



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم

في علم الاجتماع التنظيم والعمل

بناء السلطة داخل المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية - أدرار-

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب : رحمان محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ	بن بختي عمر
مقرر	جامعة وهران 2	أستاذ	مولاي الحاج مراد
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ	زمور زين الدين
مناقشا	جامعة أدرار	أستاذ	لعل بوكميش
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ	سيكوك قوبدر
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	راجعي مصطفى

# اهداء

اهدي ثمرت عملي هذا الى عائلتي رحماني وزكري.

والى زوجتي وابني " اشرف "

## شكر

اشكر الله واحمده سبحانه وتعالى على ما تم علي من نعمة وعلى عظيم إحسانه وتوفيقه لي.

وانطلاقاً من قول المصطفى ﷺ [ من لا يشكر الناس لا يشكر الله ] رواه احمد والترمذي.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى مشرفي على ما قدمه لي من توجيه ونصح

وإرشادي أثناء إعدادي لهذه الرسالة معالي الدكتور/ مولاي الحاج مراد .

والشكر موصول الى اعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

الى كل أساتذة ، قسم العلوم الاجتماعية جامعة احمد دراية ادرار وجامعة احمد بن احمد

وهران 2

اسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء ، وان يوفقهم لما يحبه ويرضاه انه

سميع مجيب الدعاء.

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على بنية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار، تمت معالجة البحث من خلال عدة مداخل نظرية نتعرف وبشكل واضح على خريطة السلطة بداخلها والأطر المشكلة لها فلا يخفى على احد ان أي مؤسسة وتنظيم إلا وله بنية سلطوية تتلائم مع هيكلته التنظيمية.

ونحن في دراستنا هذه نرغب في معرفة ما إذا كانت القواعد البيروقراطية المنتهجة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار تتضح بها معالم المسؤوليات والصلاحيات لتحديد بناءات السلطة بها. وهل يتحدد بناء السلطة التنظيمية على قواعد تتسم بالعقلانية والرشد؟

وشملت الدراسة عينة مكونة من (279) موظفا في جامعة ادرار ( إداريون - أساتذة) واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم استخدام الادوات التالية : المقابلة والاستبيان والملاحظة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وتمت معالجة المعطيات عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - النسب والتكرارات.

وتم التوصل الى النتائج التالية:

- تم التوصل إلى ان السلطة الاجتماعية والمتمثلة في شيوخ القبائل والزوايا ان لها علاقة وطيدة بالمؤسسة الجامعية وهذه العلاقة تظهت في العلاقات العلمية التي تربط خاصة الجامعة بمؤسسة الزوايا وهي عقد ندوات وملتقيات تعنى بالمجال الاجتماعي والديني ، أما كون السلطة التقليدية لها تأثير مباشر على تحديد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية فنتائج الدراسة تنفي ذلك.

- ان التعيين بالمراكز السلطوية بالمؤسسة الجامعية احمد دراية يتركز على ثلاثة أسس رئيسية حسب الاختيارات التي وضعناها كأساس للتعين بالمؤسسة الجامعية فيحبد المسؤولين أصحاب ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية وفي بعض الأحيان كصلاحيات للوزارة تعيين على أساس انتماءات جغرافية كرئيس الجامعة وبعض معاونيه كالأمين العام.

- أما عن مصادر السلطة السائدة لدى الرؤساء في المؤسسة ومن خلالها يتم استخدامها في التأثير على المرؤوسين فجاءت سلطة الإقناع هي السلطة التي يستخدمها الرؤساء في التأثير على المرؤوسين.

- ان درجة ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار في تحديد المسؤوليات والصلاحيات جاء ملائما بشكل كبير من خلال واقع اتخاذ القرارات والرقابة والاتصال.

- ان السلطة التي يجذب المرؤوسين الانقياد لها في المؤسسة هي السلطة غير الرسمية.

- ان الممارسة التي اعتمدت بشكل أساسي كانت ممارسة تشاورية تشاركية من قبل المسؤولين.
- الاستحواذ على مجالات السلطة وفضاءاتها بالمؤسسة اعتمدت أساسا على المعرفة المتضمنة في المنصب المشغول في المؤسسة.
- تفويض بعض السلطات التي يرى المسؤولين ان تفويضها يحقق الكثير من الايجابيات.

الكلمات المفتاحية: بنية - السلطة - الجامعة

### **Abstract:**

The research aims at shedding light on the structure of the authority in the university institution, Ahmed Derayah adrar. The research was dealt with through several theoretical entrances that clearly identify the power map within it and the problematic frameworks. It is clear to everyone that any organization and organization has an authoritarian structure that suits its organizational structure.

The study included a sample of (279) employees in the University of Adrar (administrators - professors) and relied on the descriptive approach. The following tools were used: interview, questionnaire and observation to collect information about the subject of the study. The data were processed by using a number of statistical methods, And standard deviations - ratios and repetitions.

The following results were obtained:

1-It was concluded that the social authority represented by the tribal sheikhs and angles has a strong relationship with the university institution. This relationship was manifested in the scientific relations that link the university's private with Al-Zawaya. It is the holding of seminars and forums dealing with the social and religious fields. University study results deny this.

2-The appointment of the authoritarian centers in the university institution Ahmed Derayah is based on three main bases according to the choices we have made as the basis for the appointment. The university institution is in favor of officials with experience and administrative competence and sometimes as authorities for the ministry to be appointed on the basis of geographical affiliations as

the president of the university and some of his assistants like the secretary general.

3- As for the sources of authority prevailing in the heads of the institution and through them are used to influence the subordinates came power of persuasion is the power used by the presidents to influence the subordinates.

4- The degree of relevance of the current organizational structure in the distribution of authority in the university institution, Ahmed Derayah a adrar in determining the responsibilities and powers was largely appropriate through the reality of decision-making, control and communication.

5- The authority favored by subordinate subordinates in the institution is the informal authority.

6- The practice that was adopted primarily was participatory consultative practice by officials.

7- The acquisition of areas of authority and space in the institution relied mainly on the knowledge contained in the position occupied by the institution.

8 - Delegate some authorities whose officials believe that their mandate achieves many positives.

**Keywords: structure - power - university**

### **Sommaire:**

La recherche vise à mettre en lumière la structure de l'autorité dans l'institut universitaire, Ahmed Derayah Adrar. La recherche a été traitée à travers plusieurs entrées théoriques qui identifient clairement la carte de pouvoir et problématiques. Il est clair pour tout le monde que toute organisation a une structure autoritaire adaptée à sa structure organisationnelle.

L'étude comprenait un échantillon de (279) employés de l'Université d'Adrar (administrateurs - professeurs) et s'appuyait sur l'approche descriptive. Les outils suivants ont été utilisés: interview, questionnaire et observation pour collecter des informations sur le sujet de l'étude. Les données ont été traitées à l'aide de plusieurs méthodes statistiques, Et les écarts types - ratios et répétitions.

Les résultats suivants ont été obtenus:

1-Il a été conclu que l'autorité sociale représentée par les cheikhs et les chefs de tribu entretient une relation étroite avec l'institution universitaire. Cette relation s'est manifestée dans les relations scientifiques qui lient le privé de l'université à Al-Zawaya. C'est la tenue de séminaires et de forums traitant des domaines sociaux et religieux. Les résultats des études universitaires le nient.

2- La nomination des centres autoritaires dans l'institution universitaire Ahmed Derayah est fondée sur trois bases principales en fonction des choix que nous avons faits comme base de la nomination. Elle est favorable aux fonctionnaires ayant une expérience et des compétences administratives et parfois à des autorités désignées sur la base des affiliations géographiques, telles que le président de l'université et certains de ses assistants, comme le secrétaire général.

3- En ce qui concerne les sources d'autorité qui prévalent dans les chefs d'institution et à travers lesquelles elles sont utilisées pour influencer les subordonnés, le pouvoir de persuasion est le pouvoir utilisé par les présidents pour les influencer .

4- Le degré de pertinence de la structure organisationnelle actuelle dans la répartition des pouvoirs au sein de l'institution universitaire, Ahmed Derayah, un adrarien dans la détermination des responsabilités et des pouvoirs, était largement approprié grâce à la réalité de la prise de décision, du contrôle et de la communication.

5- L'autorité privilégiée par les subordonnés dans l'institution est l'autorité informelle.

6- La pratique adoptée était principalement la pratique consultative participative par les fonctionnaires.

7- L'acquisition de zones d'autorité et d'espace dans l'établissement repose principalement sur les connaissances contenues dans le poste occupé.

8 - Déléguer des autorités dont les fonctionnaires estiment que leur mandat est positif.

**Mots-clés: structure - pouvoir - université**

# فهرس المحتويات



## الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات:
	اهداء
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
01	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: المجتمع الادراري والتحولت السوسيو ثقافية: بنية السلطة التقليدية وانعكاساتها على سلطة التنظيمية</b>	
30	تمهيد
30	1- العائلة الادرارية وبنية العلاقات السلطوية
32	2- العلاقات الاجتماعية في المجتمع الادراري
33	3- المجتمع الادراري ( ما قبل التحديث ) ومكوناته الطبقية: جينية العلاقات السلطوية
34	4- بنية السلطة في المجتمع الادراري ما قبل التحديث
34	1-4 - القبيلة والسلطة
35	2-4- الزوايا والسلطة
37	5- التنظيمات البيروقراطية الحديثة في المجتمع الادراري ومحاولات التموقع
39	6- جامعة احمد دراية والزوايا الدينية
40	6-1- بنية السلطة في المؤسسة الجامعية
41	6-2- السلطة التنظيمية والسلطة الاجتماعية
45	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: سوسولوجيا السلطة</b>	
47	تمهيد
47	1- السلطة : تشكل المفهوم وخصوصية الماهية
50	2- أهمية السلطة التنظيمية
51	3- الأبعاد العلائقية للسلطة
52	4- أنواع السلطة
53	5- تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات
55	6- المفاهيم المرتبطة بالسلطة

55	7- مصادر السلطة
58	8- عرض النتائج ومناقشتها
65	9- تصنيف ماكس فيبر للسلطة
66	10- العوامل المؤثرة في بناء السلطة
67	11- نظريات السلطة
70	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية: قراءة في تحولات بنية السلطة</b>	
72	تمهيد
72	1- المؤسسة المسيرة ذاتيا
76	2- الشركة الوطنية
78	3- المؤسسة والتسيير الاشتراكي
80	4- المؤسسة وإعادة الهيكلة
83	5- استقلالية المؤسسة
85	6- المؤسسة والخصخصة
92	خاتمة الفصل
<b>الفصل الرابع: السلطة التنظيمية بالجامعة وتعزيز السلوك التنظيمي</b>	
94	تمهيد
95	1- مفهوم السلطة التنظيمية
95	2- مفهوم السلوك التنظيمي
95	3- أهمية الأفراد في المؤسسة
96	4- سبل واليات تعزيز السلوك التنظيمي من قبل السلطة التنظيمية
96	4-1- أسلوب الإشراف والقيادة وتعزيز السلوك التنظيمي
96	4-2- السلطة التنظيمية و التنشئة التنظيمية للعامل
99	4-3- السلطة التنظيمية وتعزيز الثقافة التنظيمية
106	5- السلطة التنظيمية ودعم أسلوب الإدارة بالمشاركة
107	6- السلطة التنظيمية وإيجاد نظام مناسب للحوافز
108	7- السلطة التنظيمية والمناخ التنظيمي
110	8- السلطة التنظيمية وسبل دعم العدالة التنظيمية
111	9- نواتج دعم السلوك التنظيمي

111	9-1- الانتماء التنظيمي
119	9-2- الرضا الوظيفي
123	9-3- الأداء الوظيفي الفعال
127	خاتمة الفصل
<b>الفصل الخامس: المؤسسة الجامعية الجزائرية</b>	
129	تمهيد
129	1- تعريف المؤسسة
129	2- بيئة المؤسسة وادوار الفاعلين
133	3- نظريات المؤسسة
137	4- الجامعة الجزائرية
145	5- القوانين المنظمة لنظام ل.م.د في الجزائر
146	6- الجامعة الجزائرية بين سلطة التعيين والانتخاب: أي صلاحيات؟
158	7- الجامعة والمجتمع
159	8- تجويد التعليم العالي في الجزائر
165	9- ثقافة التسيير بالمؤسسة الجامعية بين المحتوى الاجتماعي والتماثل التنظيمي
173	خاتمة الفصل
<b>الفصل السادس: الهيكلية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية وتوزيع السلطة : امبريقية الأبعاد والممارسات</b>	
175	تمهيد
175	1- ماهية الهيكل التنظيمي
176	1-1- أبعاد الهيكل التنظيمي
177	2-1- أنواع الهياكل التنظيمية
180	2- امبريقية الأبعاد والممارسات
180	2-1- واقع اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية احمد دراية
191	2-1-1- عرض النتائج ومناقشتها
194	2-2- واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة الجامعية احمد دراية
197	2-2-1- عرض ومناقشة النتائج
199	2-3- واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية احمد دراية

204	2-3-1- عرض ومناقشة النتائج
207	4- السلطة حسب الهيكل التنظيمي:
207	4-1- سلطة رسمية
208	4-2-1 عرض ومناقشة النتائج
209	4-2- سلطة غير رسمية
210	4-2-1- عرض ومناقشة النتائج
212	4- تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية
216	عرض ومناقشة النتائج
219	خاتمة الفصل
<b>الفصل السابع: مهارات القيادة وممارسة السلطة التنظيمية</b>	
222	تمهيد
222	1- تعريف القيادة
222	2- أهمية القيادة
223	3- أنماط وأساليب القيادة والسلطة
225	3-1- عرض ومناقشة النتائج
232	4- دراسات حديثة في أنماط وممارسات القيادة
234	5- التطور التاريخي لمصطلح القيادة الإدارية
236	6- العلاقة بين القيادة والإدارة
239	7- مهارات القيادة الإدارية
243	8- العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية
244	9- نظريات القيادة
251	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثامن: ديناميكية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ادراة</b>	
253	تمهيد
253	1- المقاربة الماركسية لظاهرة السلطة بالمؤسسة
254	2- ابن خلدون والسلطة:
256	3- المداخل النظرية للسلطة التنظيمية
259	4- تاريخية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ومحددات تشكلها

261	5- اختيار السلطة الرسمية بالمؤسسة الجامعية: الأسس والمعايير
262	6- عرض ومناقشة النتائج
281	7- الجماعات في المؤسسة الجامعية: محدد لتشكل السلطة
287	8- الطبقات الاجتماعية ومحددات تشكل السلطة التنظيمية
288	9- إستراتيجيات الفاعلين ومجالات الاستحواذ على السلطة بالمؤسسة الجامعية
288	9-1- نظرية ميشال كروزييه : مقارنة تنظيمية لسلطة الفاعلين
294	خاتمة الفصل
296	خاتمة عامة
	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

# قائمة الجداول

# فهرس الجداول

# مقدمة عامة



## مقدمة عامة

حاول علماء الاجتماع من خلال أبحاثهم، ودراساتهم تقديم صورة واقعية؛ حول المجتمعات البشرية التي هم جزء منها، وما تفرزه من ظواهر وأحداث لا يمكن فهمها إلا من خلال البحث والدراسة في كنهها ومعرفة الجوانب المحيطة بها.

فعلم الاجتماع كأى علم من العلوم له نظرياته و منهجه في البحث؛ فهو علم يبحث في العلاقات والتفاعلات التي تحدث في أي مجتمع ، بهدف الوصول إلى قوانين، ونظريات يمكن تفسير الظواهر الاجتماعية على ضوءها. ومن خلال ما تم استقرائه من خلال التاريخ، فإن النوع الإنساني لا يستطيع العيش بمفرده بل لابد من اجتماعه بني جنسه "فلاجتماع الإنساني ضروري"<sup>(1)</sup> وهذا ما عبر عنه ابن خلدون في مقدمته؛ ولأن في هذا الاجتماع ضرورة وأهمية كبيرة للفرد لتحقيق ضرورياته من العيش والأمن والاستقرار أكد هذا ابن خلدون بقوله "فلا بد من اجتماع القدر الكثيرة من أبناء جنسه ليحصل القوت له ولهم، فيحصل بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة لأكثر منهم بإضعاف"<sup>(2)</sup>، وإذا حصل هذا الاجتماع فلا بد لسلطة تضبط العلاقات التي تربط بعضهم ببعض لتستمر أطوار الحياة في تعاون واستقرار، وابن خلدون من خلال تجاربه ومعايشته لواقعه استنبط إن السلطة ضرورة للمجتمع " فيكون ذلك الوازع واحد منهم يكون له عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة، حتى لا يصل احد إلى غيره بعدوان"<sup>(3)</sup>.

في هذا السياق فان موضوع السلطة وبنائها ومشروعيتها لقي اهتمام كبير لدى المهتمين في الحقل الاجتماعي والسياسي والإداري، وابن خلدون كانت له يد السبق في هذا المجال، وفكرته في مجملها حول السلطة، إن العصبية هي عامل من عوامل بناء السلطة وتحدد مشروعيتها في اكتساب الملك، وانطلق علماء الاجتماع بعد ذلك في بحث

---

1- عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2004، ص54

2- نفس المصدر، ص 54

3- نفس المصدر، ص 55

تشكل السلطة وتحديد مشروعيتها أعقاب أحداث الثورة الفرنسية وما أحدثته من تغيرات اجتماعية عميقة طرأت على المجتمع" إذ خضعت البناءات التقليدية للسلطة تغيرات أساسية"<sup>4</sup>، وفي هذا الإطار ظهرت دراسات ماكس فيبر للسلطة من خلال تقسيمه إياها إلى ثلاثة أقسام بحيث يميز كل قسم مرحلة من مراحل تطور المجتمع، فهناك السلطة التقليدية والكاريزمية والعقلانية.

تشكل السلطة موضوعا هاما في الرؤية الفيبيرية خاصة وأن هذه الرؤية تعكس نسقا مترابطا تتصل موضوعاته في تشكيلة كلية لا يمكن اجتناب عناصرها أو دراستها عزلا بعضها عن البعض الآخر. فالنموذج المثالي ودراسة فيبر للبيروقراطية مثلا يمثل بوتقة تنصهر فيها العديد من المتغيرات من بينها السلطة، و الحديث عن الفعل الاجتماعي كمحور هام في رؤية فيبر تؤتي تجلياته بالفعل السلطوي كنموذج من الفعل الاجتماعي وهكذا؛ فمصعب السلطة في الرؤية يتشكل ضمن روافد متصلة لا يمكن فصلها<sup>5</sup>.

وفي المجلد إن هذه الأبحاث درست العلاقة الناتجة عن التفاعلات بين أفراد المجتمع من خلال التغيرات التي طرأت على بنيته الداخلية ، وما نتج عنها من ظواهر اجتماعية عديدة، وهذا ما ينطبق في الأساس على المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، فالأفراد المشكلون لهذه المؤسسات يتأثرون بالبيئة الثقافية للمجتمع، بحيث ظهرت دراسة البيئة حديثا في الكتابات الإدارية وذلك منذ أن أوضح " جون جاوس " **Jhon Gaus** أهمية أثر العوامل البيئية فبدأ يحظى هذا الموضوع بالاهتمام والدراسة وشغل رجال الإدارة والباحثين بدرجات متفاوتة<sup>6</sup>.

---

4- علي ليلة، النظريات الاجتماعية وتصور المجتمع، الأنساق الكلاسيكية، جامعة عين شمس، ب.ت، ص 189  
5 - ليندا العابد، السلطة في المنظور الفيبيري بين الشرعية والإلزام ، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر، 2008، ص 118  
6- محمد بمجت جاد الله كمشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، دون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص 132

لهذه الفروقات في البيئة الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعاملين فيها حيث نجد غلبة الطابع الشخصي في المجتمعات النامية وامتداد لما هو موجود في العائلة الممتدة فعلاقات القرابة والمصاهرة والصدقات والجوار غالبا ما تؤخذ بعين الاعتبار عند التعامل مع القوى العاملة داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة<sup>7</sup>.

سانسوليو وأثناء تحليله و محاولة ربطه العلاقة بين المؤسسة كنسق إجتماعي من المجتمع الكلي و علاقته بالتحويلات و التفاعلات المنتجة بينهما فيما يتعلق بمسألة الثقافة ، و الذي كتب يقول بأننا نستطيع أن نفهم المؤسسة من وجهة النظر فقط التنظيمية ، و لكن هي نفسها بالذات مندرجة داخل ثقافة المجتمع الكلي ، منطقة معينة ، مهنة خاصة بها ، حيث يمكن للتطورات أن تتفاعل حول نوعية الإتصالات الخاصة بها ، و التي يجب أن تجد قد ارتها لمواجهة فترة معينة من التغي ارت المعتبرة ؟ (... ) فلها أيضاً كل خصوصيات مجتمع إنساني معين الذي يمتلك تاريخه الخاص، قيمه الخاصة المركزة حول العمل و العلاقات ما بين الجماعات المهنية المختلفة وحسب التدرج الهرمي ، وبياندماجها في المجتمع الكلي فهي بذاتها حاملة للثقافة . فكما في الخارج أو داخل المؤسسة ، لا يمكنها (المؤسسة) أن تتجنب التأثيرات الثقافية. فالإشكالية الأساسية هي المتعلقة بالإرتباط ما بين المجتمع والمؤسسة ، لأن الأفراد ، المسيرون أو حتى المنفذين العادين ، لا يمكنهم تغيير الهوية و الثقافة أثناء مرورهم عبر أبواب المؤسسة في الواقع ، إلى أي مدى هذه الأخيرة هي الملاذ الأساسي لقاعدة الثقافة لقدراتها البشرية؟<sup>8</sup>.

وفي هذه الدراسة يمكننا تسليط الضوء على بعض المؤسسات المتواجدة بالمجتمع الادراي، بحكم الخصائص الثقافية التي يتميز بها عن باقي المجتمعات الأخرى، والتي لازالت عنصرا مؤثرا في سير الحياة العامة ولكون هذه

---

7- بلال خلف السكارنه ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة ، عمان ، ط1، 2009، ص . 165

8 - ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة وهران - آلفون-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع العمل و التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الموسم الجامعي 2015-2016، ص18

المؤسسات أو المنظمات توجد ضمن هذا البناء، فهي تؤثر وتتأثر به، وهذا ما اشار إليه الباحث موسى خويلد في بحثه الموسوم بالسلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية بقوله: " إن البنى التقليدية للمجتمع والمتمثلة في العشيرة والقبيلة تسير جنباً إلى جنب مع البنى المتقدمة للدولة الحديثة"<sup>9</sup>.

كما توصل أيضا إلى ان العلاقات التي تحكم الجوانب التنظيمية والتي تخرج عن العلاقات الرسمية وتعداها إلى خارج التنظيم بحكم سيطرة البنى الاجتماعية على الفرد المنتمي إليها كالقبيلة والعشيرة، وهو ما توصل إليه في نتائجه حيث: " أن الرئيس في المجتمعات المحلية لازالت تسيطر عليه عقلية ابن عمي ويعمل لأجل إرضاء قبيلته ولا يهتم لإرضاء غيرها ، كما نجد الرئيس دائما يحاول أن يقدم كل من لهم قرابة به سواء في عمل أو مشروع أو سكن دائما الأولوية لأبناء القبيلة"<sup>10</sup>.

وتوصل الدكتور مولاي الحاج مراد<sup>11</sup> في دراسته حول " العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، هي عبارة عن دراسة سوسيولوجية أنتروبولوجية تهدف لتعميق الفهم حول تأثير النسيج الصناعي على الحياة الاجتماعية و الثقافية للعمال بمنطقة طرارة، و كذلك آثار التحولات التي عرفتتها المؤسسة العمومية الجزائرية و انعكاسها على العمال الصناعيين، وينطلق من عدة تساؤلات رئيسية هي: هل الفئات العمالية لا تزال تحمل خصائص و مواقف و تمثلات قديمة التي كشفت عنها البحوث السوسيولوجية السابقة؟ ماهي المواقف و

---

9 - موسى خويلد، السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية، ( دراسة ميدانية لبلدية ابن ناصر بن شهرة الاغواط )، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، رسالة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم العلوم الاجتماعية. 2012- 2013، ص 233

10 - موسى خويلد، المرجع السابق، ص 233

11- مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات و تمثلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان. 2005

الممارسات و التمثلات لهؤلاء العمال الصناعيين الذين عايشوا هذه التحولات في المجتمع و داخل مؤسساتهم تجاه مظاهر الحياة اليومية العمل ، المؤسسة الصناعية، الإقتصاد و المجتمع. قام الباحث بطرح فرضيتين أساسيتين هما:

- ستقوم التغيرات التي شهدتها المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر على تطوير علاقات عمل جديدة، فالتجربة التي اكتسبها العمال في المجال الصناعي تسمح لهم باتخاذ ممارسات جديدة في بنية العمل، و تطوير مواقف جديدة تجاه العمل و الفئات الإجتماعية و المهنية داخل المؤسسة بصفة عامة.

- إن العمال الصناعيين يقومون بتطوير تمثلات إجتماعية في حياتهم اليومية تجاه المجتمع المدني، تجاه التغيرات السوسيو-ثقافية في مجتمعهم المحلي، كل هذا يسمح لهم أن يكونوا فاعلين إجتماعيين في المجتمع. تمت هذه الدراسة بمنطقة طرارة، ولاية تلمسان، في ثلاث مؤسسات صناعية عمومية : مؤسسة الزنك، مؤسسة

الخزف الصحي، و مؤسسة **Soitine** . من النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن أغلبية العمال المبحوثين بمنطقة طرارة تأثروا بالتحولات التي عرفتتها كل من مؤسساتهم الصناعية و محيطها الإجتماعي و الثقافي، فنظرا للتجربة المهنية التي اكتسبوها في العمل الصناعي استطاعوا أن يتخذوا ممارسات ثقافية جديدة في ميدان عملهم من أجل الدفاع عن مناصب عملهم و الحفاظ على مؤسستهم.

- أما التحولات التي طرأت على الوضعية الإجتماعية للمبحوثين في العلاقات الإجتماعية العائلية، و تجاه المرأة العاملة خارج البيت، و الممارسات السياسية و الجموعية، لاحظ الباحث أن فئة قليلة من المبحوثين طورت تمثلات جديدة في حياتهم اليومية، إلا أن ثقل سلطة المرجعية التقليدية كان لها وزن على هذه التمثلات، و نظرا للظروف السياسية التي مر بها المجتمع الجزائري لاحظ الباحث عدم إستطاعة المبحوثين اكتساب تمثلات جديدة للممارسة السياسية و الجموعية مما جعلهم غير فاعلين إجتماعيا و سياسيا.

وأشارت دراسة العياشي عنصر<sup>12</sup> الموسومة بـ "تمثيلات التمايز الإجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر"، التي تنطلق من تساؤلات حول التأثير الذي مارسه عملية التصنيع على البنى الإجتماعية و الثقافية للمجتمع، إلى أي حد أسهمت في إضعاف وإزاحة عناصر الثقافة القديمة، و خلق عناصر ثقافية جديدة مرتبطة بالعقلانية الصناعية؟، أم أن عناصر الثقافة القديمة ما تزال مهيمنة داخل المؤسسة؟، أم هناك نوع من التعايش بين هاتين الثقافتين التي تنتمي إلى أطر مرجعية مختلفة؟

وتوصلت هاته الدراسة الى ما يلي:

أن هذه القيم و العناصر الثقافية الجديدة المرتبطة بالتصنيع، و التي تعتبر دخيلة على المجتمع الجزائري، ترتب عن ادماجها تغيرات عنيفة في البنية الإجتماعية، و الإطار الثقافي للمجتمع؛ ولعل أهم التناقضات التي أفرتها هذه العملية، تلك التي وقعت بين الشروط الموضوعية لقيام قاعدة صناعية تعتمد على تنظيم عقلاني، و ثقافة صناعية جديدة، و بنى إجتماعية لا تزال تعتمد على قيم و معايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة؛ هذه التناقضات نجدها داخل المؤسسة بين القيم و الممارسات المعتمدة على العقلانية الصناعية، مع تلك التي تنتمي إلى إطار ثقافي قديم، يقوم على سيادة العلاقات القرابية و الزبونية، تعبر عن بنية إجتماعية قبل صناعية ريفية و فلاحية.

كما اشار ايضا الباحث بشير محمد<sup>13</sup> في بحثه حول "الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية،" يعتمد في هذه الدراسة السوسيوولوجية حول المؤسسة الجزائرية على محاولة الإجابة على إشكالية الانتقال الثقافي الذي عرفته الجزائر، من المرجعية التقليدية الريفية- الزراعية إلى المرجعية الحضرية

---

12- لعياشي عنصر: "تمثيلات التمايز الإجتماعي لدى عمال الصناعة"، ثقافات المؤسسة، تحت إدارة جمال غريد، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية، CRASC وهران، الجزائر، 1997.

13- بشير محمد، "الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

الصناعية، بمعنى دراسة ماينتجه التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية و الإنتقالية للمجتمع الجزائري بواسطة التصنيع، بهدف تغيير أدوارهم، من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية – الزراعية، و اكتسابهم للقيم الثقافية العصرية الصناعية ، ومدى رد فعل هذه الموروث الثقافي التقليدي لمقاومة هذا التغيير. انطلق الباحث من ثلاث فرضيات للإجابة على تساؤله الرئيسي:

- أن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

- أن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية – زراعية و متجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين لا يمكن تحطيمها بسهولة، و لقد لوحظ في هذا الإطار أنه صعب حتى على المستعمر تحطيم القيم والنعقدات الثقافية الأصلية.

أن كل محاولة استثنائية لقيم ثقافية أصلية بغية تعويضها بقيم ثقافية جديدة يكون مآلها الفشل لعدم مراعاة خصوصيات كل مجتمع.

توصل الباحث الى الاتي:

- أن هناك تقارب و تصادم في العملية التفاعلية بين الثقافتين التقليدية و الصناعية، وما آلت إليه هذه التجربة التي عرفتها الجزائر من خلال انتقالها من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية، وأقل ما يمكن القول عنها إنها فاشلة بالنظر إلى الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية.

- فشل بل انهيار نموذج التنمية بكامله نتيجة إعتقاد السلطات المعنية بالأمر على الجانب المادي فقط في هذه العملية الانتقالية بإنشاء أقطاب صناعية على مستوى التراب الوطني دون الاهتمام بالجانب الثقافي بمعنى إحداث تغيير على مستوى الأفكار والعادات والتقاليد، والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المجتمع الجزائري.

- أهمية الاعتماد في كل عملية تنمية التدرج المتأني المتولد عن المرور من البسيط إلى المعقد بصفة تجانسية، لقد لاحظ بعض المنظرين النتائج الوخيمة التي عرفتها المجتمعات النامية من جراء اعتمادها على تجارب الغير، هذه

التجارب الناجحة جانست مع اقتصادها و خصائصها الثقافية، إذا القاعدة التي من المفروض الاعتماد عليها. وفي حالة التنكر لها و عدم أخذها بعين الاعتبار فلا عجب من النتائج المنتظرة إذ يصبح كل مشروع معرض للفشل الأكيد وقت انعدام شروط نجاحه.

- أن ما هو موجود في المجتمع ينعكس داخل المؤسسة الصناعية التي تعتمد على معايير موضوعية في التسيير والتنظيم ، ومن بين هذه القيم التقليدية عمق الروح العشائرية، و التمييز بين الجنسين لدى العمال الجزائريين وأخيرا أن المسؤولين أطغوا على المسؤولية روح الانفرادية بالسلطة كذا شخصيتها مما يتطلب الولاء من الآخرين و كذا ثقافة الخضوع.

وحاول الباحث عمر هدا جي<sup>14</sup> من خلال رسالته الموسومة ببنية السلطة في المجتمع التواتي كدراسة

انثربولوجية للاشكالية السلطة بين التنظيمات التقليدية والسلطة الرسمية من خلال تساؤلات هي:

- هل بإمكان السلطة السياسية ان تشكل خارج الممارسات التقليدية للزاوية والجماعة والشرف والقداسة؟
- هل للقرابة والنسب دور في استمرارية البنيات التقليدية في القيام بادوارها السياسية؟
- ما هو الدور الذي تقوم به التنظيمات القبلية التقليدية في تأثيرها على المؤسسات الرسمية؟

استخدم الباحث في معالجة موضوع دراسته المنهج الاثنوغرافي من خلال تقنية الملاحظة والملاحظة بالمشاركة

والمقابلة وتوصل الى النتائج التالية:

ان السلطة في المجتمع التواتي التقليدي تنبع من الادوار الاسرية والعشيرة والزوايا تتحرك وفق مخطط قرابي

عصي ذكوري يشترك كل ما كانت هناك مناسبات ساء كانت سياسية دينية او اجتماعية.

---

14 - عمر هدا جي، بنية السلطة في المجتمع التواتي كدراسة انثربولوجية للاشكالية السلطة بين التنظيمات التقليدية والسلطة الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر - 2 - بوزريعة تخصص: ماجستير علم الاجتماع السياسي، الموسم



لا يزال القصر يعبر عن خلية القرابة من خلال الروابط الاسرية القائمة على النسب والقرابة، وهو ما انعكس داخل الهيئات والمؤسسات الرسمية بمظاهر لا تخلو من المحسوبة والزبونية.

ويضيف قائلاً انه مادامت هناك معايير وقيم تحكم هذا المجتمع هي واحدة لا تتغير ومنحصرة في ثنائية النسب والجاه والشرف والبركة، فليس من المستبعد ان تشهد هذه المؤسسات صراعات ونزاعات بخصوص القيادة وسائر المهام الحساسة فيها، واذا كان الامر يقتضي وجود فيئتين واحدة حاکمة والاخرى محكومة أي طبقة مهيمنة وطبقة مهيمن عليها فان من شان الاولى ان تهتم بكل ما يضمن لها الاستمرار في الامساك بزمام الامور، ولعل من اهتمام الثانية ايضا ان تفكر في كل ما يخلصها من سيطرة الطبقة الاولى وهذه العلاقة يضيف انها موجودة بشكل كبير في منطقة توات، وبل وهي في انتشار خاصة اثناء المناسبات والانتخابات.

وهذه الدراسة اوضحت ان الجماعة والزاوية تجسد تلك الثنائية ( ثنائية السياسي بالديني) فالتنظيمات التقليدية عامل مكمل في صياغة السلطة المحلية.

فمن خلال الدراسات المشار اليها انفا نقول انها ركزت بشكل كبير على التزاوج الثقافي داخل التنظيم بين ثقافة تقليدية يحملها العامل من خلال تشبثه الاجتماعية، وثقافة تنظيمية يراد للعامل ان يتطبع بها لتحقيق عقلانية تنظيمية . وفي الاخير انعكست تلك الثقافة التي يحملها العامل على طريقة التسيير وبنية السلطة داخل التنظيم مما ادى الى عدم تثبيت ثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على العملية التسييرية وحتى في عملية اختيار القادة مما ادى هذا الى وجود خلل وظيفي داخل التنظيم. ومن الملاحظ ايضا في الدراسات السابقة انها تمت في تنظيمات صناعية واخرى داخل تنظيمات تقدم خدمات للصالح العام.

كإشارة في هذه الدراسة فإننا نستخدم مصطلح على المنظمة اصطلاح المؤسسة " فالمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة وهي تعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسات التي

تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة"<sup>15</sup>، وهذا يستدعي وجود سلطة رسمية تضبط سير العمل وفق قوانين وإجراءات متفق عليها. فمشروعية السلطة في أي مؤسسة تستمد من خلال السلطة القانونية المتاحة لها.

وبما أننا بصدد دراسة نسق تنظيمي، فإن بعض النظريات نظرت إليه بأنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيؤثر فيها وتتأثر به ، وهذا من خلال محصلة الأطر التصورية للمدرسة التفاعلية وإسهامات لويد وارنر ونتائج المراحل الأخيرة من دراسات هوثورن ، إضافة إلى بعض افتراضات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية المتطورة فقد أسهمت تلك الأطر النظرية والاستخلاصات الميدانية في شد انتباه علماء الاجتماع، وفي مقدمتهم **تالكوت بروسونز ودنيال كاتز وروبرت كان** إلى العلاقة المتبادلة بين التنظيم والبيئة وتأثيرها الكبير فيما يتصف به التنظيم من دينامية وما يحتويه من عمليات<sup>16</sup>. وهذا ما يمكننا من دراسة المؤسسة الجامعية وبنية السلطة فيها من خلال عدة مداخل نظرية حتى نتعرف وبشكل واضح على خريطة السلطة بداخلها والأطر المشكلة لها فلا يخفى على احد أن أي مؤسسة وتنظيم إلا وله بنية سلطوية تتلائم مع هيكلته التنظيمية. وهذا يعتبر من بديهيات الأمور، لكن الولوج داخل هذه التنظيمات وتتبع مسارات السلطة وطرق توزيعها يلاحظ أن هناك خطوط متشعبة للسلطة بين رسمية وغير رسمية تتحكم في زمام الأمور، وهو ما أشار إليه **ميشال كروزيه** بمصطلح **منطقة الارتياح** وهي الثغرات أو المعارف التي لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، والفاعل الاستراتيجي هو الذي يستحوذ عليها أو التحكم فيها، ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين.

إن التحليل السوسيولوجي للتنظيمات يواجه دوما موضوع السلطة الموازية والمتعايشة مع السلطة الشكلية المنبثقة عن الخطوط الرسمية للتنظيم، أي سلطة الموقع في التراتبية، وفق المسلمة الآتية كل فاعل في التنظيم إلا ويجوز

---

15- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، قرطبة للإنتاج الفني، شركة إبداع الخليج، دار ابن حزم عمان، ط1، 2002 ص14.

16 - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، ط1، 1994، ص 37

على قدر من السلطة وعلى هامش من الحرية استنادا إلى موارد مختلفة تسمح بالدخول في علاقات التفاوض

وعلاقات اللعب هدفا في التأثير والحصول على السلطة.<sup>17</sup>

ذلك فلا يمكن لنا أن ننخدع بالألقاب التي يمنحها التنظيم لبعض أفرادها فالقوة والسلطة موجودة في أي مكان من التنظيم، وهي موجودة بوجود حرية الفاعلين وتنوع مواردهم ومراقبتهم لمناطق اللائقين كما يرى كروزيه ،  
فكما

توجد السلطة الرسمية فإنه توجد السلطة غير الرسمية في نظام الفعل الحقيقي<sup>18</sup>.

والحديث عن الجامعة يجعلها تتميز عن باقي المؤسسات والمنظمات بسمات تميزها عن غيرها بكونها منظمة متعددة الأهداف من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع ، لذلك لها كيانها الاجتماعي الخاص بها ؛ لأنها مجتمع نسيجه الاساسى العلاقات الإنسانية، وذلك يتيح تعدد المجتمعات داخلها وهى مؤسسة تعليمية تقع على قمة النظام التعليمي في المجتمع وتعتبر أدواته الفكرية وعقله المدبر، وهي بذلك تحتاج إلى سلطة كفاء سواء في جانبها الإداري أو البيداغوجي. وعلى هذا الأساس فالسلطة التنظيمية هي حق رسمي في اتخاذ قرار بناء على علاقات تنظيمية رسمية<sup>19</sup>. وبالتالي، فإن السلطة أساسية لكل منظمة لأن طبيعة المسؤولية الإدارية تنطوي على صنع القرار والتأثير<sup>20</sup>.

---

17 - نادية سماش، ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها في تصرفات العمال، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة - العدد الخامس - مارس 2017، ص 434

18 - نفس المرجع ، ص 435

19- Eze, Ikechukwu Bernard, Kabiru Umar, Authority, Power, and Conflict in Organization: Analysis of the Impact of Their Functional Relationship In Organization Performance, European Journal of Business and Management , Vol.6, No.22, 2014, p 175

20 -op. cit, p 175

ومما اشرنا إليه أنفا فان الجامعة هي نسق مفتوح على بيئتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وليست بمعزل عن التجاذبات التي تحدث في داخلها وخارجها ، من قبل الفاعلين كل وحسب دوره داخلها فنجد الإدارة ، النقابة ، الأساتذة ، الطلبة، المنظمات الطلابية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، كل هذا يجعلها أكثر حرصا ؛ ومحاولة الإبقاء على استمراريتها وتحقيق التكامل بين مكوناتها.

ففي الدولة الحديثة، تسعى الجامعة لدعم جهازها التنظيمي بإداريين يتميزون بالخصائص التالية:

1. الإلمام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والكليات، والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية والقدرة على معالجة المشكلات المادية التي تعترض الأساتذة والطلاب.

2. وبما أن الجامعات أصبحت تكتظ بالملفات بل بالآلاف من الطلاب والمدرسين، فإن تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتدريبه وإعطائه مجالا للمبادرة، أصبح أمرا ضروريا، لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى التجمد والنمطية في أداء عملها، فإن لم تحركها الحوافز والجزاءات عجزت عن أداء وظيفتها، وتحولت إلى جهاز هامشي يعرقل العملية التربوية نفسها. أن يعمل الإداريون الخاصون بالتعليم العالي، وفق نظام يصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعليمية.<sup>21</sup>

ونحن في دراستنا هذه نرغب في معرفة ما إذا كانت القواعد البيروقراطية المنتهجة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار تتضح بها معالم المسؤوليات والصلاحيات. وهل يتحدد بناء السلطة التنظيمية على قواعد تتسم بالعقلانية والرشد؟، ولتوضيح أكثر للإشكالية نطرح تساؤلات فرعية تبين لنا واقع نسق السلطة بالمؤسسة الجامعية والاسس والمعايير التي بنيت عليها فمن خلال التساؤل الاول اردنا تحديد اهم عنصر في بنية السلطة الا وهو معرفة الاسس التي من خلالها تحدد تقليدات السلطة بالمؤسسة وجاء على الشكل التالي:

---

21 - فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص 94-95

1- ما الأسس والمعايير التي تعتمد في تحديد من يتقلد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية؟ ثم انتقلنا الى سؤال مهم من خلاله نستطيع معرفة مدى تدخل النسق الاجتماعي في تحديد السلطة بالنسق التنظيمي اعتبارا ان النسق التنظيمي مفتوح على بيئته الاجتماعية وتمت صياغته كما يأتي:

2- هل للسلطة الاجتماعية (الزوايا- شيوخ القبائل) اثر في تحديد السلطة داخل المؤسسة/ الجامعة احمد دراية؟. وبعد معرفة كل من المعايير والاسس في تقلد السلطة وكذا تسليط الضوء على النسق الاجتماعي وماله من تأثير في تحديد مراكز السلطة بالمؤسسة حاولنا معرفة ومن خلال التساؤل الثالث توضيح ان المؤسسة يوجد بها فاعلين كل فاعل يسعى الى الاستحواذ على التأثير والنفوذ من خلال عدة منطلقات واستراتيجيات وجاء التساؤل في صيغته الاتية:

3- هل توجد سلطات متعددة تسعى إلى السيطرة على مراكز النفوذ والهيبة بالمؤسسة الجامعية؟ وما هي الموارد المتاحة والمستثمرة من قبلها للاستحواذ على مجالات السلطة وفضاءاتها ؟ ، وهذا مايشكل لدينا داخل المؤسسة نوعين من السلطة سلطة قانونية اي رسمية وسلطة غير رسمية اردنا ايضا من خلالها معرفة انقياد المرؤوسين لاي منهما في تساؤل جاء كالتالي:

4- ما هو نوع السلطة (الرسمية - غير الرسمية) الأكثر تأثيرا على عملية انقياد المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية؟ ومن الاهمية بمكان حاولنا تسليط الضوء على الهيكل التنظيمي ساعين بذلك الى معرفة مدى ملائمتة في توزيع السلطة لتحقيق كفاءة عالية في تادية المهام من خلال العمليات التنظيمية التالية كالرقابة التنظيمية والاتصال التنظيمي، و اتخاذ القرارات. والسؤال التالي يوضح ذلك:

5- ما درجة ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار في تحديد المسؤوليات والصلاحيات من حيث واقع (الاتصال التنظيمي- اتخاذ القرارات- الرقابة التنظيمية) ؟ ولمعرفة واقع تفويض السلطة طرحنا السؤال التالي :

6- ما واقع تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية؟ ولاهية السلطة حاولنا معرفة مصادرها بالمؤسسة الجامعية من خلال التساؤل التالي:

7- ما مصادر السلطة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية ومدى استخدامها من طرف الرؤساء؟ وكضافة لما سبق من تساؤلات حاولنا من خلل التساؤل الاتي معرفة انماط وممارسات السلطة من قبل المسؤولين بالمؤسسة الجامعية :

8- ما هي أنماط وممارسات السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ادرار؟

### - الفرضية العامة:

القواعد البيروقراطية المنتهجة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار تتضح بها معالم المسؤوليات والصلاحيات لتحديد بناءات السلطة بها، كما تتحدد بناءات السلطة داخل المؤسسة الجامعية على قواعد وأسس عقلانية.

انطلاقا من تحديد الفرضية العامة نعرض لأهم فرضيات الجزئية :

- تساهم السلطة الاجتماعية ( الزوايا- شيوخ القبائل) في عملية بناء السلطة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية.  
- الأسس والمعايير التي تعتمد في تحديد من يتقلد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية على أساس انتماءات جغرافية .

-تنوع مصادر السلطة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية.

- السلطة غير الرسمية الأكثر تأثيرا على عملية انقياد المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية احمد دراية .

- يتخذ أصحاب السلطة النمط الديكتاتوري في ممارسة السلطة.

- الهيكل التنظيمي الحالي لا يلائم توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار بتحديد المسؤوليات والصلاحيات من حيث واقع العمليات التنظيمية (اتخاذ القرارات- الرقابة الإدارية- الاتصال التنظيمي).

- هناك غموض في تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية.

- تتوفر بالمؤسسة سلطات عديدة تسعى إلى الاستحواذ على مناطق النفوذ، وطبيعة تخصص الفاعلين تساهم في

استحواذهم على منطقة الارتباب أو اللايقين ومن ثم الحصول على السلطة.

وتمثلت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نبرزها في النقاط التالية:

أ- قلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع السلطة التنظيمية في المؤسسة الجامعية احمد دراية.

ب- الاهتمام المتزايد بموضوع السلطة في التعليم العالي لما له أثر كبير في الرفع من فعالية أداء المؤسسات

الجامعية.

ج- قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع البيئة الثقافية وتأثيرها في بناء السلطة في التعليم العالي بالجزائر.

د- قلة الوعي العلمي والعملي بموضوع السلطة التنظيمية من طرف المشرفين على المؤسسات الجامعية.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية السلطة في التنظيم إذ تمثل المحور الرئيسي والركيزة الأساسية لتحقيق

الأهداف، كما أنه المحدد الأساسي لمدى فعالية الأداء وكفاءته؛ كما أن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع

والمشكلة التي تبحثها فهي تناول بنية السلطة في المؤسسة، وما أحوج المنظمات في حاضرتنا ومستقبلنا إلى سلطة

تعمل بكفاءة عالية؛ لتحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها وتقليل نسبه دوران العمل وتقليل الغياب وارتفاع الروح

المعنوية للعاملين، وجميع هذه الآثار الإيجابية تأتي لتؤكد حقيقة أنه كلما كانت السلطة عقلانية وتعمل برشد كما

أشار إلى ذلك فيبر أثر ذلك على جميع المستويات التنظيمية.

كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التالي:

- التعرف على مصادر السلطة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية ادرار

- معرفة ما للسلطة الاجتماعية ( الزاوية- شيوخ القبائل) تأثير على بناء السلطة داخل المؤسسة الجامعية.

- معرفة الأسس والمعايير التي تعتمد في تحديد من يتقلد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية.

- معرفة السلطة الأكثر تأثيراً على عملية انقياد المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية احمد دراية.
- معرفة ما للهيكل التنظيمي ملائم في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ادرار .
- معرفة واقع ( الاتصال التنظيمي - اتخاذ القرارات - تفويض السلطة - الرقابة التنظيمية ).
- معرفة انماط السلطة الممارسة من قبل المسؤولين بالمؤسسة.

تعد عملية تحديد المفاهيم خطوة رئيسية في البحث العلمي إذ إنها تمثل دليلاً علمياً لكل من الباحث و القارئ في ذات الوقت وعليه سنعرض في هذه الخطوة المنهجية أهم المفاهيم البارزة في عنوان الدراسة والمتمثلة في بناء السلطة والمؤسسة الجزائرية.

- بناء : يشير إلى تشييد أو ترتيب نظام وفق تراتبية محددة وسليمة وانه نتاج عن تنظيم عناصره التي لا تمثل ولا

تعني شيئاً منفرداً ولا تأخذ معناها إلا من خلال مساهمتها في المجموع.<sup>22</sup>

إجرائياً: كلمة بناء نقصد بها في الدراسة الحالية الأسس والمعايير التي يتم بها تحديد السلطة بالمؤسسة ومدى توزيعها بشكل فعال بالهيكل التنظيمي.

- السلطة التنظيمية: تعتبر السلطة من أهم المرتكزات في العملية الإدارية من خلال تأثيرها على سلوك العاملين لخلق أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

فالسلطة هي الحق في اتخاذ القرارات و إعطاء التوجيه لأشخاص آخرين في المنظمة. هذه السلطة تأتي لشخص بسبب منصبه في المنظمة. وغالباً ما يتم الاعتراف بها كتابةً حتى يعرف الناس علاقات سلطتهم<sup>23</sup>.

22- ليندة العابد، المرجع السابق، ص 43

23 - Doseph e - Champoux, Organizational Behavior, Integrating Individuals , Groups, And Organisation, Published In The Taylor And Francis- Library, 4th, 2010 , p 373



إن مفهوم السلطة تعددت تعريفاته بتعدد وجهات نظر الباحثين، يعرفها توماس الاكويبي: " إن أصل السلطة نتيجة تفرضا حياة الإنسانية في جماعة منظمة، لأنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة"<sup>24</sup>، وهناك من يعرفها على أنها "الحق الشرعي في التأثير على سلوك الموظفين وتوقعاتهم"<sup>25</sup>.

ويعرفها كونتزوادونل "السلطة على أنها الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين

للقرارات."26

من خلال هذه التعريفات نستخلص إن السلطة داخل المؤسسة تستمد مشروعيتها من خلال الحق الشرعي المعطى لها، وبواسطته تلزم الأفراد العاملين بالامتثال للقرارات المتخذة.

والسلطة اجرائيا: التي يعينها هذا البحث هي السلطة التي يكون لها التأثير على سلوك العاملين من خلال الطاعة لها والامتثال لأوامرها سواء كانت سلطة رسمية أو غير رسمية.

وتعرف المؤسسة على أنها: مجموعة من الأفراد يعملون معاً لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة<sup>27</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: نظام اجتماعي نسبي، إطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطط محددة السلطة والمسؤولية<sup>28</sup>.

ومما سبق نحدد المفهوم الإجرائي للمؤسسة على أنها مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية والتقنية، التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف معينة.

- 
- 24- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993، ص 216  
25- احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2000، ص 249  
26- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 91  
27- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1 2005 ص18.  
28- محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص 14

اما مفهوم الجامعة فيرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة.<sup>29</sup>

فالجامعة تعني لغة التجميع والتجمع، أما كلمة " كلية " فمصدرها الكلمة اللاتينية Colegie، وتشير إلى التجمع والقراءة معا، وقد استخدمت في القرن الثالث عشر من قبل الرومان لتدل على مجموعة حرفيين أو تجار، ثم استخدمت في القرن الثامن عشر بمعنى كلية في "أكسفورد" لتدل على مكان التجمع المحلي للطلاب متضمنا مكان

الإقامة المعنية والتعليم<sup>30</sup>.

ليشير هذا التعريف إلى معنى تجمع أفراد في مكان محدد من اجل التعليم والقراءة وبتالي فهو يحدد معنى علمي تربوي لها.

وتعرف الجامعة على إنها "مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته ، وخدمة المجتمع

حسب هذا المفهوم تشمل كل جانب من جوانب نشاطات الجامعة<sup>31</sup>"

اما إجرائيا: الجامعة هي مكان تمارس فيه العملية التعليمية من اجل خدمة المجتمع.

وبما اننا حددنا في فرضيات هذه الدراسة مفهومي شيوخ القبائل والزوايا فنعني بشيوخ الزوايا في هذه الدراسة

القبائل المكونة للمجتمع الاداري والتي شكلت ولا تزال تشكل ضبطا اجتماعيا على المنتمين إليها. أما شيوخها

---

<sup>29</sup> - فضيل دليو وآخرون، المرجع السابق، ص 77

<sup>30</sup> - مرسي، محمد منير. التعليم الجامعي المعاصر: قضاياها واتجاهاته، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص 10

<sup>31</sup> - محمود أحمد شوق، محمد مالك محمد سعيد : تقويم جهود الجامعات الإسلامية نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر " دراسة مقارنة " المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي " الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية والمستقبل " جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي 31 / 10 - 11/2- 1995 ص 149 .

فهم السلطة ينقاد إليها أفراد القبيلة. فهم يحاولون ان يحققوا آمال أفراد قبيلتهم بالدخول في علاقات مع عدة  
تنظيمات بيروقراطية حديثة.

والزوايا فنوعي بها مكان يتجمع فيه أفراد المجتمع يتدارسون فيه العلوم الدينية. اما شيوخ الزوايا فهم المرجعية الدينية  
للمنطقة يشرفون على هذه الزوايا بالتدريس والفتوى وحتى نسج علاقات مع مختلف التنظيمات البيروقراطية  
الحديثة.

ولمعالجة الموضوع، تطلب منا استخدام المنهج الوصفي الذي يركز على فهم ودراسة متغيرات الدراسة بهدف  
اكتشاف حقائق جديدة وتؤكد من صحة حقائق قديمة مع تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات، التي تمتلك الشروط العلمية  
والمنهجية، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن هذه الأدوات والتقنيات، سوف نتعرف على أهمها  
وهي:المقابلة والاستمارة، الملاحظة المباشرة، الملاحظة بالمشاركة، وتعد المقابلة من الأدوات الأكثر استعمالاً في  
البحوث العلمية فهي من أهم المصادر لجمع البيانات، فيعرفها ما كوبي وما كوبي على « أنها تفاعل لفظي بين  
فردين في موقف مواجه، يحاول أحدهما استشارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر»<sup>32</sup>. ويعرفها إنجلش  
وإنجلش بأنها « محادثة موجهة يقوم بها فرد لاستشارة أنواع معينة من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو  
للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج»<sup>33</sup>

إذاً فالمقابلة هي اتصال مباشر بين فرد وآخر وجهاً لوجه بهدف جمع بعض البيانات أو المعلومات حول  
شخص أو أشخاص.

---

32 - محمد مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ص102.

33 - نفس المرجع، ص103

وقد اعتمدنا خاصةً على أسلوب المقابلة الحرة، باعتبارها نوع من المقابلات التي تتميز بالمرونة المطلقة، فيترك قدر كبير من التحرر للمبحوث للإفصاح عن رأيه واتجاهاته ورغباته، ووظفنا هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات كيفية تتعلق ببعض جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

وتعتبر الاستمارة ايضاً من أهم وسائل جمع البيانات وأهم وسيلة للاتصال بين الباحث والمبحوث، حيث تضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة لتحقيق فروض الباحث. وتعرف بأنها " حصر الانتباه نحو شيء ما للتعرف عليه وفهمه، وتعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في البحوث المختلفة"<sup>34</sup>. او هي " تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من اجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه من فرضيات"<sup>35</sup>.

فكل التعاريف أجمعت على أن الاستمارة هي الوسيلة التي من خلالها يجمع الباحث المعلومات؛ بوضعه مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عنها من قبل أفراد العينة، وذلك تماشياً وأغراض البحث. كما تضمنت أداة الدراسة على 209 عبارة بحيث تكونت من ثمانية محاور أساسية:

\* المحور الأول: اشتمل على المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، ، الخبرة في العمل، اسم الوظيفة، دائرة العمل).

\* المحور الثاني: كيفية تعيين السلطة داخل المؤسسة الجامعية: اشتمل على 11 عبارة، و 11 اختيار، و صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ويوافق كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة- موافق- أوافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة).

\* المحور الثالث: مصادر السلطة: اشتمل على 26 عبارة مقسمة على 06 أبعاد ( الشرعية، المرجعية، الخبرة،

---

34 - أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، 1982 ، ص 291 .

35 - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر، ط2، 2012، ص

الإقناع ، المكانة الاجتماعية ، المكافأة) ، وصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ويوافق كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة- موافق- أوافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة).

\* المحور الرابع: توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي اشتمل على 18 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد ( الاتصال التنظيمي، الرقابة التنظيمية ، اتخاذ القرارات) وخصص لكل بعد عدد من العبارات ، وصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ويوافق كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة- موافق- أوافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة).

\* المحور الخامس: تفويض السلطة: اشتمل على 6 عبارات ، وصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ويوافق كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة- موافق- أوافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة).

\* المحور السادس: السلطة صاحبة الانقياد بالمؤسسة الجامعية: اشتمل على 10 عبارات تغطي بعدين هما ( السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية). وصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ويوافق كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة- موافق- أوافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة).

\* المحور السابع: أنماط وممارسات السلطة بالمؤسسة الجامعية: اشتمل على 27 عبارة غطت ثلاثة أبعاد (دكتاتوري- تشاوري- حر أو متسيب). وصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ويوافق كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة- موافق- أوافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة).

\* المحور الثامن: السلطة الاجتماعية ( الزوايا - شيوخ القبائل) اشتملت على 9 عبارات. وصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ويوافق كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة- موافق- أوافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة).

- بخصوص ترجمة درجات المقياس الخماسي:

نظرا لكون المقياس خماسي قمنا بحساب المدى بين المجال (5-1) الذي يقدر ب 4 وهي قيمة الفرق بين أعلى

درجة وأدنى درجة في المقياس ثم قمنا بحساب حاصل قسمة 5/4 والذي يساوي 0.8، و هكذا فان دلالة الدرجات كما يلي:

[ 1.80 - 1.00 ] منخفض جدا (غير موافق بشدة)،

[ 2.60 - 1.80 ] منخفض (غير موافق)،

[ 3.40 - 2.60 ] متوسط (أوافق إلى حد ما،

[ 4.20 - 3.40 ] عالي (موافق)،

[ 5.00 - 4.20 ] عالي جدا (موافق تماما)،

وقد أعطيت الإجابة موافق بشدة (05 درجات)، موافق (04 درجات) وأوافق إلى حد ما (03 درجات)، غير موافق (02 درجتين) وغير موافق إطلاقا (01 درجة واحدة) وقد طبق هذا السلم على جميع الفقرات

- **صدق الأداة (الظاهري):** قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بطريقة صدق المحكمين، حيث قام الطالب بتوزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين بجامعة ادنار، وطلب منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستمارة من حيث السلامة اللغوية ووضوح العبارات، بالإضافة إلى شمول الفقرات للجانب المدروس، وأن نسبة قياس العبارة للبعد هي كالتالي: (25%، 50%، 75%، 100%)، على أساس أن العبارات التي حصلت على نسبة: 25%: تلغى. 50%: تحتاج إلى إعادة صياغة. وأن العبارات التي تحصلت على نسبة: 75% و 100% فهي عبارات تقيس البعد بدرجة عالية. ، وقد أجمع المحكمون على أن جميع العبارات قد تحصلت على نسب مئوية ما بين 50% - 75.

- **الملاحظة المباشرة:** استخدمناها لجمع المعلومات التي لم نستطيع جمعها بالتقنيات السابقة بحيث حاولنا رصد كل ما يتعلق بممارسة السلطة داخل المؤسسة.

- الملاحظة بالمشاركة: 36 " تسمى أيضا طريقة المشاركة-الملاحظة ، Participation observante وهي منهج للدراسات الأنثولوجية والسوسيولوجية، تنسب بدايات استخدامها إلى المفكر البولوني Bronisław Kasper Malinowsk الذي اشتهر بتنظيم ممارسة الأنثروبولوجيا الميدانية /'anthropologie de terrain انطلاقا من قناعاته بأن عمل الأنثولوجي يجب أن يركز على الواقع المحلي للمجتمع المدروس وخصوصياته الثقافية بدل الاكتفاء بأعمال الرحالة و الفلاسفة و غيرهم، و تقتضي الأنثروبولوجيا الميدانية تعلم لغة المجتمع أولا ثم مشاركتهم حياتهم اليومية بعد أن يتمكن الباحث من كسب ثقتهم و الاندماج معهم، بذلك فقط يستطيع أن يجمع المعطيات عبر ملاحظة الممارسات بشكل مباشر". "وشهدت هذه الطريقة انتشارا واسعا في مجالات علمية مختلفة لاسيما في مجال السوسيولوجيا على يد مدرسة شيكاغو و في السيكوسوسيولوجيا و السيكوسوسيولوجيا الاكلينيكية و غيرها".

ويعرف **Lapassade** " الملاحظة-المشاركة" بقوله: " هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث، بهدف مضاعفة المعارف". اعتمدت الدراسة على هذه التقنية كون الطالب شغل بالمؤسسة الجامعية احمد دراية منصب نائب رئيس القسم ورئيس قسم العلوم الاجتماعية لمدة ثلاثة سنوات من نهاية 2014 الى فيفري 2018 ، بحيث تمت مشاركة في هذه الفترة عدة أنشطة سلطوية . عند القيام بأي بحث أو دراسة اجتماعية لا بد من حصر أبعادها ومجالاتها، وهذه المجالات عادة ما تكون متمثلة في: المجال المكاني الزماني والمجال البشري وفيما يلي سنحاول تقديم شرح لهذه المجالات:

كان المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية والمنشأ بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في 1986/05/06 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 1986/08/05 والمتضمن إنشاء المعهد

---

- ثابتي الحبيب، استخدام منهجية الملاحظة . المشاركة لتطوير و أنسنة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف - محاولة تموقع 36  
ابستمولوجي و تأصيل منهجي - مجلة الحكمة، العدد الرابع، سبتمبر . ديسمبر، 2010، ص 54- 80

الوطني العالي للشرطة ليتوسع إلى أول نواة لجامعة أدرار بموجب المرسوم رقم 01-269 المؤرخ في 2001/09/18 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 2004/08/29 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

إن جامعة أدرار توفر تكويناً بيداغوجياً و علمياً في عدة مجالات للتكوين، ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية و علمية للسنة الجامعية 2013/2012 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 2012/08/04، وتضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800 - 801-802-803-804 المؤرخة في 2012/12/27 الصادرة عن وزير التعليم العالي و البحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على مستوى كل من الميادين المفتوحة و الماجستير، بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير و الدكتوراه، وهذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة وجهود الدولة و إسهامات أساتذتها و موظفيها و طلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها. إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة إستراتيجية مستقبلية.

#### - تحتوي جامعة ادرار على خمس كليات بالأقسام التالية:

- 1- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ( علوم إسلامية- علوم إنسانية- علوم اجتماعية )
- 2- كلية الآداب واللغات (اللغة والأدب العربي- الآداب واللغة الفرنسية- الآداب واللغة الإنجليزية )
- 3- كلية العلوم والتكنولوجيا (علوم وتكنولوجيا- رياضيات وإعلام آلي- علوم المادة- علوم طبيعة وحياة- محروقات و الطاقات المتجددة)
- 4- كلية الحقوق والعلوم السياسية (الحقوق- علوم سياسية )
- 5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير(علوم اقتصادية- علوم تجارية- علوم التسيير)



إن إعادة هيكلة كليات الجامعة أحدث انسجام بين مختلف الأقسام على مستوى كل كلية.

تقع جامعة ادرار على بعد 2 كم من مقر الولاية ادرار، على الطريق الوطني رقم 06 المنطقة الصناعية ادرار.

و هي تتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار.

اقتصرت الدراسة في مجالها البشري على الأساتذة والإداريين العاملين بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 697 فردا.

تم إجراء الدراسة في جامعة ادرار في الفترة الممتدة ما بين 21 مارس 2014 إلى غاية 02 جوان من 2017،

قام الطالب بإجراء مقابلات استطلاعية قصد تحديد معالم الموضوع، وبعد ذلك تمت صياغة أسئلة الاستمارة

وتوزيعها على عينة الدراسة أثناء تقلدي منصب نائب رئيس القسم ورئاسة القسم بعد ذلك .

