

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس



مذكرة ماستر

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تحت اشراف:

أ.د/ نور الدين تاويريت

من اعداد الطالبة:

✓ كريمة بن عيسى

السنة الجامعية: 2018-2019

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس



مذكرة ماستر

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تحت اشراف:

أ.د/ نور الدين تاويريت

من اعداد الطالبة :

✓ كريمة بن عيسى

السنة الجامعية: 2018-2019



شكر و تقدير

الشكر و الحمد و الثناء لله تعالى على ما من النعم، فقد أحيانا من نعم
وهدانا من ضلاله ، وعلمنا من جهالة وعانتنا واوانا وكسنا قال تعالى "الحمد كما ينبغي
لجلال وجهه وعظيم سلطانه ."

ثم الشكر الوافر للمشرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور /تاويريت نور الدين الذي كان
نعم المشرف وخير المعلم ومثال الصبر ومعاونته العلمية الصادقة ،اسأل الله أن يجزيه
عني خير الجزاء على صدق العطاء وإخلاص التوجيه وإشراف .

كما يسرني أن أتقدم بالشكرو التقدير والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور /
قبقوب عيسى الذي لم يبخل عليا بمشورة فجازاه الله تعالى خيرا .

و الشكر موصول مع التقدير و العرفان للأستاذة جوادي يوسف و قشي إلهام اللذان
تفضلا بمساعدتي فجازاهما الله تعالى خير جزاء،ولا يمكنني أن أنسى أستاذي حليلو
نبيل على كل التوجيهات القيمة التي قدمها اسأل الله أن يجزيه خير الجزاء
وأرفع جزيل الشكر والعرفان و التقدير إلى الأستاذ الذهبي إبراهيم من جامعة الوادي
على كل الدعم الذي قدمه لي بكل ما يستطيع كان بالنسبة لي قدوة فجازاه الله تعالى
خيرا، وأدام عليه الفضل العظيم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذة المستقبل لمميزي أنفال على كل الدعم والمساعدة التي
قدمتها لي بكل ماتستطيع شكرا أختي الكريمة جزاك الله خيرا، وفي الأخير أتقدم بالشكر
إلى أصدقائي أوفياء أخواتي هدى وكنزه و روميسة وعبلة ولا أنسى أخواني خاصة أخ
عموري وشافعي فاتح شكرا لأسرة نادي علم النفس العيادي .

إهداء

إلى من رباني طفلة صغيرة و جعلني راشدة كبيرة تعجز ذكرياتي
أن تعد له إلا الجميل والدي الكريم

إلى من ضاقت نفسي لزوم صحبتها أقبل قدميها وأمسح دمعة
عينيها وأفرح لبسمة شفثيها وأكون عـدة صاغرة بين
يديها

أمي الحبيبة

وإلى جميع أفراد أسرتي

إلى كل الذين قدموا يد المساعدة من قريب أو من بعيد

إلى كل أصدقاء الدراسة بدون استثناء

إلى حاملي رسالة العلم والمعرفة - حياة العقل و الفكر.

أهدي ثمرة جهدي

ملخص الدراسة :

تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة ، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة أهم مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة ، وطبقت على عينة قوامها 30 عاملا ، حيث تم طرح التساؤل العام التالي : ما مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة ؟ وقد وضعت بعض التساؤلات الجزئية تحت هذا التساؤل الرئيسي ، وافترضت الدراسة الفرضيات التالية :

- من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال المورد البشري من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة.
- من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة.
- من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال التطور التكنولوجي من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، أما في ما يخص أداة جمع البيانات فإنه تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية ، بالإضافة أنه قد اختيرت العينة بطريقة قصديه ، ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال المورد البشري من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة بسكرة ، وهذا يبين إن التغيير في المورد البشري يسعى إلى التغيير في الأداء ويطوره ويهدف إلى تكوين اتجاهات جديدة ايجابية ، ويضمن مهارات ومعارف وقدرات ذات كفاءة عالية ، مما تسهم في تعزيز أداء الفرد وسد احتياجات العمال .

Study summary:

This study is a part of studies on organisational behavior within institution.

The study aims to study the most important

areas of organizational change at the level of the Algerian University from the point of view of the administrative workers in the Faculty of Humanities and Social Sciences at Biskra University by applying it on a sum of 30 workers.

Thus, the question that was raised is as following.

What are the areas of organizational change in the Algerian University from the point of view of administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Biskra University? The secondary questions were put under this main problematic. The research probes the following hypotheses:

– One of the fields of organizational change in the Algerian University is the field of human resources from the point of view of administrative workers in the Faculty of Humanities and Social Sciences at Biskra University.

– One of the fields of organizational change is field of Organizational Structure from the point of view of administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Biskra.

– One of The areas of organizational change at the Algerian University is the field of technological development from the point of view of administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Biskra University.

The study is based on the descriptive approach. As for the data collection tool, the questionnaire was used as a substantial tool. The sample was selected

purposely. The study concludes the upcoming results from the fields of organizational change in the Algerian University: Humanities and Social Sciences Biskra University.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	-إهداء.
	-شكر و تقدير.
	-فهرس المحتويات.
	-فهرس الجداول.
	-فهرس الأشكال.
	-فهرس الملاحق.
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
2	مقدمة
أولاً: الجانب النظري	
الفصل الأول: مدخل عام إلى الدراسة	
6-5	1- إشكالية الدراسة.
6	2- تساؤلات الدراسة.
7	3- فرضيات الدراسة.
7	4- أهداف الدراسة.
8-7	5- أهمية الدراسة.
9-8	6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
15-9	7- الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي	
19	تمهيد

23-19	1- مفهوم التغيير التنظيمي.
25-23	2- أسباب التغيير التنظيمي.
26-25	3- أهداف وأهمية التغيير التنظيمي.
30-27	4- مجالات التغيير التنظيمي.
35-30	5- أنواع التغيير التنظيمي.
37-35	6- أهم نظريات التغيير التنظيمي.
40-38	7- مصادر التغيير التنظيمي.
42-40	8- مراحل التغيير التنظيمي.
43	9- عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي.
44	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الجامعة الجزائرية	
46	تمهيد
48-46	1- مفهوم الجامعة
53-48	2- التطور التاريخي للجامعة الجزائرية
54-53	3- أهداف الجامعة
56-55	4- عناصر الجامعة
59-56	5- مهام ووظائف الجامعة
60-59	6- هيئات الجامعة
63-61	7- الحريات و الحقوق بالجامعة
65-64	8- أنماط المؤسسات الجامعية
68-66	9- مشكلات الجامعة الجزائرية
69	خلاصة الفصل

ثانيا: الجانب الميداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

73	تمهيد
74-73	1- منهج الدراسة
78-74	2-حدود الدراسة
80-79	3-مجتمع الدراسة
80	4-عينة الدراسة
85	5-أدوات الدراسة و خصائصها
85	6-الأساليب الإحصائية
86	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.	
88	تمهيد
89-88	1. عرض وتحليل النتائج .
103-89	1-1. عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة .
106-103	1-2. عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.
107	2-الاستنتاج العام.
111	-خاتمة.
118-113	-قائمة المراجع.
	-الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة	1
81	جدول يمثل أرقام البنود حسب كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي	2
82	جدول يوضح العبارات التي تم حذفها	3
82	جدول يوضح أرقام بنود كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي	4
84	جدول معامل ثبات استبيان مجالات التغيير التنظيمي	5
89	جدول يوضح مستويات مجالات التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة	6
91	جدول يوضح إجابات أفراد العينة على مجال المورد البشري	7
96	جدول يوضح إجابات أفراد العينة على بعد مجال الهيكل التنظيمي	8
100	جدول يوضح إجابات أفراد العينة على بعد مجال الهيكل التنظيمي	9

فهرس الملاحق

الرقم	الملاحق
1	استبيان مجالات التغيير التنظيمي.
2	أسماء الأساتذة المحكمين.
3	إحصائيات خاصة بالموظفين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
4	الهيكل التنظيمي للكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
23	يمثل القائم بعملية التغيير التنظيمي	1
31	يمثل أنواع التغيير التنظيمي	2
32	نجاح عملية التغيير التحويلي	3
35	الرؤية الإستراتيجية وعناصر ارتباطها	4
64	الهيكل التنظيمي للجامعة	5
65	الهيكل التنظيمي للمراكز الجامعية	6



مقدمة



مقدمة:

إن التغيرات سريعة الإيقاع التي شهدتها ومازال يشهدها العالم الأثر البارز على المنظمات، سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات حكومية فالضغوط والتحديات الصادرة على هذه الحركة تحتم عليها من حين آخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف و الظروف بفعالية وكفاءة على النحو الأمثل .

ونظرا لإدراك المنظمات الحكومية أن التغيير هو الاختيار الأمثل لأي منظمة بحكم ارتباطها مع البيئة الداخلية و الخارجية، فقد تطور وتزايد دورها على نطاق واسع بهدف تقديم خدمات عمومية بأقل مجهود مادي أو معنوي للمستفيد أهميتها في تسهيل أمور الحياة وتنظيمها، مع إدخال مفاهيم حديثة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية و التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات وترشيد استخدام الموارد.

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي إحدى هذه المؤسسات التعليمية التي أنشأت بهدف توفير المورد البشري الكفاء من أجل المساهمة في عمليات التنمية ، حتى تتمكن هذه المؤسسات من أداء مهمتها ورسالتها كان لزاما عليها أن تغير الجامعة وهذا ما تصبو إليه الباحثة إلى معرفة ما هو المجال الذي يتم فيه التغيير ، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في دراستها وذلك لوصف المتغيرات الأساسية للدراسة ، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين جانب نظري وآخر تطبيقي ويتضمن خمسة فصول وهي :

- **الفصل الأول:** تم فيه الإطار العام للدراسة ويتضمن النقاط التالية: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الإجرائية و تليها الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية.



- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى التغيير التنظيمي، بداية بمفهوم التغيير وأسباب التغيير وأهداف وأهميته، وأهم مجالات التغيير التنظيمي وأنواعه ومصادر التغيير التنظيمي، ومراحله والعوامل التي تساهم في نجاح التغيير التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** فقد تم فيه التطرق إلى مفهوم الجامعة الجزائرية و التطور التاريخي لها وأهداف ومهام ووظائف الجامعة وعناصر في المورد البشري وفي هيكلها ونظمها وبرمجتها.

وفي هذه الدراسة الحالية سيتم التركيز على مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين.

ولقد تم اختيار جامعة بسكرة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لتكون محل الدراسة مجالات التغيير التنظيمي، و أكثرها تغيرا في الجامعة و هيئات الجامعة و الحريات والحقوق بالجامعة، وأنماط المؤسسات الجامعية وأهم مشكلات الجامعة الجزائرية.

- **الفصل الرابع :** تضمن الإجراءات المنهجية للبحث.
- **أما الفصل الخامس:** تم فيه عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول: مدخل عام لإشكالية الدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
7. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

فرضت التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في جميع المجالات على المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو خاصة، إتباع أسلوب التغيير بهدف التأقلم مع البيئة من أجل النمو و البقاء وهذا من بين الأهداف التي رسمتها الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا النهوض بمستوى الجامعة الجزائرية و الوصول بها إلى مصاف الجامعات العالمية ،ولعب دورها كشريك مهم في التنمية الضرورية في كل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و الثقافية، حيث عرفت الجامعة عدة تطورات في ظرف 50 سنة من الاستقلال (1962 - 2012) تطور عدد الجامعات الجزائرية من ثلاث جامعات فقط إلى 107 مؤسسة جامعية ،مرت الجامعة الجزائرية بالعديد من الإصلاحات الهادفة كما جاءت لمعالجة الاختلافات التي كانت تتخبط فيها الجامعة الجزائرية وإخراجها من الوضع الذي كانت تعيشه بتوفير كل الوسائل البيداغوجية و البشرية و العلمية و الهيكلية ، ومع تلك الإصلاحات فرضت مراجعة للتنظيم وإحداث التغيرات الضرورية به ،أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعيشها ويعمل في ظلها ،وكذلك تحركاتها المستقبلية ، في حين اختص التغيير التنظيمي بكونه تغيرا معتمدا و قد مثل بمجالاته وهي (التغيير في المورد البشري ،التغيير في الهيكل التنظيمي ،التغيير في التكنولوجيا). - ومن هنا تتجلى فعالية ومبررات التغيير التنظيمي في التأهيل المستمر لمستوى الجامعة الجزائرية سواء على المستوى الهيكل العام ، أو المستوى الجزئي المدقق الذي يحدد الوظائف ومواصفات الموارد البشرية المناسبة لها تبعا لموجبات ترقية مستويات أداء الموارد البشرية عن طريق الرسكلة أو تدريب التكوين استجابة بحدوث أي متغير في بنية

- قواعد التسيير و فنياته ،أو حدوث تطوير في العناصر التكنولوجية في عمليات البحث العلمي ، أي مراعاة الجانب الابتكار و الإبداع التكنولوجي من أجل ترقية مستوى الجودة وتصعيد مستوى الجامعة تبعا لتزايد مستوى الكفاءة وفعالية .
- وتأسيسا لما ورد أعلاه يمكن القول أن ثمة أهمية كبيرة لعملية استكشاف مجالات التغيير التنظيمي ، في الجامعة الجزائرية ويكون من وجهة نظر العمال ، وهذا قد سبب مشكلة حقيقية تستحق العناية والبحث، ويتأسس هذا أن دراسة مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة نموذجا ، يمكن أن ينظر إليها مدخلا منهجيا وإجراء ذاتيا لفهم واقع التغيير التنظيمي واستيعاب مجالاته، وعليه تتلخص إشكالية الدراسة على ثلاثة تساؤلات .

2. تساؤلات الدراسة :

- **التساؤل الرئيسي:** ماهي مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ؟
- **التساؤلات الجزئية:**
 - ✓ هل المورد البشري في الجامعة الجزائرية يشكل مجالا من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ؟
 - ✓ هل التطور التكنولوجي يشكل مجالا من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ؟
 - ✓ هل الهيكل التنظيمي مجالا من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ؟

3. فرضيات الدراسة :

- من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال المورد البشري من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ؟
- من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال التطور التكنولوجي من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ؟
- من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ؟

4. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة تأسيسا على أسئلتها المطروحة:

- دراسة أهم مجالات التغيير التنظيمي من وجهة نظر العينة المدروسة.
- معرفة ما إذا كان المورد البشري يشكل مجالا من مجالات التغيير التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة.
- معرفة ما إذا كان التطور التكنولوجي مجالا من مجالات التغيير التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة.
- معرفة ما إذا كان هيكل التنظيمي مجالا من مجالات التغيير التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة.

5. أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نحن بصدد تناوله، حيث تعتبر مجالات التغيير التنظيمي من أهم المواضيع الجديدة، والذي يحض بأهمية الكبيرة

من المفكرين و المختصين خاصة في هذا العصر الذي يتميز بالتحولات المستمرة سواء من الناحية المادية أو البشرية أو التقنية في المنظمات ، كما تتجلى أهمية موضوعنا أيضا من خلال ما تسعى إليه عملية التغيير إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على مجابهة محيطها الداخلي و الخارجي من أجل الاستمرارية و البقاء و النجاح و بالنظر إلى الظروف الراهنة لميدان التربية والتعليم ،وتسيير الذي طرأ عليه تغيرات باستمرار على الإداريين ويجب التكيف معها فإن موضوعنا هذا سيكون سندا لنا على مجابهة المجالات التي يتم فيها التغيير .

6. التعاريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

- **التغيير التنظيمي** : هو قدرة المؤسسة الجامعية المتمثلة في جامعة محمد خيضر بسكرة بالتحديد على عينة من العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية فيها ، على تبنى فكرة أو سلوك جديد ، بما يعكس تعديلا جوهريا على بعض أجزائها و مجالاتها الوظيفية .

- مجالات التغيير التنظيمي:

تختلف مجالات التغيير التنظيمي باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها، حيث يمكن أن يمس التغيير كل أجزاء المؤسسة الجامعية وإنما قد يتعلق بمجال المورد البشري (الأداء و المهارات) ، والمجال الهيكلي (تفويض السلطة ،التخصص في العمل ، نطاق الإشراف) ، والمجال التكنولوجي(الأساليب الجديدة من خلال المعدات و الآلات ونظم معالجة المعلومات وتصميم العمل) وهي حاصل درجات العينة على استبانته التغيير التنظيمي المصممة من طرف الباحثة .

الجامعة الجزائرية : هي مؤسسة تعليمية (جامعة محمد خيضر بسكرة) تم إنشاؤها وفق نصوص وزارية وذلك بغرض تأطير وتكوين الطلاب الجزائريين للمساهمة في تنمية الاجتماعية من كل الجوانب .

7-الدراسات السابقة :

تمثل لدراسات السابقة منهجا متكاملا لطبيعة العلم التراكمية ، حيث يحاول الباحث من خلالها الكشف عن أهم المشكلات التي واجهها و النتائج و الاقتراحات إلي خلصت إليها، وتفيد الدراسات السابقة الباحث بإعطائه لمحة شاملة حول المنهج الذي يستطيع الاعتماد عليه وكذا الأدوات التي تساعده أكثر في جمع المعلومات و الأساليب الإحصائية الأكثر ملائمة ،لذلك فقد اطلعت الباحث على مجموعة لا بأس بها من الدراسات السابقة العربية منها والمحلية وكانت على النحو التالي :

- دراسة نسيمه بوم عراف (2009-2010).
- دراسة يحي خروفه (2010).
- دراسة سوفي نبيل (2010، 2011).
- دراسة ثابت (2011).
- دراسة العربي تقاوي (2012).
- دراسة خلاصي راضية (2012- 2013).
- دراسة بورويس نسيمه (2016-2017).
- دراسة حاتم سماتي (2017- 2018).

- الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي :

1- دراسة بومعروف نسيمة (2009-2010) بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير بسكرة، مذكرة لنيل ENICAB التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بالمؤسسة الصناعية شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم النفس الاجتماعي : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي دراستها التي تفرضه نوعية الدراسة، حيث قامت بوصفها اتجاهات العاملين ، واستخلاص النتائج وتعميما على المجتمع الأصلي للدراسة مع التحليل والتفسير لهذه النتائج ،واعتمدت على المنهج الإحصائي وذلك لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا رقميا للوصول إلى نتائج الدراسة واستخدمت أداة الملاحظة دون المشاركة لجمع المعلومات المتصلة بالسلوك الفعلي للأفراد،وأداة المقابلة وذلك للحصول على المعلومات حول مشاعر وقيم الأفراد ،واستعانت بالسجلات والوثائق أيضا في عملية جمع المعلومات ، واستخدمت مقياس الاتجاهات حسب ليكرت .

النتائج التي توصلت لها الباحثة في دراستها:

- يتجه العمال اتجاها ايجابيا حيال الأسباب المؤدية إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة وهذا تعبيرا على مواكبة المؤسسة للتطورات والظروف المحيطة بها حفاظا على مكانتها واستمرارها .

- ولدى العمال اتجاهات ايجابية نحو الأسباب المؤدية للتغيير مؤكدين على اجباريته لتمكن المؤسسة من مسايرة جميع التغيرات الخارجية ،وذلك بإدخال تغييرات داخلية للمؤسسة مع مراعاة ما يهم المؤسسة والعمال سواء .

-توجد فروق دالة إحصائية عند 0.05 توضح استجابات العمال لكل بنود المحور الأول من المقياس يتبنى عمال مؤسسة الكوابل اتجاها محايدا نحو المزايا و الحقوق المكتسبة بعد تحويل مؤسستهم إلى مؤسسة خاصة .

- هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 توضح اختلاف في استجابات عمال المؤسسة لكل بنود المحور الثاني من المقياس "يتبنى اتجاه العمال الايجابي نحو المشاكل الناتجة عن التغيير التنظيمي في المؤسسة ،موضحا رفضهم للتغيير التنظيمي في المؤسسة موضحا رفضهم للتغيير .

2- دراسة يحي خروفه (2010) بعنوان " قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي " دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية " هدفت الدراسة إلى تبيان طبيعة العلاقة و التأثير لقوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي ، واستند فيها لفرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي ومن اجل تحقيق هدف البحث ثم الاعتماد على استبانة على عينة مدراء ورؤساء الأقسام و الشعب في شركة العامة للأدوية ومستلزمات الطبية و شركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في النينوي ، وبعد تحليل البيانات إحصائيا تبين أن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها و التغيير التنظيمي بدلالة مجالاته ، و خلص البحث إلى بيان عدد من المقترحات وأبرزها الاهتمام بقوة القيادة بوصفها عاملا مؤثرا في إحداث التغيير التنظيمي في شركتين عينة البحث من خلال تعزيز مصادر قوة القائد قوة القائد الإداري وعلى النحو الذي يدعم مجالات التغيير التنظيمي .

- دراسة **سوفي نبيل (2010-2011)** بعنوان دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حال عمال خزينة ولاية جيجل , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير , حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسته والذي تفرضه نوعية الدراسة وذلك لإزالة الغموض حول مشكلة الدراسة, وتحليل اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في خلق القيم الايجابية وتختلف باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها :

- توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة واتجاهات موظفي أسلاك التقنية ،حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الايجابية ،في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل و النقاط من المشاكل و النقاط السلبية للتغير التنظيمي .

- دراسات المتعلقة بالتغيير المورد البشري:

- دراسة **ثابت (2011)** بعنوان دور الموارد البشرية في عملية التغيير: هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات الحكومية العامة في قطاع غزة ودورها في إحداث التغيير المطلوب وذلك من وجهة نظر مدراء هذه المؤسسات ، فاستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغيير إن آراء المبحوثين كانت ايجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذا ضرورة توضيح الهدف النهائي مما يساعد في إحداث التغيير .

