

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية

التسيير العقلاني في الإدارة
بين التصور القانوني والواقع
(دراسة حالة الجامعة الجزائرية)
رسالة لنيل شهادة الماجستير

تحت إشراف الأستاذ:
د. عبد الغني مغربي

إعداد طالبة:
محمدي جميلة

الفهرس

مقدمة.....	12
الفصل التمهيدي: إطار المقاربة المنهجية.....	13
1.أسس.....باب اختي.....ار	
الموضوع.....	13
2.الإشــكالية.....	15
3.الفرضــيات.....	17
4.المقاربة.....ة	
النظرية.....	17
5.تحديــد.....ض المفــاهيم	
الأساسية.....	21
6.منــهاج.....اهج وتقنيــات	
البحث.....	30
7.العينــة.....ة (مجتمــع	
البحث.....	32
8.حدود.....عوبات	
البحث.....	34

الجزء الأول

عرض للمعطيات النظرية والوثائقية

الفصل الأول: عــرض لـ.....بعض الدراسات	
السابقة.....	38
المبحث الأول: الخلفية.....ة الفكرية.....ة والثقافية.....ة للدراســات	
السابقة.....	38
1.الإدارة التعليمية.....ة فـ.....ية الفكرية.....ر السوســيولوجي	
.....	38

2. نظرية..... الإدارة
التعليمية..... 48

المبحث الثاني: عرض لبعض الدراسات الأكاديمية الحديثة..... 55

1. الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة
وأدائهم..... 55

2. الخدمة..... الاجتماعية.....
والبيروقراطية..... 56

3. نحن..... و..... تط..... وير الرفاهية.....
الإدارية..... 58

4. البيئة..... الاجتماعية..... وعلاقتها..... بالنظام
الإداري..... 59

5. تحليل سوس-يولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في
الجزائر..... 61

ملخص.....
62

الفصل الثاني: التسيير الجامعي في المرحلة الاستعمارية وبعد الاستقلال..... 67

المبحث الأول: الواقع الاجتماعي الجزائري في المرحلة الاستعمارية.

1. التسيير..... الإداري..... في المرحلة.....
الاستعمارية..... 67

2. الأه..... داف التربوية..... للتعليم.....
الاستعماري..... 68

المبحث الثاني: مرحلة ظهور الجامعة الجزائرية..... 73

1. إنشاء المدارس والجامعة الجزائرية..... 73

2. وظيفة..... الجامعة.....
76

9-----2

150.....العمل

3.العوامل المؤثرة على العمل الإداري الجامعي 153

4. خصائص جماعية

154.....العمل

5.أسس-----س النظام-----ال الجم-----اعى داخ-----ال الإدارة

157.....الجامعية

6. الوسائل المستعملة في العمل الإداري الجامعي 158

المبحث الثالث: المعطيات التنظيمية المهيكلة لعلاقات العمل.....159

159.....1. التّاهل

160.....2. الترقية

3.المراقبة.....161

4. تطبيق نظام الجزاءات.....162

163.....تحليل وتفسير النتائج

166.....ملاخص

الفصل الخامس: إشـكالية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير

الإدارى....169

المبحث الأول: مستوى الوعي وطبيعة الاستعدادات.....169

1. أسد-----البج-----ل النزاع-----ات ف-----ي

169.....العمل

2. الوسائل وعلاقتها بتسيير إدارة الجامعة.....172

3.المط- -أهر الش- -ائعة والم- -فترة عل- -ي النس- -سير الإداري

175.....الجامعي

المبحث الثاني: السلطة والقيادة 176

1. التغيرات القيادية وعلاقتها بالتفسير الإداري.....176

2. العلاقات بين الفمة والقاعدة وأبعادها على التفسير الإداري.....179

٣. تفـــــــــــــفـــــــــــــــوض

180.....السلطات

4. تطبيق القوانين.....181

در ص

182.....الفرارات

183.....6. اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة.....185

185 1.م۔۔۔۔۔دی رض۔۔۔۔۔ا الأف۔۔۔۔۔راد ع۔۔۔۔۔ن الہیک۔۔۔۔۔ل الإداری

2.مدى مرونة الهيكل التنظيمي الإداري 186

3. وضح الأدوار والمسؤوليات.....187

4.مدى دقة التسلسل الإدارى الجامعى والاتصال.....188

5.الفرارات الوزارية والتسلسل الإداري.....189

المبحث الرابع: الاتصال الرسمي وغير الرسمي.....189

1. الانتصــالــةــنــخــالــالاجتماعــات

189.....

2. الانتصــــــــــــال مـــــــــــــن خـــــــــــــــــلال

195.....التفاريق

3.م.-----دی فہرست-----ول

197.....الاقتراحات

200.....4.الاطلاع على الإصلاحات

5.الاطلاع على الإجراءات التنظيمية من خلال الحرائد الرسمية.....201

6.مدى وفرة الإعلام الجامعي 202

203.....	7.بعد الحوار بين الإداريين.....
204.....	تحليل وتفسير النتائج.....
208.....	ملخص.....
	الفصل السادس:الظروف الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها
210.....	بالتسيير الإداري
210.....	1.تماشي الوسائل والخدمات المقدمة.....
	2.ظروف العمل.....
211.....	
212.....	3.الأجرة والتسيير الإداري الجامعي.....
215.....	4.علافة المزايا والمكافآت بالتسيير الإداري.....
216.....	5.العلاقات الاجتماعية والتسيير الإداري الجامعي.....
217.....	6.درجة الرضا عن العمل الإداري الجامعي.....
218.....	7.بعد الاستفراغ في العمل الإداري.....
221.....	8.طموحات العامل في إدارة الجامعية.....
222.....	تحليل وتفسير النتائج.....
224.....	ملخص.....
225.....	خاتمة عامة
229.....	فائمة ببليوغرافية
	الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم 01: توزيع النسب المئوية على فئات العمر.
- الجدول رقم 02: توزيع النسب المئوية على الجنس.
- الجدول رقم 03: توزيع النسب المئوية على الانتماء الجغرافي.
- الجدول رقم 04: توزيع النسب المئوية على الأقدمية فى العمل.
- الجدول رقم 05: توزيع النسب المئوية على دوافع العمل .
- الجدول رقم 06: توزيع النسب المئوية على مفهوم العمل .
- الجدول رقم 07: توزيع النسب المئوية على العوامل المؤثرة.
- الجدول رقم 08: توزيع النسب المئوية على خصائص جماعة العمل.
- الجدول رقم 09: توزيع النسب المئوية على أسس التعامل.
- الجدول رقم 10: توزيع النسب المئوية على نمط الوسائل المستعملة.
- الجدول رقم 11: توزيع النسب المئوية على أسس التأهيل.
- الجدول رقم 12: توزيع النسب المئوية على أسس الترفية.
- الجدول رقم 13: توزيع النسب المئوية على بعد المراقبة.
- الجدول رقم 14: توزيع النسب المئوية على مدى تطبيق الجزاءات.
- الجدول رقم 15: توزيع النسب المئوية على أساليب حل النزاعات.
- الجدول رقم 16: توزيع النسب المئوية على الوسائل.

- الجدول رقم 17: توزيع النسب المئوية على المظاهر الشائعة.
- الجدول رقم 18: توزيع النسب المئوية على التغيرات القيادية.
- الجدول رقم 19: توزيع النسب المئوية على بعد العلاقات.
- الجدول رقم 20: توزيع النسب المئوية على مدى تفويض السلطات.
- الجدول رقم 21: توزيع النسب المئوية على مدى تطبيق القوانين.
- الجدول رقم 22: توزيع النسب المئوية على مصدر القرارات.
- الجدول رقم 23: توزيع النسب المئوية على اتجاه اتخاذ القرارات.
- الجدول رقم 24: توزيع النسب المئوية على مدى الرضا عن الهيكل.
- الجدول رقم 25: توزيع النسب المئوية على مدى مرونة الهيكل الإداري.
- الجدول رقم 26: توزيع النسب المئوية على مدى وضوح الأدوار.
- الجدول رقم 27: توزيع النسب المئوية على مدى دقة التسلسل الإداري.
- الجدول رقم 28: توزيع النسب المئوية على بعد نزول القرارات.
- الجدول رقم 29: توزيع النسب المئوية على وسيلة الدعوة للاجتماع.
- الجدول رقم 30: توزيع النسب المئوية على مواضيع النقاش.
- الجدول رقم 31: توزيع النسب المئوية على جو الاجتماع.
- الجدول رقم 32: توزيع النسب المئوية على مدى تقديم التقارير.
- الجدول رقم 33: توزيع النسب المئوية على قنوات إيصال التقارير.
- الجدول رقم 34: توزيع النسب المئوية على مدى قبول الاقتراحات.
- الجدول رقم 35: توزيع النسب المئوية على مدى الاطلاع على الاصلاحات.
- الجدول رقم 36: توزيع النسب المئوية على مدى اطلاع على الجرائد الرسمية.

الجدول رقم 37: توزيع النسب المئوية على بعد وفرة الاعلام.

الجدول رقم 38: توزيع النسب المئوية على بعد الحوار.

الجدول رقم 39: توزيع النسب المئوية على تماشى الوسائط المسجلة والخدمات.

الجدول رقم 40: توزيع النسب المئوية على وفرة الظروف الجيدة للعمل.

الجدول رقم 41: توزيع النسب المئوية على تأثير الأجرة على العمل.

الجدول رقم 42: توزيع النسب المئوية على كفاية الأجرة.

الجدول رقم 43: توزيع النسب المئوية على مدى تطابق الدخل وطبيعة العمل.

الجدول رقم 44: توزيع النسب المئوية على تأثير السكن والمواصلات على العمل.

الجدول رقم 45: توزيع النسب المئوية على تأثير العلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم 46: توزيع النسب المئوية على الرضا عن العمل.

الجدول رقم 47: توزيع النسب المئوية على بعد الاستفراق.

الجدول رقم 48: توزيع النسب المئوية على المشاريع المستقبلية.

مقدمــــــــــــــــة

الفصل التمهيدي : اطار المقاربة المنهجية

1.أسباب اختيار الموضوع.

2.الإشكالية.

3.الفرضيات.

4.المقاربة النظرية.

5.تحديد بعض المفاهيم الأساسية.

6.مناهج و تقنيات البحث.

7.العينة (مجتمع البحث).

8.صعوبات البحث.

مقدمة.

يشهد العالم عموماً وا زائر خصوصاً حركة ديناميكية داخل النتمع دلت على حدوث تغير كبير في العلاقات، اجتماعياً، اقتصادياً، سياسياً وثقافياً... وما نولد عن هذا التغير السريع، شد انتباه كثير من الباحثين واختص ولوحظ أن هناك مشكلة من الأهداف التي يسعى النتمع إلى زائريها، فيفها، منها الرفاهية جاليها الروحي والادي الاسـتخدام الأمثل للـقوى البشرية والادبية، فيـق معـدل أمـثـل للنمـو والاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والسياسي هذا من جهة ومن جهة أخرى لوحظ أيضاً مشكلة من اشكالات التي أصبحت تفرض نفسها على الواقع العالمي عموماً وعلى الواقع الزائري خصوصاً، منها التفاوت الكبير الدخل والثروة، غياب التوازن الاجتماعي والاقتصادي الارتفاع المستمر معدلات البطالة، الاحتكار، الكساد الاقتصادي، تدخل الدولة وانـبـ الاقتصادية والسياسية والتنظيمية وعرفية وتشابك القيم واختلال واختفاء أية بعضـها دون إحلال قيم و طيفية أخرى أو استمرار بعض القيم لا تستحق البقاء... وهكذا قد ان سرعة التغير الاجتماعي قد أدت إلى اختلال موازين التعامل الإنساني واهتزاز مراجع الحكم على ألوان السلوك وظهر أن هناك تفاعل مشكلة من التغيرات والعوامل مع بعضـها البعض مشكلة بذلك نسق قيمـي لـه تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة، سلبية أو إيجابية قد تتجسد في مجموعات وأفكار وإلهات ومواقف ثقافية وفكرية لدى الفرد الذي مثل الرك الأساسي لديناميكية النتمع وفائد العملية التنسبية باعتبارها ظاهرة عصرية على النتمع الزائري حسب بعض المختصين وحسب هذا التبع للنتائج التي استجـل إليها يـلاحظ أن هناك اهتمام واعتكاف على دراسة العوامل التي أصبحت مثل عرفة لنمو وعي اجتماعي متحضر وعائفا أمام العملية التنموية.

وما أن الأمة مثل الركيزة الأساسية كل هذا، حاولنا أن نعطي تصوراً لبعض هذه العوامل من خلال هذه الدراسة المتواضعة التي لمت على جزئها :

__ أما الجزء الأول منها فقد تطرقنا من خلاله، إلى عرض المعطيات المنهجية والنظرية والوثائقية، إلى ثلاث فصول، الفصل الأول فيه عرض لبعض الدراسات السابقة

أما الفصل الثا من خلاله التطرق إلى التساا الإداري إامعي إرحلة الاستعمارية وبعد الاستقلال إا الفصل الثالث إنا واقع التسا الأكادي من إلال الاصلااحات إامعية بإزائر.

إاما إزاء إنا إتناول الدراسة إبدائية من إلال ثلاث فصول ، الفصل الرابع إل إليل الفئات الإدارية ، التنظيمات الإدارية وإإرية ، إاما الفصل إامس إناول إا من إلاله إشكلية الثقافة التنظيمية وإعلاقتها بالتسا الإداري إامعي إزائري والفصل إال السادس إطرفنا من إلاله إ الظروف الإجماعية والإقتصادية وإعلاقتها بالتسا إدارة إامعة بإزائر.

1.أسباب إختيار الموضوع:

إتبلور إهداف الدراسة من إلال إعرفة إ فيفية لإرسالة إامعة إعاصرة كمؤسسة وظيفت لإبلوغ إهداف برامج "التنمية" العلمية والتكنولوجية وإاضاربة وإذلك إتزويد التمتع إفكرين وإأخصائي إلف إالات إالبحث العلمي وإربح إطارات إدارية وفية فإدارة على الإبداع وإلق وإتحلى بروح إمسؤولية وإل من إانا أن إساهم إدارة وإتسإ إع إالات الواقع الإجماعي .

وإلا إلك فية أن إالأهداف الرئيسية لأي فضة إامعية هو ربط إامعة بالتتمع وإلا إكون ذلك إلا من إلال إشراكها بفعالية إقرار وإنفذ إلط وإامج التتموية .وكما هو معلوم أن الواقع الإجماعي إتميز إلال إرحلة الكولونيالية ،دفع بالطلبة إمعدارة مفاعد الدراسة لتلبية الواجب الإجماعي ،كما أن سياسة التكوين إتبعه من فإل الإدارة الاستعمارية وسياسة العمالة إأدت إ نقص التأط وإانعدام التأهيل وإعها .

هذه إخلفات جعلت إامعة إزائرية عداة الاستقلال إضم إقل مإن ثلاثة آلاف طالب إالبيتهم من أصل أورو على الرغم من الطابع العريق للمدارس والكليات إكونة إامعة إزائر .

ولذلك سجلت إرحلة الأو للمخطط الأول للتنمية إإاحاش إديداع على إفيم إإصلاح التعلیم إعا إبتداء من سنة (1971) إ إتماشى وإإشروع الإجماعي الوط .

ان اامعة كمؤسسة اجتماعية وظيفية وشكلا ، تتكفل بتفد تعليم عصري متفتح على التقدم العلمي و التكنولوجيا إطار فيم ثقافية تسعى ا ترفية الفرد الذي يشكل بـ دوره أى أهداف عملية التنمية ميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية...ا .

لقد شهدت اامعة ا زائرية بعض ا اولات الإصلاحية انعافية بدءا من إصـلاح التعليم العا لسنة (1971) ا الندوة الوطنية الأو سنة (1980) ا أن وصلت ا أسلوب تنظيم يأخذ الاعتبار مبادئ وأهداف التكوين العا وينمحور حول الاسـتعمال الأمثل للوقت ا امعي والاستغلال العقلا للهيكل ويتم التنسي الإداري للدوائر واماـهـدـ واامعة ت وصاية مسؤولا منتم ا أعضاء هيئة التدريس يقومون با مسؤوليات الإدارية ويكونون الالس العلمية و يشاركون تلف الأنشطة العلمية و الثقافية والبيداغوجية .

ومن الأهداف ال نص عليها اخطط ا ماسي الأول (1980 _ 1984) هو تدارك التأخر اسجل إاز مشاريع ا ياكل الأساسية البيداغوجية والاجتماعية للقطـاع الـذي يرجع سببه إ الآجال الطويلة جدا لإاز كل ماله علاقة باامعة من جهة و ا الضـعف النسب للطاقات الوطنية للإاز بالنظر إ أية ا امج اسجلة ا خطط من جهة أخرى وهذا ينطبق أيضا على اخطط التنموي ا ماسي (1985 _ 1989) .

إن التخطيط اتمثل ا ربطة اامعية لسنة (2000) يدل على اولة ـاوز اامعة رحلة البناء الأول و نيد الوسائل اادية و البشرية لنشر اعرفة والثقافة الإنسانية.

كما تتوفر اردودية ايدة للجامعة ا زائرية على فدر وفعالية تنسيـها الإداري العقلا ضمن الأطر الثقافية والاجتماعية ال من شانا أن تتدخل العمل الإداري و ـا تأثر مباشر أو غ مباشر.

ولأجل كل هذا و غ ه ارتكزت اهتمامات الدراسة على معرفة دور أهـم ات ال تؤثر على الال ا يوي والأى للجامعة ،لذلك نعتقد أن النتائج استخلصـة منه ذات أية الاستعمال، خاصة من طرف الباحث والفائمه على التخطيط .

والا لشك فيه أن ذا اوضوع أية وطنية تتمثل اولة معرفة الـدور ا وهري واغزى ا فيفي الذي يؤديه النسق القيمي ومدى فدر وفعالية أبعاده خدمةـ التنسي العقلا و بالتا خدمة أهداف اامعة ا زائرية من جهة والتمع من جهة أخرى .

وهناك أسباب أخرى دفعت بالباحثة إ اختيار هذا اوضوع منها:

__ فلة الدراسات السوسولوجية واحة المحة ثل هذه الدراسات نظرا للأية
ال طى با حاضرا أو مستقبلا من جهة وقد يا يوم تكون فيه إمكانية دراسة مثل هــذا
ا موضوع بعيدة التحقق لانطماس بعض اما الثقافية من جهة أخرى .

__ الأية ال طى با الإدارة اامعية كمجـ ـال حيوي ضـمن اؤسسـات
الاجتماعية وانظمامات الوطنية وأية دراسة العوامل ال ا علاقة تفاعلية تأثية بالإاب
لتدعيمها وبالسلب ما نها أو القضاء عليها لتحقيق الأهداف انشودة من اامعة .

__ كذا اما معنا ءـ ـن الأهداف والأبعاد ا وكلة للجامعة ، لكن الواقع اثبت إن
نتائجها تصـل إل كل الأهداف ارجو فيقها وهذا علنا نطرح ءـدة تسـاؤلات
اولة معرفة الإجابات الصحيحة و ا فـائق العلمية بواسطة هذا البحث السوسـيولوجي
الذي اول أن نعرف من خلاله العلاقة ا وجوده ، النسق القيمي الذي شد انتباه واهتمام
كث من الباحث و ، التنسي العقلا الذي اول أي إدارة فيقه و هذا صحيح بالنسبة
لإدارة اامعة ا زائرية .

__ شهدت اامعة ا زائرية إدخال وسائل و أساليب علمية حديثة لكن النتيجة
ا فاض كمي وكيفي على يع استويات و هذا ما دفعنا للدراسة والبحث ءـن التنسـ
العقلا إدارة اامعة ا زائرية ، التصور القانو والواقع .

2. الإشكالية .

ثل الإدارة بصفة عامة الدور الريادي سواء على مستوى الأسرة أو على
مستوى ااعات العمل أو على مستوى التمتع توجيه ا هود ا تنوعة واستثمار أسـاليبها
وطرق ا مارسة العلمية والتنظيمية و ا معرفية فكان ا اهتماما بالغا بعلومها وتطوراتها فشـد
انتباهنا ن كباحث علم الاجتماع لمة من الاشكالات على مسـتوى الإدارة اامعية
حيث عرفت اامعة ا زائرية كمؤسسة تعليمية و مذـا للإشـماع الفكـري وإـدى
اؤسسات اامة ال ا تأث على حياة التمتع بداية التسعينات اضـطرابات وأزمـات
وأصبحت و لا زالت عرضة وثرات وانعكاسات ا يط ا ارجي عوضا أن يكـون هـذاك
العكس .

وحسب الملاحظ و الباحث أن من الأسباب ال أدت إ هذه الوضعية رغم كل
الإصلاحات ال أدخلت عليها منذ سنة (1971) هو التركيـز اكـثر على ا انـب

الإيديولوجي الذي فلص من مردودها العلمي وفعاليتها مشروع الاجتماعي مـن جهة -
وعدم الربط ، التخطيط للتعليم والتخطيط للتنمية الاجتماعية و الاقتصاد - ادية مـن جهة -
أخرى.

وبذا أصبحت الجامعة زائرية اليوم أمام واقع وديات وولات كى على
الصعيدين الداخلي والارجي وازاد مواجهة التحديات ،الإضـراب الواسـع الـذي
شهدته الجامعة عام (1996 _ 1997) بسبب ما وصلت اليه الالة ا هنية والاجتماعية
والبيداغوجية للأسرة ا امعية . ويعت كـ من الملاحظ ان تاريخ الاضراب هو نقطة
ول نوعية ،اذ دفع بالجامعة زائرية حيز التقييم والتوجيه والتفوق حيث أصبحت هناك
اولات جادة تبلورت تصورات وطروحات جديدة اصلاحية ا علاقة باط و اشكال
تس الجامعة زائرية وزعت على امعات نافشتها واثرائها ، كمـا يعتـ الـ بعض ان
اشاكل ال تعيشها ا امعة هي نتيجة التس ا ا . واديت عن ا امعة ا قيفة يكون
دائما مقرونا بياكلها العامة الادارية و ا دمانية و ال بدونا لا كن فبق أهدافها السامية
وعليه نقول الدراسات أن الادارة ا امعية تاج ا اصلاحات حقيقية ،تتماشى والواقع
الاجتماعي والاقتصادي والثقا للمجتمع فمراجعة الارقام عدد استخدم واـ ووظف
وتنظيمها والاستعمال اللاعقلا للموارد البشرية و الـية و ادية والصـراع الفكـري
واللغوي والثقا الذي لا كن اهله و تعيشه الادارة ا امعية يوميا فـ ديع عـه
شكل سلوكيات او ارسات او موافق واعت ه البعض نتيجة لغياب عدة مفـاهيم اساسية
لبناء اؤسسة ولذا نسمع تداول بعض الكلمات مثل "غياب قيمة العمل " " ادبرداغوجي "
" حزب الصحراء او حزب الشاوية" ... و عها ا هو متداول وهذا يدفعنا اكثر النظر
العلاقة بالجامعة والواقع الاجتماعي مركزين على تفنيات التس و تلف التخصصات
الادارية ا دينة ال فد لا نعرف عن بعضها سوى الاسـم وـ دفعنا كـ ذلك ا طـرح
التساؤلات التالية :

- __ هل ما وصلت اليه ادارة الجامعة زائرية هو نتيجة ذهنية وعقلية الفرد ال
تصل ا استيعاب التـ الذي دث للمجتمع ا زائري ؟
- __ هل هو نتيجة غياب تقاليد عمل حال دون ديد مفهوم التس العفلا الاداري
ا امعي لدى العامل ؟
- __ ما قيمة مفهوم التس العفلا ادارة الجامعة زائرية ؟

3. الفرضيات

الفرضية العامة

التنمية الاقتصادية والاجتماعي السريع الذي يعرفه النعماء زائري يواكبه تنافيا بنفس القوة يثبث يسمح للعامل الادارة امنية اس-تعاب مفه-وم التنس الاداري العقل على مستوى النصور و اممارسة .

الفرضية الاولى

تعد التصورات والسلوكات التقليدية المرتبطة بالعمل لدى العام-ل الادارة امنية زائرية من العوامل معرفة ممارسة التنس العقل الاداري .

الفرضية الثانية

غياب ثقافة تنظيمية لدى العامل الادارة امنية حال دون اداء التنس عقل

الفرضية الثالثة

الظروف الاقتصادية والاجتماعية ال يعيشها العام-ل الادارة امنية حالت دون ترميم فهوم التنس العقل سلوكاته العملية و الادارية.

4. المقاربة النظرية

يعد اطار النظري لأي مشكلة ث أمر مهم وأساسي لفهم معطيات الواقع لأن الاختصار على مستوى التجربة وحده معناه انكار علل وأسباب الظواهر الحقيقية سواء كان هذا الانكار ضمنا أو صراحا ومعناه بازو به الحقيقة وتزيفها⁽¹⁾..

ولعل اصعب خطوة بصادفها الباحث هو اديد هذا الاطار النظري ديدا دقة-ا يث يتمكن من جعل الاشكالية ايدانية ذات تأط علمي موضوعي منخصص.

واقفة أن الباحثة قد وجدت نفسها أمام صعوبة تـ تحديد هذه الفارقة النظرية . وهذا راجع إلى أن أوله الالتزام بتصورات و أدوات ليل لأي نظرية سوسولوجية هي ليست وليدة الواقع الاجتماعي الزائري .

(1). عبدالغفر ، التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون . (ترجمة : محمد الشريف بن دا) ، الزائري : مؤسسة الوطنية للكتاب ، 1986 ، ص 97 .

لذلك نلاحظ أن الدراسات الأولى التفتيد بنظرية ما دها تتعمق إلى هنة على صحة النظرية أكثر من التركيز على معطيات الواقع إدروس و د الباحث نفسه رهـن النظرية اتبعة وبعيد كل البعد عن إشارات السوسولوجية إلى كنه من التحكم العلمـي والفكري والوصول إلى ليل موضوعي بعيد عن التفتيد و الذاتية .

أن هذا العجز للباحثة ليس من باب عدم قدرتها على ديد موضوع الدراسة وإالكيفية إلى كنها من ديد ما يب أن يدرس واقع تلف كل الاختلاف عـن الواقع الذي جسده كل نظرية سوسولوجية .

أن الاعتماد على نظريات سوسولوجية ليست وليدة الواقع الاجتماعي الزائري جعلت الباحثة تدخل مناهات تستنطق أروج منها بتصور واضح و موضوعي كنها من اسقاطه على الواقع الذي تتواجد فيه لانا قد وجدت سببا ما نظرية ما هـ و نتيجة لنظرية أخرى والعكس صحيح لذلك فقد تشبثت الباحثة بكل ما عـلها ملتزمة معطيات و يزات الواقع إدروس و لو على حساب تعدد النظريات .

فجعلت الباحثة فاعدتها ما كان يراه ماكس في وهو أن العلوم تتعـدد بتعـدد وجهات النظر عند معاة أي مشكل دد .

من هنا انطلقت الباحثة واخذت بع الاعتبار وفدرا سـ تطالع الواقع إدروس صوصياته مستعملة ذلك مناهج و مواضيع متعددة واهم بالنسبة للباحثة هـ و فـدرة التحكم معطيات الواقع صوصياته وليس سيدا لقوان علمية لنظرية ما .

ون ال الدراسة شائنا شأن كل الباحث ليس بوسعنا كما فعلوا إلا أن نطرق طريق معرفة من الزاوية إلى نرى فيها مدخلا يكفل الاطلاع على الأعماق .

على الرغم من الاختلافات إلى دها إدارس السوسولوجية إلى تطرفت العفلائية سواء النسب أو التنظيم السلطة أو القيادة أو إاذ القرارات و غها

مـن حيث التصور النظري او الطرح، دها تتفق جلهما على نقاط اساسية خاصة بسـورة التمتع ككل اذ انا مع على انه لا يكون هناك عقلانية التنظيم مهما كان شكله ونوعه الا بوجود سلطة اجتماعية شرعية، نفوذ التمتع ا فبق الرفاهية والتطـور الاجتماعـي وبالتالي نعد هذه اـدارس هي الطريقة الـسـد واقعا النموذج ا ثا لتوجههـا النظـري الذي اختارته .

1_ المدرسة الخلدونية :

يرى ابن خلدون ان العقلانية هي موعة من الادوار او الافةـال و الفـوانـ والاجراءات التسيية الـ تعمل على فبق وظيفة السلطة و هي ليست وليدة تفسيم التمتع ا طبقات ولا وليدة التفسيم الاجتماعي للعمل بل هي وليدة العصبية الـ اساس ثـا وتـ عن انساق من التصورات اؤسسائية و الايديولوجية الـ تراكمـت تاريخـا وفـق عمليات ديناميكية عرفها تمتع البدو و اضر على حد سواء.

ان دور العقلانية عند ابن خلدون هو ذلك الدور السياسي الذي يعمل على فبق "الاندماج" الثقا والاقتصادي والاجتماعي للفرد التمتع بصفته اضرـة او البدوية و لمق فيه ذلك الوازع الذي يقوي عصبية الـ تضمن له ارافة العمل وءها . فالعصبية كظاهرة ثقافية نعد عامل رك وموجه لسلوكات واهدات وائفـال الافراد وكذا السلطة واكم التمتع العر وبقرن ابن خلدون القوة و الضعف الـ يز التمتع بدرجة فوة او ضعف هذا الوازع . فعندما يشعر الفرد ان كيانه الاجتماعي والثـا يـوجد ضمن ا ماعة الـ ينتمي اليها وبالتالي كل تفكه واهدائه وطموحاته منصـهـرة هذه ا ماعة فالفوة هنا بلغت أوجها اذ أن الفرد قد سخر كل كيانه ذه ا ماعة.

2_ المدرسة الماركسية :

تري هذه ادرسة ان العقلانية تكمن احداث التـ الثوري البنية التحتية فلا يكون هناك مستغل و لا مستغل بل الكل يعمل من اجل فبق اهداف الكل و مصـا الكل اطار تعاو و لا وجود للعقلانية ظل سيطرة العلاقات الاجتماعية الرأالية حيث الاع والصراع الدائم بـ الافراد والفئات والطبقات الاجتماعـية من جهة وبـ الطبيعة من جهة اخرى والعقلانية عند هذه ادرسة تكمن دور القيادة والسلطة الـ تعمل على فبق الانسجام بـ الافراد تعاو لاغ .

3 _ المدرسة الاجتماعية :

نرى هذه المدرسة ان العقلانية هي ال تدفع بالتمتع ا فبق الاهداف عن طريق فبق التكامل والتضامن العضوي من خلال وظيفة الضم ا معي، ال تعمم على تنظيم ا ركة ال يشهدا التمتع واثمثلة زيادة تقسيم العمل بسبب التقدم الصناعي

و لا تطغى الآفات الاجتماعية والفوضى و بنهار البناء الاجتماعي و افظ على توازنه و جب مرافقة الافعال وسلوكات الأفراد التمتع بفضل الضم ا معي .
فالعقلانية بذا ا فهوم هي وظيفة اساسية ورئيسية ذا الضم ا معي .

4 _ المدرسة البيروقراطية :

يعن ماكس في من اكثر اسا ادخال هذا ا فهوم للغة السوسيولوجية .
فالعقلانية عند ماكس في هي لمة القوان التنظيمية والاسس ال عمل السلطة قائمة وتزيد من فعالية التنظيم و ت ع عنه كل ما هو غ عفلا وحاول ماكس في ان مع ب التطور والعقلانية يث يتواجد الاول (التطور) بتواجد العامل الثاني (العقلانية) والعكس صحيح ، كما جعل من هذه الاخرة قانونا شاملا و موحها لسلوكات الأفراد و افعلا م والامثال للأسس الب و فراطية العقلانية على حساب القوى الأخرى هو ا دد الفاصل ا هو عفلا و غ عفلا .

من هنا نقول أن ماكس في قد ركز على العقلانية ال يكسبها الانسان وهو و مراحل تطوره ا الافضل و ان ا ياه الاجتماعية والاقتصادية ددة قطعاً بالعناصر القيمة تطورها التاريخي .

و در الاشارة هنا ا النموذج اثا للعقلانية ال ذي طرحه في ع .
الب و فراطية ال فرنا الانسان العامي بكل ما هو سل الادارة من الذمير والفوضى الذي يسود تنظيمها علاقتهم معه ، لكن الاستعمال العلمي ذا ا فهوم يتنا والطرح العامي المعروف او ما ا بناه بال و فراطية ارضية، اذ يع عن ارفى درجة تقدم يعرفها التمتع حيث يصبح التسبي فيها لا كمة الاوهام و لا تدخلات شخصية للمس بل للقواء د والجراءات القانونية ا وضوعية الردة من كل ما هو شخصي، عندها يصل التنظيم ا فمة العقلانية .

عموما نقول ان التحليل الذي قدمه في هذا المجال لا زال يواجه الاثار اديثة بصورة أوبأخرى فمن الباحث من قام بدراسة الب و فراطية ك قانون علمي يع -ن واقع منطور ومنهم من قام بدراسة الافرازات السلبية ال انتجها الواقع الاجتماعي عند ادخ-ال هذا النظام العقلا أين أصبحت القوان تطبق بصرامة ا درجة أدت ا غياب وظيفة-ها الفعلية الواقع وبالنأ أصبح ينظر اليها على أنا وسيلة لضمان ا فوق على حسب-اب ا فزات ال تدفع بالافراد ا القيام بواجباتهم، ا تولد عنه البحث عن قواعد قانونية أخرى تضمن حقوق التنظيم لدى الافراد وهكذا أصبحت النظرة ا المشاكل الناتجة عن ذلك توجه ا النظام العقلا .

5.تحديد بعض المفاهيم الاساسية

أولاً: مفهوم التغيير الاجتماعي :

يبقى مفهوم التغير بصفة عامة يشهد انتباه كثر من العلماء والفكر-يين فـد ا وحيننا نظرا لآيته فهم ما يرى كثر من التغيرات، ولا زالت هذه-اك حاجة ملحة لوجود نظرية التغير الاجتماعي والثقافة بصفة عامة -د يتمكن على أساس-ها نفس- تلف صور التحد-ولات ال تشهدا مناطق عديدة من العا خصوصا ط-ل التغير-دم التكنولوجي ا ائل لوسائل الاتصال وأساليبه.(1)

وهناك من يرى أنه لا كمن فصل التغير الاجتماعي عن التغير الثقافي باعتبار أن التغير يضم بناء التمتع وثقافته وهناك من يرى ضرورة الفصل بينهما وهذا ما ذكره مور كتابه "النظام والتغير" على أنه تغير ملحوظ البناء الاجتماعي و ا ظاهرات الثقافية (2).

بذا تصبح الثقافة جزءا من التغير الاجتماعي لشموليته لكل البناء الاجتماعي ومن هنا تتضح صعوبة دراسة التغير الاجتماعي خاصة ديد النمط ائغير لذلك يقول مد عاطف غيث " ان التغير الاجتماعي يشهد ا ط من العلاقات الاجتماعية وضع اجتماعي مع يظهر عليه التغير خلال فترة دودة من الزمان" (3).

إن هذا التغير قد يس القيم الاجتماعية أو المكونات أو الأدوار أو الأش-خاص داخل النسق الاجتماعي أو مكونات النظم الاجتماعية، بذا ا مفهوم هي ط-اهرة اجتماعية عامة قد تشمل كل مكونات البناء الاجتماعي، إلا أن أسباب حدوثها كان ل جدال كـ ليس ، السوسيولوجي فقط و ا ا شارك ذلك كثر من العلماء كافة التخصصات

فمنهم من أرجع تلك العوامل إلى عامل واحد قد يكون اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو ديني...
1...

(1). صلاح فوال، علم الاجتماع المفهوم، موضوع وانهج. القاهرة: دار الفكر العربي، 1982، ص 114

(2). Moore w order and change essays in comparative sociology new york 1967 p02.

(3). مد عاطف غيث، علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1989، ص 317.

ومنهم من أكد على نفسه أسبابه ضمن أطره الثقافية خاصة ومنهم من أكد على نفسه ه ضمن نوى التنفس نفسه وعلى هذا الأساس ظهرت عدة نظريات أول أن تعطيلها مفهوما للتنفس الاجتماعي.

نذكر من تلك النظريات النظرية الاقتصادية التي تعتمد نفسها على البناء الفوقي والبناء التحتي ودورها في التمتع وكذا نظرية الصراع الاجتماعي. أن الصراع الداخلي الناتج عن التناقضات يؤدي إلى الصراع وهذه النظرية ركز عليها كارل ماركس.

هناك من بعض العلماء من يعتقد أن التنفس هو نتيجة عوامل خارجية كالتجارة الخارجية مثلا ومنهم من يعتقد أنه تطورا إلى الأفضل ولذلك ليست بنظريات التطور وعلم الاجتماع الحديث يميل على عكس النظريات التطورية في رفض وجود سبب مهيمن وشامل يفسر التنفس الاجتماعي فهو بالتالي يعترف بتعددية أطياف التنفس، سواء أكانت ناتجة عن طغيان حكومي أو ناتجة عن عوامل غير متوقعة (1).

وهناك نظرية اللاتكامل التي تفسر التنفس الاجتماعي على ضوء التنفس والتناقضات بين تلك أجزاء النسق الاجتماعي.

أما نظرية الوظيفية فهي تقوم على أساس:

__ إن كل ظاهرة اجتماعية تساهم بطريقة ما بقاء التمتع واستمراره.

__ دراسة أسباب وكيفية حدوث التنفس الاجتماعي.

ويرى عدد من الدارس أن الوظيفية ليست نظرية للتنفس بقدر ما هي نظرية للتنفس الاجتماعي ذاته (2).

كما يرى ماكس فيبر أن التنفس الاجتماعي يركز على عامل أو ما هو دور الكرزما أو القيادة المهمة كقوة أساسية ودافعة للتنفس الاجتماعي والأساس الثاني هو دور الدين

ونسق القيم فهو يرى أن القيم تتحول | ياة اليومية | اها توجه | ياة طبقة | للمثل |
الدينية ومن هذه القيم الدينية والاهات تنمو | ركات الدينية كقوة ثورية و | دث التث

(1).أرون (ر) و(ف) يوريكو، معجم النفدي لعلم الاجتماع. | زائر: ديوان الطبوع | زائر: 168، ص 1986.

(2).صلاح فوال، مرجع سابق، ص 112.

الاجتماعي .

يلاحظ من خلال جل هذه التعريفات غياب اتفاق بفسر حيثيات التث | الاجتم | اعني
من جهة وصعوبة فصله عن التث | الثقا | من جهة أخرى .

وعموما إذا اتفقا على أن التمتع هو ذلك التركيبة الاجتماعية | | تتك | ون
م | ن فوائ | طبيعية و | تمثلة | كل ما يظهر | التمتع وفوائ | معيارية تستند على الف | يم
الدينية مث | | لا أو الفكرية و | ها وال | دد طبيعة العلاقات | | تس | ه يتعرض | | التث | .
وهذا ما نعتمده كنموذج | لميلي لفهم ما | دث | إدارة | امعة | زائرة على
| استوى التنظيمي | يكلي ومدى | اعته | فيق اهداف | امعة وعلى | اس | توى الف | ردي
| | رفة انعكسات ذلك على العمل و على مستوى العمل بكل أبعاده .

ثانيا: مفهوم التغير الثقافي:

لا زالت الثقافة تشد اهتمام عدد كب | من الباحث | و افكرين الاجتماع | اعني
خاصة ، لذلك نلاحظ تعدد تعاريفها ولكن رغم هذا التعدد الا انها تؤدي | ملها | نفس
افهوم العام و على هذا الأساس | اول ان | نار ما يهم هذه الدراسة باختصار .

عرف نابولور الثقافة على أنها ذلك الكل اركب الذي يشمل على | اع | ارف
والعقائد | الفن والاخلاق والقانون و | ها من القدرات | | يكس | بها الانس | ان بوص | ه
عض | وا | التمتع (1) .

يت | لنا من خلال هذا التعريف ان الثقافة هي عبارة عن نسيج م | ن معرفة
واعتقدات واط التفك والسلوك | نشاط انسا | عقلي وذه | يع | عن | انب | ام من
البيئة | صنعها الانسان لنفسه . ولاكتساب هذا النسيج | امر | ال | ذي يش | ارك | بن | اء
شخصية الفرد يشترط عاملان أساسيان و | التربية والتعليم ويقول | ذلك أحد افك | رين

أن العلم شرط ضروري الثقافة ولكنه ليس شرطاً كافياً كما يطلق لفظ الثقافة على أرباب العقلية التي أكسبنا إياها العلم⁽²⁾.

(1) - سامية حسن سعا ، الثقافة والشخصية ، و ت: دار النهضة ، 1983 ، ص 35.

(2) . مد الشريف السيد ، "جدوى الثقافة" الرسالة ، زاء - ر: وزارة الشؤون الدينية ، العدد 11 ، 1988 ، ص 47.

فالثقافة بهذا المعنى فكر أي مجموع قدرات عقلية فطرية ومكتسبة عن طريق العلم والمعرفة والاشخصية التي تتيح للإنسان امكانية ابتكار أفكار وأعمال تتماشى والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية والفنية وغيرها .

اما الفكر مالك بن نبي فقد ربط مشكلة الثقافة بالمشكلات الأخرى وخاصة السياسية منها وهناك اختلاف في طريقة مواجهة مشكلة الثقافة بل قد أخذت فيه الثقافة صورة واقع اجتماعي معي وأخر لا يعرفها الا بوصفها مشروعاً وثالثاً مازال مشروع فيه غامضاً⁽¹⁾.

فالثقافة بهذا المعنى هي انعكاسات مشروع لواقع اجتماعي معي مركزاً بذلك على تأثير الال السياسي على هذا الواقع.

بينما يعرفها آخر على أنها وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القدم التاريخ السافر منها والتضمن العقلي واللاعقلي وال توجد وقت معي وال تكون وسائل ارشاد وتنوعية الأفراد التمتع⁽²⁾.

هذا التعريف يوضح لنا ان أي سلوك اجتماعي لا يتم الا في إطار النسق الاجتماعي بصفة عامة، اما اذا دل لفظ الثقافة على معي الحضارة كان له وجهان:

- الوجه الذاتي وهو ثقافة العقل.

- الوجه الموضوعي وهو مجموع العادات العلمية والتقنية وأعمال التفكير والاحساس والقيم الشائعة تمتع معي⁽³⁾.

والثقافة انبها الاجتماعي فقد سبق ابن خلدون جل علماء الاجتماع توضيح ذلك مقدمته، كيف أن دوافع الإنسان هي أساس الثقافة عنها العام ويقول ذلك

- (1).مالك بن نون، **مشكلة الثقافة**. (ترجمة عبدالصبور شاه) دمشق: دار الفكر، طبعة رابعة 1984، ص 42-43.
- (2). مصطفى عشوي، "المفهوم الثقافي للقيادة" المؤسسة الاقتصادية، **الثقافة والنفس**، الملتقى الدولي المنعقد بالزائر 28_30 نوفمبر 1992، ص 272.
- (3). سيدلوصيف، "البعد الثقافي والروحي للتنمية". الرسالة، وزارة الشؤون الدينية - الجزائر، العدد 11، 1988، ص 54.

"ان اجتماعهم أي الأجيال إنما هو للتعاون .. وهؤلاء القائمون على الفلاح والبناء وان تدعوهم الضرورة للبدو .. وكان حينئذ اجتماعهم وتعاونهم وحاجاتهم ومعاشهم وعمهم - رانم من القوت والسكن والدفع إنما هو باقدار الذي فقطأ به⁽¹⁾.

أي أن فكرة الثقافة تقوم على إشباع الفرد حاجاته الأساسية وبناءا على كل ما سبق نلاحظ أن الثقافة لا يمكن دراسته معزلة عن المجتمع، حسب طروحات كثيرة إذ أننا نجد إحدى مكونات التنمى لذلك يلجأ بعضهم إلى دراسة العوامل التي تؤدي إلى أحداث الثقافة وان كانت تؤدي أيضا إلى المجتمع ومن أهم هذه العوامل:

- الاحتكاك الثقافي : تعد عملية الاحتكاك أو الاتصال الثقافي من أهم العوامل التي تحدث الثقافة وأصبح هذا العامل أهمية بعد تطور وسائل الاتصال وقد حدث هذا التغير بعد احتكاك ثقافتين أو أكثر حيث فيما بينهما تفاعل يؤدي إلى نشوء نسق ثقافي جديد - أويذوب نسق داخل نسق أو يلفظ كل نسق على هويته ومكوناته بصفة عامة.

- التقدم التكنولوجي: يعد التقدم التكنولوجي إحدى العوامل البارزة التي تؤدي إلى التغير الثقافي وعادة يرتبط التقدم التكنولوجي بالاختراعات التي تظهر أثارها على البناء الاجتماعي خاصة منها تلك المتعلقة بثقافات غريبة وعلى رأسها وسائل الاعلام المرئية المسموعة منها والفروءة .

- العوامل البيئية: ان الظروف والعوامل الطبيعية من مناخ وموارد أولية وأرض... التي تشكل عاملا مساعدا أو معوقا لأحداث التغير أو عدمه وهذا يتركز على فدرات الانسجام المادية والمعنوية السيطرة أو التوافق أو التكيف ومعطيات البيئة التي يتواجد فيها .

- قيام الثورات والركبات الإصلاحية: تعد الثورات والركبات الإصلاحية كنهج تلك من العوامل التي لا تقل أهمية عن سابقتها أحداث الثقافة سيما أنما تؤدي إلى إرواج من وضع غريب فيه إلى وضع مرغوب فيه وليس تلف أبنية التنمى وأنساقه

أو قد تكون شاملة لمجموعة ما من الأنساق الثقافية أو الاقتصادية أو السياسية... أو الادارية... أو غيرها.

(1). عبد الرمان ابن خلدون، مقدمة. كتاب العوديان ابتداء أيام العرب والعجم والبر ومن عاصرهم من ذو السلطان الأك. تونس: دار التونسية للنشر، 1984، ص 165.

هكذا نستنتج من خلال كل إعطيات ان الثقافة عموما تنشأ الدور الفعـال
الاضر كما قد يكون المستقبل القريب أو البعيد ووجهان فكري واجتماعي :

فأما الوجه الفكري فهو مجموع القدرات العقلية، الفطرية واكتسبة عن طريق العلم والتربية والاشخصية والمعرفة وعن هذا الأخـ تندرج الثقافة ذات الوجه الاجتماعي والتمثل مجموع العادات والتقاليد والعلاقات والممارسات الاجتماعية كالعـمل والتخصص وتقسيم العمل والتعاون وغيرها من اميزات الاجتماعية .

ويكون الثقافة بهذا هو ذلك التـ الذي يظهر من خلال تأثيره على التنظيم الاجتماعي و س كل فرع من فروع الثقافة وتتعدد العوامل التي تؤدي الى حدوثه قد تكون عوامل اقتصادية أو سياسية أو فكرية أو طبيعية أو تشريعية ...

ثالثا: مفهوم القيم:

يبدوان الاهتمام بدراسة القيم يكن حديثا وأول من تطرق الى وان اختلفت الأراء فهم الفلاسفة القدماء من أمثال أفلاطون وكانت بدأ انتشارها في الثقافة على صيغة "قيمة" بلغة الاقتصاد وأصبح التحدث عن القيمة مع الفائدة أو المنفعة ورغم أن كثر من المدارس الفكرية بقيت تنظر للقيم بهذه الصورة وبدأت مدارس أخرى تعترف بدراسة القيم كمعطيات اجتماعية الا أن الاختلاف الذي وقع هو أن هذه الدراسة لا تكون علمية لأنها حوصرت الانفعالات والعواطف التي يمكن الدارس من قياسها منطقيا باعتبار أن هذا يؤدي الى تشويه طبيعة القيم المنطقية .

والتداولت هذه الطروحات في هرة الثقافة ، أصبح للقيمة مفهوم اجتماعي تـلف عن المفهوم الفلسفي القديم الذي نظر للقيم على أنها مستقلة عن الانسان وأحاسيسه وهي ثابتة حيث أن الاجتماعيون على القيم كونها موجودة واقع الاهتمام أي واقع الانسان برغباته ومشاعره وميوله وهكذا أصبحت دراسة القيم ضلع للطرح العلمي توصلوا الى وضع نظرية القيمة التي تطلق على مجموع المشاكل المشتركة في طائفة علوم

القيمة ، تلك العالـم الـم الـم تتضمن علم الأخلاق و علم المال و علم الاقتصاد و علم السياسة والانتربولوجية و علم الاجتماع و نظرية المعرفة (1) .

(1).Papper stephen the sources of value california california press 1958 p07

وتعد نظرية القيمة نتاج جهود مجموعة من الباحثين يراعون إيديولوجية وأولوياتهم تتم حول أنواع أو أصناف القيم والتعاريف المختلفة ووظائف هذه القيم -أدى الاختلافات الطروحات ووجهات نظر العلماء والباحثين كل حسب حصصه ومنطلقاته .

لقد أخذت الكتابات و الطروحات المعاصرة و السوسيولوجية منها خاصة بدور القيمة وتعد كل مرة التصورات حول القيم بالرغم من كثرة ما كتب عنها وخاصة ما يتعلق بدور القيم البحث والتحليل السوسيولوجي ويعتبر ماكس فيشر من المفكرين المعاصرين الذين تطرقوا إلى مناقشة العلاقة بين العلم والقيم فيقول "حينما نشعر بالانتماء إلى "أحكام القيمة" و"المعرفة العامة" فأننا نفترض بداءة وجود بناء صريح العلم-وم الاجتماع نقتصد به تنظيم ليلي واضح للواقع ولاشك أن هذا الافتراض ابتدئ فداصلح هو مشكلتنا نحن أننا نناقش مفهوم القيمة الصاعدة موضوعا العلم-وم الاجتماع(1) ..

أن أكثر ما أصبح يركز عليه هو دراسة ما يطلق عليه مصطلح " العلوم الثقافية " وهي علوم خاصة مزودة بالقدرة والارادة واثبات على الباطن يصحح مفهوم الثقافة ذاته مفهومها فيما وكل طرح لها هو تعبير عن واقع ثقافي كـلـثـالـاـلـه منطلقات ذاتية قيمية قد تكون بطريقة واعية أو غير واعية، ضمنية أو مباشرة وعموما أن منبع القيم عند في منبع اجتماعي تاريخي.

كما ترجع إلى استجابة وعي الأفراد للوسط الاجتماعي والواقع أن الإسهام الذي قدمه كل من فيشر و دوركا و بارتوفام على دراسة "الفعل الاجتماعي" يثبت اعتد الإنسان كائن اجتماعي ودي وانه مصدر القيم ، مع أن للانسان أهـداف يـود الوصول إليها ، يستعمل الوسائل التي وفق له ذلك ضمن واقع اجتماعي مزود بمجموعة من القيم وله الحرية اختيار القيم ومهمة علم الاجتماع تكمن في فهم هذه التركيبة وكثمن الدارس يعتقدون أن فيشر هو أول من وضع تعريفا لعلم الاجتماع باعتباره يـدرس "الفعل الانساني" من كل جوانبه .

عموما شهدت السنوات الأخيرة مساهمات كثيرة تناولت مفهوم القيمة رغم الصعوبات التي واجهها الباحثون هذا الحال نظرا لتشابك القيم وتداخلها وانسجامها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية وعرفية وتأثيرها على سلوكيات الأفراد .

فالفهم عند إحدى الركائز الأساسية لثقافة التنمعة لذلك أصبح المفهوم ذا أهمية كبيرة وخاصة علم الاجتماع فلا يمكن أن يكون هناك تنمية دون أن تكون هناك مجموعة منظمة من القيم الاجتماعية اوجهة لسلوك أعضائه والافق وحدة الفكر داخل التنمعة (1).

فتكاد كلمة "القيمة" تستعمل عادة للشئ موضوع الحديث فولا وفعلا ، اما من خلال الممارسات والسلوكيات أو من خلال الحكم على الشئ كقولنا مثلا هذا ذو منفعة أو قيمة جسمية أو روحية وقد تكون له فائدة اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية وعادة يكون الحكم على الشئ موضوع الحديث من أجل استحسانه أو تقديره أو استنكاره وقد يعود هذا الاستعمال إلى ميدان العلم ورغم اختلاف الميادين العلمية هناك عجز شديد مفهوم خاص هذا اصطلاح.