تم اختيار عينة البحث وفق المسار الذي يخدم البحث بشكل مباشر لدى اعتماد الطالب على عينة عشوائية

طبعية (عمدية) فاقصرت على الإداريين والاساتذة، بحيث إن هذه الفئة لها تأثير كبير على سير المؤسسة وتحقيق

أهدافها، لهذا اقتصر الطالب عليها دون إدخال الفئات الأخرى التي تتكون منهم المؤسسة الجامعية احمد دراية،

وقد قدر العدد الإجمالي للفئة المأخوذة من المجتمع الأصلي بـ 697 بين أستاذ وإداري وسوف نقوم بعرض طريقة

اخذ عينة الدراسة مع العلم ان عدد كل فئة كان على الشكل التالي:

- الإداريين: 280 فردا

- الأساتذة: 417 فردا

حيث سحبت عينة قدرت بـ 40% من مجموع 697 عاملا.

- طريقة حساب العينة:

حساب العينة الإجمالية :  $(697 \times 40) / 100 = 279$  عاملا.

تحديد العينة الممثلة لكل طبقة %

- الإداريين:  $(100 \times 280) / 697 = 40.17\%$

- والاساتذة:  $697 / (100 \times 417) = 59.82\%$

تحديد العينة لكل طبقة:

- الإداريين:  $100 / (40.17 \times 279) = 112$  إداريا.

- الأساتذة:  $100 / (59.82 \times 279) = 167$  أستاذا.

ومن خلال مجموع العاملين الممثلين لكل طبقة وزعت 279 استمارة على عينة الدراسة استخدمت طريقة الإجابة على الأسئلة من خلال مقياس ليكرت الخماسي حيث عدد الاستمارات التي استرجعت بلغ 279 استمارة.

الجدول رقم: (01) يوضح نسبة ردود الاستمارات

عدد الاستمارات الموزعة	العدد المسترجع	نسبة الردود %
279	279	%100

من خلال الجدول يتضح ان نسبة الردود بلغت 100% وهي نسبة جيدة للتوصل إلى نتائج أكثر مصداقية.

- المعالجة الإحصائية: من اجل معالجة البيانات إحصائيا استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 24، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

-النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

لكل بحث علمي الا ويجد الباحث صعوبات ميدانية تحيل بينه وبين جمع معطياته بشكل دقيق وخاصة في البحوث الاجتماعية التي توجد بعض الحساسيات في طرح بعض الاسئلة وتلقي اجابات من المبحوثين تمنح الباحث تصورا حول بحثه، فمن خلال هذه الدراسات وعند تعرضنا الى الجانب المحيط الاجتماعي والثقافي للمجتمع الادراي وجدنا تحفظات كثيرة فيما يخص الزوايا والكلام عنها بصفة موضوعية ، وكذا عن بعض المراحل

التي مرت بها الجامعة ، والتي قيل لنا انها مراحل حرجة في تاريخ المؤسسة الجامعية احمد دراية وتداعياتها ترافق العمال الى يومنا هذا مما اضطر بعض العمال الى عدم الخوض في الامور التي حدثت فيها .

ولمعالجة الموضوع تم تقسيمه الى ثمان فصول ومقدمة عامة حاولنا فيها اعطاء تصور حول الموضوع اهميته والاهداف المرجو تحقيقها من خلاله، وكذا طرح مشكلة الدراسة وفرضياتها والمنهج المستخدم والاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات ، اما الفصل الاول فاحتوى على مدخل للدراسة الحالية والذي من خلاله يعطينا لمحة شاملة على خصوصية المجتمع الاداري وبتالي نفهم بنية السلطة داخل المؤسسة الجامعية ، اما الفصل الثاني فتناول سوسيولوجيا السلطة من خلال عرض اهم التعريفات أهمية السلطة التنظيمية، الأبعاد العلائقية للسلطة، أنواع السلطة، تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، مصادر السلطة، تصنيف ماكس فيبر للسلطة، نظريات السلطة. اما الفصل الثالث فتناول مراحل تطور المؤسسة الجزائرية قراءة في تحولات بنية السلطة حيث تعرضنا فيه لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية مركزين على بنية السلطة في كل مرحلة من المراحل. اما الفصل الرابع فتطرق الى السلطة التنظيمية بالجامعة وتعزيز السلوك التنظيمي من خلال معرفة سبل واليات تعزيز السلوك التنظيمي من قبل السلطة التنظيمية والنواتج التي تنتج عن ذلك. والفصل الخامس فتعرض الى المؤسسة الجامعية الجزائرية من خلال توضيح مسارات تعليم اعالي في الجزائر وكذا هيرارشية السلطة القانونية بها . اما الفصل السادس فتناول بالشرح والتحليل الهيكلية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية وتوزيع السلطة، من خلال العمليات التنظيمية والتي تمثلت في طبيعة الاتصال واتخاذ القرارات وكذا الرقابة الادارية. اما الفصل السابع تحدث عن مهارات القيادة وممارسة السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية، اما الفصل الثامن فتطرق الى ديناميكية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية والتي عرفت حركية مستمرة خلال الفترة التي انشأت فيها جامعة ادرار.



## الفصل الاول :

المجتمع الادراري والتحولات السوسيو

ثقافية: بنية السلطة التقليدية وانعكاساتها على

سلطة التنظيمية

## المجتمع الاداري والتحويلات السوسيو ثقافية: بنية السلطة التقليدية وانعكاساتها على سلطة التنظيمية

### تمهيد

عندما نتحدث عن المجتمع الاداري فنحن بصدد التطرق إلى الأقاليم المكونة لهذه الولاية الجنوبية المتميزة بخصوصياتها السوسيو ثقافية ، والتي أفرزت لنا فيسيفساء انصهرت في بوتقة مسماها المجتمع الاداري. وهذا المجتمع يتكون من أقاليم عدة وهي توات - قورارة - تيديكلت. "وقد أطلق بعض الكتاب القدماء على المناطق الثلاثة مجتمعة اسم إقليم توات"<sup>37</sup>. ومن ذلك الرحالة ابن بطوطة والعلامة ابن خلدون.

عرف المجتمع الاداري وكباقي المجتمعات الأخرى تحولات عميقة مست جميع جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية منها ، ونتج عن ذلك التحول او التغير في العلاقات والأدوار وكذا بنية السلطة، مروراً بالعائلة والقبيلة والزاوية إلى مؤسسات اجتماعية عدة بحيث أفضى ذلك إلى واقع جديد اتسم هو أيضا بخصائص تميزه ، لكن هذا لا يعني أننا نتحدث عن مجتمع ادراي تقليدي وآخر حديث؛ بل أن هذه التحويلات لم تحدث بشكل جذري ، بل هو في عملية مخاض ومحاولات إعادة تشكيل نفسه بصورة تتلائم مع الواقع الجديد .

إلا انه من الملاحظ إن عملية تحديث المجتمع الاداري هي كانت بطريقة نستطيع أن نقول فرضت عليه من خلال التحويلات العميقة التي عرفها المجتمع الجزائري بشكل عام والاعتماد على تنظيمات بيروقراطية حلت محل المؤسسات التقليدية التي عرفها المجتمع منذ القدم كالزاوية والقبيلة وما إلى ذلك. دون إغفال عوامل أخرى عملت على تغير المجتمع كالتطور التكنولوجي وما أحدثه من تغيرات في بنية العلاقات الاجتماعية. وهنا سوف نتطرق إلى التغيرات التي حدثت في اغلب المؤسسات المكونة لهذا المجتمع من خلال البنية السلطوية.

---

37- فرج محمود فرج، إقليم توات خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر الميلاديين، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1977 ، ص 1

## 1- العائلة الادارية وبنية العلاقات السلطوية:

عرفت العائلة الادارية منذ عقود زمنية شكل العائلة الممتدة ، "وهو ما اعتاد الباحثون المستشرقون والعرب وصف العائلة العربية التقليدية بأنها ممتدة وأبوية"<sup>38</sup> والتي كان فيها دور الأب محورا للعلاقات السلطوية بها، بحيث يعيش الأبناء وأسرهم تحت سقف سلطة الأب، فتميزت شبكة العلاقات والأدوار الأسرية لكل فرد بخاصية الوضوح وتجلت في كون الأب والأبناء يعملون خارج البيت في حدائقهم وبساتينهم لجلب لقمة العيش؛ أما النساء فدورهم تمثل في إعداد الطعام وتربية الأبناء وترتيب البيت. ويشير محمود فرج إلى أن "النساء كانوا أكثر حظا من الرجال لتعدد وسائل قتل الفراغ أمامهن فغالبيتهم كن يقمن بغزل ونسج البسط والملابس القطنية والصوفية داخل منازلهن ، وإذا لم يتوفر للبعض ذلك فيمضين الوقت في الجلوس فوق سطوح المنازل"<sup>39</sup> ، كما اختزلت العلاقات العائلية في شكل هرمي على رأس الهرم الأب الذي يعتبر القائد الفعلي للعائلة، والمتحكم في زمام أمورها وترجع له جميع القرارات بحيث تكون شبكة الاتصالات تتسم بعدم التعقيد؛ فهي غالبا تعطي شكلا عموديا أي من الأعلى إلى الأسفل، ويخول الأب بعض من صلاحياته عند غيابه إلى الابن الأكبر، والذي يكون بمثابة الوريث لسلطته عند وفاته.

ويعرف مصطفى بوتفنوشت الأسرة الجزائرية التقليدية بأنها "وحدة اجتماعية حيث الأبناء والأحفاد لا يتركون الأسرة الأم حيث يشكلون أسرا زواجيه صغيرة تابعة للعائلة ويعيشون تحت سقف واحد"<sup>40</sup>.

ويصف حلیم بركات العائلة العربية على حد قوله "انها وحدة اجتماعية إنتاجية ونواة التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، فتسودها علاقات التكافل والتعاون والود والالتزام الشامل بفعل ضرورات الاعتماد المتبادل؛ وابوية من حيث تمركز السلطة والمسؤوليات والامتيازات ومن حيث الانتساب، وهرمية لايزال التميز فيها قائما، الى حد

---

38- حلیم بركات، المجتمع العربي في القرن العشرين، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2000، ص 361

39- فرج محمود فرج، المرجع السابق، ص 38

40- مصطفى بوتفنوشت، العائلة الجزائرية التطور والخصائص الحديثة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 30

بعيد ورغم حصول تحولات مهمة، على أسس الجنس والعمر والتنشئة السلطوية، وممتدة مع نزوع واضح نحو النووية والقبلية في الوقت ذاته.<sup>41</sup>

ومن مظاهر الترابط الأسري ما اعتادت عليه العديد من العوائل التواتية بعد وفاة معيها، اذ تركز إلى السكن تحت سقف بيت واحد، والعيش من سعي مشترك، وفاء لذكرى الوالد وبرا وصونا للوالدة. ويعيش الكثير من الإخوة في مثل تلك الحال تحت وصاية أخيهم الكبير، الذي يتصرف في ما كسبه من المال، ويجعله بينهم اذا ترك ابوهم مالا، حتى يبين وجه اختصاصه، ويقوم الأخ الأكبر في كثير من الأحيان مقام الأب في تسيير شؤون الأسرة ورعاية الأيتام الصغار مع حفظ الحقوق<sup>42</sup>.

لكن التحولات والتغيرات التي طالت العائلة الادارية والجزائرية بل وحتى العربية جعلت الكثير من البنى الأسرية تتغير كبنية السلطة والعلاقات والأدوار حيث " أصبح مظهر الأب الذي كان في السابق يتخذ القرار ولا يرجع فيه يتراجع شيئا فشيئا ضمن الأطر الاجتماعية المعاصرة، حيث تهب ربح التحرير في العلاقات الاجتماعية والعائلية"<sup>43</sup>. مشكلت بذلك تقاسم للأدوار بين الذكور والإناث، وحتى في توزيع السلطات وتمظهراتها، وهذا ناتج من خلال التعليم الذي حظيت به المرأة، وفتح أمامها آفاق جديدة، وبفعل أيضا تفتح العائلات على العالم الخارجي وتأثير العولمة على شتى مناحي الحياة ومس بذلك العائلة التي توفرت لأفرادها الاطلاع على الثقافات الأخرى . وبهذا فان العائلة الادارية تغيرت من حيث ادوار وعلاقات الفاعلين فيها وبالتالي تحول في بنية السلطة فأصبح الأب مستشارا وليس صاحب سلطة مطلقة، واكتسبت المرأة سلطة تختلف من مرأة إلى أخرى وهذا بختلاف مستويات تعليمها ، وخروجها للعمل. وبعدها كان الأبناء تصدر في حقهم القرارات أصبحوا في الوضع

---

41- حليم بركات، المرجع السابق، ص 362

42- احمد بوسعيد، الحياة الاجتماعية والثقافية بإقليم توات من خلال نوازل الجنثوري في القرن 12 هـ / 18 م، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التاريخ العام، قسم التاريخ، جامعة ادرا، 2011- 2012، ص 86

43- مصطفى بوتفنوشت، المرجع السابق، ص 242



الجديد جزءا من صناعه، وهكذا فعملية التحول أعطت شكلا جديدا للعائلات الادارية وتغير بموجب ذلك ان تحولت اغلب العائلات إلى عوائل نووية بحيث الاستقلالية الذاتية عن العائلة الممتدة.

## 2- العلاقات الاجتماعية في المجتمع الاداري:

لعب الدين الإسلامي في نفوس ساكنة المجتمع الاداري دورا كبيرا واحتل مكانة تميزت في إكساب أفراد هذا المجتمع بالقيم والتعاليم الدين السمحة، وصور التآخي والتماسك التي طبعت نفوسهم بالرغم من وجود انقسامية طبقية تميز هذا المجتمع. ومن هذا المنطلق أشار إلى هذا فرج محمود فرج عندما تطرق الى الطبقات المشكلة لهذا المجتمع في قوله " ورغم ان الجماعة التواتية جماعة طبقية في تركيبها الا ان روح المؤاخاة والتعاطف تسود افراد الجماعة، علاوة على اكرامهم للغريب والمسألة مع جيرانهم، وهذا يرجع الى ان المجتمع التواتي مجتمع متدين، غرس الاسلام في نفوس أهله المحبة والتعاطف التي لمسها كل من زار الإقليم او احتك بسكانه"<sup>44</sup>. ويضيف قائلاً " من خلال مواقف جماعية وتقاليد وعادات يسلكونها تعكس كل المميزات، فكثيرا ما كان يحدث ان ينتهي المخزون من التمر عند الأسر الفقيرة قبل حلول موسم جمع التمور الجديدة، فتسارع الأسر الغنية بمد الأسر الفقيرة ببعض التمور. في الوقت الذي يسارع فيه شيخ القبيلة إلى جمع الصدقات إضافية لتوزيعها على الأسر المحتاجة، ولم يكن هذا التكافل بين أهل البلدة الواحدة فقط بل لقد تعداها إلى المقاطعات أيضا"<sup>45</sup>. هكذا كان التكافل الاجتماعي عند المجتمع الاداري بل تعددت صور هذا التكافل والتآزر بين أفراده بحيث كان يبدي الفرد الفرحة والسرور عند نضج ثمرات نخيله ويعطي من ذلك الى الجيران بحيث تقوت عندهم شبكة العلاقات الاجتماعية وتميزت بروح الجماعية فلا تكاد تعرف منهم أقرباء أي الشخص من جيرانه وأصدقائه لكثرت المودة والمحبة بينهم، وامتازت علاقات الجيرة بالتوظيف والمؤانسة وحسن الجوار . فكانت تنشئة الأبناء لا تقتصر على معيل العائلة فقط بل تتعدى أسوار البيت وتقفز الى محيطه الخارجي فكثير من الأحيان تتم تنشئة

---

44- محمود فرج ، المرجع السابق، ص 35

45- نفس المرجع، ص 35-36

أفراد المجتمع من خلال أعضاء المجتمع. وكان يجتمع أفراد الحي أو القصر حول النار في الشتاء أو ما يسمى أيضا بموائد تتم عن طريق جمع كل اللوازم لطهي الطعام وتقسيمه على كل أفراد المجتمع الحاضرين ويأخذ منه إلى المنازل أيضا. وعند حدوث خلاف بين شخصين كان يتم إحضارهم إلى بهو المسجد ويعقد اجتماع صلح بينهما بحضور جمع من المترددين على الجامع أو المسجد. وينتهي الخلاف وترجع المظالم إلى أهلها دون حقد أو كراهية. فكان الجامع ومن يؤم الصلاة فيه قاضي البلدة وهو الذي ترجع له المظالم ويبت فيها. مجتمع تربي على حب إكرام الضيف والعناية بما عنده من مركوب حتى خروجه من البلدة. ومن الأمور المعروفة هو "إكرامهم للضيوف"46، وهذا ما لاحظناه من خلال كتب الرحالة الذين مروا بالإقليم.

### 3- المجتمع الاداري ( ما قبل التحديث ) ومكوناته الطبقيّة: جينية العلاقات السلطوية

هذا المجتمع الذي ظهر إلى الوجود بفعل الترحال وطرق التجارة التي كانت تربط بين الشمال والجنوب. عرف استقرار القبائل الوافدة إليه ومن تم تكون مشروع مجتمع يحمل في طياته عادات وتقاليد وأعراف تميزه. ويشير الدكتور فرج محمود فرج ان المجتمع التواتي بدأ يتشكل ببطء وعلى فترات متعاقبة منذ الفتح الإسلامي للمغرب العربي الى القرن الثامن عشر الميلادي بحيث تشكل من عناصر ثلاث هم: البربر ، العرب ، الزواج ، وامتزجت هذه العناصر الثلاثة على مر الأزمنة وأصبحت جماعة موحدة في العادات والتقاليد وذات قيم اجتماعية وخلقية ثابتة نابعة من أصولها الإسلامية الصافية47.

كان من الأهمية معرفة النظام الطبقي السائد الذي حدد شبكة العلاقات الاجتماعية والسلطوية داخل المجتمع الاداري، وتحديد الأدوار الاجتماعية التي شكلت منحى يسير عليه جميع أفراد المجتمع. هذا النظام الطبقي أوضحه فرج محمود فرج أيضا في مؤلفه بما يتماشى مع كل خصوصية تحملها كل طبقة وهي : طبقة الأشراف التي تنسب إلى أهل البيت، التي تحمي الدين وتملك الحدائق والبساتين، والكل يطلب رضاهم ، وهناك طبقة

46- فرج محمود فرج ، المرجع السابق، ص 36

47- نفس المرجع، ص 12

الأحرار وهم ينحدرون من أبناء وأمهات من البربر والعرب الخالص؛ يعملون جلهم في التجارة ويمتلكون الجوّاري اللاتي أنجن منهن نصف الأحرار وتشكلت منهم الطبقة الثالثة وأطلق عليهم اسم الحرثانيين وكانوا يعملون في الحرف والأشغال التي يأبى الأحرار العمل بها. وفي نهاية السلم الطبقي العبيد من الرجال والنساء كانوا يقومون بالأشغال الشاقة كحفر الفقاقير والزراعة والرعي.<sup>48</sup>

#### 4- بنية السلطة في المجتمع الإداري ما قبل التحديث:

##### 1-4 - القبيلة والسلطة<sup>49</sup>:

منذ أن استقرت القبائل والأفراد في مجال جغرافي واحد. عرف أهل توات نظاما إداريا يتفق مع نظامهم القبلي القديم فشيخ القبائل أصبحوا شيوخا على المدن والقصور والمقاطعات، ومجلس القبيلة صار مجلسا للبلدة ... ومن هنا نعرض لأهم المناصب والشخصيات التي تساهم في تسيير أمور الإقليم، هذه المناصب نذكرها في التالي:

- شيخ المقاطعة الذي يعتبر شيخا للإقليم ومشايخ مقاطعة تمنطيط ظلوا يمثلون هذا المنصب حتى بداية القرن 18م ثم استأثرت بهذا المنصب شيخوخة مقاطعة تيمي بعد إن صارت الأخيرة أقوى المقاطعات التواتية من صلاحيات شيخ الإقليم استقبال الوفود. وكان يتمتع بنفوذ قوي في الداخل بصفته يمثل أقوى القبائل التواتية.
- مجلس الجماعة يتكون من كبار القوم وأعوان الشيخ اختصاصاته محاكمة المتهمين وتوقيع العقوبات عليهم.
- الوقاف وهو رجل الشرطة والمخابرات في البلدة.
- كيال الماء ووظيفته مهندس البلدة لأنه يتولى تحديد أنصبة الأفراد من ماء الفقارة.
- البراح هو مذياع البلدة فعن طريقه يعلم سكان البلدة بكل ما يجري داخلها من أحداث.
- وكيل المسجد يقوم بشعائر الدين ويختص في الإشراف على أملاك وأموال الوقف ويقوم بإدارتها والتصرف فيها .

48- فرج محمود فرج ، المرجع السابق ، ص 13

49- نفس المرجع ، ص ص 28-29-30-31

- إمام المسجد يقوم بالشعائر الدينية وإمامة المصلين في الأوقات الخمس وتعليم أبناء البلدة.

- المؤذن يقوم بالأذان للصلوات ويتولى نظافة المسجد... الخ .

عرف إقليم توات هيكله تنظيمية تتماشى مع ما كان متوفر له آنذاك بإدارتهم للإقليم بشكل يسهل تقسيم العمل بين أفرادها ، وكانت دائما القبيلة حاضرة برجالاتها وأفرادها في تولي مناصب عدة، وقوة القبيلة هي التي تعطي الشرعية في تولي زمام السلطة. فالقبيلة أسهمت إسهاما كبيرا في إخضاع بقيت القبائل إلى سلطتها إما طواعية أو إجبارا وهذا ما أشار إليه ابن خلدون في مقدمته. لكن سلطة شيوخ القبائل في المجتمع الإداري الحديث تلاشت وأصبحت سلطة صورية تظهر من حين لآخر في بعض المناسبات لا غير وتأثيرها لم يعد له ذلك المفعول القوي الذي كان يحدد حدود السلطة من قبل.

#### 4-2- الزوايا والسلطة:

ومن خلال هذا لا يمكن أن نغفل عن الجانب التعليمي والفكري الذي تبنته مؤسسة الزوايا، واعتبرت توات منارة علمية بلغ صداها إلى إفريقيا جنوب الصحراء، وهذه الإشارة تعقبها محمود فرج من خلال بحثه المشار إليه من خلال إن توات كانت منارة العلم وسط الصحراء الشاسعة بل تعد ذلك إلى التاجر التواتي الذي أسهم بقسط وفير في إمداد مدن الصحراء بالعلم والمعرفة ناهيك عن امتنانه لمهنة التجارة ويضيف محمود فرج أن معظم الزاوية القادرية والتيجانية التي أقيمت بالمدن السودانية كانت تنتمي إلى نشاط التجار التواتيين وحرصهم على نشر تعاليم طرقهم الدينية هناك<sup>50</sup>.

تميز القرن 12 هـ بكثرة الزوايا والمدارس القرآنية العامة المنتشرة في كل أقطار الإقليم، إضافة إلى الخزائن والدور الخاصة ، وحلقات التدريس والتعليم، وحركة التدوين والنسخ والشروح والتعليق، والإجازات العلمية... ولا يمكن بحال من الأحوال عزل هذا المعطى الزماني ق12 عن امتداداته في الحواضر العلمية المنتشرة في أرجاء شمال

---

50- فرج محمود فرج ، المرجع السابق ، ص 15

بلاد المغرب وجنوب صحرائها، كتلمسان وفاس وسجلماسة وتونس والقيروان وطرابلس وبجاية والجزائر وتمبكتو وغيرها<sup>51</sup>.

لقد تجلّى دور الزوايا محلياً وإقليمياً، فمثلت المراكز العلمية والتربوية والنقاط التصوفية الإشعاعية فهي قبلة المورد ومدرسة المتعلم وإقامة الضيف، ومصدر الفتوى والأحكام وفض الخصام وعقد قران الزواج وزيادة الترابط بين الساكنة. فعملت بشكل جلي على الإشراف على المجتمع القصورى بكل ما تقتضيه مجالات الحياة الاجتماعية، والاقتصادية والثقافية<sup>52</sup>.

إن كلمة "الزاوية" مستمدة من الفعل "انزوى"، والذي يعني اتخاذ المرء مكاناً معزولاً ليتجسّب مخالطة الناس، أو ليحد من هذا الاختلاط حتى لا يشغل له بشيء غير الشيء الذي يفكر فيه، ولا يلتهي بأمر غير الأمر الذي يسعى إليه كالصلاة والتسبيح والدعاء، وتلاوة القرآن، وقراءة الأوراد وغيرها من الأمور الدينية<sup>53</sup>.

وتشير بعض البحوث التاريخية وخاصة تلك التي قام بها الضباط الفرنسيون الذين عملوا بالجزائر في إطار ما يسمى بالمكاتب العربية، إلى التنويه بالدور الديني، الاجتماعي، السياسي، والعسكري الذي قامت به، ناهيك عن الدور الرئيسي والمتمثل في التعليم والتربية وضبط المجتمع على أسسه الدينية الإسلامية، ومن بين هؤلاء المؤرخين نذكر: الضابط "لويس رين" الذي يصفها بالمهيكل الديني المتمتع بالقوة كأداة للفعل الاجتماعي التي تمارس تأثيرها على الجماعات الحاضرة لها، فهي فضاء للقادة الدينين للإسلام في الجزائر، كما تتميز بالاستقلالية عن مراكز السلطة حتى قبل قدوم الاحتلال الفرنسي، كما تحظى بالمرجعية الاجتماعية في مختلف القضايا باعتبارها النواة أو البنية التي ترتبط بها الحياة القبلية والريفية؛ فمن خلال كتابه المعنون بـ « **marabouts et** »

---

51- احمد بوسعيد، المرجع السابق، ص ت

52- محمد عبد الكريم، الشبكة العمرانية لإقليم توات بولاية ادرار، آليات التنظيم والأداء المجالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الجغرافيا والتهيئة العمرانية، قسم علوم الأرض، جامعة وهران 02، 2016، ص 28

53- صالح بوسليم، مؤسسات الزوايا بإقليم توات خلال القرنين 12- 13 هـ/ 18- 19 م بين الإشعاع العلمي والانتشار الصوفي، مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، العدد 09، 2010، ص 98 - 120

» **khouanes** الذي يرتبط أساسا بالزوايا ، أين بين خضوعها إلى سلطة المرابط الذي يرث الأفضلية والمكانة الدينية المعتبرة ، التي أشار إليها بعبارة ( **le prestige relogieux** ) من شيخ أو ولي مؤثر في

المنطقة . 54

تم عرض المعطيات السابقة وإبراز المقومات الأساسية لهذا المجتمع تمهيدا للتحليل والنقاش لأهم التغيرات التي حدثت بعد ذلك وتأثيرات كل هذا على التنظيمات البيروقراطية الحديثة التي إعادة تشكيل المجتمع الاداري بصيغة أعطت للكفاءة أو الشهادة في الكثير من الأحيان ( هذا ما يميز التنظيمات البيروقراطية) تبوء مكانة سلطوية داخلها عكس ما تعارف عليه المجتمع منذ نشأته.

#### 5- التنظيمات البيروقراطية الحديثة في المجتمع الاداري ومحاولات التموقع:

في خضم المرحلة الكوليانية ظهرت التنظيمات البيروقراطية الحديثة بطرق تسييرها التي أشار إليها ماكس فيبر، والتي من خلالها كانت تدار الشؤون العامة للمجتمع الجزائري. وبعد مرحلة الاستقلال ورثت الجزائري هذا النمط التسييري في ظل بقاء مجتمع جزائري محافظا على بنيته الاجتماعية التقليدية. وبعد تلك المرحلة أخذت المؤسسة الجزائرية العمومية انطلاقة بسواعد جزائرية على مختلف مسمياتها ووظائفها.

فالتطرق للسلطة داخل المجتمع الاداري وأسس شرعيتها ضمن قوالب تقليدية ومؤسسات مارست هاته السلطة في وقت لم تظهر التنظيمات البيروقراطية الحديثة، ولا حتى مفهوم الدولة بشكلها الحالي ، لهُو ضرورة لفهم السلطة التنظيمية التي ظهرت مع التنظيمات البيروقراطية الحديثة. مع بقاء الممارسات التقليدية داخل المجتمع الذي تنتمي إليه هذه التنظيمات الحديثة. وهنا تظهر بجلاء ازدواجية السلطة في المجتمع الاداري بين التقليدية والتحديث والرهان مفتوح على أبوابه لمن يقدم رؤية توافقية بين أطراف المجتمع وطبقاته؛ فالفكرة تتمحور حول ضياع جزء كبير من السلطة التقليدية لصالح السلطة الحديثة المتضمنة داخل التنظيمات الحديثة.

---

54- لرحم محمد الكمال، الزاوية كاطار مرجعي للمعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، 2014-2015، ص

ففي المجتمع التقليدي وبعد استقرار القبائل والتحامها مع بعضها احتاجت الى نسق سلطوي يمكنه فرض ضبط اجتماعي على أفرادها. إن هذه الممارسات السلطوية التقليدية سادت في المجتمع الاداري عقودا طويلة من الزمن بحيث يصعب استبدالها أو تغييرها في زمن قصير. فنظرة المجتمع وأصحاب السلطة فيه إلى التنظيمات البيروقراطية الحديثة والسلوكات المصاحبة لها التي كانت محل شك وريبة تجعل من كل هذا صراعا غير معلنا على كل ماهو جديد داخل المجتمع.

فالتنظيمات التقليدية ترى في التنظيمات الحديثة البيروقراطية أنها استحوذت على ما كانت تتمتع به من قبل ، وبتالي دخل في نفوس مريديها الخوف من تغلغل هذه الكيانات الجديدة وفرض منطقتها على المجتمع مع فقدان الثقة بالتنظيمات التقليدية من قبل أفراد المجتمع، وإعلان ولائهم للتنظيمات الحديثة، التي يرى فيها أفرادها أساس العقلانية والرشد في تصنيفهم ضمنها، ومحاولة استبعاد الأطر الثقافية القديمة التي جعلت من البعض لهم السلطة بحكم انتماءات عديدة كالقبيلة أو العرش أو النسب وما إلى ذلك من اعتبارات، وبتالي فالتنظيمات التقليدية سعت جاهدة إلى استرجاع دورها السلطوي والريادي حتى ولو بعملية اختراق التنظيمات الحديثة وخاصة من حيث صنع القرار (السلطة). ومن هنا نشير إلى أهم تنظيم بيروقراطي ظهر في المجتمع الاداري في العشرية الأخيرة والذي يعتبر منارة علمية وتربوية وثقافية وتنموية هو جامعة احمد دراية التي انشأت بهدف تقريب الجامعة من الطالب الاداري وتوفر عنه عناء السفر بحثا عن جامعة تعطيه زادا معرفيا كما ونوعا، إلا أن إنشاء هذه الجامعة بالضرورة افرز واقعا اجتماعي مغاير ، فظهورها غير الكثير من المفاهيم عند الأسر الادارية ؛ كخروج الإناث للدراسة في الجامعة بعدما كانت المهمة من قبل صعبة المنال للكثيرات، مما نتج عن ذلك أيضا سلوكات صاحبة هذا الخروج. كما أوقع مؤسسات تقليدية كالزوايا في محك تربوي تعليمي وكذا سلطة الضبط الاجتماعي التي كانت تتمتع بها من قبل ، مقابل مؤسسة تعليمية حديثة تقوم بنفس الأدوار والممارسات. فالسؤال المطروح ما

هو رأي مريدي الزوايا والمشائخ من إنشاء هذه المنارة العلمية التي تتسم بالتجديد في مناهجها الدراسية وفي هيكلتها الإدارية، وكذا في تراتبيتها التي تعترف بالكفاءة كأساس للمكانة الاجتماعية التنظيمية؟.

## 6- جامعة احمد دراية والزوايا الدينية:

تعدت هيمنة الجامعة إلى عصر الزوايا من حيث العملية التعليمية المزدوجة التي تلقاها بعض مريديها من تعليم جامعي عصري، وقبله تعليم تقليدي داخل أسوار الزوايا ، وهذا ما فرض على مهمة الزوايا و أدوارها الاجتماعية تنكماش من حين لآخر من الناحيتين العلمية والضبطية وهذا ما كان يخشاه مريدي الزوايا ممن كانوا مقربين من مشايخها حيث أنهم عارضوا إنشاء قطب أو صرح علمي يقوم بنفس الأدوار العلمية للزوايا وهذا ما صرح به احد الباحثين 61 سنة الجنس ذكر يعمل أستاذ منذ 32 سنة متزوج بقوله " منذ إنشاء جامعة ادرار وخاصة قسم الشريعة الإسلامية تخوف مريدي الزوايا من إنشائه وخاصة مدرسيه الذين أتوا من الشمال خوفا من أنهم لا يحملون مرجعية دينية للمنطقة، مع العلم ان الشيخ بلكبير كان عضوا بالمجلس العلمي للكلية ". وهكذا تواصلت التخوفات والنظر بعين الريبة إلى التغيير الذي حدث في ولاية ادرار فتارة يدعي المعارضين إن الجامعة لم تأتي بخير على المنطقة كونها أخرجت الفتيات للتعلم وما صاحب ذلك من انهيار أخلاقي غير مسبوق وتارة نزوح عدد لا بأس به من طلبة الشمال وما يحملونه من أفكار وعقائد تختلف عن ما هو شائع بالمنطقة. لكن مع مرور الوقت تمت عملية المصاهرة بين المؤسستين وان التخوفات التي كانت من قبل أصبحت الآن غير مقبولة بحكم تولي أبناء المنطقة زمام السلطة واستحوادهم عليها بالمؤسسة الجامعية مما أدى إلى طمأنة مريدي الزوايا أو على الأقل أن الجامعة الآن أصبحت في أيدي أبناء المنطقة ممن تم تكوينهم الديني على مستوى زوايا المنطقة، و تظهت تلك العلاقة في انعقاد أيام دراسية وندوات علمية وملتقيات وطنية ودولية تعنى في طياتها



بالمواضيع المشتركة بين المؤسستين كالتصوف والمخطوطات والتربية الدينية لشيخ المنطقة، والمعاملات المالية كالصيرفة الإسلامية... الخ من مواضيع تمس الدين او تدور في فلكه.

## 6-1- بنية السلطة في المؤسسة الجامعية:

من البديهي أن المؤسسات أو التنظيمات البيروقراطية الحديثة لها أهداف انشأت من اجلها ، ولتبلور هذه الأهداف عمليا كان لابد من وضع مخطط هرمي توزع فيه أشكال السلطة والمهام والمسؤوليات، وتتعدد فيه أيضا أشكال الاتصال . بحيث يكاد يعرف هذا العصر بعصر التنظيمات فهي ملازمة لأفراد المجتمع منذ ولادتهم.

إذا كما اشرنا من قبل أن العصر الحالي سمي بعصر التنظيمات؛ فالمؤسسة الجامعية احمد دراية هي صرح تعليمي حديث تولى تعليم الناشئة وتكوين إطارات البلاد ، ولأجل استكمال العملية التربوية لابد من تظافر الجانب الإداري مع الجانب البيداغوجي لتحقيق الهدف المرجو وبهذا منح المشرع الجزائري كل وسلطته في هذه العملية . فعلى قمة هرم المؤسسة الجامعية نجد رئيس الجامعة فله مسؤوليات حددها له القانون. ويأتي بعد ذلك نوابه كل ومهمته داخل المؤسسة. ثم يأتي بعد ذلك العمداء وهم رؤساء الكليات التي تتكون من أقسام ولهاته الأقسام رؤساء أيضا ؛ ثم تأتي الأمانة العامة التي يتولى رئاستها أو تحت إشراف الأمين العام وهي مقسمة إلى مصالح وكل مصلحة رئيس وهكذا... الخ. فتأخذ السلطة بالمؤسسة الشكل الهرمي وتتوزع السلطة في الهيكل التنظيمي بحسب الحاجة إلى مسؤوليات وإشراف على مصالح أو أقسام لتحقيق الأهداف المرجوة .

## 6-2- السلطة التنظيمية والسلطة الاجتماعية:

الجدول رقم (02) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير السلطة الاجتماعية على تولي مناصب سلطة بالمؤسسة الجامعية.

الانحراف	المتوسط	العبارات
1.165	3.55	توجد علاقة وطيدة بين السلطة بالمؤسسة الجامعية وشيوخ الزوايا والقبائل
1.379	3.16	العوامل الثقافية والاجتماعية هي المحدد في تبوء مراكز السلطة بالجامعة.
1.340	3.16	عارض شيوخ الزوايا والقبائل إنشاء جامعة بولاية ادرار
1.446	3.05	خلقت الزوايا والقبائل أفرادا و جماعات داخل الجامعة ليتم السيطرة والضغط على أصحاب القرار بما
1.366	3.04	تهدف هذه التصنيفات (الجماعات المختلفة) داخل الجامعة إلى تبوء مراكز السلطة
1.541	2.98	توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى إلى أساس عرقي
1.420	2.95	توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى إلى أساس جهوي
1.407	2.94	توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى الى أساس تماثل مهني
1.510	2.78	السلطة الاجتماعية المتمثلة في ( الزوايا -شيوخ القبائل) تقوم بتعيين من يملكون السلطة داخل المؤسسة الجامعية
1.39	3.06	المجموع

من الجدول نلاحظ أن للسلطة الاجتماعية ( الزوايا - شيوخ القبائل) تأثير على بناء السلطة بالمؤسسة

الجامعية بدرجة: **بدرجة عالية**: نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال ] 3.40 - 4.20 ]

وهي: توجد علاقة وطيدة بين السلطة بالمؤسسة الجامعية وشيوخ الزوايا والقبائل (3.55) .

**بدرجة متوسطة**: نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال ] 2.60 - 3.40 ] وهي :

العوامل الثقافية والاجتماعية هي المحدد في تبوء مراكز السلطة بالجامعة (3.16)، عارض شيوخ الزوايا والقبائل

إنشاء جامعة بولاية ادرار (3.16)، خلقت الزوايا والقبائل أفرادا و جماعات داخل الجامعة ليتم السيطرة والضغط على أصحاب القرار بها (3.05). تهدف هذه التصنيفات (الجماعات المختلفة) داخل الجامعة إلى تبوء مراكز السلطة (3.04) توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى الى أساس عرقي (2.98) ، توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى الى أساس جهوي (2.95)، توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى الى أساس تماثل مهني (2.94)، السلطة الاجتماعية المتمثلة في ( الزوايا -شيوخ القبائل (تقوم بتعيين من يملكون السلطة داخل المؤسسة الجامعية (2.78).

من خلال المتوسط العام لمجموع متوسطات المؤشرات الذي يمثل 3.06 و الواقع ضمن مجال ] 2.60- 3.40 [ يوضح ان السلطة الاجتماعية والمتمثلة في سلطة الزوايا وشيوخ القبائل لها تأثير بشكل متوسط على تحديد بنية السلطة بالجامعة. فالزوايا والانتماء لها يعطي لأصحاب السلطة بالجامعة تعيين عمال في مراكز سلطة بالمؤسسة الجامعية يرتبطون بمؤسسات الزوايا فإذا كانت للسلطة الاجتماعية والمتمثلة في الزوايا وشيوخ القبائل علاقة وطيدة بالمؤسسة الجامعية هذا لا يعني تدخلها في تعيين مناصب السلطة بها بشكل مباشر وصريح ، بل العلاقة تعكس توطيد الأواصر العلمية التي تتمتع بها كلتا المؤسستين من خلال عقد ندوات وملتقيات داخل الجامعة تعنى بالمرجعية الدينية للمنطقة. ويشير احد المبحوثين 33 سنة استاذ الجنس ذكر 5 سنوات خبرة بقوله عن علاقة الجامعة بالمؤسسة الجامعية على أنها "تكاملية بحكم أن أول تخصص في الجامعة هو شريعة" ويضيف آخر بقوله 50 سنة يعمل استاذ الجنس ذكر 7 سنوات خبرة في التعليم العالي: هي "علاقة وصايا ومشاورة لأجل الاستقرار الداخلي" لأنه وكما هو معروف أن الزوايا لعبت دورا هاما في استقرار المنطقة ومارست ضبطا اجتماعيا على المجتمع وبالتالي تعد ذلك حدود المؤسسة الجامعية التي بدورها لم تكن بمنأى عن توطيد العلاقة بين المسؤولين في الجامعة ومسئولي الزوايا ، وتحلت هاته المشاورات في أعقاب الاضطرابات الطلابية التي عرفتها الجامعة سنة 2005 واستنجد المسؤولين آنذاك بشيوخ الزوايا من اجل بسط استقرار داخلي في

الجامعة. ويضيف احد المبحوثين السن 52 سنة متزوج استاذ 12 سنة خبرة " ان علاقة الزوايا والجامعة في بداية تاسيس الجامعة يعود الى حفظ الاخلاق التي عرفها المجتمع الاداري " لان في نظر المجتمع ومريدي الزوايا ان هذا الصرح العلمي الجديد يؤدي الى خروج الفتيات الى الدراسة ، وبالتالي شيوع انهيار اخلاقي بين اوساط الطلبة مما يعود بالسلب على المجتمع.

وبخصوص المؤشرات التي تم تحديدها من خلال الاسس العرقية والجهوية والمهنية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة باصحاب الزوايا والقبائل ، والتي من خلالها حاولنا فهم الاسس التي تبنى عليها السلطة بالمؤسسة الجامعية . الان ان ما تم استخلاصه من ميدان الدراسة كشف عن وضع معقد ومتشابك ومتداخل لعدة عوامل التي زكرت من قبل تظافت واعطت لنا الوضع القائم في تحديد بنية السلطة . فالزوايا خلقت افرادا وجماعات دخل المؤسسة الجامعية ليطم السيطرة بما على اصحاب القرار تلاشت مع مرور الوقت ولو ان هذه الحالة تحولت الى تعايش سلمي مع المسؤولين ، فالاساس القبلي والديني لم يستطيع ان يحافظ على مكانته السلطوية التي حاز عليها في وقت ما. بل وبعد ظهور التنظيمات البيروقراطية وانضواء مختلف الفئات الاجتماعية ضمنها اعطت واقعا جديدا تمت فيه التخلي عن الانساق الاجتماعية والثقافية والعلمية القديمة . الا ان الاساس العرقي بدا يعيد انتاج نفسه من جديد داخل المؤسسة الجامعية للظفر بمراكز السلطة ، وهذا الاساس يختفي تارة ويظهر تارة اخرى حسب الظروف المتاحة له. اما الاساس الجهوي القديم الجديد بدا يطفو على سطح الاحداث وخاصة في السنوات الاخيرة بفعل الحديث الذي بدا يدور حول استحقاق ابناء المنطقة بمراكز السلطة. وسبب ذلك هو ظهور معطى سياسي من خلال احزاب سياسية بدأت تعمل على خلق كيانات محلية تتبوء مراكز سلطة حتى وان كانت في الكثير من الاحيان تبتعد عن العقلانية في التحديد. اما الاساس المهني فيسعى اصحابها الى التموقع في مراكز سلطوية بالادارات الوسطى وحتى على مستوى القاعدة فطموحهم السلطوي يختلف باختلاف الاشخاص والجماعات .

إذا ان الزوايا ليس لها تأثير في عملية تحديد وتعيين اصحاب السلطة بالجامعة رغم ان لها علاقة وطيدة مع مسؤوليها ويرجع هذا الى تراجع دورها الكبير في تاطير البنى الاجتماعية والثقافية والعلمية ، بحيث ومن خلال الملاحظات تركت المجال الى الانساق السياسية من احزاب ورجالات سياسة بالتاثير في البناء الاجتماعي ككل حيث اصبح التدخل السياسي ظاهر للعيان في المجتمع الاداري، وتعدى ذلك الى داخل المؤسسات التي لها وزن اجتماعي وسياسي واقتصادي ، ومن بينها المؤسسة الجامعية التي ما انفكت من استحواذ رجالات الزوايا على لعب ادوار اساسية في العملية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية الى اضعاف تدخلها لصالح الانساق السياسية وبطبيعة الحال يخضع كل هذا الى التجاذبات المصلحية لكل طرف من الاطراف.

#### خاتمة:

تناولنا السلطة من خلال السلطة الاجتماعية المتمثلة في سلطة شيخ القبيلة والزوايا باعتبارهما سلطتين لازال لهما سلطة الضبط الاجتماعي بالمجتمع الاداري، وهذا العامل مهم في معرفة ما إذا كانت هاته السلطة لها

تأثير في تحديد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية لان مؤسسة الجامعة ينظر إليها أنها ذلك المحرك الفاعل في المجتمع وبالتالي أعين المجتمع وخاصة السلطة التقليدية لا تفارق الأحداث التي تقع بالمؤسسة الجامعية. فبعد عرض النتائج ومناقشتها تم التوصل الى ان السلطة الاجتماعية والمتمثلة في شيوخ القبائل والزوايا ان لها علاقة وطيدة بالمؤسسة الجامعية وهذه العلاقة تظهت في العلاقات العلمية التي تربط خاصة الجامعة بمؤسسة الزوايا وهي عقد ندوات وملتقيات تعنى بالمجال الاجتماعي والديني ، أما كون السلطة التقليدية لها تأثير مباشر على تحديد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية فنتائج الدراسة تنفي ذلك . فالمؤسسة الجامعية تحررت وبشكل أو بآخر من تدخل السلطة التقليدية بالمساهمة في تحديد مراكز السلطة.

## الفصل الثاني:

# سوسيولوجيا السلطة

تمهيد

الاجتماع الإنساني ضرورة بمقتضى الفطرة ، فالإنسان يعيش ببني جنسه يكمل الواحد منهم الآخر، واقتضاء لهذا الاجتماع، اوجد بني البشر آلية لضبط سلوكاتهم وتصرفاتهم تمثلت في سلطة يمتلكها شخص ليتم التأثير بها على الآخرين.

ولاقى السلطة اهتماما واسعا من مفكرين وفلاسفة تناولوا هذا المفهوم على نطاقات عدة واستلهموا نظرتهم من منطلقات فكرية مختلفة وبيئات متعددة، وهم من وضع لبنة التنظير الأولى مروراً برؤية فلسفية وضعت خطأ واضح المعالم للعلاقات البشرية وسبل تعزيزها. واستدعى ذلك إلى استنطاق الواقع وتحليل ظاهرة السلطة بإيعازها إلى ما هو كائن وموجود وصولاً إلى تحديد معالمها التي يمكن للبشر السير على مقتضياتها، وهذا ما يسرد واقعا تاريخيا لما كانت عليه، وما آلت إليه، وما يمكن ان تكون وفقه؛ فالفكرة مبنية في أول ظهورها على تنظيم البشر في مجتمع واحد مما دعى هذا إلى ظهور مصطلح الدولة، ولهذا المصطلح تجلياته في علوم شتى تطرقت إليه بالتحليل والنقاش.

فالسُّلطة لم تقتصر على ذلك المفهوم الضيق لها؛ بل تعدا ذلك إلى مجالات منها: الإداري والاجتماعي والتربوي و حتى الأسري، وعلى الصعيد الإداري والتنظيمي أيضا.

**1- السلطة : تشكل المفهوم وخصوصية الماهية:**

تشكل مفهوم السلطة على أعتاب حاجة المجتمع للضبط وللسير وفق معايير تُحدد لتعطينا شكلا هرميا تختزل فيه الأدوار والعلاقات الاجتماعية. واستمد مفهوم السلطة ماهيته من حقول معرفية عدة، ولعل أبرزها الحقل الإداري، ومن هذا يشير مولود زايد الطيب في كتابه علم الاجتماع السياسي ان مفهوم السلطة مفهوم متداخل في



استخداماته وإحلاله بديلا في بعض الأحيان لمصطلحات ومفاهيم أخرى، مثل الدولة، والحكومة، والقوة، والنفوذ، والسيطرة<sup>55</sup>.

قبل البدء في تقديم اصطلاحية المفهوم نرى من الأهمية بمكان ان نعرض على مضمونه اللغوي، و يشير ابن منظور في هذا الصدد إلى السلطة على أنها اسم للتسلط : القهر<sup>56</sup>، والسلطة اسم من السلطان وهو الوالي، وجمعه سلاطين، والسلطان: صاحب الحجة، او صاحب الشدة والسطوة والحدة، او صاحب القدرة<sup>57</sup>.

هذه الصفات هي ما يتمتع بها صاحب السلطة، او من يملكها فلو تتبعنا معناها هذا لوجدناها تعني قدرة شخص في استخدام القوة او القهر والسطوة على شخص أو أشخاص آخرين تحت إمرته دون تحديد شرعية ذلك الاستخدام، وان كانت في اللغة الانجليزية تحمل معنى واحد بغض النظر عن اختلاف كتابة المفهوم فكلمتي (**power** و **authority**) لهما نفس المعنى أي السلطة لكن كلمة (**power**) تستخدم للدلالة على السلطة في نطاقها العام والشامل؛ وتعني أيضا القدرة، الاستطاعة، القوة. بينما تستخدم كلمة (**authority**) للدلالة على التخصيص فنقول سلطة سياسية أو عسكرية<sup>58</sup>.

وبمعناها الاصطلاحي يمكن أن نحددها في عدة تصورات واتجاهات؛ فالسلطة دائما كانت محل تجاذب بين اختصاصات عدة؛ لما كان من تشابه في أطراف علاقتها ضمن إطار تنظيمي معين باختلاف المسميات طبعا، وهي تستوجب طرفين اثنين ضمن علاقة تحدد مشروعيتها اعتبارات عدة قانونية تنظيمية اجتماعية سياسية او اقتصادية.

---

55- مولود زايد الطيب، علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1، 2007، ص 74  
56- ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، مج8، 1956، ص 320  
57- باري هندس، خطابات السلطة من هوبز الى فوكو، ت ميرفت ياقوت، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2005، ص ص 69-70  
58- نفس المصدر، ص 13

ولعل في ديننا الإسلامي جاءت الكثير من الأحكام سواء في القرآن والسنة تضبط العلاقة بين المسلمين من حيث ان هناك حاكم ومحكوم، ولم ترد كلمة سلطة في القرآن الكريم؛ إلا أن هناك ما يكون ضمنها وهو ما جاء في الآية الكريمة " وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَسَلَّطَهُمْ عَلَيْكُمْ فَلَقَاتُلُوكُمْ "59، وجاء أيضا في قوله تعالى: " وَلَكِنَّ اللَّهَ يُسَلِّطُ رُسُلَهُ عَلَىٰ مَنْ يَشَاءُ ، وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ "60. ولم ترد في غير هذه المواطن، فيما وردت كلمة سلطان في سبعة وثلاثين موطنًا61.

فالتحاذبات التي يطرحها مفهوم السلطة وغموضه ينجر عن ذلك تضارب وإشكالية في التعريف " فهو مصطلح ملتبس برغم انتشاره غامض المعاني رغم ملاحظته التي تبدو واضحة عند الممارسة"62، وينطوي هذا الإبهام في عدم تحديد مفهوم السلطة حتى من كان لهم السبق في كلامهم حول تأسيس الدولة ؛ بحيث أولوا اهتماماتهم على كيفية ممارستها، يقول ميكيافيلي في ذات الصدد انه من الواجب ان يخافك الناس ، وان يجبوك، ولما كان من العسير ان يجمع بين أمرين فان من الأفضل أن يخافوك على أن يجبوك63.

ويحدد توماس الاكوييني ان السلطة هي نتيجة تفرضها حياة الإنسانية في جماعة منظمة لأنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة64. وهذا شرط أساسي لما ذهب إليه الاكوييني في قوله فالسلطة كانت دائما مرتبطة بالاجتماع الإنساني لتحقيق عملية الضبط الاجتماعي.

كما يتحدد مفهوم السلطة عند ابن خلدون في أن أصل السلطة كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم افراد جماعة او مجتمع ما ويقوم هذا على الأصل في العصبية التي يشرحها في المجتمع من خلال هذا

---

59- سورة النساء الآية: 90

60- سورة الحشر الآية: 6

61- محمد فؤاد عبد الباقي، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، دار الحديث، القاهرة ، 2001، ص ص 435- 436

62- باري هندس ، المصدر السابق، ص 13

63- باري هندس ، المصدر السابق، ص 14

64- محمد نصر مهنا، في تاريخ الأفكار السياسية وتنظير السلطة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 134

ويشير ماكس فيبر في تعريفه للسلطة ان هناك طرفين في هذه العملية اي هناك طرف حاكم وطرف اخر محكوم وهذا لا يتأتى في نظره إلا بطاعة المحكوم للحاكم او لصاحب السلطة وهذا ما تجلّى في قوله: الاحتمالية بان قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة<sup>66</sup>

وعرفها فايول (fayol) على أنّها الحق لإعطاء الأوامر والقدرة على ابتزاز الطاعة<sup>67</sup>.

أما سيمون **Simon** (1960) فيرى أن السلطة هي اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين.<sup>68</sup>

أما السلطة في نظر أصحاب القانون فينظرون إليها على أنّها إخضاع إرادة شخص لإرادة شخص قانوني آخر؛ أي أنّها علاقة قانونية بين إرادتين إحدهما خاضعة، والأخرى متفوقة وتسمو عليها<sup>69</sup>.

ومما سبق يمكننا تحديد مفهوم السلطة من خلال ما أشارت إليه مختلف التعاريف الاصطلاحية، وهي بذلك علاقة بين طرفين يتوجب لطرف ما انه يكون محكوما وخاضعا لطرف آخر يملك القدرة والتأثير على سلوكاته.

---

65- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، حلب، سوريا، 1993، ب ط، ص 06

66- حسن ملحم، المرجع السابق، ص 23

67- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم واسباس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2010، ط4، ص 267

68- ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول وعلم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007ص217

69- اسحاق ابراهيم منصور، ممارسة السلطة واثارها في قانون العقوبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 20

## 2- أهمية السلطة التنظيمية:

تتبع أهمية السلطة داخل التنظيم من كونها الموجه الرئيس لجميع الأنشطة ؛ "وتعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم، ووجود السلطة أمراً ضرورياً حتى يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته، فالسلطة هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا"<sup>70</sup>.

" بل تعتبر بشكل عام ضرورة لا بد منها لتحقيق التوازن والاستقرار داخل البناء الاجتماعي، فهي جزء لا يتجزأ من أي نظام اجتماعي، ويعتبر النظام هو السلطة في ممارستها، ذلك لأن السلطة تلازم البناء الاجتماعي ولا تنفصل عنه".

## 3- الأبعاد العلائقية للسلطة:

هذا المعنى يستوجب من طرفي السلطة، وجود صاحب السلطة والأخر منفذ لما يأتي من أوامر من صاحب السلطة ومالكها لهذا يمكننا تحديد أبعاد هذه العلاقة في ثلاثة عناصر هي:

- مدى أو قدرة شخص ما سواء كان حاكماً أو شخص آخر (نطاق السلطة).
- مجال القبول.
- فعالية السلطة.

"فالبعد الأول يقيس إلى أي حد أو عدد من الأفراد تشملهم الممارسة السلطوية أو كم عدد هؤلاء المقهورين ، أما الثاني فيتعلق باستجابة الآخرين أي قبولهم للتأثير الذي تحدثه السلطة.

ويعني البعد الثالث القدرة على الاستمرار في التأثير في ظل المنافسة مع الآخرين، وتكشف هذه الأبعاد عن اختلاف الأهداف ، الإمكانيات ، المصالح، وكذلك ترتبط السلطة من خلال كونها علاقة بخطة عمل او

---

70- العتيبي، ضرار، وآخرون ، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص 217

إستراتيجية معينة يضعها مالك السلطة - القيمة - وعلى الآخرين من الجموع التنفيذ في إطار من التراتب الهرمي، مع التأكيد على شرعية القبول لدى تلك الجموع التي تقبل الطاعة او الإذعان من اجل تحقيق هدف أو غاية معينة ، وفي هذه الحالة، يسقط التنافس من الحساب وان كانت فعاليته مؤثرة على مستوى امتلاك السلطة ذاتها"71.

#### **4- أنواع السلطة:**

يمكن أن نميز بين عدة أنواع للسلطة بالمؤسسة وهي كالتالي:

**- السلطة التنفيذية:**  
هي تلك السلطة التي تفوض إلى الأفراد المديرين بخصوص عمليات محددة تتم بواسطة الأفراد العاملين في إدارات مختلفة، أي أنها مستمدة من الخدمات التي يقدمها المديرون إلى الإدارات الأخرى وليس بحكم كونهم رؤساء عليها.72

إن أساس السلطة التنفيذية بصورة عامة، يكون في يد مجلس الإدارة في المنظمة، ونظراً لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها، فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة، إلى الرئيس أو المدير العام، الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل، وهكذا؛ فإن السلطة التنفيذية تُمارس من قبل المدراء أو الرؤساء، مهما اختلفت أعمالهم73.

#### **- السلطة الوظيفية :**

71- باري هندس ، المصدر السابق، ص ص 18- 19

72- جليوسي، محمد، جاد الله، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص 117

73- قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 174

يمارس كل من المدير التنفيذي أو الاستشاري بحكم السلطة الوظيفية، سلطات وضع السياسات والبرامج والتعليمات، ضمن مجالات يشرف عليها مديرون آخرون، وبالتالي فإن السلطة الوظيفية، تعني حق المدير إصدار أوامر لأفراد لا يتبعون له من ناحية رسمية<sup>74</sup>.

#### - سلطة اللجان:

قد يطلق على اللجان مسميات أخرى مثل المجلس أو هيئة أو فريق أو غيرها من المسميات والتي وإن اختلفت فإن لها خاصية مشتركة وهي العمل الجماعي لمعالجة موضوع معين أو مشكلة محددة، وأهم ما يؤخذ عليها أنها مكلفة من حيث الوقت والمال ومدعاة للتأخير في اتخاذ القرارات ومعرضة لعدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط أو إمكانية إنفراد أحد أعضائها بمركز القوة الذي قد يقضى على فعاليتها<sup>75</sup>.

#### 5- تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات<sup>76</sup>:

يرى العالمان "ميلر" و"فروم" أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجياً طبقاً للمراحل التالية:

#### - مرحلة العلاقات الاستبدادية :

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، أما المرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بالحق في الملكية، وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة.

#### - مرحلة العلاقات القانونية :

74- ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سابق، ص 220

75- العلاق بشير ، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 2008، ص 238

76- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب ، القاهرة، 2007، ص 80

في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الإدارة، وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقا للنظام المقرر وقد يتدرج هذا الموقف بين الإدارة والعاملين، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع ممثلين لهم، ويسمي بعض العلماء هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية.

#### - مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين :

في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، نجد أن الإدارة تطلب معلومات بانتظام من العاملين، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات او يمتنعون عن تقديمها وتتم هذه العملية بصورة دائمة بطريقة تدريجية بين مختلف مستويات السلطة تقوم فيها السلطة الادارية بتقديم طلبات للعمال باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، وتساعد هذه المعلومات والآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية<sup>77</sup>.

#### - مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات :

تبدأ هذه المرحلة عند قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، وتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل الأجور وساعات العمل وال تغيرات الفنية). وتعتبر هذه خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات، نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، وإتاحة الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية .

#### - مرحلة الإدارة المشتركة :

77- طلعت ابراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 80

هذه المرحلة هي آخر مرحلة من تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنّها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أنّها تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته. ويهدف نظام إشراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم، كما تؤدي الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة.<sup>78</sup>

## 6- المفاهيم المرتبطة بالسلطة:

تعتبر السلطة والقوة والمسؤولية والهبة ومصطلحات تكمل كلها الشخصية صاحبت السلطة بالمؤسسة إذ تستند في أداء مهامها وبحكم السلطة المخولة لها إلى القوة التي تمكن من السيطرة على الأفراد وتحمل المسؤولية من قبلهم.

## - القوة:

يشترك علم الاجتماع مع علم السياسة في الاهتمام بدراسة مصادر السلطة والقوة في المجتمع. وقد كان كل من ميدان علم الاجتماع السياسي وعلم الاجتماع التنظيم من بين أهم الميادين التي اهتمت بدراسة مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات<sup>79</sup>.

---

78- نفس المرجع، ص 81

79- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 78



ويشير مفهوم القوة إلى "قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى ولو لم يوافقوا على ذلك"80.

## 7- مصادر السلطة:

اهتم كثير من الكتاب الباحثين بكيفية ممارسة عملية السلطة وبالتحديد مصادر السلطة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها صاحب السلطة في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم. وقد قَسَمَ فرانش ورافن **Raven & French** هذه المصادر إلى خمسة مصادر يستند إليها القائد وهي كالأتي:

### 1- السلطة الشرعية:

هي القوة الممنوحة للموقع أو منصب ما، كما هو محدد في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب. فالمدبر الذي يمارس سلطته ويكلف مهام المسؤولية إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس وما على مرؤوسيه سوى إطاعته، كون المؤسسة منحه القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم، إذاً القوة الشرعية هي قوة المكتب وليست قوة الشخص.81

### 2- سلطة المكافأة:

هي قوة عطاء أو جلب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين. فالمدبر يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز والعطاءات. وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز وتزداد أهميتها بقدر ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء

### 3- سلطة الإكراه:

---

80- نفس المرجع ، ص 78

81 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد، عمان، 2004، 198

هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو وقف أشياء إيجابية إذا لم تخضع للسلوكيات المرغوبة. من بين العناصر الدالة على قوة الإكراه والإجبار كالاتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مرؤوسيه، وتوجيه رسائل تنبيه، وفصل المرؤوسين، خصم الرواتب، وإصدار عقوبات مختلفة.<sup>82</sup>

هذه المصادر التي أشرنا إليها تدعى مصادر المنصب بمعنى أن صاحب السلطة يحصل عليها نتيجة سلطة أعطتها له المؤسسة ووضعت في مستوى إداري أعلى.

أما المصادر الأخرى الآتي ذكرها هي مصادر الشخصية، والتي يحصل عليها القائد نتيجة ميزات خاصة يحملها معه إلى مؤسسته، وهي:

#### 4- سلطة الخبرة:

هي قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة. فالخبرة التي تمكن صاحبها من اكتشاف فرصة ما، قد تكون أحد أبرز الدلائل على ديمومة أو استمرارية بعض الرؤساء في مناصبهم ولفترات زمنية طويلة الأمد. والبارز في الخبرة اكتسابها مع الوقت. وعلى وجه العموم فإن الأفراد الذين تبوؤوا مناصب قيادية وإدارية في الوقت ذاته يملكون كماً هائلاً من قوة الخبرة التي أوصلتهم إلى تلك المناصب العليا.

#### 5- قوة المرجعية:

هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه: «المرجعية». فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته يعد مرجعاً لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها الأشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم

---

82- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، 2002 ص 247

و احترامهم. ويمكن القول أن بمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد للامتثال إلى رغباته

وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.<sup>83</sup>

سنعرض في هذا الجزء النتائج المتوصل إليها فيما يخص ما مصادر السلطة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية ومدى استخدامها من طرف الرؤساء، سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنعرف مصادر السلطة السائدة بالمؤسسة الجامعية ومدى استخدام تلك المصادر من قبل الرؤساء، ومعرفة ما للسلطة الاجتماعية ( الزوايا- شيوخ القبائل) اثر في تحديد السلطة داخل المؤسسة/ الجامعية احمد دراية ، وبعد ذلك نناقش ما توصلنا إليه من نتائج.

#### **8- عرض النتائج ومناقشتها :**

الجدول رقم (03) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مصادر السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات الواردة بالاستمارة التي تقيس درجة ممارسة مصادر السلطة لدى السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية كما يدركها عمال المؤسسة الجامعية وفيما يلي عرضا لنتائج التحليل للعبارات التي تصف ممارسة مصادر السلطة كما يلي:

---

83- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص197.