- كما أكدت الدراسة على حديد دور كل عضو من فرق العمل لضمان التنفيذ السليم أولا ومن ثم تم تحديد وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات وأخيرا ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتجلى بقدرات الذاتية العالية وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير .

- كذلك أكدت الدراسة أنه لا بد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم هذا أولا ثم الاعتماد على عدة عناصر لتقييم أداء المدير فقط، ثم لا بد م وجود نظام فعال لإدارة تقييم الأداء. وأظهرت الدراسة أنه لا بد من ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل واقعية بمسؤوليات واضحة ومن ثم وضوح الهيكل التنظيمي ، ثم لا بد من وضوح الوصف الوظيفي وقوة أنظمة الاتصالات في المؤسسة وأخيرا لا بد أن تكون التغيير مجدي اقتصاديا وهذا كله يؤدي إلى نجاح عملية التغيير .

- الدراسات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي :

-دراسة خلاصي راضية ، زايد يمينة (2012-2013) بعنوان :واقع التغيير التكنولوجي ومدى تطبيقه في المؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال سيدي خالد، البويرة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة : وكانت الأهداف و الأهمية التي ركزت عليها هذه الدراسة تتمثل فيها يلي :

-تقدم هذه الدراسة اقتراحات تساعد في تطوير المؤسسات مع إبراز أهمية التغيير في مواكبة الانجازات و التطورات الاقتصادية ومدى إمكانية تحسين أداء العمال للوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية بالإضافة إلى القناعة بمكانة المورد البشري كمورد استراتيجي يمنح التفوق و الريادة ، مع التعرف على ايجابيات التغيير التكنولوجي ومحاولة

تكريسها حاضرا وتقادي السلبيات مستقبلا و محاولة معرفة مستوى التدريب الحقيقي للعمال في المجال التقني . والنتائج التي تحصلت عليها الباحثين من هذه لدراسة تتمثل في نتائج الفرضيات حيث أنها أثبتت أن التغيير في الآلات كان فعالا وعاد بالنفع على المؤسسة و العمال في آن واحد ،ورضا العاملين بالقيام بالتكوين و التدريب بهدف تطوير قدراتهم وإكسابهم المهارات ،إضافة إلى أن التغييرات الحاصلة في المؤسسة لم تقتصر على الجانب التكنولوجيا ، بل شملت الجانب التنظيمي و الهيكلي وأظهرت النتائج أن التكنولوجيا الحديثة لها أثر كبير في العملية الإنتاجية من حيث سرعة الإنتاج وريح الوقت .

-دراسة العربي التيقاوي (2010) دور التغيير التنظيمي في التطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية : دراسة تحليلية وصفية : هدفت إلى التعرف على دور التغيير في تطوير الابتكار داخل المنظمات للاتصالات الجزائرية (نجمة) من وجهة نظر العاملين بها ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الدراسة استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة و التي بلغ عددها 75 مفردة ، وقد تم استخدام لتحليل بيانات الاستبانة ، اعتمادا على SPSS الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المتوسطات الحسابية وغيرها ،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج كان من أبرزها أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كانت مرتفعة بمتغيرات المعتمدة وهي ثقافة الشركة و التكنولوجيا المستخدمة ،و أن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضا مرتفعة ،وأن هناك دورا ايجابيا لعملية التغيير التنظيمي في دعم و تطوير الإبتكاري (الإداري ، التقني ، الإضافي).

كما توصلت الدراسة إلى أنه وانطلاقاً من اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq$ بين التغيير التنظيمي و الابتكار داخل المنظمات 86.9% الخدماتية في قطاع الاتصالات الجزائرية، وذلك أن معامل الارتباط بلغ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً .

-دراسة بورويس نسيم (2016-2017) بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التكنولوجي في الإدارة المحلية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر : هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات العاملين نحو لتغيير التكنولوجي في لإدارة المحلية ،واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، اعتمدت الباحثة في دراستها على استبيان لقياس اتجاهات العاملين نحو التغيير لتكنولوجي والذي قامت بإعداده بعد الإطلاع على دراسات سابقة مرتبطة بموضوع دراستها ، واعتمدت على عينة بلغ عددها 79 موظفا ،وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك اتجاهات ايجابية للعاملين نحو الابتكار التكنولوجي في عمليات وخدمات في الإدارة المحلية محل الدراسة .

- هناك اتجاهات ايجابية للعاملين نحو البرمجيات في الإدارة المحلية محل الدراسة .

-هناك اتجاهات ايجابية للعاملين نحو فواعد البيانات في الإدارة المحلية محل الدراسة .

وتوصلنا في الأخير إلى إجابة على التساؤل الرئيسي بأنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين نحو التغيير التكنولوجي في الإدارة المحلية ببلدية أولاد جلال محلا للدراسة.

-دراسة حاتم السماتي (2017) واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق (من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين L M D نظام):هدفت هذه الدراسة

إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى استخدام شبكة الانترنت كمشكل من أشكال التغيير، وإلى التعرف على عوامل النجاح الكترونية وهي : جود موقع الكتروني للشركة ، و الدعم التنظيمي ، وإحاح الزبون ، ودرجة تكامل الأعمال ، ووجود خطة أعمال الكترونية ، و حجم المنظمة. توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن شركات التأمين تسعى لاستخدام تطبيقات الموقع الكتروني لتقديم خدمات أفضل.

- التعقيب على الدراسات السابقة :

كما وسبق واثرننا أن الدراسات السابقة بالغة في توجيه أي دراسة ورسم خطة بحث خاصة بها، لذلك فسوف نحاول في هذا العنصر البحث عن نقاط التشابه و الاختلاف بين الدراسات في حد ذاتها و بينها بين الدراسة الحالية كذلك:

اعتمدنا في دراستنا على ثماني دراسات اتفقت في نقاط مهمة وهي المنهج المستخدم وأداة الدراسة وبعض من الدراسات اتفقت في أفراد عينة الدراسة مثل دراسة بورويس نسيمه ودراسة سوفي نبيل ، ودراسة نسيمه بومعروف ، حيث اجتمعت كل الدراسات على استخدام المنهج الوصفي كمنهج لدراستها ، كما اتفقت كل الدراسات على استعمال الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الخاصة بعينة البحث أما فيما يخص عينة الدراسة فقد كانت في أغلب الدراسات عينة قصديه ، وفيما يخص مكان إجراء الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حاتم السماتي حيث كان مكان إجراء دراسة بالجامعة ، ومن جهة أخرى كانت دراسات حديثة ومقاربة بما بينها وكذلك كانت دراسة واحدة فقط هي دراسة نسيمه بومعروف في سنة 2009 أما البقية فقد انحصرت بين سنتي 2011-2018 ، أما نقاط الاختلاف فقد كانت تكمن في عدد أفراد العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة ومكان إجراء الدراسة.



ايجانب النظري



الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي.
- 2- أسباب التغيير التنظيمي.
- 3- أهداف وأهمية التغيير التنظيمي.
- 4- مجالات التغيير التنظيمي.
- 5- أنواع التغيير التنظيمي.
- 6- أهم نظريات التغيير التنظيمي.
- 7- مصادر التغيير التنظيمي.
- 8- مراحل التغيير التنظيمي.
- 9- عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن النمط الجديد للمؤسسة المتميزة هو التحسين المستمر الذي يستلزم التغيير المستمر، والتغيير أمر حتمي سواء في المجال المعرفي أو الفني أو الإداري والمعلوماتي وهذا يبرز التغيير كأحد أنواع التغيير في المنظمات المؤسسات بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من رؤيتها ورسالتها ، أو من حيث عملياتها ومهامها ، أو من حيث هيكلها التنظيمية ، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم و الإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة ، والهدف من وراء ذلك هو البحث ما بين نظم المنظمة والتغييرات المحيط .

1- مفهوم التغيير التنظيمي:**1-1 تعريف التغيير:**

إن التغيير من المفاهيم التي حضيت بالكثير من اهتمام الكثير من العلماء والباحثين ، حيث يعني التغيير في اللغة العربية هو اسم مشتق من فعل غير وغير الشيء بدله وجعله غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر ، حوله ، وتغير الشيء عن حاله .

(ماجد عبد المهدي ، 2016، ص 346)

وقد عرفه حسين الحولي بأنه " يعني انتقال أي شيء أو ظاهره من حالة إلى حالة أخرى، أو ذلك التعديل الذي يتم في طبيعة أو مضمون أو هيكل شيء ، أو ظاهرة " .

(الطنوبي ، 1996، ص 58)

وفي تنزيل العزيز عز وجل " ذلك بان الله لم يكن مغيراً نعمة انعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم " .

(الأنفال ، 53)

" وأن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " .

(الرعد ، 11)

1-2 تعريف التنظيم:

أما من الجانب الاصطلاحي فإن التغيير هو كل تلك التحولات والتغيرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما يعني أن التغيير مخطط له ومتوقعة نتائجه ، وقد يمس التغيير جميع وظائف وهياكل التنظيم والعمليات والقرارات و السلوكيات ، أما في البيئة المحيطة الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو تفاعل كل العناصر السابقة ، لذلك فان التغيير رد فعل بتصرفات مترنة وهادفة لإحداث لتغيير معين.

(فريد النجار، 2006، ص 18)

ومن الناحية اللغوية يعتبر التنظيم مصدر للفعل نَظَمَ والنظم التأليف، وضم الشيء إلى آخر، وضم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم.

(الفيروز ويعقوب، 1987، ص 346)

- ويقصد بالتنظيم على انه تجمع لمجموعة من الأفراد داخل هيكل تنظيمي محدد نسبياً تربط بينهم العلاقات الرسمية وغير رسمية بهدف الوصول إلى غاية مشتركة بينهم ، ويعتبر التنظيم هو ذلك الترتيب أو التدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة تستخدمها الإدارة لتحقيق مشروع ما.

(خليل، 1984، ص 80)

ويعرف رتشارد هال **Richard Hall** التنظيم على أنه تجمع له حدود واضحة نسبياً ،ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية وفي نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف ،وهذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه، لي المجتمع .

(لوكيا ، 2006 ، ص14)

ويرى طه Taha (2006، ص 34) بأن "التنظيم هو وظيفة إدارية المتعلقة بعملية الترتيب و التنسيق موارد المنظمة (بشرية معلوماتية، مادية ، مالية) اللازمة لانجاز مهام تحقق أهدافه " .

وعرفه ربيع Rabia (2010، ص 315) أن التنظيم "هو مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة معينة ولهم هدف معين إلى تحقيقه ولهم كذلك أساليب معينة بقصد بلوغ هذا الهدف و أفراد هذا التنظيم إما أن يكونوا جماعة ثابتة أو متغيرة " .
يعد كل من مفهومي التغيير والتنظيم بصفة عامة، سوف نتطرق إلى مجموع من التعارف التي تحدد مفهوم التغيير التنظيمي بصفة خاصة.

1-3 تعريف التغيير التنظيمي:

عرف سكيبينز Skibbins التغيير على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل وتبديل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً".

(الشماع و خيضر ، 2005، ص 103)

يبدو من خلال هذا التعريف أن التغيير هو ذلك التحول الذي يطرأ على المنظمة في محاولة المسؤولين عليها أن يحسنوا في مستوى أداءها المتوقع في الفترات القادمة .
في حين عرف فرنش التغيير التنظيمي " بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال الإدارة المشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل".

(الطيبي، 2011، ص 31)

فهو يعني ذلك النشاط الذي تقوم به منظمة من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها وذلك من خلال تحقيق أهدافها ويكون ذلك للأمن من خلال العمل الجماعي بين مختلف أعضاء المنظمة.

وعرف على انه نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة في العلاقات.

(الخضيري، 2003، ص 16)

لقد ركز هذا التعريف على أهمية الجانب البشري في إنجاح عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة .

وعرفه **جونس Jones** على انه "عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع العالي إلى وضع مستقبلي بفرض زيادة الفعالية".

(المرهضي، 2010، ص 187)

لقد ركز هذا التعريف على أن الهدف من عملية التغيير إذا اعتبره نقطة تحول من نقطة معينة إلى نقطة أخرى هي الهدف من التغيير الحاصل والغرض من هذا التغيير هو زيادة قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة الخارجية و المحيطة بها.

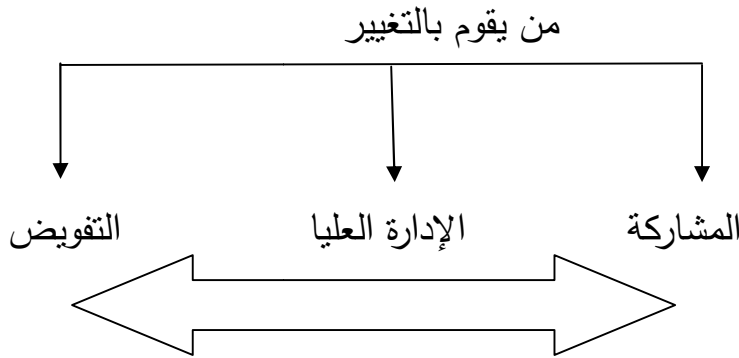
وبناء على ما تم طرحه من المفاهيم يمكن أن نستنتج مفهوم التغيير التنظيمي: بأنه عملية ضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر و السريع ، ويكون التغيير نشاط مخطط و هادف وليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة ، ولذا يتطلب رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة .

ومن خلال كل هذه التعاريف يتبادر إلى أذهاننا سؤال ملح عنم يقوم بعملية التغيير التنظيمي ومن له سلطة تنفيذه ؟

- إذا أن هناك بدائل عديدة للإجابة.
- أن تقوم الإدارة العليا وحدها بعملية التغيير .
- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات .
- أن تقوم الإدارة العليا بالتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

والشكل رقم (01) يوضح العلاقة بين الطرق الثلاثة حيث سيلاحظ القارئ وجود تدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملين في اتخاذ القرارات التغيير.

(مجاهدي، 2009، ص 434)



الشكل رقم (01): يمثل القائم بعملية التغيير التنظيمي

بعدما تناولنا مفهومي التغيير والتنظيم بصفة عامة ومفهوم التغيير التنظيمي بصفة خاصة، سنتطرق إلى أسباب التغيير التنظيمي.

2 - أسباب التغيير التنظيمي:

لقد تناول الكثير من الكتاب و الباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير والتطوير، وحاول العديد منهم تصنيف أو تبويب هذه القوى والمسببات، ومن بين هذه التصنيفات الأكثر قبولا وانتشارا هو تصنيف المسببات إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

أولا : المجموعة الأولى/القوى الداخلية :

وتتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب والبيانات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف والأساليب المتبعة في معالجة المشاكل المقترنة

بالعمل و الأفراد العاملين فيها ومن (أهمها تغيير في أهداف المنظمة و أغراضها و إدخال أجهزة ومعدات جديدة وقدرة القوى العاملة إدخال نظم معالجة معلومات متطورة الدمج مع منظمات أخرى ، تدني معنويات العاملين، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي ، تدني مستوى الأرباح والإيرادات ، حدوث أزمة داخلية طارئة).

فيما صنف العاملين **Kimceki** و **Kreitner** القوى الداخلية في المنظمة نوعين:

1 - مشكلات: إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك

العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم.

2 - سلوك: قرارات المديرين ، فالصراع والاحتكار الكثير الرؤساء والمرؤوسين

يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع .

ثانيا: المجموعة الثانية / القوى الخارجية:

وهي التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ولقد صنف العالمين **Huse**

و **Bowditek** هذه القوى بالآتي:

- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.
- تقادم طرق وأساليب العمل حيث تتقادم هذه الأساليب بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذا يتم تطوير واكتساب أساليب جديدة وسرعان ما تتقادم.
- تغيير ترتيب القوى العاملة بتزايد.
- تغيير تركيب القوى العاملة لتزايد نسبة القاطنين في المدن وارتفاع مستوى التعليمي وازدياد نسبة العاملين و متوسطي السن وارتفاع نسبة المديرين والمهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين .

• تزايد الاهتمام بالقضايا و المسائل الاجتماعية وتزايد إدراك المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية.

• تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال.

(الفريجات و اللوزي و الشهابي ، 2009، ص 342-343)

3 - أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

3-1 أهمية التغيير التنظيمي:

تتبع أهمية التغيير التنظيمي من كونه مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية ،سواء كانت الداخلية تتبع من داخل التنظيم أي من مبادرات الأفراد أو من الخارجية أي تفرضه العوامل الاقتصادية ، السياسية ،التكنولوجية ، الاجتماعية أو الثقافية من خلال التعديلات المتواصلة والتي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدماً .

■ بالنسبة للعمال:

✓ تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم والتي تؤدي لبذل المزيد من الجهود والتخلص من الأعمال الروتينية .

✓ العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة.

■ بالنسبة للعملاء:تحقيق أفضل إشباع لرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة زمنية بتواجد دائم بالكميات المطلوبة من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل والذي أصبح يمثل نواة الدورة الاقتصادية.

■ بالنسبة للمؤسسة:

إن التغيير هو تحسين في الكم والنوع لمجالات المؤسسة بكسرة حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الأعمال الروتينية والتوجه نحو الإبداع.

(العطيات، 2007، ص53)

3- 2 أهداف التغيير التنظيمي:

يبقى تعديل السلوك م استراتيجيات المتبعة موجتها لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة

العاملين ، وقد لخص (جون شيروود) أهداف التغيير التنظيمي كما يلي :

- ✓ إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مستويات في المنظمة.
- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها شكل صريح وعدم التكتم عليها.
- ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الأشراف مثل الإدارة بالأهداف.
- ✓ تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها .
- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة ديناميكية الجماعة.

(الفريجات و اللوزي والشهابي، 2009، ص340)

4 - مجالات التغيير التنظيمي:

أصبح التغيير أمرا حتميا في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو

و الاستقرار و المواجهة والمنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية

والخارجية ، بحيث التغيير يمس أربعة جوانب هي (الجانب التكنولوجي والجانب الهيكلي

و الجانب التنظيمي وجانب المورد البشري) لذلك سنقوم بعرض تلك المجالات بالتفصيل

وهي كالتالي :

❖ **المجال البشري (الأفراد)** : إن أهم مجالات التغيير و أكثرها صعوبة هو المجال

البشري ، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين ، لأن

كل منظمة تسعى دوما لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم ،

لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس ومشاعر وردود أفعال حول المواقف المختلفة ولا يمكننا أن نتخيل آلة بدون إنسان وذلك أنه هو الذي اخترعها ويشغلها ويقوم بصيانتها ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال وأضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوماً بما توفره من أفراد أكفاء.

(خروفة، 2010، ص32)

يظهر التغيير في العنصر البشري في جوانب التالية وهي:

• **المهارات و الأداء:** وذلك من خلال الطرق التالية:

1. **التحديث التدريجي للموظفين:** وذلك من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاستقطاب وانتقاء المرشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى العمال الجدد.
2. **التكوين:** وذلك من خلال تدريب العمال لهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.
3. **الإحلال:** وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط إلا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.
4. **التحديث التدريجي:** وذلك من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاستقطاب وانتقاء المترشحين مع إجراء المسابقات و الامتحانات للوقوف على مستوى العمال الجدد.
5. **الاتجاهات والإدراك و السلوكيات:** ويطبق هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية " التنمية الإدارية" إذ يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأصعب لما تعرفه الاتجاهات ومستويات إدراكية وسلوكيات الأفراد من اختلاف وصعوبة في التأثير فيها من اجل تغييرها .

6. الثقافة التنظيمية: إن تغيير القيم و العادات الخاصة بالمنظمة يتأثر تأثيرا كبيرا بالمحيط الخارجي الخاص، لذلك فإنه عليها محاولة تغيير القيم الخاصة بها وبأفرادها من خلال خلق قادة الرأي الذين يحضون بالقبول من طرف كل أفراد المنظمة.

(سماتي، 2017، ص ص 51 - 52)

❖ المجال الهيكلي:

إن جل التغييرات التي تقوم بها المنظمة تأثر مباشر على الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك من خلال تعديل أو تطوير أسس إعداد الهياكل أو يحدث كنتيجة لذلك حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو القيا باستحداث وحدات جديدة كليا ، وتحدث كذلك من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات و السياسات التي تتمثل في الخريطة مستوى الهيكل التنظيمي وهي :

- سلطة الأوامر .
 - تفويض السلطة.
 - المركزية.
 - الرسمية.
 - نطاق الإشراف.
- (بريج، 2011، ص 36)

يعتبر هذا النوع من التغيير الأكثر تداولاً وذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع ورهيب، إذ يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات والآلات ،تصميم العمل ، تتابع العمل ،ونظم معالجة المعلومات والتجارة الإلكترونية وغيرها و الذي تكون له آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على المنظمة و الأسباب التي دفعت بالمنظمة إلى التغيير فالمجال التقني هي:

- التقليل من كلفة الإنتاج (عدد العمال، الموارد الأولية...).