فالفهم حسب ما جاء قاموس علم الاجتماع هي الاعتقاد أن شئ ما ذا فائدة على اشباع رغبة انسانية وهي صفة الشئ المراد عليه ذاتية لفرد أو جماعة ، فالقيمة على وجه التحديد حقيقة سيكولوجية وليست قابلة للقياس بأية وسيلة من وسائل القياس التي توصف إليها العلماء الآن ولابد من ميز القيمة ميزا دقيقا عن المنفعة لأن حقيقة تكمن في العقل البشري لا الشئ المراد نفسه والقيمة بالتحديد مسألة اعتقاد ، فالشئ ذو المنفعة الزائفة تكون له قيمة نفسها كما لو كان حقيقيا أن يكتشف هذا ادعاء.

غالبا ما تظهر القيمة متغلغلة الشخص شكل رغبات أو ميول أو - على شكل سلوك وهي بهذا مسألة انسانية أو شخصية ، متعلقة بالشخص ذاته وبعقائده .

(1)-نبيل مد توفيق الساملوطي،البناء النظري لعلم الاجتماع.مدخل لدراسة افاهيم والقضـايا الأساسية.الاسكندارية:دارالكتب ا اامعية 1974،ص190.

كما يعرفها بيـ على أنا " أى شئ خ ا كان أو شرا(1).وهو بذا دد القيمة بـ مدلو ا والشردون ديدا للقصـد وبالتالي يفي افهوم غامضا وواسعا اذ تلف مقياس ا كم على ادلوا من شخص ا اخر. ويعرفها بيـ على أنا "الاهتمام بأى شئ له فائدة وأية وأن أى موضوع لـه أية يدل على أن له قيمة".

فأى شئ ثل الأحسن و الأكثر قبولا وفائدة كم عليه بأن له قيمة نظـر الفرد ا اكم وطبقا لتفديره هو.

ويعرفها بارس كتابه "النسق الاجتماعي" أنا عنصر نسق رمزي مشترك يعتـ معيارا أو مستوى للاختبار، بدائل التوجه الـ توجد ا و ف، فالقيمة نظـر بارس كلمة يستعملها الفرد كلما اختار مسلكا أو اذ فرارا يفضل به مسلكا مع من بـ عدة بدائل .

يلاحظ من خلال جل هذه اعطيات افسرة للقيم أنا قد سلكت ا اها فلسفيا أواقنصاديا أو سسيولوجيا .فالأاه الفلسفى مثلا برزت فكرة القيم منذ القدم مع سـفراط وافلاطون وارسطو من خلال ا دال الذى وقع حول وجود القيم هل مصـدرها الانسـان نفسه أم يتعدى وجوده ومن هنا ذهب افلاطون مثلا ا القول "ان القيم تصدر عن عا لى فوق البشر نظرا لوجودها عا ا ثل(2).

ومن ة لن يستغرب الفارئ ان وجد فلسفة القيم تلم بفلسفة اياة كلها، فـال قيمة اقتصادية والبنون قيمة عاطفية واجتماعية وروحية والفنون قيمة الية والاخلاق قيمة فردية و اعية وـجد قيمة سياسية واء واء قيمة صحية والاستقلال و اربة والكرامة و اساواة وتقرير ا مصـ قيم اجتماعية واخلاقية ونا رية وسياسية(3).

(1). pepper stephen op cit p07

(2)-حسـ مد علوى، " و توافق أفضل بـ خصائص الفرد ويئـ العمل والتنظـيم" العـلوم الاجتماعية،1988،ص08.

(3) الريس - مع ميم - و ، نظرية الف - يم الف - راعاص - ر - - النسب - بية
والطرفة. زائر: ش. و. ن. ت. 1980، ص 27.

اما الاله الاقتصادي فقد نال هو الآخر اهتماما كبيرا حيث يذكر هرتزلي ه - ذا
السياق "يكاد الاقتصاديون وحدهم يتفردون من العلماء الاجتماعيين وذلك اأوا - وه
من اهتمام جدير بالذكر بدراسة القيم وبذلك فهم يعدون ق رواد دراسة القيم ايدان
الاجتماعي⁽¹⁾ .

بينما الاله السوسولوجي يظهر الا العصور الحديثة ، حيث وجد الاهتمام
بالقيم من طرف الفلاسفة الاقتصادي نظرا لسيطرة الفلسفات العقلية ال - جعلت م - ن
دراساتها عنصرا اساسيا النسيج الفكري الرد⁽²⁾ .

وا فرضت القيم نفسها و اصبحت ثلأية ودية الوافع الاجتماعي أخذ
الاهتمام بدراساتها وتعددت التفاس السوسولوجية ا .

من هنا نقول أنه على الرغم من اختلاف وتباين المطروحات فان الف - يم ه - ي
أحكام يصدرها الفرد على الأشياء ال يط به وتدفعه ا الاهتمام، لاعتبارات عدة ف - د
تكون اقتصادية واجتماعية أو سياسية أو سيكولوجية أو الية أودينية وقد تع عن نفسها من
خلال سلوك أو موقف أو من خلال رغبات وميول كما أنه لكل فرد اطارا مرجعيا ا كم
على الشيء منبعه تنشئة اجتماعية وثقافة واعتقادات ونظم خاصة ... ا .

فالقيم من وجهة نظر الباحثة هي موعة من ابادئ والافكار والنص - ورات
والاعتقادات قد تكون فطرية او مكتسبة تظهر شكل سلوكيات او ارس - ات أو مواف - ف
أواماهاات خلال تفاعل الفرد مع ا يط الذي يتواجد فيه .

6. مناهج وتقنيات البحث.

اعتمد منهج الدراسة على عدة مراحل نذكر أها :

__ المرحلة الاولى : فيها ما يلي.

1 - اجراء مسح للدراسات السابقة عن مفهوم الادارة بص - فة عامة ونس - الادارة
الاممية بصفة خاصة طبقا ا جاء اراجع العلمية ص هذا الال وذلك بدف تك - ون
الاطار - - - - -

(1). فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، و: دار النهضة، 1980، ص 18.

(2). مد ا ماعيل فباري، فضايا علم الاخلاق. دراسة نقدية من زاوية علم الاجتماع، مصر: مؤسسة اصرية العامة للكتاب، 1975، ص 62.

النظري للدراسة.

2- دراسة ادارة ا امعة ا زائر بدف تقييم الوضع ا ا من خلال الاس-تعانة بالدراسات السابقة و اربطة با و بالتشريعات و الفواز و غ ها .

3- دراسة بعض اذج التمس الاداري لبعض الدول بدف التعرف على وض-عية التمس الاداري ا امعي و اربم اال تطوير ا امعة .

-المرحلة الثانية : فيها ما يلي .

أ- حاولنا تنظيم علاقة اتصال بابحوث و اامسؤولا منهم خاصة مع معلومات أكثر ومعطيات تفيد ا موضوع أو استفاء بعض ا معلومات النافضة ال اناج ا مز-د-م-ن التوضيحات أو التاكيد من مدى صدق ا معلومات الواردة الاستمارة وكان فيقها ض-ئبلا جدا نظرا لبعض التحفظات ال لامسناها واقعا و هذا نتيجة الظروف ال اترامنت ودراسة ا موضوع حيث ساد ا و نوع من الشك و عدم الاطمئنان لاعتمادهم أنا تستخدم لأغراض غ علمية و خاصة بالنسبة للمسؤولا الذين كانوا يربطون الاجابة بالخوف را خوفا من ضباغ مناصبهم رغم أنم من أكثر الناس علما بالبحث وأ يته و هذا ان دل على شيء فا ا يدل على تأثر ا ايط الاجتماعي على النسق الاكادي ا امعي .

ولقد ثل ا اذف من تلك ا مقابلات التعرف على تقييمهم للتمس- الاداري بكل وظائفه (السلطة ، ا اذ القرارات .. ا) بناءا على ربتهم العملية السابقة والوسائل اختلفة لتطوير ادارة ا امعة بناءا على ربتهم ا الية .

ب_الارتكاز على القواعد التالية ا الملاحظة :

1 - اديد هدف البحث و اختيار العناصر ا الملاحظة .

2 _تدوين ا الملاحظات مباشرة من ايدان و خاصة من مك-ان عم-ل الباحث-ة الوظيفي داخل ا امعة ادة أربع سنوات .

3 _عدم اعطاء أحكام و آراء مسبقة و الاطلاقات ال لا -ل- ا أو ح-ذف الفرضيات ال لا كن ال هنة عليها علما أنا من ا الملاحظة السيئة .

4 _تدوين ا الملاحظات بصفتها ا مباشرة .

5_ إعادة النظر الملاحظات المأثمة و عموما استعمال الملاحظة البسيطة وذلك بالنظر والاستماع دون المشاركة الفعلية .

كما في الإشارة استعمال منهجية دراسة حالة ، للوقوف على دراسة تفصيلية عميقة و الكشف عن تلف جوانب الوحدة من أجل الوصول إلى تعميمات يمكن أن تشمل ما يشبهها من الوحدات الأخرى .

ولممكننا أيضا من الكشف عن جوانب الاستاتيكية و الديناميكية إلا بـ دراسة والسلبية فضلا عن دراسة أوجه التشابه وأوجه التباين والعلاقة السببية ، تلف عناصر من أجل وضع المخطط الذي تؤدي تطورها .

كما استعمال النهج الوصفي التحليلي من أجل الوصف الدقيق لالاهتمام و ليله بناء على ديد تصوري للعوامل التي ترتبط و موضوع الدراسة و ديد النتائج ودرجة الارتباط بينها .

و استعمال النهج الإحصائي لتحليل و تفسير المعلومات المتعلقة بالمعاشات الاجتماعية الوصول إليها عن طريق الاستبيانات و المسح حيث يعطى المعطيات الإحصائية من خلال مشاهدة ليلها و ترتيبها معتمدين ذلك على الإحصاء الوصفي الذي قدم المعطيات بصورة لمثل كل المفاهيم تعميم النتائج على النعم من خلال الاستدلالية الإحصائية .

7. العينة (مجتمع البحث) .

نظرا لاتساع المساحة السكانية و المكانية و اهتمام هذا البحث فقد ركزنا على أربع مدن كبرى جامعية للأسباب التالية :

__ هي أكادير مدن جامعية .

__ مثل أكادير التجمعات تجمع البحث العلمي .

__ لا تكون هناك فرصة لال بعض الاستجابات التي قد يكون لها تأثير على نتائج البحث و المدن هي :

__ مدينة الزاير بالوسط .

__ مدينة وهران بالغرب .

__ مدينة فسنطينة بالشرق .

__ مدينة اسيلة با نوب .

تشكل تمع البحث من (200) فردا بطريقة عشوائية و هذا من أجل ابعاد التدخلات الذاتية وعدم ا ضوع للرغبات وتوفر لدى تمع البحث ميزة التجانس ا-ذلك بع ك حجم العينة لا يفيد و هذا ما أكدته معطيات الاستقصاء يث يلاحظ أن معطيات ادينة ا امعية للوسط فد أكدت معطيات ادينة ا امعية للغرب وهران كما أن معطيات ادينة ا امعية للشرق و ا نوب تقريبا هي نفس المعطيات .

ولتسهيل ا طوات ا نهجية للبحث ايدا تنظيمموعة من الاسئلة تتل-ق
شكلات نا عنها ابحو على شكل استمارة و ال تضمنت ثلاثة أنواع من الأسئلة :

1-الأسئلة المغلفة : و هي الاسئلة ال تخلص فيها حرية و اختي-ار ابح-و
وتضعه اطار مع مثل البيانات الشخصية أوتعلقت الأجوبة " بنعم " أو " لا " .

2- الأسئلة المفتوحة : هي عكس الاسئلة المغلفة حيث ترك ا حرية للمبحوث
اجابته مثل علاقته بالاشخاص الذين يتعامل معهم ومدى تفاعل مكوناته والعمل الذي يف-وم
به...ا .

و عا ة أسئلة الاستمارة استعمال أسلوب الاستمارة ارمزة مسبقا و لا تتطلب
الاستمارة ارمزة مسبقا بالنسبة للجواب الا اشارة على " لا " ...ا ، اكان ا اشار اليه :
" نعم لا...، كما تسمح الاستمارة ارمزة مسبقا باقامة العلاقة ب ا نه ات .

و توزيع (400) استمارة و نتحصل الا على (215) استمارة و ليس هذا
تاونا منا و ا ا يرجع ا رفض ملئ الاستمارة من طرف ابحو لاعتبارات أمنية خاصة ،
مع الغاء (15) استمارة للنقص الكب الاجابة و الأخ استعمال (200) استمارة
أي ما يعادل نسبة (50 %) من موع الاستمارات اوزعة .

وفد تقسيم تمع البحث ا فئة :

__ فئة الاطارات .

__ فئة العمال .

1 __ فئة العمال : هي الفئة ا وجوده قاعدة ارم أو استوى الأد للتنظ-يم
حيث تتلقى تعليماتا و الأوامر و ا علومات الأخرى من الادارة العليا ع-ن طريق الادارة
الوسطى ومهمتها هي تنفيذ و تطبيق الأوامر و القرارات الصادرة من القمة .

2- فئة الاطارات: و تشكل ما يسمى بالادارة الوسطى حيث تقع وسط ارم التنظيمي وتلقى الأوامر والتعليمات من الادارة العليا وتعمل على حسن تطبيقها ومراقبة العمل والنس وهي اشرفه على فئة العمال وموقعها يؤهلها لتكون على دراية بكل ما يحدث الادارة .

وكلا من العمال والاطارات يعد ان موظف اداري ضعان لتنظيمات واحدة .
ولقد رؤى اتباع هذا النهج نظرا لتناسب طبيعته مع طبيعة الدراسة، سيما وان هذا الموضوع يطرح دراسات سابقة و باعتبار أن هذه الدراسة رأي الباحث-ة تعد-
منطلقا لدعوة الباحث الى الادارة تركيزاهتماماتم على ربط ما أفرزته الدراسات-ات
اختلفة وتطويعها دمة التمتع بصفة عامة .

8- صعوبات البحث.

و خلاصة ا ديث تقول الباحثة ، كدت أن أفقد الثقة بالنفس والنفص من العزة ا واجهته من الصعوبات ا ذلة لذلك ا انب النظري و التطبيقي على السواء .

-أما ا انب النظري فنلخصها :

1- فلة الكتب ا موضوع .

2- تشتت ا موضوع ، عدة كتب و دراسات استدعت جهدا كبيرا ووفنا طويلا
وان وجدت ا معلومات فهي متشابة عدة كتب و هذا يتطلب مطالعة أكثر > ن-م
وانب ا موضوع .

3- فلة الدراسات ا تخصص الادارة التعليمية ا امعية .

4- صعوبة ترجمة الكتب من الفرنسية للعربية و من الاليزية للعربية خاصة
اصطلاحات .

-أما ا انب ايدا :

1- بعد اسافة ب مكان الدراسة و مناطق البحث و مكان الاقامة تطلب اسفارا
عديدة و هذا أخذ الكثر من ا همد و الوقت .

2- صعوبة مع ا معلومات ورفض ابحوث الاجابة على الاستمارة و اغبالة .

3- صعوبة الاتصال باسؤولا و رفضهم اغبالة .

- 4- الظروف العامة التي ربا البلاد كانت عائقا أمامنا حيث لا-و حظ ف-ظ
الادلاء با معلومات و النهرب من الاجابات و بعض الاحيان د رجل الأمن الوافف أم-ام
الباب يضع نفسه هو المسؤول الأول و الأخ ولا يسمح لك > بالتحدث معه .
- كما يلاحظ غياب الربط الكلي بكل اتتات والاكتفاء بدود ما الوص-ول
اليه ظل الامكانيات اادية و العلمية و هذا لانعدام الوسائل التي تستعمل من افروض
البحوث السوسيولوجية فتحرينا دفة الربط و عمق التحليل ما أمكن ذلك .
- 5- ولعل هذه الدراسة جاءت لء جزء من الفراغ المحوظ هذا الال .

الجزء الأول

عرض للمعطيات النظرية

والوثائقية

الجزء الأول : عرض للمعطيات النظرية والوثائقية .

الفصل الأول: عرض لبعض الدراسات السابقة .

المبحث الأول: الخلفية الفكرية والثقافية لدراسات السابقة.

1_ الادارة التعليمية في الفكر السوسيولوجي.

2_ نظرية الادارة التعليمية.

المبحث الثاني: عرض لبعض الدراسات الأكاديمية الحديثة.

1_ الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم.

2_ الخدمة الاجتماعية والبيروقراطية.

3_ نحو تطوير الرقابة الادارية .

4_ البيئة الاجتماعية وعلاقتها بالنظام الاداري .

5_ تحليل السوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعاتي في الجزائر.

. ملخص - - - ص

الفصل الأول : عرض لبعض الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الخلفية الفكرية والثقافية للدراسات السابقة.

1_ الإدارة التعليمية في الفكر السوسيولوجي.

**افتد- رن مفهوم الإدارة لافات تط- ور الإنسان ا ضاري والنفا
فاتسم بالبساطة وع- دم التخصص وم- ع التط- ور، أدرك الإنسان القد فم- ة الكتاب- ة**

حيث ركزت على ابادئ الأساسية للتنظيم الإداري والدراسة التي قام بها النون مايو نفس السنة - - - - - ول اشكالات الأساسية للحضرة - إدارة المدنية والثابتة - - - - - ول اشكالات الاجتماعية للحضرة المدنية حيث ركزت - - - - - ز من خلا - - - - - على أهمية الاتصال والقيادة والعلاقات الإنسانية.

طه - - - - - رت بعدها دراسات أخرى أثبتت عدم نابعة الاهتمام بالمشاكل الإنسانية الإدارية وبدأ ما يسمى « بالنظرية الإدارية » وبعد هنري فايول من الباحثين الأوائل - - - - - الذي تطرق إلى أسس نظرية الإدارة وركز دراسته حول المفاهيم الإدارية أو الصفات الواجبة توفرها - - - - - المدير باعتباره على رأس - - - - - الإدارة " من جسمانية وعقلية وخلفية وفكرية ... ووضع مبادئ هـ - - - - - م - - - - - للإدارة تعرف بتقسيم العمل والسلطة والمسؤولية والنظام ووحدة الأمر أو السلطة الأمرة ووحدة التوجيه ، والإرشاد و - - - - - وع - - - - - صلاحية الشخصية للمصلحة العامة - - - - - مكافأة الأفراد وت - - - - - وبضهم ، وركزية ، التدرج ، السلطة ، الترتيب ، الس - - - - - أوادة استنف - - - - - رار ال - - - - - العامل ، روح الابتكار التعاون ، واعتماد التخطيط والتنفيذ وإصدار الأوامر وال - - - - - سي - - - - - ق و الرقابة م - - - - - من الوظائف الأساسية الإدارة .
ويقرر لوثر جوليكن إن "الإدارة تتعلق بإاز العمل وبلوغ أهدافه" (2).

(1).Taylor.F. the principles of scientific management New york 1911

(2).مار سال إدوارد دوك ، جلاديز أوجدن دوك ، لويس و كرينج ، الإدارة العامة . (ترجمة إبراهيم علي مراجعة وتقديم مد توفيق رمزي)، القاهرة :مؤسسة العلم وشركاؤه للنشر والتوزيع، 1958، ص 13 .

فالسائل ف - - - - - دت - - - - - عدد و تلف إلا أن القدرة على التنسيق ، العديد من النشاطات الاجتماعية تساهم في إاز العمل والوصول إلى الأهداف اسطرة أي حال كان .
ولعل امتع دراس - - - - - الإدارة مد نفسك أمام تساؤل نوعا ما وهو ه - - - - - ل الإدارة علم أم فن أم مهنة .

إن النظرة التقليدية في الإدارة تعدها فن وإن أح العمل الإداري إنما يتوقف على ذلك العمل الإداري بصفته الشخصية التي صقلتها التجارب والاهنية حيث عرف بها هارة وادعية وحسن التصرف والقدرة على تطبيق المعومات وتنفيذ الف - - - - - قرارات .
تعده - - - - - هذه النظرة امتدادا لما كان ينظر به في الإدارة الماضية على أنها إ - - - - -

الف-ن- - - - -ون العلمية القد - - - - -تبلورت ك- - - - -دراس- - - - -ة متخصصة
 الف-رن العشر- - - - -ن وكان التركيز منصبا على ا ه-ارات العملية (1) .
 وم- - - - -ع مرور أحقاب م- - - - -ن الزمن تدت هذه النظرة إ الإدارة فأصبحت
 الض- - - - -رورة ملح- - - - -ة لتطبيق الأسس العلمية والنظرية ا دثة ال تشهد-ا -ا في
 العلوم الأخرى و ال ترشد وتوجه الال العلمي وم- - - - -ن ه-ا -ا ظهرت الال-ات
 ا دثة نسبيا ال تسعى إ إرساء القواعد العلمية والبحث - - - - -ن الالومات والطرق
 ا - - - - -ددة امارسات الإدارية ال تسمح ك-ذلك بالوصول أ مفايس - - - - -ددة
 تفاس عل- - - - -ى أساسها كفاءة وفعالية الإدارة بطريق علمية و موضوعية .
 و- - - - -رى ك- - - - -ل من هال- وكولادرسى وجينزلز أن الإدارة م- - - - -ا هي إلا
 ميدان من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية (2) .
 أما ما يتعلق بالإدارة كمهنة كباقي اهن الأخرى و الال أخرى فهناك م- - - - -ن
 بعد الإدارة م- - - - -ة ن- - - - -ى دمة الفرد أو النفع بصفة عامة مرتك-زين
 ذلك على ديد أهم معا ا هنة وخصائصها فيما يلي (3):

(1). مد من مرسى ، الادارة التعليمية أصوا وتطبيقاتا. القاهرة : عا الكتب، 1984 ،

ص.25.

(2). نفس ا صدر ، ص26.

(3). نفس ا صدر ، ص27.

- 1- ا هنة تقوم عل- - - - -ى موعة متكاملة م- - - - -ن اعارف والأفكار ال
 تتطلب ن-در-با عقليا تقتصر معرفتها عل- - - - -ى فئة معينة من الن- - - - -اس .
- 2- تقتضى ا هنة التركيز عل- - - - -ى الأنشطة العقلية بل إن ه-ذه الأنشطة طة
 الأذ ة تكون موجه- - - - -ة بدرجة- - - - -ة عقلية عالية .
- 3- تتطلب ا هنة م- - - - -دة ط-و- - - - -ة م- - - - -ن الن-در-ب ا تخصص
 .
- 4- تتميز ا هنة -دى م- - - - -ن ا -ر-ة التصرف وارية إعطاء ا كم.

5- أهنة تتطلب اختبارا تـجـرـبـيـا نـحـجـو ا لـمـوـمـات و عـلـا . . .
هذا تتطلب البحث عن أفكار جديدة .

6- تـؤكـد أهنة خـدـمـة الآخرين و تـركـز عـلـى ا دـمـة ا و دـاـة ا كـثـر مـن تـركـيـزها
عـلـى جـمـع ا ل و ذا لـا يـكـون ا عـاـدـة دـسـتـو ر ا خـلـا فـي يـتـمـلـب أـو يـنـص
عـلـى أـلـا يـكـون العـائـد ا ا دـي و حـدـه هـو الدافـع الـو حـيـد .

7- لـكـل مـهـنـة نـفـا بـة أـو رابـطـة مـهـنـيـة و ا لـدخـول إ ا هـنـة
دده عـاـدـة مـسـتـو يـات تـصـنـعها هـذه الروابـط أهنية و يـتـمـلـب فـيـهـم العـضـو مـوافـقـة
مـوـعـة مـن الأفراد ا نـفـس ا لـا هـات و التـدـريـب و بـنـاء عـلـى هـذه
ا صـائـص دـبـد الإـدـارـة كـمـهـنـة ، و ا لـا حـظ أن تـعـا ريف الإـدـارـة تـعـد دت
و رـغـم ا خـتـلـافها إ لـا أنه لا يـسـبـب مـشـكـلـة نـظـرا لـلـمـفـاهـيـم ا سـتـخـدـمـة ذات ا لـا الواضحة
و ان كـانت ضـمـنيـة و أن ا لـتـمـاءات العـلـميـة لـلـبـاحـثـيـن مـيـدان الإـدـارـة ا نـعـكـسـت
بـصـورـة مـباـشـرة أـو عـمـد مـباـشـرة عـلـى النـفـس ا لـا يـقـدمـونـهـا و لا نـعـهـا . . . ذا
مـن الإـشـارـة إ أن دـبـد ا صـطـلـحـات و ا هـيـم لـا يـدراسـة عـلـميـة يـعـتـر مـن أـهم
ا لـمـيـس ا لـا تـؤخـذ بـه ا لـعـتـبـار نـظـرا ا يـتـبـعـه مـن الإـجـراءات و العـمـليـات إ لـا أن مـعـطـم
الـبـاحـث يـتـفـقـون عـلـى . . . أن الإـدـارـة هـي عـلـم بذاته و هـي عـبـارة عـن سـلـسـلـة مـن العـمـليـات
تـلـك ا و شـرات و العـو امل ا لـا عـلا فـة . . . بـإنتـاج مـع أي فـيـق الأـهـداف
ا ددة .

و بـ . . . ذا فـالـإـدـارـة هـي عـمـلـيـة تـنـسـيـق بـلـة مـن النـشـاطـات بـوسـائـل تـلـف . . .
و تـؤدـي لـة و تـفـصـيـلا إ فـيـق الأـهـداف ا سـطـرة و ا لـا تـخـدم فـيـهـم ردا أو ا عـة
أـومـؤسـسـة بذاتـا و حـد . . . عـلـى لـتـطـور العـلـمي و ا مـر .

كـما تـلـف ا لـا يـنـسـبـها بـارسـة الذي صـاغ أـهم فـضـايـا ا لـنـسـاق ا لـجـمـاعـيـة
مـن خـلال كـتـبـه الشـهـرة " ا لـنـسـة " عـلـى ا لـجـمـاعـي " ا لـتـمـعات مـنـظـورات تـطـور . . .
و مـقـارـنة " و " ا لـنـسـاق ا لـتـمـعات ا دـيـثة " فـهو يـعـرفـه بـدـاءـة بـأنـه مـوـعـة مـن الفاعليـة . . .
أي الأفراد يـتـفـاعـلون مـع بـعضـهم البعض يـؤكـد مـوـضـع آخـر عـلـى شـبـكـة . . .
العـلا فـات الفـائـمة بـ الفاعليـة و النـقـطة ا و هـر . . . ا لـنـسـاق ا لـجـمـاعـي هـي أن هـذا كـ
تـوجـيـها لـلـتـفـاعـل يـتـمـثـل مـيـد . . . لـلـأفراد أـعضـة . . . ا لـنـسـاق إ ا لـشـبـاك الأمـثـل
لـا حـتـيـاجـاتـم a لـأسـاسـيـة (1) .

و - - لاشك فيه أن الإدارة هي "نظام اجتماعي" تواجه بتواجده الإنسان وصراعه مع الطبيعة وفقا لذاته - - و تمعه فأخذت أشكالاً عدة وتطو - - ورت بتطور فكره و أرساته حيث أصبحت مثل نسق اجتماعي بالتحامه مع انساق الافتص - - اد والسياسة والفان - ون.

من هنا نعد أن النسق الإداري م - - ن الأنساق الاجتماعية ويصنع الفواءد والنظم التشريعية و - - دد اللوائج والفوان المنظمة للعلاقات والك - - ل يستند إ التكامل والتع - - اون .

إن الإدارة تتعلق بركبة التمتع وبكفاح الإنسان من أجل الحياة العملية تفاعلية ، الإنسان واليط الذي يتواجد فيه بتأثيره وتأثيره ككائن اجتماعي وبكامل ما يسود البناء الاجتماعي من قيم و "إيديولوجيات" .

والإدارة ب - - ذا هي ترتيب الأعمال وتنسيق العلاقات - - ات وفرض الأحكام والعوائد والضعف - - التنظيم الإداري برمته ، أن الإدارة كظاهرة اقتصادية أو صناعية إما تتضمن عناصر "التصميم" و "النسق" كما تتضمن أيضاً ككل ظاهري اجتماعية عناصر "الضعف" أو "الفهم" و "الزاء" (2) . وه - - ذا الكمال النكامل والركب الذي يشكل تفاعلاً فيما بينه يؤدي إلى أهداف واحدة مدروسة ضمن لوائح وقواعد وتعليمات مضبوطة وواضحة

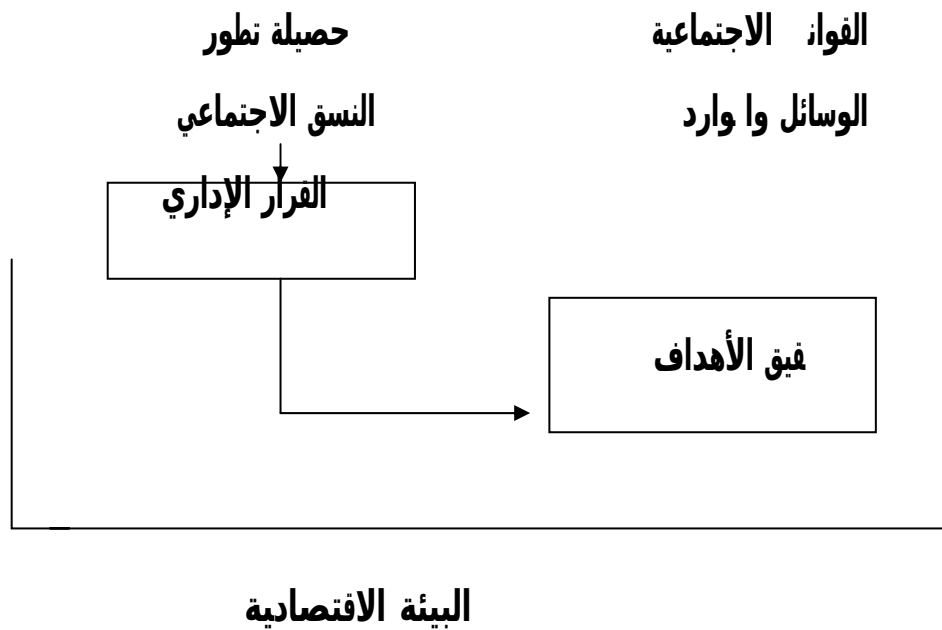
(1). د. مد علي مد ، تاريخ علم الاجتماع. القاهرة: دار اعرافية اامعية، 1987. ص 469 .

(2). Durkheim.E DIVISION DU TRAVAIL SOCIAL alcan Paris 1926

وم - - وشرات توجيهية للثلاث طبقات - - ا مستوى تطور النسق الاجتماعي الذي كن تداولا - - من زاوية :

1 - زاوية الآلة الاجتماعية المموسة حيث أن حالة النسق الاجتماعي مشروطة ب - - وامل تفاعل داخل النسق (التفاعل الداخلي) ضمن إطار التنظيم الاجتماعي (الصنع ، المعه - - ا .

2 - زاوية الآلة النوعية لعناصره اليعيشه - - ا وبعبار الاهتمام الرئيسي لل - - وامل اارجية التي تشترط عمل النسق الاجتماعي (التفاعلات اارجية) ه - - ذه الآلة تتبدى ا - - واردة متوفرة غير كافية لتحديد



شكل يوضح عمل النسق الاجتماعي

و درالإشارة هنا إلى تطور الإدارة التعليمية الذي بدأ مع تطور الشركة الصناعية إلى شهدتها العا الأور تميمها على بنية الدول الأخرى وكذلك تطور الإدارة الاقتصادية -ة والسياسية بصفة عامة وهذه الضرورة الملحة هي التي دفعت بالباحث والدراس إلى التعمق هذا الحال رغم اختلاف توجهاتهم والمفاهيم التي انطلقوا منها - - - - -

فأعوا على الألية البالغة وخصائصها التي يبرها عن الإدارات الأخرى وتعرف الإدارة التعليمية على أنها استخدام الامكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهدافها - - - - - دم أهـدافا معينة يلي ذلك اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف واختيار الأفـراد ينظمها إطار عام من العلاقات التنظيمية التي يكمها وتوجهها وتنسق بينها (1).

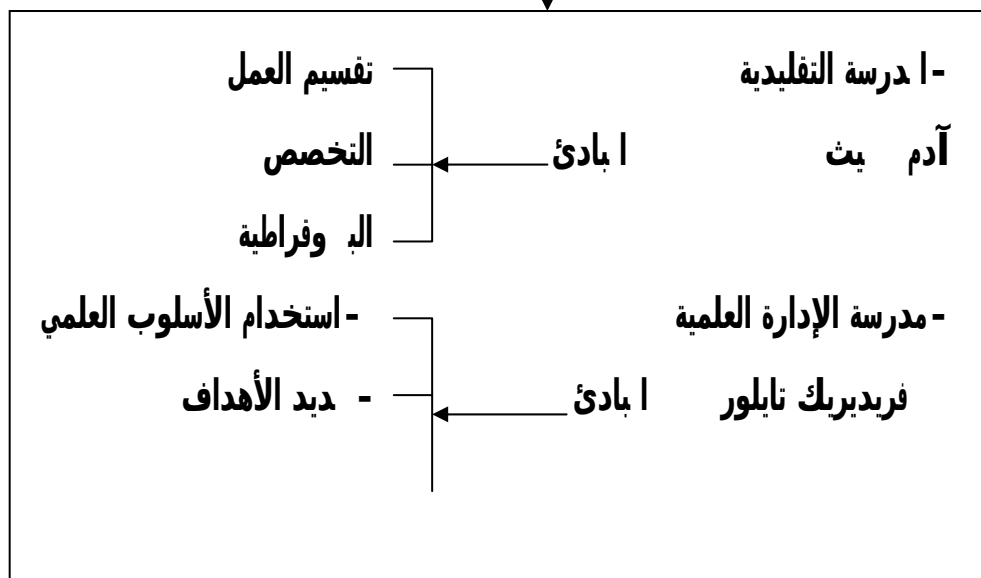
وبقي مفهوم الإدارة التعليمية لا يرجع عن الإطار العام الذي جاءت به التعريفات الخاصة بالإدارة عموماً، إلا أن النظرة إلى الإدارة التعليمية تطورت تطوراً كبيراً في الفترة الزمنية الأخيرة.

ضع الإدارة التعليمية نفس الإجراءات والعمليات الخاصة بالإدارات الأخرى من مخطط وتنفيذ وتنظيم ورقابة ومتابعة وتقييم ونقو وعفا من أهمها. تشكل الوظائف الإدارية بصفة عامة - - - .

ولعل الشكل التالي يوضح أهم إدارات التطرفات الإدارية مع يتركز كل مدرسة مجموعة من المبادئ تعدها أساسية تواجهها.

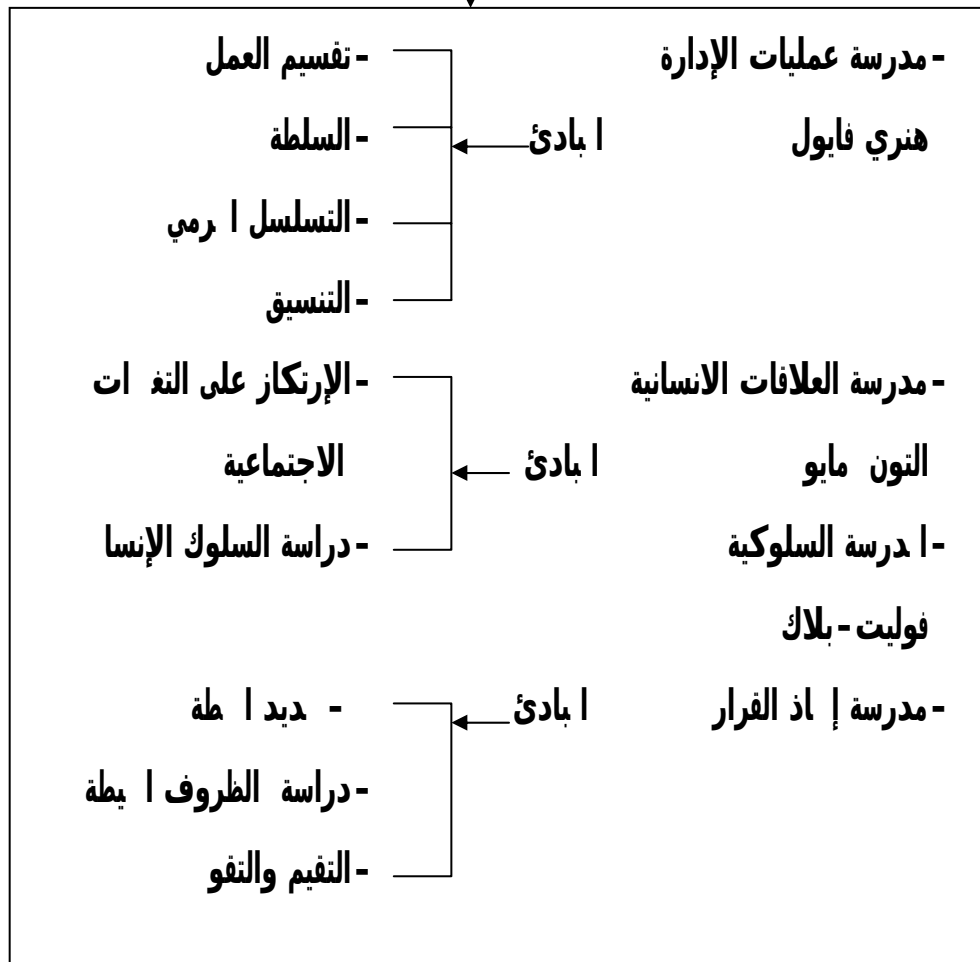
1. مد من مرسى، مرجع سابق، ص 15.

دراسات قبل ق. 20

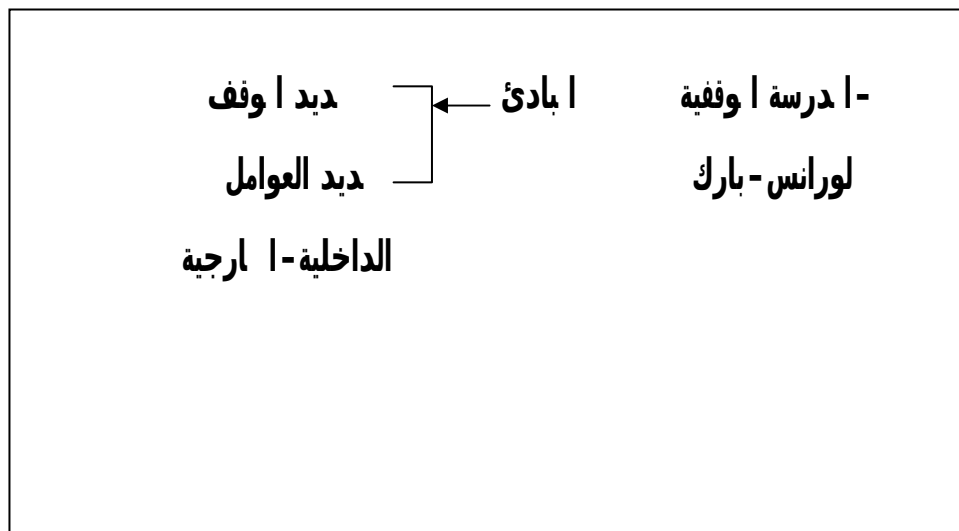


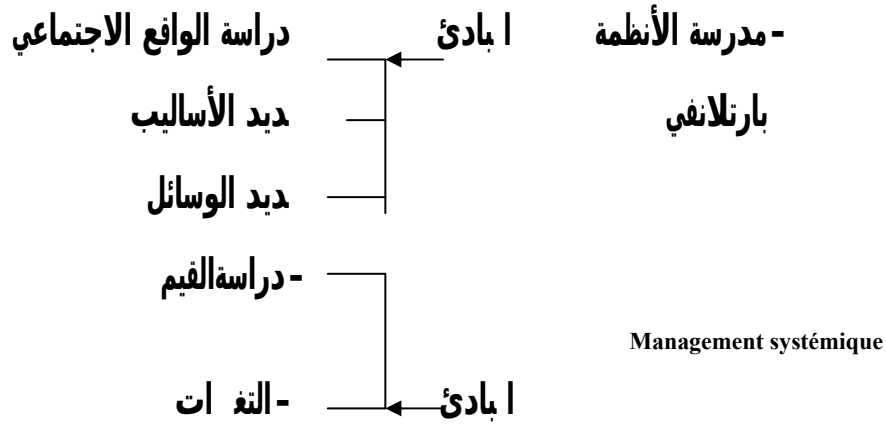
___ - ديد الظروف ا يطة بالعمل

دراسات ق.20



الدراسات الحديثة





شكل يوضح أهم المدارس الإدارية

2_ نظرية الادارة التعليمية.

بدأ الاهتمام الإدي بالنظرية ميدان الادارة التعليمية بصفة عامة بعد حدوث عدة تطورات دفعت الباحث الإ الاهتمام بالنظرية و معوا شكل مؤري باؤ --- ر القومي لأسانذة الادارة التعليمية و كان ذلك سنة (1947) و توصل أعضاؤه الإ اصـدار موعة من الإـطبوعات الإـ تلـخص أهم البحوث والإـ ات تتعلق بالعوامل الإ تؤثر على سلوك الادارة الإ دفعهـم الإ توجيه الاهتمامات الإ بناء النظرية ، ظهرت بعدهـم الإ مؤسسة كلوج الإ قدمت منحاً معة لدراسة توى الادارة التعليمية .

تكون --- لس الإ امعات للادارة التـعليمية (1955) من اثـ وثلاثون جامعـة تارة و الاتفاق مـع جامعة شيكاغو على افـامة حلقة دراسية حول النظرية شارك فيها

واحد و سون استاذًا ثلثون واحد وثلاثون جامعة تحت عنوان " و تطوير نظرية الادارة التعليمية " .

كما ظهرت -لة من الأعمال والكتابات لكل من سارجيت وويلز وجرين-ت و غ هم وا -فيفة أن الذين سا -وا وضع النظريات الأساسية للادارة وجدوا صعوبات تأط هذه ال-نظريات والتفريق ب نظرية و أخرى نظرا لتف-ارب طرود-اتم و -در الاشارة هنا ا تأخر الاهتمام بالادارة التعليمية و فصر البحث هذا الال -ا -خ-ق جدال حول النظرية الادارية و هل هي موجودة فعلا أم غ موجودة ا نقل أن هناك ا مع على عدم وجودها كاملا-ة نظرا لاختلاف نفس ا وائف الادارية ال-مختلفة و اتف-ة لدى ارسى الادارة أنفسهم و كذلك غياب ا -ف-ائ-ق الكام-لة ال تسمح بالس- ا -س-ن للادارة و التخوف من عدم فدره فهم ال-طري-ة و اختلاف ا -صطلحات وا -فاه-يم ا -ستخدمة الادارة و ك-ذا ارتباط النظرية بشخصيات الادارة -ا يصعب اختيارها لان النظرية با -ة الكلاسيكي -موعة ف-روض خص-عت لواف-ع الاخت-بار والتجريب و-مكن تطبيقها ولعل هود-ا هذا سيساهم من قريب أو م-ن ب-يد وضع نظرية الادارة التعليمية كاملة مستقبلا .

وهذا لا نع حفيظة الأمر من التطرق ا أهم النظريات ال-س-ات نفس- وشرح مبادئ وأسس الادارة التعليمية وعلى قدر تنوعها واختلاف طروحاتا ا تبانية بت-ابن النت-ات الاجتماعية بأجبا ا وأفكارهم سيساهم اثراء الفكر الاداري والسوسيولوجي منه خاصة و بالنا يساعد دفع عجلة التطور .

يرى جيلتز أن الادارة ثل تسلسل هرمي للعلاقات ب ا ادراء والعمال ض-من نظام اجتماعي يشمل ا انب التنظيمي الذي يتمثل موع العمليات اكاملة ال تقوم با تلف اؤسسات و اينات ال تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي من أ-ل في-ق الأهداف اسطرة دمة هذا النظام ، أما ا انب الثا فهو ا انب الشخصي والذي يتلخص الافراد و احتياجاتهم هذه الشخصية ال تقوم بالأدوار ال ثل ا وان-ب الديناميكية للوظائف اؤسسة من خدمات ومسؤوليات و غ ها والذي توي كل هذه العمليات هو "السلوك الاجتماعي" حيث اول الفرد من خلاله التعامل مع البيئة ح يل حاجاته أي أن سلوك العامل الاداري تتأثر بالدور وطبيعة البيئة أواؤسسة ال يعمل با وهذا ان دل على شيء ا يدل على تعقد الادارة التي تفرض على ر-ل الادارة التعليمية مراعاة كل العوامل ال تكون ا علافة بذه اؤسسة امة والض-رورية كالعوام-ل السياسية

والاجتماعية والاقتصادية والانتروبولوجية والنفسية والثقافية و غيرها ، كما تتطرق النظرية الى ايكانيزم التمثل في - - - في التفاعل بين الفرد والنظم - من أجل فيق ذات ك - لا منها .

أما طرح جوبا في تركز أساسا على العنصر ال - - - - - في والديناميكي
أؤسسة وه - و ادير أو الرئيس والذي يستمد قوته من مركزه الوظيفي والروح المعنوية
لشخصيته من خلال السلطة ال - خو له هذا اوقع وافوضة من السلطات العليا وهذا كله
عمل الاداري مصدر تأثير وف - وة على التمتع وفقدان هذه ال - - - - - وة معناه نظر
جوبا فقدان القدرة على التنس ومتابعة الاعمال .

كما يرى أيضا أنه كلما توافق الدور مع الشخصية أدى ذلك الى فيق الاهداف
اطار فيم أؤسسة و - - - - - و من بايع الافراد و حالة عدم التوافق مع الشخصية - - - - - يؤدي
الى التفكير النظام .

دفع هذا - - - - - جوبا الى التمييز بين ان - - - - - ماط الف - يادة فمنها - من يعمل على
فيق أهداف ومصلحة أؤسسة با - باع كل الال - زامات ع - - - - - في حساب م - - - - - مصلحة
الافراد وهذا مع - عنه بالنمط التنظيمي أو اع - ياري و النمط الذي يسعى الى فيق -
مصلحة الأفراد و عليها فوق مصلحة النظم - يسمى بالنمط الشخصي أما النمط الثالث
فهو - الذي يسعى الى التوفيق بين مصلحة الفرد ومصلحة أؤسسة ويسمى ب - النمط
التوفيقى .

بينما نالكوت بارسونز يرى أن لكل تنظيم ادارى خصوصياته الى تدفعه الى
ال - - - - - عامل مع ايط ارجي وجعله خدمة أهداف النظم و توفد كل الض - روريات
الى تؤدي الى استمرار أداء الوظائف .

وبطبيعة الحال هذا التعامل ينتج - - - - - لة من المشاكل تم على النظم الادارية أن
تسعى لا ادا ا لمول امكنة . كما يرى بارسونز أن للبيئة ارجية مطالب و للنظام
الاجتماعي قواعد و مبادئ و فيم و غيرها و المطلوب هو جعل ه - ذا النظام يتألف
والمالب .

و للوصول الى أهداف م - سطرة و جب تسخ - الوسائل ال - - - - - تؤدي الى
ت - حفية - ها و ادا موعة من الع - لافات ب - أجهزة التنظ - يم يث تضمن التنس - ق
والتكامل بينهم و ظل كل هذا يرى ضرورة حفاظ التنظ - يم على استمرار ح - وافزه
وامطاره الثقا و أن للتسلسل ارمي ثلاث مس - تويات ، ا - مستوى اله - ي الذي يتمثل

مجموعة من الإجراءات و الواجبات الفنية الـ ... يقوم با أعضاء هذا الـ ... وى وهم العمال اصانع و الاسانذة فى الامعات ... و ثانيها هو مستوى الادارى و المتمثل التـ ... قـ ... نـ تلف أجهزة انظمة و نشاطات. و مستوى الثالث هـ و مسـ ... نوى ا مصلحة العامة وهو كل ما يربط بـ ا يط ا ارجى والعلاقة الـ تربط هته المستويات هـ فى علاقة تبادلية تكاملية و تلف مسؤوليات حسب استويات يث نـ جد مثلا مسـ وؤلية ادير غـ مسؤلية الف و لمس الادارة مثلا، بـ عمل على تنسيق الفـ قرارات الادارـة و انظمة ونوجيها تبعاً للظروف والعوامل ا ارجية وتبعاً للأهداف ا مسطرة.

رغم الانتقادات الـ وجهت اته ا مساة الا أنه الاعتراف با على أسـ اس أنا كانت مساة فعالة اعطائهم نفس ات لبعض ما من الادارة التعليمية و علاقاتـ ا بـ يط الاجتماعي وكذا تأط الاطار النظري .

كما شهد القرن العشرين و باعتراف كـ من الـ مدارس عدة تـ ات اجتماعية و ثقافية و سياسية و اقتصادية ... و مع تزايد هذا التـ زاد الاهتمام بالعنصر ر الانسا كعنصر رك له فظهرت عدة مدارس تنادي بذلك وتعطي أهمية بالغة للانسان والتركيز على ا وانب ا عنوية أخذ القسط الوافر من ذلك فشملت الدراسات مـ جـ الـ العلاقات و التفاهم و التشاور بـ العامل و اسؤوا وأن لكل فرد ميزانه الـ خاصة الاحتكاك ببقية العناصر والذكاء والقدرات الشخصية تـ مس العمل كما أن للـ محيط الاجتماعي دور فعال دفع عجلة العمل و التـ فـه و أن للعلاقات الاجتماعية والانصالات الـ تتم بـ المجموعات الانسانية هي الـ تؤثر الإنتاج و فديـ ون ذلـك التأثير ا ايبا أو سلبيا و تظهر انعكاساته على العمل ا دى القريب و البعيد (1) .

كما ركزت هذه الدراسة على مشاركة العمال صنع الفـ قرارات لأن هـ ذه ا مشاركة تترك نفوسهم أثرا ا ايبا و فـهم على العمل أكـ ثر و يعتـ النون مـ ايو رائد هذه النظرية وانطلق من خلال تـ جارب قام با على العمال وخلص ا نتـائج هامـة جدا تشملها فيما يـ لى (2) :

- أن الانسان كيان اجتماعي ونفسي وليس كيانا افـتـ صاديا صرفا ركه ا افر ا ادي فقط .

- أن الانسان ككيان اجتماعي و نفسي هو عضو اعة و أن ا اعة هي الـ ب أن تـ بحث عن حلول للمشاكل الـ تواجهها .

- أن السلوك الانساني يتأثر عادة بالفـيـادة و أن هذه القيادة لابد وأن يتوافـر ا
ات معينة .

- لا يكفي أن يتوافر للرئيس خصائص القيادة لكي يتأثر به الرؤوس بل - يجب أن
يعلم الرؤوس أن الرئيس تتوافر فيه هذه الخصائص .

واصل هورثون ارب مايو الـ تركزت على معرفة أثر طول و عدد فترات
الراحة على اـ ماعة وانتاجيتها ادخلت عـ وامل أخرى كأثر الاضاءة على العامـلـ
حيث لوحظ أن زيادتها تؤدي اـ زيادة الانتاج و اـ فاضها يؤدي اـ زيادة الانتاج ، الأمر
الذي أدّى اـ الاعتقاد بأن العوامل و اـ وثرات انطفية تتضاءل أـ يتـها ازاء العواملـلـ
النفسية - حديد الانتاجية و من بـين هذه العوامل و الـ تشكل أـية كـبـة هو

(1). عمار وش، الاهات اـ ديثة علم الادارة. زائرنا: مؤسسة الوطنية للكتاب، ص48 .

(2). علي الشرقاوي، العملية الادارية - ميدان الأعمال -الاسـ كندارية: مؤسسة شـ باب
الامعة، 1992، ص83.

مشاركة العامل نشاط اـ ماعة الـ ينتمي اليها و توصل اـ عدة نـتائـجـ (1)

- أن الاشراف اـ يد لـق الثقة بـين الرئيس و الرؤوس .