المصادر	الانحراف	المتوسط	العبارة
سلطة شرعية	1.495	3.29	العمال يدركون ان صلاحيات الرئيس تسمح له بإجراء تغييرات في العمل
	1.301	2.72	الرئيس وحده من يحدد ما يقوم به العمال
	1.479	3.36	ينفذ العمال تعليمات الرئيس لأنه رئيسهم المباشر
	1.463	3.17	يحق للرئيس ان يتوقع من جميع العاملين تنفيذ تعليماته وتوجيهاته
	1.260	2.78	يعطي الموقع الوظيفي للرئيس التزام العاملين بدعم قراراته
	1.39	3.06	مجموع متوسطات البعد
المرجع نقطة	1.393	2.87	يملك الرئيس شخصية محببة وجاذبة ومؤثرة على العمال
	1.549	3.37	يعجب العمال تعامل الرئيس بعدالة مع الجميع
	1.452	3.12	يجب العمال خصال الرئيس الشخصية
	1.437	3.25	يعمل العمال على تطوير علاقاتهم الشخصية مع الرئيس

	1.266	3.02	يستمتع العمال في تعاملهم مع الرئيس
	1.401	3.02	يرغب العمال ان يكونوا مشاهدين للرئيس لإعجابهم به
	1.41	3.10	مجموع متوسطات البعد
الخبرة	1.329	3.00	يعتمد العمال على الرئيس في حل مشكلات العمل لأنهم يعتقدون أن رأيه صائب
	1.370	3.09	يمتلك الرئيس خلفية معرفية في حل المشكلات الفنية والتقنية في مجال العمل الإداري
	1.411	3.35	تشكل الخبرة المهنية للرئيس مصدرا مهما للعمال في أداء عملهم
	1.507	3.35	يهتم العمال بما يقترحه عليهم الرئيس عندما يواجهون متاعب في العمل بسبب خبرته المهنية العالية
	1.40	3.19	مجموع متوسطات البعد
الإقناع	1.396	3.29	يقنع الرئيس العمال بأهمية تنفيذ الواجبات والمهام التي يكلفون بها
	1.273	3.37	يقوم الرئيس بدعم المنافسة بين العاملين في أداء واجباتهم
	1.360	3.08	ينفذ العمال تعليمات الرئيس لأنها تقدم لهم بشكل مرغوب
	1.002	3.23	يفسر الرئيس للعاملين مدى أهمية المهمات الموكلة إليهم من النواحي الدينية والاجتماعية
	1.25	3.24	مجموع متوسطات البعد
المكانة الاجتماعية	.948	2.99	يؤمن العمال بان العادات والتقاليد في المجتمع الاداري تعطي للرئيس مكانة مرموقة مما تستوجب طاعته واستجابة تعليماته
	1.255	2.53	يمتلك الرئيس نفوذ اجتماعي واسع خارج الجامعة مما تستوجب طاعته من قبل العمال واستجابة تعليماته
	1.139	3.18	يقوم الرئيس بأنشطة اجتماعية خارج الجامعة مما تزيد من دائرة علاقاته في المجتمع
	1.350	2.97	يتمتع الرئيس بمستوى كبير من العلاقات الاجتماعية
	1.17	2.91	مجموع متوسطات البعد
المكافأة	1.067	3.18	يقوم الرئيس بترقية كل من تحت إمرته كل حسب قيامه بواجباته
	1.357	3.13	يستطيع الرئيس تقديم أو يوصي بمنح حوافز لكل من يقوم بأداء جيد
	1.370	3.18	يستطيع الرئيس توفير فرص تطوير للعاملين المتميزين في عملهم
	1.26	3.16	مجموع متوسطات البعد
		3.11	مجموع المتوسطات الكلية

من خلال الجدول رقم ( ) يوضح النتائج المتوصل إليها من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من الأبعاد :  
من خلال البعد الأول مصادر سلطة الشرعية فحاء بدرجة:

بدرجة متوسطة عبرت عنه كل العبارات المكونة للبعد من خلال ان العمال يدركون ان صلاحيات الرئيس تسمح له بإجراء تغييرات في العمل بمتوسط حسابي 3.29 ، وكذا الرئيس وحده من يحدد ما يقوم به العمال 2.72، ينفذ العمال تعليمات الرئيس لأنه رئيسهم المباشر 3.36، يحق للرئيس ان يتوقع من جميع العاملين تنفيذ تعليماته وتوجيهاته 3.17، يعطي الموقع الوظيفي للرئيس التزام العاملين بدعم قراراته 2.78 .

والمجموع الكلي للمتوسطات جاء بشكل متوسط ضمن مجال [2.60 - 3.40] وهو 3.06

فمن خلال النتائج هذه نستطيع القول ان السلطة بالمؤسسة تمارس السلطة الشرعية بدرجة متوسطة وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة مما يعني ان السلطة الشرعية تمارس من قبل المسؤولين الى حد ما وفي بعض المواقف وهي اراء متجانسة لعينة الدراسة، فيعتقد المرؤوسين ان الرئيس له صلاحيات تسمح له بتغييرات في العمل. وكذا الرئيس وحده من يحدد ما يقوم به العمال، ، ينفذ العمال تعليمات الرئيس لأنه رئيسهم المباشر، يحق للرئيس ان يتوقع من جميع العاملين تنفيذ تعليماته وتوجيهاته، يعطي الموقع الوظيفي للرئيس التزام العاملين بدعم قراراته.

وتوضح النتائج من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ان درجة ممارسة السلطة لسلطة المرجعية جاءت بدرجة متوسطة في كل العبارات مما يدل على تجانس وجهات نظر في عينة الدراسة والعبارات كالتالي :

يملك الرئيس شخصية محبة وجاذبة ومؤثرة على العمال 2.87 يعجب العمال تعامل الرئيس بعدالة مع الجميع 3.37 يجب العمال خصال الرئيس الشخصية 3.12 يعمل العمال على تطوير علاقاتهم الشخصية مع الرئيس 3.25 يستمتع العمال في تعاملهم مع الرئيس 3.02 يرغب العمال ان يكونوا مشاهدين للرئيس لإعجابهم به 3.02.

فمن خلال المتوسط العام الذي جاء بدرجة متوسطة نستطيع القول ان درجة ممارسة سلطة المرجعية تدل على تجانس في وجهات نظر المرؤوسين .

وتوضح النتائج من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ان درجة ممارسة السلطة لسلطة الخبرة جاءت بدرجة متوسطة في كل العبارات مما يدل على تجانس وجهات نظر في عينة الدراسة والعبارات كالتالي :

يعتمد العمال على الرئيس في حل مشكلات العمل لأنهم يعتقدون أن رأيه صائب 3.00، يملك الرئيس خلفية معرفية في حل المشكلات الفنية والتقنية في مجال العمل الإداري 3.09، تشكل الخبرة المهنية للرئيس

مصدرا مهما للعمال في أداء عملهم 3.35، يهتم العمال بما يقترحه عليهم الرئيس عندما يواجهون متاعب في العمل بسبب خبرته المهنية العالية 3.35.

فمن خلال المتوسط العام الذي جاء بدرجة متوسطة نستطيع القول ان درجة ممارسة سلطة الخبرة تدل على تجانس في وجهات نظر المرؤوسين .

وتوضح النتائج من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ان درجة ممارسة السلطة لسلطة الإقناع جاءت بدرجة متوسطة في كل العبارات مما يدل على تجانس وجهات نظر في عينة الدراسة والعبارات كالتالي :

يقنع الرئيس العمال بأهمية تنفيذ الواجبات والمهام التي يكلفون بها 3.29 ، يقوم الرئيس بدعم المنافسة بين العاملين في أداء واجباتهم 3.37، ينفذ العمال تعليمات الرئيس لأنها تقدم لهم بشكل مرغوب 3.08، يفسر الرئيس للعاملين مدى أهمية المهام الموكلة إليهم من النواحي الدينية والاجتماعية 3.23 .

فمن خلال المتوسط العام الذي جاء بدرجة متوسطة نستطيع القول أن درجة ممارسة سلطة الإقناع تدل على تجانس في وجهات نظر المرؤوسين .

وتوضح النتائج من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ان درجة ممارسة السلطة لسلطة المكانة الاجتماعية ، جاءت بدرجة متوسطة في كل العبارات مما يدل على تجانس وجهات نظر في عينة الدراسة والعبارات كالتالي :

يؤمن العمال بان العادات والتقاليد في المجتمع الاداري تعطي للرئيس مكانة مرموقة مما تستوجب طاعته واستجابة تعليماته 2.99، يمتلك الرئيس نفوذ اجتماعي واسع خارج الجامعة مما تستوجب طاعته من قبل العمال واستجابة تعليماته 2.53، يقوم الرئيس بأنشطة اجتماعية خارج الجامعة مما تزيد من دائرة علاقاته في المجتمع 3.18،

يتمتع الرئيس بمستوى كبير من العلاقات الاجتماعية 2.97.

فمن خلال المتوسط العام الذي جاء بدرجة متوسطة نستطيع القول أن درجة ممارسة سلطة المكانة الاجتماعية تدل على تجانس في وجهات نظر المرؤوسين .

وتوضح النتائج من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ان درجة ممارسة السلطة لسطة المكافأة جاءت بدرجة متوسطة في كل العبارات مما يدل على تجانس وجهات نظر في عينة الدراسة والعبارات كالتالي :

يقوم الرئيس بترقية كل من تحت إمرته كل حسب قيامه بواجباته 3.18 ، يستطيع الرئيس تقديم أو يوصي بمنح حوافز لكل من يقوم بأداء جيد 3.13 يستطيع الرئيس توفير فرص تطوير للعاملين المتميزين في عملهم 3.18.

فمن خلال المتوسط العام الذي جاء بدرجة متوسطة نستطيع القول أن درجة ممارسة سلطة المكافأة تدل على تجانس في وجهات نظر المرؤوسين .

#### الجدول رقم (04) يبين ترتيب مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد مصادر السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمصادر سلطة السائدة، بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار ، كما تراها عينة الدراسة، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	1.25	3.24	الإقناع
02	1.40	3.19	الخبرة
03	1.26	3.16	المكافأة
04	1.41	3.10	المرجعية
05	1.39	3.06	الشرعية
06	1.17	2.91	المكانة الاجتماعية



المتوسطة	1.31	3.11	المجموع
----------	------	------	---------

يوضح الجدول رقم ( ) ان المتوسط الحسابي لدرجات مدى استخدام الرؤساء لمصادر السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية 3.11 بدرجة متوسطة ، وبانحراف معياري 1.31 مما يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمصادر السلطة السائدة. مما يعني أن جميع مصادر السلطة يستخدمها الرؤساء بالمؤسسة لكن بدرجات متقاربة إلى حد ما.

وقد جاءت سلطة الإقناع بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.24 بدرجة متوسطة، وتبعه سلطة الخبرة بمتوسط حسابي بلغ 3.19 ، بدرجة متوسطة ، ثم سلطة المكافأة بمتوسط حسابي بلغ 3.16 بدرجة متوسطة، ثم سلطة المرجعية بمتوسط حسابي بلغ 3.10 بدرجة متوسطة، ثم سلطة الشرعية بمتوسط حسابي بلغ 3.06 بدرجة متوسطة، ثم سلطة المكانة الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ 2.91 بدرجة متوسطة. مما يدل على اتفاق عينة الدراسة في تقدير مستوى السلطات السائدة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار.

ويفسر سبب مجيء سلطة الإقناع بالمرتبة الأولى إن الرؤساء لديهم درجة كبيرة على الإقناع للتأثير على سلوكيات العمال وهي خاصية شخصية في الرؤساء ليس لها علاقة بالمنصب. ففي ظل عدم الانصياع الى القوانين والامثال لها يلجأ الرؤساء في الكثير من الأحيان إلى محاولة إقناع المرؤوسين وهو سلوك يستخدمه أصحاب السلطة ذو النمط التشاركي التشاوري الذي يؤمن بضرورة مشاركة الآخرين في تحقيق أهداف المؤسسة. بينما جاءت سلطة الخبرة بالمرتبة الثانية فهي مصدر يستخدمه بعض الرؤساء يعتقد إنها تزيد من احترامه والامثال إلى أوامره عكس الرئيس الذي لا يمتلك خبرة فيلقى متاعب كثيرة في تطبيق القوانين واللوائح وهذا ما ينسجم مع محور كيفية تعيين اصحاب السلطة بالمؤسسة والذي جاء في إجابة اغلب المبحوثين على انه يتم التعيين عن طريق الخبرة في مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية. وجاءت سلطة المكافأة في المرتبة الثالثة وهي التي يستخدمها بعض الرؤساء في التأثير على مرؤوسيههم من خلال ترقياتهم مساعدتهم في الحصول على مناصب تشجيعهم من خلال

إعطاءهم نقاط جيدة في تحديد مردودية أدائهم . ثم تأتي في المرتبة الرابعة سلطة المرجعية وهي تقتضي تحقيق الشعور بمصدر الإعجاب بالمدير لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، مما يكون الرئيس مصدراً للاقتداء والإعجاب بالعمل. ثم جاءت سلطة الشرعية بالمرتبة الخامسة ، لإلتزام بعض الرؤساء باللوائح والأنظمة والتعليمات والقوانين في تطبيقها بالإدارة الجامعية من حيث تعاملاتهم مع المرؤوسين والطلاب، بالإضافة إلى إدراك الرؤساء أن مركز قوته بتطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات . وأخيراً تأتي سلطة المكانة الاجتماعية التي تستخدم بدرجة أقل من المصادر الأخرى وربما مكانة الرئيس الاجتماعية لا تمنح له التقدير والاحترام والانصياع الى تطبيق القوانين فهي تستخدم من عدد قليل من الرؤساء للتأثير على رؤسيتهم وخاصة في الأمانة العامة وفي مصالح المكتبة .

واختلف ترتيب مصادر السلطة في الدراسة الحالية عن ترتيبها في دراسات أخرى مشابهة وخاصة في درجات مصادر السلطة ومدى استخدامها من الرؤساء.

كما ان الدراسة جاءت مشابهة إلى حد بعيد لدراسة النوباني مصطفى<sup>84</sup> فأظهرت نتائج دراسته أن ترتيب مصادر قوة القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة ممارستها كانت الإقناع، وإدارة الصراع، ثم الثوابية، ثم الخبرة، ثم المرجعية، ثم الشرعية، ثم المعلومات، والمكانة الاجتماعية، ثم القسرية. كما أنها تشابهت مع دراسة عبدالله خضر سعيد الخضر<sup>85</sup> فيما يخص المتوسط العام الذي جاء متوسطاً ضمن مجال [2.60 – 3.40].

## 9- تصنيف ماكس فيبر للسلطة:

---

84- النوباني مصطفى، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن، 2003 .

85- عبدالله خضر سعيد الخضر، مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين ومشرفي الإدارة المدرسية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1434هـ - 1435هـ

تشير الأدبيات التنظيمية والإدارية إلى أن ماكس فيبر كان من بين الأوائل الذين حاولوا تفسير أسباب طاعة الفرد لغيره. وهذه السلطة تتخذ حسبه أحد الأشكال التالية:

#### السلطة التقليدية:

تعتمد على قدسية التقاليد بمعنى أن يكون لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص حق السلطة على الآخرين بحكم التقاليد. " تُركّز أساساً على السن والمكانة التي يحتلها صاحب السلطة، ويقبلها أفراد الجماعة، وتميزت المجتمعات البدائية بوجود هذا النمط من السلطة "86.

#### السلطة الخارقة للمألوف:

تعتمد على الخصائص الخارقة للمسير، وبقاء التنظيم يتوقف على مدى إمكانية تعويض هذا النوع من المسيرين.

#### السلطة العقلانية:

تعتمد على مبدأ سيادة القوانين والأنظمة ، وتمارس السلطة بواسطة إجراءات غير شخصية .

### 10- العوامل المؤثرة في بناء السلطة:

قد يتأثر بناء السلطة لدى الأشخاص بعده عوامل كالمهارة، والخبرة، والاجتهاد، والاهتمام ، بالإضافة إلى الجاذبية وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

#### أ- المهارة والخبرة :

يرى بعض علماء الاجتماع ان زيادة التخصص والنمو الوظيفي هو ما ينمي مهارات الأشخاص وخبراتهم الخاصة وبسبب مهارتهم هذه أو خبراتهم قد توكل إليهم السلطة.

---

86- الحاج عرابة، ازدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2009/ ص 234، 2010

## ب- الجهد والاهتمام:

إن الجهود المبذولة من قبل الأشخاص في المجالات المختلفة قد تدعم الوصول إلى السلطة فهناك علاقة مباشرة بين اهتمام الشخص في مجال ما وبين الجهد الذي يبذله في ذلك المجال كما أن هناك افتراضاً وضعه فعال يقول بوجود علاقة مباشرة بين مقدار الجهد المبذول في احد المجالات وبين السلطة في ذلك المجال.

## ج- الجاذبية :

وهي صفة شخصية تساعد على نجاح الشخص في كسب مودة ومحبة الآخرين والتي تعد من العوامل المؤثرة في الوصول إلى السلطة ومن ثم النجاح في القيام بمهامها إضافة إلى ذلك قد تسهم مكانة الشخص الاجتماعية أو علاقات القرابة في دعم نجاحه في موقعه وهناك عوامل قد يكون لها دور فعال في عملية توزيع السلطة كالدين والسياسة والعرف والجنس والأصول الوطنية ويشد تحليل الخبرة إلى أن غياب مبدأ السلطة الوظيفي يشكل احد الأسباب الرئيسية لعدم فاعليه السلطة بشكل خاص وظهور مشاكل التدارك والازدواجية واللامبالاة في العمل بشكل عام<sup>87</sup>.

## 11- نظريات السلطة<sup>88</sup>:

لقد ظهر في الفكر الإداري نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة الإدارية، وهاتان النظريتان هما:

### 1- نظرية السلطة الرسمية:

تعد الوظيفة مصدر السلطة الرسمية، حيث أن مدير المدرسة يتمتع بسلطات متعددة يتمكن من خلالها إدارة دفة العمل، وهذه السلطات مستمدة عادة من تعيينه بوظيفة مدير للمدرسة، ويرى أنصار السلطة الرسمية أن

---

<sup>87</sup> - عبدالله خضر سعيد الخضر، مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين ومشرقي الإدارة المدرسية بمحافظة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة غير منشورة، 1434هـ - 1435هـ، ص 37

<sup>88</sup> - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص

سلطة القائد مستمدة من المركز الوظيفي في التنظيم الذي يديره، وان هذه السلطة تتدرج تنازليا من أعلى إلى أسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وان القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخول لهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على إطاعة أوامرهم وتنفيذ تعليماتهم سواء كان ذلك بالضغط والإكراه أم بالإقناع. ذلك لان أنصار هذه النظرية يرون أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد ومسئولية تنفيذها من قبل المرؤوسين يساعد على توجيه جهودهم ويحقق الانضباط في العمل، كما أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي. ولقد واجهت هذه النظرية نقدا من قبل بعض السلوكيين باعتبارها ركزت على سلطة القائد الرسمي من جانب واحد هو الجانب الرسمي كما أنها ركزت على تحقيق أهداف المنظمة دونما أي اعتبار للمرؤوسين، إضافة إلى أنها خلطت بين السلطة الرسمية للقائد والناطقة من مركزه الوظيفي وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغل هذا المركز. وحيث أننا ذكرنا آنفا بأن القيادة والسلطة تعني أن سلطة القائد الرسمية الممنوحة له من قبل الإدارة العليا، تستوجب سمات قيادية موجودة لدى القائد كالإيمان الشديد بمبدأ العلاقات. الإنسانية وتشجيع ودعم المبادرات واحترام وجهات نظر المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة المدرسية، والرفع من معنوياتهم وزرع الثقة في أنفسهم وتكوين علاقات بينهم وبين القائد قائمة على الاحترام والثقة وقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، لذا فإن هذه النظرية تضعف من إمكانية تكافؤ السلطة مع القيادة، كما أنها تناقض مفهوم القيادة، ذلك أنها تنادي بإكراه وإجبار المرؤوسين على الانصياع لأوامر القائد، بينما تشير السمات القيادية إلى إتباع أسلوب الترغيب والتحيب والتحفيز واحترام إنسانية المرؤوس وتقدير الفروق الفردية بين العاملين.

## 2- نظرية السلطة العملية (غير الرسمية) 89:

ويطلق عليها أيضاً تسمية (السلطة الايجابية)، فهي السلطة التي لا يتمتع بها سوى المدير الناجح كقائد إداري ويستمددها عادة من قبول مرؤوسيه لقيادته مختارين والالتزام بكل تعليماته طائعين. أي انه يأخذ بعين الاعتبار مسألة الموازنة بين رضا العاملين وأهداف المؤسسة ليحقق النجاح في ممارسة السلطة العملية أو الايجابية. ويرى أصحاب نظرية السلطة العملية أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي يطلق عليها أيضاً (السلطة المقبولة)، فالمرؤوسين هنا لا يعيرون أهمية إلى من يصدر الأوامر، بل على من تصدر إليهم الأوامر أي المرؤوسين أنفسهم، وان طاعتهم لأوامر قائدهم أو رفضها يتم من خلال وزخم للأمر، وما يتضح لهم من خلال الموازنة بين المكاسب التي يجنونها (ماديا ونفسيا واجتماعيا) عند قبولهم لهذه الأوامر والإضرار التي يمكن أن تلحق بهم في حالة رفضهم لها، ويتفق أنصار نظرية السلطة العملية على أن سلطة القائد تقوم أساسا على قبول المرؤوسين لهذه السلطة دون أن يعطوا أهمية لسلطة القائد الرسمية النابعة من مركزه الرسمي، وهذا ما عرض هذه النظرية لبعض الانتقادات باعتبارها تقلل من أهمية السلطة الرسمية للقائد، إضافة إلى المبالغة في التركيز على أهمية قبول المرؤوسين لسلطة القائد. ولكي يتمكن القائد من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية بنجاح عليه أن يلجأ إلى الإقناع وذلك عن طريق الشرح والتوضيح للأوامر التي يصدرها وان يوفق بين أهداف المرؤوسين وحاجاتهم وأهداف المؤسسة المدرسية، كما عليه أن يقدر ظروف وقدرات ومهارات وخبرات كل مرؤوس على حدة مما يمكنه في اختيار الأشخاص المناسبين لكل مهمة يكلفون بها، وان يشجع العمل الفريقي التعاوني القائم على الاحترام والثقة المتبادلين، وهذا يعني أن مدير المدرسة يتمكن من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية. عندما يتبع سلوكيات القائد في المؤسسة المدرسية، حيث أن القيادة هي نشاط إنساني يتمثل في توزيع الأعمال على الآخرين كل حسب اختصاصه وتولي الإشراف على التنفيذ وتقديم المساعدات اللازمة بالتوجيه والإرشاد والمتابعة والتقويم. ذلك أن القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين بأسلوب قائم على العلاقات الإنسانية مما يتيح لكل مرؤوس يتمتع بالكفاءة والقدرة على الإبداع في تسلم زمام القيادة في المجال الذي يتمكن

من الإبداع فيه، ولتوضيح العلاقة بين مدير المدرسة

كمدير ومدير المدرسة كقائد فإن الجدول التالي يوضح الفرق بين كل من الإدارة التربوية والقيادة التربوية.

#### خاتمة:

من خلال عرضنا السابق تناولنا السلطة من زاوية سوسيولوجية داخل المؤسسة بحيث تم التعرف على مصادر السلطة بالمؤسسة الجامعية وهي التي يستخدمها الرؤساء أثناء مزاولتهم لمهامهم. أما عن مصادر السلطة السائدة في المؤسسة ومن خلالها يتم استخدامها في التأثير على المرؤوسين فجاءت سلطة الإقناع هي السلطة التي يستخدمها الرؤساء في التأثير على المرؤوسين . لان المسؤولين أدركوا ان المرؤوسين لم يعودوا يحترموا قراراتهم لحالة التسبب التي عرفتھا المؤسسة الجامعية، وبتالي استخدام أسلوب الإقناع الوسيلة التي يتم بها التأثير على سلوكياتهم من اجل تأدية مهامهم.





الفصل الثالث :

مراحل تطور المؤسسة الجزائرية :

قراءة في تحولات بنية السلطة

## مراحل تطور المؤسسة الجزائرية : قراءة في تحولات بنية السلطة

### تمهيد

مرت المؤسسة الجزائرية بمراحل مختلفة ضمن سيرورتها التاريخية فتنوعت طرق تسييرها وفق أيديولوجية الدولة الجزائرية، من مختلف المواثيق الوطنية، ابتداء من ميثاق طرابلس 1962 وميثاق الجزائر، 1964 وبعده الميثاق الوطني لسنة 1976 هذه المواثيق التي وضعت على أساسها خطط التنمية.

### 1- المؤسسة المسيرة ذاتيا:

لقد تمت حركة التسيير الذاتي في الصناعة كما حصل في الزراعة لمحاكمة رحيل المسؤولين الأجانب من وحداتهم وهجرهم لمنشآتهم والذي كان رد العمال عليه الانتظام في تعاونيات مسيرة ذاتيا لمتابعة النشاط في كل وحدة من هذه الوحدات<sup>90</sup>.

عن هذه التجربة يقول " محمود عبد الفضل " كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة و متميزة ، فقد أملى الواقع الجزائري بعد الاستقلال عليها تلك التجربة ، إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها المستعمر غداة الاستقلال." <sup>91</sup>

"وقد طبق هذا الأسلوب في يوغسلافيا (سابقا)، وبعض الدول الاشتراكية الأخرى، واعتمد في الجزائر رسميا منذ مراسيم مارس 1963 وأصبح أحد المبادئ القاعدية للبناء الاشتراكي"<sup>92</sup>.

---

90- عبد اللطيف بن أشهيو - التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982 ، ص 27

91- محمود عبد الفضل ، الفكر الاقتصادي العربي و قضايا التحرر و التنمية و الوحدة ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1982. ص. 101

92- أحمد محيو، ترجمة محمد عرب صاصيلا: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 1990، ص 470

ويعرف محمد السويدي التسيير الذاتي في الجزائر على أنه : " تسيير العمال الديمقراطي للمنشأة و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون"<sup>93</sup> ، وأصدرت السلطات الجزائرية نصوصا قانونية تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا وهي متمثلة في الآتي:

- قرار 1962/11/23 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية والمنجمية والحرفية.

- قرار 1963/03/18 الخاص بحماية الأملاك السائبة من النهب.

- قرار 1963/03/28 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية: مجلس العمال، الجمعية العامة للعمال ، لجنة التسيير، المدير .

وما يهمنا هنا هو كيفية تشكل بنية السلطة وتوزيعها ضمن هيكلية المؤسسة المسيرة ذاتيا، فقد اعتمد قرار

28- /03/1963 تشكيل الهيئات المسيرة، والتي لها السلطة في تسيير المؤسسة، وتحديد صلاحيات كل منها.

وهي: 94

#### \* مجلس العمال:

ينتخب من قبل الجمعية العامة إلا يوجد إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من 51 عاملا، فإذا كان العدد

أقل، حلت الجمعية العامة محله، ويمكن للمجلس أن يتألف من 1- إلى 45 عضوا، شريطة أن يكون ثلثي أعضائه

من عمال الإنتاج، ليتولى بصورة خاصة الاختصاصات التالية:

انتخاب	ومراقبة	لجنة	التسيير .
اتخاذ	القرارات	التأججة	عن
توجيهات	الجمعية	العامة.	

-الإجراءات المتعلقة بنظام العمال، وتجهيز وتطوير المؤسسة وتطبيق النظام الداخلي.

93- محمد السويدي ، التسيير الذاتي في التجربة والتجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1980 ، ص 189

94- أحمد محيو، المرجع السابق، ص 475- 478

## \* الجمعية العامة :

تضم العمال الدائمين والذين يتمتعون بالجنسية الجزائرية، تعتبر الجهاز الأعلى في المؤسسة، وتتولى بصورة خاصة الاختصاصات التالية:

- انتخاب مجلس العمال ورئيس لجنة التسيير.
- مراقبة الأجهزة الأخرى للتسيير الذاتي، والتصديق على الحسابات في نهاية السنة المالية.
- إقرار خطة التنمية في المؤسسة، أي تحديد سياستها العامة، والبرنامج السنوي للإنتاج.
- تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات.

## \* لجنة التسيير :

وهي الجهاز الأكثر شهرة لدرجة أن الرأي الشائع يَقْرُنُ التسيير الذاتي بلجنة التسيير، وتضم اللجنة من 0- إلى 12 عضواً، كما يشترط أن يكون ثلثي عدد أعضائها من عمال الإنتاج، ينتخبهم مجلس العمال من بين أعضائه لمدة ثلاث سنوات بحيث يتجدد ثلثهم كل سنة (باستثناء الرئيس) وصلاحيات لجنة التسيير تكمن:

- إعداد خطة تطوير الاستثمار.
- اتخاذ القرارات الضرورية لنشاط المؤسسة.
- القرار بشأن القروض، أسلوب شراء المنتجات الضرورية، أسلوب تسويق الوحدة المسيّرة ذاتياً وإعداد الحسابات في نهاية السنة المالية.

والمسؤوليات.

المهام

-توزيع

-النظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج.

- رئيس لجنة التسيير:

يُنتخب من قبل الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات، ويمثل قانونيا المؤسسة وباسمها يتصرف، ويرأس ويقود اجتماعات الأجهزة الثلاثة السابق ذكرها، ويؤمن تنفيذ القرارات، ويقود الوحدة.

#### - المدير:

يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة، فهو "يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية، ويأمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني، ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة، ويُعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي"<sup>95</sup>.

تشكلت السلطة بالمؤسسة المسيرة ذاتيا من لجنة التسيير إلى جانب المدير المعين من طرف الوزارة، وبتالي وجود ازدواجية السلطة مما يعطي انطبعا لكل من يلاحظ هيكلية التسيير بالمؤسسة ان هناك وجود تداخل للصلاحيات وعدم توزيع السلطة بشكل يفصل كل سلطة عن الأخرى وتحديد صلاحياتها، وهذه الحالة عبر عنها عبد اللطيف بن اشنهو بقوله "ذلك لوجود حالة من الازدواجية مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة، وكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تحول له صلاحيات واسعة تجعله يبرز كسلطة أخرى مع الهيئة المنتخبة"<sup>96</sup>.

وهذا التداخل في الصلاحيات وإعطاء المدير المعين وزاريا صلاحيات كبيرة نتج عنه "تكريس المركزية، والتعقيدات البيروقراطية وعدم مساهمة العمال في التسيير واخذ القرارات. وكانت نتيجة هذا بروز العديد من الصراعات العمالية حول عملية تسيير وتنظيم المؤسسة، والقصد من ذلك تواجد فئة من المسيرين وذوي

---

95- يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005، ص 28

96- عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص

التخصصات استأثرت ببعض المزايا المادية والإدارية، وتحولها إلى فئة بيروقراطية تحتكر السلطات واتخاذ القرارات<sup>97</sup>.

الملاحظ في بناء السلطة بشكل عام للتسيير الذاتي، يستنتج أن هذا النمط التسييري أعطى أولوية كبيرة للعامل، حيث يتم إشراك العامل في اتخاذ القرارات والمراقبة والتخطيط، عبر لجان عمالية يتم تشكيلها. ومع هذا البناء السلطوي الذي شهده التسيير الذاتي، ورغم الجهود التي بذلت من أجل إنجاحه من طرف الدولة و العمال، إلا أن هذا النظام تعثر بفعل المشاكل الإدارية التي حملها في طياته، والتي كانت سببا في تغيير نظام التسيير.

## 2- الشركة الوطنية:

لقد كان الهدف في هذه المرحلة يتمثل في تحقيق الاستقلال الاقتصادي والحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي وبناء اقتصاد وطني قوي، ولتحقيق ذلك شرعت السلطة انطلاقا من سنة 1966— في إجراء تميمات سريعة ومكثفة للمناجم والبنوك والتأمين والعديد من الصناعات الأخرى ، ولتسيير هذه الخيرات المؤممة عملت الدولة على إنشاء العديد من الشركات الوطنية فبرزت بذلك شركات متنوعة منها: الشركة الوطنية للمناجم "سوناريوم" سنة 1966— ، والشركة الوطنية لمواد البناء سنة 1967، والشركة الوطنية للعربات والحافلات "سوناكوم" سنة 1967... وغيرها<sup>98</sup>.

أما بخصوص تسيير هذه الشركات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعد في تسيير شؤون الشركة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والحزب<sup>99</sup>.

---

97- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 185

98- لعلى بوكميش، المؤسسات العامة بالجزائر ظروف تطورها ، وطرق تنظيمها وإدارتها، مجلة الحقيقة، جامعة ادرار، الجزائر، العدد 06، ماي، 2005، 93- 94

99- لعلى بوكميش ، المرجع السابق، ص 95

ان عملية تسيير هذه الشركات تمحض عنه عدة إشكالات وتناقضات ندرجها في النقاط التالية:

- **تعدد مراكز القرار:** أن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة ترجع أساسا

إلى مايلي:

\* جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي.

\* بروز نزاع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.

\* تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق

وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد.

- **تعدد المهام والوظائف:** تعدد المهام الثانوية، وتبعثر الجهود اثر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة وماردها

المالية.

- **ضخامة حجم المؤسسة:** ان تعدد المهام الثانوية الكثيرة أفرزت تضخما في جهازها الإداري وفي هيكلها

ووسائلها، مما نتج عنه ضياع الجهود، تكرار العمل، تشابك المسؤوليات، وتشعبا مفرطا في وحداتها ووظائفها أدى

إلى صعوبة التحكم في تسييرها.

- **نقص تاطير الكفاءات وتهميش الإطارات:** نقص التاطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير

العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات

المنفذة لمشاريع التنمية في تلك الفترة.

- تدخل الجهات الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين الاعتماد على سياسة

المراوغة ، وإخفاء الحقائق عند إعداد التقارير. 100

### 03- المؤسسة والتسيير الاشتراكي :

100- بن عشر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ،

بسكرة، عدد 02، جوان 2002، ص ص 111- 112

تتركز الاشتراكية على نظام الإنتاج الاشتراكي القائم على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج... ويتميز النظام الاشتراكي بمركزية التخطيط الشامل واتخاذ القرارات... وظهر التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر في 1- نوفمبر 1971 ، وذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي<sup>101</sup>.

إن التسيير الإشتراكي للمؤسسات ليس لا تسييرا ذاتيا، ولا مساهمة في التسيير، ولا تسييرا مشتركا، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج، بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع الممثلة بالدولة، بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم<sup>102</sup>.

أما عن الهيئات المسيرة للمؤسسة فقد اتسمت بالتعدد وهي على النحو التالي:

### \* مجلس العمال: 103

تعتبر الهيئة الأساسية في أسلوب التنظيم الاشتراكي للمؤسسات باعتباره الإطار الذي ينظم المشاركة العمالية في عملية تسيير شؤون المؤسسة، تتشكل هذه الهيئة عن طريق الانتخابات على مستوى الوحدة أو المؤسسة، ويعقد دورتين عاديتين في السنة، كما يمكن له عقد دورات استثنائية، ويتمتع بحرية التصرف في سائر السلطات لمراقبة سير المؤسسة وتنفيذ البرامج، كما يبدي رأيه في المخططات الرامية لتطوير المؤسسات في إطار المخططات الوطنية الشاملة.

101- لعلى بوكميش، المرجع السابق، ص 97

102- ياسف حسبية، اثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013- 2014 ، ص ص 240- 241

103- لعلى بوكميش، المرجع السابق، ص 99



وحسب المادة 49 من ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات فإن مساهمة المجلس في التسيير تتجلى أساسا في

نشاطات مختلف اللجان الدائمة المنبثقة عنه أو اللجان المشتركة بينه وبين مجلس المديرية، تتمثل هذه اللجان في:

- لجنة الشؤون الإقتصادية والمالية.

- لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية.

- لجنة شؤون المستخدمين والتكوين.

- لجنة حفظ الصحة والأمن (لجنة مختلطة)

- لجنة التأديب (لجنة مختلطة)

وتتمثل صلاحيات المجلس فيما يلي:

- له سلطات تخول له مشاركة مجلس المديرية في بعض الاختصاصات خاصة في مجال التوظيف والتكوين ووضع النظام الداخلي وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.

- تقديم الآراء والتوصيات فيما يتعلق بالتقرير السنوي ومراقبة تنفيذ المخطط وسير المحاسبة وتعديل هياكل المؤسسة وهذه الصلاحيات ذات طبيعة إستشارية<sup>104</sup>.

يبقى دور مجلس العمال في التسيير محدودا وشكليا لاعتبارات يمكن أن نرجعها إلى ضعف المستوى التكويني والثقافي للعمال والصلاحيات الواسعة المخولة لمجلس المديرية، بينما الدور الأساسي للمجلس فيتمثل في

المراقبة<sup>105</sup>.

104- ياسف حسبية، المرجع السابق، ص 240

105- نفس المرجع، ص 240

يتكون من عدد معين من النواب المباشرين لهذا المدير ومن ممثل أو ممثلين ينتخبهما مجلس العمال ويتراوح عدد أعضائه بين ( 9 - 11 ) عضو كحد أقصى وأدنى، ويعمل هذا المجلس على الحفاظ على تسيير المؤسسة، ويث في القضايا المتعلقة ببرامج التسويق والتمويل والإنتاج وتوسيع نشاطات المؤسسة ... وقانون المستخدمين وجدول الأجور وتعيين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة للمؤسسة، بالإضافة إلى تسوية الخلافات<sup>106</sup>.

ويقوم بعقد إجتماعات تجري أثناءها مداولات تنتهي بإتخاذ قرارات تكون فيها الكلمة الأخيرة للمدير العام في حالة ما يكون خلاف داخل مجلس المديرية، حيث يمثل المدير مركز القرار والسلطة الفعلية بموجب تعيينه بمرسوم رئاسي بناء على إقتراح الجهات الوصية بينما يعين باقي الأعضاء بواسطة قرارات وزارية، وفي حالة خلاف داخل مجلس المديرية يحسم المدير العام ذلك الخلاف، ويكون مسؤولاً عن التسيير بناء على السلطات المفوضة إليه، وأما علاقته مع مجلس العمال على مستوى المؤسسة، فإن المجلس يشارك من خلال ممثليه مشاركة إلزامية وبدور إستشاري<sup>107</sup>.

#### 4- المؤسسة وإعادة الهيكلة:

كانت المؤسسة العمومية تفتقر إلى أدنى شروط التسيير نتيجة البيروقراطية وتسييس قراراتها الإستراتيجية، فغلب على أهدافها التي أنشئت من أجلها والتي هي الإنتاج وتلبية رغبات المستهلك ذات الطابع الإجتماعي. فتبنت السلطة الجزائرية آنذاك وذلك إستجابة لمتطلبات الوضعية التي تمر بها المؤسسة العمومية من جهة، ووضعية الإقتصاد الوطني ككل من جهة أخرى إعادة الهيكلة<sup>108</sup>.

106- لعل بوكميش، المرجع السابق، ص 99- 100

107- ياسف حسيبة، المرجع السابق، ص 240

108- نفس المرجع، ص 246

في نهاية السبعينيات أصبحت المؤسسة الجزائرية غير قادرة على المحافظة على النظام التسييري الناجح ، إذ أصبح التسيير بيروقراطي بحت ، و الذي توجب من خلاله البحث عن حلول لهذه التناقضات الاقتصادية والاجتماعية ، فسعت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة للتسيير ، و قد أدى هذا الوضع الاقتصادي إلى انعقاد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1970م لتقييم نتائج السياسة التنموية المتبعة خلال السبعينيات ، و خرج بعدة توصيات كان من أهمها: إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى ( سوناكوم ، سوناپراك ) ، واستقلالية المؤسسات<sup>109</sup>.

مرت عملية إعادة الهيكلة بمرحلتين، تمثلت المرحلة الأولى في إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات و ذلك بتفكيك عدد المؤسسات الوطنية من 85 مؤسسة إلى 145 مؤسسة، و تقليص عدد المؤسسات الجهوية والمحلية من 526 مؤسسة إلى 120 مؤسسة، و كان الغرض من هذا هو تحويل القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم و أكثر تخصصا و كفاءة. كما تمثلت المرحلة الثانية في إعادة الهيكلة المالية و تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار و تنويج لإعادة الهيكلة العضوية و كان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة و رأس المال و تصفية الذمم بين المؤسسات<sup>110</sup>.

**فمن جملة إصلاحات الإدارة والتسيير التي جاءت بها إعادة الهيكلة تكمن في التالي:**

- الاستقلالية في التسيير مع تحميل مسؤولية عملية الإنتاج للمديريات والجماعات المحلية.
- تحويل المديريات العامة من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافية قريبة لوحدات الإنتاج وهذا لتدعيم اللامركزية.

---

109- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 115

110- صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات : دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 168

- التقليل من موظفي المديرية وتحديداهم من اجل التنسيق الميداني للوحدات<sup>111</sup>.

لقد سارت عملية هيكله المؤسسات الاقتصادية نحو تحسين التسيير و التحكم أكثر في نشاطات المؤسسات و

تحقيق الأهداف التي سطره مسبقا<sup>112</sup>.

إلى غاية عام 1988 كان الإصلاح يهدف إلى تحقيق هدف إعادة الهيكلة العضوية إلا أن النتائج المتوصل إليها لم تكن جد مرضية و يعود ذلك لعدة أسباب كالانحلال السريع و المفاجئ لوظائف المؤسسة، و عدم تكافؤ صيرورة البرنامج على المستوى الجهوي، و حذف منطق الفرعية لدى المؤسسات، و انخفاض حجم إمكانيات التسديد الخارجي.

هذه الأسباب أدت إلى ضرورة إعادة تأهيل التسيير المالي للمؤسسات. منذ مجيء هذه الإصلاحات أصبح الهدف الرئيسي المرغوب فيه من أجل التغيير متعلق بتحقيق الإنتاج و المنتوجية، و التوصل إلى الفاعلية والفعالية و الأداء. ضرورة تحسين الإدارة و التسيير و الاعتماد على التجربة و كفاءة العمال من أجل تقوية الهياكل أصبح يمثل النقطة الحساسة في المؤسسات و التي بواسطتها يمكن التوصل إلى الأهداف المسطرة<sup>113</sup>.

---

111- الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة الهيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد 03، كلية

الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، ب ت، ص 137

112- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 86

113- صلواتشي هشام سفيان، المرجع السابق، ص 168

## 5- استقلالية المؤسسة:

وقد تم الإعلان بصفة رسمية عن استقلالية المؤسسات في الدورة العامة لحزب جبهة التحرير الوطني في 22/21 ديسمبر 1986 ووضعت الإجراءات اللازمة للدعم القانوني في جانفي 1988 بمصادقة المجلس الشعبي الوطني، و قد حولت تسمية المؤسسة العمومية الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية<sup>114</sup>.

إن الاستقلالية ترتبط بجوانب مختلفة منها المهام، الإسترات يجية،نشاطات التسيير والإدارة، حرية إيجاد الإجراءات التي تتلاءم مع ظروف السوق،تطوير الاستثمار المباشر وأخيرا المبادرة في تحسين تنظيم المؤسسة حتى يتلاءم مع ظروف السوق، تطوير الاستثمار المباشر و أخيرا المبادرة في تحسين تنظيم المؤسسة حتى يتلاءم مع ديناميكيته التجارية<sup>115</sup>.

وفي إطار عملية تسيير المؤسسة الاقتصادية في ظل الاستقلالية وافق المجلس الشعبي الوطني على عدة إجراءات تتمثل

في

:  
1- تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12عضو.  
2- إنشاء -صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.  
3- لامركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية المؤسسات بالتنسيق مع خطط القطاع والاقتصاد الوطني ككل.

---

114- فرفار سامية، المسار التنموي للمؤسسة الصناعية في الجزائر، مجلة دراسات في التنمية و المجتمع ، جامعة حسينية بن بوعلي،الشلف ، الجزائر، العدد 03، جويلية 2016، بدون صفحة

115- السعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 20

4- توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.

5- وضع نظام عقود بين المؤسسات. 116

\* الجهاز المسير للمؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة 117:

- الجمعية العامة:

تشكل من مجموع المساهمين في رأسمال المؤسسة، وتمارس الصلاحيات التي يخولها لها القانون، ويتم في الشركات المحدودة المسؤولية إشراك العمال في الجمعية العامة عن طريق ممثليهم رغم عدم مساهمتهم في رأسمال المؤسسة، وذلك بهدف إقامة علاقات عمل غير سلبية، إذ من مهام المؤسسة المستقلة تعميق الطابع الديمقراطي لإدارتها وتسييرها.

- جهاز الإدارة:

في المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركات مساهمة يتولى إدارتها مجلس إداري يتكون من ( 07 إلى 12 ) عضواً من بينهم عضوان يمثلان العمال، أما الأعضاء الباقون فيتم تعيينهم في إطار الجمعية العامة، أما بالنسبة للمؤسسات المنظمة في شكل شركات محدودة المسؤولية يتولى إدارتها مجلس مراقبة يتكون من خمسة أعضاء على الأكثر من بينهم عضو واحد يمثل العمال وباقي الأعضاء تعيينهم الجمعية العامة.

- المدير العام المسير:

بالنسبة للمؤسسات المنظمة في شكل شركات مساهمة فهي تخضع لإشراف المدير العام الذي يتم انتخابه من طرف مجلس الإدارة، أما بالنسبة للمؤسسات المنظمة في شكل شركات ذات المسؤولية المحدودة فإن مجلس المراقبة يتولى اقتراح وتعيين المسير للمؤسسة.

116- ياسف حسبية، المرجع السابق، ص 256

117- لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 108

## 6- المؤسسة والخصخصة:

إن المقصود بالخصخصة هو زيادة دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية و تقليص دور الدولة ، فهي إذا التحول التدريجي نحو القطاع الخاص و هي تعبير عن نقل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة، و بالتالي هي وسيلة لزيادة الإنتاج و تحسين الجودة، وخفض تكلفة الوحدة المنتجة و كبح نمو الإنفاق العام، وكذلك تدبير السيولة اللازمة لسداد ديون الحكومة<sup>118</sup>.

إن الدوافع وراء الخصخصة يختلف من بلد لآخر، فمثلا في الدول الاشتراكية (سابقا) كان اللجوء إلى الخصخصة بالدرجة الأولى تعبيرا عن الرغبة في التخلص من أحد أهم أسس البناء الاشتراكي (الملكية العامة لوسائل الإنتاج) ، و الانتقال من هيمنة الدولة الكاملة على العملية الاقتصادية إلى إقتصاد يعتمد على آليات السوق و المنافسة، وكان هذا يعني تفكيك القطاع العام من أجل قطاع خاص كان غائبا في ظل النظام الاشتراكي<sup>119</sup>.

أما مفهوم الخصخصة وفقا للمشرع الجزائري فيمكن تناوله من زاويتين، تتعلق الأولى بالتعريف الذي نص عليه الأمر 22/95 المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية على إعتباره القانون الأول والذي تمت بموجبه العمليات الأولى للخصخصة، أما الزاوية الثانية فتقدم المفهوم الذي يحمله التشريع الجديد الساري المفعول الذي يحل محل التشريع السابق، وهو المتضمن في الأمر رقم 04/01 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها. فحسب الأمر 22/95 فإن المشرع الجزائري أورد لها معنيين هما:

**\*المعنى الأول:** الخصخصة هي كل معاملة تجارية تؤدي إلى تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في

---

118- محمد صالح الحناوي، الخصخصة المصرية، رؤية شخصية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1998ص، 19  
119- محمد دياب ، الخصخصة من الإحتكار العام إلى الإحتكار الخاص، مجلة العربي، الكويت، العدد، 507، فبراير، 2001، ص،

مؤسسة عمومية سواء جزء أو كل رأس مالها لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص.

\* **المعنى الثاني:** الخوصصة هي كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو

معنويين خاضعين للقانون الخاص<sup>120</sup>.

### \* طرق الخوصصة<sup>121</sup> :

على العموم تمت سياستان لتنفيذ مشروع الخوصصة حسب المادة الأولى من الأمر 95-22 يمكن تلخيصها

في النقاط التالية:

1 - التنازل عن ملكية القطاع العام لفائدة القطاع الخاص سواء كان تنازلاً كلياً أو جزئياً و هو ما يُعرف أيضاً

بتحويل الملكية.

2 - التنازل عن تقديم الخدمات مع الاحتفاظ بالملكية و هو ما يُعرف بخوصصة الإدارة.

- عملية البيع أو نقل الملكية يجب أن تستوفي مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

\* تحديد المؤسسات العمومية القابلة للخوصصة حسب تسلسل زمني حسب الأولوية، فحسب التشريع الجزائري

فإنّ المادة رقم 21 من نص الأمر 01-04 يخول لوزير المساهمات بالتشاور مع الوزراء المعنيين اقتراح برنامج

الخوصصة و كذا تدابير وأساليب التحويل من أجل المصادقة عليها من طرف مجلس مساهمات الدولة.

\* دراسة جدوى خوصصة كلّ مؤسسة على حدى من كل التّواحي (اقتصادية، مالية، اجتماعية، الخ...)، وتوكل

هذه المهمة إلى وزير المساهمات حسب نص الأمر 01-04.

---

120- محمد زرقون، إنعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بعض المؤسسات

الإقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010 ص 155

121- بن هو عصمت محمد، طرق و محددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخوصصة- دراسة حالة

مؤسستي صيدال و الاوراسي، اطروحة دكتوراه في التسيير، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، 86



## - أهداف الخوصصة في الجزائر :

من بين أهم الخصائص الرئيسية للوضع الاقتصادي في الدول العربية، و بالتحديد الجزائر سيطرة القطاع العام على نسبة عالية من الأنشطة الاقتصادية، و تغلغله في كل نواحي الحياة الاقتصادية بشكل مباشر، " وجاءت هذه الهيمنة عن طريق امتلاك الدولة لعناصر الإنتاج، عن طريق التأميم و قيام مشاريع اقتصادية عامة، وأصبحت بذلك معظم الأنشطة الاقتصادية في يد الدولة (الصناعة، المصارف، التجارة الداخلية و الخارجية والمقاولات، المرافق العامة، النقل و المواصلات و غيرها) وتراجع دور القطاع الخاص، بل كاد أن ينعدم خلال فترات معينة، وحل التخطيط المركزي محل نظام السوق، كقوة فاعلة في تخصيص الموارد<sup>122</sup>.

وفيما يلي محاولة التعرف على أهم أهداف الخوصصة<sup>123</sup>:

## - تطوير تحقيق فعالية اقتصاد المؤسسة :

يكون ذلك من خلال تشجيع الفعالية و التنافسية الوطنية والدولية للمؤسسة وإدخال التقنيات الجديدة وترقية الإبداع، وتحسين أداء وسائل العمل بالإضافة الى الرفع من المردودية بما فيها معدل استعمال الآلات الصناعية وإدخال الطرائق الجديدة ومجموعات التسيير والسماح للمؤسسة بإجراء التحالفات الوطنية والدولية الضرورية لمداولة نشاطها.

ومن أهم الأهداف الميزانية والمالية لفعالية الخوصصة:

- تعظيم الإيراد الصافي للخوصصة وهذا من أجل تعبئة الموارد الضرورية لتمويل المصاريف العمومية والخفض من الضغط الجبائي، وتمويل الاستثمارات المهمة التي لم تعد المالية العامة قادرة على تمويلها، إيجاد مصادر جديدة

---

122- شيماء مبارك، إستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

العدد 06، 2016، ص 438

123- نفس المرجع، ص 439

### - أهداف تتعلق بالتوزيع وإعادة توزيع الدخل :

يكون ذلك من خلال الانفتاح على المالكين الجدد للمؤسسات، وهذا بالتحفيز من خلال خلق طبقة متوسطة داخل البلد وتشجيع التطور الاقتصادي للفئات المختلفة من أفراد المجتمع وجعل العمال مالكيين لمؤسساتهم وذلك رغبة في توسيع قاعدة الملكية لأفراد الشعب، وإن إعلان أي دولة عن هذا الهدف، سوف يكسبها تأييد الأفراد ويشجع صغار المستثمرين على شراء الأسهم التي تطرح للبيع وإعادة الحق في استرجاع الأملاك التي صودرت سابقا من طرف الأنظمة السابقة.

### - الأهداف السياسية :

وذلك من خلال بناء الديمقراطية إذ من ضمن الأهداف الأساسية التي يمكن تحقيقها من الخصوصية هي أن الاقتصاد المعتمد على الملكية الخاصة يساعد في بناء الديمقراطية و المؤسسات السياسية ذات السيادة الشعبية، كما تساعد على احترام و ضمان الحريات الفردية، هذا لا يعني أن كل الاقتصاديات الرأسمالية تحمي وتدافع عن الحرية الفردية، فالحرية السياسية والفردية تجسدان الديمقراطية الحقيقية في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية. لذلك فان الخصوصية بمعناها الحقيقي تعني الديمقراطية في مجال الإنتاج والديمقراطية في مجال التوزيع والاستهلاك وأخيرا الديمقراطية في حق الملكية، وكذلك يتسنى تحقيق الأهداف السياسية من خلال، إعادة تحديد حقل نشاط الإدارة العمومية وهذا بالتخلي عن وظائف الإنتاج، وهذا من أجل التركيز على الوظائف التابعة للدولة، وتقليص

حجم ميدان نشاط القطاع العمومي ضمن النشاط الاقتصادي، لذا نجد أحيانا أن تعدد الأهداف عادة ما تكون

غير متوائمة فيما بينها يجعل من الضروري وضع سلم للاختيارات، فتحديد الأهداف في هذه الحالة ليست تجريدية بل يتعلق الأمر بخيار سياسي<sup>124</sup>.

- أهداف الخوصصة على المستوى الجزئي وكيفية تحقيقها: تعد الخوصصة وسيلة لتحقيق الفعالية للاقتصاد الوطني، ولا يمكن تحقيق الفعالية إلا من خلال الوصول الى الفعالية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وعليه فان تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسات يعتبر هدفا مهما للخوصصة.

- أهداف الخوصصة على المستوى الجزئي: تهدف الخوصصة الى زيادة الكفاءة الإدارية و الإنتاجية للمؤسسات وفق اعتبارات اقتصادية تضمنت نجاح المؤسسة الخاضعة لعملية الخوصصة، و يتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير المنتجات بما يناسب المنافسة التي تخوضها المؤسسة.
  - تقليل تكلفة الإنتاج و تحسين نوعية الإنتاج كما و نوعا.
  - الاستخدام الأفضل والأمثل للموارد، والنظم الرقابية تحقق الأداء الأفضل كما أن استخدام معايير الأداء
- في اختبار

الأفراد هو المورد الأمثل<sup>125</sup>.

---

124- شيماء مبارك، المرجع السابق، ص 440

125- شيماء مبارك، المرجع السابق، ص 440

## خاتمة

من خلال تتبعنا للمراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية الاقتصادية، وكذا المؤسسة الجامعية وقفنا على تأثير الجانب الإيديولوجي الذي تبنته الجزائر عقب الاستقلال من خلال تبني نموذج اشتراكي بدأ من سياسة التعليم الجامعي الذي يعد مهد إعداد كوادر كفاءة لتولي مناصب تسييرية في المؤسسات الناشئة ، كما حاولنا إبراز جانب مهم في بناء المؤسسة ككل ألا وهو بنية السلطة وهيكليتها، والتي تعد العمود الفقري لأي مؤسسة والجانب الأهم في تحقيق غاياتها وأهدافها، وسنعرض فيما يأتي قراءات حول تشكل السلطة وبنيتها وطرق ممارستها وكيفية توزيعها داخل المؤسسة وهذا عبر كل مرحلة زمنية مرت بها.

ولقد أكد الكثير من الباحثين على أن نظام التسيير الذاتي قد تمخضت عنه عدة مشكلات نفسية اجتماعية

انعكست بشكل مباشر على العمل، هذه المشكلات ساهمت بشكل واضح في فشل هذا النموذج، من أبرزها:

1- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ويرجون منذ أمد بعيد.

2- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية) ، واحتكار

السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين.

#### 4- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء<sup>126</sup>.

هذا النظام التسييري أعطى للمدير السلطة المطلقة عن باقي مجالس العمال والتي كانت من المفترض عن تحوذ على سلطة أكبر داخل المؤسسة لكن ما جرى هو العكس.

أن انضمام العمال في الوحدات الإنتاجية لم يكن القصد منه إشراك هؤلاء في تسيير تلك الوحدات. فقد كشفت الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة على أن العامل قد ظل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى ايدولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال<sup>127</sup>.

ونجد التسيير الاشتراكي في إطاره النظري، يقوم على مبادئ ثلاثة هي: (اللامركزية، الديمقراطية، وتوزيع المسؤولية)، ويهدف بذلك إلى خلق ظروف الفعالية في الوسط العمالي داخل التنظيم. ففكرة مشاركة العمال في التسيير تعد عاملا أساسيا في ترسيخ فكرة الإدارة الديمقراطية، بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ومنه الدعوة إلى اللامركزية داخل المؤسسات، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات تعتبر " بمثابة تكنيك ثوري لإعادة توزيع السلطة السياسية و الاقتصادية داخل المؤسسة"<sup>128</sup>

ونلاحظ من خلال ما رسم خلال مرحلة إعادة الهيكلة إن الأهداف المعلن عنها هو إدخال نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبذلك إعطاء فرصة أخرى للعمال للمشاركة في عملية التسيير، وهذا على اعتبار أن حجم المؤسسة أصبح يسهل من عمليات الاتصال ويقلل من مستويات اتخاذ القرارات. ونظرا إلى أن القرار أصبح يتخذ على مستوى المؤسسة نفسها وبالتالي استغلال أحسن الموارد البشرية وجعلها في خدمة المؤسسات. ان هذه

126- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي-التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ص 230

127- يوسف سعدون، المرجع السابق، ص 09

128- نفس المرجع، ص 13

النموذج جعل من المورد البشري شريان المؤسسة وهو مدار العمليات التي تجرى داخلها وبتالي تجاوز المشاكل التنظيمية التي حدثت في المراحل السابقة. إلا أن واقع الميدان ينفي هذا من أساسه بل ويكسر استحواذ فئة معينة على عملية التسيير وبتالي فشل هذا النموذج وعجزه بلوغ أهدافه.

بعد فشل كل المراحل السابقة تسييريا وجعل تشاركية السلطة وممارستها فعليا غير قابل للتطبيق واقعا اخذت الدولة الجزائرية تفكر في نموذج أكثر مرونة من النماذج السابقة، وخاصة من ناحية اعطاء تشاركية أكثر للعمال في تسيير المؤسسة وبعدها كانت المؤسسة تخضع للمركزية أصبحت في نموذج الاستقلالية أكثر انفتاحا على مواردها البشرية ومنحتهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات وتظهر هذا من خلال مستويين يتمثل الأول " في المشاركة الفعلية في صنع القرار والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلين عمالين في مجلس الإدارة. أما بالنسبة للمستوى الثاني فيتمثل في المشاركة الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها

العمال من خلال لجنة المشاركة." 129

لكن وكما جرى في النماذج السابقة إن إعطاء العمال تشاركية في التسيير لا يرقى للمشاركة الفعلية " فنسبة تمثيل العمال لا تكاد تظهر لاسيما من ناحية الممارسة العملية، بالإضافة إلى الصلاحيات الأساسية والإستراتيجية في المؤسسة التي تحتفظ بها الجمعية العامة، التي لا يمثل فيها العمال سوى خمس أو ربع عدد المقاعد، وبالتالي فإنه، وحتى في حالة تطبيق أسلوب التصويت، فإن صوت العمال يظل دائما صوت مقابل خمسة أو أربعة

أصوات." 130

واتخذت الجزائر بعد فشل كل النماذج السابقة نمودجا لربما النماذج السابقة كانت تمهيدا له من حيث الخيارات الاستراتيجية للدولة الجزائرية فبعدها كانت المؤسسات ملكا عاما للدولة أصبحت الآن نظاما جديدا فرضته الظروف العالمية والوطنية فخير الخوصصة كان خيارا لا بد منه لتجنب الإفلاس. لكن في المقابل اذا ماتحولت

129- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1994، ص234

130- نفس المرجع، ص 237

المؤسسات هذه الى ملكية خاصة او جزء منها هل تبقى تلك الممارسات التي سادت مؤسساتنا العمومية حقبة من الزمن؟، ماذا على المسؤولين مراعاته؟ الإنتاج أم المورد البشري؟ الذي أعطي له حيزا ضيقا في ممارسته للسلطة في المراحل السابقة، مع العلم ان النصوص التنظيمية أعطته حق المشاركة التسييرية بل جعلته عمود الفقري للمؤسسة .

## الفصل الرابع:

السلطة التنظيمية بالجامعة وتعزيز

السلوك التنظيمي



## السلطة التنظيمية بالجامعة وتعزيز السلوك التنظيمي

تمهيد

إن السلوك التنظيمي يحاول تفسير وتحليل السلوك الإنساني، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد؛ فالسلوك التنظيمي هو محصلة تضافر الكثير من العلوم في تفسير السلوك الفردي والجماعي داخل التنظيم كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد، وغيرها من العلوم الأخرى، وهذا بهدف التعرف على السلوك من اجل ضبطه والتنبؤ به مستقبلا. ان عملية تحليل السلوك الإنساني تستطيع من خلالها السلطة داخل التنظيم تجنب الكثير من الاختلالات التنظيمية كدوران العمل والتسرب والتسيب التنظيمي والكثير من الظواهر التي من شأنها تعرقل الوصول إلى الأهداف المرجوة، لذا توجب فهم وتفسير السلوك ثم تعزيز كل ما بشأنه أن يحقق أداء فعالا.

فالإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجل تحقيقها. متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. والإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات<sup>131</sup>.

### 01- مفهوم السلطة التنظيمية:

حسب تعريف ماكس فيبر بأنها قدرة الفاعل «أ» على إلزام الفاعل «ب» بفعل ما لم يكن ليفعله من تلقاء نفسه، وما يكون مطابقا للتبليغات أو التوجيهات الصادرة عن «أ»<sup>132</sup> فمن خلال فيبر أن من يملك السلطة ان يتمتع بصلاحيات تلزم الفاعل بالقيام بفعل ما على الوجه المراد من قبل صاحب السلطة. والسلطة التنظيمية هي السلطة القانونية التي توجه الأوامر والتوجيهات في تنظيم معين.

### 02- مفهوم السلوك التنظيمي:

131- فاروق عبدة فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 231

132- بودون ريمون، وبوريكو فرنسوا، ت. سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط1، 1986، ص 372

هو "محصلة التفاعل بين الفرد ممثلاً في قدراته ومهاراته واتجاهاته ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيط به" 133.

فهناك عوامل عديدة تؤثر في سلوك الأفراد العاملين بالتنظيم، وهو محصلة لعوامل شخصية وعناصر المحيط الداخلي بالتنظيم.

### 03- أهمية الأفراد في المؤسسة:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية. وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان، وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينيات، وأصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها<sup>134</sup>. وتأتي أهمية الأفراد في المؤسسة لأنهم المحرك الأساسي للعمليات التنظيمية، وبالتالي مراعاة السلوك التنظيمي الذي هو نتيجة احتكاكات بين الأفراد بعضهم ببعض.

### 04- سبل واليات تعزيز السلوك التنظيمي من قبل السلطة التنظيمية:

#### 4-1- أسلوب الإشراف والقيادة وتعزيز السلوك التنظيمي:

ذكر ليكرت أن الإدارة وعلى رأسها القيادة (القائد) هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم. إن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في انتماء العمال للمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم، إذ أن القائد يستطيع أن يسهم في تعميق الانتماء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، بتوفير فرص التدريب المناسبة، والحوافز المختلفة.<sup>(135)</sup>

فالقائد إذاً يكون منفتحاً مع العمال ويكون زميلاً لهم ويبدى اهتماماً كبيراً بعلاقته معهم من أجل الرفع من معنوياتهم والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي مستوى ودرجة انتمائهم للتنظيم.

#### 4-2- السلطة التنظيمية و التنشئة التنظيمية للعامل:

تعتبر المنظمة بمثابة الفضاء الذي يقوم فيه العامل بتأدية مهامه، و تمتلك السلطة التنظيمية فيه وسائل وآليات عدة لتكوين تنشئة تنظيمية لمرؤوسيه، بهدف مساعدتهم على التكيف مع الأوضاع الجديدة، وذلك من

---

133- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، 1998، ص 365  
134- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص 17

135 - راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت (نظام 1 - نظام 2) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد 3، 2009، ص 250

خلال تلقينهم وتكليفهم لسلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العاملون في شكل قواعد ونماذج للسلوك التنظيمي. إن عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية للعاملين هي مجموعة أنشطة تقوم بها المنظمات لدمج العاملين الجدد. وهي العملية التي يكتسب منها الفرد القيم والسلوكيات لتولى ادوار كاملة داخل المنظمة وليصبح عضواً كامل العضوية<sup>136</sup>. أو هي عملية يتم من خلالها انتقال العاملين الجدد كونهم غرباء عن التنظيم إلى كونهم أعضاء ضمن التنظيم.<sup>137</sup>

ان من التعريفات الرائدة للتنشئة من المنظور الاجتماعي والنفسي تعريف ميرتون - (Merton) الذي تأثر به باحثو التنشئة التنظيمية إلى حد كبير بأنها "العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها القيم والاتجاهات والمعايير والمعرفة والمهارات الضرورية لمجتمع معين"<sup>138</sup>، وهي عملية مواءمة تحدث عندما يرتبط الأعضاء الجدد في المنظمة بسياقاتهم الثقافية. ويعرفها جيكس وبريت **Jex and Britt** التنشئة التنظيمية " بأنها عملية انتقال الفرد من عضو خارج المنظمة إلى عضو داخل المنظمة"<sup>139</sup>، وتتم هذه العملية ضمن آليات وقنوات رسمية داخل التنظيم ليحقق بذلك اندماج وتكيف الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي إن عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية لا تتم إلا بتوفر وسائل وقنوات لتحقيق اندماج حقيقي للعاملين.