- تساهم التكنولوجيا في تطوير وتحسين جودة المنتج .
- تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة . (نوي ، 2011، ص 125)

❖ المجال الوظيفي (المهام) :

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات و الأعمال التي تمارسها الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة، كما يمكن أن تكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقييم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة ، وهذا ما يوحي إلى تغيير في إستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة ،ويظهر التغيير في المجال الوظيفي في عدة أشكال هي :

- **فلسفة المنظمة** : ويقصد بها ما تنطوي عليه المنظمة من قيم عامة وخصوصيات ،وتتمثل في الثوابت التي تحكم حركة المنظمة وعناصرها ، وقد يكون هذا التغيير ناتج عن تغيير المنظمة وأهدافها .
 - **رسالة المنظمة** : وهي الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة ومجال نشاطها وكل خدماتها التي تقدمها للزبائن ، ويكون تغيير رسالة المنظمة لمسايرة التغييرات التي تفتح فرصا جديدة .
 - **أهداف المنظمة**: وهي الطرق التي من خلالها يتم الوصول إلى الغاية المنشودة، بحيث أن تغيير الرسالة مباشرة يتبعه تغيير أهداف.
 - **إستراتيجية المنظمة** : عند تأثر لأهداف بالتغيير الذي يحدث على رسالة المنظمة فإن الأهداف بدورها تقوم بالتأثير على استراتيجيات لتتوافق مع أهداف المنظمة.
- (برباوي،2005، ص ص131-132)

ويتضح من العرض السابق أنه يوجد أربعة مجالات لتغيير التنظيمي وانسجاما مع

هدف الدراسة التغيير تطرقنا لأهم مجالات التغيير التنظيمي الأكثر شيوعا والقابلة

للملاحظة والقياس و التعميم بين المؤسسات الجامعية وهي:

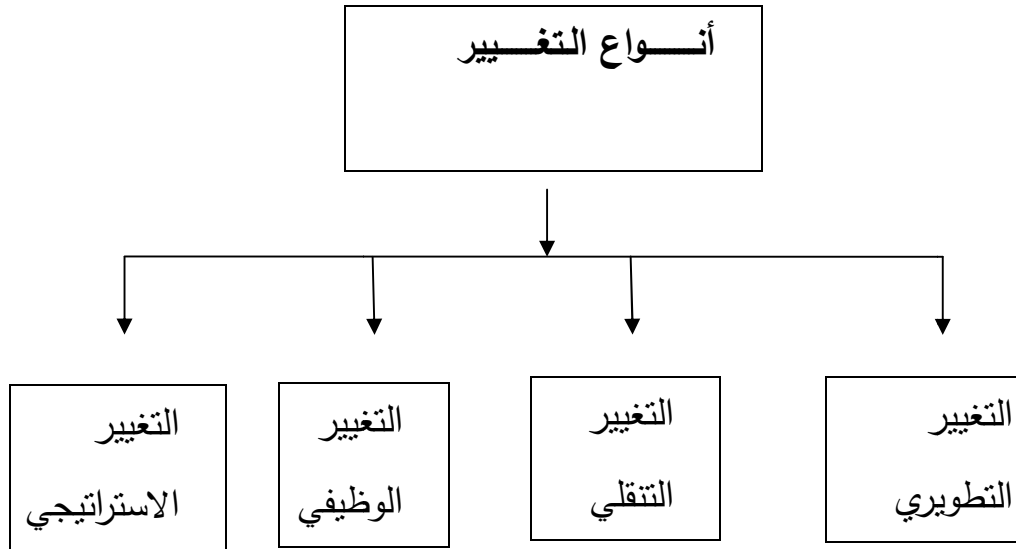
1 - المورد البشري: وركزنا فيه على (الأداء و المهارات) و التحديث التدريجي للموظفين والإحلال الوظيفي.

2 - المجال الهيكلي: وركزنا فيه على تفويض السلطة، التخصص في العمل، نطاق الإشراف.

3 - مجال التطور التكنولوجي: وركزنا فيه على الأساليب جديدة من خلال المعدات و الآلات ونظم معالجة المعلومات وتصميم العمل.

5 - أنواع التغيير التنظيمي:

على القادة أن يفهموا بشكل دقيق الأنواع المختلفة من التغيير قبل العمل على قيادتها وإدارتها، وذلك من أجل أن تتم عملية التغيير بشكل ناجح يحقق الأهداف الموجودة وعلى العموم، فإنه يمكن تقييم التغيير إلى عدة أنواع رئيسية هي (الطيبي ، 2011 ، ص 89)



الشكل رقم (02): يمثل أنواع التغيير

المصدر: من إعداد الطالب

وسوف يتم التطرق لهذه الأنواع بمزيد من الشرح وهي:

1- التغيير التطويري: Dévelopmental Change

إن هذت النوع من التغيير هو النوع الأبسط من أنواع التغيير حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم ولا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة ، والفرضيات التي يقوم عليها التغيير التطويري هي:

- لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم و التطوير .
- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب .

ويهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطة وتحسين عمليات التشغيل ويتطلب

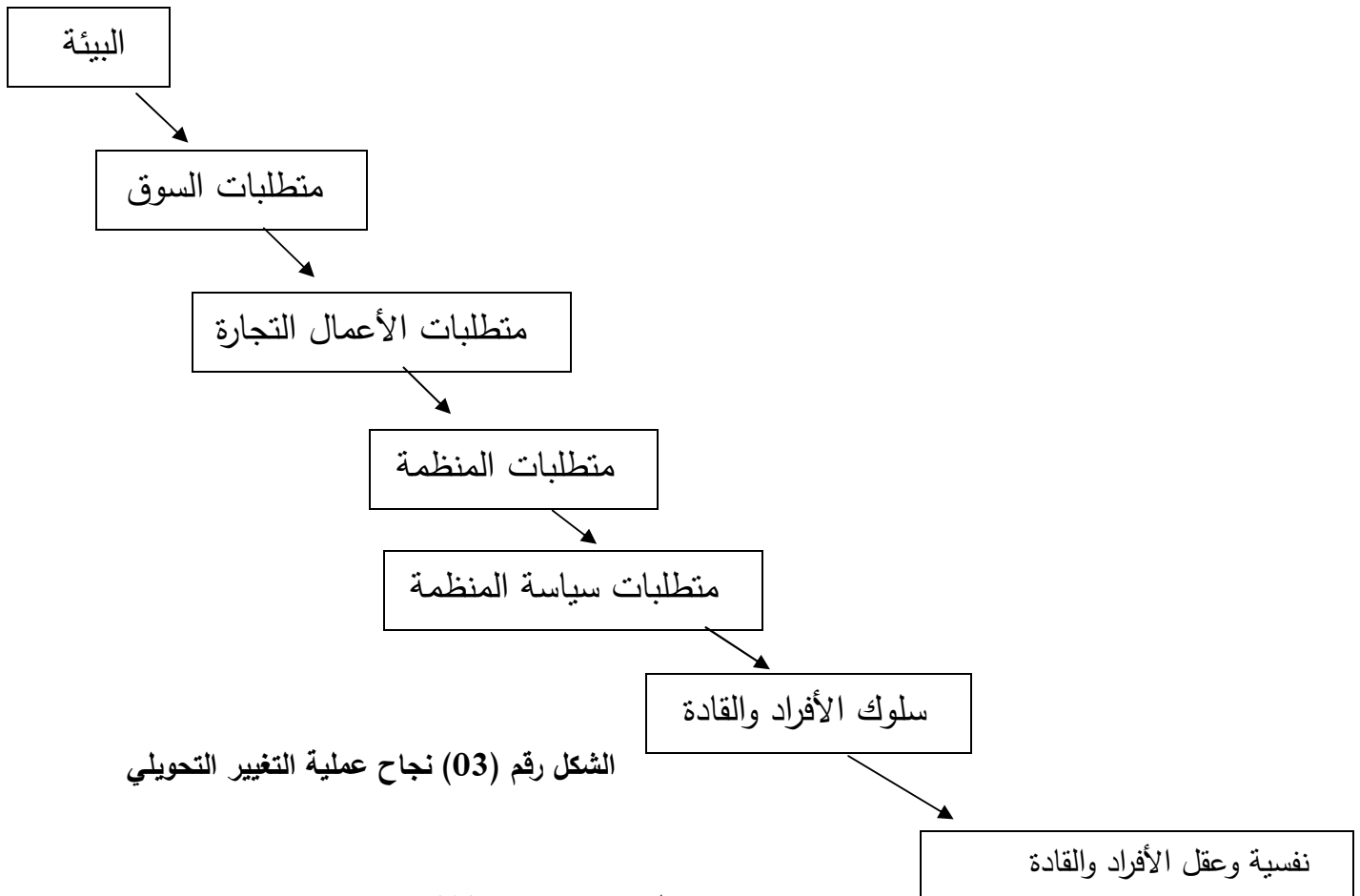
هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال

المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة ويجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار .

2 - التغيير التحويلي أو التنقلي: Transforming Change

إن عملية التغيير التحويلي عملية الأكثر تعقيدا من باقي أنواع التغيير السابق ذكرها، فهذا التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير بشكل تام منها:

- يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق .
- يتطلب استجابة قوية للتحويلات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة .
- لا يتطلب ما هو المطلوب لعملية التحسين والتطوير .
- يتطلب أشياء أكثر اختلافا وتعقيدا.



الشكل رقم (03) نجاح عملية التغيير التحويلي

المصدر: من إعداد الطالبة.

إن التغيير التحويلي يبدأ عندما يدرك القادة بأن هناك مشكلة موجودة أو أن فرصة لا يجري ملاحظتها واستغلالها وأن هناك شيء ما في عملية موجودة تحتاج إلى تغيير أو تحتاج إلى إنشاء لكي تخدم بشكل أفضل المتطلبات الحالية أو المستقبلية.

(الطيبي ، 2011 ، ص ص 98- 99)

وهذا ما يقوم القادة والمدراء التغيير أو فريق العمل بتقييم الحاجة و العزيمة المتاحة الحالية عندها يعملوا على تصميم حالة مستقبلية أكثر فائدة لتلبي هذه المتطلبات الواضحة ،ولتحقيق حالة جديدة يجب على المنظمة بتفكيك الطريقة القديمة في التفعيل والتوجيه نحو تحول أو نقله بينما تكون الحالة الجديدة قد وضعت في مكانها بعض الأمثلة على التغيير التحويلي :

أولاً: عملية إعداد وتوظيف تقنيات أو حسابات جديدة و التي لا تتطلب تغييرات رئيسية في السلوك.

ثانياً: عملية تحويلية أو انتقالية.

ثالثاً: إعادة التنظيم وهيكله المنظمة.

رابعاً: عملية دمج نشيطة.

خامساً: عملية خلق منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو عمليات أو سياسات أو إجراءات

و التي يتم استبدالها بالقديمة . (الطيبي ، 2011 ، ص 100)

3 - التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة و الإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات لها

أثر مباشر على تنظيم داخل أي قسم من المنظمة وهي تغييرات قد يكون أثرها الأفراد

العاملين من المتغيرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة .

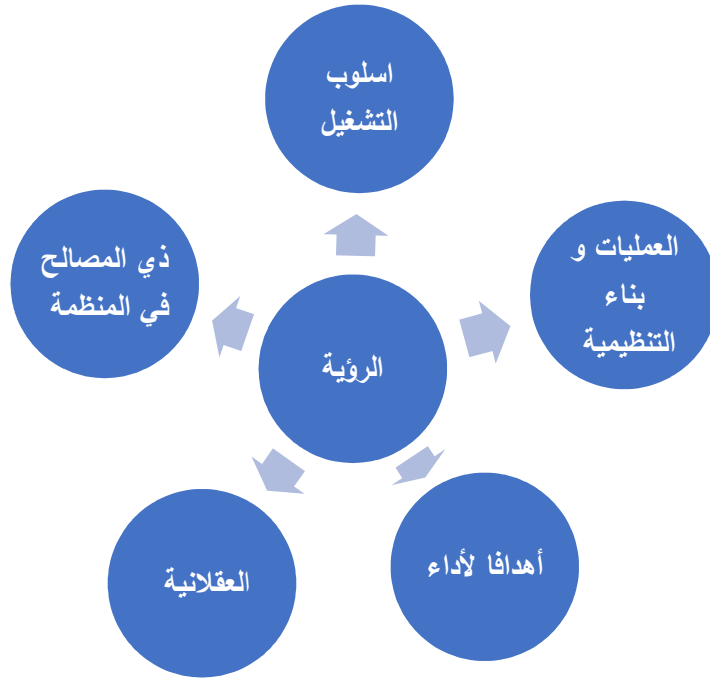
يجب على القادة والجهات الإدارية و الأفراد في المنظمة أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق و الأساليب الفنية و الإدارية و التي يتغير بها الأفراد في حالة أرادوا القادة تغيير سلوك العاملين فإنه يجب عليهم:

- تغيير بيئة التي يعملون بها.
- إقناعهم بالحكمة و النقاش أنه يمكن لهم أن يتغيروا (التدريب مهم في هذه الحالة).
- إقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة ايجابية سوف تكون لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها .

(الطيبي، 2011، ص 97)

4 - التغيير الاستراتيجي :

- يرتبط بالقضايا الإستراتيجية ويعرف الرؤية الإستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة و الابتكار وقيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي عوامل البيئة الخارجية و الموارد الداخلية للمنظمة و الإمكانيات والثقافة والأنظمة السائدة.
 - أشار كل من **Kottez** و **Vadler** إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف و القضايا الإستراتيجية للمنظمة.



الشكل رقم (4) : الرؤية الإستراتيجية وعناصر ارتباطها

المصدر: من إعداد الطالبة.

6- أهم نظريات التغيير التنظيمي :

يتغير تسيير المؤسسات بشكل مستمر وهذا أوسع إلى المثيرات البيئية لتغيير التكنولوجي والتغيير في مفاهيم الإدارة بشكل عام ، فالتغيير البيئي نتج من التغيير في الأوضاع السياسية والاجتماعية ، السياسية والثقافية بالإضافة إلى التغييرات التشريعية وتغير أذواق المستهلكين ، أما التقنية التكنولوجية فقد حولت المؤسسات من العمل اليدوي إلى الحواسب الآلية ثم اتجهت تجارة الأعمال إلى التجارة الالكترونية، أما بالنسبة للإدارة فقد تغيرت نظريا وعلميا بحيث استبدلت النظرية الكلاسيكية و السلوكية بالنظرية العامة للنظم، و العمل الفردي الجماعي و التنظيمات الأفقية بالتطبيقات الشبكية. تغيرت وتطورت أنماط تسيير المؤسسات نتيجة لتطور نظريات الإدارة بالشكل التالي :

• نظرية العلمية و الكلاسيكية:

نظرت من الزاوية الميكانيكية حيث ركزت الأولى على رفع الإنتاجية بالاستعانة من العمال حددت منهجية منظمة العمل وفقا لمفهوم التنظيم العلمي للعمل فلديريك تايلور.

(غول فرحات، 2008، ص 24)

أما النظرية الكلاسيكية فركزت على وضع المبادئ لتأدية العمل بأكثر فعالية من خلال إدخال مفهوم المنطق والعقلانية ، أضافية إلى مبادئ إدارية يمكن تطبيقها على الأفراد و المؤسسات وهو ما هو ما تطرق له هنري فيول أما أفكار ماكس فيبر فركز على البيروقراطية ذات التوجيه السوسولوجي .

ركزت النظرية السلوكية على علاقة الأفراد بالإدارة بحيث أكدت على أن تأخذ الإدارة في الاعتبار سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال تجاوبهم مع مناخ العمل و الذي يعكس تصرفاتهم حسب نتائج دراسات التون مايو من تجارب الهاوثورن ودراسة التحفيز لفريدريك هارزبرغ حيث كانت نظرة السلوكيين للمؤسسة من الزاوية الديناميكية.

(فريد النجار، 2007، ص70)

أما النظرية الكمية فقادت المؤسسات لاستخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات لتحسين من عملية اتخاذ القرارات بهدف زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات على التنبؤ بالمستقبل ، كما تمت الاستعانة بالمدخل الكمي في توزيع على الأفراد واختيار مناطق التوزيع ، إلا أنها تجاهلت الدور المهم للموارد البشرية لأن الواقع الإداري يتطلب وجود معلومات تساعد المديرين على اتخاذ القرارات ولكن في نفس الوقت أن يتصف صاحب القرار بالحكمة ، ومن أهم نماذج الرياضية لحل المشكلات البرمجة الخطية مسائل النقل، شبكة سيرت ، نظرية المباريات .

• المدرسة الكلاسيكية الحديثة وروادها:

اعتبرت المؤسسة نظاما يتكون من أجزاء متفاعلة ومتكاملة تعمل لتحقيق هدف محدد فحسب **Rosnay** يعرف النظام على أنه "مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي ومبنية على هدف" إذ تنطوي تحت هذا النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية المتأثرة فيما بينها ، بحث دعت نظرية النظم لضرورة التنسيق والتفاعل ما بين الأنظمة داخل المؤسسة عن طريق المساحة الجماعية للأفراد ،ومن خصائص النظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا ، فالأول يكون في اتصال مباشر مع البيئة أما الثاني يعمل بمعزل عنها إلا أنه في الواقع لا توجد أنظمة مغلقة لأنه نادرا توجد مؤسسات تتمتع باكتفاء ذاتي مما يجعلها تتبع مفهوم النظام المفتوح لأجل الصمود والبقاء.

(بن حبيب ، 2006 ، ص 04)

حولت نظرية النظم للعلوم الإدارية في تحليلها للمؤسسات من حالة التأكد إلى حالة عدم التأكد وتعدد الاحتمالات نتيجة تفاعل المؤسسة مع بيئتها والذي يشكل أساس التغيير التنظيمي ، فالنظام أكثر واقعية في دراسة المؤسسات ، لأنه دائما يتحرك نحو البحث المتواصل عن البدائل التي تحقق النمو .

فكلما زادت حاجة المؤسسة لربط إدارتها بالبيئة التي تنشط فيها زادت الحاجة لاكتشاف أساليب إدارية تسمح بمواكبة التغييرات وكأن السيل في ذلك هو الإدارة الديناميكية مع مستجدات البيئة وتيارها بمواضعها البارزة التالية:

- إدارة امتياز الجودة أي التزام بالجودة يقابله التزام إداري للأداء المتميز .
- الإدارة المعرفية تقوم على استعادة المعارف وخبرات المؤسسة السابقة في حل المشكلات.

إدارة المؤسسات المتعلمة تحقق التحسين و النمو والتفوق التنافسي مما يدفع

المؤسسات بالعمل باستمرار وتحافظ على بقائها. (السالم، 2005، ص 32)

7 - مصادر التغيير التنظيمي:

التغيير هو عملية تقوم بها المنظمة بهدف تفادي بعض الأخطاء التي تحدث بها أو الفرص التي أتاحت لها في المحيط الخارجي الخاص بها أو حتى المحيط الداخلي ، وذلك لتحقيق الانسجام مع المحيط أو تحقيق الاستقرار في المحيط لخارجي ، ومنه يمكن تقسيم مصادر التغيير إلى مصادر خارجية وأخرى داخلية:

أولاً - المصادر الخارجية:

وتتمثل في القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة ، وتكون خارجة عن سيطرة إدارتها وتشمل المصادر التالية :

- **التجارة الدولية:** يفرض العمل و التنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصا ومشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب و الاتصال و أخلاقيات العمل.
 - **التحولات الصناعية :** تطور الصناعات ووجود شركات كبرى ذات القدرة على تأثير في تلك المؤسسات اجبر من المنظمات الحتمية تطبيق استراتيجيات ناجحة للتحول من الوضع الحالي إلى الوضع أكثر توافقا .
 - **التحولات السكانية :** انخفاض نسبة المواليد و التوزيع التغيير لمتوسط العمر و انتقال الناس إلى المدن أدى إلى تغيرات في وظائف المعروضة والمنتجات والخدمات الحروف وما ينتج عنها من انخفاض في عدد السكان.
 - **التقنية (التكنولوجية):** وهي من بين أهم المصادر التي من شأنها أن تجبر المنظمة على التغيير إذا خلقت التكنولوجيا الجديدة و فتحت فرصا أما المنظمات التميز في حين ضيقت على منظمات أخرى وذلك لعدم مواكبتها لهذا التطور التكنولوجي.
- (أندر ودي و مارك جي ، 1991، ص ص 555- 556)

إلى جانب العوامل السابقة هناك عوامل أخرى ناتجة من بيئة نشاط المؤسسة وقد تكون احد العوامل للتغيير ومنها:

- **الموردون :** ويلعبون دورا مهما من خلال تغطية احتياجات المؤسسة من مواد أولية ، وعليه فهم سبب في التغيير من خلال زيادة أو تخفيض الأسعار أو تقديم مواد أولية وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات .
 - **المستهلكون :** يعتبر المستهلك أيضا سببا في التغيير وذلك عند إحجامه عن استهلاك سلعة لمؤسسة مهنية وتحوله إلى استهلاك سلعة أخرى بديلة من المؤسسة أخرى تفي بمتطلباته ، فعلى أي تنظيم دراسة رغبات و ميولات المستهلكين .
 - **المنافسين:** وهم أحد أسباب التغيير فقد يرفعون الأسعار أو يخفضونها أو يقدمون نتائج جديدة، أو قد يدخلون تكنولوجيا جديدة في طرق إنتاجهم.
- (الشريف، 2003، ص 319)

ثانيا - المصادر الداخلية:

وهي المصادر التي تأتي داخل التنظيم، والتي تنتج عن مختلف العمليات التنظيمية والعاملين معا، حيث تمارس التأثير عليها وتجعلها تقوم بمجموعة من التغييرات حتى تحافظ على استقرارها ومنه المصادر تتمثل في:

- **تنقي أهداف جديدة:** قد تقوم المنظمة برسم مجموعة من الأهداف الجديدة مثل زيادة وحدات إنتاجية إضافة منتج جيدة، أو قد تقوم بتغيير أهدافها كلها وذلك لقوة المنافسة وعدم قدرتها على مجاراة منافسها.
- (عامر و عبد الوهاب ،1998، ص546)

- **تغيير توجهات القادة :** عند تغيير القادة أو تبنيهم لأسلوب القيادة بالأهداف ،ذلك ما يبين أن القائد يكون ذا طموح وبأفكار حديثة ويسعى دوما لتحسين أداء المنظمة وأفرادها

وذلك بتحفيز العمال وتحسين مناخ العمل لزيادة دافعيتهم وولائهم للمنظمة وكسب تأييدهم له في إحداث التغيير.

