



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -02- محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا  
رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس  
التخصص: علم النفس العمل والتنظيم  
الاختيار: التنمية البشرية وفعالية الأداءات

## أثر تطبيق نظام ل م د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية

إشراف الأستاذ:

بوفلجة غياث

إعداد الطالب :

محمد زعيلق

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	-2- جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أحمد تيغزة
مشرفا ومقررا	-2- جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	بوفلجة غياث
مناقشا	-2- جامعة وهران	أستاذ محاضر-أ-	أحمد مكي
مناقشا	-2- جامعة وهران	أستاذ محاضر-أ-	عبد القادر بلعابد

السنة الجامعية 2017 - 2018



## إهداء

إهداء إلى الوالدين الكريمين وإلى جدتي الغاليتين على قلبي كل منهما ثمراحي  
بدعواتك كانت ضياءا لدرربي إلى أخي وأخواتي، كل باسمه وإلى كل عائلة زحلق وما  
يقربهم سواء من قريب أو من بعيد.  
إلى جميع الأصدقاء لا أستثنى منهم أحد أصدقاء الطفولة والدراسة وأصدقاء المشوار  
الطويل

كما أهدي هذا العمل الم نجز إلى أساتذة قسم علم النفس بجامعة وهران وأخص  
بالذكر الأستاذ أحمد تيغزة، الأستاذة سليمان بشير الأستاذة بزايد نجاة والأستاذة  
شعبان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ عبد القادر بلعابد والأستاذ أحمد مكوي، كما  
أهدي هذا العمل إلى أساتذة قسم علم النفس بجامعة الأغواط وأخص بالذكر الأستاذ  
محمد بوفاتح، الأستاذ رمضان عموم، الأستاذ علي عون، الأستاذ بومدين حاجب.  
وأهدي هذا العمل إلى زملائي في الدفعة محمد سعيدات، حكيم خفلاوي، سمير سالمى،  
بوبكر ساخي

# تشكرات

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى

إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا

العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف:

بوفلجة غياث الذي لم يهزل علينا بتوجيهاته ونصائح القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام

هذه الرسالة

وبودي أن أشكر كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية على كافة النصائح والإرشادات التي

قدموها لنا طوال السنة

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال وعمال جامعة وهران 02 وبالخصوص عمال وعمال

كلية العلوم الاجتماعية.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال وعمال جامعة عمار ثليجي بالأحواط على كل التسهيلات

التي قدموها لي لإنجاز هذه الرسالة..

## ملخص الدراسة

1. **عنوان الدراسة:** أثر تطبيق نظام ل م د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية
2. **الهدف العام للدراسة:** معرفة مدى تأثير نظام ل م د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية من خلال اجابات الأساتذة على الاستبيان، وذلك حسب ، جامعة الدراسة، الكلية، سنوات التدريس، الوظيفة، المؤهل التعليمي، المهنة، الرتبة.
3. **فرضيات الدراسة:**
  - 1.3 **الفرضية العامة:**

يوجد أثر ايجابي لتطبيق نظام ل.م.د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية من خلال آراء عينة من أساتذة جامعة الأغواط.
  - 2.3 **الفرضيات الجزئية:**
    1. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف جامعة الدراسة
    2. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الكلية
    3. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف سنوات التدريس
    4. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الوظيفة
    5. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف المؤهل التعليمي
    6. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الرتبة
4. **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي
5. **العينة:** شملت هذه الدراسة على عينة من أساتذة جامعة الأغواط، حيث يتكون عدد أفراد العينة 105 أفراد، على مستوى 7 سبع كليات أي 15 فرد من كلية، لذلك تم اختيار العينة العشوائية الطبقية
6. **أدوات جمع البيانات:** إستعملنا استبيان وهو من إعداد الباحث مكون من ثمانية أبعاد و 40 بند لإجراء الدراسة
7. **المجال المكاني:** أجريت الدراسة على عينة من أساتذة جامعة الأغواط.
8. **المجال الزمني:** منذ بداية جانفي 2016 الى غاية نهاية مارس 2017
9. **أساليب التحليل الإحصائي:** المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، أسلوب جوتمان، الأسلوب الإحصائي T test، الأسلوب الإحصائي فا.
10. **النتائج المتوصل إليها:** توصلنا من خلال هذه الدراسة الى أن نظام ل م د لم يساهم في تحسين الثقافة التنظيمية من خلال النتائج المتوصل اليها، كذلك بالنسبة للفرضيات الجزئية التي لم تتحقق ، فخلصنا إلى أنه لا توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية باختلاف (جامعة الدراسة، الكلية، سنوات التدريس، الوظيفة، المؤهل التعليمي، الرتبة،)

## Summary studying

**1-title of study:** Applying l m d system influenced on the organizational culture of the Algerian university

**2 the general objective of the study:** to know the extent of affecting system lmd on the organizational culture of the Algerian university through the answers of the teaching,job,educational,.accoding qualification ,proffession,and grad

**3 hypotheses of the study:**

**3.1.the general hypothesis:**

The lmd system helps to improve the organizational culture of the Algerian university and mais its level the opininins of sample of professors..

**3.2 the partial hypotheses:**

1. There are differences between the teachers in the organizational culture after applying lmd system at study of university
2. There are differences between the teachers in the organizational culture after applying lmd system at different college .
3. There are differences between the teachers in the organizational culture after applying lmd system at the different of year of telling
4. There are differences between the teachers in the organizational culture after applying lmd system at different of profession.
5. There are differences between the teachers in the organizational culture after applying lmd system at different educational qualification.
6. There are differences between the teachers in the organizational culture after applying lmd system in the diffident of the grade.

**4. method of the study:** descriptive Analytical approach

**5. the sample:** this study consisted on a sample of the professor farm the university of laghouat. Consisted 105 individuals at the level seven 07 colleges, it mean 15 men be frame a college, there fire, the random layer cues sleeted.

**6.Data collection tools:** sample ue used a questioners it prepared by the researcher consisting of eight dimensions and 40 item for the study.

**7.spatial domain:** the study conducted an sample of professors university of laghouat.

**8.Time domain:** from the beginning of fanuary 2016 untit the end of march 2017.

**9.Méthode of statistical analysis:** Arithelicmean standard, deviation Pearson, correlation, Guttman method, statistical method t test and statistical method f.

**10. the results:** we found in this study that lmd system did n t contribute in the improvement of organizational culture through the results as well as partial hypotheses did u materialize, we concluded that there are no differences between teachers in the organizational culture at different (study of the university, college, years of teqching,educotional, educational level, grade)

# Le résumé d'étude

- 1. L'objet d'étude:** l'impact de l'application du système L M D sur la culture organisationnelle de l'université Algérienne
- 2. L'objectif général d'étude :** il s'agit de connaître l'impact de l'application du système L M D sur la culture organisationnelle de l'université Algérienne à travers des réponses de professeurs sur le questionnaire et cela en fonction de l'université de formation, département, les années de formation, la fonction, le niveau, le Rang, l'échelle.
- 3. Les hypothèses de l'étude:**
  - 3.1 L'hypothèse générale:** l'application du système L M D a pour but d'améliorer la culture organisationnelle et augmenter son niveau à travers un échantillon de points de vue de professeurs
  - 3.2 Les hypothèses partielles:**
    1. Il existe des différences entre les enseignants dans la culture organisationnelle après l'application du système L M D Selon l'Université de l'étude
    2. il existe des différences entre les enseignants dans la culture organisationnelle après l'application du système L M D par faculté
    3. il existe des différences entre les enseignants dans la culture organisationnelle après l'application du système L M D En enseignant des années
    4. il existe des différences entre les enseignants dans la culture organisationnelle après l'application du système L M D Par profession
    5. il existe des différences entre les enseignants dans la culture organisationnelle après l'application du système L M D Par qualification
    6. il existe des différences entre les enseignants dans la culture organisationnelle après l'application du système L M D Par grade
- 4. L'approche :** la méthode de l'étude
- 5. L'échantillon:** cette étude a porté sur un échantillon de professeurs d'individus au niveau de 07 départements soit 15 individus pour chaque département c'est pour cela nous avons choisi un échantillon aléatoire stratifié
- 6. Les outils de la collecte de données:** nous avons utilisé ce questionnaire composé de 08 dimensions et 40 articles pour effectuer cette étude
- 7. Le cadre spatio-temporel :** cette étude a été effectuée sur un échantillon de professeurs d'université de Laghouat dès le début du mois de janvier jusqu'à la fin de mois mars 2017
- 8. Les méthodes d'analyse statistique:** moyenne arithmétique, écart-type, coefficient de corrélation de Pearson, méthode Gutmann, méthode statistique test T, méthode statistique
- 9. Les résultats:** nous avons prouvé que le système L M D n'a pas contribué à l'amélioration de la culture organisationnelle, de même pour les hypothèses partielles qui n'ont pas été réalisées  
- nous avons prouvé également qu'il n'existe pas de différences entre les professeurs dans la culture organisationnelle.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضــــــــوع
أ	كلمة شكر .....
ب	الإهداء .....
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .....
هـ	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية .....
و	فهرس المحتويات .....
ي	فهرس الجداول .....
ك	فهرس الأشكال .....

الصفحة	الموضــــــــوع
1	المقدمة .....
4	القسم الأول: الإطار النظري للدراسة
5	الفصل الأول : مدخل الدراسة
6	1- الاشكالية .....
8	2- الفرضيات .....
8	3-أسباب اختيار الموضوع .....
09	3- أهمية الدراسة .....
09	4- أهداف الدراسة .....
10	5- التعاريف الإجرائية .....
10	6- الدراسات السابقة .....



الصفحة	الموضوع
19	الفصل الثاني: التعليم العالي في الجزائر مع تطبيق نظام ل م د
20	تمهيد .....
21	1-التعليم العالي في الجزائر ومراحل تطوره.....
29	2-نظام ل.م.د.....
32	3-لماذا هذا الإصلاح؟.....
33	4-تعريف نظام ل.م.د.....
34	5-مميزات نظام ل.م.د.....
34	6-أهمية نظام ل.م.د.....
36	7-الهيئة الجديدة للتعليم العالي.....
37	08-مقارنة نظام ل.م.د بالكلاسيكي.....
40	09-تنفيذ نظام ل.م.د.....
41	10-تنظيم التعليم في نظام ل.م.د.....
42	11-التقييم والتدرج في نظام ل.م.د.....
44	12-الإجراءات المرافقة لنظام ل.م.د.....
45	13-تشكيل الفرق البيداغوجية وفرق التكوين.....
47	14-الإرشاد في نظام ل.م.د.....
49	15-متطلبات ضرورية لنظام ل.م.د.....
50	16-جامعة الأغواط.....
57	خلاصة .....

58	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية
59	تمهيد .....
59	1- ماهية الثقافة التنظيمية .....
67	2- أهمية الثقافة التنظيمية .....
70	3- خصائص الثقافة التنظيمية .....
74	4- مصادر الثقافة التنظيمية .....
74	5- مكونات الثقافة التنظيمية .....
75	6- أنواع الثقافة التنظيمية .....
77	7- وظائف الثقافة التنظيمية .....
77	8- مستويات الثقافة التنظيمية .....
78	9- مراحل تطور الثقافة التنظيمية .....
79	10- وسائل تغير الثقافة التنظيمية .....
80	11- العوامل المؤثرة الثقافة التنظيمية .....
80	12- معايير قياس الثقافة التنظيمية .....
81	13- آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية .....
86	14- طرق خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية .....
87	15- أبعاد الثقافة التنظيمية .....
90	16- خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة .....
92	17- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها .....
94	خلاصة .....

الصفحة	القسم الثاني: الإطار الميداني للدراسة
96	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
97	تمهيد .....
98	1-منهج الدراسة.....
99	2-حدود الدراسة.....
99	3- أدوات جمع البيانات.....
103	4-مجتمع الدراسة ومواصفات العينة.....
108	5-الدراسة الاستطلاعية.....
113	6- الأساليب الاحصائية المستعملة.....
113	خلاصة .....
114	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
115	تمهيد.....
116	1 عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة .....
121	2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....
123	3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....
125	4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....
126	5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....
127	5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.....
129	6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة.....
133	الاستنتاج العام .....
134	الأراء والاقتراحات .....
129	قائمة المصادر والمراجع .....
136	الملاحق .....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يبين تطور عدد المسجلين في التدرج (من 1960 الى 1970)	25
02	جدول يبين نسبة المسجلين حسب الشعب الكبرى للتكوين	25
03	جدول يبين عدد الأساتذة (من 1970 الى 2000)	26
04	جدول يبين عدد المسجلين في ما بعد التدرج (من 1977 الى 2000)	27
05	جدول يبين أهمية الثقافة التنظيمية	68
06	جدول يبين نتائج توزيع الاستبيان	104
07	جدول يبين مواصفات مجتمع الدراسة	104
08	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب جامعة الدراسة	105
09	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب كليات الجامعة	106
10	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات التدريس	106
11	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	107
12	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	107
13	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	108
14	جدول يبين التدقيق اللغوي لفقرات الاستبيان	109
15	جدول يبين صدق الاستبيان وفق بدائل الاجابة الأولى	110
16	جدول يبين صدق الاستبيان وفق بدائل الاجابة الثانية	110
17	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الأولى حسب بدائل الاجابة الأولى	121
18	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الأولى حسب بدائل الاجابة الثانية	122
19	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الثانية حسب بدائل الاجابة الأولى	123
20	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الثانية حسب بدائل الاجابة الثانية	123
21	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الثالثة حسب بدائل الاجابة الأولى	125
22	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الثالثة حسب بدائل الاجابة الثانية	125

126	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الرابعة حسب بدائل الاجابة الأولى	23
127	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الرابعة حسب بدائل الاجابة الثانية	24
128	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الخامسة حسب بدائل الاجابة الأولى	25
128	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية الخامسة حسب بدائل الاجابة الثانية	26
129	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية السادسة حسب بدائل الاجابة الأولى	27
130	جدول يبين نتائج الفرضية الجزئية السادسة حسب بدائل الاجابة الثانية	28

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	شكل يوضح مقارنة نظام ل.م.د بالنظام الكلاسيكي	01
38	شكل يوضح الهيكل الجديدة لنظام ل.م.د	02
63	شكل يوضح سلسلة التأثيرات وتداخلها	03
72	شكل يوضح خصائص الثقافة التنظيمية	04
74	شكل يوضح مصادر الثقافة التنظيمية	05
77	شكل يوضح أنواع الثقافة التنظيمية	06
79	شكل يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية	07
120	شكل يوضح نتائج الفرضية العامة حسب بدائل الاجابة الأولى	08
120	شكل يوضح نتائج الفرضية العامة حسب بدائل الاجابة الثانية	09

المقدمة

## المقدمة

تعد الجامعة منبرا من منابر البحث العلمي لذلك فقد تناولت دراسات وبحوث متغيرات عديدة تحيط بالوسط الجامعي سواء كانت هذه المتغيرات تمس الطالب أو الأستاذة أو العاملين في الإدارة، ولمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية فان الجامعة عرضة لتلك التغيرات التي تطرأ على الساحة مما يؤثر على مردودية التحصيل العلمي وسرعة الانجاز وكذلك مستوى الجامعة بما ذلك الطالب والأستاذ، باعتبار أن الجامعة تقوم بإعداد القوى البشرية المؤهلة من باحثين وعلماء ومتقنين من أجل العمل في شتى القطاعات، فالجامعة تعتبر أساسا من أسس تطوير وخدمة المجتمع، سواءا كان ذلك في دول العالم المتقدم أو الدول السائرة في طريق النمو، ومن المعمول به فقد اعتمدت بعض جامعات العالم بتغيير في أنماط الدراسة ومناهج البحث التي تمس هيكل الجامعة التي بدورها تؤثر على التحصيل العلمي للأستاذ والطالب معا ومن بين الانظمة الجديدة نظام ل م د التي أعتمدت عليه الجامعة الجزائرية في تغيير مراحل تكوين الطالب الجامعي من خلال تقليص مدة التكوين، وتغيير نظام التقييم مما يؤثر على بعض المتغيرات المحيطة بالجامعة، اضافة مساهمة الأنظمة التعليمية للدول المجاورة وعلى رأسهم دول الاتحاد الأوروبي.

لذلك فقد حظيت الجامعة بنصيب وفير من البحوث والدراسات فهناك من حاول دراستها من منظور اقتصادي مقدما بذلك رؤى وأفكار اقتصادية بحتة قدم فيها حلولا اقتصادية وهناك من حاول دراستها من منظور فلسفي أو اجتماعي مقدما بذلك أفكار ونقاط تساهم في زيادة الوعي بين الطلبة والأساتذة والعاملين في الجامعة، وقد أسهب الكثير من علماء النفس والاجتماع في تقديم دراسات عن دور الجامعة في خدمة المجتمع عبرى عدة زوايا، ولعل الجامعة الجزائرية كنموذج من بين جامعات دول العالم النامي، فقد مرت الجامعة الجزائرية بعدة مراحل تاريخية بداية من المستعمر الفرنسي بتأسيس أول جامعة، حتى الاستقلال إلى يومنا هذا، والأكيد في الأمر أن المراحل التي مرت بها الجامعة شابها نوع من التغييرات التنظيمية التي بدورها تؤثر على إدارة وتسيير الجامعة، وتؤثر هذه التغيرات على الأستاذ والطالب بدرجة أولى، فمنذ تأسيس أول جامعة في الجزائر سنة 1909، أثناء الحقبة الاستعمارية وهي الجامعة الوحيدة على مستوى الوطن، فقد كان عدد الطلبة قليل جدا ولا تجد الا أبناء المعمرين بكثرة مقارنة بالطلبة الجزائريين، وبدا يتضاعف عدد الطلبة الجزائريين مرورا بحقبة الثلاثينات والأربعينات ثم بدأ ينقص في حقبة الخمسينات نظرا لالتحاق معظم الطلبة الى صفوف الثورة، ثم جاءت مرحلة ما بعد الاستقلال حيث تم اصلاح المنظومة التعليمية بما في ذلك الجامعة، وتوسيع معاهد تابعة لقطاع التعليم العالي وإنشاء ملحقتين جامعتين بوهران وقسنطينة. (وزارة التعليم العالي)

وقد شهدت فترة السبعينات عدة تغييرات لعلها القانون الاصلاحى سنة 1971، كما شهدت فترة الثمانينات ارتفاعا

في عدد الطلبة والأساتذة، وإدراج عدة تخصصات جديدة أما فترة التسعينات فقد شهد قطاع التعليم عدة توسيعات على مستوى الهياكل رغم الظروف التي مرت بها البلاد (العشرية السوداء)، لتأتي مرحلة ما بعد التسعينات وحلول الألفية الثالثة ليتم توسيع قطاع التعليم العالي لتصبح لكل ولاية جامعة وذلك تزامنا مع تطبيق نظام ل م د بعد أن كانت تعتمد الجامعة الجزائرية على النظام الكلاسيكي ليكون موضوع دراستنا عن نظام ل م د، ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية.

لذلك فقد حظي نظام ل م د باهتمام الباحثين باعتباره موضوع الساعة خاصة بعد أن تم تعميمه على جميع التخصصات وعلى كمال الجامعات عبرى التراب الوطني فقد تناول الباحثون نظام ل م د من حيث رؤية الأساتذة والطلبة وتوجهاتهم عن هذا النظام الجديد خاصة المخضرمين منهم الذين درسوا بنظام ل م د والنظام الكلاسيكي، ونظرا لغموض هذا النظام فقد تم تنظيم ملتقيات وندوات وتحرير مقالات لشرح هذا النظام الجديد، والأكيد في الأمر أن نظام ل م د كمتغير يؤثر ويتأثر عن بباقي المتغيرات الأخرى المحيطة بالجامعة ولعل أهمها الثقافة التنظيمية التي شهدت في فترة الثمانينيات من القرن العشرين تطورا ملحوظا في الاهتمام ببورها على مستوى النظرية والبحث والتطبيق، حيث كشفت دراسة " أوت Ott " (1998) أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة نفسها وليست جزءا منها، وأن ضعف ثقافة المنظمة يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها، ويؤثر سلبا على أنشطتها، ويؤدي إلى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها. فموضوع الثقافة التنظيمية كموضوع مُعالج يستحق الاهتمام خصوصا اذا ربطنا هذا المتغير بالتغيرات التي حصلت للجامعة الجزائرية في العقد الأخير، منها تطبيق وتعميم نظام ل م د على كافة الجامعات الجزائرية وعلى جميع التخصصات، وبالاعتماد على آراء عينة من أساتذة جامعة الأغواط بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم ليقدموا لنا وجهة نظرهم عن هذا النظام الجديد ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية للجامعة. وسمحت لنا هذه الدراسة في التعرف على طرق البحث العلمي من خلا النظرة الميدانية الموسعة في هذه الدراسة التي تمكنا من خلالها معرفة سبل الحصول على المعلومة وكيفية التوصل مع أفراد العينة والتي لاحظناها من خلال آراء باحثين سبق لهم ان تعرضوا لنفس المراحل التي تعرضت لها في هذه الدراسة ولا يخفى لنا ان هاته الدراسة تتميز بكونها تتعامل مع أعلى فئة في المجتمع من حيث المستوى العلمي وهم أساتذة الجامعة مما يجعلنا نأخذ بعين الاعتبار الأسلوب العلمي المقدم لهاته العينية من المجتمع حيث تبرز آراء الأساتذة حتى في كيفية بناء الأداة و تقديم بعض الاقتراحات وان كانوا من أفراد العينة وهذا يجعل أن نتائج الاستبيان تتميز بالتجاوب مع مفردات الاستبيان مما يجعلها تتميز بدرجة أعلى من الصدق، ولهذا قمنا بتقديم دراسة تناولنا فيها خمسة فصول متبعين بذلك الخطوات المنهجية الملائمة والمناسبة حيث تطرقنا في الاطار النظري لهذا الموضوع فقد تناولنا في الفصل الأول (مدخل الدراسة) العناصر



التالية: الاشكالية مع الاشكالية العامة والتساؤلات الجزئية اضافة الى الفرضيات مع الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية هذه الدراسة وأهداف الدراسة والتعاريف الاجرائية اضافة الى الدراسات السابقة، وأما الفصل الثاني وهو الفصل الخاص بنظام ل م د فقد تطرقنا فيه الى العناصر التالية : - التعليم العالي في الجزائر ومراحل تطوره - نظام ل.م.د - لماذا هذا الإصلاح؟ - تعريف نظام ل.م.د - مميزات نظام ل.م.د - أهمية نظام ل.م.د المشكلة الجديدة للتعليم العالي - مقارنة نظام ل.م.د بالكلاسيكي - تنفيذ نظام ل.م.د - تنظيم التعليم في نظام ل.م.د - التعليم والتدرج في نظام ل.م.د - الإجراءات المرافقة لنظام ل.م.د - تشكيل الفرق البيداغوجية وفرق التكوين - الإرشاد في نظام ل.م.د - متطلبات ضرورية لنظام ل.م.د مع تقديم شرح مفصل عن كل عنصر وقد تناولنا في الفصل الثالث عدة نقاط خاصة بالثقافة التنظيمية فقد عرفنا الثقافة التنظيمية وتطرقنا إلى أنواعها ومصادرها وخصائصها ومراحل تطورها والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى مستوياتها ومكوناتها ومعايير الثقافة التنظيمية وأبعاد الثقافة التنظيمية وخطوات تشكيل الثقافة التنظيمية.

وأما الجانب الميداني فقد تطرقنا في الفصل الرابع الخاص بالإجراءات الميدانية للدراسة الى مايلي:

- منهج الدراسة وقد تم اختيار المنهج الوصفي - حدود الدراسة (الزمانية والمكانية) والتي أجريت بجامعة الأغواط - أدوات جمع البيانات، وقد تم الاعتماد على استبيان لإجراء الدراسة - مجتمع الدراسة ومواصفات العينية، وتم الاعتماد على عينة من أساتذة جامعة الأغواط - الدراسة الاستطلاعية، وأما الفصل الخامس فقد تم عرض ومناقشة الفرضيات بداية بالفرضية العامة ومناقشة بالفرضيات الجزئية وعددها ست فرضيات اضافة الى الاستنتاج العام مع التوصيات والاقتراحات، مع تقديم قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

القسم الأول

الإطار النظري للدراسة

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

- 1 - الاشكالية
- 2 - فروض الدراسة
- 3 - أسباب اختيار الموضوع
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - أهمية الدراسة
- 6 - التعاريف الإجرائية
- 7 - الدراسات السابقة

## الاشكالية:

إن التغيرات التي تطرأ على المنظمات وذلك من خلال ايجاد السبل لتطوير المنظمة وتحسين خدماتها وزيادة كفاءة الأفراد العاملين فيها ولعل الجامعة هي من أهم المنظمات التي تستقطب الكفاءات التي بدورها لها علاقة بالتحويلات والتغيرات التي تطرأ على الساحة ، ولعل أبرز هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية فالجامعة الجزائرية كنموذج تعطينا صورة عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة فيها التي قد تتأثر بعدة تحولات وتغيرات تمس هيكل الجامعة ونظام العمل في الجامعة. وأكد أن الثقافة التنظيمية كمتغير من المتغيرات التي تسود الجامعة تتأثر بالمشورات الخارجية لعل أبرزها نظام ل.م.د كمتغير حديث طرأ على الجامعة الجزائرية مس جميع جوانبها لعل أهمها التغير في الجانب البيداغوجي والجانب التنظيمي مما قد يؤثر على سلوك الأستاذ وذلك في قبول هذا النظام ومحاولة التفاعل والتجاوب معه وذلك بأليات تحاول بها الجامعة انجاح هذا النظام عن طريق التعرف على أسباب تطبيق نظام ل.م.د وأهمية تطبيقه من طرف الوزارة وسبل نجاحه ومقارنته بالنظام القديم على أنه نظام أنجع وأفضل، وعلى أنه نظام مواكب للعصر وكذلك بتنظيم أيام اعلامية يتم التعرف فيها على نظام ل.م.د من خلال تنظيم ندوات وملتقيات ومنشورات يتم فيها شرح وتفصيل هذا النظام للطلبة من جهة وإقناع الأساتذة من جهة أخرى لإنجاح هذا النظام وذلك من اجل استبعاد فرضية مقاومة هذا التغير الذي طرأ على الجامعة الجزائرية، وأكد أن هذا النظام قد مس الجانب التنظيمي للجامعة الذي يؤثر بدوره على مدى تجاوب الأستاذ لهذا التغير من خلال البرنامج اليومي للأستاذ، طرق التدريس، الحجم الساعي، المقرر الدراسي، نظام التقييم،... الخ وأكد أن هذه التغييرات تؤثر على سلوك الأستاذ سواء بالسلب أو بالإيجاب مما ينعكس على الثقافة التنظيمية التي تعكس صورة الجامعة من خلال التطور الملحوظ في طرق التنظيم والتسيير، ولإيجاد السبل الكافية من أجل التعرف على أساليب تفاعل الأساتذة مع هذا النظام علينا التعرف على الصورة الكاملة لهذا النظام من خلال آراء أساتذة الجامعة، ولعل محور الثقافة التنظيمية يأخذ الحيز الأكبر والنصيب الأوفر حظا لارتباطه الوثيق باتجاهات الأساتذة وارتباطهم بهذا النظام من خلال الخصائص التي يتميز بها نظام ل.م.د عن النظام الكلاسيكي والتغير الملحوظ في الجامعة الجزائرية بعد تطبيق هذا النظام، ومن بين التحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية هو مدى تجاوب الأساتذة والطلبة لنظام ل.م.د وكذلك مع تعاطي خريجي هذا النظام مع سوق العمل، التي تنقل صور الثقافة التنظيمية إلى بيئة العمل، فالثقافة التنظيمية عامل مؤثر يتجاوب مع المتغيرات الحاصلة سواء كانت خارجية أو داخلية، ولكي نبرهن على أهمية الثقافة التنظيمية في الوسط الجامعي علينا أن نتعرف على ما يدور في أذهان وأفكار المورد البشري لأي منظمة والتعرف على القيم والاتجاهات والميول لجميع الأفراد الذين

ينتمون لتلك المنظمة باعتبار الثقافة التنظيمية عامل مؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى، ولا يحفى علينا أن صور الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية تأخذ أشكالاً متعددة تتعدد حسب ظروف العمل وحسب المتغيرات الخارجية التي قد تتأثر بها وتؤثر فيها، وللجامعة الجزائرية عدة ميزات أهمها استقطابها لعدد كبير من الطلبة، وفتح عدة جامعات عبرى ربوع الوطن وفتح عدة تخصصات في الجامعة لتسهيل تنقل الطلبة، وكل هذه النقاط لها علاقة بمستوى الثقافة التنظيمية للجامعة، وفي هذا الصياغ نجد أن الأستاذ في الجامعة له شبكة من العلاقات داخل الجامعة كعلاقته بإدارة الجامعة وعلاقته بالطلبة وتوافقه مع النظام العام للجامعة، لهذا يعتبر الأستاذ المورد البشري الأهم والأبرز باعتباره يتفاعل مع جميع المتغيرات التي تطرأ على الجامعة ولعل أهمها تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة لجزائرية.

وعليه فإن التساؤل المطروح هـ و هل تطبيق نظام ل م د يساعد في تحسين الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية ويرفع من مستواها من خلال آراء عينة من الأساتذة؟ أو بصيغة أخرى ما تأثير نظام ل م د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية؟

ولكي يتسنى لنا فهم عميق للموضوع من خلال الاشكالية العامة نطرح الاشكاليات الجزئية التالية:

1. هل توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف جامعة الدراسة؟
2. هل توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الكلية؟
3. هل توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف سنوات التدريس؟
4. هل توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الوظيفة؟
5. هل توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف المؤهل التعليمي؟
6. هل توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الرتبة؟

## 2. الفرضيات:

### 1.2 الفرضية العامة:

يوجد أثر ايجابي بعد تطبيق نظام ل.م.د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية من خلال آراء عينة من أساتذة جامعة الأغواط.

### 2.2 الفرضيات الجزئية:

1. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الكلية
2. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف سنوات التدريس
3. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الوظيفة
4. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف المؤهل التعليمي
5. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الرتبة
6. توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف جامعة الدراسة

**3. أسباب اختيار الموضوع:** ان الباحث لأي موضوع يجد نفسه أمام عدة خيارات لطرح تساؤلات تجعل من الموضوع ذو أهمية يستطيع بها اقناع الباحثين الآخرين بضرورة الخوض في هذا الموضوع الذي أختره، لذلك من الضروري تحديد الأسباب وراء اختياره لموضوع الدراسة، ولعل ادراج نظام ل.م.د وتطبيقه في الجامعة الجزائرية عبرى كامل الجامعات يجعلنا نؤكد على ضرورة البحث في هذا التغير الذي طرأ على الجامعة والتخلي عن النظام الكلاسيكي، وأن الثقافة التنظيمية كمتغير له أهمية تجعلنا نؤكد على البحث والتدقيق في تأثير هذا المتغير بمتغيرات أخرى كنظام ل.م.د مثلاً، ونقف وراء أسباب اختيارنا لهذا الموضوع التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التغير الذي طرأ على الجامعة الجزائرية وذلك بإدراج نظام ل.م.د وتعميمه على كافة الجامعات
- غموض بعض النقاط التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة
- التخلي عن النظام الكلاسيكي وبداية تطبيق نظام ل.م.د
- الأهمية التي تكتسبها الجامعة باعتبارها مؤسسة تستقطب أكفأ الاطارات على جميع المستويات
- تأثير الجامعة الجزائرية بمختلف التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي تطرأ على الساحة
- التعرف على دور الجامعة والبحث العلمي في تغيير سلوكيات العمل نحو الأحسن.
- التعرف على الصعوبات التي تواجه الجامعة بعد تطبيق وتعميم نظام ل.م.د

### أهمية الدراسة:

تكتسي الجامعة أهمية بالغة في أي مجتمع كيف لا وهي التي تقود عجلة التطور باعتبارها تخرج الكوادر العلمية التي تقود عجلة التنمية الاقتصادية وإن أي تغيير يحصل للجامعة سيؤثر على القطاعات الأخرى باعتبارها هي التي تمول هذه القطاعات بالكوادر البشرية المطلوبة، وإن ادراج نظام ل.م.د في الجامعة لمن المواضيع التي لها أهمية الذي قد يصفه بعض الباحثين على أنه موضوع الساعة، وكذلك لارتباط هذا التغيير بعدة جوانب منها تغيير على مستوى الهياكل وفي التسيير والتنظيم وفي نظام العمل وفي توقيت العمل وفي تغيير رزنامة العمل..... الخ ومن خلال هذه النقاط يمكننا تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة المعوقات التي تواجه تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية
- الدور الذي تلعبه الجامعة في تحريك عجلة التنمية في شتى المجالات
- الاعتماد على آراء أساتذة الجامعة في تقبلهم لنظام ل.م.د أو رفضهم للنظام.
- دور الثقافة التنظيمية في تغيير سلوكات وميولات واتجاهات أساتذة الجامعة.
- اجبارية تطبيق نظام ل.م.د يجعل من أساتذة الجامعة أمام الأمر الواقع دون التعرف على معوقات وتمهيد الأسباب لعدم فشل ونجاح نظام ل.م.د وغموض هذا النظام قد يؤدي إلى تغيير آراء الأساتذة نحو أنظمة تسيير الجامعة.
- التفكير في مراجعة التغيرات التي تؤدي بتطوير وتحسين مستوى الجامعة الجزائرية.

### 4. أهداف الدراسة:

- الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة.
- معرفة أهمية قواعد سلوك الأساتذة في العمل وتغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم واتجاهاتهم نحوه.
- الكشف عن مدى فهم تكامل عملية التغيير بين النظام القديم ونظام ل.م.د.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير التي تسطر لتحسين الأداء.
- معرفة مدى تأثير نظام ل.م.د على الثقافة التنظيمية للموارد البشرية بإستراتيجيات التغيير.
- معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على الثقافة التنظيمية من خلال التغيير الذي حصل للجامعة ( الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل.م.د )
- دراسة آراء الأساتذة فيما يخص طبيعة المشاكل والتحديات التي تواجهها التعليم العالي.
- اعطاء صورة واضحة عن الجامعة من خلال التعرف على القيم الثقافية السائدة في الجامعة من خلال آراء الأساتذة بعد تطبيق نظام ل. م. د

## 5. التعاريف الإجرائية:

### 1.5 تعريف نظام ل.م.د.:

هو نظام مستحدث في الجامعة الجزائرية، تم فيه تقليص مدة التكوين، وتغير في جوانب بيداغوجية أخرى ويمكن أن نعرف نظام ل.م.د كالأتي:

ل: بكالوريا + ليسانس (3 سنوات) غير قابلة للتمديد

م: ليسانس + ماستر (سنتين) غير قابلة للتمديد

د: ماستر + دكتوراه (3 سنوات) قابلة للتمديد

### 2.5 تعريف الثقافة التنظيمية للجامعة:

هي القيم والمعتقدات السائدة في الجامعة التي بدورها تؤثر على سلوك العمال واتجاهات الأساتذة وتأخذ الثقافة التنظيمية عدة أشكال وصور، تتغير حسب طبيعة العمل ونظام العمل، لذلك يعتبر الأساتذة أهم مورد يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على الجامعة مما يؤثر على القيم الثقافية السائدة في الجامعة.

## 3. الدراسات السابقة:

### 1.6 الدراسات العربية:

**1.دراسة "اليزيد نذيرة"(2015):** اهتمت هذه الدراسة بالإصلاح الجديد الذي عرفته الجامعة الجزائرية وهو نظام ل م د ( ليسانس ماستر دكتوراه) ، بهدف الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النظام حسب تصور الأستاذ الجامعي في ضوء المتغيرات التالية : الهياكل والتجهيزات ، البرامج ، التأطير ، التسيير والتمويل . ومن أجل تحقيق هذا الهدف ميدانيا تم اعتماد مجموعة من الأدوات أهمها الاستمارة التي تكونت من 13 سؤالا مغلقا، وسؤالا واحدا مفتوحا، وكذلك المقابلة والملاحظة، وزعت على عينة تكونت من 311 أستاذ مدرس وفق نظام ل م د ومقابلة مع 31 رئيس قسم ل م د بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، مع استخدام المنهج الوصفي.

**2.دراسة "بريقل هاشمي"(2010):** عالج الباحث في هذه الدراسة علاقة الجامعة بالتنمية الاجتماعية في دراسة ميدانية على كلية الاداب والعلوم الاجتماعية بجامعة المسيلة ميرزا في ذلك دور الأستاذ الجامعي الذي يساهم في حل القضايا الاجتماعية ويشارك في تقديم المساعدة للمشكلات العالقة، كما يمكنه المشاركة في تشخيص المشكل واقتراح طرق العلاج والتكفل بذلك . تزامنا مع مشروع ل م د الذي جاء لتصحيح الاختلالات



التي تعيشها الجامعة الجزائرية ، وذلك بتوفير الإمكانيات البيداغوجية والعلمية والبشرية والمادية والهيكلية التي تسمح لها بالاستجابة لتطلعات المجتمع ومسايرة النظام العالمي للتعليم العالي، غير أن هذا الإصلاح الذي تم اعتماده في الجامعات الجزائرية اليوم، وضع لخدمة مشروع مجتمع له واقع يختلف كثيرا عن واقع المجتمع الجزائري.