ففي سنة 1999 أجرى trowler a knight دراسة عن التنشئة التنظيمية والتهيئة المبدئية لأعضاء هيئة التدريس الجدد بالجامعات هدفت إلى تقديم مناقشة نظرية لممارسات التنشئة التنظيمية والتهيئة المبدئية للأعضاء الجدد من هيئة التدريس في الجامعات مع توظيف منظور البنائية الوظيفية لفهم العلاقة التنظيمية واستكشاف النتائج المترتبة عن هذه الممارسة في تنشئة وتهيئة الأعضاء الجدد ، وقد اعتمد الباحثان على بيانات ثانوية مستمدة من عدد من الدراسات الأكاديمية التي تمت على المعنيين الجدد المطبقة مع عشرة من الجامعات الكندية و الإنجليزية ، بالإضافة إلى خمس سنوات من الدراسة الأثنوغرافية لهيئة التدريس في إحدى الجامعات الإنجليزية ، وقد

---

136 - Louis, M. R. (1980). "Suprise and Sensemaking: What Newcomers Experience Entering Unfamiliar Organizational Settings." *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-251.

137 - Reichers, A.E. (1987), An interaction nist perspective on newcomer socialization rates, *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 278-287

138- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوي أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة العلمية ، كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 25، 2009 ، ص 12.

139- نفس المرجع ، ص 12

قدمت الدراسة منظورا يحتوي على عدة تضمينات عملية لممارسات عملية التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد من أهمها ما يلي :

ضرورة الاهتمام بالتهيئة المبدئية الرسمية طبقا لاحتياجات الأعضاء الجدد وأفضل طريقة هي تحديد هذه الاحتياجات مقدما. إن أفضل مصدر للمعلومات عن احتياجات التهيئة والتنشئة للأعضاء الجدد هم الأعضاء أنفسهم و لذلك ينبغي ترتيب الفرص المناسبة لمناقشة أسئلتهم و استفساراتهم ، والعمل على إتاحة المعلومات الضرورية لهم بيسر والاهتمام بأسلوب المراقبة للأعضاء الجدد ، و تدريب عدد من المشرفين من الأعضاء القدامى الخبراء لمصاحبة و أرشاد الأعضاء الجدد ، رغم أنه عادة ما تكون ممارسات التهيئة الرسمية الإدارة المركزية للتنمية البشرية في الجامعة فانه ينصح بالتعاون مع الجهات التنفيذية خاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكلمات، ولذلك فإن الإدارة المركزية تقيم دور رؤساء الأقسام في هذه العملية.<sup>140</sup>

إن عملية التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد هي على عاتق المسيرين للمؤسسة مهما كانت مكائهم في الهيكل التنظيمي ، والتي من خلالها إكساب قيم وسلوكيات تتلائم مع الوضع الجديد، وبتالي اندماجهم ضمن البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، فهذه العملية ومن خلالها يتم إكساب العامل لقيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية فالثقافة هي المحرك الأساسي لجميع السلوكيات التي تحدث فيما بعد عند العاملين فضرورة التطبيع التنظيمي لا تتم إلا بإشباع ثقافي يتحصل عليه العامل من خلال مرؤوسيه.

#### 4-3- السلطة التنظيمية وتعزيز الثقافة التنظيمية:

#### 4-1-1 الثقافة التنظيمية:

فالسلطة التنظيمية وتوزيعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لهي كفيلا في نشر ثقافة المؤسسة وكذا تعزيزها وتطويرها من حين لآخر وفق ما تتطلبه عملية التغيير في المؤسسة وكذا المستجدات الخارجية التي تطرأ على بيئة المؤسسة. وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد ، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها.

فالثقافة التنظيمية كما عرفها كيرت لوين ثقافة المنظمة : بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة<sup>141</sup> .

يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

140- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، المرجع السابق، ص 9-10

141- حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 262

- 01- تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
- 02- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجهه الرفض.
- 03- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 04- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.<sup>142</sup>
- والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامه أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة<sup>143</sup>.

#### 4-2-2-4- مكونات الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>144</sup>

**القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه

سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.

**المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

**التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل

142 - خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أترأ للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 267.

<sup>3</sup> - كيث، ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976، ص 33

144 أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص ص: 13-15

ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

**الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

#### 4-3-3- أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية ثقافة المنظمة: فيما يلي:

- 1- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- 2- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- 3- بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي، لذلك فإن الثقافة التنظيمية: بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها وتكافؤهم عليها.
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية: من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار، التميز والريادة، التغلب على المنافسين.
- 5- تعتبر الثقافة التنظيمية: القوية عنصرا فعلا ومؤيدا ومساعدة لها في تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية: قوية ومقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- 7- تعتبر الثقافة التنظيمية: نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسيمات.
- 8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب

العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ المبدعين، وتكافئ التطوير والتميز، ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9- تعتبر الثقافة التنظيمية: عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة

التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

#### 4-4-4- الإدارة بالقيم المكونة للثقافة التنظيمية:

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام أو العمل الجاد والابتكار والحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الوحدة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمال المنظمة.

أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. وبتالي لا بد للمسيرين في المؤسسة اتخاذ سبيل الإدارة بالقيم لتسيير المؤسسة، وتعزيزها لدى العاملين بها. أشار **دوبرين DuBryn** إن مؤسسي المنظمات الأوائل من خلال رؤى يؤمنون بها هو لتحقيق الأهداف وتشمل حقائق مادية واجتماعية لبناء متماسك في لغة خاصة بتلك المنظمة تستخدم لتعريف الإدارة والفعاليات والأغراض والتحديات . بينما نظر **ميلر Miller** إلى أن أصل الثقافة يعود بالدرجة الأولى إلى القيم والممارسات الإدارية وشخصية الرؤساء المؤسسين وعمليات التطبيع الاجتماعي ، ويتفق على ذلك **العزاوي وهوستفيد** إذ يريان أن نشوءها يكون من قبل الإدارة العليا<sup>145</sup> .

فالثقافة التنظيمية مصدرها الإدارة العليا المتمثلة في السلطة الرسمية والتي تنشأ من خلال القيم التي يضعها المسؤولين الأوائل. والحديث عن القيم التي هي جزءا من الثقافة التنظيمية يوضح كلا من **فرانسيس، وودكوك** هذا الجانب. لذا سوف نشير إلى هذه القيم في الآتي<sup>146</sup>:

- القوة:

145- سامي فياض العزاوي، ثقافة المنظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 2009، ص

168

146- فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، (ترجمة عبد الرحمن هيجان) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1416هـ ، ص

40

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم، وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة.

#### – الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة – كقيمة – خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

#### – المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### – الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

#### – الكفاءة:

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.



## – العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

## – فرق العمل:

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وتروٍ من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

## – القانون والنظام:

تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

## 4-4-5 الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية ( القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)، وان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة. 147

فما سبق يمكننا استنتاج إن الثقافة التنظيمية وضعها ورسخها الأوائل المؤسسين للمؤسسة، وعلى المسؤولين الحاليين تعزيزها وفق المستجدات الداخلية والخارجية للمؤسسة. فالثقافة القوية لأية مؤسسة تعطيها دافعا قويا نحو تحقيق أهدافها.

## 5- السلطة التنظيمية ودعم أسلوب الإدارة بالمشاركة:

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسة لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل، ومشاركة العاملين شكل من أشكال الشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. وحتى يمكن تطبيقها يجب تحقيق العوامل التالية :

- ❖ تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- ❖ تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه
- ❖ نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.
- ❖ تكوين وتدعيم الانتماء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على اخذ رأيهم واحترامه وعلى

إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكان المنظمة هي ملكهم وليس ملك الآخريين.<sup>148</sup>

## 6- السلطة التنظيمية وإيجاد نظام مناسب للحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثير من الباحثين حيث كانت اغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم، ومن ذلك نجد ان الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما :

1- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

2- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

---

148- محمد ابونصر مدحت، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة ، ط1، 2005، ص ص 75 - 76

إذاً أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل وللتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. (149)

وتوجد تصنيفات متعددة للحوافز لكن الباحث قسمها إلى قسمين رئيسيين هما: الحوافز المادية والمعنوية.

#### ❖ الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا وبعضها الآخر يشبع معنويا، إذ هناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

الحوافز المعنوية "هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ن فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وانتمائه وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه، كما تزيد من الروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه خطاب شكر، أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك". (150)

الحوافز المادية: تكون ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي. (151)

الحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

ومحمل القول إن جميع الحوافز هي عبارة عن مثيرات للعاملين وتؤدي دور مهم في إثارة دوافع الفرد كما إنها توجه سلوكهم وتدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته وبشكل عام إلى منظمته ككل.

#### 7- السلطة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي". (152)

#### 1-7 - عناصر المناخ التنظيمي 153:

- 
- 149 - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1 2006 ، ص ص 213-214  
150 - عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص90  
151 - منصور فهمي، إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1982، ص 335  
152 - محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر ، عمان، ط3، 2004، ص 303

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تساهم في خلق البيئة الداخلة لأي تنظيم وهي:

الهيكل التنظيمي: ويجب أن يكون مرناً يستوعب المستجدات المتغيرة ويشجع العاملين على بذل الجهود للتطوير والتحسين لتحقيق الأهداف ولا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية

التوازن:- بحيث يكون هناك توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف، وخطوط الاتصالات الوظيفية، واعتماد وحدة الأمر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

المرونة: ويقصد به قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها. لاستيعاب التعديلات التنظيمية تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية.

لاستمرارية:- وذلك بتباعد القواعد العلمية في استشراف المتغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل للتغيرات الجوهرية متكررة.

## 7-2- أبعاد المناخ التنظيمي :

هناك تتداخل واضح بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده فبعضه يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوجب أبعاد المناخ التنظيمي وبعضهم يميز بين الأبعاد والعناصر وتحدد الأبعاد بالعوامل المختلفة لبيئة المؤسسة الداخلية :-

- مرونة التنظيم ويقصد به قدرته على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والتعامل بفاعلية وتوازن.

- الأنماط القيادية المستخدمة ويقصد له تركيز السلطة وعدم المرونة والمركز التي تشعر بالملل والسام في

التعامل بعكس اللامركزية والمشاركة في رسم السياسات والقرارات

- التدريب والتنمية الإدارية : فمن الضروري تنمية المهارات البشرية وتشجيع الأفراد على اعتماد برامج

تعليمية وتدريبية تطويرية واستثمار المعارف الإنسانية .

- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين : فكلما كان الأسلوب الأكثر إخلاصاً وصدقاً ودعمًا للثقة مع

الحرص الدائم في التعامل مع بين الإدارة والعاملين الذي من شأنه ان يعزز روح الولاء والانتماء فيهم .

---

153- الخير ، طارق ، وآخرون ، 2004، مبادئ الإدارة ووظائفها ، ط1 ، منشورات جامعة دمشق - كلية الاقتصاد ، دمشق ، سوريا ، ص 362

- الأمن الوظيفي: وتشمل جميع أبعاد الضمان الصحي والمنافع الوظيفية وتتصف بثبات والاستقرار مما يكون له اثر في الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية.

فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالسلطة التنظيمية هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها. إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.

#### 8- السلطة التنظيمية وسبل دعم العدالة التنظيمية:

تفترض أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية التزام المدير بالعدل والمساواة في التوزيع والاستحقاق بين جميع العاملين والمعلمين ، وفق القوانين والأنظمة والتعليمات والأصول الإدارية المعمول بها<sup>154</sup>.  
فالعدالة التنظيمية: "هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.<sup>155</sup>

وإن العاملين والمعلمين الذي يشعرون بالعدالة التنظيمية في سلوكيات المديرين وممارساتهم الإدارية مع العاملين يتولد لديهم الشعور بالحب والانتماء للوظيفة، والذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية التي يعمل بها؛ مما يدفعهم لبذل الجهد لرفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية للمدرسة ، كما أشار راهيم ( Rahim, 2000) إلى أن ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم التربوية تنعكس إيجابياً على ممارسات العاملين والمعلمين، وعلى أدائهم الوظيفي، وانتمائهم، وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي والدافعية المهنية لديهم، وقد دعم هذا الارتباط ما أشار إليه الهنداوي (2009) الذي أشار إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي ، من

154 - الصواف، محمد ماهر، أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق. مجلة الإدارة العامة، 1994 ، (82)، ص 2167- 2195.

155 - أبوندا، سامية خميس، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007 ، ص 11

خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة المعلمين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهام التطوعية، وما تتضمنه من أدواء إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي<sup>156</sup>.

إن الشعور بالعدالة التنظيمية من قبل العاملين ينتج من خلاله زيادة في معدلات الرضا والانتماء للوظيفة والمنظمة بشكل عام ويقلل من دوران العمل والإهمال والتسيب. فعلى السلطة التنظيمية أن تراعي عند دخول العامل الجديد للمنظمة آليات تدعم عملية اندماجه من خلال دعم مستوى الثقافة التنظيمية وكذا محاولة تعزيز للقيم الايجابية وإعطاء أولوية للعدل والمساواة بين العمال مهما كانت انتماءاتهم وإظهارها لهم دون التعامل بمكياالين، فهذا كفيل لمنح العامل ولاء مطلقاً للمنظمة بل تصبح جزء لا يتجزأ منه ، وكذا يكون أكثر رضا عن عمله ومنظّمته، وتحسن ادائه بشكل مستمر. فدعم السلوك التنظيمي داخل المؤسسة من قبل السلطة التنظيمية له نواتج حسنة على عدة مستويات نفسية واجتماعية ومهنية، وهذا ما سنشير إليه فيما يأتي من خلال عملية الانتماء والرضا والأداء، وغيرها من عمليات تنظيمية أخرى.

### **9- نواتج دعم السلوك التنظيمي:**

#### **9-1- الانتماء التنظيمي:**

لقي موضوع الانتماء التنظيمي اهتمام بالغ في الدراسات الغربية كونه الركيزة الأساسية لاستقرار العمال والحد من التسرب الوظيفي حيث بحث العلماء والباحثين عن مصادر وأسباب الانتماء وما يترتب عنه من نتائج بالنسبة للفرد والمنظمة. ومن هذا المنطلق يعد الانتماء التنظيمي:

1- عنصراً هاماً في إيجاد علاقة وطيدة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

2- انتماء الفرد لمنظّمته نبأً ببقائه فيها وعدم تركها.

3- الانتماء يؤكد فاعلية المنظمة ونجاحها.

لقد تعددت التعريفات التي تفسر مفهوم الانتماء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فعرفه بعضهم بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون بها لغاية المكاسب سواء الحوافز أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية"<sup>(157)</sup>

إذاً إن الانتماء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، وكذا رغبة الفرد في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من

156 - أسماء الخالدي، كايد سلامة، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين

في تلك المدارس، مجلة المنارة، المجلد العشرون، العدد 2/ب، 2014، ص ص 287- 315

157 - محمد قريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 26

اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. كما يعني " قوة الرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة والتمسك بها، ويعني الشعور بالحب للمؤسسة والتعلق بها باعتبارها مكانا للحياة، والعمل والاستقرار." (158)

ومما سبق يمكن القول إن الانتماء التنظيمي يشمل الارتباط النفسي والشعور بالعضوية، واستعداد الفرد للتضحية وبذل الجهد في المنظمة، كما يعبر الانتماء عن توافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها ، كل هذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة والحد من السلوكيات الغير المرغوب فيها كالتسرب المهني والإحباط في العمل وغيرها من الظواهر التنظيمية الغير السوية، وتشير هذه التعريفات أيضا إلى مدى الصدق والإخلاص في العمل الذي يتحقق من خلال الانتماء ، والحب المتبادل بين الفرد والمنظمة.

فالانتماء التنظيمي يحقق للمنظمة البقاء والمنافسة والازدهار، ويكسبها ثقة العاملين، ورضاهم عنها، وان تحقيق هذا الانتماء يقتضي من المنظمات ان تركز على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة، والإشراف ، وتوفير مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع.<sup>159</sup>

وقد أشار العديد من الباحثين على أهمية الانتماء التنظيمي لأنه عامل رئيس في استمرار وفعالية المنظمة، لان المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الانتماء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره والتفاني فيه من اجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية. لذا كان على المنظمات ان توجد هذا الانتماء.<sup>(160)</sup>

ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الانتماء التنظيمي يمكن رصد بعض المؤشرات منها:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من اجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.

158 - احمد إبراهيم احمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 13

159 - المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان، ط1، 1996، ص 96

160 - خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2007 ص 20

- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.

- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.

- ارتفاع معنويات العاملين.

- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.

- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان. 161

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للانتماء التنظيمي؛ فانه وجب على المنظمات أن تسعى لخلق هذا الانتماء وتنميته لدى الأفراد العاملين لديها فالأفراد ذوي الانتماء التنظيمي القوي يصبحون اقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل وأكثر رغبة في الاستمرار بالمنظمة وأكثر تضحية من اجل بقاء المنظمة وإستمراريتها، وعليه أن تسعى كل منظمة بتوفير جميع الأدوات والآليات القادرة على تفعيل والمساهمة في تكوين وترسيخ الانتماء وتنميته لدى أفرادها.

- خصائص الانتماء التنظيمي:

يمتاز الانتماء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1- إن الانتماء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهو حالة غير ملموسة يستدل

عليها من ظواهر تنظيمية تنابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم.

2- يؤثر الانتماء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم.

يتصف الأفراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

---

161 - محمد ابونصر مدحت، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة ، ط1،

2005، ص 51



- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

- وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة. (162)

3- إن الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

4- إن الانتماء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى. (163)

#### -مراحل تطور الانتماء التنظيمي:

لقد بين بوشنان ( **Bouchnan** ) في بحثه الخاص بتطور انتماء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الانتماء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

■ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الأساسي لتأمين قبوله في التنظيم

و التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبرته و مهاراته في أدائه. و يرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

❖ تحديات العمل.

❖ تضارب الانتماء.

❖ وضوح الدور.

❖ ظهور الجماعة المتلاحمة.

---

162 - محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص68

163 - موسى توفيق المدهون، ومحمد إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص508

- ❖ إدراك التوقعات.
  - ❖ نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
  - ❖ الشعور بالصدمة.
  - **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.
  - وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:
  - ❖ الأهمية الشخصية.
  - ❖ التخوف من العجز.
  - ❖ وضوح الانتماء للتنظيم و العمل.
  - **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات انتمائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.
- (164)

وقد بين كل من مودي (Mowdy) و بورتر (Porter) في دراستهما عام 1982 أن تكوين الانتماء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم و تطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة:

- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم. تلك المؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، و معرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
- **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى و التي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية انتمائه له و الانخراط عضوًا في التنظيم.

- **مرحلة الترسخ:** و تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم انتمائه وانخراطه الاجتماعي وتتمتن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. (165)

وأشار "ولش ولافان" إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وانتماءه لها يمر بمرحلتين:

● **مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل فيها:** وفي اغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

● **مرحلة الانتماء التنظيمي:** وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ انه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة ، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها. (166)

ويشير حمادات إلى أن الانتماء التنظيمي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف إليها كي تعينه على تطوير الانتماء التنظيمي للعاملين، وهي:

● **مرحلة الطاعة:**

وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من اجل الحصول على اجر مادي ومعنوي.

● **مرحلة الاندماج مع الذات:**

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من اجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

● **مرحلة الهوية:**

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بان المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وان قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية. (167)

---

165 - زيد منير عبوي، المرجع السابق ، ص 210

166 - خلف سليمان الرواشدة، المرجع السابق، ص 91

أما " أورلي وجاتمان " فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الانتماء التنظيمي للفرد وهي:

- **مرحلة الإذعان والالتزام:** ويكون في بداية انضمام الفرد للمنظمة بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة في المنظمة.
- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة هي السبب في تقبله سلطة الآخرين وأثيرهم، ذلك ان بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للانتماء مما يؤدي إلى شعوره بالفخر ولكونه عضوا في المنظمة.
- **مرحلة التنبؤ:** وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة شعوره بأن تحقيق أهداف المنظمة يعد تحقيقاً لأهدافه وان دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً. (168)

إن الإحساس بالانتماء للمنظمة لا يكون منذ الوهلة الأولى عند الانضمام للمنظمة، بل هناك مراحل يتشكل فيها هذا الانتماء قد تطول أو تقصر إلا أن تشكله يكون متأثر بعوامل تنظيمية كنوع القيادة والإشراف، والخوافز المقدمة من الإدارة، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وما إلى ذلك من عوامل وظواهر ايجابية قد تزيد من الإحساس بالانتماء.

إن موضوع الانتماء التنظيمي من المواضيع التي لم يعطى لها الاهتمام الكبير في مؤسساتنا سواء كانت هاته المؤسسات عمومية أو خاصة ، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تتسم بمستويات مرتفعة من الانتماء بين أعضائها هي المنظمات الأكثر فاعلية، هذه الفاعلية تنتج من الجهد المتزايد الذي يبذله الأعضاء سعياً وراء تحقيق أهداف المنظمة وكذلك من خلال انخفاض مستويات التغيب والتأخر وترك العمل بين أعضاء المنظمة .

---

167 - محمد حسن محمد حمادات، المرجع السابق ، ص 69

168 - خلف سليمان الرواشدة ، المرجع السابق ، ص 92

## 9-2- الرضا الوظيفي:

يذكر فروم أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله فالشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي<sup>169</sup>.

يعرّف الرضا عن العمل بأنه: « شعور الفرد تجاه عمله»، ويعرف أيضا ومن الزاوية نفسها باعتباره « اتجاهها نحو العمل بحيث إذا ما كانت اتجاهات الفرد موجبة نحو عمله فإن ذلك يعكس رضاه عن هذا العمل، وبالعكس إذا ما كانت اتجاهاته سلبية نحو عمله، فإن ذلك يعكس عدم رضاه عن هذا العمل»، ويرتبط البعض بين مفهوم الرضا عن العمل والتنظيم الهرمي للحاجات عند **Maslow**، باعتبار أن إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الفرد (الحاجات الفسيولوجية الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء "الصدقة والعلاقات"، الحاجة إلى التقدير والاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات)<sup>170</sup>، ويعرّف الرضا عن العمل أيضا على أنه: « إشباع حاجات الفرد ورغباته وعلى وجه الخصوص تلك الحاجات التي ترتبط بالزيادة من قيمة الذات عبر المكانة»<sup>171</sup>. الرضا الوظيفي: مشاعر الفرد و أحاسيسه اتجاه العمل و التي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل و الجماعات التي تشاركه فيه و من سلوك رئيسه معه و من بيئة العمل و بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله .<sup>172</sup>

- محددات الرضا الوظيفي:

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها كما أن هناك بعض العوامل و المحددات التي تجعل العامل راض عن عمله إن توفرت ، أو مستاء من عمله وغير راض عنه إذا نقصت . كما تختلف من فترة إلى أخرى و من مجتمع إلى آخر و من فرد لآخر و تتمثل في :

### 1- الأجر

حيث أن الأجر لا يمثل م صدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، و أن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من

169- سالم تسير شرايدة ، الرضا الوظيفي، دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ، 2008، ص65

170- شكري سيد أحمد ، "الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية"، حولية كلية التربية جامعة قطر عدد 8، 1412هـ/1991م، ص ص 279-324.

171- أحمد إبراهيم أحمد، "دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة الحالة"، أحمد إبراهيم أحمد : "تحديث الإدارة التعليمية"، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة ، 2002 ، ص ص 328-450.

172 - محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دون ط ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 219

عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش<sup>173</sup>. فالأجر إذن بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجالات الاجتماعية مع الآخرين.

## 2- محتوى العمل:

إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إن أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا ، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل ، و طبيعة أنشطة العمل ، وفرص الإنجاز التي يوفرها و أيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

أ- **درجة تنوع المهام** : يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية ، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل ، و العكس.

ب- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد**: ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل و في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل .

ج- **استغلال الفرد لقدراته** : إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات<sup>174</sup>.

د- **خبرات النجاح و الفشل في العمل** : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه كما يثير لديه الإحساس بالفشل ، و تحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح و يحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه ، وأثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره و اعتزازه بذاته .

## 3- فرص الترقية :

وهنا يمكن القول أنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس . و يمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها . فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة ، و العكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.<sup>175</sup>

---

2- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 176  
174 فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط2 ، عمان ، 2005 ، ص 262 ،  
175 بوظريقة حمو ، دوقة أحمد ، لورسي عبد القادر : عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية ، دار طب الملكية للطباعة و النشر و التوزيع و الإعلام ، ط1 ، الجزائر ، 2007 ، ص 54 .

#### 4- نمط الإشراف:

إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين و المودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه .

#### 5- جماعة العمل:

يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد، آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضاه عن العمل.<sup>176</sup>

#### 6- ساعات العمل:

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و الحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .

#### 7- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئته العمل و بالتالي على رضاه عن العمل و لقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل : الإضاءة ، و الحرارة ، و التهوية ، و الرطوبة ، و الضوضاء ، و النظافة ، و وضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين و العلماء<sup>177</sup>.

#### 9-3- الأداء الوظيفي الفعال:

يعبر الأداء عن درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، بحيث يعكس كيفية إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة. وعلى حد تعريف أحد الكتاب للأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية ، أما الكفاءة فهي القدرة على تخفيض تكاليف الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد

---

176 محمد الصريفي ، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2007 ، ص136.

177- حمدي ياسين ، على عسكر ، حسين الموسوي : علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الكتاب الحديث ، ط 1 ، دون بلد ، 1999 ، ص35

بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة و الجودة و التكلفة و أما الفعالية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة<sup>178</sup> .

أما المنظمة العربية التربية و الثقافية و العلوم ، فقد عرفت الأداء بأنه الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة و التمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية<sup>179</sup> .

وتم تعريفه كذلك على أنه سجل النتائج المحققة، فمن منظور فردي هو سجل لإنجاز الفرد.<sup>180</sup>

ويعرفه قاموس "أكسفورد" بأنه تنفيذ شيء مطلوب ويمكن إعتباره الأداء سلوكيات بإعتباره الطريقة التي يسلكها الفرد أو الجماعة لأداء العمل<sup>181</sup> .

وهناك تعريف أشمل يمزج بين السلوك والنتائج حدده brumbrach سنة 1988 قائلا " أن الأداء يعني كل من السلوكيات والنتائج، فالسلوكيات تتبع من المؤدي وتحول الأداء من النية إلى الفعل" إن هذا التعريف لا يجسد السلوكيات فقط بل أيضا نتائج الجهد الجسمي، والعقلي المبذول في المهام ويقود ذلك الى أنه في إدارة الأفراد وفق فرق العمل، يجب اعتبار كلا من المدخلات التي تعني السلوكيات والمخرجات التي تعني النتائج<sup>182</sup> .

إذن فالأداء الوظيفي هو عبارة عن تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، أو هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط لها وظيفته، ويعني كذلك النتائج التي يحققها الفرد في المنطقة.

### -محددات الأداء الوظيفي

ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد معقول من الإتيقان في كل مكون من هذه المكونات. حيث يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الأفراد لأداء مهمة ما أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولاتتغير في فترات زمنية قصيرة في حين أن الدور أو المهمة يقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود العمال من خلاله ويقوم على الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهمية في أداء مهام<sup>183</sup> .

178- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية و المهارات، دار النشر، القاهرة، 2002، ص ، 415.

179 - سهيلة محسن ، كفاية التدريس ، دار الشروق النشر و التوزيع ،الأردن ، الطبعة الأولى، 2003 ،ص 26 .

180- أحمد سيد مصطفى ، المرجع السابق، ص415

181- نفس المرجع ، ص416

182- نفس المرجع، ص416

183-موقف حديد، مرجع سابق، ص210.



حيث أن الأداء لا يعد إصابه الهدف دائما ولكن بالأحرى القدرة الحقيقية على تحقيق نتائج خلال فترة ممتدة من الوقت ولأنواع مختلفة من المهام ولا بد من أن يحتوي سجل الأداء على بعض الأخطاء كما يمكن أن يتضمن الفشل أيضا<sup>184</sup> هذا يعني أن الأفراد عندما يبذلون جهود ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكن من رغم كل هذا لا يفهمون أدوارهم فأدائهم لن يكون مقبول من طرف الآخرين في حين نجد كذلك أن الفرد يبذل جهد كبير ويفهم، فالرغبة تعبر عن حاجة ناقة الإشباع تدفع الفرد ليسلك طريق معين من أجل إشباعها في بيئة العمل، أوهي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محملة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها بالإضافة إلى المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته . أما القدرة فتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في أدائه تتألف بدورها من محملة المعرفة، أو المعلومات في أداء عملي أو مهارة استخدام المعرفة بالإضافة إلى مدى وخوخ الدور أي السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون في حين أن بيئة العمل تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل والتجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقة بالرؤساء، زملاء العمل والمرؤوسين<sup>185</sup>.

على ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى المعدلات التالية:

الرغبة = الإتجاهات والحاجات الغير المشبعة + مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة الفنية + المهارة + مدى وخوخ الدور.

الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

فهذه المعادلات تدل على الرغبة لدى الفرد العامل تكون نتيجة الإتجاهات والحاجات الغير مشبعة لديه في موقف بيئة العمل، أما القدرة فهي نتاج للرصيد المعرفي للفرد ومهارته في الأداء، وهي فهمه للمهام والأدوار عمله ولكن تنقحه القدرات فهذا عادة يقيم كذلك على أنه منخفض الأداء، بالإضافة كذلك إلى أفراد يمكن أن لديهم القدرات اللازمة ، والفهم الجيد للدور الذي يقوم به لكن كسول ولا يبذل الجهد اللازم في العمل فيقيم الأداء طبعا مثل سابقه.

ومن خلال هذا كله نستنتج أن الأداء الوظيفي المتكامل للفرد يجب أن يستخدم بشكل متساوي كل من جهوده وقدراته وفهمه للعمل، وبذلك الأداء من هذا النوع متوازي ومستوفي لشروط القبول.

#### -العوامل المؤثرة في الأداء

لا يسهل دائما فهم العوامل التي تشكل سلوك الفرد في العمل فلماذا نجد موظفا يؤدي عمله بنجاح وحماس باستمرار بينما يتعذر غيره، أو يتباطأ في أداء مهامه وغالبا ما يفشل في الإنجاز؟ وما الذي يجعل موظفا كان

184- ييتراف دا، كر، ب ت، أفكار داركر في الإدارة، ط1، مكتبة جرير، (د.ب)، 2006، ص362

185- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص366-367.

سجله يشهد بتواضع أدائه يتحول بسرعة إلى موظف منجز ومساهم بارز في تحقيق أهداف فسمى أو ادارته؟  
ولماذا يفقد موظف أو عامل متميز طاقته ويتحول التزامه وأدبه في عمله إلى تناقص أو توقف؟  
من خلال التساؤلات الثلاثة المطروحة نجد أن أداء الفرد يأتي كمحصلة لثلاث عوامل أساسية هي الرغبة والقدرة وبيئة العمل ، أما الأداء فيكون نتيجة لمزيج كل من الرغبة والقدرة وبيئة العمل وبذلك تعبر هذه العناصر الأساسية ومهمة في جودة أداء العمل، وبذلك يتحقق هدف كل من الفرد والمنظمة ولذلك يعتبر أي قصور في احد هذه العناصر أو بعضها سيؤثر سلبا على الأداء الناتج ، لذا يتعين أن تهتم الإدارة بتعزيز كل هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها<sup>186</sup> .

---

186- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 268.

## خاتمة:

مما سبق ذكره وعرضه في هذا الفصل يعطينا انطبعا مؤكدا على ان السلطة التنظيمية لها اهمية بالغة في التنظيم وبتالي هي المحرك وقلب العمليات التنظيمية فيه ، فالسلوك التنظيمي يعزز بواسطة اهتمام السلطة التنظيمية باسلوب القيادة الذي يتمحور على العمل والعمال والذي يعطيهم دفعا قويا لانجاز الاعمال بشكل فعال، الحرص على تقديم حوافز تشجع العمال على الاخلاص في العمل وتعزيز انتمائهم وولائهم للتنظيم، وبالمراعاة الى التنشئة التنظيمية التي ياخذ العامل من خلالها الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة والتعود على جو العمل، وقبل كل هذا توفير مناخ تنظيمي ملائم للاداء العمل.

## الفصل الخامس:

### المؤسسة الجامعية الجزائرية

## المؤسسة الجامعية الجزائرية

تمهيد:

ان المؤسسة الجامعية اليوم هي ذلك الحصن الذي تحتمي بداخله المجتمعات الانسانية، وبتالي اعتبرت نسقا لايمكن التغافل عنه او حذفه بالكلية، نسق حمل ولا يزال يحمل تفكير ورؤية مستقبلية للبناء الاجتماعي ككل. وعليه سلطنا الضوء في هذا الفصل على اهم مؤسسة تعليمية في البناء الاجتماعي ككل وفي المجتمع الجزائري بصفة خاصة بشئ من التحليل والتشريح .

### 1- تعريف المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".<sup>1</sup>

يعتبر تالكوت بارسونز المؤسسة نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة<sup>2</sup>.

### 2- بيئة المؤسسة وادوار الفاعلين :

أعطي لمفهوم بيئة المؤسسة اهتمام بالغ الأهمية من قبل المعنيين بالفكر الإداري، وقد أوضح الكبيسي في هذا الصدد بين درجة الاهتمام بهذا التأثير في منظمات الأعمال، حيث يقل هذا الاهتمام نظراً لتركيز هذا النوع من المنظمات على الربح، وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها والمتعاملين معها، وبالتالي عدم تحسين علاقاتها بالبيئة المحيطة

1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ،، 2004 ص 23

بها، وتعميق فهمها لمتغيراتها، خلاف المنظمات الحكومية حيث كان الاهتمام بهذا الجانب أسبق وأهم بحكم الملكية

العامية لهذه المنظمات، ولكونها أنشئت لتحقيق المصالح العامة، إضافة إلى خضوعها للرقابة الرسمية<sup>1</sup>.

وتعني البيئة كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية الجغرافية والاجتماعية

والثقافية<sup>2</sup>. تعريف أعطى للبيئة النظرة الشمولية للمفهوم فهو كل ما يحيط بالإنسان في حياته.

ويرى مينزبرغ Mintzberg " " ان بيئة المؤسسة هي كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات

علاقة حالية أو محتملة بالمؤسسة ، اي ان البيئة هي كل شيء عد المؤسسة<sup>3</sup>.

اتفق التعريفين على ان بيئة المؤسسة يقصد بها البيئة الخارجية وإغفال بيئة المؤسسة الداخلية التي لاتقل اهمية عن

البيئة الخارجية والتي ايضا لها ابعادها تآثر في سلوك العاملين.

ويرى فيهلو (Fihlo)" ان البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من

المتغيرات ،المجموعة الاولى تنطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

،اما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من اطراف التعامل معها ومن امثلتها

الاجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة ،وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة

التعامل الداخلي بالمنظمة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم<sup>4</sup>.

فيشير هنا "فيهلو" الى بيئتين تنطوي عليهما المؤسسة، وتكون محيط يشكل الأبعاد البيئية التي تساهم في تكوين مناخ

أية مؤسسة.

---

1- الكبيسي، عامر خضير ، التصميم التنظيمي. دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 85

2- أحمد، سمير، مصطلحات علم الاجتماع، المملكة العربية السعودية، مكتبة الشقري، 1997، ص 18

3- Henry.Mentzberg ,Structur et Dynamique des Organisation ,Edition d'Organisations -3 ,Paris ,1992 ,p:245

4- حسن ابراهيم بلوط ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ،دار النهضة العربية ،بيروت ،2005، ص: 128

بعد الإشارة إلى تعريف بيئة المؤسسة فمن الأهمية بمكان توضيح وإبراز تصنيفات البيئة فهي محيطات تأثر وتتأثر بالمؤسسة، وعليه فتعددت آراء الباحثين حول تصنيف بيئة المؤسسة ، ومن خلال آرائهم نأخذ رأي كامل محمد المغربي الذي صنفها إلى خمسة أصناف:

### 1. بيئة اقتصادية :

وتتمثل في الهيكل المتكامل والمتداخل للمؤسسات، مدخلاتها وسائل الإنتاج من قوى عاملة، ورأس مال، وثروات طبيعية، ومعلومات، أما مخرجاتها تتمثل في السلع الرأسمالية كالألات والمعدات، والسلع الوسيطة، والسلع الاستهلاكية، والخدمات بأنواعها.

### 2. بيئة تربوية :

باعتبار أن نوعية العملية التربوية وطبيعتها هي التي تحدد نوعية الطبقة الإدارية في أي مؤسسة.

### 3. بيئة اجتماعية وثقافية :

فالمؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه، فهي في تفاعل مستمر مع فلسفة المجتمع وثقافته، إذ تؤثر في المجتمع وتتأثر به.

### 4. البيئة السياسية والقانونية :

إذ يجب أن تخذ العوامل السياسية والقانونية بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار في المؤسسات.

### 5. القوانين التكنولوجية :

تتأثر المؤسسة بالتكنولوجيا إذ يحدث التفاعل بينهما من خلال تبادل المعلومات الفنية والاختراعات التي تؤدي إلى

التطور<sup>1</sup>.

---

1- كامل محمد المغربي، الإدارة و السياسة العامة، مكتبة بغداد لل نشر والتوزيع،الأردن،1998، ص ص 2- 5

المؤسسة كيان اجتماعي تسيير وفق ادوار الفاعلين فيها بحيث لكل فاعل وظيفة مسنودة إليه وفق هيكلية تناسب و أهداف المؤسسة . وهي أيضا تحيطها بيئات نستطيع حصرها في بيئتين مختلفتين وهما : البيئة الداخلية التي تتشكل في الأساس من أفراد ووسائل العمل، وأخرى يطلق عليها البيئة الخارجية والتي تأثر بدورها في المؤسسة بشكل من الأشكال وهي متغيرات تتألف من متغيرات اجتماعية ثقافية و اقتصادية وسياسية وتكنولوجية، هذا في الجمل .

وما يمكننا الإشارة إليه أو بالأحرى التركيز عليه وهو بنية العلاقات داخل المؤسسة ، بحيث تعتبر السلطة هي العمود الفقري لهذه العلاقات والممارسات من أعلى الهرم إلى قاعدته. وكذا المتغيرات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسة التي تعتبر العامل المحدد للعلاقات الاجتماعية والمهنية للعاملين. فبعد هذا المعطى يمكن تحليل بنية السلطة والعوامل التي تأثر فيها، والممارسات التي تتخذها كسبيل في تسيير المؤسسة. فالمسير الذي القي على عاتقه مسؤولية التسيير هو محكوم بعوامل عدة فهو ليس في بيت عاجي يأمر ويتلقى استجابة سريعة لأوامره بل للمحددات الاجتماعية والثقافية وكذا للمناخ المؤسساتي الداخلي دور مهم في تشكل بنية السلطة. ومن هذا المنطلق لا يمكن القيام بدراسة البيئة بحد ذاتها، ولا يمكن من خلال دراسة البيئة تحديد كل ما يحيط بالمنظمة وإنما يمكن البحث عن العناصر التي لها تأثير على المنظمة ومنه على هيكليتها<sup>1</sup>.

وكما هو متداول في علم الاجتماع العام ، فقد يكون التحليل على مستوى الوحدات الصغرى او الوحدات الكبرى ، ويطرح كل من **MILLER** و**فورم FORM** أربعة مستويات للتحليل تنتقل من المجرد النظري الى الجسد المحسوس كما يلي:

- دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلي بوجه عام ، بمعنى تحليل العلاقة بين التنظيم والمحيط الموجود فيه.
- دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم في كليته، وقد يتطلب هذا المستوى من التحليل التعرف على اشكال وأنماط التفاعل المتبادل بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

---

1- عبد الوهاب السويسي ، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2015، ص 189



- دراسة نمط العلاقة الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم.

- دراسة الأفراد باعتبارهم أعضاء التنظيم يشغلون المراكز المختلفة ويمارسون أدوارهم المحددة<sup>1</sup>.

ويوضح عبوي زيد إن العلاقة بين المؤسسة وأفرادها تكون تبادلية بحيث تقتضي مصلحة المؤسسة الاحتفاظ

بأفرادها العاملين وتبذل من أجلهم المال والجهد لتدريبهم لضمان ولائهم وانتمائهم ومصلحة العاملين التي تكمن في

إبقائهم في المؤسسة الذي يوفر لهم مناخ ملائم ويسهم في إشباع حاجاتهم المختلفة.<sup>(2)</sup>

أية مؤسسة لا تكون بمعزل عن بيئتها الخارجية، لان هدفها الانفتاح على محيطها السوسيو اقتصادي وهذا ما

تعمل على خلقه المؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار.

### 3- نظريات المؤسسة:

دراسة المؤسسات أصبحت من المحاور الهامة في العديد من البحوث النفسية والاجتماعية، فتنوعت الدراسات

على حسب تنوع النظريات إلا أنها اختلفت واتفقت على الكثير من المحاور الأساسية ومن أهمها:

### 3-1 نظرية النسق الاجتماعي:

من أبرز روادها نجد كل من تايلور **Taylor** وفايول **Fayol** بإضافة إلى رواد المدرسة الكلاسيكية، وعلماء

النفس الصناعي.

وقد اهتموا بالجوانب المادية والبشرية عند معالجة المشاكل التي تنجر عن سلوك الأفراد في المنظمات. إلا أنهم ركزوا

على العوامل الموضوعية التي يتأثر بها سلوك الأفراد داخل المنظمة بشكل فعلي، والبحوث الميدانية التي قام بها كل من

روثلسبرجر **Rothelsperger** وديكسون **Dikson** وغيرهما في مصانع هاوثورن **Howthorn**

---

1- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 32 - 33

2 - عبوي منير زيد، المرجع السابق، ص 206

بالولايات المتحدة الأمريكية إلا دليل على ذلك، بحيث توصلوا إلى « دور العوامل الاجتماعية ومدى تأثيرها على الروح المعنوية لأداء الوظائف »<sup>(1)</sup>.

أما نتيجة هذه البحوث فتمثلت في تحليل وفهم السلوك ضمن إطار المؤسسة، خاصة بين الفرد وجماعته والفرد وعمله وما ينجم عنه.

### 3- 2 - نظرية الأنساق الاجتماعية والتقنية:

استعملت من طرف آتريست **Atrist** وبامفورت **Pamfort** باحثين بمعهد تافستوك **Tafstok** بلندن، حيث أجرى كل منهما مدى تأثير التقنيات التكنولوجية الجديدة على العلاقات الإنسانية وخاصة في علاقات الأفراد، واعتبروا أن الأنساق الاجتماعية والتقنية هي بمثابة: « أساس التفاعل الحاصل بين العوامل الاجتماعية والتقنية في المؤسسات الإنتاجية الصناعية »<sup>(2)</sup>.

إذن فإن مفهوم النسق الاجتماعي يتطلب إدراك بعدين هامين لكل مؤسسة إنتاجية: البعد التكنولوجي الذي يتمثل في الآلات والمواد الخام والبعد الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات بين الأفراد الذين ينجزون العمل، ومهما يكن فإن البعدين في تفاعل مستمر وكل منهما يؤثر في الآخر.

إن هذا التفاعل الذي حصل سيغير من نفسية العمال لأداء عملهم داخل المؤسسة الصناعية.

كما نجد الباحث الأمريكي أرجريس يؤكد بأن دراسة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة يجب أن يراعى فيه العوامل الفردية والجماعات اللارسمية الصغيرة وعوامل التنظيم الرسمي، وبموجب كل هذا ظهرت دراسة السلوك التنظيمي الذي

---

1- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري ص 46

2- نفس المرجع، ص 48.

يهتم « بالتأثير المتبادل بين الجوانب الرسمية للمنظمة والعوامل النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات داخل المؤسسة »<sup>(1)</sup>.

### 3-3 - نظرية توازن المؤسسة:

من روادها تشستر برنارد الذي تأثر بأفكار ألون مايو وأتباعه، واعتمدت هذه النظرية بمفهوم التوازن ضمن المؤسسة المستخدمة.

وينظر إلى المؤسسة على « أنها كيان تعاوني بين القائد ومرؤوسيه »<sup>(2)</sup>. نستخلص من كلام برنارد بأنه يرى أن مصلحة الأفراد ومصلحة المنظمة وكل مسؤول فيها، تقتضي التعاون بين جميع الأطراف، لأن كل فئة تتمتع بآراء ووجهات نظر لا يمكن تجاهلها أو عدم أخذها بعين الاعتبار أثناء القيام بالعمل.

كما أنه يؤكد على توفر شروط لقيام أي مؤسسة وهذه الشروط:

1. وجود أشخاص في استطاعتهم تبادل الاتصال.

2. رغبة هؤلاء الأشخاص في إنجاز عمل ما.

3. القيام بالعمل من أجل إنجاز هدف مشترك<sup>(3)</sup>.

وأكد برنارد على أهمية المنفذين في الحفاظ على توازن واستمرارية المؤسسة، وكذا العلاقات التي تسود الأفراد في المؤسسة والتي من خلالها تضمن المؤسسة توازنها. وكما أنه ألقى على عاتق المسؤولين الدور الأكبر في الحفاظ على توازن المؤسسة وعلى طابعها الإيديولوجي وإقناع الموظفين بهذه الإيديولوجية من أجل تبنيها. ويحاول بيرنارد هنا أن يقيم توازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد والجماعات.

---

1- مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 48.

2- موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل عمان، ط1، 2000 ص 53.

3- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية الجزائر، 1984، ص 85.

### 3-4- النظرية الوظيفية البنيوية:

درس سيمون **Simon** المؤسسة من زاوية اتخاذ القرار في نظرية تجمع الجوانب الإنسانية والهيكلية، كما نجد سلزنيك **Selznik** قد تناول الجوانب الوظيفية البنيوية، بحيث ركز على العقلانية مثله مثل سيمون، إذ أنه أشار إلى عجز المؤسسة عن تحقيق العقلانية نظراً لعدة عوامل خاصة بالتنظيم نفسه وأفراده وجماعته.

ويلح سيمون على ضرورة النظر إلى التنظيمات أو المؤسسات على أنها « نسق اقتصادي وكهيكلي اجتماعي متكيف »<sup>(1)</sup>. فهذه الفكرة تجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تضمن استمرارية وفعالية المؤسسة أو المنظمة، وهذا التكيف يقوم أساساً على العقلانية وضمان التوازن الذي يكون بالجمع بين الجوانب الاقتصادية والتقنية من جهة، والجوانب الاجتماعية والتقنية من جهة أخرى، إضافةً إلى تباين الوظائف التي تضمن استمرارية وتحقيق أهداف التنظيم المرسومة.

إن التناول الوظيفي البنيوي يتبنى تصوراً نظرياً لتوازن المؤسسة يختلف عن تصور أصحاب النظريات السابقة الذين تبنا النموذج الميكانيكي للتوازن، ويهدف هذا التناول إلى تبيان الوظائف التي تحقق صيانة المؤسسة وتحقيق أهدافها. نستنتج ومن خلال رأي هؤلاء المنظرين، نجد أنهم أعطوا تفسيرات بحسب تجاربهم وخبراتهم الخاصة. ومنه نقول إن مجال البحث مازال متواصلاً، بعد كل تطور يحصل في المجال التنظيمي.

---

1- مصطفى عشوي، المرجع السابق ص 54.

#### 4- الجامعة الجزائرية:

الجامعة مؤسسة تمتاز عن غيرها بتعدد اهدافها وغاياتها من تدريس، وبحث علمي ، وكذا خدمة المجتمع، وهي مؤسسة تعليمية تقع في أعلى قمة النظام التعليمي في المجتمع وسلطته الفكرية لمختلف مؤسساته ، وهي بالتالي الحاملة لقاطرة تنمية المجتمع ، فتسيير الجامعة له أهمية كبرى لما له من تأثير على كل العمليات من مخرجات ومدخلات.

يعد التعليم قوة اجتماعية باعتباره أهم الوسائل التي يمكن لأي مجتمع من إحداث التغيير السريع والمنشود، والتعليم الجامعي والعالي له قوته وأهميته الخاصة باعتباره المسئول الأساسي عن إعداد الشباب وتهيئتهم للحياة وسوق العمل في مستوى العصر<sup>1</sup>.

#### 4-1- مفهوم الجامعة :

هناك تعريف يحدد علاقتها الاجتماعية "إحدى المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية، فهي بمثابة تنظيمات معقدة وتتغير بصفة مستمرة مع طبيعة المجتمع المحلي أو ما يسمى بالبيئة الخارجية"<sup>2</sup>. أما المشرع الجزائري فنظر إلى الجامعة على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد"<sup>3</sup>

---

1- علي السيد طنيش، "التعليم وعلاقته بالعمل والتنمية البشرية في الدول العربية"، المؤتمر السنوي الرابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 1996/22/20، ص 41

2- محمد عبد الرحمن، عبد الله . سوسيولوجيا التعليم الجامعي: دراسة في علم الاجتماع التربوي . مصر دار المعرفة الجامعية، 1991، ص 25

3- فضيل دليو ، واخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجزائر ، قسنطينة ، جامعة منتوري، 2001، ص 79

أما الجامعة حسب تعريف ألان توران فهي مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، والحاجة إلى الخريجين<sup>1</sup>.

#### 4-2- مهام الجامعة الجزائرية:

هدف التعليم هو تعميم الفائدة لكل الجنس البشري كما أن تنمية من خلاله ، وغرس الأخلاق في الإنسان بمثابة السبيل الى بناء المجتمع المثالي، حيث أن هذا الأخير يصبح أكثر حكمة من خلال التعلم وأفضل من خلال ممارسة الفضيلة، ويعد التعليم بمثابة أداة لغرس الوعي الأخلاقي وهو أكثر الوسائل القيمة كما يساعد على الحفاظ على النظام الاجتماعي الجمعي، وهو طريقة جيدة لزيادة الحراك الاجتماعي<sup>2</sup>.

لكل نظام تعليمي أهدافه وغاياته، وبالنسبة لنظام التعليم العالي في الجزائر غايات رسمها المشرع الجزائري بحيث تتماشى وأهداف الدولة الجزائرية ومن بين أهداف الجامعة الجزائرية نذكر ما جاء في المادة 4 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 51 من سنة 2003 والتي توضح في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فان الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتوضح المادة 5 مهام التكوين العالي وهي:

- تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

- المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.<sup>3</sup>

---

1- عريفج سامي سلطي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، ط2، 2001، ص 15

2- عبد الناصر محمد بشار، التعليم والتنمية الشاملة، دراسة في النموذج الكوري، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1997، ص. 154

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 51 ، 2003 ، ص 5

وتشير المادة 6 من نفس المرسوم الى مهام الجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وهي كالتالي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .

- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي التقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

وجاءت أهداف ومهام الجامعات الجزائرية، وفق ما جاء به هذا المرسوم، ويمكن ان نشير إلى مهام وأهداف جامعة

احمد دراية بادرار كما جاء في موقعها:

1- تشجيع الإبداع العلمي وتامين نتائجه.

2- تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي.

3- خلق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي وطنيا وإقليميا ودوليا.

4- تكريس الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

5- تفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية.

6- تلبية احتياجات التكوين وفقا لمتطلبات سوق العمل والتنمية محليا ووطنيا.

7- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الجامعة بشكل يزيد من كفاءة وفعالية العمل الإداري (الرفع من

كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري في الجامعة).

8- المتابعة الحثيثة للمستجدات في مجال العلم والتكنولوجيا.

9- تشجيع الإنتاج العلمي<sup>1</sup>.

واضطلعت كل مصلحة في الجامعة بتنفيذ هذه المهام .

### 4-3- السياق التاريخي للجامعة الجزائرية:

أ. التعليم الجامعي قبل 1962:

تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، فتاريخ تأسيسها يرجع إلى سنة 1909م، أما بدورها

الأولى فترجع إلى سنة 1877م، وقد تخرج منها أول طالب سنة 1920م من معهد الحقوق كمحام<sup>2</sup>.

أورد رابح تركي في كتابه التعليم القومي والشخصية الجزائرية النقاط التي تميز السياسة التعليمية الفرنسية في الجزائر

وهي:

- حصر تعليم الجزائريين في أضيق الحدود.-التقليل من إقامة المدارس الخاصة في مختلف مراحل التعليم- تحديد عدد

التلاميذ الجزائريين في كل مراحل التعليم- خفض ميزانية تعليم الجزائريين إلى أقل حد ممكن- الاهتمام بالتعليم النظري

على حساب التعليم الفني و المهني.- تصعب الامتحانات أمام الطلبة الجزائريين ووضع شروط قاسية لهم.- فرض

مصاريف تعليمية باهظة بعد المرحلة الابتدائية تفوق إمكانيات معظم الجزائريين<sup>3</sup>.

ومن المعاهد التي شهدت ميلادها الفترة الاستعمارية :

---

1- <http://www.univ-adrar.dz> نظر يوم 2017/08/16 على الساعة 17:30

2- فضيل، دليو وآخرون . إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006، ص

228

3- رابح، تركي، التعليم القومي والشخصية الجزائري، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981، ص 147 .



- معهد البيوتقني والبيوميتري المنشأ عام 1845 .
- معهد النظافة والطب لما وراء البحار المنشأ عام 1923.
- معهد الأرصاد الجوية وفيزياء الكواكب المنشأ عام 1931 .
- معهد البحوث الصحراوية المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 1937.07.20
- معهد التعمير المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 1 1942.07.1
- معهد التربية البدنية والرياضية المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 1944.04.24
- المعهد العالي للدراسات الإسلامية عام 1946.
- معهد العلوم السياسية عام 1949.
- معهد الدراسات الفلسفية الذي أنشئ بموجب المرسوم المؤرخ في 1952.05.05 .
- المعهد الإثنولوجي المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 1956-03-31 .
- معهد الدراسات النووية المنشأ عام 1956.
- معهد التحضير للأعمال عام 1957.<sup>1</sup>

## ب. التعليم الجامعي بعد 1962

تضم الشبكة الجامعية الجزائرية مئة وستة (106) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعون (48) ولاية عبر التراب الوطني. وتضم خمسون (50) جامعة، ثلاثة عشرة (13) مراكز جامعية، عشرون (20) مدرسة وطنية عليا و عشرة (10) مدرسة عليا، إحدا عشرة (11) مدارس عليا للأساتذة، وملحقتين (2) جامعتين<sup>2</sup>.

شهدت الفترة ما بعد الاستقلال تطور سريع ومتسارع جدا ترجم فيما يلي :

1-عمار هلال ، أبحاث ودراسات في تاريخ الجزائر المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995م ، ص101.

2- <https://www.mesrs.dz/ar/universites> نظر يوم 20/08/2016

- وصل عدد الطلبة أكثر من 930.000 طالب.
- وطلبة الدراسات العليا 43.500.
- هيئة التدريس الأساتذة 29.000.
- يتزايد عدد الطلبة في التدرج، 80 % في العلوم الإنسانية.
- عدد الخريجين 110.000 طالب سنويا.
- وتيرة تزايد عدد الطلبة فاقت وتيرة تزايد السكان.
- 219 إقامة جامعية لإيواء الطلبة (تأوي 50% من الطلبة المسجلين). 86% من طلبة الجامعة يستفيدون من منح جامعية.<sup>1</sup>

#### **4-4- تطور المؤسسة الجامعية في الجزائر:**

إن المتتبع للمراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال يلاحظ أنه يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

#### **4-1- مرحلة 1962-1971**

تميزت هذه المرحلة بإنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي و البحث العلمي، حيث شهدت هذه المرحلة تطورا في عدد الطلاب وفتح جامعات جديدة في المدن الكبرى، وكان النظام البيداغوجي المتبع موروثا عن النظام الفرنسي ونظرا للزيادة المطردة في عدد الطلبة ظهر عجز في هياكل الاستقبال .

كما انطلق فيها القطاع بجامعة واحدة ومدرستين للتعليم العالي، ونظام جامعي موروث عن العهد الاستعماري، وشهدت هذه المرحلة انطلاقة التفكير في الإصلاح الجامعي والتوسع في بناء المؤسسات الجامعية حيث شرع في بناء جامعة قسنطينة، باب الزوار، ووهرا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - " الطاهر زهوني، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1994م، ص 12.

ثم تميزت هذه المرحلة بمجموعة من السياسات أهمها تعميم التعليم، تعليم المرأة على وجه التحديد، بالإضافة إلى جزارة التعليم وتحريره من التبعية الثقافية والتكنولوجية والاعتماد على الكفاءات الوطنية، إلى جانب إتباع سياسة التعريب التدريجي خصوصا في التعليم ما قبل الجامعي<sup>2</sup>.

#### 4- 2 مرحلة 1971 - 1982

ميز هذه المرحلة إصلاح التعليم العالي سنة 1971 والذي جاء بالقرارات التالية:  
إدماج الجامعة الجزائرية في سياق حركة التنمية الشاملة، جزارة المؤطرين والمكونين، ديمقراطية التعليم وتعريبه، التأكيد على التوجه العلمي والتكنولوجي ( فتح جامعات خاصة بالعلوم والتكنولوجية كجامعة باب الزوار)، والتركيز على الحرص على التكوين الكمي و النوعي كضرورة السد حاجات البلاد، وتم تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الأقسام المتجانسة، ثم النهوض باللغة الوطنية<sup>3</sup>.

#### 4- 3 مرحلة 1982 - 2003

وميزها وضع الخريطة الجامعية والتي ظهرت سنة 1983 في صورتها الاولية، ثم في سنة 1984 ظهرت باكثر دقة وتفصيل، وتتطابق نوعا ما بمرحلة تطبيق المخطط الخماسي الاول للتنمية في الجزائر 1980-1984 والتي تهدف الى التخطيط للتعليم الجامعي حتى افاق سنة 2000<sup>4</sup>. والتي هدفت ايضا الى تنظيم القطاع بغية التحكم في التوافد الطلابي و ترشيد توزيعه في اطار توحيد المنظومة الجامعية، و انتهاج سياسة نسقيه تكاملية بين مختلف

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 21

<sup>2</sup> - Djamel Guerid, *l'université d'hier et aujourd'hui*, 8ed, crase-Oran, 1998, p p 7,8

<sup>3</sup> - رابح تركي، تطوير التعليم الجامعي في الجزائر وفق سياسة الثورة الجهوية، مجلة الثقافة، الجزائر، العدد 78، 1983، ص 11.

<sup>4</sup> - غيات، بوفلحة، التربية والتكوين بالجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 64

المؤسسات الممثلة للمجتمع والمستخدمة للموارد البشرية، وكذا تحسين فعالية المحتوى، التكويني والتعليمي للوصول إلى استعمال أفضل للإمكانيات والوسائل المادية والبشرية إضافة إلى مراجعة معايير التوجيه الجامعي ونظام التخصصات وكذا مضامين المنهاج الجامعي وإنشاء شبكة للمراكز الجامعية في مختلف أرجاء الوطن وكذا إنشاء جامعة التكوين المتواصل<sup>1</sup>.

#### 4-4 - مرحلة 2003 إلى يومنا هذا

عرفت الجزائر منذ الستينيات عدة إصلاحات ورؤى تعليمية في مجال التعليم العالي تتطابق والواقع الاجتماعي وكذا الأساليب التعليمية المتبعة دوليا وما ينتج عنها من نمو اقتصادي يحقق رفاهية اجتماعية، وما تريده الوزارة من هذا الإصلاح هو وضع الجامعة الجزائرية في مسار تكاملي التصور، تدريجي التنفيذ، تشاركي الوجهة والمنحى، مداره تطوير المسالك التعليمية إلى قدرات الطالب وتحرير كل الطاقات الإبداعية الكامنة في جامعتنا.<sup>2</sup>

وفي ديسمبر 2003 تقدمت عدة مؤسسات للتعليم العالي باقتراحات لفتح التكوين في مجال ل. م . د ودراسة الملفات سمحت لعشرة مؤسسات نموذجية بالبدء في تطبيق ل. م . د ابتداء من سبتمبر، 2004 الشهادة الأولى أي ليسانس حددت بالمرسوم رقم 371-04 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004 المتضمن إنشاء شهادة ليسانس "نظام جديد". في خلال السنة الجامعية 2004-2005 منحت لجنة التأهيل 19 اعتمادا جديدا والذي يسمح لـ 29

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 67

<sup>2</sup> - فتيحة كركوش، اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل. م. د- دراسة ميدانية بجامعة البليدة- مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، دراسات نفسية و تربوية، جامعة البليدة، عدد 8 جوان، 2008، ص 122

مؤسسة بتطبيق نظام ل د م. إبتداءا من سبتمبر 2005 التكوين المقدم يحتوى على عدد ممتاز من التخصصات

كلها موافقة للتصريحات الرسمية والعالمية فيما يخص نظام ل.1

ونظام ل م د هو مخطط يعتمد على المقاربة بالكفاءات، يهدف الى تحقيق تعليم ذي جودة (نوعي) بتجسيد مرحلي لعدة نشاطات:

\* الحركية، التعاون والبحث والتطور.

\* فتح مدارس الدكتوراه والتي يركز عليها التعليم في الماجستير.

\* إرساء قواعد بيداغوجية والتكوين عن بعد.

\* فتح شبكات موضوعاتية متميزة للمساهمة في المنافسة والابتكار.

\* البحث عن موارد للتمويل خارج النفقات العمومية.

\* العمل التعاوني لحل المشاكل الجهوية والخارجية.

\* تشخيص نظام بيئي ووضع اليات مراقبة لتجسيد دور الجامعة في المجتمع

\* تكوين المكونين وتثمين التعليم الافتراضي<sup>2</sup>.

### 5- القوانين المنظمة لنظام ل.م.د في الجزائر<sup>3</sup> :

تنظم الدراسة في نظام ل م د في طور التدرج مجموعة من القوانين، منها:

---

1- نفس المرجع، ص 122

2- بداري كمال، حرز الله عبد الكريم ، مرجع ل. م. د تجويد التعليم غي نظام ل. م د ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015،

ص 13

3- <https://www.mesrs.dz/ar/universites> نظر يوم 20/08/2016

- المرسوم التنفيذي رقم 08-265 مؤرخ في 17 شعبان عام 1429 الموافق 19 غشت سنة 2008، يتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 48.
- القرار 711 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011 يحدد القواعد المشتركة للتنظيم والتسيير البيداغوجيين للدراسات الجامعية لنيل شهادتي الليسانس والماستر.
- القرار 712 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011 يتضمن كفاءات التقييم والتدرج والتوجيه في طوري الدراسات لنيل شهادتي الليسانس والماستر.
- القرار 713 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011 يحدد تشكيلة لجنة الاشراف وسيرها.
- القرار رقم 714 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011 المتعلق بكفاءات ترتيب الطلبة.
- القرار رقم 715 مؤرخ في 03 نوفمبر 2011 : الماستر في المدارس.

#### **6- الجامعة الجزائرية بين سلطة التعيين والانتخاب: أي صلاحيات؟**

لكل مؤسسة مهام وأهداف معينة تتطلع إلى تنفيذها ، وتحقيقها إذا فلا بد لها من طاقم إداري وهيئات ومصالح تشرف على هاته المهام والأهداف كل في منصبه وسلطته الموكلة له، فالجامعة لا تخرج عن هذا الإطار التنظيمي فقد وضعت لها قوانين تسييرية تضبط مهام كل مصلحة بل وكل فرد فيها. وبالتالي سنعرض هيرارشية السلطة داخل الجامعة وتحديد مراكز السلطة وكيفية تعيين أصحاب السلطة والقرار فيها، وحدود مسؤولياتهم.

حدد في المادة السابعة تحت عنوان التنظيم والسير، الهياكل التي تتكون منها الجامعة في: هيئات الجامعة (وهي حسب المادة التاسعة مجلس الإدارة و المجلس العلمي) حيث يضمن الأعضاء معينين ومنتخبين، ورئاسة الجامعة التي تخضع لسلطة رئيس الجامعة المعين من طرف السلطة التنفيذية. وفيما يأتي نعرض هذه المكونات بإيجاز.

- **هيئات الجامعة:** حددتها المادة التاسعة السالفة الذكر ب: مجلس الإدارة والمجلس العلمي.

## 1- مجلس إدارة الجامعة:

وحسب المادة العاشرة (10) من المرسوم التنفيذي رقم 03 ، 279.