- **تغيير الأفراد** : إن العامل الذي لم يعد باستطاعته العمل بنفس الكفاءة التي كان عليها بالرغم من محاولات تدريبه و تكوينه من طرف المنظمة ،كما يجب إحالته إلى التقاعد أو أي الصيغ الأخرى مثل النقل أو الترقية أو غيرها .
- **تغيير المنتج أو طرق الإنتاج** : يتطلب تغيير المنتج من المنظمة أن تقوم بإعادة هيكلة الوظائف وتدريب العمال والقيام ببعض التغييرات كي تتوافق مع المنتج الجديد .
- **تطور وعي العمال**: إن معرفة العمال لحقوقهم دائما ما يجعلهم يضغطون على الإدارة في سبيل المطالبة بالتحسين نحو الأفضل.

(أعدلي ، 1995 ، ص 547)

8 - مراحل التغيير التنظيمي:

تناول الكثير من الباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي الكيفية التي يتم بها التغيير و مراحل و خطوات هذه العملية، وقد طرحت نماذج عديدة في هذا المجال يمكن تناولها من خلال ثلاث مناهج هي على النحو التالي:

- 1 - **نموذج كيرت لوين K-lewin** : تعتبر الكثير من الدراسات أن التغيير كصيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية أفضل ، لكن LEWIN يرى أنه مفهوم أعمق من ذلك فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأ استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة وقد شبه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى ، لكن بشكل مغاير وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل أساسية هي :
 - مرحلة التحليل من القديم إلى التعبئة .
 - مرحلة التغيير .

■ مرحلة تثبيت التغيير و تعزيزه .

وتتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوى التي تربط الفاعل بالوضعية الحالية المنشأ من خلال إبراز مساوئها وإعداده لقبول التغيير الذي يتخذ قرار إحداثه في هذه المرحلة ، ويمكن أن يمس المنشأة كلها أو جزء منها .

أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد اتجاهات التغيير و القيام بعمليات تنفيذه.

وفي المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغيير و تعزيزه من خلال تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة ، وذلك بربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو إحداث تعديلات في سياسة العامة و الهياكل التنظيمية لكي لا يعود الفاعل للمواقف القديمة.

وقد أوضح كيرت لوين أن هذه المراحل الثلاثة مهمة وضرورية لكل تغيير.

(بن زروق ، 2010،ص410)

2 - نموذج أيفيان فيش **Eveincevich** وزملاؤه في إدارة التغيير ، يعتبرون إدارة عملية

التغيير عملية منظمة تتكون من عدة خطوات المترابطة بتسلسل منطقي:

- ✓ **قوى التغيير** : وهي القوى الداخلية والقوى الخارجية.
- ✓ **الاعتراف بالحاجة للتغيير** : تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجاتها للتغيير من خلال التقارير و الإحصاءات التي تصلها من مصادر مختلفة من خلال البيانات المالية و الميزانيات و انخفاض الأرباح ومعدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير .
- ✓ **تشخيص المشكلة** : وهذا الهدف تحديد المشكلة قبل تبني أي أجزاء أو تحديد الهدف من التغيير إن هذه الخطوات تتطلب الخبرة وحسن التقدير و الإجهاد الصائب ، كما تستدعي أساليب معينة لتشخيص المشكلة من أهداف هذه الخطوة الوصول إلى الإجابة عن مجموعة الأسئلة التالية :
- ما هي المشكلة بذاتها وتميزها عن العوارض ؟

- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟

- ماهية النتائج المتوقعة من الإجراءات ؟

- كيف يمكن قياسها ؟

✓ **تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب التغيير:** تقوم الإدارة و وسيط التغيير بتقرير أي

من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق نتائج المرجوة ، وهناك ثلاث

استراتيجيات عامة للتغيير هي :

❖ استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي.

❖ استراتيجيات تغيير السلوك.

❖ استراتيجيات التغيير التقني.

تعريف المحددات أو الظروف المقيدة : يتأثر أسلوب وإستراتيجية التغيير ببعض

المتغيرات و الظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها : مناخ القيادة و ثقافة المنظمة

والتنظيم الرسمي ،وبهذا فإذا قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير دون الأخذ بعين الاعتبار

المحددات و القيود التي تفرضها السائدة في المنظمة ، فقد تزداد المشكلة الأصلية قيد

الدراسة ومثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى المزيد من المشكلات.

(بن مرزوق ،2010،ص 411)

مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة

مسببات المقاومة ومعالجتها،تنفيذ التغيير و المتابعة.

3 - نموذج ليفيت واسطون وويستلي :

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لوين إدخال إضافات عملية حيث أصبحت

المراحل التغيير حسب رأيهم على النحو التالي :

■ إثبات الحاجة إلى التغيير.

■ الدخول في علاقة تقاعدية لإحداث التغيير.

- العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
- تثبيت التغيير.
- إنهاء العلاقة التقاعدية (بن مرزوق، 2010، ص 411)

9- عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي:

يرتبط نجاح عملية التغيير بشكل أساسي ووثيق بمدى اقتناع مدير المنظمة بفوائد ونتائج التغيير، وما يعكسه على العاملين من حوله من بث روح التفاؤل بالمستقبل واستقرار ناتج عن شعورهم بالاطمئنان كون مديرهم مطمئن لهذه العملية، وتختلف مؤشرات نجاح برامج التغيير من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القادة والعاملين وقد حدد (البليسي، 2002، ص 58) إلى وجود مجموعة من العوامل التي لا بد من أن تقوم بها المنظمة بتوفيرها لنجاح عملية التغيير وهي:

1. توافر الدعم والتأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير.
2. توافر مناخ العلم الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. أن يمتلك وكلاء وخبراء التغيير المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالتغيير وبغض النظر إذا كانوا من خلال المنظمة أو من خارجها.
4. اشتراك العاملين والجماعات بعملية التخطيط لإنجاح البرامج التغييرية.
5. توضيح الدوافع والأسباب الكامنة من وراء عملية التغيير.
6. توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.
7. الاطلاع على مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية.
8. تحديد عوامل مقاومة التغيير ومراكزه بدقة.
9. توافر الموارد البشرية والمادية والفنية.

خلاصة الفصل

أصبحت الإدارة الحديثة تعزز إمكانياتها الداخلية والخارجية من أجل ضمان مواكبة كل تغيير يمكن أن يثاب نشاطها ويظهر ذلك في معرفتها لمجالات التي يمكن أن تؤثر فيها التغيير الداخلي، سواء كانت هذه المجالات على مستوى المادي أو البشري أو المالي وحتى التنظيمي .

إذا ما يمكن أن نستخلصه أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ، ويعتبر أمراً ضرورياً وحتماً لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أياً كان نوعها ، لذا فعليها ألا تحاول تجاهله ، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات و المشاكل داخلها وتتفادى المعوقات التي يمكن أن تعرض طريقه ، لأن فشله و تلاشيه من فشلها وتلاشيها .

الفصل الثالث: الجامعة الجزائرية

تمهيد

- مفهوم الجامعة.
- التطور التاريخي للجامعة الجزائرية.
- أهداف الجامعة.
- عناصر الجامعة.
- مهام و وظائف الجامعة.
- هيئات الجامعة.
- الحريات و الحقوق بالجامعة.
- أنماط المؤسسات الجامعية.
- مشكلات الجامعة الجزائرية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

الجامعة هي مؤسسة رسمية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها ، فهو من جهة من صنع المجتمع ، ومن جهة أخرى أداة لصنع القيادات الفكرية والفني و المهنية والسياسية ، والمتمثلة في إطاراتها الخريجة ، وتسعى لجامعة جاهدة إلى تكوينهم بما يتوافق مع حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية ، لذا تحرص كل دولة على رعاية و تطوير حاجاته وتوفير ك ما تحتاجه إيماننا منها بالأهمية الكبيرة لهذا القطاع ، ومن منطلق هذه الأهمية ، ونظرا للدور الفعال الذي تلعبه الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية تربوية وثقافية ، سوف نتعرف على أهم تفاصيلها وأهدافها ووظائفها في هذا الفصل.

1 - مفهوم الجامعة :

تعد الجامعة المصدر الأساسي للخبرة و المحور 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 ، وتهيئة الظروف الموضوعية للتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أية تنمية حقيقية في ميدان الأخرى.

(الهاشمي ، فيصل ، سفاري ، 2006 ، ص 39)

1-1 تعريف الجامعة: The Université :

❖ لغة: الجامعة - في لغة - "مجموعة معاهد علمية تسمى الكليات تدرس فيها الآداب والفنون والعلوم.

(السعودي ، 2014 ، ص 15)

❖ اصطلاحا : وتعرف الجامعة على أنها :

تلك المنظمة التي تحتوي عددا من المعاهد التعليمية العليا ويكون لديها غالبا كلية لفنون الحرة واثنان أو أكثر من المدارس أو الكليات المهنية وتقدم برنامجا للدراسات العليا وتكون قادرة على منح الدرجات العلمية في مختلف المجالات الدراسية.

(البرعي، 2002، ص 290)

وتعرف الموسوعة البريطانية 1973 - 1974 " الجامعة معهد للدراسات العالية يتألف من كليات الآداب و العلوم ، ومدارس للمهنيين ، ومدرسة الخرجين الدراسات العليا - وهذا المعهد يمتلك حق منح الدرجات العلمية في ميادين الدراسة المختلفة " .

(عريفج ، 2001 ، ص 26)

ولقد عرف المشرع الجزائري الجامعة بأنها " مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي " في المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 23 أوت 2003، و الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها ، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي أعطى تكييفا جديدا للجامعة الجزائرية وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها.

(الجريدة الرسمية ، 2003 ، ص 4)

وتعرف الجامعة أيضا على أنها مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي ونظاما ديناميكيا متفاعل عناصر تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري، حيث تتأثر الجامعة بالمحيط الخارجي لها وتأثر فيه في نفس الوقت.

(مركز البحوث التربوية، ص 195)

ونرى من خلال هذا التعريف أن الجامعة هي إحدى المؤسسات التعليمية كمؤسسة التعليم الابتدائي و المتوسط والثانوي، يحدث فيها تفاعلات بين عناصرها (الأستاذ ، الطالب، الإدارة).

وتعرف الجامعة بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معتمد وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة تتمثل وظائفها الرسمية في التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات و الأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسة متنوعة في تخصصات مختلف منها ما هو على مستوى البكالوريا و منها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب كما تعرف أيضا الجامعة بأنها هي مجموعة معاهد علمية ذات صفة قانونية ، يعمل بها أساتذة و تظم بها طلاب ،تعمل على صياغة لمعرفة ونشرا وتطورها بالإضافة إلى إعداد الطلاب إعدادا يؤهلهم ليكونوا نافعين لمجتمعهم.

(عامر، 2011، ص14)

ومن خلال مجمل التعريفات السابقة للجامعة فإنه يظهر لنا أنها تتميز عن غيرها من المؤسسات بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها:

- تتميز الجامعة بنشاطاتها العلمية والأكاديمية.
- تعتبر أحد أهم المؤسسات التي تساهم في تحديد مستقبل الأمم .
- تعتبر المصدر الأول و لأفضل للإطارات البشرية والكفاءات .
- لا تحكم الجامعة نفس قوانين الاستثمار مثل باقي المؤسسات، فالاستثمار في الجامعة تظهر نتائجه في الأمد البعيد.
- تظم الجامعة إطارات ذات مؤهلات فكرية عالية.

- الإنتاج التي تقدمه الجامعة هو محاولة تنمية الأفكار ومعارف ومهارات الطلبة.
- مدخلات الجامعة ومخرجاتها هم الطلبة .

(محجوب ، 2003 ، ص ص 25 - 26)

2 - التطور التاريخي للجامعة الجزائرية :

لقد عرفت الجامعة الجزائرية تحولات عميقة منذ إنشائها إلى يومنا هذا ، وهذه التحولات كانت تعكس بصفة مستمرة تلك الأوضاع الحاصلة في المجمع الجزائري ، وباختصار سوف نقوم بعرض هذه المراحل و التحولات التي عرفتتها الجامعة الجزائرية :

• المرحلة الأولى: ما قبل الاستقلال (1833 - 1962):

تم إنشاء جامعة الجزائر في العهد الاستعماري على ارض الجزائر ،حيث بدأت نشاطها سنة 1833 بمصطفى باشا في العاصمة ،في البداية كان يدرس بها الطلبة الأوربيون فقط، لتفتح أبوابها فيما بعد أما الطلبة الأتراك و الجزائريين بغض النظر على انتمائهم الديني بموجب مذكرة لوزير الحرب التي أصدرها بتاريخ 10 جوان 1835، إلا أنها كانت بداية للجامعة الجزائرية بموجب قانون 20ديسمبر 1909.

(سيد علي ، 2011 ، ص 52)

حيث تم إنشاء مدارس عليا (الميكانيك ، أدب ، الحقوق ، العلوم) ثم مدرسة الهندسة في الحراش سنة 1925 ومعهد علي في علم الزراعة سنة 1930 ، وإنما كانت مجرد تعليم سطحي يستجيب إلى متطلبات الاستعمار.

(الطيب ، 1999 ، ص 72)

وفي 19 ماي 1956 غادر الطلاب مقاعدهم للانضمام إلى صفوف الجيش، المتبع لحال لجامعة الجزائرية قبل نيل الاستقلال، يرى أنها كانت نسخة عن الجامعات الفرنسية التي أنشأت آنذاك، حيث حاول الاستعمار طمس الهوية الجزائرية من خلال منشوره الاستعماري.

• المرحلة الثانية: ما بعد الاستقلال (1962 - 1971):

جاء في تصريح لأول وزير لتعليم العالي للجزائر المستقلة محمد صديق بن يحي خلال ندوة صحفية عقدها في سنة 1971، حيث وضح الحالة التي كانت عليها الجامعة الجزائرية آنذاك بقوله " لكن هناك في نفس الوقت جامعة، وهي تستمر في مسيرة ليست كسيرة الثورة إنها مسيرة منفردة ومنعزلة، فالجامعة تمارس نشاطها إلى الآن ضمن الهياكل المتروكة منذ الاستعمار " حيث في هذه المرحلة تتميز بأن الجامعات الجزائرية لم تكف إلا مرافق التعليمية تعتمد على التنظيم والنصوص القانونية التي وضعها المستعمر الفرنسي، وقد شهدت الجامعة الجزائرية تطورا بعد الاستقلال (1967 - 1968) خاصة في إعداد الطلبة الذين قدر مجموعهم ب 10756 طالبا، مما أدى إلى عجز الهياكل الجامعية على الاستقبال وعدم القدرة و الوفاء بالحاجة مما أوجب على وزارة الدفاع التنازل على بعض الثكنات العسكرية في وهران، وفي عام 1970 أنشئت وزارة التعليم العالي و البحث مع إصدار التعليم العالي، بعدما كانت قسما في وزارة التربية الوطنية، ولقد أوضح وزير التعليم العالي و البحث العلمي آنذاك أهداف الإصلاح الجامعي، وحددها فيما يلي:.

- تكوين الإطارات التي تحتاج إليها البلاد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- العمل على تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل ما يمكن من تكلفة.

- أن يكون الإطار المكون في الجامعة حائزا على صفات ملائمة للمستوى الذي يحتاج إليه البلاد حتى يكون قادرا على حل المشاكل الخاصة بها.

• المرحلة الثالثة: إصلاحات (1971 - 1984):

يعتبر الإصلاح الذي باشرته السلطات الجزائرية خلال سنة 1971 إلهاما من الثورة وما تولد عنها ، فقناعة السلطات بأن الجامعة لم تعد تواكب مميزات المرحلة الجديدة باعتبارها بقيت تمارس نشاطها ضمن الهياكل المتروكة من طرف الاستعمار ، وأن التغيير الممتدة بين 1962 - 1971 لم تعد تستطيع أن تحقق أهداف الثورة ، ولقد قدم السيد محمد الصديق وزير التعليم العالي آنذاك مجموعة من الأهداف ترمي بأساس إلى :

- تكوين الإطار التي تحتاج إليها البلاد .
- تجهيز كافة الطاقات الجامعية لتكوين العاملين للمشاركة في تنمية القطاعات الأخرى .
- تكوين أكبر عدد من الإطار و بأقل التكاليف .
- ضمان تكوين علمي ذا مستوى عالي .

(بن علي ، 2001 ، ص 91)

في سنة 1973 تم تكوين المنظمة الوطنية لبحث العلمي، التي أسندت إليها علمية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي، كما تم تكوين مجلس الوطني للبحوث العلمية الذي تتلخص مهمته في رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية، وفي 1974 - 1977 تم تنفيذ عملية المخطط الرباعي الثاني ، وقد تميزت بكونها أكثر طموحا وأثر على مختلف المجالات ، وفي نهايات السبعينيات وبداية الثمانينيات تم وضع الخريطة الجامعية ، والتي نص على الربط المنظومة الجامعية

بالأهداف العامة للبلاد في مجال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مما أدى إلى إنشاء العديد من الجامعات و المراكز الجامعية و المعاهد العليا في بعض ولايات الوطن .

• المرحلة الرابعة: 1984 - 2004:

أما في سنة 1983 فقد ظهرت ما تعرفه بمرحلة الخريطة التنظيمية و اتضحت أكثر سنة 1984، بحيث هدفت هذه الخريطة إلى:

- تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 معتمد على احتياجات الاقتصاد الوطني بمختلف قطاعاته .
- تحديد احتياجات سوق العمل و العمل على توفيرها .
- توجيه الطلبة نحو الاختصاصات التي يحتاجها سوق العمل .
- تطوير نظام الخدمات الجامعية.

(لرقت، 2009، ص67)

وفي سنة 1995 شهدت تطورات عديدة حيث وصل عدد الطلبة إلى 233996 طالبا وتضاعف العدد حتى بلوغه 500000 طالب سنة 2001 موزعين عبر 53 مؤسسة للتعليم العالي ، ورغم التطور الذي شهدته الجامعة الجزائرية للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية و السياسية المتغيرة والظروف الأمنية التي شهدتها البلاد خاصة في البداية التسعينات أدى إلى الانخفاض النوعي لذلك التطور .

• المرحلة الخامسة: نظام LMD (من 2004 إلى غاية يومنا هذا):

قامت اللجنة الوطنية للإصلاح المنظومة التربوية في مخططها الخاص بالتعليم العالي بإعداد تقرير وضحت من خلاله العوائق التي تعانيها الجامعة الجزائرية والحلول التي تمكنها من تخطي ذلك و التكيف مع متطلبات التنمية المستدامة المصادق عليه

- من طرف المجلس الوزراء في 20 أفريل 2002 تم تحديد إستراتيجية على المدى القصير ، المتوسط ، والطويل لتطوير القطاع خلال الموسم الجامعي 2004/2003 تخص وضع برامج تطوير عام وعميق للتعليم العالي ، حيث تم وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04- 371 المؤرخ في 08 شوال 1415 الموافق ل 21 نوفمبر 2004 الذي يتضمن إحداث شهادة ليسانس نظام جديد حيث تضمن في محاور الأساسية :
- هيكلية جديدة للنظام التكويني وفقا لثلاثة أطوار تكوينية.
 - تطوير مستوى وتيرة البحث العلمي.
 - تحسين و تأهيل مختلف البرامج التعليمية.
 - اعتماد على تنظيم جديد للتسيير.

(شرقي ، 2016 ، ص 199)

3 - أهداف الجامعة :

- هدف الجامعة هو التعليم وتعميم الفائدة لكل جنس البشري ، كما أن تنمية من خلاله وغرس الأخلاق في الإنسان بمثابة السبيل إلى بناء المجتمع المثالي ، حيث هذا الأخير يصبح أكثر حكمة من خلال التعلم وأفضل من خلال الممارسة ، وبعد التعليم بمثابة الوعي الأخلاقي، وتسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أجل إشباع رغبات و حاجات المجتمع وأهم تلك الأهداف هي:
- الجمع بين التربية والتعليم لإعداد المواطن الصالح بدنيا وعقليا وروحيا و سلوكيا يترجم هوية وشخصية المجتمع.
 - القابلية لحل المشاكل .
 - البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع .

- تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية .
- متابعة تطور الخريطة المعرفية .
- ترقية الثقافة الوطنية.
- تكافؤ الفرص وأحقية الجميع في التعليم.

(عامر، 2011 ، ص 16)

- **أهداف بيداغوجية :** بحث تضم المحتوى البيداغوجي للكفاءات ، المعارف ، التقنيات و الوسائل البيداغوجية .
- **أهداف البحث العلمي:** وهي محاولة ربط الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار دورها نحو المجتمع ضمن مفهوم النسق المفتوح.
- **أهداف التعيين و الانتقاء:** وتتضمن ثلاثة جوانب أساسية:
 - الوعي النوعي: المطلوب اكتسابه من طرف الطلبة.
 - الجانب الكمي :حجم المؤسسة حاملي الشهادات و مجالات العمل الممكنة .

(جوادي، 2006، ص 41)

- الجانب الانتقائي :الدخول الانتقال من مرحلة إلى أخرى .
- **أهداف تسيير هيئة الموظفين :** وتتضمن ما تحتاجه الجامعة من إطارات وأفراد من حيث النوعية و الكمية مع تحديد الكفاءات الإدماج بالمؤسسة من جهة ،و التكفل فظروف العمل وإجراءات الترقية و لأجور والخدمات المقدمة من جهة أخرى .
- **أهداف التمويل:** وضوح سياسة التمويل تدعيم العلاقات بين البيئية للوصية و المصالح الاقتصادية و الاجتماعية.
- **أهداف العلاقات الاجتماعية للمؤسسة :** وتتقسم إلى قسمين :
 - أهداف العلاقات الداخلية (ظروف العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ...).

- أهداف العلاقات الاجتماعية الخارجية: والتي تتضمن طبيعة العلاقات الموجودة بين الجامعة والبيئة المحيطة بها .

