                | 10      | 67.4%                 | 62      | 72.7%          | 48      |                                            |
| 04.5%   | 08      | 00%           | 00      | 00%                  | 00      | 6.5%                  | 06      | 3.1%           | 02      |                                            |
| 100%    | 176     | 100%          | 06      | 100%                 | 12      | 100%                  | 92      | 100%           | 66      |                                            |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 70.5 % من المبحوثين أحيانا ما يتلقون المعلومة عن كل المستجدات العمل تقابلها نسبة 83.3% من ذوي الاقدمية التي تتراوح ما بين 16 سنة و 25 سنة ، في حين نجد من المبحوثين من صرحوا بأنهم يتلقون المعلومات عن كل المستجدات في العمل دائما بنسبة 25% تدعمها النسبة التي تقبلها من ذوي الأكثر أقدمية في العمل من 26 سنة فأكثر بنسبة 33.3% في حين نجد اقل نسبة سجلت للمبحوثين الذين صرحوا بانهم لا يتلقون ابدا المعلومات المستجدة عن العمل بنسبة قدرت بـ 4.5% تقابلها نسبة 6.5% من ذوي الخبرة والاقدمية 6 سنوات الى 15 سنة

نستنتج أن أغلبية الفاعلين أحيانا ما تصلهم المعلومة عن كل مستجدات العمل دلالة على أن هناك تحفظات عن بعض المعلومات ليس كل المستجدات تصل إلى الأساتذة و لا توجد استمرارية و ديمومة في العملية الاتصالية داخل العمل ، فالطاقم الإداري يحمل الأساتذة مسؤولية الالتزام والحضور و الاستفسار ليتحصل على المعلومة بحجة أن

الأستاذ هو من يصنع الحواجز لعدم وصوله المعلومة في حين الأساتذة يرجعون ذلك لتعمد الإدارة على إخفاء بعض المستجدات أو إعطائها في غير وقتها و هذه التصرفات ساهمت في احداث العديد من الصراعات بين الفاعلين لأهمية المعلومة في بناء الاستراتيجيات داخل التنظيم و مصدر للقوة و السلطة في حين هناك من يعترفون بأن المعلومة تصلهم دائما دلالة على مواقع الاستراتيجية بالإضافة إلى تعاملهم بالاستراتيجيات امتلاك المعلومة و التكيف مع التغيرات الحاصلة ليسهل لهم التمتع داخل التنظيم في حين الفئة الأقل التي أقرت بأنها أبدا ما تصلهم المعلومة راجع لكونهم منعزلين عن الواقع التنظيمي

• جدول رقم (33): علاقة الرتبة العلمية بالموافقة عن الإجراءات المساءلة

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | الموافقة عن إجراءات المساءلة |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                              |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                              |
| %61.4   | 108     | %54.8          | 34      | %66.7       | 72      | %33.3                | 02      | نعم                          |
| %38.6   | 68      | %45.2          | 28      | %33.3       | 36      | %66.7                | 04      | لا                           |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                      |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 61.4 % من افراد العينة الموافقون عن الإجراءات التنظيمية العملية المساءلة داخل العمل تدعمها نسبة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر بـ 66.7% ، في حين نجد أقل نسبة من المبحوثين لا يوافقون عن الإجراءات المساءلة المعمولة داخل العمل قدرت نسبتهم بـ 38.6% تدعمها النسبة التي تقابلها المقدرة بـ 66.7 % سجلت لذوي رتبة أستاذ التعليم العالي

نستنتج أن أغلبية الأساتذة الجامعيين موافقين عن إجراءات المساءلة القانونية داخل العمل دلالة على مطالبتهم بعملية الرقابة على الجميع تعبيراً منهم على وجود تسبب داخل التنظيم و غياب العدالة مما يدعون إلى تفعيل عملية المساءلة و تكون على الجميع، وهذا الاجراء القانوني يزيد من قوة التنظيم و يعزز الانضباط داخل التنظيم، في حين الذين يرفضون عملية المساءلة القانونية المعمولة داخل العمل نجدهم ذوي المراتب العلمية العالية يرونها كانتقاص من مكانتهم الاجتماعية وتشعرهم بنوع من الإهانة رغم انها اجراء قانوني.

- جدول رقم (34): علاقة الحالة العائلية بالاعتراض عن أسلوب الاستفادة من الخدمات الاجتماعية

| المجموع |     | الحالة العائلية |         |       |         |       |         | الاستفادة من الخدمات الاجتماعية |
|---------|-----|-----------------|---------|-------|---------|-------|---------|---------------------------------|
|         |     | مطلق            |         | متزوج |         | أعزب  |         |                                 |
|         |     | %               | التكرار | %     | التكرار | %     | التكرار |                                 |
| %63.6   | 112 | %100            | 03      | %65.4 | 83      | %56.5 | 26      | نعم                             |
| %36.4   | 64  | %00             | 00      | %34.6 | 44      | %43.5 | 20      | لا                              |
| %100    | 176 | %100            | 03      | %100  | 127     | %100  | 46      | المجموع                         |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 63.6% التي مثلت أغلبية المبحوثين الذين يعترضون عن الأسلوب المتبع في عملية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية تدعمها نسبة 100% من المطلقين ونسبة 65.4% من المتزوجين، في حين نجد أقل نسبة سجلت بـ 36.4% التي مثلت المبحوثين الذين لا يعترضون عن الأسلوب

المتبع في عملية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية تقابلها نسبة 43.5 % من المبحوثين العزاب

نستنتج أن أغلبية الأساتذة الجامعيين معارضون للأسلوب المتبع في عملية الاستفادة من الخدمات الجامعية رغم التغيرات التنظيمية لتعديل العملية إلا أن هناك رفض للعملية دلالة على نقص العدالة و غياب الموضوعية مما تؤكد أغلبية ذوي الحالات الاجتماعية من مطلّقين و متزوجين كأولوية في عملية الاستفادة دلالة على أن العملية لا تراعي الظروف الاجتماعية للأساتذة في عملية تقديم الخدمات الاجتماعية و هذه الإجراءات تزيد من نشوء الصراعات داخل التنظيم لأنها تزيد من الضغوط الاجتماعية عوض أن تكون متنفس أصبحت مزعجة للكثير، في حين الذين سيستفيدون دلالة على استراتيجياتهم القوية و علاقاتهم الاجتماعية الوطيدة في تسهيل الخدمات الاجتماعية إضافة إلى ذلك من هم ذوي اقدمية في الطلب بقوة القانون يستفيد من الخدمات الاجتماعية

• جدول رقم (35):علاقة الرتبة العلمية برضا الأستاذ عن إجراءات التربص

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | الرضا عن إجراءات التربص |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|-------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                         |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                         |
| %40.9   | 72      | %38.7          | 24      | %41.7       | 45      | %50                  | 03      |                         |
| %59.1   | 104     | %61.3          | 38      | %58.3       | 63      | %50                  | 03      |                         |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      |                         |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 59.1% التي مثلت أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بعدم رضاهم عن الإجراءات التنظيمية المعمولة في تنظيم عملية التكوين والتربصات تدعمها نسبة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد بـ 61.3% ، في حين نجد أقل نسبة سجلت بـ 40.9% من المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم عن الإجراءات التنظيمية المعمولة في عملية التربصات تدعمها نسبة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي بـ 50%

نستنتج أن أغلبية المبحوثين غير راضيين عن إجراءات الاستفادة من التربصات رغم التعديلات التنظيمية بها راجع لعدم موضوعيتها في عملية تقسيم الحصص و التوقيت و هناك من يرى أن الإجراءات معقدة تزيد من أعباء الأساتذة لأجل الاستفادة من حقه و خاصة ذوي رتبة أستاذ مساعد كونه أستاذ حديث التوظيف لم يتحصل بعد على التربصات و يتطلع لذلك عكس الآخرين المستفيدين من قبل، في حين نجد من هم راضون عن التربصات مراجع للفهم الجيد للإجراءات و علاقاتهم في تحصيل التربص و مكانتهم داخل التنظيم كاستراتيجية لتحقيق الأهداف خاصة ذوي المراتب العليا .