- أن الافراد الذين يعملون ظل ظروف واحدة و يشعرون شاعر واحدة يشكلون فيما
بينهم اعات غـ رـية .

- أن النواحي النفسية تزيد تأثرها على النواحي اـادية .

كما ارتكز سـ زـ على أعمال كل من تايلور وفـايـول واورويك وجوليك مـن
أجل وضع أسس نظريته ميدان الأعمال بصفة عامة و الال التربوي الذي انشـغل بـه
بصفة خاصة وتوصل اـ نتائج هامة حيث يعتـسـ ز أن طبيعة وظيفة الادارة مـن طـبيـعة
اـدمات الـ تقوم باوطبيعة الادارة تستنبط من قدرات الفردوا اـاته واط الاـجتمـاعي
من ثقافة وسـياسة وافتـصادواـجـتماع و عـها فالادارة بذالـا لا كن حصرها

موقع القواعد والقوانين، تقوم عليها بفرد ما هي عملية تستمد من دراسة ا دمة ال تقوم با .

يعتبر من الأولاد الذين درسوا الادارة التعليمية وحللها ا وظائف رئيسية على رأسها وظيفة التنظيم باعتبارها الركيزة الأساسية نظرا لتدخلها في العمليات الادارية الأخرى كالنخطيط والتوجيه والرقابة وغيرها ويتم با وضع القوانين موضع التنفيذ بينما التنسيق الادارة التعليمية هو عبارة عن موقع متطلبات من مناهج وبرامج ومتعلم وعمال وغيرها وكلها تؤدي نفس الدف الذي يتطلب فيه ا - اد تكامل - ل و انسب الجهود ابذولة والتحكم ك - ل القوى الفاعلة ال - - تؤدي ا النسب - ا سن لكل العمليات الادارية بينما الرقابة قد تلب من رقابة قانونية ا - وى اجتماعية - المخصصة عموما أخلاقيات العمل ا القوة ا سمية ... الخ .

ان عملية التنسيق ب كل هذه اعطيات وهذه الوظائف ضروري وأساسي ف - ي العملية الادارية من أجل الوصول ا فيق الأهداف ا سطرة بأقل التكاليف .

بذا يعتبر الادارة سلسلة من الاجراءات والعمليات الادارية ال ثلها الوظائف المعروفة بالنخطيط والتنفيذ والتخطيط - م و ال - - - وجب - - ه و التنسيق ضروري ب - ن اهام لذلك يت نظرية س ز بنظرية الادارة التعليمية كوظائف ومكونات .

(1). علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 83.

كما يعتبر هالب نظرية الادارة التعليمية ما هي الا موقع عوامل أو مكونات لها العمل والعامل - وانظمة الرية والفائد لذلك يت بنظرية الكونات الاربعة باختلاف خصائصها أي مهما كان نوع التخصص الاداري تربويا أو تعليميا أو حكوميا أو صناعيا ... أو غيرها ويعتبر هالب القاعدة الأولى والأساسية ولب التخطيط الاداري ه - و العمل الذي ثل ا ور الرئيسي للادارة وكلما كان مضبوطا بتعاليم ولوائح وقوانين كالم - ا أدى هذا التخفيف من المشاكل ال قد تنتج عنه أو عن غيره وزاد الانتاج وفقت الأهداف والعكس صحيح .

يعتبر العمل الكون الأول والأساسي الادارة ه - و ناتج المكونات الأخرى لذلك وضع دائما للتطوير والذي م - نه ينتج اكون الثا و هو العمل على ا اد التنظيم ا رمي للسلطة مع ديد الصلاحيات واهام واس - ووليات ع - ديد الوظائف .

ان الذي يسهر على الأداء لكل هذا التكليف هو الرجل الاداري القادر الكفاء
ا-خ-نار على أساس طاقته اهنية و الفنية وكلهم مجموعة عاملة تشكل اكون الثالث
الذي تكلم عنه هالب ، أما ا-كون الرابع الذي لايفل أية عن اكونات الثلاث ن-طر
هالب هو فائد هذه الأمور كلها أي ذلك الرجل الذي يسهر على تنسيق و توجيه
هوبات العامل- و-نظم قنوات الات-صال داخليا وخارجيا و حل كل الاش-كلات
والعراقيل ال-ول دون ااذ القرارات المناسبة أو واف ا-ة زمانا ومكانا .

انطلاقا من هذه اكونات يتشكل الا ان بعدة ف-اعات أو ا أن الادارة معرضة
للتغ لذلك وجب اعادة النظر العمل ظل هذه ا-ات ومع- هذا ا-ادة النظر
اي-ضا ا-نظمة و تنمية قدرات العامل و اكسابهم قدرات علمية وفنية وواقعية -
يتمكنوا من فهم هذا التغ ومعرفة كل مؤشراتهم ال-تدفعهم ا-ف-يق الأهداف بأقل
التكاليف ،وبذا تكون نظرية هالب قد ش-ملت على ال-م-كونات الأساسية ل-لادارة
التعليمية .

وأهم ما ركزت عليه نظرية ال-نامج التعاون هو أ-ية الفرد كونات-ه وخاصة
جانب القيم وكان على رأس هذه النظرية اورين جراف -يث -ناول الكفاءة
الادارة التعليمية، -ديد العمل واخ-ت-يار طريقة ن-ن-فيذه م-عتمدا على
س-لوك الفرد الس-وي ا-جاه عم-له أي ديد اطار القيم الذي يدفع بالفرد ا-العمل
و الاجتهاد فيه وتنفيذه .

بعد دراسة هذه الن-طرة ال-جاءت با هذه النظرية ظهرت نظرية الأبعاد
الثلاثة ال-ن-عنا امتدادا ا وثلث البعد الأول وهو الوظيفة والبعد ال-ث-ا وهو
الدير والبعد الثالث وهو ا-يط الاجتماعي .

أما الوظيفة كن ديدها من خلال ا-توى الذي يشمل على س-الفرص
التعليمية و توف- العامل و السعى ا-تدري-بهم و توف- القوى ا-دية م-ن وس-ائل
و هيزات أي كل ما له علاقة بالعمل و ي-سهل العملية ا-نظمة ا-الادارة التعليمية
و اولة ربط العلاقة الفعالة بينها و ب-ين ا-يط ا-ارجي لذلك وجب تأط-هذا ا-توى
والشكل ظل ا-تات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية ..ا ، هذا بالنسبة
للع-امل الأول الذي حدد هذه الوظيفة ، أما بالنسبة ل-لعام-ل ال-ث-ا -ا هو
ت-ج-ديد ه-ذه الوظيفة ضمن الدراسة التي ت-خص ا-ش-كله ا-تعلقة ب-التمتع
أوبالعا ا-ارجي عموماوا اذ القرارات وتنفيذها وهذا كله يوضع ضمن اطار ديناميكي بكل

حدوده الماضي واضر و استقبلية ، أما البعد الثالث للادارة فهو الرجل الذي يسهر على فيق الأهداف - سطرة ويتميز بعدة شروط أس- -اسية أو ا قدراته ا س- -مية والعقلية واعنوية ال كنه من حل المشاكل ال تعترض العمل و ا ا ا لول اط- ارا عطيات ا توفيرة له وندفعه ا اناعبة والتنفيذ وء ها .

ان كل هذه الطاقات والقدرات تساعد على التنبؤ اوض- وعي وبالن- ا س- يطرته على الوضعية ضمن زمن دد .

أما البعد الثالث هذه النظرية وهو ا يط الاجتماعى الذى له علاقة مباشرة بتشكيل عقلية اسؤول الأول أو ادير بسلوكاته وتصوراته لذلك لا كن نفي ه- هذه العوامل وقد تكون عادات وتقاليد أو معتقدات أو م-وع ف-يم اجتماعية وثقافية وس-ياسية .

وكل هذه الأبعاد أوال- عوامل هي ال- - تعمل وتشارك تش-كيل ا -يط أوا و الاجتماعى وعموما ن-عت هذه النظرية نظر دارسى الادارة منطلقا أساسيا لفهم العمليات الادارية و مكوناتها فهما موضوعيا، واقعا .

رغم كل هذه الاسهامات ال جاءت حول الادارة باختلاف طروحاتها ي-بقى النفاس قائما حول وجود أو عدم وجود نظرية الادارة بصفة عامة و الادارة التعلي-م-ية بصفة خاصة .

المبحث الثاني: عرض لبعض الدراسات الأكاديمية الحديثة.

1. دراسة حول الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم:

تناولت الدراسة ال قامت با الباحثة زوليلة طوطاوي ليل ا و التنظيمي السائد ا امة ا زائرية وعلاقته بدرجة رضا الأساتذة وأدائهم.

أ. أهداف الدراسة :

- تشخيص واستكشاف ا صائص العامة ال يتميز بها ا - و التنظيمي مؤسسات التعليم العا با زائر .

__ إستكشاف العلاقة بـ أ و التنظيمي ودرجة أداء الاساتذة أيدان البيداغوجي والبحث العلمي .

__ دراسة أوجه التشابه والاختلاف أ و التنظيمي بـ مؤسسات التعليم العـا
فصد ديد أ صائص الإااية والسلبية أ تتميز با و، الاساتذة الاداري إدراكهمـم
للجو التنظيمي السائد .

ب. منهج الدراسة :

للتحقق من الافتراض العام الذي كان مفاده أن أ و التنظيمي الذي يسود أ امعة
يعرقل أداء الأساتذة ويسبب م الشعور بالتذمر وعدم الرضا والافتراضات أ رؤية أتمثلة
:

__ توجد علاقة دالة بـ أ و التنظيمي السائد ومستوى رضا الاساتذة .

__ توجد علاقة دالة بـ أ و التنظيمي السائد ومستوى أداء الاساتذة .

__ توجد فروق دالة أ و التنظيمي بـ أ امعات و اماهد التابعة لوزارات اخرى
__ توجد فروق دالة بـ الاساتذة الاداري و غ الاداري إدراكهم للجو التنظيمي
السائد.

اعتمدت الباحثة على تقنية الاستبيان مع إعطيات وزعت على عينة (تمع
البحث) لت (306) استاذًا جامعيًا بنسبة (5,01) بائة من التمع الاصلي
ليل إعطيات باستعمال منهج الاحصائي.

ج. نتائج الدراسة :

من النتائج أ توصلت أ الباحثة نذكر ما يلي :

__ يعا الاساتذة من مشاكل عديدة جعلتهم غ فادرين على العطاء .

__ أ و التنظيمي السائد مؤسسات التعليم العا يؤدي أ عرفلة فيق الاهداف.

__ سياسة التنسي لا تشجع ابادرات الفردية و اماعية .

__ شعور الاساتذة بالتهميش وعدم مشاركتهم الفرارات .

__ عدم شعور الاساتذة بالاستقلالية العملية بسبب الرية الشديدة تطبيق
القوان .

- _ عدم رضا الاساتذة عن الواقع ا امعي عموما .
- _ ا فاض اداء الاساتذة .
- _ نقص وسائل نشر الانتاج الفكري .
- _ كلما كان ا و التنظيمي السائد مؤسسات التعليم العا جيدا كلما كان اداء الاساتذة ورضاهم عاليا .
- _ لا توجد فروق ادراك الاساتذة الاداري و غ الاداري للجو التنظيمي السائد مؤسسات التعليم العا با زائر.
- ان الدراسة ال فامت با الباحثة زوليخة طوطاوي ذات ا ية بالغة واس-تطاعت ان تتوصل ا نتائج موضوعية حورت جلها حول الاساذ ا امعي ظل الواقع ا -امعي ا زائري.

2.دراسة حول الخدمة الاجتماعية والبيروقراطية:

تناولت الدراسة التيفام با الفاروق زكي يونس العلاقة ب ا دمة الاجتماعية والبيروقراطية دولة الكويت .

أ.أهداف الدراسة :

- _ عيّنت الدراسة بتحليل مفهوم الب و فراطية على أساس النمط ا ثا اكس في- وتطبيقات هذا النموذج على مؤسسات ا دمة الاجتماعية .
- _ الكشف عن خصائص اؤسسة كنسق اجتماعي .
- _ الكشف عن خصائص التنظيم الب و فراطي للمؤسسة .
- _ دراسة طبيعة التفاعل ب ط التنظيم الب و فراطي وا دمة الاجتماعية كممارسة مهنية.

_ الكشف عن العلاقة ب لمس الادارة والاداري والعامل من جهة-ة والتم-ع ا لمي الذي تتواجد فيه اؤسسة من جهة أخرى.

ب. نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة على النتائج التالية :

__ ان التنظيم السائد معظم المؤسسات الاجتماعية هو ط التنظيم الب وفراطي .
__ ارتباط الب وفراطية مشاكل الروت و ا مود و غ ها من اظاهر ال يشكو منها الناس .

__ تعد الب وفراطية ظاهرة هامة من طواهر التمتع ا ديث وهي ط يهدف ا اداء وظائف ادارية على نطاق واسع عن طريق التنسيق ب اعمال مجموعة كبة من الافراد .
__ تنسم ال وفراطية ومارسة اهنية بالطابع الاشخصي علاقة الاداري بالتمتع .
__ تلنزم المؤسسة مجموعة من الاجراءات اللازمة لس العمل وأن ا دمة الاجتماعية تركز على ا هارة أكثر من الاجراءات .
__ أ ية ديد السلطات و مسؤوليات والتنسيق ب الأدوات وعلى ترشيد عملية ا اذ القرارات .

__ بناء السلطة التنظيم الب وفراطي يأخذ شكل الترتيب ا رمي للعامل و ففـ ا راكمهم الرية مع اختلاف مستويات السلطة .
__ ظهور الصراعات ال قد تنتج عن بعض الاعتبارات ال تنعكس على سلطة ا اذ القرار .

__ كلما زادت استويات الادارية و الأدوار المتخصصة وعدد العامل أدى ذلك ا زيادة الاجراءات الروتينية حيث يشترك أكثر من شخص ا اذ القرار والتنسيق ب ءـ عدد كـ من العامل .

__ أدى التفاعل ب الطابع الب وفراطي للمؤسسة ا دينة والنفاة اهنية للعامل ا ظهور عدد من اظاهر بعضها يساعد المؤسسة على الأداء ا يد وبعضها يؤثر ويعرقل الأداء .
__ ان ليل العلاقة ب المؤسسة و تعامل ينتج بالضرورة بعض سلبات التنظيم الب وفراطي .

ان الدراسة ال قام با الباحث الاجتماعي جديرة بالاهتمام نظرا للأية ال ثلها النتائج ال التوصل ال ، الا اننا نلاحظ أن الدراسة طلى بعناية كافية من جهة و غـ اص العموميات على حساب التركيز على ختصاصياته وقد يرجع هذا ا عدم توضيح و ديد الاشكال ا طروح بصيغة كنه من معاة ا وضوح بصورة أكثر موضوعية و ا قيفة أن هذا لا ينقص من أية ا وضوح شيء .

3_ دراسة حول نحو تطوير الرقابة الادارية:

فام سا مرزوق الطحيج بدراسة ليلية حول تطور الرقابة الادارية .

أ.أهداف الدراسة:

- نقد تصورا عمليا دى تطبيق اسلوب ومفهوم الرقابة الادارية .
- رفع كفاءة وظيفية الرقابة الادارية القطاع ا كومي .
- طرح بدائل كنة لتطوير الرقابة الادارية .

ب. منهج الدراسة:

اعتمد منهج الدراسة على :

- اسج مع اعطيات النظرية .
- دراسة الرقابة الادارية انظمات ا كومية من خلال القواء والتشريعات والدراسات اربطة با .
- دراسة بعض اذج الرقابة الادارية لبعض الدول العربية (مثل سـوريا ا ملكة العربية السعودية، قطر، مصر) والدول الأخرى (مثل النمسا، هولندا، السويد، الولايات المتحدة الامريكية ، اليابان ، تايلندا) بهدف التعرف على طبيعة الرقابة الادارية انظمات ا كومية تلك الدول و اربم ال تطوير الرقابة الادارية هذه انظمات .
- اجراء مقابلات مع عينة من القاء والذين م علاقة بالادارة عموما .
- اجراء مقابلات مع أساتذة نصـ ال الادارة و نصـ ال القانون الاداري ويعملون ا امة.

ج.نتائج الدراسة :

جاءت نتيجة الدراسة جزئ :

ج،1- ارب الدول اختلفة وظيفية الرقابة الادارية و الوصول ا ثلاث اذج من الرقابة الادارية - الرقابة ال تربط با د الاد من الاجراءات واللائح والامـور التشريعية بشكل فف وء مرتبطة بأهداف انظمة .

__ رفاة مرتبطة بشكل رئيسي بالاجراءات واللوائح والامور التشريعية وتستخدم فيها - التشريعات بشكل مكثف وء مرتبطة بأهداف المنظمة .

__ رفاة خارجية مرتبطة بالاد من الاجراءات واللوائح والامور التشريعية - رعية وبالأهداف بشكل رئيسي وترتبط الاجراءات واللوائح بالأهداف.

ج، 2_ تقييم الرفاة الادارية دولة الكويت وتوصل الباحث الى - عدد اجهزة الرفاة الادارية نتيجة للنمو السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي أدى الى - كثرة اللوائح والقوانين وبالتالي الى ازدواجية التخصصات وتضارب المبادئ الرفاية بسبب غموض الأدوار والوظائف بالاطافة الى أن التفسير الإداري للهيكل التنظيمي قد اتسم بعدم الواقعية مواجهة المتغيرات العديدة التي تتفاعل المتغير .

4.دراسة حول البنية الاجتماعية وعلاقتها بالنظام الإداري.

قام بالدراسة عبد المعطي مد عساف .

أ.أهداف الدراسة :

- تحديد مدى الترابط بين العوامل البيئية والمتغيرات التي تؤثر في تطور الإدارة وتغيرها .
- __ توضيح العلاقة بين المتغيرات السكانية والنظام الإداري .
- __ توضيح العلاقة بين المرونة الاجتماعية والتجانس الاجتماعي .
- __ تحديد العلاقة بين العادات والتقاليد والقيم العامة والإدارة .

ب. منهج الدراسة :

استعان الباحث لتحليل المعطيات بالمنهج الوصفي والتحليلي وبالدراسات التاريخية المتاحة معظم المجلات لكافة الأوضاع ذات الصلة والتي تسير في ضوء المعلومات.

ج. نتائج الدراسة :

ومن نتائج الدراسة تبين أن الإدارة كانت حكومة الحد بعيد بالاعتبارات البيئية المتغيرة - نواحد عنه:

__ تباعد طائفي وقومي وحضاري وسياسي .

__ تعدد الولاءات والانتماءات .

- __ تراجع القيمة ا معيارية للجدارة و ا ة والكفاءة و ا هـل .
- تصميم امور خاصة عظم الوظائف الأساسية الادارة والسياسة .
- تلون امارسات اختلفة للموظف أثناء تأديتهم لوظائفهم شينة الفاء-دة العش-ائرية أوالمطائفية او السياسية ال يرتكزون عليها .
- بروز ظاهرة التشل السياسية والادارية .
- الانفصام الشخصية الوطنية والقومية .
- وجود تيارين متنافض ا حد ما داخل البنية الذاتية للادارة، التيار القد بتص-وراته و ارساته والتيار ا ديد الذي أصبح بطال-ب ويض-غط ا -اه التطويروالتح-ديث الاداري.
- عدم الفهم الناضج وضوع نقل التكنولوجيا .
- استمرار مظاهر التبعية ا ضارية بأبعادها الادارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية-ة والثقافية ... ا .
- التبحج ا مستمر حول ما سوف يتم ا ازه وعمله من قبل ا سؤوا .
- استمرار التمسك ببعض القيم الاجتماعية اثناء تنظيم أو تأدية العمل الوظيفي .
- الاعتداد الكبر بالنفس وادعاء العلم و معرفة يع ا يادين .
- عدم ترسيخ قيمة الوقت .
- الاسراف ا بالغ فيه ا غلات ال تقيمها الادارات .
- الامبالاة استخدام الال العام .
- زيادة اصاريف الادارية غ ا رة .
- عدم التفكك من ضغوط العائلة أوالعش ة والانصياع مطالبها .
- بروز الآثار العفائدية على كثر من جوانب التنظيم .
- و التطرق ذه الدراسة ال فام با عساف ا ملكة الاردنية لأنا وكه ها م-ن ال-دول العربية ومنها ا زائر ضع ا ياة العامة والادارية فيها، تأجل انة ات ال تناولة-ها الدراسة بصورة مباشرة وأهم ما كن ملاحظته من آثار جزئية وأساسية .

5. دراسة حول تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر.

قام بالدراسة بن عيسى مداهدي

أ. أهداف الدراسة :

__ دراسة الواقع المتأزم للمجتمع من خلال التنظيم الصناعي .

__ الكشف عن العلاقة بين الأفعال الاجتماعية و الفاعل التاريخي (المشروع التنموي).

- دراسة أفعال الأفراد في ظل التطورات التي عرفها التنظيم الصناعي وما نتج عنه من كيانات اجتماعية .

ب. منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على نسق تحليلي مع التركيز على عنصر الفاعل التاريخي الذي هو المشروع التنموي الوطني والتنظيم والفاعل الاجتماعي المتمثل في العمال والفعل الاجتماعي الذي يتمثل في الأفعال والممارسات، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعطيات وكذا على الملاحظة والمقابلة التي أجراها مع عينة متارة كما وكيفا تساوي (80) عاملا.

ج. نتائج الدراسة :

جاءت نتائج الدراسة على جزئين أما الجزء الأول من خلاله توضيح كيفية أن الواقع المتأزم وانخلف للمجتمع الجزائري ترجع إلى منهجية التنمية التي اعتمدت عليها تطوير فواها الإنتاجية انطلاقا من استعمال الإنتاج الضارفي لبنات اجتماعية أخرى أكثر مديتها تقدما ، أما الجزء الثاني فيه توضيح الأفعال الاجتماعية داخل الصنع والتركيبات دوافع اقتصادية أعطى لها تنظيما يقوم على أساس تنظيمي يعمل على تنمية وترقية الدور الإنتاجي وهو عفا . وهناك أفعال اجتماعية تتحرك بضغط الوعي بالبطالة التي كانت يبرز الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الجزائري .

كما أن النمط التنظيمي القائم على التنسب الاشتراكي للمؤسسات اهتم بتسيير علاقات العمل الفردية والاجتماعية التي تولد عنه كيانات مستقلة وفائقة بذاتها وأصبح القانون هو الذي يشكل السند المرجعي لكل قاعدة مطلوبة وليس العمل .

كما بينت النتائج أيضا أن هناك تكاثر متنامي للكيانات الاقتصادية المشبعة بالريعية ، الشيء الذي جعل من هذا الأخير عوضا أن يضم مجموعة واحدة وموحدة يربطها نظام مؤسس يؤهلهم

للعمل بصفة اعية لتحقيق متطلبات ا شروع النموي أصبح يضـم مـوءـات تنشـكل وتتكون حسب عدة روابط ذاتية وخاصة وبالتالي أصبح مرجعية لسلوك الأفراد .

من هنا نقول أن الدراسة الـ قام با بن عيسى مد ا هدي حول ليل سوسولوجي لأزمة العقلنة جاءت لتؤكد على الواقع انازم وانخلف للمجتمع ا زائري وغـاب العقلنةـ والتنسيـم الال الصناعي وعليه فالدراسة الـ تقوم با الباحثة تتجه ا الـ التعليم لتحليل العقلنة وعلاقتها بادارة ا امعة ا زائريـ .

ملخصــــــــــــــــص:

حاولت الباحثة الفصل الاول أن تتعرض للخلفية الفكرية والثقافية للدراسات السابقة والتطرق لبعض الدراسات الأكاديمية الـ تناولت جزءا من اهتمامات الدراسة وعموما تعد الدراسة الـ التنسيـم الاداري التعليمي خصوصا ا امعي منهـه حديثة اذ مـا فورنت بالدراسات اعلقة بالادارة الـالات أخرى رغم أن امارسة ا وجدت مع مبادئ التعليم ولكن التطرق صوصياتا وأصوا ا كان بعيدا عن التخصص العلميـ ونلاحظ وبـاختلاف الطروحات النظرية الـ اعتمدنا معرفة الأسباب الـ تفـ وراء التناقض ا وجود بـ بعض امارسات وسلوكات الأفراد ادارة ا امعة ا زائرية وبـ متطلبات العقلانية التنسيـم الاداري لتحقيق شروط ا ردودية ا يدة للجامعة أن الادارة بصفة عامة مل معنى اطار واحدـ .

__ الادارة كوظيفة: هي فن فيق الأهداف من خلال لمة النشاطات ا تكاملة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه ورافبة اطار الاستعمال العقل للموارد البشرية و ادية.

__ الادارة كشكل: هي ذلك ا يكل ا تمثل ا ماعات والأقسام ال يعمل با الأفراد اطار تسلسلي تربطهم علاقات عمل نوصلهم ا أهداف مشتركة.

والنسب الاداري كظاهرة اجتماعية عصرية يكن دراستها من جانب السـلوك الذي هو نتيجة التراكمات التاريخية والاجتماعية حسب نظرية ماكس في ال ارتكزت على دراسة الفعل الاجتماعي وتصنيفه حسب الدوافع القيمة ال دد الفعل العقل من غـ ه حيث يعث الفعل عقليا > يكون موجه و هدف دد وغاية واضحة و موعة من القيم الائمة منطقيا ولا بد أيضا أن تكون الوسائل متناسب و فيق ا دد وهكذا يكون السـلوك هادفا عقليا.

ودراستها من جانب تقسيم العمل كظاهرة ملازمة للجماعة نظامـا وتطورـها حسب نظرية دوركام ال تري أن العمل كعملية اجتماعية اعية ضروري من أجل بقاء الحياة ال تقوم على الانسجام الاجتماعي وضرورة معرفة الظروف الاجتماعية ودراستها لاستمرار اياة وتطورها.

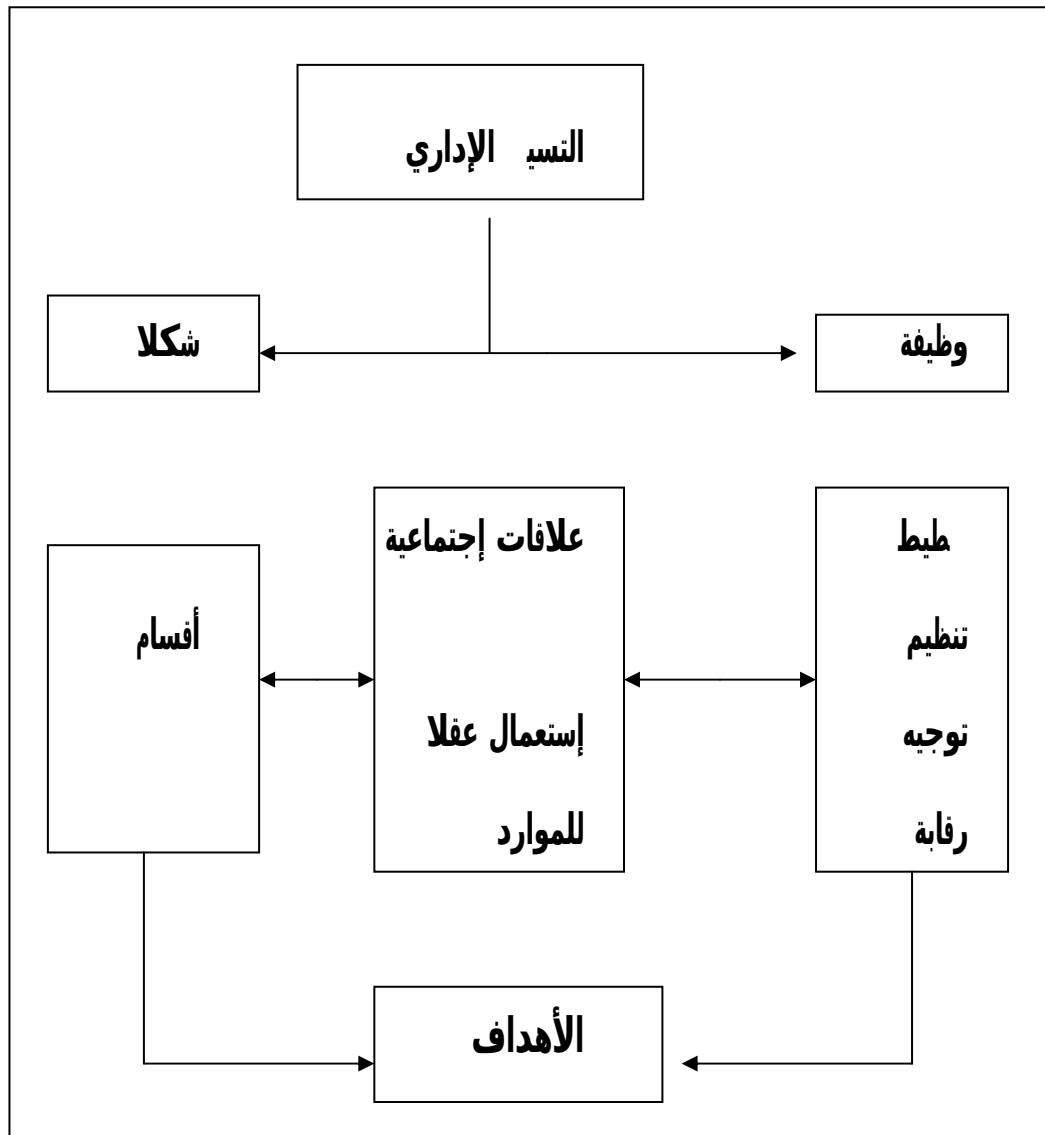
ودراستها ضوء نظرية غرامشي الذي جعل من الصراع الاديولوجي بعدا أساسيا التـ الاجتماعي وكموضوع ليل ودور ائفـ العضوي نشر اديولوجية الطبقة ا هيمنة عن طريق تلف اؤسسات الثقافية كا درسة والادارة والنسق القانوني ... ا . كما أن ائفاو هم فئات مرتبطة حسب درجات تلفة باحدى الطبقات الأساسية لذلك د ائفـ العضوي أو متفـ الكتلة التاريخية ا ديدة باعتباره مرتبط بطبقة متقدمة و ائفـ التقليدي اربط بطبقات زالت أو هي طريق ذلك⁽¹⁾.

(1). Gramsci Antonio Gramsci Dans le texte Paris Ed.Sociales 1975 p597.

كما تركز الدراسة على ليل الفعل ضمن النسق الاجتماعي حيث يكون موجهـ ه اية قيمة اجتماعية ضمن النسق الثقا حيث يكون الفعل موجه بالقيم الثقافية وضـ من النسق البيولوجي حيث يكون الفعل مؤطرا با اجة والدوافع الشخصية الذي يعث ه بارسونز

أساس البناء الاجتماعي الذي ما هو إلا أدوار اجتماعية متفاعلة و مجموعة علاقات ترهـا
الثقافة بالفعل والنسق الاجتماعي ركيزة أساسية تسمح لدراسة الواقع الاجتماعي.
والشكل اوا يوضح لنا أطر النسب الاداري.

بيئة إجتماعية



بيئة إقتصادية

شكل يوضح أطر التسيـ الإداري

**الفصل الثاني : التسيير الاداري الجامعي في المرحلة الاستعمارية
وبعد الاستقلال.**

اولا : الواقع الاجتماعي الجزائري في المرحلة الاستعمارية

1. التسيير الاداري في المرحلة الاستعمارية .

2. الأهداف التربوية للتعليم الاستعماري .

ثانيا: مرحلة ظهور الجامعة الجزائرية .

1.إنشاء المدارس والجامعة الجزائرية .

2.وظيفة الجامعة.

3.أهداف الجامعة.

4.الجامعة والمحيط الاجتماعي .

ثالثا: التسيير الاداري الجامعي بعد الاستقلال.

1. أبعاد التنظيم الاداري الجامعي .

2. أنواع التنظيم في الجامعة .

3. اتخاذ القرارات في الجامعة .

4. القيادة في الجامعة.

5. مظاهر السلوكات البيروقراطية في الجامعة .

ملخـــــص.

الفصل الثاني : التسيير الإداري الجامعي في المرحلة الاستعمارية وبعد الاستقلال.

المبحث الأول : الواقع الاجتماعي الجزائري في المرحلة الاستعمارية.

1. التسيير الإداري في المرحلة الاستعمارية :

لقد كان النظام الإداري الفرنسي ا زائر نتيجة دراسات خاصة و ارب تعاقب عليها طوال (120) سنة كلما أنتجته فرنسا الاستعمارية من فادة عسكريين و مـدني انقـدوا أساليب الاستغلال فأصبح هذا النظام عبارة عن حكم استبدادي حيث كان الوا العام ا زائر صاحب السلطة المطلقة و ينوب عنه عمال الأنسام الفـائمون رافـة الادارة و لا كن لوا ا عمرين الا الطاعة والامتثال لأوامرهم وتطبيق سياستهم .

ان السلطة ا فيفية هي الـ لكها شيخ البلدية الذي ينتخبه الأوروبيون و يصح له وضع القواف و مراقبة العدالة و أجور العمال و ادارة الأحواز ا متزجة بواسطة تلف ا معيات الادارية و الفلاحية الـ هو أحد اعضائها .

وهكذا فقد فضى ا سنعمر أكثر من فرنـ بناء و غرس أنظمة ادارية مرتكزة على فواعد علمية استنبطها ا اء من عادات التمتع و من ميول أهاليها وفدحاولت فرنسا تعويضـها منذ (1955) بار الـ الأساليب ا ستعجلة و على يد العسكري .

كان التمتع ا زائري قبل اعلان الثورة يعيش حياة اجتماعية فاسية دـ أن السـلمطات الفرنسية قد دخلت كل أجزاء حياته الادارية و سدت أمامه يع الامكانيات كشاركتها تسـ شؤون التمتع وتصرفت دـ معتقداته وتراثه القومي من تقاليد وثقافة ودين .

لقد وجدت الادارة الفرنسية من طول الوقت ما يكفيها لتفرض سـ يطرقتا على يـع ا وانب اادية والاجتماعية ود ا عنوية منها .

ان يـء الثورة ا زائرية ينخر الأجهزة الادارية الـ وضعها السـنعمر فـطـل ان مفهومها ظهر كذلك العادات والعقائد البالية الـ كان التمتع متمسكا با رغم الوجـود الفرنسي وهذا ما صرحت به كاتبة فرنسية وهي تشرح اح الثورة ايدان الاجتماعي اذ تقول " ان تطور الشعب ا زائري أمر لا يكن جحوده وأن اندفاعه ادهش مـذ ثـلات سنوات و ا ستقبل لا كن توفيقه فا ياة الاجتماعية والسياسية والعقلية فد تـت فيـه

تعد أعميقا وإن هذا التغير في زيج الاوساط⁽¹⁾.

إن الثورة الجزائرية انفلت الشفاق بين القبائل وهزمت السلطة التي كان ينفرد بها شيوخ هذه القبائل وخلال سنة أي نهاية سنة (1956) كانت الأغلبية الساحقة من الأهالي زائري منظمة تنظيميا كما كانت اطرارات جبهة التحرير السرية.

2. الأهداف التربوية للتعليم الاستعماري:

قبل الاستعمار كانت الجزائر تشهد كبقية دول المغرب العربي ارتفاعا في مستوى التعليم والثقافة وبشأن الاستعمار أن يترك هذا المستوى يتطور بل عمل بكل ما وسعه > يتفشى أهل والأمية التمتع.

لقد شن الاستعمار حربا وحشية على اللغة العربية وراح يخلق المدارس العربية بالقوة ويعتقل شيوخها واساتذتها ويشهد على ذلك أحد الفرنسيين (بولان) "لقد أحدث وجود الفرنسيين اضطرابا في هواء أفكار الأدباء واضطر معظم العلماء والفقهاء إلى ترك وظائفهم التي كانوا يشغلونها كلما شئت من التلاميذ الذين اضطروا إلى السعي وراء العلم السري بعد أن كانوا يتلقونه علانية وحرية تامة."

لقد انتهجت فرنسا سياسة تعاضدا اعونا للإشراف على قضايا التعليم المساجد والمدارس ووضعت خطة تدف إلى اللغة العربية وكتب بولان يقول: "لقد كان هدف فرنسا هو فرنسا الجزائر لذلك كان ولا بد أن تستعمل كل الوسائل والأساليب لتفرض على معا الشخصية الجزائرية واد من انتشار اللغة العربية وكان من أهم الإجراءات التي اتخذتها إصدار قانون 24 ديسم 1904 الذي ينص على عدم السماح لأي معلم مسلم أن يتولى إدارة مكتب لتعليم اللغة العربية بدون رخصة منحها إياها عامل الولاية العمالة - أوفاد الفيلق العسكري وبعد فتح مكتب بدون رخصة اعتداء على حدود القوافل الخاصة بالأهالي المسلم.

> رخصة التعليم لا تعطى إلا بعد استعمال كل أساليب التذليل والرضوخ للشروط تعجيزية واد من نشاطه إطار ضيق جدا وذلك صرعه تعليم القرآن بدون تعبد وعدم

(1). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير، ر الوط، **الاهد**، زائر: العدد 29، 24 ماي 1958، ص 07.

تدريس تاريخ الجزائر ولا تاريخ وجغرافية البلدان العربية > الأدب العربي واداء العلميه والرياضة نغ تدريسها ويسمح فقط باتباع تعليمات السلطات الفرنسية و جاء القانون ايضا أنه لا وز كاتب تعليم العربية أن تفتح أبوابا للأولاد الذين هم المعلم أثناء ساعات التعليم المكتب الفرنسي وذلك القرى ال تبعد ثلاثة كلومترات عن ادرسة الفرنسية بل ذهب ا أبعد من ذلك نصر ا لا تلميحا " ان اللغة العربية لغة اجنبية " وجاء هذا القرار الر ي 08 مارس 1938 .

ان جل هذه الفوائد كان ا هدف واحد وهو ارغام التلاميذ على التوجه ا ادرسة الفرنسية .

وبعد ا رب العاية الثانية أصدرت فرارا آخر يفرض على معلمى المكتب العربي معرفة اللغة الفرنسية وكان ذلك من خلال قانون 22 جويلية 1945 . ولعل عدد ا مدارس انشاءت السلطات الفرنسية من نوع ا مدارس عربية - فرنسية يتجاوز ثلاث مـدارس ا زائر وتلمسان وفستطينية وأن ملبة هذه ا مدارس ضعون لشروط وضـغوطات فرنسية فاسية وادف الواضح من ذلك هو اولة تثقيف الشعب بثقافة فرنسية وطـمس معـا الشخصية العربية اسلمة .

وهذا مظهر ا بقولة ال طرحها أحد اسؤوا عن التعليم ا زائر منذ (1908) " ليس من الكرم واد شئ أن ترغب ا امة نشر العلم القبائل... أن ذلك صا فرنسا وحدها... وقد أضفى على تعليمنا طابعا خاصا كما ساعد مدرسينا على اتباع طرفهم ووسائلهم ا اصة كما أضفى على برا نا طابعها الراهن ... وتلف تلاميذنا دروسا على عظمة فرنسا وجيشها وثروتا تتناسب وأعمارهم كما تتفق ودرجة ثقافتهم .

و ثل هذه ا بقولة والأفكار جعلت استعمري ينقسمون ا :

- فئة تعارض تثقيف ا زائر، > تكون وحدهم السلطة والسلطان ويستحوذون على كل الوظائف الادارية وها .

- وفئة لا ابع من تعليم ا زائر، ولكن ات ادارة فرنسية وبرنامج فرنسي.

وهذا ما طبقته فرنسا بالضبط ا زاد انتشار الأمية و ا هل حيث يلاـغ عـدد الطلاب الذين التحقوا با مدارس الفترة ال سبقت قيام ثورة (1954) سوى ماء الـف تلميذ فقط .

ومهما قيل فان الأهداف التربوية الـ كانت تسعى فرنسا لتحقيقها ظل ادارة فرنسية و هذه السيطرة لا تتم عادة الا عن طريق ادرسة الـ تعلم الفرد فيم استعمار فاسـ.تعمّر يدخل تغات كبة يع اللات والو منها هي ابعاد اللغة العربية عن مكانتها ا فيفية و جعل لغته لها⁽¹⁾.

وللاستزادة اكثر نضع ا دول التا الذي يوضح تطور الموع العام لاعداد ا تـ مدرسـ من ا ضانة ا ا امعة.

الفترة الزمنية	الذكـــــــــــــــــور	الاناث	المــــــــــــــــوع
1901	140.551	59.183	199.734
1911	177.557	70.967	248.724
1921	155.137	59.618	214.805
1931	191.753	71.467	263.220
1945	241.206	85.201	326.407
1954	441.063	147.002	588.065
1956	404.199	148.351	552.550
1957	476.757	174.158	650.915
1959	745.681	294.742	1.040.423
1960	840.079	327.971	1.168.050

شكل يوضح الموع العام لاعداد تلاميذ التعليم الابتدائي والاساسي ا ذاك ا ضـ انة و ا امعة⁽²⁾.

(1).Mostafa lachraf L Algerie nation et socite Alger S. N. E. D. 1972 p318.

(2).للاستزادة راجع عبداللطيف بن أشنهو، تكون التخلف ا زائر. اولة لدراسة حدود التنمية الرأسالية ا زائر ب عامي 1862_1830 ا زائر:ش.و.ن.ت، 1979، ص478.

ومـــــن هـــــنـــــا نـــــفـــــةـــــول ان التـــــةـــــيم بـــــةـــــةـــــةـــــة
 و اـــــة الكولونـــــة بـــــة خـــــة كـــــة جـــــة بـــــة اـــــة ، و اـــــة ا زـــــة نـــــة
 كـــــة فـــــة و دـــــة اـــــة اـــــة اـــــة ا زـــــة و طـــــة اـــــة عـــــة طـــــة ا
 و رـــــة الفـــــة (1).

و كـــــة بـــــة نـــــة ا زـــــة ا اـــــة اـــــة فـــــة بالـــــة a و هـــــة نـــــة
 كـــــة لـــــة اـــــة ســـــة كـــــة فـــــة مـــــة اـــــة عـــــة اـــــة بـــــة اـــــة
 بالـــــة.

و هـــــة ا دـــــة بـــــة اـــــة ا زـــــة ا ســـــة ا اـــــة حـــــة التـــــة
 ا رـــــة a.

الـــــة	رـــــة	فـــــة	التـــــة الـــــة الزـــــة
29*	08	21	1879- 80 ا 1909- 1908
07	01	06	1910- 1909
02	00	02	1911- 1910
13	03	10	1912- 1911
08	02	06	1913- 1912
08	01	07	1914- 1913
13	02	11	1915- 1914
80	17	63	1880- 1879 ا 1915- 1914

جـــــة اـــــة اـــــة عـــــة شـــــة a (*) + اـــــة عـــــة a بالـــــة
 فـــــة 1905.

(1) راجع تركي، "تطوير التعليم الجامعي | زائر وفريق سياسة التوازن | هـ-وي" النفاة العدد 78، نوفمبر /ديسمبر 1983، ص 111.

التخصص الفترة الزمنية	آداب	حقوق	علوم	طب صيدلة	الموع
1879 1880- 1908 1909-	143	23	11	01	178
1909 1910-	13	03	02	01	19
1910 1911-	09	03	01	00	13
1911 1912-	20	03	02	02	27
1912 1913-	22	01	03	00	26
1913 1914-	19	02	05	00	26
1914 1915-	13	02	02	01	18
1879 1880- 1915	239	37	26	05	307

جدول يوضح اعداد شهادات التعليم العا

من هنا نستنتج أن تعليم الجزائر كاد أن يكون منعما ارحلة الاستعمارية والأهداف كانت واضحة و ددة ظل ادارة استعمارية.

المبحث الثاني: مرحلة ظهور الجامعة الجزائرية.

1. انشاء المدارس والجامعة الجزائرية.

كانت اامعة العهد الاستعماري بتنظيمها وفروعها وشروط الدخول اليها ضغ للمنطق الاستعماري الذي جعل منها أداة اضافية وهامة للهيمنة السياسية والادارية.

وكان عدد اسجل من أصل جزائري يعدون على الأصابع اذ ما فورن باسـجلـ الاورو، فمثلا سنة (1953) كانت ادرسة الوطنية للزراعة تضمـم (120) طالباـكلهم أوروبيون وادارس اللوطنية الثلاث (الصناعية والتجارية والتفنية) توي على (355) طالبا.

سنة (1954) عدد اسجل هو (528) طالبا منهم (165) طالبا مسـجلـ الآداب و(66) طالبا الطب و(113) طالبا العلوم و(224) طالبا مسجل ا فوق و من هذا الموع الكلي د (179) طالبا جزائريا فقط و يتخرج التكنولوجياـوي ثلاثة جزائري وسة آخرين الزارعة طيلة ا فبة الاستعمارية .

هذه النظرة علنا نقول أن جامعة الزائر من حيث تساهل الإداري أو البيداغوجي
ضع لنفس النمط التعليمي الفرنسي فهي تكن سوى جامعة فرنسية تقع الزائر هذه
الجامعة المثلت قاعدة الياة الاستعمارية الزائر وهذه الوضعية المثلت موقع جامعة
الزائر بتنظيمها هذه الغبة التاريخية سنجد انعكاسات على التغيرات والتوجهات الـ
عرفها اصلاح التعليم العال ، اداريا ويداغوجيا بعد الاستقلال .

ان التفكير تلف مراحل اصلاح التعليم العال لاستخلاص اميزات الامة
لكل مرحلة منها هو أولا التذك بأنه أصل ميلادها نظمت الامة الزائرة درس
الفيزيولوجيا ألي مستشفى مصطفى ال سنة 1955 (1) .

(1) _الوكالة الوطنية للنشر والاشهار،"الامة الزائرة مرحلة التحول"،الـ دليل الاقتصادـادي
والاجتماعي، 1989، ص262.

نستطيع أن نعت حسب كث من الـ أن هذه الـ طوة كن اعتباره الـ عنصر را
وريا بداية تواجد الـ أكادي حديث بفضل مسعى استعماري و تواجد هيئات أكادية
بتنظيم وتسي مشابه يئات أكادية غربية .

ان أول هيئة للتعليم العال الزائر العهد الاستعماري تمثل انشاء مدرسة
ضدية للطب والصيدلة الزائر العاصمة رسوم حكومي مـ وُرخ 04 اوت 1857
ولكنها تفتح أبوابا الا انطلافا مـ ن جانفي 1859 بعدما منحتـها الزائر بـ الفروض
الضرورية لسها (1) .

لقد كان الافتتاح الرسمي هذه المدرسة 10 نوفمبر من نفس السنة و الارساء
على انشاء هذه المدرسة للأهداف التالية :

- أ_ ضمان النتائج الاجابية من هذا التخصص بعد انية عشر من امارسة التعليمية.
- ب_ سهولة فرض اليمنة والسيطرة الاستعمارية على علاقات القوى الاجتماعية (السياسية
،الاقتصادية والثقافية) للمجتمع الاصلي الزائر .
- ج_ هذه التجربة تسمح ببناء قاعدة تعليمية جامعية لتدعيم الاديولوجية الاستعمارية
- د - الألية العلمية الـ ثلها هذا الاختصاص خدمة للمسار الاستعماري بشـ كل الطـب
عنصرا فاعلا الاستراتيجية الكولونيالية (2) .

و كن القول أن انشاء مدرسة الطب فتح الال ا وز فـ روع أخـ رى كمدرسة
ا فوق والعلوم والاداب وحقق نتائج على الصعيد السياسي والاجتمـ اعبي والثقـ ا أي
خدمة أهداف الاستراتيجية الاستعمارية .

ووضع قانون انشاء ا مدارس اذكورة 20 ديسـ 1879 على أن تكون أول
دخول ر ي ا 23 ديسـ 1880 ، لكن انطلقت أشغال البناء 1884 على أن
تكون جاهزة للـ دخول الر ي 03نوفـ 1887 و الدخول الكلي جانفي 1888
و كن اعتبار هذه الفترة التاريخية هي فترة ظهور النوات الاو للمجال الاكادي ا زائر

(1).Universte d Alger livret de L etudiant Annee Scolaire 1959_1960 editions librairie des
facultes Alger p05.

(2).Yvonne Turin Affrontement Culturels dans l Alger coloniale ecoles medecines religions
1930_1880 2eme editions Alger E N A L 1983 p410

ان النتائج اتوفعة و ا فقة خلال السنوات الاو من خلال هذه ا مدارس دفعـ ت
باهنم ا خلق فطب أكادي هام على ا سنوى الايفري يكون ثابـ ا كمـ ل للوافـ ع
الاكادي فرنسا ، فـ ت موقعها الفانو لتحويلها من مدارس ا كليات و أصـ بحث
على هيئة جامعة منذ سنة (1909) .

فأصبحت إن صح التعبير ا مدارس الأربعة تشكل وذج جامعي فرنسي و كـ ن
اعتبار سنة (1905) سنة ديد ا صـ بالنسبة مستقبل التعليم العا با زائر، أي سنة عرض
مشروع ضم ا مدارس الأربعة ت وصاية واحدة أو هيئة واحدة و قد لافى هذا ا مشروع
بداية منافشته معارضة من طرف بعض الفئات ذات الوزن الاجتماعي و خاصة أصـ حاب
النفوذ الاقتصادي اذ كانوا يعتقدون أنه لا جدوى من كل هذا وما يهمهم هي اؤسسـ ات
التعليمية ا دم الاقتصاد الكولو ، أن مثل هذه ا معارضة ا فيقة تدم طـ وبلا اذ ان
تأييد فكرة ا مشروع جاءت من طرف ا اكـ العام ا زائر ذلك الوقت اذ كان يعتقد
أن ويل ا مدارس العليا ت هيئة واحدة هي ا امعة تعتد فترة نوعية للامتداد الاستعماري
ا زائر والدور الذي يؤديه التعليم العا الوافع الاقتصادي ا زائري والاهداف الـ
قد تتحقق من الادارة بتنظيمها للمدارس كليات .

لقد أسند هذا ا مشروع للدراسة للجنة وزارية سنة (1908) لاعطـ اء الوضـ عية
ا فيقة للتعليم العا من حيث التسـ والتنظيم والبيداغوجية فـ دمت اللجنة التفرـ ر

وأيدته كل من هيئة الكلفة بالتعليم (الوزارة) هيئة السياسية با زائر و الحكومة العامة وأصحاب علاقات القوى و بالفعل وبصفة رسمية وبل ادارس ا كليات ت وصداية واحدة وهي الامعة 30ديسم 1909 .

هذه الامعة ا زائرية اخلفت منذ نشأتها عن الامعة " اتروبولية " من حيث بعض الاجراءات القانونية اذ أن كلياتها تكن ا لا استقلالية مدنية ولا مالية (1) > يبقى التنظيم العام وتسد هذه الامعة مستمد من التنظيم الامعي الفرنسي الذي بقى > بعد خروج الاستعمار الفرنسي من ا زائر .

(1). Jean Jacoques waardenburg les universites dans le monde arabe actuel volume I texes paris ed mouton lahaye 1966 p140.

بالرغم من الاهداف ال جاءت من وراء انشاء الامعة الا ان ارحلة ال جاءت فيها شكلت منعرجا للتغيرات انعكست بصورة مباشرة وغب مباشرة على الاصلاحات ال عرفتها جامعة ا زائر بعد الاستقلال و > يومنا ا .

3. وظيفة الـجامعة :

تعد الامعة من المؤسسات اامة ال تساهم ببناء التمتع و ا من اميـزات وا صائص ما عليها الريادة وحسب اتفاق أغلبية الدارس و الباحثـ أن للجامعة وظيفة تربوية ووظيفة تعليمية ، أما الوظيفة الأو فتتحدد ثلاث مهام اعرفة العلمية ، معرفة الكلام و معرفة التفكـ والوظيفة الثانية تشمل ا وانب الأو بالاضافة ا القيام بالتكوين ا هـ مدعمة بالتكوين العام يسمح للفرد تفهم واقعه و اشاركة حل ا مشاكل على ضوء اعارف والتكنولوجيا باعتباره ا مـ ائيج للتطور الـ ادي والاجتماعي للمجتمع وتبقى وظيفة ثالثة للجامعة وهي وظيفة البحث اتمثلة تطوير روح النقد و ابادرة واستقلالية القرار . واء التاريخ تعريف ا امعات و مؤسسات التعليم العا على أساس انا هزة أو خاضعة لأسلوب اداري و ويل دد قانونـيا (1) .