**3.دراسة "عباس سمير" (2008):** تطرق الباحث في هذه الدراسة لتحليل لطبيعة الثقافة التنظيمية والأبعاد المؤثرة في عمل أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبعد إجراء التحليل الإحصائي، وكذلك مدى ميلهم لاستراتيجيات التغيير المطبقة من خلال نظام ل م د للعلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية ومن خلال أبعاد محددة ومدى تأثيرها على تنفيذ استراتيجيات التغيير ونظرة أفياد عينة الدارسة للتغيير المطبق في نظام التعليم العالي وفي ضوء أهداف وفرضيات البحث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع فقد توصلت هذه الدراسة بناء على منطلقاتها النظرية والميدانية إلى مجموعة من الاستنتاجات اتضح من خلال الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير على مستوى الفرد، فرق العمل والمنظمة ككل، فقد تبين لنا دور القيم والاتجاهات والمعتقدات في البناء النفسي والسلوكي للفرد وكذلك في إعطاء هوية وبناء اجتماعي خاص لفرق وجماعات العمل والمنظمة تختلف باختلاف المكان أو البيئة والزمان أو المرحلة الزمنية التي يعيشها الفرد أو الجماعة أو المنظمة مما يجعل أي تغيير يرتبط بمدى فهم وإدراك الأفراد القائمين على التغيير لأبعاده، هذا الفهم والإدراك الذي يخضع لما يتبناه الفرد من نماذج قيمية واتجاهات ومعتقدات تشكل ثقافته التنظيمية .

**4. دراسة زرقان ليلي (2007):** الدراسة الحالية بالتجربة الأخيرة لإصلاح التعليم العالي في ضوء المشكلات الأربعة التي تعرفها الجامعة الجزائرية وهي التحجيم، التمويل، التأطير، الهياكل والتجهيز، وهذا بهدف الكشف عن مدى استجابة إجراءات وسياسات هذا الإصلاح الجديد للمشكلات المذكورة أفنا للجامعة الجزائرية، بمعنى مدى مساهمته في الحد منها من خلال فلسفته الجديدة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف ميدانيا تم اعتماد مجموعة من الأدوات أهمها الاستمارة التي تكونت من 28 سؤال مغلق و 3 أسئلة مفتوحة، وزعت على عينة تكونت من 34 فرد منهم 6 عمداء و 28 رئيس قسم إضافة لعدد من المقابلات غير المقننة مع عدد من أطراف الأسرة الجامعية. وبعد التحليل والمعالجة الكيفية والكمية للدراسة.

**05.دراسة محمد بن غالب العوفي 2005:** تناولت هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية ومدى التزام الموظف في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض إضافة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، كذلك الوقوف على مدى اختلاف

مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياضة كما هدفت إلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق إضافة إلى كشف أثر القيم المكونة للثقافة على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

#### 06.دراسة حمد الشلوي 2005: بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي : وهي دراسة

وصفية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد في المملكة العربية السعودية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- \_ يرتفع مستوى الثقافة التنظيمية نسبياً في كلية الملك خالد العسكرية.
- \_ يرتفع مستوى الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده.

\_ توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي .

\_ أهم المتطلبات الواجب توافرها لايجاد قيادات قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية هي: الحرص على سيادة القيم المكونة للثقافة التنظيمية كقيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة وفرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام واستخدام التفكير الابتكاري في حل المشكلات. (الشلوي، 2005).

#### 07.دراسة منصور آل سعود (2003) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية

بالمملكة العربية السعودية: وهي دراسة وصفية هدفت إلى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية من خلال الكشف عن الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة ، وأبعاد الثقافة التنظيمية في كلا الإمارتين، وأبعاد السلوك القيادي للمسؤولين في الإمارتين، وعلاقة الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين بها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

\_ تحتل قضية التطوير المرتبة الأولى لدى المبحوثين، تليها تدرج السلطة، ثم التركيز على المصداقية.

\_ توجد علاقة قوية بين تفسير القائد والأبعاد التالية: البعد التنظيمي، البعد الإداري، البعد الإنساني.

\_ هناك علاقة ضعيفة بين الأداء الإداري للقائد والبعد التنظيمي والبعد الإداري .

\_ أهم المتطلبات الواجب توافرها لإيجاد قيادات قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة هي : توفير هياكل

الثقافة التنظيمية تعتمد على تفويض السلطة واللامركزية ومشاركة القوة، ودعم القيادة العليا لجهود

التطوير. (منصور آل سعود 2003)

08. دراسة نايف الفالح ( 2001 ) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي : وهي دراسة هدفت إلى

التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية من خلال تحديد مستوى قيم

الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والادعاء العام بالمملكة العربية السعودية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى

منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام، وطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج من أهمها :

\_ يرتفع مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة بصفة عامة في ثلاث مجموعات من القيم التنظيمية تمثل إدارة المهمة

وإدارة العلاقات وإدارة البيئة.

\_ تحتل قيم القوة والتنافس والدفاع والكفاية والفعالية مراكز متقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة قيم الثقافة

التنظيمية بالهيئة

\_ ساهمت الثقافة التنظيمية السائدة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة.

أهم المتطلبات الواجب توافرها لإيجاد قيادات قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة هي: سيادة مجموعة قيم

تتضمن قيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة وفق العمل والمكافأة والقانون والنظام، إلى التفكير الابتكاري في حل

المشكلات. (الفالح، 2001).

09. دراسة عبد العزيز آل حسن ( 2001 ) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: وهي

دراسة وصفية هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة

السعودية، والكشف عن مستوى فعالية التطوير التنظيمي والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي

، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

\_ للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين فعالية متوسطة.

\_ ابراز القيم التي يدركها العاملون بالإدارة العامة للمجاهدين هي قيم القوة الفعالية والكفاءة وفرق العمل كقيم

تسود الثقافة التنظيمية بدرجة عالية . (عبد العزيز آل حسن، 2001)

10. دراسة حسين القحطاني ( 2000 ) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة : وهي دراسة وصفية هدفت إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العاملين بجمارك مطار الملك عبد العزيز بجدة من خلال دراسة التأثيرات للمتغيرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين ومستوى تطبيقها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي واعتمد على الاستبيان لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من 150 فردا من العاملين في الجمارك بمطار الملك عبد العزيز بجدة ، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها :

\_ عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية كوسيلة لتحسين وتطوير مستويات الأداء.

\_ لا يعرف غالبية المديرين والرؤساء والموظفين معنى الثقافة التنظيمية وأهدافها ومكوناتها.

\_ إبراز القيم التنظيمية الشائعة بين موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز هي: المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم اهتمامك بوجود الطبقة، أو العوائق التي تحد من الفعالية الوظيفية. ( القحطاني، 2000).

11. دراسة نجوى الطبلاني ( 1996 ) بعنوان تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر: وهي دراسة وصفية هدفت إلى مدى تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال في مصر، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

\_ للثقافة التنظيمية تأثير جوهري على التنظيم.

\_ أهم العناصر الجماعية التي تؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية هي: سيادة روح الفريق، والمشاركة في صنع القرار، والإيمان بالعمل، وروح الانتماء، والمساواة كأساس للتعامل مع جميع العاملين وتبادل الآراء والأفكار والمقترحات لانجاز العمل.

\_ الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية .

\_ تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالابتكار تأثيرا جوهريا ايجابيا على الفعالية التنظيمية.

\_ تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بدرجات متباينة. (نجوى الطبلاني، 1996).

12 . دراسة عبد الرحمن هيجان ( 1992 ) بعنوان أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: وهي دراسة وصفية استهدفت التعرف على قيم أصحاب ذوي النفوذ في منطمتين سعوديتين، وتحديد مدى أبعاد الثقافة التنظيمية بمنظماتهم سواء فيما يتعلق بأسلوب إدارتهم لمهام منظماتهم، أو كيفية إدارتهم لمهام منظماتهم، أو علاقاتهم مع العاملين معهم، أو كيفية إدارتهم لبيئة منظماتهم، ومدى تأثير قيمهم في جوانب ونماذج السلوك

- الموجودة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- \_ قيم المديرين ومديري الإدارات العليا هي العامل الرئيسي في تشكيل ثقافة منظماتهم.
  - \_ الأفراد في مستوى القيادة ، أو في مستوى الإشراف هم الثروة الحقيقية للمنظمة.
  - \_ من أهم إيجابيات الثقافة التنظيمية السائدة الحرص على الأداء الجيد في أعمال المنظمات.
  - \_ تسعى الثقافة التنظيمية السائدة إلى الاهتمام بالجوانب الانسانية في العمل من خلال إشاعة الشعور الأسرى داخل المنظمات ، وأهمية المديرين في تشكيلها.
  - \_ مراعاة القواعد والأنظمة السائدة في المنظمات لتحقيق أهدافها.
  - \_ تشكل روح المنافسة قيمة أساسية في اتخاذ أي قرار . (عبد الرحمن هيجان ، 1992 )

## 6.2 الدراسات الأجنبية:

- 01.دراسة DALE(2005):** بعنوان تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية: هدفت بالكشف عن مدى مساهمة هذه العوامل في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- \_ تتشابه رؤية المبحوثين نحو العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص باختلاف المتغيرات
  - \_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص الوظيفية باختلاف متغير مدة الخبرة الوظيفية
  - \_ تساهم الثقافة التنظيمية في ارتفاع معدات الرضا الوظيفي، ويحتل نمط القيادة التحويلية المرتبة الأولى في تطوير الثقافة التنظيمية وانعكاسها على الأداء، مما يستفيد الباحثان في التعرف على مفاهيم الثقافة التنظيمية والتأثيرات المتبادلة بينها وبين الأداء.(دال، 2005)
- 02. دراسة (SCHNEIDER) (2000):** بعنوان لماذا تفشل الأفكار الإدارية الجيدة الطاقة المهمة للثقافة التنظيمية: وهي دراسة وصفية هدفت إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية اللازمة، لان الأفكار الإدارية لا تكفي للنجاح في حالة عدم توفر الثقافة التنظيمية اللازمة لتنفيذ هذه الأفكار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة ، وتخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

\_ يتم تصنيف الثقافات التنظيمية السائدة وفقاً لتأثير النمط القيادي إلى: ثقافة الضبط والرقابة وثقافة المشاركة والتعاون، وثقافة الأداء العالي، الثقافة، التهذيب، الرعاية.

\_ ثقافة المشاركة والتعاون هي الثقافة السائدة في الجامعات المبنية التي تقوم على فلسفة فرق العمل.

\_ ثقافة الأداء العالي هي الثقافة السائدة في الجامعات والمعاهد العلمية.

\_ ثقافة التهذيب والرعاية هي الثقافة السائدة في المنظمات التربوية والدينية. (سكيندر، 2000)

#### التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضنا في بحثنا 14 دراسة من بينها دراسات عربية وأجنبية تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة بها (الانتماء التنظيمي \_ المناخ التنظيمي \_ الالتزام التنظيمي \_ التطوير التنظيمي \_ الرضا الوظيفي \_ السلوك القيادي) ولكن الملاحظ أن غالبية الدراسات السابقة لم تتطرق إلى العوامل التي تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية التي تحسن من الالتزام، بالرغم من أهمية ذلك لأن عدم توفر هذه العوامل قد يؤدي بحد من دور الثقافة التنظيمية في تحسين الالتزام. كما انحصرت نتائج الدراسات السابقة في عدة اتجاهات متشعبة كتحديد وتحسين الالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، والسلوك القيادي، بينما النتائج المتوقعة لدراسة الباحث تتحصر في دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

وتركز الدراسة الحالية على أثر تطبيق نظام ل.م.د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية، بينما

الدراسات السابقة تشمل مجالات مختلفة فدراسة هيجان سنة 1992 ركزت على أهمية قيم المديرين في تشكيل

ثقافة منظمين سعوديتين هما الهيئة الملكية لجيبا وينبع 1992. ودراسة القطاني سنة 2000 ركزت على أثر

الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي الجمارك بمطار الملك عبد العزيز، ودراسة SCHNEIDER سنة

2000: ركزت على أسباب فشل الأفكار الإدارية الجيدة التي من أبرزها الطاقة المهدمة للثقافة، ودراسة منصور

آل سعود 2003 ركزت على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية

السعودية.

## الفصل الثاني

### التعليم العالي في الجزائر مع نظام ل م د

#### تمهيد

- 1 - التعليم العالي في الجزائر ومراحل تطوره
- 2 - نظام ل.م.د.
- 3 - لماذا هذا الإصلاح؟
- 4 - تعريف نظام ل.م.د.
- 5 - مميزات نظام ل.م.د.
- 6 - أهمية نظام ل.م.د.
- 7 - المشكلة الجديدة للتعليم العالي
- 8 - مقارنة نظام ل.م.د. بالكلاسيكي
- 9 - تنفيذ نظام ل.م.د.
- 10 - تنظيم التعليم في نظام ل.م.د.
- 11 - التقييم والتدرج في نظام ل.م.د.
- 12 - الإجراءات المرافقة لنظام ل.م.د.
- 13 - تشكيل الفرق البيداغوجية وفرق التكوين
- 14 - الإرشاد في نظام ل.م.د.
- 15 - متطلبات ضرورية لنظام ل.م.د.
- 16 - جامعة الأغواط

#### خلاصة

تمهيد:

إن المراحل التي مرت بها الجزائر في بناء جيل من المتعلمين بالتأكيد مرت بظروف جدو صعبة مرورا بمرحلة الاستعمار إلى غاية بناء جيل الاستقلال، وقد حرصت الدولة الجزائرية على تشييد معاهد ومراكز وجامعات من أجل الركوب والالتحاق بركب الدول المتقدمة.

ولا يمكن للجزائر أن تبقى بمعزل عن التحولات الكبرى الحاصلة في هذا المجتمع المعولم، فهي مثل جميع الدول التي دخلت في تقييم وتقويم شامل للمنظومة التعليمية لمختلف أطوارها أدى لتبني نظام ل.م.د (L.M.D) تحقيقا لكسب النجاعة و الفعالية و البحث عن جودة النظام التعليمي الجامعي ومواكبة لمتطلبات الحياة الاقتصادية و الصناعية وسوق العمل.

هذا الاختيار لم يكن ارتجاليا، بل الهدف منه خلق إستراتيجية لإتقان العلوم و التحكم في التكنولوجيات الحديثة للمرور إلى برّ الإبداع و الابتكار و المنافسة.

لقد أبرزت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية في تقريرها مختلف العوائق التي تعاني منها الجامعة، كما أبرزت الحلول الواجب إدخالها لتمكين الجامعة من القيام بالدور المنوط بها في دفع صيرورة تكييف منظومتها التكوينية مع المتطلبات و الحاجيات التي أفرزتها هذه الصيرورة .

و على ضوء توصيات هذه اللّجنة وتوجيهات المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته في 30 أبريل 2002 حدّدت الوزارة إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة 2004-2013 وتم بموجبه وضع هيكلية جديدة للتعليم ذات ثلاث أطوار المسمى النظام الجديد ل.م.د ( ليسانس ، ماستر ،دكتوراه ).

(حرز الله،2008، ص.10)

و من خلال هذا الفصل سنحاول شرح هذا النظام وإعطاء تعاريف و مصطلحات خاصة به، وما هي طبيعة النظام و أسباب ظهوره في الوقت الراهن و كيفية صيرورته .



## 1. التعليم العالي في الجزائر ومراحل تطوره

### 1.1 الجامعة الجزائرية خلال الاحتلال الفرنسي:

تعود نشأة الجامعة إلى سنة 1909 بإمضاء رئيس الحكومة « Gérard jonnart » آنذاك قرارا بنشأتها بحيث قال في تلك المناسبة أن: «الجامعة الجديدة إلى جانب، الخدمات التي سوف نواصل في أدائها في سبيل العلم والمهن الحرة سوف تصبح بإمكانها أيضا تزويد الزراعة والصناعة والتجارة الجزائرية بأيدي عاملة مؤهلة» وكان أول دخول جامعي في نوفمبر 1859، وكان العميد Delacroix رئيس الأكاديمية أجرى خطابا بمناسبة أول دخول «...نظرا للإجراءات التي اتخذت مؤخرا،سيتمكن المسلمون من الاستفادة من خدمات المدرسة العليا الجديدة، لذلك يجب إعطائهم مكونين من جنسهم وثقافتهم»

فحسب جمعية أصدقاء الجامعة التي أنشأت في الجزائر لا تختلف عن الجامعة الفرنسية بل هي متحدة معها ومندمجة فيها،و الخصوصية الوحيدة التي تتميز بها هي كونها تحتوي على فروع أصلية ومحلية بالزيادة إلى الفروع الأساسية التي تدرس في الجامعة الفرنسية وجميع التخصصات العلمية وتكيفها إلى ميدان جزائري، بمعنى أنها تريد القيام بتطوير العلم إلى الجانب الأوروبي، الإفريقي تحت لواء الغرب والشرق،فحسب هذه الخصوصية فإن في وسط المدارس العليا، يعيش أعضاؤها صراعات لأنهم لديهم إيديولوجية مختلفة ، صراع بين مدرسين في العلوم والمدرسين في الأدب، صراع بين الشرقيين والغربيين، صراع بين الفرنسيين والمعربين. كان عدد الجزائريين لا يتعدى الخمسين ولكن بعد سنة 1920 مع ظهور الحركة الوطنية العصرية من طرف المثقفين الجدد كالصحافيين، القضاة، الأطباء، بدأ الاهتمام بالتعليم، بحيث يرونها كوسيلة للتحرر. ولكن بعد1954، ضعف عدد الطلبة نظرا للالتحاق بصفوف جيش الثورة.(يوسف،2008،ص44)

### 2.1 التعليم العالي في الجزائر بعد الاستقلال:

أصبح الطلب الإجمالي والاقتصادي على التربية ملحا داخل المجتمع الجزائري، واتضحت الحاجة إلى تكوين الإطارات السامية بوتيرة مستعجلة،ولم تكن الجامعة الجزائرية الموروثة عن العهد الاستعماري التي كانت تتماشى وأغراض أقلية أوروبية قادرة على الاستجابة للوضعية الجديدة الناتجة عن عهد الاستقلال.

بعد سنة 1962 أدخلت تعديلات على تسيير الجامعة والتوظيف لتكييف التعليم العالي وجعله يتماشى وسياق السيادة الوطنية، وبغرض تلبية الحاجة المستعجلة إلى،الإطارات والتقنيين في التخصصات المختلفة، أنشأ منذ بداية 1962 معاهد تقنية متخصصة وتعين على الجامعة أن تصلح نفسها إصلاحا عميقا وأن تباشر مجموعة من التحولات والتمثلة في قانون إصلاح التعليم العالي 1971.

وقد تمثل هدفه في تعبئة كافة الطاقات الجامعية من أجل تكوين رجال يفيدون التنمية، فلا يجب أن يقتصر الإصلاح على تكوين الإطارات الذي تضطلع به الجامعة الكلاسيكية، بل يتحتم تلبية كل الطلبات التي ستقدمها القطاعات المستخدمة والعمل على تحقيق المعادلة وفي هذا السياق تم تحديد المناهج التربوية وأشكال الامتحانات وأنماط تكوينية (قصير وطويل المدى)، يهدف إلى الوصول إلى فعالية أكبر في تسيير حركة التسجيلات والإسهام في التنمية الشاملة للبلاد وتمحور الإصلاح حول خيارات كبرى من بينها الديمقراطية والتعريب والجزارة والتوجيه العلمي والتكنولوجي. (وزارة التعليم العالي، د ت، ص 12)

وحسب دراسة قدمها "يوسف" (2008) من خلال جمع معلومات ومعطيات عن تاريخ الجامعة الجزائرية يمكن تلخيص النقاط السالفة الذكر فيما يلي:

**1.1.2.1 الديمقراطية:** خلال سنة 1954 كان يلتحق جزائري واحد من بين 15.342 جزائريا بالجامعة أي أقل من 7 على 100.000 نسمة، وارتفعت هذه النسبة إلى قرابة 1 على خمسين خلال سنة 2002 أي (2050 طالب ل 15.342 نسمة) وبعبارة أخرى 2000 طالب ل 100.000 نسمة.

ولم تقتصر الديمقراطية التي شجعتها مجانية التعليم العالي والاستفادة من الخدمات الجامعية، على البعد الكمي أي السماح بالالتحاق بالدراسات العليا لعدد أكبر من المسجلين بل فتحت المجال للشباب المنتمين إلى كافة الشرائح الاجتماعية ومناطق البلاد كلها، كما (بذلت الدولة جهودا كي يستفيد البنات أيضا من ديمقراطية التعلم. وفي مجال التوازن الجهوي، كان يوجد بالجزائر سنة 1962 مدينة جامعية حقيقة في الجزائر العاصمة مع ملحقتين جامعتين لها بوهان وقسنطينة، وقد أتاح ذلك توسع للخريطة الجامعية خلال 2000 من إقامة جامعات ومراكز جامعية ومدارس عليا ومعاهد في أربعين ولاية موزعة على كل من الشرق والغرب والشمال والجنوب.

**2.1.2.1 الجزائر:** استلزمت الجزائر تدخل الدولة على مستوى برامج التعليم ومقرراته بطريقة تحقق التكيف مع الحاجات الوطنية من الإطارات، بسياسة ترمي إلى التحاق عدد كبير من الجزائريين بالوظيفة التعليمية لضمان استخلاف المتعاونين الأجانب، وخلال الدخول الجامعي 1962 كان يوجد 82 أستاذا جزائريا أغلبهم معيدون، بين أساتذة التعليم العالي الذي بلغ عددهم الإجمالي 298 أستاذا في طور العمل، وقد أتاحت القرارات التي اتخذتها الدولة سنة 1982 الجزائر الكاملة لسلك المعيدين والأساتذة المساعدين في ظرف 5 سنوات وجزارة كافة أسلاك المدرسين في العلوم الطبية سنة 1988 أو في العلوم جاء دور جزارة العلوم البيولوجية - الاجتماعية سنة 1989، وخلال العشرية 1990 / 2000 والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا.

**التعريب:** خلال السنوات الأولى من الاستقلال مس التعريب معهد الدراسات الإسلامية التابعة لجامعة الجزائر،

وفرع اللغة العربية الذي التحقت به أعداد هامة من الطلبة ثم شمل تدريجيا تخصصات أخرى، إذ إلى جانب فروع التعليم التي تدرس باللغة الفرنسية أنشأت فروع معربة داخل مدرسة الصحافة خلال سنة 1965 ثم الفلسفة والتاريخ بهدف تكوين أساتذة التعليم الثانوي وفي الحقوق ابتداء من سنة 1969 ، وقد كان بداية تعريف العلوم الاجتماعية وعلوم الأرض والحياة ابتداء من الدخول الجامعي 1989، وعربت تعريبا تاما خلال الموسم الجامعي،1996-1997. فخلال موسم 1986/1987 شملت نسبة الطلبة المسجلين في الشعب العلمية والتكنولوجية % 75 من إجمالي الطلبة المسجلين ، وقدرت نسبة الطلبة المسجلين في شعب التكنولوجيا لوحدها ب34.4%.

### 2.2.1 القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 05/99:

جعل هذا القانون لجعل الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني من أجل تجنب التصلب الناتج عن اعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع اداري.

- إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات وإنشاء جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته؛رفع نوعية التعليم والتكوين عن طريق تعزيز البحث العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات.
- توفير وسائل الاتصال ومد شبكة الانترنت قصد رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني للطلبة والأساتذة.
- تكريس الاستقلالية المالية وفرض المراقبة البعيدة لمؤسسات التعليم العالي حول الانجازات التي توصلت إليها ومدى جدوى المبالغ المنفقة على مشاريع البحث العلمي.
- وعلى الرغم مما حققته الإصلاحات من نتائج ايجابية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنّ منظومة التعليم العالي بقيت تميزها جملة من الاختلالات والنقائص سواء من الناحية التنظيمية للمؤسسات أو من الناحية البيداغوجية. (مرادسي،2010،ص.73)

#### 1. مجال الاستقبال والتوجيه وانتقال الطلبة:

يعتمد الالتحاق بالجامعة على نظام توجيه مركزي تسبب في خيبة أمل الكثير وأدى إلى انسدادات تجسدت من خلال نسبة عالية من الرسوب.

نمط انتقال سنوي صعب يفقر إلى المرونة زادت من حدته الآثار السلبية لإعادة التوجيه التي عادة ما تنتهي هي الأخرى بالرسوب مما أدى إلى مكوث الطلبة في الجامعة مدة طويلة، وعروض التكوين عند التسجيل بالجامعة لا تتناسب مع شعب البكالوريا.

## 2. مجال الهيكلية وتسيير التعليم:

- يتميز بمسارات تكوينية مغلقة وأحادية الاختصاص.
- وضعف نظام التقييم وحجم ساعي مثقل ودورات امتحان مضاعفة تعرقل المجهود الفردي للطالب وتتنقص من الوقت المخصص للتكوين.

## 3. مجال التأطير والتأهيل المهني:

- نسبة تأطير غير كافية نجمت عنها مردودية ضعيفة للتكوين خاصة فيما بعد التدرج وذلك نتيجة هجرة الأساتذة الباحثين.
- تعليم غير ملائم وفاقد للعلاقة بالتشغيل.
- تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه ولم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها بسبب عدم وضوح القانون الخاص به وفرص التشغيل. (رقاد، 2014، ص178)

### 3.2.1 التطور النوعي: شهدت الجامعة من خلال تطبيق المخطط الرباعي الأول (1973\_ 1970)

حيث سعت الدولة من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف، لعل من أهمها: ضرورة الربط بين التعليم العالي والمجتمع ليساهم في تحقيق التنمية المنشودة وعموماً يمكن إيجاز محتويات هذا الإصلاح في النقاط الآتية

تكوين الإطارات الوطنية بتكوين أكبر عدد من الإطارات وبأقل التكاليف، أين يتضح اهتمام الدولة بمردودية الاستثمار في قطاع التكوين إضافة إلى تكوين أنواع الإطارات التي تحتاجها الدولة ويولي هذا المخطط الرباعي الثاني (1974\_ 1977) الذي ركز على التعريب، ديمقراطية التعليم، الجزائر، تدعيم الاتجاه العلمي.

(بروش، دت، ص 807)

ويشير مرادسي (2010) وبعد عملية التقييم التربوي في نهاية كل مخطط تنموي في الجزائر، تم التأكيد على الاستمرار في سياسة الإصلاح المقررة خلال المراحل التخطيطية السابقة، ف جاء المخطط الخماسي الأول 1988 لتدعيم إصلاح التعليم العالي وتجسيد ( 1980-1984) - والمخطط الخماسي الثاني 1985 أكثر لديمقراطية التعليم، الجزائر، التعريب وتحقيق التوازن الجهوي وذلك من خلال توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يتطلبها سوق العمل لضمان ملاءمة أفضل بين التكوين العالي واحتياجات الاقتصاد الوطني، حيث تمّ في هذا الإطار تحدّ يد أهداف كمية دقيقة للتعليم العالي فيما يخص تكوين الاطارات حسب فروع وقطاعات النشاط، وقد تمثل ذلك في إعداد الخريطة الجامعية سنة 1982 التي تم تحدّ يثها سنة 1984 والتي تعبر عن الحاجيات السنوية للمتخرجين من حاملي الشهادات حسب اختصاصات وشعب التكوين. بعد تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية

خلال فترة التسعينات من القرن الماضي وما صاحبها من فشل كل المبادرات الوزارية في هذه الفترة للنهوض بالتعليم العالي والحد من البيروقراطية المركزية (مشروع استقلال الجامعات سنة 1989) وعرفت الدولة في نهاية هذه الفترة نوعا من الاستقرار في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، فشرعت في وضع مخطط تنموي خماسي(1998-2002)، لتصحيح الأخطاء. كما تم إصدار القانون رقم 99\_05 بتاريخ 4 أبريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي، الذي يمثل لحظة فارقة وهامة بالنسبة إلى تطور منظومة التعليم العالي.

ونظرا للتزايد الكبير لعدد الطلبة المسجلين في التدرج، فقد كان هذا التزايد من بين سنة 1960-2001 ، كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم(01): يبين تطور عدد المسجلين في التدرج (من 1960 إلى 1970)

السنة	1960	1970	1980	1990	2000	2001
عدد الطلبة	1317	12.243	57.445	181.350	446.084	552.804

المصدر: (يوسف، 2008، ص.49)

من خلال الجدول فيما بين 1960 و 1970 ارتفع عدد الطلبة المسجلين إلى 04 أضعاف ثم إلى 04 أضعاف سنة 1980 ثم إلى 03 أضعاف سنة 1990 وأخيرا ارتفع .مرتين ونصف سنة 2000، ضف إلى ذلك تغير في نمو نسبة المسجلين حسب الشعب الكبرى وهو ما يشير إليه الجدول التالي:

جدول رقم (02): يبين نسبة المسجلين حسب الشعب الكبرى للتكوين

السنة	1972	1992	2000
أنماط التكوين الكبرى			
علوم وتكنولوجيا	9.67 %	40.62 %	26.57 %
علوم اقتصادية وتجارية التخطيط	10.42 %	9.22 %	18.67 %
آداب وعلوم اجتماعية	26.98 %	15.55 %	18.56 %
حقوق ، صحافة، وعلوم سياسية	17.84 %	7.74 %	15.57 %
بيولوجيا وعلوم الأرض	9.19 %	6.38 %	10.10 %
علوم طبية	17.50 %	12.76 %	7.45 %
علوم دقيقة	8.40 %	7.739 %	3.08 %
المجموع	100 %	100 %	100 %

المصدر (يوسف، 2008، ص.50)

من خلال هذا الجدول فقد شهدت هذه الفترة تزايدا لنسبة المسجلين في العلوم والتكنولوجيا، رغم انخفاضها سنة 1992، وكذلك تزايد لنسبة المسجلين في علوم الاقتصاد والتجارية، وانخفاض نسبة المسجلين في العلوم الطبية والعلوم الدقيقة، واستقرار نسبيا لعدد المسجلين في العلوم القانونية وعلوم الاقتصاد والعلوم السياسية وكذلك في العلوم البيولوجية وعلوم الطب. وقد تمكنت الجامعة الجزائرية حتى سنة 2000 من تكوين قرابة 600.000 مجاز.

\*نمو التأطير وتنوعه:

هناك نموا هاما في عدد المدرسين إذا انتقل من 700 مدرس سنة 1970 إلى أكثر من 17000 مدرس إلى سنة 2000، وقد لوحظ أن نمو المدرسين لا يسير حسب عدد الطلبة، إذ سجلت نسبة التأطير العام انخفاضا تدريجيا من بداية 1980 وصل هذا المعدل إلى مدرس واحد ل 9 طالب، أما سنة 1990 انخفض إلى مدرس واحد ل 22 طالب، وسنة 2000 تقلص إلى مدرس واحد ل 27 طالب.

ويشير نمو عدد المدرسين من سنة 1970 من 2000 كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): يبين عدد الأساتذة (من 1970 إلى 2000)

السنة	1970	1980	1990	2000
الأساتذة	54	259	567	950
الأساتذة المحاضرون	119	466	871	1612
المكلفون بالدروس	0	0	637	6632
الأساتذة المساعدون	96	2584	7642	6275
المعيدون	428	2866	4819	1991
المجموع	697	6175	14536	17460

المصدر: (يوسف، 2008، ص.53)

إن سلك الأساتذة والأساتذة المحاضرين في تزايد مستمر، إذا انتقل من 173 إلى 2562 وتمثل نسبتهم من مجموع المدرسين حاليا % 14.67 مقابل % 24.82 خلال سنة 1970.

أما سلك الأساتذة المساعدين والمكلفين بالدروس فكان يضم سنة ، 1970، 96 أستاذا مساعدا، ثم ارتفع فيحتل

الأولوية بمجموع 12.907 أستاذا أي أكثر من 70 % من مجموع المدرسين. بالنسبة لسلك المعيدين الذين كانوا يشكلون غالبية المدرسين سابقا (1.40% سنة 1970) وبحكم تضخم سلك الأساتذة المساعدين فإنه لا يمثل اليوم سوى 11.4% من مجموع المدرسين.

**\* ما بعد التدرج:**

ويشمل جزء هام من نشاطات البحث التكوين الذي يشمل شغل كافة مؤسسات البحث التكوين بالبحث ومن أجل البحث ، تعود النصوص الأولى التي تسيّر ما بعد التدرج إلى 20 فبراير 1976 ، وقد تلتها نصوص سنة 1987 حاليا يسيّر ما بعد التدرج، ووفقا المرسوم التنفيذي المؤرخ في سنة 1998 المتعلق بالتكوين في الدكتوراه وما بعد .التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي. وقد تم تأهيل عشرات الجامعات والمؤسسات الأخرى لتنظيم دراسات للحصول على شهادة الماجستير والتسجيل في الدكتوراه، ابتداء من سنة 1977 وهو ما يشير إليه الجدول التالي:

**جدول رقم(04): يبين عدد المسجلين في ما بعد التدرج (من 1977 إلى 2000)**

السنة	1977	1990	2000
شعب التكوين الكبرى			
علوم وتكنولوجيا	55	2670	5631
آداب وعلوم اجتماعية	875	2199	4433
علوم طبية	110	3187	3838
علوم دقيقة	152	1178	2577
حقوق، صحافة، علوم سياسية	182	3347	1631
بيولوجيا وعلوم الأرض	22	1191	1457
علوم اقتصادية وتجارية التخطيط	238	1081	1279
المجموع	<b>2634</b>	<b>14853</b>	<b>20846</b>

المصدر: (يوسف، 2008، ص.53)

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع عدد التسجيلات في ما بعد التدرج من 2634 إلى أكثر من 20.000 طالب ويشمل ما بعد التدرج كافة شعب التكوين الكبرى.

### 4.2.1 التطور النوعي:

يضمن التعليم العالي في مجال التكوين العالي، التكوين في التدرج، وما بعد التدرج، يساهم في التكوين المتواصل، وتمنح الدولة دون سواها، شهادات التعليم العالي من التكوين العالي. يتألف التدرج من التكوين قصير المدى، والتكوين طويل المدى، ويتم الالتحاق بالتكوين العالي للحائزين على شهادة البكالوريا أو شهادة أجنبية معادلة ويتم عن طريق المسابقات على أساس الشهادات أو على أساس الشهادات والاختبارات وفقا لشروط محددة من قبل وزير مكلف بالتعليم العالي.

#### \* التكوين العالي للتدرج طويل المدى والمستوى 6:

وتدوم الدراسة في هذا التكوين مدة تتراوح ما بين أربع وسبع سنوات حسب الأنماط التكوينية وتكون أهدافها:

- تمكين الطالب من اكتساب المعارف العلمية والثقافية وتحسينه بالبحث.
- تمكين الطالب من تقييم قدراته في استيعاب الأسس العلمية اللازمة لكل نمط من التكوين واكتساب العناصر المساعدة على اختيار مهني.
- تهيئة الطالب وذلك بتحضيره للدخول في الحياة العملية لممارسة مهنة أو متابعة تكوين عالي لما بعد التدرج لمن يتوفر على الكفاءة المطلوبة.

#### \* التكوين العالي للتدرج قصير المدى أو المستوى 5:

تدوم الدراسة في هذا التكوين ثلاث سنوات وتكون أهدافه:

- تمكين الطالب من اكتساب المعارف العلمية والثقافية وتعميقها وتنوعها في مواد تعليمية
- تسمح بالالتحاق بقطاع ما من النشاطات.
- تمكين الطالب من تقييم قدراته العلمية لكل نمط من التكوين واكتساب العناصر الأساسية المساعدة على اختيار مهني.

- تحضير الطالب للدخول في الحياة المهنية بعد اكتساب تأهيل معين أو توجيهه إلى التكوين للتدرج طويل المدى، حين يتوفر على الكفاءة المطلوبة.

#### \* التكوين لما بعد التدرج المتخصص:

وتدوم الدراسة في هذا التكوين سنة واحدة يشمل على التخصص في تكوين أولي، ويستجيب هذا التكوين لطلبات القطاعات المستخدمة.

- يفتح الالتحاق به للمرشحين الحائزين على شهادة في التدرج طويل المدى مع إثبات خبرة مهنية تقدر ب 3 سنوات على الأقل.



-المرحلة الأولى لما بعد التدرج: ويهدف هذا التكوين إلى تلقين تقنيات البحث عن طريق تعليم نظري والتمرن على انتشار موضوع بحث، ويتم الالتحاق به من أجل الحصول على شهادة الماجستير والحصول على دبلومات دراسات طبية المتخصصة ، عن طريق مسابقة وطنية.

-المرحلة الثانية لما بعد التدرج:يفتح التسجيل في المرحلة الثانية لما بعد التدرج للحائزين على شهادة الماجستير أو شهادة تعادلها وينتهي إلى تكوين أساتذة باحثين من مستوى عال يتوج التكوين بشهادة الدكتوراه.(تريخ،2008، ص15)

## 2. نظام ل.م.د:

### 2 1 - عالميا:

قد بدأت نواة هذا النظام من اقتراح بولون الذي أعلن عنه ، إلا أنه يعتبر في الحقيقة الأمر تكملة لبرنامج أقدم منه و المتمثل في برنامج ERASMUS الموروث من إستراتيجية ما بعد الحرب.

### 2 1 1 - برنامج إيراسموس ماندوس ( ERASMUS MUNDUS )

وقد ظهر في عام 1987 و كانت مهمته تفضيل الحوار و تحسينه بين الثقافات ، يسمح هذا البرنامج لثلاث جامعات أوروبية بالإتحاد من أجل تحضير شهادة ماستر مشتركة يتم اقتراحها على طلبة جامعة رابعة غير أوروبية .