يتشكل هذا المجلس حسب المادة العاشرة من القانون التوجيهي للتعليم العالي من:

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا،
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني،
- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل(الشغل)،
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي،
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية،
- ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة
- ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تتحدد قائمتها في مرسوم انشاء الجامعة،
- ممثل واحد عن الأساتذة ينتخب من بين الأساتذة ذوي مصف الأستاذية في كل كلية ومعهد،

- ممثلين (02) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين،

- ممثلين (02) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات،

- ممثلين (02) منتخبين عن الطلبة،

ويشارك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري.

وتحدد القائمة الاسمية لأعضاء هذا المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، أما مدة أعضاء هذا المجلس فهي ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، باستثناء ممثلي الطلبة الذين ينتخبان لمدة سنة قابلة للتجديد.

"وما يلفت الإنتباه لهذه التشكيلة مقارنة بالتشكيلات الأخرى المنصوص عليها في النصوص التنظيمية السابقة ، لاسيما مرسوم 83. 544 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 98. 253 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة ، هو فتح المجال أمام الأشخاص المعنوية والطبيعية ضمن مجلس إدارة الجامعة ، وهذا يؤكد في الحقيقة تغيير مهم في نية المشرع في ميدان السياسة الجامعية ، الذي يسعى على تفتحها بمحيطها من خلال إشراك القطاع العام والخاص في تمويل الجامعة"<sup>1</sup>.

إن طريقة تعيين وتشكيلة مجلس إدارة الجامعة ، يمكنهما مساعدتنا على معرفة مدى تمتع الجامعة من خلال هذا الجهاز على الإستقلالية والمشاركة في إتخاذ القرارات في إطار لامركزية وديمقراطية تسيير القطاع. بالنسبة لتركيبته نجده يتشكل من أعضاء يمثلون الجهاز التنفيذي للجامعة ، وممثلوا الوزارات المعنية بالإضافة لممثلي الأساتذة ، الطلبة والعمال ، وهذا عملا بمبدأ المشاركة

---

1- نور الدين موزالي ، التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية وإستراتيجية في ظل الهيكل الجديدة للقانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99 - 05، دراسة تحليلية نقدية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الحقوق، فرع: إدارة ومالية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، رسالة غير منشورة، الموسم الجامعي: 2004- 2005 ص49



الذي يعتبر مبدءا مهما في تسيير وإدارة الجامعة ، إلى جانب إمكانية إستدعاء ومشاركة ممثلين عن الأشخاص المعنوية والطبيعية وبعض الشخصيات الخارجية .أما من حيث تعيين الأعضاء المشكلين لمجلس إدارة الجامعة ، تتم بوا سطة أسلوبيين:

بالنسبة للأسلوب الأول، يكون بوا سطة التعيين المباشر من طرف السلطة التنفيذية فمديري الجامعات ، يعينون من طرف رئيس الجمهورية ، أما بالنسبة لنواب المدير والأمين العام للجامعة ، فيعينون بواسطة قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأى مدير الجامعة.<sup>1</sup>

أما الأسلوب الثاني ، فيتمثل في الإنتخاب ، وهذا يمس فئة الأساتذة ، الطلبة والعمال من طرف زملائهم ، ومن هنا يتضح الفرق بين الأسلوبين ، إذ ممثلي الإدارة المعينين يكونون خاضعين للإدارة الوصية التي قامت بتعيينهم ، بينما أسلوب الإنتخاب هو الطريقة الشائعة والمعمول بها في التقاليد الجامعية ، وهو ما لم نجد له تجسيد في الجامعة الجزائرية إذ تسمية رئيس جامعة كما هو منصوص عليه في النصوص القانونية والتنظيمية يتماشى مع أسلوب الإنتخاب ، فكلمة رئيس تعني في الوسط الجامعي ، أنه تم تعيينه بوا سطة الإنتخاب، إلا أن الواقع خلاف ذلك في الجامعة الجزائرية ، وقد سبب هذا التناقض فيما هو مبين في النصوص والواقع عدم رضا الكثير من الأساتذة الجامعيين الذين يطالبون بضرورة التسيير الديمقراطي للمؤسسات الجامعية الذين يرون أنه حان الوقت لإدخال الإنتخابات داخل الحرم الجامعي ، عن طريق تنظيم إنتخابات نزيهة تحدد مسؤولي الإدارات والمجالس العلمية ، باعتبار أن الجزائر البلد الوحيد الذي مازال يواصل تبني أسلوب التعيين لتحديد المسؤولين الإداريين، وقد كانت إستجابة الوزارة الوصية لهذه النداءات من خلال التعديلات التي أدخلتها بداية من هياكل الجامعة أين تم إلغاء المجلس

---

1- نفس المرجع ، ص 49

التوجيهي للجامعة وتعويضه بمجلس إدارة الذي جاء به المرسوم التنفيذي رقم 03 ، 279 ثم استدرك هذا الخلل في عنوان الفصل الثاني من نفس المرسوم التنفيذي رقم 03 ، 279 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها ، حيث ألغيت رئاسة الجامعة ، وعوضت بمديرية الجامعة ، كما تم تغيير إسم رئيس الجامعة بمدير الجامعة ، ورغم ذلك فهذه المعالجة الجزئية بقيت تمس الشكل فقط وليس في المضمون.<sup>1</sup>

## 2-المجلس العلمي للجامعة:

يتشكل هذا المجلس حسب المادة 20 من القانون التوجيهي للتعليم العالي من:

- رئيس الجامعة، رئيسا،

- نواب رئيس الجامعة،

- عمداء الكليات،

- مديري المعاهد، ومديري الملحقات إن وجدت،

- رؤساء المجالس العلمية للكليات و المعاهد،

- مديري وحدات البحث إن وجدت،

- مسؤول المكتبة المركزية للجامعة،

- ممثلين (02) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين،

- ممثلين (02) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات،

- شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.

ويمكن للمجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته. هذا، وتحدد كيفية

سير المجلس العلمي للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي. وهذا حسب المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم

03 - 279 وكذلك المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 83 - 544.

---

1- نور الدين موزالي، المرجع السابق، ص ص 50 - 51

"والجلس العلمي للجامعة ، بيدي آراءه وتوصياته في جملة من المواضيع ، كالمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث بالجامعة ، مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام ، وعند الإقتضاء الملحقات ووحدات البحث ومخابر البحث ، حصائل التكوين والبحث بالجامعة برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الإجتماعية الإقتصادية ، أعمال تميم نتائج البحث ، ويقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة، كما بيدي رأيه في كل المسائل ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه .ومن خلال هذه الصلاحيات التي يجوز عليها المجلس العلمي ، وكذلك تركيبته ، نلاحظ أنه لا يتمتع بالإستقلالية ، كون عمله يبقى مجرد تقديم توصيات وإبداء الرأي ، كما نلاحظ تفوق ممثلي الإدارة في تركيبته البشرية ، الذي يعني هيمنة الإدارة في إتخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

ب- رئاسة الجامعة : تضم رئاسة الجامعة حسب المادة 25 من القانون التوجيهي للتعليم العالي، تحت سلطة رئيس الجامعة ما يأتي:

- نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة
- الأمانة العامة للجامعة.
- المكتبة المركزية للجامعة.

ويعين رئيس الجامعة (بمرسوم) من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين.

---

1- نور الدين موزالي، المرجع السابق، ص 52

وتحدد المادة 28 من المرسوم التنفيذي الذي يعطي صلاحية مساعدة رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقَات إن وجدت.

وكذلك توضع نيابة رئيس الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد اخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة الذين يشبّون رتبة أستاذ التعليم العالي ، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين وان لم يوجد الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين.

" وبالنظر إلى تركيبة مديرية الجامعة ، يمكننا إبداء بعض الملاحظات، ذلك أن إعتبار نوعية الأمين العام من بين أعضاء مديرية الجامعة ، قد لا تستطيع تحقيق أي تغيير فيما يخص مبدأ إحترافية التسيير لأن الوظيفة الإدارية متميزة عن الوظيفة البيداغوجية والعلمية التي يتولاها نواب المدير ، كما أن مبدأ إحترافية التسيير يخص المجال العلمي والتقني أكثر من المجال الهيكلي ، كما أن تأسيس هيكل مركزي للتسيير ، يمكنه أن يتسبب في ظهور مركز قوى آخر ، قد يؤدي بدوره إلى التنافر والإنفصال بين مختلف وظائف مديرية الجامعة ، وعلى هذا الأساس ، فمن الأجدر إعادة تعريف وتحديد مجالات الكفاءة والمسؤوليات لدى نواب مدير الجامعة مع محاولة الإحتفاظ الدائم على التوازن المطلوب والأساسي فيما بينهم. إن وضع هيكل لرئاسة الجامعة ، أو مديرية الجامعة حسب التسمية الجديدة يشترط مراعاة عدة جوانب ، فمجال الوظيفة الإدارية يجب فصلها دائما عن مجال الوظيفة البيداغوجية والعلمية ، حيث تعطى هذه الأخيرة لنواب الرئيس ، أو المدير وهذا عكس التسيير الإداري الذي يعود للإداريين ، ثم أنه ولكون الرئيس (المدير) السلطة الأعلى ، فهو يتحمل مسؤولية تسيير الجامعة ، لذلك يجب عليه أن يلعب دور المنشط المنسق والحاكم بين الوظائف المختلفة لأعضاء إدارة الجامعة (مديرية الجامعة) حاليا والنشاطات البيداغوجية والعلمية لمختلف

هياكلها"<sup>1</sup> . "إن تصور التنظيم الإداري الجديد الذي جاء به القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99 ، 05 بواسطة المر سوم التنظيمي له رقم 03 ، 279 يهدف إلى وضع تمييز بين الوظيفة الإدارية والوظيفة البيداغوجية ، وتشجيع إحترافية التسيير ، بحيث يضمن أسلوب هذا التسيير التوازن المطلوب بين مختلف أطر التسيير ، ولهذا يجب أن لاننسى ، أن التسيير الإداري والتقني والمالي في الجامعة ماهو في الحقيقة إلآ وسيلة وحدت لتخدم النشاطات البيداغوجية والعلمية فقط ، إذ أنه من الضروري إذن تحديد العلاقات العضوية للأمين العام مع باقي أعضاء مديرية الجامعة الآخرين من ناحية والهياكل القاعدية الجامعية ، لاسيما الكليات والمعاهد من ناحية أخرى ، ومن الأجدر أ أيضا تحديد مجال تدخل الأمانة العامة للجامعة في تسيير الجامعة، وذلك قصد تجنب تطوير جهاز إداري يزداد بطئا أكثر فأكثر"<sup>2</sup>.

" وبوجه عام ، فمن أجل السير العادي للجامعة ، يجب التدقيق جيدا وتوضيح الصلاحيات المخولة بين مهام نواب رئيس الجامعة الذين يضطلعون بالجانب البيداغوجي والعلمي ، أما الجوانب الأخرى المالية والإدارية فهي من صلاحيات الأمين العام ، وهذا ما يلاحظ من خلال التصور الذي جاء به المرسوم التنفيذي رقم 03.279 الذي يهدف إلى وضع حدود فاصلة بين المهام البيداغوجية والعلمية ، وتحديد مجالات تدخل الأمين العام من أجل خلق التوازن والفعالية والمرونة لمهام الأعضاء المشكلين لإدارة الجامعة وكذلك سد الطريق أمام ظهور سلطات موازية ومتداخلة بين مختلف هياكل وأجهزة الجامعة ، ومن جهة أخرى ، فإن المرسوم التنفيذي رقم 03.279 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها ، أحدث مجلس مديرية لدى مدير الجامعة قصد مساعدته في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى يضم نواب مدير الجامعة ، وعمداء الكليات ومديري المعاهد ، ومديري الملحققات إن وجدت ، وهذا المجلس لم يكن مقررا من قبل المرسوم رقم 83.544 المعدل والمتمم

---

1- نور الدين موزالي، المرجع السابق، ص 54

2- نفس المرجع، ص 55

بالمرسوم التنفيذي رقم 98. 253 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة ، إن وضع مثل هذا المجلس سيسمح في إعتقادنا بمواجهة الوضعيات الفجائية التي تحتاج إلى حلول فورية خارج نطاق الدورات العادية وغير العادية لمجلس إدارة الجامعة ، وحتى يكون فعالا ، يجب أن يضم العميد المدير نواب العميد ، الأمين العام للجامعة ، مدير المعهد ومدير الملحق ، غير أنه كان من الأفضل إنشاء مجالس مختصة إضافية مثل مجلس بيداغوجي ، مجلس ما قبل التدرج ، مجلس للتخطيط والتوجيه ، مجلس للتسيير الإداري والمالي ، تهدف إلى توسيع حقل التشاور وتمثل وسيلة تحرك مختلف نشاطات المسيرين وتجعلهم مسؤولين عن طريق مشاركتهم الفعالة في تسيير الجامعة"<sup>1</sup>.

" ومديرية الجامعة تحوز على مجموعة من الصلاحيات والمهام ، فريئس الجامعة (المدير) حاليا مسؤول عن السير العام للجامعة ، ويمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين ، وهو الذي يبرم كل إتفاقية أو صفقة وعقد إتفاق حسب التنظيم المعمول به ، ويعد الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة ، ويصدر تفويض إتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الإقتضاء ، كما يفوض إياهم الإمضاء ويتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى .. الخ.<sup>2</sup>

كما جاء في الفصل الثالث وفي المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها ان الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة.

" وبما أن مهام الكلية تنحدر من مهام الجامعة ، فإنها بذلك وحدة للتعليم والبحث وعليه فهي تتكون من كيانات متخصصة من مثل الأقسام والمخابر وفرق البحث ، بحيث ينبغي على هذه الأجهزة الإستجابة لمطالب تنوع الإختصاصات وتعددتها الذي يعد مبدأ من المبادئ التي تحكم الجامعة ، وإنطلاقا من هذا الأمر ، يجب النظر إلى الكلية على أنها مؤسسة جامعية لاعلى أنها بقايا لا تختلف في الشئ الكثير عن البنيات السابقة (معاهد الجامعة )،

1- نور الدين موزالي، المرجع السابق، ص 56

2- نور الدين موزالي، المرجع السابق ، ص 56

وإذا ما أخذنا بهذا الطرح ، فإنه يتلزم علينا كذلك معرفة الكيفية والظروف التي ينبغي أن تبني عليها الكليات الجامعية

الواحدة ، أو من جامعة لأخرى أو كليات الإختصاص الواحد"<sup>1</sup>.

" ومن خلال قراءتنا للهيكلية الداخلية للكليات التي جاءت بها النصوص التنظيمية نلاحظ أنها تعطي بعدا أفقيا للعلاقات القائمة بين مختلف الوحدات التي تتشكل منها من جهة وإزاء أجهزة وبنى مركزية داخل الجامعة من جهة أخرى وبالتالي فإن العلاقات التسلسلية الهرمية تكون أسبق على العلاقات الهيكلية وعليه فإن هذه الوضعية القائمة على مركزية العلاقات سوف تعمل في ميدان التسيير المالي والإداري على تقليص التسيير المؤسساتي والمهني المستقل للكليات ، مما يجعل منها مجرد مصلحة خارجية تابعة لإدارة الجامعة من أجل تكريس تنظيم هيكلية متوافق بين البنى المركزية واللامركزية للجامعة ، فالمرسوم التنفيذي رقم 03.279 أحدث منصب أمين عام للكليات خلافا للمرسوم التنفيذي رقم 98.253 المعدل والمتمم للمرسوم 83.544 وهذا بهدف تجسيد الفصل بين الوظائف البيداغوجية والعلمية من جهة ، والوظائف الإدارية والمالية من جهة أخرى"<sup>2</sup>.

تتصف تركيبيية مجلس الكلية والمعهد بروح المشاركة ، فهي تتكون من ممثلي الإدارة ومثلي الطلبة والموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات ، إلى جانب ممثلي الأساتذة ، فهي تشمل كل مكونات الأسرة الجامعية ، أما من حيث طريقة تعيينهم فتتم بواسطة أسلوب مزدوج ، يجمع بين التعيين المباشر من السلطة الوصية بالنسبة لممثلي الإدارة ، أما ممثلي الأساتذة والطلبة والعمال ، فينتخبون من طرف زملائهم ، أما من حيث المهام فإن مجلس الكلية والمعهد ، يديان برأيهما وتوصيأهما فيما يخص آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي ، وبرمجة أعمال التكوين المتواصل وتحديد المعارف ومشروع الميزانية لكل من المعهد والكلية ، كما يبدي رأيهما حول مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات ، كما يدرسان ويقترحان كل تدبير من شأنه أن يحسن سيرهما ، ويشجع تحقيق أهدافهما..الخ. إن

---

1- نفس المرجع ، ص 57

2- نور الدين موزالي، المرجع السابق ، ص 58

المجلس العلمي للكلية والمعهد ، يعتبران من الأجهزة المميزة ، والذين يهتمان بالعملية التعليمية والعلمية، ومن ثم ، فإن أعضائهما يختارون لصفاتهم الأخلاقية وشخصيتهم العلمية وخدمتهم للثقافة بوجه عام. يتشكل المجلس العلمي للكلية والمعهد على عدد من الأعضاء على أساس روح المساهمة ، إذ تنص المادتين (43) و(67) (من المرسوم التنفيذي رقم 279.03 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها على أن تركيبة المجلس العلمي للكلية والمعهد تتكون من مدير المعهد والعميد بالنسبة للكلية ، رؤساء اللجان العلمية للأقسام التابعة للكلية والمعهد ، بالإضافة إلى نواب العميد أو مساعدي مدير المعهد ورؤساء الأقسام ، مدير أو مديري وحدات البحث أو مخابر البحث إن وجدت ، وممثلين اثنين) (من الأساتذة منتخبين عن كل قسم ، ومسؤول المكتبة ، وهذه التركيبة تعكس في الحقيقة مدى التعاون والتكامل بين مختلف الوحدات الموضوعية لخدمة المسائل التربوية والعلمية التي تتكون منها الكلية والمعهد. أما من حيث طريقة التعيين، فتقوم على أسلوب التعيين كما هو الحال لممثلي الإدارة ، والانتخاب بالنسبة لممثلي الأساتذة بمعدل أستاذ لكل قسم ، كما ينتخب رئيس المجلس العلمي من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى. ويمارس المجلس العلمي للكلية والمعهد صلاحياته ، وفق صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث المنصوص عليه في المادة(16) (من المرسوم التنفيذي رقم 257.99 المؤرخ في 16 نوفمبر ، 1999 (1) وللمجلس العلمي سواء للكلية أو المعهد مهام يقوم بها تدخل في اختصاصه لاسيما في مجالي التعليم والبحث ، سواء من حيث التنظيم أو وضع البرامج ، ويقترح فتح وتجديد وإلغاء أية شعبة في الدراسات العليا عند الضرورة ، كما يدلي برأيه في مواصفات الأساتذة والحاجة إليهم ، ويقوم بإعتماد مواضيع البحث التي يقترحها طلبة الدراسات العليا ومتابعة تطور الأطروحات بصفة دورية ، كما نجد للمجلس العلمي صلاحيات واسعة وإختصاصات متعددة نجدها مبينة في المادتين 45 و68 من المرسوم التنفيذي رقم 279.03 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها.

لعله من الوحدات الجديدة التي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 98. 253 المعدل والمتمم للمرسوم 83.

544 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة ، هو إنشاء هيكل على مستوى القاعدة ، يستجيب لأهداف



نظام الكليات المستحدث. تتشكل تركيبة اللجنة العلمية للقسم من رئيس القسم وستة (6) (إلى ثمانية 8) (أعضاء ممثلين عن الأساتذة ، ويكون جميعا من الأساتذة ، وهذا ماتنص عليه المادة 48) (من المرسوم التنفيذي رقم 03.279 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها السابق الإشارة إليه .واللجنة العلمية للقسم منبثقة عن التنظيم الجديد لنظام الكليات إذهي العضو المؤهل لإعطاء رأيه ، وإصدار إقتراحات حول الأوجه المتعددة لتسيير القسم مثل ، إقتراح فتح شعب جديدة فيما بعد التدرج ، تجديدها وغلقها ، وإقتراح برامج البحث ، تنظيم التعليم ومحتواه.

" يعين عميد الكلية ومدير المعهد حسب التنظيم الجديد بوا سطة مرسوم ، بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة في وضعية نشاط ، الذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي ، وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي، وهذا يعني أن عميد الكلية أو مدير المعهد يجب أن تتوفر فيهما صفات ذات الطابع العلمي، وتجدر الإشارة أن الجامعة الجزائرية حاولت في الستينات تجربة الإنتخابات بالنسبة لعمداء الكليات قبل الإصلاح الأول للتعليم العالي ، ولكن بعد الإصلاح عدل عنه إلى نظام التعيين مباشرة وفي أواخر السبعينات ، بدأ الجمع بين النظامين تقريبا ، أي بمعنى ينتخب الأساتذة ممثلهم ، ومنهم يختار الوزير مدير المعهد بإقتراح من مدير الجامعة ، وهو محاولة لإيجاد نوع من التوازن بين الديمقراطية والتوجيه، وعميد الكلية ومدير المعهد يحوزان على صلاحيات واسعة ، ويمتلكان سلطات تقريرية هامة لاسيما فيما يتعلق بالجانب المالي والتسيير الإداري ، إذ يعتبران حسب المادتين (53) و (73) من المرسوم التنفيذي رقم 03.279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 المحدد لمهام الجامعة المذكور أعلاه ، الأمران بصرف إتمادات التسيير التي يفوضها أيهما مدير الجامعة ، وهذا خلافا للمرسوم التنفيذي رقم 98.253 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 83.544 السابق الذكر ، الذي اعتبرهما الأمرين بالصرف الثانويين ، وهذا

يعد في إعتقادنا تطور مهم في مجال إعطاء إستقلالية أكثر في ميدان التسيير المالي والإداري للهيكل اللامركزية للجامعة .

إن الإستقلالية في التسيير الممنوحة للكلية والمعهد في ظل المرسومين التنفيذيين رقم 98 . 253 ورقم 03. 279 السابقي الذكر ، لم تكرس من قبل في ظل المرسوم رقم 83. 544 المعدل المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة ، بحيث كان مدير المعهد في ظل هذا المرسوم ، لا يتمتع بهذه السلطات التي نجدها حاليا مكرسة للعميد ومدير المعهد ، فهو مثلا لا يمكنه أن يوظف ، ولا يتخذ قرارات على مستوى المعهد دون الرجوع الدائم إلى الجامعة ، لذلك وفي غياب هذه الميزات لم تكن للمدير سلطة التمتع بصلاحيه التعيين ، وتسيير المستخدمين الموجودين تحت تصرفه ، ولا بطابع الأمر بصرف نفقات التسيير للمعهد وإقتناء الأجهزة اللازمة لذلك ، غير أنه بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي رقم 03. 279 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها نجده يحتوي على العديد من الإيجابيات تهدف إلى توسيع السلطات التقريرية للبنى اللامركزية في ميدان التسيير المالي المستقل عن الأجهزة المركزية للجامعة ، وهذا ما تنصان عليه المادتين ( 53 ) و( 73 ) من نفس المرسوم التنفيذي السابق الذكر ، إذ يؤكد على إعتبار عميد الكلية ومدير المعهد كل فيما يخصه مسؤول عن سير وتسيير الوسائل البشرية والمالية والمادية التي تقع تحت سلطتهما ، وإناطة هذه البنى بمفاهيم جديدة في التسيير أكثر ملاءمة والقضاء على ميكانيزمات التسيير البطيئة والمتصلبة<sup>1</sup>.

## 7- الجامعة والمجتمع:

لقد بات من المعلوم أن الجامعات لا يمكن أن تؤدي دورها الكامل في التغيير بدون تحقيق التفاعل بين الفرد من ناحية والبيئة الاجتماعية من ناحية أخرى ، كون تلك العلاقة تقوي المهارات

---

1- نور الدين موزالي، المرجع السابق، ص 61

وتذكي الابتكار لدى الفرد نظرا لما للتعليم الجامعي أبعاد اجتماعية واقتصادية ونفسية وثقافية ، فضلا عن كونه عملية مستمرة ليست مرتبطة بزمان ومكان وجيل معين<sup>1</sup>.

إن أهمية الجامعة ليس في مجال التدريس والبحث العلمي فحسب بل تستند على أهمية الجامعة ودورها في المجتمع وإخراج قيادتها وكوادر جديدة ولكي تقوم الجامعة بدور أفضل في خدمة المجتمع لابد للجامعة ان تضع تصور واضح المعالم حول كيفية تلبية حاجات الفرد والمجتمع والتفكير في البرامج التي تقدمها من خلال الأقسام المختلفة ، وهذا يقودنا إلى متطلبات وحاجات السوق التي تشكل جزءا أساسيا وحاسما من متطلبات وتنمية المجتمع الذي يسعى باستمرار للتفاعل مع عالم يتغير وتتبدل متطلباته وحاجاته وأدواته وأساليبه والياته بشكل متسارع<sup>2</sup>.

لذا أصبح من الضروري ربط التعليم الجامعي بالاهتمامات والحاجات اليومية للمجتمعات، مما يتطلب إعادة النظر في وظائف الجامعات والتخطيط لتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل والتأكيد على ضرورة ربط الجامعات وتطوير أدائها مع تطور المجتمع باعتباره المستفيد الخارجي الأول من الخدمة التعليمية، ولا يمكن الحصول على مستوى الرضا إلا إذا تم التعرف على احتياجات أفراد المجتمع لما يريدون توفره في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والالتزام بها في سبيل السعي لإيجاد مستويات عالية للخريجين وبيئات تعلم مناسبة داخل الجامعة.<sup>3</sup>

وتعرف وظيفة خدمة الجامعة للمجتمع بأنها نشاط تقوم به الجامعة، لحل مشكلات المجتمع أو

لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة<sup>4</sup>.

---

1- مجدي ابراهيم ، تطوير التعليم العالي عصر العولمة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2000 ص 36

2- نفس المرجع، ص 23

3- المشهراوي، أحمد ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية: غزة، المجلد الأول، ع 2، ص 145

4- محمد عبد الحليم ، محمد على عزب دور كلية التربية جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع ، الواقع والمعوقات وإمكانية التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، العدد ، 28، 1997، ص 66

ومن خلال ما سبق ذكره عملت الجامعة الجزائرية منذ مطلع الستينيات على أن تكون الفضاء الذي تنتج في الأفكار والمعارف والقاعدة الخلفية التي تتغذى من مخرجاتها كل مؤسسات الدولة إدراكا منها بأن شرط الإنعقاد مما يتعرض له المجتمع من اختلالات واضطرابات بغض النظر عن أبعادها أو مضامينها أو توقيتها والتي تعتبر مظهرا من مظاهر التخلف، فإن الخروج من منظومة التخلف والتبعية وحضارة الاستهلاك لاحتلال موقع فاعل له ثقله ووزنه وكلمته المسموعة في المجتمع الدولي ، لا يمكن تحقيقه فوق أرض الواقع إلا عبر طريق واحد هو طريق المعرفة العلمية الفاعلة، وطريق البحث العلمي المرتبط بمشاكل واقع المجتمع<sup>1</sup>.

## 8- تجويد التعليم العالي في الجزائر:

يعد تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في الجزائر حديثاً نسبياً، ويركز أساسا على مؤسسات التعليم العالي، ولذلك سعت هذه الأخيرة إلى استحداث هيئات تهتم بالجودة و تقويمها باعتبارها مطلبا ووسيلة تساعد على تحسين جودة التعليم والارتقاء بالأداء و رفع مستوى المخرجات بما يتوافق و متطلبات العصر. فمطلب الجودة في مجال التعليم العالي أمل منشود ومطلب محمود، لكن في مجال التطبيق لا بد من السعي للقضاء على العوائق التي تقف وراء عدم تطبيقه.

**جودة التعليم العالي** " مقدره مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة. ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوي المطلوب"<sup>2</sup>

1- نور الدين بومهرة، مقارنة سوسولوجية في ترقية الموارد البشرية ( مقارنة سوسيو- اقتصادية لوظيفة الجامعة الجزائرية في ظل العولمة)،

المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة 08 ماي 1945، كلية الآداب، قالمة، الجزائر، ب ت، ص ص 12- 13

2- الجسر سمير ، إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص. ورقة عمل قدمت في ورشة العمل التي أقامتها وزارة التربية والتعليم العالي. بيروت:

المديرية العامة للتعليم العالي، 2004

ومن منظور الإدارة فإن جودة التعليم من ناحية إدارية تتطلب عدة أمور تتمثل في:

- 1- التركيز علي تحسين الأداء التعليمي والأداء الإداري.
- 2- العمل الحثيث علي التقليل من تكلفة التعليم، مع زيادة عوائده المتوقعة.
- 3- تحقيق مبدأ المساءلة بين المدرسة والمجتمع.
- 4- الانفتاح علي المجتمع، مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوب فيه.
- 5- القضاء علي كل احتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المدرسة وأنشطتها التربوية.
- 6- السعي الحثيث نحو الإقلال من الرقابة علي الإدارة المدرسية، مع تنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بها.
- 7- تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز.
- 8- شيوع حالة من الرضا في نفوس الطلاب تجاه المدرسة أو الجامعة.
- 9- شيوع اتجاهات طيبة نحو المدرسة والجامعة من جانب المعلمين والمشرفين الأكاديميين والمجتمع.
- 10- انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين كافة العناصر المجتمعية باستخدام وسائل الإعلام لتهيئة أفراد المجتمع لتفهم

أهمية تطبيق الجودة الشاملة لمصلحة المجتمع.<sup>1</sup>

وقد سعت الأنظمة التربوية على المستوى الدولي لتطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر من اجل الحصول على أفضل المخرجات وبوقت اقصر وكلفة أدنى ولعل واحدا من أهم مدخلات العملية التربوية هو نمط الإدارة التعليمية الذي حققت العديد من الدول نجاحا ملموسا فيه بعد تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في إداراتها التعليمية.<sup>2</sup>

---

1- جوهر صلاح، أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال للمعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص ص 427-430

2- السعود راتب، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد (18) العدد(2)، 2002، ص 58

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج ، وسعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته ، وجماعته وأفراده في مجال التعليم ، ما أوجبنا أن نطلق شرارة المنافسة بين الجامعات من اجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية<sup>1</sup>.

وقد سعت جامعة ادرار إلى تبني ميثاق الجودة وتفعيل آلياتها ضمن مخطط استراتيجي يضمن الحد الأدنى للنهوض بواقع التعليم العالي ومخرجاته. إن جامعة أحمد دراية ادرار ، ومن خلال اعتماد هذا الميثاق تلتزم بوضع آليات الجودة من أجل ضمان تكوين إطارات ذات كفاءة ، من خلال عروض تكوين فعالة، وتحقيق مستويات تكوين تنافسية ، مع تهيئة أحسن الظروف الممكنة للعمل ، بهدف ضمان جودة عالية ، تساهم فيها كل أطراف الأسرة الجامعية ، مع احترام القيم الجامعية .

تؤكد جامعة أحمد دراية ادرار على مستوى التكوين والبحث العلمي:

- تشجيع الإبداع والتميز.

- التفتح على المحيط، وعلى العالم، وعلى كل الآفاق الخلاقة.

- تقديم عروض تكوين متنوعة تضمن للطلبة الاندماج في الحياة العلمية، وفي مختلف مهن العالم الحديث.

- تقديم برامج تكوين تتلاءم مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ، وتحيينها تماشيا ومتطلبات التنمية .

- الحرص على فعالية وعصرنة طرق التعليم ، لا سيما باستعمال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال .

- التشجيع على تكوين الأساتذة الباحثين للبحث وبممارسة البحث.<sup>2</sup>

1- احمد احمد إبراهيم، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، الإسكندرية ، دارا لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2003، ص 10

2- <http://www.univ-adrar.dz/quality> /نظر يوم 2018/01/26 على الساعة 12:45

## - مبادئ إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

تركز مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة ، و عندما تقوم المنظمة بتطبيق هذه المبادئ فهنا ستنتج حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة ،وهي على النحو الآتي :

1- التفهم الكامل والالتزام و روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها و ضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية و إجراءات و سياسات العمل المناسبة ، و أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة .

2- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائما في المنظمة ، و العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي تؤدي بها العمل من خلال تصميم عمليات إنتاج السلع التي تؤدي إلى مطابقتها للجودة ، و من خلال توظيف أفضل التطبيقات و الممارسات الإدارية و الأساليب الفنية و التكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات .

3 - التنسيق و التعاون بين الإدارات و الأقسام في المنظمة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.

4 - إشراك جميع الممولين في جهود التحسين الجودة، و ذلك من خلال تعاون المنظمة مع هؤلاء الممولين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.

5- بناء و دعم ثقافة في المنظمة تهدف إلى التحسين المستمر و خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها ، و ضرورة التمييز بين الجهود الفردية و الجماعية .

6 - إشراك كل فرد في المنظمة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل الذي يختص به ، و إشراك الأفراد بالتعرف على مشاكل الجودة و العمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية و أساليب البحث العلمي و تحليل المشكلات.

---

1- عبد العزيز أبو نبعة ، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية ، دار الوراق ، عمان ، ط1، 2004 ، ص 87

7 - تركيز الجهود على تلبية حاجات المستهلك، و ذلك يتطلب أن المنظمة يجب أن تعمل على تحديد احتياجات زبائننا من السلع و الخدمات.

### - متطلبات ادارة الجودة الشاملة:

على المسؤولين قبل تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة عليهم مراعاة امكانية تطبيقها حتى يتسنى للعمال تقبل عملية التغيير، ولحدوث هذا يجب توفير الاتي:

#### 1. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة :

يتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تعريف ثقافة المنظمة تمثل مجموع القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة ولذلك فإنه لا يوجد منظمات تتشابهان في كافة أبعاد الثقافة التنظيمية لها حتى ولو كانتا في نفس الصناعة وعليه من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من تغيير جذري في الثقافة التنظيمية تكون الجودة محورها حيث يلعب التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة الشاملة ، وذلك وفق المبدأ القائل أن التدريب هو وجه إدارة الجودة الشاملة والجودة هي قرينة التدريب<sup>1</sup>.

#### 2- الترويج للبرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين ، أمرا ضروريا قبل اتخاذ قرار التطبيق فتسويق البرنامج يساعد كثيرا في التفعيل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراقبتها من جهة ويعبر كأولى المراحل لتغيير في ثقافة المنظمة<sup>2</sup>.

#### 3- التعليم والتدريب :

1- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001، ص 248.

2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2، 2006، ص 259



حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح من تدريب وتعليم المشاركين فيها بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد وذلك حتى يكون هذا التدريب سليماً موافقاً لما تتطلبه وبالتالي يؤدي إلى نتائج المرغوبة ويتم ذلك من تحديد المهارات اللازمة ثم تخطيط البرامج التدريبية اللازمة لذلك ، ثم توقيت التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييم ما نتج عنه<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا كله أدرجت الخلية ضمن برامجها التفاعلية والتعريف بالجودة وأهميتها أيام دراسية وفعاليات وندوات قصد مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التعليم العالي ومدى انفتاحه على محيطه السوسيو اقتصادي .  
إلا أن المتتبع لمجهودات الخلية لم يتعدى جدران مكتبها فالطموحات عالية والأفكار المبدعة تكاد تطيش منها العقول، فال تغيير دائماً ما يقابله الرفض والمقاومة " فالجودة والتحسين والتطوير لم تزل بعد مجرد أفكار يتحفظ حولها كثير من العاملين في قطاع التعليم من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، حيث أنهم مقتنعون بصعوبة تشرب هذه الأفكار وإحداث التحسين والتطوير المنشود في ظل إمكانيات مادية متواضعة، والافتقار إلى الكوادر البشرية التي تؤمن بمثل هذه الأفكار، ومن ثم مواكبة التغير المنشود. ويتجلى عدم قناعة الكوادر البشرية بالجودة والاعتماد من خلال مقاومة كل ما هو جديد، ومن ثم مقاومة التطوير والتغيير داخل المؤسسات التعليمية. فقد أوضح أحد التربويين ذلك بقوله أن "كثير من التحديدات التربوية تنتهي عادةً بالفشل، بعد فترة وجيزة من إدخالها، لأن القائمين عليها ينصرفون عنها بممارسة الأساليب القديمة التي عرفوها وخبروها"<sup>2</sup>.

## 9- ثقافة التسيير بالمؤسسة الجامعية بين المحتوى الاجتماعي والتماثل التنظيمي:

1- علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 259

2- أحمد عبد الحميد عبد الشافي، والسيد محمد ناس، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع01، م02، 2000، ص ص 73-111.

الثقافة في المجتمع هي كل ما يحمله الفرد من معتقدات وقيم ورموز من خلال تفاعله مع أفراد المجتمع من طفولته إلى حد يصل إلى تكوين شخصيته، فهو يتطبع بكل ما هو اجتماعي سواء كان مقبولاً؛ أو منبوذاً فالفرد في المحصلة صناعة اجتماعية.

هذا الفرد الاجتماعي عند انتقاله إلى داخل تنظيمات بيروقراطية يحمل ثقافة اجتماعية، فانه يصطدم بواقع اجتماعي آخر يصعب التأقلم معه. وبهذا تواجه المؤسسات وخاصة الجامعية منها جملة من التحديات والتغيرات البيئية الخارجية الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، أو السياسية، أو التكنولوجية منها، وتماشياً مع هذه التغيرات، فقد حظيت الثقافة بشكل عام، والثقافة المؤسساتية بشكل خاص، باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين ومن منظورات عدة منها السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع التنظيم والعمل و علم الاجتماع المنظمات ، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة و فعالية المؤسسات. فثقافة التسيير بالمؤسسة الجامعية هي جزء من ثقافتها التنظيمية.

ومن الصعب تحديد مفهوم "الثقافة التنظيمية". وبتالي تتخذ التعاريف أشكالاً مختلفة تبعاً لاختلاف الباحثين والمفكرين كل حسب تخصصه . وانتهجت البحوث من الثمانينيات مقاربتين مختلفتين لتعريف ثقافة المؤسسات. المقاربة الأولى، يتم التعامل مع الثقافة باعتبارها نظام فرعي داخلي في المنظمة، مما يسمح للأفراد بالتكيف مع البيئة. وهذه المقاربة وصفية وكثيراً ما تكون كافية لتقديم قائمة لبعض ملامح "شخصية" المؤسسة. والمقاربة الثانية ، يتم التعامل مع المؤسسة على أنها منتج للثقافة، أي نظام معرفي من خلاله تصبح مصدر تلقي بالنسبة لأعضائها وتتيح هذه المقاربة الوصول إلى ديناميات النظام الاجتماعي بكل تعقيداته، مما يؤدي إلى مفهوم الهوية المؤسسية.

ويشير مفهوم الثقافة إلى " القيم والمعاني التي تؤثر على السلوك البشري والممارسات التنظيمية." <sup>1</sup> وتعرف الثقافة بأنها تراكم القيم الروحية والمادية التي انشأتها البشرية طوال تاريخها <sup>2</sup>. وترمز الثقافة التنظيمية إلى "ملخص للعادات والقيم والسياسات، والتوقعات والمواقف التي تهيئ الظروف للسلوك والتفكير في المنظمة" <sup>3</sup>. وكذلك "توفر الثقافة التنظيمية فرصة للأفراد لتبرير سلوكهم استجابة للقيم المفضلة للمنظمة" <sup>4</sup>. وتعرف أيضا "على انها مجموعة من القيم الأساسية والافتراضات والتفسيرات والمواقف التي تميز المنظمة" <sup>5</sup>. الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة، والمعتقدات، والقواعد التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين، و طريقة تصرفهم في مكان العمل <sup>6</sup>. وقال عابدين: "إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وانعكاس للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع. وعلية فإن سلوك الأفراد لا يتولد من فراغ، وهو نتاج للسلوك الاجتماعي، وأن الثقافة التنظيمية ليست من صنع فرد، وإنما هي نتاج تفاعل أهداف المؤسسة وتطلعاتها وجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارها المختلفة" <sup>7</sup>.

---

Maria Tereza Leme Fleury , Organizational Culture and the Renewal of -1  
Competences Jan./Mar. 2009, BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14

Milota Vetráková, Lukáš Smerek , **Diagnosing organizational culture in national** 2  
**and intercultural context**, Business Administration and Management, 2016, p 63

ipid p64 -3

4 - ipid p64

5- Michal pilat , How Organizational Culture Influences Building a Learning  
Organization, Forum Scientiae Oeconomia Volume 4 (2016) No. 1, p 85

Fred C. Lunenburg, Organizational Culture-Performance Relationships: Views of -6  
Excellence and Theory z, national forum of educational administration and super vision  
journal ;volume 29, number 4, 2011, p1

7- عابدين محمد عبد القادر، مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم  
التربوية والنفسية، مج 14 ع1، 2013، ص44

## 9-1- العوامل المحددة لثقافة المؤسسة:

- تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:
- 1- الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.
  - 2- الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
  - 3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.
  - 4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية و مالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكه.
  - 5- الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية<sup>1</sup>.

## 9-2 - آليات تشكل الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية ، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى ، و كذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون ، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوءها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات ، و فرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل

1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية ( مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص82-83.

التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز با اعتبارها طريق

لاكتساب المزيد من المزايا<sup>1</sup>

و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية و هي :

**1- اختيار الموظفين :** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه و من

خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط

السلوكية ، و الخلفيات الثقافية ، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها . فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار

الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة ، و التي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و

قيمهم، ولعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين ، و الجهات الموظفة ، هو العمل

في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية . إذ بإمكان المرشحين للتعين ، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب

درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها ، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك . و لذلك و بسبب أهمية

وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين ، و لدى البنوك المختلفة ، و الزبائن المحتملين ، تم إنشاء بنوك

إسلامية ، لأنها لا تتعامل بالفائدة ، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين و العملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً

للعمل والتعامل . و تحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجريبية تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى

سنتين ، و ذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته ، و على قدرته على التطبع و تشرب

القيم الثقافية السائدة ، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين الواقع العملي ، و

الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة. فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين؛ فإن ذلك

سيعني ضرورة الافتراق، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له.<sup>2</sup>

1- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 264

1- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان الأردن ، 2000 ، ص 292 .

## 2- الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة ، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح و من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها و السلوكات التي يتم استنكارها و معاقبة ممارسيها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ؛ فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الإنجاز و تتبنى قيم المساءلة و الشفافية ، و لكن و من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات ، حيث تتم الترقيات و الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات مع الرؤساء، و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ؛ بل يحصل العكس ؛ إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأهم تقليديون ؛ و بالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولولم يكن ذلك بشكل واضح، و كذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار ؛ إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، و يجري التكتم على الممارسات الخاطئة ، و يتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام؛ بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات .<sup>1</sup>

## 3- التنشئة و التطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات وبعدها اختيارنا للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب ، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيمتها وما يميزها عن المنظمات الأخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم

---

2- نفس المرجع، ص 165 .

هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التمشي مع القيم الثقافية السائدة<sup>1</sup>.

#### 4- القصص و الطقوس و الرموز:

ونعني بالقصص روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية<sup>2</sup>.

#### 9-3- وظائف الثقافة التنظيمية:

يلخص حريم ووظائف الثقافة التنظيمية في أربعة وظائف رئيسية وهي:<sup>3</sup>

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** حيث يشارك العاملون في نفس المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم الشعور الموحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- **تسهل الالتزام الجماعي:** فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- **تعزز استقرار النظام من خلال التشجيع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة.**

- **تشكل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

---

1- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، المرجع السابق ، ص166 .

2- نفس المرجع، ص 167

3- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن،

2009، ص ص 212- 213

في كثير من الأحيان نلاحظ وبشكل جلي إن العملية التسييرية في المؤسسة الجزائرية ، والجامعية بالخصوص تسيير وفق الثقافة التي يحملها المسير، فالمسير الجزائري يحمل ثقافتين ثقافة اجتماعية تتوافق وتنشئته التي تلقاها ضمن الأنساق المجتمعية، وثقافة تنظيمية التي في كثير من الأحيان تتعارض مع ما يحمله من ثقافة لصقت به منذ الصغر فمثلا الطيبة الزائدة عن اللزوم غير محبذة في عملية التسيير فهي تتعارض مع تطبيق القوانين واللوائح التي تدخل ضمن الثقافة المتعارف عليها في المؤسسة، وهذا مانسميه "بالازدواجية الثقافية" فكيف نفسر الطرق المختلفة في التسيير من مسؤل إلى آخر ، فالثقافة التنظيمية هي ثقافة المسير في كثير من الأحيان وليس ثقافة تنظيمية ثابتة يسير عليها كل مسؤل.

ومن خلال معاشتنا لأنماط التسيير وخاصة عند المسؤل الأول على الجامعة لاحظنا هناك تغيير في عملية التسيير من مسؤل إلى آخر فقد تعاقب على الجامعة أربعة مسؤولين من سنة 2013 إلى غاية 2018 فكل مسير له نمط تسييري يميزه على الآخر وهذه الأنماط المختلفة ناتجة عن ما يحمله كل مسير من أنماط ثقافية مجتمعية ممزوجة بأنساق ثقافية تنظيمية وفي كثير من الأحيان لا تكاد تظهر إلا الأنساق الثقافية الاجتماعية في مزاولته لمهامه. وليس هذا فحسب بل حتى على ما يمتاز به المسير من خلال عقده النفسي فعلمية التسيير هي عملية مركبة من بناءات اجتماعية وثقافية وتنظيمية ونفسية. وهذا ينطوي حتى على المسيرين من عمداء ونواب للمدير ورؤساء أقسام . فالكثير من المسؤولين يتجنبون تطبيق القوانين واللوائح على الموظفين بسبب ما يحملونه من قيم اجتماعية والمثل الشائع عندهم (ماربحش العيب) وهناك بعض المسؤولين يعلمون ان فترة تسييرهم قصيرة فرمما يوما ما يجد نفسه مسيرا من طرف عامل آخر فتجده يتجنب الدخول في مصادمات مع العمال فاغلب فترة تسييره تتميز بالفوضوية وهذا النمط من التسيير يساعد الانتهازيين عن عدم الانضباط في أعمالهم الموكلة إليهم.



فالثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب. إن السلطة الحالية بجامعة احمد دراية تعمل على خلق ثقافة تشاركية في عملية التسيير من خلال ما تم عقده من اجتماعات التي تضمنت إثراء وإعطاء دفع لهذه الثقافة والعناية بثقافة الجودة في العملية التعليمية والوصول بها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا التركيز على ما يقوم به أفراد ذوي السلطة الدنيا ( رؤساء الأقسام) في الهيكل التنظيمي وإعطائهم تشاركية التسيير بسبب أنهم أدري من غيرهم ما يحدث في الأوساط الطلابية وأعضاء هيئات التدريس التابعة لهم. ان هذه الالتفاتة شكلت ثقافة تسييرية جديدة لم تكن معهودة من قبل. مما يدفع عجلة التعليم العالي إلى الأمام. وهذا ما تم ملاحظته من خلال ما يقوم به مدير المؤسسة لاعتباره صاحب السلطة داخل الجامعة. ومؤشرات ذلك:

-اهتمامه بأراء العمال .

- محاولته معرفة كل الانسدادات الحاصلة سواء في الإطار البيداغوجي أو الشق الإداري .

- اهتمامه بخلية الجودة التي تعمل على تطوير العمل داخل المؤسسة.

## خاتمة

تم التطرق في هذا الفصل الى المؤسسة الجامعية الجزائرية بداية بتعريف الجامعة واهداف التعليم الجامعي وتطور مسار الجامعة الجزائرية من الاستقلال الى وقتنا الراهن ، حيث ان هذه التحولات ناتجة عن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المحلية والعالمية. وتمت الاشارة ايضا الى الجودة في التعليم العالي لكونها عنصرا اساسيا في العملية التعليمية ، وكذا ثقافة المسير بين المحتوى الاجتماعي الذي نشأ وفقه وبين المحتوى التنظيمي الذي يخضع الى ثقافة المؤسسة ، وبما ان الجامعة لها خطوط سلطة واضحة اشرنا بشكل مستفيض الى المهام القانونية لكل السلطات الواردة في القانون الاساسي والذي من خلاله تتضح سلطة كل فرد.

## الفصل السادس:

### مهارات القيادة وممارسة السلطة التنظيمية

## الهيكلية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية وتوزيع السلطة : إمبيريقية الأبعاد والممارسات

تمهيد

تختلف المؤسسات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها؛ فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية تصلح للتطبيق من قبل جميع المؤسسات ، و يعود ذلك إلى أن لكل مؤسسة مهام و أهداف و ظروف بيئية خاصة بها، ويمثل الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، مستويات اتخاذ القرار وبيان نظام تبادل المعلومات التي يتم العمل فيها. ويعتمد نجاح الهيكل التنظيمي في أداء وظيفته على عوامل كثيرة تتضمن العلاقات التنظيمية، الأهداف، التخصص، تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية.

### 1- ماهية الهيكل التنظيمي:

ليست هناك وجهة نظر محددة أو تعريف محدد للهيكل التنظيمي بل هناك وجهات نظر مختلفة اختلفت باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب أو الباحث ، إلا أنها جميعاً تلتقي في محور أساس مفاده أن الهيكل نتاج عملية التصميم وجزء منه.

الهيكل التنظيمي: يرى **لورانس Lawrence** أن هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام<sup>1</sup>. و يعرف **الهيكل التنظيمي** بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها<sup>2</sup>. يعرفه **P. Stonar** " أيضا بأنه "ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المؤسسة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع الموارد وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بها<sup>3</sup>."

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة ، ويقوم الإداريون والقيادات المسؤولة باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة ، وهو في أبسط صورة يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا، ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم ، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ

---

1- علاء الدين خبابة، اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 05 /ديسمبر 2016، ص 92

2- عامر الكبيسي، "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي"، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998ص 19

3- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001، ص 191

وتنفيذ القرارات فيها<sup>1</sup>. فالهيكل التنظيمي صورة المؤسسة التي يتجسد فيها الكثير من العمليات الإدارية، كاتخاذ القرار والاتصال وعملية الرقابة.

### 1-1- أبعاد الهيكل التنظيمي:

إن التعريف بالتنظيم والهيكل التنظيمي يتطلب منا أن نتعرض لأبعاد البناء التنظيمي للمؤسسة والتي تقوم في بنائها على ثلاثة عناصر رئيسة :

- **التعقيد التنظيمي:** بمعنى درجة التخصص وتقسيم العمل وعدد المستويات الإدارية في المدرج التنظيمي، درجة الانتشار الجغرافي أو النطاق الجغرافي الذي تخدمه المؤسسة، ويعتبر التعقيد التنظيمي سمة أساسية في مجتمعنا المعاصر، حيث تضم المؤسسات المعاصرة المئات أو الآلاف من العاملين، كما يضم البناء التنظيمي العديد من المستويات الإدارية.

#### - الرسمية:

هي مجموعة القواعد التي تحكم الإجراءات أو سلوك العاملين في التنظيم، ونجد أن هناك تنظيم يحكمه الحد الأدنى من التوجيهات بينما الآخر تكثر به هذه التوجيهات، وهذا يتوقف على حجم المؤسسة وطبيعة الأعمال والمسئوليات التي تقوم بها.

#### - المركزية:

نعني بها أسلوب وسلطة اتخاذ القرارات، ففي بعض المؤسسات نجد أن القرارات تتخذ بشكل مركزي والبعض الآخر تكون القرارات بطريقة لا مركزية، وتعد اللامركزية والمركزية من محصلة التعقيد التنظيمي والقواعد التي تحكم المؤسسة (الرسمية)، وبذلك فإن المركزية تلعب دورا حاسما في تحديد شكل البناء التنظيمي<sup>2</sup>.

### 2-1 - أنواع الهياكل التنظيمية:

يصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى نموذجين رئيسيين هما: النموذج الآلي والنموذج العضوي<sup>3</sup>.

#### - الهيكل التنظيمي الآلي:

يطلق عليه أيضا النموذج البيروقراطي أو النموذج الكلاسيكي أو النموذج الهرمي<sup>4</sup>، وهو التنظيم الذي يركز على التخصص العمودي والرقابة المركزية، فالمؤسسات التي تتبع هذا التنظيم تطبق قواعد، سياسات، إجراءات

1- فاروق عبده فليهي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 72

2- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2001، ص ص 165-166

3- فاروق عبده فليهي، السيد محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 296

4- نفس المرجع، ص 296

وأساليب محددة لاتخاذ القرارات ورقابة مشددة عند مستوى الإدارة الوسطى، وتأخذ شكل هرم طويل وضيق. ويتميز بتحقيق الكفاءة عن طريق تطبيق الروتين ويصلح للتطبيق في المؤسسات الكبيرة ذات النشاطات الواسعة المعقدة، إلا أن هذا التنظيم يفتقر إلى المرونة وسرعة التكيف مع متغيرات البيئة، ويفترض أن البيئة التي يعمل فيها التنظيم مستقرة لا تتطلب التغيير والتعديل في أسلوب التنظيم وشكله<sup>1</sup>. ومن بين ملامح وخصائص هذا النموذج :

- التخصص الضيق في العمل
- التوسع الكبير في تطبيق الأنظمة والقواعد والإجراءات
- مركزية السلطة واتخاذ القرارات
- تسلسل واضح للسلطة
- وحدة الأمر/ القيادة
- لا مكان للاعتبارات الشخصية في العمل
- يعتمد التوظيف على أساس الجدارة
- حقوق العاملين وواجباتهم تحددها منظومة من القواعد.

وقد ساد الاعتقاد بين أنصار هذا النموذج بأنه الأفضل القادر على تحقيق أعلى درجة من الرشد والكفاءة والإنتاجية، من خلال السيطرة والرقابة المحكمة على مجريات الأمور والعمل في المؤسسة، وقد اعتمدوا على عدة افتراضات أهمها: أن نجاح المؤسسة يقاس بكفاءتها وإنتاجيتها فقط، وأن الفرد ساذج وعقلاني وتخفزه للعمل الأمور الاقتصادية فقط، كما أنهم نظروا إلى طبيعة أعمال المؤسسات على أنها روتينية ونمطية، وأن المؤسسات لا تتفاعل مع البيئة، وأن البيئة تتسم بالاستقرار والثبات.

## - الهيكل التنظيمي العضوي:

يتميز هذا النوع من التنظيم بمرونة أكبر وبالتركيز على التخصص الأفقي، وقلة الإجراءات واعتماد الإدارة على حكمة الخبراء والتنسيق غير الرسمي، والرقابة المنطوية على توجيه النصح والمساعدة والتدريب، وربط وحدات المشورة في منتصف الهيكل التنظيمي. كما يركز التنظيم العضوي على المستهلك والتكنولوجيا المستخدمة، ويتطلب المراقبة المتواصلة للبيئة الخارجية ورصد المتغيرات في محاولة لتعديل وتطوير التنظيم والاستراتيجيات تبعاً لذلك وبالتفاعل بشكل سريع، ويصلح هذا النوع من التنظيم لدى المؤسسات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير حيث يتطلب الوضع التكامل السريع والتجاوب مع المتطلبات المتغيرة في البيئة الخارجية<sup>2</sup>.

1- حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مبادئ في العلوم الإدارية ("الأصول... والمفاهيم المعاصرة")، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص 153

2- حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، المرجع السابق، ص 154

جدول رقم (05) مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي الآلي والعضوي<sup>1</sup>:

النموذج ، العضوي	النموذج الآلي ( البيروقراطي ، الكلاسيكي )	
تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ، ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على أفكار المرؤوسين و آرائهم.	لا تتضمن إدراكا للثقة ، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم.	1- القيادة
توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة ، تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة .	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمية من خلال استخدام الخوف والعقوبات ، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	2- التحفيز
تنساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات ( من أعلى إلى أسفل ، وبالعكس أفقيا ) والمعلومات دقيقة وغير مشوهة .	تنساب المعلومات من أعلى إلى أسفل ، وتميل إلى التشويه وعدم الدقة ، وينظر المرؤوسون إليها بالريبة والشك .	3- الاتصال
مفتوح ومكثف : الرؤساء والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها .	مغلق ومحدود ، المرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائهم وأساليبها وأنشطتها	4- التفاعل
نسبيا لا مركزية ، تحدث عند جميع المستويات الإدارية من خلال الجماعة.	نسبيا مركزية ، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	5- اتخاذ القرار
تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية وواقعية .	مركزية في قمة المنظمة ، ولا تشجع مشاركة الجماعات .	6- وضع الأهداف
موزعة في التنظيم ، تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات .	مركزية ، تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء	7- الرقابة
عالية ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات ويقرون بالحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.	متدنية ، ويسعى المديرون إليها بسلبية ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة .	8- أهداف الأداء

ومنه نستنتج ان النموذج البيروقراطي يهدف إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ويتصف بدرجة عالية من التخصص والرسمية والتنميط والمركزية ، ويفتقر إلى المرونة والتكيف. بينما النموذج العضوي مثل الكائن الحي مبدع وقادر على التكيف مع الظروف المتغيرة ، ويطبق اللامركزية.

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 219- 220

## 2- إمبريقية الأبعاد والممارسات:

تتوزع السلطة ضمن هيكلية المؤسسة الجامعية توزيعاً يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من خلال بعض العمليات التنظيمية التي هي مؤشر على توزيع السلطة بشكل يلائم تحقيق ما يصبوا إليه المسؤولين بالجامعة، وهذا من خلال معرفة واقع الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الرقابة الإدارية.

### 2-1- واقع اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية احمد دراية:

اختلف المفكرون في ما يخص عملية اتخاذ القرار، ومن بين التعاريف التي أوردها هؤلاء المفكرون «تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها مجموعة متتالية من الخطوات والإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أفضل الحلول البديلة، وإصدار الأوامر الخاصة بتنفيذها»<sup>(1)</sup>.

كما تعرف هاته العملية أيضاً على أنها «إصدار حكم معين ما، وجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها»<sup>(2)</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن مجموعة من الخطوات والمراحل المتناسقة والمرتبطة التي تعمل من أجل اختيار أفضل الحلول وأنجعها لغرض تحقيق هدف معين أو مجموع من الأهداف المسطرة.

### 1- انواع القرارات:

تم تقسيم القرارات حسب علماء الإدارة والتنظيم إلى عدة تصنيفات:

#### - قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:

هو التصميم الذي أتى به سيمون، فالقرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية، ومصطلح البرمجة يماثل المصطلح المستخدم في الحاسب الآلي، إذ عندما نبرمج الحاسب فإننا نحدد له مجموعة من البدائل فيقوم باختيار أحد البدائل، وهذه القرارات تتسم بالتكرار والروتينية والتقائية والسهولة في اتخاذها، وهي تصدر في نطاق ووفقاً لمواضيع ومواقف متكررة ومشاكل معروفة مسبقاً ومبرمجة تفصيلاً بواسطة نظام إجرائي تفصيلي لكافة جوانب المواقف أو المشاكل وخطوات وطرق إجراءات اتخاذ القرارات بشأنها<sup>(3)</sup>.

ويتم البث في هذا النوع من القرارات بشكل سريع نتيجة للخبرات والتجارب السابقة، والمعلومات المتوفرة، ويلتجأ إلى هذا النوع من القرارات بهدف تنسيقها وتنظيمها بين الأفراد بتخفيض درجة عدم التأكد بوضع نظام روتيني، أما القرارات الغير مبرمجة فيطلق عليها بعض علماء الإدارة "القرارات الأساسية أو القرارات الابتكارية وهي التي تتناول المشكلات التي تحتاج إلى قدر كبير من التقدير والدراسة.

1- سلمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية في المشروعات الصناعية، مكتبة غريان، عمان، 1993، ص113.

2- عمر الشراوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت، 1981، ص133.

3- كراجي مصطفى، علم الإدارة العامة، دار الغرب، وهران، 2002 ص88.



## - القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية:

من الصعب فصل هذين النوعين من القرارات لأن متخذ القرار في التنظيم بمنأى عن قيمه، ومعتقداته أثناء قيامه بفعل اتخاذ القرار، والقرارات التنظيمية هي التي يتخذها المدير بصفة رسمية باعتباره عضو في التنظيم له دور قيادي مؤثر في النشاط ومسار المؤسسة كالقرارات المتعلقة بالتعيينات. أما القرارات الشخصية فتصدر عن المدير وبصفة شخصية أو غير رسمية في التنظيم وهي قرارات لا يمكن توكيلها. (1)

## - القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

القرارات الصريحة تصدر من المسؤول بشكل مباشر وواضح وصريح وقد تكون مكتوبة أو منطوق بها. أما القرارات الضمنية فهي القرارات التي لا يعبر عنها صراحة وهي قرارات تنبع عن قصد وإدراك وشعور صاحب القرار وإن لم يصرح بها؛ كأن يطلب الموظف إذنا من رئيسه بالانصراف أثناء ساعات العمل الرسمية فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر. (2)

## - القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

ويسمى بعضها علماء الإدارة بالأسلوب الديمقراطي والأسلوب الاستبدادي في اتخاذ القرارات. فالقرارات الفردية هي التي ينفرد القادة بسلطة اتخاذها دون مشاركة التابعين، والقرارات الجماعية تكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية. (3)

## - القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:

الأولى تصدر في صيغة مكتوبة على شكل لوائح وتعليمات أو أوامر مكتوبة وذلك لتكون بمثابة مستند رسمي ولسهولة فهم القرار وتفسيره، وحتى لا يقع لبس أو سوء فهم أو خطأ في التفسير، أما الثانية فهي التي تستخدم فيها الكلمة المنطوقة، وهذا لا يعني أن القرارات الشفوية أقل أهمية من القرارات المكتوبة. (4)

## - القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية:

يقصد بالقرارات التشغيلية تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المخصصة بتنفيذ خطط المؤسسة. أما القرارات الاستراتيجية فيقصد بها القرارات التي تتعامل مع عملية التخطيط الطويل الأجل، وهي تعني تحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة.

## 2- مراحل اتخاذ القرار:

1- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004، ص 124.

2- كراحي مصطفى، المرجع السابق، ص 87.

3- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة 2003، ص 195.

4- جابر عوض سيد، المرجع السابق، ص 143.

يمر اتخاذ القرار بمراحل عملية مهما بلغت بساطة الموقف الذي يستدعي اتخاذ القرار بشأنه، وقد تتداخل هذه المراحل أحياناً، ولكنها تظهر متميزة بالنسبة للقرارات التي تواجه المشكلات الهامة، وهذه المراحل هي:

- **مرحلة تحديد المشكلة وتشخيصها:**

أي التفوق عليها واكتشافها، ثم التحري عن الأسباب المباشرة والخفية لوقوعها، والهدف من تشخيص المشكلة هو الوصول إلى فهمها، ولا يأتي ذلك إلا باستعمال طرق وأساليب علمية لجمع البيانات وفحصها وتحليلها وترتيبها وفق مقاييس معينة، ثم القيام بالمقارنات واستخراج النتائج تمهيداً لتحليل البدائل. (1)

يتضح من خلال هذه المرحلة أن على القائد تحديد المشكل المطروح حسب أهميته للاقتصاد في الجهد والوقت؛ ويتطلب ذلك القدرة على التحليل والتقييم أي دراسة أبعاد المشكلة وأثرها على سير المؤسسة.

- **مرحلة تحديد البدائل:**

ويقصد بها التفوق على الحلول المختلفة للمشكلة المطروحة، وقد تصادف هذه المراحل عقبات، تتمثل في اعتماد الحلول التي تمت تجربتها في مشاكل سابقة ومشابهة والتقاعس عن البحث عن حلول أخرى، وللتغلب على هذه العقبات يتم طرح أكبر عدد من البدائل على ضوء تحليل المعلومات، وعلى ضوء المعطيات والتوقعات المطروحة، ودراسة كل بديل على حدا وتقييمه وفقاً لمعايير منطقية، واستخلاص إيجابياته وسلبياته، ودرجة قدرته على حل المشكلة، ثم ترتيب البدائل تدريجياً على أساس درجة الفاعلية والأهمية لحل المشكل تمهيداً لاختيار البديل الأمثل. (1)

نستشف من هذه المرحلة أن رؤساء المؤسسات في إطار حلهم لمشكلة ما لا يتوفرون على بديل واحد لحلها، بل على عدة بدائل يستطيعون من خلالها التغلب على المشكل المطروح. غير أن هناك من البدائل ما لا يمكن استخدامه وبالتالي تستبعد البدائل التي تستدعي تكاليف تفوق طاقة المؤسسة، أو البدائل التي تتعارض مع أهدافها أو سياساتها.