طرح مثل هذا مشترك كل جامعات العا ، بعدما كانت النظرة ا مهمة الامعة تلف من دولة ا أخرى و ا تتبع للتسلسل التاريخي ا اناـيا مـ ثلا خـلال القرن التاسع عشر تعد الامعة مركزا للبحث عـن ا قيفة و الا ااد السـوفيا

تتمثلها مصلحة عمومية و انـجـمـتـرا مثلاً أين أخذ التعليم شوطاً و البحث كانت
الجامعة موجهة لتكوين مواطني أحرار⁽²⁾.

أخذ هذا المفهوم واهمة ينطور مع تطور الأفكار يث أصبحنا نسمع أنا مركز
اشعاع له مهمة البحث العلمي ومطالبة بفعل التطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية
والتقنية ... بتكون الفرد تكويناً علمياً، معرفياً حديثاً باعتباره الركيزة الأساسية للثروة
عليها عملية التنمية بكل وظائفها.

(1).Durand C prinborgne L administration scolaire Paris edition sirey 1983 p13.

(2).Coulou Alain Ouva "L universite Algerienne" Revue L homme et societe ed euro
Paris N39_40.1976

p245.

فأصبح الجميع يطالب بدعم الجامعة من أجل تطوير البلد ليـا ودوليـا وفـنـج
الطريق لكل فكرة علمية وادخال كل الوسائل والتقنيات والأساليب الممكنة من العلم
والتكنولوجيا من أجل تقديم تعليم ذو نوعية رفيعة و ثـمـتـمـت وهو أحسن استثمار يسعى اليه
أي بلد لضمان التطور والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ود اـرـبـات السياسية لـذلك
يقول أحد الباحثين أنه لا يمكن للدول النامية التحكم في تنفيذات العلم و التكنولوجيا
وتطبيق أحدث اكتشافات و هي بعيدة عن أساسية التقدم العلمي الا بعد تنمية كفاءات
العلمية و الا تسمح بتفليس القوى وجوده بينها وـ الدول المتقدمة وبالتالي تفـلـ
تبعيتها لها للـخـارج⁽¹⁾.

و بهذا نستطيع الجامعة أن توجد طاقات كفاءة تعي دورها التنموية الشاملة
بـجميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية و غـها و تعرف
كل هذه النـمـات أن أي مشروع اجتماعي لابد وأن يتم إطار خصوصيات
الـمـتـمـع الذي ينتمي اليـه بـقيمته الثقافية والاجتماعية ومن منبع الواقع الاجتماعي ولا
يكتمل هذا الا بتوفر العمال السـمـين الأكفاء وتكيف القوـاـة وأنظمة العمل طـلـها
الجامعة وترك الحرية للوظائف الادارية و تمكن من اثبات فعاليتها وتدعم علاقاتها مع
الواقع .

فالإدارة التعليمية الجامعة مثل الركيزة الأساسية لكل مهام الجامعة لا
يمكن أن تتواجد ظل غياب الهاز الذي يسهر على ذلك وهي ثابة الدماغ -م
الانسان .

2.أهـ - داف الجامعة :

ان لتحديد الأهداف أية كـ - > يسهل تأدية مهمة من جهة ويسهل عملية
النظيم وتـ تحليل المشاكل وتدعيم القرارات ونفـ يمها ونـ حدـ د الأهداف من جهة
أخرى وعموما أهداف الإدارة من أهداف الجامعة .

ان معظم أهداف الجامعة لـ -ها علاقة بالبحث العلمي سواءا أكان ثا أساسيا

(1).Chitorand D "l enseignement superieur et developpement" revue le courrier
Bruxelles Belgique N123.1990 p56

أو ثا تطبيقا أو ثا بيداغوجيا -الـ -حـ ث مـ جال التطوير النظري
أو ربط العلاقات الدائمة بـ ين ايط الاجتماعي واد أو الات تكوين الفرد
وتوفـ له كل الوسائل والـ سبل لذلك ...

وهناك أهداف خاصة بتسيـ هيئة اوظفـ وترتبط بالعمال عموما وهي أهداف
النوعية و الكمية ااصة بظروف العمل وسياسات الأجور والترفية والوسائل اوضوعة
تصرفهم والـ ب أن تكون مكيفة واد مات اقدمة وهناك أهداف تتـ ربط بـ الادار
بصفة خاصة وهي أهداف التمويل ووضوح سياسته ومصادره وأهداف خاصة بالعلاقات
الداخلية والاعلام الذي يعـ تـ ضروري للمؤسسة والعلاقات اارجية الـ تنطـ ب
ديد مساهمات المؤسسة مع بعض اينات الأخرى ... والمشاركة القرارات والعلاقات
بـ تعاونهـ بصفة عامة مـ ما يدفع بتحسـ ظروف العمل .

و اذا اعتـ بـ رنا الأهداف ضرورية لكل -الات الـ -سـ المؤسسات
الـ جامعية فان زـ جاحها اا يتوقف على الاداريـن الكلف بالسهر على فيقها وعلى
الأساتذة الذين ثلون القوة الأساسية للنتاج وعلى الطلبة الذين ثلون نقطة تطـ -يق
أهداف المؤسسة فحسن تسيـ الجامعة يؤدي بالضرورة ا فيق كل هذه الأهداف
أطار تنظيمي جـ يد .

4. الجامعة والمحيط الاجتماعي :

تلعب الجامعة دورا كبيرا في دعم الال الاقتصادي بـسهرها وفيامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على خدمة التنمية وإخراج التمتع من الواقع المتخلف وذلك بتكوينها للأجيال والكفاءات والطاقات التي تعمل على التنمية الاجتماعية.

هذه الكفاءات تتلقى تعليمها وتربيتها على القيم العلمية والفكرية كروح المسؤولية والتفكير والنقد وإدارة روح العمل والروح الأخلاقية وغيرها، كما يدفعها وضع مشاريع وخطط اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وتربوية... إلخ. مدرسة علميا واقفيا إطار شامل ومتكامل.

إن الأعداد الماثلة وإنتاجها سنويا من الجامعات من الكوادر والاطارات المتخصصة والموزعة حسب كل الآلات دليل على أن للجامعة الدور الريادي في عملية التنمية. وهذا دليل على أن الجامعة لها دور حداث في الإدارة الإنسانية بالدماغ بالنسبة للإنسان.

يشكل العنصر المتخرج من الجامعة الكفاءات والفعال في العمل الرئيسة بالنسبة لعملية الإنتاج. تختلف الآليات فاسا بينا العناصر من أرض ورأس م... إلخ. والآلات والمواد... ذلك أن الإنتاج عملية الإنتاج تتوقف كما ونوعا على العنصر البشري الحد. وشهادة الاختصاص لأن العنصر البشري يتسم باليوعة والقابلية للتكيف والتغييرات والتنوع أكثر من باقي العوامل الاقتصادية الأخرى.

ولقد ازدادت أهمية ومكانة العنصر البشري بالنسبة للإنتاج الوطني لسبب رئيسي (1) :

- السبب الأول : يرجع إلى الرغبة الاستفادة من الآليات التقنية التي يوفرها التقدم السريع والآلات المختلفة الأمر الذي جعل من العنصر البشري المبدأ أو بعض التطبيقات التقنية هو أهم عنصر عملية تحقيق الأهداف.

- السبب الثاني : يعود إلى تلف بعض الموارد الطبيعية الذي أدى إلى ضرورة وجود أفكار وتطبيقات علمية تعوض عن ذلك وبما ذلك من خلال اكتشافات العلماء. عنصر البشري لاستعمال الآلات جديدة للموارد الطبيعية المتاحة ولا مأساة الاقتصادية استغلال تلك الموارد أصبحت قليلة نسبيا والموارد الأخرى كالمعادن... إلخ. من معدلة استعمال الموارد المتاحة.

كما ثبت أن الاهتمام بالعنصر البشري بصفة عامة و انتخرج من ا امعة بصفة خاصة دليل أية ورة لضمان مواصلة التقدم العلمي و الصناعي كافة الا انه لذلك تغفل البلدان الآخذة بأسباب النمو فأولت له أية فصوى، ذلك أن تلك البلدان غالباً ما تبذل طموحاتها الوطنية من خطط اقتصادية واجتماعية مددة الأهداف ولضمان تنفيذ الأهداف الواردة تلك الخطط يتوجب عليها طبطب القوى البشرية المتاحة والتوفيق كما ونوعاً وكن تبيين العوامل التي تلج الحاجة الى العنصر البشري البلدان النامية أكثر ااحا فيما يلي (2):

(1). أ د مد عبد ا ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية.مصر: كلية التجارة، جامعة عين شمس بدون تاريخ، ص 6 .

(2). نفس المصدر، ص. 11

1. إن ملاحقة التقدم الاقتصادي العالمي سوف تتم إن شاء الله -عاش الله- روعات ذات اجم الكبر الأمر الذي يدعو ا ضرورة تنظيم اهد البشرية من خلال خطة للقوى العاملة فف من العجز الذي نعا منه تلك البلدان اهارات الإدارة والفنية .

2. إن ايزة الاقتصادية التي تعتمد عليها البلدان النامية اخطتها الاقتصادية هي ورة القوى العاملة ورخصها ا تفتقدها البلدان المتقدمة ا يفرض معه ا حصول على هذا التقدم اذا ما استوردت نفس ا مستوى التف ا تبع الدول اصنفه ضمن المتقدمة بيد أن إساءة استخدام و توجيه الرفابة على القوى البشرية العاملة فـد يفقد البلدان النامية هذه ا ايزة .

3. إن تنمية القوى البشرية البلدان النامية كما ونوعاً هـ -هي الضمان الوحيد لتلك البلدان لمق قدرة ذاتية ا على الانتاج .

4. أنه ا يزيد فـي ندرة العنصر البشري لدى البلدان النامية هـ -هي هجرة الكفاءات البشرية الفنية والإدارية من أوطانها البلدان المتقدمة وهو ما التعرف على تسميته باسم (نزيف العقول) .

إن العنصر البشري انتخرج من ا امعة دليل هذا الركيزة الأساسية سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية أو فيما يتعلق بتحقيق أهداف خطط التنمية

الاقتصادية و ذلك بتأثيره على النظام الذي يعمل إطاره هذا العنصر وقد يصل هــذا التأثير إلى حد تغيير تلك النظم أو تعديلها أو تشغيل تلك النظم بالأسلوب الذي يعد هو الفاصل الأهم جديد كفاءة أو مؤسسة الاقتصادية فيق أهدافها.

هذا بالنسبة للأية التي تدمجها الجامعة للمجال الاقتصادي بدعمها لفئة الطلبة المخرجة سنوياً من المرحلة الثانية وهي مرحلة مهمة جداً وامتدادها إلى المرحلة التعليمية التي تتجلى في برامج الأساتذة الكوادر والباحثين الذين تلقوا الفروع العلمية والتجريبية والدقيقة والانسانية... وهي المرحلة المسماة بالمرحلة المتدرجة والمقسمة إلى مرحلة الماجستير ومرحلة دكتوراه دولة.

وعن العلاقة التي تربط الجامعة بالقطاع الاقتصادي يقول الأستاذان عمران يوسف سيدهم من جامعة وهران أن الأثر الأول من قبل الدولة وتنازجها ترسل إلى الوزارة الوصية ولدعم العلاقة بالجامعة والتنمية أكد مرسوم أثنان وتسعون (92) على إعادة تنسيق أعمال الباحثين في المؤسسات وفق اتفاقيات وكذا مرسوم سبعة وثمانون (87) ظهرت الدراسات العليا المتخصصة بفئة الدراسات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية لدعم العلاقة بين الجامعة وانتماء القطاع الاقتصادي والمؤسسات.

عام ألف وتسع مئة وسبعة وتسعون (1997) أكد نص قانوني على ضرورة التعاون بين الجامعة والمؤسسات المعنية من خلال إبرها وعلى العموم بطل الباحث الجامعة مرتبطاً بالدولة وعندما تولد الجامعة نفسها بنفسها من خلال بيع نتائج أبحاثها ودراساتها للمؤسسات الاقتصادية وغناها يزيد من فعالية إدارتها كما حدثت الدول المتطورة وحدثت إحصائية وطنية عام ألف وتسع مئة وستة وثمانون (1986) عن ستة عشر ألف وثلاثة مئة (15300) طالباً بعد التدرج حيث استنفذ منهم ستة آلاف وثلاثة مئة (6300) طالباً من منح للتكوين بالمرج بينما كان هـذا العدد يقدر بثلاثة عشرة ألف وأربع مئة (13400) طالباً مقابل أربعة آلاف وتسع مئة (4900) طالباً تكونوا بالمرج في عام ألف وتسع مئة وستة وثمانون (1985) وهذا يدل على شيء ما يدل على الدور الفعال الذي تقوم به الجامعة وهذا يطلب الآن من الكوادر الأصل على الماجستير أن يؤلف وينتج وهو طور التعليم ليحق له التطلع إلى شهادة أكبر فنشاطه الأساسي و ضروري والباحث به زبانتاجه وأبائه ونوعية

التكوين ا يد الذي بـ فـ دـ مـ هـ لطلبته و هم اطارات و مكونوا جـ يـ ال ا استقبال و حجر الأساس للتكوين با امعة.

أصبحت ا امـ عة و الادارة الـ جامعية با صوص مطـ الـ بـ ة أكـ ثـر من أي وقت آخر بأن تنـ شط و تبـرز وجودها بـ يط افتصـ ادي و اجتمـ اعـي مـ نـ عـ بشهـ دـ ولات هامة ، و اذا يكن رجل العلم والبحث الطلبة لرسـ ملامح هذا التـ خـ اصة وأن بلادنا مقبلة على فضاء واسـ ع تشهـ دـ فـ هـ " ا خصـ صة " و"التـ افس " و " البورصة " و" اسـ واق ال " ... ا ، دورا هاما وفعالا ولن يكتـ مـ لـ الا بوجود مـ عامليـ ن افـ مـ صادين واجتماعيـ ن مـ خـ بـ رة و رة و درادبة بـ التسـ يـ ر و " ا ركتيـ دـ ع " و تـ لـ ف التخصـ صات الادارية و الية والاجتماعية و ا ديثـ ة و غـ ها والـ ثل الضمان الوحيد لانعاش الواقع التنموي .

المبحث الثالث : التسيـر الاداري الجامعي بعد الاستقلال.

أولا _ ابعاد التنظيم الاداري الجامعي.

ثل مشكلة التعريف دائما عفة للباحث و التنظيم لايسـ ثـ من هذه القاءـ دة العامة فكل باحث عادة يعرف ا صطلح او ا فهم حسب تصوره ا اص و من الافضل ان تار أحد التعاريف القابلة للتوحيد و التـ ميط و يتم التوفيق بـ تـ لـ ف التـ عـ اريف و بـ التعريف ا خـ تـار .

ومن التعريفات الشائعة ذه الوظيفة الادارية الـ نأ بعد عملية التخطيط تعريف براون الذي يصفها بأنها عملية ديد ذلك ا رء من العمل الذي يكلف بأدائه كل فرد مـ نـ اؤسسة اطار العلاقات الـ تقوم بـ الافراد العامل فيه، بشكل يكفل ا هود ا بذواـة لتحقيق الاهداف و بذـا بعد التنظيم وظيفـ ديد الواجبات و مسؤوليات وسلطات العامل وترتيبها هيكـ ل متكامل مع توضيح مستوياتـ م وطرق الاتصال بينهم والوسائل ا ادبة الـ يستعملونا .

اما التعريف الثـا وهو لشارود الذي يقول أن التنظيم هو عبارة عـ ن الشـ كل ا اص بطرق ارتباط أعداد كـ بة من الأفراد ببعضهم البعض و ظهورهم و ضع مركـ بـ لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها . وهكذا يتضح انه لكي يوجد تنظيم لابد مـ ن تـ و فـ

مجموعة من الأفراد تسهر على فيق الأهداف ويعرف أيضا أنه توزع النشيطات بـ الأجهزة الأساسية للنس والتنسيق بغرض فيق الأهداف⁽¹⁾.

ان ا ديث عن دراسة التنظيم بصفة عامة والتنظيم الاداري التعليمي بصفة خاصة لازل مراحلها الاولى و لازل الاعتماد على ادارة الاعمال والادارة العامة قائما . ان التطرق الى التنظيم كمفهوم نوي عموما على ثلاثة ابعاد⁽²⁾ .
بعد الوظيفي .

بعد التسلسل ا رمي

بعد تفاعل العلاقات الاجتماعية من زاوية التحكم التسلسل ا رمي هذه الابعاد.

من هنا نستنتج ان للتنظيم مدلول :

(1).Chlamallah M "la gestion et la pedagogie dans L universites Algerienne depuis la reforme" bulletin crope public par l O N R S alger N11.1980.p14

(2). Bouzida Abdelrahmane "L organigramme et la culture de l organisation et du developpement "intervention au colloque international culture et gestion 28.30nov1992 inv/D alger.p62.

__ التنظيم كوظيفة : ويتمثل << لة من النشاطات الادارية او طرة مجموعة من الاجراءات و القواعد و الاساليب .

__ التنظيم كهيكل : فهو وصف وتقسيم مؤسسة ا اطار داخلي لعلاقات هيكليّة - دة وثابتة مدى زم مع و مواقع معينة م تفد صورة واضحة عن اراكز ال تـها الأفراد بواجباتهم و مسؤولياتهم و سلطاتهم و الدور و بدا بتحدد التدرج الوظيفي ومراكز القيادة والاشراف والعلاقات ال تربطهم .

و بناءا على هذا هناك نوع من التنظيم :

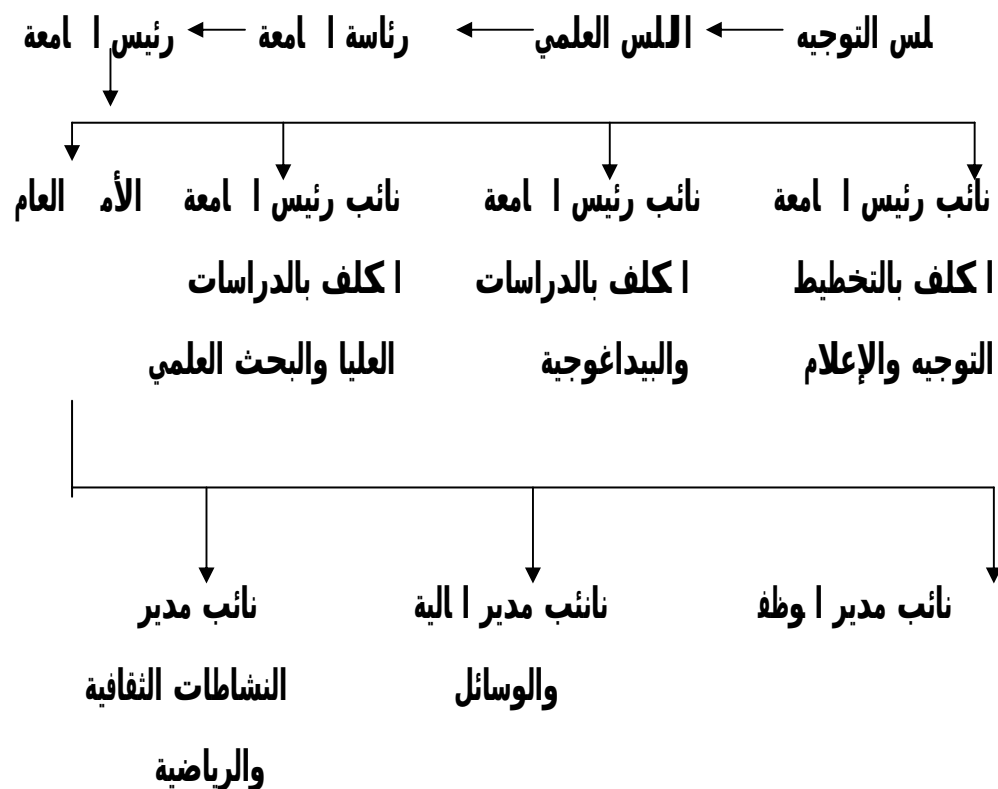
__ التنظيم الر ي : و ثل يع اللوائح والقواعد ال تطبقها الادارة وال تـ رجم مـوع العلاقات الرية بـ الأفراد بهدف تنفيذ سياسات العمل و كن ديدته اطار الفـوان والتعليمات ال توضح س العمل .

__ التنظيم ع الر ي : وهو الذي يأخذ به الاعتبار الأفراد ككائن اجتماعي له سلوكاته و مشاعره و احساسه ورغباته وميوله و له موع قيم ثقافية واجتماعية .. وهذا الفـرد

بكل مكوناته هو الذي يسهر على ديد الأعمال و القيام با وتطبيق كـ ل التعليمـات والقواعد الـ تنظم العمل .

ولتوضيح ذلك نرى التمثيل البيا للهيئات الرئيسية للجامعة⁽¹⁾.

(1)ـ اـ مهورية اـ زائرية الديمقراطية الشعبية،الأمانة العامة للحكومة،"القانون الأساسي النمـ وذجي للجامعة"، اـ ريدة الر ية، اـ رسوم رقم 544-83 اـ ؤرخ 23 سبتم 1983.



التنظيم الإداري للجامعة

ويرتكز التنظيم عموماً على مجموعة من القواعد منها، تقسيم العمل ويعتد ابن خلدون أول من تطرق إلى هذا وفارن بـ وجوه العاش واختلقة وأعد الفلاحة مرتبطة بإياة البدوية على > يرتبط التصنيع بالتحضر فهذه التفرقة بنيت على أساس المهنة ويقول ذلك إن أهـل البدو وهم فائمون على الفلح من الغراسة و الزراعة.. تزيد أحوال الرفة والدعة فتجـيء عوائد الترف البالغة مبالغها التأنق علاج الفوت .. والانتهاه الصنائع الإروج من القوة الفعل وهؤلاء هم الحضرة⁽¹⁾.

(1). ابن خلدون، مرجع سابق، ص 165/166.

جاء دوركا الذي اعتد أن تزايد و الصناعة والعلم يؤدي إلى زيادة درجة التساند والتعاون بين الأفراد والماعات وعليه فإن و تقسيم العمل يؤدي إلى تزايد التضامن الاجتماعي بين الناس⁽¹⁾.

وبفهوم أيضا على عملية توزيع الأعمال على مجموعات تضم كل مجموعة منها نشاطات من نوع متجانس الصفات و صائص ويطلق عليها لفظ إدارة أو قسم...إ.

ينم اسناد كل مجموعة إدارة متخصصة لضمان حسن العمل وجب القيام على كل العمليات والاشراف عليها اشرافا عاما ويعتد الور الرئيسي الذي يفهم عليه التنسيق بين كل جهود واصدار الاوامر واذ القرارات والتوجيه وغها هي السلطة والقيادة لذلك يعتد كيفية استعما الاساس ذا التنظيم وحسب التدرج السلطة⁽²⁾ ينتم ضمن أن :

__ كل فرد مسؤول يتلقى التعليمات والتوجيهات من رئيسه مباشرة.

- __ اسب على العمل من طرف رئيسه ا مباشر .
- إن هذا التسلسل الاداري وحسب كذا من العامل اطاره كن من :
- __ التحكم ا يد الامور .
- __ الاستغلال ا سن للطافات البشرية .
- __ إقتصاد الوقت وا هد .
- __ سهولة الاتصال وخلق علاقات اجتماعية .
- __ يساعد على تكتل ا ماعات و اسك جهودها.
- وللتدليل على أية التنظيم كن أن نستعرض بعض ا فتطافات التاريخية لعدد من الكتاب هذا ا يدان .
- يقول د ر أن استخدام التنظيم الفعال يعث وسيلة كن مـن اسـتغلال الطاقـات الانسانية (3)

(1) . Duvugnaud. j. DURkheim sa vie son oeuvre Paris engle wood chiffs 1965 .p37.

(2) عمار وش، مرجع سابق، ص115.

(3). Diemer.H. Factory organisation and administration 3d ed New york mcgraw hill book co 1921 p23

ود يتطرق للحديث عن ال و فراطية يعث ها أنا الوسيلة الوحيدة للتحكم الامور و كن استعما ا خدمة أي مصلحة كانت لأنا تتميز بالدقة (1).

ود ن ز أية التنظيم ا امعة نفترض العكس وتتصورها بدون تنظيم كيف كن أن تكون . ويتم ضبط التنظيم ا امعة من خلال اللوائح ا وضوعة من طرف ا هات الوصية وكذا التعليمات والقواعد ا نظمة بقوة الفـ انون التشـ ريعي الشـ امل للعقوبات وا زاءات ال قد يتعرض ا العامل .

وكلما كانت الروابط والعلاقات متألفة ومنسجمة كلما كان ذلك عاملا أساسيا ومهما لتسهيل العمل وتنظيمه وهذا يتطلب توضيح طرق الاتصال داخل ا امعة وكذا مـن الدراسات تناولت أية ذلك وأكدت على :

- أن العنصر الانسا ثل أية أك من أية العنصر الف وخاصة رودود أفعاله ا ا ت ا ت.

- أن الانتاج نوع من السلوك الاجتماعي لأن المجموعة الـ تفـوم بالعملـل
كوحدة متضامنة هي الـ دد انتاج أعضائها عن طريق إجبارهم على تبـ معايـ غـ
الـ رية ـ

- أن آثار التـ على المشاعر والتصورات أكـ من التـ نفسه وارتبط مع
التـ بالقيم والآمال واخاف النـة عن خارج العمل وضغوط اـماعاتـ دـدـ
المشاعر والطموحات وـهاـ

- أن الاداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يوازن استخدام العوامـلـ
الفنية اـؤكدـة على الريح والعوامل الانسانية الـ تؤكد على الشعور بالرضا والسعادةـ
_ أن اشكلة الانسانية الـ يتم حلها سبيل الانسان تتطلب معلومات ووسائل انسانية
أيضاـ

_ أن مشاركة العاملـ مشاعرهم اـأية كـةـ اـحـ موعة العمل و فيق
أهدافهم ـ

_ أن الموعة الاجتماعية تطور ـ أعضائها أدورا تلفة تساعد على فيق أغراضها

(1). Weber.M. Essays in sociology London mills wright and gerth H A F K P 1958 p232.

وا فاط علي د وماتا⁽¹⁾.

و در الاشارة اـ أن التنظيم اـامعة يتعرض لكـ من التـ ات ولكي يتحكم
التنظيم ذاته ازاء دينامية " التـ البنائي" هناك ميكانزمات تضبط التـ كظاهرة تنظيميةـة
وهناك أيضا ضوابط تتحكم سرعة التـ التنظيمي كعامل تقديمي وبناء⁽²⁾.

إن الوصول اـ أهداف التنظيم يوجب توجيه الأعمال واصدار الأوامر وتطبيقـق
اللوائح > يتم ترشيد العامل اـ أداء أعما م اطار بضمن ـم جهـدهم الفكـري
والعضلي وكفاءتم وفدراتم ...اـ .ويتو هذه العملية مشرفا واحدا ـ

كما تـلف درجة أـية التوجيه هذه باختلاف اـسنويات اذ أنا نقل أـيتها كلما
إـ هنا اـ يكل التنظيمي الذي ينقسم اـ ثلاث موعات وتتوقف أـيتها أيضا على وذج
القيادة وكفاءات وفدرات العامل ـ

فالمجموعة الاولى تتمثل اللبس الادارية (لبس التوجيه ، اللبس العلمي ، رئاسة
الامعة ، رئيس الامعة)ومن صلاحياتنا :

__ ديد الاهداف العامة .

__ ديد ا مط الرئيسية.

__ السهر على الس ا سن للعمل .

__ الإشراف والتوجيه .

اما المجموعة الثانية فتتمثل الصف الثا من الإدارة وتتكوـون مـن مديري
الادارات الرئيسية و ثل زة وصل ب المجموعة الاولى والمجموعة الثالثة (اكلف بالتخطيط
والتوجيه ، اكلف بالدراسات والبيداغوجية ،الدراسات العليا والبحث العلمـي ، الامـ
العام) ومن صلاحياتنا :

__ الاستجابة للاوامر والتعليمات ا وجهة من اللبس.

__ رسم السياسات والطرق التنفيذية .

-مرافبة التسـيع مرحاحله.

(1). عمار وش ، مرجع سابق، ص 120.

(2). ا اعيل فباري ، مرجع سابق ، ص

اما المجموعة الثالثة فهي الـ تتكون من رؤساء الاقسام الفرعية و اتمثلة (مديرية
الالية والوسائل ،مديرية اوظف ، النشاطات الثقافية والرياضية).ومن صلاحياتنا :

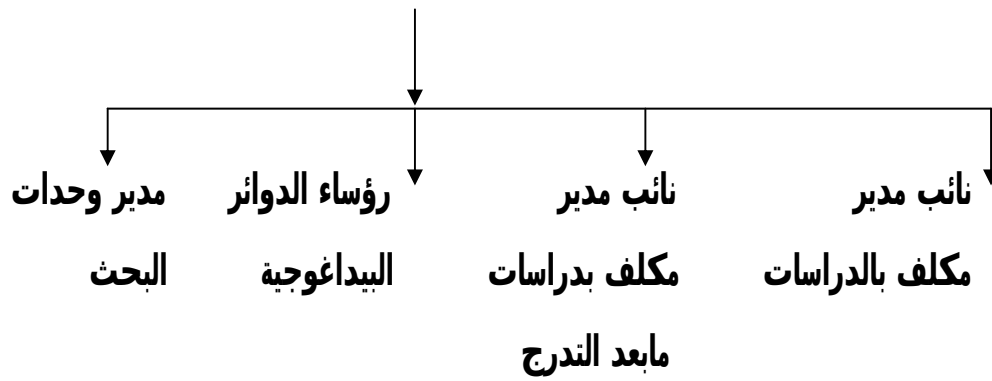
__ التوجيه والاشراف على تنفيذ العمل ا وجه من طرف المجموعة الثانية .

__ تسهر على تطبيق اللوائح الداخلية اقررة .

__ تشرف على تس الأعمال اليومية يع النواحي.

هذا ما ص ا امعة أما اعهد

لبس اعهد ← اللبس العلمي ← مدير اعهد



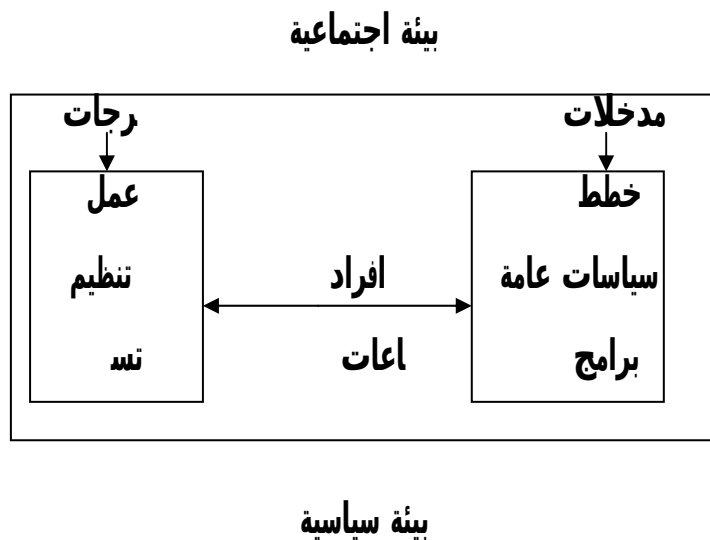
وبناء على وضوح علاقة الواجبات و الاختصاصات يتم توجيه الأعمال وهذا يدل على أن أي تـ واجب ما يؤدي ا تـ ات على مستوى كل الواجبات الاخرى نظرا للعلاقة التنسيقية بـ كل أجزاء العمل هذا من جهة ومن جهة اخرى وحسب بعض الباحث ان أي تفصـ هذا ينتج بالضرورة أحداث تـ ات خاصة بالنسبة للواجبات الفردية ومن الطبيعي انه اذا قام كل فرد بأحداث هذا التـ أدى ا التعارض بـ التـ ات والتصادم بـ الافراد لذلك وجب التفريق بـ كل ما هو استشاري وبـ كل ما هو تنفيذي .

ومن أجل التأكد من سـ العمل و فبق الأهداف وتصحيح الا رافات الأخطاء الأداء وضعت الاجراءات اللازمة ويقوم با عادة ا شرفون على العمل حسـ ب ا سـ بـ وتويات وتكون بطريقة تفصيلية كلما ا هنا ا يكل التنظيمي ا استويات الدنيا وتنخفض الـ الـ

بما أنه مستويات العليا فمثلا من خلال استخدام معايير مادية تقاس النتائج الفعلية كأن نأخذ
باعتبار ساعات العمل أو الدورات ...

و بعض الأحيان يلجأ المشرف مراقبة العمل المعايير معنوية كأن يعتمد على
الاضرابات و ذلك هذا النوع من المراقبة خاصة حالة تقييم المدير مثلا ومن هنا يمكن
التعرف على فدره وكفاءته النسب وهناك رقابة خارجية وضع للهيئات العليا مثل رقابة
وزارة التعليم العليا .

وعموما هذه العمليات تتم اطار تنسيقي تفاعلي مثل ما يوضح لنا الشكل
التالي .



2- أنواع التنظيم في الجامعة:

هناك عدة أنواع من التنظيم المؤسسة الجامعية الجامعة ذات النظام المركزي
والجامعة ذات النظام اللامركزي و ذات النظام المستقل .

أما بالنسبة للجامعة ذات النظام المركزي فهي تتميز بالنسبة المباشرة
بالدولة ويطبق هذا النوع الدول ذات حكومتها مهيمنة على الإدارة الاقتصادية
والاجتماعية حيث تنجم عنها تدخلات متزايدة للإدارة المركزية النسبية الاقتصادية
للتعليم والبحث وتكون مركزية السلطة هذه متبوعة معظم الأحيان بظاهرة اللامركزية
أي من يلاحظ ارتفاع إيرانية و المناصب الإدارية لصلا الوظائف الإدارية⁽¹⁾ .

باعتبار عمالية اذ القرار عمليّة هامة في اؤسسة التعليمية كما امة فانا
دودة جدا النظام اركزي ، يث أن الأمور تأ مفروضة لذلك د أن "السلمطة"
تكون ذات هيكل متسلسل وعامض تنعدم فيه وضوح اؤوليات واهام اذلك
بلاخط النهرب من الفهام بكامل الواجات واوخط من خلال بعض الدراسات أن
البلدان التي تس اءارة جامعتها بواسطة هيئة معينة أو مفروضة من طرف "السلمطة"
بعيدة عن اامة ، هيئة هل حذى الكفاءات ااصة ويكون هذه البلدان مفهموم
اامة من منطلق أساسه ايديولوجي أو سياسي (2).

ثل الاتصال دورا أساسيا اؤسسة التعليمية اامعية الا أنه اامة ذات
النظام اركزي يشكل جهاز جامد نظرا لغياب ذلك الدور الفعال الذي يفترض أن يفهموم
به و ينتج عن هذا سوء التفاهم والغموض القجوا من القلق والاضطراب لى اية
اامة طلبة و أساتذة واءارة فيؤدى هذا انفجار الاضطرابات اتتالية خوفا على
مصاها وقلقا على مستقبلها ا (3).

(1).Lecperc G "Pedagogie universitaire des annees 80 au Quebec" Revue AVPELF

Belgique vol 1 N02 .1983 p328.

(2).Laprevote P Fonctions et taches Conditions et statut du professeur D universite
dans les socites de progres UNESCO Bruxelles 1986 p17.

(3).Remond R La regle et le consentement gouverner une societe France Ed. Arthene
Fayard led 1979 p306.

ان الاحظ من خلال كل هذا ان الـ - تس اامة ذات النظام اركزي لا يكون
رها و طيبتها خاصة بالنسبة عظم مكوناتها كمركزية "السلطة" و اذ الفرات كمها
يتميز هذ التسير بالصرامة افرطة العمل .

أما بالنسبة للجامعة ذات النظام اللامركزي فانا تتميز بالنسب اسبقا نسيا أي
ترتكز ادارتها على اشاركة التخطيط والتنفيذ و ارافة و ديد السياسات العامة
والاستراتيجية و ديد الأهداف وتعي مسؤؤ اؤسسة سياسة مع ابيات الوطنية
و اءارة اءامات المشهركة والتنسيق بـ تلف الوحدات الـ تلك ميزانية
خاصة عـ لها مت مسؤؤلية ادارتها وتتميز بجم مصغر يسمح بعلاقات ذات طابع
شخصي بـ الأساتذة و الطلبة و اسـ ين (1). وهذه ايزة وهي ا والاجتماعي اتمثل

خلق علاقات اجتماعية والع-م-ل على توطيدها من أجل دفع ا -ؤسسة ا امية واعطائها صورة حسنة من خلال فيق أهدافها من جهة و كن هيئتها م-ن في-ق-م-وحتام واستغلال كفاءاتهم و تدفعهم ا ا ديد و الابداع أكثر م-ن جهة أخرى .

و يبقى النوع الثالث للتنظيم ا امية و هو استقلالية ا امية و هو ما ش-هدته الساحة ا امية السنوات الأخ-ة من جدال ونقاش لذلك ارتأينا أن نع-رج-ح-ول-ا موضوع ونوضح مفهومه وأبعاده وخلفياته وفرض هذا الطرح واقعيا رغم كل الت-ورات والتغي-رات ال-تي دث ا امعات .

ظهر مفهوم اس-تقلالية ا امية مع ما شهدته التمعات عموما من ت-ات ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية وأصبح ثل نظر الأغلبية ا رية يع الات التس وخاصة عملية ا اذ القرارات وحرية البحث والتعليم والتكوين و هي أساسيات التنظيم ا ستقل و ا دف الأساسي من اس-تقلالية ا امية هو السعي للدخول اتفاقيات م-ع شركاء ا امية لتقبل فكرة ناية الاحتكار ا امي وبالنسبة لا-دولة تقبل الفكرة أنا ليست ا مثل الوح-يد للجامعة⁽²⁾.

(1). Zisweller R Gestion des etablissements d enseignement Paris Edition sirey 1ed 1979 p44.

(2). Lucas P l'universite captive L avenir de L enseignements superieur Paris Ed publisud 1987 p167.

لازال النقاش فائماحول مفهوم الاستقلالية و أسسها و أبعادها و م-دى الف-درة على-ى تطبيقها و تبقى الاجتهادات متواصلة ووضعت من خلا ا لمة من اعاي ك شروط لنج-اح الاستقلالية منها :

1. ا معرفة العلمية ، الكفاءة ، القدرة على ديد أهداف واقعية .
2. الدافعية و الرغبة العمل ا يد ، العزم و الشجاعة .
3. الذكاء ، الوضوح والاس-تناد على م-شروع ذا قاعدة مقبولة⁽¹⁾.

ان الادارة اامعية ا زائرية ظل التنظيمات العاية تلف من دولة لأخـرى
وفـد نعرض ا بعض الدول العا لنقف على صورة مقارنة للجامعة ا زائرية ولناخذ
ا امعة الأوربية و الأمريكية و ا امعات الافريقية .

فا امعة الأمريكية مثلا تتمتع باستقلالية تامة مثلها مثل أي مـؤسسة أخرى
فا كومة الأمريكية تقدم مساعدات مالية وتترك التسا لالس ادارية تتمتع باستقلالية ا اذ
القرارت و السلطة التنفيذية والتشريع .

وهناك عدة أنواع من اؤسسات اامعية مصنفة ا :

1. مؤسسات ذات استقلالية مضمونة دستوريا وهي بعيدة عن التلاعبات السياسية .
2. مؤسسات أنشأت من طرف اشرء أي فانونيا .
3. مؤسسات معتمدة ذاتيا .

والتحدث عن الاستقلالية فان اؤسسات ا اصة على العموم تشـغل ا رتبة
الأو متبوعة باؤسسات ذات طـابع دستوري وتأ آخر القائمة ا امعات ا أنشأت
بطابع فانو⁽²⁾ .

ان أي مبادرة أو أحداث أي تـات ص ا امعة تأ دائما من القاعدة ا الفمة
على عكس جامعة ا زائر كما أن ا امعة تقدم باستمرار خدماتها لأجهزة الادارية ا كومية
ا تواجة فيها وأن أي تعديل أو ديد سواء ا ا امج اقدمة للطلبة أو أي طيط أو توجيه

(1). Brun J Ecole cherche manager Paris Editions I N S E P 1987 p120.

(2). Enaohwo Okpako J" Autonomy and Dependence in the Administration of Higher education "journal of higher education in europe vol.14 N01 1989 p80.

الا ويشرك هيئات خاصة و عيات متطورة فلملاحظ اذن أن ا امعة الأمريكية تتمتع
باستقلال من حيث التنظيم والتس .

أما ا امعة الافريقية فانا تشهد تس أكادي يث يتكلف كـل مـن اـس الادارة
و لس الدائرة بذلك والقليل منها فقط يتمتع ببيكلة متخصصة مكلفة كليا بالبيداغوجية
با ا امعي .

وعموما ما يبرز التسلسل في هذه الجامعات هو ضعف الادارة وصعوبات الاتصال والاعتماد على أكثر التنظيم والوصول لتكون أفضل (1).

كما يلاحظ أيضا نقص الانبساط في الجامعة اتواء عند هذه كثرة المشاكل الاجتماعية التي يعا منها الادارة.

هذا باختصار بالنسبة للجامعة الأمريكية والجامعة الإفريقية، أما الجامعة الأوربية وخاصة الفرنسية لتقاربا منا خاصة من ناحية التنظيم عرفت عدة اصلاحات وشهدت عدة اضطرابات وعلى حد قول احدهم "منذ سنة و عشرون سنة والتشخيص يعاد"

هذا ان دل على شيء ان يدل على أن المشاكل في الجامعة و هي في مجالات قد بلغت حدها وأكثر ما ركزت عليه الاصلاحات هو الانبساط النسبي و مع تغير كل وزير تتغير الأمور وهذا ما جعل الجامعة الفرنسية لا تعرف الاستقرار و غلب جانب التسييس في المعنى على الاستقلالية وهذا ما جعل الادارة في الجامعة تسيير وتنظيما تكون سجيئة بالغة مذهبية (2).

هذا الشريط السريع لاستعراض أمثلة عن واقع بعض الجامعات العالمية نلاحظ أنا نشهد تغيرات عدة من خلال الاصلاحات التي تعرفها في عدم استقلاليتها الجامعة واعطائها حرية التسيير والتنظيم عليها تكون عرضة للتغيرات السياسية خاصة وهذا ما حدث الواقع بشهادة معظم الباحثين والملاحظين.

(1). Tshiani K "a experience de l universites Nationale du zaire diffécultes rencontrées la reforme 1971" Revue AVPELF vol 1 N02 1983 P143.

(2).Raymond F B les universites a la loupe Paris Ed. atlas Economica 1986 P 105.

كما هو الحال في الجامعة با زائر عموما تسلسلها ثلاث فئات، فئة الأساتذة والطلبة والوظيفة، وترتبط فعالية الجامعة بطريقة تصرف وتسلسل هؤلاء لذلك أول ما يبراد اصلاح الجامعة تؤخذ هذه الثلاث فئات بالدراسة وإذا أردنا أن نزيد من الانتاجية يجب علينا أن نتم بثرواتنا الانسانية المتمثلة في الطلبة والأساتذة والاداريين الذين يعملون بالتربية والتعليم.. وأن الهارات والدافعية هي عوامل أساسية للزيادة والاثراء.

وبعد - التنظيم اطارا ضروريا لاستخدام النـسـ - وستتطرق دراسة -نا هذه ا كل هيئة وستتطرق ا فئة الادار، لأ -ية هذا العنـصر دراستنا .

1. الطلبة : نـ - ل الطلبة المجموعة الأساسية ال وجدت من أجلها ا امعة وترتبط عادة فعاليتها بالطريقة ال يتصرف با هؤلاء علميا ومعرفيا وان تسي ه من طـرف الأساتذة و الادار، يترتب عنه مشاكل يومية وعديدة ويرى الكث ان ضد الطلبة - كـل اصلاح يعت ضروري ذلك لأن مشاركتهم ال امج العلمية والعملية تقنية كانت أو تعليمية تساعدهم تكوينهم و ضد هم مسؤوليات تقنية واقتصادية وسياسية وانسانية... وغ ها ث يفكرون و للون وينفذون وقيمون طرق التسا اؤسسة لذا وجب تسـ الطلبة على نظام بيدغوجي مطابقا اجاتم نظام يشجع الاتصال انفتح على الواقع ا مج جهاز يدعم ا مسؤولية والاختيار⁽¹⁾.

ان معرفة الطالب معرفة دقيقة - لروودود أفعاله وا اهانته حول ما نعلم فيهـا وكيف ضد ه للتعامل مع الواقع الاجتماعي وماهو مقدار اعارف العلمية و الـ -عملية ال اكتسبها كنه من مواجهة هذا الواقع .

ان معرفة مثل هذا يدفع بالادارة ا امعية ا وضع سياسية كمـة للنخطـيط والتسيـ - - - - - .

2. الأساتذة: تعد فئة الأساتذة الركيزة الثانية ال تقوم عليها ا امعة وتشـكل بذلك ا كانه ا ميزة لكونـها مكلفة همة سامية تتمثل الالتزام الكامل لتقديم العـلـوم الال الوط وكذا الدو ، وهو ذلك اخص الذي يستجيب لطلب اجتماعي بـتحكم عدد لا بأس بـه من اعرفة وكذا اعرفة العلمية⁽²⁾ .

(1)_. Zisweller R opcit p77.

(2). Brun J opcit p123.

وله ا هام الأولية وهي التعليم الذي يسبق البحث وإجراءات الاليس والنشر وكـل النشاطات ا هنية مهما كانت .

- ضد الرسائل البيداغوجيـ - - - - - .

- البحث سواء تعلق بالبحث البيداغوجي أو البحث الأساسي أو البحث التطبيقي والبحث ذاته يسمح للأستاذ بالقيام بالنشاطات الـ - ثلاثة الـ - شاطات الأخرى تتمثل كل النشاط الاداري والعلاقات ا ارجية و مسؤولية مؤسسات أخـ - -رى⁽¹⁾.

كن للأستاذ ا امعي أن -دد له اهام الرئيسية التالية وهي التعليم والتنظ-يم والبحث وقد تتكامل كل هذه النشاطات وقد يهتم الأستاذ بوظيفة دون أخ-رى حسب ميولاته لذلك يؤكد ر ون أنه اذا تو الأستاذ ا امعي رئاسة جامعة أو معهد لابد ان يستمر التدريس خلال مدة توليه الادارة فمن الضروري أن يبقى أستاذًا فنفوذه اعد-وي ا -اه زملائه يفرض ذلك كما يرجى أن يستمر انتاجه العلمي وتوجيه البحوث فكلمته تنف-ي دائما مسموعة الالس العلمية لكونه أستاذ وباحث مثلهم (2).

اذا كانت ه- - - - - هذه اهام ال يقوم با الأستاذ باعتباره ركيزة أخ- - - - -رى تقوم عليها ا امعة وجب معرفة معنوياته واهاته حول ال امج وظروف العمل و السياسة العامة للجامعة وضرورة تأط الأاث و افالات، منشورة منها وال منشورة ومعرفة ل-ة نشاطاته التربوية والاستشارية ال قام با معرفة واقعه الاجتماع-اعي ومعرفة -ة كل الصعوبات ال تعترى مشواره العلمي واعر و العمل- - - - -ي... ا .

3. الموظفين : تشكل فئة اوظف ا ينة الثالثة ال تقوم عليها ا امعة ا زائرة-ة ويمثل ا هاز الذي يسهر على حسن وتسهيل اس-ؤولية ال -تف-وم ب-ا ا امعة ب-ض-م-ان-هم ال-خ- - - -دم-ات و الاج-راءات اس-هله للتعل-يم أوالبحث وتضم هذه ا ينة ك-ل من العمال والاداري والتفني .

و ثل الاداري ا ور وارك لسائر عملي-ات العمل الاداري منه-اجا وأس-لموبا وتسهم- - - -ر على الس ا سن ختلف الانشطة الادارية كالتهييط والتوجيه والرفابة والتنسيق.

(1). Zisweller R opcit p65.

(2). Remond R opcit p159.

ونظرا ا ثله التهييط كعملية ادارية تتم على يع مس-تويات ا يك-ل التنظيم-ي للجامعة اردنا ان نعرف ما هي أبعاد هذه العملية وما مدى تطبيقها ا امعة ا زائرة-ة ظل تغ اجتماعي وثقا يشهده التمع ا زائري .

لقد تناول كئ من الباحث خاصة ميدان الادارة مفهوم التهييط أنه التنب-ؤ ا يكون عليه ا ستقبل مع الاستعداد واجهته (1)

وهذا التنبؤ كمن الاداري من مواجهة ما قد حدث له ويستعد للمستقبل الهول فهو نوع او اسلوب للتفكير المستقبلي معرفة احتياجاته ومتطلباته وظروفه لتحديد التسلسل-ل-ل انتظم للتصرفات وحل المشكلات .

فالتخطيط على مستوى النظري هو افتراض الفكر بالفرار يظهر شكل عمل اداري او وظيفة تعمل على تطبيق السياسات والامج واداول الزمنية وك-ل-ل الاجراءات والعمليات اعتمد عليها لتحقيق الاهداف .

ولا لاشك فيه أن التخطيط ضمن الادارة التعليمية اامعية وضع وجهات سياس-ية وفيهم تربوية تعليمية مع بـ "مفهوم الدولة" والتم-ع و السياس-ة والادارة ، و-ا ان ادمات التعليمية كلها تحت اشراف السلطات اركزية الدولة ا زائرية يصبح التخطيط ذو طابع و مركزي، وتنتج عن هذا تصورا سياسيا اعيا دون التصور الشفا الشامل .

3. اتخاذ القرارات في الجامعة :

هناك عدة انواع من القرارات اامعية منها⁽²⁾:

- تعي اوارد.
- اختيار ان الامتحانات .
- التنصيب والترسيم والترفية.
- التكفل النف .
- الواجبات.

(1). Fayol H General and industrial management London Isaac and sous 1949 .

(2). Rabah M « Les processus decisionnels » seminaire sur le management des etablissements universitaires Alger O P U 1986 p40.

- الاجتماعات الاسبوعية .

- تعي ااضر.
- معادلة الشهادات.
- تنظيم التبادلات الثقافية .

- استثمارات الدعم والتنفيذ .
 - التأديب العام .
 - العلاقات العامة والاعلام .
 - معلومات للهيئة الوصية والسلطات ا لية والطلبة والاساتذة ولشركاء
- الاجانب.

من هنا نصنف القرارات ا ا امعة ا :

أ_ القرارات القوفية وهي القرارات ال تصدر من استنويات العليا ا اس-تويات الدنيا كأن تصدر عن ا هات الوصية من الوزارة ا عمداء ا امعات أو من مدير المعهد ا مدير الدراسات مثلا أو من نائب اديرا مديرا وطفه ..ا وفد تكون شكل تعليمات ولوائح وحسب الصلاحيات واهمة ا وكلة للاشخاص .

ب_ القرارات الاستراتيجية وهي القرارات ال حص برامج وسياسة واس-تراتيجية ا امعة وهي ورة و ا من الية ما قد يتوقف س ا امعة حالة غيابا وقد تكون -ا علاقة مباشرة بوزير التعليم العا الذي يعه عادة صاحب القرار والس-اهر على-ى في-ق الاهداف ا وكلة للجامعة عموما وتطلب وقتا كافيا لا اذ هذا النوع من القرارات نظرا -ا يترتب عليها من الية .