هنا البرنامج يقترح شهادات ماستر ذات نوعية دولية جيدة هدفها جذب الطلاب نحو مؤسسات التعليم العالي الأوروبية تعطي بمقتضى هذا البرنامج منحا دراسية لأحسن طلبة بلدان العالم الثالث المختارة وكذا الطلبة الأوروبيين الراغبين في الدراسة خارج أوروبا، هذه الشهادة تستوجب تعلم لغتين أوروبيتين على الأقل من لغات الدول الأعضاء،وعليه يكمن الهدف للبرنامج في العمل إلى الوصول لديناميكية في التعليم العالي بأوروبا تواجه بالأخص قرينها بالولايات المتحدة الأمريكية كذلك الفكرة الأساسية للبرنامج هي المشاركة في نشر القيم و الثقافة الأوروبية في العالم. (حرز الله، بداري 2008 ص،13، 14)

### 2.1.2 برنامج بولونيا:

إن القارة الأوروبية وبحكم التاريخ العريق لأوروبا واختلافها الكثير في الثقافة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية واختلاف نظمها التربوية في مختلف الأطوار جعل من الصعب الوصول إلى نظام تعليم موحد وخصوصا التعليم العالي لأنه شكل أكبر عائق للعمل في مختلف دول أوروبا لأنه أساس الشهادة التي يحملها كل عامل:فما هي مختلف الخطوات لإصلاح التعليم العالي في أوروبا؟

**1.2.1.2 بناء تعليم عالي خاص بأوروبا:** إن لقاء بولونيا قام بتغيير حجر الأساس وذلك من أجل التنسيق لتبني نظام للتعليم العالي موحد، وتمتد جذور هذا النظام إلى سنة 1970 والهدف هو تقارب النظم الوطنية الأوروبية (شارليي، 2010، ص01)

### 2.2.1.2 مراحل إصلاح التعليم العالي في أوروبا:

التكوين: حيث يتم تكوين العمال أو الطلبة تكويناً مهنيًا مثل:

- التكوين في الصحة
- التكوين في الطب
- التكوين في الهندسة

- التكوين في الصيدلة (شارليي، 2010، ص02)

### 1.2.2.1.2 مرحلة المراقبة والتنسيق: تم مراقبة الإصلاح من أجل تفعيله ومدى تماشي هذا التكوين

مع مختلف التطورات الحاصلة في كل بلد.

### 2.2.2.1.2 التخطيط لتوحيد النظام:

1. نظام الدراسة

2. شروط القبول حسب الشهادة

3. مدة التكوين

### 3.2.1.2 نوع التكوين: كانت أغلب الدول الأوروبية واعية بمدى أهمية نوع التعليم والكفاءات المطلوبة

لذلك قامت بما يلي:

1. أهمية مراعاة اندماج الأشخاص في مختلف المهن

2. التهيئة من أجل إنشاء برنامج موحد يخص التعليم العالي

3. تسهيل تنقل الطلبة من أجل البحث

وصار بعد ذلك من السهل العمل في أي بلد أوروبي وفي حال وجود مشكل في العمل بإمكان الشخص المعني أن يخضع لفترة تكوينية حسب المهنة المراد العمل بها ثم يتم الالتحاق بمنصبه الجديد.

(شارليي، 2010، ص.02)

### 4.2.2.1.2 إعلان السربون 25 ماي 1998:

تم اجتماع وزراء التعليم العالي لكل من فرنسا ألمانيا والمملكة المتحدة وإيطاليا في السربون من أجل هدف واحد مشترك هو التنسيق فيما بين دول أوروبا على مستوى التعليم العالي.

### 5.2.2.1.2 إعلان السربون 19 جوان 1999:

في إطار توحيد الجهود الأوروبية من أجل التفكير في ما طرح في اجتماع السربون واصل وزراء 29 بلد أوروبي من أجل الأهداف التالية:

1. تبني نظام للمعرفة الهدف منه إعطاء قيمة للشهادة
2. وضع نظام جامعي موحد، ذو عدة أطوار (طور قاعدي سنتين) (طور للبحث 3 سنوات)
3. تقييم نظام القرض من أجل تقييم ما يتلقاه الطالب
4. تنقل دفعات من الطلبة والباحثين والأساتذة
5. تطوير أدوات البحث التي تسمح بتقييم جيد لنوعية التعليم
6. زيادة وتطوير محتوى البرامج الجامعية الأوروبية. (بيرغن، 2005، ص02)

### 6.2.2.1.2 لقاء سنمارك 30 مارس 2001:

تم في لقاء سنمارك 30 مارس 2001 ب 300 مكون من أجل إنشاء الجمعية الأوروبية الموحدة ( EAU ) والتذكير بمبادئ التنسيق بين مختلف أنظمة التعليم العالي في أوروبا

1. التعليم العالي هو مطلب شعبي وليس سلعة
2. الاستقلالية في التعليم الجامعي شرط أساسي
3. النوعية هي أساس كل نجاح

لقاء براق الهدف منه تكملة ما تم الاتفاق عليه في لقاء بولونيا

### 7.2.2.1.2 مؤتمر برلين 18 و 19 سبتمبر 2003:

في برلين تم الاطلاع على مختلف التطورات المحققة منذ لقاء براق وتم تحديد الأولويات خلال 20 يوما (بيرغن، 2005، ص02)

### 2.1.2.2 مسار بولونيا الأسباب، المبادئ، الأهداف :

الأسباب:

1. إعادة تنقل الأفراد (الطلاب) بسبب مشكل الشهادة ومدى صلاحيتها حسب النظام لكل بلد
2. التعليم العالي في أوروبا له عدة عيوب (الدراسة الطويلة، صعوبة إيجاد عمل، الجامعات الأوروبية أقل جذبا لغير الأوروبيين

### الأهداف:

1. بناء فضاء للتعليم العالي مستقبلي.
2. توحيد الشهادات.
3. تنقل الطلبة دون قيود.
4. التنسيق بين المعاهد الأوربية.
5. إيجاد سوق للعمل الخارجي.

### المبادئ:

1. دراسة مبنية على ثلاث رتب ليسانس، ماستر، دكتورا.
2. تبني نظام شهادات موحدة بين دول أوروبا.
3. نظام القرض.
4. تطوير الكفاءات والمعارف.

### 2 2 نظام ل م د في الجزائر:

أشارت اللجنة في تقريرها النهائي إلى ضرورة إدخال عدة تعديلات في برنامج و مناهج التعليم حتى تسمح للجامعة من لعب دورها في المسار التنموي وتكييف نظام التكوين حسب حاجتها.

و على ضوء هذه التقارير حددت الوزارة إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة ما بين 2004 – 2013 وهذا طبعا بعد المصادقة عليه من طرف مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أفريل 2002، وتم وضع هيكلية جديدة للتعليم تستجيب للمعايير الدولية وهو نظام L.M.D

للتذكير إن هذا المشروع قد عرض على مسئولين بيداغوجيين في العديد من اللقاءات كان آخرها لقاء تم يومي 07 – 08 جانفي 2003 في جامعة باجي مختار بعنابة .

وكانت بدايته في الدخول الجامعي 2004 – 2005 والذي اقتصر على المرحلة الأولى من نهاية الإصلاحات ، أي ليسانس ، أما بعد التدرج الأولى ( ماستر ) فيكون عمليا مع نهاية التحصيل الجامعي للدفعات الأولى في الليسانس ( زكري، 2006، ص. 80 )

### 3 لماذا هذا الإصلاح ؟

لقد تولدت عن النمو السريع للتعليم العالي و التوسع الغير مسبوق للشبكة الجامعية بعض القيود التي أثرت في العملية التعليمية و أدت إلى الحد من قدرة الجامعة على الاستجابة للنجاعة المطلوبة للتحويلات التي

يعرفها المجتمع ، حيث توسعت الشبكة الجامعية إلى أكثر من 56 مؤسسة موزعة على 38 ولاية، و تعداد الطلبة أكثر من 700.000 متخرج، مما أدى إلى ظهور إختلالات في النظام الكلاسيكي سواء على مستوى المرافق و تنظيم المؤسسات، أو على المستوى البيداغوجي و العلمي للتكوين الموفر.(خالفي،2007،ص.12)

### 3 1 - في مجال استقبال و توجيه و تدرج الطلبة :

➔ - إستناد الدخول إلى الجامعة على التوجيه المركزي الذي لم يؤدي مهامه لعدم مرونته ويؤدي إلى الرسوب لكونه يقود إلى مسالك تكوين نفقية .

➔ - تخصص مبكر يوجه بمقتضاه الطلبة توجيهها مبكرا وعادة ما يكون إبتداءا من السنة الأولى جامعي و يصبح بالتالي غير ملائم مع قدرات للطلاب .

➔ - أحجام ساعية ضاغطة تلزم الطالب بأوقات حضورية مبالغ فيها في قاعات المحاضرات و الأعمال الموجهة على حساب الوقت الواجب تخصيصه لتكوينه الذاتي.

➔ - نظام التقييم لا يساعد في تطبيق البرامج التعليمية .

➔ - عروض التكوين عند التسجيل بالجامعة لا تتناسب مع شعب البكالوريا.

### 3 2 - في مجال هيكلية التعليم و تسييره:

❖ - تكوينات ضيقة المجال لا تعطي أفاقا مستقبلية.

❖ - تسيير الوقت البيداغوجي غير ناجع و محكم، بسبب إجهادات الحجم الساعي الإجمالي، وكمية الامتحانات التي تأخذ فترة طويلة من الزمن وتعرقل المجهود الفردي للطلاب و تنقص من الوقت المخصص للتكوين.

(حرز الله، بداري 2008،ص.ص 85 - 86 )

### 3 3 - في مجال التأطير و التأهيل المهني :

✓ - نقص في التأطير بسبب هجرة عدد كبير من الأساتذة الباحثين و تخرج عدد قليل في الدراسات من بعد التدرج مما نمت عنها مردودية ضعيفة للتكوين .

✓ - التكوين في المدى القصير غير جذاب و غير مرغوب فيه كونه لم يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها بسبب عدم وضوح القانون الخاص و عدم إهتمام المؤسسات الاقتصادية بهذه الفئة من المتكويين .

✓ - إندماج ضعيف للجامعة في محيطها الاجتماعي و الاقتصادي .

(مسيلي،2006،ص. 19 )

كلها هذه المعطيات أدت إلى تبني النظام الجديد المعروف ب : ل.م.د فما هو هذا النظام و ما هي مكوناته.

#### 4 تعريف نظام ل.م.د ( L.M.D ) :

يفرز هذا النظام مخططا عاما يسمح بتوجيه تدريجي ومضبوط من خلال تنظيم محكم للتعليم وملاحم التكوين، في كل مرحلة من هذه المراحل تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات لكل مرحلة، وتتسم وحدة التعليم بكونها قابلة للاحتفاظ والتحويل، وهذا يعني أن الحصول عليها يكون نهائيا ويمكن استعماله في مسار تكويني آخر؛ هذا الاحتفاظ وهذا التحويل يمكن من فتح معابر بين مختلف المسارات التكوينية ويخلق حركية لدى الطلبة الذين بإمكانهم متابعة الدراسة في مسار تكويني جامعي ناتج عن اختيارهم. إن تقليص مدة التكوين العالي ستجعل منه تكوينا مستمرا ومرنا، ولذلك ينبغي تعزيز وتقوية استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في مجال التعليم العالي.

- طور أول مدته 3 سنوات بعد البكالوريا يتوج بشهادة الليسانس.
- طور ثان مدته 5 سنوات بعد البكالوريا (أي سنتين بعد شهادة الليسانس) يتوج بشهادة الماستر.
- طور ثالث مدته 8 سنوات بعد البكالوريا (أي ثلاثة سنوات بعد شهادة الماستر) يتوج بشهادة

الدكتوراه (إيدار، 2015، ص.118)

#### 5 مميزات النظام: كما تطرقت "إيدار عائشة" ( 2015 ) إلى مميزات نظام ل م د حيث أكدت على أن

استبدال شهادة الدراسات العليا أو الماستر بشهادة تكون أكثر تحديدا وأكثر مقروئية، شهادة الليسانس حسب مدة الدراسة، ويجب إعادة النظر في ترتيب شهادة الماستر في سلم المهن والوظائف. تسمح الهيكلة الجديدة بمواجهة الأعداد المتزايدة للطلبة وتنظيم أحسن للدراسات وتقليص الحجم الساعي الأسبوعي. ومن جهة أخرى ستسمح هذه الهيكلة نظرا لمرونتها ووظيفتها بالانتقال هكذا من منطلق " مسارات حتمية" إلى منطلق " مسارات فردية " أكثر " سيولة " مع مراعاة انسجامها التكويني والتأهيلي . إن إعادة التنظيم في شكل " سداسيات " سيسمح أيضا ب:

- أخذ وتأثر التعليم في الحساب بكيفية أكثر دقة وتجاوز القيود الناجمة عن امتداد المقررات الدراسية على مدى سنة.

- تطوير مسعى إدماجي للتكوين الأولي والتكوين "المستمر"(استئناف الدراسة بعد التوقف عنه)
- تشجيع التجديد البيداغوجي.
- تسهيل التوجيه وإعادة التوجيه،
- تشجيع المشاريع التكوينية المتعددة الفروع،

• التمكين من التحكم في الأدوات الضرورية بواسطة اعتماد مقررات مشتركة (الإعلام الآلي اللغات، العلوم الاجتماعية والإنسانية...)،

• مضاعفة إمكانيات اعتماد المكتسبات بيداغوجية كانت أو مهنية

## 6- أهمية نظام ل.م.د.:

يراد من أهمية إصلاح التعليم العالي أن يكون شموليا في منظوره، تشاركيا في مسعاه، تدريجيا و مدمجا في تطبيقه "

ويكتسي هذا النظام أهمية بالنسبة للدولة الجزائرية عامة و أهمية للطالب خاصة.

و نستخلص هذه الأهمية العامة من خلال أهمية الإستجابة الملحة إلى التغيرات العميقة التي حدثت

على الصعيد الوطني و الدولي في مجال تطوير المعارف و التحكم في التقنيات، انخرطت في هذه صيرورة التي أعطت لإصلاح أنظمة التعليم العالي بعد عالمي.

كذلك كسب رهان النوعية في عصر أصبحت فيه سائدة في كل المجالات و أضحت ضمان الجودة في

التعليم حقا من حقوق الطالب وشرطا أساسيا في ظل عولمة الاقتصاد و الأسواق و المبادلات،تكيف المنظومة الجامعية مع ما يجري في العالم المحيط بنا و جعلها تمنح تكوينا علميا نوعيا.

يرمي هذا الإصلاح أيضا إلى تقوية المهمة الثقافية للجامعة بترقية القيم العالمية كالتسامح و احترام

الغير و نبذ التطرف و العنف و إشاعة روح الحوار و التفتح على الآخر و تشجيع التعاون الدولي و تنويعه وفق السبل و الأشكال التي تسمح بالحفاظ على الخصوصية الحضارية و الثقافية للمجتمع و تضمن التفتح الإيجابي .

وان هذا النظام يجعل الجامعة تلعب دورا مركزيا يتمثل من جهة في تطلع المواطنين نحو بناء مشروع

مستقبلي بالاستفادة من تكوين عالي و نوعي يمدهم بمؤهلات للاندماج في سوق العمل أو من جهة أخرى تلبية

متطلبات القطاع الاجتماعي و الاقتصادي الذي يطمح إلى التنافسية و النجاعة وهذا بإمداده بموارد بشرية نوعية

قادرة على التجديد و الإبداع مع التكفل بجانب هام في مسعى إزدهار البحث العلمي و التنمية . يرتكز هذا

الإصلاح على مقاربة جديدة للعلاقات البيداغوجية و العلمية ( الطلبة - الأساتذة - الإدارة ) ضمن مسعى يضع

الطالب في قلب جهاز التكوين و يجعل من هيئة التدريس العنصر المحرك الذي تقع عليه عملية تعريف برامج

التكوين و البحث و تصميمها وتجسيدها تحت مسؤولية و إشراف المؤسسة الجامعية التي خولتها أحكام هذا

الإصلاح صلاحيات جديدة و منحها صفة صاحب المشروع في صوغ سياستها التطورية .

و قد تجسدت الأهمية الخاصة الموجهة للطالب في حد ذاته في:

❖ - يتسم هذا التنظيم الجديد بتوفير حركية أكبر للطالب، طالما المبدأ يتمثل في جعله يصل إلى أعلى مستوى

نتيجة لمهاراته و قدراته الذاتية .

- ❖ - تسهيل حركة الطلبة في الخارج و تعزيز العمل الشخصي له و ذلك برفع حصة عمله الشخصي
- ❖ اكتساب مناهج عمل تنمي الحس النقدي و ملكات التحليل و التركيب و القدرة على التكيف.
- ❖ - يكون الطالب الفاعل الأساسي في مسار تكوينه من خلال بيداغوجية نشطة مدعومة بفريق بيداغوجي طوال مساره الدراسي .
- ❖ - التمكين من توجيه الطالب حسب قدراته مع احترام رغباته بتحضيره إما للتكوين في الطور الثاني و إما الالتحاق بعالم الشغل .
- ❖ - يسمح للطلاب من تقييم قدراته في إستيعاب الأسس العلمية المطلوبة لكل شعبة من شعب التكوين و جمع العناصر المساعدة على إختيار مهني (فراح،2010،ص 33)

## 7 الهيكلة الجديدة للتعليم العالي :

إن هيكلة نظام ل.م.د هي بسيطة تتيح مقروئية أفضل للشهادات في سوق العمل و تتمحور في ثلاث أطوار للتكوين:

- طور أول يتوج بشهادة ليسانس - طور ثاني يتوج بشهادة الماستر . - طور ثالث يتوج بشهادة الدكتوراه. (سعداوي، 2012 ص86)

ويهدف إصلاح النظام الجامعي الجديد المدرج من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى جعل الشهادات وطلبات التكوين والتخصصات أكثر وضوحا.

إنه يرمي من جهة أخرى إلى إحداث انسجام محكم في المسارات الجامعية، مع التسهيل في مقارنة الإجراءات ومحتويات التكوين على المستوى الوطني والدولي .

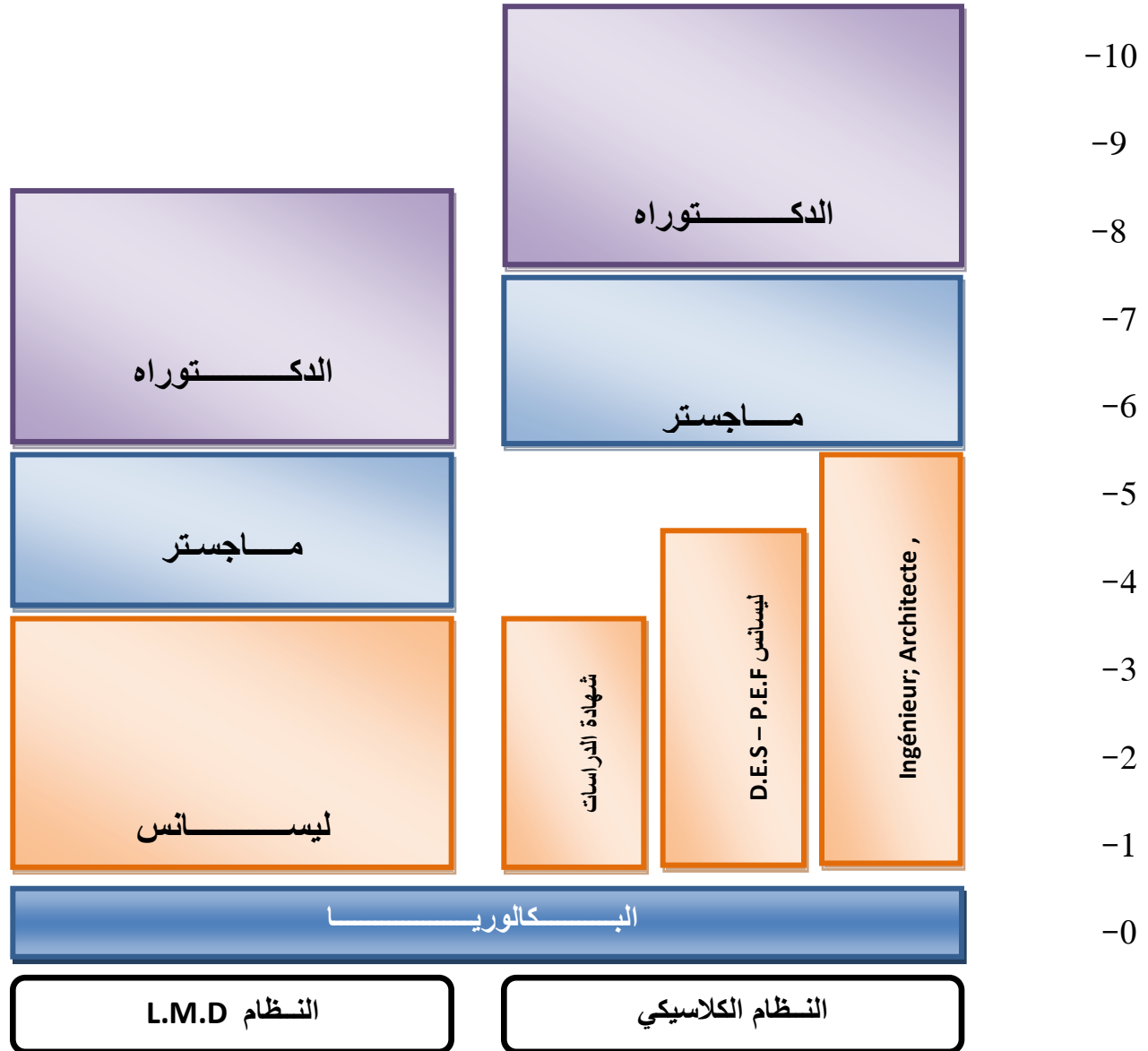
إنّ هذا الإصلاح، المبني أساسا على نظام ل.م.د. (ليسنس - ماستر - دكتوراه) سيساهم في ضبط المبادئ الكبرى للتكوين والمتمثل في النقاط التالية:

- تحسين نوعية التكوين الجامعي
- تلاؤم نظام التكوين العالي مع باقي الأنظمة التكوينية في العالم .
- اقتراح مسارات تكوينية متنوّعة وتكييفها مع الحاجيات الاقتصادية .
- تسهيل حركية الطلبة وتوجيههم.
- تثمين العمل الذاتي للطلّبة.
- تنصيب إجراءات لمرافقة الطلبة في أعمالهم .
- تثمين المكتسبات وتسهيل تحويلها .



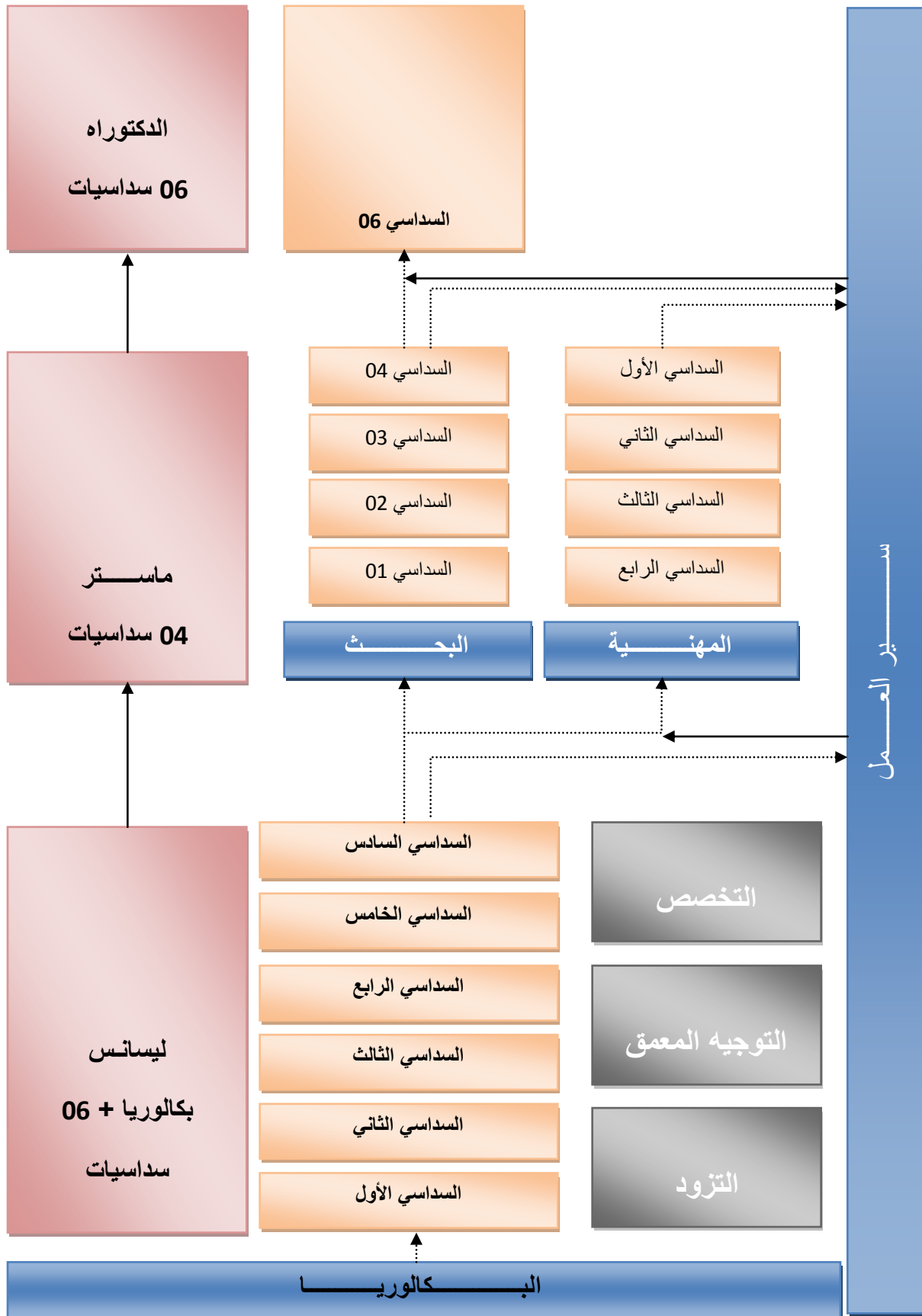
- تنمية التكوين عبر مختلف مراحل الحياة، إلى جانب التكوين الأولي .
- فتح الجامعة والتكوين على الخارج.(صبرينة، 2011 ص03)

8-مقارنة نظام ل.م.د. بالنظام الكلاسيكي:



شكل رقم(01): رسم توضيحي مقارنة نظام ل.م.د. بالنظام الكلاسيكي

المصدر: ( حرز الله، بداري، 2008 ص5)



شكل رقم (02): الهيكلة الجديدة لنظام ل.م.د.

### 8-1- الطور الأول: شهادة الليسانس:

يسمح الإلتحاق (وزارة التعليم العالي) بالطور الأول للمتشحين الحاملين شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معادلة معترف بها، تكون مدّته 03 سنوات بعد الحصول على 180 رصيد، تدرس خلال 06 سدايسات (سداسيين كل سنة) و تتضمن مرحلتين تتمثل أولاهما في تكوين قاعدي متعدّد التخصصات و تتمثل ثانيهما في تكوين متخصص أو تطبيقي. و هناك نوعين من الليسانس:

ليسانس أكاديمي الذي يسمح بالتحضير للماستر مباشرة، و ليسانس مهنية تمكن الطالب من الإندماج المباشر في عالم الشغل (حرز الله، بداري 2008، ص. ص 25 - 26)

### 8-2- الطور الثاني: شهادة الماستر:

وحسب مصادر من وزارة التعليم العالي يسمح الإلتحاق بالطور الثاني للمتشحين الحاملين شهادة الليسانس أو شهادات معترف بمعادلتها في حدود الأماكن البيداغوجية المتوفرة و يسمح هذا التكوين المنظم للطلبة بإستكمال معارفهم و تعميقها و تطوير مؤهلاتهم و تدريبهم في مجال البحث العلمي وذلك قصد التحضير لمهنة أو مجموعة من المهن أو لمواصلة الدّراسة في الطّور الثالث و يشمل هذا الطّور تكويناً أكاديمياً و تكويناً مهنيّاً .

الماستر مدّة تكوينه 02 سنوات محدّدة بأربع سدايسات و بوتيرة 30 رصيد لكلّ سدايسي و للحصول عليها يجب زيادة 120 رصيد إلى الليسانس .

بالنسبة للماستر المهنيّة تمكّن الطالب العودة إلى الجامعة بعد قضاء فترة في الحياة المهنيّة

### 8-3 الطّور الثالث: شهادة الدكتوراه:

وحسب مصادر من وزارة التعليم العالي يعد الطّور الثالث تكويناً للبحث و عن طريق البحث، مع العمل بصفة مستمرة على إدماج آخر الابتكارات العلمية و التكنولوجيّة، يتوج الطّور الثالث بشهادة الدكتوراه يحصل عليها بعد مناقشة أطروحة أو تقديم مجموعة أعمال علمية أصلية و يسمح الإلتحاق بهذا الطّور للمتشحين الحاملين شهادة الماستر أو شهادة معترف بمعادلتها و ينظم وفق شروط يحدّدها سنوياً الوزير المكلف بالتعليم العالي . ويكون مدّته التكوينية الدنيا ستة 06 سدايسات على الأقلّ.

## 9-تنفيذ النظام:

من خلالالوقع المطلاع عليه من الانترنت ([www.Mesrs.dz](http://www.Mesrs.dz)) فقد أفرزت عملية الإصلاح ممارسات و علاقات جديدة من المؤسسات الجامعية و الإدارة المركزية تمثلت في تحرير المبادرات و تتمثل في بناء عروض التكوين.

## 1-9 عرض التكوين :

- هو عبارة عن دفتر شروط يحدّد الأهداف و المضامين البيداغوجية للتكوين المقترح و الشهادات المتوجة له ، وكذا الإمكانيات البشرية و المادية الضرورية في مجال التأطير و التجهيز و التحويل،هذا العرض يتفرع بطبيعة الحال إلى ميدان و فروع و تخصصات تقسم في وحدات تعليمية استكشافية، ويوكل كل هذا إلى:
- الوزارة لتحديد الإستراتيجية الكاملة للتعليم العالي لرسم خطوط موجّهة لمخطط وطني توجيهي للتكوين العالي.
- مؤسسات التعليم العالي لتحديد و إقتراح سياستها الخاصة في التكوين و البحث بالارتكاز على كفاءاتها و كذا على المعطيات و الإمكانيات التي يتيحها المحيط .
- اللجان الجهوية للتقييم و إلى اللجنة الوطنية للتأهيل للقيام بتقييم و المصادقة على التكوينات المقترحة و القيام بتأهيل مؤسسات التعليم العالي لضمان التكوينات الملائمة .
- و يتم تسطير التكوين العالي بالنّظر إلى الأهداف أكاديمية أو مهنية تم تترجم إلى برامج تعليم يضعها المدرّسون أنفسهم في إطار مجموعات فرق تكوين
- يكون بناء عرض التكوين في ميادين محدّدة في شكل مسارات .

## 2-9 ميدان التكوين:

- حسب مصادر من وزارة التعليم العالي هو تجميع عدد من التخصصات في مجموعة منسجمة سواء من حيث وحدتها الأكاديمية و المعرفية أو من حيث فرص الشغل التي تتيحها .
- فعلى سبيل المثال يمكن ذكر ميادين : العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - علوم و تقنيات - آداب و لغات - العلوم الإجتماعية - العلوم القانونية و الإدارية و العلوم السياسية إن الميدان الواحد يتفرع إلى شعب أو فروع و الفرع إلى تخصصات .

- **3-9 الشعبة:** سمّيت في النصوص الرسمية بالفرع ( قرار 23 جانفي 2005 الجردة الرسمية ) و هي جزء من الميدان تبيّن خاصية التخصص الذي يتابعه الطالب داخل الميدان .

**9-4 التخصص:** جزء من الشعبة يبدأ في ليسانس سنة 02 أو ماستر سنة 02 لتحديد المسلك و القدرات

المكتسبة من طرف الطالب (حرز الله، بداري، ص

**10- تنظيم التعليم:** اضافة إلى ذلك فقد قدم " حرز الله " و"بداري" 2008 نقاطا مهمة تشرح نظام السداسيات

حيث يتوزع التكوين للحصول على شهادة الليسانس على ستة ( 06 ) سداسيات أي سداسيين ( 02 ) في كل سنة وذلك بغية تنظيم مسارات التكوين:

- السداسي 1 و 2 ( السنة الأولى ) يمثل مرحلة التأقلم و إكتشاف مختلف عروض التكوين يكون التدريس مشترك لجميع الفروع .

- السداسي 3 و 4 ( السنة الثانية ) يمثل مرحلة التعمق في المواد الأساسية للفروع المختارة قد تكون الدروس مشتركة 80% ومتخصصة 20% حسب الشعبة المختارة .

- السداسي 5 و 6 ( السنة الثالثة ) تمثل مرحلة التخصص في المسلك الدراسي و الشعبة المختارة وتكون الدروس متخصصة 80% ومشاركة 20% . (حرز الله، بداري، ص 63)

### وحدات\_التعليم:

يتكون السداسي من وحدات تعليم منفصلة فيما بينها وهي :

#### 1- وحدات تعليمية أساسية:

تضمن للطالب التكوين الأساسي وهي تمثل جزء هام من الحجم الساعي ومن الأرصدة.

#### 2- وحدة تعليم منهجية:

هي مكمل و جاءت لتدعم إختصاص رئيسي وتحفز الطالب للعمل الجماعي تمثل جزء أقل من الساعي والأرصدة بالنسبة للأساسية.

#### 3- وحدة تعليم إكتشاف:

لإكتساب تكمل عملية ضرورية لتوطيد التعليم في التخصص المختار وتسمح بتوسيع الأفاق المعرفية للطالب.

#### 4- وحدة تعليم أفقية :

تضمن للطالب تكويننا تكميليا في مختلف المجالات كاللغات الحية الاعلام الآلي تاريخ العلوم ...وذلك

لاكتساب ثقافة عامة . (حرز الله، بداري، ص 63)

هذه الوحدات هي مجموعة من المقاييس والمواد أو الأنشطة المنسجمة بيداغوجيا تتكون وحدة التعليم

من مادة على الأقل فأكثر حيث تزود كل مادة وكل وحدة بقيمة في شكل وحدات قياسية .

## 6 -الوحدات القياسية ( القرض ) crédit :

تشير وثيقة بعنوان طريقة تنظيم التعليم و ضبط كفايات مراقبة معارف وكفاءات الإنتقال ، 2008 - 2009 ، ص: 02 بجامعة الأغواط تعبر عن القيمة المعطاة لكل وحدة تعليمية أو مادة وتكون عدد الوحدات القياسية بالنسبة لكل الوحدات التعليمية في سداسي واحد هي 30 وحدة، تحدد قيمة الوحدات القياسية بالاستناد إلى الحجم الساعي السداسي الضروري لاكتساب المعارف و الكفاءات وكذا حجم النشاطات التي يقوم بها الطالب أثناء السداسي، مجموع هذه الوحدات القياسية ( القروض ) موزعة على المواد داخل الوحدات التعليمية. يتم الحصول على وحدة التعليم، إذا كان مجموع العلامات المحصلة في المواد المكوّنة بها و المزودة بمعاملاتها يساوي أو يفوق 20/10 .

و يعني الحصول على وحدة التعليم إكتساب الوحدات القياسية ( القرض ) أو ( الرصيد ) المرتبطة بالوحدة .

## ملاحظة :

نجد أحيانا يعبر عن هذه الوحدات القياسية التي لا بد أن تكتسب في بعض الكتب و المنشورات إما بعبارة الحصول على 30 رصيد، أو عبارة الحصول على 30 قرض أو عبارة الحصول على 30 وحدة قياسية وهذا ما يجب النظر إليه و محاولة توحيد الرؤية فيه حتى يتسنى للطالب فهمه .

يكون اكتساب الوحدات التعليمية اكتسابا نهائياً وهي قابلة للتحويل ضمن سلك تكوين آخر في جامعة أخرى بعد موافقة الفرقة البيداغوجية.)

## 11- التقييم و التدرج في نظام ل.م.د:

### 11-1- التقييم :

حسب الدليل الخاص بجامعة الأغواط، مارس 2008، ص: 28 فلين تقييم هذا النظام يكون كل سداسي منفصل على غيره من السداسيات و لا يقبل التعويض فيه من السداسيين كما كان في النظام القديم، لكن التدرج يكون سنوي.

يجرى امتحان كل سداسي لكل وحدة تعليمية المتمثلة في المواد الخاصة بها، زيادة على ذلك الفحوص المستمرة لمراقبة المعارف و القدرات و تكون على شكل فرض فجائي في حصة الأعمال الموجهة أو تقرير أو استجواب في الأعمال التطبيقية إلى غير ذلك .... و كل هذه واحدة من هذه تدخل ضمن العلامة النهائية حسب

الموازنة.

### 11-2- داخل نفس الوحدة التعليمية :

\*- يركز حساب المعدل على مبدأ التعويض .

\*- يعتمد تقييم المادة على المراقبة بالإضافة إلى امتحان في نهاية السداسي بالنسبة للمواد التي تحتوي على أعمال تطبيقية و أعمال موجهة و عن طريق امتحان في نهاية السداسي بالنسبة للمواد التي لا تحتوي على أعمال موجهة و تحسب هذه المواد بواسطة المعاملات و نعوض بعضها البعض .

\*- يعتمد تقييم الوحدة التعليمية في حالتين :

- إذا كانت كل المعدلات للمواد التابعة للوحدة التعليمية أكبر أو يساوي 20/10 فإن وحدة التعليم مكتسبة نهائياً، وهذا يعني أيضاً اكتساب للأرصدة التابعة لها .
  - إذا كانت هناك مادة أقل من 20/10 فنحسب بالتعويض لمعدل الوحدة .
- وعموماً تحسب بالطريقة التالية: مجموع معدل كل مادة بالمعامل مجموع المعاملات للمواد .
- مثال : الوحدة الأساسية ( في ميدان الاقتصاد )

معدل مدخل للاقتصاد: 10.50 (3) ، معدل الإقتصاد الجزئي : 08.00 (4)

معدل الرياضيات: 12.00 (4) معدل الإحصاء 10.00 (3) معدل الوحدة الأساسية : ( 10.50 \* 3 +

$$.10.11 = 14 / ( 3 * 10 + 4 * 12.00 + 4 * 08.00 )$$

### 11-3- حساب معدل السداسي :

- إن لكل سداسي دورتان،دورة عادية و أخرى استدرائية لتقييم المعارف.