## 2- نتائج الفرضية الثانية :

حسب النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بغير الاجراءات التنظيمية يؤثر على الاستقرار الوظيفي للأستاذ الجامعي"

، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- لا توجد رغبة في تغير أماكن عملهم مما يؤكد أن الفاعلون يتمتعون بهامش من الحرية داخل التنظيم ويقاومون التغيرات التنظيمية التي تمس بيئة العمل.
- وجود العلاقات الرسمية بقوة داخل التنظيم من خلال الجماعات الضاغطة دلالة على وجود صراع على امتلاك النفوذ داخل التنظيم.
- يرفض الفاعلون التعديلات في الإجراءات التنظيمية للتسيير الإداري ويفضلون الإجراءات القديمة دلالة على مقاومتهم للتغير التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف.
- إعطاء الأولوية للطالب في اختيار مشرفه يدخل ضمن استراتيجيات الإدارة في ضمان السير الحسن للعملية التعليمية دلالة على ان للطالب أهمية في تحقيق التوازن داخل التنظيم .
- عدم رضا الفاعلين عن التغيرات والتعديلات المتكررة على نظام ل.م.د دلالة على أن التغيرات غير مخططة ولا زالت في طور التجريب مما تسبب عدم الاستقرار داخل التنظيم .
- التغيرات التنظيمية في القوانين الداخلية للتنظيم تعيق أهداف الفاعلين دلالة على أن المناخ التنظيمي لا يساعد في تحقيق المصالح .

- عدم قبول الفاعلين للتعديلات في الإجراءات التنظيمية للتظاهرات والتجمعات العلمية مما زادت من أعبائهم في عملية الإنتاج الفكري دلالة على معارضتهم لسياسة الإدارة العليا في التعامل مع التظاهرات العلمية.
- تعمل الإدارة بالتخفيف من الضغوط المهنية داخل التنظيم من خلال السماح للفاعلين بتقديم الإضافة و الابداع كنوع من هامش الحرية لتحقيق التوازنات داخل البيئة التنظيمية .
- تتحفظ الإدارة عن بعض المعلومات والمستجدات فليس كل المعلومات تصل للفاعلين دلالة على دور المعلومة في استقرار التنظيم.
- هناك قبول للإجراءات المساءلة القانونية لتخفيف من التسيب الإداري بالتنظيم دليل على غياب الصرامة في التعامل الإداري.
- معارضة الفاعلين لأسلوب الاستفادة من الخدمات الاجتماعية رغم تعديلاته مما يؤكد وجود صراع تنظيمي راجع لغياب الموضوعية في عملية توزيع الخدمات.
- عدم رضا الفاعلين عن إجراءات التكوين والتربصات رغم بعض التعديلات لتقليل الصعوبات دلالة على ان هذه التغيرات التنظيمية في عملية التربصات لم ترق الى تطلعات الفاعلين داخل التنظيم مما تؤدي الى نشوء صراعا تنظيميا.

### ثالثاً: دور التغيرات التكنولوجية في احداث الصراع التنظيمي بالجامعة

#### 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة:

نستعرض من خلال الجداول الموالية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة ، "

دور التغيرات التكنولوجية في احداث الصراع التنظيمي بالجامعة "

• جدول رقم (36): علاقة الرتبة العلمية بالطريقة المفضلة في التواصل بالإدارة

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | الطريقة<br>المفضلة في<br>التواصل<br>بالإدارة |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|----------------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                              |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                              |
| %13.6   | 24      | %12.9          | 08      | %13.9       | 15      | %16.7                | 01      | عن طريق<br>الهاتف                            |
| %73.9   | 130     | %80.6          | 50      | %69.4       | 75      | %83.3                | 05      | عن طريق<br>الإيميل                           |
| %11.4   | 20      | %6.5           | 04      | %14.8       | 16      | %00                  | 00      | المراسلات<br>الورقية                         |
| %1.1    | 02      | %00            | 00      | %01.9       | 02      | %00                  | 00      | اخرى                                         |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                                      |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ **73.9%** التي تمثل أغلبية الباحثين الذين يفضلون عملية التواصل مع ادارتهم عن طريق البريد الالكتروني تدعمها النسبة التي تقابلها من الأساتذة ذوي رتبة التعليم العالي بـ **83.3%** ونسبة **80.6%** من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد ، في حين نجد نسبة **13.6%** من

المبحوثين الذين يفضلون التواصل مع إدارة عملهم عن طريق الاتصال بالهاتف الشخصي تدعمها النسبة التي تقابلها 16.7% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي ، في حين نجد نسبة 11.4% من المبحوثين الذين يفضلون التواصل مع الإدارة عن طريق المراسلات الورقية تقابلها نسبة 14.8% من ذوي رتبة أستاذ محاضر كما سجلنا اقل نسبة قدرت ب 1.1% طرق أخرى للتواصل مع الإدارة

نستنتج أن اقلية المبحوثين يفضلون التواصل مع الادارة عن طريق البريد الإلكتروني دلالة على أن التغيرات التكنولوجية سهلت عملية الاتصال وزادت من سرعة إيصال المعلومة والتقليل من التكاليف الورقية راجع لسياسات الجامعة في ادخال التكنولوجيا في التعامل الإداري والاعتماد على الإيميل المهني تماشياً مع سياسات تطوير المؤسسات التعليم العالي ، في حين نجد بعض المبحوثين يفضلون التواصل عن طريق الهاتف الشخصي دلالة على كثرة استفساراتهم حول موضوع الاتصال لان عملية التفاعل من خلال الاتصال الهاتفي يساعد الفاعلين تحديد أهمية الرسالة وكيفية التعامل معها في اطار ما يخدم مصالحه الخاصة ، في حين نجد من يفضل ان تتصل به الإدارة بالمراسلات الورقية راجع لنقص تكوين البعض في الاتصال الإلكتروني كما يرون في المراسلات الورقية قيمة إدارية في حين هناك من يفضل التواصل مع الإدارة بجميع الطرق والوسائل المتاحة راجع لعدم الثقة في تلقي المعلومات

• جدول رقم (37): علاقة الرتبة العلمية بالمتابعة الالكترونية للمشاريع البحثية

| المجموع |     | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | المتابعة<br>الإلكترونية<br>للمشاريع<br>البحثية |
|---------|-----|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|------------------------------------------------|
|         |     | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                                |
|         |     | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                                |
| %53.4   | 94  | %54.8          | 34      | %52.8       | 57      | %50                  | 03      | نعم                                            |
| %46.6   | 82  | %45.2          | 28      | %47.2       | 51      | %50                  | 03      | لا                                             |
| %100    | 176 | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                                        |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 53.4% التي تمثل أغلبية المبحوثين الذين أقرروا برضاها عن المتابعة الالكترونية للمشاريع البحثية تدعمها النسبة التي تقابلها 54.8% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد، في حين نجد أن نسبة 46.6% من المبحوثين صرحوا بعدم رضاها عن الإجراءات المتابعة الالكترونية للمشاريع البحثية تدعمها النسبة التي تقابلها 50% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ تعليم العالي.

نستنتج ان اغلبية أفراد العينة راضون عن المتابعات الالكترونية للمشاريع البحثية خاصة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد دلالة على ان إجراءات المتابعة الالكترونية للمشاريع البحثية سهلت على الأستاذ الجامعي وقللت من اعبائه في مجال البحث العلمي وهذا راجع لتطوير الإدارة وتشجيعها على التعامل الالكتروني في ظل مجتمع المعلومات ، في حين نجد بعض المبحوثين الذين لا يفضلون المتابعة الالكترونية للمشاريع البحثية راجع

لنقصهم في مجال التكنولوجيا ويحتاجون لتكوين في التواصل الالكتروني ويفضلون الوثائق الورقية في عملية البحث العلمي

• جدول رقم (38): علاقة الرتبة العلمية باستعمال الوسائل الخاصة في العمل

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | باستعمال<br>الوسائل<br>الخاصة في<br>العمل |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|-------------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                           |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                           |
| %34.1   | 60      | %41.9          | 26      | %29.6       | 32      | %33.3                | 02      | دائما                                     |
| %53.4   | 94      | %54.8          | 34      | %54.6       | 59      | %16.7                | 01      | أحيانا                                    |
| %12.5   | 22      | %03.2          | 02      | %15.7       | 17      | %50                  | 03      | أبدا                                      |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                                   |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 53.4% التي تمثل أغلبية أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يستعملون وسائلهم الخاصة في العمل تدعمها نسبة 54.8% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد ، في حين نجد نسبة 34.1% من المبحوثين الذين أقرروا باستعمالهم الدائم لوسائلهم الخاصة في العمل تدعمها نسبة 41.9% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد ، في حين نجد نسبة 12.5% من المبحوثين الذين لا يستعملون وسائلهم الخاصة أبدا في العمل تدعمها النسبة التي تقابلها 50% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي .

نستخلص أن أغلبية المبحوثين أحيانا يستعملون وسائلهم الخاصة في العمل دلالة على نقص التجهيزات والوسائل المساعدة على العمل فيستعملون الحواسيب الخاصة وطباعة

الوثائق وحتى الماسح الضوئي لان الإدارات لا تتوفر على العدد الكافي من الوسائل بالإضافة الى الوسائل الخاصة بالتسيير الإداري وغير متاحة لاستعمالات أخرى في حين نجد من يستعملون وسائلهم الخاصة دائما في العمل راجع لعدم اعتمادهم الكلي على وسائل الإدارة يفضلون كسب الوقت وتجنب العراقيل البيداغوجية التي تحدث ضغوطا داخل التنظيم بسبب الوسائل وتحمل مسؤولية المحافظة عليها كنوع من الصراع التنظيمي راجع لشعور الفاعلين بان الإدارة تعتمد التحفظ على الوسائل ولا عدالة في توزيعها مما تجبرهم على التعامل بوسائلهم الخاصة في حين نجد من لا يستعملون ابدا وسائلهم الخاصة رغم احتياجهم للعمل بالوسائل فيحتاجون بنقص الوسائل وعدم توفرها ويلقون المسؤولية على الإدارة ولا يتعاونون معها راجع للخلافات مع الطاقم الإداري

• جدول رقم (39): علاقة الرتبة العلمية بصعوبة صب النقاط عن طريق برنامج

" البروغرس " Progress "

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                         |         | بصعوبة صب<br>النقاط عن<br>طريق Progress |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|-----------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم<br>العالي |         |                                         |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                       | التكرار |                                         |
| %47.7   | 84      | %41.9          | 26      | %50.9       | 55      | %50                     | 03      | نعم                                     |
| %52.3   | 92      | %58.1          | 36      | %49.1       | 53      | %50                     | 03      | لا                                      |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                    | 06      | المجموع                                 |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 52.3% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم مواجهتهم أي صعوبة في عملية صب النقاط عن طريق برنامج

البروغرس (Progress) تدعمها نسبة 58.1% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد ، في حين نجد نسبة 47.7% من المبحوثين الذين أقرروا بأنهم واجهوا صعوبات في عملية صب النقاط عبر برنامج البروغرس (Progress) تدعمها النسبة التي تقابلها من الأساتذة ذوي الرتبة العلمية أستاذ محاضر بنسبة قدرت بـ 50.9%

نستنتج أن أغلبية المبحوثين لم يجد أي صعوبة في صب النقاط على برنامج البروغرس خاصة الشعب العلمية راجع لقلة اعداد الطلبة في التخصصات العلمية مقارنة بالتخصصات الأدبية والأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد كونهم أساتذة جدد ومن فئة الشباب المؤهلين في الاعلام الألى ، في حين نجد البعض وجد صعوبة في عملية صب النقاط على برنامج البروغرس لعدة أسباب هناك من ارجع ذلك الى غياب التكوين والتأهيل تقنيا في التمكن في برنامج البروغرس ولإزالة معقد وغير واضح بالنسبة لهم وهناك من ارجع ذلك لعدم ضبط القوائم ويحتوى على الأخطاء التقنية مما صعب المهمة بالإضافة الى إشكالية ضعف الانترنت وهناك من طرح صعوبة الاحتفاظ بالنقطة بحكم ان الإدارة لديها الحق خلافا للأستاذ في التعديلات وبالتالي يسبب بعض الصعوبات من شأنها تحدث صراعا داخل التنظيم .

- جدول رقم (40): علاقة الحالة العائلية بتقديم المادة العلمية عبر المنصة الالكترونية

| المجموع |         | الحالة العائلية |         |       |         |       |         | تقديم المادة العلمية عبر المنصة الالكترونية |
|---------|---------|-----------------|---------|-------|---------|-------|---------|---------------------------------------------|
|         |         | مطلق            |         | متزوج |         | أعزب  |         |                                             |
| %       | التكرار | %               | التكرار | %     | التكرار | %     | التكرار |                                             |
| %45.5   | 80      | %100            | 03      | %38.6 | 49      | %60.9 | 28      | زدت أعباء الاستاذ                           |
| %47.7   | 84      | %00             | 00      | %53.5 | 68      | %34.8 | 16      | سهلت على الاستاذ                            |
| %6.8    | 12      | %00             | 00      | %7.9  | 10      | %4.3  | 02      | اخرى                                        |
| %100    | 176     | %100            | 03      | %100  | 127     | %100  | 46      | المجموع                                     |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 47.7% من المبحوثين الذين أقرروا بأن عملية تقديم المادة العلمية من محاضرات وأعمال موجهة عبر المنصة الالكترونية ( الجامعة الافتراضية ) سهلت على الأستاذ تدعمها النسبة التي تقابلها 53.5% للمبحوثين المتزوجين ، في حين نجد نسبة 45.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المنصة الالكترونية لتقديم المادة العلمية زادت من أعباء الأستاذ تدعمها نسبة 100% من المطلقين ، في حين نجد نسبة 6.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن للمنصة الالكترونية انعكاسات أخرى على الأستاذ .

نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن تقديم المادة العلمية عبر المنصة الالكترونية من محاضرات وأعمال موجهة عبر البوابة الأرضية الالكترونية سهلت عليهم العملية التعليمية

راجع لاتباع مؤسسات التعليم العالي سياسيات التعليم الالكتروني وانتهاج الجامعة الافتراضية فيرى الفاعلون أن هذه العملية سهلت عليهم أعباء التفاعل مع الطلبة وأعباء التنقل للجامعة وضغوط العمل دلالة على أن المناخ العمل لا يساعد على تقديم المادة العلمية ولهذا يرون في المنصة الالكترونية مساعدة لهم في تقديم المادة العلمية ، في حين نجد بعض المبحوثين صرحوا بأن تقديم المادة العلمية المنصة الإلكترونية زادت من أعبائهم راجع لعدم تمكنهم في المجال الإلكتروني واعتيادهم على اللقاء المحاضرات والتفاعل مع الطلبة عكس المنصة الالكترونية تقديم المادة العلمية وفق ملف الكتروني في حين نجد بعض المبحوثين عبروا على ان تقديم المادة العلمية لم تساعد لا الأستاذ ولا الطالب وانها لم تلبي الأغراض التعليمية وحتى التفاعل مع المادة التعليمية

**الجدول رقم (41) : يبين تأثير تسجيل الطلبة الكترونيا على الإجراءات التنظيمية التعليمية**

| النسبة % |       | التكرار |                   |     | تأثير تسجيل<br>الطلبة الكترونيا<br>على العملية<br>التعليمية |  |
|----------|-------|---------|-------------------|-----|-------------------------------------------------------------|--|
| 65.9%    | 27.3% | 48      | سير الدروس        | 116 | نعم                                                         |  |
|          | 34.1% | 60      | علاقتك مع الادارة |     |                                                             |  |
|          | 4.5%  | 08      | اخرى              |     |                                                             |  |
| 34.1%    | 60    |         |                   |     | لا                                                          |  |
| 100%     | 176   |         |                   |     | المجموع                                                     |  |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 65.9 % والتي تمثل اغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأن التسجيل الالكتروني للطلبة أثر على الإجراءات

التنظيمية التعليمية فانعكست هذه التأثيرات على علاقة الأستاذ بالإدارة فكانت نسبة هذا التأثير هي 34.1% تليها نسبة 27.3% من المبحوثين الذين يرون أن التأثير كان على سير الدروس ثم تليها نسبة 4.5% من المبحوثين الذين يرون أن هناك تأثيرات أخرى لتسجيل الطلبة الكترونيا ، في حين نجد نسبة 34.1 % من أفراد العينة من لا يجدون أي تأثير في تسجيل الطلبة الكترونيا