(جوادي ، 2006 ، ص 42)

4 - عناصر الجامعة :

لكل مؤسسة مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها ، بوجود تلك العناصر وتكاملها تنتج المؤسسة الهدف الذي أنشأت من أجله ، وبما أن الجامعة هي إحدى تلك المؤسسات فهي بذلك لديها مجموعة من العناصر وهي :

1 - الطالب : وهو ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى الجامعة تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة البكالوريا ، ويعتبر أحد أهم العناصر الفعالة في العملية التعليمية طيلة التكوين الجامعي إذ يعتبر هو العنصر الأكثر تواجدا داخل الحرم الجامعي ، ويعتبر الطالب كذلك هو الهيئة الخام التي تشكل مدخلات الجامعة، والتي تتلقى العمليات التعليمية و التكوينية، ليكون في الأخير وبعد حصوله على شهادة جامعية على شكل مخرجات لهذه المؤسسة.

(مانع ، 2015 ، ص 241)

2 - الأستاذ : هو مختص يستجيب لكلب اجتماعي ، ويتحكم في عدد لا بأس به من المعارف العامة والعلمية ، وهو عامل حرفي في اختباره البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة و الاستقلالية توافق منفعة المستخدمين.

(عجال ، 2010 ، ص 51)

3 - الهيكل الإداري التنظيمي: إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية تكوين الإطار الكفاء و التخصص، وبناء الهيكل التنظيمي المرن دون الإخلال بالوحدة العضوية بين الجهازين التنظيمي و الإداري اللذان يساهمان في تحسين المردود ورفع الإنتاجية في المؤسسة الجامعية.

(غربي، 2014، ص 61)

4 - المحتوى التعليمي : تعد المقررات التدريسية في التعليم العالي أحد أهم العوامل التي تركز عليها الجامعة في سبيل تخريج دفعات تتميز بالمؤهلات و القدرات العلمية التي تتناسب مع سوق العمل.

(بن سالم و العميري ، 2009 ، ص24)

5 - مهام ووظائف الجامعة :

أولا / المهام:

في إطار المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي و البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتتمثل المهام الأساسية للجامعة فيما يأتي:

1. تكوين الأطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد .
2. تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث في سبيل البحث .
3. المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .
4. المشاركة في التكوين المتواصل .
5. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي .
6. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .
7. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .

8. تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي و التقني .

9. المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها .

(الجريدة الرسمية ، 2003 ، ص ص 5 ، 6)

ثانيا /وظائف الجامعة :

تقوم الجامعة بعدة وظائف تؤهلها لأن تكون مصدر الصناعة رأس المال البشري وتطويره، كما يأتي :

• **التكوين الجامعي:** هناك أساليب ماثلة و قائمة في زمننا الراهن وتحديدًا فيما

يتعلق بالتعليم، يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- الأسلوب التقليدي.
- الأسلوب التلقائي.
- الأسلوب المبرمج.
- الأسلوب المرتكز على المجهود الشخصي .وهذا الأسلوب تفرغ عنه الأسلوب الذي يعرف بالتعلم والاكتشاف ، حيث يساعد الأستاذ المتعلم بدرجة ما ، كما أن الطالب يعمل تحت إشراف الأستاذ وتوجيهه ، والتعلم بالاكتشاف يعد من أساليب التعليم الذاتي لاسيما عندما تقل تلميحات الأستاذ وتوجيهاته بدرجة كبيرة ، لذا تهدف وظيفة الجامعة التعليمية إلى تنمية شخصية الطالب من جوانبها و إعداده للعمل المستقبل ي من خلال تحصيل المعارف وحفظها وتكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق الحوار والتفاعل و توليد المعارف العمل على تقدمها ، ويمكن إعطاء تعريف لتكوين الجامعي بأنه " تأهيل القوى البشرية العليا أو رفيعة المستوى ، لكي

تقوم بالترشيد والبحث العلمي وإنتاج المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة وتنظيم إدارة المجتمع والدولة سياسيا اقتصاديا و اجتماعيا .

- **الجامعة و البحث العلمي :** يعد البحث العلمي عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من أجل تقصي وتتبع الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى (مشكلة البحث) بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى (نتائج البحث) ، كما أن للبحث العلمي أهمية كبيرة في المجال التنموية بمجالاتها المختلفة الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية و الثقافية مما دفع بالكثير من الدول للاهتمام .

(عريفج ، 2001، ص 31)

- **المساهمة في التنمية الشاملة:** تساهم الجامعة بشكل كبير في التنمية الشاملة من خلال هدفها في تحسين ظروف المستقبل وتقوم على توظيف جميع الجهود و المشاركة الفعالة في البناء المجتمع.

(عجال ، 2010 ، ص 91)

- **الجامعة وخدمة المجتمع :** لا ريب في أن وظيفة الجامعة للمجتمع تكمن في ذلك النشاط المنجز لحل مشكلات المجتمع أو تحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة ، كما أن خدمته الجامعة للمجتمع تعني قيام الجامعة بنشر الفكر العلمي المرتبط ببيئة الكليات وإشاعته ، وتقوم بتبصير الرأي العام بما يجري في مجال التعليم فكريا وممارسة وعليها يقع تقويم مؤسسات المجتمع وتقديم المقترحات لحل قضاياها و مشكلاته وكذا لإدلاء بتصورات وبدائل تثير وتشيع فكريا تربويا داخل المجتمع .

- وظائف الجامعة و التنمية المستدامة : للجامعة دورا رائد لا غنى عنه في تحديد المسارات و المتجهات التي تتعلم الأجيال القادمة بفضلها كيفية التصدي للتعقيد الذي تنسم به التنمية المستدامة ، ذلك أن الجامعة تقوم بإعداد خريجين ذوي المؤهلات عالية ومواطنين مسئولين بوسعهم إشباع حاجات مجالات النشاط البشري كافة ، كما توافر غرض التعليم والتعلم مدى الحياة (الاستدامة) ، تسهم في تقدم المعارف وإثرائها ونشرها عبر البحوث إضافة إلى كونها توفر للمجتمعات الخبرة المتخصصة اللازمة لمساعدتها في مجال التنمية الثقافية و الاجتماعية والاقتصادية

(عريفج ، 2001 ، ص 32)

6 - هيئات الجامعة :

لقد حدد المشروع الجزائري الهيئات الخاصة بالجامعة ،حيث وضعت الجريدة الرسمية ،اتفاقيات دولية، وقوانين ومراسيم ، قرارات و آراء ،مقررات ،مناشير، إعلانات و بلاغات ، من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03- 279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل23 سنة 2003 ، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها جاء في المادة 07، تتكون الجامعة من هيئات ورئاسة الجامعة و كليات و معاهد وعند الاقتضاء من ملحقات وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

- المادة 8:

يحدد التنظيم الإداري لرئاسة الجامعة الكلية و المعهد والملحقة وكذا طبيعة المصالح المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم المالي والوزير المكلف بالمالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

أولا / مجلس الإدارة: ويتشكل من:

1 - الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا :

- ✓ ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
- ✓ ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
- ✓ ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.
- ✓ ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.
- ✓ ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
- ✓ ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- ✓ ممثل عن والي الولاية.
- ✓ ممثل القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في المرسوم إنشاء الجامعة.
- ✓ ممثل عن أساتذة (من كل كلية من بين الأساتذة الأعلى رتبة).
- ✓ ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين و التقنيين و عمال الخدمات.
- ✓ ممثلين اثنين عن الطلبة. (الجريدة الرسمية، 2003، ص 06)

2 - المجلس العلمي للجامعة : يشكل المجلس العلمي للجامعة من :

- ✓ مدير الجامعة رئيسا.
- ✓ نواب مدير الجامعة .
- ✓ عمداء الكلية .
- ✓ مديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت.
- ✓ مسؤول المكتبة المركزية للجامعة .
- ✓ رؤساء المجالس العلمية لكليات و المعاهد .

✓ ممثلين اثنين (02) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.

✓ شخصين خارجيان يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى، ويمكن للمجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته.

(الجريدة الرسمية، 2003، ص ص 7 - 8)

7 - الحريات و الحقوق بالجامعة :

أولا: الحريات:

1 - الحريات المهنية: عرفت الحقوق و الحريات الجامعية من خلال توصيات تتعلق، وفي أكتوبر T.I.O بوضعية الأساتذة ، والتي يتبناها اليونسكو و المنظمة الدولية للعمل 1966 ولقد قامت لجنة مشتركة مكونة من الخبراء من المنظمة الولية للعمل و اليونسكو و تطبيقا لهذه التوصيات وتمت استمارة استبيان للحكومة وفي تحليل الإجابات من طرف اللجنة نفسها اجتماعها الثاني المنعقد في شهر ماي 1970 بمدينة باريس الفرنسية ، وبعد الإطلاع على تقارير الدول الأعضاء توصلت اللجنة المشتركة للاستجابات التالية :

- سلك الأساتذة ي لو أنها لم تعبر عن طبيعة و لاعتن المحتوى هذه الحريات، وترى هذه اللجنة أنه يجب اتساع الحريات الجامعية لأساتذة التعليم العالي.

(الكاهنة حماش ، 2002 ، ص97)

2 - حرية النقاش بعيدا عن كل إكراه مذهبي :

حسب توصيات اليونسكو رقم 27 فإن على الأساتذة أن يتمتعوا بحرية تامة في النقاش وذلك بعيدا عن كل إكراه مذهبي ، حسب أمين خان أحد الطابوهات الكبرى للخطاب السياسي و الذي يجد مبرره في محاولات تقسيم الشعب الجزائري من طرف الاستعمار

الفرنسي هو تحديد القضية البربرية وكل الأساتذة يجيدون صعوبات في طرح هذا الموضوع مع الطلبة الخاصة في فترات زمنية سابقة بالنظر للوضع السياسية التي تعيشها الجزائر، وبعد أيام النزاع 16 أبريل 1980 و 15 مارس 1981 والتي صنعت الربيع البربري من أجل إدماج التقاليد البربرية، فقد وجد في برامج الجامعات الكبرى الجزائر، عنابة، قسنطينة، وهران بصفة وحدات التعليم للتراث الثقافي الشعبي لمكوناته المختلفة ومن جهة أخرى فقد نظم البحث في نفس هذه المواضيع في إطار تحضير الرسائل وفي مجموعات البحث. (Khan lamin.p451995)

3- حريات في الروح الجماعية :

يستند العمل الجماعي إلى مبادئ التالية :

- الحريات الأكاديمية، تقسيم المسؤوليات، حق كل المعنيين في المشاركة في الهياكل و إجراءات عملية أخذ القرار داخل المؤسسة ووضع آليات استشارية، كل القضايا المتعلقة بالإدارة و تعريف سياسات التعلم، برامج، و البحث التي يمكنها أن تكون موضوع قرارات جماعية، وحسب "آلان توران" فإن توسع الفر دانية مهما كان النجاح الاجتماعي فإن نمو هذه الفر دانية مشجع على تقديم ومحو الثقافة وهذا التهديم يرجع إلى تنوع القيم المقترحة.
- إن هذه الفردية تأخذ إلى سوء تسيير المجالس العلمية و اللجان البيداغوجية، أي تقصي على روح الجماعة و المشاركة، فالمجالس العلمية للأقسام، هم أصحاب السلطة العلمية و الأخلاقية على مستوى القسم و الجامعة

(Tourairre Alain. 1965. pp 416- 426)

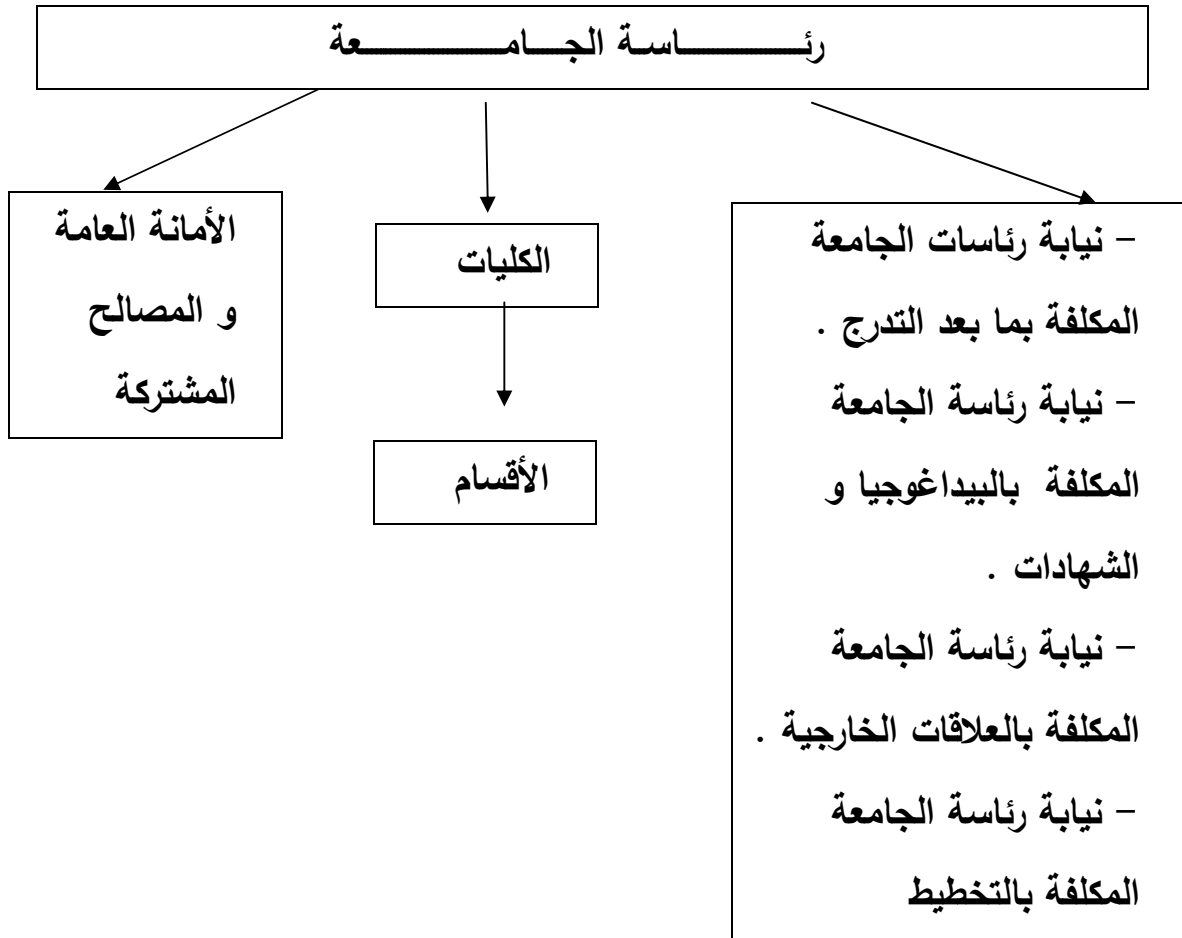
ثانيا: الحقوق:

1. **الحقوق المدنية :** حسب توصيات اليونسكو فلا يجب أن يكون أي أستاذ للتعليم العالي محل اعتقال أو حبس تعسفي و لا يجب أن يكون محل التعذيب أو معاملة متعسفة غير إنسانية ، تعد الجزائر من الموقعين على المعاهدة الدولية ضد التعذيب غير الإنساني و المنحط بتاريخ **10 ديسمبر 1984**، و الأستاذ الجامعي يعتبر نخبة المجمع وصفوته وتقدم الحرية وتطور الحقوق يرفع من المستوى التفكير ويفتح باب أمام الطاقات و القدرات للإبداع في شتى المجالات الإنسانية و التكنولوجية ، فالأستاذ مصدر إبداع طالما كان في راحة نفسية وموفر الحقوق ولا يعيش ضعف اجتماعي يلهيه عن البحث العلمي .
(الكاهنة حماش ، 2002، ص105)

8- أنماط المؤسسات الجامعية :

1 - الجامعة: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية استقلالية المالية، وتتشكل الجامعة من هيئات (مجلس إدارة و مجلس علمي)، رئاسة الجامعة كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة، وتكون رئاسة الجامعة تحت سلطة رئيس الجامعة وتضم:

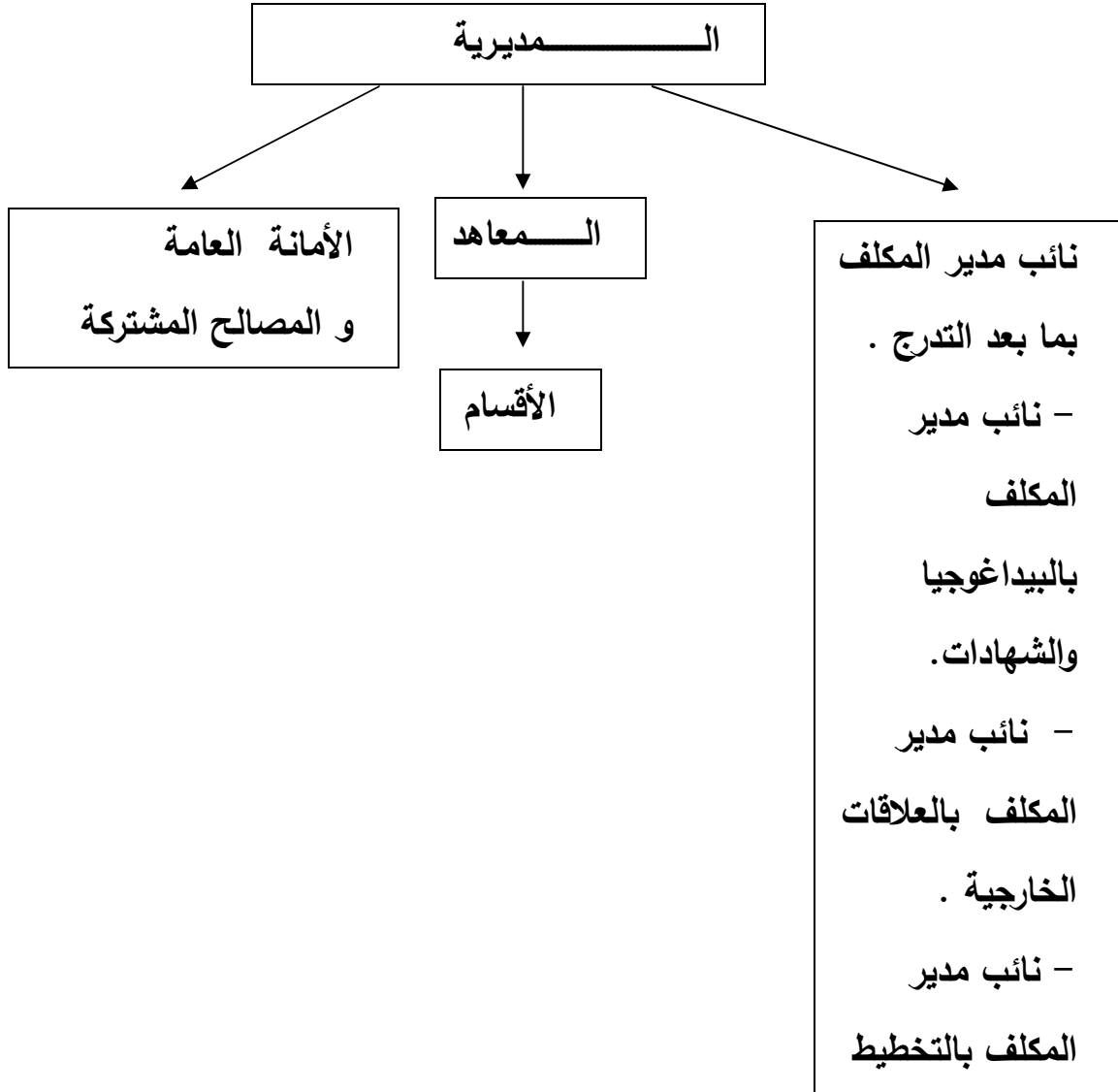
- نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة .
 - الأمانة العامة للجامعة .
 - المكتبة الوطنية للجامعة .
- (الجريدة الرسمية ، 2003، ص 8)



الشكل رقم (05) : يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة.

المصدر: وزارة التعليم العالي 2015، ص 10.

2. المركز الجامعي: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية، يسير المركز الجامعي مجلس إداري ويديره مدير كما أنه مزود بهيئات استشارية يتكون من معاهد تضم أقساما تحتوي على مصالح تقنية مشتركة.



الشكل رقم (06) يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي.

المصدر:وزارة التعليم العالي، 2015، ص 11.

9-مشكلات الجامعة الجزائرية :

تواجه الجامعة الجزائرية العديد من المشاكل و العقبات التي جعلت منها كثيرا من المرات تحتل مراتب أخيرة في التصنيفات العالمية ، ذلك ما جعل الجهات المعنية تحاول دائما إجراء إصلاحات وأبرز تلك المشاكل هي كالتالي :

1 - مشكلة التحجيم : حيث تسجل الجامعة الجزائرية وفي كل دخول جامعي تدفقا هائلا لإعداد الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا ، ومن منطلق أن من حق كل متحصل على شهادة البكالوريا مقعدا بيداغوجيا في الجامعة ، فإن من واجب الجامعة توفير ذلك للطلاب ، ويرتبط مشكل التحجيم بمجموعة من العوامل نذكر منها:

- مبدأ تساوي الفرض في الالتحاق بالتعليم العالي .
 - النمو الديمغرافي الذي تشهده الجزائر و الإعداد الهائلة الملتحقين بالأطوار الابتدائية والثانوية .
 - زيادة حاجات المجتمع لليد العاملة المؤهلة.
 - الطلب المتزايد على التعليم نتيجة الوعي الثقافي .
 - مجانية التعليم.
 - مشكلات الإعادة و التسرب و التحويل.
 - مجانية التعليم العالي وإهمال النوعية بسبب نقص الموارد التمويلية و المؤطرين والهيكل.
- (بوخارة وعبد الرزاق ، 2004 ، ص 117)
- كل هذه العوامل أدت إلى تفاقم هذه المشكلة التي أنجزت عنها مشكلات أخرى أعاققت تطور التعليم العالي و ارتبطت :
- إهمال البحث العلمي.
 - هجرة الأدمغة بحثا عن وضع أفضل، واستثمار أحسن لقدراتهم وتحسين تكوينهم.