تتحصل على معدل السداسي من خلال جمع معدلات الوحدات التعليمية مع معاملاتها.

يتحصل الطالب على السداسي إذا ما تحصل على كل الوحدات التعليمية المكوّنة للسداسي،وكذا يمكن

الحصول على السداسي بالتعويض بين مختلف وحدات التعليم،في هذه الحالة يحسب المعدل على أساس

المعدلات المحصلة في وحدات التعلم المكوّنة للسداسي و المرجحة بمعاملاتها،و يعتبر متحصل على السداسي

إذا كان المعدل يساوي أو يفوق 20/10.

وحسب الدليل الخاص بجامعة الأغواط، مارس 2008، يتقدم الطالب في حالة الإخفاق في الدورة

العادية إلى الدورة الاستدرائية في الوحدات التعليمية غير المحصلة مع الاحتفاظ طبعاً بالمواد المحصلة معدلها

20/10 أو يفوقه.

تعدّ وحدة التعليم مكتسبة عقب الدورة الاستدراكية إذا كان المعدل العام المحصل أكبر أو يساوي 20/10. العلامة المتحصل عليها في الاختبار الاستدراكي تعوض العلامة المتحصل عليها في الدورة العادية مع الإحتفاظ بعلامة التقويم المستمر سواء أعمال موجهة أو تطبيقية أي غير قابلة للتغيير. إن الانتقال من السداسي الأول إلى السداسي الثاني من نفس السنة الجامعية حق لكل طالب مسجل في نفس المسلك وبدون شرط الحصول على السداسي الأول.

#### 11-4- التدرج:

وحسب الدليل الخاص بجامعة الأغواط، مارس 2008 فإن الانتقال من السنة الأولى إلى السنة الثانية

1 - كل طالب تحصل على 20/10 فما فوق في السداسي الأول ومعدل 20/10 فما فوق في السداسي الثاني أي تحصل على 60 قرضا.

2 - كل طالب لم يتحصل على معدل 20/10 في السداسيين وتحصل على 30 قرضا أو أكثر في السداسيين وذلك بعد موافقة لجنة المداولات.

تبقى له مهمة الاستدراك لاحقا للأرصدة الناقصة ويأخذ بعين الاعتبار في الحالة معدلات المراقبة المستمرة باعتبارها نقاط ليست قابلة لتغيير الانتقال من السنة الثانية إلى السنة الثالثة:

- 1 - كل طالب تحصل على معدل عام معوض أكبر أو يساوي 20/10 للسنتين الفارطتين.
- 2-يسمح بالانتقال لكل طالب من طرف الفريق البيداغوجي تحصل على:
- على الأقل على 80 % من الوحدات القياسية لكل من السنتين الفارطتين.
- على كل الوحدات التعليمية الأساسية للمسار المختار.

#### 11-5- الجسر نحو الماجستير:

وحسب الدليل الخاص بجامعة الأغواط، مارس 2008 فإن الانتقال نحو مرحلة التكوين (الماجستير) مسموح به نظريا لكل متحصل على شهادة ليسانس، وهذا إما بعد الحصول عليها مباشرة إذا كانت أكاديمية أو بعد خبرة مهنية في ميدان نشاط معين. وفي الحالة الأخيرة ينبغي لمترشح الماجستير أن يتفاوض مع فريق تكوين بشأن مكتسباته المهنية.

#### 12- الإجراءات المرافقة لنظام ل.م.د :

إن عملية إنجاز هذا النظام يتحقق بالتزام كل مكونات الأسرة الجامعية له من و انخراطها الطوعي في مسار هذا الإصلاح. لتجسيد هذا المسعى من خلال الطابع التدريجي والتشاركي الذي اعتمده وزارة التعليم



العالي والبحث العلمي في مقاربتها لتنفيذ الإصلاح وفي حرصها على مرافقته بإجراءات هامة.

### 12-1- مجال التأطير:

- 1 - وضع مخطط لتكوين المكونين مدعوم بسياسة إعادة تفعيل البحث.
- 2- تشجيع التكوين على مدى الحياة للأساتذة والباحثين و الإطارات.
- 3- تسخير الإمكانيات الضرورية للاستجابة إلى أهداف التأطير قصد التحضير الجيد لاستقبال مليون ونصف مليون طالب.
- 4- مساهمة الكفاءات الجزائرية المقيمة في الخارج من خلال اتخاذ تدابير تحفيزية و إصفاء مرونة على المعاملات الإجرائية.
- 5 - تدعيم مشاركة الإطارات و الكفاءات والخبرات من خارج القطاع قصد المساهمة في تصميم عروض التكوين و تنشيط الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية. والمشاركة في الندوات وتأطير التريصات المهنية.

### 12-2- خلية متابعة نظام ل.م.د:

- وحسب مصادر من وزارة التعليم العالي و لضمان متابعة عروض التكوين في النظام الجديد الذي سيسمح بالإنعقاد وحتى يسمح بتجديد النشاطات البيداغوجية وتطوير آليات التأهيل، والتقييم وتحسين استقبال الطالب ومتابعته، شرع في خلية لمتابعته على المستوى المركزي وعلى مستوى الكليات والأقسام تتلخص مهامها فيما يلي
- السهر على مطابقة وجدية عروض التكوين، وعلى الإنسجام مع مشروع المؤسسة، و على التلاؤم مع العروض المتوفرة .
  - نشر المعلومات المتعلقة ب (ل.م.د) عن طريق الورشات والأيام الدراسية، والملتقيات.
  - إحصاء وجمع الوثائق والنصوص والمذكرات و المحاضرات و البرامج و الاقتراحات لكل عروض (ل.م.د) للجامعة.
  - السهر على إحترام تطبيق (ل.م.د) من خلال تقييم التدرج، التحويل.... الخ

### 12-3- متابعة الشهادات:

- يخص متابعة المتخرجين القدامى، معرفة حالة إدماجهم في الحياة العملية و تطويرهم فيها، فنظام ل.م.د يعطي أهمية كبيرة لهذا النشاط عن طريق المتابعة السنوية للمتخرجين مما يستوجب إيجاد إستراتيجية لمعرفة أمورهم منها:

توزيعهم حسب الوظائف، ووضعيتهم مع المستخدم، وأوضاعهم المهنية، العقد والأجر، الترقيات الممكنة... الخ. هذه العملية أساسية للتقييم الذاتي للجامعة و كذلك لتقييمها الوطني و الدولي، بموجب هذه المتابعة نتمكن من معرفة فائض أو قلة التكوين في مجال عمل ما.

## 12 - تشكيل الفرق البيداغوجية وفرق التكوين:

### 13 1 - الأساتذة المكلفين:

هي مجموعة من الأساتذة المكلفين بإعداد و متابعة برنامج التكوين و إقامة المحاضرات و الأعمال الموجهة و التطبيقية داخل وحدة التعليم و تسيير من خلال:

- 1- متابعة التدريس ( محاضرات ، أعمال موجهة ... )
- 2- مراقبة مواظبة الطلبة و مراقبة المعارف .
- 3 تحضير حوصلة السداسي .

تتكون هذه الفرقة من رئيس وحدة التعليم معين من طرف نظرائه و الأساتذة المكلفين بالمحاضرات والأعمال التطبيقية و الموجهة ، ممثل عن الإدارة البيداغوجية و ممثل عن طلبة كل فوج ومادة .

(حرز الله، بداري، 2008 ص.40)

### 13 2 - فرق التكوين:

- تضم كافة الفرق البيداغوجية وتقوم بالتنسيق بينها حيث كل مسلك فريق، مهمتها :
- تنظيم الدعم البيداغوجي و الإرشاد.
  - مسؤولية إجراء تقييم التدريس.
  - التنسيق البيداغوجي و البنوي للتعليم والأساتذة.
  - تنسيق الفرق البيداغوجية.
  - القيام بنظام تعليم مؤهل، والرفع من مستوى التعليم وتكوين المكونين.
  - تحضير الحوصلة السنوية للنشاط البيداغوجي.
  - السعي للربط بين مختلف المسالك وتقييمها.

تتكون هذه الفرقة من رئيس معين من طرف نظرائه و رؤساء الفرق البيداغوجية للمسلك و ممثل الإدارة البيداغوجية. (حرز الله، بداري، 2008 ص.72)

### 13 3 - الفرق البيداغوجية:

تتطلب إصلاح التعليم العالي محيطا بيداغوجيا وتعليميا ملائما ولهذا الغرض تم التطرق إلى هذا الموضوع " في الجلسات الوطنية للتعليم العالي و البحث العلمي" على أساس المذكرة الوزارية رقم 116/2008 المؤرخة في 22 مارس 2008 و جاءت خلاصة هذا التقييم المرحلي ..... ( 19 - 20 ماي 2008 ) في هذا المحور بالتوصيات التالية :

- وضع محتويات الدرس في شكل رقمي، في متناول الطلبة.
- تعميم قاعات مصادر المعلومات وتصبح مكانا للتنسيق بين الأساتذة فيما بينهم، وبين الطلبة والمرشدين.
- يجب أن يمكن استعمال الوسائل التعليمية الجديدة من جعل الدروس أكثر جاذبية وأكثر وضوحا ودقة، كذلك استعمال التعليم المدعم بالحاسوب والتعليم عن بعد إلى يسمح بنشر مصادر المعارف على نطاق واسع.
- توفير وسائل التكوين الذاتي و التقييم الذاتي في قاعات مصادر المعلومات.
- إنشاء موقع " ويب " وخلق منتديات للنقاش، حتى يتمكن الأساتذة من التواصل مع الطلبة الذين ينبغي أن يستفيدوا بدورهم من كل التسهيلات ( أنترنيت ، مكتبات ، قاعات ،....).
- إعادة النظر في توقيت عمل المكتسبات وفضاءات الأنترنيت بهدف تمكين الطلبة من العمل حتى ساعات متأخرة.

وهناك عدة توصيات أخرى تم إقترحها ، إكتفينا بجملة منها فقط )

#### 14- الإرشاد في نظام ل.م.د.:

لقد جاء إصلاح ل.م.د. بمستحدثات جوهرية ومفاهيم جديدة في التعليم العالي، فالإصلاح يستهدف تحسين نوعية تكوين الطالب وإعلامه وتوجيهه بزيادة نصيب مشاركته في بناء مسلك تكوينه وإنجازه عن طريق زيادة حجم العمل الشخصي.

فالإرشاد هو شكل من المساعدة الشخصية و المقدمة إما من أجل مرافقة متعلم يعاني مصاعب، وإما من أجل تقديم تكوين خاص، مكمل، أو عن بعد، وبهذا المعنى فإن الإرشاد هو فضاء حوار بين الأساتذة والطلبة ، تقدم فيه إجابات مناسبة ومشخصة عن موضوعات مختلفة مثل:

- المساعدة على الاندماج في محيط جديد.
- المساعدة في تنظيم العمل الشخصي.
- المساعدة على التحكم في مناهج العمل الخصوصية.
- مقارنة أولى في مجال التوجيه وتحديد أولى لمشروع مهني.

من الجدير بالإشارة أن الإرشاد مازال في الوقت الحالي في مرحلته الجنينية في كل المؤسسات

الجامعية لأسباب مختلفة منها:

- نقص الفضاء المخصص لإستقبال الطلبة، والأعداد الكبيرة من الطلبة، إضافة إلى غياب نصوص تحدد مهام الأستاذ المرشد. (حرز الله، بداري، 2008 ص.09)

## 1-14 - تنظيم الإرشاد:

### 1 المرشد:

المرشد يؤطر مجموعة من الطلبة و بالأخص الجدد ليقاسم معهم خبرته ومساعدتهم على تعلم عمل ناجحة للنجاح في الحياة العملية.

المرشد مختلف عن الاستشارة البيداغوجية، فالأول مهامه كما حددناها سابقا، أما الثانية فهي المساعدة البيداغوجية التي تضمن من طرف أستاذ المادة.

عكس ما يعتقد فإن المرشد لا يجب أن يكون حتما أستاذ ومن المستحسن أن يكون طالبا في آخر طور الدراسة (ليسانس، ماجستير، ماستر) وخاصة في عملية الاستقبال والتوجيه الأولي.

(حرز الله، بداري، 2008 ص.39)

يمكن أن نميز بين ثلاث أشكال من الإرشاد:

أ **الإستقبال والإعلام والتوجيه:** وحسب مصادر من وزارة التعليم العالي يمثل هذا المستوى المرحلة الأهم

لحامل البكالوريا الجديد، فهو يصل الجامعة دون معرفة كافية بالتكوينات المضمونة، وقواعد الحياة الجامعية

وتنظيم التعليم و الفضاءات البيداغوجية ينظم من قبل الطلبة المتقدمين في سنوات الدراسة الجامعية (

ماستر، ماجستير ) ويقومون بإعلام الطالب عن الحياة الجامعية وكذلك توجيه الطلبة نحو المصالح

المختصة وكذلك من خلال المعلومات التي قدمها "حرز الله" و'بداري' ( 2008 )، في وضع المعلومات

المتعلقة بالشعب، ومسالك التكوين المفتوحة، إعانة الطلبة في إختيار مسار تكوينهم تبعا لهدفهم النهائي .

- إطلاع الطلبة الجدد على النظام الداخلي للكلية أو المعهد، وكيفيات سير كل منها

- إعلام الطلبة بمضامين برامج مختلفة عروض التكوين، ونظام التقويم و منافذ الشغل المحتملة.

### ب - المرافقة البيداغوجية والأعمال الشخصية:

وحسب مصادر من وزارة التعليم العالي فإنه يمثل هذا المستوى الذي يجب تعيين أستاذ مرشد من بين

الأساتذة الدائمين بمساعدة من مستوى الماستر أو الدكتوراه .... لكل مجموعة من طلبة الليسانس ، حيث يتوقف

عدد الطلبة في كل مجموعة على عدد الأساتذة المؤطرين لمسلك التكوين المهني - مساعدة الطالب في أعماله الفردية من خلال تعلم طرق أساليب العمل ،كيفية تلخيص الدروس ، التدريب الشفهي ...

- ❖ - المساعدة في تحقيق المشاريع (داخلية وخارجية ) حيث ينظم إرشاد المرافقة في شكل فرق صغيرة.
- ❖ - متابعة الطلبة في مسارهم البيداغوجي عن طريق التكلف بنقائصهم المحتملة (دروس دعم ... ) - دعم تقنية التقييم والتكوين الذاتيتين ... .
- ❖ - مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم الاجتماعية.

### ج- الدعم للإدماج المهني:

وحسب مصادر من وزارة التعليم العالي يمثل هذا المستوى من خلال إقتراح أنشطة لطلبة نهاية الطور الأول من أجل مساعدتهم على بناء مستقبلهم المهني بشكل أفضل،حيث يمكن أن تتمثل تلك الأنشطة في دورات أو ملتقيات للتكوين حول :

- إنجاز تريضات في مؤسسات ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو إداري،و الحرص على أن يتم تأطيرهم بشكل جيد من قبل مرشدي تريضات.
- معرفة المؤسسة إنشاء أو تسيير و ذلك بإشراك الشركاء و مختلف المتعاملين و المهنيين لبلوغ هذا الهدف ( غرف تجارة، بنوك، قانونيين فروع وكالة التشغيل....) .
- تقنيات التعبير الشفهي و الكتابي و المساعدة الخرجين على تحضير المقابلات المتعلقة بالتوظيف المهني و تحرير السّير الذاتية و رسائل التقديم.
- اللقاءات مع المهنيين من أجل التعرف على عالم الشغل بشكل أفضل ، ولأجل ذلك يستحسن اللجوء إلى مرشد يعمل في المؤسسة التي يجري فيها الطالب تريضه .
- كما يجب إعداد ميثاق يتصل بالإرشاد يتضمن التعريف به،و تحديد مهامه، وكيفية تنظيمه و سيره، وكذا الفضاءات المخصصة له و الموارد البشرية و المادية المجنّدة فضلا عن مكافآت المرشدين من القطاعات الأخرى.

### 2- ملحق المرشد:

يتم تعيين المرشد أو المرشدين من بين الأساتذة و من بين طلبة الماستر و الدكتوراه من طرف فريق التكوين أو الفريق البيداغوجي و ذلك على أساس مقاييس محدّدة مسبقا .  
ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن مجمل تقارير المؤسسات الجامعة أبرزت ضرورة الإسراع في إعداد

النصوص التنظيمية التي تحكّم عمل الأستاذ المرشد و سير عملية الإرشاد.

### 15. متطلبات ضرورية لنظام ل.م.د.:

- 1- السهر على تكييف الفاعلين في التعليم العالي أساتذة و طلبة مع متطلبات هذا النظام عن طريق امتلاك الممارسات البيداغوجية الجديدة .
- 2 - اعتماد جهاز تنظيمي متكامل يضبط عمليات التقويم و الانتقال في النظام.
- 3 - إعادة تنظيم العطل الجامعية لتتطابق مع تنظيم السداسي للدراسة.
- 4 - تشجيع إنتاج الدعائم البيداغوجية و نشرها.
- 5 - اعتماد وثيقة ملحقة بشهادة تخرج الطالب بما يتيح إمكانية تتبع مسار تكوينه.
- 6 - زيادة عدد الأفواج الخاصة بالطلبة، على ألا يتعدى الواحد و العشرون في الفوج.
- 7 - تطوير الإعلام المتصل لمختلف التكوينات الممنوحة في مستوى الليسانس و الماستر بهدف تشجيع حراك الطلبة بين المؤسسات الجامعية.
- 8 - تفعيل التعاون بين المؤسسات الجامعية الجزائرية و نظيراتها في العالم.
- 9 - إسناد الوسائل الضرورية من أجل تكوين نوعي من خلال إثراء المكتبة بمراجع قاعدية و متخصصة،و الاشتراك في المكتبات الرقمية .
- 10 -تنظيم تكوين في تعليمية المواد و طرائق التدريس لفائدة الأساتذة المؤطرين لمسالك تكوين في نظام ل.م.د.
- 11 -إعادة الاعتبار لدور الليسانس و مكانتها،و لا تتحول إلى مجرد الولوج إلى الماستر ويتحول الماستر إلى مجرد الولوج إلى الدكتوراه،في هذا المستوى يكون الوسط الاجتماعي المهني حاسماً .
- 12 -إطلاق تشاور أوسع مع الشركاء المهنيين حتى يصبحوا أكثر فاعلين نشطين في كل مراحل التكوين.

### 16.جامعة الأغواط:

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساسة التعليم التقني سنة 1986 . بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. يتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

هندسة ميكانيكية.هندسة مدنية هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157

المؤرخ في: 10-05-1997 يتضمن تكوين في مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية في

التخصصات التالية :

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيميائية صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس ولأرطفونيا، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270

المؤرخ في : 25-08-2001 لتضم ثلاث كليات وهي : كلية العلوم والتكنولوجيا

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح خصاصات جديدة وهي: صيانة في

الهندسة الكهربائية الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم إجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية .

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر ، تم إعتتماد النظام الجديد وفتح

تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة

علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، لغة فرنسية،

علوم اجتماعية. ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة

الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج - ليسانس و ماستر - و وصل عدد مشاريع

تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في نظام ل.م.د. إستفادت جامعة الأغواط برسم

ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135

مصنف الرتب العليا.

إستلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد

البيداغوجية 24153 مقعد

وتحتوي الجامعة على الكليات التالية:

### 1. كلية التكنولوجيا:

تم إنشاء كلية التكنولوجيا بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل

25 أوت 2010 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم : 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق

ل 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط. و لقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم و

الهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011 إلى كليتين هما : كلية العلوم و كلية التكنولوجيا. تتكون كلية التكنولوجيا

من سبعة أقسام:

قسم الإلكترونيك، قسم الإلكترونيقني، قسم العلوم التقنية، قسم هندسة الطرائق، قسم الهندسة المدنية  
 قسم الهندسة المعمارية، قسم الهندسة الميكانيكية، كما تحتوي كلية التكنولوجيا على تسع مخابر بحث معتمدة  
 وهي: مخبر الهندسة المدنية، مخبر هندسة الطرائق، مخبر الهندسة الميكانيكية، مخبر المواد وإعادة تهيئة  
 الهياكل، مخبر الموارد المائية، التربة و البيئة، مخبر الاتصالات، الإشارات و الأنظمة، مخبر أنصاف النواقل و  
 المواد الوظيفية، مخبر دراسة و تطوير المواد النصف ناقلة و المواد العازلة، مخبر التحليل و التحكم في الأنظمة  
 الطاقوية و الشبكات الكهربائية.

## 2. كلية العلوم:

تم إنشاء كلية العلوم بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل  
 25 أوت 2010 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم : 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق  
 ل 18 سبتمبر 2001 والمنتضمن إنشاء جامعة الأغواط

و لقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم و الهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011 إلى كليتين هما: -  
 كلية العلوم - كلية التكنولوجيا و تتكون كلية العلوم من أربعة أقسام:  
 قسم علوم المادة، قسم الرياضيات و الإعلام الآلي، قسم البيولوجيا، قسم العلوم الفلاحية  
 وتحتوي الكلية على خمس مخابر بحث معتمدة:

- مخبر الإعلام الآلي والرياضيات

- مخبر الرياضيات البحتة و التطبيقية

- مخبر العلوم الأساسية

- مخبر فيزياء-كيمياء المواد

- مخبر فيزياء المواد

## 3. كلية الطب:

تم إنشاء كلية الطب بجامعة عمار ثلجي بالأغواط بمقتضى المرسوم رقم 13-101 المؤرخ في 14 مارس  
 2013 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-207 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 ليصبح عدد كليات  
 الجامعة سبعة وهي أيضا إحدى كليات الطب الثلاث التي فتحت أبوابها لطلبة الجنوب الجزائري.

الهياكل القاعدية للكلية:

النسبة للهياكل القاعدية لكلية الطب فهي ( 02 ) مجمع بيداغوجي و ( 02 ) مجمع إداري بالإضافة لمكتبة بسعة



(500) مقعد و (24) مخبر بيداغوجي مجهز (Paillasses de qualité) ، قاعة مؤتمرات بالفيديو بسعة (160) مقعد. (03) قاعات للمحاضرات بسعة (50) مقعد للقاعة الواحدة و (03) مدرجات و مخبر للغات و(30) مكتب للأساتذة هذا من جهة و من جهة أخرى (02) مجمع إداري ب (54) مكتب لإدارة الكلية. **مكتبة الكلية:** فتحت مكتبة الكلية أبوابها لأساتذة و طلبة الطب ابتداء من الدخول الجامعي 2014/2015 و يتكون رصيدها الوثائقي من كتب في مجال العلوم الطبية و العلوم الأخرى ذات الصلة بالمسار الراسي للطلاب في الطب.

#### 4. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1992/1991 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجذع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1991/1990 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

و في إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي ، تحول قسم العلوم الاقتصادية

خلال السنة الجامعية 1998/1997 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحولت تسمية الكلية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

#### 5. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية:

تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2010/2011 بموجب(المرسوم التنفيذي

رقم 10\_198\_المؤرخ في 15 رمضان عام 1431 الموافق 25 أوت سنة 2010)، وذلك في إطار الهيكلة

الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي. وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات واسعة من خلال

طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منضوين تحت مظلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية سابقا.

وتعمل الكلية على ضمان الجودة في الأقسام العلمية التابعة لها، على كافة المستويات، الإدارية، والبيداغوجية،

والبحثية والاجتماعية.

#### 2. رؤية الكلية:

التطوير المستمر لضمان جودة المنتج العلمي.

3. رسالة الكلية:

تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع الممارسات التعليمية والبحثية والإدارية والاجتماعية في الكلية، والاستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات والموارد المتاحة للنهوض بمستوى التعليم الجامعي، وذلك بمشاركة جميع أعضاء الكلية، لمقابلة حاجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل، وفق معايير الجودة.

4. الأهداف:

توزيع المهام، وتفعيل دور اللجان البيداغوجية، والمجالس العلمية والإدارية على مستوى الكلية. العمل على ضمان جودة البرامج الأكاديمية، من خلال المتابعة وتقديم الدعم لها. تشجيع البحوث الأكاديمية الجادة، وتكثيف التظاهرات العلمية النوعية. متابعة تطوير أقسام الكلية المختلفة لبرامجها ولوائحها، للوصول بخريجها إلى مستوى متميز بين خريجي الأقسام المناظرة في الكليات المماثلة الأخرى، وبما يحقق لهم القدرة التنافسية العالية في سوق العمل.

6. كلية الحقوق والعلوم السياسية:

تقديم الكلية :

أنشئت كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-198 بتاريخ 25 أوت 2010، وهي

تضم قسمين:

-قسم الحقوق.

-قسم العلوم السياسية.

كلية الحقوق والعلوم السياسية انبثقت عن كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية التي كانت تضم قسم الأدب واللغات

قسم علم النفس إلى جانب معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية و قسم علم الاجتماع.

انطلاقاً من الأهداف العامة لجامعة عمار ثلجي بالأغواط والتزاماتها تهدف كلية الحقوق والعلوم السياسية إلى:

- إعداد الإطارات الإدارية المؤهلة نظرياً وعملياً للمساهمة الفعالة في تحقيق تطلعات البلاد.

- تنويع الفرص التعليمية للطلاب لمحتوى تعليمي محدث باستمرار.

- تشجيع البحث العلمي وتوظيفه في إثراء العملية التعليمية.

- إعداد كفاءات متميزة في تخصصات الكلية قادرة على التكيف مع المستجدات المحلية والدولية.

6.تقديم كلية الأدب و اللغات:

تعتبر كلية الآداب واللغات، التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-198 بتاريخ 25/08/2010، ثاني

أكبر كلية في جامعة عمار ثلجي من حيث تعداد الطلبة. وتضم حاليا ثلاثة أقسام ترتب حسب الإنشاء كالآتي: قسم اللغة العربية وآدابها. \* وقسم اللغة الإنجليزية، \*قسم اللغة الفرنسية. وفي إطار العمل بنظام ل.م.د، تم ترسيم ميدانين للتكوين في الكلية، هما:

- ميدان اللغة العربية وآدابها و ميدان الآداب واللغات الأجنبية.

ويضم كل من الميدانين فروعاً، وتخصصات ما فتئت تتعدد، وتتوسع على مر الزمن، بما يتماشى وقدرات الكلية، ومتطلبات سوق العمل.

تطمح الكلية، في القريب العاجل، إلى ترسيم عروض التكوين في طور الماستر في جميع التخصصات المفتوحة؛ وتصبو لتنظيم الدراسات في الدكتوراه حال ما تسمح به ظروف التأطير.

ولا يتوقف الأمر عند مجال التكوين، بل إن مجال البحث العلمي هو من صميم اهتمامات الكلية التي تعتبر صاحبة الحظ الأوفر من حيث عدد مخابر البحث العلمي، وهي بعدد أربعة مخابر.

لتسيير أعمال ونشاطات التكوين، والبحث، والإدارة، توظف الكلية 131 مستخدماً ما بين أستاذ وموظف إداري مقابل ما يناهز 3300 طالب موزعين على أقسام الكلية الثلاثة.

تضم كلية الآداب واللغات مكتبة خاصة بالطلبة والأساتذة للإعارة الخارجية تضم أهم المصادر والمراجع لنشاطات الطلبة في التكوين والبحث العلمي ويتم تطعيم المكتبة كل سنة بالمطبوعات بحسب حاجة الأقسام أو بتلك الصادرة حديثاً.

#### 7.معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

قبل اعتماد معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، أنشأ قسم التربية البدنية والرياضية خلال السنة الجامعية 2007 / 2008، وأعتمد القسم رسمياً بموجب القرار الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم 87 المؤرخ في: 06 مايو 2009.

- وطبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في: 25 أوت 2010 تم اعتماد معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة عمار ثلجي بالأغواط.

- وتشكل المعهد حسب القرار الوزاري الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 30 سبتمبر 2010 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية التالية: قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية، قسم التسيير الرياضي.

يُنظم المعهد إدارياً القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية

الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.  
رؤية المعهد ورسالته وأهدافه:

الرؤية: يتطلع المعهد لوضع إستراتيجية هادفة للوصول إلى مصاف المعاهد الرياضية الكبرى وطنيا ودوليا والعمل على تطوير علوم التربية الرياضية بما يخدم المجتمع على جميع المستويات.  
الرسالة: ضمان الجودة في الأداء التعليمي والكفاءة العالية لدى الطلبة والمشاركة الفاعلة مع البيئة المحيطة وتعزيز قيم العلم والمعرفة وغرسها في المجتمع.  
الأهداف:

1. إعداد مدرسين متخصصين لمختلف المراحل الدراسية؛
2. إعداد الكفاءات العلمية المؤهلة للبحث العلمي والتدريب الرياضي بما يخدم الرياضة الجزائرية؛
3. التعاون مع الجهات المعنية بالرياضة من أجل جعل الرياضة ثقافة وصحة ووسيلة للتقريب بين أبناء الشعب الجزائري.

الشهادات الممنوحة في المعهد:  
ليسانس ثلاث سنوات.  
ماستر سنتين.

#### شروط القبول في المعهد:

- الحائزين على شهادة البكالوريا في كل الشعب.
- أن يكون الطالب سليما بدنيا وصحيا.
- اجتياز اختبار الكفاءة البدنية.
- مجالات العمل بعد التخرج:  
مؤسسات التعليم والتربية.  
مؤسسات الشبيبة والرياضة.  
مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.  
المؤسسات الاقتصادية المهمة بالرياضة.
- الهياكل الرياضية: في إنتظار إستلام المنشآت الرياضية الجديدة الخاصة بالمعهد يستغل المعهد حاليا المنشآت التابعة لمديرية الشبيبة والرياضة لولاية الاغواط  
مركب رياضي.

مسيح شبه أولمبي.

قاعتين متعددة الرياضات.

إضافة إلى وجود عتاد تطبيقي مخصص لكل رياضة مبرمجة.

### خلاصة:

إن نظام ل.م.د جاء ليبي تطلعات المجتمع من خلال فسخ مجال واسع أمام الطالب ليختار مسلك التكوين الذي يتطابق مع قدراته العلمية و يندرج ضمن مشروعه المهني المستقبلي. وقد جاء هذا النظام شامل في تصوره و تشاركي في مسعاه التدريجي و الإدماجي في تطبيقه،و جاء لترسيخ طابع المرفق العمومي للمؤسسة الجامعية و تكريس الخدمة العمومية للتعليم العالي،فهو يوفر اندماج المؤسسات الجامعية في محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و التأسيس للتكوين المستمر مدى الحياة،كما يعطي فرصة للجامعة الجزائرية لتأمين تكوين ذو جودة يتجاوب مع المعايير الدولية . إن الإصلاح يحافظ على مبدأ ديمقراطية التعليم بتشجيع مشاركة القطاع الاقتصادي في عملية التكوين عبر إشراك أصحاب الخبرة و التجربة في التدريس،فضلا عن تطوير التدريبات و كل أشكال التكوين المتناوب و بذلك يتحقق التأثير المتبادل بين منظومة التعليم العالي و بين المحيط الاجتماعي و الاقتصادي.

# الفصل الثالث

## الثقافة التنظيمية

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية
  - 2- أهمية الثقافة التنظيمية
  - 3- مصادر الثقافة التنظيمية
  - 4- مكونات الثقافة التنظيمية
  - 6- أنواع الثقافة التنظيمية
  - 8- مستويات الثقافة التنظيمية
  - 9- مراحل تطور الثقافة التنظيمية
  - 10- وسائل تغير الثقافة التنظيمية
  - 11- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
  - 12- معايير قياس الثقافة التنظيمية
  - 13- آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية
  - 14- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية
  - 15- أبعاد الثقافة التنظيمية
  - 16- خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة.
  - 17- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
- خلاصة

## تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية لأي منظمة عن أسلوب سير العمل، وكذلك الدوافع والمعوقات التي تدفع أو تحد من تطور مستوى الأداء، فالثقافة التنظيمية المرنة التي تقوم على أساس تشجيع المشاركة والشورى تجلب البيئة المناسب للإبداع والابتكار من خلال سعي العاملين لبذل قصار جهودهم في سبيل تحقيق أهدافهم بصف خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة، بينما تؤدي الثقافة التنظيمية الجامدة التي تعتمد على المركزية وعدم تفويض السلطة للآخرين إلى عدم الانضباط إلى الجمود والتخلف والخوف من تقديم الأفكار الجديدة خوفا من فشلها والتعرض للعقاب والمسائلة، مما يترتب عليه عدم القدرة على تطوير الأداء، في ضوء انخفاض معدلات الرضا الوظيفي، وزيادة الرغبة لدى العاملين في التسرب الوظيفي، وما يتبع ذلك من عوامل أخرى تتضمن الولاء والانتماء للمنظمة، فضلا عن ضعف الالتزام التنظيمي وكذلك ضعف الفاعلية التنظيمية.

وإن افتقاد الثقافة التنظيمية المرنة القائمة على مبادئ المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين صلاحيات وسلطات أعلى تمكنهم من اتخاذ القرارات في المواقف الروتينية والطارئة، يترتب عليه عدم القدرة على تطوير أداء المنظمات أو حتى مواجهة المشكلات في ظل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تجلب تحديات تحد من قدرة المنظمة على المنافسة أو البقاء والاستمرار. (القطامين، 2002، ص5)

## 1 - ماهية الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي:

ان التطرق لماهية الثقافة يجعلنا نغوص في فكر تراث أدبي كبير لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار ما نحن بصدد القيام به قد يجعلنا نوجز ونركز ونرتكز ونستهدف ما نقصده.

### 1.1 الثقافة عند العرب: كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في

مجتمعاتنا لكن اتخذ مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط الحياة للعرب قبل وبعد الإسلام

أهم هذه المعاني فيقول: الثقافة من الثقف ونورد أهم معانيها فيما يلي:

- وجود الشيء ومصادفته، نقول ثقفت الشيء أثقفه إذا وجدته ومصادفته.
- الظفر بالشيء على وجه الغلبة، قال تعالى: "إن يتفوقكم يكونوا لكم أعداء" (الممتحنة 2)
- العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المثاقفة أي حسن الثقافة بالسيف والثِّقاف أو الثِّقافة هي العمل بالسيف.

• شدة حموضة الشيء نقول ثقف الخل يثقف ثقفا وثقافة إذا اشتدت حموضته.

- تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه، نقول ثقفت الرمح أو القوس أو أي شيء معوج إذا قومته وسويته من اعوجاجه فيغدو مثقفا مقوما وعلى هذا الأساس استعيرت لفظة مثقف إلى كل ما هو مستقيم صلب.

- سرعة وجود الشيء في الأذهان ومن ذلك قولهم فلان ثقّف، لقف أي سريع الوجود لما يحاول من القول.
- الأسر والحبس والقيود فنقول رجل ثقّف أي يقيد الأمور بمعرفته ونقول ثقفت العدو أسرته، قال تعالى: "إِذَا تَثَقَّفْتُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِدْ بِهْمِ مِمَّنْ خَلْفَهُمْ" (الأنفال: 57)
- الحذق والمهارة في إتقان الشيء.
- الفهم والذكاء

وقد أرجعت جميع معاني الثقافة إلى معنى واحد وهو الإدراك على وجه الإطلاق سواء كان هذا الإدراك بالنظر أو التدبر أو بغيرهما، وجميع هذه المعاني المتقدمة الذكر وتوقف استعمالها في أواخر القرون الوسطى ما عدا المعنى السادس المجازي والمعنى التاسع فقد بقي استعمالهما مستمرا إلى يومنا هذا وخلاصة القول أن الثقافة لدى العرب استقامة في السلوك والأخلاق وتهذيب للمشاعر فهي صفة معنوية قائمة بذات الإنسان المستعد لها بالطبع والوراثة والاكْتِسَاب، والأعمال المجردة التي تصدر عن الشخص المثقف ما هي سوى مظاهر لتلك الثقافة ونتائج لها إن كانت الأعمال محمودة شرعا أو عقلا. (عبد الكريم، د، ص - ص 09 - 13)

**1.2** وفي سنة 1550 م بالتقريب شرع علماء الغرب وكتابهم في وضع معاني مجازية للفظ الثقافة ثم وضعوا لهذه المعاني تعاريف جديدة كما أشار "عبد الكريم" حسب اختصاص كل منهم في المهنة والمذهب، ومنذ ذلك الحين بلغت هذه التعاريف مجموعة كبيرة وقيل التطرق للثقافة في معناها العلمي وتناول الباحثين لها بالتخصص والتحليل والدراسة، نقول أنه كان للثقافة عند الغرب وانسحب إلى العرب فهما شهيان أولهما شمل نواحي النشاط العادي كالعبادات، الاحتفالات، الزواج وكل ما يصدق عليه أنه من العادات والتقاليد بقطع النظر عما إذا كانت أعمالا صالحة أو طالحة فكل ما يصدر عن الإنسان في هذه الحياة فهو ثقافة عندهم أي أن الثقافة في نظرهم هي طريقة الحياة بصفة عامة وأصحاب هذا الوأي هم المهتمون بالدراسات الإنسانية خاصة حياة المجتمعات الداخلية وأهمها الأنثروبولوجيا، ثانيهما شمل نواحي النشاط الفكري كالأدب والعلم والفلسفة والفن بجميع أنواعه ومختلف فروعه فالثقافة في نظر هذا الاتجاه نتاج فكري.

ولأننا نتناول موضوعا محدد ومقصود ودون أن نغرق في التراث الأدبي من تعاريف للثقافة سنحاول أن نركز على ما يخدم الموضوع ويقربنا إلى صياغة مفهوم واضح للثقافة التي نحن بصدد دراستها وربما كان أشهر تعريف للثقافة هو تعريف الأنثروبولوجي "E.Tylor" في كتابه: **الثقافة البدائية** بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع ونجد أيضا "سمنر وكلر" 1927 هي مجموع أساليب تكيف الناس لظروف حياتهم وهذا التكيف لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال أفعال تجمع بين التنوع والانتقاء والانتقال. (الساعاتي، 1998، ص. 48)



ويرى "لنتون Linton " 1936 أنها ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه والمحاكاة والذي يشتركون فيه بدرجة كبيرة أو قليلة.