نستج أن اغلبية المبحوثين أقروا بأن التسجيل الإلكتروني لطبة الطور الماستر ولتحاقهم بقاعات التدريس أثر على العملية التعليمية راجع لعدة عوامل خاصة التغيرات التنظيمية في عملية التسجيل وعدم الضبط النهائي للقوائم وإدخال نسب الجدد 80% ونسب الطلبة القدما 20 % ثم 05 % فهذه التعديلات المستمرة أثرت على سير العملية التعليمية وسببت عدة صعوبات للتقييم الأستاذ وتصادمه مع الطاقم الإداري فأغلبية هذا التأثير تمثل في توتر العلاقات مع الإدارة وتسبب في نشوء صراع بسبب عدم ضبط القوائم وصعوبة عملية التقييم الطالب بالنسبة للأستاذ وضغط الإدارة دلالة على عدم التخطيط لإجراءات التسجيل الإلكتروني وهناك من أثر عليه التسجيل الإلكتروني على سير الدروس لأن القوائم لم تضبط بسبب التسجيل المستمر كل حصة او حصتين يلتحق بعض الطلبة وهذا الاجراء تسبب في العديد من المشاكل من حيث سير الدروس ومن حيث الخلافات مع الإدارة لعدم ضبطها للقوائم حتى اثرت على الطالب بحد ذاته كونه لم يستوفي الحجم الساعي المخصص لتكوينه مما سبب اختلال داخل التنظيم مما أدى الى صراع الفاعلين نتيجة عدم التخطيط لهذه التغيرات التنظيمية الخاصة بالتسجيل الإلكتروني لطلبة طور الماستر .

- الجدول رقم (42): علاقة الرتبة العلمية بتلبية الموقع الإلكتروني للجامعة حاجيات الأستاذ

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | بتلبية الموقع الالكتروني حاجيات الأستاذ |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|-----------------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                         |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                         |
| %42     | 74      | %61.3          | 38      | %30.6       | 33      | %50                  | 03      |                                         |
| %58     | 102     | %38.7          | 24      | %69.4       | 75      | %50                  | 03      | لا                                      |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                                 |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 58% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الموقع الإلكتروني الرسمي لا يلبي حاجيات الأستاذ تدعمها النسبة التي تقابلها 69.4% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر ، في حين نجد نسبة 42% من المبحوثين الذين أقرروا بأن الموقع الإلكتروني نعم يلبي حاجيات الأستاذ تدعمها نسبة 61.3% لذوي رتبة أستاذ مساعد .

نستخلص أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة لا يلبي حاجيات الأستاذ الجامعي رغم التعديلات التي طرأت على الموقع الإلكتروني فأغلبية الأساتذة باختلاف رتبهم العلمية وخاصة ذوي الرتب العالية من أستاذ محاضر وأستاذ تعليم عالي لا يعتمدون على الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة في تلقي المستندات وهذا راجع لبطء الموقع في وضع المستندات دلالة على تسرب المعلومة اسرع من الموقع مما يكد لنا دور العلاقات غير رسمية داخل التنظيم في امداد المعلومة للفاعلين وهذا ما

يسمح لهم بوضع استراتيجيات لتحقيق أهدافهم ، في حين الذين يرون أن الموقع الرسمي للجامعة يلبي حاجياتهم راجع لنقص علاقاتهم الاجتماعية وبعدهم عن الجامعة فيلجؤون الى الموقع الرسمي للجامعة

• الجدول رقم (43): علاقة الرتبة العلمية باستعمال الماسح الضوئي (داتاشو )  
اثناء العمل

| المجموع |         | الرتبة العلمية |         |             |         |                      |         | استعمال<br>داتاشو<br>اثناء العمل |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|----------------------------------|
|         |         | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم العالي |         |                                  |
|         |         |                |         |             |         | %                    | التكرار |                                  |
| %       | التكرار | %              | التكرار | %           | التكرار | %                    | التكرار |                                  |
| %17     | 30      | %19.4          | 12      | %15.7       | 17      | %16.7                | 01      | دائما                            |
| %48.9   | 86      | %51.6          | 32      | %48.1       | 52      | %33.3                | 02      | أحيانا                           |
| %34.1   | 60      | %29            | 18      | %36.1       | 39      | %50                  | 03      | أبدا                             |
| %100    | 176     | %100           | 62      | %100        | 108     | %100                 | 06      | المجموع                          |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 48.9% التي مثلت أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستعملون أحيانا الماسح الضوئي اثناء العمل تقابلها نسبة 51.6% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد ، في حين نجد نسبة 34.1% من المبحوثين الذين لا يستعملون ابدا الماسح الضوئي اثناء عملهم تدعمها نسبة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي بـ 50% ، في حين نجد نسبة 17% من المبحوثين الذين صرحوا باستعمالهم الدائم للماسح الضوئي في العملية التعليمية تدعمها نسبة 19.4% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد .

نستنتج ان أغلبية المبحوثين أحيانا ما يستعملون الماسح الضوئي في أداء أعمالهم خاصة ذوي رتبة أستاذ المحاضر رغم تعديلات الجامعة في توجهاتها نحو التطوير وتوفير الوسائل لإنجاح العملية التعليمية لم يصل الاستعمال للكثافة فنجده أحيانا ما تستعمل لوسائل التعليمية راجع لقلة الوسائل وعدم وفرتها بإضافة الى الثقافة التنظيمية للفاعلين في الاعتماد على التكنولوجيات اثناء العمل راجع لقلة تمكنهم منها وتفضيلهم لطرق التقليدية في العمل البيداغوجي ، في حين نجد من لا يستعمل الماسح الضوئي في التدريس ابدا دلالة على مقاومته للوسائل التكنولوجية وتفضيله للطرق الكلاسيكية في العمل فهذا التجنب من الفاعلين يحدث صراعا داخل التنظيم كونه معارض لأهداف الجامعة التي تسعى للتطوير ومواكبة التحديات الجديدة ، في حين نجد فئة قليلة تستعمل باستمرار الوسائل راجع لتمكنها من الوسائل والحرص على تطوير أدائها

• الجدول رقم (44): علاقة الرتبة العلمية بالمشاركة في التظاهرات العلمية عبر

الانترنت

| المجموع |     | الرتبة العلمية |         |             |         |                         |         | بالمشاركة في<br>التظاهرات<br>العلمية عبر<br>الانترنت |
|---------|-----|----------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|------------------------------------------------------|
|         |     | أستاذ مساعد    |         | أستاذ محاضر |         | أستاذ التعليم<br>العالي |         |                                                      |
|         |     | %              | التكرار | %           | التكرار | %                       | التكرار |                                                      |
| 54.5%   | 96  | 48.4%          | 30      | 59.3%       | 64      | 33.3%                   | 02      | نعم                                                  |
| 45.5%   | 80  | 51.6%          | 32      | 40.7%       | 44      | 66.7%                   | 04      | لا                                                   |
| 100%    | 176 | 100%           | 62      | 100%        | 108     | 100%                    | 06      | المجموع                                              |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 54.5% من المبحوثين الذين يحبون المشاركة في التظاهرات العلمية عبر الانترنت تدعمها النسبة التي تقابلها 59.3% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر ، في حين نجد نسبة 45.5% من المبحوثين الذين لا يحبون المشاركة في التظاهرات العلمية عبر الانترنت تدعمها النسبة التي تقابلها 66.7% من ذوي رتبة أستاذ تعليم العالي

نستنتج ان اغلبية المبحوثين يرغبون في المشاركة في التظاهرات العلمية على الشبكة الالكترونية وعبر تقنية التخاطب الالكتروني على شكل محاضرات وندوات وحوارات علمية عبر تقنية الفيديو بالانترنت راجع لسهولة الاستعمال وتجنب البروتوكولات والرسميات داخل المؤسسات الجامعية فالمشارك عبر الشبكة الإلكترونية يشعر بالراحة أكثر من المشاركة الفعلية بالإضافة الى توسيع دائرة العلاقات التي تسمح بها شبكة الانترنت ، في حين الذين لا يرغبون في المشاركات في التظاهرات الالكترونية راجع لعدم تمكنهم من الجانب الالكتروني ويجدون صعوبة في التخاطب الإلكتروني ومنه من يرجع ذلك لضعف شبكة الانترنت ومنهم من يرجع عدم مشاركته لإغلاق المجموعات التخاطب الالكتروني ولا يسمح له بالمشاركة واضافته في مجموعة التظاهرات العلمية مقتصرة على مجموعات معينة فقط

• الجدول رقم (45): علاقة متغير الجنس باستحداث آلات الكترونية

| المجموع |         | متغير الجنس |         |       |         | استحداث آلات<br>الالكترونية بالجامعة |
|---------|---------|-------------|---------|-------|---------|--------------------------------------|
|         |         | انثى        |         | ذكر   |         |                                      |
| %       | التكرار | %           | التكرار | %     | التكرار |                                      |
| %73.9   | 130     | %82.4       | 28      | %71.8 | 102     | نعم                                  |
| %26.1   | 46      | %17.6       | 06      | %28.2 | 40      | لا                                   |
| %100    | 176     | %100        | 34      | %100  | 142     | المجموع                              |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 73.9% من المبحوثين الذين يريدون استحداث آلات الكترونية لتلبية الحاجيات بالجامعة تدعمها 82.4% من المبحوثين الاناث و 71.8% من المبحوثين الذكور، في حين نجد 26.1% من المبحوثين اللذين لا يريدون استحداث الات الكترونية لتلبية الحاجيات تدعمها نسبة 28.2% من المبحوثين الذكور و 17.6% من المبحوثين الاناث .