- **مرحلة تقييم البدائل:** تتم عملية تقييم كل بديل من الزوايا التالية:

\* حجم ونوعية الأهداف التي يحققها البديل.

\* مدى اتفاق البديل مع سياسة وأهداف المؤسسة.

\* توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة للأخذ بهذا البديل أو ذاك.

\* درجة المخاطرة المتوقعة من البديل.

\* الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل داخل المؤسسة وخارجها. (2)

---

1- سنان الموسوي، المرجع السابق، ص 11.

1- كراجي مصطفى، المرجع السابق، ص 84.

2- سامي سلطي عديفج، المرجع السابق، ص 88.

تبقى هذه المرحلة كخطوة تمهد للمرحلة التي تأتي بعدها، وهي اختيار البديل الأنسب والأبجع لحل المشكل.

#### - مرحلة اختيار البديل الأفضل:

إن الاختيار بين البدائل وتفضيل أحدها عن البقية هو القرار بعينه أو يتم الاختيار وفقاً لاعتبارات موضوعية؛ كدرجة المخاطرة التي يتضمنها كل بديل، فيختار البديل الذي يضمن كسب أكبر وخطر أقل، أما تكلفة التنفيذ فيختار لها البديل الذي يقدم أكبر مردود بتكلفة وجهد أقل، ويختار السبيل وفقاً للموارد المتاحة لتنفيذها، كما يختار وفقاً لآثاره على بقية القرارات ومختلف أجهزة وأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى ما سبق يتم الاختيار لاعتبارات ذاتية خاصة بمتخذ القرار أو بالأشخاص الذين يمسهم القرار، كخبرة متخذ القرار وقدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه وقيمه ومعتقداته وشخصه، وكذا اهتمامات الأشخاص والجماعات الذين يمسهم القرار، وكذا الضغوط الداخلية والخارجية على المؤسسة ومتخذ القرار.

#### - مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتحول الفكر إلى عمل، ويتحول التصميم إلى تنفيذ، والتنفيذ يقوم به المرؤوسون، لهذا تحدد فعالية التنفيذ بنوعية القرار ومدى قبوله، إذ يمكن زيادة مقدار القبول والتنفيذ من خلال المشاركة، والسماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم.<sup>(2)</sup>

وبعد التنفيذ ينبغي تحديد مدى مساهمة القرار في حل المشكلة لمعرفة فاعليته، وتقوم هذه المرحلة على فاعلية نظام الاتصالات في، ذلك لأن المعلومات التي يبني عليها القرار تنتقل إلى من يتخذونه عبر قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة، كما أن القرار بعد صناعته ينتقل أيضاً عبر هذه القنوات.

#### - أساليب اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب الاختيار والمفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات إلى مجموعتين:

#### - الأساليب التقليدية:

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات. ويوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

#### 1- البديهية والحكم الشخصي:

1- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 171.

2- عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 164.

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة والمواقف والمشكلات التي تعرض عليه والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. (1)

ولهذا الأسلوب مزايا ومساوي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

\* **المزايا:** وتشمل:

- الوصول إلى قرار في اقصر وقت ممكن.
- فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود.
- استغلال المقدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.

\* **المساوي:**

- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.
- قد لا تتوفر المساوي لتطبيق القرار.
- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ننظر إليها. (2)

**2- التجربة:**

تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إذ مما لا شك فيه أن هناك الكثير من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة. فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج طيبة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.

إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة، أو أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار، فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما.

**3- الآراء:**

إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات، وهو أسلوب لا ينتج كل المديرين، ولكنه يظل على أي حال أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية، وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه.

غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة أو التأخير.

**4- أسلوب دلفي:** يعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة البدائل غيائياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه، وتمثل خطوات هذا الأسلوب في الآتي:

❖ تحديد المشكل، ويلاحظ هنا أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.

1- عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 46.

2- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 185.

❖ تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.

❖ تصميم قائمة الأسئلة والتي تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل، وتأثير بدائل الحل عليها.

❖ إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء كلاً على حدا طلباً لرأيهم.

❖ تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.

❖ كتابة تقرير مختصر بالإجابات.

❖ إرسال تقرير إلى الخبراء مرة ثانية طلباً لمعرفة ردة فعلهم<sup>(1)</sup>.

### \* الأساليب الحديثة:

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن نظيرتها التقليدية، في أنها تقلد أثر التمييز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير، وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

**1- بحوث العمليات:** بحوث العمليات اليوم تشير إلى تطبيق الطريقة العلمية لمشكلات تتعلق بأعمال العديد من الوحدات كالأعمال التجارية أو المؤسساتية أو في الإدارة.

#### 1-أ- تعريف بحوث العمليات:

تعرف بحوث العمليات على أنها: « تطبيق الطريقة العلمية بتوفير الأساليب الكمية باستخدام أدوات وأساليب رياضية وإحصائية والتي تساهم مساهمة فعالة في معالجة المشاكل التسييرية في المجالات المختلفة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة »<sup>(2)</sup>.

من خلال التعريف السابق نستنتج أن بحوث العمليات من أبرز الأساليب الكمية الحديثة المستخدمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

#### 1-ب- خطوات بحوث العمليات:

تتمثل خطوات بحوث العمليات فيما يلي:

- تحليل المشكلة حيث يتم تعريف أهداف البحث وصيغة الحل المطلوب.
- اختيار النموذج الرياضي الذي يتم من خلاله فحص مدى تأثير بعض العوامل على الحل.
- الحصول على الحل للمشكلة عن طريق تغيير قيمة العوامل التي يرغب في فحصها ومعرفة تأثيرها على النتيجة.

1- عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 48

2- محمود محمد لمنصوري، إدارة النظم والعمليات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991ص 253

- يحدد الباحث الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل مع تحديد نقاط الضعف الموجودة والناجمة عن الافتراضات في النموذج المستخدم.

- استخدام النموذج حيث يجري تصميم استخدام النموذج وإبراز نقاط القوة والضعف في هذا النموذج. (1)

### \* شجرة القرارات:

تعرف شجرة القرارات على أنها « عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل » (2). ومنه نستنتج أن شجرة القرارات من الأساليب الكمية الحديثة التي تستخدم في تحليل العديد من المشكلات؛ كمشكلات الاستثمار والأسعار.

### \* دراسة الحالات :

يعتبر هذا الأسلوب العلمي، من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الإبتكاري لحل المشكلة الإدارية التي تواجههم. ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصوير الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة.. وإذا كانت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات قد كشفت عن أنه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى من حيث أنه يضع المدير متخذ القرار في وضع مشابه للواقع الذي يعيشه في العمل من حيث عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو زيادتها أو دقتها، ومن حيث تمكنه من تقييم قدراته ومهاراته والعمل على تطويرها وتحسينها. (3)

### العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات :

إن القرارات سواء كانت قائمة على العقلانية أو غير العقلانية فإنها تخضع لاعتبارات وعوامل تؤثر في صياغة القرار النهائي، ومن هذه العوامل نذكر منها:

### \* العوامل الإنسانية :

يقصد بها ترشيد سلوك القائد وتوجهه نحو اختيار البديل الأفضل، وهياما أن تكون نابعة من شخصية القائد أو من سلوك مساعديه أو مرؤوسيه. وهي تنبع من القائد سواء كان فردا أو جماعة بكل ما تحمله شخصية القائد من ميول ورغبات وتاريخه في المؤسسة وخبرته ومركزه الاجتماعي وجميع العوامل الأخرى التي يتميز بها خارج التنظيم وحتى حالته النسبية حيث كل هذه العوامل تؤثر في القرار الذي يتخذه. وهناك أيضا المساعدين والمستشارين الذين يستعين

1 - محمود محمد لمنصوري ، المرجع السابق، ص254.

2 - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص501.

3- نواف كنعان، المرجع السابق، ص200.

بهم القائد في عمله هؤلاء يؤثرون في فاعلية القرار، وهؤلاء المساعدون والمستشارون يكونوا قد اختيروا طبقا لميولات هذا القائد، كما أن المرؤوسين الذين يمسه القرار لهم ميولات ورغبات وقررة على حل المشكلات ، وحتى يكون القرار ذات فاعلية يجب مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية التي تحيط بالأفراد. (1)

### \* الضغوط :

فالقائد يتعرض إلى كثير من الضغوط داخل إطار التنظيم وخارجه حيث هذه الضغوط تؤثر في توجيه القرار وتحد من فاعليته وهذه الضغوط تتمثل في سيطرة الرؤساء والسلطات العليا والأجهزة المختلفة التي تؤثر على فاعلية القرار، ونذكر منها الأجهزة السياسية وأجهزة الرقابة المركزية، المستهلكون الدائمون . وهناك ضغوطات داخلية تؤثر على فاعلية القرار كالجماعات الغير الرسمية.

فهي تشكل عقبات رسمية في مجال اتخاذ القرار في الإدارة وهذه العقبات تكون مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي. حيث أن القائد لا يستطيع الخروج عن هذه القيود باعتبارها قوانين تحد من مسؤوليته الإدارية والتشاور مع رؤسائه ومرؤوسيه كما يجب على القائد الاسترشاد بالإطار المرجعي لإيجاد بديل أفضل. (2)

ما يمكن قوله أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة المتخذ فيها القرار. سنعرض في هذا الجزء النتائج المتوصل إليها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فيما يخص واقع اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية ، وواقع الرقابة الإدارية وكذا واقع الاتصال التنظيمي، فمن خلال هذا نتوصل ما إذا كان هناك توزيع للسلطة التنظيمية ضمن الهيكل التنظيمية تضمن فعالية تسيير المؤسسة ومعرفة هل للسلطة غير الرسمية والسلطة الرسمية هي صاحبة الانقياد بالمؤسسة. وايضا معرفة واقع تفويض السلطة بالمؤسسة ، وبعد ذلك نناقش ما توصلنا إليه من نتائج.

1 - نفس المرجع، ص 265.

2- نواف كنعان ، المرجع السابق، ص 299.

## 2-1-2 - عرض النتائج ومناقشتها:

### 1- عرض النتائج:

جدول رقم ( 06) يوضح اتخاذ القرار بالمؤسسة الجامعية احمد دراية، والعبارات مرتبة من أكبر متوسط إلى اصغر متوسط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إشراك عمال منتخبين وعمال معينين في اللجان والمجالس بالجامعة خطوة صائبة لإشراك الجميع في عملية صنع القرار واتخاذ	3.99	.999
تعتمد الهياكل التنظيمية على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمؤسسة من إتخاذ قرارات سريعة	3.82	1.107
توزيع السلطات بالهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يساعد على اتخاذ قرارات صائبة	3.63	1.148
توجد سهولة في الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى تصل أفكارهم ومقترحاتهم لتناقش بشكل جماعي.	3.18	1.240
السلطات في المستويات الأدنى لا يتم اخذ رأيها في عملية التسيير	3.13	1.291
توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي الحالي غير كافية لصنع قرارات تساهم في تحقيق الأهداف	2.76	1.230
<b>المجموع</b>	<b>3.42</b>	<b>1.13</b>

من الجدول ( ) نلاحظ أن اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية بدرجة:

**بدرجة عالية:** نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 3.40 - 4.20 ] وهي: إشراك عمال منتخبين وعمال معينين في اللجان والمجالس بالجامعة خطوة صائبة لإشراك الجميع في عملية صنع القرار واتخاذ (3.99) ، تعتمد الهياكل التنظيمية على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمؤسسة من إتخاذ قرارات سريعة (3.82)، توزيع السلطات بالهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يساعد على اتخاذ قرارات صائبة (3.63) . وهي مؤشرات تؤكد أن واقع اتخاذ القرار بالمؤسسة يتلائم مع توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي بشكل مرتفع.

**بدرجة متوسطة:** نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 2.60 - 3.40 ] وهي : توجد سهولة في الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى تصل أفكارهم ومقترحاتهم لتناقش بشكل جماعي(3.18)، السلطات في المستويات الأدنى لا يتم اخذ رأيها في عملية التسيير (3.13)، توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي الحالي غير كافية لصنع قرارات تساهم في تحقيق الأهداف (2.76). وهي مؤشرات تؤكد أن واقع اتخاذ القرار بالمؤسسة يتلائم مع توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي بشكل متوسط.



وبشكل عام فإن واقع اتخاذ القرار بالمؤسسة جاء بمتوسط (3.42) الواقع ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ] فنستطيع القول إن واقع اتخاذ القرار يتلائم مع توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي بشكل مرتفع.

## 2- مناقشة النتائج:

إن عملية اتخاذ القرار في أي مؤسسة لها أهمية كبيرة في تسيير شؤونها ، وفي المؤسسة الجامعية احمد دراية اتخذت اللجان والمجالس العلمية ، وكذا النقابات العمالية ولجان الخدمات الاجتماعية تمثيلات لجميع الفئات العمالية مما يعني أن أفراد المؤسسة لهم من يمثلهم في جميع هاته اللجان والمجالس ، يدل هذا على أن المؤسسة الجامعية يتم فيها اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بتسيير الشأن العام يكون بصفة جماعية، ويضفي شفافية على القرارات المتخذة. لكن ومن خلال ممارستنا للسلطة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية خلال فترة انجازنا لهذا البحث واحتكاكنا بالكثير من العمال ان تمثيلية العمال من الأساتذة والإداريين غير كاف في التعبير عن آراء شريحة كبيرة من العمال فدايما ما تصب القرارات المتخذة في صالح السلطة العليا للمؤسسة، ويتالي عدم رضا العمال بشكل أو بآخر بالقرارات المتخذة، فيعاب على قرارات المجالس واللجان فرض قرارات تتماشى وصالح السلطة المركزية بالمؤسسة، مما يتطلب أكثر تمثيلية للعمال بهذه اللجان والمجالس عن طريق التقليل من الأعضاء المعينين وزيادة عدد الأعضاء المنتخبين مما يضفي مصداقية على القرارات المتخذة، ويتالي عملية تنفيذها تكون بصورة سلسلة، لكن المصوغ لهذه القرارات وصناعاتها وفق أهداف السلطة المركزية للمؤسسة يبرر على ان هذه القرارات تتماشى مع الأهداف المسطرة من قبل السلطة المركزية يعني (الوزارة) ، وهذا ما يجعل في الأخير الانصياع لهذه القرارات وتنفيذها وتقبلها، وتعتمد المؤسسة الجامعية احمد دراية على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمؤسسة من اتخاذ قرارات سريعة، وخاصة ما تعلق منها في القرارات الروتينية التي تعتمد على رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام ونواب المدير والعميد وما إلى ذلك من مناصب قيادية، والتي لا تحتاج إلى الرجوع إلى السلطة الأعلى منها لأخذ رأيها . وتوزيع السلطات بالهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يساعد على اتخاذ قرارات صائبة، فحجم الجامعة اثر بشكل ايجابي على فعالية القرارات ، فجامعة ادراة تصنف ضمن الجامعات التي يعرف عنها تطورا في حجمها مقارنة مع سنوات ماضية ففي السنوات العشر الأخيرة تمت زيادة عدة أقسام مما زاد من حجم الجامعة من حيث عدد مواردها المادية أو من عدد الكوادر العاملين بها ، إلا أن الجامعة ورغم اتساع حجمها إلا أنها تمتاز بقرب هياكلها مقارنة مع جامعات أخرى عبر الوطن. فتوزيع السلطات بالهيكل التنظيمي الحالي يساعد على اتخاذ قرارات صائبة لان الملاحظ للهيكل التنظيمي الحالي يرى إن السلطة موزعة بشكل كاف ضمن هيكلية تنظيمية تساعد على إيصال المعلومات إلى السلطة العليا للجامعة ومن ثم اخذ قرارات في غالب الأحيان صائبة ثم إيصال القرارات إلى المرؤوسين عن طريق المشرفين الذين هم حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارات السفلى لتطبيق فحوى هذه القرارات.

إن السلطة التي تؤمن بمبدأ المشاورة والمشاركة تأخذ برأي المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات، فالكيفية التي تتم بها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المحل الدراسة؛ تكون عن طريق استماع القادة للمرؤوسين على مستوى اللجان والمجالس العلمية أو على مستويات تمثيلية أخرى، بهدف جمع المعلومات والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، وتتخذ

القرارات أغلبها في المستويات العليا بشكل تشاوري بين رؤساء المصالح والأقسام والعمداء ونواب المدير ورؤساء المجالس العلمية للكليات ومدير المؤسسة، كما ينطبق هذا على جميع الوحدات داخل المؤسسة إذ يلجأ رؤساء المصالح بمعية رؤساء الفرق والعمال على مبدأ التشاور في اتخاذ قرار من اجل إرضاء منفذيه فالأمر هنا نفسي فحين يتخذ القائد القرار، هناك أشخاص قد لا يعجبهم، لكن القائد يريد منهم تنفيذه بحماس ودون اعتراضات، إذا فالرجوع إلى من يعينهم القرار أمر ضروري. فالمشاورنة تنطبق أيضا في حل المشاكل التي تتم داخل الأقسام والكليات وما يمكن قوله: أن القرارات في اغلب الأحيان تكون بشكل تشاوري سوءا في المستويات العليا أو المستويات الدنيا، كما أن حجم المؤسسة يساعد على سرعة الاتصال والإلمام بجميع المعلومات في وقت زمني قصير.

## 2-2- واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة الجامعية احمد دراية:

يعرفها هنري فايول "Henry Fayol": هي التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة<sup>1</sup> ويعرفها صلاح شواني تعريفا أكثر تحديدا "الرقابة وظيفة إدارية تعمل عن قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أنّ الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت".<sup>2</sup>

### 3 الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة:

إنّ الأدوات التي تستخدم في عملية الرقابة يمكن تقسيمها إلى قسمين بحيث الأول يشتمل على أدوات رقابية تقيس وتقيم نتائج أعمال فردية وجماعية ونشاط إدارة أو مجال عمل معين، أما القسم الثاني يشمل أدوات رقابية تقيس الأداء الكلي للمنظمة أي لمعرفة ما إذا كانت تحقق أفضل النتائج لها من خلال ممارسة نشاطها أم لا.

#### - الأدوات الرقابية:

#### \* سجلات وبطاقات الدوام:

الذي هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه<sup>3</sup> بحيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره وانصرافه.

#### \* بطاقة الآلة:

تستخدم هذه البطاقة في معظم المصانع، حيث يسجل عليها اسم الآلة والتاريخ الذي بدأت فيه العمل، ومواعيد الصيانة الدورية.

#### \* خرائط جانت:

1- طاهر محسن منصور الغايي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن 2007، ص465  
2 - عياصرة بسام عوض عبد الرحيم، الرقابة المالية في النظام الاقتصادي الإسلامي، دار الحامدة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2009، ص203

3- عمار بوحوش، الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، ط1، الأردن، 2006، ص89

تستخدم في مجال مراقبة زمن الإنتاج وهذه الخريطة تتكون من عمودين، أفقي من أجل بيان وحدات الزمن التي يستغرقها تنفيذ الأنشطة وعمودي من أجل بيان الأنشطة التي يتم تنفيذها.

#### \* التحليل المخبري:

يستخدم من أجل مراقبة وتحديد مستوى الجودة المتوفرة في الإنتاج الذي تم إنجازه، ومطابقته مع المستوى المعياري المطلوب توفره فيها لمعرفة فيما إذا كانت هناك انحرافات في الجودة.

#### \* قائمة المقبوضات والمدفوعات:

تستخدم من أجل الكشف عن التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة والتدفقات الخارجة من المنظمة، والتباين بينهما يعبر عن رصيد النقدية المتوفر لدى صندوق المنظمة، وتستخدم هذه القائمة للتأكد من بطاقة رصيد النقدية الدفترية مع النقدية الموجودة فعلا في الصندوق، فأى فرق بينهما يدل على وجود انحراف.

\* **بطاقة الجرد المستمر:** وهي عبارة عن بطاقة تُوضح فيها عدد وحدات المخزون الداخلة إلى المستودع، وتاريخ إدخالها، وعدد الوحدات المصروفة منها، وتاريخ صرفها، والجهة التي صرفت لها.

\* **الموازنة التقديرية:** هي قائمة النتائج المتوقعة من الخطة معبر عنها بقيم مالية، وبذلك فالموازنة التقديرية تربط عملية التخطيط بالرقابة<sup>1</sup>، ومن خلالها ينشأ نوع من النظام المحكم الذي يسمح للإدارة العليا في المنظمة بأن ترى بوضوح مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل، ومن الذي سيقوم بعملية الصرف وأين، وما هي الإيرادات المتوقعة.

\* **التحليل المالي:** من أدوات التحليل المالي هي النسب المالية، تقوم بربط الأرقام المالية التي تظهرها القوائم المالية والحسابات الختامية بعضها ببعض، وتظهر وتحلل العلاقة بينهما، وتبين مدى كفاءة النشاط الكلي للمنظمة.

#### \* شبكة بيرت :

وتستخدم في مجال الرقابة على الأعمال الإنشائية المختلفة، لبيان الفرق بين الزمن المعياري لتنفيذ العمل أو المشروع، وبين الزمن الفعلي للتنفيذ ليتوضح بذلك الانحراف وموضعه.

#### \* قائمة الأرباح والخسائر:

وهي من القوائم المالية الختامية، التي توضح نتائج النشاط والأداء الكلي للمنظمة، حيث تبين لنا مقدار الإيرادات والمصاريف وصافي الربح والخسارة، فمن خلال مقارنة الأرباح والخسائر للسنة الحالية مع السنوات الماضية، وبهذا يمكن أن تقيّم الأداء الكلي للمنظمة لمعرفة ما إذا كان في حالة تهور أم تراجع.

#### \* المراجعة:

إنّ التفتيش الدوري على السجلات المحاسبية التي توضح حركة النشاط الكلي للمنظمة، والتأكد من سلامة إعدادها ودقتها وهذا يشكل أساسا سليما للرقابة الشاملة على الأداء الكلي للمنظمة.

1- عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 90.

## 2-2-1- عرض ومناقشة النتائج:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هناك تداخل بين صلاحيات المسؤولين	3.75	1.174
توجد بالمؤسسة جهات عدة للممارسة الرقابة	3.66	1.212
الهيكل التنظيمي يحدد وصف وظيفي واضح للسلطة بالمؤسسة مما يتيح عمل رقابة على المصالح والأقسام بشكل مميز	3.62	1.105
تباعد المواقع الجغرافية للمصالح والأقسام يعيق عملية الرقابة	3.50	1.105
زيادة حجم بعض الكليات والمصالح يعيق من عملية الرقابة	3.48	1.346
تتم عملية الرقابة في الوقت المناسب	3.39	1.293
المجموع	3.56	1.20

### جدول رقم (07) يوضح واقع الرقابة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية

من الجدول نلاحظ أن واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة الجامعية بدرجة:

**بدرجة عالية:** نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 3.40 - 4.20 ] وهي: هناك تداخل بين صلاحيات المسؤولين بمتوسط حسابي (3.75)، توجد بالمؤسسة جهات عدة للممارسة الرقابة بمتوسط حسابي (3.66)، الهيكل التنظيمي يحدد وصف وظيفي واضح للسلطة بالمؤسسة مما يتيح عمل رقابة على المصالح والأقسام بشكل مميز بمتوسط حسابي (3.62)، تباعد المواقع الجغرافية للمصالح والأقسام يعيق عملية الرقابة بمتوسط حسابي (3.50)، زيادة حجم بعض الكليات والمصالح يعيق من عملية الرقابة بمتوسط حسابي (3.48). وهي مؤشرات تؤكد أن واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة يتلائم مع توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي بشكل مرتفع.

**بدرجة متوسطة:** نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 2.60 - 3.40 ] وهي: تتم عملية الرقابة في الوقت المناسب بمتوسط حسابي (3.39) وهي مؤشر يؤكد أن الرقابة الإدارية بالمؤسسة يتلائم مع توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي بشكل متوسط.

وبتالي المتوسط العام جاء بشكل مرتفع 3.56 والذي يقع ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ] مما يعني ان الرقابة بالمؤسسة الجامعية يقوم بها عدة جهات مما يعني ان هناك تداخل في المسؤوليات وبتالي إعاقه عملية الرقابة هذا ما جعل العمال بالمؤسسة غير راضين على عملية الرقابة من جهات غير مسؤولة عنهم بشكل مباشر وبتالي حدثت عدة مرات مصادمات ما بين الأساتذة والأمناء العامون للكليات، وخاصة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية فالجهات المخولة للرقابة عن الأساتذة واضحة في الهيكل التنظيمي لكن ألامين العام دائما ما يريد التدخل في صلاحيات العميد ورؤساء الأقسام وهو كذلك كما يقول عنده مبرراته لأنه رأى نوع من التسبب في الحضور

وانجاز الأعمال في وقتها وأيضاً وجد مسؤولين لا يقومون بأعمالهم على حد قوله وبتالي أراد التدخل . تحديد الصلاحيات في الهيكل التنظيمي للجامعة على مستوى الرقابة واضح وخطوط السلطة يعرفها العام والخاص لكن البعض يريد ان يتدخل في صلاحيات الآخرين بمبررات كثيرة . صحيح انتشر التسبب في السنوات الأخيرة وهذا له مبرراته لكن هذا لا يستدعي ان يقوم عامل بمراقبة عمال آخرين فيقفز بذلك من صلاحياته إلى صلاحيات الآخرين . وهذا ما يشكل صراعاً بينه وبين العمال فلا احد يتقبل حتى ولو كان غير منضبطاً ان يراقبه او يمارس عليه نوعاً من انواع السلطة عامل آخر. فمن خلال العبارات التي جاءت أغلبها سلبية تم التوصل الى ان الرقابة الإدارية لا يزال يوجد بها خلل في تداخل الصلاحيات بين المسؤولين فهي في الواقع واضحة وجلية ضمن الهيكل التنظيمي لكن الممارسة عكس ذلك.

### **2-3- واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية احمد دراية:**

يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة؛ حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزملاء، وهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها و مبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### **2-3-1 مفهوم الاتصال بالمؤسسات التعليمية (الجامعية):**

يمكن تعريفه بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية<sup>2</sup>. ويعرفه خبراء العلاقات العامة: "الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك"<sup>3</sup>.

### **2-3-2 عناصر عملية الاتصال**

ويمكن بيان أهم عناصر الاتصال الإداري والتربوي على النحو التالي :

- 
- 1- فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، د. ط، مؤسسة الزهراء، الخروب، 2003، ص 85
  - 2- العجمي، محمد حسنين، الإدارة المدرسية، دار الفجر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 2000، ص 115
  - 3- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص 225.

- التفكير : ان عملية التفكير من مسؤولية المرسل للمعلومات ، ويشير الى المعلومات والتعليمات الخاصة بتأدية المهام ووظائف الأقسام العلمية التي يؤدي نقلها إلى المرسل إليه ، ويمثل التفكير محتويات الرسالة فيما بعد .
- التحويل : هي تحويل الأفكار التي يراد الاتصال بشأنها الى بعض اشكال الاتصال ، وان عملية التحويل ترتبط بعملية التفكير ، إذ يصعب الفصل بين ما يفكر فيه المرسل وبين بلورته نتيجة التفكير في شيء يمكن نقله بين المرسل والمرسل اليه ، ولكن قد تتبلور نتائج عملية التفكير في شكل مشاعر او اتصالات يريد المرسل ان ينقلها الى المرسل اليه عن طريق بعض التعبيرات العامة السائدة مثلاً لمس كتف المرسل إليه ، او تحريك بعض اجزاء الجسم .
- الرسالة : ان نجاح عملية الاتصال تتوقف على محتوى الرسالة اي لما يمكن ترجمته من افكار ومعلومات . وان الرسالة تمثل الهدف الحقيقي للمرسل ، ولهذا فان رئيس القسم او التدريسي يحتاج الى ان تكون لديه المهارات او الاتجاهات والمعارف التي يمكن ان تساعد على حسن صياغة الرسالة ، بما تتطلبه من مهارات التحدث او الكتابة والقراءة، وإدارة الاجتماعات وغيرها .
- نقل الرسالة : وهي الوسيلة التي يمكن فيها نقل الأفكار (محتويات الرسالة) إلى المرسل إليه ، وترتبط وسيلة نقل الرسالة بالأسلوب الذي يتبعه مصدر الاتصال أو المرسل للمعلومات .
- إدراك وتفهم الرسالة : يتحقق إدراك الرسالة وفهمها كلما كان ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه ، إذ أن هنالك علاقة وثيقة بين الوسيلة وبين قدرات الفرد على الإدراك الحسي ، فمن الناس من يتعلم أفضل عن طريق الخبرة المرتبة السمعية او الممارسة الفعلية.<sup>1</sup>

### 2-3-3 أساليب الاتصال الإداري:

هناك العديد من قنوات وأساليب الاتصال متاحة للمسؤولين بالجامعة ، يقسمها بعض رجال الإدارة إلى ثلاثة أصناف: أساليب اتصال كتابية وأساليب اتصال لفظية وأساليب اتصال مصورة. ويتوقف اختيار أسلوب الاتصال على عدة اعتبارات منها: السرعة المطلوبة في إجراء عملية الاتصال وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال معهم وعلى نوع الرسالة (المحتوى) المطلوب نقلها وأهميتها، ومدى وضوح الرسالة أو غموضها وحاجتها إلى الشرح والتفسير، ودرجة السرية الواجب توافرها، والتكلفة المالية للوسيلة المستخدمة.<sup>2</sup>

**1-الاتصال الكتابي:** إن الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال. وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم ، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 81

<sup>2</sup> - عابدين، محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن، ط ٢، 2005، ص 182

<sup>3</sup> - أبو سمرة، محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 73

## 2-الاتصال الشفوي:

يعد من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلته: اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في الندوات والاجتماعات الذي يتم بين زملاء العمل أو الرؤساء والمرؤوسين.<sup>1</sup>

## 2-3-4 هيكلية الاتصالات التنظيمية:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، و الاتصالات مهما كان نوعها أو اتجاهها فإنها تؤدي إلى وصول المعلومات وانسيابها، بحيث تؤدي الهدف المرجو منها. وسوف نتطرق إلى أهم أشكال الاتصال بالمؤسسة وهي كالتالي:

- **الاتصال الرسمي:** هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى<sup>2</sup>، و يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال وهي:

**الاتصالات الهابطة:** هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى العمال وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل.<sup>3</sup>

- **الاتصال الصاعد:** ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.<sup>4</sup>

- **الاتصالات الأفقية:** تعتبر أساسا لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أن توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> - المعاينة، عبد العزيز عطا الله، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 147

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة " أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 404

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002، ص 317

<sup>4</sup> - عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط1، 1997، ص

<sup>5</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 1997، ص 523

- **الاتصال المحوري:** ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"<sup>1</sup>.

### 2-3-5 الاتصال غير الرسمي:

ويعرفه محمد العدلي بأنه: ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد و الإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات الغير رسمية تتم بين مستويات وأجهزة إدارية مختلفة متخطية حدود السلطة الرسمية<sup>2</sup>، ويرى منير زيد بأن الاتصال الغير رسمي، يلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات<sup>3</sup>. ويذكر أن الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات ، ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها ، ويمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات الرسمية ، وقد تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدراً ثابتاً للإشاعات والأقاويل ، ويتطلب الأمر من المديرين الحذر واليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال ، وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة ، والإصغاء إليهم<sup>4</sup>.

### 2-3-6 أهداف الاتصال التنظيمي:

يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات؛ إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض، لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة<sup>5</sup>.

ويشير **الهندي** إلى الأهداف التي تحققها الاتصالات التنظيمية<sup>6</sup>:

- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل ، سواء أكانت هذه المعلومات تتدفق من مدير المدرسة إلى المعلمين ، أو مرفوعة من المعلمين إلى مدير المدرسة.
- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها.
- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين العاملين بالمدرسة.

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص 244

2- ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، السعودية، 1995، ص 470

3- عويبي زيد منير، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008 ، ص 43

4- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الكندي، عمان، 2006، ص 277

5- فضيل دليو، مرجع سابق، ص 57

6- الهندي جمال محمد، قراءات في الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض، 2009، ص 114



- توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة أن تستعين بها لدى البحث عند التفكير في اتخاذ القرارات.
- تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز ، مما يزيد من عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في إنجازه.

### 3-2-1- عرض ومناقشة النتائج:

#### الجدول رقم ( 08 ) يوضح واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.141	3.67	تعمل الإدارة على الاتصال بالعمال بشكل مباشر
1.159	3.62	تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة بكل الطرق والوسائل إلى المرؤوسين
1.105	3.59	عند نقل المعلومات والقرارات للمرؤوسين يقوم الرؤساء المباشرين بشرحها
1.130	3.45	عند إصدار معلومات وقرارات من الإدارة إلى كل المستويات الإدارية تتخذ غالباً شكلاً سريعاً
1.331	3.39	أشكال الاتصال السائدة في مؤسستي تساهم في فعالية الأداء
1.230	3.24	مستويات السلطة بالهيكل التنظيمي لكثرتها تعيق عملية الاتصال بين أجزاء المؤسسة
<b>1.17</b>	<b>3.49</b>	<b>مجموع المتوسطات</b>

من الجدول نلاحظ أن الاتصال بالمؤسسة الجامعية بدرجة:

**بدرجة عالية:** نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 3.40 - 4.20 ] وهي: تعمل الإدارة على الاتصال بالعمال بشكل مباشر (3.67) ، تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة بكل الطرق والوسائل إلى المرؤوسين (3.62)، عند نقل المعلومات والقرارات للمرؤوسين يقوم الرؤساء المباشرين بشرحها (3.59) . عند إصدار معلومات وقرارات من الإدارة إلى كل المستويات الإدارية تتخذ غالباً شكلاً سريعاً (3.45). وهي مؤشرات تؤكد أن واقع الاتصال بالمؤسسة يتلائم مع توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي بشكل مرتفع.

**بدرجة متوسطة:** نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 2.60 - 3.40 ] وهي : أشكال الاتصال السائدة في مؤسستي تساهم في فعالية الأداء (3.39)، مستويات السلطة بالهيكل التنظيمي لكثرتها تعيق عملية الاتصال بين أجزاء المؤسسة (3.24)، توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي الحالي غير كافية لصنع قرارات تساهم في تحقيق الأهداف (2.76). وهي مؤشرات تؤكد أن واقع الاتصال بالمؤسسة يتلائم مع توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي بشكل متوسط.

وبشكل عام فإن واقع الاتصال بالمؤسسة جاء بمتوسط (3.49) الواقع ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ] فنستطيع القول إن واقع الاتصال يتلائم مع توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي بشكل مرتفع.

نستشف من خلال متوسط الحسابي لمؤشرات بعد الاتصال والمتوسط العام للبعد نقول ان الاتصال بالمؤسسة يتم بشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي ولا وجود لأية عوائق تعيق العملية الاتصالية وهذا راجع الى حرص الجهات الوصية على تنوع الطرق والوسائل في عملية الاتصال. ففي السابق كانت هناك شكايات من طرف العمال وخاصة الأساتذة بعدم وصول الإعلانات والمنشورات والقرارات إليهم بشكل سريع لكن الان الخلل يكمن في المتلقي للرسالة فكثير من الأساتذة وبحكم عملهم يومين في الأسبوع يجعلهم خارج الخدمة ويتالي عدم وصول الرسالة إليهم بشكل جيد وهناك تقصير أيضا في العمال عن عدم حرصهم على متابعة كل المستجدات الحاصلة في الجامعة .

ومن خلال هذا نقوم بحوصلة العمليات الإدارية وفق واقعها الهيكلي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09) يوضح ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع السلطة وفق الهيكل التنظيمي من خلال واقع الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي

العمليات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
اتخاذ القرار	3.42	1.13	03
الرقابة الإدارية	3.56	1.20	01
الاتصال التنظيمي	3.49	1.17	02
المجموع	3.49	1.16	

من خلال الجدول نستنتج ان المتوسطات الحسابية لكل بعد جاءت بدرجة :

عالية : حيث تقع مجالاتها ضمن [ 3.40 - 4.20 ] ويتالي تعكس مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي في توزيع

السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار في تحديد المسؤوليات والصلاحيات .

أما المتوسط العام فقد جاء مرتفعا في حدود 3.49 ومنه نستطيع القول ان الهيكل التنظيمي الحالي في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار يلائم تحديد المسؤوليات والصلاحيات . إلا ان ما تجدر الإشارة إليه ان عملية الرقابة لم تتم بالشكل الصحيح في المؤسسة وهذا راجع إلى محاولة بعض المسؤولين التدخل في صلاحيات بعضهم البعض وهو ما يجعل الرقابة تمارس من عدة جهات رسمية على العامل في المؤسسة وهذا ما أثار سخطه رغم تقصير بعضهم في عدم الانضباط. وحجة المسؤولين أيضا تعطي انطبعا ان بعضهم لم يؤدي وظيفته بالشكل الملائم مما أتاح للبعض التدخل في صلاحياتهم بدعوى ضبط الأمور . اما الرقابة بشكل عام وكما هو مخطط له عبر الهيكل التنظيمي فهي واضحة المعالم وكل مسؤول ضمن الهيكل له صلاحيات ومسؤوليات غير غامضة بل واضحة وجلية ، لكن الخلل في ممارسات البعض . اما مجملا فنقول ان الهيكل التنظيمي الحالي يتسم بوضوح خطوط السلطة ، من خلال ممارسات تنظيمية واضحة فالاتصالات بين العمال والإدارة تسير في كل الاتجاهات وكذا كثرة القنوات لإيصال الرسائل من الإدارة إلى العمال. أما اتخاذ القرار فهناك ممثلين عن الإدارة والعمال في مختلف المجالس واللجان العلمية يعبرون عن آرائهم في غالب الأحيان بكل شفافية ومصداقية وتصل رسائلهم الى من هم اعلى مسؤولية في الهيكل التنظيمي .

فالمؤسسة الجامعية وبحكم العمل فيها وتقلد مناصب سلطوية نعتبر ان الهيكل التنظيمي ملائم إلى حد كبير غفي اتخاذ القرارات وعملية الاتصال والرقابة الإدارية لكن ما يمكن قوله هو على المسؤولين الحرص إلى تفكيك بعض الكليات إلى كليات جديدة والمكتبة الجامعية لا بد لها من فروع إضافية في مختلف التخصصات فالعامل البشري يزداد سنة بعد سنة وهو ما يشكل ضغطاً على المسؤولين في عملية التسيير.

#### **4- السلطة حسب الهيكل التنظيمي:**

تتضمن أي مؤسسة مجموعة وظائف رئاسية يمارسها أفراد معينون أو منتخبون ويكلفون مهمة توجيه مرؤوسيههم والإشراف على أعمال وحجائهم التنظيمية ، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المؤسسة سلطة رسمية فهؤلاء الأفراد يمارسون السلطة بحكم وظائفهم ومراكزهم الرسمية ، ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المؤسسة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيههم لهم، إلا انه يلاحظ في حالات كثيرة ظهور أفراد من بين جماعات العمل يمارسون السلطة والتأثير على أفراد الجماعة وتتطلع إليهم الجماعات للتوجيه والإرشاد، وهؤلاء الأفراد يمارسون السلطة غير الرسمية. وهم قادة غير رسميين يستطيعون التأثير على سلوك أفراد الجماعة من خلال مهارات وقدرات خاصة تفي باحتياجات وإمكانات العاملين<sup>1</sup>. وبهذا تنقسم السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية إلى قسمين رئيسيين من حيث الانقياد والطاعة وهما :

#### **4-1- سلطة رسمية:**

السلطة الرسمية تستمد سلطتها من المركز الوظيفي في التنظيم الذي يديره، وان هذه السلطة تتدرج تنازلياً من أعلى إلى أسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وان القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخول لهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على إطاعة أوامرهم وتنفي تعليماتهم سواء أكان ذلك بالضغط أو الإكراه أو بالإقناع. فان حق إصدار الأوامر من قبل القائد ومسئوليته تنفيذها من قبل المرؤوسين يساعد على توجيه جهودهم ويحقق الانضباط في العمل كما أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي<sup>2</sup>.

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط3، 2009، ص ص 197-198

2- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، ط4، 1999، ص 44

السلطة الرسمية هي التي تستمد مشروعيتها من خلال اللوائح والقوانين التي تنظم المؤسسة ولها حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات .

#### 4-2-1 عرض ومناقشة النتائج

الجدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة هل للسلطة الرسمية هي صاحبة الانقياد بالمؤسسة الجامعية احمد دراية

الانحراف	المتوسط	العبارة
1.051	3.73	يؤدي المرؤوسين واجباتهم لان السلطة الرسمية تملك الجزاء والعقاب بحكم المنصب
.829	3.60	التعاون المشترك بين السلطة الرسمية والمرؤوسين لانجاز العمل هو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة
.895	3.36	يؤدي المرؤوسين واجباتهم لأنها توجد علاقات إنسانية بين السلطة الرسمية والمرؤوسين
1.117	3.22	السلطة الرسمية تلقى احتراماً وطاعة لأوامرها بسبب ربطها علاقة زمالة مع المرؤوسين
1.112	3.12	السلطة الرسمية تكون غالباً مفروضة على المرؤوسين من الإدارة العليا مما يجعل المرؤوسين لا ينقادون لها
<b>1.00</b>	<b>3.40</b>	<b>مجموع المتوسطات</b>

من الجدول رقم 10 والذي يشير إلى السلطة الرسمية إذا كانت صاحبة انقياد المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بدرجة: عالية: الواقعة ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ] وتمثلها العبارات التالية: يؤدي المرؤوسين واجباتهم لان السلطة الرسمية تملك الجزاء والعقاب بحكم المنصب 3.73، التعاون المشترك بين السلطة الرسمية والمرؤوسين لانجاز العمل هو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة 3.60 . بدرجة متوسطة: الواقعة ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ] وتمثلها العبارات التالية: يؤدي المرؤوسين واجباتهم لأنها توجد علاقات إنسانية بين السلطة الرسمية والمرؤوسين 3.36، السلطة الرسمية تلقى احتراماً وطاعة لأوامرها بسبب ربطها علاقة زمالة مع المرؤوسين 3.22، السلطة الرسمية تكون غالباً مفروضة على المرؤوسين من الإدارة العليا مما يجعل المرؤوسين لا ينقادون لها 3.12. أما المتوسط العام فجاء بشكل متوسط والواقع ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ].

نستطيع القول من خلال النتائج المحصل عليها من خلال مجموع المتوسط الكلي للبعد الذي جاء بشكل متوسط بقيمة متوسطة 3.40 على ان السلطة الرسمية ينقاد المرؤوسين لها الى حد ما لان تادية الواجبات من قبل المرؤوسين حق واجب وإذا تخلف أي عامل عن ذلك فيتعرض للعقاب إلا أن العقاب في المؤسسة الجامعية احمد دراية ومن خلال معاشتنا لذلك لم يصبح قوة رادعة للعمال لأنهم يرون أن الكثير من العمال لم يؤديوا واجباتهم بشكل صحيح، ولم يتعرضوا في المقابل لعقوبات وجزاءات تجعلهم يمتثلون لأوامر السلطة الرسمية وينقادون لها بشكل أو بآخر، والامتثال للأوامر يعني في نظر العمال هو لتحقيق أهداف يسعون إلى تحقيقها وفق آلية التعاون المشترك. وهذه النتيجة

الحصل عليها من خلال الاستمارة تؤكد المقابلات أيضا التي أجريت مع بعض العاملين فيقول احد العمال ( المقابلة رقم 02 ) : الجنس ذكر السن 34 سنة يعمل أستاذ متزوج مدة العمل بالمؤسسة 5 سنوات، "لا يمكن للمسيرين تطبيق القوانين بالمؤسسة بشكل فعلي" . ويقول آخر ( المقابلة رقم 03 ) الجنس ذكر السن 50 سنة أستاذ مدة الخدمة 7 سنوات " لا يمكن إذا أراد البقاء في منصبه عليه تطبيق ما يملى عليه" فصاحب السلطة لا يمكنه تطبيق القوانين لأنه محكوم بعدة عوامل تجعله بين سندال الإدارة العليا ومطرقة المرؤوسين . وعدم الانقياد للسلطة الرسمية نابع من كون المرؤوسين زملاء للرئيس فتجده في الكثير من الأحيان يتهاون في تطبيق القوانين واللوائح التي تردع كل مخالف لها مما يحيز في أنفس المرؤوسين أن الرئيس متسبب ولا يقدر على تطبيق القوانين. ويقول احد الباحثين الجنس ذكر 45 سنة يعمل إداري مدة الخدمة 10 سنوات "عدم تطبيق القوانين يرجع سببه إلى ضعف شخصية الرؤساء مما أدى إلى تمرد المرؤوسين وعدم الانصياع لهم" .

#### 4-2- سلطة غير رسمية:

يستمددها صاحبها من مصادر فرعية متعددة أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- الشخصية: يتمثل هذا المصدر في القوة الشخصية و الصفات التي يتحلى بها صاحب السلطة، و حسن تعامله مع مرؤوسيه، و قيادته الديمقراطية لهم، حيث يؤدي إلى رفع درجة الثقة ما بينه و بين المرؤوسين، و يجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن رغبة و قناعة.
- القدرة و المهارة الفنية: و تمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من إلمام و مهارة و خبرة فنية في العمل، تكسبه احترام و تقدير مرؤوسيه، بما يؤهله لأن يطاع من قبلهم احتراماً لخبرته في العمل.
- مهارة التعامل مع الآخرين: الفرد الذي يتقن فن التعامل مع الآخرين، و اكتساب محبتهم، لا شك أن ذلك يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، و يحصل منهم على الطاعة و الامتثال نتيجة المحبة التي يكنها مرؤوسه له.

#### 4-2-1- عرض ومناقشة النتائج

الجدول (11) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة هل للسلطة غير الرسمية هي صاحبة الانقياد بالمؤسسة.

الانحراف	المتوسط	العبارة
.956	3.68	التعاون المشترك بين السلطة غير الرسمية والمرؤوسين لإنجاز العمل هو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة
.974	3.52	إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية تجعل المرؤوسين يطيعونها ويأتمرون بأوامرها
1.102	3.47	الصفات التي تملكها السلطة غير الرسمية تجعل المرؤوسين ينقادون لها
1.013	3.47	السلطة غير الرسمية تكون غالبا مقبولة من المرؤوسين مما يجعلهم ينقادون لها

1- كافي، مصطفى وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي الحديث، عمان ، 2013، ص 218

1.088	3.45	عدم إشباع الحاجات المادية تجعل المرؤوسين لا يقدمون الطاعة لها
1.02	3.51	مجموع المتوسطات

من الجدول رقم 11 الذي يشير إلى السلطة غير الرسمية إذا كانت صاحبة انقياد المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بدرجة: عالية: الواقعة ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ] وتمثلها العبارات التالية: التعاون المشترك بين السلطة غير الرسمية والمرؤوسين لانجاز العمل هو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة 3.68 ، إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية تجعل المرؤوسين يطيعونها ويأتمرون بأوامرها 3.52، الصفات التي تملكها السلطة غير الرسمية تجعل المرؤوسين ينقادون لها 3.47، عدم إشباع الحاجات المادية تجعل المرؤوسين لا يقدمون الطاعة لها 3.45. أما المتوسط العام فجاء بشكل مرتفع 3.51 ، والواقع ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ].

فالسلطة غير الرسمية بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ومن خلال نتائج متوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي بلغ 3.51 وهو متوسط مرتفع مما يعني ان السلطة غير الرسمية لها تأثير على الأفراد العاملين في المؤسسة لما تحمله من خصائص تتمثل في أنها تشجع على التعاون بين أفرادها في انجاز الأعمال، كما تقوم بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لأفرادها مما تجعل المرؤوسين يأتمرون بأوامرها ، و يشعر العمال بأن السلطة غير الرسمية أقرب إليهم في مشاعرهم وأحاسيسها ويكون تفاعلها معهم بشكل حسن، وكذا إرشاد العمال إلى أداء بطرق أفضل وأنجع ، والسلطة غير الرسمية تهتم بالعاملين داخل المؤسسة وخارجها. فالسلطة غير الرسمية تمنح لأفرادها الدعم النفسي والاحتواء الاجتماعي، لكن دون تقديم أي مكتسبات مادية في الكثير من الأحيان. ومن خلال معايشتنا داخل المؤسسة مع مختلف الجماعات الرسمية وغير الرسمية استنتجنا ان المرونة في التعامل بين أعضاء الجماعة تجعلهم أكثر ولاء لها. فالمرونة تعني عدم وجود قوانين ولوائح يلتزم بها الأفراد وهذا ما يجعل العامل دائما يميل إلى طاعة سلطة غير رسمية لأنها ليست إلزاما طاعتها في الكثير من الأوقات والمناسبات بل تجعله يتمرد عليها دون عقاب وجزاء، وكذا التضحيات التي تقدم من رؤسائها كقيلة لجعل العاملين يقدمون كل ما لديهم من مجهودات لتحقيق أهدافها .

الجدول (12) : يوضح ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة هل للسلطة الرسمية او غير الرسمية هي صاحبة الانقياد بالمؤسسة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	1.00	3.40	السلطة الرسمية
1	1.02	3.51	السلطة غير الرسمية
			المجموع

نستنتج من الجدول ان السلطة صاحبة الانقياد بالمؤسسة جاءت بدرجة عالية لكل بعد من الأبعاد فالسلطة الرسمية جاء متوسطها 3.40 والسلطة غير الرسمية جاءت بمتوسط قدره 3.51، فمن النتيجة القول ان السلطتين جاءتا بشكل مرتفع في عملية الانقياد بالمؤسسة لكن المرتبة الأولى كانت للسلطة غير الرسمية وهي السلطة التي يجوز عليها رؤساء الجماعات غير الرسمية فهناك عقد نفسي اجتماعي بين الفرد العامل والسلطة غير الرسمية التي تعبر عن آلامه وآماله ، وتعبر عن حقه حين يضيع، وبتالي هي سلطة غير مرتبطة بقوانين ولوائح تنظيمية تخضع لها وبتالي عملية الانقياد من طرف العمال تكون عملية مفهومة لما توفره من مزايا نفسية واجتماعية وتنظيمية. أما عن السلطة الرسمية فعملية الانقياد لها مبرره فكونها سلطة رسمية لا يمكن الخروج عنها لأنها تمثل الجانب الرسمي وتحتجز على مصادر الثواب والعقاب . فتفوق السلطة غير الرسمية على السلطة الرسمية بالمؤسسة وانقياد المرؤوسين لها وبعد مقابلة بعض العمال عبروا عدم رضاهم لبعض المعينين في مراكز السلطة .

#### **4- تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية:**

يشهد العالم اليوم تضخم في الأعمال والمهام وتعدد المستويات الإدارية في المنظمات عامة وفي البيئة الجامعية خاصة، ونتيجة لذلك لا بد للقيادات الأكاديمية في الجامعات أن تضع خطط متميزة لمواجهة الصعوبات في العمل الإداري الأمر الذي يستدعي تفويض السلطة إلى مستويات إدارية أقل، وقد نجد الكثير من القيادات الأكاديمية في الجامعات لا يحملون مؤهلات في الإدارة تمكنهم من أداء العمل المطلوب، ومن هذه القيادات رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث يعد رئيس القسم عنصر مهم وحلقة الوصل بين الإدارة العليا واحتياجات الطلاب، لذلك لا بد من تطويره مهنيًا وتزويده بالمعرفة الإدارية، والمهام والأعمال والواجبات التي يحتاجها لتقديم أفضل خدمة للجامعة، ولا يوجد في الوقت الحالي من يعارض تفويض السلطة أو يجادل في الحاجة إليه والرغبة فيه، ولكن الصعوبة تظهر حينما نحاول تطبيق التفويض عملياً، أو في اعتراض بعض رؤساء الأقسام عدد من الصعاب منها: ما حدود ما يمكن تفويضه للمرؤوسين، وما هي حدود ما يجب على رئيس القسم أن يحتفظ به لنفسه.

حيث عرف بلوط تفويض السلطة على أنها «أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري آخر أدنى<sup>1</sup>» يعرفها كنعان على أنها «عملية يعهد بمقتضاها القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها<sup>2</sup>». وعزفه محمد سعيد أحمد: «إسناد الرئيس بعض الصلاحيات إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على

1- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005، ص32 .

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية ، مكتبه دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2002، ص230

الوجه الذي يترأى له بصفته المسئول الأول عنها»<sup>1</sup>. ولقد جاء في تعريف التفويض: "إعطاء السلطة من إداري لآخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى بغرض تحقيق واجبات معينة، ولا يعني التفويض تحلّص الإداري من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد.<sup>2</sup>

وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنشأة لأن السلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام، وبما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم إلاماً تاماً بتجميع الوظائف الإدارية المختلفة، حتى وإن وجد مثل هذا الفرد، فلن يتوافر لديه الوقت الكافي لمعالجتها بكفاءة عالية، لذا فإن المدير العام يفوض الجزء الأكبر من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري التنظيمي ويحتفظ بالجزء الباقي من السلطة حتى يكون له مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم.<sup>3</sup>

وهناك مهام لا يجب التفويض فيها وهي كالتالي:

أ- المسائل المالية والتصرف في الميزانية. ب- القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل وخارج المنظمة. ج- اقتراح التغيير في السياسة التي تسيّر عليها المنظمة. د- التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى. هـ- التغييرات الكبرى في طرق العمل وإنجازه، وإعادة توزيع القوى العاملة. و- تخصيص مبالغ معينة بالمشاريع الخاصة بالمنظمة.<sup>4</sup>

#### 4-1- فيليب سلزنيك وتفويض السلطة :

إن الإسهام الذي قدمه فيليب سلزنيك في دراسة التنظيمات يكشف بصورة جلية تأثره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على مسألة تفويض السلطة، حيث يقر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرار للوحدات التنظيمية، وهو يسعى من خلال هذا التفويض لإبراز وتبيان كيف أن السلطة والرغبة في استخدام أساليب رقابية صارمة وحازمة، تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم إذ أنه من ناحية يؤدي إلى زيادة جرعات التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة لمباشرة أعمال متخصصة، وبالتالي يؤدي إلى

1- محمد حسن العميرة، "مبادئ الإدارة المدرسية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999م، ص 199.

2- الجيوسي، رسلان محمد؛ جاد الله، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 119.

2- آل علي، رضا والموسوي، سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2001، ص

4- الطبيب، أحمد محمد، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص



انحصارهم وتركيزهم فقط على تلك المهام التي فوضت إليهم، وهذا ما يحقق مزايا للتنظيم وارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضة نتيجة التدريب والتركيز، إلا أنه ومن ناحية أخرى يؤدي التفويض إلى تفتيت التنظيم وتحويله إلى مجموعة من الجزر المنعزلة يهتم المسؤول فيها بانجاز المهام التي فوضت إليه دون أن يبدي اهتمامه بقضايا العمل التي لا تتصل مباشرة بمهامه، وبذلك تبدو في الأفق التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة عن بعضها البعض، وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل، ويترتب على تلك النتائج غير المتوقعة زيادة الهوة بين الإنجازات الفعلية وبين الأهداف المرجوة للتنظيم.

في هذا الإطار صاغ سلزنيك وطرح جملة من الأسئلة تتضمن ما يلي:

- ما هي الجوانب الوظيفية في تفويض السلطة؟

- وما هي الجوانب اللاوظيفية؟

بالنسبة للجوانب الوظيفية لقد رأى في تفويض السلطة ما يلي:

\* مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار.

\* تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، التي عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي إلى خلق جو

من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم

\* التقليل من احتمال الملل والروتين.

أما عن الجوانب اللاوظيفية فهي بحسب سلزنيك "

\* كثرة المستويات التنظيمية.

\* استبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية.

\* بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع.

\* تعدد مراكز اتخاذ القرار، هذا التعدد يؤدي بدوره إلى نفي مبدأ تحمل المسؤولية.

وقد أبرز سلزنيك " أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتنطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة، وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط.

وقد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل التنظيم عامة، حيث يكون البناء غير الرسمي ضروريا وجوهريا في النسق الرسمي، من أجل عمليتي التفويض والضبط ذاتها ولما كان من المرغوب فيه أن يتحكم التنظيم في استجابات الأفراد، فإن دراسة التنظيم التلقائي للولاء والمصالح أمر لا مناص منه، ذلك أن معرفة أبعاد البناء غير الرسمي يفيد القيادة عند التطبيق باعتباره وسيلة فعالة للاتصال والإقناع.<sup>1</sup>

#### عرض ومناقشة النتائج:

جدول رقم (13) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.83770	3.94	يزيد التفويض من فرص انجاز الأعمال في الوقت المناسب
.77633	3.80	يتم تفويض بعض الصلاحيات للشخص المفوض له وليس كل الصلاحيات
1.08555	3.52	تفويض السلطة المعمول به بجامعة ادراة يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة

1- علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

1.25469	3.48	زيادة حجم الجامعة ( عمال -أساتذة - طلبة) تجعل الرئيس يفوض بعض من سلطاته
1.14934	3.37	عادة ما تفوض السلطة لأشخاص لديهم خبرة في التسيير الإداري
1.15084	3.27	إن عملية تفويض السلطة دائما ما تكون غامضة سواء في معرفة الشخص المفوض له السلطة وكذا الصلاحيات المفوضة له.
1.04	3.56	مجموع

من الجدول نلاحظ أن واقع تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية بدرجة:

**بدرجة عالية:** نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 3.40 - 4.20 ] وهي: يزيد التفويض من فرص إنجاز الأعمال في الوقت المناسب (3.94) يتم تفويض بعض الصلاحيات للشخص المفوض له وليس كل الصلاحيات (3.80)، تفويض السلطة المعمول به بجامعة ادار يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة (3.52) . زيادة حجم الجامعة ( عمال -أساتذة - طلبة) تجعل الرئيس يفوض بعض من سلطاته (3.48). وهي مؤشرات تؤكد أن واقع تفويض السلطة بالمؤسسة مرتفع.

**بدرجة متوسطة:** نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 2.60 - 3.40 ] وهي : عادة ما تفوض السلطة لأشخاص لديهم خبرة في التسيير الإداري (3.37)، ان عملية تفويض السلطة دائما ما تكون غامضة سواء في معرفة الشخص المفوض له السلطة وكذا الصلاحيات المفوضة له. (3.27).

وبشكل عام فان واقع تفويض السلطة بالمؤسسة جاء بمتوسط (3.56) الواقع ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ] فنستطيع القول إن واقع تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية مرتفع.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها بالنسبة لواقع تفويض السلطة والصلاحيات بالمؤسسة نستطيع القول ان المسؤولين يفوضون سلطاتهم في الحدود التي يسمح بها القانون وان هذا التفويض يزيد من إنجاز الأعمال في الوقت المناسب ، و تفويض السلطة المعمول به بجامعة ادار يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما توصلت إليه دراسة فوزية بوقطف<sup>1</sup> حيث بينت الدراسة وجود علاقة بين الصلاحيات الممنوحة وتحقيق النتائج المطلوبة.

وبما ان المؤسسة الجامعية يزداد حجمها زيادة فتجعل الرئيس يفوض بعض من سلطاته لمستويات أدنى حتى يتم اتخاذ قرارات في وقت يناسب تحقيق الهدف المرجو . بمعنى ان جامعة ادار تعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات .

1- فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، مصنع ايتار الجزائر للخزف بقلمة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، رسالة غير منشورة، السنة الجامعية ، 2009 - 2008

وقد اتفقت هذه النتائج ككل مع نتائج الدراسة التي قام بها محمد سنيينة<sup>1</sup> وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

بالنسبة لاتخاذ القرار تبين لنا النمط السائد في ذلك هو النمط الديمقراطي حيث هنا مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات ولو بشكلها الشفوي، مما أتيح فرصة المشاركة لدى العاملين مكنتهم من تقليص الفجوة بينهم و رؤسائهم، هذه المشارك صنعت لدى العاملين قناعة وولاء وتعاون والتزام، إذا فالممارسة السلطوية هي التي تتيح فرصة المشاركة من عدمها، وهي التي تساهم في الاحتواء أو الإقصاء. أما بالنسبة لنمط الاتصال فهو نمط مرن يسهل سبل الاتصال في جميع الاتجاهات، مما قضى على مظاهر التهميش والتمييز بين العاملين، وسهل انتقال المعلومات في الاتجاه الصاعد والنازل ما مكن العاملين من تأدية واجباتهم وتنمية مهاراتهم، فللنمط الديمقراطي للاتصال دور في التقليل من التهميش والتمييز والإقصاء، عكس النمط الأوتوقراطي الذي عزز من هذه الظواهر. وبالنسبة إلى الرقابة المباشرة السائد فيعمل من خلالها الرؤساء على توجيه مرؤوسيهم إلى طرق العمل المثلى، وكيفية تفادي الأخطاء وتصحيحها، هذا ما مكن العاملين من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وبالتالي عدم حرمانهم من التدريب المطلوب لتنمية مهاراتهم، عكس التشدد الذي يخلق جو من التوتر وبالتالي الاستبعاد التنظيمي.

**خاتمة:**

---

1- محمد سنيينة، الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، أطروحة غير منشورة، السنة الجامعية: 2015-2016

من خلال عرضنا السابق تناولنا الهيكلية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية وتوزيع السلطة تحليل واقع العمليات التنظيمية كاتخاذ القرارات و الرقابة الإدارية والاتصال التنظيمي كآليات لمعرفة توزيع السلطة بشكل فعال في الهيكل التنظيمي، فهذه العمليات جوهرية في معرفة ملائمة الهيكل التنظيمي في توزيع السلطة أم هناك خلل يمكن تداركه لتحقيق توزيع سلطة ضمن الهيكل المؤسسي لضمان فعالية أكثر وتحقيق أهداف المؤسسة ، وكذا معرفة ومن خلال النتائج المتوصل إليها السلطة وفق الهيكلية التنظيمية والتي توزعت على خطين رئيسين وهما السلطة الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نتائج نعرف من خلالها السلطة صاحبة الانقياد بالمؤسسة لما للعملية من أهمية كبيرة في عملية التسيير ، وكذا معرفة موضوع مهم في المؤسسة يعبر عن تفويض المسؤولين لبعض صلاحياتهم، فالتفويض يعطي انطبعا قويا لعملية الثقة بين المسؤولين بينهم وبين المسؤولين والمرؤوسين. ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا القول ان درجة ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار في تحديد المسؤوليات والصلاحيات جاء ملائما بشكل كبير من خلال معرفة واقع اتخاذ القرارات والرقابة والاتصال وهذا مؤشر يعطينا نتيجة مفادها ان الهيكل التنظيمي المعتمد بالمؤسسة وضع بشكل يوضح المسؤوليات والصلاحيات للمسؤولين والمرؤوسين وان عملية اتخاذ القرارات تتم بالشكل الصحيح لان حجم الهيكل التنظيمي يتسم بحجمه المتوسط بالمشاركة في اتخاذ القرارات وصناعتها واتخاذ القرارات في الأخير يشارك فيها الجميع من خلال لجان ومجالس تمثيلية تمثيلا حقيقيا للتعبير عن آراء ومقترحات العمال. أما الرقابة التنظيمية وما هو واضح وجلي بالهيكل التنظيمي تعطينا انطبعا لا مجال للشك فيه ان هناك توزيع للأدوار بين الرؤساء ووضوح العملية الإشرافية بحيث حتى العمال يدركون جيدا منهم دونه ومن يشرف عليهم إلا ان الممارسات الواقعية اتخذ بعض المسؤولين صلاحيات البعض الآخر لا عن غموض أو تداخل الصلاحيات، بل كما عبر احد المسؤولين على هذا بعبارة " أنا اسرق المسؤوليات " تعبير منه للمسؤولين الذين لا يقومون بتأدية مهامهم بالشكل الصحيح. أما الاتصالات في المؤسسة فتم تحسينها بشكل كبير فهي تسيير في مختلف الاتجاهات وبشتى القنوات فسعى المسؤولين بالمؤسسة إلى إضافة كل أنواع القنوات التي توصل الرسالة إلى العمال، وهذا ما يعطي انطبعا جيدا حول الاتصالات بالمؤسسة والخلل الأساسي هو دائما في المتلقين للرسائل فالكثير منهم لا يبالي بما يحدث داخل المؤسسة ، رغم توفر الكثير من قنوات الاتصال. لكن ورغم وضوح الاتصالات والرقابة واتخاذ القرارات، إلا ان السلطة التي يجذب المرؤوسين الانقياد لها في المؤسسة هي السلطة غير الرسمية فهذا يعكس احتياجات كثيرة للمرؤوسين لا يتم إشباعها عن طريق السلطة الرسمية التي تنحصر ضمن قواعد ولوائح وقوانين تجربها على أداء معين بالمؤسسة، فالسلطة الرسمية لها قنوات محددة في التعبير عن امالات المرؤوسين وحتى لو أنها تعي جيدا النقائص الموجودة بالمؤسسة لكنها تسيير وفق أهداف ومخططات السلطة المركزية وبتالي عدم الخروج عن هذه الأهداف ، أما السلطة غير الرسمية فلها مجال رحب وواسع للتعبير عن حقوق العمال ولها مختلف الوسائل والطرق للتعبير عن ذلك. وكذا بحكم العلاقات التي تربط أفرادها . إلا ان السلطة غير الرسمية دائما ما تكون مكملة لعمل السلطة الرسمية فهي عبارة عن مرآة عاكسة للنقائص التي توجد في المؤسسة وبتالي المسؤولين وأصحاب السلطة الرسمية يقومون بتحسين ما يمكن تحسينه وفق الصلاحيات التي يحوزون عليها. والشئ الأساسي في المؤسسة الجامعية

الذي يعبر عن ثقة الرؤساء في بعضهم البعض وكذا في مرؤوسيهام هو عملية تفويض بعض السلطات التي يرى المسؤولين ان تفويضها يحقق الكثير من الايجابيات وسرعة اتخاذ قرارات ومعالجة مشكلات في حينها دون الرجوع إلى السلطة الأعلى.