ويعرفها "يانزيو Panizio" 1939 ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفهومات والاستعمالات والتنظيمات والمهارات والأدوات التي تعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيقية البيولوجية والإنسانية حاجاتها. يرى "بدني Bidney 1942 أن الثقافة هي السلوك المكتسب والأفكار التي يكتسبها الأفراد من خلال المجتمع بدني هذا إلى جانب المثل الفكرية والفنية والاجتماعية التي تؤمن بها ويقرها أفراد المجتمع ويكافئون على طاعتها.

فيقدمها "كوتو Coutu " 1949 في مقارنة سيكولوجية فيقول أن الثقافة بالنسبة لشعب من الشعوب هي أما كالشخصية بالنسبة للفرد ، وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية أي أنها لب كل أنواع السلوك المحتملة.

وفي نفس السياق يقول "بدنجتون Piddington " 1950 يمكن تعريف ثقافة أي شعب بأنها ذلك المجموع الكلي للأجهزة المادية والفكرية التي يشبع الأفياد عن طريقها حاجاتهم البيولوجية والاجتماعية وينكيفون لبيئتهم. والناظر لهذه التعاريف يجد أنها تركز على جوانب معينة في الثقافة خاصة منها: خصائصها:كلها تؤكد على الاكتساب والتكيف والانتقال والمشاركة.

مظاهرها: فهي تؤكد على العادات والسلوكيات والتقاليد والفن والأخلاق والمعلومات والمعتقدات والاستجابات والمثل... الخ.

وظيفتها: والمتمثلة في إشباع الحاجات وتحقيق الولاء للمجتمع أو الجماعة والتكيف مع البيئة.

كما تؤكد على أن لها وسائل من خلال اعتبارها أجهزة مادية وفكرية ومجموع أساليب وتنظيمات ومهارات وأدوات، تؤكد كلها على فكرة التأثير والتأثر بين مكوناتها فيما بينها من جهة و الظروف التي تعيشها من جهة أخرى.

كما نلاحظ أن تعريف كوتو بمقاربة مقارنة بين الثقافة والشخصية يعتبر أن الثقافة هي شخصية المجتمع على اعتبار أن الفرد له شخصيته وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية ونحن ندرك ما هي امتدادات الأنا في الشخصية الإنسانية وأيضاً الشخصية بالنسبة للفرد وكأن كوتو يسقط كل المعاني النفسية للأنا والشخصية على الثقافة بالنسبة للمجتمع مما يطرح فكرة علاقة الشخصية بالثقافة أو بالفرد قبل ذلك وبالمجال النفسي والجغرافي والامتداد الزمني لهما ونتاج ذلك التفاعل بين الفرد وشخصية شعب أو مجتمع وأنا الفرد وأنا المجتمع ففي هذا الفضاء من التفاعل لا بد أن يحدث الكثير على مستوى الأفكار والسلوكيات والتمثيلات خاصة

إذا ارتبطت بمجال محدد خلال صيرورة زمنية مما يفسح المجال للثقافة الخاصة أو الفرعية.

ولتوسيع الدائرة المفاهيمية للثقافة علينا أن نتعرف على العلاقة بين الثقافة والشخصية سواء كانت فردية أو جماعية (أي أن الشخصية لا تتعلق بالفرد فقط) قوية وأكيدة وهي علاقة تكاملية تتبني على أساس التأثير والتأثر بحيث لا يمكن الحزم بأن الثقافة هي منتج محض للشخصية كما لا يمكن اعتبار هذه الأخيرة منتج مطلق للثقافة هذا ما يؤكد القول بأن الشخصية هي تلك التكوينات النفسية الوجدانية المعرفية الجسمية في تفاعلها مع المحيط الذي قد يكون أفيلاً أو تنظيمات اجتماعية أو مادية، فيظهر السلوك الفردي والجماعي وفق هذا الإطار والثقافة هي محركات للعمل ومثيرات ودوافعه التي تحفز الإنسان للنشاط والسعي وتدعوه للخوف والقلق أو تبعث فيه الطمأنينة والرضا أو السخط والتذمر كما أنها تشبع في النفس إحساساً عاماً بمعنى الحياة وقيمتها في جزئياتها وتفصيلها اليومية ولمعنى العلاقات القائمة بين الأشياء وطرق تنظيمها وتوازنها (فراج، 1992، ص.33)

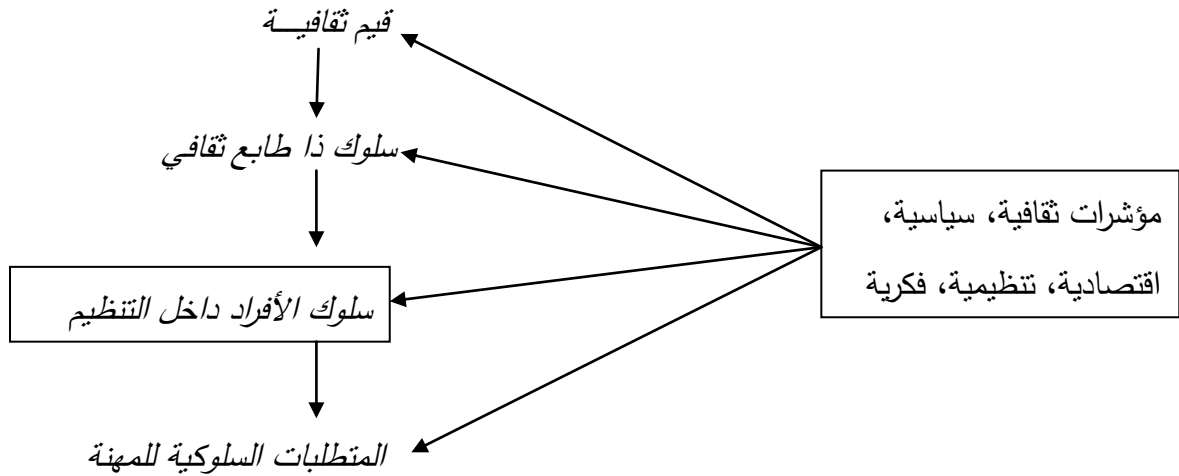
إن الثقافة تشكلنا عقلياً وانفعالياً وحتى جسمياً وهي تكيف حتى سماتنا الجسمية كالإيماءات وتعبيرات الوجه وطرق المشي والجلوس والأكل والنوم، وتحدد الثقافة نوع الانفعالات التي يمكن التعبير عنها وبواسطة من وأين وكيف، كما تقرر أيضاً كيفية التعبير عن الأحاسيس الوجدانية وتحدد كيف نفكر في العالم وكيف ندركه وكل ثقافة تفرض شبكة رموزها على الواقع بحيث أن كل واحد يفهم هذه الحقيقة من خلال الرموز التي توفرها له ثقافته، كما أن الثقافة تعمل على تحرير الإنسان وعلى تقييده في نفس الوقت فهي تقيد حريته في التصرف سواء من الخارج أو داخلياً حتى تنشأ النظام الاجتماعي للحياة في أية صورة ومن جهة أخرى فإن الثقافة تحرر الإنسان بأن توفر له حلولاً جاهزة لكثير من مشكلاته ولهذا فإنها تحرر طاقته لأهداف أكثر إبداعية وبفضل الثقافة فإننا نعرف ما يجب توقعه من الناس الآخرين فإنها تعطينا ما أسماه "ألبرت G.Allport" التخطيط المركب سلفاً في الحياة، والثقافة تحررنا أيضاً بأن تخلق منافذ لطاقت الناس تمكنها من أن تتحقق على نحو مرضٍ فهي مثلاً تثري الخبرة الإنسانية بأن تمنح متعة ترويحوية وجمالية كبدايل لمجرد الرضا بالبرغبات العضوية وإذا كان الإنسان لا يستطيع أن يحقق نفسه بغير الثقافة وإذا لم يكن بمقدور الثقافة أن توجد دون أن تفرض قيوداً على تصرفات الأفيلا، إذا فالقيود الثقافي يجد له ما يبرره بقدر ما يؤدي إلى تحقيق الذات .

( نيلر، عزت وآخرون، 1972، ص58 )

والثقافة بهذا الشكل تؤدي هذا الدور في تكوين الشخصية والتأثير في توجيه السلوك والتصرفات من خلال التربية والتعلم والتغير الثقافي وأيضاً الصدمة الثقافية هذه الأخيرة التي تحدث عادة عند تعرض المجتمع لظروف صعبة إثر تعرضه لكارثة طبيعية أو حروب مدمرة حيث يعقب ذلك نوع من فقدان الثقافي نتيجة البنيات الأساسية للمجتمع فيفاجأ الأفيلا بوجودهم أمام نسق ثقافي مضطرب ومع ذلك يحاولون أن يتشبثوا ببعض القيم في حالة عدم وجود البدائل التي يقبلون بها وتتفق مع شخصياتهم الأساسية ولنا في الجزائر أثناء مرحلة الاستعمار خير

دليلي. (نعمان، 1996، ص.90)

وللثقافة عدم مؤثرات مترابطة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية يمكننا توصلها في الشكل التالي :



شكل رقم (03): سلسلة التأثيرات ومصادرها

المصدر: (غياث، 2010، ص.11)

### التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

من خلال المفاهيم التي تناولناها عن الثقافة بكل أبعادها وامتداداتها ومن خلال تحليل مكوناتها وعلاقتها بالبعد البشري أو بالأفيلد، وأيضا من خلال التحاليل السابقة في المفهوم والمضمون للثقافة فإننا نستطيع أن نكون صورة ذهنية عن ماهية الثقافة التنظيمية وحدودها وأبعادها على أن القاسم المشترك بين كل هذه المفاهيم هو وجود الإنسان، وجود الفرد بشخصيته كفاعل وكموثر ومتأثر من خلال علاقاته وتفاعله المتبادل بينه وبين مجتمع أو جماعة وبينه وبين المؤسسات والهيكل والماديات.

على أننا نعتبر كل المفاهيم التي تخص الثقافة في مجتمع معين يمكن سحبها على المنظمات واعتبارها مجتمعا من نوع خاص أو مؤسسة اجتماعية لكن لها خصوصياتها فقط ، لأن الثقافة بصفة عامة مرتبطة بجماعة من الأفيلد أو مجتمع أو شعب يشغلون حيزا جغرافيا اجتماعيا ونفسيا يمثل البيئة أو بعد المكان خلال زمن يسمح بظهور سلوكيات وخصوصيات ثقافية لدى مجموع الأفيلد هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن المنظمة هي وسيلة بشرية لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق طموحاته تظهر في شكل نماذج وأنظمة وقوانين وأهداف واستراتيجيات يقوم بها جماعة أو مجموعة من الأفيلد في مجال خاص، فالمنظمة هي امتداد لنسق أكبر تتشكل أبعاده السلوكية تبعا لطبيعة أهدافها ونشاطها ومكوناتها المادية والبشرية ، فهناك نوع من التكامل أو التناغم فكل ما كان هناك تنظيم بشري لابد أن تتشكل ثقافة كما أنه كلما كانت هناك ثقافة فهناك نوع من التنظيم، فالمجتمع هو مجموعة من التنظيمات كل تنظيم له جماعة تشغله وله ثقافة ومجموع هذه الجماعات هو المجتمع وهذه الثقافات هو الثقافة العامة للمجتمع ولكي نقرب مفهوم أكثر نضرب المثال التالي:

إذا اعتبرنا أن الكائن البشري بما تحمله الكلمة من معنى يمثل المجتمع وكل عضو منه يمثل منظمة من منظمات المجتمع التي لها أدوارها ومجالها ولها رغباتها وحاجاتها واعتبرنا الدم في الكائن البشري الثقافة العامة في المجتمع ، فعندما نتحدث عن عضو بشري مقابل منظمة في المجتمع ونأخذ الرأس مثلا فهل يمكن أن نقول أن الدم الذي يعمل في الرأس ليس هو ذلك الذي يسرى في باقي الأعضاء وبالتالي في الكائن البشري ؟ أبدا فالدم نفسه ، فلا نستطيع أن نقول أن الرأس ليس فيه دم من جهة ولا نستطيع أن نقول أن هناك دم لكنه هو دم غريب ولا يشبه الدم في باقي أعضاء الكائن البشري من جهة أخرى على الرغم من أنه قد تكون هناك بعض الخصوصيات لأن الدم له مكوناته الرئيسية وهناك مصل تسبح فيه عناصره قد نجدها في عضو ولا نجدها في عضو آخر حسب الحاجة وطبيعة النشاط. وكذلك بالنسبة لأي منظمة من منظمات المجتمع فالثقافة هي دم المجتمع يسرى في كل تنظيماته وأن هناك بعض المكونات الخاصة بكل منظمة حسب الطبيعة والنشاط وحاجات أفرادها تعطي الخصوصية الثقافية لتنظيم على آخر وهذا ما يمكن أن يصبح فيما بعد الثقافة التنظيمية ، إن وجود الثقافة والعمل الجماعي مرتبطين بالإنسان والثقافة مرتبطة من جهة ببعدي الزمان والمكان أو المجال والعمل الجماعي يقتضي التنظيم ووجود المنظمة فالثقافة التنظيمية تقتضي وجود العمل الجماعي المنظم للإنسان في إطار زمان ومكان معينين.

إن كل المفاهيم المعروضة سابقا هي وجهة نظر مفكرين وعلماء، وسنتناول الثقافة التنظيمية من خلالها ونعتبرها قاعدة في التعامل مع كل المتغيرات الأخرى التي سوف تأتي، لكن قبل ذلك نقول بأن الثقافة التنظيمية لها تطور مفاهيمي وردت فيها الكثير من التعاريف وقبل ذلك المصطلحات التي تعبر عن هذا المعنى في دراسة وتحليل المنظمة فقد صادفتنا الكثير من المعاني وإن كانت تصب في محتوى الثقافة التنظيمية. (سمير، 2008، ص.92) فمفهوم الثقافة التنظيمية كما نستخدمه اليوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين حيث طغت قبل ذلك مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية على دراسة المنظمات ولعل الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في دراسة معنويات واتجاهات العمال أبرزوا من خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها وإن لم يشيروا إلى مفهوم الثقافة مباشرة. (الهيجان 1992، ص 9\_10)

ومع تطور نظريات التنظيم وظهور العديد من المفاهيم لتفسير العمل برزت مصطلحات جديدة، فنجد الثقافة العمالية التي ارتبطت برفع مستوى التعليم والثقافة الاجتماعية المهنية للعمال خاصة وأن الأمية كانت بنسبة كبيرة مع مطلع القرن العشرين فعرفت بأنها ضرب من ضروب التعلم تهدف إلى تنمية الوعي العمالي والنقابي والاجتماعي لجماهير العاملين من شأنه الارتقاء بمستوياتهم لتطوير حياتهم والمجتمع الذي يعيشون فيه والثقافة الصناعية وهي تلك المعارف والأفكار والمواقف

والممارسات اليومية التي اكتسبها العامل من خلال تواجده في المصنع بمثابة سلوكيات مميزة. (نزاروغري، 2001، ص\_ص 20\_21)

وأما الثقافة التسييرية فهي مجموعة من المعارف والقيم التي توجه تفكير وسلوك المسيرين في ممارستهم للعملية التسييرية. (رحال، 1999، ص-ص. 09\_10)

فهذه المفاهيم اقتصر على جانب معين من مكونات المنظمة ، الأول اقتصر على العمال والثاني على المصنع فقط والمنظمة أشمل من ذلك والمفهوم الثالث اقتصر على جانب التسيير أي تناوله كعملية سلوكية بالبعد الثقافي أي ثقافة التسيير ومن المصطلحات الأقرب بعد هذه نجد:

القيم الإدارية أو قيم العمل التي ركزت البحوث عليها كثيرا باعتبارها نسبيا قابلة للقياس واعتبرت جوهر الثقافة التنظيمية رغم أن هذه الأخيرة لا تعني القيم فقط وتشير إلى المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم والقيم هي التي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفئدة الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة هي المسؤولة عن تشكيل شخصية المنظمة.

(جواد والخشالي، 2003، ص.26)

وقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكانت المجلة الاقتصادية الأمريكية ( Business Week ) من السباقين لاستعمال هذا المصطلح و أدرجتها أيضا مجلة ( Fortune ) بصفة خاصة تحت عنوان ( Corporate Culture ) إلى أن جاء الباحثان ( Kennedy و Deal ) سنة 1982 (Corporate Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

(بروش، قاسمي، 2005، ص.06).

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما "ثقافة المنظمة"، وكتاب " البحث عن الإمتياز " لبترز ووترمان 1982، وفي مطلع التسعينات تزايد إهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، ولقد زاد الإهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل إعتماها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة الإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. (البريدي، 2004، ص.1).

**1.4 مفهوم الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهما تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.

عرف الكبيسي الثقافة التنظيمية بأنها: نظام من المعاني المشتركة يتضمن اللغة واللباس والقيم والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد.

(عبد الله، 2002: ص9).

وقد عرف شاين Shein الثقافة التنظيمية في إطار التعلم والإدراك للمشكلات بأنها: " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضروريات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات".

(زوليف، 1994، ص68).

أما سيزلاجي ووالاس فعرفا الثقافة التنظيمية بأنها: ما تشمل المنظمة من فلسفات وإستراتيجيات وقيم ومسلمات ومعتقدات واتجاهات ومعايير تشترك في تكوين شخصيتها وسمات العاملين بها وسلوكياتهم

( سيزلاجي، والاس ، 1996، ص631).

ويرى" إيليويس جاك ( Elliot JAQUES) أن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة.

(Gille Bressy Et Christian Kankoyt P513)

يعرف "روبنسون" ( 1998) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها من منظمات أخرى.

أما "لينبرغ" (2011) فيرى أن الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن: مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون، ومن ثم السلوك والفعالية في المنظمة".

**ويمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها :** مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها

الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف، ويتضح مما سبق ان الثقافة التنظيمية تنطوي على :

1 -تتلاءم مع مشكلات العالم الداخلي وضروريات التلاؤم الداخلي.

2 -طرق صحيحة لإدراك المشكلات والتفكير فيها والإحساس بها

3 -فلسفات وإستراتيجيات وقيم ومسلمات ومعتقدات واتجاهات ومعايير تشترك في تكوين شخصية المنظمة

وسمات العاملين وسلوكياتهم.

ومن هذا المنطلق نعرف الثقافة التنظيمية بأنها: معاني مشتركة تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة واللباس والقيم والمشاعر و الاتجاهات والتفاعلات والمعايير السلوكية وتسهم في تكوين شخصية المنظمة وسمات العاملين بها لتحديد ومواجهتها، بما يعبر عن قيم المنظمة.

وكل هذه التعريفات جاءت ملمة بالثقافة التنظيمية لان اي تنظيم يتأثر بالثقافة السائدة في ذلك المجتمع أو تلك البيئة وتختلف من زمان إلى زمان ومن مكان إلى مكان إلى وسوف نوضح دور الثقافة التنظيمية وأهميتها من خلال هذه العناصر التي تلم بالثقافة التنظيمية.

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على التنظيمات:

### 1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد وجه كل من (Waterman et Peters) 1982 الكثير من الاهتمام الى أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق مستويات عالية من فعالية المنظمة (Willcoxson, Millett, 2000.p 91)

إن الحديث عن دورها هو حديث عن أهميتها أو عن ما يمكن أن تقوم به داخل المنظمة وبالنسبة للمنظمات الأخرى، فهي تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن أي اعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة ما يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر ، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه ، أيضا تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عند مواجهة موقف معين أو مشكلة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. (العيان،2002، ص.313)

بمعنى التعرف على كيفية احداث التوافق الثقافي بين تلك المنظمات وخاصة بعد فشل عمليات الاندماج نتيجة لعدم توافق قيم ومعتقدات العاملين. ( Eide, s, 2002 P 15 )

وعليه يمكن القول بأن أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية تكمن في:

- أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوى من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
  - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- ويتحقق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل. (حريم، 2003، ص. 265)
- وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:
- 1 تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
  - 2 تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة، وتنظيم أعمالهم وإنجازهم.
  - 3 تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
  - 4 مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها.
  - 5 تيسر مهمة الإدارة.
  - 6 منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالنفاي في العمل، وخدمة العميل.
  - 7 زيادة المنظمة للتغيير، ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
  - 8 تشكيلها ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريق تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.
- ويمكن إيضاح أهمية الثقافة التنظيمية في الجدول التالي:

جدول رقم (05): أهمية الثقافة التنظيمية

على المنظمة	على الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تميز المنظمة عن الآخرين</li> <li>• مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها</li> <li>• الميزة التنافسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكوين دليل إرشادي</li> <li>• تنظيم الاطار الفكري</li> <li>• تيسير مهمة الإدارة</li> </ul>

المصدر ( الريخيمي ، 2000، ص60)

و في هذا المجال، أكد ( Sholz, 1987 ) على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية، ومن تم تحسين أدائها المالي.

كما أشارا من جهتهما كل من كرافتينج وفروست (Krefting & Frost, 1985) إلى أنه بإمكان الثقافة التنظيمية تطوير ميزة تنافسية لو يتم تصميم حدود المنظمة وفق الطريقة التي من شأنها أن تساعد على تفاعل الأفراد من جهة، ويكون مدى عمليات المعلومات المتعامل معه منحصرًا في المستويات المتطابقة من جهة أخرى. (بوعلی، 2014، ص154)



## 2.2 أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها ونقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الاتصال واتخاذ القرارات وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهمها:

### 1.2.2 اتجاه أو توجهات المنظمة: حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلى أن المهم هو

الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة مع إستراتيجية العمل الناجح فإذا كان الاتجاه أو الإستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ" فلسفة لا تآرجح المركب "أي اترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة ، فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة

وإستراتيجيتها كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية ، فقد تدفع الثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها أو تدفعها بعيد عنها.

### 2.2.2 الانتشار: وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل

العاملين أم أن بعض العاملين يفهما بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.

(سيلاجي وولاس، ب ت، ص\_ص 461\_462)

### 3.2.2 القوة: حيث تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهه قوة

تأثير وبعبارة أخرى هل الثقافة الراسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.

### 4.22 المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة،

وتوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء

المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل وتحديد

مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها والاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات

ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات

التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة وأخيرا تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش

العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية

المختلفة ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة

المنظمة وإستراتيجيتها. (أبو بكر، 2000، ص.138)

**5.2.2 الالتزام:** تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا (أوبكر، 2003، ص410).

فمن خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرًا مباشرًا على العمليات التنظيمية ويظهر هذا من خلال فعالية المنظمة وكفاءة الأداء حيث كما أشرنا أن اتخاذ القرارات ونمط القيادة في علاقته بالهيكل التنظيمي والاتصالات وانتقال المعلومات كلها تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمي في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب

### 3- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص تسهم في تحديد مدى تباين الثقافة المميزة لكل مجتمع أو منظمة داخل المجتمع على النحو التالي:

#### 3 1- الإنسانية:

تنتم بالثقافة التنظيمية الإنسانية، لأنها تتشكل من معارف، وحقائق، ومدارك، ومعاني، وقيم أفراد المنظمة الذاتية أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع المنظمة.

(Dorsey Press 1989)

#### 3 2 الإكتساب والتعلم :

يكتسب الفرد الثقافة التنظيمية من الوسط المحيط به، لذلك يتسم كل مجتمع بثقافة تميزه عن غيره، باعتبار عملية اكتساب الثقافة تنتقل من المجتمع لأفراده، والأوساط الاجتماعية التي ينتقلون بينها داخل الأسرة أو بيئة العمل وكذلك يتم اكتساب الثقافة تنتقل من المجتمع لأفراده، والأوساط الاجتماعية بينما داخل الأسرة أو بيئة العمل وكذلك يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم، ومن خلال الخبرة والتجربة.

#### 3 3 الاستمرارية:

نحتفظ السمات الثقافية بكيانها دون تغيير أو تبديل لعدة أجيال بغض النظر عما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات فجائية أو تدريجية.

#### 3 4 التراكمية:

تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييزها عن غيرها وتحدد ملامحها وخصائصها عبر فترة من الزمن بطرق مختلفة، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج. (الساعاتي، 1998، ص93 )

وان تراكم هذه السمات يعود إلى الاختلاف الشاسع والكبير بين ثقافة منظمة وثقافة منظمة أخرى لهذا يجب النظر الى ذلك التميز والاهتمام به لان الاختلاف بين الشعوب والثقافات أمر لا مفر منه وهذا يؤثر على كافة التنظيمات الموجودة في تلك المجتمعات أول الدول لهذا لايجب الإغفال عن هذا الاختلاف والتميز حتى ننظر بعمق إلى دور الثقافة التنظيمية.

### 3-5- الإنتقالية:

يؤدي تزايد السمات الثقافية ومكوناتها إلى عدم القدرة على الحفاظ بالثقافة التنظيمية ومن ثم إنتقاء العناصر الثقافية بقدر ما يحقق إشباع حاجات ومتطلبات أفراد المجتمع، وتكيفه مع البيئة الإجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

### 3 6 القابلية للإنتشار:

تنتقل العناصر الثقافية داخل الثقافة من جزء إلى أجزاء، ومن ثقافة مجتمع إلى آخر بصورة مباشرة عن طريق إحتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها. (زكي بن محمد ، ص 95 - 96)

### 3 7 تغير الإستجابة للأحداث:

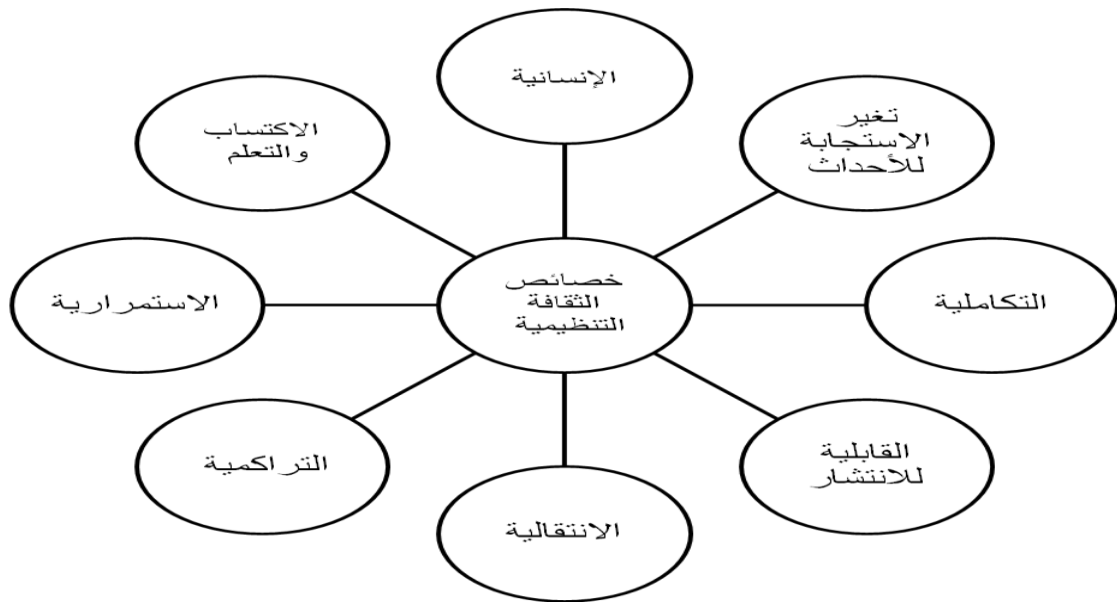
ويشير زكي (ب ت) على أن الثقافة تتميز بخاصية التغير في الإستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية معينة، ويتم ذلك بفصل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر غير قادرة على تحقيق التكيف الإجتماعي.

### 3 8 التكاملية:

تتحد المكونات الثقافية لتشكل نسقا متكاملًا مع السمات الثقافية بما يحقق عملية التكيف مع التغيرات المحيطة. لقد تعددت خصائص الثقافة التنظيمية في العناصر المبينة لها وهي : الإنسانية ، الاكتساب والعلم، الاستمرارية، التراكمية، الانتقالية، القابلية للانتشار، التكاملية، تغيرا لاستجابة للأحداث، وكل هذه العناصر الكثيرة والمتعددة حيث مست عدة جوانب تربط بالمنظمة والفرد في نفس الوقت لهذا فان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في المنظمات مهم جدا حيث لايجعلنا نهمل دور الثقافة التنظيمية في الوسط المهني ومدى تأثيرها

على الفرد والمنظمة من حيث اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب المكان المناسب وذلك بمراعاة الثقافة السائدة في ذلك التنظيم ، ورغم أن موضوع الثقافة التنظيمية موضوع حديث جدا حيث لم يظهر إلا في الثمانينيات من القرن الماضي ، إلا أن هذا الموضوع له تأثيرات كبيرة جدا على مختلف المنظمات مهما تعددت أساليبها وطرق تسييرها ، وهذا الأمر يجعلنا نثمن دور الثقافة التنظيمية في الأوساط المهنية إذا أردنا الاهتمام بالثقافة التنظيمية وعدم تقزيم دورها لأنها تساعد العاملين على الانسجام في المنظمة بسرعة حتى يحس العامل أن المنظمة جزء منه.

ويمكن إيضاح خصائص الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:



شكل رقم (04): خصائص الثقافة التنظيمية

(المصدر: زكي د.ت.ص 96)

#### 4 مصادر الثقافة التنظيمية:

تتصدر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي :

**4 1 - العادات والتقاليد والأعراف:** تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد

المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.

**4 2 الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية

في بعض المنظمات.

**4 3 الأساطير:** الأسطورة هي كل ما يروى من قصص وروايات عن المنظمة في تاريخها تدور داخل

التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها الى الاستفسار . (Schermerhorn, 2000,p 341)

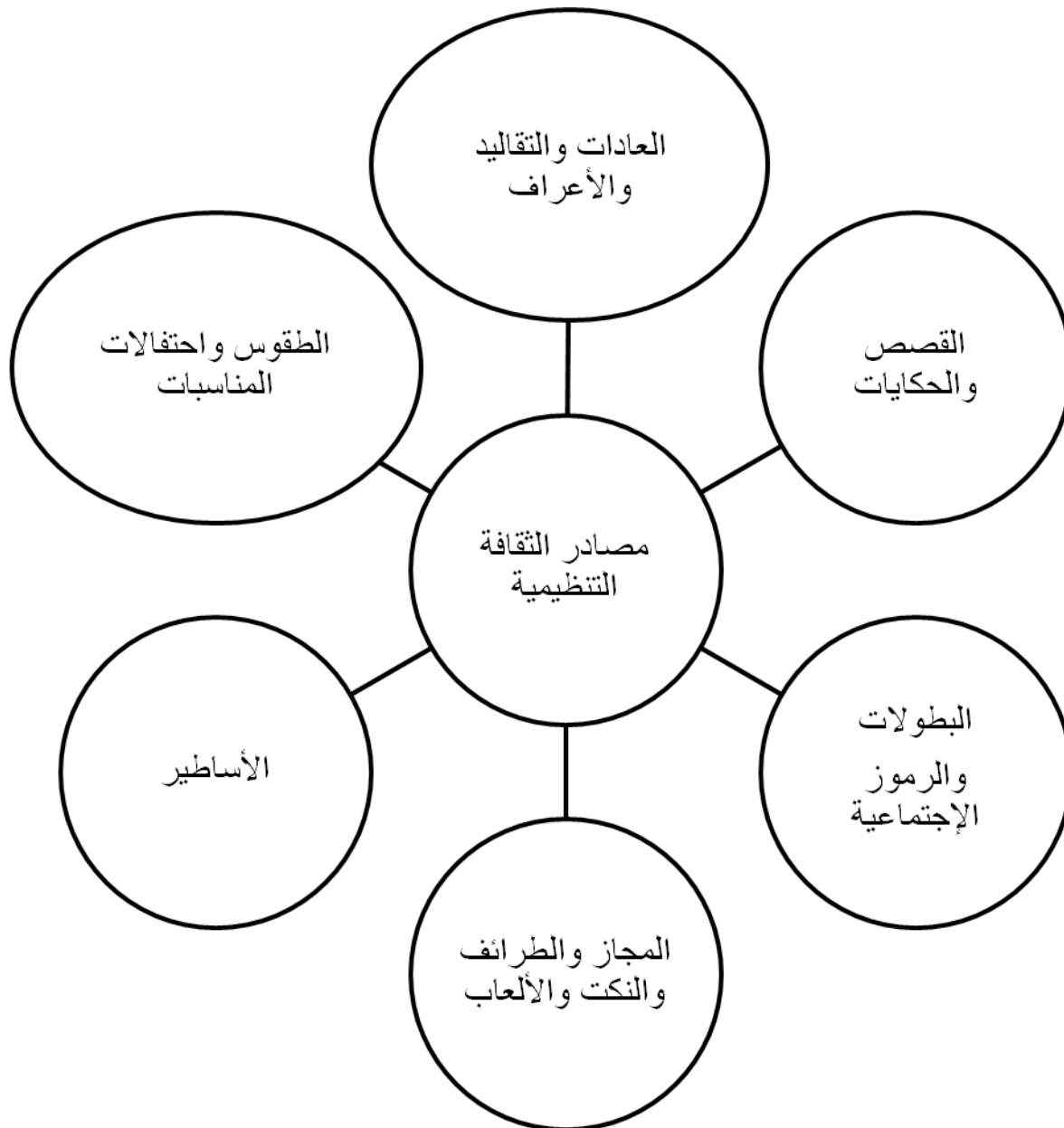
**4 4 المجاز و الطرائف والنكت والألعاب:** أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.

**4 5 البطولات والرموز الإجتماعية:** قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتاريخية الذين يقتدي بهم في المنظمات.

**4 6 القصص والحكايات:** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والإبتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

إن مصادر الثقافة التنظيمية تعددت بتعدد طرق استثمارها واستغلالها وهذا راجع إلى أن الثقافة التنظيمية تمس جميع الجوانب المحيطة بالفرد والمنظمة على حد سواء حسب طرق تسيير المنظمة وحسب تلك الثقافة السائدة داخل المنظمة والمجتمع أيضاً، فالقصص والروايات تشجع العاملين على الابتكار والفني والبطولات والرموز الاجتماعية تقتدي بها المنظمة في مساعدتها على تحسن وتطوير التنظيم، إضافة إلى الطرائف والنكت والألعاب التي تستخدم في التنفيس من ضغوط العمل والروتين اليومي، والأساطير التي تستخدم كرموز اجتماعية لاستجلاء العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات، كذلك الطقوس والاحتفالات حيث تحدد الأساليب الإدارية في تنظيم الاحتفالات، وأكد أن هذه المصادر تتنوع وتتعد حسب كل مجتمع وتتطور من زمان إلى زمان آخر وتختلف باختلاف طبيعة المجتمعات والمستويات الاقتصادية لكل بلد وكل هذه المعطيات تؤثر على الثقافة التنظيمية مما يؤثر على مستوى التنظيم السائد في المنظمة لهذا يجب استغلال هذه العناصر في ربط الفرد العامل بالمنظمة حتى يتسنى له ربط ثقافته الاجتماعية في وسطه المهني مما يجعله يحس أن المنظمة المنتمي إليها جزء من حياته. (زكي، ب.ت.ص.96).

ويمكن إيضاح مصادر الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:



شكل رقم (05): مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر (زكي، ب. ت. ص. 96)

### 5- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاث مكونات هي:

### 5 1- المكتسبات:

تمثل الإبتكارات، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وإنتماء الأفراد، وسلوكياتهم جزءا من ثقافة

المنظمة.

## 5 2 الافتراضات:

هي النظريات التي تستخدمها المنظمة بهدف توجيه سلوكيات العاملين بها نحو النظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة ومواجهة المشكلات والعقبات بأسلوب محدد يعبر عن ثقافة المنظمة وتوجهاتها.

## 5 3 القيم:

هي المعتقدات التي يعتقدتها شخص من الأشخاص أو مجتمع بأكمله وبناء عليه يتحد صحة السلوك من خط أه قبوله أو رفضه. (المغربي، 1995، ص158)

**5 4 المؤسسون:** يلعب المؤسسون دورا حيويا في توطيد مجموعة من القيم التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية. (Kavanagh ,2006,p 81)

**5 5 سلوك قادة المنظمة:** سلوك قادة المنظمة: كما أكد "شيان" الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة، وأن شخصية القادة ان لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها هي جزء لا يتجزأ منها. (Schein, 2004, p 244)

## 6- أنواع الثقافة التنظيمية:

تتصدر أهم أنواع الثقافة التنظيمية:

### 6-1- الثقافة البيروقراطية:

تقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام حيث يتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي.

### 6-2- الثقافة المساندة:

تركز على العلاقات الإنسانية، وتتميز بالصدقة، والتعاون بين العاملين.

### 6 3- الثقافة الإبداعية:

تتميز بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع، والتحفيز على حب المخاطرة في إتخاذ ومواجهة المشكلات.

### 6 4 ثقافة العمليات:

تركز على أسلوب إنجاز العمل، بغض النظر عن النتائج، مما يترتب عليه انتشار الحذر بين العاملين والإهتمام الشديد بتفاصيل عمله.

(السواط والعنبي، 1999، ص 62-63).

## 6 5 ثقافة الدور:

تركز على التخصص الوظيفي بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

### 6 6 ثقافة الفرد:

تعتمد على جهود الأفراد في تحديد خط سير المنظمة، حيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يلبي احتياجات الأفراد كوسيلة لرفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وإتاحة العمل، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع.