ج _ القرارات التعديلية وعموما تتخذ هذه القرارات عند بروز امشاكل الواف-ع وحسب طبيعة امشكل يتخذ القرار، و حالة عدم توفر اعطيات الكافية والأس-باب ال- انتجته يتخذ القرار اؤفت انتظار دراسة شاملة موضوعية للمشكل وأسبابه و ا تتم ه-ذه الدراسة يتخذ القرار التصحيحي و حالة تعذر تطبيقه لسبب أو لآخر ك-أن الامكان-ات والظروف لا تسمح بذلك وجب تعديل القرار ا اتخذ حسب الاعتبارات ا تواجه-د فيه-ا العمل .

وهناك ا امعة قرارات عدلت واخرى لا زالت تعدل ا وقتنا ا ا واصد-بحت لاتماشى وروح العصر وبالتالي لوحظ انعكاسات ذلك على ا يط .

ففي سنة (1998) مثلا أصدرت ا حكومة ا زائرة قرارا ينص على الز-ادة الرواتب بالنسبة لكل العامل ا امعة و غ ها ، مثل هذا القرار كان صائبا لكن مع النظر للواقع الاجتماعي بكل ظروفه مع التضخم ا ا وارتفاع الرواتب وزيادة الب-ين ...ا ف-د جعل من تلك الكافاة ا لية شيء ضئيل .

و مثل هذا الفرار أيضا شهدت الامعة ا زائرية توترات شـدـيدة وعـدة اضـرابات
آخرها كان سنة(1999) وعـ ها من الاضرابات الـ كانت تعـ عن مطالب الاسرة ا امعية
من زيادة الأجور ونوفـ السكن وعـ ها .

لذلك تشكل إفرازات ا يط الاجتماعي أحد العوامل الـ تأثر بصـورة مباشرة
أوعـ مباشرة على الفرار بأهدافه ونتائجـ فبعضها قد يكون ا تأا ا سلبيا وبعضها يكون ا
تأا ا ايبا .

كما أثبتت بعض الدراسات أن للقيم الـ تظهر شـكل سـلوكيات أو ارسـات
وتصورات ا تأا على متخذ الفرار وهي عادة نتاج تنشئة اجتماعية يز الانسان ويعتقد با
بالاطافة ا مكوناته الشخصية بصفة عامة فقرار تعي مدراء ا امعات وليس انتخابم عل
من متخذ الفرار يظهر نوع من التعاطف وهنا تظهر أية القيم الاجتماعية أوطهـور الفـيم
السياسية عند ليل موافق متخذ الفرار ا تأا ا صادر القوى باعتبارها دافع للوصـول ا
مراكز أعلى.

4. القيادة في الجامعة الجزائرية :

أول ما نسمع كلمة قيادة يتبادر ا أذهانتنا شخص نل مركزا معينا ونشاط اـذلك
د من المفاهيم الـ تناولت ذلك، من تركـز على الشخص واته ومهاراته الـ عله يؤثر
الناس وبالتالي أطلق عليه اسم القائد وهو الذي يشكل القيادة .

ومن خلال هذا الطرح نلاحظ الاهتمام الكلي با انب الانسا فقط دون التطـرق
ا نشاطه وا العمل اكلف به .

ومنهم من نقد ذلك وتطرق ا تعريف الدور وطبيعة العمل والنشاط ا ختص بتوجيه

وضبط واشادة سلوك وا اهاات الآخرين (1) .

اما الاستاذ عوابدي فيقول أنا ظاهرة سلوكية تنظيمية إجتماعية تـسـتمد أساسـها
ومصدرها من ذاتية وشخصية القائد بصفاته وإمكاناته وقدراته التنظيمية هـذا مـن جهـة
واسك أعضاء ا ماعة والتفاهم حول القائد لتحقيق أهداف ا نظمة والتفاعل القائم بـ القائد
وأتباعه من جهة أخرى .

فهو بهذا أول أن يعطي العلاقة الـ مع القائد والعالم معـه - فـهـوا
الاهداف المشتركة .

بينما القيادة مفهوم ماكس في هي الـ تركز على قدرات وامكانيات القائد - د
الذاتية وأن العلاقة الـ وجهـا ونافذين تستند على مجموعة من القواعد الردة البعيدة عن
الذاتية.

ومن اميزات الـ حل القائد تلف عن غـ هـ القوة وبيئة الـ كنه من التأديب
أو التحفيز وبما يفرض مركزه ضمن الـ يكل التنظيمي وضمن الواقع الاجتماعي بصفة عامـة
ومع أن كلمة القوة تنطوي على معـ سلـا ويقلوبنا الناس عادة لأنهم يرفضون البديل الذي
هو الفوضى والسبب ذلك أن انتشار الفوضى يؤدي الـ انعدام الامن واستحالة الـ حصول
على الفوائد وازايا الـ فيها الافراد عن طريق تنسيق الـ جهود الانسانية لتحقيق الاهداف
المنتشودة⁽²⁾.

فالقائد بهذا الـ هو الشخص الذي يزهـات خاصة تكسـبه شـرعية القيـادة
وبالتا تصبح سلطته عقلانية ويكون الاعتماد هذه السلطة على قواعد معينة يعتقد بـا
الافراد وقد تتمثل نصوص غـ شرعية ويذهب في الـ القول أن السلطة التمتع الغر
فائمة على أساس الافتراب من النموذج العقلي⁽³⁾.

وبتميز القائد عن غـ هـ قومات شخصية وسلوكية عمله ذو فعالية تأيـد على
الرؤوس وفدرته على نـس العمل .

(1). Koontz. World Management A systar and contongency analysis of management fonction Tokyo M C graw Hills 1976.p537

(2).Weber. M. the theory of social and economic organisation Glencoe Free press and falms press wing press 1947 p152.

(3). Ibid p151.

فكيف يتم تشكيل هذه القيادة على مستوى الـ امعة الـ زائرية؟

يتم نـعـي مدير الـ امعة بقرار من الوزير اكلف بالتعليم العا الـ هو الاخر مـن
طرف الـ هات اعنية وهو مسؤول عن سـهـهـالعام.

ومن صلاحياته :

- ثل الـ امعة يع أعمال الـ بـاة ادنية وارس السلطة على يع الـ وطفـه .

- يسهر على التنظيم والتسيير الجامعة .
 - يعمل على النظام الداخلي للجامعة .
 - يسهر على مساهمة النشاطات البيداغوجية والعلمية .
 - يتجكم ميزانية الجامعة .
 - حافظ على الارشيف .
 - يعاين استخدام الجامعة وكذا نوابه بعد موافقة الوزير المكلف .
 - يعاين الامور العام للجامعة ويكلفه بالتسيير الاداري والادبي ياكل ادارة الجامعة .
- أما بالنسبة لعميد الكلية يتم تعيينه بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم العالي ومن صلاحياته:

- تسيير المؤسسة .
 - ارس السلطة على تعيين الموظفين .
 - يسهر على تنفيذ القرارات .
 - وضع السياسات العامة وبرسها مدير الجامعة .
 - يقترح نوابه ورؤساء الاقسام ويتم تعيينهم بقرار من الوزير المكلف .
- ان تحديد اهداف العمل من طرف القيادة الجامعة يتسم بنوع من الغموض ويفتقد الموضوعية ولا يمكن أن تعرف نوع الاهداف هل هي طويلة ادى أم قصيرة ادى أم هي متوسطة ادى صف ذلك ان هناك مركزية ديدها وتوضع مشاركة العديد من أساتذة واداري وعلمهم .

ان سياسة التسيير والتخطيط اعمول بالتركيز الاليفية افراد الادارة لاداء خدماتهم العلمية والفكرية والعملي .

كما يلاحظ أيضا أن هناك نقصا تفويض السلطات ادارة جامعة الزاير واداءات العمل ما يعكس طغيان السلطة والتسلطي . واثبتت بعض الدراسات ان هذه ايزة هي نتاج تنشئة اجتماعية، حيث يترن الاطفال منذ الصغر على طاعة الاباء وان كان (الاباء) على خطأ. ان هذا النمط من التنشئة الاجتماعية الذي يرتكز على الطاعة والاضوع لسلطة الوالد والكبار يتعمم ليشمل كل رموز السلطة كأن يكون

ذلك معلما أومديرا أو قائدا أو رئيسا... . وعليه فعادتنا ما د ان أولئك الذين يتواجدون مناصب عالية يتوقع منهم ان يقوموا باستعراض قوى نفوذهم (1) .

ويذهب ماكس في وء ه من الاء ا التأكيد على تأ العوامل الثقافية وأية أخذها بع الاعتبار التنمية الاقتصادية ،وإذا كانت الدوافع والقيم والاهات عناصر ر ثقافية فإننا دد وومستوى التطور فإ اهات الناس و العمل كمن أن تكون هي الـدافع لتحس الانتاج والانتاجية...ويذهب لميل الواقع الاورو ا أن منشـاءها راجـع ا القيم او ا الاخلاق ال وتستنتج خاصة تلك المتعلقة بالعمل كاثابة وادية واهــمـاس وأن التـغ العقلية سببه ظهور أسلوب الرأ الية ا دية (2) .

و ا أن اللغة تعكس ثقافة التمتع ، والتمتع ا زائري يتميز بازدواجية اللغة نظـرا خلفات استعمر ، فإن اللغة العربية أصبحت اللغة الرسمية بعد الاستقلال خاصة من خلال ا طاب السياسي الرسمي، الا أن اللغة اتعامل با ادارة اامعة ا زائرية وخاصة اؤسسات متخصصة كل ما هو ثق اوط وال لا زالت تدرس باللغة الفرنسية ـ د الساعة وبالتا فلة الاتصال ، ادير والعمال تعكس شخصيته وثقافته فادبرون يرسلون رسائلهم ومنشوراتهم اعلقة بالعمل باللغة الفرنسية...ينجم عن هذا كل النتائج السلبية (3) .

إن هذا الوضع ينتج بالضرورة مشاكل نظرا للاختلاف ، القيادة و القاعدة تؤدي ا توسع ا وة بينهما ويقول الاستاذ بن نعمان لقد نتج عن بقاء اللغة الفرنسية كلغة او الادارة ا ـ زائرية بعد الاستقلال تكوين طبقة اجتماعية تتمتع ميع الامتيازات ا اصول

(1).عبد ا فيظ مقدم، اؤثرات الثقافية على التـس والتنمية" الثقافة والتـس ،أعمال المتقى الـدو انعقد با زائر 30/28 فيفري 1992 ا زائر:ص24/23.

(2).Weber M protestant Ethic and the spirit of capitalism scribner 1958.

(3). مد مقدم ، مرجع سابق ، ص28

على تلف اناصب اؤسسات الرسمية (1) .

وتولد عن هذا عدة طبقات إجتماعية ، القيادة والقاعدة وأنتج ذلك حيازة ا هاز الاداري من طرف غالبية متف اللغة الفرنسية أو كهم به العقلانية ا دية.

وهكذا يزت الساحة الثقافية والعلمية الزائر بالثانية ال نسميها ن بالقطعة
ثقافة العربية للأصالة والفرنسية للمعاصرة⁽²⁾.

ومن هنا د العلاقة ب التنفيذ ووجه تستند اموعة مـن الاجـراءات
تسودها الذاتية ا يكون له أثر على عملية الاتصال وبالتالي علي استيعاب ا مشاكل والقدرة
على التعامل معها ا... .

5. مظاهر السلوكات البيروقراطية في ادارة الجامعة الجزائرية:

فبل ا ديث عن ال وقرابية ا امة ا زائرة وـجب التطـرق ا بعـض
التصورات والأسس ال تقوم عليها ا ن ع بعض الالتباسات دـول هـذا ا وضـوع
و اول أن نعرف مظاهر ال وقرابية ا امة ا زائرة حسب عقلانية ماكس في
ا هو ملاحظ أنه كلما طرح اسم الادارة الا وإقترن شكل مرضي د شاع
التمع أن ال وقرابية هي ذلك العمل ا عقد ذو النتائج السلبية، لذلك إرتأينا أن نـرجـع
علي هذا ا مفهوم بكل أبعاده .

يرجع مفهوم ال وقرابية ا تكون مـن مقطـعـي ا (بـ و) مـ مـكتـب
(قرابية) م القوة أي حكم وسلطة، وعلي هذا فكلمة ال وقرابية نـع حكم ا كـاـنـب
أوسلطة ا هاز الاداري من هنا نستخلص أن نشأة ال وقرابية مرتبط بنشأة الادارة.
حقيقة الأمر هناك نفس ات عديدة لفلسفة ال وقرابية تـلـف باخـتـلـاف
ا انطلاقاات الفكرية و الايديولوجية التـي يعتقدها صاحب ا مفهوم.

فماكس في يعرفها "أنا ظاهرة اجتماعية تصاحب ظهور الدولة ا ديشة التـي

(1). للاستزادة: راجع ا د بن نعمان، التعريب ب ا بدا والتطبيق ا زائر: الشركة الوطنية للنشر
والتوزيع، 1981.

(2). للاستزادة: مصطفى ماضي، "النخب الثقافية و الفضاءات الثقافية ا مـرب"، مـركـز
البحوث والدراسات الاقتصادية .

ثل الصورة ا فيفية لسيادة القانون باعتبار الادارة ال وقرابية متفوفة فنيا ومهنية على
أنواع التنظيمات الأخرى⁽¹⁾.

فالب وقرابية بذا أداة خدمة اجتماعية بعيدة عن أطماع رجال السياسة مفيـدة
بسلطة القانون لذلك دد خصائصـها على النحو التـي⁽²⁾.

1. توزيع واجبات و أعمال المؤسسة صورة واجبات رية و يوزع العمل حسب الاختصاصات ا يسمح بدرجة كبة من التخصص و هذا التخصص بدوره يولد وينمي ا اة بـ الأفراد .

2. تنظيم الادارات صورة تركبـ ب هرمي للسلطة و عادة يأخذ هذا التركيب صورة ا رم حيث يكون ا وطف مسؤولا عن قرارات مرؤوسه وعن قراره هـ ـ و أمـام رئيسه .

3. يكون هناك نظام اللوائح و القواعد و القواعد الـ كـم الفـرارات الرية والأعمال مـن حيث ابدأ فإن العمل انظمة الـ و فراطية يتضمن تطبيق القواعدـ د واللوائح العامة على اـالات ااصة و الفرعية وهذه التعليمات واللوائح تؤكد على النمطية و مع تركيب السلطة عمل من امكن تنسيق العمل و هذا أيضا يضمن اسـتمرار العمل بصرف النظر عن تـمـ الأفراد ا يوفر الاستقرار للمنظمة

4. يقوم ا وطفون بأعمال صورة غـ شخصية و لادخل للاعتبارات الشخصية والعاطفية أو المادية أو الفنية العمل .

5. تكون ا منظمة مستحوذة على ا وطف طوال حياته ... وينظر للعمل على أنه عمل دائم و يكون تعيينه بناء على ا و هلات الفنية (3) .

و هكذا يرى فـيـ أن العمل بهذه الطريقة يـؤدي بدفـة وسـرعة و نسـمـح الـ و فراطية بالام الكـ للملفات و الاسـتمرارية العمل والتمتع بصـلاحيات وتوحيد اط العمل وإتباع قواعد اظمة إخضاع أعمـال ا رؤوسـا الرؤساء والتخفيف من حدة التنافس الذي يوجـد بالادارات و تكون النتيجة غالبة .

(1). (2). Oscar grusky and george Miller .THE SOCIOLOGY OF ORGANISATION.london .the free press 1981.p.19

(3). مد مذ مرسى، مرجع سابق، ص234/235.

إن الادارة الـ و فراطية يفرض عليها ا الواقع أن تتمسك بالـ ـ شرعية وتنفيذ بإجراءات ولوائح ملزمة و التخصص يـؤدي ا زيادة وترفية ا ـرة الفنية و الكفاءة و الفعالية الادارية .

و من باب الإشارة هنا أن فيـ كـ هـ قد تعرض لإنتقادات عدة حول تعريفـ هـ
ـ مفهوم البـ وفراطية كنموذج مثاـ ولكنـ نظر بارسونز أن هناك تناقـضـ بـ قول أن
المنظمة كـمهاـ هـ ومن جهة أخرى يقول أن المنظمة تقوم على النظام الذي يـقومـ علىـ
اللوائح والقوانين و التشريعات ...اـ . و قد يكون أساس الاختلافات الـ بـ ـقومـ بـ
الادارة هو التعارض الذي يقوم بـ هذين الجانبـ .

و تبقى البـ وفراطية رأي في هي الوسيلة الدفينة الـ كـن استعماـ الـ الـال
السياسي أو الاقتصادي اـضـ أو أي مصـاحـة أخرى⁽¹⁾.

إن أساس علم الكاتب أوسلطة الكاتب هو الاعتماد على اللـوائح و الفـوائـ
والقرارات للتغلب على المشاكل وقت معـ وأن اـ هـاز البـ ـ وفراطي يـقومـ علىـ
أسـاس الثقة المتبادلة بـ من هم هرم الدولة و بـ اـوظفـ الـذين يقومـونـ بـ دـمـة
الشعب و الذين يتم توظيفهم على أساس الكفاءة و الفرار يتم السيطرة عليه دائمـاـ مـنـ
طرف فئة على حساب التمتع⁽²⁾.

و هكذا يرى كروزبي أن البـ وفراطية ماهي إلا تعقيد للتنظيم لا دم اـصـلـحـة
العامـة بقدر ما دم اـصـاـ الشخصية للموظف الذين يتحركون بأوامر الفئة الـ تـلـ
اـناصب العليا الدولة والـ تـكرـ السلطـة و هذا كله ما هـ ـ و الا اـمـنـداد لـفـ و ذ
البـ وفراطية .

و تصور عمار وش أنه اـ هـاز التنظيمي الذي توي على هيكل متكون مـنـ
مكاتب منظمة هرميا و متخصصة القيام بواجبات ومسؤوليات ددة كـمهاـ فـواعـد معينة
وبهدف هذا اـ هـاز التنظيمي اـ تـلـ السياسات العامة للحكومة و انظمة الاجتماعية
و وفق الأهداف الـرسومة .

(1). Weber Max opcit p232.

(2). Crozier Michel On ne change pas la societe par decret .paris.grasset1979.p.20.

يتشكل هذا اـ هـاز التنظيمي من الأفراد اـختصـ الذين يتصرفون و يعملون وفقا
للـقـوانـ و الاجراءات الـ وضعها مـ التنظيم الر ي⁽¹⁾.

فالب وفراطية بهذا الشكل تعمل بطريقة تنسيقية بـ الفرد و المؤسسة إطار
منظم كمنه قواعد وفوائد وإجراءات رية مرسومة ضمن سياسيات عامة لتوصل إلى فيق
أهداف مسطرة .

حاولنا من خلال هذه الاطلالة على بعض التعاريف أن نتوصل إلى الاسـنتاجات
التالية :

1. أن مفهوم الب وفراطية تلف من المل لآخر وذلك باختلاف الثقافات ونظـام
الحكم اتبع والبيئة الب يتواجد فيها هذا الباحث .
 2. تتأثر الب وفراطية بتطلعات وطموحات التمتع .
 3. أن دراسة الب وفراطية تنطلق دائما من افاهيم السلبية والشائعة عنها وهو مـا
يعرف بالظاهرة ارضية فـ - - - - في الادارة .
 4. أن لمل في للب وفراطية أثار كـا من الأاث والدراسات لكونـا دراسة
إجتماعية تستحق الاهتمام ولا يـ هذا إلى الدراسات الب قام با هيجل وكارل ماركس
وجولدنر وتالكوت بارس وـ هم .
- وعليه نقول أن الب وفراطية ماهية الاظاهرة اجتماعية سدت شكل نظـام
مكتـ يفصد فيق أهداف مرسومة ومسطرة مـ - - - - ن خلال تعاون الأفراد اختصـ
واكلف بذلك والقضاء على المشاكل والعراقل الب نعترض العمل الذي يعود بالفائـدة
على الفرد و التمتع وتزداد أيتها لكونا تشرف على تنفيذ المشاريع اطروحة بـ ع
الالات و ادوات العامة من إجتماعية وثقافية وتعليمية وإقتصادية وـ ها.
- يتفق كـ من الباحث على أن النظام الب وفراطي هو الوسيلة الناجعة للتسـ وذا
أية بالغة توجيه التمتع وذلك كـ عملية الاتصـ إلى الب دث بـ اس بن ورجال
الاختصاص مـ ن جهة وتفاعل الب وفـراطية مع اتـ مـ ن جهة أخرى.

(1). عمار وش، مرجع سابق، ص198/199.

ونظرا ذه الأية د أن أهم اهتمامات البلدان المستقلة حـ ديثا وبالأخص البلدان
ال شرعت عملية تنمية سريعة واز مثل هذا التنسيق من التنظيم الاداري ومـ ن بـ
هـ ذه الدول ا زائر إلى أقامت نظريا مثل هـ ذا التنسيق ولكن من الناحية العملية وبدلا من

أن يكون هـ - - - - - هذا النسق عبارة عن أداة لتطبيق السلطة فإن الإدارة ا زائرة يبدو أنـ ا
تعمل على تنمية عدة مراكز للسلطة تتمتع بنوع من الاستقلالية الذاتية تتنافس عادة فيـ ا
بينها ⁽¹⁾ ، لذلك يلاحظ أنه كلما حدثت تغ ا على ا مستوى السياسي وخاصة الوظائف
العليا تبعه تغ ا وانعكاسات على ا هاز الب و فراطي فينتج عنه ضعف وعجـ زـ ا التنظيم
والوفوف على مصا الناس ومن هنا نقول أنه كلما كانت زمام الأمور يد ب وفـ راط
يتولون عمليات الضبط و ديد الاجراءات والقوان والتعليمات الـ ا تؤدي ا التطبيقـ ق
والـ تنفيذ ومقدرتم على ديد الأهداف واعطاء الأولويات للقطاعات الـ ا قـ ا
الاستفادة من توزيع الأموال و ويل ا مشاريع كلما صعبت ا رافبة لكونهم يتميزون بالتخطيط
على ادى البعيد يث يدعمون ادارتم بالقوان وعناصر بشرية متماسكة وقيمون عادات
وتقاليد خاصة بم العمل يث يصعب على أى انسان آخر أن يقترب من تلك ا مؤسسة
ويستفد طريقة العمل با ⁽²⁾ .

وهذا صحيح بالنسبة للإدارة ا امعية وليست هناك حاجة للقيام بتحقيـ ق معمـ ق
للقول أن ا نشط الرئيسى ليس نظام قائم على ا بادئ العلمية بل هو عدة أنسـ اق معـ دة
أساسها العلاقات الشخصية، هذه التحالفات يصعب ديدها تعمل داخل وخارج ا هـ از
الاداري الر ي ⁽³⁾ .

وهذه التحالفات الشخصية قد لق فوان خاصة لب أهداف خاصة ويبقى سـ
الإدارة بلادنا هو نتيجة صراع ثقافت ، ثقافة الادار ، مهما كان منصبهم وثقافة خاصة
بالتنظيم الر ي للإدارة.

-
- (1). خليفة بوزيرة، "السلوكات الب و فراطية" الإدارة ا زائرة "الثقافة والنسـ ا" ، أعمـ ال المتقـ ي
الدو ، ا زائر: 30/28 نوفمبر 1992 ص 69.
- (2). عمار وش، مرجع سابق، ص 233.
- (3). خليفة بوزيرة، نفس ا صدر، ص 70.

ملخـ - - - - - صـ .

حاولنا من خلال الفصل الثا أن نتطرق ا أهم مراحل حياة ا امعة ا زائرية مـن خلال واقعها ا رحلة الاستعمارية ا مرحلة نشوئها إبراز ـط التنظيم السـائد مؤسسات التعليم العا مرحلة مابعد الاستقلال .

ونستنتج ا سبق أن التـس الاداري ا امعي ا زائري بقي مستمدا مـن التنظيم ـم ا امعي الفرنسي > مرحلة مابعد الاستقلال و ـط التنظيم السائد مؤسسات التعلـم العا هو التنظيم الب وفراطيـ.

الفصل الثالث : دراسة الواقع الجامعي من خلال الاصلاحات.

المبحث الأول : الاصلاحات الجامعية بعد الاستقلال.

1. أهداف إصلاح التعليم العالي .

2 .القواعد العامة للإصلاح الجامعي .

3. مرحلة ما قبل إصلاحات (1971).

4.النسق الأكاديمي الجامعي وإصلاحات(1971).

المبحث الثاني : تطور التسيير الجامعي بعد الإصلاحات الأولى.

1.النسق الأكاديمي الجامعي والتسيير الاشتراكي .

2.النسق الأكاديمي الجامعي والفـانـون الاسـاسـي

لسنة(1983) .

3. التسيير الجامعي الجزائري بين (1986 - 1988) .

المبحث الثالث : النسق الاكاديمي الجامعي بعدأحداث أكتوبر.

1.الواقع الاجتماعي وأحداث أكتوبر .

2.التسيير الجامعة بين (1988 - 1998).

3.النسق الأكاديمي الجامعي والفـانـون الاسـاسـي لسـنة

(1998).

ملخص.

الفصل الثالث : دراسة الواقع الجامعي من خلال الإصلاحات.

المبحث الأول: الإصلاحات الجامعية بعد الاستقلال.

1. أهداف إصلاح التعليم العالي.

إن الحديث عن إصلاح التعليم العالي بداية الاستقلال يفتقد عموماً وثيقة مرجعية لذلك يعتقد كثير من الباحثين أن الكلمة التي ألقاها السيد الصديق بن يحيى وزير التعليم العالي والبحث العلمي في مؤتمر الصحفي انعقد سنة (1971) هي الوثيقة الوحيدة المرجعية المتعلقة بإصلاح التعليم العالي⁽¹⁾.

والاكتفاء من خلاصة على ثلاث نقاط رئيسية :

- الأولى تتمثل حيث على تكوين الأطارات بحيث يتماشى والاصلاحات التنموية .

- الثانية تكوين هذه الأطارات والأخذ بع الاعتبار الزمنية والتكلفة .

- وثالثاً تكوين الأطارات بما يلائم للمستوى الذي تاج إليه البلاد وأصبح على عاتق الجامعة مهمة كبيرة جداً وثبت وجودها بنفسها وتتهكل لتستجيب لاجتياجات البلاد في المجالات وبأسس ثقافية، فكرية وعلمية موضوعية .

فكانت نقطة الارتكاز تراعي حاجة الوطن الإنسان القادر على الانتاج من ناحية وعلى الانصهار بوتيفة الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي من ناحية أخرى كما كان الهدف منه أيضاً هو ربط الجامعة بالتمتع والانفتاح على ثقافة العالم وارتباطه⁽²⁾.

إن الأهداف التي سيطرت لإصلاح التعليم العالي كانت تنظر للتعليم أنه نوع من الاستثمار وبذهب كثير من الباحثين القول إن أي مخطط يجب أن يكون مبني على أساس دراسة للاحتياجات التي تتطلبها النمو الاقتصادي وكما دأبها أخططا لمطالبة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

(1). Labidi Dj. science et pouvoir en Algerie de independance au 1 e plan de la recherche scientifique 1962.1974 Alger O P U.1992 p124.

(2).عبد الرزاق، "التعليم العالي في الجمهورية الجزائرية" حوليات الجامعة، الجزائر، 01 1986_1987، ص157.

فبدون تقدير لأنواع ومستويات القدرات واهارات مختلفة الـ تاجها التمتع لعدد مع من السنـ المستقبل وكذا إحتياجات الافراد أصحاب هذه القدرات والكفاءات فـ ان الاستثمار التعليم كن أن يكون اطرة قد تؤدي ا فائض أو عجز العالم فروع معينة من الاختصاصات وهذا صحيح بالنسبة للمجتمع ا زائري .

هذا من جهة ومن جهة أخرى أن الامكانيات اادية و اعنوية و ااصة بالنسـ من تنظيم و طيط وهيكـل تنظيمي ..اـ وجب اصلاحها وفقا ا تنطلبه خطة التنمية الشـاملة و دث فطبعة مع ما خلفته ارحلة الاستعمارية من اجراءات تنظيمية وتنسـ ءـ عـفـلا ونسق جامعي غريب عن قيم التمتع ا زائري .

2. الفوائد العامة للإصلاح الجامعي.

إن خروج ا امة مستـفة من العهد/الاستعماري الذي كان يسعى ا ا يمنية على الأفكار قدار إستلائه على امتلكات قد كلفها ضريبة باهضة من أجل التحرير الوطن وما أكثر أولئك الطلبة الذين عززوا صفوف جيش التحرير الوطنـ وانظمة ا اديـة بهـة التحرير الوطنـ⁽¹⁾.

وبدون تفصيل للإصلاح⁽²⁾ على ا مستوى التعليمي، البيداغوجي نقول أن أول شيء الإصلاح هو إلغاء السنة الاعدادية يع فطاعات التعليم العـا وإسـتحداث نظام اراقبة ا مستمرة يث يؤدي الطالب إمتحانا كل شهر كما أتاح الإصلاح أيضا للطلابـ ب أن ينتقل ا الفصل الثاـ و لو ينجح كافة اواد ، والتركيز أكثر على التطبيق كمـا ألغي نظام الشهادات وعوض بنظام الفصول .

كما أصبحت شهادة البسانس مدتا ثلاث سنوات وشهادة مهندس دولة ـس سنوات واذا اراد الاختصار سنـة يصبح مساعد مهندس وشهادة الطب ست سنوات بدل سبعة وحل دبلوم الدراسات ا عمقة بدل الدراسات العليا وهكذا..

(1). عبد ا ق برارحي، "مقدمة"، حويلات ا امة، ديـوان اطبوعات، ١٩٨٦، ٠١-

1987، ص 01.

(2). للاستزادة : أؤر الصحفي 23 جويلية 1971 للسيد الوزير مد الصديق بن -ي ، وزارة التعليم العا و البحث العلمي، " اصلاح التعليم العا مبادئ ونظام دروس الشهادات ا امعية ا ديدة" 1971.

وكانت أول فاء - دة - الاصلاح ا امعي من الناحية التنظيمية هو - اولة - اء - ادة ا راجعة كل ما هو موروث عن التس الاستعماري اذ يوجب ذلك اعادة النظر ا ياكل التنظيمية والادارية للجامعة ..⁽¹⁾

حيث الغاء نظام القسم وحل له نظام ا عهد اذ يكون اصلاح التعليم العا - ا ناقصا أو كوما عليه بالاخفاق إن يرافقه تد للب ا امعية العتيقة وإقامة تنظيم ب - تلاءم أكثر مع الأهداف السياسية والعلمية و ا واصل البيداغوجية ذا الاصلاح⁽²⁾.

إن بقاء هذه الكليات يعد له أي م ر موضوعي للوج - ود - ط - ل الأهداف ا ديدة اذ أنا كانت أزمة كامنة متعددة الأشكال ، أزمة الأهداف وأزمة التس ، إن تطبيق الاصلاح التعليم العا لا يتلاءم مع بقائها لأنا كانت مكيفة لنمط م - ن التكم - ون الإنتقائي ، ا فتوح قليلا على ا فائق ، ا تصلب و ا تطور لال و بطء⁽³⁾.

إن الكلمة ذاتا كان لابد من التخلي عنها لأنها ت لأش - كال تفك وتص - ورات حول التعليم العا ، إضافة ا القيم ا ديدة و ا عا ا تبنية من طرف الاموعة الوطنية - ظل ما كن تسميته بإسترجاع العناصر الرمزية الثقافية للجزائر والذي يشكل ضمنها التعليم كل مستوياته ، عنصرا وريا هاما بيد أن كلمة الكلية ر موعة من التقاليد ا تص - لة و ا تمثلة كصفات التفك و النظرا التعليم العا > أنه يتجلى من الضروري التخلي - ي عن استعمال هذه الكلمة للإشارة ا الوحدة العضوية ا ديدة ال تتألف ا امعة من معها لقد اختيار كلمة معهد وهكذا ت القطيعة التامة مع ااضي⁽⁴⁾.

و ا معهد يشمل أحيانا حصصا كثة فمثلا معهد العلوم الاجتماعية يضم حصصا التاريخ و الآثار والفلسفة، علم النفس، علوم التربية وعلم الاجتماع ولكن حدث ت آخ - ر جديد يث أصبحت هذه التخصصات معاهد قائمة بذاتها⁽⁵⁾ فهذه ا معاهد ستمثل ا يكل

(1). الصديق بن -ي، مرجع سابق، ص 25.

(2). وزارة التعليم العا والبحث العلمي "حل الكليات وانشاء ا معاهد ثلاثة مبادئ أصبحت حقيقة" ا امعة، العدد 07، فيف ي/مارس 1977، ص 08.

(3). نفس ا صدر، ص 08.

(4). نفس المصدر، ص 08.

(5). عبدا ركي، مرجع سابق، ص 157.

التنظيمي الجديد الذي ستقوم عليه الجامعة بإصلاحها ستترأس نشأتا ثلاثية مبادئ عملية

__ حصص كل معهد مادة علمية أو تقنية .

- الاستقلال الإداري والاعتماد للمعهد .

- مساهمة إداريين بفعالية في تدبير المعهد (1).

أما بالنسبة للمبدأ الأول فقد كان يركز على استقلالية المعهد من الناحية العلمية وأن العلاقات الكائنة بالكلية بالأياد العلمية ليست معدومة وتندرج ضمن علاقات القوى التي لا تقوم على القواعد العلمية فحسب بل على القومات البشرية، يساعد حصص المعاهد على إخفاء علاقات القوى هذه وجعل متناول كل مادة الوسائل التي هي بحاجة إليها بغية ازدهار واحتلال مكانتها في أوساط أعضائها (2).

وبالنسبة للمبدأ الثاني وهو استقلالية المعهد من الناحية الإدارية والاعتماد كان الهدف منه إعطاء نوع من الحرية للتدبير ولكن الواقع في ذلك حيث كانت هناك مركزية التدبير الإداري إذ تكن الكلية فادرة على تصفية أي مشكلة دون الرجوع إلى إدارتها التسلسلية (3) فكانت هناك استقلالية جزئية إن صح التعبير ولا شك فيه أنه كانت للكلية نوعا من السلطة الإدارية لكن أحجامها، تشتتها والتطلبات التشريعية والتقنية جعلت هذه السلطة غير ناجحة إن تكن عدة (4).

أما بالنسبة للمبدأ الثالث وتمثل مشاركة الأساتذة في تدبير المعهد ولا يمكن أن يحدث ذلك طبعاً إلا ظل الاستقلالية الإدارية والاعتماد للطلبة بالمشاركة. ولكن هذه المبادئ وحسب بعض الباحثين تكن ملموسة واقعياً بل كانت رد نواحي تدبير نظري على الأوراق وإن استقلالية المعاهد كانت شكلية فقط. فإديرون أن تكون مائة سلطة حقيقية للفرار وينظرون أنفسهم أنهم وبوظائف تنسيق الدروس

(1). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 09.

(2). نفس المصدر، ص 10.

(3). نفس المصدر، ص 11.

(4) نفس المصدر، ص 11.

ومتابعة الامج والوظائف المتعلقة بالدراسة أما بالنسبة للنسبة الفعلية فقد عرف مركزية مفردة تمت مراقبة وهيمنة الوصاية .

إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هي المؤسسة الفعلية للجامعة فكل شيء يبدأ من عن طريقها ويتلقى موافقتها بدءاً من ملفات الاساتذة إلى يتم تسهها بالاشتراك مع الوظيف العمومي التعليمات الادارية والبيداغوجية والبحث ..

إن الاستقلالية التي كانت مطمح كل من له علاقة بالجامعة أصبحت مثل عائقا لكل تسه عفاً وأصبح التساهامعي سجالب وفراطية ارضية والنتسهدالامعة انعكاساتاً للساعة .

إن هذه الوضعية فرضت أزمة حقيقية على الواقع الامعي ويرجعها إلى بعض الواقع السياسي الذي عرفه التمتع الزائري منذ الاستقلال ومارسات الواضحة من خلال علاقة المال السياسي بالتمتع الذي جعل من احتكار ومراقبة الإدارة العمومية تلف مظاهرها، السمة البارزة هذه الممارسة .

وكانت الجامعة جزءاً صنع مثل هذه الاحتكارات السلطوية أصبحت الوسيلة الناجمة التي يتم من خلالها مراقبة السياسية والايدولوجية مستوى مع من قبل النفوذ الذي هو المال الامعي .

إن الشيء الذي كانت تريده السلطات الوصية هو اعطاء طابع ذاتي على المؤسسات التي انشاؤها وكان هدف من ذلك هو اعطاء صبغة ارقابة السياسية عليها تحت غطاء النظام البوفراطي الذي جعلته جد مركزي يثلا تستطيع الجامعة القيام بأي خطوة تسيية دون الرجوع إلى الهيئة الوصية وانتمثلة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

ان هذه الاجراءات جعلت من الجامعة واجهة لتحقيق مآرب ومصالح أصحاب النفوذ⁽¹⁾ الذين ركزت بيدهم جل علاقات القوى السياسية والاجتماعية وتبقى الجامعة يومنا هذا، صنع تسهها المركزية المفرطة والبوفراطية ارضية، بعيدة كل البعد عن التساهالعفلا .

(1). خليفة بوزيرة، مرجع سابق، ص 69.

3. مرحلة ما قبل إصلاحات (1971).

دربنا الإشارة هنا أن الجامعة الجزائرية السنوات الأولى بعد الاستقلال مباشرة تشهد أي إصلاح من ناحية ياكل التنظيمية والتنسيبية بل بقيت على ساحة باريس وعلى النظام الاستعماري إداريا وحيث أن توجهات التعليم والسياسات البيداغوجية.

لقد ورثت الجزائر عن فرنسا بعد الاستقلال هيكلا جامعا بكل ميزاته وخصائصه على مستويات كما أن لبقاء ما يسمى بالتعاون الثقافي الجزائري - الفرنسي أبعادا أيديولوجية هامة إذ لوحظ انعكاسات على نسق القيم برمتها الواقع الجامعي حاليا قد تتمثل في هات أو مواقف أوفد تظهر شكل سلوكيات من القيادة القاعدة.

وكن القول بكل احتشام أن الشيء الوحيد الذي حدث هو أن الجامعة الجزائرية أصبحت تحت وصاية الدولة قانونيا. ورغم الطلبات التي كانت تأتي من كل الجهات حاولت الدولة الجزائرية الالتزام بسياسة عدم التدخل إذ مازالت جامعة الجزائر تتصرف وفق المعايير الفرنسية، هذه الجامعة التي مازال فيها حضور الفرنسي مكن في وفود تأسس بها دبلوماسيا، سلم القيم...⁽¹⁾.

لقد يزت الجامعة الجزائرية عادة الاستقلال يلي:

- تسيير إداري موروث عن الاستعمار الفرنسي.

- انخراط لايدولوجية غريبة عن النسيج الجزائري.

- العجز التأسيسي.

- نقص الكفاءات الإدارية.

- فشل التداول على قيادة الجامعة وعدم قدرتهم على إستيعاب المشاكل المطروحة.

- عدم قدرة المسيرين الفصل بين إدارة التعليم وإدارة الجامعة.

- استمرارية التعاون الأروبي الجزائري خاصة اللال الثقافي لجعل النسيج الجزائري

(1).GueriD Dj « systeme d enseignement et rapport du systeme d enseignant "these de Doctorat de 3e cycle sociologie universite ParisVII.

يعيش تبعية اقتصادية وثقافية رغم الرفض اللفظي ا من خلال خطابات اسـؤوا السياسية .

- ول اسم وزارة التربية ا وزارة الارشاد القومي وهذه الأخيرة غـ مندولة لا ا زائر ولا عند الأرو الذين يعتقدون بالتقاليد اللب الية للجامعة وأصل الكلمة مشرفية و ا مدلول حسب الواقع الذي تواجدت فيه.

- بداية ظهور الاختلافات حول مفهوم التنسي ب مؤيد للوضعية واندد مـن خلال التدخلات الكلامية أو العملية والواضح من خلال اولة بعض اسـؤوا السياسية ا امعة با زائر للنسق الأكادي ا امعي ا وروث .

- التركيز على الال البيداغوجي أكثر من أي ال آخر ويتضح ذلك من خلال التغيرات السريعة و متتالية لنظام الامتحانات والقبول والشهادات ... ا ا يـ غياب الدراسات ا وضوعية لذلك .

- عدم مراعاة الشروط ال كانت موضوعة ظل التنسي ا امعي الفرنسي الذي كانت صنع له جامعة ا زائر ا أنتج مثقف تقليدي والذين التحقوا با امعة مـن أجل التكوين ولكن واقعيا من أجل انتزاع ديبلوم يعزز مكانتهم و مل ترفيتهم أمرا لا كـن الرجوع عنه كلهم ملون الآن شهادات دكتوراه دولة أو بصـدد ا صـول عليها وأغلبهم حاليا أساتذة ا امعة و الفروع الايدبلوجية⁽¹⁾.

ان هذه الوضعية ال تعيشها جامعة ا زائر سواء من الناحية الادارية أو من الناحية البيداغوجية لابد أن تولد ظروفًا أخرى جديرة بالدراسة وسبقت اصلاحات (1971).

لقد شهد النتمع ا زائري تـات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ا كان له أثر على ا مستويات و ا مؤسسات و ا امعة كمؤسسة تعليمية دخلت عا ا د و زر ابتداءا من 19 جوان 1965 مع ظهور علاقات فوى سياسية جديدة كان ا أثر واضح على النسق الاكادي ا امعي وأدى ا ظهور علاقات فوى جديدة .

وأصبحت ا امعة تتميز ا يلي :

- دخول ا امعة الصراع السياسي الذي ظهر قبل بداية ظهور مـا عـرف تاريخيا بالتصحيح الثوري .

(1). GueriD Dj. opcit P102.

- إنيار الاتفاق الذي ميز العلاقة ، تلف واجهات ا امعة .
- إنساع ا وة ، ا ركة الطلاية وا ركة ارافة ال انتجتها السلطة السياسية⁽¹⁾.
- توجه اهتمامات السلطة العمومية للمجال ا امعي و اولة طيم ارنكزات الابدولوجية البعيدة عن القيم العفائية و الثقافية للمجتمع و ا وروثة عن الاستعمار الغر
- تفكيك التنظيم الطلا ا عارض للاختيارات السياسية ورفضه الالة-زام بالنوجهات الابدولوجية ا ديدية ال فرضها الواقع السياسي .
- رفض كل التدخلات العملية والكلامية للمسؤولا السياس للشؤون ا امعية > بالنسبة للطلبة .

هذه الظروف وء ها أصبحت تلح على ضرورة الاسراع الاصلاحات ا امعية وأصبح ا روج من دائرة التبعية الثقافية خاصة مطلب كل الفاعل الاجتماعي . ان هـ هذه الرغبة ادخال تغات على ا امعة ا زائرية سواء من الناحية التنسيية أو مـن الناحية اليداغوجية و اولة ا صول على الاستقلالية من أشكال النماذج التنظيمية للجامعة ا وروثة من فترة الستينيات شكلت ضرورة تاريخية .

وتزداد حدة هذه المطالب مع زيادة ظهور التناقضات و الاختلافات ال يشهد بها الال الاكادي على ا مستويات ، تلك ا فبة التاريخية ، بسبب تعارض النظري والعملية الذي كانت تس عليه ا امعة ، فلة الابدولوجيات ا ارجية ا اركسية منها والغربية .

مع التحولات ال عرفها الواقع الاجتماعي من ثورة زراعية وصدناعية وثقافية أصبحت السلطة الثورية ترى ضرورة التحكم زمام أمور ا امعة واصلاح نظامها الدراسي و ا ياكل التنظيمية وتغير كل الأسس ال قامت عليها وبقيت فعاليتها > بعد الاستقلال > تتماشى ومصا الطبقة الشعبية من جهة وطموحات السلطة السياسية خاصة من الناحية الابدولوجية من جهة اخرى .

4.النسق الأكاديمي الجامعي واصلاحات(1971).

كن القول و وافقة معظم الباحث هذا الال، أن ا امعة ا زائرية تشهد

(1). LABIDI Dj. opcit P 35-46

أي تغيير، سن (1962 - 1970) حيث احتفظت بأكمل التنظيمية و التوظيفية
 أو وروثة من الاستعمار الغير لذلك يقول كولون أن الامعة الزائرة سـنة (1970)
 لازالت تدور على ساعة باريس⁽¹⁾ .

اذ أنا كانت تعمل على توف رضاها اذا على أن توفر الامارات الى عمل على عانقها ا وروث الضخم و ا خلفات العوصة الى تركها وراءه الاستعمار الغر يع الالات، ثقافيا، اقتصاديا، اجتماعيا وسياسيا ...

لقد تركت ا رحلة الاستعمارية على الواقع ا امعي ا زائري عـدة انعكاسـات
حيث لوحظ غياب العلاقة بينها وـ الدولة ا زائرية اذ أن كل زمام الأمور كانت بيد
الدرسة الفرنسية و تعرف ا امعة ا زائرية وزارة خاصة بالتكوين العا و ا كانت الادارة
ضمن مديرية خاصة لوزارة التربية الوطنية.

فالقاع الاجتماعي أقل إلماعه هاته أفة التارية و جهة كل اهتمامها
 اثبات الذات ومعاة اياكل التنظيمية والبيداغوجية و تثبت وجودها الأذورة
 الاصلاحية للبلاد وتشارك تغير الواقع الاجتماعي الذي ميز التمتع السنوات الأو
 للاستقلال .

لقد شهدت الجامعة ازائرية منذ سنة (1971) تنظيمات وتسييرات ويداغوجيا اصلاحات متتالية غاية السنوات الأخيرة حيث لوحظ عملية التآثر والتأثير المتبادل بين التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية التي عرفها المجتمع الجزائري.

ان الواقع الاجتماعي أصبح يلح وبالضرورة علي إعادة النظر الارث الذي تركه المستر علي مع استنويات وخاصة الال التعليمي > يتماشى ومتطلبات هذا الواقع.

و هذه ارحلة وجهت النظرة اصلاح التعليم العا ا أهم معلـم كـن أن
يهندي به كل ا قل الأكادي ا امعي و اتمثل ا علم القيمي الثقا الابدلوجي للمجتمع
ا زائري، د يتمكن الفاعلي السياس من جعل هذا الواقع ا ديد يتماشى و ا تطلبـات
التاريخية للمجتمع.

لقد تشكلت اللجنة الوطنية لاصلاح التعليم 05ديسمبر 1969 واتكونه من:-
البحان الـ تنصبيها على مستوى كل الامعات ا زائر ومن اهم ا وكلة اليها هي:

(1). A CouLon **opcit** P245.

- _ دراسة ملف التعليم بصفة عامة وملف الجامعة بصفة خاصة.
 - _ دراسة حيثيات الواقع الاجتماعي وعلاقة الجامعة به.
 - _ دراسة الواقع العالي وموقع التمتع الزائري فيه.
 - _ اعطاء صورة موضوعية عن احتياجات التمتع للكوادر العلمية.
 - _ دراسة موضوعية للمجال البيدغوجي وخلق برامج تعليمية.
 - _ دراسة الال التنظيمي بياكله التنسبة.
 - _ فتح الجامعة لكل شاب جزائري مدرسي وعلمي مدرسي.
 - _ انشاء جامعة للتكنولوجية.
- الا أن هذه الخطوة العملية توفقت أشغالها مباشرة مع بداية التعديلات الادارية التي أدخلت على القطاع التربوي حيث تفرعت عن وزارة التربية الوطنية اكلفة بالتعليم، كما لا من وزارة التعليم الابتدائي والثانوي ووزارة التعليم العالي تحت اشراف السيد محمد الصديق بن يحيى.
- وكان من أسباب انشاء وزارة التعليم العالي سنة (1970) مايلي⁽¹⁾:
- _ الأحداث السياسية التي مست الجامعة.
 - _ انشاء الوزارة نهاية سنة جامعية جد مضطربة.
 - _ قبل انظر الى لاد العام للطلبة الزائري، والى ثلاثة أشهر.
 - _ الصعوبات التي تعرفها الجامعة منذ سنوات دون أن تظهر حلولها.
- كما أن اختيار رجل الوزارة يتم عشواءا بقدر ما كانت له أبعاد سياسية بصفة عليه مقبولا من طرف الجامعة والركة الطلابية وجعل هؤلاء مقبولا من طرف الأوساط العلمية والقيام بالاصلاحات العلمية التي تتطلبها التحولات⁽²⁾.
- فبعد تأسيس وزارة التعليم العالي سنة (1970) انطلقت أول اصلاحات حقيقية للجامعة الزائرية كان ذلك سنة (1971) وحورت أهدافها الأساسية مايلي:
- _ ادماج الجامعة الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للمجتمع.

(1). LaBidi.Dj. opcitP117

(2). ibid P122.

__ توفد الاطارات الى تسهر على تنسيق البلاد و هلم ا ياكل التقليدية الى كانت تشـكل عرفة لتحقيق النمو.

__ ديد أساليب ووسائل التنسيق ا ادى وامنوى

__ العمل على وضع قانون أساسى للجامعة

وخلال اولة تطبيق و فبق هذه الأهداف عرفت ا امعة عدة مشاكل حالة دون ذلك وان كان هناك فبق نسـ جدا ومن أهم هذه المشاكل :

__ اصطدام ا ياكل التنظيمية ا ديدة بتنسيق النظام القـد .

__ طغيان امارسات والسلوكات التقليدية على التنسيق ا ديد.

__ سيطرة الأدوار التقليدية .

__ ول اعاهد عموما ا جهاز ادارى بسيط يستوعب متطلبات ا امعة .

__ عجز اعاهد الوصول الى الاستقلالية المالية والادارية .

__ سيطرة التنظيم اركزي حيث كان كل مرة الرجوع الى مستوى أعلى حل مشكل من المشاكل أو ا اذ أي قرار ولو كان لا يستدعى ذلك.

وحسب استنتاجاتنا نقول أن العجز وعدم القدرة على فبق الأهداف يرجـع أولا وقبل كل شئ الى نقص الكفاءات الادارية ، ذات القومات النفسية والعلمية والعقلية والابديولوجية القيمة والثقافية استوعبة للتنسيق العقلاني طـل التحولات الى شـهدتها الواقع الاجتماعي، هذا من جهة ومن جهة ثانية التنافس الى الذي حدث خلال هذه الاحداث وهو عملية الاستنجد بالاجانب للمساعدة الاصلاحات ، فالوزارة الوصية تطلب تدخلا اجنبيا .

__ أولا نظمت ملتقى دو با زائر حول اصلاح وتقنيات تعليم العلوم الاجتماعية وادماجها التنمية الاقتصادية واصلاح هياكلها (19-23 افريل 1971) .

__ بعد ذلك طلب من هيئة الدراسات الامريكية ا از دراسة معمقة حول اصلاح التعليم ما بعد الثانوي ا زائر (مارس. اكتوبر 1971)⁽¹⁾.

ومن هنا نرجع للحديث عن توجهات اشروع الاجتماعي الوطنى بأكمله من حيث

(1) GuERID Dj. opcit P 75

الابديولوجية و القيم و المعايير و تدخلات العنصر الاجنبي بقيمة و ايدولوجياته و غيرها .
لقد عرفت الاصلاحات الاولى للتعليم العالي مشاكل على مستويات احوال دون
فيق نتائج مرضية الا دفع بالجهة الوصية التفكير خطوة عملية اخرى من اجل
اخراج الجامعة الجزائرية من الازمة اداة الى نعمة منها.

المبحث الثاني: تطور التسيير الجامعي بعد الاصلاحات الاولى :

1.النسق الأكاديمي الجامعي والتسيير الاشتراكي :

انشاء لجنة للمرة الثانية والاطلقت اشغالها نوفمبر (1978) اذ غايتها
شهر فيفري (1979) وانبثقت عن المؤتمر الرابع حزب جبهة التحرير الوطني حول التربية و
التكوين

وكانت اطلوط العرضة الى وجب الالتزام بما يلي :

__ دراسة النصوص التشريعية والقانونية للقوانين الأساسية للجامعة .

- دراسة القواعد الاساسية للمنظمة الوطنية للبحث العلمي .

- دراسة القوانين الأساسية لديوان المطبوعات الجامعية .

- دراسة القوانين الأساسية للخدمات الجامعية الاجتماعية .

وبعد هذا الملف من طرف اللجنة قدم للجنة الوطنية للنسب الاشتراكي
للمؤسسات⁽¹⁾ حيث مناشته سنة (1973) واعتمدت هذه النماذج اصلاحات عرفت بها
الجامعة الجزائرية .