نستنتج ان اغلبية المبحوثين يرغبون في استحداث الات الالكترونية لتقديم خدمات وتلبية حاجيات دلالة على ان المرافق المخصصة لتقديم خدمات وحاجيات للأستاذ لا ترتق للخدمة الجيدة دلالة على أن الأستاذ يحتاج لتوفير جو ملائم لخصوصيته كأستاذ فنجند النوادي المخصصة للخدمات مختلطة بين الأساتذة والطلبة ولا تتوفر على مرافق الراحة وبطء تقديم الخدمة ولهذا يفضلون استحداث آلات الكترونية تتميز بالسرعة في تقديم الحاجيات بالإضافة الى خصوصية الاناث في تحصيل حاجياتها فألات الالكترونية تساعد في تلبية حاجياتها افضل من النوادي الكليات راجع لطبيعة المجتمع وثقافته من ناحية شرب القهوة واكل الوجبات السريعة خاصة التجمعات النسوية

## 2- نتائج الفرضية الثالثة

حسب النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة "دور التغيرات التكنولوجية في احداث الصراع التنظيمي بالجامعة "

، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- التغيرات التكنولوجية سهلت عملية الاتصال داخل التنظيم من خلال الاعتماد على التواصل بالبريد الالكتروني.
- قبول الفاعلين للإجراءات المتابعة الالكترونية للمشاريع البحثية كونها سهلت في عملية الإنتاج العلمي.
- استعمال الفاعلين لوسائلهم الخاصة أثناء أداء عملهم دلالة على نقص الوسائل والتجهيزات بالتنظيم
- واجه بعض الفاعلين صعوبات في استخدام برنامج البر وغرس راجع لغياب التكوين والأخطاء التقنية في برمجة القوائم الاسمية للطلبة على البرنامج.
- انتهاج الإدارة استراتيجيات جديدة في تقديم المادة العلمية عبر المنصة الالكترونية دلالة على أن التنظيم يتكيف ويتأقلم مع الأوضاع الجديدة وهذه الإجراءات سهلت على الفاعلين تقديم المادة العلمية عن طريق المنصة الالكترونية، ولأزال الاجراء جديد لم يحظى بالتقييم لحد الآن.
- أثرت التسجيلات الالكترونية للطلبة على سير العملية التعليمية وكذا العلاقات الاجتماعية للفاعلين داخل التنظيم مما يؤكد ان هذا الاجراء زاد من التوتر والخلافات داخل التنظيم كشكل من اشكال الصراع.

- الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة لم يلبي احتياجات الفاعلين رغم التعديلات الأخيرة له دلالة على أن طموحات ومصالح الفاعلين داخل التنظيم أعلى مما يقدم عبر الموقع الإلكتروني للجامعة
- رغبة الفاعلين في المشاركات في التجمعات والتظاهرات العلمية عبر شبكة الانترنت مما يسمح بتوسيع شبكة العلاقات الاجتماعية واكتساب الخبرة.
- الرغبة في استحداث الآلات الكترونية لتقديم الخدمات والحاجيات للفاعلين داخل التنظيم دلالة على سوء الخدمات المقدمة تحتاج للسرعة والجودة.

#### رابعاً :الاستنتاج العام:

بعد التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وبعد بناء الجداول المتقاطعة التي أسفرت عنها دراستنا التي قمنا بها في جامعة عمار ثلجي بالأغواط حاولت الدراسة معرفة تأثيرات التغير التنظيمي داخل التنظيم ودوره في احداث الصراع التنظيمي بالجامعة

استخلصنا أن الصراعات التنظيمية مرتبط بخلفيات بعض التغييرات التنظيمية التي لم ترتق لطموحات الأستاذ الجامعي فأغلبية التعديلات التنظيمية المعمولة داخل التنظيم ساهمت بشكل كبير في زيادة عدم الرضا الفاعلين وتذمرهم واستيائهم من المناخ التنظيمي نتيجة التغييرات التنظيمية الغير المخططة ولا تراعي خصوصية الأستاذ الجامعي، وأن هذا التغير التنظيمي المعمول أحدث بعض اختلالات الوظيفية مما أدى الى تشكل الصراعات التنظيمية

كما كشفت دراستنا أن التغير في مراكز السلطة والمسؤوليات ينتج عنه بناء استراتيجيات جديدة وفق هذه التغييرات من طرف الفاعلين لتحقيق السيطرة والقوة لحماية أهدافهم ومصالحهم بداية بمقاومة التغير التنظيمي وبهذا تتسع دائرة الصراعات داخل التنظيم، فأصحاب المسؤوليات يتعرضون للعديد من الصعوبات على غرار الضغوط المهنية ويواجهون جماعات معارضة داخل التنظيم.

توصلت الدراسة الى أن الإجراءات التنظيمية غير مستقرة تشهد العديد من التعديلات انتجت مناخا تنظيميا لم يساعد الفاعلين في تحقيق أهدافهم بسبب الديناميكية التي يشهدها التنظيم والتي أثرت على استقراره لتتسع دائرة عدم رضا الفاعلين وتذمرهم كمؤشرات لوجود صراع داخل التنظيم.

كشفت الدراسة أن العراقيل البيداغوجية والإدارية تعيق أهداف الفاعلين وأن التنظيم لم يستطع

التقليل منها من خلال احداث تغيرات تنظيمية على المستوى البيداغوجي والمستوى الإداري مما تشكل نسق فعل ملموس للدفاع عن الأهداف والمصالح من طرف الفاعلين داخل التنظيم.

توصلت الدراسة الى أن المكانة الاجتماعية التي يحظى بها الأستاذ الجامعي لها دور في بناء ثقافة الفاعلين للحفاظ على هذه المكانة تجعلهم يقاومون من يرونه يشوه سمعتهم مما شكلت ثقافة تنظيمية تفرض على الإدارة اتباع أسلوب الحوار والتفاوض في حل المشاكل استخلصت الدراسة أن التغييرات التنظيمية في القوانين الداخلية تعيق أهداف الفاعلين بالإضافة الى عدم رضاهم عن إجراءات التبرصات وإجراءات الاستفادة من الخدمات الاجتماعية فكل هذه الإجراءات غير مقبولة ساهمت في نشوء الخلافات والتوترات داخل التنظيم ليتشكل لنا صراعا من اجل الدفاع عن المصالح والحقوق.

استخلصت الدراسة بأن الفاعلين داخل التنظيم يواجهون صعوبات أثناء أداء مهامهم بسبب عدم وفرة الوسائل التكنولوجية وكذا عدم تمكنهم من البرامج الجديدة دلالة على أن التغييرات التكنولوجية لم ترتقي لطموحات الفاعلين

كشفت الدراسة على أن هناك تباين في قبول الفاعلين للتعاملات الإلكترونية فالتواصل الإلكتروني سهل عملية الاتصال التنظيمي في حين نجد التسجيلات الإلكترونية للطلبة أثرت على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم بالإضافة الى عدم رضا الفاعلين عن خدمات الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة

وإجمالاً نستخلص من دراستنا أن غياب الأطر العلمية والموضوعية في اجراء التغيير التنظيمي يؤدي الى احداث الصراع داخل التنظيم وأن الصراع يدفع الادارة لعمليات أخرى من التغير التنظيمي لتتشكل لنا حلقة ديناميكية داخل التنظيم بين الصراع والتغير التنظيمي في علاقة تبادلية بينهما.