### 6 7 ثقافة المهمة:

تركز على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، والاهتمام بالنتائج، وترشيد الموارد لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

### 6 8 ثقافة النفوذ:

تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في يد أفراد الأسرة المالكة التي تتحكم في اتخاذ القرارات وفي كباير وصغائر الأمور، مما يجد من فرص الإبداع والابتكار نتيجة الإلتزام بقرارات الإدارة، وهذا عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في الإستجابة لمتطلبات التغيير اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة.

### 6 9 ثقافة الوظيفة أو العمل:

تعتمد على الإتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة اعتماداً على الخبرات والمعلومات الحديثة، ولكنها تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

(ويلسون، 1999، ص ص 137\_138).

إن تنوع الثقافة التنظيمية راجع الى كونها ترتبط بعدة أمور وجوانب لها تأثير على الفرد والمنمة في نفس الوقت لهذا فان كل ما يخص المهنة، البيروقراطية، المساندة، الإبداع، الوظيفة التطور العلمي في تحسن الثقافة التنظيمية وعلى سبيل المثال وصول أخبار المؤسسة أو المنظمة بسرعة إلى الأفراد بالاعتماد على الشبكة العنكبوتية أو الهاتف النقال، وأكد أن ثقافة التنظيم تتميز عن المنظمات الأخرى باختلاف البيئة والمجتمع والبلد والمستوى الاقتصادي. وتعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من المنظمة يحملون نفس القسم والمعتقدات. (Fakhar, 2012, p 975)

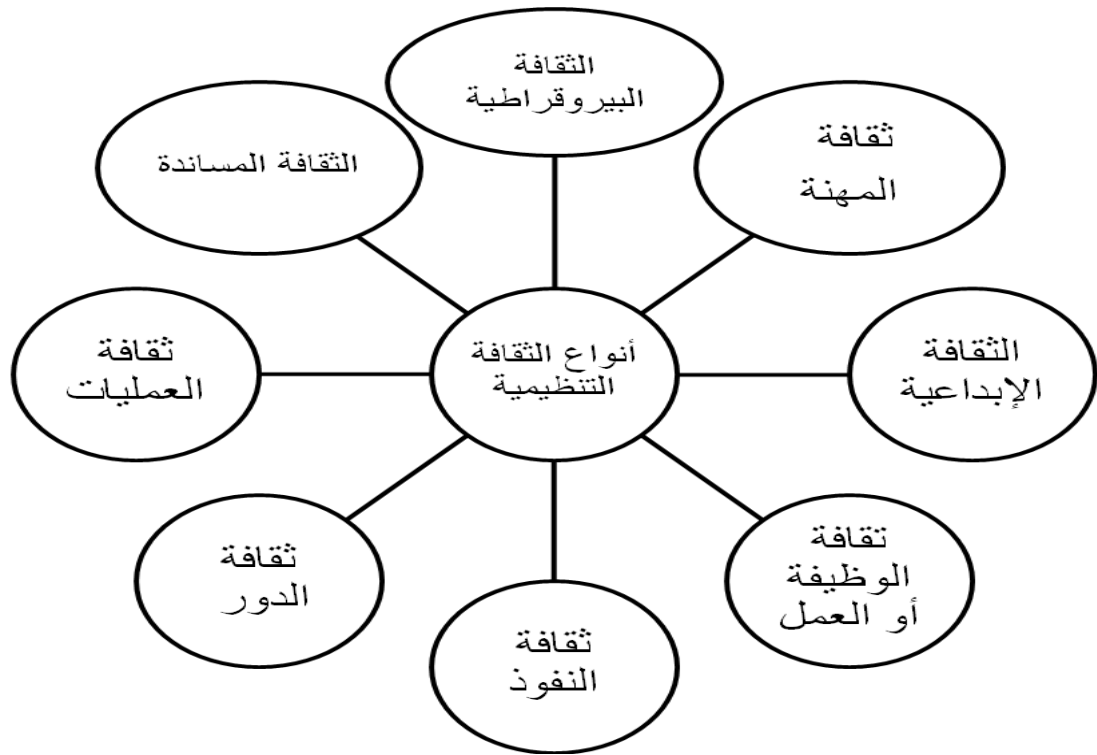
ويذكر كل من " mcdermott O'Dell fHk " (2001) بأن الثقافة التنظيمية تنقسم الى:

**ثقافة ظاهرية ( visible ):** تتمثل الثقافة الظاهرية في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة الحكايلت الأساطير اللغة الطقوس

**ثقافة غير ظاهرية:** تتمثل الثقافة الغير ظاهرية في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال.

ويمكن إيضاح مصادر الثقافة التنظيمية في الشكل التالي :





شكل رقم (07): أنواع الثقافة التنظيمية

(المصدر: ويلسون، 1999، ص. ص 137-138)

## 7 وظائف الثقافة التنظيمية:

تتصدر أهم وظائف الثقافة التنظيمية في مايلي :

- 1- تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث والظواهر المستجدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- 2- تحديد سلوكيات المتوقعة من أفراد التنظيم في ضوء الموارد والإمكانات المتوفرة.
- 3- تحديد مسؤوليات ومهام أعضاء فرق العمل.
- 4- تشكيل نظام للرقابة التنظيمية يستند إلى معايير الجماعة.
- 5- غرس الإلتزام والولاء بين العاملين، للتغلب على المصالح الذاتية للعاملين.
- 6- تحقيق الإستقرار الداخلي للمنظمة.
- 7- تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين
- 8- تشكيل إطار مرجعي للعاملين للإستعانة به في توضيح نشاط المنظمة.

## 8- مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية هي:

- 1- الجوانب المادية: تتحسن أسلوب تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة، والزي المناسب، بجانب الأساليب القيادية

المتبعة وأسلوب التعامل مع المهام، والتنظيمات، والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكيات المجموعات والإتصالات.

2 - القيم وفلسفة التنظيم وأيديولوجية منسوبيه، والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل، ومستوى الأداء والإتجاهات.

3\_المبادئ الأساسية لمنسوبي التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكية الأفراد .  
(السواط، العتيبي، ص ص 32-33)

## 9 مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

إن تطور الثقافة التنظيمية يمر عبر عدة مراحل لعل أبرزها ما نتطرق اليه من خلال هذه العناصر التي سوف نقدمها ابتداء من مرحلة العقلانية ومرحلة المواجهة ومرحلة الإجماع في الرأي..الخ  
مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها :

### 9 1 -المرحلة العقلانية:

تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحث، بمعنى تزويد بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.

### 9 2 - مرحلة المواجهة:

بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و محاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني ، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والإحترام والتقدير.

### 9 3 -مرحلة الإجماع في الرأي:

إتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين العاملين، وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

### 9 4 المرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وإعتبرت العامل كتلة من المشاعر

والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

### 9 5 -مرحلة الإدارة بالأهداف:

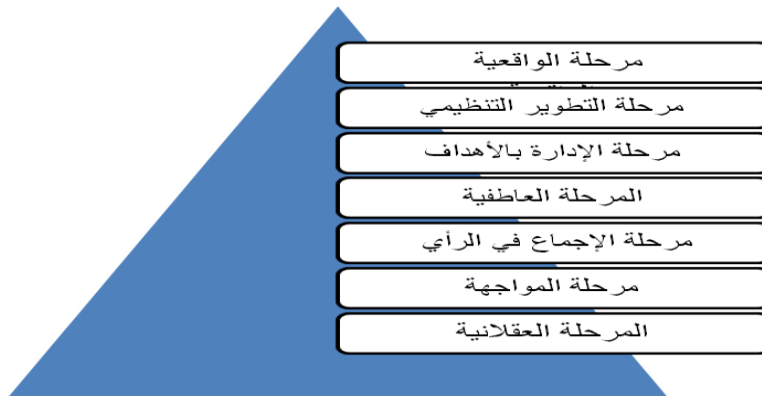
ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات إتخاذ القرار والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد مسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة.

### 9 6 -مرحلة التطوير التنظيمي:

تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآتية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كإهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال.

**9 7 -مرحلة الواقعية:** تعد مزيجاً من مراحل التطوير السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهر مصطلحات جديدة. (اللوزي، 2001، ص:232).

ويمكن إيضاح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم(07): مراحل تطور الثقافة التنظيمية

المصدر (اللوزي، 2001، ص.232)

## 10 -وسائل تغير الثقافة التنظيمية:

يتم تغير وتطوير الثقافة التنظيمية من خلال أربعة وسائل.

**1 بناء إحساس بالتاريخ:** سرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات وأساطير الأبطال وانتصاراتهم للإقتداء بهم وبأعمالهم والعمل على محاكاتهم...فهذه الوسيلة تعتبر مهمة جدا فهي تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية باعتبارها وسيلة ترفيحية تستخدم لكسر الروتين.

**2 إيجاد شعور بالتوحد:** من خلال الإلتزام بأوامر وتعليمات القيادة، نمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.

**3 تطوير إحساس بالعضوية والانتماء:** من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الإستقرار الوظيفي، الإختبار التعيين، وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير.

**4 زيادة التبادل بين الأعضاء:** من خلال عقد العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

## 11- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية :

تتصدر أهم العوامل المؤثرة سلبيًا أو إيجابًا على الثقافة التنظيمية فيما يلي :

**1 تعاقب الأجيال:** يترتب على تعاقب الأجيال عدم التأثير فقط على الأنماط القيادية المتبعة، ولكن التأثير أيضا في طريقة تقديم المنظمة خدماتها للمستفيدين.

**2 القيادة الإدارية:** تؤدي دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

**3-النمط الإداري السائد :** يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوب المنظمة. (القحطاني، 2000، ص.211).

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والأفكار و العادات والتقاليد التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها واعتقادها ومبادئها.

فهي تحدد أطر التعامل والنمط الإداري السائد الذي يتأثر بالتوجهات السائدة في محيط العمل الداخلي أو الخارجي الذي يؤثر بدوره على توجهات أفراد المنظمة وقادتها في سبل

إتخاذ الإجراءات اللازمة لتسيير العمل وفق ثقافة تعتمد إلى حد كبير على عدة مصادر وتتباين الإستعدادات

والخبرات، ونمط ثقافي إما يساعد على تطوير الأداء والإبتكار والإبداع أو يؤدي إلى الجمود والرتابة والتنفيذ

بالأوامر والتعليمات وإنجاز العمل بالطرق الروتينية الخالية من الإبداع والإبتكار والتي تعتمد على الروتين وتدرج

السلطة والمركزية وغيرها من الأساليب المتقدمة التي تعدل بإنهيار المنظمة وعدم قدراتها على المنافسة أو

الاستمرار.

## 12- معايير قياس الثقافة التنظيمية:

سبق وأن تم القول أن ثقافة المنظمة هي نسق من المعتقدات والقيم والمبادئ والمثل العليا والتي يشترك فيها

أعضاء المنظمة والتي لها تأثير على سلوكهم وأدائهم وكذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية

إتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين كيفية إستجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها ولقياس ثقافة المنظمة طور

لنا كل من هاريسون وستوكر R.Harrison E H.Stoker أداة لقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال

إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة

السائدة. (عثمان، د.ت. ص.07).

وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك مايلي:

▪ لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية ؟

▪ من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟

- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها ؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة ؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد ؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ؟
- ماهو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد ؟

### 13- آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد " ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما جدا في التأثير على أداء العاملين ومدى اهتمامهم بالمنظمة والاكتراث وذلك من خلال ربط الثقافة السائدة بالأفراد العاملين المنتمين للمنظمة ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين تعني في بداية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة " وبعد عملية الاختيار يخضع العاملين الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط إختيار العاملين الذين يلاءمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي يسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك من أنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة " فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص " فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن اختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية.

ويشير " سيزلاجي وولاس " على إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفيتها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بميكانيزمات وآليات تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المنظمة إلى الموظف الجديد أو حتى إلى الزبائن والعملاء يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة

للمحافظة عليها.

فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها:

**البيانات الرسمية:** وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.

**القُدوة:** وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.

**الرموز العننية:** وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقيات

**الروايات والقصص والأساطير:** تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد أي ثقافة.

**موضع اهتمام القادة:** ما هي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاهها غير محكم للرقابة؟.

**ردود الفعل تجاه الأزمات:** كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.

**التركيب التنظيمي:** ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم ، سلطة إصدار الأوامر ، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسئولاً عن الآخر وما شابه ذلك.

**النظم الداخلية للتنظيم:** ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات ، ومن يحصل عليها ومتى يتم التقييم ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.

**سياسات شؤون الموظفين:** وربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر

العاملين وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والتوزيع والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد

(القيروني، 2003، ص\_ص 164\_165)

إضافة إلى هذه الآليات نجد ما أشار إليه "العميان" (2002):

**اختيار الموظفين:** تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات

الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والإستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعنى في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات

المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته ، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة ، كما أنه يعطى الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة.

**ممارسات الإدارة العليا:** فرغم أهمية القيم المعلنة إلى أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ليتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبته ، وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات حيث تتم الترفيعات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموضة قديمة ، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح ، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون منه إلا الشعار إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي ، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق وقد يكون تكرار رفع شعارات ايجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دليلا على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود.

فكلما تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة.

ولكن كل ما سبق ذكره يتم من خلال آليات اكتساب رئيسية تتضمن كل ما سبق ذكره في ميدان العمل حيث يتلقى الفرد في إطار عمله رسائل من مصادر مختلفة داخل وخارج المؤسسة من بينها رسائل عنه التي تعيده إلى الصورة المثالية لذاته فيشفرها ويقرأ بتمعن ما تعلق منها بمشواره المهني وطموحاته وهذا ما يسمح له بتشكيل تمثّل منسجم لماهية المؤسسة والدور المهني الذي يجب أن يقوم به داخلها ، فإذا ما تمكن من ذلك أي أن هذه الصورة أدت إلى تمثلات إيجابية وعلى الأقل مقبولة عن ذاته فسيندمج انفعاليا ويقوة في المؤسسة أما إذا حدث العكس كأن يكون دوره غير ذي أهمية أو يتجاوز قدراته فهذا قد يخلق سلوك مرضيا خطيا في أحسن الحالات التباعد النفسي عن المنظمة ولجماعة العمل دور واضح في تشكيل التمثّل أو الصورة الذهنية عن العمل حيث

أن الصور التي يدركها الأفيلا تتأثر بتمثلات جماعة العمل وعليه يفترض وجود تصور أدنى مشترك (وجود شخصية قاعدية) (الطاهر، 1996، ص.70)

و إن الحديث عن جماعة العمل والشخصية القاعدية هو حديث عن التنشئة الاجتماعية التي تعتبر الإطار العام لكافة الآليات النفسية الاجتماعية لاكتساب السلوكيات والمعايير ومادما نتحدث عن المجال التنظيمي فإن التنشئة الاجتماعية (Organisationnelle La Socialisation) تلعب دورا هاما في اكتساب الثقافة التنظيمية واستدخال المعايير الخاصة بالمنظمة وكل الممارسات الظاهرة والضمنية نفسية كانت أو اجتماعية حتى يصبح الفرد عضوا داخل جماعة العمل وفردا من أفيلد المنظمة.

#### أ- التنشئة الاجتماعية التنظيمية (المهنية):

ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي: هل يمكنك أن تصف مشاعرك وردود فعلك خلال الفترة الأولى في أي عمل أو وظيفة التحقت بها؟ غالبا ما ستكون فترة غير مريحة لأن البيئة الوظيفية للعمل الجديد مختلفة عن سابقتها ولأن معظم إن لم يكن كل المحيطين بك غرباء ويجب عليك البدء في عمليات الإقدام والتعرف عليهم، بالإضافة إلى أن العمل نفسه غالبا ما قد يكون مختلفا عن سابقه ويحتاج منك تعلم إجراءات ومهارات وسياسيات جديدة حتى يمكنك أن تؤديه بمهارة كافة ويمكن تعريف التنشئة الاجتماعية المهنية بأنها العملية التي يتم فيها تحول الأفيلا من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها ويمكننا القول أن العمل أو المهنة هو سلسلة الخبرات الاجتماعية كلما انتقل الفرد من منظمة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر داخل المنظمة نفسها وقد نجد مصطلح التنشئة الاجتماعية أو التنمية الإدارية عند الإشارة إلى العملية التي يتعلم من خلالها الفرد ثقافة المنظمة التي التحق بها حديثا. (سلطان، 2002، ص.246)

وتتم هذه العملية من خلال مراحل متصلة ببعضها البعض وتبدأ حتى قبل الالتحاق بالعمل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي حسب دراسة سمير (2008):

#### 1. مرحلة الدخول في المنظمة:

- هل تستطيع تحديد شركة تريد أن تعمل فيها في المستقبل؟
- لماذا تحب أن تعمل في هذه الشركة بالتحديد؟
- ما الذي تعرفه عن هذه الشركة وجعلها اختيارا جيدا بالنسبة لك؟

إذا أمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة هذا يعني أنك تعرف بعض المعلومات حتى وإن كانت قليلة قبل أن تعمل فيها، بعبارة أخرى غالبا ما يحاول الفرد وضع بعض التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة مرحلة ما قبل التحول فهذه التوقعات والتصورات تم بناؤها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة كالأصدقاء والأقارب الذين يعملون بها، المجالات



والمطبوعات المتخصصة والمقالات التي تنشر عن المنظمة أو أي مصادر أخرى وبالرغم أن هذه المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة وأحيانا ترسم صورة وردية للمنظمة فإنها ما تزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة مصدر آخر للمعلومات قد يكون المنظمة في حد ذاتها عن طريق القائم بالتعيين والمقابلات الشخصية حيث يصف الشركة بكلمات تعلق بالأسماع متحاشيا المشاكل سواء كانت خارجية أو داخلية ومؤكدا على مميزات المنظمة وبالتالي يتكون لدى الفرد انطباع ايجابي غير واقعي عن ظروف المنظمة وعندما يتم التحاق الفرد بالوظيفة ولا يتقابل كل من توقعاته وواقعه تكون النتيجة الطبيعية هي الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

**2. التأقلم مع المنظمة (مرحلة التكيف):** هذه المرحلة تبدأ عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عملة الجديد وخلال هذه المرحلة يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح المهام الجديدة لكن يجب أن يكون موجه لممارسة ومعرفة اجراءات منظمته الجديدة بعبارة أخرى يجب أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل منظمته ويمكن للعامل أن يقوم بشكل شعوري أو لا شعوري باستدماج واستدخال أو تقمص النموذج الثقافي الموجود في مؤسسته من خلال الضغوط التي تمارسها جماعة الانتماء على الفرد أو من خلال جماعته المرجعية وهي إما جماعة يرغب في الانتماء إليها أو جماعة يقارن نفسه بها ويظهر ذلك من خلال ربط علاقات جيدة مع زملاءه الجدد، وتتدخل في عملية الاستدماج والاستدخال ثقافة الفرد في حد ذاته فهو ليس مجرد مستقبل سلبي وإنما له اهتماماته وطموحاته وتاريخه الشخصي علاوة على أن الفعل الجماعي يمر عبر مصفاة الجهاز العصبي للإنسان فيتأثر بقدراته المعرفية وعواطفه وانفعالاته ، بعض المنظمات تقوم بتصميم برامج توجيه رسمية ليتعلم الموظفون الجدد رسميا كل شيء عن منظمتهم وليس فقط العمليات الخاصة ولكن أيضا تاريخ المنظمة والرسالة التي تحاول تقديمها وبدون هذه البرامج الموجهة يكون من الصعب على الموظفين الجدد فهم ماهية المنظمة وإن كان مرور الوقت يمكن الفرد من تعلم أغلب ما يتم تعليمه في هذه البرامج بشكل غير رسمي وربما بشكل أفضل من تلك البرامج التي تكون مكثفة وفي وقت قصير.

**3. مرحلة الاستقرار (مرحلة التحول):** بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضوا مسئولا فيها أي بعد تثبيته وبعد انتهاء برامج التدريب والتوجيه وانقضاء مدة الاختيار يمكن أن تقوم المنظمة بعمل عشاء جماعي أو مراسيم رسمية لانتهاء هذه الفترة أو البرامج، فتكون بداية طبيعية للالتحاق بالعمل، وفي حالة أخرى قد لا تكون هنا لمراسيم ولكن يحصل الموظف الجديد على شهادة موقعة أو ما شابه ذلك تفيد بقبوله في المنظمة أو يكون القبول بشكل غير رسمي كدعوى على غذاء جماعي مثلا ينظمه القسم أو المنظمة أو جماعة العمل أو الزملاء. من خلال ما سبق نتأكد من أن اكتساب الثقافة التنظيمية هي عملية شعورية ولا شعورية في نفس الوقت على

اعتبار أنها تفاعل بين تصورات وتوقعات وانفعالات وعواطف العامل ومعارفه ومدركاتها مع واقع موجود بالفعل في مجال العمل مما يتطلب تنشئة اجتماعية مهنية بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى نفسي اجتماعي حيث أن التنشئة الاجتماعية في المجتمع لها مؤسسات تقوم بها كعملية لكن في مجال العمل يمكن أن تكون وسائل اكتساب الثقافة التنظيمية جد خاصة وموقفية متعلقة بمجال العمل.

#### 14- طرق وخطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

إن العامل الذي يدخل مجال عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة تواجه تغييرات هامة قد يجد نفسه غريبا أو يعاني اغترابا نفسيا اجتماعيا إن لم يحاول التكيف واستدخال القيم الحالية أو التهيؤ لما سيواجهه وقد يجد في محيط عمله عوامل أو وسائل تساعد على ذلك، وهي حسب دراسة "سمير" (2008) كالآتي:

##### 14.1 طرق تشكيل الثقافة التنظيمية:

**14.1.1. الجماعات غير الرسمية:** وحتى الرسمية حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها وحتى إشباع بعض الحاجات النفسية الاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولاته لفهم وإدراك الثقافة التنظيمية الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل وتشمل هذه الجماعات جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب، مصلحة أو ورشة) أو جماعة مرجعية في العمل (زملاء) تخضع للتغيرات الشخصية (عمر وجنس وأقدمية ومستوى إداري أو تعليمي).

**14.1.2. مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة:** التي تحدثنا عنها سابقا والتي تشمل المباني والهيكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة في العمل بحيث يدرك العامل مباشرة أنها أمور يجب عليه احتضانها وتقليدها بداية ثم فهمها من أصلها واستدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات.

**14.1.3. برامج التدريب والتكوين التوجيهية:** حيث نجدها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة وكذلك ذات الحجم والانتشار الواسع ، حيث تسطر المنظمة بواجب توجيه وتكوين للأفراد الجدد وحتى للزبائن والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسالتها وأهدافها ، وحتى عند بناء إستراتيجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد واستدخاله مرحليا وتدرجيا

**14.1.4. تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع:** فرغم أن الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتسابه للثقافة التنظيمية إلا أن الفرد له مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته كما له قدراته الجسمية ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية ، لذا فإن شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر

عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية وتختلف باختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطى للفرد إما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة وإما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته.

وهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي :

ضرورة الحرص والجدية في اختيار الجدد العاملين بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

-تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبنى الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

-التدريب الدوري للعاملين.

-استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

-إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد بثقافة المنظمة.

-تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

### 15. أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر أدوار عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتفافس التسيير، التغيير والتحفيز وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد؟

#### 15.1. البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر

عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز. (الفرحان، 2003، ص17)

ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة ويستدخل كل المعايير والقيم الايجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية (احترام وتقدير الذات) أو مادية فكلما قُبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصه في التقدم والتطور والترقية في العمل إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة.

**15.2. البعد التسييري للثقافة التنظيمية:** إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالة فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة ، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير. وهناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها أما الجانب الآخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وفي هذا السياق يفرق "كاتز" بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية ، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة (ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة. (غياث، 1998، صص 9\_10)

**15.3. البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي ، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة. (غالبا، 2002، صص. 93)

ويؤكد "أبوبكر" (2000) على أن الثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحداها لابد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة، على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن.

**15.4. البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها كما يشير "أبو بكر" (2000) فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرار بتعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستمرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى، وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.

**15.5. البعد التغييري للثقافة التنظيمية:** تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم كما تشير "الفرحان" من خلال الدراسة التي قدمتها (2003) وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف ويغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى

العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملاً هاماً من عوامل التغيير والتطوير ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت بولامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل ، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة هذا كله إذا أحسن استغلالها وكانت ايجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم والتوهم وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها.

## 16- خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة:

على ضوء دراسة أجراها كل من بيترز ووترمان Peters and Waterman 1984 تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة وتتمثل هذه الصفات بالآتي :

-الانحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول آلية لها بدلاً من الإجراءات الروتينية التي تتم عبر القنوات الرسمية، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام.

-التقرب من المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة ومنتجاتها.

-تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير

الخالق والابتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الأفراد

-تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد من خلال إيمان المنظمات بأهمية الأفراد والاهتمام البالغ بهم واعتبارهم

رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف ورسالتها والمهام المطلوبة

منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.

- تحديد مجموعة من القيم وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والعمل على ترسيخها لدى العاملين و اعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة و فعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- استخدام إستراتيجية التنوع لأنشطة ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية.
- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عمليات الاتصال داخل
- المنظمة ويؤدي إلى تكوين إطار مرجعي يزيد من قدرة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.

- تحقيق التوازن بين المركزية و اللامركزية من خلال التحسيس بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع والخلق لدى الأفراد.

- الإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها التفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد الى المؤسسة، او تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.

(Angelo, 2002, p 28)

فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان، فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة خصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر. (Swidi, Rosli, 2011 P 26)

### 17-خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها: تظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل

الأشياء، مما يقود إلى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية، أي مؤسسيها، حيث إن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام؛ يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة، ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:  
أولاً: يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

ثانياً: يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.

ثالثاً: يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضاياتهم في المنظمة. وعندما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية. (العوفي، 2005، ص.21)

وبعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية، هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة؛ إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاينة وحتى طرد الذي يتحدونها. وهناك ثلاث قوى تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على الثقافة التنظيمية كما يلي:

**1- الإدارة العليا:** تعتبر ردود فعل الإدارة العليا عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة كيفية اختيار العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات؛ فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية ويوحد التنفيذيون الأساسيين المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة؛ وذلك من مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوباً بها، حجم الحرية التي يجب على المديرين منحها للعاملين، ماهو اللباس المناسب؟ ماهي الأفعال التي تؤدي للحصول على الزيادة في الراتب والترقيات؟ ومكافآت أخرى، وأمور أخرى مماثلة.

**2- الاختيار:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، الذي أشار إليها العوفي (2005) حيث تهدف عملية الاختيار لتحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة؛ لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

ويتم تحديد أكثر من مرشح للعمل من الذين تتوفر لديهم القابلية على إنجاز متطلبات عمل معين، وعندما يتم الوصول لتلك النقطة، سينتشر القرار النهائي في اختيار المرشح بدرجة كبيرة بحكم متخذ القرار بمدى ملائمة المرشح للمنظمة، وهي محاولة لضمان التوافق المناسب، فيما إذا كانت مقصودة أو بدون قصد تؤدي لاستخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة، أو على الأقل يكون جزء كبير من تلك القيم متوافق مع قيمها، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر معلومات للمتقدمين عن المنظمة، حيث يتعرف المرشحون



على المنظمة .وإذا ما أدركوا أن هناك تناقضاً بين قيمهم، وتلك التي فالمنظمة؛ فإنهم على الأرجح سوف ينسحبون، وتصبح بذلك عملية الاختيار طريقاً ذا مسارين .تسمح للمرشح أو المتقدم بالانسحاب إذا ما تبين له أن هناك عدم توافق؛ وبهذه الطريقة فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة.

3-التنشئة أو المخالطة الاجتماعية: أشار العوفي في دراسته ( 2005 ) أنه عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرّف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا أمراً ضرورياً حتى لا يتغير أداء المنظمة وعلى الرغم مما تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين إلا أن العامل الأساسي والأكثر أهمية هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية، وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة.

ويعتبر وقت الدخول للمنظمة من أصعب مراحل عملية التنشئة الاجتماعية، عندما تسعى المنظمة لتشكيل الشخص الخارجي إلى عامل" في موقف جيد." ويخاطر العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الإنساني، بأن يشار إليهم على أنهم غير مناسبين، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى فصلهم من العمل .ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة، والتحول .وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد في الواقع ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما في المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبياً حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل، وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة.

## خلاصة:

لا ينحصر دور الثقافة التنظيمية على الفرد داخل الوسط المهني وإنما يتعداه ذلك خارجه، فالقيم والمعتقدات السائدة داخل أي تنظيم أو مهنة، قد نجدها خارج بيئة العمل ، فقد نجدها تسود الأسرة أو الشارع أو في أماكن عامة، في الأسواق أو المحلات التجارية، لهذا يتم التركيز على الثقافة التنظيمية من خلال إبراز أهميتها في تحسين مردود العمل، وفي جذب العامل نحو مهنته، ولا نرى ذلك إلا في دراسات تثمن دور الثقافة التنظيمية في الوسط المهني، فقد لا نجد دراسات معمقة تهتم بدور الثقافة التنظيمية في الوسط المهني باعتبارها موضوع حديث النشأة لهذا لا بد بالنظر وبعمرق لأهمية دورها في الوسط المهني.

القسم الثاني

الإطار الميداني للدراسة

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- مجتمع الدراسة ومواصفات العينة
- 5- الدراسة الاستطلاعية
- 6- الأساليب الإحصائية المستعملة

#### خلاصة

**تمهيد:**

إن اتباع الباحث للخطوات المنهجية تعطي للبحث أو الدراسة صورة عامة وشاملة عن النتائج المتوصل إليها، حيث تساعد الباحث في تقديم نتائج دراسته بطريقة منظمة وبصورة واضحة تسهل على الباحثين التعرف على نتائج هذه الدراسات والقدرة على تحليلها، وإن اتباعنا لهذه الخطوات من شأنه أن يوضح الدراسة كي لا يشوبها نوع من الغموض ولا يصبح هذا البحث مقزم لا يخدم البحث العلمي ولا يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج لدراسات مماثلة أخرى، وإن موضوع الثقافة نظام ل م د ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية للجامعة يكتسي أهمية بالغة نظرا لحدائثة هذا النظام بعد تعميمه على كافة جامعات الوطن، وفي في هذا الفصل سنقدم صورة عن هذه الدراسة وذلك قبل التوصل إلى النتائج وذلك بتحديدنا لنوع المنهج، حدود الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة ومواصفات العينة، الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة.

## 1. منهج الدراسة:

يلعب المنهج دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي يمكن للباحث فهم ما يحيط به، ويعرف المنهج على أنه "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين.

(ذنيبات، بوحوش، 1995، ص89)

ويعرف أيضا بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة. المشكلة لاكتشاف الحقيقة.

(انجرس، ت صحراوي، 2004، ص98)

ولا شك أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم للدراسة الحالية ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج

استعمالا وشيوعا في البحوث التربوية والنفسية ومن خلال الموضوع الذي بين ايدينا يجب الاعتماد على منهج

يناسب طبيعة الموضوع وأفراد العينة وكذلك الاداة التي يتم بها جمع البيانات .،

وكذا حاولنا توظيف المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل موقف أو مجال اهتمام

معين، كما يعرفه "ذنيبات" (1995): " على أنه الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات

دقيقة، تصور الواقع الاجتماعي، وتساهم في تحليل الوظائف".

ويعرفه "بوحوش" (1995) أيضا على أنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة بظاهرة أو بموقف أو أفراد أو

أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو تحقق من صحة حقائق قديمة. وآثارها والعلاقات التي

تتصل بها وتفسرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

هذا ويعتبر المنهج الوصفي مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية

المساعدة مثل المسوح الاجتماعية أو الدراسات الميدانية أو دراسة الحالة وغيرها. ولهذا يكاد المنهج الوصفي

يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، ذلك لأن عملية الوصف والتحميل للظواهر

تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العملية. (عالية، 2012، ص5)

وإن اختيارنا لهذا المنهج باعتباره المنهج الملائم للدراسة، حيث اتبعنا خطوات البحث العلمي المرتبطة بالمنهج

الوصفي، تتماشى مع طبيعة الموضوع، من حيث طبيعة تأثير المتغير على المتغير التابع بحيث أننا نعتمد على

تحليل ووصف اجابات المفحوصين من خلال النتائج المتوصل اليها عبرى تطبيقنا على عينة من الأساتذة

للتعرف على رأيهم حول نظام ل م د ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية سواء كان ذلك بالسلب أو بالايجاب.

والهدف من اختيارنا لهذا المنهج هو توضيح الحقائق المتعلقة بالموضوع خاصة أن هذا الموضوع حديث

الدراسة لذلك لا بد بالإلمام بجميع الجوانب ومعالجته من جميع الزوايا.

## 2. حدود الدراسة:

1-2 الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة من بداية شهر جانفي 2016 إلى غاية بداية شهر مارس 2017.

2-2 الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة في جامعة الأغواط وبالتحديد في الكليات التالية:

✓ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية

✓ كلية الآداب واللغات

✓ كلية التكنولوجيا

✓ كلية العلوم

✓ كلية العلوم الاقتصادية

✓ معهد علوم التقنيات البدنية والرياضية

2-3 الحدود البشرية: تم الاعتماد على عينة من أساتذة جامعة الأغواط وفق الرتب التالية:

✓ أستاذ مساعد ب

✓ أستاذ مساعد أ

✓ أستاذ محاضر ب

✓ أستاذ محاضر أ

✓ أستاذ التعليم العالي

3-4 الحدود الأدائية: تم الاعتماد على استبيان من اعداد وتصميم الباحث ويتوجيه من المشرف مكون من 40

فقرة و8 من أبعاد وفق البدائل التالية:

- موافق جدا ،موافق، موافق نوعا ما ، غير موافق، غير موافق اطلاقا.

- مقارنة ل.م.د مع الكلاسيكي:تغير إلى الأحسن،كما كان سابقا،تغير إلى الأسوأ.

## 3. أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على استبيان لجمع المعلومات في هذه الدراسة حيث يعتبر من أكثر الأدوات استعمالا وشيوعا في

البحوث التربوية والنفسية، لذلك اعتمدنا عليه في هذه الدراسة نظرا لطبيعة الموضوع وأهميته، ولقد تم بناء هذا

الاستبيان بعدة مراحل، وذلك بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة المختصين، وكذلك بالاعتماد على آراء الطلبة،

كذلك بالاعتماد على الاطار النظري للدراسة، تم بناء هذا الاستبيان المكون من 40 أربعين فقرة مقسمة على 8

ثمانية أبعاد، وكل بعد يحتوي على 5 خمس فقرات. وبالاعتماد حيث أن كل فقرة تتطلب اجابتين وفق البدائل التالية:

موافق جداً، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً.

مقارنة ل.م.د مع الكلاسيكي: تغيير إلى الأحسن، كما كان سابقاً، تغيير إلى الأسوأ.