وقدم للمؤتمر الوطني لتطبيق النسب الاشتراكي للمؤسسات الجامعية سنة
(1978) لاثرائه ومراجعة نصوصه وبعد هذا هو أول لقاء مع الفاعل الاجتماعي
واسؤول السياسة الشؤون الجامعية بعد الصراعات التي ميزت العلاقات ارحلة
السابقة وهذا لايعزوا ولكن مثل هذه اللقاءات قد تذوب تلك العلاقات الى اعادة
وبصبح اهدف مشترك هو اخراج النسق الاكاديمي الجامعي من التنظيم والنسب الاشتراكي
عن استعمار الفكر بقيمة ومعياره و ايدولوجياته تنظيم ونسب عقلا .

(1)Ministere de L E S R S L universite en chiffres 1984- 1979 Alger mai 1985 PP 34-92

سبب تأييدهم هذا بدأ الطروف القاسية التي مرت بالبلاد أثناء الرحلة الاسـتعمارية حيث ترك الطلبة دراستهم سنة (1956) والتحقوا بصفوف الثورة وأعلنوا اضـرابهم عن التعليم > تتحررا زائر ومن هنا كان من الضروري أن تتاح الفرصة للذين انقطعوا عن التعليم سواء من كان منهم يدرس باللغة الوطنية أو باللغة الأجنبية وكذلك لابناء الشعب هداة وللمجاهدين ان يكملوا دراستهم الجامعية⁽¹⁾.

وبعضهم يرى أن مثل هذه الاجراءات فتحت الأبواب أمامهم بـالثقافة التفليدية⁽²⁾ الذين سارعوا تعزيز وتدعيم مواقفهم ولعل من ابادئ والاـمات الـوجب أخذها بع الاعتبار فيق هذا ادف هو توفيق فوق الانسانية والعدالة للجميع وأن يرفع القبول حالات الفئات الرومية والـتتحا فرص التعليم ويرعى فبوم لـالاستعدادات بالاضافة مؤهلات التحصيل ادرسي بذات .

ا- زارة : السنوات الأولى من الاستقلال كانت اامعة ا زائرة ا فقط اامـاءـد ذلك فهو موروث استعماري بكل أبعاده .لذلك العمل على فيق هذا ابدأ يعـفـل طبيعي ضد سياسية استعمار معتمدين ذلك على توسيع ا ربطـة اامعية وتكـوين الاطارات اامعية ا زائرة امل علي عانقها تطوير النسق الأكادي بفـيم ومعـا، وايدولوجية نابعة من الواقع الاجتماعي الـتتواجد فيه اامعة.

ومن النتائج الـنوصل اا اضرين اؤ ر بعد منافشة الـف نوجزهاـا

فيمايلي:

- ___ العمل على فيق مبدأ حرية الطرح والنقاش والعمل على مستوى تلف الفعاليات .
- ___ حل ا مشاكل الاجتماعية والبيداغوجية والادارية الـتعرفها اامعة ا زائرة .
- ___ تنشيط القطاعات أو الفاعل الاجتماعي "النقابة" باختلاف توجهاتها ومنطلقاتها .
- ___ تأسيس الس متخصصة لتقييم العمل الفكري.
- ___ انتخاب الس ادارة اعاهد من طرف الأساتذة .

(1). عبد ا ركي ، مرجع سابق، ص156.

(2). للاستزادة أكثر راجع : ال فريد مرجع سبق ذكره.

- __ الاهتمام بالبحث من حيث التعريب وا زارة والد و فراطية .
- __ ديد القانون الأساسي لديوان ا طبوعات ا امعية كمؤسسة ارية .
- أما بالنسبة للهيكل التنظيمي الذي له ا مشروع يتمثل :
- __ لمس ا امعة .
- __ رئيس ا امعة .
- __ اللجنة الادارية للجامعة .
- __ اللجان البداغوجية.
- __ اللجان الاقتصادية.
- هذه أهم النقاط ال لها مشروع سبع سنوات أو ان سنوات عمل وبقي السؤال مطروح ماهي ا مشاكل ال ظهرت خلال هذه الاصلاحات ال لت تسع س-نوات م-ن (1971 - 1980)؟.
- أان هذه الاصلاحات بينت عجز الادارة الب و فراطية للوص-ول ا أد د و فراطية-ة وأن الادارة ا امعية ذات توصيل سيئ للواقع لارتباطها ب رية القانون ،لقد فش-لت ح-ضمان ا همات الأولية للتنسيق فأدت ا صعوبة ظروف عمل الأساتذة والطلبة متس-ببة تدهور ا ردودية (1).
- __ ان كل تغ أصبح ركز بواسطة التنسي ولا كن أخذ أي فرار دون الرجوع ا ا مستوى الأعلى حيث لوحظ أن ا فرر كان بعيدا عن الواقع و ح لنفسه أن يضع قرارات انطلاقا من صورة مثالية للنسق الأكادي ا امعي وهذا مآدى عند اعادت هيكلة الكلي-ات القد-ة و ويلها ا معاهد صغة ا زيادة من مركزية ا امعة (2).
- __ ان تسلسل الاداري بدون توضيح الأدوار كل ا مستويات م-ع غي-اب الاج-راءات القانونية، ا بهمة جعل التنس يعرف مشاكل بسبب تعفده وبالتالي غاب التنس العفلا .
- __ أما بالنسبة لعملية الاتصال باعتبارها عملية ضرورية للتنس الاداري فق-د ي-زة ب-دة
-

(1). M Ghlamallah opcit P46.

(2). Ibid P110.

مشاكل صها الأستاذ غلام ا كون هذا ا هاز عرف انفصال ب فمة ا رم والذين م سلطة القرار واملاء القواء دون معرفة كافية للواقع وب الذين هـم اتصـال دائمـا بالوضعية المعقدة⁽¹⁾ وهذا من جهته ول دون فيق عملي التقييم والتفوي اوضوعي.

__ بالاضافة ا كل هذه المشاكل هناك الوضعية ا زرية ال عرفها العنصر الديناميكي وا رك لكل العمليات والنشاطات العلمية والعملية هوذلك الاطار والعامل بكل احتياجانـه الـ أصبحت ثل له انشغال هام فد يدفعه ا ازيد من البذل حالة توفرها والعكس صحيح أي حالة عدم ففها تكون ا انعكسات علي العمل مباشرة كما فد بواـد لديـه فـيم ومعاي سلبية ول دون الوصول ا التس العفلا .

ومن لمة المشاكل ال أفرزها الواقع الاجتماعي ذا الشخص العامل هي ضـعف الأجر، نقص الوسائل العملية والتقنية، ظروف العمل الغ مناسبة، نقص الكاـب والوثـائق وغ ها من المشاكل الاجتماعية والعملية .

2.النسق الأكاديمي الجامعي والقانون الأساسي لسنة (1983).

بعد كل هذه الافرازات أصبح نظرا مسؤولا السياسـة شـؤون ا امـعة والفاعلا الاجتماعي ضرورة احداث اصلاحات اخرى ووضع قانون يؤطر نسـة النسـق الأكادي ا امعي فانهقدت ندوة وطنية (24 سبتم 1983) ت اشراف وزارة التعليم العا و اصدار قانون أساسي للجامعة⁽²⁾ احتوت نصوصه ا هـام والوطـائف والتنظـيم الاداري والعلمي للجامعة.

أ/ بالنسبة للجامعة:

أ1 - ا يكل التنظيمي: يتكون ا يكل التنظيمي الاداري للجامعة من :

__ وزير التعليم العا والبحث العلمي أو ثل له.

__ ثل لوزارة االية.

__ ثل لوزارة التخطيط.

لمس التوجيه ويضم :

(1). Ghlamallah M opcit P112..

(2).REpublic Algerienne Democratique Et Populaire secretariat general du Gouvernement " statut type de L universite " journal officiel N40Mardi 27 septembre 1983 P 1622-1626

- مثل لكتابة الدولة للتوظيف العمومي.
- مثل لكتابة الدولة للتعليم الثانوي والثف .
- مديري اعهاد.
- رؤساء الاليس العلمية التابعة للجامعة .
- مثل منتخب من الباحث لكل معهد.
- مثل منتخب من الأساتذة لكل معهد.
- مثل منتخب للموظف .
- مثل منتخب للطلبة.
- مديري اعهاد الوطنية التابعة للتعليم العا والبحث العلمي.

من اهم اوكلة ذا الاليس هي :

- السهر على فيق الاهداف ال وضعت من اجلها ا امعة .
- التسيي ا سن لشؤون ا امعة .
- يدرس ويقترح كل الاجراءات ا اصة با امعة .
- يعقد لقاء مع اعضاء الاليس مرة السنة على الافل.

- رئيس ا امعة
 - نواب رئيس ا امعة.
 - مديري اعهاد.
 - رؤساء الاليس العلمية للمعهاد.
 - رؤساء وحدات البحث للمعهاد.
 - مثل منتخب للاساتذة .
 - مثل منتخب للباحث .
- الاليس العلمي ويضم :

ومن اهم ال وكلات ذا الاليس هي :

- رسم سياسات التعليم العا والبحث العلمي .

- وضع مشاريع جامعية .
- فتح او غلق معاهد او وحدات البحث .
- يضع برامج التبادل و التعاون العلمي ب ا امعات .
- تمتع بأعضائه مرة السنة .

رئاسة ا امعة وتضم كل من :
 — رئيس ا امعة.
 — نواب رئيس ا امعة.
 — الكاتب العام.

ومن اهم الاساسية الـ وكلت ا هي :

— تسي ا امعة .

— حضر اجتماعات اللس التوجيهي بدعوة استشارية .

- ثل زرة وصل ب ا هة الوصية والقاعدة الادارية .

ب - أما بالنسبة للمعهد :

1.ب.ا يكل التنظيمي : يتكون ا يكل التنظيمي الاداري للمعهد من :

- مدير ا معهد.
 - نائب ا دير ا كلف بالبحث .
 - رئيس اللس العلمي .
 - رؤساء الدوائر البيداغوجية .
 - مديري وحدات البحث .
 - مسؤول ا صا الادارية والية .
 - ثل منتخب للاسائذة .
 - ثل منتخب للباحث .
- لس ا معهد ويضم :

- ثل منتخب للطلبة .
- ثل منتخب للموظف .

ومن مهامه الاساسية :

- _ البحث و دراسة آليات تطورا معهد .
- _ السهر على الس ا سن للمعهد .
- مراقبة نس ا معهد .
- _ التخطيط شاريع و نشاطات البحث و التكوين .
- _ اعداد و توزيع ايزانية .

- _ مدير ا معهد .
 - نائب مدير مكلف بالدراسات .
 - _ نائب مدير مكلف بالدراسات ما بعد التدرج .
 - _ رؤساء الدوائر البيداغوجية .
 - _ ثل الاساتذة لكل دائرة .
 - _ ثل للباحث لكل وحدة ت .
- اللس العلمي للمعهد ويضم :

ومن مهامه الاساسية ما يلي :

- _ ا مشاركة تنظيم التعليم شكلا ومضمونا .
- _ ا مشاركة تنظيم أشغال البحث العلمي .
- _ حض اقتراحات ا امج البحث وتقد ها للمجلس العلمي الأعلى.
- _ ا مشاركة نس ا معهد.

مدير ا معهد:

ويتم تعيينه من طرف الأساتذة باقتراح من رئيس ا امعة ويعت ا لس الأول للمعهد
 مساعدة ا دير ا كلف بالدراسات و ا دير ا كلف بالدراسات العليا ورؤساء الدوائر ومديري
 وحدات البحث .

ج - التساؤل لكل من الجامعة والمعهد: باعتبار التنظيم الإداري ركيزة وجانب أساسي في تسيير الجامعة فإن إعداد ميزانية يتم من طرف رئيس الجامعة ومديرية المعاهد تعرض على مجلس التوجيه للجامعة ويعدها تعرض للمصادقة من طرف الوزارة الوصية ووزارة المالية.

ولاحظ أن هذه الميزانية تتم مركزيا من جهة ومن جهة أخرى أن توزيعها غالبا ما يكون بطريقة تقديرية لا ينتج عن هذين العنصرين :

- __ غياب التوازن بين النفقات والإيرادات.
- __ عدم وجود طييط وإحصاء موضوعي يضمن التسيير الفعال .
- __ عجز الميزانية على تغطية كل الاحتياجات .
- غياب الدراسة الموضوعية للميزانية وعدم ربطها بالأهداف الموضوعية وحسب متطلبات القاعدة .

ومن فوائد توزيع الميزانية بطريقة رشيدة نذكر مايلي⁽¹⁾:

- __ أن المصلحة أو الدائرة أو المعهد قد غطى طـرف سـنوات قليلة كـل الاحتياجات الأساسية إلا أن الميزانية كل سنة.
- __ أنا تدرب وتعود المعنى بالأمر على التخطيط وتشخيص المشاكل وديد الاحتياجات ووضع الأهداف و مل مسؤولية فيقها.
- __ أنا وسيلة التفويض وإثبات كيفية صرف الميزانية ومدى فيق الأهداف الم صرفت من أجلها.

ومع تطبيق هذا المشروع ظهرت عدة مشاكل نوجز أها فيما يلي :

- __ توسيع الميزانية وصعوبة استيعاب القانون الأساسي الخاصة بعدم فـدرة التحكم التساؤل على استويات .
- __ الاختلاف الذي ظهر من مؤسسة لأخرى حول تطبيق القانون العام للعامل .
- __ صلاية نظام الترفية إهنا امعية .

(1). عبد الحفيظ مقدم، "تصورات حول إصلاح المنظومة التعليمية" حوليات جامعة الزائر، العدد 07، 1993، ص 100.

__ عدم تطبيق التوجيهات المتعلقة بتنظيم الامتحانات ا هنية من طرف بعض اؤسسـات ا امعية من أجل ترسيم عما ا.

__ النفس الذي يعرفه ميدان ادمات كا صاريف و نفس استعمالات الاعلام الآ و يع الوسائل التكنولوجية ا تسهل العملية الادارية و التعليمية بصفة عامة .

__ عدم تسهيل عمل الكاتب و نشوء ظاهرة الب و فراطية ارضية و غ ها مـن اـشـاـكل الاجتماعية و ا هنية وليس ذلك فقط ا ا تطبيق ابادئ و فيق الاهداف ا جـاـءـت مـنـ أجلها الاصلاحات كلها تعرف تطبيقا ميدانيا مقنعا يث د مثلا ان سياسة تطبيق التعريب تشمل كل الفروع التكنولوجية والطبيعية و ا ندسة و غ ها من بعض الفـروع العلمية الأخرى فشكل ذلك عائفا أمام نسبة لا بأس با من الناجح اعر ، ا زاد حجم التسرب من جهة وتوسيع ا ركة الاضرابية من جهة أخرى.

لقد شهدت السنة ا امعية (1979-1980) عدة اضرابات كـان مـن ورائهـا الطلبة ا عربون الذين وجدوا أنفسهم صوريين الفروع الاجتماعية و د تواجـدهم هذه الفروع كـنهم من ا حصول على مناصب عمل مقارنة بزملائهم ا فرنس داخل نفس الفرع .

كما أن الطالب والاساذ على حد سواء دون أنفسهم مضطرين ا استعمال اللغة الفرنسية أساسا أعما م من خلال وئهم ا اراجع اكنوبة باللغة الفرنسية و اواة ترنها لأن اراجع اعرية نادرة جدا وهنا يظهر مشكل اختلاف اصطلاحات مـن جهـة والا راف عن ا ا الأصلي بدون فصد عند الترة ا رفية للنص من جهة الأخرى.

ان جامعتنا نعا مصاعب على مستوى هيئة التدريس ووسائل العمل ا زادت االة سوءا نتيجة صعوبة است ا الكتاب العر⁽¹⁾ وهكذا عرف التعليم باللغة العربية مشاكل عديدة بسبب عدم التحكم ا يد كل تفتياته ولأسـباب أخرى لا يسـعنا ان نتحدث عنها كلها هنا واذا دثنا عن هدف د فراطية التعليم وما نتج عنه من مشاكل نقول ان تطبيق هذا ابدأ كان عشوائيا اذ غاب التوجيه و التخطيط ا ووضوعي له ، اذ نلاحظ ان هناك تزايد عدد الطلبة مع نقص الوسائل الضرورية ا دعمة للحصول العلمي رغم انشاء

(1). ولد خليفة مد العر ، ا هام ا ضاربة للمدرسة و ا امعية ا زائرية. ا زائر: ديوان ا طبوعات، 1989. ص

عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي والطلاب الوطنيين .

جل هذه المشاكل الناجمة عن التسيير اللاعقلا إلى أفرزها الواقع الأكاديمي والامعي عند اولة تطبيق هذه المشاريع دفعت الجهات الوصية إلى تنظيم ملتقى حول تسيير المؤسسات الامعية لصالح الاطارات العلمية .

3. التسيير الجامعي الجزائري بين (1986 _ 1988) :

بعد الملتقى الوطني الذي نظمته وزارة التعليم العالي (1986) خطوة أخرى مسار الاصلاحات الامعية حيث التفت كل الفاعل الاجتماعي والسياسي -شؤون الامعة للبحث عن اسباب وحلول للمشاكل المطروحة وخاصة تلك التي ظهرت على مستوى التسيير والتنظيم كهيكل ووظائف .

لقد كان الهدف من هذا الملتقى هو احتكاك الاساتذة ببعضهم البعض وتبادل الأفكار والتجارب من خلال دراسة حيثيات التسيير والعوامل المؤثرة فيه ، ومن خلال الاضرار إلى تطرق الاساتذة والباحثين ورؤساء المؤسسات بطروحات النظرية والتطبيقية -ج للجهات الوصية من الوصول إلى نظرة شاملة عن الوضعية الحقيقية للجامعة الجزائرية والأسس التي عليها الاجراءات التنظيمية والامج العلمية .

وانفق على تدخلات على اية التسيير المؤسسات الامعية باعتباره من أهم الركائز التي يتوقف عليها تطور الامعة والوصول إلى تحقيق الاهداف أضعف مردوده -ا ذلك ان اح مؤسسات التمتع ككل يتوقف على مدى ااعة وعقلانية تسييرها .

ان تسيير مؤسسة تعليمية يعتمد فن د ذاته اذ أنه ااز الاعمال من خلال الآخرين اطار متواصل و متكامل لعدة نشاطات كالخطيط و اراقبة والتوجيه -بحث تؤدي إلى تحقيق الاهداف الوقت ادد وفعالية و -دى ادراك الفاعل الاجتماعي والسياسي للمسؤولية الملقاة على عاتق الامعة ااه التمتع يتم معاه الوضعية واعطاء اية فصوى للتسيير العقلاني .

المبحث الثالث:النسق الاكاديمي الجامعي بعد أحداث أكتوبر .

1. الواقع الاجتماعي و أحداث أكتوبر.

قبل اوضا حديث عن الامعة خلال هذه الرحلة وجب التعرّيج عن حالة الواقع الجزائري قبل وبعد هذه الرحلة لانه لاكن دراسة واقع الامعة عزل عن معطيات الواقع

الاجتماعي ككل ، وكث من الملاحظة أن أحداث أكتوبر هي نقطة تحول هامة في حياة الواقع الاجتماعي الجزائري .

ومن أهم الدراسات حسب وجهة نظرنا والتي تناولت مثل هذه المواضيع هي الدراسة التي قام بها كل من جلسمان وكرار حول الامعة والاطارات الجزائرية سنة (1978) حيث يرى هذين الباحثين أن النعم الجزائري يعيش أزمة حقيقية وسببها هي الخطوات المتبعة للتنمية ذلك أن الجزائر أرادت أن تخرج من الأزمة بأقل تكلفة و زمن فصاعتمدت على التكنولوجيا المتطورة .

والإنجازات الكلية التوزيع أو التفسير العالي للعمل الذي يقوم على الفصل ما هو يدوي والعمل الذهني ، وفعت فيما لا حد عقبه الأهوال وهوالاستحالة التحكم التكنولوجية جانبها الاجتماعي لذلك أت التحكم النخبوي هذه التكنولوجية . اعتمادها على الكوادر المنتجة الامعة .

لقد أوكلت النخبة السياسية التي كان هدفها تحقيق الاستقلالية والردودية التكنولوجية الأولى التي أنتجتها من الامعة عوضا عن العمل الذهني الذي انعكست و نتائج غامضة كظهور فئة الباحثان تقنوقراطية أصبحت تشكل سببا من أسباب الأزمة وأن الأهداف المرجوة من ادخال التكنولوجيا ولت ان تبعية كلية وعاليتين مع السنوات ، وهكذا طغى الاهتمام بادخال التكنولوجيا المتطورة الرأسمالية على حساب العلاقات الاجتماعية للمجتمع المحلي والمعرفة العلمية وهذا ما اكده الاستاذ عبد الرمان بوزيدة من خلال اعماله⁽¹⁾ .

وحسب الباحثان كرار و جلسمان أن الواقع الاجتماعي الجزائري يعرف أزمة مادية فقط والانعكس ذلك على عقليات الفئات الاجتماعية وارسا تم وموافقهم .

أما الدراسة الأخرى التي كن أخذها بع الاعتبار هي للاستاذ علي الك الذي يرى أن الأزمة التي يعيشها النعم الجزائري سببها هو التركيبة المميزة للمجتمع الجزائري وعدم أخذها بالاعتبار التنمية هذا من جهة ومن جهة أخرى الطابع التنموي اعتمد

للاستزادة: (1).A BouziDA Industrie mecanique et relation sociale dans le projet

Algerien Alger OPU 1989

أ. زائر والذي ارتكز على التبعية الكلية للغرب . والسبب كل هذا هو التفاف الطبقات الاجتماعية حول الفئة الحاكمة لزاما لأمور الدولة .

إن الوصاية الأنفة إلى إرسائها وفراطيون على التنسيق العقلاني وعلى النخبة التنفوذية هي التي أثرت الحد كبير على الواقع الاجتماعي وأنتجت نظاما وفراطيا عبقلا هدفه الوحيد هو الوصول إلى السلطة من خلال التحالفات السياسية .

كما ركز على توضيح دور الأيديولوجية والتصورات والعوامل الثقافية والسياسية تكوين الواقع الاجتماعي ، كدراسة مفهوم الزمن باعتباره مؤشرا أساسيا لمستوى العقلانية ، فعلى سبيل المثال إذا كانت التيلورية محل من الوقت وضرورة العمل على اقتصاده واقعا يتحرك فيه العامل فصدا فبقا قدر كمن من الردودية ، فهل يكون الأمر كذلك بالنسبة للعامل أ. زائر إذا كان ولابد من انتظاره لعدة ساعات الطابور من أجل اقتناء منتج أو نقل الابن أ. مستشفى أو قضاء أربع ساعات يوميا الذهاب والإياب العمل⁽¹⁾.

أما بالنسبة للظروف العامة التي يطالب العمل في النظام الرأسمالي محل حل المشاكل خارج ميدان العمل ما يساعد العمال على أداء وارساء أدوارهم براحة تامة ، فالمشاكل التي تواجه الفرد كالمسكن مثلا تتم باجها خاصة لان طبيعة التنظيم الرأسمالي يفصل بين المؤسسة والعائلة⁽²⁾.

كما يلاحظ أيضا نظرية غرامشي⁽³⁾ أهمية ودور الأيديولوجية كعامل تنظيمي اجتماعي وركز دراسته للبنية القوقية إلى قسمها المستوي (التمتع والتمتع السياسي) على دور الأنفة في نشر الأيديولوجية ، كما أن الأنفة لا تثلون طبقة واحدة بل فئات مرتبطة حسب درجات تلفة بأحدى الطبقات الأساسية ، فهناك أنثف أبدع الذي يصوغ الأيديولوجية يكون أكثر أهمية من الأنظم الذي يدير وينشر هذه الأيديولوجية .

(1). للاستزادة راجع : A EL KenZ "Monographie d'une experience industrielle en Algerie

le complexe siderurgique d'el Hadjar" These d' doctorat d'etat Paris VIII 1983 tomeI P27.

(2). Weber M opcit P16.

(3).Antonio Gramsci Dans le Texte Paris Ed sociales 1975.

فكل نظرية سوسيولوجية انطلقت من كيفية معينة ليـلـ الوافـع الاجتماعـي
الزائري الا أن جلها أخذت من آثار الازمة منطلقا وأدت على ربط الازمة بطبيعة
البناء الاجتماعي المتخلف .

كانت أحداث أكتوبر وحسب كث من الما هو الا فعل منعكس لأزمة
واقع اجتماعي غرسورة تاريخية بذرتا تعود الفترة الاستعمارية أين سخر الفرد نفسه
وكل ما ملكه لتحقيق مشروع تمعه انطلقت من انه بضرورة القضاء على المستعمر فوجه
كل أفعاله هذه الغاية ، لذلك غاب عن نظره صورة واضحة عن المشروع التنموي البعد
هذه الفترة فأتج هذا الفراغ صراعات و خلافات ، تلف الفئات الاجتماعية بحيث
أصبحت كل واحدة تريد أن تفرض وجودها من خلال المشروع الذي تطرحه .

لذلك كان تشكيل الدولة الزائرية بنظام سياسي هدفه الوحيد هو احتواء هذه
الاعاقات من جهة وفرض شرعيتها وسيادتها على جميع افراد التمتع من خلال سياسة تنموية
تكون أك مستثمر من جهة أخرى .

تكتفي الدولة باستحواذها على المال الاقتصادي من خلال التأميم ولكن
حاولت ان تقضي على كل مبادرة جزائرية فردية كانت او داعية لاعتقاده ان المسئولية
التعليمي والثقافي لا يمكنهم من ذلك ، وأي مبادرة هي اخلال بالنظام العام ، وعرف التمتع
بعد ما ي بالتصحيح الثوري (19 جوان 1965) سياسة الوعود المستقبلية كنوع من
التعبئة الايديولوجية وال استمرت بداية الثمانينات حيث أصبح كل وعد حقيقة على
الواقع واصبحنا نسمع عن مرحلة الانفتاح السياسي وكرامة الزائري وأصبح للاطار
مركزه وللمواطن البسيط حقه وأغرفت الاسواق بالسلع وسنت الظروف المعيشية ..و
كان هذا كله ما هو الا وسيلة من وسائل النخبة السياسية لفرض سيطرتها على التنمية و
تكريس التحالفات والابواب السياسية ، واستمرت الوضعية على هذا الحال الى غاية
(1985) حيث عرفت الاسواق البترولية انفاضا مفاجئا لسعر البترول وبدأت بوادر الازمة
تظهر سنة (1986) حيث سجل ارتفاع أسعار اواد الاستهلاكية وانتشار الأسواق
السوداء وبدأ النظام السياسي يعرف تأزم تلوى الآخر ، وعرفت الازمة حدتها (1988)
ثلث الاضرابات المتتالية و المظاهرات الشعبية ، ارجح للجهات الوصية من الاجتماع
ودراسة الاسباب التي أدت الى الازمة ومنها انشق مفهوم السنفالية وأصبح الصراع واضح
التشكيلة الاجتماعية الجديدة و لاحت نتائج التسعينيات ولا زالت الفئات تتصارع

من أجل اركز الاجتماعي و فرض النفوذ و هذا الزخم ففدت العقلانية و بقيت الأزمة -
فدرا توما على الواقع الاجتماعي ا زائري .

2.النسق الأكاديمي الجامعي بين (1988 _ 1998)

عرف النسق الأكاديمي ا امعي و لات عديدة نتيجة ا ركة السياسية
والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ال عرفها النتمع ا زائري من خلال التطورات
التاريخية بدءا من علاقته بالكيبان الكولنبا علاقته رحلة البناء و التشييد الذا من
خلال ا شروع الوطن عن طريق عمليات التأميم و مراحل التسيب الذا التسيب
الاشتراكي الاستقلالية و ما أفرزته هذه العمليات من تشكيلات اجتماعية بقمها
الابية و السلبية ال انعكست شكل مواقف و تصورات و ارسات و كشفت عن
ذهنيات و عقليات أفرزت تات حكومية و بالتا تات ا شاريع مـدة فصـة
ومنها مشروع استقلالية ا امعة⁽¹⁾ .

لقد ل ال نامج ا كومي ا صادق عليه سبتم (1989) طياته مـة من
التعديلات اطار مشروع الاستقلالية ، الغاية منها اولة سبم ا مستوى الثقا و جعل
ا امعة تـل مركزها ا فيقي من خلال كمها مشاكل التنظيم و التسيب ال تعرفها .

و اول ما ركز عليه الـف هو سرد النفاض ال تعيشها ا امعة و اتمثلة :

- نقص فنوات الاتصال الكفيلة بنشر ا معلومات ما ب اؤسسات و يطها .
- غياب الاجهزة ال ينص عليها القانون الأساسي .
- تنصيب اجهزة غ واردة القانون .
- التسيب البيداغوجي الذي من افروض صنع مشاورات اؤسسات ا امعية و ايس
للوصاية .

- عدم تطابق بعض اناش ادى ا بقائها ا على ورق على مستوى اؤسسات .

- عدم وجود أي تقدير للمصاريف و ا كومة هي ال تتكفل بذلك .

- نقص البحث .

(1). الوزير ايتدب لدى ا امعات ، الـف التمهيدي لاستقلالية اؤسسات و اينات ا امعية . ا زائري :
نوفم 1989 ، ص 5-24 .

وبناء على هذه النقائص وضع الملف بأهدافه العامة و الخاصة .

أما الاهداف العامة فهي :

- القضاء على الطابع الب وفراطي .
- غياب الوصاية .
- الشفافية التسي و البحث عن سيته .
- دينامية البحث بالارتباط المباشر مع اهتمامات اؤسسات الصناعية و العمومية .
- مل ا مسؤولية ختلف ثلي الاسرة ا امعة مع التعاقد العلاقات .

أما الاهداف ا اصة فهي :

- الاستقلالية الادارية .
- الاستقلالية البيداغوجية .
- الاستقلالية ا الية .

تشمل الاستقلالية الادارية على:

- التميز الاجهزة الادارية حسب اؤسسات ا امعية .
- __ التميز ا خططات البيانية
- __ وجوب تغي رئاسة ا امعة
- __ تكوين لمس اداري للجامعة .

و تشمل الاستقلالية ا الية ماييلي :

__ بسـ __ مح __ ا بالنفـ __ اوض ميزانيةـ __ ها و ان تكـ __ ون __ ا مـ __ وارد خاصة.

__ اتفاقات مع مؤسسات اقتصادية و صناعية .

و تشمل الاستقلالية البيداغوجية ما يلي :

- __ التسهيل احدات ت ا ت ا ادة و ا ا نامج حسب النوعية الاقتصـ ادية نطقـ هم .
- __ ترك نظام مراقبة اعارف لقرارات ا راكر .
- __ اقتراب ا امعات من عا الشغل

__ استقلالية قبول وتوزيع الطلبة .

كانت هذه هي أرضية المشروع الذي قدم للمناقشة كل الفاعل الاجتماعي والسياس لشؤون الجامعة .

وأع من اطلع عليه ومن يطلع عليه على وصفه بالغموض ويفتقد الوضوح والصراحة أنتج جدالا عقيما على الواقع الاجتماعي ككل ، وهكذا عوضا ان لم هذا الملف المشاكل التي تعرفها الجامعة أضاف سببا آخر للضرورة .

انطلقت بؤابر الأزمة مع الاضطرابات التي تلت الاضرابات التالية الى شهدت الجامعة زائرية بدءا من احداث أكتوبر (1988) غاية يومنا هذا .

وكان أول توقف عن الدراسة عرفته الجامعة كان (12 أفريل 1990) من السنة الجامعية (1989 _ 1990) وكثرت اسباب دفع بها هيئات الوصية العفدية عدة لقاءات خلال شهر ماي (1990) لدراسة المشاكل التالية :

__ المشاكل الاجتماعية (السكن ، الاجور ...) .

- المشاكل البيداغوجية (التوجيه ، التعليم ...) .

- المشاكل التنظيمية (علاقة اساتذات با هيئات الوصية ، الفوائد ...) .

وبقي الوضع على حاله ما أدى ان تازم أكثر للوضعية وعرفت السنة الجامعية (1991 _ 1992) اضرابات عنف ونفرا هيئات الوصية فيقف الاضمة واعطاء أهمية بالغة للجامعة كنسق أكاديمي .

فأعدت هيئات الوصية عدة مشاريع تبلورت شكل تصورات ارتقا موعات عمل ووزعت على الجامعات للانثاء وناقشة وكان ذلك (1996) وعقد لقاءات تشاوريا ما بين الجامعات⁽¹⁾ حول تنظيم الجامعة وكان ذلك يوم 11 و 12 ديسمبر (1997) ما أدى ان ظهور افكار وأطام جديدة تسوية مؤسسات التعليم العالي وتلت :
- سيد مبدأ الكلية باعتباره وحدة فاعدية التنظيم الجامعي منذ الجامعة مع امكانية وجود كلية مستقلة عند الضرورة .

(1)- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، اللقاء المنشأوري ما بين الجامعات حول تنظيم الجامعة ، زائر: 1997.

- __ ارحلة الانتقالية كمن الاحتفاظ باؤسسات اوجوده حاليا مثل اراكز اامعية و غ ها انتظار توفرها على الشروط ال كنها من التحول ا كلية أو جامعة
- __ ضرورة منح الكليات استقلالية على مستوى ال و الاداري علاوة على البيداغوجي.
- __ ا از رسم بيا للهيكمل الاداري لاطاروظيفي وعلمي مرن يطبق حسب حجم اؤسسات.
- __ ضرورة اعتماد معاي ارشادية قابلة للتطور والارتفاع ا كلية او جامعة هذا الاطار العام ا على ارونه و الليونة منها :
- أ __ تعداد الطلبة التدرج .
- ب __ عدد اؤطرين من اساتذة التعليم العا و الاساتذة ا اضرين .
- ج __ طط التنمية للمؤسسة .
- د __ عدد الفروع والتخصصات القانونية اوجوده ، مع ادراج معيار اردودية واهـارات البيداغوجية و العلمية كمقاييس اضافية عند ااجة .
- __ اما بالنسبة للاشكال التنظيمية اقترحة ال كانت موضوع اناقشة و الاثراء فقد فـدمت اقتراحات تعديلية خاصة فيما يتعلق بجلس الادارة العلاقات السلمية والوظيفية و البنية الادارية .
- __ ضرورة ربط ارمـ العلمي و الاداري اسخرين لتنظيم و نسي ا امعة لضمان فعالية افضل للمؤسسة ا امعية .
- __ ضرورة ادراج التكوين ا نواصل ضمن مهام وصلاحيات الكلية و امعة.
- وجاء القانون الاساسي للجامعة و ال طياته الاستقلالية التسي مع الابداء على ارافة للمركزية باعتبار ان جل اشاكل و العراقل ال تعيشها ا امعة هـي نتيجة ضعف التسي و ابتعاده عن العقلانية .
- و لمت الوثيقة اثنان و انون نقطة اقترحها من تنظيم الدراسات مـا بعد التدرج وكذا مشروع اؤسسات العمومية ذات الاله العلمي والتكنولوجي الذي يتكـون من سبعة واربعون مادة قانونية و مشروع اخابر ا امعة بالبحث العلمي باربعة وعشـرون نقطة و نش هنا ا اشاكل ال يعا منها البحث العلمي ا زائر و امثلة عموما عدم الاهتمام باشاكل اطروحة من طرف الباحث و عدم استثمارها وغياب تنظيم مؤسسات

البحث وطغيان اساليب الب وفراطية العقيمة ا دفع بكث من البـ احث ا البحث عـن الاستقرار خارج واقعه الاجتماعي .

3.النسق الاكاديمي الجامعي والقانون الاساسي لسنة (1998)

يعت هذا القانون⁽¹⁾ النا من نوعه حياة ا امعة ا زائرةـة بعـد الفـانون الاساسي لسنة (1983) وأصبحت ا امعة تتكون من خلاله على موع الكليات و تـو مهمة تنسيق أعما ا الادارية والتقنية .

وتتكون الكلية من أقسام وتتشكل على أساس الشعبة أو ادة أو التخصص ا ادة .

ويشمل ا يكل التنظيمي على ما يلي :

أ _ بالنسبة للجامعة ويتضمن :

- _ الوزير ا كلف بالتعليم العا أو ثل.
 - _ ثل الوزير ا كلف با اية .
 - _ ثل الوزير ا كلف بالتربية الوطنية .
 - _ ثل السلطة ا كلفة بالوظيف العمومي .
 - _ ثل السلطة ا كلف بالبحث العلمي .
 - _ ثل القطاعات الرئيسية ا ستعملة .
 - _ عمداء الكليات .
 - _ ثل عن الاساتذة كل كلية .
 - _ ثل عن الادار والتفني وعمال ا دما ت .
 - _ ثل عن الطلبة .
- أ.1. ليس نوجيه ا امعة و يتكون من: ←

(1)ـ ا مهورية ا زائرة الد قراطية الشعبية،الكتابة العامة للحكومة،"القانون الاساسي النموذجي

للجامعة"، ا ريدة الر ية العدد 60، الصادر بتاريخ 19 أوت 1998. ص ص 5-11.

- __مدير ا امعة رئيسا .
- __نواب مدير ا امعة .
- __ عمداء الكليات .
- __ رؤساء اللس العلمية للكليات

أ.2.اللس العلمي للجامعة ويتكون من :

__ ثل عن الاساتذة لكل كلية .

__ مسؤول اكتبه اركزية .

للمجلس العلمي ا ق اعطاء ارائه ا اصة با خططات السنوية للتعليم العا و البـحث
با امعة وكذا ا شاريع ا ص انشاء او حل الكليات او الالقسام او وـحدات البـحث
وبرامج التعاون العلمي ؛ ا امعات و ثلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية .

- __مدير ا امعة .
- __نواب مدير ا امعة .
- __الام العام .
- __مسؤول اكتبه اركزية .

أ.3.ادارة ا امعة و تتكون من :

ومن مهام مدير ا امعة السهر على تطبيق التنظيم ا عمول به و يعد الأمر بالصرف الرئيسي
للميزانية و يع مستخدمي ا امعة ، اما مهام الام العام فتتمثل التسي الاداري و ا ا
باكل ادارة ا امعة .

- __ عميد الكلية رئيسا .
- __رئيس اللس العلمي للكلية .
- __رؤساء الالقسام .
- __مديري وحدات البحث .

ب __بالنسبة للكلية ينضمن :

__ ثل منتخب عن الاساتذة عن كل قسم .

ب.1. لس الكلية و يتكون من : __ ثل منتخب عن الطلبة عن كل قسم .

__ ثل منتخب عن الاداري والتفني وعمال ادمات .

من مهامه :

__دراسة آفاق الكلية .

__برة اعمال التكوين ا نواصل و س ا مستوى .

__اعداد مشاريع ميزانية الكلية .

__يسهر على توف الوسائل اادية و ا عنوية ال تؤدي ا فيق الاهداف .

__ عميد الكلية .

- رؤساء الانقسام.

__رؤساء اللجان العلمية للانقسام .

__مديري وحدات البحث .

__ ثل منتخب عن الاساتذة عن كل قسم .

ب.2. اللس العلمي للكلية و يتكون من :

ومن مهامه :

- تنظيم التعليم.
- تنظيم اشغال البحث.
- اقتراحات برامج البحث .
- اقتراحات فتح او غلق شعب ا بعد التدرج .
- التكفل بالنشاطات البيداغوجية و العلمية .

__ رئيس القسم .

ب.3. اللجنة العلمية للقسم وتتكون من : __ست او سبع اعضاء ثل عن الاساتذة .

ومن مهامها الاقتراحات التالية :

- تنظيم التعليم .
- توزيع الادرار البيداغوجية .
- برامج البحث للقسم .
- فتح او غلق او ديد شعب ا بعد التدرج مع ديد عدد ا ناصب .

- مواضيع البحث ا بعد التدرج .
- متابعة اذكرات ا بعد التدرج .
- تنظيم التظاهرات العلمية .

- عميد الكلية .
- رؤساء الافسام .
- ب، 4. ادارة الكلية تتكون من : ← - مسؤول مصا دعم البيداغوجية و البحث .
- مسؤول ا صا الادارية و ا الية للكلية .
- مسؤول مكتبة الكلية .
- مديرو وحدات البحث .

ومن مهامها :

- التس البيداغوجي للكلية .
- التس الاداري .
- التس اا .

اما بالنسبة للتس اا ا اص با امعة يبقى تسى ها مركزيا رغـم الاسـتقلالية النسبية اتمثلة اعداد ايزانية و حرية التصرف فيها و توف ا ياكل الضرورية للتسـيـم ا مطلوب من الس و كليات و هيئات .

ملخص:

تناولت الباحثة الفصل الثالث مسار التطورات الاصلاحية الـ شهدت ا امعة ا زائرية منذ مرحلة ما بعد الاستقلال ا غاية يومنا هذا وتوصلت ا نتيجة مفادهـا أن ا امعة ا زائرية تعرف اصلاحات حقيقية وجادة ا نتج عنه بقاءها وضـعية متأزـمة لانسمح بتس عفلا كنها من فيق ذاتا المغفودة.

الجزء الثاني

تحليل المعطيات الميدانية

الجزء الثاني : تحليل المعطيات الميدانية .

الفصل الرابع-ع : فئات الاداريين -بين التنظيم الرسمي والتنظيمات غير الرسمية.

المبحث الأول: المميزات العامة لأفراد العينة (مجتمع البحث) .

1_ فئات العمر .

2_ الجنس.

3_ الانتماء الجغرافي.

4_ الأهمية في العمل الإداري الجامعي.

المبحث الثاني: مفهوم قيمة العمل لدى العامل في الإدارة الجامعية.

1_ دوافع العمل في الإدارة الجامعية .

2_ مفهوم العمل الإداري الجامعي.

3_ العوامل المؤثرة على التسيير الإداري الجامعي.

4_ خصائص جماعة العمل .

5_ أسس التعامل الجماعي داخل الإدارة الجامعية.

6_ تأثير الوسائل المستعملة على العمل الإداري الجامعي .

المبحث الثالث: المعطيات التنظيمية المهيكلة لعلاقات العمل .

1_ تأهيل الفرد للعمل الإداري الجامعي .

2_ الترقية.

3_ المراقبة.

4_ تطبيق نظام الجزاءات.

تحليل وتفسير النتائج.

ملخص.

الفصل الرابع : فئات الإداريين بـين التنظيم الرسمـي

والتنظيمات غير الرسمية.

المبحث الأول: المميزات العامة لأفراد العينة.

1. فئات العمر .

توزيع النسب المئوية على فئات العمر

الموع	عمال	اطارات	المصنف
-------	------	--------	--------

فئات العمر	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
25 - 20	12	12	14	14	26	13.00
30_25	43	43	42	42	85	42.50
35_30	21	21	22	22	43	21.50
40_35	08	08	13	13	22	11.00
45_40	08	08	04	04	12	6.00
50_45	03	03	03	03	06	3.00
55_50	02	02	01	01	03	1.50
60_55	03	03	01	01	03	1.50
الموع	100	% 100	100	% 100	200	% 100

أ دول رقم (1)

نلاحظ من خلال أ دول رقم (1) أن نسبة 42.50 % كأك نسبة ثلاث موع استجوب الذين تتراوح أعمارهم ب (30_25) سنة تاليها نسبة 21.50 % من موع استجوب الذين تتراوح أعمارهم (35_30) سنة تأ نسبة 13 % مـ من موع استجوب فئة العمر (25_20) سنة .
وتفاوت هذه النسب لدى الفئة كالتا :

- د أن نسبة 43.00 % كأك نسبة ثلاث لدى فئة الاطارات، فئة العمر (30_25) سنة ونسبة متقاربة لدى فئة العمال بنفس فئة العمر ايعادل نسبة 43.00 % .
- تأ فئة العمر (35_30) سنة ا رتبة الثانية ايعادل 22.00 % لدى فئة العمال مقابل نسبة 21.00 % لدى فئة الاطارات .
- ونسبة 13.00 % لدى فئة العمال تتراوح أعمارهم ب (35 _ 40) سنة مقابل نسبة 08.00 % من موع استجوب لدى فئة الاطارات ، أما أقل نسبة فـ د ثلاث لدى فئة العمال ايعادل 01.00 % ثلاث موع استجوب فئة أعمارهم ب (50 _ 55) سنة .

من هنا نستنتج ما يلي :

- أن أك نسبة ظهرت العينة قد لت أنضح مرحلة حياة الانسان .
- أهم ما يبر هذه ارحلة من حياة العامل هو النشاط وا يوبة والنضج الفكري والعلم-ي والاجتماعي .
- يسعى الفرد هذه ارحلة ا مل ا مسؤولية على أكمل وجهها من خلال تكوين حياته الاجتماعية ال هي نتاج تفاعل عوامل بيئية و يط اجتماعي .
- اول الفرد هذه ارحلة أن يبلور مهارات ومواهب ومبول وا اهاات يبرسلوكه وأدائه و كنه من التكيف والواقع الاجتماعي وتدفعه ا فيق قدرات انتاجية مادية وفكرية .
- الاحساس بالذات وبالأخرين وبالدور الذي ثله ضمن شبكة الادوار السائدة التمتع .
- ان جل الدراسات تؤكد على أن هذه ارحلة و ال ثلت أخصب مراد-ل عمر الانسان ، من بداية مرحلة الشباب ا ناية مرحلة الكهولة أي م-ن (20) سنة ا (60) سنة تتميز بذلك التفك و السلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام انطق و اعرف-ة و فطرة الفاعل على ديد أهداف ووسائل السلوك ال تعكس بدورها ا انب اذا وا ف-ي ا تواجد لدى العامل بصفة عامة .

2.الجنس .

توزيع النسب ائوبة على ا نس

الصنف ا نس	اطارات		عم-ال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذك-ر	49	49	47	47	96	48
أنث-ي	51	51	53	53	104	52

الموع	100	%100	100	%100	200	%100
-------	-----	------	-----	------	-----	------

١ دول رقم (2)

بوضح ١ دول رقم (2) ان أك نسبة هي 52.00 % ثلت موع استجوب هم اناث مقابل نسبة 48.00 % هم من جنس ذكر ١ يعادل نسبة 53.00 % لدى فئة العمال من جنس الاناث ونسبة 51.00 % لدى فئة الاطارات مقابل نسبة 49.00 % لدى فئة الاطارات من جنس ذكر ونسبة 47.00 % لدى فئة العمال .

ان هذه القراءة للجدول رقم (2) تدفع بنا ١ الاستنتاجات التالية :

- يغلب على أفراد العينة العنصر النسوي لدى الفئة .
- تعكس هذه النتائج التغيرات الاجتماعية السريع الذي يعرفه المجتمع ١ زائري حيث كـان يرفض تعليم وتوظيف المرأة فأصبحت لديه قابلية كبيرة ١ اخراجها للعمل من أجل زيادة الدخل العائلي، من جهة لأن الظروف الاجتماعية تستدعي ذلك ومن جهة أخرى نتيجة للظروف السياسية ١ أجت الشباب على ١ دمة العسكرية ١ أدى ١ شغور المناصب الادارية ١ نتج عنه توظيف أكبر نسبة من الشريحة النسوية. ولقد واكب توزيع الاستبيانات هذه التغيرات .

أصبح هناك ميل كبير ١ توظيف المرأة على الرجل اذ لوحظ أن لديها استعاب كبير لظروف العمل الاداري خاصة من ناحية التقيد الزم ١ على عكس الرجل الذي مال أكثر ١ ارساء الاعمال ١ رة .

غياب المرأة عن مراكز القيادة وعن مراكز صنع القرار وهـذا راجع لأسباب اجتماعية منها الغياب المتكرر لسبب أو لآخر (زواج ، اناث ...)

3. الانتماء الجغرافي :

توزيع النسب المئوية على الأصل ١ غرا

المنصف	اطارات		عمـ - -ال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

54	108	65	65	43	43	رئفي
46	92	35	35	57	57	حضري
%100	200	%100	100	%100	100	الموع

ا دول رقم (3)

نلاحظ من خلال ا دول رقم (3) أن أك نسبة ثلت موع استجوب الذين أصلهم رئفي ا يعادل 54.00 % من موع أفراد العينة ونسبة 46.00 % ثلت موع استجوب الذين أصلهم حضري .

وتفاوتت هذه النسب لدى الفئة حيث د أن نسبة 57.00 % ثلت لدى فئة الاطارات من أصل حضري مقابل نسبة 65.00 % كأك نسبة ثلت لدى فئة العمال من أصل رئفي .

4.الأقدمية في العمل الإداري الجامعي :

توزيع النسب ائوية على الأقدمية

الصنف الأقدمية	اطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	56	56	35	35	91	45.50
أكثر من 5 سنوات	44	44	65	65	109	54.50
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (4)

نلاحظ من خلال ا دول رقم (4) أن نسبة 54.50 % ثلت موع استجوب الذين لديهم أكثر من 5 سنوات عمل من موع الكلي لأفراد العينة مقابل 45.00 % ثلت الذين لديهم أقل من 5 سنوات عمل الإدارة اامعية و تفاوتت هذه النسب لدى الفئة حيث نلاحظ أن نسبة 56.00 % من موع استجوب لدى فئة الاطارات لديهم أقل من 5 سنوات بينما 65.00 % لدى فئة العمال لديهم أكثر من 5 سنوات .

نستنتج من خلال هذه إعطيات ما يلي :

- أن أك نسبة ظهرت عند اللذين لديهم أكثر من س سنوات عمل الادارة اامعية
ا زائرية .

- يظهر أن هناك نوع من الاستفرار العمل لدى فئة العمال مقارنة بالاطارات .

- عايشت عناصر العينة كل التحولات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية ال
عرفها النتمع ا زائري .

- عايشت عناصر العينة كل الاصلاحات ال عرفتها اامعة ا زائرية .

ثانيا : مفهوم قيمة العمل لدى العامل في الادارة الجامعية .

1.دوافع العمل في الادارة الجامعية.

يعتد العمل من العوامل الأساسية ال يؤخذ با كمؤشر لقياس درجة العقلانية
التسي لذلك نعتد ديد الدوافع و ا اجات الضرورية ال يرتكز عليها الأفراد أعما م
مهم جدا معرفة تأت ذلك على مدى فيق الاهداف وعلى هذا الأساس طرحنا الـ
من الأسئلة على أفراد العينة و توصلنا ا النتائج ا وضحة من خلال ا داول التالية :

توزيع النسب ائوية على دوافع العمل

الصنف الدوافع		اطارات		عمال		الموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار

25.50	51	28	28	23	23	مؤهلات العمل الاداري
15.00	30	14	14	16	16	الأجر واكافآت
15.50	31	18	18	13	13	الأهل والتمتع
24.50	49	28	28	21	21	فريق الذات
06.00	12	06	06	06	06	فصل الوقت
13.50	27	06	06	21	21	آخر
%100	200	%100	100	%100	100	الموع

١. جدول رقم (5)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة 25.50 % كأك نسبة ثلاث موع استجوب، الذين يعتقدون أن لديهم مؤهلات العمل الاداري ونسبة 24.50 % من موع استجوب، يريدون فريق الذات وتوزع هذه النسب لدى الفئة على النحو التالي :

أن أك نسبة وهي 28.00 % ثلث لدى فئة العمال أجابوا على فريق الذات ونفس النسبة كذلك يعتقدون أن لديهم مؤهلات العمل الاداري مقابل نسبة 23.00 % لدى فئة الاطارات يجب على نفس الدافع و ما يعادل نسبة 21.00 % لدى نفس الفئة يجب على سبب فريق الذات وبأدافع العمل من أجل التمتع ا رتبة الثانية لدى فئة العمال وذلك 18 % و ثل ا رتبة الثالثة لدى فئة الاطارات ما يعادل نسبة 13.00 % بعد سبب الأجر واكافآت وهناك أسباب أخرى تدفع الاطارات العمل فدرت النسبة ائوية لموع استجوب، 21.00 % أجابوا على آخر.