- نقص الفعالية والحافز عند الطلبة و الأساتذة .

زيادة البطالة وضعف الشهادات وقلة المناصب المفتوحة .

(خراط رشيد ، 1993،ص 12)

2 - مشكلة صعوبات التمويل : وتعد من المشكلات لدى الكثير من الدول العربية و الغربية ، فقطاع التعليم العالي يحتاج إلى ميزانية كبيرة وتسيير عقلاني وتوزيع عادل ، خاصة وأنه يعتمد على التمويل الحكومي ، إلا أنه في الجزائر رغم ما تخصصه من ميزانيتهما للتعليم العالي إلا أن هذه الزيادة يضعف تأثيرها بسبب زيادة عدد الطلبة و ارتفاع التكاليف وتضخم الأسعار و متطلبات جودة التعليم العالي ، خاصة ما يتعلق بالبحث العلمي و الأجور مما يضعف دور البحث العلمي في دعم وتمويل التعليم العالي الذي يعد في الكثير من الدول من أهم مصادر التمويل ، وتجمع المصادر على أن هذا المشكل يعود إلى :

- مشكلة التسيير اللاعقلاني واستعمال الموارد المادية والبشرية المتوفرة بفعالية .
- مجانية التعليم وغياب سياسة تدعم مشاركة الطالب في نفقات التعليم .
- تناقض الدعم الحكومي لقطاع التعليم العالي .
- تزايد عدد الطلبة أدى لصعوبات مالية ولا توازن .
- بعد البحوث العلمية عن المجمع وعدم ارتباطها بمشكلات التنمية .

3 - مشكلة التأطير : إن شكل التأطير يرهن البحث العلمي الذي يعد الوظيفة الأساسية

للجامعة بعد التكوين ، إلا أننا نواجه اليوم تحديا مخيفا وهو أن عدد الأساتذة الدائمين و حسب اللجنة الوطنية لإصلاح النظام التربوي سنة 2002 هو 17.567 ألف أستاذ 2248 في صف الماجستير ، 120 أستاذ مؤقت ومشارك ، في حين أننا بحاجة 35 ألف أستاذ دائم ، خاصة في ظل التوزيع غير العادل للكفاءات رغم الزيادة المعبرة في سنة

2004 – 2005 المقدرة ب25.299 أستاذ، ويرتبط هذا المشكل بعدة عوامل و مؤشرات

نوجزها فيما يلي:

- سياسة التوظيف غير واضحة.
- نقص التأهيل العلمي و البيداغوجي لطلبة الدراسات العليا .
- سوء الظروف المادية و المعنوية للأستاذ الجامعي مع غياب الحوافز .
- ضعف التكوين في الدراسات العليا .
- ضعف الدافع لإجراء البحوث لعدم وجود مستفيدين .
- معايير غير واضحة ومعقدة في الترقية.
- التوسع الكبير في التعليم العالي ، مما أنتج عنه أعداد هائلة من الملتحقين بالتعليم العالي لا يتناسب وعدد المؤطرين. (قطاف وعمار، 2004، ص 108)

4 – مشكلة الهياكل و التجهيز: يعتبر تزايد عدد الطلبة و الصعوبات المالية للتعليم

العالي من العوامل الرئيسية لنقص ضبط الهياكل و التجهيز ، فقد أصبحت ظاهرة الاكتظاظ هي السمة اللازم لكل الجامعات الجزائرية رغم زيادة الملاحظة في الكثير من الجامعات ، ورغم ذلك فهي لا تفي بحاجات الطلب المتزايدة سنويا و التي ترجع لانعدام التخطيط والاستراتيجيات الجادة ، إضافة لهذا نجد نقصا في التجهيزات و الوسائل الحديثة التي تعد اليوم الأداة الرئيسية لاكتساب المعارف ، وربط ما هو نظري بما هو تطبيقي ، هذا مع نقص المراجع خاصة الحديثة منها و قاعات الانترنت ، وان وجدت سميت بالاكتظاظ، إضافة لتدني الخدمات الجامعية مما لا يسمح بالتكوين الجيد ونقص في المقاعد البيداغوجية وصعوبة التأطير .

(عبدوني، 2004 ، ص 319)

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل اتضح لنا مدى الأهمية التي تحتلها الجامعة ، لم تولد بل كانت لتلبية حاجيات ومتطلبات المجتمع ، ذلك واضح من خلال الهدف الأساسي من وجود الجامعة وهي المساهمة في النشر المعرفة والعلم وتطوير الأمم وتمييزها ومواكبة كل من التطور العلمي والتكنولوجي . وعليه فالجامعة تمس جميع قطاعات الدولة بمختلف مجالاتها ، ويجب إتباع مناهج واستراتيجيات وطرق من خلال تحقيق الهدف الرئيسي للجامعة و هي إنتاج وتكوين إطارات قادرين على تحمل المسؤولية و السير في التوجه المطلوب .



الجانب الميداني



الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

- منهج الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني من أهم خطوات البحث العلمي ،حيث يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية ، كما يوسع مجال دراسته ، وذلك بإثبات أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها ، وهذا من خلال تحويل نتائجه الكمية إلى إحصاءات كمية وأرقام حسابية ، وعليه سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تشمل كل من المنهج المعتمد في الدراسة وحدود الدراسة ومواصفات عينة الدراسة ،مع توضيح أدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات هذه الدراسة .

1 - منهج الدراسة :

إن اختيار المنهج في أي بحث علمي يرتبط أساسا بطبيعة الموضوع أو طبيعة مشكلة الدراسة ، وبما أننا ندرس " مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية " فإن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي والأسباب التي أدت لاختيارنا لهذا المنهج ، تتضح من خلال جملة التعاريف التالية :

حيث عرف **بوحفص (2011، ص30)** المنهج **Méthode** على أنه "خطة عمل يسير بموجبها الباحث فهو عبارة عن مجموعة من الخطوات والإجراءات المنظمة التي تتبع لحل مشكلة البحث " .

هناك نوعين من المناهج، المناهج الكمية التي تهدف في الأساس إلى الظاهرة موضوع الدراسة، ومناهج كيفية تهدف إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة.

(انجرس ، 2004 ، ص100)

وتأسيسا على ما سبق يرى **مقداد (2008، ص100)** : أن المنهج الوصفي هو "وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع الحقيقي " .وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه "

إجراء من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير كيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة "

(مروان ، 2000، ص ص 126 - 127)

فهو يركز على الوصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة. فهو يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه، وقد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين الأعراض عملية.

2 - حدود الدراسة :

2 - 1 الحدود المكانية:

تم إجراء لدراسة هذه بجامعة محمد خيضر بسكرة تحديدا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة كونها مؤسسة التي تخدم موضوعنا .

حيث أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 الموافق ل 17 فبراير سنة 2009.

المرسوم التنفيذي رقم 219- 98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق ل 7 يوليو

1998 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة نظم

قسمين وهما القسم العلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الإنسانية ، تحتوي الكلية على هياكل

إدارية و بيداغوجي ما يساعد على السير الحسن لها ويتمثل الطاقم المسير للكلية على :

- عميد الكلية.

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي والعلاقات الخارجية.

- الأمين العام للكلية.

- رئيس القسم العلوم الاجتماعية.
 - رئيس القسم العلوم الإنسانية.
 - محافظ المكتبة المركزية.
- كما تظم الكلية مجلسين هما:

✓ **المجلس العلمي:** يتولى الشؤون العلمية للكلية.

✓ **مجلس الإدارة :** يدرس المجلس ويقترح كل التدابير التي من شأنها أن تحسن سير

الكلية وتشجيع على تحقيق أهدافها ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد

ومن مهامه :

- تسيير الكلية.
- برمجة أعمال و البحث.
- أفاق التعاون العلمي و الوطن و الدولي .
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسن لمستوى وتجديد المعارف .
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسة والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية .
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية .

وفيما يخص الهياكل البيداغوجية تضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي

بشتمة هياكل هامة تضمن تدريس و العمل في أحسن الظروف وهي كالتالي :

❖ **المدرجات:** وتنقسم إلى مجموعين:

- **المجمع البيداغوجي /أ/** يوجد فيه مدرجات رقم 01 - 02 - 03
- **المجمع البيداغوجي /ب/** يوجد فيه مدرجات رقم 04 - 05 - 06

❖ القاعات :

القاعات	
قاعة الأعمال الموجهة	64 قاعة
قاعة الدروس	07 قاعات
قاعة الإعلام الآلي	05 قاعات
قاعة الانترنت	02 (أساتذة وطلبة الدراسات العليا+طلبة)
مكاتب الأساتذة مخصصة لاستقبال الطلبة	72 مكتب
قاعة الأساتذة	01 قاعة
قاعات المناقشات	01 قاعة
مكتب المداولات	01 قاعة
قاعات الاجتماعات	04 قاعات
قاعة استقبال اللجان	01 قاعة

❖ مجمع إداري لعمادة الكلية و مصالحتها المركزية :

كما يوجد بالمجمع البيداغوجي ب- مجمع إداري لعمادة الكلية و مصالحتها المركزية يحتوي :

- مكتب عميد الكلية.
- الأمانة العامة.
- نيابة العمادة المكلفة بالدراسة العليا.
- مصلحة الميزانية.
- مصلحة المستخدمين.

• مصلحة الوسائل العامة.

مجمع بيداغوجي للأقسام والميادين والشعب والتخصصات :

وبالمجمع البيداغوجي . أ. يوجد مبنى المجمع البيداغوجي للأقسام والميادين والشعب والتخصصات يتكون من ثلاث طوابق تتوزع به المكاتب حسب المهام كما يلي:

مصالح التدريس المختلفة بالكلية ومكاتب خاصة برؤساء الأقسام ونوابهم ومسئولي الشعب والتخصصات.

❖ المكتبة مركزية: تحتوي المكتبة على:

- قاعة كبيرة طاقة استيعابها 600 طالب بالإضافة إلى قاعة خاصة بالمذكرات.

2-2 الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة بالتوازي في ظل البحث والنقد في التراث الأدبي بعد نزول الباحثة للميدان وتطبيق الاستمارة المعدة لمجالات التنظيمي لجمع البيانات من الميدان لنصل في الأخير إلى تحليلها وتفسيرها ومنها الخروج بنتائج لهذه الدراسة، وتم ذلك وفقا لثلاث مراحل:

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة أو بحث خطوات أولية لا بد منها ، ومفتاح نجاح الدراسة الأساسية ، فمن خلالها يحدد الباحث الشكل النهائي لمتغيرات الدراسة ويتأكد من صلاحية أدوات البحث ودقتها في جمع البيانات المطلوب مع تحديد سمات العينة وحجمها ،ومن هذا المنطلق كان لزاما على الباحث القيام بدراسة استطلاعية يهدف من ورائها إلى:

1. التأكد من سلامة بنود الاستمارة .
2. إبراز متغيرات قد يكون الباحث قد أغفلها.
3. تحديد سمات وخصائص عينة الدراسة الأساسية .

4. جمع معلومات عن مكان إجراء الدراسة .

5. التحقق من صدق وثبات جمع البيانات .

وقد دامت فترة الدراسة الاستطلاعية حوالي شهر فيفري من سنة 2019 .

ثانيا: الدراسة الأساسية:

في هذه المرحلة تم النزول للميدان لتوزيع استمارة جمع البيانات النهائية و التي عددها 30 استمارة على عينة العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد خيضر بسكرة المقدرة ب55 عامل ، حيث استغرق حوالي 10 أيام من تاريخ 2019/03/13 إلى 2019 /03 /22 وذلك بالاستعانة بمجموعة من العمال في الكلية مما سهل عملية توزيع واستلام الاستمارات .

ثالثا: تفرغ البيانات وتحليل، تفسير واستخلاص النتائج:

وتعتبر المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تفرغ البيانات في جداول تكرارية وحساب النسبة المئوية وعرض وتحليل وتفسير واستخلاص النتائج النهائية و التي دامت حوالي شهر ونصف من 2019/02/28 إلى 2019/05/15.

جدول رقم(02): يوضح توزيع عينة الدراسة

الأقسام	التكرارات	نسبة المئوية
قسم العلوم الإنسانية	15	30%
قسم العلوم الاجتماعية	15	30%
المجموع	30	60%

المصدر: إعداد الباحثة

2 - 3 الحدود البشرية : تبعا لموضوع الدراسة و الذي ويدرس أهم مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية ،حيث كانت حدود الدراسة المكانية وهي الجامعة فإن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتكون من 55 عاملا موظفا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة بسكرة محل الدراسة ، كما هو ممثل في الجدول أعلاه .

3 - مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين من فئة الإداريين الدائمين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة و البالغ عددهم 55 موظف يزاولون عملهم بصفة دائمة و منتظمة بالإدارة .

4 - عينة الدراسة و خصائصها:

4-1 تعريف العينة:

تعتبر العينة جزء من شريحة المجتمع تضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا.

(القصاص، 2007، ص78)

4-2 طبيعة المعاينة:

قمنا باختيار أفراد العينة بطريقة قصديه وهي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافق بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.

كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات للدراسة لدى فئة محددة من المجتمع الدراسة الأصلي. (عبيدات وآخرون ، 1999 ، ص 96)

3-4 حجم العينة :

وشملت العينة الدراسة الحالية على 30 عاملا من 55 عاملا في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي ما يعادل نسبة 50 % .

5 - أدوات الدراسة :

بعد تحديد المنهج المناسب واختيار عينة الدراسة ، كان لزاما على الباحثة اختيار أنسب الوسائل لجمع البيانات للتحقق من فرضيات الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان، ملاحظة، المقابلة ، ومن أهم وسائل جمع البيانات حول مشكلة الدراسة " مجالات التغير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة.

5 - 1 الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء أو اتجاهات الأفراد . (عبيدات ، 1999، ص 63) وعرفه عطية (2007، ص 242) الاستبيان "هو أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون له لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان".

فاستبيان مجالات التغيير التنظيمي يتكون من تعليمات الإجابة بهدف تبسيط وتحفيز العمال على الإجابة الموضوعية بعد إقناعهم بأن الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية ، وهذا الاستبيان يحتوي على 39 بند ، ولقد مر إعداد الاستبيان بعدة مراحل قبل الوصول إلى شكله النهائي له وهي :

1. من أجل الإلمام بكل جوانب ومجالات الخاصة للتغيير التنظيمي قمنا بالاطلاع على مختلف المراجع والكتب والدراسات السابقة .
2. عرضنا الأداة على بعض أساتذة المختصين في علم النفس العمل و التنظيم للتأكد ملائمتها مع البنود المصاغة .
3. تم تحليل هذه الأبعاد إلى مكونات ومؤشرات بعدها صياغة البنود والتي بلغت 43 بند موزعة على ثلاثة أبعاد أو مجالات في البداية.

جدول رقم(3): يمثل أرقام البنود حسب كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي

اسم المجال	أرقام البنود
المورد البشري	17-16-15-14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1
المجال الهيكلي	30-29-28-27-26-25-24-23-22-21-20-19-18
المجال التكنولوجي	43-42-41-40-39-38-37-36-35-34-33-32-31

المصدر: من إعداد الباحثة

4. تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الموافقة عليها .
5. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بقصد سلامة اللغة ومدى انتماء الفقرات لأبعادها ومدى ملاءمتها لبدائل الأجوبة.
6. تم فيها تعديل الاستبيان بناء على الأساتذة المحكمين.

الجدول رقم (4): يوضح العبارات التي تم حذفها

رقم العبارة	العبارة
07	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في السلوك
10	ساهم العاملون في تحقيق الهدف الموضوعية
15	برامج تدريب العمال الإداريين بالكلية تحد من مقاومة التغيير
30	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة التفويض الصلاحيات للموظفين في مستويات أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة

7. صياغة الاستبيان في شكله النهائي على النحو التالي :

جدول رقم (5): يوضح أرقام بنود كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي

اسم المجال	رقم البنود
مجال المورد البشري	14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1
مجال الهيكلية	26-25-24-23-22 -21-20-19-18-17-16-15
مجال التكنولوجي	-38-37-36-53-34-33-32-31-30-29-28-27
	39

المصدر: من إعداد الطالبة

5-2 السجلات والوثائق: فهي أيضا تعد من أدوات جمع البيانات و المعلومات حول مجتمع

الدراسة وعينة الدراسة، و من بين الوثائق و السجلات التي اعتمدت عليها الباحثة في

دراستها نذكر:

- الوثيقة التي توضح الهيكل التنظيمي الخاص بموظفين الإداريين لكلية العلوم

الإنسانية و الاجتماعية.

- دفتر أو دليل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

• الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

أ - صدق المقاييس: يقول معمريّة (2007، ص131) "يقصد بالصدق هو أن يكون الاختبار قادراً على قياس ما وضع لقياسه " وهناك عدة أنواع من الصدق ومن بينها صدق المحكمين وما يسمى بصدق لأوشي .

ب - صدق المحكمين: ويعتبر التحكيم دلالة على صدق الأداة ومناسبة موضوع الدراسة، وعليه فقد تم تقديم الأداة على الأساتذة المختصين في علم النفس العمل والتنظيم ومن أجل إبداء رأيهم حول الأداة من حيث:

1. ملائمة الأوزان لبدائل الأجوبة .
2. مدى قياس الفقرات للمتغير .
3. عدد الفقرات في الاستبيان .
4. ملائمة بدائل الأجوبة القدرات .
5. طلب البديل في حالة الموافقة .

وبعد تحكيم الأساتذة استفتت من معادلة لأوشي لحساب معامل الصدق لكل عبارة حسب الصياغة التالية:

أ - معادلة لأوشي لصدق البند :

*ع م تقيس = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (تقيس).

*ع م لا تقيس = عدد الذين لم يوافقوا على العبارة (لا تقيس).

*ن العدد الكلي للمحكمين .

ب - معادلة لأوشي لصدق الاستبيان:مج ص ب/ن:

مج ص ب = مجموع معاملات صدق البنود .

ن =العدد الكلي للبنود .

وعليه كان صدق الاستبيان مجالات التغيير مقدرة ب 0.76 .

ج - ثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

اعتمدنا في حساب الثبات الاستبيان مجالات التغيير التنظيمي على ألفا كرونباخ ، بحث كانت الدرجة الكلية لمعامل الأسلوب الإيحائي.

جدول رقم (6):معامل ثبات استبيان مجالات التغيير التنظيمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,86	39

المصدر: حقيبة الإحصائية SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتضح لنا أن الاستمارة تتمتع بقدر من الثبات من خلال 39 عبارة موزعة على ثلاثة محاور (مجال المورد البشري، مجال الهيكل، مجال التكنولوجيا).

5-3 الملاحظة:

لقد دعمت الملاحظة المباشرة و المنظمة الاطلاع على سلوك وعلاقات تفاعل العمال في ظروف اجتماعية ثقافية وخاصة أثناء توزيع الاستمارات وشرح كيفية الإجابة على الاستمارة مما شعر بعضهم بالرضا عن بعضهم والأخر بعد الرضا، حيث تجسد من خلال إيماءاتهم وملامح وجوههم (لغة الجسد).

4-5 المقابلة:

أفادت المقابلة مع رؤساء المصالح بالجامعة المراحل التمهيدية للدراسة من أجل ضبط جوانب موضوع الدراسة التي تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف التفصيلي بغرض زيادة فرض الحفاظ على الموضوعية و الوصول إلى نتائج ثابتة وصادقة وهو كذلك بالنسبة للدراسة الاستطلاعية ، بحيث تم جلب وثيقة التي توضح الهيكل التنظيمي الخاص بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتجميع مصالحتها وأقسامها ووظائفها داخل الكلية ، ودفتر أو دليل الخاص بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ووثيقة تمثل في إحصائيات خاصة بالموظفين كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

6- الأساليب الإحصائية :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الإحصائي باستخدام النسب المئوية

وتفريغها في جداول

،وقد تمت الاستفادة بمجموعة من الطرق و الأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية في تفريغ بيانات الاستمارة والتي تمثلت في :

1. التكرارات و النسب المئوية لحساب توزيع أفراد العينة.
2. حساب معامل لأوشي لحساب صدق محكمين للاستبيان مجالات التغيير التنظيمي.
3. المتوسط الحسابي لتحديد مستوى مجالات التغيير التنظيمي.
4. الانحراف المعياري لتعرف على مدى تباعد أو تشتت أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان ولكل محاور الرئيسية.
5. معامل ألفا كرونباخ : استخدم للحصول على ثبات الأداة .
6. برنامج التحليل الإحصائي (spss25) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة الأساسية.

خلاصة الفصل :

في خلاصة هذا الفصل و الذي تم فيه تحديد المنهج المعتمد في الدراسة ، ووصف لميدان البحث، ثم تطرقنا للدراسة الاستطلاعية ، واختيار عينة وأدوات جمع البيانات و التعرف على الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات) والتأكد من صلاحيتها ، ثم تطبيق الأداة في الدراسة الأساسية ، وبعدها تحصلنا في النهاية على النتائج والتي سيتم عرضها وتفسيرها في الفصل الموالي والمعنون ب " عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها".

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهيد

- عرض وتحليل النتائج
- عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة.
- عرض وتحليل وتفسير النتائج ضوء فرضيات الدراسة.
- الاستنتاج العام.
- خاتمة.
- قائمة مراجع.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف إجراءات الدراسة الميدانية ،فسوف نتعرض في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومحاولة مناقشتها وتفسيرها .