# الخلاصة

### الخاتمة:

ان المنطلقات الأساسية لهذا البحث هو الوصول إلى الحقائق العلمية في دراسة الظواهر السوسيولوجية التي من شأنها تقديم إضافات جديدة للبحث العلمي فدراستنا هذه تهدف إلى معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على الصراعات التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر وخاصة محل الدراسة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

ولهذا اهتمت دراستنا بالتغيير التنظيمي باعتباره من المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية والذي جاء كنتيجة التحولات والتغيرات التي يشهدها المجتمع الجزائري ومؤسساته لأجل تحقيق النمو والاستمرارية ولهذا فأمام التطورات السريعة التي تشهدها الساحة العالمية للعلوم والمعارف أصبح من الضروري القيام بالإصلاحات والتغيرات التنظيمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وهذا لا يمنع أن يتعرض التغير التنظيمي الى مقاومة من طرف أعضاء التنظيم إذ ما أحسوا أنه هذه التغيرات تهدد علاقاتهم و مراكزهم وأهدافهم الخاصة مما تدفعهم لتبني أنماط سلوكية لا تخدم المنظمة، وبحكم أن العمليات الاجتماعية داخل الجامعة هي نتاج لتداخل وتشابك عدة خصائص مرتبطة بالبناء الاجتماعي والبيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وبخصائص الانساق التنظيمية نجد أن ظاهرة الصراعات التنظيمية ظاهرة معقدة باعتبارها أحد أبرز العمليات الاجتماعية داخل الجامعة والتي تعبر عن أعلى درجات التذمر و عدم الرضا داخل التنظيم ولهذا جاءت دراستنا للبحث عن العلاقات المترابطة بين التغيرات التنظيمية المعمولة وبين الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي لتؤكد لنا نتائج الدراسة الميدانية افتراضات البحث من خلال مؤشرات ملاحظة السلوكيات التنظيمية وكذا إجابات المبحوثين التي تطلب جهدا لفهمها وتفسيرها بواسطة الخطوات المنهجية المتبعة

ووفقا لمنظور مقارنة التحليل الاستراتيجي لـ ميشال كروزي والتي تركز على علاقات القدرة بين الفاعلين المكونين للبناء الاجتماعي للمؤسسة باعتبارها بناء اجتماعي ينشأ أو يتولد عن

## الختامة

أفعال الأفراد الفاعلين المكونين لها، كما هو الحال بالنسبة لجامعة عمار ثليجي بالأغواط فهي الأخرى عبارة عن بناء اجتماعي يشكله الفاعلون، وهي بذلك فضاء للديناميكية الاجتماعية التي ساهمت في بروز ظاهرة الصراع التنظيمي داخل الجامعة

ولذلك يمكن القول أن مقاومة التغير التنظيمي ومعارضته نتيجة لعدم دراسة البنية الاجتماعية التي تشكل التنظيم دراسة علمية مبنية على التخطيط الاستراتيجي ولهذا يجب إعادة النظر في بعض اللوائح والقواعد التنظيمية التي تنظم علاقات العمل بالجامعة الجزائرية خاصة المتعلقة بتحديد المهام والصلاحيات والرقابة عليها ودعم الأستاذ الجامعي في عملية البحث العلمي وفتح مجال الحوار في المراكز العليا بالقطاع لحل المشاكل المتعلقة بالجامعة الجزائرية والعمل على ترسيخ قيم مقدسة للمؤسسات التعليم العالي من خلال ثقافة تنظيمية تقلل من الخلافات والصراعات

وفي ضوء هذه المقاربات واستنادا لمعالجة البيانات المجمعة من ميدان الدراسة التي توصلت الى عدة نتائج من خلالها نستطيع اثبات الصدق الامبريقي للفرضية العامة للدراسة لتفتح لنا آفاق اشكاليات التطوير في مؤسسات التعليم العالي

# قائمة المراجع

المراجع :

أ- المراجع بالعربية

- 1- التميمي مهدي ، مهارات التعليم :دراسات في الفكر و الأداء التدريسي، دار كنوز المعرفة الأردن ،ط01 ، 2007
- 2- الشبراوي عادل ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة ، 1995
- 3- الصيرفي محمد ، إدارة التغيير ، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006،
- 4- الصيرفي محمد ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2007.
- 5- العبادي هاشم فوزي دباس ، وآخرون ، إدارة التعليم الجامعي ، مفهوم حديث في الفكر الحديث المعاصر ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2008 .
- 6- العديلي ناصر ، السلوك الإنساني : منظور كلي مقارن، منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1995
- 7- أبو محمد احمد ،أزمة التعليم العالي: وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، معهد الإنماء .العربي، دار الفكر العربي، بيروت، 1999 ،
- 8- أحمد أبو عمرو مصطفى ،.علاقات العمل الجماعية ، دار الجامعة الجديدة للنشر.، الإسكندرية، مصر.، 2005
- 9- امحمد كسنة ، مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال ، دار غرناطة الجزائر ، ط 01 ، 2009.
- 10- أنور سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003
- 11- أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،2002.

- 12- بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، ط1 ، 2006
- 13- بن احمد الربيعي سعيد ، التعليم العالي في عصر المعرفة ، التغيرات والتحديات وفاق المستقبل ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، ط1، 2008 ،
- 14- بن يوسف النمران العطيات محمد ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد ،الأردن ،ط1 ، 2006
- 15- بوحوش عمار و محمد محمود الذنيبات ،" مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، ،الجزائر، 2001
- 16- بوعشة محمد ، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي ، ، دار الجبل ، بيروت، ط1 ، 2000
- 17- تركي رابح ،أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط2، 1992
- 18- حامد خالد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008
- 19- حمود الخضر عثمان ، علم النفس التنظيمي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، ط1 ، 2005 .
- 20- حنفي عبد الغفار ، أساسيات إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 21- خلف السكارنة بلال ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، ط1، 2009.
- 22- دليو فضيل ، الهاشمي لوكيا ، إشكالية الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، منشورات قسنطينة منتوري ، الجزائر ، 2001،
- 23- دليو فضيل و آخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، ط 1 ، 2006

- 24- دهش جلاب إحسان ،إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،ط1، 2011.
- 25- رمضان الديب إبراهيم ، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006
- 26- رمضان الزيايدي عادل ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002 .
- 27- زايد أحمد ، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية ، دار المعرفة ،ط1القاهرة، 1981.
- 28- زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2008
- 29- سعد الله أبو القاسم ، بحوث في التاريخ العربي الإسلامي، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، 2003
- 30- سعدون يوسف ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب س.
- 31- سلطي عريفج، سامي الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، الطبعة2، 2001
- 32- شريف علي ،محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة،،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1998
- 33- عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الإنساني في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر
- 34- عبد الباقي صلاح الدين ،السلوك التنظيمي- مدخل تطبيقي معاصر- دارالجامعة الجديدة ،الإسكندرية، 2003.