2_ مفهوم العمل الاداري الجامعي:

و معرفة المفهوم الذي يعطيه الأفراد للعمل ومنه ديد الانعكاسات ال فـد تنـتج
تصوراتكم ومعرفة مدى علاقة ذلك بالنس العقل وجها سؤالا لأفراد العينة وتوصـلنا ا
النتائج ال احتواها ا دول رقم (6).

يبدأ لنا جدول رقم (6) أن الإلمام العام للبحث قد مثل أن نسبة وهي ما يعادل 40.00 % ترى أن العمل هو وسيلة للحصول على راتب > د أن نسبة مـا يعادل 34.00 % ترى أنه اكتساب مهارات جديدة و فيق الذات ونسبة مـا يعادل 26.00 %

ترى أنه إذا ما هو مطلوب و فقط.

كما نلاحظ أيضا أن أن نسبة أي ما يعادل 46.50 % فد ثلثت مـوع استجوب من فئة الاطارات ذات الأصل ريفي تعت العمل وسيلة للحصول على راتب مقابل نسبة ما يعادل 35.08 % ذات الأصل حضرية ه كذلك، > د أن نسبة مـا يعادل 36.84 % فد ثلثت موع استجوب من نفس الفئة تعت ه اكتساب مهارات جديدة و فيق الذات من أصل حضري مقابل نسبة مـا يعادل 27.90 % مـن مـوع استجوب ذات اصل ريفي تعت ه كذلك.

ونلاحظ ان ان نسبة أي ما يعادل 44.60 % فد ثلثت موع استجوب من فئة العمال تعت العمل وسيلة للحصول على راتب هي من اصل ريفي مقابل نسبة ما يعادل 31.43 % تعت ه كذلك وهي من اصل حضري.

> د ان نسبة ما يعادل 42.85 % فد ثلثت موع استجوب من نفس الفئة تعت ه اكتساب مهارات جديدة و فيق الذات هي من اصل حضري مقابل نسبة ما يعادل 30.77 % تعت ه كذلك ذات اصل ريفي.

3_ العوامل المؤثرة على التفسير الاداري الجامعي:

توزيع النسب ائوية على العوامل اؤثرة

الصنف	اطارات		عمـال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
العلاقة مع الاخرين	32	32	32	32	64	32.00
اللغة	06	06	07	07	13	06.50
انعكاسات الانتماءات	08	08	03	03	11	05.50
عدم كفاية الأجرة	20	20	27	27	47	23.50
عدم كم اسؤول زمام الأمور	25	25	21	21	46	23.00
آخـــــر	09	09	10	10	19	09.50
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (7)

يوضح لنا ا دول رقم (7) توزيع النسب ائوية على أهم العوامل ا -ؤثرة على العمل وبالتالي على التفسير العقلاني و د ان أك نسبة وهي 32.00 % ثلث موع استجوب الذين أجابوا بتأ العلاقات مع الآخرين تأ نسبة 23.50 % ثلث الذين أجابوا بعدم كفاية الاجرة ونسبة مقارنة وال أجابت على عدم كفاية الأجرة -ا بعدل 23.00 % .

وتوزعت هذه النسب ائوية على الفئة بالشكل التالي .

نفس النسب لدى الفئة أجابت بتأ عامل العلاقات الاجتماعية وذلك -ا بعدل نسبة 32.00 % تأ نسبة 25.00 % ثلث موع استجوب لدى فئة الاطارات ال أجابت بتأ عامل عدم تكلم اسؤول زمام الأمور تليها نسبة 20.00 % لدى نفس الفئة يب على عدم كفاية الأجرة ، أما بالنسبة لفئة العمال د أن العامل الاقتصادي تل ا رتبة الثانية عندها بعد العامل الاجتماعي و ذلك بنسبة 27.00 % -ا العام-ل التنظيمي .

4. خصائص جماعة العمل .

معرفة الأسس الـ يبـ عليها العامل علاقاته الاجتماعية ا جماعة الـ يعمل معها
طرحنا سؤالنا على أفراد العينة و حصلنا على النتائج الـ احتواها ا دول رقم (8) .

يبيّن لنا الجدول رقم (8) أن الإحصاء العام لمتعم البحث قد ركز أكثر نسبة أي ما يعادل 46.50 % ثلث مجموع المستجوبين الذين يعملون وسبيلة للحصول على راتب يثبت أكثر نسبة لديهم ما يعادل 68.29% قد ثلث مجموع المستجوبين من فئة العمال الذين يفضلون العمل مع جامعة ذات نفس الإنتماء أو غيرها مقابل نسبة ما يعادل 42.86 % تفضل الإحصاء الأيديولوجي ونسبة ما يعادل 25.81 % تفضل التخصص العلمي χ^2 قد أن نسبة ما يعادل 66.67 % قد ثلث مجموع المستجوبين من فئة الإطارات يفضلون الجامعة ذات نفس الإنتماء أو غيرها ونسبة ما يعادل 50.00 % تفضل الإحصاء الأيديولوجي وتنعدم النسبة عند التخصص العلمي.

كما يبيّن لنا الجدول أيضا أن نسبة ما يعادل 93.10% قد ثلث مجموع المستجوبين من فئة الإطارات قد صرحت بأن العمل هو اكتساب مهارات جديدة وظيفي ذات تفضل العمل مع جامعة من نفس التخصص العلمي مقابل نسبة ما يعادل 21.43 % تفضل الإحصاء الأيديولوجي، أما بالنسبة للعمال نلاحظ أن نسبة ما يعادل 45.16 % تفضل العمل مع جامعة من نفس التخصص العلمي مقابل نسبة ما يعادل 32.14 % تفضل العمل مع زملاء من نفس الإحصاء الأيديولوجي ونسبة ما يعادل 09.76 % تفضل العمل مع زملاء من نفس الإنتماء أو غيرها .

5.أسس التعامل الجماعي داخل الادارة الجامعية:

توزيع النسب ائوية على أسس التعامل

الصنف اسس العمل	اطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الاحترام	37	37	58	58	95	47.50
اصلاحه	24	24	24	24	48	24.00
الالامات الفكرية	08	08	03	03	11	05.50
الانتماءات اخرافية	10	10	03	03	13	06.50
اسؤولية والعمل	13	13	08	08	21	10.50
آخـر	08	08	04	04	12	06.00
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم(9)

نلاحظ من خلال ا دول رقم (9) أن أكثر نسبة هي 47.50 % ثلت موع استجوب من التمتع الكلي لأفراد العينة الذين أجابوا على متغ قيمة الاحترام ثا نسبة 24.00 % ثلت موع استجوب الذين أجابوا على متغ اصلاحه بـأ مـتغ اسؤولية ا يعادل نسبة 10.50 % وقد تفاوت توزيع النسب ائوية لدى الفئـت بـت د لدى فئة الاطارات ا يعادل نسبة 37.00 % أجابوا على الإحترام مقابل نسبة مـا يعادل 24.00 % أجابوا على اصلاحه ونسبة مـا يعادل 10.00 % أجـابوا على الإـتـمـاءات ا خرافية.

د أن نسبة ما يعادل نسبة 58.00 من موع استجوب من فئة العمـال قد أجابوا على الإحترام مقابل نسبة 24.00 أجابوا على اصلاحه ونسبة 08.00 أجـابوا على اسؤولية والعمل .

6. الوسائل المستعملة فى العمل الاداري الجامعي:

توزيع النسب ائوية على الوسائل

الصفة النمط	اطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
فدة	49	49	62	62	111	25.50
حديثه	30	30	28	28	58	29.00
آخر	21	21	10	10	31	15.50
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (10)

ومعرفة مدى استعمال الوسائل وتأثيرها على العمل وارسا تم وسلوكا تم وجههـا
السؤال ا أفراد العينة و صلنا على النتائج التالية:

أن نسبة ما يعادل 55.50 % من موع استجوب فدا أجابوا على استعمال
الوسائل التقليدية مقابل نسبة ما يعادل 29.00 % من موع استجوب الذين أجابوا على
استعمال الوسائل اديثة.

و د أن نسبة ما يعادل 62.00 % من موع استجوب لـدى فئة العمال
يستعملون وسائل فدة مقابل نسبة 28.00 % تستعمل اديثة.

د نسبة 49.00 من موع استجوب لـدى فئة الاطارات تستعمل الوسائل
الفدة مقابل نسبة 30.00 تستعملوا وسائل حديثة.

المبحث الثالث: المعطيات التنظيمية المهيكلة لعلاقات العمل.

1. تأهيل الفرد للعمل الإداري الجامعي:

توزيع النسب المئوية على أسس التأهيل

الصنف الأسس	الاطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الكفاءة	16	16	09	09	25	12.50
الشهادة	24	24	38	38	62	31.00
إدراك	07	07	09	09	16	08.00
العلاقات الشخصية	48	48	41	41	89	44.50
آخر	05	05	03	03	08	04.00
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

أ. دول رقم (11)

ومعرفة الأسس التي يتم اختيار الفرد من خلالها، للعمل الإداري الجامعي، فإثرية توجيه السؤال إلى أفراد العينة وتوصلنا إلى أن أكبر نسبة وهي ما يعادل 44.50 % قد مثلت موع الاستجواب الذين أجابوا على متغ العلاقات الشخصية مقابل نسبة مـا يعادل 31.00 % مثلت الذين أجابوا على متغ الشهادة نسبة 18.50 % أجابوا على أساس الكفاءة ونسبة 8.00 % مثلت موع الذين أجابوا على متغ إدراك.

يلاحظ أن نسبة 48.00 % لدى فئة الاطارات أجابوا على العلاقات الشخصية مقابل نسبة 24.00 % ترى على أساس الشهادة ونسبة 16.00 % على الكفاءة ونسبة 07.00 ترى على أساس إدراك.

أما لدى موع الاستجواب من فئة العمال ترى أساس العلاقات مقابل 38.00 ترى أساس الشهادة ونسبة 09.00 ترى على أساس إدراك.

2. الترقية

توزيع النسب المئوية على أسس الترقية

الصنف الأسس	إطارات		عمال		الموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الأقدمية	35	35	39	39	37.00	74
الكفاءة	09	09	23	23	16.00	32
علاقات شخصية	38	38	25	25	31.50	63
الاستحقاقات	11	11	10	10	10.50	21
آخ - ر	07	07	03	03	05.00	10
الموع	100	100	100	100	100	200

أ. جدول رقم (12)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 37.00 % من موع المسـتـجـو، ترى بأن نظام الترقية الماعـة يعتمد على الأقدمية وأن نسبة 31.50 % من مـن مـوع المسـتـجـو، ترى أن نظام الترقية يعتمد على العلاقات الشخصية ونسبة 10.50 % ترى بأن نظام الترقية يعتمد على الاستحقاق.

وتتفاوت هذه النسب لدى الفئـة يـث د أن نسبة 39.00 % من مـن مـوع المسـتـجـو، لدى فئة العمال ترى أن نظام الترقية يعتمد على الأقدمية مقابل نسبة 25.00 % ترى على أساس العلاقات ونسبة 10.00 % ترى أساس الاستحقاق > د أن نسبة 38.00 % من موع المسـتـجـو، من فئة الاطارات ترى أساس العلاقات مقابل 35.00 % ترى أساس الأقدمية ونسبة 11.00 % ترى الاستحقاق.

3. المراقبة:

توزيع النسب المئوية على بعد المراقبة

الصفة العبارة	الاطارات		عمال		الموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مطبقة	41	41	35	35	38.00	76
مطبقة	46	46	57	57	51.50	103
آخر	13	13	08	08	10.50	21
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

الجدول رقم (13)

ومعرفة مدى اهتمام المراجعين وتقديرهم لأهمية العمل طرحنا سؤالنا على أفراد العينة وحصلنا على النتائج التالية:

أن نسبة 51.50 % ثلثت مجموع المستجوبين قال ترى أن هناك مشاكل وإدارة مطبقة الإدارة الممعة.

مقابل نسبة 38 % ترى أن بعد المراقبة موجود ، و تلف النسب لدى الفئة حيث قد أن نسبة 57 % لدى فئة العمال مقابل نسبة 35.00 ترى أنا مطبقة.

قد أن نسبة 46.00 % لدى فئة الاطارات ترى أنا مطبقة مقابل نسبة 41.00 ترى أنا مطبقة.

4.تطبيق نظام الجزاءات

توزيع النسب ائوية على مدى تطبيق ا زاءات

الصنف الاستجابة	اطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
صحيح اما	05	05	09	09	14	07.00
صحيح	23	23	18	18	41	20.50
غـ متأكد	35	35	38	38	73	36.50
غـ صحيح	19	19	19	19	38	19.00
غـ صحيح اما	15	15	11	11	26	13.00
لا اعرف	02	02	04	04	06	03.00
آخـ -ر	01	01	01	01	02	01.00
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (14)

ي لنا ا دول رقم(14) توزيع النسب ائوية على مدى تطبيق اجراءات وفـ واء
ا زاءات الادارة ا امعية.

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 36.50 % من موع استجوب من الـتمـع الكـلـي
للـعـيـنة غـ متأكدين من وجود اجراءات ا زاء.

وأن ما يعادل نسبة 20.50 % من موع استجوب أجابوا على صـحـيـح وأن
ما يعادل نسبة 19.00 % أجابوا على غـ صحيح.

وتفاوت هذه النسب لدى الفئـة على الشكل التـا :

نلاحظ أن ما يعادل نسبة 38.00 % من موع استجوب لدى فئة العمال غـ.
متأكدة مقابل 19.00 ترى غـ صحيح.

د ما يعادل نسبة 35.00 % من موع استجوب لدى فئة الاطارات ترى أنا ء متأكدة مقابل نسبة 23.00 % ترى صحيح ونسبة 19.00 % أجابوا على ء صحيح.

تفسير وتحليل النتائج

جاءت نتائج الدراسة جزئها الأول لتعكس تصورات وسـلوكات الأفراد. جاء ارتباط بالعمل ومدى تأثرها على ارسـة التنـس العقلـة الادارة .

وباعتبار العمل أحد اعمـا الرئيسية لسلوكات الأفراد ومواففهم وتصوراتهم ليس من خلال التغيرات الفرد للتكيف مع العمل فقط ولكن من خلال التدرج التكيف التنظيمي أيضا.

من هنا نقول أن النظرة للعمل لدى الفئة (فئة الاطارات، فئة العمال) تتفق على كونه أساس فـيق أهم جانب لدى الانسان وهو انبـذ (ا دول رقم 5) و كـلـالات يسعون ا تعزيز تقديرهم لأنفسهم على أنم مؤهلـ وأكفاء وهذا يضيف نوع من الاستقلالية والشعور بأية الشخصية كقيمة ما تأثر واضح على التنـس العقلـة .

كما أن ديد ا اجبات الـ بطمح الأفراد فيقها من خلال أداء العمل تصـيح منطلقا للممارسات والتصورات بما لها القيمة .ومن خلال ليل نتائج دوافع وحاجيات الأفراد اؤسسة اامعية توصلنا ا ارم التا :

مؤهلات	فريق الذات
فريق الذات	مؤهلات
آخر	الأهل والتمتع
الأجر والكافآت	الأجر والكافآت
الأهل والتمتع	آخر
هدر الوقت	هدر الوقت
الإطارات	العمال
بيئة إجتماعية	
هرم ترتيب الحاجات والدوافع	

نلاحظ من خلال ترتيب الأسس التي يقوم عليها العمل لدى الفئة المستهدفة وغالبيتهم لديهم أقل من خمس سنوات عمل إدارية إمامة إزائرية، ولدى فئة العمال وغالبيتهم لديهم أكثر من خمس سنوات عمل إمدادية، القول أن الفئة المستهدفة أكثر مرمية عن هــا معرضة لانعكسات الواقع الاجتماعي .

أما بالنسبة للمفهوم الذي يعطيه الأفراد للعمل فقد بينت النتائج (الجدول رقم 6) أنه إله إكونه وسيلة للحصول على راتب وغالبيتهم من أصل ريفي، إا يقلل من نسبة إحتمال الإبداع والإبتكار لدى هذه الفئة وكما هو معلوم أن العمل يوفر فرص أكثر لإز وإكتساب أشياء مفيدة تدفع بإستعمال أكثر للكفاءة وبالتالي يصبح هذا الشعور من أفرى فيم الإنسان ولا يكن إشباعه إلا بالعمل إنتج والتفنن فيه.

ومعرفة العوامل وإثرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التساقط العقلا وصلنا على نتائج السؤال إطروح على أفراد العينة ووجدنا أن للعوامل الاجتماعية تأثير إكـبي على

العمل (1 دول رقم 7) - إذ أن تواجد الفرد مكان العمل مدة أطول قد تعادل تواجده بيته أو أكثر. عليه يبحث باستمرار عن جوانب فيه استقراره الذاتية - وتنشيط الصداقات والعلاقات وتولد عنها قيم اجتماعية وثقافية كالنعاون والشعور بالانتماء لمجموعة... إلخ. - ما يكون له أثر واضح على التنس، وخاصة أن مثل هذه القيم ليست وليدة ذلك الوقت. - قد يكون لها علاقة بتأثيرات أخرى كالبينة الاجتماعية التي تواجد فيها الفرد بكل مكوناتها وتركيباتها.

وبالتالي، ديد أهمية العمل يبرهن على أساس متغيراته يكون المدفوع من ورائها تحقيق غاية معينة، لذلك وجدنا إدارة الجامعة ذات أثرية أن الواجب الاجتماعي قد أصبح بصفة الانتماءات وقيمة العمل هي الوسيلة حصول على راتب (1 دول رقم 8) الناتج عن هذه التركيبة الاجتماعية فيم ومعايير شكلت مرجعية للتعامل داخل إدارة الجامعة ذات أثرية. وأصبحت ثابتة الإجراءات القانونية التي تحكم العمل والتنس فقيمة الاحترام مثلا (1 دول رقم 9) بغض النظر على كونها قيمة أساسية مثل لائحة علمية عملية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الأساليب والوسائل المستعملة تأدية العمل قد ذاته أصبح مرهونا بنقل التكنولوجيا الخارجية بصورة الإدارة الجامعية شراء أجهزة الاعلام الآلي خاصة، بغض النظر عن القدرة على التحكم التكنولوجي والقدرة على التكيف مع كل المتغيرات إذ أننا قد الفرد منظم كونه لازال يستعمل الوسائل القديمة بينما الذي أتاحت له فرصة الحصول على جهاز يقضي معظم وقته عاجزا على تشغيله والتحكم بحياته المتولدة عنده حب الانفعال بالحدث الخارجي أكثر من حبه أن يكون فاعلا فيه الأمر الذي أصبح عامل "إستلاب حضاري".

كما أن التنس العقلاني يتوقف على مدى التحكم بالوسائل والأساليب وتكيف العوامل النفسية والروحية والاجتماعية وتوزيع الأدوار فقط وإلا تدعيم كل هذا عطيات تنظيمية أخرى لا تقل أهمية ووجوب إنسجامها مع التنس العقلاني من جهة ومساهماتها لطموحات الأفراد من جهة أخرى، فالتربية والتأهيل ورافعة ونظام الرضاات تعد مركز اهتمام كل تصور تنسيقي، إلا أن النتائج الدراسية أفرزت عوامل تنسية وتنظيمية تكون دة بالنظام العام واعترف به للعمل الإداري الجامعي، فتأهيل الفرد للعمل إدارة الجامعة ذات أثرية يبرهن على متغير الكفاءة ولا الشهادة التي تطلب شكليا، ولا متغيرة ولا على متغير آخر قد يدل على موضوعية العملية بقدر ما يتم على أساس متغير العلاقات الشخصية (1 دول رقم 11) الذي أصبح مثل معيارا فعالا كمن خلاله في كل الأبعاد

والطموحات... وجود ديد السلوكيات ومارسات والتصورات على أساسه ولايس مـن السهل كان إختراق هذا ا معيار و اوزة.

لقد بينت نتائج الدراسة ايدانية أن أسس الترفية مبنية على معيار الأقدمية بصـفة عامة وعلى معيار العلاقات الشخصية لدى فئة الاطارات بالأخص أكثر اهي مبنية على الأداء الكيفي.

من هنا نقول أن النظام ع الر ي ا وجود الواقع ا امعي أصبح يشكل مرسوما إداريا للجامعة ا زائرية.

أما بالنسبة عطى النس والتنظيم ا اص با رافبة لوحظ أن نسبة كبة من التـمـع الكلي لأفراد العينة تفر بعدم تطبيقها (ا دول رقم 13) وللتأكد أكثر من ذلك وجـدنا أن نسبة كبة ع متأكدة من وجود نظام للجزاءات (ا دول رقم 14).

ملخص:

إنطلقت الدراسة من إفتراض جزئي مفاده أن التصورات والسلوكيات التقليدية المرتبطة بالعمل لدى الفرد إدارة ا امعة ا زائرية من العوامل اؤثرة على ارسـة النسـ العقلـا وقد تب أثناء الدراسة كيف أن إدارة ا امعة ا زائرية أو بالأخص النس الاداري ا امعي مؤطر بعدة عوامل ومنت ات داخلية وخارجية الأمر الذي يفسر أن هـاك أسـس وفواعد تأثر وتأثر متبادل وأن العلاقة ا وجودـة بـ تصورات وسلوكيات الأفراد والنسـ الاداري علاقة جدلية تفاعلية.

و در الاشارة هنا ا أن القيم أصبحت ثل أساس النس الاداري وتكمن خلاـف ا وائف والا اهاـت لذلك يعت ا كم على ا ايتها أو سلبيتها صعبا من جهة ومـن جهة أخرى إعتبار قيمة سيئة بالنسبة للنس الاداري ليست بالضرورة سيئة إجتماعيا أو ذاتيا.

الفصل الخامس: اشكالية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتفسير الاداري الجامعي.

المبحث الأول: مستوى الوعى وطبيعة الاستعدادات.

1. أسلوب حل النزاعات فى العمل.
2. الوسائل وعلاقتها بتسيير ادارة الجامعة.
3. المظاهر الشائعة والمؤثرة على التسيير الاداري الجامعي.

المبحث الثاني: السلطة والقيادة.

1. التغيرات القيادية وعلاقتها بالتسيير الاداري.
2. العلاقات بين القمة وال قاعدة وأبعادها على التسيير الاداري.
3. تفويض السلطات .
4. تطبيق القوانين.
5. مصدر القرارات.
6. اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة.

1. مدى رضا الأفراد على الهيكل الاداري.
2. مدى مرونة الهيكل الاداري.
3. وضوح الأدوار والمسؤوليات.
4. مدى دقة التسلسل الاداري الجامعي والاتصال.
5. القرارات الوزارية والتسلسل الاداري.

المبحث الرابع: الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

1. الاتصال من خلال الاجتماعات.

- 1.أ.الدعوة للاجتماع.
- 1.ب. مواضيع النقاش فى الاجتماعات.
- 1.ج. الجو العام الذى يسود الاجتماعات.
- 2.الاتصال من خلال التقارير.
- 2.أ. ايصال التقارير.
- 2.ب. فنوات ايصال التقارير.
- 3.مدى قبول الافتراحات .
4. الاطلاع على الاصلاحات.
5. الاطلاع على الاجراءات التنظيمية من خلال الجرائد الرسمية.
6. مدى وفرة الاعلام الجامعي.
7. بعد الحوار بين الاداريين.
- تحليل وتفسير النتائج .
- ملخص.

الفصل الخامس : اشكالية الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتسير الاداري الجامعي .

المبحث الأول: مستوى الوعي وطبيعة الاستعدادات .

1. أساليب حل النزاعات في العمل .

معرفة مدى إدراك الأفراد لأبعاد التنظيم ارسه و سلوكا و ديد مستوى وءـ بهم
لذلك و طبيعة استعداداتم و مدى تأط اشكالية الثقافة التنظيمية و علاقتها بالنس الاداري
ا امعي طرحنا لمة من الأسئلة على أفراد العينة و صلنا على النتائج اوضحة ا - داول
ا والية .

فا داول رقم (15) احتوى على نتائج توزيع النسب المئوية على الأسـالب
استعمله النس الاداري لفض ال اعات ال قد دث حول العمل و نلاحظ أن.

بيد لنا جدول رقم (15) ان الالام العام قد ركز اك نسبة -اي-ادل 38.00 %
ثلث موع استجوب للمجتمع الكلي تصرح بأن الأسلوب استعمل حل الاعات
هو اصلحة الودية وأن نسبة ما يعادل 35.00% قد ثلث موع استجوب الذين يروا

أنه يتم عن طريق اللبس التأدي ونسبة مايعادل 24.50 % ترى أنه يتم عن طريق العفـاب بدون اكمة.

يث د أن أك نسبة ايعادل 70.45 % قد ثلت موع استجوب من فئة الاطارات ترى أن أسلوب حل ال اعات هو اصلحة الودية، لديهم أكثر من س سنوات عمل مقابل نسبة مايعادل 19.64 % ترى كذلك، لديهم أقل من س سنوات عمل.

د أن نسبة مايعادل 51.79 % قد ثلت موع استجوب الذين يروا أن أسلوب حل ال اعات هو اللبس التأدي ، لديهم أقل من س سنوات عمل مقابل نسبة مايعادل 22.73 % ترى كذلك، لديهم أقل من س سنوات عمل.

بينما نلاحظ أن أك نسبة ايعادل 74.28 % قد ثلت موع استجوب من فئة العمال ترى أن أسلوب حل ال اعات العمل هو اللبس التأدي لديهم أقل من س سنوات عمل مقابل مايعادل 07.70 % ترى كذلك، لديهم أكثر من س سنوات عمل.

د أن نسبة مايعادل 46.15 % قد ثلت موع استجوب الذين يروا أنه يتم عن طريق اصلحة الودية، لديهم أكثر من س سنوات عمل مقابل نسبة مايعادل 11.43 % ترى كذلك لديهم أقل من س سنوات عمل ونسبة 44.61 % ترى استعمال أسلوب بدون اكمة لديهم أكثر من س سنوات عمل مقابل نسبة مايعادل 11.43 % لديهم أقل من س سنوات عمل.

2. وسائل العمل وعلاقتها بتسيير ادارة الجامعة .

معرفة ظروف العمل طرح سؤالنا على أفراد العينة فتحصلنا على نتائج ا دول رقم 16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن أكثر نسبة أي ما يعادل 61.29 % قد
ثلثت مجموع الاستجوابات للمجتمع الكلي ترى أن ظروف العمل جيدة وأن نسبة
ما يعادل 49.59 % ترى أنه لا توجد امكانيات و تهدد العمل .

3.المظاهر الشائعة و المؤثرة على التسيير الاداري الجامعي .

توزيع النسب ائوئة على ا مظاهر الشائعة

الصنف	اطارات	عمال	الموع
-------	--------	------	-------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المظهر
19.00	38	20	20	18	18	عدم احترام الوقت
08.50	17	06	06	11	11	كثرة المكالمات الهاتفية
22.50	45	21	21	24	24	كثرة الزيارات
10.00	20	09	09	11	11	الافتقار إلى النظافة العامة
28.00	56	34	34	22	22	كثرة الأعمال الروتينية
12.00	24	10	10	14	14	أخر
%100	200	%100	100	%100	100	الموع

الموع (17)

معرفة أكثر المظاهر شيوعاً وتكراراً الإدارة العامة وتؤثر على العمل. ولنا على نتائج إجابات السؤال أوجه لأفراد العينة .

نلاحظ من خلال جدول توزيع النسب أن أكثر نسبة وهي 28.00% ثلثت موع استجوب الذين يرون أن كثرة الأعمال الروتينية هي التي تعطل العمل، مقابل نسبة 22.50 % ترى أن كثرة الزيارات هي السبب و تتفاوت هذه النسب لدى الفئة .

اذ نلاحظ أن نسبة 24.00% لدى الاطارات ترى أن كثرة الزيارات هي من أكثر المظاهر شيوعاً وتؤثر على العمل ومنه على التسار الاداري .

و أن نسبة 34.00 % لدى فئة العمال ترى بأن الأعمال الروتينية هي من أكثر المظاهر شيوعاً وتؤثر على العمل .

كما نلاحظ أيضاً أن نسبة 20.00% لدى فئة الاطارات ترى أن عدم احترام الوقت من الأسباب المعطلة للعمل مقابل نسبة 21.00% ترى كثرة الزيارات .

د أن نسبة 22.00 ترى كثرة الأعمال الروتينية مقابل نسبة 18.00 ترى عدم احترام الوقت.

المبحث الثاني : السلطة و القيادة :

1. التغيرات القيادية.

د ا دول رقم (18) نتائج السؤال اطروح على أفراد العينة و اص دى تأ التغيرات على مستوى القيادة وتوصلنا التوزيع اوضح ا دول .

يتبع لنا من خلال الدول رقم (18) أن الالاه العام ركز أك نسبة أي مـا
يعادل 59.00 % فد ثلت موع استجوب للمجتمع الكلي ترى أن تغ ات الفيـادة

التأثير على العمل ونسبة ما يعادل 41.00 % قد تلت مجموع استجوب الذين يروا
غ ذلك.

يثبت أن أن نسبة ما يعادل 74.07 % قد تلت لدى فئة الإطارات ترى أن
لتفادات القيادة علاقة بالانتماء ونسبة ما يعادل 70.37 % ترى العلاقة بتسليم العمل و
نسبة ما يعادل 68.18 % ترى العلاقات > د أن نسبة ما يعادل 59.09 % تلت
موقع استجوب من فئة العمال ترى العلاقة بتسليم العمل ونسبة ما يعادل 58.33 %
ترى العلاقات ونسبة ما يعادل 57.14 % ترى الرواتب ونسبة ما يعادل 54.54 % ترى
العلاقة بالانتماءات ونسبة ما يعادل 50.00 % ترى العلاقة باللغة.

2. العلاقات بين القمة والقاعدة وأبعادها على التسيير الإداري .

توزيع النسب ائوية على بعد العلاقات

الصفة الأشخاص	اطارات		عمال		الموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
المسؤول	29	29	31	31	30.00	60
نائبه	18	18	17	17	17.50	35
آخرون	53	53	52	52	52.50	105
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (19)

نلاحظ من خلال ا دول رقم (19) أن أغلبية أفراد العينة دون راحتهم وحررتهم مع أشخاص آخرين و المسؤول ونائبه وذلك ما يعادل نسبة 52.50% .

كما نلاحظ أيضا أن نسبة 53.00% ثلث موع المسجونين لدى فئة الاطارات ترى أنها د حريتها العملية مع أشخاص آخرين مقابل نسبة 29.00% ترى أنها د راحتها مع المسؤول ونسبة 18.00 ترى راحتها مع النائب مقابل نسبة 52.00 لدى فئة العمال د راحتها وحررتها مع أشخاص آخرين .

3. تفويض السلطات .

توزيع النسب ائوية على مدى تفويض السلطات

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	13	06.50
02	صحيح	50	25.00
03	ء متأكد	34	17.00
04	ء صحيح	58	29.00
05	ء صحيح اما	37	18.50
06	لأعرف	06	03.00
07	آء-----ر	02	01.50
الم-----وع		200	%100

ا دول رقم (20)

يد لنا ا دول رقم (20) توزيع النسب ائوية على مدى تفويض السلطات الادارة ا امعية .

ونلاحظ من خلاله أن ما يعادل نسبة 29.00% من موع استجوب من التمتع الكلي للينة لا تعتقد أن هناك تفويض للسلطات .

و أن ما يعادل نسبة 25.00% من موع استجوب تعتقد وجـود تفـويض للسلطات .

وأن ما يعادل نسبة 18.50% من الموع الكلي فد أجابوا على ء صحيح اما .

4. تطبيق القوانين .

توزيع النسب ائوية على تطبيق الفوائد

الرقم	الصفة الاستجابة	اطارات		عمال		الموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
01	صحيح اما	13.00	13	13.00	13	13.00	26
02	صحيح	32.00	32	37.00	37	34.50	69
03	ء مأكد	32.00	32	30.00	30	31.00	62
04	ء صحيح	17.00	17	13.00	13	15.00	30
05	ء صحيح اما	04.00	04	06.00	06	05.00	10
06	لاأعرف	—	—	—	—	—	—
07	آخـــــر	02.00	02	01.00	01	01.50	03
المـــــوع		100	%100	100	100	100	200

ا دول رقم (21)

يب لنا ا دول رقم (21) توزيع النسب ائوية على مدى التشديد تطبيق الفوائد .
ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 34.50% من الموع الكلي تعتقد أن تطبيق الفوائد،
يتم حرفيا.

وما يعادل نسبة 31.00% من الموع الكلي قد أجابوا علىء مأكد .
وتفاوتت النسب لدى الفئة كالتا :

نلاحظ أن ما يعادل نسبة 37.00% من موع استجوب لدى فئة العمال تعتقد
أن تطبيق الفوائد يكون حرفيا، مقابل نسبة 37.00% تري أناء مأكدة.

د أن ما يعادل نسبة 32.00% لدى فئة الاطارات غ مأكدة.

5. مصدر الفرارات .

توزيع النسب ائوية على الغموض مصدر الفرارات

الرقم	المنصف الاستجابة	اطارات		عمال		الموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	08	08	10	10	18	09.00
02	صحيح	39	39	46	46	85	42.50
03	غ مأكدة	18	18	12	12	30	15.00
04	غ صحيح	29	29	31	31	60	30.00
05	غ صحيح اما	04	04	—	—	04	02.00
06	لا اعرف	02	02	01	01	03	01.50
07	آخـر	—	—	—	—	—	—
المـــــوع		100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (22)

بيد لنا ا دول رقم (22) توزيع النسب ائوية على مدى وضوح مصدر الفرارات
إدارة الامعة .

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 46.00% لدى فئة العمال ترى انه صـحيح مقابلـل
نسبة 31.00% ترى غ صحيح.

د أن ما يعادل نسبة 39.00% من الموع الكلي لدى فئة الاطارات تـرى
أنه صحيح مقابل نسبة 29.00 ترى أنه غ صحيح.

6. اتخاذ القرارات .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) توزيع النسب المئوية على الأهمية إذا القرارات.

يبدأ لنا جدول رقم (23) أن أكثر نسبة ظهرت عند اتخاذ القرارات الإدارية هي نسبة 23.50% من مجموع المستجوبين ترى أن القرار يأتي من الوزير. حيث بدأنا نسبة 23.50% من مجموع المستجوبين ترى أن القرار يأتي من الوزير.

المبحث الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة.

1. مدى رضا الأفراد عن الهيكل الإداري.

توزيع النسب المئوية على رضا الأفراد عن الهيكل الإداري

الصفة	الإدارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم - م	43	43	46	46	89	44.50
لا	46	46	38	38	84	42.00
آخ - ر	11	11	16	16	27	13.50
الموع	100	100%	100	100%	200	100%

الجدول رقم (24)

ومعرفة مدى رضا الأفراد عن الهيكل الإداري يعملون إدارتها ودرجة مروتها مع الأعمال الإدارية يؤديها على نتائج الجدول رقم (24).

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متقاربة بين الإجابات على "نعم" والإجابات على "لا" بينما تتفاوت لدى الفئة حيث نلاحظ أن نسبة 46.00% تلت مجموع المستجوبين لدى فئة الإدارات أجابت بعدم الرضا عن الهيكل الإداري تعمل ظلها كما نلاحظ أيضا أن نسبة 46.00% لدى فئة العمال يجب عن الرضا عن الهيكل.

2.مدى مرونة الهيكل الاداري.

توزيع النسب ائوية علىمدى مرونة ا يكل الاداري

الموع	صـ صحـ اما	صحيح	صحيح	صحيح	صـ صحـ اما	الاستجابة العبارة
52 100	13 13.46	13 25.00	11 21.15	12 23.08	09 17.30	بسيط
108 100	09 08.23	10 09.26	13 12.04	65 60.18	11 10.18	معقد
40 100	10 25.00	09 22.50	06 15.00	08 20.00	07 17.50	آخر

ا دول رقم (25)

يتب لنا من خلال ا دول رقم (25) أن أك نسبة وهي ما يعادل 60.18% فد ثلت موع استجوب للمجتمع الكلي ، ترى أن ا يكل الاداري معقد مقابل نسبة ما يعادل 23.08 % تراه بسيط ونسبة ما يعادل 20.00 % تراه نظار آخر.

د أن نسبة ما يعادل 25.00% فد ثلت موع استجوب الذين يروا أنه غ صحيح بسيط مقابل ما يعادل 22.50% يروه نظار آخرونسبة مـ ا يعـادل 09.26% ترى غ صحيح انه معقد ا يؤكد صحة العبارةالأو .

3. وضوح الأدوار والمسؤوليات.

توزيع النسب المئوية على مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية

الرقم	الصفة الاستجابة	إجراءات		عمال		الموقع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	صحيح	02	02	04	04	06	03.00
02	صحيح	06	06	10	10	16	08.00
03	مؤكد	33	33	30	30	63	31.50
04	مؤكد	37	37	35	35	72	36.00
05	مؤكد	19	19	18	18	37	18.50
06	لا أعرف	01	01	03	03	04	02.00
07	أخبر	02	02	—	—	02	01.00
المجموع		100	100%	100	100%	200	100%

أ. دول رقم (26)

ي. لنا دول رقم (26) توزيع النسب المئوية على مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات
والأدوار الإدارية.

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 36.00% من مجموع استجوب قد أجابوا على
صحيح.

وأن ما يعادل نسبة 31.50% من مجموع استجوب، مؤكداً وما يعادل نسبة
18.50% من مجموع استجوب، قد أجابوا على صحيح.

أما بالنسبة لتفاوت النسب لدى الفئة فهي تشا التفراب ، الفئة .
يث د أن ما يعادل نسبة 37.00% لدى فئة الاطارات لا تعنفد ذلك مقابل ما
يعادل نسبة 33.00% ترى غ متأكد ونسبة 06.00 ترى غ صحيح.
د أن نسبة 35.00 لدى فئة العمال ترى غ صحيح مقابل نسبة 30.00
ترى غ متأكد ونسبة 10.00 ترى أنه صحيح .

4.مدى دقة التسلسل الاداري الجامعي والاتصال.

توزيع النسب اؤوبة علىمدى دقة التسلسل الاداري

الموع	غ صحيح اما	غ -- صحيح	غ متأكد	صحيح	ص--حج اما	الاستجابة العبارة
76 100	24 31.59	11 14.47	26 34.21	15 19.74	—	دقيق
89 100	14 15.73	06 06.74	17 19.10	48 53.93	04 04.50	غ دقيق
35 100	07 20.00	06 17.14	10 28.57	07 20.00	05 14.28	دفيـ --ق نسبيا

ا دول رقم (27)

يتب لنا من خلال ا دول رقم (27) أن أك نسبة وهي ما يعادل 53.93% فـد
ثلت موع استجوب الذين أجابوا على صحيح أن التسلسل الاداري غ دفيـق
مقابل نسبة ما يعادل 20.00% أجابوا على صـحج أنه دفيـق نسبيا ونسبة مـا
يعادل 19.74% أجابوا على صحيح أنه دقيق.

د أن نسبة ما يعادل 34.21% أجابوا غ متأكد على دفة التسلسل
الاداري التنظيمي مقابل نسبة ما يعادل 28.57% أجابوا على غ متأكد أنه دقيق نسبيا

وأن ما يعادل نسبة 33.00% من موع استجوب، يب غ صحيح .
وأن ما يعادل نسبة 15.50% من موع استجوب، يب على غ متأكد .

المبحث الرابع: الاتصال الرسمي وغير الرسمي .

1. الاتصال من خلال الاجتماعات .

1. أ- الدعوة للاجتماع

توزيع النسب ائوية على وسيلة الدعوة

الصفة الوسيلة	اطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مشافهة	33	33	31	31	64	32.00
كتابيا	35	35	37	37	72	36.00
منفولا من فرد لآخر	14	14	15	15	29	14.50
ددة من اجتماع سابق	04	04	05	05	09	04.50
آخـر	14	14	12	12	26	13.00
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (29)

نلاحظ من خلال ا دول رقم (29) الذي توي على توزيع النسب ائوية على
طريقة إيصال الدعوة ا الأفراد .

و توصلنا ا النتائج التالية :

أن نسبة 36.00 % ثلت موع استجوب، الذين أجابوا بأن الدعوة تصـلهم
كتابيا، وأن نسبة 32.00 % ثلت موع استجوب، الذين تصلهم مشافهة .

ولدى الفئة نلاحظ أن نسبة 35.00% لدى فئة الامارات تصلها كنايةا، مقابل نسبة 33.00% تصلهم شفاهيا .

1.ب_ مواضيع النقاش فى الاجتماعات .

الاموع		عمال		اطارات		الصنف العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17.00	34	20	20	14	14	صعوبات العمل
06.50	13	05	05	08	08	الافات مع الادارة
21.50	43	20	20	23	23	شؤون النس
03.50	06	03	03	03	03	فضايا الأجور
18.00	36	18	18	18	18	فضايا ا ضور والانصراف
21.50	43	22	22	21	21	الغبابات
12.50	25	12	12	13	13	آخـ --ر
%100	200	%100	100	%100	100	الاموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) الذي يتولى على توزيع النسب المئوية على الواضع الى نأخذ أن فسط من النقاش الاجتماعات الربية .

وتبين لنا أن أكبر نسبة وهي 21.50 % تلتزم مع استجوب للمجتمع الكلي للبيئة ترى أن الواضحة تأخذ اهتماماً كبيراً النقاش هي الدور حول شؤون التنس وينفس النسبة أي 21.50 % ترى مواضيع الغيابات.

كما نلاحظ أن نسبة 18.00 % ترى أن الواضحة تنافس هي المصفضايا المنور والانصراف وجاءت المرتبة الثالثة.

وأن نسبة 17.00 % ترى صعوبات العمل وتلك المرتبة الرابعة.

وتتفاوت هذه النسب لدى الفئة إذ نلاحظ أن نسبة 23.00 % لدى فئة الاطارات ترى أن الواضحة منافسة هي شؤون التنس مقابل نسبة 21.00 % ترى الغيابات ونسبة 14.00 ترى صعوبات العمل .

د أن نسبة 22.00 لدى فئة العمال ترى الغيابات مقابل نسبة 22.00 ترى شؤون التنس .

1.ج_ الجو العام الذي يسود الاجتماعات .

نلاحظ من خلال الدول (31) توزيع النسب ائوية على العام الذي يسود الاجتماعات .

تبدلنا من خلال الدول رقم (31) أن الإياه العام فـد ركـز أكـ نسبة ـا
يعادل 21.50 % ثلث موع استجوب للمجتمع الكلي الذين صرحوا بأن اواضيع
ال تناقش الإجتماعات هي الغيابات يث ثلث أك نسبة منهم لدى فئة الإطارات ا
يعادل نسبة 24.14 % يشعرون بالضغط ونسبة ما يعادل 21.05% يشـعرون بـالقلق
ونسبة ما يعادل 18.18 % يشعرون بالثقة ا تبادلـة مقابل نسبة ما يعادل 25.92% ثلث
موع استجوب من فئة العمال تشعر بالضغط ونسبة ما يعادل 20.83% تشعر بـالقلق
ونسبة ما يعادل 20.00% تشعر بالثقة ا تبادلـة .

د أن الإياه العام فـد ركز أيضا نسبة ما يعـادل 20.50% ثلثـت
موع استجوب الذين صرحوا بأن اواضيع اناقشة هي شؤون التنسيـ يث د أكـ
نسبة منهم فد ثلث موع استجوب من فئة العمال تشعر بالثقة ا تبادلـة ـا يعـادل
28.00% ونسبة ما يعادل 25.92 % تشعر بالضغط ونسبة ما يعادل 12.50% مقابل نسبة
ما يعادل 23.68 % ثلث موع استجوب من فئة الإطارات تشعر بـالقلق ونسـبة
20.69% تشعر بالضغط ونسبة ما يعادل 18.18% تشعر بالثقة ا تبادلـة .

وبـ لنا ا دول أيضا أن نسبة ما يعادل 30.30 % فد ثلث موع
استجوب لدى فئة الإطارات تشعر بالثقة ا تبادلـة اثناء مناقشة مواضيع أخرى مقابل
نسبة ما يعادل 20.83 % من فئة العمال تشعر بالقلق ونسبة ما يعادل 08.00% تشعر
بالثقة ا تبادلـة وتنعدم النسبة عند متـ الضغط ا يؤكد صحة العبارة الأوـ .

2.الاتصال من خلال التقارير.

2.أ.ايصال التقارير.

توزيع النسب ائوية على تفد التقارير

الصفة الاجابة	امارات		عمال		الموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم - - - م	36	36	25	25	30.50	61
لا	47	47	63	63	55.00	110
آخ - - ر	17	17	12	12	14.50	29
الموع	100	100	100	100	100	200

ا دول رقم (32)

يد لنا ا دول رقم (32) توزيع النسب ائوية على الفئات ال يستعملها الأفراد لإيصال تقاريرهم على العمل.

ونلاحظ أن أك نسبة إحتواها ا دول رقم(32) هي 55.00 % ثلثات موع استجوب للمجتمع الكلي للينة اختارة أجابوا بعدم تفد تقارير ا منهم أء-لا منهم من مس ين مقابل نسبة 30.50 من أجابوا بتفد التقارير.

وتفاوت هذه النسب لدى الفئة على الشكل التا :

أن نسبة 63.00 % لدى فئة العمال يب بعدم تفد التف-اربر مقابل نسبة 25.00 يب بنعم.

د أن نسبة 36.00 لدى فئة الإمارات يب بنعم مقابل نسبة 47.00 يب بلا.

2.ب - قنوات إيصال التقارير.

توزيع النسب المئوية على قنوات إيصال التقارير

الصف القنوات	إطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الاجتماعات الدورية	15	15.00	18	18.00	33	16.50
مكتب التنظيم	07	07.00	10	10.00	17	08.50
إشافة	25	25.00	22	22.00	47	23.50
رسائل خاصة	20	20.00	19	19.00	39	19.50
صندوق الاقتراحات	04	04.00	5	05.00	09	04.50
آخـر	29	29.00	26	26.00	55	27.50
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

أ جدول رقم (33)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (33) توزيع النسب المئوية على القنوات التي يستعملها الأفراد لإيصال تقاريرهم على العمل .

ونلاحظ أن نسبة 27.50 % تلتزم موع استجوب للمجتمع الكلي للجنة اختياره تستعمل وسائل أخرى غير الاقتراحات .

وأن نسبة 23.50 % تستعمل إشافة إيصال التقارير والمعلومات وأن نسبة 19.50 % من المجتمع الكلي للجنة تستعمل وسائل خاصة .

وتفاوتت هذه النسب لدى الفئة على الشكل التالي :

أن نسبة 29.00 % كأك نسبة لدى فئة الإطارات تستعمل وس-ائل وأس-اليب
أخرى غ واضحة، نسبة 25.00 % ترى اشفاهة.

و د أن نسبة 26.00 % لدى فئة العمال ترى طرق أخرى مقابل نسبة
22.00 % ترى اشفاهة.

3.مدى قبول الاقتراحات .

نلاحظ من خلال ا دول رقم (34) توزيع النسب ائوية على م-دى ف-ول
الاقتراحات أو رفضها أو وضعها الدرج وانعكاسات ذلك على العمل .

4. الاطلاع على الاصلاحات .

توزيع النسب ائوية على مدى الاطلاع الاصلاحات

الصفة الاجابة	اطارات		عمال		ا موع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم - م	31	31	37	37	34.00	68
لا	52	52	47	47	49.50	99
آحر	17	17	16	16	16.50	33
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (35)

أن أك نسبة إحتواها ا دول رقم (35) هـ 49.50 % و ثلث موع استجوب الذين أجابوا بعدم اطلاعهم و متابعتهم للإصلاحات الممرت بـ ا ا معة ا زائرية ، مقابل نسبة 34.00 % أجابوا بإطلاعهم على الإصلاحات .

وتفاوت هذه النسب لدى الفئة يث نلاحظ أن نسبة 52.00 % لدى فئة الاطارات يب بعدم اطلاعها على الاصلاحات مقابل نسبة 31.00 % يب بنعم > د أن نسبة 47.00 % لدى فئة العمال بلا مقابل نسبة 37.00 % يب بنعم.

5.الاطلاع على الاجراءات التنظيمية من خلال الجرائد الرسمية .

توزيع النسب ائوية على مدى الاطلاع على ا رائد الرية

الصف الاجابة	اطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم - - - م	22	22	21	21	43	21.50
لا	64	64	67	67	131	65.50
آخـر	14	14	12	12	26	13.00
الموع	100	100	100	100	200	100

ا دول رقم (36)

يب لنا ا دول رقم (36) توزيع النسب ائوية على مدى إطـلاع أفـراد العينة
اختارة على اجراءات التنظيم و التسيـ من خلال ا رائد الرية .

ونلاحظ أن نسبة 65.50 % من موع استجوب لا يطلعون على ا رائد الرية
وما قد مله من إجراءات تعديلية أو تصحيحية .. مقابل ما يعادل نسبة 21.50 % مـن
موع استجوب تتطلع على ا رائد الرية .

كما نلاحظ لدى فئة الاطارات أن نسبة 64.00 % أجابت عن عـدم الاطـلاع
مقابل ما يعادل نسبة 22.00 % أجابت بنعم.

د أن ما يعادل نسبة 67.00 لدى فئة العمال يب بلا مقابل نسـبة
21.00 يب بنعم.

6.مدى وفرة الاعلام الجامعي.

توزيع النسب ائوية على بعد وفرة الاعلام

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	04	02.00
02	صحيح	16	08.00
03	غـ متأكد	39	19.50
04	غـ صحيح	68	34.00
05	غـ صحيح اما	72	36.00
06	لااعرف	01	00.50
07	آخـر	—	—
المــــــــــــــــوع		200	%100

ا دول رقم (37)

يب لنا ا دول رقم (37) توزيع النسب ائوية على مدى وفرة الاعلام حول أخبار
الامة .

ونلاحظ أن نسبة 36.00 % ثلث موع استجوب من التمتع الكلي للعينة
اختارة يب على غـ صحيح اما .

وأن نسبة 34.00 % ثلث موع استجوب الذين أجابوا على غـ متأكد .

7. بعد الحوار بين الإداريين .

توزيع النسب ائوية على بعد ا وار

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	30	15.00
02	صحيح	72	36.00
03	غ متأكد	41	20.50
04	غ صحيح	37	18.50
05	غ صحيح اما	18	09.00
06	لااعرف	02	01.00
07	آخ--ر	—	—
الم-----وع		200	%100

ا دول رقم (38)

نلاحظ من خلال ا دول رقم (38) توزيع النسب ائوية على مدى وجود تفـاهم
ب الإداري على ايع استنويات .

وفد إحتوى ا دول على نسبة 36.00 % من موع استجوب الـذين أجـابوا
بأنهم يعتقدون وجود حوار وتفاهم ب الإداري .

ونسبة 20.50 % أجابت أنا غ متأكدة ونسبة 18.50 % أجـابوا على غـ
صحيح .

تحليل و تفسير النتائج :

جاءت نتائج الدراسة ايدانية جزئها الثا لتعرفنا على مدى إدراك ووعي الأفراد للثقافة التنظيمية وما يصاحبها من معاي سلوكية و علاقتها بالنسـ الاداري ا امعية رائرية .

ولعل أول ما نود معرفته هي النتائج ال تب لنا مستوى وعي الأفراد-راد ا-بعض الإشكالات عادة ما يكون ا آثارها الواضحة على العمل منها ال اءات و الاختلافات وتوضح لنا أن حل هذه ال اعات قائم على ا صا ة أكثر ا هو فـائم على الإـجـراءات القانونية (ا دول رقم 15) ، ا يدل على سيطرة ا لفة العشائرية من جهة و النتائج ال قد تترتب على هذه ا لمول اؤفة كونا ل ا مشاكل جذريا و يقضى عليها من أصـلمها من جهة أخرى ، كما قد ينتج على هذا بعض ا مظاهر ال تؤثر سلبا على النسـ الاداري ا امعي كالتسبب وظهور معاي و ا هات أخرى .