ويحتوي الاستبيان على التعليمات مع البيانات التالية المطلوب الاجابة عليها من طرف أفراد العينة وهي:

**الجامعة:..... جامعة الدراسة:..... الكلية:..... سنوات العمل في الجامعة:.....**

**السن:..... الجنس:..... الوظيفة:..... أستاذ \_ أستاذ مكلف بمهمة إدارية.**

**المؤهل التعليمي: \_ ماجستير \_ دكتوراه ، الرتبة: \_ أستاذ مساعد أ \_ أستاذ مساعد ب \_ أستاذ محاضراً \_ أستاذ**

محاضر ب

اضافة إلى البيانات تم بناء فقرات هذا الاستبيان وفق الأبعاد التالية:

**3-1 الإعلام والتوجيه:** تم الاعتماد في صياغة فقرات هذا البعد من خلال نقاط تم الإشارة عليها في الجانب

النظري من خلال عنصر الإرشاد في نظام ل.م.د وتم وضع مؤشرات لها علاقة بالإعلام والتوجيه في الجامعة

من خلال النقاط التالية: دراية الطلبة بجميع تخصصات الشعبة، اختيار الطالب للتخصص الذي يتناسب مع

قدراته ومؤهلاته، توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يختارونها، توجيه الطالب إلى التخصص الذي يتناسب مع

مؤهلاتهم، استشارة الطلبة للأساتذة في عملية الاختيار أو التوجيه. ، وعليه تم صياغة فقرات هذا البعد بالشكل

التالي:

1. يملك طلبة نظام ل.م.د دراية كاملة بجميع تخصصات الشعبة

2. يختار طلبة نظام ل.م.د التخصص الذي يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية

3. يتم توجيه طلبة نظام ل.م.د مباشرة إلى الشعبة والتخصص الذي يختارونه

4. يتم توجيه طلبة نظام ل.م.د إلى الشعبة أو التخصص الذي يتناسب مع قدراتهم العلمية

5. يستشير طلبة نظام ل.م.د الأساتذة في اختيار الشعبة أو التخصص الذي يختارونه

**3-2 التواصل البيداغوجي:** تم صياغة فقرات هذا البعد وفق آراء بعض الطلبة والأساتذة من خلال ما

يمارس من عملية تواصل بين الأستاذ والإدارة والطلبة وعليه تم جمع بعض المعلومات وتم تحديد مؤشرات تلوح

إلى بناء الفقرات الخاصة بهذا البعد وهي كالاتي: تعليق الأستاذ لسلم التنقيط، اطلاع الطلبة على ورقة الاجابة

، تعليق الأستاذ للإجابة النموذجية، تعليق نقاط الطلبة، طريقة طرح أسئلة الامتحان وعليه تم تحديد فقرات الاستبيان

وهي كالاتي:



1. في نظام ل.م.د يتم تعليق الإجابة النموذجية بعد نهاية الامتحان
2. في نظام ل.م.د يطلع الطلبة على أوراق إجاباتهم بعد التصحيح
3. في نظام ل.م.د يتم تعليق نقاط الطلبة بعد التصحيح
4. في نظام ل.م.د يطلع الطلبة على سلم التقييط
5. في نظام ل.م.د يتم اشراك الطلبة في تحديد طريقة أسئلة الامتحان

**3-3 الانضباط:** تعتمد أي منظمة في تحقيق نجاحها على عدة نقاط تنظيمية من بينها الانضباط ومن خلال هذا البعد تم الاعتماد على آراء الأساتذة في تحديد مؤشرات هذا البعد وهي كالتالي: تحضير الطلبة للمحاضرات والبحوث، التزام الطلبة بالوقت، انجاز الطلبة الأعمال التطبيقية، الغيابات في صفوف الطلبة، التنسيق فيما بين الطلبة للتحضير للامتحانات وبالاعتماد على هذه المؤشرات تم صياغة فقرات هذا البعد وهي كالتالي:

1. يُحضر طلبة ل.م.د للمحاضرات والبحوث
2. يلتزم طلبة ل.م.د بتوقيت الدخول إلى القسم أو قاعات المحاضرات
3. ينجز طلبة ل.م.د الأعمال التطبيقية والبحوث على أكمل وجه
4. يحرص طلبة نظام ل.م.د على حضور جل المحاضرات
5. ينسق طلبة نظام ل.م.د فيما بينهم للتحضير للمحاضرات والبحوث العلمية

**3-4 النظام:** يعتبر النظام الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لذلك تم الاعتماد على كبعد لبناء الاستبيان الذي يحتوي على المؤشرات التالية: تناسب المقررات العلمية مع قدرات الطلبة، استشارة ممثلي الطلبة في تحديد رزنامة السداسي، استشارة ممثلي الطلبة في تحضير الطلبة للمحاضرات والبحوث، تحديد مشكلات الطلبة البيداغوجية، معالجة العقبات العلمية وعليه تم صياغة فقرات هذا البعد بالشكل التالي:

1. تتناسب المقررات مع قدرات طلبة نظام ل.م.د
2. يتم استشارة ممثلي طلبة نظام ل.م.د من طرف الأساتذة في تحديد رزنامة السداسي
3. يتم استشارة ممثلي طلبة نظام ل.م.د قبل تحديد رزنامة الامتحانات
4. يساهم ممثلو طلبة نظام ل.م.د في تحديد مشكلات الطلبة البيداغوجية وطرحها على الأساتذة
5. ينسق ممثلو طلبة نظام ل.م.د والأساتذة فيما بينهم لمعالجة العقبات العلمية التي يتلقاها الطلبة

**3-5 الفاعلية:** هو تفاعل الطلبة والأساتذة والإدارة في اطار تنظيمي، وتوسعي أي منظمة لتحقيق ذلك التفاعل بين الأفراد لهذا تم الاعتماد على بعد الفاعلية في هذا الاستبيان ويحتوي هذا البعد على المؤشرات التالية:

تحضير الطلبة للمحاضرات والبحوث، تحضير الطلبة للامتحانات، تفاعل الطلبة أثناء المحاضرات أو القاء

البحوث، تتواصل الأساتذة والطلبة، لجوء الطلبة للمكتبة ومواقع النت، وعليه تم صياغة الفقرات التالية:

1. يتعاون طلبة نظام ل.م.د فيما بينهم لإعداد المحاضرات والبحوث

2. يحضر طلبة نظام ل.م.د معا للامتحانات

3. يتفاعل طلبة نظام ل.م.د فيما بينهم أثناء القاء المحاضرات والبحوث العلمية

4. يتواصل الأساتذة وطلبة نظام ل.م.د للتحضير للمحاضرات والبحوث العلمية

5. يلجأ طلبة نظام ل.م.د للمكتبة ومواقع النت للتحضير للمحاضرات دون طلب من الأستاذ

**3-6 العمل الجماعي:** يعتبر التنسيق بين الاساتذة والطلبة وبث روح الجماعة أمر مهم بالنسبة للجامعة، لذلك

تم الاعتماد على هذا البعد لتحقيق أهداف الجامعة وذلك وفق المؤشرات التالية: اختيار ممثلي الطلبة، التنسيق مع

الأساتذة والإدارة لاختيار ممثلي الطلبة، التنسيق مع الادارة والأساتذة والطلبة لتحديد رزنامة السداسي

التنسيق مع الادارة والأساتذة والطلبة لتحديد رزنامة الامتحانات، يلجأ الطلبة للأساتذة دائما في حالة تلقيهم

لصعوبات، وعليه تم صياغة الفقرات التالية:

1. يتم اختبار ممثلي الافواج والفصائل باستشارة جميع طلبة نظام ل.م.د والأساتذة

2. يتم التنسيق في اطار نظام ل.م.د بين الطلبة والأساتذة لاختيار ممثلي الطلبة

3. ينسق طلبة نظام ل.م.د مع الادارة والأساتذة لتحديد رزنامة السداسي

4. ينسق طلبة نظام ل.م.د مع الادارة والأساتذة لتحديد رزنامة الامتحانات

5. يلجأ طلبة نظام ل.م.د للأساتذة في حالة تلقيهم لصعوبات

**3-7 نظام التقييم:** يعتبر التقييم عنصرا هام في معرفة تحصيل الطلبة، لهذا فان اعتمادنا على هذا البعد من

خلال النقاط التي تم ذكرها سلفا في عنصر التقييم والتدرج في نظام ل.م.د وذلك وفق المؤشرات التالية: تقييم

السداسي، الاعتماد على الدورة العادية والاستدراكية، اقتراح نظام تصحيح معين على الطلبة، اقتراح نظام

تصحيح معين على الأساتذة، تسقيف نقطة الامتحان وعليه تم صياغة فقرات هذا البعد وهي كالتالي:

1. إن تقييم كل سداسي على حدى بحيث لا يقبل التعويض فيه من السداسيات مناسب وملائم لطلبة نظام ل.م.د

2. إن الاعتماد على الدورة العادية والدورة الاستدراكية لكل سداسي لتقييم معارف الطلبة مناسب لطلبة نظام ل.م.د

3. يقترح طلبة نظام ل.م.د على الأساتذة نظام تصحيح معين

4. يقترح الأساتذة على طلبة نظام ل.م.د نظام تصحيح معين

5. يقترح على الأساتذة تسقيف نقطة الامتحان والأعمال التطبيقية على طلبة نظام ل.م.د

**3-8 المرافقة البيداغوجية:** تعتبر المرافقة من أهم النقاط التي يعتمد عليها نظام ل.م.د في مساعدة الطلبة

في الاندماج في الوسط الجامعي إلى غاية تخرج الطلبة والإقبال على ميدان الشغل، لهذا اعتمدنا على هذا البعد الذي بني على اسس نظرية في تحديد المؤشرات التالية: تعيين الاستاذ المرشد، مهام الاستاذ المرشد، مساعدة الطلبة، التكفل بالمسار البيداغوجي، المستقبل المهني، وعليه تم صياغة فقرات هذا البعد وفق الشكل التالي:

1. يتم تعيين أستاذ مرشد (مرافق) من بين الأساتذة الدائمين لمساعدة طلبة نظام ل.م.د.
2. تتمثل مهام الأستاذ المرشد في مساعدة طلبة نظام ل.م.د على الاندماج في الوسط الجامعي
3. يتم مساعد طلبة نظام ل.م.د في تحسين مستواهم من خلال اقامة تريفات ميدانية كل سنة
4. يتابع الأساتذة طلبة نظام ل.م.د من خلال التكفل بمسارهم البيداغوجي
5. تتم مساعدة طلبة نظام ل.م.د في بلورة أفكار عن مستقبلهم المهني

#### 4. مجتمع الدراسة ومواصفات العينة:

يقصد بمجتمع الدراسة " جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة".

(عليان، عثمان، 2000:ص137).

والعينة هي مجموعة من الأفراد يمثلون المجتمع الأصلي وتتعدد أنواع العينات حسب طبيعة الموضوع إضافة إلى نوع المنهج، لذلك فقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية حيث يفضل هذا النوع عندما تتوفر لدى الباحث إمكانية إعطاء فرص متساوية لأفراد المجتمع الأصلي وقد رأينا أن هذا النوع هو المناسب لإجراء الدراسة ، وعلى الرغم من الصعوبات التي واجهناها إلا أننا قمنا بتحديد أفراد العينة وهي ( 105 ) فرد وذلك على مستوى كليات جامعة الأغواط، وقد مست هذه العينة أساتذة الجامعة حسب رتبهن ومهنتهم فقط.

لذلك تم اختيار العينة المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية قصد الوصول إلى نتائج ملموسة تحاكي الواقع ولتطبيق الأداة على العينة يجب علينا الحذر من الوقوع في أخطاء قد لا تخدم البحث العلمي ولا تساعد الباحث في إجراء دراسته على أكمل وجه لهذا يجب الحذر من الأخطاء التي تتسبب في الوصول إلى نتائج قد لا تخدم البحث العلمي ولا تسهل على المطلعين الاعتماد على تلك النتائج قصد تطبيقها والاعتماد عليها لهذا فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي تمثل مجتمع الدراسة.

يوضح الجدول إجراءات تنفيذ الدراسة من خلال عدد الاستبيانات التي وزعت في مجتمع الدراسة حيث كانت نتائج التوزيع كما في الجدول التالي:

جدول رقم (06): يبين نتائج توزيع الاستبيان

الاستبيانات الصحيحة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات التي لم تسترجع	الاستبيانات المستعادة	الاستبيانات الموزعة	
105	45	450	150	600	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستبيانات الموزعة عدد كبير وذلك مقارنة بالاستبيانات المستعادة وذلك لعدة أسباب من بينها عدم تواجد أفراد العينة بشكل دائم في الجامعة، باعتبارهم أن معظم الأساتذة لا يملكون مكاتب خاصة للاتصال بهم، وبالنسبة للاستبيانات المستبعدة فإن اجابات أفراد هذه الاستبيانات راجع إلى عدم اجابتهن عن فقرات الاستبيان او عدم اجابتهن عن البيانات، وتم استبعادهم من الدراسة لذلك فقد تم جمع 105 استبيان موزعين على كليات الجامعة.

جدول رقم(07): يبين مواصفات مجتمع الدراسة

الكلية	الرتبة+ المؤهل التعليمي	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي	ماجستير	دكتوراه
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	87	12	26	15	06	105	41	
كلية الحقوق والعلوم السياسية	41	15	20	08	05	58	31	
كلية الآداب واللغات	24	37	09	15	05	64	26	
كلية التكنولوجيا	197	28	27	35	12	200	100	
كلية العلوم	96	20	25	15	07	118	45	
كلية العلوم الاقتصادية	37	27	22	10	06	65	37	
معهد علوم التقنيات البدنية والرياضية	08	10	02	07	01	18	10	
المجموع	504	155	141	118	42	628	290	

المصدر: (مصلحة المستخدمين على مستوى كليات جامعة الأغواط)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن الأساتذة المساعدين يحتلون نسبة كبيرة من مجموع الأساتذة وذلك راجع إلى سياسة التوظيف الأخيرة التي اتبعتها الجامعة بإشراف من وزارة التعليم العالي، إضافة إلى نظام الترقية المتبعة في الجامعة، إضافة إلى ذلك أن عدد الأساتذة في كلتي العلوم والتكنولوجيا يفوق عدد الأساتذة في الكليات الأخرى، وهذا راجع إلى فتح أبواب الجامعة في الثمانينات حيث اعتمدت على أساتذة التعليم التقني وأساتذة الشعب العلمية، إضافة إلى أن كلتي العلوم والتكنولوجيا تستقطب فيها طلبة ولايات الجنوب، مقارنة بالكليات الأخرى، كما تم ادراج تخصصات جديدة في التسعينات اعتمدت فيها الجامعة على أساتذة الحقوق والأدب والعلوم الاجتماعية.

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب جامعة الدراسة

الجامعة	عدد الأفراد	نسبة أفراد العينة من مجتمع الدراسة
جامعة الأغواط	39	4.25%
جامعة الجزائر	32	3.50%
جامعة البليدة	06	0.70%
جامعة وهران	05	0.50%
جامعة قسنطينة	03	1%
جامعة تلمسان	03	1%
جامعة سطيف	02	0.20%
جامعة ورقلة	02	0.20%
جامعة الخلفة	02	0.20%
جامعة سيدي بلعباس	02	0.20%
جامعة تيارت	01	0.10%
جامعة بومرداس	01	0.10%
جامعة جيجل	01	0.10%
جامعة تيزي وزو	01	0.10%
جامعة مستغانم	01	0.10%
جامعة أم البواقي	01	0.10%
جامعة عنابة	01	0.10%
جامعة باتنة	01	0.10%
جامعة بجاية	01	0.10%
المجموع	105	9.72%

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 08 ) أن الأساتذة الذين درسوا بجامعة الأغواط يحتلون نسبة كبيرة وهذا راجع بطبيعة الحال إلى أن الدراسة أجريت بجامعة الأغواط اضافة إلى أن الجامعة تستقطب آلاف الطلاب للدراسات العليا، ثم تليها جامعة الجزائر كونها أكبر جامعة على مستوى الوطن، وفيها أكبر مجمع طلابي، اضافة إلى أنها تفتح فيها جميع التخصصات للدراسات العليا، ثم تليها جامعة البليدة بنسبة أقل كون أن طلبة الجنوب يوجهون إلى جامعة البليدة للدراسة ثم تليها جامعة وهران كونها جامعة عريقة كجامعة قسنطينة اضافة إلى جامعة تلمسان وسطيف بنسب أقل، ونلاحظ أيضا أن جامعة الأغواط الأساتذة درسوا بمعظم جامعات الجزائر وهذا التنوع الذي تزخر به جامعة الأغواط .

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب كليات الجامعة

الكليات	عدد الأفراد	نسبة عدد الأفراد من العينة	نسبة عدد أفراد العينة من مجتمع الدراسة (918 أستاذ)
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	15	%14.28	%1.62
كلية الحقوق والعلوم السياسية	15	%14.28	%1.62
كلية الآداب واللغات	15	%14.28	%1.62
كلية التكنولوجيا	15	%14.28	%1.62
كلية العلوم	15	%14.28	%1.62
كلية العلوم الاقتصادية	15	%14.28	%1.62
معهد علوم التقنيات البدنية والرياضية	15	%14.28	%1.62
المجموع	105	%100	%9.72

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة الموزعين عبرى الكليات السبع متساوي نظرا لنوع العينة وهي العينة العشوائية الطبقية، حيث تم الاخذ من كلية 15 فرد ليصح لدينا 105 أفراد، الذي يمثل مجموع أفراد العينة كاملة من المجتمع الاصلي البالغ عددهم 918 أستاذ.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات التدريس

سنوات التدريس	عدد الأفراد	نسبة عدد الأفراد من العينة	نسبة عدد أفراد العينة من مجتمع الدراسة (918 أستاذ)
من 1 إلى 10 سنوات	86	%82	%9.36
من 10 إلى 20 سنة	11	%10	%12
من 20 سنة فما فوق	8	%8	%0.87
المجموع	105	%100	%9.72

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأساتذة الذين لديهم خبرة في التدريس (86 فرد) من 1 إلى 10 سنوات لديهم نسبة أكبر مقارنة بالآخرين، وذلك راجع لفتح تخصصات جديدة وبتأطير أساتذة جدد في السنوات الأخيرة، مما يجعلهم يحتلون نسبة كبيرة من أفراد العينة.

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	عدد الأفراد	نسبة عدد الأفراد من العينة	نسبة عدد أفراد العينة من مجتمع الدراسة (918 أستاذ)
أستاذ	86	%82	%9.36
أستاذ مكلف بمهمة إدارية	19	%18	%2.06
المجموع	105	%100	%9.72

نلاحظ من خلال الجدول أن الأساتذة المكلفين بالمهام الإدارية أقل من الأساتذة وهذا الأمر راجع إلى أن المهنة الأساسية للأستاذ وهي التدريس، وتبقى المهام الإدارية يقوم بها بعض الأساتذة، الذي لا تتطلب مشاركة معظم الأساتذة. لهذا فإن يحتل الأساتذة نسبة كبيرة من أفراد العينة.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	عدد الأفراد	نسبة عدد الأفراد من العينة	نسبة عدد أفراد العينة من مجتمع الدراسة (918 أستاذ)
ماجستير	79	%75.23	%8.60
دكتوراه	26	%24.76	%2.83
المجموع	105	%100	%9.72

نلاحظ من خلال الجدول أن الأساتذة حاملي شهادة الماجستير يحتلون نسبة كبيرة من أفراد العينة ذلك راجع إلى اعتماد الجامعة في التوظيف على حاملي شهادة الماجستير كل سنة وكذلك فإن الأساتذة حاملي شهادة الماجستير، يحضرون للدكتوراه التي تتطلب دراسة خمس سنوات أو أكثر، وهم يزاولون مهنة التدريس.

جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

الرتبة	عدد الأفراد	نسبة عدد الأفراد من العينة (105 أستاذ)	نسبة عدد أفراد العينة من مجتمع الدراسة (918 أستاذ)
أستاذ مساعد ب	56%	53%	6%
أستاذ مساعد أ	23%	22%	2.50%
أستاذ محاضر ب	14%	13%	1.52%
أستاذ محاضر أ	13%	12%	1.40%
المجموع	105%	100%	9.72%

نلاحظ من خلال الجدول أن الاساتذة صنف ب مع الأساتذة صنف أ يحتلون نسبة كبيرة مقارنة بالأساتذة المحاضرين صنف أ وب وذلك نظرا لأن معظم الأساتذة حاملو شهادة الماجستير، علما أن الترقية لأستاذ محاضر يتطلب الحصول على شهادة الدكتوراه وهي نسبة قليلة كما نلاحظ في الجدول.

#### 5. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهرى لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية و مهمة في البحث العلمي، إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها و دقتها و وضوحها.

وقام الباحث بزيارة أولية كانت في نهاية بداية جانفي (2016) على مستوى كليات جامعة الأغواط كان الهدف منها مدى تقبل الأساتذة بعض أسئلة الاستمارة وفهمها، كما طرحنا على بعض الأساتذة أسئلة ودخلنا في مناقشة حول الموضوع، بغية الوصول إلى الأهداف التالية:

#### • صياغة إشكالية البحث

• جمع أكبر عدد من البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث.

• معرفة حجم المجتمع الأصلي و مميزاته و خصائصه.

ثم قام الباحث بدراسة استطلاعية كان الهدف منها تطبيق أدوات البحث على العينة الاستطلاعية، ومدى تقبلهم لأسئلة المقياسين وبالتالي وقفنا على أهم النقاط التي كانت غامضة، وقد اقتصرنا الدراسة الاستطلاعية على 42 أستاذ.

وتتضمن الدراسة الاستطلاعية قياس الخصائص السيكومترية للاستبيان وذلك باستعمال التجزئة النصفية لحساب الثبات وطريقة المقارنة الطرفية لحساب صدق الأداة.



### 1.5 الصدق:

**1.1.5 صدق المحكمين:** استعملنا الصدق التحكيمي لتقدير صدق محتوى الأداة ومدى صلاحيتها لاجراء الدراسة حيث تم عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، إضافة إلى ذلك تم عرض الأداة على محكم لغوي من أجل التأكد من السلامة الغوية لفقرات الاستبيان وتم تعديل بعض الفقرات حتى تكون مناسبة وواضحة لأفراد العينة، حيث تم التعديل في الفقرات التالية حسب المدقق اللغوي: ( قائمة المحكمين موجودة في الملاحق)

#### جدول رقم (14): يبين التدقيق اللغوي لفقرات الاستبيان

رقم الفقرة	التعديل	نص الفقرة
06	قبل التعديل	في نظام ل م د يتم تعليق الاجابة النموذجية بعد نهاية الامتحان
06	بعد التعديل	يتم تعليق الاجابة النموذجية بعد نهاية الامتحان، وذلك ضمن اجراءات نظام ل.م.د.
07	قبل التعديل	في نظام ل م د يطلع الطلبة على أوراق اجابتهم بعد التصحيح
07	بعد التعديل	يطلع الطلبة على أوراق اجابتهم بعد التصحيح، وذلك ضمن اجراءات نظام ل.م.د.
08	قبل التعديل	في نظام ل م د يتم تعليق نقاط الطلبة بعد التصحيح
08	بعد التعديل	يتم تعليق نقاط الطلبة بعد التصحيح، وذلك ضمن اجراءات نظام ل.م.د.
09	قبل التعديل	في نظام ل م د يطلع الطلبة على سلم التقييط
09	بعد التعديل	يطلع الطلبة على سلم التقييط، وذلك ضمن اجراءات نظام ل.م.د.
10	قبل التعديل	في نظام ل م د يتم اشراك الطلبة في تحديد طريقة أسئلة الامتحان
10	بعد التعديل	يتم اشراك الطلبة في تحديد الطريقة التي تصاغ بها اسئلة الامتحان، وذلك ضمن اجراءات نظام ل.م.د.

إضافة إلى ذلك تم الإعتماد على أساتذة متخصصين في تحكيم فقرات الإستبانة، حسب المحكم الثاني والثالث والرابع والخامس وقد تم التعديل في الفقرة رقم 21:

يتعاون طلبة نظام ل م د فيما بينهم لإعداد المحاضرات والبحوث، لتصبح نص الفقرة بعد التعديل: يلجأ طلبة نظام ل م د في حالة تلقيهم لصعوبات للطلبة بدلا من الأساتذة.

وبالنسبة لباقي الفقرات فقد تم تحكيمها من طرف الاساتذة فوجدنا ان اجابات الأساتذة المحكمين ان كل الفقرات تقيس ما أعدت لقياسه إضافة إلى انتمائها إلى البعد أو القيمة التي تم الاعتماد عليها في بناء الاستمارة. وإضافة إلى ذلك، فقد وجدنا عدد فقرات الاستبيان مناسب وعددها 40 أربعين فقرة وذلك من خلال إجابات الأساتذة المحكمين، حيث أجاب جميع المحكمين على أن عدد الفقرات مناسب.

وأما بالنسبة لبدائل الاجابة حيث تتطلب الفقرة اجابتين حسب بدائل الاجابة الأولى:  
موافق جدا، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق اطلاقا  
وأما بالنسبة لبدائل الاجابة الثانية:

تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا، تغير إلى الأسوء

حيث رأى الأساتذة المحكمون أن البدائل مناسبة وملائمة للاستبيان لإجراء الدراسة

### 2.1.5 الصدق التمييزي:

تم حساب الصدق باستعمال المقارنة الطرفية او بما يسمى بالصدق التمييزي حيث يتم ترتيب درجات أفراد العينة من الأدنى إلى الأعلى وأخذ نسبة (27%) درجات أعلى التوزيع و (27%) درجات أدنى التوزيع ما عدده (42) فرد ثم حساب الصدق باستعمال الأسلوب الإحصائي "T"، ويستعمل الصدق التمييزي أو بما يسمى بصدق المقارنة الطرفية في عدة حالات ولا يتطلب شروط كثيرة لحسابه باعتباره صالح لمعظم الاختبارات التي يطبقها الباحث ليتحصل على درجات، حيث تمثل كل درجة فرد من الأفراد الذين تم تطبيق الاستبيان عليهم فالصدق التمييزي يظهر مدى صدق عبارات الاستبيان وتمثيلها للموضوع ويتم مقارنة (ت) المحسوبة ب (ت) المجدولة لتتأكد هل هذا الاختبار صادق أم لا وهل هو مناسب لإجراء الدراسة أم غير مناسب، ولا يتطلب أساليب إحصائية صعبة حيث يعتمد على المتوسط الحسابي والتباين.

جدول رقم(15): يبين صدق الاستبيان وفق بدائل الإجابة الأولى

مجموعات المقارنة	العدد	المتوسط الحسابي	التباين	ت المحسوبة	ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المجموعة الدنيا	11	143.36	77.67	11.11	3.43	12	0.01
المجموعة العليا	11	77.67	98.90				

يبين الجدول رقم (15): الذي يوضح أن مجموعات المقارنة الموزعة كالتالي: المجموعة الدنيا ومتوسطها الحسابي يساوي ( 143.36) والتباين يساوي ( 77.67) أما المجموعة العليا فمتوسطها الحسابي يساوي (98.90) والتباين الموجود يساوي ( 83.17)، ويبين الجدول أيضا أن "ت" المحسوبة تساوي ( 11.11) و"ت" المجدولة (3.43) ودرجة الحرية تساوي(12) عند مستوى الدلالة (0.01).

ونلاحظ أن قيمة "ت" دالة إحصائياً وبالتالي توجد فروق بين المجموعتين الطرفيتين مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول رقم(16): يوضح صدق الاستبيان وفق بدائل الاجابة الثانية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	التباين	المتوسط الحسابي	العدد	مجموعات المقارنة
0.01	12	3.43	8.34	31.28	88.18	11	المجموعة الدنيا
				3.75	56.9	11	المجموعة العليا

يبين الجدول رقم (16): الذي يوضح أن مجموعات المقارنة الموزعة كالتالي: المجموعة الدنيا ومتوسطها الحسابي يساوي (88.18) والتباين يساوي (31.28) أما المجموعة العليا فمتوسطها الحسابي يساوي (56.90) والتباين الموجود يساوي (3.75)، ويبين الجدول أيضا أن "ت" المحسوبة تساوي (8.34) و"ت" المجدولة (3.43) ودرجة الحرية تساوي(12) عند مستوى الدلالة (0.01).

ونلاحظ أن قيمة "ت" دالة إحصائياً وبالتالي توجد فروق بين المجموعتين الطرفيتين مما يدل على صدق الاستبيان.

#### الثبات:

تم حساب الثبات باستعمال طريقة جوتمان التي يتم فيها حساب معامل الارتباط ثم تصحيحه بمعادلة جوتمان وتشتت هذه الطريقة أن يكون عدد البنود في الاستبيان زوجي وهو متوفر في هذا الاستبيان المتكون من 40 فقرة ثم قمنا بتجزئة الاستبيان إلى قسمين ثم قمنا بتطبيق معادلة جوتمان. جدول يوضح معامل ثبات الاستبيان الخاص ببدايل الاجابة الاولى:

وعند المقارنة نجد أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" المحسوبة (0.30) وهي غير قريبة من 1 وبعد تطبيق معادلة جوتمان تحصلنا على معامل الثبات بعد التصحيح 0.70 وباعتباره قريب من 1 نقول أن الاختبار ثابت.

وعند المقارنة نجد أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" المحسوبة (0.56) وهي غير قريبة من 1 وبعد تطبيق معادلة جوتمان تحصلنا على معامل الثبات بعد التصحيح (0.75) وباعتباره قريب من 1 نقول أن الاختبار ثابت.

7- الأساليب الاحصائية المستعملة:

7-1- الاسلوب الاحصائي T:

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{N - 1}}}$$

حيث:

$\bar{X}_1$  المتوسط الحسابي للدرجات العليا

$\bar{X}_2$  المتوسط الحسابي للدرجات الدنيا

$S_1$  تباين درجات أعلى التوزيع

$S_2$  تباين درجات أدنى التوزيع

N عدد الأفراد

7-2- معامل الارتباط بيرسون :

$$r = \frac{n \sum(x.y) - \sum x. \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x^2)][n \sum y^2 - (\sum y^2)]}}$$

حيث

X قيمة النصف الأول من الاختبار

Y قيمة النصف الثاني من الاختبار

$\sum$  رمز المجموع

7-3- معادلة جوتمان:

$$r = 2 \left( 1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S} \right)$$

**S<sub>1</sub>** تباين النصف الأول من الاختبار

**S<sub>2</sub>** تباين النصف الثاني من الاختبار

**S** تباين الاختبار ككل

(بن سعد، 2005، ص.ص 48 - 30).

### خلاصة:

تحتاج الدراسات العلمية في مجال العلوم الاجتماعية إلى اتباع خطوات منهجية تساعد الباحث على تنظيم دراسته بصورة واضحة تساعد في فهم طبيعة الموضوع من جهة وتقديمها للباحثين من جهة أخرى لهذا فان الالمام بجميع الخطوات المنهجية يساعد الباحث في الاعتماد على تراث علمي وسيكولوجي معين، إضافة إلى تحديد المنهج المناسب للدراسة والأداة الملائمة للدراسة وعينة البحث المناسبة ويتم تحديدهما حسب طبيعة الموضوع، وحسب الاطار الزمني والمكاني للدراسة، ومن هنا لابد من الاطلاع الكامل للتراث السيكولوجي لفهم موضوع الدراسة، لتجنب الأخطاء التي يقع فيها بعض الباحثين من جهة وتقديم الدراسة بشكل واضح من جهة أخرى.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

#### تمهيد

- 1 عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة
- 2 عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 3 عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 4 عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 5 عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
- 6 عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
- 7 عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة

## تمهيد

تعتبر الدراسات الميدانية دراسات تقدم حقائق علمية ملموسة فهي تقدم نتائج البحث يمكن التعبير عنها بأرقام للاعتماد عليها في الدراسات العلمية في مجال العلوم الاجتماعية وهي أساس لتطبيق المكتسبات المعرفية. فبعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة في الفصل السابق، نتطرق في هذا الفصل إلى عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة والمتمثلة في تحليل استبيان الدراسة الذي اعتمدنا عليه في جمع المعلومات، واعتمدنا أيضا على نتائج عينة الدراسة للتأكد من تحقق الفرضيات، حيث تم الاعتماد على نموذج ليكرت والبدائل التالية (تغير إلى الأحسن كما كان سابقا، تغير إلى الأسوء) في التأكد من تحقق الفرضية العامة بما أن اجابات أفراد العينة تعتمد على الاجابة على بدلين على كل فقرة، وأما بالنسبة للفرضيات الجزئية تم الاعتماد نموذج ليكرت اضافة إلى البدائل التالية: (تغير إلى الأحسن كما كان سابقا، تغير إلى الأسوء) ونتطرق في هذا الفصل إلى عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال معرفة اذا كانت هناك فروق بين الأساتذة حسب جامعة الدراسة، سنوات التدريس، حسب المهنة، حسب المؤهل التعليمي، حسب الرتبة وهذا بعد تطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية.

وقد اعتمدنا على الأساليب الاحصائية للتأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، فقد استعملنا الأسلوب الاحصائي "ت" T TEST في التأكد من تحقق الفرضية الجزئية الأولى والفرضية الجزئية الخامسة. حيث يشترط عينيتين تكونا متجانستين. وهذا ما نجده في حيث نجد لدينا مجموعتين في الفرضية الجزئية الأولى هما الأساتذة والأساتذة المكلفين بمهام إدارية وأيضا بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة حيث نجد لدينا مجموعتين هما الأساتذة حاملي شهادة الماجستير والأساتذة حاملي شهادة الدكتوراه وأما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية والثالثة والرابعة والسادسة فقد اعتمدنا على الأسلوب الإحصائي ف الذي يستعمل لحساب الفروق.

## 1. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نص الفرضية: يوجد أثر ايجابي لتطبيق نظام ل.م.د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية من خلال آراء عينة من أساتذة جامعة الأغواط.

للتحقق من نتائج الفرضية يجب الحكم على النتائج المتحصل عليها من خلال الدرجات الكلية لعينة الدراسة فكل فرد من أفراد العينة يقدم رأيه اما ان يكون سلبي أو ايجابي وحتى نحكم لا بد من احتساب الدرجات الكلية للعينة لكل بعد من أبعاد الاستبيان من خلال البديلين المقدمين:  
حسب البديل الأول:

1 موافق جدا 5

2 موافق 4

3 موافق نوعا ما 3

4 غير موافق 2

5 غير موافق على الاطلاق

حسب البديل الثاني:

1.تغير الى الأسوء 1

2.كما كان سابقا 2

3.تغير الى الأحسن 3

ويحتوي الاستبيان على 8 أبعاد ويحتوي كل بعد 05 فقرات وللحكم على أن إجابة الأستاذ على كل بعد من الأبعاد موجبة عليه الحصول على 18 حسب بدائل الإجابة الأولى من خلال الحصول على إجابات موافق ثلاث مرات وموافق نوعا ما مرتين على الأقل ليحصل على قيمة 18 أو أكثر من 18 للحكم على أن هناك أثر ايجابي لهذا البعد لكل فرد، ولأفراد العينة ككل (105 من الأفراد) نضرب العدد 18 فيعدد أفرا العينة 105 لتتوصل على القيمة 1890 لنحكم على أن هذا البعد أثر ايجابي ، وكذلك بالنسبة لبدائل الاجابة الثانية من خلال الحصول على إجابات أفراد العينة كما كان سابقا مرتين تغير الى ثلاث مرات على الأقل لتتوصل على قيمة 13 أكثر من 13 للحكم على أن هناك أثر ايجابي لهذا البعد لكل فرد ولأفراد العينة ككل 105 من الأفراد نضرب العدد 13 في عدد أفراد العينة لتتوصل على 1365 لنحكم على أن لهذا البعد أثر ايجابي من خلال إجابات أفراد العينة علينا أن نتوصل على أكبر من 1365



## 1. حسب بعد الاعلام والتوجيه:

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1510 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة الأولى (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1890 ومن خلال من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 957 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الإجابة الثانية (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1365

## 2. حسب التواصل البيداغوجي:

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1780 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الإجابة الأولى (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1890 ومن خلال من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1165 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الإجابة الثانية (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1365

## 3. حسب الانضباط:

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1260 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة الأولى (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من أفراد العينة وهي أصغر 1890 ومن خلال من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 812 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة ال ثانية (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1365

**4. حسب النظام:**

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1631 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة الأولى (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1890 ومن خلال من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1049 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة الثانية (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1365

**5. حسب الفاعلية:**

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1373 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة الأولى (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1890 ومن خلال من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 892 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة ال ثانية (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1365

**6 حسب العمل الجماعي:**

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1440 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة الأولى (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1890 ومن خلال من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1082 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة ال ثانية (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1365

## 7. نظام التقييم:

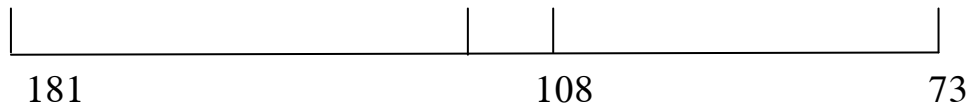
من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1455 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة الأولى (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1890 ومن خلال من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 985 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة ال ثانية (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1365

8. المرافقة البيداغوجية:

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1654 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة الأولى (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة المتوقع حصولها وهي 1890

ومن خلال من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن هذا البعد لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية حسب النتائج التالية حيث وجدنا أن القيمة المتحصل عليها وهي 1134 من خلال جمع جميع الدرجات المتحصل عليها من خلال بدائل الاجابة ال ثانية (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء) من أفراد العينة وهي أصغر من القيمة 1365 وقد تم أيضا حساب نتائج الفرضية باستعمال الوسط الفرضي بعد حساب المتوسط الحسابي لأفراد العينة حسب إجاباتهم على الاستبان، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

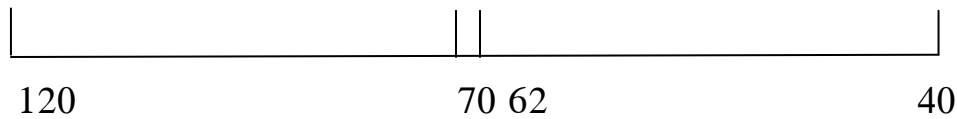
1. حسب البدائل التالية: (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة)



شكل رقم (08): يوضح نتائج الفرضية العامة حسب بدائل الإجابة الأولى

نلاحظ من خلال الشكل أن قيمة المتوسط الحسابي ( 119 ) أكبر من وهي ( 108 ) وبهذا نتسنتج أن تطبيق نظام ل.م.د لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية من خلال آراء عينة من أساتذة جامعة الأغواط.

2. حسب البدائل التالية: (تغير إلى الأحسن، كما كان سابقا تغير إلى الأسوء)



شكل رقم (09): يوضح نتائج الفرضية العامة حسب بدائل الإجابة الثانية

نلاحظ من خلال الشكل أن قيمة المتوسط الحسابي ( 70 ) أكبر من الوسط الفرضي وهي ( 62 ) وبهذا نتسنتج أن تطبيق نظام ل.م.د لم يؤثر ايجابيا على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية من خلال آراء عينة من أساتذة جامعة الأغواط.

وهذا ما أكدته دراسة "أليزيد نذيرة" (2015) وذلك بوجود صعوبات في تطبيق نظام ل م د

(دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي) في الجامعة أثر سلبا ذلك على متغيرات عديدة من بينها الثقافة التنظيمية. وأكدت الدراسة هناك صعوبات تواجه الأساتذة في تطبيق النظام الجديد بالجامعة الجزائرية حسب تصور الأساتذة الجامعيين و هذه الصعوبات تبرز على مستويات عديدة منها الهياكل و التجهيزات النماذج، التأطير و التسييرو التمويل، وهذا راجع إلى عدة نقاط حسب ما يراه الأساتذة من بينها عدم كفاية الوسائل البيداغوجية و التقنية مثل : جهاز الإسقاط ، الحاسوب الشخصي قاعات الإعلام الآلي الموصولة بالإنترنت ، المكتبات الالكترونية... ، كتب متوفرة لكن غير موافقة للتخصص، العدد الكبير للطلبة و إمكانيات بيداغوجية لا توافق و متطلبات النوعية في التكوين، عدد المؤطرين غير كافي بالنسبة لعدد الطلبة، دوارت تكوينية غير كافية لإعداد و شرح نظام ل.م.د. للمؤطرين، طرق تدريس غير مواكبة للعصر تعتمد على التلقين، عدم وجود إدارك معرفي تام بنظام ل.م.د بالنسبة لكل أسرة الجامعة، عدم إدارك العمل الشخصي في التقييم الذهني و النظرة التشاركية للأساتذة حول مستقبل ل.م.د.