1 - عرض وتحليل النتائج :

تم قياس مجالات التغيير التنظيمي من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية من خلال استبيان مقسم على ثلاثة مجالات:

- المجال الأول: المورد البشري.
- المجال الثاني: الهيكل التنظيمي.
- المجال الثالث: التطور التكنولوجي.

ولتحديد مستوى مجالات التغيير التنظيمي تم حساب المدى للوصول إلى المجال الذي يتم فيه التغيير، وفيما يلي توضيح لذلك:

$$\text{تحديد مستوى المجال التغيير التنظيمي} = \frac{\text{قيمة العليا-قيمة الدنيا}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\frac{3-1}{3} = \frac{2}{3} = 0.66$$

وبذلك يكون المستوى منخفض لمجال التغيير التنظيمي محصور بين 1 و0.66 والمستوى المتوسط لمجال التغيير لتنظيمي محصور بين 1.67 و2.33 ، والمستوى المرتفع المحصور بين 2.33 و3 . وبعد جمع الدرجات الخام أفراد العينة تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل مجال من مجالات التغيير ولتحديد مستواها من وجهة نظر الإداريين.

جدول رقم (07) : يوضح مستويات مجالات التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات التغيير التنظيمي	الرقم
0.62	2.35	مجال المورد البشري	01
0.70	2.29	مجال الهيكل التنظيمي	02
0.72	2.10	مجال التطور التكنولوجي	03
0.68	2.24	الدرجة الكلية للمجالات	

نلاحظ من خلال الجدول (07) أن مستوى مجالات التغيير لدى العمال الإداريين بكلية علوم الإنسانية و الاجتماعية متوسط إذا بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.24) وانحراف معياري قدره (0.71) حيث جاء المورد البشري في الرتبة الأولى لمتوسط قدره (2.35) وانحراف معياري (0.62) ويليهما بعد مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري قدر ب (0.70) وفي الأخير كان مجال التطور التكنولوجي بمتوسط قدر ب (2.10) وانحراف معياري ب (0.72) .

ومن خلال ما تم عرضه أن مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين كانت في المحور الأول (مجال المورد البشري) مرتفعة ، أما في المحور الثاني (مجال الهيكل التنظيمي) فقد كان مستوى المجال متوسط ، كما في المحور الثالث (مجال التطور التكنولوجي) متوسط . وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات أفراد العينة في المحور الأول المورد البشري بنسبة (71%) وهي نسبة تدل على أن عملية التغيير تطرأ على مجال المورد البشري ، كما نجد البند رقم (08) الإجابات عليه بنسبة (71 %) تؤكد على أن العمال يحرصون على تنفيذ عملهم وفق الخطط المحددة .

ومن خلال عرض النتائج التي جاءت بأعلى قيمة وهذا يدل باتجاه ايجابي لعينة الدراسة ، حيث يرون أن المورد البشري يؤثر على عملية التغيير التنظيمي، وبالتالي يظهر التغيير في العنصر البشري في الجوانب التالية وهي : التغيير في المهارات و الأداء وذلك

من خلال التكوين والهدف منه تدريب العمال وتحسين أداءهم للعمل من خلال اكتسابهم لمهارات جديدة ، ويظهر التغيير في الاتجاه والإدراك و السلوكيات وفي الثقافة التنظيمية ، ويكمن هذا التغيير في القيم والعادات الخاصة بالمنظمة حيث يتأثر تأثيرا كبيرا بالمحيط الخارجي لذا يجب على قادة الرأي تغيير القيم الخاصة بالأفراد وذلك بقبول كل أفراد المنظمة ورغبتهم في التغيير لزيادة الفعالية المطلوبة وتحسين أداء الموظف. أما بالنسبة لعبارات كل مجال فقد تم حساب النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الجداول التالية توضح ذلك:

1.1 عرض و تحليل و تفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

❖ عرض نتائج التساؤل الأول :

يشير نص السؤال الأول إلى: هل المورد البشري يشكل مجالا من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدمت الباحثة النسب المئوية والمتوسطات الحسابية في حساب أبعاد استبيان مجالات التغيير، وبعد تفريغ البيانات تحصلنا على درجة كل فرد وفقا لكل بعد ثم الدرجة الكلية لكل بعد.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على مجال المورد البشري

المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد		غير موافق		موافق		البند	البعء
			%	ت	%	ت	%	ت		
2.35	0.66	2.70	60	0	29	9	67.7	21	01	المورد البشري
	0.47	2.67	0	50	32.3	10	64.5	20	02	
	0.80	2.20	41.5	13	32.7	10	22.6	7	03	
	0.78	2.27	19.4	6	32.7	10	45.4	14	04	
	0.78	2.07	32.3	10	38.7	12	25.2	8	05	
	0.73	2.13	19.4	6	32.2	10	45.2	14	06	
	0.73	2.53	12.9	4	14.4	6	64.5	20	07	
	0.66	2.63	9.7	3	16.1	5	71	22	08	
	0.68	2.50	9.7	3	29	9	58.1	18	09	
	0.77	2.43	16.1	5	24.6	7	58.1	18	10	
	0.71	1.00	19.4	6	48.4	15	29	9	11	
	0.62	2.57	6.5	2	29	9	61.3	19	12	
	0.62	2.13	12.9	4	52.7	18	25.8	8	13	
0.61	2.20	9.7	3	52.7	18	29	9	14		

تم قياس مجال المورد البشري المحور الأول كما هو موضح في الجدول رقم (8) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا المحور ما بين (2.70) و (1.90) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.80) و (0.47) وبالنظر إلى النتائج النسب المئوية هي كالآتي :

1. توضح النسب المئوية للعبارة الأولى من هذا المحور " يؤدي العاملون الأعمال بالفعالية المطلوبة " أن 67.7 % من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة ما

تعاادل 21 إجابة ، في حين نسبة غير الموافقين 29% وهي ما تعادل 9 إجابات ،والعمال الذين لم يبدو اتجاههم حول هذه العبارة هي 0 أي لا توجد إجابة .

2. توضح نسبة العبارة الثانية : " يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام الوقت المحدد " إن نسبة الموافقين على هذه العبارة في 64.5 % وهي النسبة الأعلى التي تظهر مدي تقبل العمال لهذه العبارة ، وهي تعادل 20 إجابة في حين بلغت نسبة غير الموافقين للعبارة 32.3 % وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة الموافقين التي تعكس الاتجاه الايجابي للعمال وهي ما تعادل 10 إجابات والعمال الذين تخفضوا عن إجاباتهم معدومة أي 0% .

3. توضح النسب المئوية للعبارة الثالثة من هذا المحور: " حرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين " أن 22.6% من عينة الدراسة موافقون على كون الإدارة يجب عليها تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال من أجل إكسابهم مهارات وإكمال احتياجاتهم وهي ما تعادل 7 إجابات، ومن جهة أخرى أن 32.3 % من عينة الدراسة غير موافقين على هذه العبارة ما يعادل 10 إجابات، والمحايد على هذه العبارة بلغت نسبتهم 41.9% وهي ما تعادل 13 إجابات .

4. توضح النسب المئوية للعبارة الرابعة من هذا المحور: "توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة " فكانت النسبة لفئة الموافقين بلغت نسبتهم 45.2% وهي ما تعادل 14 إجابة، أما نسبة غير الموافقين على هذه العبارة بلغت 32.4% ما يعادل 10 إجابات، في حين كانت نسبة المعارضين و المحايدين بقدر 19.4% ما يعادل 4 إجابات .

5. توضح النسب المئوية للعبارة الخامسة من هذا المحور: "تعمل الإدارة على توفير المواد اللازمة لتحسين الأداء": أن 25.8 % من عينة الدراسة موافقون على العبارة ما يعادل 8 إجابات وهذا يعكس اتجاههم السلبي نحو العبارة، أما غير

6. توضح النسب المئوية للعبارة السادسة من هذا المحور: "البرامج التدريبية زادت لمهارات لدى العاملين"، فكانت النسبة مرتفعة نوعا ما لفئة الموافقين حيث بلغت 45.2% وهي ما تعادل 14 اجابة وهذا يعكس اتجاههم الايجابي نحو هذه العبارة ، أما غير الموافقين 32.2% ما يعادل 10 اجابات والمحايدين للعبارة بلغت نسبتهم 19.4% ما يعادل 6 اجابات.
7. توضح النسبة المئوية للعبارة السابعة من هذا المحور: "تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها": إن 64,5% من عينة الدراسة موافقون عليها أي ما يعادل 20 اجابة, ومن جهة أخرى أن 19.4% من عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة وما يعادل 6 اجابات ,ومحايدين على هذه العبارة بلغت نسبتهم 12.9% وهي ما تعادل 4 اجابات .
8. توضح النسبة المئوية للعبارة الثمانية من هذا المحور: "يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطة المحددة" فكانت النسبة مرتفعة من فئة الموافقين حيث بلغت 71% وهي ما تعادل 22 اجابة ,وهذا يعكس اتجاه العاملين الايجابي نحو هذه العبارة ،أما غير الموافقين نحو هذه العبارة فكانت نسبتهم منخفضة وهي 16.1% ما يعادلها من اجابات 5 اجابات, والمحايدين بلغت نسبتهم إلى 9.7% ما يعادل 3 اجابات .
9. توضح النسب المئوية للعبارة التاسعة من هذا المحور: "يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي" فكانت درجة الموافقة على هذه العبارة مرتفعة نوعا ما حيث قدرت ب 58.1% ما يعادل 18 اجابة والعمال الذين لم يوافقوا على هذه العبارة بلغت نسبتهم 29% والتي تعادل 9 اجابات في حين بلغت نسبة المحايدين 9.7% والتي تمثل 3 اجابات .

10. توضح النسب المئوية للعبارة العاشرة من هذا المحور: "يبدل العاملون الوقت الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة" فكانت درجة العمال الموفقين على هذه العبارة حيث بلغت نسبتها ب 58.1% وهي ما تعادل 18 إجابة ومن جهة أخرى 22.6% من عينة الدراسة غير موافقين على هذه العبارة وما يعادلها من 7 اجابات ,والمحايدين بلغت نسبتهم 16.1% وهي ما يعادل 5 إجابات .
11. توضح النسب المئوية للعبارة أحد عشر من هذا المحور: "تتم عملية الترقية بناء أعلى تحسن أداء الموظف": أن 29% من عينة الدراسة موفقون ما يعادل 9 إجابات ومن جهة أخرى 48.4% من عينة الدراسة غير موافقين على هذه العبارة وما يعادلها 15 إجابة وهذا يدل على وجهة نظرهم السلبية اتجاه عملية الترقية بناء على تحسي الأداء, وفي حين نسبة المحايدين على هذه العبارة 19.4% وما يعادل 6 اجابات .
12. توضح النسب المئوية للعبارة اثنا عشر من هذا المحور: "التغيير يدفع العاملين للعمل" فكانت النسبة مرتفعة نوعا ما لفئة الموافقين حيث بلغت نسبتهم 61.3% وهي ما تعادل 19 إجابة وهذا يعكس اتجاه ايجابي للعمال نحو عملية التغيير ،أما الفئة الغير موافقة على هذه العبارة بلغت نسبتهم 29% وما يعادل 9 إجابات أما الفئة المحايدة بلغت نسبتهم 6.5% أي ما يعادل إجابتان .
13. توضح النسبة المئوية للعبارة ثلاثة عشر من هذا المحور: " يتم استعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التكوينية "، أن 25.8% من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة ما يعادل 8 اجابات ,ومن جهة أخرى 52.1% من عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة وهي نسبة مرتفعة وهذا يدل وجهة نظرهم السلبية لهذه العبارة أي ما يعادل 29 إجابة،أما بالسبة للفئة المحايدة بلغت نسبتهم 19.7% وما يعادل 3 إجابات .

14. توضح النسب المئوية للعبارة أربعة عشر من هذا المحور البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العمال الإداريين أن 29% من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة ما يعادل 9 اجابات ومن جهة أخرى نجد الفئة غير موافقة على هذه العبارة قدرت ب 58.1% أي ما يعادل 29 اجابة، أما بالنسبة للفئة المحايدة بلغت نسبتها 19.7% ما يعادل 3 اجابات .

❖ عرض نتائج التساؤل الثاني :

يشير نص التساؤل الثاني إلى: هل الهيكل التنظيمي يشكل مجال من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة ؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدمت الطالبة النسب المئوية والمتوسطات الحسابية في حساب أبعاد استبيان مجالات التغيير ، بعد تفريغ النتائج حسبت درجة كل فرد وفقا لكل بعد ثم الدرجة الكلية لكل بعد.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على بعد مجال الهيكل التنظيمي

البعء	البند	موافق		غير موافق		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط العام
		ت	%	ت	%	ت	%			
المجال الهيكلية	15	2	6.5	14	45.2	14	4.2	2.40	0.62	2.29
	16	7	22.6	13	41.9	10	32.3	2.10	0.75	
	17	7	22.6	19	61.3	4	12.9	1.90	0.60	
	18	5	16.1	13	41.9	12	38.7	2.23	0.72	
	19	7	22.6	14	45.2	9	29.0	2.07	0.74	
	20	12	38.7	14	45.2	4	12.9	1.73	0.69	
	21	8	2.8	13	41.9	9	29.0	2.03	0.75	
	22	8	25.8	11	35.5	11	35.5	2.10	0.80	
	23	5	16.1	6	19.4	19	61.3	2.47	0.77	
	24	4	12.9	18	58.1	8	25.8	2.13	0.62	
	25	6	19.4	16	51.6	8	25.8	2.07	0.69	
	26	6	19.4	17	54.8	17	22.6	2.03	0.66	

تم قياس مستوى مجال الهيكل التنظيمي للمحور الثاني كما هو موضح في الجدول رقم (9) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا المحور ما بين (1.75 و 2.47) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.60 و 0.80)، وبالنظر إلى نتائج النسب المئوية كما يلي:

1. توضح النسب المئوية للعبارة الخامسة عشر من هذا المحور: " يرى العاملون أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم " أن 6.5% من العمال الذين وافقوا على هذه العبارة وهذا ما يعادل إجابتان، في حين بلغت نسبة الأفراد الغير الموافقين 45.2% وهي ما تعادل 14 اجابة والعمال الذين لم يبدوا اتجاههم حول هذه العبارة بلغت نسبتهم 45.2% ما يعادل 14 إجابة .

2. توضح النسب المئوية للعبارة ستة عشر من هذا المحور: " يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة": أن 22.6% من عينة الدراسة موافقون على العبارة ما يعادل 7 إجابات ،أما بالنسبة للإفراد الغير الموافقين عليها بلغت نسبتهم 32.3 % وما يعادل 10 إجابات .
3. توضح النسب المئوية للعبارة سبعة عشر من هذا المحور: " تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية": أن 22.6 % من عينة الدراسة موافقون على العبارة ما يعادل 7 إجابات ,في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقة لهذه العبارة 61.3% ما يعادل 19 إجابة والعمال الذين تخفضوا على إبداء رأيهم بلغت نسبتهم 12.9 % ما يعادل 4 إجابات .
4. توضح النسب المئوية للعبارة الثامنة عشر من هذا المحور: "يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير: أن 16.1 % من عينة الدراسة موافقون على العبارة ما يعادل إجابات، أما الغير موافقون عليها بلغت نسبتهم 41.9 % ما يعادل 14 إجابة، ومن جهة أخرى نجد الفئة المحايدة بلغت نسبتهم 38.7 % وما يعادل 12 إجابة .
5. توضح النسب المئوية للعبارة التاسعة عشر من هذا المحور: "تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء "، إن 22.6 % من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة ما يعادل 7 إجابات في حين بلغت نسبة الفئة الغير الموافقة لهذه العبارة 45.2 % وهي نسبة مرتفعة بالنسبة للفئة الموافقة ما يعادل 14 إجابة ومن جهة أخرى نجد الفئة المحايدة بلغت نسبتهم 29 % وما يعادل 9 إجابات.
6. توضح النسب المئوية للعبارة عشرون لهذا المحور: "تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس " ، إن 38.7 % من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وما يعادل 12 إجابة ،في حين بلغت نسبة الفئة الغير موافقون لها 45.2 % وهي الأكثر من نسبة الفئة الموافقة، من جهة أخرى نجد وصلت نسبة الفئة المحايدة 12.9 % وما يعادل 4 إجابات .
7. توضح النسب المئوية للعبارة الواحد وعشرون لهذا المحور: " توجد خطوط واضحة للسلطة " أن 25.8 % من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وما يعادل 8 إجابات

، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 41.9% ما يعادل 13 إجابة من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 29% أي ما يعادل 5 إجابات. 8. توضح النسب المئوية للعبارة اثنان وعشرون من هذا المحور: " يكلفني المسئولي المباشر بالقيام بعمله حين غيابه " أن 25.8% من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وما يعادل 8 إجابات ، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 35.5% ما يعادل 11 إجابة، من جهة أخرى نجد الفئة المحايدون بلغت نسبتها 35.5% ما يعادل 11 إجابة .

9. توضح النسب المئوية للعبارة ثلاثة وعشرون من هذا المحور: " يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات لكل وظيفة " أن نسبة 16.1% من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وما يعادل 5 إجابات، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 19.4% ما يعادل 6 إجابة، من جهة أخرى نجد الفئة المحايدة بلغت نسبتها 61.3% ما يعادل 15 إجابة .

10. توضح النسب المئوية للعبارة الرابعة وعشرون من هذا المحور: " يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى " أن نسبة 12.9% من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وما يعادل 4 إجابات، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقة لهذه العبارة 58% وهي نسبة مرتفعة ما يعادل 18 إجابة، من جهة أخرى نجد الفئة المحايدة بلغت نسبتها 25.8% ما يعادل 8 إجابات .

11. توضح النسب المئوية للعبارة الخامسة وعشرون من هذا المحور: " يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة الداخلية " أن 19.4% من عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وما يعادل 6 مرتفعة ما يعادل 16 إجابة ، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 25.8% ما يعادل 8 إجابات .

12. توضح النسب المئوية للعبارة السادسة وعشرون من هذا المحور: " يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية " أن العمال الإداريين الموافقين على هذه

العبارة بلغت نسبتهم 19.4% ما يعادل 6 إجابات ، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 58.8% وهي نسبة مرتفعة ما يعادل 17 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 22.6% ما يعادل 17 إجابة .

❖ عرض نتائج التساؤل الثالث :

يشير نص التساؤل الثالث إلى: هل التطور التكنولوجي يشكل مجال من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة ؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدمت الطالبة السب المئوية والمتوسطات الحسابية في حساب أبعاد استبيان مجالات التغيير ، بعد تفريغ النتائج حسب درجة كل فرد وفقا لكل بعد ثم الدرجة الكلية لكل بعد.

جدول (10) : يوضح إجابات أفراد العينة على بعد مجال التطور التكنولوجي

المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد		غير موافق		موافق		البند	البعد
			%	ت	%	ت	%	ت		
2.10	0.77	2.27	45.2	14	32.5	10	19.4	6	27	المجال التكنولوجي
	0.72	2.40	51.6	16	32.5	10	12.9	4	28	
	0.69	2.17	32.3	10	48.4	15	16.1	5	29	
	0.76	2.37	51.6	16	29	9	16.1	5	30	
	0.64	2.27	35.5	11	51.6	16	9.7	3	31	
	0.77	2.23	41.9	13	35.5	11	19.4	6	32	
	0.81	2.13	38.7	12	32.5	10	25.8	8	33	
	0.81	2.23	45.2	14	29	9	22.6	7	34	
	0.76	2.37	51.6	16	29	9	16.1	5	3	
	0.62	2.47	51.6	16	38.7	12	6.5	2	36	
	0.62	2.47	54.8	17	32.5	10	9.7	3	37	
	0.63	2.50	54.8	17	35.5	11	6.5	2	38	
0.74	2	25.8	8	45.2	14	25.8	8	39		

تم قياس مستوى مجال التطور التكنولوجي للمحور الثالث كما هو موضح في الجدول رقم (10) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا المحور ما بين (2.50) و (2) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.81) و (0.62)، وبالنظر إلى نتائج النسب المئوية كما يلي:

1. توضح النسب المئوية للعبارة السابعة وعشرون من هذا المحور: " تهتم إدارة الكلية

بمواكبة التطور التكنولوجي " أن نسبة الإداريين الموافقين على هذه العبارة 19.4%

ما يعادل 6 إجابات، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 32.3%

- ما يعادل 10 إجابات، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 45.2% ما يعادل 14 إجابة .
2. توضح النسب المئوية للعبارة ثمانية وعشرون من هذا المحور: " تعمل إدارة الكلية على تبسيط إجراءات العمل " أن 12.9% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة ما يعادل 4 إجابات ، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 32.3% ما يعادل 10 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 51.6% ما يعادل 16 إجابة .
3. توضح النسب المئوية للعبارة التاسعة والعشرون من هذا المحور: " يوجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها بالكلية " أن نسبة 61.1% من عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 5 إجابات ، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 48.4% ما يعادل 15 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 32.3% ما يعادل 10 إجابة.
4. توضح النسب المئوية للعبارة الثلاثون من هذا المحور: "إعادة ترتيبات العمل لتوفير الوقت و الجهد " أن نسبة الإداريين الموافقين على هذه العبارة 61.1% ما يعادل 5 إجابات ، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 29% ما يعادل 9 إجابات ، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 51.6% ما يعادل 16 إجابة .
5. توضح النسب المئوية للعبارة الواحدة الثلاثون من هذا المحور: " توجد عمليات تطوير مستمرة لتكنولوجيا المستخدمة " أن 9.7% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 3 إجابات ، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 51.6% ما يعادل 16 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 35.5% ما يعادل 11 إجابة .