- 35- عبد الحسين الفضل مؤيد ، يوسف حجيم الطائي ،إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي، - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان، 2004
- 36- عبد الحليم قطيشات ليلي ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، مركز الكتاب الاكاديمي ط1، عمان الأردن 2006
- 37- عبد الوهاب احمد جاد: السلوك التنظيمي ، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الاعمال ، دار وفاء للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2000
- 38- عبدالرحيم عاطف زاهر ، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة -دار الراية للنشر والتوزيع،،عمان الأردن،ط1 ، 2011.
- 39- عشوي مصطفى ،أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992
- 40- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، ط 2، 2004
- 41- عوض عامر ، السلوك التنظيمي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط 1 ، 2008
- 42- العويسات جمال الدين ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،دار هومة ،الجزائر، 2009
- 43- عيد نايل السيد ، قانون العمل ، دار النهضة العربية، القاهرة.، مصر. ، 2000
- 44- فاروق السيد عثمان ، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر ، المنصورة، مصر، ط1 ، 2000.
- 45- فور إيدجار ، تعلم لتكون، ترجمة :حنفي بن عيسى ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع - الجزائر - ط 2 ، 1976

- 46- القريوتي محمد قاسم ، :السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل ،عمان ط 5، 2009 .
- 47- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي،، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، ط 5، 2009 ،ص 3
- 48- القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000 .
- 49- قيس محمد العبيدي ،التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ- ، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997.
- 50- كاظم الفتة جواد ، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011
- 51- كاظم محمود خضير ، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002،
- 52- كاظم محمود خضير ، روان منير الشيخ ،ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط01 ، 2010.
- 53- كامل مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- 54- كفي ريمون ، فان لوك كوبنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : يوسف الجباعي ، بيروت ، 1986 .
- 55- لطفي طلعت إبراهيم ، علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007
- 56- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط01، 2003.
- 57- اللوزي موسى ، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط01، 2002.
- 58- اللوزي موسى ، التنمية الإدارية ، دار المسيرة للنشر ،عمان الأردن ، ط2 ، 2005

- 59- ماهر أحمد ، إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2010.
- 60- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط8 ، 2003
- 61- محسن منصور طاهر، الغالبي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2010
- 62- محمد القبلان يوسف ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، شركة العبيكان للطباعة والنشر ، الرياض ، 1991
- 63- محمد المغربي كامل ، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر العربي، الأردن ، ط2، 1994.
- 64- محمد حسن الشماع خليل ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ط1 ، 2000.
- 65- محمد عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004
- 66- محمد عطية عبدالقادر ، الاتجاهات الحديثة في التنمية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2003،
- 67- محمد علام اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلومصرية ، الإسكندرية ، ط 01 ، 1994.
- 68- محمود أبو بكر مصطفى ،الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004،
- 69- محمود حريم حسين ،السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال -دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن 2004
- 70- محمود حريم حسين: إدارة المنظمات - منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2010
- 71- مرسي خليل نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998.

- 72- مرسى محمد منير : الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر ، ،عالم الكتب ،القاهرة، ط 1 ، 2002
- 73- مريزق هشام يعقوب وفاطمة حسين الفقيه ، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 74- مسلم محمد: تنمية الموارد البشرية - دعائم وأدوات -، دار طليلطة ، الجزائر ، 2010
- 75- مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ،دار الوفاء للطباعة مصر ، 2000.
- 76- مصطفى عليان ربحي ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، ط1 2000،
- 77- مطلق زكريا ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن ، 2005
- 78- معن عياصرة: إدارة الصراع التنظيمي والأزمات وضغوط العمل و التغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2007
- 79- المومني واصل جميل ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ،دار حامد للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، 2011
- 80- ولد خليفة محمد العربي ، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر 1989
- 81- يس عامرو سعيد علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الاداري ، القاهرة ، ط2 1998،
- 82- يوسف كافي مصطفى ، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، ، عمان الأردن 2015.
- المذكرات والأطروحات :

- 83- أسماء خميس ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ، رسالة ماجستير في علم النفس عمل والتنظيم ، جامعة سطيف2 ، 2014/2013
- 84- عائشة شتاتحة ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007/2006
- 85- عبد الناصر جابي ،مساهمة في سوسيولوجية النزاعات العمالية - الاضرابات العمالية في الجزائر (69-1986)- ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الحلقة الثالثة في سوسيولوجية العمل ، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر ،السنة الجامعية 1988/1987.
- 86- عكوش عبد القادر ،التغير التنظيمي والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات مخصصه ، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل ،جامعة الجزائر2- السنة الجامعية 2013/2012.
- 87- غربي على ، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع- دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري " ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة القاهرة ، 1989.
- 88- قاسمي ناصر ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر - دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم - جامعة الجزائر2- السنة الجامعية 2005-2004 .
- 89- قهواجي أمينة ، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة - دراسة حالة بقسم السيارات الصناعية برويبة ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، السنة الجامعية 2015-2014

- 90- ميمون سفيان ، الجامعة وادماج الطلبة في الثقافة الوطنية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي ، جامعة الجزائر 2 ، السنة الجامعية 2008/2007
- 91- نور الهدى بوطبة ، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، مودج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق اصلاح ل م د lmd على عينة من الجامعات الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة باتنة 2016-2015.

- 92- وفاء العمري ، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.

#### المعاجم والقواميس

- 93- - نخبة من الأساتذة المصريين و العرب المتخصصين. معجم العلوم الاجتماعية. تصدير و مراجعة :إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
- 94- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، اسطنبول، 1989 ، ص 668.
- 95- ابن المنظور ، لسان العرب ، الجزء 8، دار صادر ، بيروت لبنان ، 2003،.
- 96- بدوي أحمد ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت 1978،
- 97- بودون ريمون ، وف . بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ،ترجمة سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1، 1986، ، ص 372.
- 98- مداس فاروق ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ،دار مدني ، الجزائر ، 2003،.
- 99- المنجد في اللغة والإعلام ، د م ، ط 21 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1986،

الجرائد والمراسيم والمجلات

- 100- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 51 ، السنة 2003.
- 101- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إصلاح التعليم العالي، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2007
- 102- جمال الدين سحنون ، بلغانمي نبيلة، التعليم العالي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012 ، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 15 -أ- ( 2014 )،
- 103- حسن الشافعي إبراهيم ، تعليم اللغة العربية في الجامعات العربية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، ع 25 ، السعودية
- 104- زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لإتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: مطبعة الجامعة الأردنية، 2005.
- 105- السيد الجندي عادل ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في احداث عملية التطوير والتغير التربوي داخل النظام المدرسي ، مجلة كلية التربية ، العدد 22 ج2، مكتبة زهراء الشرق ، جامعة عين شمس ، مصر .
- 106- علي الحسني عبد المنعم ، دور التعليم العالي في التنمية العربية حتى سنة 2000 ، مجلة دراسات عربية ، العدد 5، لبنان
- 107- ليلي زرقان ، إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف- مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، المجلد 9 ، العدد 16 ، سنة 2012 ، جامعة سطيف 2،

108- مشري زبيدة ، وشهرة زاد بولحية ، التعليم العالي في الجزائر وسياسة التشغيل ، مجلة مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع - المجلد 2- العدد 01 ، جامعة جيجل 2019

**الملتقيات والمؤتمرات**

109- اجلال محمد سري ، مشكلات المعلم الجامعي في الجامعات جمهورية مصر العربية ، المؤتمر الثامن لعلم النفس ، مصر ، 1992.

110- رقية عزاق. رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د. الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي- المبررات والمتطلبات -جامعة بسكرة/الجزائر. يومي 25 / 26 نوفمبر 2008

111- نور الدين زمام ، مليكة جابر ، أهمية التقويم البيداغوجي في التعليم العالي. من مداخلات اليوم التكويني لفائدة الأساتذة. من تنظيم خلية ضمان جودة التعليم العالي. جامعة بسكرة/الجزائر. يوم 12 مارس ، 2009

**المواقع الالكترونية**

112- الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة التعليم العالي ، <https://www.mesrs.dz/ar/universities>

113- الموقع الالكتروني الرسمي لجامعة عمار ثليجي بالأغواط <http://lagh-univ.dz/>

ب -المراجع باللغة الأجنبية

- 114- ADAM G: une analyse des conflits sociaux en France dans problèmes économique, N° 1777, 9 juin,
- 115- B.J. Hodge and W Anthony: organization theory, an environmental approach Boston: Allyn and Baron, inc,1979.
- 116- Danielle Picard , La Ville Social -prévoir et gérer la conflictualité industrielle , Paris Vuibert gestion,1991.
- 117- Dimitri Weiss , les relation du travail ,employeurs ,syndicats ,état ,3 ed,puf ,paris ,1975.
- 118- Djamel Guerid : Présentation L'Université d'hier à aujourd'hui 8edition; crasc oran ; 1998
- 119- François Boneu , Françoise FETTU, Luc Marmonier, Piloter le changement managérial ,1ere édition, Edition LIAISON, France ,1992,
- 120- Gareth R Jones ,Organizational theory ,Design and Change, Pearson Edition , London ,2012.
- 121- -jean brilman , les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance , édition d'organisation ,3eme tirage ,,2000.,
- 122- -Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD,3ém éditions, paris, 1997.
- 123- Kelly J. "Organizational Behavior", Homewood, Illinois, Richard, IRWIN, Inc.1974.