ويرى الباحث أن نظام ل م د لم يساعد في تحسين الثقافة التنظيمية يعود إلى عدة أسباب من

بينها مستوى الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية سواء بالنظام الكلاسيكي أو نظام ل م د، من خلال

النتائج المتوصل اليها وجدنا أن اجابات الأساتذة غير مختلفة حيث يعطي لنا صورة عامة عن تصور الأستاذ لهذا النظام، والتي بالتأكيد هي صورة سلبية، ونستنتج أن اجابات الأساتذة أكيد لن تنصب لتعطي صورة ايجابية عن هذا النظام مما يؤكد أن نظام ل م د لم يساهم في تحسين الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية.

## 2. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف جامعة الدراسة. ولإيجاد الفروق بين الأساتذة تم استعمال طريقة "تحليل التباين" (الأسلوب الاحصائي ف) وذلك باستعمال برنامج (spss20)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): يبين نتائج الفرضية الجزئية الأولى حسب بدائل الاجابة الأولى

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المؤشرات الاحصائية المتغير
0.05					
غير دالة	0.62	18	4750	270.22	بين المجموعات
		86	7586	340.01	داخل المجموعات

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (17): أن متوسط ال مربعات الذي بين المجموعات يساوي (270.22) ومجموع المربعات يساوي (4750) وأما داخل المجموعات فإن متوسط المربعات يساوي (340.01) ومجموع المربعات يساوي (7586) ودرجة الحرية (18) ما بين المجموعات و(86) داخل المجموعات وتم الحصول على الدلالة الاحصائية وهي (0.62) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنها غير دالة إحصائيا وعليه فإنه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل م د باختلاف جامعة الدراسة وبهذا فان الفرضية لم تتحقق.

جدول رقم (18): يبين نتائج الفرضية الجزئية الأولى حسب بدائل الاجابة الثانية

المؤشرات الاحصائية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
بين المجموعات	245.02	1470	18	0.75	غير دالة
داخل المجموعات	345.07	34701	86		

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (18): أن متوسط ال مربعات الذي بين المجموعات يساوي ( 245.02 ) ومجموع المربعات يساوي (1470) وأما داخل المجموعات فإن متوسط المربعات يساوي (345.07) ومجموع المربعات يساوي ( 34701 ) ودرجة الحرية ما بين المجموعات (18) و داخل المجموعات (86) وتم الحصول على الدلالة الاحصائية وهي (0.75) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنها غير دالة إحصائيا وعليه فإنه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل م د باختلاف جامعة الدراسة وبهذا نقول أن الفرضية لم تتحقق.

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها نجد أن نتائج تتطابق نوعا ما ما دراسة "كركوش" 2012 حيث أجريت هذه الدراسة بجامعة البليدة حيث توصل إلى أن عدم وجود فروق بين الأساتذة في رؤيتهم لمستقبل نظام ل م د وهذا راجع لعدة أسباب التي طرحها من خلال دراسته حيث أكد ان غموض نظام ل م د لكونه لا يتلاءم مع واقع التعليم والمحيط التعليمي الاجتماعي والاقتصادي ، إلى جانب نقص التحضير له وضيق الوقت ونقص الإمكانيات لهذا النظام، إضافة إلى جانب نقص الإعلام حوله إضافة إلى العدد الهائل للطلبة الذين سجلوا في هذا النظام.

ومن خلال النتائج التي خلصنا اليها إلى عدم تحقق الفرضية، يرى الباحث أن عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية بين الأساتذة باختلاف جامعة الدراسة يعود إلى رؤية الأساتذة لنظام ل م د حيث أنهم يفضلون النظام الكلاسيكي على النظام وان اختلفت تلك الجامعات التي درسوا فيها باعتبارها تعتمد على نفس الأنظمة البيداغوجية، ونفس البرامج التعليمية.

3. عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الكلية ولإيجاد الفروق بين الأساتذة تم استعمال طريقة "تحليل التباين" (الأسلوب الاحصائي ف) وذلك باستعمال برنامج (spss20)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): يبين نتائج الفرضية الجزئية الثانية حسب بدائل الاجابة الأولى

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المؤشرات الاحصائية المتغير
0.05					
غير دالة	0,53	6	1308	218,03	بين المجموعات
		98	25278	257,93	داخل المجموعات

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (19): أن متوسط ال مربعات الذي بين المجموعات يساوي (218,03) ومجموع المربعات يساوي (1308) وأما داخل المجموعات فإن متوسط المربعات يساوي (257,93) ومجموع المربعات يساوي (25278) ودرجة الحرية (6) ما بين المجموعات و (104) داخل المجموعات وتم الحصول على الدلالة الاحصائية وهي (0.53) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنها غير دالة إحصائيا وعليه فإنه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل م د باختلاف الكلية وبهذا فان الفرضية لم تتحقق.

جدول رقم (20): يبين نتائج الفرضية الجزئية الثانية حسب بدائل الاجابة الثانية

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المؤشرات الاحصائية المتغير
0.05					
غير دالة	0,22	6	12212	2035	بين المجموعات
		98	142437	1453	داخل المجموعات

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (20): أن متوسط ال مربعات الذي بين المجموعات يساوي (2035) ومجموع المربعات يساوي (12212) وأما داخل المجموعات فإن متوسط المربعات يساوي (1453) ومجموع المربعات يساوي ( 142437 ) ودرجة الحرية (6) مابين المجموعات و(104) داخل المجموعات وتم الحصول على الدلالة الاحصائية وهي (0.22) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنها غير دالة إحصائيا وعليه فإنه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل م د باختلاف الكلية وبهذا نقول أن الفرضية لم تتحقق.

وهذا ما أكدته دراسة "زرقان ليلي" في دراسة على عمداء ورؤساء الأقسام كليات جامعة سطيف من خلال تقديم رأي عينة من أساتذة جامعة سطيف حول مدى مساهمة السياسات التوجيهية للإصلاح الجديد (نظام ل م د) في حل مشكلة الهياكل والتجهيزات حيث خلصت الدراسة إلى أن السياسات التوجيهية للإصلاح الجديد غير كافية لتجاوز مشكلة الهياكل والتجهيزات، ويعكس لنا هذا إجابات المبحوثين التي بلغت % 65.66 بالسلب حول مدى تماشي ما تم توفيره وانجازه من هياكل وتجهيزات والإصلاح الجديد، وهذا يفسر عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية باختلاف الكلية، من خلال هذه الدراسة.

ومن خلال النتائج التي خلصنا إليها إلى عدم تحقق الفرضية، يرى الباحث أن عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية بين الأساتذة باختلاف الكلية، يعود إلى تفضيل النظام الكلاسيكي على نظام ل م د بحيث يرى الأساتذة يمنح الوقت الكافي والكافي واللازم لطرح برامج مكثفة خلال كل سداسي، وان اختلفت التخصصات المدرجة في الجامعة.



4. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف سنوات التدريس. ولإيجاد الفروق بين الأساتذة تم استعمال طريقة "تحليل التباين" (الأسلوب الاحصائي ف) وذلك باستعمال برنامج spss، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): يبين نتائج الفرضية الجزئية الثالثة حسب بدائل الاجابة الأولى

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المؤشرات الاحصائية المتغير
غير دالة	0.44	02	414,59	207,29	بين المجموعات
		102	26171	256,58	داخل المجموعات

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (21): أن متوسط ال مربعات الذي بين المجموعات يساوي (207,29) ومجموع المربعات يساوي (414,59) وأما داخل المجموعات فإن متوسط المربعات يساوي (256,58) ومجموع المربعات يساوي (26171) ودرجة الحرية (02) ما بين المجموعات و(102) داخل المجموعات وتم الحصول على الدلالة الاحصائية وهي (0.44) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنها غير دالة إحصائيا وعليه فإنه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل م د باختلاف سنوات التدريس وبهذا فان الفرضية لم تتحقق.

جدول رقم (22): يبين نتائج الفرضية الجزئية الثالثة حسب بدائل الاجابة الثانية

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المؤشرات الاحصائية المتغير
غير دالة	0.44	02	604,74	302,37	بين المجموعات
		102	154045	1510	داخل المجموعات

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (22): أن متوسط ال مربعات الذي بين المجموعات يساوي (302,37) ومجموع المربعات يساوي (604,74) وأما داخل المجموعات فإن متوسط المربعات يساوي (1510) ومجموع المربعات يساوي (154045) ودرجة الحرية (02) مابين المجموعات و(102) داخل المجموعات وتم الحصول على الدلالة الاحصائية وهي (0.81) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنها غير دالة إحصائيا وعليه فإنه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل م د باختلاف سنوات التدريس وبهذا نقول أن الفرضية لم تتحقق. وهذا ما أكدته دراسة "عباس سمير" (2008) إلى عدم وجود فروق بين الأساتذة ترجع إلى سنوات العمل حيث نصت الفرضية التي تحققت على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية ناتجة عن الخصائص الشخصية (مدة الخدمة) للأساتذة بجامعة عنابة بعد تطبيق نظام ل م د حسب النموذج العلمي و الذاتي للثقافة وذلك من خلال آراء عينة من أساتذة جامعة عنابة. ومن خلال النتائج التي خلصنا إليها إلى عدم تحقق الفرضية، يرى الباحث أن عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية بين الأساتذة حسب سنوات التدريس يعود إلى تفضيلهم للنظام الكلاسيكي وان كان هناك لم يدرسوا بالنظام الكلاسيكي الآ أنهم حرجي النظام الكلاسيكي، ويدرسون بنظام ل م د حاليا وتكونت لهم صورة عن النظامين.

### 5. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية: توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الوظيفة وإيجاد الفروق بين الأساتذة تم استعمال الأسلوب الاحصائي "ت" T.TEST، وذلك باستعمال برنامج (spss20)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): يبين نتائج الفرضية الجزئية الرابعة حسب بدائل الاجابة الأولى

مستوى الدلالة 0.05	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المؤشرات الاحصائية	العينة
غير دالة	0.41	103	15,72		الأساتذة
			17.50		الاساتذة المكلفين بمهام ادارية

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (23): أن الانحراف المعياري عند الأساتذة يساوي (15.72) والانحراف المعياري عند الأساتذة المكلفين بمهام ادارية يساوي ( 17.50 ) ودرجة الحرية (103)، وعليه تم الحصول على الدلالة الاحصائية ( 0.41 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( 0.005 ) وبالتالي الفرضية غير دالة احصائيا ومنه نستنتج انه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الوظيفة، وبالتالي الفرضية لم تتحقق.

**جدول رقم (24): يبين نتائج الفرضية الجزئية الرابعة حسب بدائل الاجابة الثانية**

مستوى الدلالة 0.05	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المؤشرات الاحصائية	العينة
غير دالة	0.96	103	41.09		الأساتذة
			24.27		الاساتذة المكلفين بمهام ادارية

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (24): أن الانحراف المعياري عند الأساتذة يساوي (41.09) والانحراف المعياري عند الأساتذة المكلفين بمهام ادارية يساوي ( 24.27 ) ودرجة الحرية (103)، وعليه تم الحصول على الدلالة الاحصائية ( 0.96 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( 0.005 ) وبالتالي الفرضية غير دالة احصائيا ومنه نستنتج انه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الوظيفة، وبالتالي الفرضية لم تتحقق.

وهذا ما أكدته دراسة "صليحة رقاد" في دراسة حول معوقات تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، حيث توصلت فيه إلى وجود معوقات سامهت في عرقلة نظام الجودة من بينها الادارة والتسيير رغم اختلاف المهن بين الأساتذة بين أفراد العينة، مما يؤثر على الثقافة التنظيمية للجامعة وبصورة سلبية.

ومن خلال النتائج التي خلصنا اليها إلى عدم تحقق الفرضية، يرى الباحث أن عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية بين الأساتذة باختلاف الوظيفة يعود إلى عدم وجود تغير في مهام الأساتذة والأساتذة الإداريين في كلا النظامين.

**6. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:**

نص الفرضية: توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف المؤهل التعليمي . ولإيجاد الفروق بين الأساتذة تم استعمال الأسلوب الاحصائي "ت" T.TEST، وذلك باستعمال برنامج (spss20)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): يبين نتائج الفرضية الجزئية الخامسة حسب بدائل الإجابة الأولى

مستوى الدلالة 0.05	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المؤشرات الاحصائية	العينة
غير دالة	0.44	103	15.38	المؤهل التعليمي (ماجستير)	
			17.97	المؤهل التعليمي (دكتوراه)	

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (25): أن الانحراف المعياري عند الأساتذة الذين يحملون المؤهل التعليمي ماجستير يساوي ( 15.38 ) والانحراف المعياري عند الأساتذة الذين يحملون المؤهل التعليمي دكتوراه ( 17.97 ) ودرجة الحرية ( 103 )، وعليه تم الحصول على الدلالة الاحصائية ( 0.44 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( 0.005 ) وبالتالي الفرضية غير دالة احصائيا ومنه نستنتج انه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف المؤهل التعليمي وبالتالي فالفرضية لم تتحقق.

جدول رقم (26): يبين نتائج الفرضية الجزئية الخامسة حسب بدائل الإجابة الثانية

مستوى الدلالة 0.05	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المؤشرات الاحصائية	العينة
غير دالة	0.61	103	42.55	المؤهل التعليمي (ماجستير)	
			20.98	المؤهل التعليمي (دكتوراه)	

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (26): أن الانحراف المعياري عند الأساتذة الذين يحملون المؤهل التعليمي ماجستير يساوي ( 42.55 ) والانحراف المعياري عند الأساتذة الذين يحملون المؤهل التعليمي دكتوراه ( 20.98 ) ودرجة الحرية ( 103 )، وعليه تم الحصول على الدلالة الاحصائية ( 0.61 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( 0.05 ) وبالتالي الفرضية غير دالة احصائيا ومنه نستنتج انه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف المؤهل التعليمي وبالتالي فالفرضية لم تتحقق.

وهذا ما أكدته دراسة "أليزيد نذيرة" على هناك صعوبات تواجه الأساتذة في تطبيق النظام الجديد

بالجامعة الجزائرية حسب تصور الأساتذة الجامعيين .هذه الصعوبات تبرز على مستويات عديدة منها الهياكل و التجهيزات والديماج، التأطير و التسيير و التمويل، وهذا ما يؤثر على الثقافة التنظيمية. ومن خلال النتائج التي خلصنا إليها إلى عدم تحقق الفرضية، يرى الباحث أن عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية بين الأساتذة حسب المؤهل التعليمي، يعود إلى نظام ل م د لا يتناسب مع مستوى الجامعة الجزائرية سواء مستوى الطالب أو مستوى الأستاذ، لهذا يفضل الأساتذة النظام الكلاسيكي عن نظام ل م د، وان اختلف المؤهل التعليمي للأستاذ.

### 7. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

نص الفرضية: توجد فروق بين الأساتذة في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل.م.د باختلاف الرتبة وإيجاد الفروق بين الأساتذة تم استعمال طريقة "تحليل التباين" (الأسلوب الاحصائي ف) وذلك باستعمال برنامج ( spss20 )، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): يبين نتائج الفرضية الجزئية السادسة حسب بدائل الاجابة الأولى

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المؤشرات الاحصائية المتغير
0.05					
غير دالة	0.78	03	4784	224.02	بين المجموعات
		101	14582	2450.05	داخل المجموعات

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (27): أن متوسط المربعات الذي بين المجموعات يساوي (224.02) ومجموع المربعات يساوي (4784) وأما داخل المجموعات فإن متوسط المربعات يساوي (2450.05) ومجموع المربعات يساوي (14582) ودرجة الحرية (03) ما بين المجموعات و (101) داخل المجموعات وتم الحصول على الدلالة الاحصائية وهي (0.78) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنها غير دالة إحصائياً وعليه فإنه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل م د باختلاف الرتبة وبهذا فان الفرضية لم تتحقق

جدول رقم (28): يبين نتائج الفرضية الجزئية السادسة حسب بدائل الاجابة الثانية

مستوى الدلالة 0.05	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المؤشرات الاحصائية المتغير
غير دالة	0.69	03	381,09	127,03	بين المجموعات
		101	26205	259,45	داخل المجموعات

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (28): أن متوسط المربعات الذي بين المجموعات يساوي (127,03) ومجموع المربعات يساوي (381,09) وأما داخل المجموعات فإن متوسط المربعات يساوي (259,45) ومجموع المربعات يساوي (26205) ودرجة الحرية (03) ما بين المجموعات و (101) داخل المجموعات وتم الحصول على الدلالة الاحصائية وهي (0.69) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أنها غير دالة إحصائياً وعليه فإنه لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية بعد تطبيق نظام ل م د باختلاف الرتبة وبهذا فان الفرضية لم تتحقق.

وهذا ما أكدته دراسة "هاشمي بريقل" (2009) على أن هناك شبه اتفاق لدى الخبراء والمهتمين بالبحث في التعليم والتكوين رغم اختلاف رتبهم التعليمية. من وجود إصلاحات جديدة مست قطاع التعليم الجامعي إلا أن هناك بعض المجالات التي لم يغطها هذا النظام (ل م د) و كانت اغلبها في مجال البحوث والدراسات الاجتماعية، وهذا راجع إلى عدم تلاؤمه مع المعطيات الثقافية والاجتماعية في الجزائر، أما مستقبل الجامعة في ظل هذا النظام فهو حسب رأي من أفراد العينة (الأساتذة) بأنه متوسط، وبصعب تطبيقه على الجامعة الجزائرية، لأن معطيات هذا النظام تخدم مجتمعات ذات ثقافات وعادات خاصة، بالإضافة إلى أن هذا النظام يحتاج إلى وقت كبير بالرغم من تشعب برامجه. ومن خلال النتائج التي خلصنا إليها إلى عدم تحقق الفرضية، يرى الباحث أن عدم وجود فروق في

الثقافة التنظيمية بين الأساتذة باختلاف الرتبة يعود إلى عدم وجود اختلاف بين النظامين من حيث ساعات العمل، طرق التريس، الترصات الميدانية، المنح الخارجية، مما يؤكد عدم وجود فروق بين الأساتذة وان اختلفت الرتب العلمية.

## الاستنتاج العام

تشكل هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات الإدارة العامة بصفة عامة، وأدبيات الثقافة التنظيمية بصفة خاصة بإلقائها المزيد من الضوء على الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية من خلال دراسة أثر تطبيق نظام ل م د م على الثقافة التنظيمية ، ومن شأن ذلك أن يضيف المزيد من الفهم على هذين المتغيرين، ويبدو هذا مهمًا على وجه الخصوص للأدبيات العربية التي يعوزها وجود دراسات تربط بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى.

وقد اعتمدت الجامعة الجزائرية على النظام الكلاسيكي طيلة عدة عقود، مركزين في ذلك على المستجدات سواء كانت عربية عالمية أو باتباع تطابق الشهادات مع سوق العمل، ومرت الجامعة الجزائرية بمراحل شتى منها ما تأثرت به منها من تؤثر به، وقد تبين لنا أن هناك متغيرات أخرى لها علاقة بالتغير الذي يحصل للمنظمة على العموم وعلى الجامعة بصفة خاصة على سبيل المثال لا الحصر نظام ل م د الذي تم تعميمه على كافة الجامعات الجزائرية، وقد مس هذا التغير الهياكل والتجهيزات، ونظام الجامعة، والهياكل التنظيمية، إضافة إلى الجانب البيداغوجي، كتقليص مدة التكوين، وقد مر نظام ل م بعدة مراحل من خلال تطبيقه في جامعة بجاية كمرحلة أولية، ليتم تعميمه على كافة الجامعات، وقد توصلت دراستنا حسب النتائج المتوصل إليها إلى عدة نقاط من بينها، وجود أثر سلبي لنظام ل م د على الثقافة التنظيمية وفق اجابات الأساتذة حيث وجدنا أن نظام ل م د لم يساهم في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وهذا راجع لعدة أسباب من بينها الصورة السلبية المتصورة عن نظام ل م د مقارنة بالنظام الكلاسيكي، إضافة إلى غموض هذا النظام بالنسبة للأساتذة والطلبة، ومطابقة خريجي نظام ل م د مع خريجي طلبة النظام الكلاسيكي، وقد ارتأينا إلى تقديم دراسة عامة وشاملة نحاول من خلالها تقديم بحث يقدم لنا رؤية واضحة عن هذا النظام ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية، لكن لاحظنا أن غموض هذا النظام، وعدم توفر البنية المناسبة لنجاحه قد أثر بشكل كبير على تجاوب الأسرة الجامعية مع هذا النظام، فقد يكون نظام ل م د صالحا، ولكن قد لا يكون جيدا، ولو توفرت له الشروط اللازمة مع تطبيق القوانين الصارمة لساهم هذا النظام في تحسين الثقافة التنظيمية للجامعة.

## الآراء والاقتراحات:

إن الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في مجال الإدارة والعمل يستلزم منا أن نتضافر الجهود من أجل تهيئة دورها على المنظمة والفرد في نفس الوقت لهذا خلصت دراستنا التي أجريت في الجامعة من خلال التعرف على آثار نظام ل م د على الثقافة التنظيمية وبالأخص معرفة وجهة نظر الأساتذة حول التغيير الذي حصل للجامعة الجزائرية ومعرفة آثاره على الثقافة التنظيمية، ولكن مع توصلنا إلى نتائج تشير إلى أن التغيير الجديد لم يساهم في تحسين الثقافة التنظيمية، لهذا ارتأينا إلى تقديم الاقتراحات التالية:

- توفير كافة الوسائل البيداغوجية للأساتذة قصد الرفع من مستوى الثقافة التنظيمية.
- تحسين المرافق الضرورية من خلال توفير مكاتب خاصة للأساتذة.
- تقديم المساعدة الضرورية للأساتذة من خلال توفير السكنات المجهزة وذلك قصد تحسين الثقافة التنظيمية.
- فتح المجال للأساتذة لتطوير البحث العلمي من خلال تقديم دورات تكوينية وترقيات ميدانية داخل وخارج الوطن بصفة مستمرة ومكثفة.
- استشارة الأساتذة في تجديد الهياكل قصد تطوير المستوى البيداغوجي للجامعة
- توفير كافة الوسائل والهياكل والتجهيزات البيداغوجية، من أجل نجاح هذا النظام.
- معرفة الجوانب الايجابية في الجامعات التي شهدت نجاحا بعد تطبيقها لهذا النظام من خلال التعرف على العوامل التي ساهمت في نجاحه.
- اعادة النظر في الاجراءات البيداغوجية اللازمة لتوفير البيئة المناسبة لإنجاح هذا النظام من خلال اعادة النظر في عدد الطلبة، توجيه الطلبة، البرنامج السنوي لكل سداسي، الحجم الساعي، فتح تخصصات جديدة لكل الشعب، نظام التقييم، المرافقة البيداغوجية.
- الاعتماد على آراء الأساتذة في بناء تحديد البرامج السنوية المناسبة لهذا النظام وذلك عن طريق لجان علمية من مختلف الجامعات والتخصصات.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. بدوي أحمد زكي. (1977). معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
2. بدوي أحمد زكي، مصطفى محمد كامل. (1984). معجم مصطلحات القوى العاملة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
3. بشير معمريّة. (د.ت). أساسيات القياس النفسي. الجزائر: جامعة باتنة.
4. بن سعد أحمد. (د.ت). محاضرات في القياس النفسي. الجزائر: جامعة الأغواط.
5. بن نعمان أحمد. (1996). هذه هي الثقافة (ط.1) شركة دار الأمة.
6. بوحوش عمار، الذنبيات محمد. (1995). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. ج. ف نيلر. (1972). الأصول الثقافية للتربية. (محمد عزت عبد الموجود وآخرون، مترجم). القاهرة: عالم الكتب.
8. الجزائري محمد بن عبد الكريم. (د.ت). الثقافة ومآسي رجالها. الجزائر: شركة الشهاب.
9. حرز الله عبد الكريم، بداري كمال. (2008). نظام ل م د. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكنون.
10. حريم حسن. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار الحامد.
11. داودي محمد، بوفاتح محمد. (2007). منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية. (ط.1). الجزائر: دار ومكتبة الأوراسية.
12. زكي إسماعيل بن محمد. (1986). الأنثروبولوجيا الثقافية. الدوحة: دار الثقافة.
13. زوليف مهدي حسن. (1999). إدارة الأفراد في منظور كمي للعلاقات الإنسانية. عمان: بيت الأفكار الدولية.
14. الساعاتي سامية حسن. (1998). الثقافة والشخصية (ط.3). القاهرة: دار الفكر العربي.
15. الساعاتي سامية حسن. (د.ت). الثقافة والشخصية (ط.1). القاهرة: دار الفكر العربي.
16. السويدي محمد. (1991). مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته. (ط.1). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
17. السيد عبد العاطي السيد. (2003). المجتمع والثقافة والشخصية (ط.1). الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.
18. سيرلاجي اندرودي، والاس مارك جي. (1996). السلوك التنظيمي والأداء. (أحمد جعفر أبو القاسم، مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

19. عثمان حسن عثمان. (2003). قراءة في كتاب البحث عن الامتياز. الجزائر: جامعة المسيلة
20. العديلي ناصر محمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الادارة العامة .
21. عليان مصطفى، غنيم عثمان محمد.(2000). مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية التطبيق (ط.1). عمّان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
22. عمار بوحوش.(1995).دليل الباحث في منهجية وكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
23. العميان محمود سليمان.(2000).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل.
24. غالب سعد ياسين. (2002). الإدارة الإستراتيجية (ط.1). عمّان: دار اليازوري.
25. الغمري إبراهيم.(1995). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
26. غياث بوفلجة.(2010).القيم الثقافية وفعالية التنظيميات.(ط.1). وهران. الجزائر: دار القدس.
27. فراج عمار. (1998).الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي.
28. فلاح حسن عداي الحسيني.(2000). الإدارة الإستراتيجية:مداخلها مفاهيمها وعملياتها. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
29. الفيروز آبادي محمد الدين بن يعقوب. (2003). القاموس المحيط (ط.2). بيروت: دار احياء التراث العربي.
30. القريوتي محمد صالح. (2000). السلوك التنظيمي. عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
31. القريوتي محمد قاسم.(2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة (ط.4). عمّان: دار الشروق.
32. القظامين أحمد.(2002). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ومحاولات تطبيقية. عمّان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
33. اللوزي موسى. (2001). التممية الإدارية. عمّان: دار وائل للطباعة والنشر.
34. ليقت هارولد.(1987). الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات. (السعيد شحاتة طایل، مترجم). الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة.
35. محمد عبيدات وآخرون.(1999). منهجية البحث العلمي: المراحل القواعد التطبيقات. عمّان: دار وائل للنشر.
36. محمود مصطفى أبوبكر.(2000).التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية (ط.1). الإسكندرية: الدار الجامعية.
37. محمود مصطفى أبوبكر.(2003). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (ط.1).

- الإسكندرية: الدار الجامعية. المغربي كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط.2). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
38. مقدم عبد الحفيظ.(1992). الثقافة والتسيير (ط.1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
39. موريس انجرس.(2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية.(بوزيد صحراوي وآخرون، مترجم) الجزائر: دار القصة للنشر.
40. نزار يمينة، غربي علي.(2001). التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية (ط.1). قسنطينة.
41. ويلسون دافيد.(1999). إستراتيجية التغيير. (عمادة تحية السيد، مترجم). القاهرة: دار الفجر للنشر.

### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

42. ott j Steven.(1989) the organisationnel culture perspective  
Chicago :dosrsey press.
43. Bressay gilles et kankoyt Christian(1998).économie d'interpride\_édition  
daloz.paris.
44. Steven The(1989). Organisationnel Culture Perspective o : Dorsey Press
45. Charlier,sarah croche.(2010 septamber).l 'inélucltable ajélutable  
ajustement des universités africaines des au processus de bolongne. revue  
francaise de pedagogie.(172)77-88
46. Birgen,norvége.(2005).processus de  
bolongne.www.unige.ch /rectorat/politique/bolonge.html
47. Declaration de bologne.(2006juillet).les dossiers de dfj infprmation.(2).1-  
13
48. Robbins, P. (1998). Organizational Behavior, 8th ed, New Jersey : Prentice  
HallInternational, p.595.
49. Luneburg.f.c.(2011).orgaizational culture-reformance rrlatinships :  
views of excellence and theory z.national forum of educational  
adminisration and superrvision j ournal; new york. 29. No. 4. pp1-10
50. Lunenburg, F. C., (2011). "Organizational Culture –Rerformance  
Relationships: Views of Excellence and Theory Z". National forum of  
educational administration and supervision journal, New York: Vol. 29,  
No. 4, pp. 1-10
51. Eide, S. (2002). "Exploring Organizational Culture". Journal of  
Psychology, New York: Vol. 15, No. 1, pp.1-34.
52. Angelo, J. (2002). The Organization Culture Perspective, Chicago:

Dorsa press

53. AL-Swidi, A., & Rosli, M. (2011). "How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational performance of Banks ?" . European Journal of Social Sciences, Vol. 20, No. 1, pp.26-48.
54. Deepa, A. (2006). "The Issue In Organizational Culture: A Case Study ". Journal of Organizational Culture, Vol. 10, No. 1, p.28-46.
55. Kavanagh, M. H., (2006)." The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger". British Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 81-103.
56. Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey Bass. P.224.
57. McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). " Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge ". Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, PP.76-85.
58. Schermerhorn, J. R., et al. (2000). Comportement Humain et Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Canada: village mondial, p.341
59. Willcoxson, L., & Millett, R. (2000). "The Management of Organizational Culture". Journal of Management & Organizational Behavior, Australian: Vol.3, No.2, pp. 91-99.
60. Fakhar, S., et al. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 9, pp. 975-985.

### ثالثا: البحوث والمقالات والمدخلات:

61. زرقان ليلي.(د.ت).اصلاح التعليم العالي الراهن ومشكلات الجامعة الجزائرية. مجلة علمية. سطيف.الجزائر.
62. عدنان كاظم جواد،شاكر جار الله الخشالي.(2003).علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية للعلوم الإنسانية. 06(02)
63. علي عبد الله. (2002). التحولات الاقتصادية وثقافة المؤسسة . مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة البليدة. الجزائر.
64. الفرحان أمل حمد.(2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. ج 6.
65. فرساتي علي ( 2009). التكنولوجيا وأثرها في تحسين مستوى الطلبة بجامعة غرداية. مجلة الآفاق. 20-77

66. محي الدين بن خليفة ( 2010). اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل م د. مجلة اصلاح التعليم العالي. 20-40
67. المرسوم التنفيذي رقم 01-198 بتاريخ 25 أوت 2010، المتضمن انشاء كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الأغواط الجريدة الرسمية
68. المرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في: 25 أوت 2010 المتضمن انشاء معهد التقنيات البدنية والرياضية بجامعة الأغواط. الجريدة الرسمية
69. وزارة التعليم العالي.(2007 جوان). اصلاح التعليم العالي. الجزائر.
70. وزارة التعليم العالي.( 2008، 19-20 ماي). الجلسات الوطنية للتعليم العالي. اصلاح التعليم العالي. الجزائر.
71. وزارة التعليم العالي.( 2008، 19-20 ماي). وثيقة التقرير الوطني للتقويم المرحلي لتطبيق. اصلاح التعليم العالي. الجزائر.
72. كركوش فتيحة ( 2012). اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل م د . مجلة الدراسات النفسية والتربوية.(08).119،131
73. المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل 25 أوت 2010 الم عدل و المتم المرسوم التنفيذي رقم: 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001. يتضمن إنشاء جامعة الأغواط. الجريدة الرسمية
74. المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل 25 أوت 2010 يتضمن انشاء كلية العلوم بجامعة الأغواط. الجريدة الرسمية
75. المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 05-08-1986 يتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني. الجريدة الرسمية
76. المرسوم التنفيذي رقم 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 يتضمن تكوين في مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية الجريدة الرسمية
77. رحال سليمان.(1999، سبتمبر). الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية. مجلة التواصل (05).
78. المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2001 يتضمن انشاء ثلاث كليات بجامعة الاغواط. الجريدة الرسمية
79. المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المعهد الى كلية العلوم الاقتصادية. الجريدة الرسمية
80. البريدي عبد الله. ( 2005 مارس). لماذا نشخص الثقافة التنظيمية . مجلة التدريب والتقنية . (73).

81. تريح سهيلة،(2008 مارس)، تصورات الأساتذة عن نظام ل م د. مجلة التنمية الاقتصادية،  
(17) 20-8
82. فراح خالد، (2009، سبتمبر)، التعليم العالي في الجزائر وفق نظام ل م د. مجلة  
دراسات.(44).30-55
83. المرسوم التنفيذي رقم 10-198 بتاريخ 25/08/2010 المتضمن انشاء كلية الاداب واللغات  
بجامعة الأغواط. الجريدة الرسمية
84. المرسوم رقم 13-101 المؤرخ في 14 مارس 2013 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم  
01-207 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 يتضمن انشاء كلية الطب الجريدة الرسمية
85. اليزيد نذيرة.(2015 مارس). صعوبات تطبيق نظام ل م د حسب تصورات الأساتذة الجامعيين  
في الجامعة الجزائرية. مجلة الدراسات والبحوث العلمية.(10).157-168
86. بروش زيد الدين، قاسمي كمال. ( 2005 ، 03-04 ماي). ادارة التغيير وعلاقته بثقافة  
المؤسسة. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة المسيلة. الجزائر.
87. الحناق سناء عبد الكريم. ( 2005 ، 08-09 مارس). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة  
التنافسية. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. قسم العلوم والتسيير.  
جامعة ورقلة. الجزائر.
88. المرسوم التنفيذي رقم 10\_198\_ المؤرخ في 15 رمضان عام 1431 الموافق 25 أوت سنة  
2010 المتضمن انشاء كلية العلوم الاجتماعية والانسانسة بجامعة الاغواط الجريدة الرسمية
- رابعا: الرسائل والبحوث الجامعية:**
89. العوفي محمد.(2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
90. الشلوي محمد. ( 2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض.
91. آل سعود منصور.( 2003). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة. رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض
92. فالح نايف.(2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
93. آل حسن عبد العزيز.( 2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي. رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
94. القحطاني حسين. (2000). أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي الجمارك الملك عبد

- العزیز الدولی. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
95. الطبلاني نجوى، (1996). تأثير الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
96. عباس سمير. (2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية. رسالة ماجستير علم النفس الاجتماعي للتسيير، جامعة عنابة، الجزائر.
97. بوياية محمد الطاهر. (1996). اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية. ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة الجزائر.
98. القحطاني حسين سعيد. (2000). أثر لثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة.
99. يوسف ايمان. (2008). تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
100. رقاد صليحة. (2014). تطبيق نظام الجودة في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته. رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر.
101. بن مسيلي لامية. (2006). اتجاهات الأساتذة والطلبة نحو نظام ل م د. مذكرة تخرج، جامعة الجزائر.
102. غيلان زكري. (2007). اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو نظام ل م د. مذكرة تخرج، جامعة الجزائر.
103. بريقل هاشمي. (2010). الجامعة والتنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب والعلوم الاجتماعية. جامعة المسيلة. الجزائر.

#### خامسا: مواقع الانترنت:

104. صبرينة، (07 أبريل 2011). نظام ل م د. أسترجمت في تاريخ 05 مارس 2016  
<http://30dz.justgoo.com/t1258-topic>
105. عالية عبد القادر. (31 جانفي 2012). مناهج البحث. أسترجمت في تاريخ 02 فيفري  
<http://fd.univ-boumerdes.dz/2016>
106. نور الدين بوعلي (2014 جوان) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. أسترجمت في تاريخ 05 مارس 2016  
<https://revues.univ-ouargla.dz/>
107. العطية ماجده (2003) سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، أسترجمت في تاريخ 30 مارس 2016  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664091>



الملاحق



		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Total1moahal	Hypothèse de variances égales	,590	,444	,395	103	,694	1,43379	3,62974	-5,76494	8,63252
	Hypothèse de variances inégales			,365	37,805	,717	1,43379	3,92763	-6,51864	9,38622

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	414,599	2	207,299	,808	,449
Intra-groupes	26171,592	102	256,584		
Total	26586,190	104			

فرق حسب الرتبة في الدرجة الكلية 1

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Asistant B	56	73,9107	16,87524	2,25505	69,3915	78,4299	40,00	120,00
Asistant A	23	78,2174	10,66411	2,22362	73,6059	82,8289	56,00	100,00
M de conf B	14	74,8571	18,23293	4,87295	64,3298	85,3845	40,00	113,00
M de conf A	12	72,4167	18,38704	5,30788	60,7341	84,0992	40,00	109,00
Total	105	74,8095	15,98863	1,56033	71,7153	77,9037	40,00	120,00

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	381,093	3	127,031	,490	,690
Intra-groupes	26205,098	101	259,456		
Total	26586,190	104			

فرق حسب الكليات في الدرجة الكلية 1

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
F de économie	15	76,3333	18,66879	4,82026	65,9949	86,6718	45,00	120,00
F de Droit	15	76,9333	15,17266	3,91756	68,5310	85,3357	40,00	100,00
F de science	15	78,4667	10,41885	2,69013	72,6969	84,2364	56,00	91,00
F de sport	15	79,0667	17,36773	4,48433	69,4487	88,6846	40,00	113,00
F de technologie	15	72,2000	10,79815	2,78807	66,2202	78,1798	55,00	92,00
F de s Humaine	15	69,3333	20,10567	5,19126	58,1992	80,4675	40,00	109,00
F de	15	71,3333	17,19911	4,44079	61,8088	80,8579	40,00	97,00
Total	105	74,8095	15,98863	1,56033	71,7153	77,9037	40,00	120,00

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1308,190	6	218,032	,845	,538
Intra-groupes	25278,000	98	257,939		
Total	26586,190	104			