6. توضح النسب المئوية للعبارة الثانية الثلاثون من هذا المحور: " يتم إدخال معدات جديدة تناسب العمل الجديد" أن 19.4% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 6 إجابات ، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 35.5% ما يعادل 11 إجابة ، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 41.9% ما يعادل 13 إجابة .

7. توضح النسب المئوية للعبارة الثالثة و الثلاثون من هذا المحور: "يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين الإداريين بالكلية " أن 25.8% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 8 إجابات، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 32.3% ما يعادل 10 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 38.7% ما يعادل 12 إجابة .

8. توضح النسب المئوية للعبارة الرابعة و الثلاثون من هذا المحور: " تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب العمل للأفضل " أن 22.6% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 7 إجابات، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 29% ما يعادل 9 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 45.2% ما يعادل 14 إجابة .

9. توضح النسب المئوية للعبارة الخامسة و الثلاثون من هذا المحور: "التطور التكنولوجي يدفع باتجاه عملية " أن 61.1% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 5 إجابات، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 29% ما يعادل 9 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 51.6% ما يعادل 16 إجابة .

10. توضح النسب المئوية للعبارة السادسة و الثلاثون من هذا المحور: " التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت " أن 6.5% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة ما يعادل إجابتان ، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع نسبة الفئة غير

الموافقة بحيث وصلت نسبة 38.7% ما يعادل 12 إجابة، أما نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتهم 51.6% ما يعادل 10 إجابات .

11. توضح النسب المئوية للعبارة السابعة و الثلاثون من هذا المحور: " التكنولوجيا المتوفرة في الكلية لتقليل الجهد وتوفير الوقت " أن 9.7% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 3 إجابات، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 32.3% ما يعادل 11 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 54.8% ما يعادل 17 إجابة .

12. توضح النسب المئوية للعبارة الثامنة و الثلاثون من هذا المحور: " تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام " أن 6.5% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل إجابتان ، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 35.5% ما يعادل 11 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 54.8% ما يعادل 17 إجابة .

13. توضح النسب المئوية للعبارة التاسعة و الثلاثون من هذا المحور: " تتسم الإمكانيات المتوفرة في إدارة الكلية بكفاءة عالية " أن 25.8% هي نسبة عينة الدراسة الموافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 8 إجابات، في حين بلغت نسبة الفئة غير موافقون لهذه العبارة 45.2% ما يعادل 14 إجابة، من جهة أخرى نجد نسبة الفئة المحايدة بلغت نسبتها 25.8% أي ما يعادل 8 إجابات .

2.1 عرض و تحليل و تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الأولى :** من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال المورد البشري من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة .

ويظهر من خلال الجدول رقم (8) أن مستوى المورد البشري كان بمتوسط (2.29) ومرتبة أولى ومن خلال هذه النتائج نجد أن مستوى المورد البشري أخذ درجة مرتفعة مما يعني أن الفرضية تحققت، ويمكن تفسير ذلك بالقول أن عملية التغيير من أسباب نجاحها ، حيث تساهم في تعزيز دور المورد البشري في أنجاح إستراتيجية التغيير ، فالتغيير يتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعداداتها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر بحيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على مراعاة عدم حدوث تضارب بين استراتيجيات العامة للمنظمة المتجهة نحو التغيير وإستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية ، أي يجب على إدارة الموارد البشرية أن توائم وظائفها المختلفة بما يخدم خطط التغيير التنظيمي ، وذلك يكون بتكوين الموارد البشرية وتقدير و تحقيق الاحتياجات إدارات المنظمة وتراعي في ذلك العدد و المواصفات و الكفاءات و المهارات، ويمكن أن تجزئ إستراتيجية تكوين الموارد حسب مراحل التغيير التي جاء بها كارت لوين، ومن بين المهام الرئيسية الملقاة على عاتق الإدارة في ظل تبني إستراتيجية التغيير، وضع إستراتيجية خاصة بالتعلم و التدريب و التنمية من خلال وضع إستراتيجيات مثل إستراتيجية التعلم و التدريب المتواصل ، وإستراتيجية التنمية ورفع الكفاءات وتطويرها ، إستراتيجية الكيفية ومسار الترقية داخل المنظمة ، وأخرى لتقدير مستو الأداء، و على المسؤولين تصميم برامج و نظم التدريبية لتحفيز الأفراد بعملية التغيير، ويتم من خلالها إطلاعهم على كل تغيير سيتم بمجال عملهم ، كما يجب عليهم تصميم البرامج التدريبية و الدورات التأهيلية ، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء منها وظائف سيمسها التغيير .

وقد توصلت دراسة (عبد الرؤوف عز الدين) إلى أن المورد البشري يشكل مجال من مجالات التغيير التنظيمي برتبة أولى مقارنة مع باقي مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة.

❖ الفرضية الثانية :

من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة.

ويظهر من خلال الجدول رقم (9) أن مستوى مجال الهيكل التنظيمي كان بمتوسط (2.99) برتبة ثانية ومن خلال هذه النتائج نجد أن مستوى الهيكل التنظيمي أخذ درجة متوسطة مما ينبغي أن الفرضية لم تتحقق ويمكن تفسير ذلك بالقول أن عملية التغيير لا تتم في مجال الهيكل التنظيمي ، ويصعب التغيير في هذا الجانب بحيث يواجه صعوبات من عدة نواحي ، يصعب حذف الوحدات التنظيمية وقيام باستحداث وحدات جديدة كلياً ، ويصعب التغيير في الخريطة التنظيمية وسلطة الأوامر ، وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات.

وما نستنتج أن الهيكل التنظيمي لا يشكل مجال من مجالات التغيير التنظيمي وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة.

❖ الفرضية الثالثة:

من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال التطور التكنولوجي من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة.

ويظهر من خلال الجدول رقم (10) أن مستوى مجال التطور التكنولوجي كان بمتوسط (2.10) برتبة ثالثة ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها نجد أن مستوى التطور أخذ درجة متوسطة مما يعني أن الفرضية لم تحقق ، ويمكن تفسير ذلك بالقول أن عملية التغيير لا تتم في المجال التكنولوجي ، لأن وجهات نظر العمال كانت سلبية نحو عبارات هذا المجال ، وكانت إجابات أكبر نسبة في خيار غير موافقين ومحايدين و هذا يدل على اتجاههم السلبي حيث يرون أن التطور التكنولوجي لا يؤثر في عملية التغيير، وهذا ما نستخلصه أن التطور التكنولوجي لا يشكل مجالاً من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة

الجزائرية مجال التطور التكنولوجي من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية
و الاجتماعية بجامعة بسكرة .

الاستنتاج العام:

بناء على النتائج المتوصل إليها في بحثنا هذا ، والهدف العام من دراستنا المتمثل في معرفة مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في جامعة محمد خيضر بسكرة محل الدراسة ، وكذا معرفة في أي مجال تتم عملية التغيير ، فنتائج هذا البحث مع ارتكازها على الجانب النظري فالتغيير التنظيمي يتم على المجالات الثلاثة ، لكن أكثر مجال أخذ نسبة كبيرة ومستوى مرتفع هو المجال المورد البشري ، وهذا يبين أن أغلبية العمال لديهم استجابات مكررة حول محور الموارد البشرية وذلك يبين لنا أنه يتمتع بنسبة مرتفعة لهذا المجال ، وعليه أسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود التغيير في هذا المجال ومنه الفرضية القائلة " من مجالات التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية مجال المورد البشري من وجهة نظر العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة " .

كما أفصحت مؤشرات التحليل أن وجهات نظر المبحوثين نحو مستوى مجال المورد البشري بشكل عام جاءت نسبة مرتفعة من الذين يوافقون على هذا المجال وذلك لسعي إدارة في إشراك العاملين في صناعة القرارات ، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون مما يولد أفكار جديدة تخص العمل وهدفها معرفة مشاكل ، ووضع حلول لتلك مشاكل ، ويرجع ارتفاع مستوى مجال البشري لعمليات التدريب الجيدة ، بحيث تسعى لتحسين أداء واكتساب مهارات ومعارف العاملين ، وتخلق أفكار جديدة بناءة ، وتبقى النتائج التي توصلنا إليها أولية وخاصة فقط بعينة الدراسة ، وبالتالي لا يمكن تعميمها قبل الإجراء المزيد من الدراسات وباستخدام عينات أكبر و استخدام أفضل الأدوات .

وبغية تثمين نتائج الدراسة وللتحكم في مجالات التغيير بفاعلية نقترح ما يلي:

إن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل ، كما يسعى التغيير التنظيمي إلى التحسين من المنظور الإنساني ويتضمن تغيير في

المهارات والقدرات المعرفية و السلوكية ، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات وإدراكات ايجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف الجامعة ، ويكون التغيير ف المورد البشري إما كميا أو نوعيا ، ويتمثل التغيير الكمي للأفراد بالاستغناء على بعض الأفراد وإحلال غيرهم محلهم ، وإما التغيير النوعي فيشير على تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم ، أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب والتكوين أو تغيير أسلوب أداء العمل ونظام الحوافز واعتماد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء وتهيئة بيئة العمل المناسب للإنجاز والإبداع ، بحيث تحفز العامل على بذل قصارى جهدهم ونجاز عمله بحرية ومسؤولية .



الخاتمة



خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى تبيان وجهة نظر العاملين نحو مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية جامعة بسكرة محل الدراسة ،حيث تم اتخاذ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية كنموذج للدراسة ،ويرجع اهتمامنا بهذا الموضوع إلى كون تأثير التغيير التنظيمي في المورد البشري يعد نتيجة حتمية تتماشى مع الاحتياجات والتطورات والتغيرات الكبيرة الحاصلة في الواقع ، وذلك من أجل الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى من الحسن إلى الأحسن و الأفضل ، لضمان مواكبة جميع الظروف و مواجهة جميع الصعوبات والعقبات .

إن التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة كشفت عن متغيرات هامة مست مجالات مختلفة خاصة تلك المتعلقة بالمورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية ، ولهذا يجب على المؤسسات الجزائرية تبني منطلقا جديدا في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف و التكوين و التحفيز ، من أجل تطوير كفاءتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس الاحترافية ، ويجب على المؤسسات الجزائرية المختلفة ، والاهتمام أيضا بالتغيير التكنولوجي بجميع أبعاده فهذا المجال يسهل عمل الفرد مما يحسن ويسهل أداء العمال مع اختصار الوقت والجهد .



قائمة المحتويات



قائمة المراجع :

1. المراجع العربية:

- 1) أنجرس، مورييس .(2004). *منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية تدريبات علمية* (ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون ومصطفى ماضي). الجزائر: دار القصبه للنشر .
- 2) إسماعيل بوخارة، فوزي عبد الرزاق .(2004). *آفاق التعليم في ظل الألفية الثالثة ، حالة الجامعة الجزائرية* ، إشكالية التكوين في إفريقيا والعالم العربي ، سلسلة أصدرت في مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ، العدد 1 ، الجزائر .
- 3) برباوبي كمال.(2015). *دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان*. الجزائر .
- 4) بن زروق جمال .(2010). *التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه* .مجلة جامعة ،دمشق .المجلة 26.العدد (2+1).الأردن .
- 5) بن سالم أكرم بن محمد ،والحميري عبد القادر عبد الله .(2009). *مقومات البيئة الجانبة، جامعة طيبة ، السعودية* .
- 6) بن علي أحمد .(2001). *إدارة التعليم العالي في الجزائر* ، مذكرة ماجستير الجزائر، الجزائر .
- 7) البليسي حلمي محمد بشير .(2002). *الأساليب القيادية وإدارة التغيير* ،دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية ، عمان .الأردن .
- 8) الجريدة الرسمية .القانون 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 4 أبريل 1999 المتضمن *القانون التوجيهي للتعليم العالي* الذي أعطى تكيفا جديدا للجامعة الجزائرية .

- (9) الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 08 - 279 المؤرخ في 23 أوت 2003
 و الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها : العدد 51 .
- (10) جوادي يوسف .(2006).مصادر ومستويات الضغط النفسي لدى أساتذة
 الجامعة ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة . الجزائر .
- (11) خضر كاضم محمود اللوزي السلامة و الشهابي .أنعام .(2009) .سلوك
 التنظيمي مفاهيم معاصرة .الشارقة : مكتبة الجامعة .عمان.إثراء للنشر .
- (12) خضر مصباح الطيبي .(2011).إدارة الاجتماع التغيير و استراتيجيات
 المدراء المحاضرين .الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع .
- (13) الخضيرى، محسن .(2003).إدارة التغيير التنظيمي مدخل اقتصاد
 للسيكولوجية الإدارية .دار الرضا للنشر والتوزيع . دمشق . سوريا .
- (14) خليل أحمد خليل .(1984).المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع .
 لبنان:دار الحداثة .
- (15) ذوقان عبيدة وسهلية أبو السعيد. (2011). مهارات العيادة الجامعية للاتصال
 - التعليم - التفكير - البحث . عمان :دار الفكر للنشر و التوزيع .
- (16) رغد محمد حرونة .(2010).قوة القيادة أداة لدعم المجالات مجالات التغيير
 التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية فيبعض المنظمات
 الصناعية في محافظة تيفوي ، مجلة تنمية الراقدين(99)32 .
- (17) رمضان محمد السعودي.(2013).الإدارة الجامعية ورصد الواقع والرؤى
 المستقبلية.الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع .
- (18) سامي سلطي عريفج .(2001) .الجامعة و البحث العلمي .عمان:دار الفكر
 للنشر و التوزيع .

- 19) سماتي حاتم .(2017). **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ا ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين** . أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر .
- 20) الشماع خليل محمد حسن ،خيضر كاضم محمود .(2003). **نظرية المنظمة** : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان . الأردن .
- 21) طارق عبد الرؤوف عامر.(2011). **الجامعة وخدمة المجتمع**. القاهرة : مؤسسة طبية للنشر و التوزيع .
- 22) الطيب أحمد محمد .(1999). **الإحصاء في التربية وعلم النفس** . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع .
- 23) الطيب حسين .(1999). **الممارسة السوسولوجية في الجامعة واقعها وتمثلاتها لدى الأساتذة علم الاجتماع (دراسة ميدانية لجامعة عنابة)** رسالة ماجستير علم الاجتماع التتمية، جامعة منتوري قسنطينة .
- 24) طه حسين نوي .(2011). **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المحترفة بمنطقة خانة** ،المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ، أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر 3 ،الجزائر .
- 25) عربي صباح .(2018). **دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي** ،أطروحة دكتوراه ،غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة . الجزائر .
- 26) عبد الرزاق .(2007). **التغيير و القيادة والتقنية المحاور الإصلاح الاستراتيجية** . الإسكندرية : دار الجامعية .
- 27) عبد الرزاق بن جدب.(2007). **اقتصاد وتسيير مؤسسة** . الجزائر : الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية .

- (28) عبد المجيد .(2004). *التعليم العالي العربي واقعه وأفاقه ، إشكالية التكوين و التعليم ، إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية .جامعة فرحات عباس سطيف .العدد1*
- (29) عجال مسعودة .(2010).*القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي،مذكرة ماجستير غير منشورة ، غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة.الجزائر .*
- (30) العديلي ناصر محمد .(1995). *السلوك التنظيمي الإنساني (منظور كلي مقارنا) . الإدارة العامة للبحوث السعودية . السعودية.*
- (31) العطيات محمد بن يوسف النمران .(2006) . *إدارة التغيير التحديات العصرية للمدير : دار حامد للنشر و التوزيع .عمان .الأردن .*
- (32) عطية حمدي أبو الفتوح .(2007). *بحوث العمل طريق إلى التمهين المعلم وتطوير المؤسسة التربوية . مصر : دار النشر للجامعات .*
- (33) عبيدات محمد وآخرون .(1999).*منهجية البحث العلمي قواعد ومراحل وتطبيقات .ط2.الأردن:دار وائل للنشر و التوزيع.*
- (34) عماري عمار و قطافي ليلي (2004). *الجامعة الجزائرية بين الواقع و آفاق إشكالية التعليم و التكوين في إفريقيا و العالم العربي . سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية.جامعة فرحات عباس سطيف .العدد1 .*
- (35) فرحان حسن بربخ .(2011). *إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية . عمان :دار أسامة للنشر و التوزيع .*
- (36) الفيروز أيادي ،ويعقوب محمد مجد الدين محمد .(1987) .*القاموس المحيط ،ط2 مؤسسة الرسالة ،بيروت لبنان .*
- (37) *القرآن الكريم (سورة الأنفال ، 53) (سورة الرعد،11).*

- (38) القصاص محمد مهدي .(2007). *مبادئ إحصاء و القياس الاجتماعي*:
جامعة منصور.
- (39) الكاهنة حماش .(2002). *الوضعية المهنية لأساتذة التعليم العالي في العلوم الاجتماعية* . رسالة لنيل ماجستير قسم علم الاجتماع .جامعة الجزائر .
الجزائر.
- (40) لوكيا الهاشمي .(2006). *السلوك التنظيمي* .الجزء 2 .عين مليلة الجزائر:
دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع .
- (41) لوكيا الهاشمي ، فيصل دليو، سفاري ميلود .(2006). *المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية*: معهد علم النفس وعلوم التربية .جامعة قسنطينة .
- (42) مانع صبرينة .(2005). *أثر الإستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأفراد في الجامعات*، أطروحة دكتوراه غير منشورة.جامعة محمد خيضر بسكرة .
الجزائر.
- (43) مؤيد سعيد السالم .(2005). *نظرية المنظمة* : الهيكل و التصميم.ط2
عمان الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع .
- (44) محجوب سنان فيصل .(2003). *إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (45) محمد العربي ولد خليفة.(1989). *المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية*. الجزائر : ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية .
- (46) محمد القاسم.(2003). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد و الجماعة في المنظمات المختلفة* .ط4. عمان :دار الشروق للنشر .
- (47) مرسي محمد سين .(2002). *الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب التدريس* .

- 48) مركز البحوث التربوية . دراسات في التعليم الجامعي وتنظيمية .المجلد الخامس.قطر .
- 49) المرهضي سنان غالب . (2010) . نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي ط4 : مركز الأمين للنشر و التوزيع . صنعاء. اليمن.
- 50) مقداد محمد .(2008). مدخل إلى علم النفس الصناعي :اليمامة للطباعة .
- 51) النجار فريد .(2006). التغيير والقيادة والتنمية الإدارية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 52) وزارة التعليم والبحث العلمي .(جانفي 2004).ملف إصلاح التعليم العالي .
- 53) وزارة التعليم والبحث العلمي .(2012) . التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر : 50 سنة خدمة التنمية . 1962- 2012 .
- 54) وفاء محمد البرعي.(2002).دور الجامعة في مواجهة التطرف الفطري . الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع.

2. المراجع الأجنبية:

1-Kkan Lamin, (1995). *les Intellectuelles Entre Identité En Algérie Série Des Lettres* Du CDDERIA, 1995.

2-Touraine Alain, *Sociologie De L'action Parie*, Seuil 1995.



الملاحق



الملحق رقم(1): أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
جامعة بسكرة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	✓ قبقيب عيسى
جامعة بسكرة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	✓ نور الدين تاويريريت
جامعة بسكرة	علم النفس العمل والتنظيم	استاذ محاضر -أ-	✓ الهام قشى
جامعة بسكرة	علم النفس العمل والتنظيم	استاذ محاضر -أ-	✓ لعجال مسعودة
جامعة سطيف	علم النفس العمل والتنظيم	استاذ محاضر -أ-	✓ بحري صابر
جامعة تيارت	علم النفس العمل والتنظيم	استاذ محاضر -أ-	✓ حاتم سماتي

ملحق رقم(2): استبانة مجالات التغيير التنظيمي

وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم النفس

استبانة مجالات التغيير التنظيمي

أخي العامل (ة) تحية طيبة أما بعد:

إننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المصمم في إطار البحث الموسوم ب: مجالات

التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العمال الإداريين , بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة بسكرة- آمين منكم الموضوعية , والعلمية في الإجابة على بنوده علما أن معلوماته تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار العلمي ,مشاركتك في موضوع تعني دعم البحث العلمي , وشكرا على تخصيص جزء من وقتك الثمين للإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان .

مثال توضيحي:

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	×		

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

غير موافق	محايد	موافق	الرقم	البيان
			01	يؤدي العاملون الأعمال بالفاعلية المطلوبة.
			02	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
			03	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
			04	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.
			05	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء.
			06	البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين.
			07	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.
			08	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط المحددة.
			09	يحرص العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي .
			10	يبذل العاملون الوقت الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
			11	تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف .
			12	التغيير يدفع العاملين للعمل.
			13	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التكوينية .
			14	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العمال

			الإداريين بالكلية .	
			يرى العاملون أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم .	15
			يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.	16
			تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية.	17
			يساعدني الهيكل التنظيمي إدارة عملية التغيير .	18
			تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين اداء.	19
			تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس .	20
			توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية.	21
			يكلفني مسؤولي المباشر بالقيام بعمله حين غيابه.	22
			يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات لكل وظيفة .	23
			يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى .	24
			يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية .	25
			يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الخارجية.	26
			تهتم إدارة الكلية بمواكبة التطور التكنولوجي .	27
			تعمل إدارة الكلية على تبسيط إجراءات العمل .	28
			يوجد وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها بالكلية.	29

			30	إعادة ترتيبات العمل لتوفير الوقت والجهد.
			31	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة .
			32	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة .
			33	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين الإداريين بالكلية.
			34	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب العمل الأفضل .
			35	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير .
			36	التكنولوجيا المتوفرة في الكلية أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت
			37	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة في إدارة الكلية مع متطلبات العمل .
			38	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لانجاز المهام .
			39	تنسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة في إدارة الكلية بالكفاءة العالية

ملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي للكلية