بالإضافة ا هذا لوحظ أن هناك بعض ا مظاهر الأكثر شـيوعا وتكـرارا الادارة ا امعية كإست اف وتضييع كئ امن الوقت الزيارات (ا -دول رقم 17) الداخلية (افراد اعة العمل) و ا ارجية (أصدقاء ، أهل ، مسؤولو سياسـ ، وجهـاء...ا) بدف فيق بعض ا كاسب الشخصية وتكثر هذه الزيارات خاصة مع بداية السنة الدراسية (التسجيلات ا امعية) و ناية السنة الدراسية (النتائج النهائية) ونظـرا لـاية هـذا ا موضوع أردت ان أدعم هذا التحليل بأحد ا وائف ال صادفتها وكنت أشـتغل بإحـدى ا مؤسسات ا امعية إذ وجدت نفسي أنتظر مدير ا معهد دة لا تقل عن ثلاث ساعات لأمر بيداغوجي بإعتبار ا ادة ال كنت أدرسها وجد حوا خلاف ب رؤساء الـدوائر ومـدير الدراسات وكان سبب الانتظار هو كثرة الزيارات ا ارجية ال أخذت الأولوية وكان من لمة الزائرين، مسؤولا و موظف الأمن الوط و ثا عن مسؤولو سياس ووجـد مدير ا معهد نفسه اصرا ب الضغوطات ا ارجية و التهديدات اعبوية و ب فائض ا ماعد البيداغوجية .

ولنتصور كم من موظف قد تعطل عن العمل إبطار غياب تقاليد عملية إلزامية على مستوى إدارة الامعة با زائر كفاعات للإستقبال مع الإشارة ا عدم الإزعاج بدون سبب أو عدم الاطالة أو ما شبه ذلك .

والاشك فيه أن هذه ات دور وأية كبة النس ونا بعد هذا أية دراسة السلطة و القيادة ميدانيا بإعتبار أن الأثر حاسم على إمكانيات وإستعدادات كل فرد فيه وعلى الفعالية الكلية ذا التنظيم⁽¹⁾. و البحث عن انطلاقات الفكرية والتوجهات ايدانية ا كن من فهم بعض الإشكالات التنظيمية و دورها عقلانية النس أو عدمه .

لقد التركيز ميدانيا على أهم ات كمعاي فعالية كن ديد وتقييم السلوكات والاهات على أساسها منها العلاقات ، تفويض السلطات ، مدى تطبيق القوان ا اذ القرارات .

وأول ما لاحظناه من خلال النتائج ايدانية أن ات السريعة و مفاجئة للقيادة ا تأثر واضح على العامل (ا دول رقم 18) وأن ا عبار اميز للت ات التنظيمية ال حدثت إدارة الامعة با زائر هو معيار الإلتزامات ، ا نتج عن هذه السمة البارزة للت ات علاقة متنافرة أكثر منها منسجمة وأصبح الفرد د راحته وحرته مع أفراد آخرين ع اسؤوا عنه (ا دول رقم 19) .

أما عن مدى تفويض السلطات كنوع من الإستقلالية ، بينت النتائج أنه لاوجود ا بالصورة ال تدفع ا فيق أك قدر كن من الأهداف (ا دول رقم 20) . واذ ركزنا أكثر عن الاصلاحات اتالية ال عرفتها الامعة ا زائرية نلاحظ أن الطابع اركزي الذي وضع كقاعدة لثقافة تنظيمية تضبط عملية ارس السلطة ، بواكبه واقعا نفس ا مفهوم على مستوى امارسات و السلوكات حيث نلاحظ إحتكار عملية اذ القرارات الشؤون ا صية (ا دول رقم 23) من جهة وغموض حول مفهوم مناقشة الفرار و مفهوم ا اذ الفرار من جهة أخرى .

بالإضافة ا هذا هناك غموض مصدر القرارات، وأهم مؤشر للتأكيد على ذلك هو النسبة الكبيرة جدا ال تعتقد ذلك (ا دول رقم 22) .

كما يتوقف الأمر عند مركزية السلطة والقرارات بل تعداه ا وضع ميكانزمات قانونية كم هياكل تسوية من خلال التطبيق ا ر ا (ا دول رقم 21) دون مراعات للعلاقات بصفة عامة .

كما أن الافتراضات التي تقدم ما هي الاثرية لإحتياجات الجامعة إلا أنها لا تلتفت إلى اهتمامات الدول والأرشيف ولا تعرف دراسة ولا تطبيقاً (الدول رقم 34) - دفع بالأفراد السعي وراء الرواتب لاء .

إن هذه الوضعية المتأزمة إنعكست بالضرورة على سلوكيات وارسات الأفراد على مستويات وسائط ترسيخ بعض المظاهر كالمبالاة وعدم الاهتمام - الري الواقع الأممي وهذا ما تبين لنا من خلال النتائج الميدانية (الدول رقم 35 والجدول رقم 36) .

بالإضافة إلى ذلك هناك نقص واضح في الإعلام الأممي وترسيخ ثقافة - دوار "د فراطبي" (الدول رقم 37 والدول رقم 38) - حال دون تحقيق نوع من الانسجام داخل إدارة الجامعة الزائرية .

وبالطبع فإن لكل مظهر من هذه المظاهر مساهمة بصورة أو بأخرى في غياب ثقافة تنظيمية ويتم التأكيد على الميلولة دون التمسك العقلانية إدارة الجامعة الزائرية .

ومن خلال تحديد المتطلبات الضرورية على سلم التوسعات السياسية نلاحظ أن هناك نقص واضح في تواجده الثقافة التنظيمية يؤثر على التمسك إدارة الجامعة بالزائرية .

ملخص:

نظرنا هذا الفصل لإشكالية الثقافة التنظيمية الـ نعطي ا أي تعريف لها أن مفهـوم الثقافة يشمل كل شئ اؤسسة ولا تفهم إلا اطارات رمزية من خلال مع شخصـي ومن خلال لغة و يط أو أناموعة عوامل كن توجيهها و هدف مع .
وتبـ من خلال النتائج انه لا وجود ا بالصورة الـ تدفع ا فبق أك فدر كـن مـن الأهداف ا يؤكد صحة الإفراض ا زني الثا .

الفصل السادس: الظروف الإجتماعية والإقتصادية وعلاقتها بالتسيير الإدارى.

1.تمامش الوسائل والخدمات المقدمة.

2.ظروف العمل.

3.الأجرة والتسيير الإدارى الجامعي.

4.علاقة المزايا والمكافآت بالتسيير الإداري .

5.العلاقات الإجتماعية والتسيير الإداري الجامعي.

6.درجة الرضا عن العمل الإداري الجامعي.

7.بعد الاستقرار فى العمل الإداري.

8.طموحات العامل فى الإدارة الجامعية.

تحليل وتفسير النتائج.

ملخص.

الفصل السادس: الظروف الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالتسير الإداري الجامعي.

1. تماشي الوسائل والخدمات المقدمة .

توزيع النسب ائوية على مدى اشي الوسائل المستعملة و ادمات

الصفة	اطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم - م	28	28	42	42	70	35
لا	60	60	40	40	100	50
آخ - ر	12	12	18	18	30	15
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (39)

نلاحظ من خلال ا دول رقم (39) أن ما يعادل نسبة 50.00% من م-وع استجوب، ترى أن الوسائل المستعملة العمل الإداري لا تتماشى و ادمات المقدمة الادارة اامعية .

وأن نسبة 35.00 % ترى أن الوسائل تتماشى و ادمات وتتفاوت هذه النسب لدى الفئة يث نلاحظ أن ما يعادل نسبة 60.00% لدى فئة الاطارات ترى عدم اشي الوسائل و ادمات اقدمة مقابل 45.00 % لدى فئة العمال .

وما يعادل نسبة 42.00 % لدى فئة العمال ترى ان الوسائل تتماشى و ادمات مقابل نسبة 28.00 % لدى فئة الاطارات .

2. ظروف العمل .

توزيع النسب | ثبوت على مدى وفرة الظروف | يدة للعمل

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	09	04.50
02	صحيح	10	05.00
03	ء متأكد	16	08.00
04	ء صحيح	63	31.50
05	ء صحيح اما	92	46.00
06	لااعرف	_	_
07	آء- -ر	10	05.00
الم- - - - -وع		200	%100

ا دول رقم (40)

٢١٢ لنا ا دول رقم (40) توزيع النسب ا ثوية على مدى وفرة الطـروف ا بـدة
للعمل الادارة ا امعة .

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 46.00 % من مجموع المستجوبين قد أجابوا على غـ.
صحيح أما وجود ظروف عمل تساعد على التمسك بالمد.

وأن ما يعادل نسبة 31.50 % من مجموع المستجوبين غريب صحيح.

3. الأجرة و التسير الاداري الجامعي .

3.أ- تأثير الأجرة على التسير .

توزيع النسب المئوية على مدى تأثر الأجرة على العمل

الاجابة	اطارات		عمال		الموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	55	55	57	57	112	56
لا	34	34	28	28	62	31
آخر	11	11	15	15	26	13
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

أ دول رقم (41)

يبين لنا الدول رقم (41) توزيع النسب المئوية على مدى تأثر الأجرة على التسير الاداري . ونلاحظ أن نسبة ما يعادل 56.00 % من موع استجوب للمجتمع الكلي للجنة أجابوا على تأثر الأجرة على التسير الاداري مقابل ما يعادل نسبة 31.00 % من موع استجوب ترى بعدم تأثر الأجرة على العمل .

ونلاحظ أن النسب متقاربة لدى الفئة حيث أن ما يعادل نسبة 57.00 % لدى فئة العمال يجب بنعم مقابل ما يعادل نسبة 55.00 % لدى فئة الاطارات .

3. ب _ الدخل الشهري وعلاقته بمتطلبات الحياة الاجتماعية .

توزيع النسب المئوية على كفاية الأجرة متطلبات الحياة

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	02	01.00
02	صحيح	22	11.00
03	غ مأكد	31	15.50
04	غ صحيح	75	37.50
05	غ صحيح اما	68	34.00
06	لا اعرف	—	—
07	آخر	02	01.00
الموع		200	%100

ا دول رقم (42)

يب لنا ا دول رقم (42) توزيع النسب المئوية على تغطية الدخل الشهري لكـل متطلبات الحياة الاجتماعية للفرد .

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 37.50 % من موع استجوب لا تعتقد أن الدخل الشهري يكفي متطلبات الحياة الاجتماعية .

وما يعادل نسبة 34.00% من الموع الكلي للعينة لا تعتقد ذلك مطلقا وما يعادل نسبة 15.50% يب على غ مأكد.

3.ج - علاقة الدخل الشهري بالجهد المبذول .

توزيع النسب ائوية على مدى تطابق الدخل الشهري و طبيعة العمل

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	09	04.50
02	صحيح	26	13.00
03	غ متأكد	38	19.00
04	غ صحيح	67	33.50
05	غ صحيح اما	60	30.00
06	لااعرف	—	—
07	آخر	—	—
الموع		200	%100

ا دول رقم (43)

يـ لنا ا دول رقم (43) مدى تطابق الدخل الشهري مع ا هـ ا بذول و طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد الادارة ا امية .

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 33.50% من موع استجوب قد أجابوا على غ صحيح.

وأن ما يعادل نسبة 30.00 % من موع استجوب يب على غ صحيح اما

وأن ما يعادل نسبة 19.00 % من موع استجوب يب على غ متأكد.

4. علاقة المزايا و المكافآت بالتسير الاداري .

توزيع النسب ائوية على تأثر اواصلات و السكن على العمل

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	70	35.50
02	صحيح	37	18.50
03	غ متأكد	43	21.50
04	غ صحيح	36	18.00
05	غ صحيح اما	06	03.00
06	لأعرف	04	02.00
07	آخـر	04	02.00
	المــــــــــــــــوع	200	%100

ا دول رقم (44)

يبين لنا ا دول رقم (44) توزيع النسب ائوية على مدى تأثر ازايا و مكافآت كاواصلات و السكن مثلاً كأهم عاملاً حياة الفرد ا زائري بصفة عامة على التسيـر الاداري و بالتا على اردودية بصفة خاصة .

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 35.00% من موع استجوب، فد أجابوا علىـصحيح اما .

وما يعادل نسبة 21.50 % من موع استجوب، فد أجابوا على غ متأكد وأن ما يعادل نسبة 18.50% من موع استجوب، تعتقد ذلك وبنفس النسبة أي ما يعادل 18.00% من موع استجوب، لا تعتقد ذلك .

5. العلاقات الاجتماعية والتسيير الاداري الجامعي .

توزيع النسب ائوبة على العلاقات

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة
01	صحيح اما	103	51.50
02	صحيح	64	32.00
03	غـ متأكد	20	10.00
04	غـ صحيح	07	03.50
05	غـ صحيح اما	03	01.50
06	لأعرف	01	00.50
07	آخـر	02	01.00
	المــــــــــــــــوع	200	%100

ا دول رقم (45)

يـ لنا ا دول رقم (45) توزيع النسب ائوبة على مـدى تأثر العلاقات الاجتماعية على التسيير الاداري الجامعي .

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 51.50 % من موع استجوب تعتقد ذلك اما ، وما يعادل نسبة 32.00% من موع استجوب يب على صـحيح ومـا يعـادل نسبة 10.00 % يب على غـ متأكد .

6. درجة الرضا عن العمل الاداري الجامعي .

توزيع النسب ائوية على الرضا عن العمل

الصفة العبارة	امارات		عمال		الموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
كب جدا	18	18	25	25	21.50	43
كب	23	23	29	29	26.00	52
متوسط	40	40	28	28	34.00	68
فليل	05	05	08	08	06.50	13
فليل جدا	08	08	04	04	06.00	12
آخـر	06	06	06	06	06.00	12
الموع	100	%100	100	%100	200	%100

ا دول رقم (46)

يبين لنا ا دول رقم (46) توزيع النسب ائوية على درجة رضا الأفراد استجوب عن العمل الاداري الجامعي .

ونلاحظ أن ما يعادل نسبة 34.00% من موع استجوب يفيموا رضاهم عن العمل بدرجة متوسط .

وما يعادل نسبة 26.00% من موع استجوب يب بدرجة كب وما يعادل نسبة 21.50% من موع استجوب يب بكب جدا .

وتتفاوت هذه النسب لدى الفئة يث نلاحظ أن ما يعادل نسبة 40.00% لدى فئة الامارات يب توسط مقابل ما يعادل نسبة 28.00% لدى فئة العمال .

7. بعد الاستقار في العمل الاداري .

يد لنا ا دول رقم (47) توزيع النسب ائوية على مـدى إحسـاس الفـرد بالاستقار العمل الاداري من خلال طرح السؤال ا اص بعرض عمل وظيفة أخرى .

توزيع النسب المئوية على بعد الاستفرار

المجموع	الاثنين معا	أرضها	أقبلها	مهنة أخرى نوع السكن الراتب	
34 100	04 11.76	24 70.59	06 17.65	ملكية خاصة	كافي
20 100	02 10.00	—	18 90.00	وظيفي	
—	—	—	—	مستأجر	
04 100	—	—	04 100	آخر	
58 100	06	24	28	المجمــــــــــــــــوع	
32 100	09 28.12	13 40.62	10 31.25	ملكية خاصة	غير كافي
34 100	08 23.54	11 32.35	15 44.12	وظيفي	
66 100	16 24.24	15 22.73	35 53.03	مستأجر	
10 100	02 20.00	—	08 80.00	آخر	
142 100	35	39	68	المجمــــــــــــــــوع	
200 100	41 20.50	63 31.50	96 48.00	المجموع الكلي	

الجدول رقم (47)

7. طموحات العامل في الإدارة الجامعية .

توزيع النسب ائوية على ا مشاريع استقبلية

الاجابة	المنوع	الاطارات		عمال		المنوع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم - م		74	74	65	65	69.50	139
لا		17	17	23	23	20.00	40
آخر		09	09	12	12	10.50	21
المنوع		100	100	100	100	100	200

ا دول رقم (48)

يد لنا ا دول رقم (48) توزيع النسب ائوية على طموحات الف-رد العام-ل
الادارة ا امعية من خلال السؤال اطروح حول ا مشاريع و الطموحات استقبلية ال يريد
فيها .

و صلنا على النتائج التالية :

أن ما يعادل نسبة 69.50% من موع استجوب لديها مشاريع مستقبلية مقابل-ل
ما يعادل نسبة 20.00% من موع استجوب ليس لديها مشاريع و طموحات .
أما بالنسبة لتفاوت النسب لدى الفئة نلاحظ أن ما يعادل نسبة 74.00% م-ن
موع استجوب لدى فئة الاطارات لديها مشاريع مقابل نسبة 65.00% لدى فئة العمال
.

تفسير وتحليل النتائج :

جاءت نتائج الدراسة ايدانية جزئها الثالث والا انطلقت من افتراض جزئي مفاده أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية ال يعيشها الفرد ا زائري ادارة اامعة حالت دون التوصل ا تس اداري عقلا .

وارتكزت الدراسة على متغيرات أساسية هي الوسائل ، ظروف العمل ، الأجرة ازايا و المكافآت ، العلاقات الاجتماعية ، الاستقرار.

وأول ما لوحظ ميدانيا هو عدم اشي الوسائل ا س-تعملة و ا -دمات اقدمة (ا دول رقم 39) بالاضافة ا ظروف العمل الغ ا مساعدة على الأداء ا يد (ا -دول رقم 40) و ا لا شك فيه أن هذا ينعكس على سلوكيات الأفراد وهذا ما أكدته لنا أحد العاملين اكلية العلوم الاجتماعية " أن الظروف ال نعيشها يوميا و ا بطة للمعنويات و ا شطة للعزائم والدوافع مل الواحد منا يدخل ا مكتبه (ان كان له مكتب) وفت متأخر عن الوقت اري و هو يفكر كيف يتحاشى ا دما اقدمة رج خفية قبل الوقت اري بعدة ساعات بعد أن يقضي وقتا لا بأس به ت أشعة الشمس ...".

من هنا نلاحظ أن قيمة الوقت ا د ا مكانا إدارة اامعة ا زائرية ، مع غياب تقاليد الالتزام واعد ا ضور والانصراف .. رغم الاجراءات القانونية اوضوعة هذا من جهة ومن جهة أخرى ظهور وقت غ اري و ا تمثل الوجود الشكلي للأفراد داخل ادارة اامعة متملص من أداء مهامهم ومنشغل بفضاء حاجيات اامعة.

و ا يزيد من سوء الوضعية إدارة اامعة هو اعطى التنظيمي اتمثل الأجرة باعتبارها أساس البناء الاجتماعي ، إن اعا ابيولوجية و الأسس النظرية ال تقوم عليها سياسة الأجور ا انعكاسات واضحة على ذهنية الأفراد و تصوراتهم وسلوكياتهم و ارساتهم وهذا ما أفرزته نتائج الدراسة ايدانية (ا دول رقم 41) ، كما أن الدخل الشهري الذي يتحصل عليه الأفراد له علاقة مباشرة بسوق الاستهلاك وكما هو معلوم أن هـذا الأخـ يعرف مشاكل على مستوى الأسعار (الارتفاع ا مستمر) وعلى مستوى النموـل (عـجز داخلي وافتتاح خارجي) حيث وجد الأفراد أنفسهم عاجزين على تلبية مطالب اامعة الاجتماعية مقابل ما صلون عليه ر يا (ا دول رقم 42) .

كما أن الأجرة مرتبطة بالنصب وليس بالدور (١ دول رقم 43) وبـ زر هـ - هذه النتيجة القانون العام للعمل المادة (148) " يطابق الأجر الأساسى أي عمل يسـ - تجيب بماي منصب العمل وينشأ مبلغه مباشرة من الرقم الاستدلا نصب العمل الـ الذي يشـ غله العامل "

فالأجرة اذا ددة بالتأهيل الدراسي وليس با هـ ا بذول ومؤهلات الأداء ، و - ا لاشك فيه أن ذا تأ على ذهنية الأفراد الذين أصبحوا ينتظرون الدخل الشهري بأيامه ولا بهمهم إن عملوا ساعة اليوم أو أكثر من ذلك أو أقل .

كما أن هناك جوانب أخرى بينت النتائج ايدانية تأ ها الكب على التسـ العفلا أو ا ا زايا و ا كافات اذ لوحظ أن نسبة كـ ه جدا تؤكد ذلك اما (١ دول رقم 44) ومن هنا عوضا أن يتجه جهد وتفك الأفراد ا الابداع والتفنن الأداء والتسـ ، - ده و ظل جهاز ، وفراطي مريض مازال يبحث عن اشباع ا اجات الأساسـية كالتسـ كن وضمان لقمة العيش ، هذا جانب و ا انب الآخر هو دور ا يط الاجتماعي وما للعلاقات الاجتماعية من تأ على العمل و التسـ (١ دول رقم 45) ، وكلما كانت منسـ جمعة ومنه اتا ا مختلفة كلما أدى ذلك ا فيق شروط التسـ العفلا .

أما عن رضا الأفراد عن العمل الاداري عموما فهو متوسط (١ دول رقم 46) لكونه وجد الواقع بعض ا وانب ترضيه وجوانب أخرى ترضيه وكما هو معلوم أن العامل الراضي هو العامل الفعال و انتج .

أما فيما ص مدى إستجابة الأفراد لوظيفة أخرى نلاحظ أن نسبة كـ ه جدا تقبل ذلك (١ دول رقم 47) هذا إن دل على شئ ا ا يدل على على اليأس من الواقع الـ الذي يتواجدون فيه و يصلوا ا فيق حاجياتهم الأساسية وطموحاتهم ا بـ -نعكس بالضرورة عـ - - - على التسـ الاداري العفلا ، عـ على الرغم من أن الأغلبية لـ ديها مشـ اربع مستقبلية (١ دول رقم 48) لتحسـ وضعيتهم .

ومن خلال ديد هذه اتع ات على سلم اتوسطات ا سابية نلاحظ نقص فعالية التسـ على مستوى إدارة ا امعة ا زائرية .

ملخص

تناولنا هذا الفصل الظروف الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالنسب الإدارية الإدارية - المعنى
وتبين لنا أن التوجه العام قد ركز غياب الانسجام الكلي بين الواقع المعيش للأفراد و
متطلبات النسب العقلانية يؤكد صحة الافتراض الرئيسي الثالث.

الخاتمة العامة :

إن إعطيات بشقيها الكمي والكيفي سواء تلك الـ إستخلاصها من النـدرات السوسولوجي أو من إيدان عن طريق الأدوات والتقنيات المستعملة ، ليلاـها حسب القدرات العلمية والعملية ووضع حل أو إشارات الاطار العام مشكلة البحث فيدراسة وتمثلة معرفة العوامل والظروف الـ حالت دون الوصول الـ تس اداري عفاـلا اامعة ا زائرية.

إنطلقت هذه الدراسة من إفتراض عام مفاده أن التـ الاجتماعي السـريع الـذي يعرفه التمتع ا زائري يواكبه تـ ثقافيا بنفس الوتـة يـث يسمح لأفراد إدارة اامعة ا زائرية إستعاب مفهوم التس الاداري العفلا على مستوى التصور وامارسة.

وجاء التركيز هذه الدراسة على ثلاث فراضيات جزئية:

__ ثلت الأو إفتراض مفاده أن التصورات والتـ سلوكات التفليدية اـ ربطت بالعمل لدى الفرد الادارة اامعية ا زائرية من العوامل اعرفلة مارسة التس الاداري العفلا .

__ و ثلت الثانية إفتراض مفاده أن غياب الثقافة التنظيمية لدى العامـل ادارة اامعة حال دون إاد تس اداري عفلا .

__ و ثلت الثالثة إفتراض مفاده أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية الـ يعيشها العامل إدارة اامعة حال دون تـ ته مفهوم التس الاداري العفلا من خلال سلوكاته وارساته .

ونظرا لسعة الموضوع وتشعب مفاهيمه حاولنا أن نركز على بعـض اـ تـات لإعتبارها من أهم العناصر الـ تتحكم سلوكات الأفراد وتكمن خلفها وبالتـا تعطيهـا العـ والنوعية والااه

تبـ أثناء الدراسة أن الانتماء السـكـ قد شكل عاملا من العوامـل الـ أدت ا تركيب موعات رية كالنفابات مثلا وموعات رية فتعـرف ادارة اامعة ا زائرية بإسم موعة انطقة السكنية الـ ينتمي ا نفس الأفراد كقوم " اعة الشـاوية "أو " اعة برج بوعربرج"أو " اعة الصحراء"أو " العاصمي "... .

ومهما تعددت التغيرات أدت إلى ظهور هذا الانقسام الحضري أو هذه التشكيلات الاجتماعية وبقائها ، فقد كانت وراء كثير من الممارسات الاجتماعية - التنظيمية ، ورائها تكون معيار هذا الانقسام تشابه معيار الانقسام الطبقي ، إذ يمكن القول أن هناك بوادر لتشكل طبقي تتحدد ملامحه نائياً بعد .

إن العامل الأساسي الذي يلعب هو الآخر دوراً مهماً في تشكيل هذه الممارسات الاجتماعية الذاتية ، مادية كانت أو معنوية ، وأولى إشباعها من خلال التضامن الذي ينشأ عن العلاقات الاجتماعية .

كما شكل الانتماء الثقافي والاجتماعي عاملاً آخرًا بروز تسمية اجتماعية قائمة بذاتها حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك صورة تكتلات سياسية وثقافية واجتماعية موجودة الواقع الاجتماعي لدى الأفراد مواقف وتصورات مشتركة يهدف كل فرد من خلالها إلى تحقيق حاجة من الحاجات الأساسية التي يطمح إليها .

والدليل على ذلك هذا الصدور ، أنه من الصعب معرفة كل الكليات الاجتماعية المتواجدة بصورة ريفية الواقع الاجتماعي على غرار بعض المؤسسات الأخرى إذ أنها تعمل بواسطة الطلبة من جهة وتحفز من جهة أخرى .

وتعود نواة هذه التكتلات إلى بداية الثورة التحريرية التي أحدثت هزة عميقة في بنيت المجتمع الجزائري التقليدية لتعطي للاستقلال الوطني نوى اجتماعية واقتصادية بمستوى التغيرات وبعده برنامج طرابلس (1962) أولى لصياغة المشروع الوطني الذي كان أنصاره يريدون تكريس القطيعة مع النظام الكولونيالي وبناء نظاماً وطنياً وقد تعددت تشكيلاته السياسية الواقع الاجتماعي ومنه الواقع الاجتماعي .

كما ظهرت فئة اجتماعية أخرى حملت بدلاً من إعلان باسم "وطنية النخبة" أو كما يصنفها البعض إلى جوارية الوطنية وهي امتداد للادبولوجية الاشتراكية تطالب بالاستقلال السياسي واندماجية اختياراتها الثقافية والاجتماعية ووجدت هذه التسمية كيلة الاجتماعية هي الأخرى انصاراً إلى الواقع الاجتماعي وبالتالي الاجتماعي .

أما الفئة الاجتماعية الثالثة تعرف "بالتيار الإسلامي" جعلت من مبادئ الإسلام خياراً للنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي ووجدت أنصاراً الواقع .

وبهذا أصبحت الجامعة ما هي إلا تمعاً مصغراً بكل تشكيلات الواقع الاجتماعي ووجدت تنظيمات ريفية على أساس رابط ثقافي أو اجتماعي أو حزبي أو جهدي أو

مقيار آخر ذا ، وعلى اختلاف أشكالا وطبيعتها فهي تعمل من أجل تدعيم مشاريعها كما أن أكثر المؤسسات التعليمية إحتواءا هذه التنظيمات هي تلك المتخصصة العلوم الانسانية مقارنة بالتخصصات الأخرى .

كما كشفت لنا نتائج الدراسة أيضا أن هناك إستمرارية التمسك ببعض القيم الاجتماعية بصمت آثارها على تصورات الأفراد وظهرت من خلال مواقف وإهتمامات وترت على شكل سلوكيات وليس من السهل تصنيفها ضمن الأليات أو السلبيات ولكن يجب تعديلها لتحقيق نوع من التوازن ، ما هو مقبول اجتماعيا وذاتيا ، ما هو مطلوب التساوي الإداري العفلا ، ومن المظاهر الأكثر شيوعا وتكرارا هو إستيفاء كثير من الوقت الزيارات إما حرصا عليها كقيمة اجتماعية أو لأجل تحقيق مكاسب ذاتية .

كما بينت نتائج الدراسة ايدانية أن المياريات المميزة للتنظيمات المعروفة هي الامعة الزائرية هو المياريات البيولوجي ، الناتج عن هذه السمة البارزة علاقة متنافرة أكثر منها منسجمة ، الأفراد.

أما عن مدى تفويض السلطات كنوع من الاستقلالية فقد حوصرت "الثقافة" وبض بالامضاء "المعزز طابع المركزية ، الذي وضع كقاعدة ثقافية تنظيمية تضبط عملية إدارة السلطة بواقعه واقعا نفس المفهوم على مستوى التصور والممارسة ، الناتج عنه خلط وغموض حول مفهوم مناقشة القرار ومصدر القرار ومفهوم إياذ القرار الذي احتكره من طرف الجهات الرسمية كلما هنا من مستويات الدنيا المستويات العليا خاصة فيما يتعلق بالشؤون الحسنة .

من هنا تتضح أبعاد هذه المتغيرات وأينها كونا أدت إلى تواجد ميكانزمات قانونية كم هيكل تنظيمي تطبق حرفيا ضمن تصوريه كلي ثابت ، ستاتيكي ميزته الإفراط وعدم الوضوح الأدوار والمسؤوليات وغياب الروتينية والدقة التسلسل الطبع إدارة الامعة الزائرية بطابع البفراطية ارضية إلى أوجدت فئدة اجتماعية ذات امتيازات ومصا خاصة وهذا صحيح بالنسبة للمؤسسات الأخرى .

إن هذه الوضعية إلى تعرفها إدارة الامعة الزائرية أدت بالضرورة إلى شل عملية الاتصال على المستويات ، يث كشفت نتائج الدراسة أن هناك إستيفاء كثير من الوقت نقاش العموميات على حساب الموهروا وضوع .

أما بالإمارة العمودي توصلنا إلى نتائج يزت بغياب نظام فعال يساهم في ان المعلومات وإستغلالها بطريقة تضمن مردودية جيدة للجامعة ، كالأخذ بالاعتبار

الافتراضات التي تمثل تلبية لإحتياجات الجامعة وإدارة غالب الأحيان الأرشفة ولا تعرف دراسة ولا تطبيقاً .

بالإضافة إلى النقص الواضح في الإعلام الجامعي و"إدارة الديمقراطية" - أ- عزز سيطرة الاتصال على الرأي وإعتباره مرجعية للعمل والنسب الإداري .

كما كشفت لنا نتائج الدراسة إيدانية عن عدم إلمام المسؤولين والأساليب المستعملة والخدمات المقدمة بالإضافة إلى ظروف العمل التي تساعد وإرتباط الأجرة بالنصب وليس بالدور وعجز الأفراد على تلبية حاجاتهم وقيق طموحاتهم إنولد عنه رغبة كبيرة في ترك العمل الإداري الجامعي واللجوء إلى مشاريع استثمارية أو إجرة والبحث عن العمل خارج الوطن .

ورغم الاختلاف الذي ظهر في مستويات الإدارة حول وعي الأفراد للواقع الجامعي وطبيعة استعداد كل منهم إلا أنه التأكيد من أن إدارة الجامعة إدارية مرتبطة بالحد بعيد بالاعتبارات والقيم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي أدت إلى نتائج سلبية كثيرة من جوانبها ، الأمر الذي يؤكد صحة الافتراض العام .

قائمة ببليوغرافية

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. (عبدالرحمان) ابن خلدون، المقدمة. تونس: الدار التونسية للنشر، 1984.
2. (علي) السلمي، التخطيط والمتابعة. القاهرة: مكتبة غريب، 1978.
3. (علي) الشرفاوي، العملية الادارية في ميدان الأعمال. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1992.

4. (عمار) بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة .الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ،بدون تاريخ.
5. (عبد اللطيف) بن أشنهو، تكون التخلف في الجزائر.محاولة لدراسة ج-دود التنمية الرأس مالية في الجزائر بين عامي 1830_1862، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1979.
6. (مالك) بن نبي، مشكلة الثقافة.(ترجمة عبدالصبور شاهين)، دمشق: دار الفكر، 1984.
7. (أحمد) بن نعمان، التعريب بين المبدأ والتطبيق.الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
8. (عبد المنعم) بيه، نظرية القيم. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1953.
9. (فوزية) دياب، القيم والعادات الاجتماعية.بيروت: دار النهضة، 1980.
10. (م.العربي) ولد خليفة. المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية.الجزائر: ديوان المطبوعات، 1989.
11. (سامية) حسن سعاني، الثقافة والشخصية.بيروت: دار النهضة، 1983.
12. (ادوارد) مارسال ديموك، وآخرون، الإدارة العامة.(ترجمة ابراهيم علي)، القاهرة: مؤسسة الحلبي وشركاؤه للنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
13. (أحمد) محمد عبد ا ، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية.مصر: كلية التجارة، بدون تاريخ.
14. (عبد الغني) مغربي، التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون.(ترجمة محمد الشريف بن دالي)الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.
15. (محمد) منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، 1984.
16. (الربيع) ميموني، نظرية القيم في الفكر المعاصرين النسبية والمطلقة .الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1980.

17. (محمد) عاطف غيث، علم الاجتماع. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1989.
18. (فيصل) فخري مراد، البيروقراطية بين الاسـتمرارية والزوال. الفـ. اهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1978.
19. (صلاح) فوال، علم الاجتماع المفهوم، الموضوع والمـنهج. الفـ. اهرة: دار الفكر العربي، 1982.
20. (اسماعيل) فباري، علم الأخلاق. دراسة نقدية من زاوية علم الاجتماع، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
21. (اسماعيل) فيادي، علم الاجتماع الاداري.
22. (ريمون) رويه، فلسفة القيم. (ترجمة عادل عوا)، القاهرة: بدون تاريخ.
23. (نبيل محمد) توفيق السمالوطي، البناء النظري لعلم الاجتماع. الاسكندرية: دار الكتب الجامعية، 1974.
24. ARON (R) Les Etapes de la Pensee Sociologique. Paris Ed. GalliMard 1957.
25. BOURDIEU(P) Lalgerie 60- Structures Economique et Structure Temporelles Paris Ed. Minuit 1977.
26. BOURDIEU(P) Lecon Sur La Lecon Paris Ed. Minuit 1982.
27. BOUZIDA (A) Le Projet Social Algerien Genese et Evolution Alger Ed. O.P.U. 1991.
28. BOUZIDA (A) Industrie Mecanique et Relation Sociale Dans Le Projet Algerien Alger Ed. O.P.U 1989.
29. BRUN (J) Ecole Cherche Manager Paris Ed. I.N.S.E.P 1987.
30. CROZIER (M) On Ne Change Pas La Societe Par Decret Paris Ed. Grasset 1979.
31. CROZIER (M) Le Phenomene Buraucratique Paris Ed. Seuil 1965.
32. DIEMER (H) Factory Organisation And Administration Tokyo mc Grew Hill book co 1921.

33. DURAND (P) L administration Scolaire Paris Ed. Sirey 1983.
34. DURKHEIM (E) Division Du Travail Social Paris Ed. Alcan 1926.
35. DUVUGNAND(J) Durkheim Sa Vie Son Oeuvre Paris engled wood cliffs 1965.
36. FAYOL (H) General And Industrial Management London Isaac and sous 1949.
37. GLASMAN (D) et KREMER(J) Essai Sur L universite – Les Cadre En Algerie Une Technocratie Sans Technologie Parie Ed. C.N. R.S 1978.
38. FREUND (J) Sociologie De Max weber Paris Ed. P.U.F 1968.
39. GRAMSCI (A) gramsci dans le texte Paris Ed. Du seuil 1975.
40. GRUSKY (O) MILLER (G) The sociology of organisation London free Press 1981.
41. KONTZ (H) management Asystar and contongency analysis of management fonction Tokyo mc graw Hills 1976.
42. LA PEVROTE (P) Fonctions et Taches conditions et statut du professeur d universite dans les societes de progres Bruxelles UNESCO 1986.
43. LABIDI (DJ) sciences et pouvoir en Algerie de l independance au 1 plan de la recherche scientifique 1962-1974 Alger OPU 1992.
44. LACHRAFI (M) L algerie Nation et societe Alger SNED 1972.
45. LUCAS (P) L universite captive l avenir de l enseignement superieur Paris ed Public sud 1987.
46. MEGHERBI (A) Culture Et Personnalite Algerienne De Massinissa a Nos Jours Alger ENAL OPU 1986.
47. MOOR (E) Order and change essays in comparative sociology New york 1967.
48. PAPPER (S) The sources of values californiia univ. of californiia press 1958.
49. RAYMOND (F) les universites a la loupe Paris Ed. Atlas economica 1986.
50. REMOND (R) la regle et le consentement gouverner une societe France Ed.Arthene Fayard 1978.
51. TAYLOR (F) The principles of scientific management New york 1911.
52. TURIN (Y) Affrontement culturels dans L algerie coloniales ecoles medecines religions 1930-1880 Alger Ed. ENAL 1983.

53. TOURAINE (A) Sociologie de l'action Paris Ed. Du seuil 1965.
54. WAARDENBURG (J) les universites dans le monde arabe actuel VI
texte Paris Ed.mouton 1966.
55. WEBER (M) protestant Ethic and spirit of capitalism Scribner 1958.
56. WEBER (M) The Theory of social and economic organisation Glencoe
free press and films press 1947.
57. WEBER (M) le savant et le politique Alger Ed. E.N.A.G 1992.
58. ZISWELLER (R) Gestion des etablissements d enseignements Paris
Ed. Sirey 1979.

ثانيا: كتب المنهجية.

1. (عبد الرحمان) بدوي، مناهج البحث العلمي. الكويت: وكالة المطبوعات، 1977.
2. (عمار) بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر:
المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985.
3. (دوفان) عبيدات وآخرون، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أسسه، آلياته. عم-ان: دار
مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1983.
4. (احسان) محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي. بي-روت: دار
الطليلة للنشر والتوزيع، 1982.

5. BEAUD (M) L Art de La These Paris Ed Decouverte 1985.

ثالثا: المقالات والمجلات.

1. الحسن، محمد الشريف. "جدوى الثقافة" الرسالة، الجزائر، العدد 11، 1988.
2. السويسي، رضا. "طرق التدريس بالتعليم العالي بين التلف-ين والتواصل-ل" اتحاد
الجامعات العربية، الرياض، العدد 18، أبريل 1982.
3. بوزيرة، خليفة. "السلوكيات البيروقراطية في الادارة الجزائرية" الثقافة والتفسير،
الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، 1992.
4. بن يحيى، محمد الصديق. "اصلاح التعليم العالي مبادئ ونظام ودروس، الشهادات
الجامعية الجديدة" المؤتمر الصحفي 23 جويلية 1971 وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي

1971.

5. برارحي، عبد الحق. "مقدمة" حوليات الجامعة، ديوان المطبوعات، العدد 1986، 01-1987.
6. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "حل الكليات وإنشاء المعاهد الثلاثة مبادئ أصبحت حقيفة" الجامعة، العدد 07، فيفري/مارس 1977.
7. الفاروق، زكي يونس. "الخدمة الاجتماعية والبيروقراطية" المجلة العربية للعلوم الانسانية، العدد الثاني، المجلد الاول، (56/25)، 1981.
8. الوكالة الوطنية للنشر والتوزيع "الجامعة الجزائرية ومرحلة التحول" ال دليل الاقتصادي والاجتماعي، 1989.
9. ماضي، مصطفى. "النخب والفضاءات الثقافية في المغرب"، مركز البحث والدراسات الاقتصادية.
10. لوصيف، سعيد. "البعد الثقافي والروحي للتنمية" الرسالة، الجزائر، العدد 1988، 11.
11. مقدم، عبد الحفيظ. "المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية" الثقافة والتسيير، الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، فيفري 1992.
12. مقدم، عبد الحفيظ. "تصورات حول اصلاح المنظومة الجامعية" حوليات جامعة الجزائر، العدد 1993، 07.
13. عساف، عبد المعطي. "البيئة الاجتماعية وعلاقتها بالنظام الاداري" المجلة العربية للعلوم الانسانية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد 1986، 21.
14. علوي، حسين محمد. "نحو توافق أفضل بين خصائص الفرد وبيئتي العمل والتنظيم" العلوم الاجتماعية، 1988.
15. عشوي، مصطفى. "الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية" الثقافة والتسيير، الملتقى الدولي بالجزائر، نوفمبر 1992.
16. ركيبي، عبد ا. "التعليم العالي في الجمهورية الجزائرية" حوليات الجامعة، الجزائر، العدد 1986، 01-1987.

17. تركي، راجح. "تطوير التعليم الجامعي في الجزائر وفق سياسة التوازن الجهـ.وي
"،الثقافة، العدد 78، نوفمبر/ديسمبر 1983.

17.BOUTEFNOUCHENT(M) “ Apercu Historique De L enseignement De
La Sociologie" Revue De Sociologie Univ.d alger N°4 1991-1992.

18.BOUZIDA (A) "I organigramme Et La Culture De I organisation Et Du
Developpement" Culture Et Gestion fevrier 1992.

19.CHITORAND (D) "l enseignement superieur et developpement " Revue
le courrier Bruxelles Belgique N°123 1990.

20.COULON (A) " ou va l universite Algerienne " Revue l homme et societe
Paris N°39-40 1976.

21.ENACHWO (O) " autonomy and dependance in the administration of
higher education " journal of higher education in europe vol 14 N°01 1989.

22.GHLAMALLAH (M) "la gestion et la pedagogie dans l universite
Algerienne depuis la reforme " buletin crape l ORNS Alger N°11 1980.

23.LECLERC (G) "pedagogie universitaire des annees 80 au quebec" Revue
AVPELF Belgique VI N°02 1983.

24.TSHIANI (K) "experience de l universite nationale du zaire diffecultees
rencontres "la reforme 1971 Revue AVPELF VI N°02 1983.

25.RABHI (M) "les processus decisionnels" seminaire sur le management des
etablissements universitaires OPU Alger 1986.

رابعاً: قائمة القواميس.

1. (ريمون) أرون ،فرنسوا بريكو،المعجم النفي للعلم الاجتماع.(ترجمة سليم حداد

ط01،الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الجامعية للدراسات
والنشر،1986.

2. (محمد) عاطف غيث،قاموس علم الإجتماع.الاسكندرية دارالمعرفةالجامعية،بدون
تاريخ.

خامساً: قائمة الرسائل.

1.الطحيح، سالم مرزوق، "نحو تطوير الرفاهية الادارية"، دراسة تحليلية، جامعة تكساس، 1977.

2.طوطاوي، زوليفة، ا و التنظيمي السائد ا امعة ا زائرية وعلافته برضا الأس-انذة وأدائهم، رسالة ماجسد ،جامعة ا زائر، 1993.

1.EL KENZ (A) monographie d une experience industrielle en Algerie complexe d el hadjar These d octorat d etat Paris VIII 1983.

2. GUERID (DJ) systeme d enseignement et rapport du systeme d enseignement These d octorat 3° cycle sociologie univ. Paris VII.

3.Megherbi(A) Le Double Mirage De L image Sociologie Du Cinema Algerienne 1896-1980 These doctorat sociologie France 1980.

سادسا : الوثائق الرسمية

1.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة ،القانون الأساسي العام للعمال رقم 78-12 المؤرخ في 01 رمضان 1398 الموافق /05 أغشت 1978 ، الجريدة الرسمية، العدد32،الصادرة بتاريخ/08 أوت 1978.

2.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة،تنظيم جامعة الجزائروسيرها، الجريدة الرسمية، 21 ذي القعدة 1404 الموافق 18 غشت 1984.

3.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة،القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، 01 رجب 1405 الموافق 23 مارس 1985.

4.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة،تنظيم الجامعة الجريدة الرسمية، العدد91،المؤرخ في 13 شعبان 1419 الموافق 02 ديسمبر 1998.

5.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الامانة العامة للحكومة، القانون الأساسي النموذجي للجامعة ، الجريدة الرسمية، العدد60،الصادرة بتاريخ 19 أوت 1998.

6.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،التسير بالمؤسسات الجامعية، الجزائر، 1986.

7.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،الندوة الوطنية للتعليم العالي،الجزائر،1987.

8.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،الملف التمهيدي لإستقلالية المؤسسات،الجزائر،
1989.

9.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،التكوين العالي بالأرقام،الجزائر،1990_1991.

10.R.A.D.P secretariat general du gouvernement statut type de l universite journal
officiel N°40 /mardi 27 sep 1983.

11.MINISTERE del ESRS " l universite en chiffres 1984-1979"Alger mai
1985.

سابعا: الجرائد.

1.اللاه، العدد29،24 ماي 1958.

2.Algerie Actualite N° 789 November 1980.

3.El Moudjehid Alger 17/01/90.

ثامنا: آخر.

1.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،اللقاء التشاوري ما بين الجامعات حول تنظيم
الجامعة،الجزائر،11/12ديسمبر 1997.

2.Universite D alger livret de l etudiant Annee scolaire 1959_1960 Alger
Ed. librairie Des facultes.

الملاحق

نوزعه على افراد العينة (تمع البحث).
 اطلب من كل مستجوب ان يب على السؤال الذي يراه ملائما مع وضع علامة (X)
 اانة ال تراها ملائمة.

البيانات الشخصية:

1. السن... سنة
2. ا.نس: ذكر انثى
3. ا.هنة.....
4. الأصل ا.مرا : حضري ريفي
5. ا.سنوى العلمي.....
6. الشهادة العلمية ا.نحصل عليها.....
7. مدة العمل الادارة: اقل من 5 سنوات اكثر من 5 سنوات
8. الظروف الاجتماعية والاقتصادية: الدخل الشهري: كا كا

مفهوم قيمة العمل:

9. اذا نعمل الادارة ؟
- لأن لك مؤهلات العمل الاداري . من اجل ا.ر وا.كافآت وا.زايا.... من اجل اهلـك والتمتع من اجل فبق ذانك. لأجل قتل الوقت..
- آخر.....
10. ماذا نل لديك العمل الاداري ؟
- ا.از ما هو مطلوب - وسيلة للحصول على راتب.
- ا.كتساب مهارات جديدة و فبق الذات
- آخر.....
11. ما هي العوامل ال تؤثر عليك اثناء نادبة العمل؟

- العلاقات مع الآخرين اللغة انعكاسات الانتماءات
عدم كفاية الأجر عدم فدية المسؤول التحكم زمام الامور.

- آخر.....

12. هل تفضل ان تكون مع فريق عمل من نفس ؟

- وطن الأصلي(ولاد البلاد). الابدولوجية التخصص العلمي

- آخر.....

13. هل التعامل ا وجود اؤسسة ال نعمل با م على؟

- الاحترام. ا صلحة اهايات فكريه

الانتماء ا غرا ا مسؤوليه

- آخر.....

14. ما هي الوسائل ال نتمدها ا از عملك؟

- علميه حديثه. تفليديه.

- آخر.....

15. على أي اساس يتم قبول العامل اؤسسة؟ (رتب الأرقام).

- الكفاءه الشهاده ة. العلاقات الشخصيه

- آخر.....

16. على أي اساس يتم ترقية الأفراد اؤسسة ال نعمل با ؟

- الأندمية الكفاءه علاقات شخصه .. الاسحقاق

- آخر.....

17. هل نعت ان اجراءات مراقبه سد العمل:

- مطبقة مطبقة. غ مطبقة.

- آخر.....

18. هل هناك نظام للجزاءات مطبق؟

صحيح اما صحيح غ متأكد غ صحيح غ صحيح اما

لا اعرف

- آخر.....

مفهوم الثقافة التنظيمية:

19. ما هي الأساليب ال نتمدها مؤسستك فض ال اعات ؟

- اللبس القاد ا صلحة الوديه عقاب بدون اكمه

- آخر.....

20. ما مدى توفر الوسائل ال نسمح بس العمل ؟

- لا توجد امكانيات مساعد على العمل نوجد و غ مستغلة

طروف عمل جيده لانوجد امكانياتأجتهد

- آخر.....

صديق الوقت كثرة المكالمات كثرة الزيارات الملاحظات ، العالم

كثرة الاعمال الروتينية

29. ما مدى مرونة ا بكل الاداري الذي تعمل اطاره ؟

بسيط ويسهل العمل معقد ويعرقل العمل

آخر.....

30. هل هناك وضوحا الأدوار والمسؤوليات الادارية ا امعية ؟

صحيح اما صحيح ء مناكد ء صحيح ء صحيح ام

لا اعرف

آخر.....

31. هل هناك دقة التسلسل الاداري ا يسمح بس ان اعلومات؟

صحيح اما صحيح ء مناكد ء صحيح ء صحيح ام

لا اعرف

آخر.....

32. هل تصل القرارات الوزارية موعدها ا مطلوب ؟

صحيح اما صحيح ء مناكد ء صحيح ء صحيح اما

لا اعرف

آخر.....

33. الدعوة للاجتماع نصلك:

مشافهة كتابيا منفولا من فرد ددة من اجتماع سابق

آخر.....

34. ما هي نوعية ا واضيع ال تناقشونا الاجتماعات الرية ؟

صعوبات العمل ا لافات مع الادارة شؤون الناس فضابا الاجور فضابا ا ضور والانصراف

الغيبات

آخر.....

35. ما هو ا والذي يتناكب عادة الاجتماعات ؟

القلق الضغط الثقة ا تبادل

آخر.....

36. هل تقدم التقارير والشكاوى ا مسؤولك الأول؟

نعم لا

حالة(نعم) ما هو نوعها.....

37. ما هي القنوات ال نستعملها ا بصال التقارير ؟

الاجتماعات الدورية مكتب التنظيم ا شافهة رسائل خاصة صندوق الاقتراحات

آخر.....

38. كيف يتم التعامل مع مشاريع واقتراحات جديدة نقديمها ؟

نرفض نكافا عليها نؤجل ونوضع الدرج

آخر.....

39. هل اطلعت على الاصلاحات الـ عرفتها ا امعة ا زائرة ؟

نعم لا

حالة (لا) اذا.....

حالة (نعم) ما تفيمك ا.....

40. هل تطالع ا ريدة الرية ؟

نعم لا

حالة لا اذا.....

41. هل هناك وفرة كافية لاعلام تسمح لك بالاطلاع على كل ما ري ا امعة ؟

صحيح اما صحيح غ متأكد غ صحيح غ صحيح اما

لا اعرف

آخر.....

42. هل يتوفر اسلوب ا وار ا امعة ؟

صحيح اما صحيح غ متأكد غ صحيح غ صحيح اما

لا اعرف

آخر.....

علاقة الظروف الاجتماعية والاقتصادية بس العمل:

43. هل الوسائل ا وصوعة ت تصرفكم تتماشى وا دمت اقدمة ؟

نعم لا

آخر.....

44. هل هناك ظروف جيدة تساعدك على س العمل؟

صحيح اما صحيح غ متأكد غ صحيح غ صحيح اما

لا اعرف

آخر.....

45. هل الأجر الشهري له تأ على ارسنك للعمل الاداري ؟

نعم لا

كلا ا انه كيف ذلك.....

46. هل الدخل الشهري يغطي مطالب جيانك اليومية ؟

صحيح اما صحيح غ متأكد غ صحيح غ صحيح اما

لا اعرف

آخر.....

47. هل يتطابق دخلك الشهري وا هد الذي تبذله ؟

صحيح اما صحيح غ متأكد غ صحيح غ صحيح اما

لا اعرف

آخر.....

48. ما نوع السكن الذي تستقر فيه؟

ملكية مستأجر وظيفي آخر

49. هل يؤثر السكن واواصلات على س عملك ؟

صحيح اما صحيح غ متأكد غ صحيح غ صحيح اما

لا اعرف

آخر.....

50. هل للعلاقات الاجتماعية دور س العمل ؟

صحيح اما صحيح غ متأكد غ صحيح غ صحيح اما

لا اعرف

آخر.....

51. شعورك عن العمل الاداري ا امعي كيف كن تقديره ؟

ك جدا ك متوسط قليل قليل جدا

آخر.....

52. حالة ما اذا اتبحت لك فرصة عمل وظيفه أخرى هل؟

تقبلها ترفضها فقط بالاثت معا

كل ا الات اذا.....

53. هل لديك طموحات ومشاريع مستقبلية ؟

نعم لا

حالة (نعم) ما هي