- 124– Michel Crozier et Erhard Friedberg , l'acteur et le système , Editions du Seuil ,Paris ,1977
- 125– Picard D: la veille sociale, prévoir et gérer des conflictualités industrielles, librairie vuibert, Paris, 1991
- 126– Picard D: la vielle social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, libraries vuibert, Paris, 1991, p 11
- 127– Rahim,M.A, managing conflit in organizations Praeger publisher ,Division of Green wood press ,inc1986.
- 128– Ralph Stacey : Strategic Management and Organistional Dynamics, 6th Edtion, ED Pearson, France,2011.
- 129– –Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11ème ed; puf, Paris, 2003
- 130– Rebert Heller ; Gérer le changement ; managopratique. ,Italie, 1999
- 131– Regina M. Hechanova • Raquel Cementina–Ol poc ;Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations ;The Asia–Pacific Education Researcher 2013
- 132– Robbins S, "Organizational Behavior: Concepts, Controversies andApplications", 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey1988.
- 133– Serge Raynal, le management par projets –Approche stratégique du changement– , 3eme édition, édition. Des organization, Paris, 2003

- 134- Woffaed G.Jerry ,Organizatioal behavior, Boston Kent-  
publishing company ; 1982.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله بوزريعة

# استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله ... اما بعد:

من اجل اجراء دراسة حول التغير التنظيمي وأثره على الصراع العمالي وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع فنرجو منكم منحنا جزء من وقتكم الثمين لتعبئة هذا الاستبيان وليكن في علمكم ان هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط ونؤكد لكم انها تكون في السرية التامة

اشراف الأستاذ : د. العربي حران

اعداد الطالب : بن دهبان طاهر

2020-2019

أولا: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن : من 27 الى 37سنة ☐ من 38 الى 48سنة ☐ من 49سنة فأكثر ☐
- 3- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 4- الاقدمية : من 5 سنوات فأقل ☐ من 6 الى 15سنة ☐ من 16 الى 25 ☐ من 26 فأكثر ☐
- 5- رتبك : أستاذ تعليم عالي ☐ أستاذ محاضر ☐ أستاذ مساعد ☐
- 6- تخصصك : .....

## ثانيا : تغير فى المسؤوليات واثرها على الصراع التنظيمي

7- هل تقلدت مسؤولية فى مسارك المهني؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

8- على أي اساس يتم تغيير وتقسيم المهام والمسؤوليات؟

☐ - حسب المؤهلات

☐ - التزكية

☐ - الانتخاب

- أخرى اذكرها .....

9- هل هناك تداول على المسؤوليات داخل العمل؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

10- هل تعطى لك كامل الصلاحيات اثناء أداء مهامك؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

11- ماهي العراقيل التي تواجهك اثناء أداء مهامك؟

☐ - عراقيل بيداغوجية

☐ - عراقيل إدارية

☐ - بيداغوجية وإدارية معا

☐ - لا توجد

- أخرى اذكرها .....

12- هل تتذمر من تغير التعليمات والقرارات (تستاء من عدم ثباتها) ؟

☐ أحيانا ☐ دائما ☐ ابدا

13- هل تتعاون مع الطاقم الإداري الحالي؟

☐ أحيانا ☐ دائما ☐ ابدا

14- هل تشارك في الاجتماعات الإدارية؟

☐ أحيانا ☐ دائما ☐ ابدا

15- هل تشارك في اتخاذ القرارات بالجامعة ؟

أحيانا ☐ دائما ☐ ابدا ☐

16- هل ترغب في تغيير المراكز والمسؤوليات؟

☐ على مستوى القسم

☐ على مستوى الكلية

☐ على مستوى رئاسة الجامعة

☐ تغيير على جميع المستويات

☐ لا أرغب في أي تغيير

17- ما هو أغلب أسلوب تتبعه الإدارة في حل المشاكل؟

☐ أسلوب الحوار والتفاوض

☐ أسلوب التجنب ولا مبالاة

☐ أسلوب التحكيم (وساطة)

☐ أسلوب الاجبار (استخدام السلطة الرسمية)

أخرى.....

### ثالثا: الإجراءات التنظيمية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي

18- هل ترغب في تغيير مكان عملك؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ **نعم**؟

☐ - تشعر بالتهميش والاقصاء

☐ - سوء التسيير

☐ - الابتعاد عن الجماعات الضاغطة

☐ - أخرى اذكرها .....

19- هل تتحكم في جدولك الزمني للعمل حسب احتياجاتك؟

نعم ☐ لا ☐

☐ نعم ☐ لا

20- هل تجد صعوبات في تنظيم عملية اجراء الامتحانات؟

إذا كانت الإجابة **نعم** الى ما يرجع ذلك؟:

☐ - عدم التنسيق

☐ - عدم التزام البعض بالقواعد التنظيمية

☐ - عدم التخطيط

- أخرى اذكرها .....

21- هل تخضع إجراءات الاشراف وتأطير الطلبة الى :

☐ - رغبة الطالب في اختيار مشرفه

☐ - توزيع الاشراف بكل موضوعية

☐ - حسب رغبة الأستاذ

- اعتبارات أخرى اذكرها .....

☐ نعم ☐ لا

22- هل انت راض عن التغيرات المتجددة للنظام البيداغوجي لـم. د؟

☐ نعم ☐ لا

23- هل مناخ العمل يساعدك في اثراء سيرتك الذاتية (Cv)؟

☐ نعم ☐ لا

24- هل التغيرات في القوانين الداخلية تعيق اهدافك؟

☐ نعم ☐ لا

25- هل انت راض عن إجراءات التنظيمية في التظاهرات العلمية؟

☐ نعم ☐ لا

26- هل يسمح لك بتقديم الإضافة والابداع في مجال عملك العمل؟

☐ في حالة الإجابة بـ **لا** يرجع ذلك الى:

☐ - القواعد واللوائح تنظيمية

☐ - خلافات مع الطاقم الإداري

- أخرى اذكرها .....

☐ دائما ☐ ابدا ☐ أحيانا

27- هل تصلك المعلومة عن كل مستجدات العمل؟

☐ نعم ☐ لا

28- هل انت موافق على إجراءات المساءلة القانونية المعمول بها داخل العمل؟

☐

29- هل تعترض الأسلوب المتبع في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية؟ نعم ☐ لا ☐

30- هل انت راض عن إجراءات الاستفادة من التربصات؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا .....

### رابعاً : دور التغيرات التكنولوجية في الصراع التنظيمي

31- عبر ماذا تفضل ان تتواصل معك ادارتك؟

- عن طريق هاتفك الشخصي ☐

- عن طريق الإيميل الالكتروني ☐

- مراسلات ورقية ☐

- أخرى اذكرها .....

32- هل انت راض عن المتابعة الالكترونية للمشاريع البحثية ؟ نعم ☐ لا ☐

33- هل تستعمل وسائلك الخاصة في العمل ان تطلب الأمر؟

دائماً ☐ ابداً ☐ أحياناً ☐

34- هل واجهت صعوبة في صب النقاط عن طريق Progress؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم اشرح .....

35- هل تعتقد ان تقديم المادة العلمية عبر المنصة الالكترونية ؟

- زادت من أعباء الأستاذ ☐

- سهلت على الأستاذ ☐

- أخرى .....

36- هل اثر التسجيل الالكتروني للطلبة على العملية التعليمية ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم

- على سير الدروس ☐

- علاقاتك مع الإدارة ☐

- أخرى .....

37- هل الموقع الالكتروني الرسمي للجامعة يلبي حاجيات الأستاذ؟  
☐ نعم ☐ لا ☐

38- هل تستعمل الماسح الضوئي (داتاشو ) اثناء العمل؟

☐ ابدأ ☐ أحيانا ☐ دائما ☐

39- هل تحب المشاركة في التظاهرات العلمية عبر الشبكة الالكترونية؟  
☐ نعم ☐ لا ☐

40- هل تريد استحداث آلات الكترونية لتلبية بعض الحاجيات ( مثل آلة تقديم القهوة ) نعم ☐ لا ☐

# الهيكل التنظيمي لجامعة عمار ثليجي بالأغواط

## رئاسة الجامعة