## الفصل السابع:

مهارات القيادة وممارسة السلطة

التنظيمية:

## مهارات القيادة وممارسة السلطة التنظيمية:

يستمد الرؤساء داخل المؤسسة سلطتهم من خلال قرار يعينون بموجبه في مناصبهم، بينما القيادة هي مهارات إضافية بعد قرار التعيين، فالقيادة هي فن التعامل مع المرؤسين ودرجة تقبلهم لسلطة الرئيس بما يتمتع به من مهارات.

### 1- تعريف القيادة:

تعرف " على أنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة "1 ويمكن تعريفها أيضا على أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير على السلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" 2

ويعرفها ستوجل "أن القيادة هي عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"3 ويشير إيفاسيفيتش IVASIVICH إلى أن القيادة هي " المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين أفرادا وجماعات ، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة " 4

أما جيسون GIBSON فيعرفها على أنها "عملية التأثير على جماعة في موقف معين وظروف معينة لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة والرضا عن نوع القيادة الممارسة"5

### 2- أهمية القيادة:

يمكن أن نحمل أهمية القيادة في النقاط التالية:

1- القيادة لا بد منها في الحياة حتى يقام العدل ، ويحال دون أن يأكل القوي حق الضعيف .

---

1- محمد عبد الرحمان العيسوي ، موسوعة علم النفس الحديث ، بيروت ، ط1، 2002 ، ص 287

2- سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة ، (الأصول والتطبيقات ، دار مجدلاوي ، الأردن ، ط1، 2004 ، ص 183

3- نفس المرجع ، ص 184

4- حسين حرتم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد عمان (د.ط) 2004 ، ص 194

5- نفس المرجع ص 195



2- هي حلقة وصل متمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة ، وتطوراتها المستقبلية .

3- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فالقائد بمثابة ربان السفينة

4- السيطرة على مشكلات العمل ورسم خطط العمل اللازمة لحلها

5- مواكبة المتغيرات المحيطة بالعمل وتوظيفها لخدمة التنظيم

6- وضع إستراتيجية راشدة لعملية تحريك محفزة نحو هدف ما.

7- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد

8- إعادة التوازن للحياة العملية عند تغيير إستراتيجيات العمل<sup>1</sup>

9- القيادة مسألة حاسمة لتحقيق أداء عالي أيا كان عمرك أو مجال مسؤوليتك

10- وهي أيضا شيء أساسي في مساعدة الآخرين على الطموح إلى مستويات عالية من الأداء لأنفسهم ، والمؤسسة

وعلى الوصول إلى تلك المستويات<sup>2</sup>

### 3- أنماط وأساليب القيادة والسلطة:

لقد تم تقسيم القادة حسب تصرفاتهم تجاه أنماط رئيسية كما يلي:

#### \* القيادة الديمقراطية:

كما يطلق عليها كذلك الاقناعية أو الإشرافية.

وتقوم هذه الأخيرة على الميل إلى التفويض السلطة، وإتباع اللامركزية في الإدارة بحيث لا يتخذ القادة القرارات

بمفردهم بل يشاركون الرؤوسين في ذلك من خلال إطلاعهم على بيانات العمل، والمشاكل التي تواجه المؤسسة

---

1 طارق السويدان ، فيصل باشرحيل، صناعة القائد ، ج2، ط1، مكتبة جرير، العيكان ، 2002 ص40-41

2- بام جونز، إدارة الأداء كتيب الجيب ، ط1، مكتبة جرير ، (د.ب)، 2006، ص16

وبذلك يكون القائد والجماعة وحدة متكاملة، من أهم مشاكلها أنها تتطلب مقدار كبير من التنسيق وتحتاج إلى نوع من القادة ذوي الخبرات العالية<sup>1</sup>، أما أهم إيجابياتها أنها إذا ترك القائد مكانه أو تنحى كان الانتاج والعمل والنشاط في غيابه مساويا للعمل والانتاج في حضوره كما أن استغلال القدرات العقلية والابتكارية للمرؤوسين تعطيتهم بعض الارشاد والتأييد الفهم وتمنحهم مقدار من الحرية مع بقاء الرقابة النهائية في يد القائد<sup>2</sup>.

#### \* القيادة الدكتاتورية:

أطلق عليها عدة تسميات كذلك مثل (الاستبدادية، الإرغامية والإوتوقراطية) تجدد في هذا النمط أن القائد يحدد بنفسه السياسة تحديد كليا ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط ويحدد نوع العمل الذي يحظى به كل شخص، ولا يشرك مع الجماعة اشتراك فعلي إلا حين يعرض عملا من الأعمال، وهو ما يشعروهم بالقصور والعجز، ويزيد من اعتمادهم على القائد، وتنعدم الثقة مع بعضهم ومع القائد<sup>3</sup>.

ومن بين إيجابياتها أنها تزود القائد بالدافع القوي على العمل، وتشعره بالرخا والإشباع في عمله، كما تؤدي إلى السرعة في إتخاذ القرارات ذلك لأن للشخص واحد يقوم بذلك أما المشاكل التي تنجم عنها إهمال العلاقات الإنسانية التي تؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية، وزيادة الشقاق والاضطراب بين العمال، بالإضافة إلى تجاهل التابعين، والسيطرة عليهم وعن تمكينهم من التعبير عن أنفسهم<sup>4</sup>.

#### \* القيادة الفوضوية:

من بين تسمياتها كذلك (الحرّة) ويعتمد القائد عليها ويصفه عامة على الجماعة لتتصنع أهدافها وترسم الخطط التي تحل مشاكلها، من بين مشاكلها أن تجاهل مساهمة القائد تحرم الجماعة مزايا الدوافع التي توجدها القيادة السليمة

1- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، 1987، ص ص 200، 201.

2- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة للنشر، مجد، بيروت، ط2، 2002، ص 90.

3- نفس المرجع، ص 90

4- عبد الرحمان عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 200، 201

كما أن التنسيق بين وحدات المشروع يصبح أمرا كبيرا مما قد يؤدي إلى ازدواجية الجهود وإهمال بعض النواحي<sup>1</sup>، بحيث أن القائد يكتفي بالحد الأدنى من التوجيه، وتعليقاته على العمل بشكل سطحي لا يحاول أن ينظم مجرى العمل أو تحسينه<sup>2</sup>.

### 3-1- عرض ومناقشة النتائج:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلطة المتبع من قبل المسؤولين بالمؤسسة (تساوري).

الانحراف	المتوسط	العبارة
1.202	3.47	يتجنب مواجهة العمال بأخطائهم أمام زملائهم
.979	3.43	يضع الرئيس اقتراحات العمال (أساتذة - إداريون) موضع العمل والتنفيذ.
1.015	3.36	يستخدم العبارات الطيبة في حوار مع العمال
1.050	3.36	يعمل مع العمال بروح الفريق
1.251	3.34	يتيح الفرصة للعمال للمشاركة في الدورات المتصلة بعمله.
1.331	3.34	يشيد بالأعمال الممتازة للعمال
1.271	3.26	يتيح الفرصة للعمال لنموهم المهني والثقافي وحضور المنتقيات والندوات
1.208	2.86	يشبع الحاجات الشخصية للعمال.
<b>1.16</b>	<b>3.30</b>	<b>مجموع المتوسطات</b>

من الجدول ( ) نلاحظ أن نمط وممارسة السلطة المتبعة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بدرجة:

بدرجة عالية: نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 3.40 - 4.20 ] وهي: يتجنب مواجهة العمال بأخطائهم أمام زملائهم (3.47) ، يضع الرئيس اقتراحات العمال (أساتذة - إداريون) موضع العمل والتنفيذ (3.43).

1- نفس المرجع، ص 200، 201

2- شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 90.

بدرجة متوسطة: نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 2.60 - 3.40 ] وهي :

يستخدم العبارات الطيبة في حوار مع العمال ( 3.36)، يعمل مع العمال بروح الفريق ( 3.36)، يتيح الفرصة للعمال للمشاركة في الدورات المتصلة بعمله 3.34 ، يشيد بالأعمال الممتازة للعمال 3.34 ، يتيح الفرصة للعمال لنموهم المهني والثقافي وحضور المنتديات والندوات 3.26، يشبع الحاجات الشخصية للعمال 2.86.

من خلال المتوسط العام لمجموع متوسطات المؤشرات الذي يمثل 3.30 و الواقع ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ] [ يوضح أن ممارسة ونمط السلطة جاء بشكل متوسط ، على أن العبارتين الأوليتين جاءتتا بمتوسط مرتفع وهي إن السلطة بالمؤسسة الجامعية تتجنب مواجهة العمال بأخطائهم أمام زملائهم فهي تعتمد في الغالب على الانفراد بالمسؤولين وإبراز أخطائهم وسقطاتهم دون علم زملائهم وهو أمر يجعل المسؤولين لا يتخرجون من تلك الأخطاء بل يسعون إلى إصلاحها مستقبلا، فالنصيحة أمام الناس فضيحة ، وكذا يعتمد المسؤولون بالمؤسسة إلى اخذ اراء واقتراحات مرؤوسيههم بعين الاعتبار دونما حرج من ذلك والأخذ بها في أحيان كثيرة، لان المسؤولين يدركون تمام الإدراك أن عين الناقد بصيرة تبصرهم بما خفي عنهم من أمور لا يرونها . وبقية العبارات جاءت متوسطاتها متوسطة مما يعني ان المرؤوسين يرون أن المسؤولين بالمؤسسة الجامعية يستخدمون تلك العبارات إلى حد ما أي في بعض الأحيان كأسلوب الثناء والحوار ، العمل بروح الفريق، يتيح الفرصة للعمال للمشاركة في الدورات المتصلة بعملهم وهو المعمول به في الجامعة وخاصة عند رؤساء الأقسام والعمداء، وكذا الإشادة بالأعمال الممتازة للعمال مما يعطيهم دفعا نحو التميز والرقي والإبداع في مجال عملهم، وتتاح الفرصة للعمال لنموهم المهني والثقافي وحضور المنتديات والندوات لكن قبل عامين إلى يومنا هذا تأثرت الجامعة الجزائرية ككل بالوضع الاقتصادي مما انخفضت ميزانية المنتديات والندوات التي كانت تتاح للأساتذة وكذا الموظفين لحضورها لأجل نموهم المعرفي وتنمية قدراتهم المهنية.

جدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط السلطة المتبع من قبل المسؤولين  
بالمؤسسة (ديكتاتوري)

الانحراف	المتوسط	العبارة
1.163	3.09	يتصرف الرئيس دون استشارة المرؤوسين من عمال وأساتذة.
1.443	3.07	يقيد الرئيس من مشاركة الأساتذة والعمال في الندوات والمؤتمرات العلمية
1.401	2.97	يتخذ الرئيس بعض من يعملون تحت إمرته قنوات لنقل أسرار زملائهم.
1.364	2.89	يهتم الرئيس بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العمال
1.271	2.76	يتبع في أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل
1.118	2.65	ينعزل عن العمال اساتذة -إداريون
1.217	2.59	يتجاهل ظروف العمال ولا يولي للعلاقات الإنسانية أي اعتبار
1.192	2.37	ينشرح الرئيس لوجود خلافات بين من يعملون معه.
1.27	2.78	مجموع المتوسطات

من الجدول ( ) نلاحظ أن نمط وممارسة السلطة المتبعة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بدرجة:

بدرجة متوسطة: نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 2.60 - 3.40 ] وهي :

يتصرف الرئيس دون استشارة المرؤوسين من عمال وأساتذة 3.09، يقيد الرئيس من مشاركة الأساتذة والعمال في الندوات والمؤتمرات العلمية 3.07، يتخذ الرئيس بعض من يعملون تحت إمرته قنوات لنقل أسرار زملائهم 2.97، يهتم الرئيس بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العمال 2.89، يتبع في أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل 2.76، ينعزل عن العمال اساتذة -إداريون 2.65 .

بدرجة منخفضة: يتجاهل ظروف العمال ولا يولي للعلاقات الإنسانية أي اعتبار 2.59، ينشرح الرئيس لوجود خلافات بين من يعملون معه 2.37 .

من خلال المتوسط العام لمجموع متوسطات المؤشرات الذي يمثل 2.78 و الواقع ضمن مجال [ 2.60-3.40 ] فان المتوسط العام جاء بشكل متوسط وهذا ما يعني أن المسؤولين والسلطة بالمؤسسة الجامعية تتبع أسلوبا ونمطا ديكتاتوريا إلى حد ما وفق ما جاء في إجابات المبحوثين حيث جاءت بعض العبارات بمتوسط حسابي متوسط وعبارات أخرى جاءت بمتوسط حسابي منخفض، فالسلطة بالمؤسسة الجامعية تتصرف في بعض الأحيان دون استشارة المرؤوسين من عمال وأساتذة، وكذا تقييد المسؤولين من مشاركة الأساتذة والعمال في الندوات والمؤتمرات العلمية ومنحها فقط للمقربين منهم لكن في حقيقة الأمر الوضع يختلف بحكم عملي كمسؤول في المؤسسة أن الندوات والمؤتمرات والملتقيات يشارك فيها من أراد المشاركة دون تدخل المسؤولين إلا في حالات وجود امتحانات أو أمور تتعلق بعمل بيداغوجي الذي يحتاج إلى حضور كل العمال، الان أن الأمر الذي ربما تمتاز به جل مؤسساتنا دون استثناء هو اتخاذ الرئيس بعض من يعملون تحت إمرته قنوات لنقل أسرار زملائهم وهو ما يقوي شوكة المسؤولين وارضاخ كل عامل يريد الخروج تحت السيطرة فتلك الأذان تنقل كل صغيرة وكبيرة للمسؤولين من اجل إحكام السيطرة على العمال، وأيضا يسعى المسؤولون بالمؤسسة الى الاهتمام بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العمال، فالعمال لديهم حاجات نفسية واجتماعية إلا ان المسؤول لا يراعيها ولا يهتم بها فهو يعيش تحت ضغط العمل أولا بل وانجازة يعد ضرورة أكثر من حاجات العاملين التي ربما لو تعرف عليها المسؤول لكان انجاز العمل يكون بشكل سليم وذو فعالية اكبر، وفي بعض الأحيان يتبع الرئيس في أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل وهذا الأسلوب يستخدمه المسؤولون المشرفين على الأعمال الإدارية ، فالإداريون تحت ضغوط العمل الكثيرة مما يجعل الكثير منهم لا يشعرون بالعدالة اتجاه الأعمال المؤكدة لكل عامل داخل المؤسسة فهم يرون عمال بدون عمل والأجر المتقاضى واحد لذا الكثير منهم يتوانى في انجاز أعماله المؤكدة إليه لذا يستعمل الرئيس أو المشرف أسلوب التهديد والوعيد لانجاز تلك الأعمال. وبحكم أن الرئيس في مخيلته يعتقد ان الاختلاط بالعمال يجلب له الكثير من المتاعب وخاصة عدم انجاز الأعمال في وقتها المحدد، فينتهج الكثير من المسؤولين أسلوب الانعزال عن العمال -إداريون. وفي هذا

الأسلوب يتضح من خلال مؤشراتته وخاصة التي جاءت بمتوسط منخفض أن المسؤولين يتجاهلون ظروف العمال ولا يولون للعلاقات الإنسانية أي اعتبار فتركيزهم كما أسلفنا الذكر فقط على العمل وتأديته لا على احتياجات العمال النفسية والاجتماعية، ومن ممارسات المسؤولين التي تجعلهم يكتفون في مناصبهم لسنوات طويلة اعتمادهم على خلق صراع بين العمال وينشرون لذلك لان هذا يكون دائما في استمراريتهم .

الجدول رقم (16) : المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لنمط السلطة المتبع من قبل المسؤولين بالمؤسسة (حر)

الانحراف	المتوسط	العبارة
1.402	3.15	يتيح الحرية للعمال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة
1.281	3.08	يحم عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة عند الحاجة
1.340	2.95	قليل التأثير في العمال
1.378	2.95	يركز على العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل
1.246	2.74	يتيح للعمال الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل
1.189	2.68	يولي اهتماماً ضئيلاً بحاجات العمال
1.159	2.62	يتساهل مع العمال المقصرين في أداء واجباتهم.
1.268	2.60	يدير الرئيس إجتماعات العمال دون خطة أو هدف محدد.
<b>1.28</b>	<b>2.86</b>	<b>مجموع المتوسطات</b>

من الجدول ( ) نلاحظ أن نمط وممارسة السلطة المتبعة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بدرجة:

بدرجة متوسطة: نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسائية في المجال [ 2.60 - 3.40 ] وهي :

يتيح الحرية للعمال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة 3.15، يحم عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة عند الحاجة 3.08، قليل التأثير في العمال 2.95، يركز على العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل 2.95، يتيح للعمال الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل 2.74، يولي اهتماماً ضئيلاً بحاجات العمال 2.68، يتساهل مع العمال المقصرين في أداء واجباتهم 2.62 .

بدرجة منخفضة: نجد ذلك في العبارات التي تقع متوسطاتها الحسابية في المجال [ 1.80 - 2.60 ] وهي:

يدير الرئيس اجتماعات العمال دون خطة أو هدف محدد 2.60

أما المتوسط العام فجاء بشكل متوسط حيث بلغ 2.86 مما يعني أن الأسلوب الحر أو المتسيب ينتهجه بعض المسؤولين في المؤسسة إلى حد ما ، وهذا ما نجده في أكثر الأحيان عند رؤساء الأقسام ونوابهم حيث تقل خبرتهم الإدارية فتخرج سيطرتهم على الوضع العام، ويتالي تجدهم ينتهجون أسلوبا أكثر حرية في انجاز المهام ويتكون الحبل على الغارب للعمال وخاصة الأساتذة، كعدم رقابتهم للعمال إلا قليل ، وكذا عدم إبراز وجهة نظرهم في سير الأعمال والمهام والقضايا التي تعرض إليهم، وهم بذلك يتمتعون بشخصية ضعيفة كما قلنا سالفًا لقلة خبرتهم الإدارية ، والشئ الذي يجلب النظر بشكل كبير هو التساهل مع العمال المقصرين في أعمالهم بحيث تطبيق سياسية اللاعقاب والتي تأثر سلبا على تأدية المهام الموكلة للعاملين بشكل سلبى، وهم بذلك يقدمون صورة لأنفسهم عن عدم تحكمهم في ممارسة السلطة بطريقة فعالة وهو ما يلاحظ في انعقاد اجتماعات دون هدف او خطة فيدير الرئيس اجتماعات العمال دون خطة أو هدف محدد، ويتالي تجد الكثير من الصراعات ضمن هاته الاجتماعات واختلاف الرؤى والتطرق إلى مواضيع جانبية لا تخدم الجانب التعليمي للجامعة.



جدول رقم (17) يوضح ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة أنماط وممارسات

السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ادرار .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نمط الممارسة
01	1.16	3.30	التشاورى
03	1.27	2.78	الديكتاتورى
02	1.28	2.86	الحر
	1.23	2.98	المجموع

من خلال الجدول نستنتج ان أنماط وممارسات السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ادرار جاءت بشكل عام بمستوى متوسط يقع ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ] وكل الأبعاد المشار إليها وهي ممارسات سلطوية يقوم بها المسؤولون بالمؤسسة الجامعية فالمسؤولين بالمؤسسة وحسب إجابات الباحثين يستخدمون كل هذه الأنماط والممارسات في تعاملهم مع المرؤوسين لكن جاءت الممارسة التشاورية بين الرؤساء والمرؤوسين في المرتبة الأولى وهو ما يعني ان المسؤولين يحاولون تغيير نمط ممارساتهم وإخراجها من الممارسات الديكتاتورية التي يتم فيها تهميش العمال وعدم إعطائهم فرص لإبداء آرائهم وتشديد الرقابة عليهم إلى جو مفتوح وبيئة تنظيمية تسود فيها روح التعاون بين مختلف مكونات المؤسسة وكذا تجنب الممارسات التي تجعل من المؤسسة الجامعية محل سخرية من داخل المؤسسة وخارجها والقضاء على التسبب وترك المجال حرا للعمال ان يفعلوا ما شاءوا وهي ممارسات سادت المؤسسة الجامعية فترة من الزمن بعدما شهدت فترة امتازت بوضوح الأهداف والاستراتيجيات وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم تأتي فترة حاول المسؤولين ضبط الأمور التنظيمية والانضباطية من خلال فتح المجال للمشاركة والتشاور لتحقيق أهداف الجامعة

لكن حالات التسبب وعدم الانضباط بقيت هي سيدة الموقف. وبتالي هذه النتيجة تعكس الوضع القائم بالفعل في المؤسسة وهو تعدد الممارسات من قبل المسؤولين . فهناك مسؤولين يتمتعون بممارسات تشاركية تشاورية لأنهم يرون ان العمل التشاركي كفيلا لتحقيق الفعالية التنظيمية، وهناك من يعتمدون على الأسلوب بالحر او إطلاق العنان للعمال لتأدية عملهم فهؤلاء طبيعتهم الزائدة وتصوراتهم حول العمل جعلتهم ينتهجون هذا الموقف وهناك من يرى من المسؤولين استخدام أسلوب ديكتاتوري لأنه يرى ان فتح المجال للعمال يؤدي ذلك إلى عدم انجاز أعمالهم في الوقت المحدد.

#### **4- دراسات حديثة في انماط وممارسات القيادة<sup>1</sup>:**

لقد اتجه العديد من الباحثين والمهتمين بعلم القيادة الإدارية إلى عمل العديد من الدراسات حول السلوك القيادي والأساليب المتنوعة التي يتبعها القائد في عمله الإداري وفي قيادته للمجموعة، وقد أجرى Halpin الأستاذ بجامعة ولاية أوهايو دراسة حول سلوك القائد الإداري، وكان ذلك في عام 1945 توصل من خلالها إلى أن هناك نمطين للقيادة هما:

##### **1- نمط يهتم بالعاملين :**

مدير المدرسة هنا كقائد يهتم بمشاعر مرؤوسيه ويأخذها بعين الاعتبار، فهو يقيم علاقة إنسانية معهم قائمة على التقدير والاحترام والثقة المتبادلة.

##### **2- نمط يهتم بالعمل:**

هذا النمط يركز على الإنتاج بغض النظر عن مشاعر العاملين وظروفهم واحتياجاتهم، وقد أثبتت الدراسة أن رضا العاملين أكبر ومعدل دورانهم أقل في حالة كون القيادة تهتم بمشاعر وظروف واحتياجات العاملين، أما القيادة التي تركز على العمل والإنتاجية أكثر من تركيزها على العاملين فكان معدل دوران العمالة لديها مرتفع.

---

1- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2008، ص ص 20-

وفي عام 1946 أجرى مركز الأبحاث الإجتماعية في جامعة ميتشغان مجموعة من الأبحاث والدراسات أجراها كل من (كاتز Katz - وماكوبز Macoobs - وليكترت Likert) ، وكان هدفها إيجاد العلاقة بين نمط القيادة والإنتاج، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نمطين قياديين أشبه بالنمطين اللذين أشارت لهما دراسة جامعة ولاية أوهايو وهما:

### 1- نمط القيادة التي تهتم بالعاملين :

يعد هذا النمط أفضل الأنماط القيادية، حيث أن القائد يتعاون مع مرؤوسيه ويساندهم، فهو يشجع العمل الفرقي ويشرك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات مما يجعلهم يشعرون بالتقدير ويتمتعون بمعنويات عالية، وهذا ينعكس بإيجاب على مستوى الأداء لديهم.

### 2- نمط القيادة التي تهتم بالإنتاج :

القائد هنا يركز على الإنتاج غير آبه بظروف واحتياجات العاملين مما يزيد من الضغوط والتوتر لديهم ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وبالتالي فهو يؤثر عكسيا على الإنتاج. وهكذا نجد أن سلوك القائد يرتبط بالدرجة الأولى بالتركيز على الإنتاج والعلاقات بين الأفراد. ولقد قدم بليك وموتون Blak and Mouton دراسة حول الأنماط القيادية وضعا بموجبها ما يسمى بالمصفوفة الإدارية التي تقوم على تصنيف السلوك الإداري في المؤسسة ضمن مصفوفة يمثل بعدها الأفقي الإهتمام بالإنتاج ويمثل بعدها الرأسي الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، وقد أجريت تلك الدراسة عام 1964 وخرجت بخمس أنماط رئيسية ترتبط بالأنماط التي قدمها الفكر الإداري مبكرا وتتلخص هذه الأنماط بالآتي:

### 1- نمط الإدارة المهملة (الفقيرة) :

هذا النمط يشير إلى عدم إمكانية الحصول على إنتاج جيد لأن الأفراد غير مباليين، وان القيادة تفقد التركيز على الإنتاج وعلى العاملين مما يؤدي إلى ضعف الإنتاج وظهور الصراعات بين العاملين.

## 2- نمط الإدارة الاجتماعية :

يرى هذا النمط ان العمل الكفاء يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية وتهيئة جو سعيد للعمل، والتعامل مع المرؤوسين بطريقة لبقة وودية، فهو يعطي اهتماما أقل بالعمل والإنتاجية.

## 3. نمط الإدارة العلمية

يهتم هذا النمط بالإنتاج والعمل بالدرجة الأولى، أما العمال فهم يعاملون كوحدات منتجة مثلها مثل الآلات، فلا مجال للعلاقات الإنسانية عند هذا النمط.

## 4. نمط الإدارة المتأرجحة :

يعمل هذا النمط بسياسة منتصف الطريق، فالقائد هنا يهتم بالعلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة وكذلك بالعمل والإنتاج، فهو يحاول الموازنة بين رضا الأفراد والإنتاج، وتتأرجح القيادة هنا بين الشدة واللين حيث أنها تضغط على المرؤوسين لأجل الإنتاج، لكنها لا تتماهى في ذلك وتعطي اهتماما للمرؤوسين لكنها لا تعطيهم كل شيء.

## 5. نمط الإدارة بروح الفريق :

يرى هذا النمط أن الإنتاج الجيد إنما هو نتيجة الإهتمام بالإنتاج وبالعلاقات الإنسانية معا، ويرى أن الجماعة هي المرتكز الأساسي في المؤسسة وان التشاور والمشاركة يقودان إلى إنتاجية عالية. ويعتبر هذا النمط من أفضل الأنماط المذكورة.

## 5- التطور التاريخي لمصطلح القيادة الإدارية:

إن تحديد معنى القيادة الإدارية ليس بالأمر السهل نظرا لتطور هذا المفهوم على مر التاريخ يتطور الدراسات الإدارية في هذا المجال لذا نستطيع أن نبرز مرحلتين متعاقبتين مر بهما مصطلح القيادة الإدارية هما:

أ. المرحلة الأولى: المفهوم التقليدي للقيادة الإدارية:

ارتبط هذا المفهوم في بدايته مباشرة بفكرة السلطة الرسمية داخل التنظيم الإداري، في هذه المرحلة كانت القيادة الإدارية مرادفة لسلطة القانونية التي تمنحها القواعد الرسمية للرؤساء الإداريين، في ظل التدرج الرمي للمنطقة الإدارية فالقائد الإداري هو كل رئيس إداري يتمتع بحق إصدار أوامر السلطة التي يتعين على التابعين تنفيذها وإطاعتها، وإلا تعرضوا للجزاء، فعناصر القيادة الإدارية كانت إذن هي: الأوامر، الطاعة، العقاب والجزاء.

وأرتبط هذا المفهوم بأفكار العالم الألماني "ماكس فيبر" عن التنظيم البيروقراطي المثالي، استمرت هذه الفكرة بعده إلى حركة الإدارة العلمية للعالم الأمريكي "فريدريك تايلور" والعالم الفرنسي هنري فيول<sup>1</sup>.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لأنصار هذه الفكرة التقليدية في القيادة الإدارية هي كالأتي :

\* من شأن هذا المفهوم يؤدي إلى سيادة التحكم، والدكتاتورية في المنظمات الإدارية .

\* الاستئثار بالسلطة والاعتماد في القيادة على حق توجه الأوامر أن يحقق غاية التنظيم، إذ يمكن أن يلجأ العمال للأحزاب .

\* تنفيذ القرارات دون اقتناع من المرؤوسين، وذلك لخوفهم من الجزاء الذي من شأنه إضعاف روحهم المعنوية وطاقاتهم

## الإنتاجية<sup>2</sup>

ب. المرحلة الثانية: المفهوم الحديث للقيادة الإدارية جاء هذا المفهوم نتيجة الانتقادات الموجهة للفكر الكلاسيكي، وهذا المعنى الحديث أرتبط وأعتمد على فكة العلاقات الإنسانية التي تربط بين القائل، وأعضاء التنظيم، ليس بوصفهم أتباع بل كيان، وشركاء مع القائد في مسؤولية القيام بإنجاز الأهداف المشتركة للمنظمة الإدارية، فالقيادة في معناها الحديث لأتجدد بناء على السلطة الرسمية القانونية المرتبطة بالأوامر الملزمة، والصارمة وما يصاحبها من جزاء

---

1- محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للنشر، الجزائر، (د.ط)، 2010، ص 63،64 .

2- نفس المرجع ، ص 65

عند مخالفتها، وإنما تتحد كذلك بناء على قدرة القائد فالتأثير على العاملين من أعضاء التنظيم وخلق الولاء بينهم

وغرس روح الفريق الواحد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة المنظمة<sup>1</sup>

ومصدر قوة القائد في هذه المرحلة القبول الاختياري التابعة الذين يحترمون القائد لماله من قدرات ومهارات إدارية

وإنسانية وفنية تجذبه نحوهم عن طريق الأهداف العامة وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد معنى القيادة الإدارية بأنها

"قدرات المدير أو الرئيس الإداري المسؤول في التأثير على الأفراد أعضاء التنظيم، وتحقيق الولاء له ولأهدافه بناء على

الاقتناع الاختياري، وليس بناء على ما يمتلكه الرئيس من سلطة رسمية فقط." <sup>2</sup>

## **6- العلاقة بين القيادة والإدارة:**

الاختلاف الأول بين القيادة و الإدارة هو ببساطة اختلاف في الهدف، فالإدارة تهدف إلى إدارة الأعمال بينما

القيادة تهدف إلى قيادة الأفراد. إذاً فالقيادة هي عملية تأثيرية بالدرجة الأولى، بينما الإدارة هي بالتحديد عملية

تشغيلية. الاختلاف الثاني بين القيادة و الإدارة هو اختلاف في الأدوار، فدور المدير إدارة وحدته أو قسمه بعقلانية

ورقابة مركزاً اهتمامه بصورة خاصة على حل مشكلات العمل بينما دور القائد هو توجيه الأفراد والمجموعات

واستخدام ما بوسعهم لجعلهم ينجحون ويحققون أهداف مؤسسته.<sup>(3)</sup>

---

1- محمود شحماط ، المرجع السابق، ص66

2- نفس المرجع، ص67

3 - عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000 ص141.

ومن كل هذا وضع روست **Rost** جدول رقم (18) يبين فيه عمل القادة والمديرين: <sup>1</sup>

العنصر	القيادة	الإدارة
العلاقات	تؤثر على العلاقات	تسيطر على العلاقات
التسميات	القادة و الأتباع	المديرون و المرؤوسون
العمليات	تتوجه نحو التغيير الحقيقي	تتبع و تسوق الخدمات و السلع
الأهداف	التغيير المطلوب هو انعكاس لأهداف مشتركة	سلع الخدمات هي حصيلة نشاطات منسقة

فمن خلال الجدول نستنتج أن القائد هو عضو من بين أعضاء المؤسسة ، يتولى قيادة العاملين انطلاقاً من قدرته على أحداث التفاعل بينه وبين المرؤوسين ولا يعتمد على السلطة الرسمية إلا كوسيلة من الوسائل لتحقيق التفاعل ، ونجد أن القيادة والإدارة كلاهما مهمين ، فالقيادة وحدها تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات الإنسانية ونحمل الإنجاز الفوري الذي بدونه لا يمكن الإستمرار ، أما الإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصور الكلية والربط بالقيم والمبادئ وقد تنسى العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام بالإنجاز <sup>2</sup>.

إذن فالقائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها ، والمدير يسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة <sup>3</sup>.

فيمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية :

1- الجانب التنظيمي: يبرز هذا الجانب للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، ولما كانت الإدارة تجمع بين العلم والفن، فإن دور القائد في هذا الجانب لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر، ولكن الدور

1- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص420.

2- طارق السويدان، فيصل باشرجيل ، المرجع السابق ، ص60.

3- عادل الزايد ، (الطريق إلى منظمة المستقبل)، مجلة الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة، عدد368 ، 2003 ، ص23

الأساسي والمهم للمدير أو القائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيه، وبالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ولإيجاد التنسيق التكاملي بين العاملين في التنظيم

2- الجانب الاجتماعي للإدارة: يتضح من كون التنظيم الإداري على اختلاف صورة وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاط الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها والقيادة الإدارية كظاهرة إجتماعية في المنظمة أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، تعد كذلك أداة أكثر ضرورة للتنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها أهدافها، والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة.

3- الجانب الإنساني للإدارة: التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني وليس آلي، ويمثل العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى، التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها، ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هو الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك اتجه إهتمام علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر البشري في الإدارة ، وعلى القيادة الإدارية كونها تتولى توجه هذا العنصر وجعله أكثر فعالية، ويتضح ذلك من خلال إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة مايمس شؤونهم والإستماع لأرائهم وهو مايسمى بالإدارة بالمشاركة ومن هنا يبرز دور القيادة الإدارية المسؤولة في حل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

وهناك بعض الاختلافات الأخرى بين القادة والمديرين<sup>2</sup>:

---

1- طلال عبد المالك الشريف ، رسالة ماجستير، الأنماط القيادية وعلاقتها بالداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، الرياض، 2004 ، ص41-42

2- K. Aswathappa , and G. Sudarsana Reddy, Organisational Behaviour, Global Media, 2008,p 198



- القادة لديهم أتباع ، لكن المديرين ليس لديهم أتباع ، ويحق للمرؤوسين إطاعة المديرين بدافع الخوف، لكن هذا لا يمكن في إتباع القادة.

- القادة لديهم جاذبية عاطفية.

- يلي القادة احتياجات المرؤوسين. يحاول المديرين والقادة تلبية الاحتياجات الشخصية التنظيمية للموظفين. لكن مع اختلاف في كلاهما في تلبية الحاجات الهدف الرئيسي للمدير هو تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي المقابل ، فإن المهمة الرئيسية للقائد هي تلبية احتياجات أتباعه.

### 7- مهارات القيادة الإدارية:

تتطلب وظائف القيادة الإدارية الحديثة مجموعة من المهارات، والقدرات بخلاف الإدارة التقليدية ، حيث تحتاج هذه الأخيرة من القائد الإداري أن تكون له القدرة على التأثير في الآخرين، كما تتضمن أيضا وجود عمالة مؤيدة للإدارة بحيث يتطلب هذا وجود جو يتميز بالثقة والإخلاص، بالإضافة إلى إدارة المعلومات بكفاءة وفعالية، ومن هذا كله أصبح لزاما على المتصدي لقيادة الآخرين بنجاح أن يتحلى بمهارات معينة متمثلة في المهارة الإجتماعية و الفكرية والفنية وفي مايلي سنحاول أن نتعرف على مميزات وخصائص كل مهارة.

### - المهارة الاجتماعية:

وتعني قدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني، واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الآخرين<sup>1</sup> . وقد عرفها العالم ألتون ما يو بأنها "مقدرة الفرد (القائد) على نقل مشاعره وأفكاره إلى فرد آخر وكذلك مقدرته على الإستجابة لمشاعر ، وأفكار الآخرين بصورة تساعد على زيارة التعاون والمشاركة في عمل مشترك". وفي نطاق التنظيم الإداري تعني المهارة الإجتماعية القدرة على تكوين مجهود تنسيقي داخل فريق العمل الذي يكون الإداري قائدا له<sup>1</sup> . إن المهارة الإجتماعية تعكس قدرة المدير على التعامل مع الموظفين، ومن هنا يتضح لنا أن

---

1- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر، 2004، ص96.

اكتساب القائد للمهارة الاجتماعية يعتبر أكثر تعقيدا من إكتسابه للمهارات الأخرى حيث يعتبر التعامل مع المرؤوسين أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء الأخرى، ومن أهم السمات التي ترتبط بالمهارة الاجتماعية للقائد نذكر:

\* الاستقامة وتكامل الشخصية وهذه السمة تعبر عن مدى توفر الإنسجام والإتزان لسلوك القائد سواء في شؤنه العامة أو الخاصة.

\* الاستقامة والتي تعني إحترام الأنظمة وسلامة النهج والهدف والتطلع إلى المثل العليا .

\* الامانة والإخلاص والخلق الطيب ، حيث يساعد على خلق الثقة بقيادته لمؤسسه ، وكذلك إهتمامه بمصالحهم وبذلك تحقيق هدف كل منهما إضافة إلى تحقيق هدف المنظمة.

## - المهارة الفكرية

ينظر للمهارة الفكرية بأنها القدرة على رؤية المنظمة في مجموعها العام، وعلى إدراك الترابط في وظائفها، وأثر التغيرات في أي جزء منها على بقية الأجزاء الأخرى، ويدخل في المهارة الفكرية القدرة على تصور مستقبل المنظمة والمشاكل المتوقعة ومحاولة إستباقها ووضع حلول لها مقدما، وهو ما يتصل بفكرة التخطيط<sup>2</sup>.

ومن دلائل توفر المهارة الفكرية لدى القائد ما يلي :

- كفاءته في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيع عالي.
- وضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة.
- إبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين، والعمل على تنميتها عن طريق التدريب.
- توضيح خطط السلطة للمرؤوسين.

---

1- محمود شحماط ، مرجع سابق ، ص88.

2- محمد شحماط ، المرجع السابق ، ص89.

- تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم.
- القدرة على إختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة ، الإشراف وتبسيط الإجراءات لإنجاز الأعمال على أفضل وجه<sup>1</sup>.
- وتأتي المهارة الفكرية لتكون بذلك أكثر أهمية لنجاح المستويات الإدارية العليا من المؤسسة ، تعد المهارة الفكرية مطلوبة في كل المستويات ، ولكي تظل المسؤولية الأولى والمبدئية لرؤية الصورة الكاملة ملقاة على عاتق أعلى المناصب الإدارية<sup>2</sup>.

#### -المهارة الفنية:

يقصد بالمهارة الفنية القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم ، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب ، وذلك يعني خبرة المدير بنشاط المنظمة التخصص عموما بدون تعمق ، وهذه المهارة تتعلق أو ترتبط بصفة عامة بالأشياء الأكثر من الأفراد.

من أمثلة المهارة الفكرية مهارة تحليل البيانات ، إستخدام الحاسب الآلي ، كتابة التقارير مهارة العرض والتقديم<sup>3</sup> إذن فالمعنى الشامل للمهارة الفنية القدرة على إستخدام المعرفة المتخصصة، والبراعة في إستخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة، الخبرة، التدريب، ومن أهم الخصائص المميزة لها هي:

أنها مهارة أكثر تحديدا من المهارة الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة .

- انها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل في مجال التخصص.

1- ماهر محمد الصالح حسن، المرجع السابق ، ص98-99

2- يورك برس ، علم نفسك بالطريقة المثلى للمهارات الإدارية 242 ساعة ، ط1، مكتبة ابنان ناشرون الشركة المصرية العلمية ،لونجمان ،2003، ص15

3- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، ط1، ايتراك للطباعة والنشر(د-ب) 2007، ص32

- انها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة إلى شغلها بقيادة تتوفر لديهم المعرفة، والخبرة العالية كي يتمكنوا من فهم عملهم وإتقانه.

- انها سهلة في إكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى<sup>1</sup>. هذا فيما يخص خصائص هذه المهارة أما عن أهم السمات التي ترتبط بالمهارات الفنية للقائد سنوردها كالتالي:

1- القدرة على تحمل المسؤولية التي تتمثل في ثقته بنفسه، وقدرته على إنجازها بقدرة، ورغبة في أداء واجباته الوظيفية، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، والأعمال التنفيذية التي يقوم بها دون محاولة التهرب منها، وتوفير مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية.

2- الفهم العميق والشامل لتحمل للأمور.

3- الجزم وهو يعني أن يكون القائد حازم وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى.

4- الإيمان بهدف وإمكانية تحقيقه لأن هذه السمة تزيد من قدراته على إقتناع مرؤوسيه لضرورة تحقيق الهدف<sup>2</sup>.

ترداد أهمية المهارة الفنية لدى المستويات الإدارية لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب

الأفضل للأداء، وكلما المدير في السلم الإداري وتوغل داخل الهرم الوظيفي قلة أهمية المهارة لديه<sup>3</sup>

حيث نرى أن متطلبات القيادة العليا تتصل بالشؤون العامة والخطط والسياسات بدرجة أكبر بكثير من

التفصيلات الفنية والتخصصية يضاف إلى ذلك أن المنظمات الكبيرة تتضمن تخصصات فنية عديدة يستحيل على

فرد واحد التعمق والتحكم فيها كلها<sup>4</sup>.

---

1- ماهر محمد حسن ، مرجع سابق ،ص93

2- نفس المرجع ، ص93-95

3- بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة ، 2008، ص86.

4- محمود شحماط ، مرجع سابق ، ص88.

## 8- العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية:

تتأثر عملية القيادة بالعديد من العوامل أهمها:

### - العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية:

أ- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات، التي لها تأثير عليهم.

ب- مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.

ت- الميولات والتفصيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.

ث- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف الغير مؤكدة أو الغامضة.

ج- مستوى مهاراته القيادية.

### - العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم:

أ-مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.

ب-مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

ت-مدى تقبلهم لمعايشة الغموض.

ث-مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم.

ج-مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

ح- درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم<sup>(1)</sup>.

#### - العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

أ- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.

ب- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.

ت- درجة ملاءمة الهدف لظروف الموقف.

ث- مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.

#### - العوامل المؤثرة في الموقف<sup>2</sup>:

أ- خصائص النمط التنظيمي السائد، من حيث ثقافة المؤسسة وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتت الجغرافي

لأجزاء المؤسسة، ودرجة الإحكام في النظام الرقابة السائد للتأكد من تحقق الهدف.

ب- مستوى فعالية العمل الجماعي في المؤسسة.

ت- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

ث- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشاكل المرتبطة بالموقف

ومن كل ما جاء في هذه العوامل يتضح لنا أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد، بحيث يستلزم بالضرورة

من القائد ومع إدراكه لكل تلك العوامل وأثرها، وعليه أن يخلق مناخاً يتحقق فيه التوازن بين الاهتمام لتحقيق الهدف

المشترك والاهتمام بالجوانب الإنسانية (النفسية والاجتماعية) للتابعين.

#### 9- نظريات القيادة :

---

1- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 1999، ص194.

2- حسين حرتم، المرجع السابق، ص218.

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي اهتم بها الباحثون والمفكرون، ونحن في هذا السياق نستعرض أهم النظريات التي قدمت في هذا المجال.

### أ- النظريات التقليدية

**أ-1- نظرية السمات أو الصفات:** ومفاد هذه النظرية أن القيادة مرتبطة بالخصائص الطبيعية للإنسان، سواء كانت خصائص جسمية أو نفسية أو عقلية. وقد شملت على أربع سمات رئيسية وهي: الذكاء والذي بموجبه يمكن للقائد من تفهم كل ما يحيط به، ويعطيه القدرة على توصيل ما يريد توصيله للتابعين، وكذا مواجهة جميع الظروف أو أغلبها ويتميزون بمشاعر إيجابية وحيادية تجاه الآخرين ويكونون ذا دافعية قوية نحو الإنجاز<sup>(1)</sup>.

وفي ضوء ما سبق نستطيع فهم عملية القيادة على أساس خصائص وسمات معينة يجب توفرها في القائد.

لقد أشار ستوجديل **Stogdill** في دراسته التي تمت حول خصائص القائد وسماته ما بين (1948-1971م)، والتي أظهرت أن للقائد خصائص ومميزات يتميز بها بحيث يجد منها الدافعية القوية لتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال، والقوة و المثابرة والمجازفة في حل المشكلات والثقة بالنفس، والاستعداد لمواجهة الضغوط أثناء العمل ومواجهة الإحباط والقدرة على التأثير في الآخرين<sup>(2)</sup>.

إن هذه النظرية لم تأخذ في حسابها المواقف التي يجد فيها القائد نفسه، وكذا إهمالها لدور الأتباع في إنجاح عملية القيادة، لذا كان من الصعب تعميم نتائج هذه النظرية بشكل ثابت.

**أ-2- نظرية البطولة أو الزعامة:** (الكاريزما) ومفادها أن القائد هو ذلك الشخص الذي يتميز بالصفات المتفردة التي تعطيه القوة والقدرة الغير العادية على التأثير في الأتباع، بحيث يستطيع أن يحدث التغيرات التي يراها مناسبة دون أي اعتراضات تذكر وضمن حماس وتأثير كبيرين

---

1- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة (المفاهيم والاتجاهات الحديثة)، دار زهران، عمان، 2000، ص211.

2- محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2003 ص 109.

ف نجد فيبر قد فرق بين ثلاثة نماذج للسلطة وهذه النماذج هي السلطة التقليدية، سلطة الهبة الإلهية، السلطة العقلية الشرعية. فالقائد في السلطة التقليدية يستمد شرعيته من توارث السلطة، وهذا كان جليا في عهد الإقطاع الذي مرت به أوروبا. أما سلطة الهبة الإلهية فالقائد يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها عن بقية الأفراد مما تجعل له من مكانة تعظيمية وتقديرية نتيجة القدرات التي يتمتع بها. نلاحظ هذه السلطة في الشخصيات الدينية والقادة العسكريين والمصلحين الاجتماعيين. إما السلطة العقلية الشرعية، تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير بصفة عامة<sup>1</sup>.

من الواضح أن هذه النظرية اهتمت بالقيادة الزعامية التي تؤثر في المرؤوسين بشكل استحواذ القائد على عقول ومشاعر التابعين له وثقتهم بقدراته كقائد ناجح يلي طموحاتهم و يحقق أهدافهم. إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات هي ما يلي:

- 1- عدم سهولة وحصر وتحديد الصفات الأساسية التي يجب توفرها في الشخص حتى يصير قائداً أو زعيماً.
- 2- عدم شمولية هذه النظرية لأنها لم تأخذ المتغيرات البيئية الأخرى بعين الاعتبار، وقد تمدها هذه المتغيرات بمقومات النجاح أو لفشل وهذا حسب القيادة وطبيعتها.<sup>2</sup>

## ب- النظريات الحديثة في القيادة:

تختلف هذه النظريات عن النظريات التقليدية في أنها لا تركز على الأشخاص لتحديد من هو القائد، بل تركز على متغيرات أخرى وذلك حسب طبيعة كل نظرية وأهم هذه النظريات:

- ب-1- **النظرية الموقفية:** لا تهتم النظرية الموقفية بالقائد وصفاته فقط، وإنما تهتم بالقائد ضمن إطار عام وضمن متغيرات عديدة، فلا يمكن توفر صفات معينة في أي قائد حتى يكون ناجحاً بل ينبغي دراسة هذا القائد ضمن المتغيرات التي تعترضه أثناء قيادته للمؤسسة بحسب طبيعتها وأهدافها. وهذا دليل على أن الصفات القيادية العليا

---

1- عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص 212.

2- نفس المرجع، ص 213.



تختلف عن الصفات القيادية المتوسطة ذلك أن أهداف كل منهما تختلف بحسب المستوى التنظيمي للمؤسسة، وإن كان هدف هاته المؤسسة واحد. ومن بين المتغيرات نجد الظروف المادية للعمل وخصائص المرؤوسين وكذا الإطار الثقافي والبيئي للمؤسسة ودرجة التعاون بين أعضاء المؤسسة. فلا يمكن تحديد صفات أساسية يجب توفرها في القائد كما أنه لا يمكن تحديد المتغيرات التي يجب التركيز عليها ذلك لأن هذه المتغيرات لها صلة بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ومن أبرز المنظرين في هذا المجال:

**فيدلر:** والذي من خلال أبحاثه ودراساته ركز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة. وتشير نظريته إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توفرها في كل قائد (1).

و قد بين فيدلر نمطين من القيادة هما :

-نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).

-نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه) (2)

المتأمل في كلام فيدلر يستنتج من خلاله أن النمط الأول يهتم بالأفراد وحاجاتهم الشخصية، أما النمط الثاني

فيهتم بالإنتاج، مع إهمال العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة:

1- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها. (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له).

2- مدى السلطة والقوة التي تمنحها وظيفته.

3- درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المرؤوسين).<sup>1</sup>

---

1- سنان الموسوي، المرجع السابق، ص194.

2- حسن راوية، المرجع السابق، ص18.

وعليه فإن النظرية الموقفية بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن من خلالها إقرار مكانة ومركز القائد كقائد ناجح، كما أنها تقدم نوع من الديمقراطية في تبوء المكانة القيادية، فهي لا تحصر القيادة في عدد محدود من الأفراد بل تتعداها إلى أشخاص يمكن لهم أن يكونوا قادة في بعض المواقف.

### ب-2- النظرية السلوكية:

من أبرز أنصار هذه النظرية ألتون مايو، وكيرت ليفين، تميز هذه النظرية بين القياديين على أساس سلوكهم وتصرفاتهم وتأثيرهم على العمال لتحقيق التفاعل قصد تحقيق أهداف المؤسسة. وظهرت النظرية السلوكية نتيجة عاملين هامين:

- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن<sup>2</sup>.

ففي هذه النظرية تعتمد القيادة على التأثير الذي يحدثه القائد بينه وبين مرؤوسيه من خلال سلوكه وتصرفه تجاههم للوصول إلى درجة الإقناع والرضا، مما يترتب عنها قبول المرؤوسين سلطة القائد، هذا كله قصد تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذا ما ذهب إليه تيد (Tid) « حيث عرف القيادة على أنها مزيج من الصفات تمكن الحائز عليها من تحقيق شيء ما بواسطة الآخرين عن طريق تأثيره في جعلهم راغبين في أداءه»<sup>(3)</sup>.

### 3- نظرية (x) و (y) في القيادة<sup>4</sup>

1- حسين حریم، المرجع السابق، ص 212.

2- حسين حریم، المرجع السابق، ص 201.

3- كراجي مصطفى، المرجع السابق، ص 74.

4- مراد زعيمي و آخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، ط 1، 2008، ص 204.

لقد تضمن الكتاب الذي قدمه دوغلاس ماك غريغور سنة 1960 والمعنون "الجوانب الإنسانية في المشروع"

وصفا متميزا لنظرية X و Y في القيادة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

### أولا: نظرية (X) :

تركز هذه النظرية من مجموعة من القضايا التي تعد من وجهة نظر أصحابها بمثابة عناصر محورية يجب على القائد

إعطائها أهمية خاصة هي:

-تعد الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر إنتاج المشروع (أموال، مواد خام، الآلات ومعدات وأفراد).

-تعمل الإدارة على توجيه سلوك الأفراد والجماعات وتحفزهم والسيطرة على أفعالهم وتعديل سلوكياتهم تماشيا مع

حاجات التنظيم وأهدافه.

-في حالة وجود مقاومة من الأفراد لحاجات التنظيم و أهدافه، فإن تدخل الإدارة يكون عن طريق إقناع هؤلاء

بالتخلي عن مثل هذه السلوكيات أولا، ثم عن طريق السيطرة على هذه الأفعال و العقاب ثانيا.

-تنظر هذه النظرية إلى العامل بكونه كسول ينقصه الطموح، يتهرب من المسؤولية، يفضل الانقياد من طرف

الآخرين.

-ولتجاوز هذه المعضلات تؤكد هذه النظرية على ضرورة تطبيق مبدأ المراقبة اللصيقة على العامل، ثم اختيار المرؤوسين

الذين يشرفون على هذه العملية القادرون على إجبارهم (التهديد، العقاب) على التقيد بحاجات التنظيم، وإذا كانت

هذه النظرية لا تؤمن بوجود أي شكل من أشكال الصراع المحتملة بين الرئيس والمرؤوسين- الطاعة عن طريق الإكراه

والإجبار- فإنها تكون قد وضعت نفسها في مأزق من الناحية الإجرائية لأن تشريعات وقوانين العمل في وقتنا المعاصر

أصبحت تعترف بحق العاملين في الإضراب عن العمل والتفاوض حول شروط العمل والتفاوض حول شروط العمل والتفاوض حول شروط العمل

## ثانيا: نظرية (y) <sup>1</sup>:

- ظهرت هذه النظرية في أعقاب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية لتحل محل النمط القيادي السابق بتركيزها على النموذج القيادي المبني أساسا على المشاركة و اقتسام السلطة ،فهي بذلك تحترم رأي المرؤوسين و تشركهم في اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية من هذا المنطق طرح صاحب هذه النظرية "دكتور ماك جريوجر" مجموعة من الافتراضات هي :
- تربط هذه النظرية بين الجهد العقلي و الجهد الجسمي و تعتبرهما بمثابة شيء طبيعي مثلهما في ذلك مثل اللعب و الراحة، على عكس النظرية السابقة التي تهتم فقط بالجهد الجسمي .
- ترفض هذه النظرية استخدام أسلوب التهديد و الإجبار لتحقيق الأهداف التنظيمية فهي تعتمد في مقابل ذلك على التوجيه الذاتي و السيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف .
- ترى هذه النظرية أن تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت و التي ترتبط بدورها بالانجاز و التحصيل ،عكس نظرية X التي تعتمد على نظام الأجور .
- إن القدرة على الخلق و الابتكار والإبداع في حل المشكلات التي تواجه العاملين من حين إلى آخر توزع على جميع أعضاء التنظيم دون الاختصار على فئة محددة.

---

1- مراد زعيبي و آخرون، المرجع السابق، ص 204

## خاتمة :

نستشف ومن خلال عرضنا السابق للقيادة والمهارات الواجب إتباعها من قبل الرؤساء، وكذا الممارسات السلطوية المتبعة من قبل الرؤساء نقول ان المؤسسة الجامعية احمد دراية ومن خلال إجابات المبحوثين تعددت فيها أنماط وممارسات المسؤولين، وهذا يخضع لتصورات المسؤولين لعملية ممارسات السلطة فمنهم من اعتمد على الأسلوب التشاوري التشاركي وآخرون اعتمدوا على أسلوب الحر وهناك من اعتمد على أسلوب الممارسة الديكتاتورية والتي رأى من خلالها تجسيدا لسلطته وإبراز قدراته التسييرية إلا ان الممارسة التي اعتمدت بشكل أساسي كانت ممارسة تشاورية تشاركية . وهي أساسا ممارسة صائبة اذا وجدت نضجا تنظيميا بما يحقق أهداف الجامعة .

## الفصل الثامن:

ديناميكية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد

دراية ادرار

## ديناميكية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ادرار

تمهيد

المتتبع والدارس للسلطة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية يقف على حقيقة مفادها أن السلطة التنظيمية عرفت حركية مستمرة خلال الفترة التي انشأت فيها جامعة ادرار ، وبالمفهوم البسيط فان الوظائف السلطوية والتي تعد النسق الأساسي الذي يربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض تم شغلها من قبل عدة أفراد خلال هذه الفترة وذلك لاعتبارات عديدة. وللتحليل أكثر هذه السيورة حاولنا أن نعالج ما تم في إطارها بمقاربة نعتبرها أكثر اقترابا وتفسيريا لها من حيث ادوار الفاعلين الذين شغلوا مناصب سلطوية، وكذا المصالح والأقسام ومختلف الإدارات التي كانت النواة الصلبة للسلطة بالمؤسسة استخدمنا المقاربة الخلدونية والماركسية ، ومقاربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه في فهم ادوار الفاعلين بالمؤسسة والاستحواذ على مجالات السلطة.

### 1- المقاربة الماركسية لظاهرة السلطة بالمؤسسة:

استخدم "كارل ماركس" مفهوم البيروقراطية في سياق محدود وفي إطار ضيق للإشارة إلى إدارة الدولة، كما أنه لا يمكن فهم واستيعاب أفكاره وتصوراتيه عن التنظيمات البيروقراطية إلا في ضوء نظرياته عن الصراع الطبقي وأزمة الرأسمالية، وحمية المجتمع الشيوعي، حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية والواقعية، فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة منبثقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية ، وإذا كانت التنظيمات عند "هيجل" تتخذ شكلها من التعارض إلى المصالح الخاصة التي تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة التي تعبر عنها الدولة، فإن هذا التعارض لا معنى له عند ماركس<sup>1</sup>.

فالتنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة لا تعدوا أن تكون أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى، وهذه الطريقة تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي فرض نظام من شأنه تدعيم

---

1- السيد الحسيني، لنظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 4، دار المعارف، مصر، 1983 ص 40

التقسيم الطبقي والاستغلال، وفي ظل هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات أمرا حتميا في مجتمع ينقسم إلى طبقات ويسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيمات الطبقية والحفاظ عليها ذلك أن "ماركس" قد اضطر إلى وضع مشكلة التنظيمات البيروقراطية في إطار نظريته عن الصراع الطبقي، كما أنه نظر إلى هذه التنظيمات بوصفها شكل أو صورة من صور الاغتراب حيث ذهب إلى أنه ما أن تحقق هذه التنظيمات استقلالها وقوتها حتى يشعر الناس بقوتها السحرية التي تتمتع بها، وأنها برغم ما تؤديه من تنظيم في الحياة الاجتماعية إلا أنها ما تلبث أن تصبح خارجة عن نطاق سيطرتهم وقمعهم لأنها تتخذ شكلا من أشكال التقديس يقابل ما يستشعره الناس من ضعف والاعتراب عند "ماركس" ليس مقصورا على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع إنه يوجد أيضا داخل التنظيمات ذاتها، ولقد أكد "ماركس" أن العاملين في هذه التنظيمات يفتقدون القدرة إلى المبادرة والتخيل والخوف من تحمل أعباء المسؤولية، والسعي من أجل تدعيم أوضاعهم ووجودهم، فضلا عما يحدث بينهم من صراعات من أجل الترقية والتقدم وما يرتبط بذلك من تعلق بالرموز والمكانة والهيبة<sup>1</sup>.

## 2- ابن خلدون والسلطة:

ابن خلدون وفي تحليله لظاهرة السلطة أعطى تصوره من واقع عربي افرز مكنوناته البدوية والتي آلت في النهاية إلى تأسيس أو بناء دولة، وفي ظل تلك السيورة التاريخية فان السلطة أو الرياسة هي أساس تلك التجمعات البشرية وبه نشير إلى أهم ما جاء به ابن خلدون في تحليله لظاهرة السلطة.

يرى ابن خلدون أن المجتمع بحاجة إلى سلطة أو حاكم وهي أمر ضروري وبهذا يشير إلى "أن الآدميين يحتاجون في كل اجتماع إلى وازع وحاكم يزع بعضهم عن بعض فلا بد أن يكون متغلبا عليهم بتلك العصبية وإلا لم تتم قدرته

---

1- السيد الحسيني، المرجع السابق، ص42



على ذلك<sup>1</sup> ففي أي مجتمع لا يخلو من وجود سلطة تحكم بدافع حماية الناس بعضهم عن بعض، وهو الأمر المعتمد في المؤسسة او المنظمة فالسلطة وتوزيعها يعتبر المحرك الأساسي لها. وأساس السلطة التي أشار إليها بن خلدون تكون بالغلبة والغلبة بالعصبية التي تضيف مشروعية لتقبل السلطة وهو ما جاء في قوله " ان العصبية انما تكون من الالتحام بالنسب او ما في معناه وذلك ان صلة الرحم طبيعي في البشر إلا في الأقل ومن صلتها النعمة على ذوي القربى وأهل الأرحام أن ينالهم ضيم أو تصيبهم هلكة فان القريب يجد من غضاضة من ظلم قريبة او العداة عليه ويود لو يحول بينه وبين ما يصله من المعاطب والمهالك نزعة طبيعية في البشر منذ كانوا فإذا كان النسب المتواصل بين المتناصرين قريبا جدا بحيث حصل به الاتحاد والالتحام كانت الوصلة ظاهرة فاستدعت ذلك بمجردا ووضوحها وإذا بعد النسب بعض والشئ فرما تنوسي بعضها وبقي منها شهرة فتحمل على النصرة لذوي نسبه بالأمر المشهور منه فرارا من الغضاضة التي يتوهمها في نفسه من ظلم من هو منسوب إليه بوجه ومن هذا الباب الولاء والحلف إذ نعمة كل احد على أهل ولاءه وحلفه للألفة التي تلحق النفس من اهتضام جارها او قريتها أو نسيبها بوجه من وجوه النسب أو قريبا منها.<sup>2</sup> فالنسب يشكل التحام فعصبية يعني ان الغلبة تكون بالتحام العصبية التي تشكل أساسا من النسب لكن هذا لا يتعداه إلى المجتمعات الحديثة بل يشاع هذا في المجتمعات التقليدية التي ارتكزت فيها السلطة على أسس عصبية . وبالرجوع الى مؤسساتنا وبحكم نشأتها في بيئة اجتماعية تترنح بين التقليدية وأسس بناء مجتمع حديث إلا أن في واقع الأمر لازالت المحددات السوسيو ثقافية تلعب دورا أساسيا في تحديد سير العمليات التنظيمية بما يسمى المحسوبية الجهوية والقبلية. فالتحليلات التي قدمها ابن خلدون تقدا مدخلا لتحليل التنظيمات البيروقراطية الحديثة التي نشأت في دول لازالت العصبية القبلية تقدم نفسها على أنها المعيار في تولي مناصب السلطة . فالسلطة عند ابن

---

1- ابن خلدون، ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،

بيروت، لبنان، ص 142

2 - نفس المرجع، ص 142

خلدون مصدرها النسب أو القرابة وبعد التحامهم مع بعضهم يشكلون عصبية ويدخل تحت هاته العصبية عصبيات أخرى تشتد بها وتقوى العصبية فتحدد أساسا في الأخير السلطة أو الرياسة.

### 3- المداخل النظرية للسلطة التنظيمية:

تناولت النظريات والمداخل السوسولوجية والإدارية مفهوم السلطة في المؤسسة بل جعلت منه محور أبحاثها وعصب دراساتها ، وذلك من خلال دراسات العديد من علماء ومفكري علم اجتماع وعلم الإدارة، "فظهرت حركة الإدارة العلمية بداية العشرينية الأولى من القرن العشرين"<sup>1</sup>، على يد رائدها فريدريك تايلور .

حيث قدمت الحركة العلمية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية وتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية بالتخصص، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية، تفويض السلطة، نطاق الضبط، وترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم<sup>2</sup>.

رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست سلوكهم ومشاعرهم إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات المهام المديرين ، فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويديهم على أسس علمية وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه، كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل وهي تأخذ صورا متعددة: زيادة الأجر، الترقية السريعة، تهيئة ظروف العمل المواتية.<sup>3</sup> وجاءت أفكار فايول تتحدث حول السلطة والقيادة فيرى البعض أن

---

Hamid, Bettahar, Management des Organizations, Editions, El dar El Othmania - 1  
2014, p 21

2- الفضيل ريمي، لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة، العدد 01، ص ص 14 - 15

3- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992، ص 58

فايول لم يشير إلى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الإدارة، فمثلا يرى جلادان Gladden أنه كان من المستحسن إضافة قيادة الأفراد كمهمة إدارية سادسة لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا في المنظمة، ومع ذلك فإن جلادان يبرر إغفال فايول لوظيفة قيادة الأفراد بأن هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس التي ذكرها، مما يوحي أن جلادان يعترف بأن القيادة تندرج ضمن المهام الخمس للإدارة.<sup>1</sup>

هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن الإنتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين والقادة، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية، الاتصالات الفعالة، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فإن إنتاج العاملين سيرتفع، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للعمل، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة إلى كثير من الإشراف.<sup>2</sup> ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاوثورن Hawthorne، أن القيادة الناجحة

تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف.<sup>3</sup> "فكرت مدرسة العلاقات الإنسانية على ازدواجية السلطة داخل المؤسسة: السلطة الرسمية الناتجة عن الهيكل التنظيمي والسلطة غير الرسمية وهي من مشمولات "القائد" وهي التي تنبع من الجماعة وتُجسم غاياتها وتعبّر عن إستراتيجيتها. وكثير من الأحيان ما يكون الإيمان بشرعية سلطة القائد أقوى من الإيمان بشرعية الرئيس الرسمي فيكون نفوذ الأول أنجع من نفوذ السلطة الرسمية التي تبدو مفروضة عنوة وليست لها سوى الشرعية البيروقراطية أي المعرفة المختصة والمكانة في السلم الهيراركي - وتوصي مدرسة العلاقات الإنسانية المتصرفين بحسن اختيار الرؤساء الرسميين وذلك

---

1- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 61-62

2- ظاهر محمود كلالدة، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997، ص 67

3- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 75

بالاعتماد على صفاتهم الإنسانية والأخلاقية الطيبة زيادة على قدرتهم الفنية حتى يكونوا مقبولين من طرف مرؤوسيههم ويجلبوا الشعور بشرعية سلطتهم ويتحقق النفوذ"<sup>1</sup>.

إن المحاولات التي قدمتها المدرسة السلوكية في مجال القيادة لم تسلم من النقد الذي استهدف الكشف عن الثغرات الموجودة فيما أضافته هذه المدرسة، فمن المآخذ عليها عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد وحاجاتهم واهتمامها الزائد بالعنصر البشري و دور القيادات الإدارية، حيث وصل بها الأمر إلى حد التدخل في حياة المرؤوسين الشخصية، فخرجت بذلك عن حدود المنظمة إلى مجالات خارج نطاقها، وذلك بسبب تأكيدها المفرط على الفرد على حساب العمل<sup>2</sup>، ويعتبر سيمون أن ما يدفع الفرد إلى الانضمام إلى المنظمة و المشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قيادتها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية، فبناء على الموازنة بين المساهمات التي يقدمها الفرد والمغريات التي يحصل عليها يشارك في أعمال المنظمة، حيث يستمر الفرد في تقديم خدماته طالما أن هذه المغريات تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها<sup>3</sup>. كما قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض ( في شكل نظريتين ) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقاً للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية<sup>4</sup>، وطبقا لـ **D. Mc-gregor** فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من خلال مزاوله السلطة، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم

---

1- الزغل رياض، مقدمة في علم النفس الاجتماعي و السلوك التنظيمي، دار قتيبة للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 1993، ص ص 171-172

2- نفس المرجع، ص 83

3- نفس المرجع، ص 82

4- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 119

يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب **D. Mcgregor** في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون وناضجون، فإن نظاما للحوافز و التقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية<sup>1</sup>.

#### 4- تاريخية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ومحددات تشكلها:

في سنة 2001 انشأت جامعة ادرار وتم وضع هيكليتها المادية والبشرية، وأسندت دواليب تسييرها إلى أفراد معينين من قبل الوزارة الوصية، والتي وضعت شرط تعيين رئيس الجامعة إلى مقياس الدرجة العلمية والتي تحددها مراسيم وزارية على أن يكون صاحب السلطة الأول بالمؤسسة يحمل درجة دكتور أو أستاذ التعليم العالي. على أن يتم تعيين باقي المناصب السلطوية الأخرى إلى رئيس الجامعة والذي يتم اقتراحهم وفق محددات تحمل اعتبارات عدة. ففي خلال مسيرة الجامعة ونشأتها تدرج الكثيرين في مناصب سلطوية أعطتهم حق اتخاذ القرار والتأثير في المرؤوسين. وتنقسم مراحل التي مرت بها السلطة بالمؤسسة الجامعية بادرار إلى مرحلتين أساسيتين: هما :

#### أ- مرحلة الانغلاق ( 2002-2011):

تزامنت آنذاك مع استحواذ السلطة من قبل الإدارة الوسطى بالجامعة وتحكمها في جميع المصالح والأقسام والكليات ، لان السلطة العليا بالجامعة تميزت بضعف تحكمها في زمام السلطة، مما أتاح لمستويات وسطى في الإدارة اخذ كل السلطات والتحكم فيها؛ فتميزت بمراقبة شديدة وصارمة واتخاذ قرارات دون الرجوع إلى استشارات مختلف المستويات المكونة للهيكل التنظيمي الجامعي، وسيادة اتصالات نازلة من أعلى هرم المؤسسة نزول بها إلى الأسفل

---

1- جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، 1991، ص ص 232- 233.

(الإدارات الوسطى والسفلى). وحسب ما أشار إليه مبحثنا<sup>1</sup> في هذا المجال أن مناصب السلطة كانت تمنح وفق ولاءات للإدارة الوسطى. وامتازت أيضا بعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد خطوط السلطة ولا كيفية توزيعها. بل كانت السلطة موزعة بشكل صوري ومؤقت لا يستطيع احد أن يمارس السلطة التي حولها له القانون. فالمحدد الرئيسي الذي نعتبره كان فاعلا في تشكيل ولاءات داخل المؤسسة الجامعية هو عامل التوظيف الذي كان يتم وفق معايير غير مفهومة في الكثير من الأحيان بل كان تعتمد في الغالب الأساس الجغرافي الذي لا يشكل خطرا على هذه السلطة والتي يتركها متحكمة في مجالات السلطة لسنوات طويلة وخاصة توظيف الأساتذة الذي اعتمد فيه توظيف أساتذة من منطقة (أ)، ليس لاعتبارات عنصرية أو جهوية؛ بل لاعتبارات إن هؤلاء العمال لا يعرفون المنطقة، وبالتالي يسهل التحكم في سلوكياتهم ، مع توفير بعض المستلزمات التي تعطى لهم على أنها "مزية في حقهم"، وفي المقابل حرم الكثير من أساتذة منطقة (ب) من التوظيف بالمؤسسة، وأتيح التوظيف لإداريين وعمال مهنيين بدون عقود دائمة. وكانت الإدارة الوسطى صاحبة السلطة بالمؤسسة لها انتماء روحي إلى مؤسسة الزوايا بالمنطقة بحيث عرفت توطيد العلاقة بين الجامعة ومؤسسة الزوايا بعد ما شابها نوع من الفتور لفترة زمنية كان يعتقد فيها مريدي الزوايا إن الجامعة تشكل خطرا فكريا وعقديا على المجتمع الاداري ، وبالتالي انفتحت الجامعة على محيطها الاجتماعي بنسج علاقات وطيدة مع الزوايا الدينية ومريديها. فكان يرجع إلى مشايخها في بعض القضايا والمشاكل التي كانت تحدث في الجامعة لإيجاد حلول لها، لان في تلك الفترة مؤسسة الزوايا كانت تشكل ضبطا اجتماعيا على أفراد المنطقة وسلطة قوية يخضع لها الجميع لارتباطات روحية ودينية.

## ب- مرحلة الانفتاح (2011- يومنا هذا):

اتضح فيها معالم السلطة وفق إعادة هيكلة المؤسسة الجامعية، وإعطاء الفرص لفئة الشباب بتوظيفهم وتقليدهم مناصب عليا بالمؤسسة. وكذا وضوح قنوات الاتصال، والرقابة التنظيمية واتخاذ قرارات وصناعتها بطرق

---

1- اخذنا مجموعة من المبحوثين واجرينا معهم مقابلة ، يعملون في المجال الاداري والتدريسي، واعطونا تقريرا نفس الراي وبالتالي لم نشير الى خصائصهم الشخصية.

تشاورية ضمن لجان ومجالس علمية تأخذ كامل الوقت للبحث في قضايا ومشاكل التي تعترض العمال من إداريين وأساتذة وكذا عمال الصيانة، وضوح الترقيات التي كانت تمنح فقط للأصحاب الولاءات، وضوح خطوط السلطة .

#### 5- اختيار السلطة الرسمية بالمؤسسة الجامعية: الأسس والمعايير

تختلف المؤسسات في طرق واختيار من يملكون السلطة بها ، إلا ان أصحاب القرار في ذلك يمكن ان نتساءل كيف تم تعيينهم في مناصبهم السلطوية وأي أساس تم اعتمادهم في ذلك، ففي الكثير من المؤسسات تجد العمال ممتعضين من تنصيب أفراد معينين بمراكز سلطوية، وهم في ذلك يطرحون سؤالات حول المعايير والأسس المتبعة في ذلك ، إلا ان هذه الأسس والمعايير في كثير من الأحيان تتم وفق عشوائية تنظيمية ان صح التعبير . فأشارت النظريات السوسيولوجية التنظيمية أساس الاختيار في ذلك ومنها مدرسة العلاقات الإنسانية الاعتماد على صفاتهم الإنسانية والأخلاقية زيادة على قدرتهم وكفاءتهم العلمية ففي هذا المبحث ومن خلال ما تم جمعه من بيانات ميدانية سوف نستعرض الأسس والمعايير التي يتم بها تعيين السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار.

## 6- عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم (19) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين على أساس المكانة الاجتماعية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الامين العام الجامعة	4.07	1.173
مدير المؤسسة الجامعية	3.50	1.303
رؤساء الأقسام	2.71	1.386
رؤساء المصالح التابعة للامين العام	2.51	1.365
العمداء	2.48	1.059
رؤساء المصالح المشتركة	2.46	1.159
نواب المدير	2.37	1.082
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة	2.37	1.240
نواب رؤساء الأقسام	2.35	1.099
نواب العمداء	2.21	.990
مدير المكتبة المركزية	2.14	1.242
<b>مجموع المتوسطات</b>	<b>2.65</b>	<b>1.19</b>

من خلال الجدول نلاحظ ان التعيين في مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية ادرار على أساس المكانة الاجتماعية كان بدرجة:

**عالية:** في الاختيارات التالية ضمن مجال [ 3.40-4.20 ] : الأمين العام الجامعة 4.07 مدير المؤسسة الجامعية 3.50

**متوسطة:** في الاختيارات التالية ضمن مجال [ 2.60-3.40 ] رؤساء الأقسام 2.71 رؤساء المصالح التابعة للامين العام 2.51 العمداء 2.48 رؤساء المصالح المشتركة 2.46 نواب المدير 2.37 رؤساء



المصالح التابعة لمدير المكتبة 2.37 نواب رؤساء الأقسام 2.35 نواب العمداء 2.21 مدير المكتبة

## 2.14 المركزية

وبشكل عام فالمتوسط الحسابي الكلي للبعد بلغ 2.65 ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ] مما يعني ان المكانة الاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة في تعيين أصحاب السلطة.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها وبالتحديد المتوسطات الحسابية لكل اختيار من الاختيارات جاء متوسط اختيار الأمين العام ومدير المؤسسة بشكل مرتفع، وهذا ما يوضح حقيقة الواقع ان من يشغلون هاته المناصب بالمؤسسة هم أبناء المنطقة وما يحملونه من صفات وانتماءات اجتماعية تمنحهم فرصة اشتغالهم المنصب ، وهذا كفيل للتقرب من العمال ومعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم ، والأقرب من ذلك حملهم نفس الثقافة والعادات والتقاليد، فالعمال بالمؤسسة اغلبهم ينتمون إلى المجال الذي تنتمي إليه المؤسسة الجامعية وبهذا تم تعيين عمال ذو مكانة اجتماعية حتى يتم التفاهم والتواصل بين العمال. وهذه المناصب السلطوية من أمين عام ورئيس جامعة ليست علاقاتها مقتصرة على البيئة الداخلية للمؤسسة فهي منفتحة على محيطها الخارجي ، فالمكانة الاجتماعية لهؤلاء تستفاد منها الجامعة في بسط الاستقرار وجلب الكثير من الاحترام والتقدير للمؤسسة الجامعية، فالأصول الأسرية تحدد مكانته الاجتماعية والتنظيمية، ومحددات المكانة الاجتماعية للعامل بالمؤسسة الجامعية هي العناصر التي تؤثر إيجابا في الإعلاء من مكانة العامل داخل المؤسسة الجامعية وهذه العناصر يؤشر عليها بالمؤشرات التالية: انتماءه لطبقة اجتماعية ذات حسب ونسب ، انتماءه إلى مؤسسات اجتماعية مؤثر بالمجتمع كمؤسسات الزوايا، وبتالي شغل مناصب سلطوية مؤثرة في المؤسسة، وقد جاءت النتائج للاختيارات الأخرى كلها بمستوى متوسط معنى ذلك ان عينة الدراسة تدرك ذلك التقارب الذي يمكن شغل تلك المناصب ليس بالضرورة له مكانة اجتماعية بقدر ما يمكن ان تكون لها صلات أخرى تؤهله لشغل المناصب، وهذه المناصب يقتصر على تلك العلاقات التنظيمية الداخلية للمؤسسة فلا يحتاج إلى ان يكون مع تواصل بمحيطه الخارجي.

جدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين بالكفاءة

الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.09	3.88	رؤساء المصالح التابعة للامين العام
1.02	3.71	رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
1.04	3.68	نواب رؤساء الأقسام
1.17	3.65	رؤساء المصالح المشتركة
1.19	3.25	رؤساء الأقسام
1.28	3.22	نواب العمداء
1.24	3.20	العمداء
1.87	3.19	مدير المؤسسة الجامعية
1.35	2.89	الأمين العام الجامعة
1.20	2.83	مدير المكتبة المركزية
1.14	2.59	نواب المدير
1.24	3.28	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أساس تعيين المسؤولين بالكفاءة الإدارية جاء بدرجات متفاوتة وهي كالتالي:

بدرجة عالية والتي تقع ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ]: رؤساء المصالح التابعة للامين العام 3.88، رؤساء

المصالح التابعة لمدير المكتبة 3.71، نواب رؤساء الأقسام 3.68، رؤساء المصالح المشتركة، 3.65.

بدرجة متوسطة، والتي تقع ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ]: رؤساء الأقسام 3.25، نواب العمداء 3.22،

العمداء 3.20، مدير المؤسسة الجامعية 3.19، الأمين العام الجامعة 2.89، مدير المكتبة المركزية 2.83.

بدرجة منخفضة، والتي تقع ضمن مجال [ 1.80 - 2.60 ]: نواب المدير بمتوسط 2.59 .

من خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق درجة المتوسطات الحسابية فان عينة الدراسة اتفقت على ان الكفاءة الإدارية انحصرت في بعض مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية لان شغل هذه المناصب يتطلب مهارات ومعرفة علمية وتقنية لسير العمل داخل تلك المصالح والأقسام فلا مجال للمحسوبية ولا لمحددات تعيق سير العمليات التنظيمية ، فرؤساء المصالح التابعين للامين العام تعتبر المصالح التابعين لها بمثابة المحرك الأساسي للجامعة ، فيؤكد فيليب برنود philippe perrenoud بأن "الكفاءة هي القدرة على التجنيد فهي ليست تقنية جديدة أو معرفة أكثر إنما هي القدرة على التجنيد مجموعة من الموارد المعارف ، المهارات مخططات التقييم و النشاط ، أدوات ، سلوكيات ، للمواجهة الفعالة لأوضاع معقدة و مفاجئة و هي تنمو و تتطور من خلال الاندماج و التكامل في تناغم هذه الموارد و هذا يتم تعلمه"<sup>1</sup>. فالمؤسسة الجامعية وبمجرد فتح أبواب التوظيف او النقل اعتمدت أساسا على أصحاب الكفاءة في التسيير واغلب هؤلاء العمال أتوا من مؤسسات أخرى حاملين معهم خبرتهم التسييرية في مجال الإدارة.

وقد توصلت عذراء بن شارف في دراستها أن التسيير بالكفاءات قد أعاد الاعتبار للفرد وما يحمله من معارف قدرات، مهارات و خبرات ، ولهذا سيكون شغل الشاغل للعاملين هو إيجاد سبل تنمية وتطوير كفاءاتهم بما يتلاءم واحتياجات مؤسستهم ويحقق تميزها وتقدمها . كما ترجمة مؤسسة سوناطراك هذا التوجه على أرض الواقع من خلال توجيه إستراتيجية التوظيف نحو استقطاب الكفاءات التخصصية من ذو الشهادات الجامعية والذين يمتلكون المهارات والقدرات والخبرات في التخصص المطلوب. وأيضا وضع المؤسسة لبرامج لتكوين و التدريب لتنمية وتطوير معارف الكفاءات التخصصية وتحفيز وتشجيع العمال على تنمية وتطوير كفاءاتهم. وهذا ما تعتمده المؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار باعتماد على التدريب والتكوين لتطوير معارف عمالها من خلال التكوين بالخارج وكذا حضور دورات تدريبية في مجال العمل . اما المناصب السلطوية الأخرى فتتطابق رؤى عينة الدراسة حول ان هذه المناصب السلطوية لا تقل أهمية عن المناصب المشار إليها أنفا بل أنها تعتمد على درجة من الكفاءة وحسن التسيير.

---

<sup>1</sup> - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، 2008-2009، ص 272

الجدول رقم (21) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين على أساس انتماء

سياسي.

الخيارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير المؤسسة الجامعية	4.18	.761
نواب المدير	4.11	.964
الأمين العام للجامعة	3.50	1.313
رؤساء المصالح المشتركة	3.42	1.402
نواب العمداء	2.62	1.351
مدير المكتبة المركزية	2.57	1.273
رؤساء المصالح التابعة للامين العام	2.56	1.299
نواب رؤساء الأقسام	2.42	1.218
العمداء	2.40	1.251
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة	2.32	1.123
رؤساء الأقسام	2.29	1.095
المجموع	2.94	1.18

من خلال الجدول نلاحظ ان التعيين في مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية ادرار على أساس الانتماء السياسي

كان بدرجة:

**عالية:** في الاختيارات التالية ضمن مجال ] 3.40 - 4.20]: مدير المؤسسة الجامعية 4.18، نواب المدير

4.11، الأمين العام للجامعة 3.50، رؤساء المصالح المشتركة 3.42 .

**متوسطة:** في الاختيارات التالية ضمن مجال ] 2.60 - 3.40]: نواب العمداء 2.62 ، مدير المكتبة المركزية

2.57، رؤساء المصالح التابعة للامين العام 2.56، نواب رؤساء الأقسام 2.42، العمداء 2.40، رؤساء المصالح

التابعة لمدير المكتبة 2.32 ، رؤساء الأقسام 2.29 . وبشكل عام فالمتوسط الحسابي الكلي للبعد بلغ 2.94 ضمن

مجال [ 2.60 - 3.40 ] مما يعني ان الانتماء السياسي جاء بدرجة متوسطة في تعيين أصحاب السلطة.

نستشف من خلال نتائج الدراسة الميدانية ان بعض مراكز السلطة تحدد وفق انتماءات سياسية وهو ما عبرت عنه عينة الدراسة وهذه المراكز السلطوية تمثلت في مركز مدير المؤسسة نواب المدير والأمين العام للجامعة فتعتقد العينة ان مركز المدير يتولاه أشخاص لهم انتماءات سياسية. وهذا ما توصلنا إليه أيضا من خلال المقابلات التي أجريت أيضا مع عينة من العمال بالمؤسسة وقد اتفقوا جميعهم على ان مركز مدير المؤسسة يتم التعيين فيه أشخاص ينتمون إلى حزب جبهة التحرير الوطني او التجمع الوطني الديمقراطي وفي الغالب يكون جبهويا أي ينتمي إلى جبهة التحرير . وفي بعض الأحيان ليس له انتماءات سياسية بل تكنوقراطيا . وهذا التعيين في المراكز الحساسة بالمؤسسة يعزى إلى انتماءات سياسية فانه يقودنا إلى ان دواليب التسيير مركزية بحيث إذا تم تعيين أفراد ذو توجهات اديولوجية لا تستجيب إلى الايديولوجية الحالية فيرون فيه عدم تطبيق برامجها بالشكل الصحيح. وبتالي المناصب الأخرى كنواب المدير والأمين العام للجامعة فهم ضمن هذا المجال من التعيينات التي تؤسس على أسس اديولوجية للدولة الجزائرية لان هذه المناصب السلطوية لا يستهان بها في المؤسسة بل هي المحرك الأساسي لتطبيق برامج الحكومة والوزارة بالمؤسسة وأي تعيين خارج الادلجة الحكومية فيعني عدم تطبيق تلك البرامج والرؤى.

جدول رقم ( 22 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين على أساس الخبرة

الاختيارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمداء	3.79	.861
نواب المدير	3.78	.792
نواب العمداء	3.74	.835
الأمين العام الجامعة	3.62	1.172
رؤساء المصالح التابعة للامين العام	3.47	1.112
مدير المكتبة المركزية	3.43	1.077
مدير المؤسسة الجامعية	3.42	1.156
رؤساء المصالح المشتركة	3.37	1.130
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة	3.33	1.174
رؤساء الأقسام	2.96	1.240
نواب رؤساء الأقسام	2.86	1.190
<b>مجموع المتوسطات</b>	<b>3.43</b>	<b>1.06</b>

يتضح من الجدول تعيين العاملين بالمؤسسة الجامعية احمد دراية يكون على أساس الخبرة بدرجة:

بدرجة عالية: تقع ضمن المجال [ 3.40 - 4.20 ] فالعمداء بمتوسط 3.79 ، نواب المدير 3.78، نواب

العمداء 3.74 ، الأمين العام الجامعة 3.62، رؤساء المصالح التابعة للامين العام 3.47 ، مدير المكتبة المركزية

3.43 مدير المؤسسة الجامعية 3.42.

بدرجة متوسطة: تقع ضمن المجال [ 2.60 - 3.40 ] رؤساء المصالح المشتركة 3.37 ، رؤساء المصالح

التابعة لمدير المكتبة 3.33 رؤساء الأقسام 2.96 ، نواب رؤساء الأقسام 2.86.

بلغ المتوسط العام لمؤشر الخبرة 3.43 حيث يقع ضمن مجال [ 3.40 - 4.20 ] وهو متوسط مرتفع .

ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول ان اغلب المناصب السلطوية بالمؤسسة يعتمد فيها أساسا مبدأ الخبرة في التعيين ، وهذا المبدأ يلجا إليه المسؤولون بالمؤسسة لتفادي انزلاقات عدم القدرة على التسيير الفعال للمصالح ومختلف الإدارات. فالخبرة تمنح صاحبها اطر معرفية في كيفية التسيير ولعل اغلب المناصب هذه اشتغل اصحابها في المجال الإداري او التدريسي سنوات طويلة وبتالي كانوا الأجدر في نظر أصحاب القرار ان يعتلوا هذه المناصب حتى يستفاد من خبرتهم. لكن هناك مناصب أخرى وجد مهمة كرئيس القسم وله مسؤوليات كبيرة فهو المسؤول الأول عن طلبته وهيئة تدريسية لا يمكن تعيينه بدون خبرة في هذا المنصب لان رئيس القسم القلب النابض في الجامعة لذا توجب على المسؤولين تعيين من لهم خبرة ودراية بيداغوجية في هذا المنصب.

جدول رقم ( 23 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين على أساس انتماء

نقابي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رؤساء الأقسام	2.48	1.156
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة	2.46	1.162
نواب رؤساء الأقسام	2.44	1.155
مدير المكتبة المركزية	2.42	1.083
رؤساء المصالح التابعة للامين العام	2.40	1.111
نواب عمداء	2.39	1.188
رؤساء المصالح المشتركة	2.38	1.038
مدير المؤسسة الجامعية	2.38	1.055
الأمين العام الجامعة	2.31	1.059
نواب المدير	2.28	1.046
العمداء	2.28	1.082
<b>المجموع</b>	<b>2.38</b>	<b>1.10</b>

من خلال الجدول يتضح أن أساس التعيين في مناصب سلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ادرار يتم على أساس انتمائهم النقابي بدرجات:

**بدرجة منخفض:** تقع ضمن المجال [ 1.80 - 2.60 ] كل الاختيارات المحددة جاءت بدرجة منخفضة فيعني

ان التعيين في مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية لا يخضع إلى أساس نقابي، والملاحظ بالمؤسسة الجامعية ان النشاط

النقابي لا يعرف حراك كبيرا كباقي المؤسسات الجامعية الأخرى، فهو لا يكاد يقتصر على بعض الاحتجاجات حول

السكن أو ما شابه من أمور تتعلق بالأستاذ . وحتى المتوسط العام فجاء منخفضا والسبب كما ذكرنا انفا ان النقابة

بالمؤسسة الجامعية لات شكل مصدرا لضغطا ولا هي بالقوية حتى تسعى الى مناصب سلطوية بالمؤسسة.



جدول رقم ( 24 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين على أساس انتماء جغرافي

الاختيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأمين العام الجامعة	3.65	1.317
رؤساء المصالح التابعة للامين العام	3.45	1.380
مدير المكتبة المركزية	3.45	1.361
العمداء	3.36	1.309
رؤساء الأقسام	3.33	1.264
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة	3.24	1.297
مدير المؤسسة الجامعية	3.19	1.337
رؤساء المصالح المشتركة	3.17	1.299
نواب رؤساء الأقسام	3.10	1.324
نواب العمداء	3.06	1.242
نواب المدير	2.81	1.315
<b>المجموع</b>	<b>3.25</b>	<b>1.31</b>

يوضح الجدول إن التعيين بمراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية يخضع لأساس انتماء جغرافي للأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية بدرجة:

بدرجة عالية: الواقعة ضمن مجال ] 3.40 - 4.20 ] الأمين العام الجامعة 3.65، رؤساء المصالح التابعة للامين العام 3.45، مدير المكتبة المركزية 3.45 .

بدرجة متوسطة: الواقعة ضمن مجال ] 2.60 - 3.40 ] العمداء 3.36 ، رؤساء الأقسام 3.33، رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة 3.24، مدير المؤسسة الجامعية 3.19، رؤساء المصالح المشتركة 3.17 ، نواب رؤساء الاقسام 3.10، نواب العمداء 3.06، نواب المدير 2.81.

والمتوسط العام جاء بشكل متوسط الواقعة ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ] فيعني ان عينة الدراسة تتفق على ان التعيين في المناصب السلطوية يتم إلى حد ما وفق انتماءات جغرافية.

هذه النتيجة وكما أسلفنا الذكر تعطينا حقيقة واقعية حول أساس التعيين بالمؤسسة الجامعية في مراكز السلطة بحيث الأساس الجغرافي يشكل اختيارا من بين عدة اختيارات في التعيين بمراكز السلطة وكما ترى عينة الدراسة ان المراكز السلطوية التي يتم بها في غالب الأحيان على أساس جغرافية جاءت في مراكز سلطوية كما نبينها الان فأمين الجامعة فمذ افتتاح المؤسسة الجامعية لم يتولى هذا المنصب شخص خارج الولاية التي تقع فيها الجامعة فهو مركز حساس فهو المنصب الذي يحقق التوازنات بين المجتمع المحلي ومكوناته السوسيوثقافية والبيئة الداخلية للمؤسسة . وهو الشئ الذي ينطبق على رؤساء مصالح الأمين العام ومدير المكتبة الجامعية فهي مناصب وفي الأغلب الأعم يديرها عمال من المنطقة ، فلا يمكن تصور ان تأتي بعمال خارج المنطقة يشغلون مناصب إدارية تتوفر المنطقة على أيدي عاملة تستطيع شغلها وبتالي مجال التعيين في هذه المناصب مقتصرنا ويخضع إلى انتماءات جغرافية تخص بيئة المؤسسة، أما المناصب السلطوية الأخرى فهي وكما ترى عينة الدراسة أنها مفتوحة أمام جميع الانتماءات الجغرافية في توليها . والسبب في ذلك يرجع إلى ان هذه المناصب حتى ولو تم التعيين فيها من خارج المنطقة فلا تشكل تدمرا من قبل العمال.

الجدول رقم (25) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين على أساس

### المحسوبة والمحابة

الاختيارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رؤساء المصالح التابعة للامين العام	52.3	1.333
مدير المكتبة المركزية	322.	1.344
نواب رؤساء الأقسام	312.	1.277
نواب العمداء	2.29	1.343
نواب المدير	2.29	1.277
رؤساء الاقسام	2.28	1.337
رؤساء المصالح المشتركة	2.24	1.249
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة	2.23	1.350
الامين العام الجامعة	2.20	1.356
مدير المؤسسة الجامعية	2.11	1.230
العمداء	1.94	1.231
<b>مجموع المتوسطات</b>	<b>2.23</b>	<b>1.30</b>

يوضح الجدول ان تعيين السلطة بالمؤسسة الجامعية يتم على أساس المحسوبة بدرجة:

منخفضة: رؤساء المصالح التابعة للامين العام 2.35 مدير المكتبة المركزية 2.32 نواب رؤساء الأقسام

2.31 نواب العمداء 2.29 نواب المدير 2.29 رؤساء الأقسام 2.28 رؤساء المصالح المشتركة

2.24 رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة 2.23 الأمين العام الجامعة 2.20 مدير المؤسسة الجامعية 2.11

العمداء 1.94

أساسا أن المتوسط العام جاء بشكل منخفض 2.23 الواقع ضمن مجال [ 1.80 - 2.60 ] مما يعني ان المحسوبة

لا يتم تعيين من يملك السلطة بواسطتها حسب ما أدلى به المبحوثين.

هذه النتيجة تعبر على ان المؤسسة الجامعية احمد دراية بدأت تستعين بكفاءات ذوي الخبرة في التعيين بمراكز السلطة بها فمجال المحسوبة والمحابة لم يعد معمول به كما في السابق وهو ما عبر عنه بعض العمال في المؤسسة بحيث ان في سنوات خلت كانت التعيين يتم عبر ولاءات ضيقة ومحسوبة مفضوحة. فغياب او التقليل من هذا الإجراء ينبأ بمستقبل تكون فيه الكفاءة أساس التعيين، وهذا ما أشار إليه ماكس فيبر في معرض حديثه عن السلطة التنظيمية حيث ان أساس التعيين والعلاقات داخل المؤسسة يتم وفق أسس عقلانية، والابتعاد عن الأمور الشخصية والقربانية والغيرة وما إلى ذلك من محددات تقليدية ، فالمجتمع الان بدا يخرج من عباءة التقليدية والتوجه نحو مجتمع حديث تتلاشى فيه وتتهوى الأطر الثقافية السلبية.

الجدول رقم (26) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين على أساس

السن

الاختيارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير المؤسسة الجامعية	2.72	1.226
العمداء	2.72	1.226
نواب المدير	2.70	1.154
نواب العمداء	2.66	1.142
رؤساء الأقسام	2.64	1.109
رؤساء المصالح التابعة للأمين العام	2.61	1.154
نواب رؤساء الأقسام	2.61	1.081
مدير المكتبة المركزية	2.56	1.152
الأمين العام الجامعة	2.50	1.205
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة	2.42	1.083
رؤساء المصالح المشتركة	2.42	1.132
مجموع المتوسطات	2.59	1.15

يتضح من الجدول رقم ( ) تعيين العاملين بالمؤسسة الجامعية احمد دراية يكون على أساس السن بدرجة:

بدرجة متوسطة: يقع ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ] . مدير المؤسسة الجامعية بمتوسط 2.72 ، العمداء

بمتوسط 2.72 نواب المدير بمتوسط 2.70 نواب العمداء بمتوسط 2.66 ، رؤساء الأقسام بمتوسط 2.64 ،

رؤساء المصالح التابعة للأمين العام بمتوسط 2.61 نواب رؤساء الأقسام بمتوسط 2.61.

بدرجة منخفضة: يقع ضمن مجال [ 1.80 - 2.60 ] مدير المكتبة المركزية 2.56 ، الأمين العام الجامعة

بمتوسط 2.50 ، رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة بمتوسط 2.42 ، رؤساء المصالح المشتركة بمتوسط 2.42 .

بمتوسط عام جاء بشكل منخفض يقع ضمن مجال [ 1.80 - 2.60 ] .

فهذه النتيجة تعبر على ان السن ليس مقياسا حقيقيا في تولي مناصب سلطوية بالمؤسسة الجامعية ، فالسن لا يعبر عن مهارة تسييرية بقدر ما يوفره من حب ووقار ، والإدارة والسلطة لا يمكن حصرها في جانب السن لان هناك شباب ربما يأخذون دورات تدريبية يكونون فيها أفضل من أصحاب السن المتقدم وبتالي فالمؤسسة الجامعية وما عبرت عنه عينة الدراسة فان السن لا يكون معيارا لتولي مناصب السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار .

الجدول رقم (27) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعيين المسؤولين على أساس

### العلاقات مع المحيط الخارجي

الاختيارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير المؤسسة الجامعية	3.53	1.193
الأمين العام الجامعة	3.42	1.003
رؤساء المصالح التابعة للامين العام	3.23	1.069
مدير المكتبة المركزية	3.21	1.122
العمداء	3.12	1.000
نواب العمداء	3.10	.933
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة	3.10	1.103
نواب رؤساء الأقسام	3.04	1.013
نواب المدير	2.94	1.204
رؤساء المصالح المشتركة	2.89	1.045
رؤساء الأقسام	2.87	1.060
مجموع المتوسطات	<b>3.13</b>	<b>1.06</b>

من خلال الجدول رقم نلاحظ ان اساس تعيين السلطة بالمؤسسة الجامعية جاء بدرجات :

عالية: في المناصب التالية والواقعة ضمن مجال [3.40 - 4.20] مدير المؤسسة الجامعية 3.53 ، الأمين العام

الجامعة 3.42

متوسطة: رؤساء المصالح التابعة للامين العام 3.23، مدير المكتبة المركزية 3.21، العمداء 3.12

نواب العمداء 3.10 رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة 3.10 نواب رؤساء الأقسام 3.04 نواب المدير 2.94 رؤساء المصالح المشتركة 2.89 رؤساء الأقسام 2.87  
أما المتوسط العام فجاء بشكل متوسط والواقع ضمن مجال [2.60 - 3.40] .

نستشف من خلال هذه النتيجة ان بعض المناصب القيادية يتم التعيين فيها إلا إذا كان العامل يحوز على علاقات مع محيطه الخارجي وبتالي نقول ان مدير المؤسسة الجامعية والأمين العام لي الجامعة وكما جاء في استنتاجات سالفه ان هذين المنصبين هما عصب المؤسسة ، فالعلاقة مع المحيط الخارجي تجلب الكثير من الاستقرار للمحيط الجامعي وتتمظهر هذه العلاقات في ربطها بمكونات المجتمع منها السياسية عن طريق أحزاب، ممثلي المجتمع المدني، واجتماعية وثقافية كعلاقاتها مع الزوايا والقبائل المشكلة للمجتمع الاداري . فالمدير الجامعة له علاقات مع كل مكونات المجتمع فهو ينتمي الى حزب جبهة التحرير ، وله علاقة بالزوايا وما إلى ذلك، والأمين العام للجامعة له علاقات خارجية يستطيع من خلالها كسب المزيد من الثقة في المؤسسة الجامعية وخاصة إذا عرفنا انه ابن المنطقة وابن زاوية فهذا يشكل عاملا لاستقرار البيئة الداخلية للمؤسسة. أما بقيت المناصب الأخرى لا يتطلب فيها علاقات خارجية إلا نادرا .

الجدول (28) يبين مجموع المتوسطات والانحراف المعياري لترتيب الاختيارات أصحاب السلطة  
بالمؤسسة الجامعية احمد دراية

الاختيارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاختيارات
المكانة الاجتماعية	2.65	1.19	6
الكفاءة الإدارية	3.38	1.24	2
انتماء سياسي	2.94	1.18	5
خبرة مهنية	3.43	1.06	1
انتماء نقابي	2.38	1.10	8
انتماء جغرافي	3.25	1.31	3
محادثة ومحسوبة	2.23	1.30	9
السن	2.59	1.15	7
المحيط الخارجي	3.13	1.06	4
<b>المجموع العام</b>	<b>2.87</b>	<b>1.18</b>	

يوضح الجدول مجموع متوسطات بعد تعيين السلطة بالمؤسسة الجامعية ادرار بحيث جاءت متوسطات العبارات

بدرجة :

**عالية** : الواقعة ضمن المجال [ 3.40 - 4.20 ] العبارة هي : على أساس الخبرة المهنية بمتوسط عام لكل

الاختيارات 3.43 وبانحراف معياري 1.19 .

**متوسطة**: الواقعة ضمن المجال [ 2.60 - 3.40 ] العبارات هي: الكفاءة الإدارية 3.38 ، انتماء جغرافي 3.25 ،

المحيط الخارجي 3.13، انتماء سياسي 2.94، المكانة الاجتماعية 2.65،

**منخفض** : الواقعة ضمن المجال [ 1.80 - 2.60 ] العبارات هي : السن 2.59، انتماء نقابي 2.38، محادثة

ومحسوبة 2.23.

وبشكل عام جاء المتوسط الكلي للبعد متوسطا والواقع ضمن مجال [ 2.60 - 3.40 ] بمتوسط 2.87



ومن خلال النتيجة العامة لمجموع متوسطات وانحرافات الاختيارات المكونة لبعء أسس الاختيار في مراكز سلطوية بالمؤسسة الجامعية احمء ءراية باءرار نءوصل إلى ان ءرءة متوسطات الاختيارات انقسمء إلى ءلاثة أقسام: عالية - متوسطة - منءفضة، ومنه نستنتء ان أسس التعيين بالمؤسسة نءوعء مصادرها، وهذا النءوع ءضع لءبيعة المناصب وكءا للءقافة النءظيمية للمؤسسة، فالمؤسسة ومنء إنشاءها نأسست فيها منءظمة قيمة وءقافية استوعب فيها أصحاب القرار ان لا مجال للمءاباة والمءسوبية على ءساب ءءقيق أهداف المؤسسة باءءلائها مراتب ءقءمية في النءصنيف الوطنى العام . فكان أساس ءءبرة في التعيين هو الميزة الأساسية الءى يعطى لصاحبه الءق في ءولى منصب سلطوى فمءموع المعارف المءءسبة من ءلال الءءءك المىءانى والممارسات الءومية ومءمل العلاءات الءى ءربء العامل ببعضهم البعض أعطى كل هذا مجالا واسعا في ءولى السلطة بالمؤسسة. والأساس الءانى الءى أءركه أصحاب القرار في المؤسسة وءاصة في السنوات الأخيرة ان أساس الكفاءة هي وءءها ءءقق أهداف المؤسسة الجامعية فكان المؤسسة الجامعية هي من صنع المءءع ءأءر وءءأءر به فكان ءقا ان ءولى مناصب سلطوية فيها أصحاب الكفاءات العالية . ءم الشئ الأساسى الءى أبقت عليه الممارسات الءقافية في المؤسسة ان أساس التعيين فيها وءاصة في بعض المناصب كان أساسه الانءماء إلى المنءقة الجءرافية فأبناء الجنوب يرون في بعض المناصب في الجامعة ءءقلءونها هم ولىست لعاملين آءرين أءوا من مناءق أخرى فهم يرون أنفسم ان هناك ءساوى في الشهاداء والكفاءات فكيف ءتم ءعيين منهم ءارج المنءقة في مناصب ءستطيع أبناء المنءقة ءءءم الأفضل فيها. وفي أساس آءر لا يقل قيمة عن ما اشرنا إليه أنفا ألا وهو العلاءات مع المءط ءارجى فهناك بعض المناصب ءءطلب الانءءاع على المءط ءارجى للمؤسسة لما لهذا الانءءاع من ضرورىاء ءعود على المؤسسة بكءىءر من الإءبابية كما يراها أصحاب القرار في الجامعة او ءءى على المستوى المءركزى فنعلم ان مءركز مءىءر الجامعة وأمىنه العام ءءطلب انءماءات اءءماعية وءقافية وسىاسية وكءا مءانة اءءماعية ، وهذا ما يساعء على ءءقيق أهداف المؤسسة الجامعية وءءب العراقىل والمشاكل الءاءلئة. لكن

هناك بعض الاختيارات ليست شائعة في المؤسسة يلتحق من خلالها بعض العمال الى مراكز سلطوية كالسن والمحسوية وانتماءات نقابية .

وبصدد اكمال بحثنا توقفنا عند بعض التغييرات في مناصب السلطة بالمؤسسة الجامعية وهذا من خلال هذه الصائفة بحيث طرحنا سؤالاً على بعض المبحوثين مفاده : عرفت الجامعة في هذه الصائفة استقالات واقالات . برايك الى اي سبب تعزى هذه الحركية في بنية السلطة بالجامعة؟ فكانت اجابات المبحوثين تنحصر في سببين رئيسين هما : محاولة الادارة السابقة والتي كانت متحكمة في مفاصل المؤسسة واعادة تهيكلها من جديد وبتالي اعادة انتاج منظومتها التسييرية من خلال اوجه عدة، وعلقنا بدورنا على هذا السبب وعند النظر في ما حدث وجدنا ان هذا السبب مستبعد لعدة اعتبارات : الاعتبار الاول ان المسؤولين في الجامعة لن يسمحوا للادارة القديمة اعادة تهيكلها من جديد ولا لاحد من اعضائها السابقين ولا حتى للمتعاطفين معها والمستفيدين من ريعها. الاعتبار الثاني : ان الافراد الجدد المقترحين في المناصب السلطوية الحالية وحسب معرفتي الشخصية ليسوا اعضاء تابعين للادارة القديمة.

اما السبب الثاني: فيقول المبحوثين ان التحول الجاري في الجامعة يصب في خانة السياسي وحتى ولو لم يكن هؤلاء المقترحين في المناصب السلطوية ينتمون الى احزاب سياسية . واجمع ايضا المبحوثين على ان هناك طرف سياسي خارجي هو من يتحكم وبطريقة غير مباشرة في مراكز السلطة وخاصة السلطة العليا . وهذا السبب محتمل لان مايدار في اروقة الجامعة يجمع على ان اطراف سياسية تحاول السيطرة على المشهد الجامعي من خلال التعينات في مراكز سلطة جد حساسة. وهذا ما يفسر الاقالات والاستقالات التي حدثت في هذه الصائفة. وهذا ما يطرح لنا خصوصية سلطوية بين السيطرة الاجتماعية في السابق والسيطرة السياسية مستقبلا.

## 7- الجماعات في المؤسسة الجامعية: محدد لتشكيل السلطة

ينتظم الأفراد ضمن جماعات مختلفة من اجل تحقيق أهداف وغايات معينة ، ونشأت هذه الجماعات وتشكلها محل اهتمام باحثين ودارسين في مختلف الميادين والتخصصات الاجتماعية والإنسانية ، ولعل في المجال التنظيمي أعطيت لها الأهمية الكبيرة لما لها من تأثير في سلوكيات الأفراد وأداءهم . في هذا الفصل لا يمكننا أن نعرض بشكل مستفيض حول الجماعات لكننا سنعرض واقعا للجماعات المختلفة وخصائصها ضمن مجال المؤسسة الجامعية بادرار؛ قد يتوافق هذا الواقع مع الأبحاث والدراسات التي أشارت إلى تشكل الجماعات وأنواعها أو يختلف معها .

لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل ، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي ، والتنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة ، ويقوم التنظيم غير رسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم<sup>1</sup> . فالجماعة هي " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين ويرتبطون فيما بينهم بعلاقة سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة"<sup>2</sup>.

ويتضح هنا أن الجماعة يرتبط أفرادها بعقد نفسي يتقاسمون قيما واتجاهات تحدد سلوكياتهم صوب تحقيق أهداف محددة. فالجماعة الرسمية هي التي تحددت وفق لوائح وقوانين المؤسسة الجامعية محل الدراسة فالأفراد ينتظمون في جماعات عملهم دون تحديد مسبق لهذا الانتماء؛ لكن يستطيع الأفراد الانتظام داخل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة وتحدد هوية تلك الجماعات الأهداف المشتركة المراد تحقيقها او جماعات ليست لها أهداف معلنة بل من

1- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 109  
2- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2002، ص 151

اجل الإحساس بالانتماء إلى جماعة يستطيع من خلالها الفرد الاحتماء بها دون المساس بمقدراته حتى وان اخطأ، فهي له الحماية وضغطية على أصحاب القرار.

### 7-1- أسس بناء جماعة العمل:

ذهب بعض المفكرين إلى حصر العوامل الموضوعية في تشكل جماعة العمل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

\* **ظرف موضوعي مشترك** - مثل المكان الجغرافي أو الدخل المادي، ومن خلال ملاحظتنا داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية تبين أن ثمة عوامل وظروف أدت إلى تشكل جماعات العمل غير الرسمية والتي تعطي لنا جماعات متشابهة ومتشعبة منها الجماعات الظرفية التي تتكون في ظروف متوترة بين العمل والإدارة ومنها جماعات قريبة المكان الجغرافي أي الانتماء إلى نفس منطقة السكن، وهذه الجماعة تمتاز بالديمومة. وأفرادها يشكلون جماعة حتى خارج المؤسسة.

\* **الاشتراك في مجموعة من القيم والاتجاهات**، مثل معتقدات المحافظين والأحرار.

\* **القيام بأعمال وادوار سلوكية متماثلة**، مثل العمل في مصنع، أو أي مؤسسة اجتماعية أو ثقافية أو ترويجية او سياسية.

\* **الشعور المشترك بالانتماء.**

يضيف براون ان عوامل تشكل الجماعة تعزى إلى كونهم يؤدون نفس العمل، أو إنهم من نفس الجنس، أو العمر.

### 7-2- أنواع وخصائص جماعة العمل بالمؤسسة الجامعية احمد دراية:

استطاع "سايلز" أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا بأمريكا وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات

التالية<sup>2</sup>:

---

1- حسان الجيلالي، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 20- 21

2- حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 126- 127

أ. **الجماعة السلبية** : ( مثل كثير من العمال غير المهرة ) وتقل فيها المعارضة والشكاوي وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضعيفة ، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج ، كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية.

ب. **الجماعات الضالة** : ( كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات ) وهي أكثر اتحاد من المجموعة الأولى ، كما أنها أكثر تظلما ، ولكن أعضائها لا ينضبون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة ، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية.

ج. **الجماعات الإستراتيجية** : تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدة تأكيدا لمصالحها الخاصة ، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية ، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عديدة ، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما على المدى الطويل.

د. **الجماعات المحافظة**: ( كصناع الملابس ) وهي أكثر الجماعات ثباتا وأعمالها من حيث الوحدة الداخلية، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.

ويمكن تقسيم جماعات العمل إلى أنواع متعددة ومن التقسيمات يأتي:

**الجماعات حسب طبيعة العمل في المنظمة**: وهي تمثل الجماعات التي تكون على وفق طبيعة الأداء المادي للعمل

داخل المنظمة المعنية وتقسم بدورها إلى<sup>1</sup>:

أ- **الجماعة الرسمية**: وهي الجماعات التي تتكون من خلال الارتباط داخل المنظمة وتهدف للقيام بأداء عمل محدد

وواضح ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة المعنية، ويتم الإشراف على الأفراد من قبل المدراء، وتعد الجماعات الرسمية

---

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم جمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005، ص 145

من أكثر أنواع الجماعات تأثيراً إيجابياً في مشاعر الأفراد العاملين فيها بحكم القرب المادي من بعضهم و تشابه الأداء الوظيفي المناط بكل فرد في الجماعة الصغيرة.

**ب- الجماعة الغير الرسمية:** وتمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم البعض اختيارياً نتيجة للتماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي أو المادي لأفراد أو على أساس المحابة أو القرابة أو المصالح المشتركة وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل ولهذا الجماعات أهمية كبيرة من حيث تأثيرها على سلوك المنظمة.

ويرى العالمان "ميللر ونورم" نورم ان جماعات العمل غير رسمية هي: جماعات تنشأ على أسس شخصية بين العاملين بهدف أداء بعض الوظائف فهي تهيئ الفرصة أمام العامل لتعرف على الدور الاجتماعي الذي يؤديه داخل المصنع<sup>1</sup>.

ويرى "برنارد" ان جماعات العمل غير رسمية تكون عادة صغيرة الحجم وان عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة على عشرة أفراد<sup>2</sup>.

**ت- جماعة الهوايات:** تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات من اجل القيام ببعض الأنشطة بدوافع شخصية أو بتوجيه رسمي من المنظمة مثل الفرق الرياضية وجماعات النشاطات الاجتماعية والترفيه الأخرى.

### 7-3- خصائص جماعة العمل:

هناك عدة مواصفات تتميز بها مجموعات العمل تتمثل أهمها فيما يلي:  
أ. تحديد القواعد :

تضع مجموعة العمل قواعد وتطورها لاستعمالها كموجه للأفراد يعرفهم على نوع السلوكيات والتصرفات التي يجب إتباعها من طرف أعضاء المجموعة وتجب عن جميع تساؤلاتهم.

1- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص ص 192- 193

2- نفس المرجع، ص 192

وتشير الكثير من الدراسات في ميدان الإدارة إلى أن مجموعة العمل تحدد كذلك مستوى الإنتاجية المقبول المعمول به من قبل أعضائها ويمكن أن يكون هذا المستوى مختلفا عن الذي يحدده المسؤول.

#### ب . التماسك بين الأعضاء:

يختلف تماسك الأفراد من مجموعة إلى أخرى والمجموعة المتماسكة هي تلك التي يعطي أفرادها احتراما كبيرا لقائدها، يتقبلون بسهولة أهداف المجموعة والعقوبات المفروضة.

ج . حجم المجموعة: كلما توسعت المجموعة تتعقد عملية التسيير ابتداء من عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت مشاركة جميع الأعضاء ضرورية، كما تصبح عملية الاتصال أكثر أهمية.

#### د . المواصفات الشخصية للمجموعة:

إن نجاح مجموعة العمل مرتبط بالمواصفات الشخصية لأفرادها ( السن . الجنس الكفاءة . الخبرة . المهارة . مستوى التعليم... ). وتتصف المجموعة المتجانسة بعلاقات عمل جيدة ، كما تطور بعض القيم المشجعة كالروح الجماعية والإحساس بالمسؤولية .... إلخ ، أما المجموعة غير المتجانسة فهي تميل إلى أن تكون أكثر إنتاجية فاختلف الآراء والنظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول بارعة وأفكار جديدة ، وتعتبر الفروقات الفردية بين أعضاء المجموعة أهم من الفروقات ما بين المجموعات.<sup>1</sup>

#### 7-4- تصنيف الجماعات:

يصنف عالم الاجتماع الأمريكي E.E.eubank الجماعات، إلى سبعة أصناف. حسب ما يلي:

-الانتماء			العرقى.
-مستوى	التطور		الثقافى.
-أشكال	الأبنية	الموجودة	في الجماعات.

1- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر، 2004، ص ص 47- 48

- مهام	وظائف	الجماعة	في	التجمعات	البشرية.
- أشكال	الاتصال	الغالبية	بين	أعضاء	هذه الجماعات.
- الأشكال	المختلفة	للروابط	القائمة	في	هذه الجماعات.

وتتنوع جماعات العمل داخل المؤسسة الجامعية بين الرسمية وغير الرسمية فجماعات العمل الرسمية تحددتها القوانين واللوائح المعمول بها بالمؤسسة. أما غير الرسمية فتحدد ها الظروف وتوحد الأهداف ونجد الأشكال التالية من الجماعات غير الرسمية بالمؤسسة الجامعية احمد دراية وهي:

- الانتماء لنفس القسم أو المصلحة أو الكلية- الهيكلة ضمن النقابات العمالية- الانتماء الجغرافي، وبصفة اقل انتماء طبقي اجتماعي. وهذه النتيجة تتطابق مع ما توصل إليه حسان الجيلالي<sup>1</sup> في دراسته حول الجماعات غير الرسمية حيث وجد ان المحددات الأساسية لتشكيل جماعات العمل غير الرسمية تتشكل وفق تشابه المهن والوظائف والقرب المكاني السن والجنس والاقدمية في العمل، وكذا تقارب المكانة الاجتماعية والانتماء لمجتمع محلي. فهذه الجماعات قد تتداخل في ظروف معينة وقد تتنافر في ظروف أخرى وكل منها يسعى إلى امتلاك السلطة . الان ان الجماعات التي تشترك في الانتماء الجغرافي تسعى بكل الوسائل إلى اكتساب والسيطرة على خريطة السلطة بالمؤسسة الجامعية . فجماعة الجنوب وخاصة المنطقة المتواجد بها الجامعة يرون ان السلطة من حقهم في المؤسسة ويدلون على ذلك من خلال ان المؤسسة تنتمي إلى مجالم الجغرافي وبتالي عدم قبول أي سلطة تكون خارجة عن مجالمهم. وهذا التصور أو التمثل كما سنشير إليه لاحقا نابع من التصورات الاجتماعية نحو الآخر . فالجماعات في المؤسسة الجامعية لا يمكن إعطاء مسميات لها لأنها تتداخل وتتشابك في كثير من الأحيان فهي وليدة الظروف والمواقف وتلك المسميات التي اشرنا إليها سابقا هي جماعات يغلب على تنظيمها الاستمرارية ووحدت الهدف والشخص.

1- حسان الجيلالي ، الجماعات غير الرسمية في التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 1988



## 8 - الطبقات الاجتماعية ومحددات تشكل السلطة التنظيمية:

المؤسسة بشكل عام تعتبر مجتمعا مصغرا تلتقي فيه تيارات الطبقات الاجتماعية المختلفة، وعلى هذا الأساس الولوج إليها لا يتطلب تقاطعات ثقافية تحدد هيكليتها التنظيمية بقدر ما تتطلب كفاءات تحقق أهدافها المرسومة، وهذه الكفاءات لا معنى لانتماءاتها الاجتماعية. لكن نوه إلى واقع المجتمع الجزائري الذي انفك من برائين العنصرية الطبقيّة التي تتصارع لإبراز ذاتها من خلال المطالبة بحقوقها السياسية والاجتماعية، بل هذه الطبقيّة التي اشرنا إليها تلاشت حدودها الواقعية في المجتمع الادراري، وبقيت تجلياتها عالقة في المخيال الاجتماعي الذي يعطي تصورات مختلفة ومتعددة حول الآخر. فخفيت تلك الممارسات الواقعية التي جعلت من طبقة أسياد ومن طبقات عبيد إلا أن ما تجسد فور اختفاء الطبقيّة الاجتماعية واقعا ذلك الصراع في السلم التعليمي الذي وحده يعطي مكانة تنظيمية داخل المؤسسة وبموجبه يعتلي الأفراد مراكز سلطوية فيها، وبموجب ذلك تصدر الأوامر واتخاذ القرارات وفق اللوائح والقوانين المعمول بها. فالتعليم فصل الحدود الطبقيّة بالمؤسسات ومختلف التنظيمات. لكن ما تم رصده وملاحظته في المؤسسة الجامعية ورغم إتاحة الفرص للجميع في توالي مراكز سلطة إلا أن الممارسات الطبقيّة التقليدية لازالت تشكل معلما خفيا في تمثالات الأفراد نحو بعضهم البعض. فالسلطة التنظيمية أصبحت هدفا للجميع، وليس غاية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، ففي تصور الأفراد ان امتلاك السلطة داخل المؤسسة تمنح لصاحبها مكانة تنظيمية واجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك لا يرضى ضمينا وليس علنا ان يمتلك السلطة بالمؤسسة أفراد ينتمون إلى تلك الطبقة الاجتماعية أو تلك الطبقة الأخرى. هي إذا ممارسات ترجع إلى الرصيد الثقافي الاجتماعي للمجتمع الادراري الذي بقي لعقود من الزمن يمارس سلوكات كان يراها تتماشى مع زمانه وفترة نشأته. ان المؤسسة وبمختلف أشكالها وأهدافها في المجتمع الادراري ليست بمنأى عن التجاذبات الثقافية الاجتماعية، فهي كما قلنا مجتمعا مصغرا، وأفراد العاملين بها يحملون ثقافات مختلفة وتصورات عن بعضهم البعض، فلا يمكن ان نتصور تنظيما أو مؤسستا خال من

المحددات السوسيو ثقافية في العلاقات التنظيمية. إلا ان وفي العموم تبقى مراكز السلطة مفتوحة للجميع داخل المؤسسة الجامعية وهي لا تخضع لأي منطق معتبر ، بل وفي أحيان كثيرة تخضع للظروف السائدة في التنظيم وخارجه.

### **9- إستراتيجيات الفاعلين ومجالات الاستحواذ على السلطة بالمؤسسة الجامعية:**

الإستراتيجية مصطلح استخدم في الحروب ، وهو مصطلح يعني وضع خطط لتحقيق الهدف المرجو ، والفاعلين في المؤسسة يحاولون الحصول على ثغرة او منطقة يمكنهم بها التحكم في الآخرين او لتحقيق رغباتهم، فكل فاعل له ميزة تميزه على الآخرين من حيث موارده التي يستخدمها ،ماذا يريد فعله أي هدفه ، هوامش تحركه داخل المؤسسة ، ومدى تحكمه بمنطقة الشك. فكروزيه قدم نظريته في فهم ما يجري داخل التنظيم من خلال لعب الفاعلين واستراتيجياتهم في الاستحواذ على السلطة.

### **9-1- نظرية ميشال كروزيه : مقارنة تنظيمية لسلطة الفاعلين:**

يعتبر ميشال كروزيه Michel Crozier مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات؛ ونتيجة لأبحاثه وأعماله الميدانية والثرية أصبح مرجعاً لا يستهان به. واستهل بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية ثم الحركة النقابية الأمريكية بعد حصوله على شهادة في التجارة سنة 1943، دَّعم تكوينه بدراسات عليا في الاقتصاد والإدارة والآداب.

ظهرت نظرية التحليل الأستراتيجي للمنظمة بفعل الأبحاث التي قام بها العالم الاجتماعي الفرنسي ميشال كروزيه حول الإدارات والمؤسسات ، وتعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات التي تتناول الفرد أو الجماعة في التنظيم بمعزل عن إستراتيجية التنظيم، بمثابة نقطة انطلاق هذا النموذج بقيادة كل من ميشال كروزيه وإرهارد فريدبرغ، اللذان يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة وعليه فهما يعتبر ان المنظمة ظاهرة مستقلة و اصطناعية، يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل ومعنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، فلكل فئة أو

جماعة إستراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل إستراتيجيته الخاصة به، وبالتفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، ويرتبط ذلك بمتابعة أعماله<sup>1</sup>.

وقد ركز نموذج التحليل الإستراتيجي على مسلمات أساسية تتمثل في<sup>2</sup> :

- إن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به، والتي يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد العاملين بها .

- الحرية النسبية للفاعلين، والذين يملكون مجال من الحرية يمارسون فيه نوع من الاختيار.

- إستراتيجية الفاعل تنبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة .

- البناء: التنظيم عبارة عن بناء أو نسق يظم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها يصيب حتما الآخرين، فهو بناء إنساني مهيكّل يظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، يتأثر نظام علاقاتها بضغوط المحيط الدائم التغير.

ويذهب كروزيه إلى القول أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته، وبشبكة علاقاته واتصالاته، يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة لذلك ومن أجل فهم إستراتيجية الفاعل فردا كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة ومعرفة مناطق عدم اليقين، التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل الاجتماعي، وتسمح له بالحركية والدينامكية داخل النسق التنظيمي<sup>3</sup>.

---

1- فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني، الجزائر ، 2002 ، ص34.

2- عبد القادر خريش ، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، النظرية والمفاهيم ،مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة الحاج الأخضر باتنة، مطبعة القدس بسكرة ، العدد 2007 ،ص-ص141-142.

3- فاروق مداس، المرجع السابق ، ص ص 37-38.

ويرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية هي<sup>1</sup>:

#### - المبدأ الأول: مبدأ السلطة:

يرى كروزيه من خلال دراسته للظاهرة البيروقراطية أن مختلف الفاعلين يتواجدون في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة والوسيلة الأساسية للحصول عليها هي مراقبة عامل الشك، أما عن المصادر أو المنابع الكفيلة بضمان هذه السلطة فهي تتمثل في<sup>2</sup>:

\* المنبع الأول: الارتكاز على القدرة أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه.

\* المنبع الثاني: التحكم في العلاقات مع المحيط

\* المنبع الثالث: التحكم في الاتصال الداخلي.

\* المنبع الرابع: استعمال القواعد التنظيمية.

وهذه المصادر توجه للتحكم في منطقة الشك

#### - المبدأ الثاني: منطقة الشك:

لكل وضعية تنظيمية هامش من الشك والمتحكم في هذا الهامش يمكنه السيطرة على منافذ السلطة، من خلال استحواذه على منطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقعا، إذ لا يكفي الفرد التمتع بالاستقلالية ليمتلك السلطة، بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته، لأن الفاعل الأكثر تحكما في المناورة بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية، يستطيع التنبأ بسلوكات الآخرون ومن ثمة فهو يتمتع ويتوفر على أكبر مصدر للسلطة، مع العلم أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات التنظيمية، ويهدف كل فاعل لاكتساب السلطة بخلق مناطق للشك تعتبر فضاء للمناورة ومصدر للصراع من أجل البقاء واكتساب أكثر سلطة.

---

1- عبد القادر حريش، المرجع السابق، ص 143-148.

2- فاروق مداس، المرجع السابق، ص 37.

## - المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس:

وهو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين والتي تساعد على حل المشكلات الملموسة، ولا تستطيع المؤسسة التنبأ بهذه العلاقات إلا من خلال الاهتمام بالقواعد غير الرسمية الضرورية لسير المؤسسة، ويعرف كروزيه نسق الفعل الملموس على أنه جماعة إنسانية مهيكلية، تتسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة التي تضمن البناء بواسطة آليات الضبط التي تبني بدورها مناورات أخرى، ويؤكد كروزيه على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض للسلطة.

بعد عرض لنظرية كروزيه فتم مؤاخذات على هاته النظرية ليس من حيث تركيبها أو صحتها الميدانية ، فمنطقة الارتباب او الشك أو اللايقين التي تحدث عنها كروزيه بأنها منطقة غير معلومة وليست ظاهرة لعيان للمسؤولين بالمنظمة فيها نوع من الشك، لان ما لاحظناه وما استنتجناه من خلال مقابلاتنا مع المسؤولين في المؤسسة الجامعية احمد دراية أن منطقة الشك معلومة لدى المسؤولين فهم يعلمون باستراتيجيات اغلب الفاعلين في الاستحواذ على مجالات السلطة إلا أنهم يقفون عاجزين أمام الفاعلين، فالفاعل هنا يملك معلومات أو مهارات لا يحسنها المسؤولين، وبتالي يستخدمها الفاعلين من اجل التفاوض أو تحقيق نفوذ أكثر داخل المؤسسة . وأيضا السلطة التي يحوذ عليها الفاعلين في المؤسسة هي سلطة غير رسمية أي لا تخضع للوائح والقوانين التي تعمل بها المؤسسة الجامعية، وبتالي فهي تصنف ضمن السلطة غير الرسمية.

وهذا ما سنوضحه من خلال ما أدلى به المبحوثين فيشير احدهم 35 سنة إداري متزوج 5 سنوات خدمة بالمؤسسة " (المحاسب) هنا يساوم كل مدير جديد يعين فالجامعة حول مصالحه الشخصية وبعد أخذه ضمانات لتحقيق مصالحه يروح يخدم الخلصة ويحطها في وقتها والى مازال التفاوض قائم يدير الروطار بالخلصة" يشير هذا التصريح إلى أن "محاسب" المؤسسة الجامعية يتفاوض مع المسؤول الأول بالمؤسسة بخصوص تحقيق مصالحه الشخصية ، وإذا تم ذلك فان عمله سيسير على ما يرام ، وكأن هذه العملية التفاوضية عبارة عن عقد

مكتوب يتم إبرامه بين الطرفين إلا أن في حقيقة الأمر هو عقد معنوي في كثير من الأحيان غير معلن بين الطرفين فيفهم من خلال بعض المؤشرات. فمدير الجامعة أو أي مسؤول فيها لا يستطيع إزاحة هؤلاء العاملين من مناصبهم لان ذلك يتطلب دفع فاتورة تلك القرارات ، فيضيف المبحوث أيضا في هذا الصدد " المدير ما ينجمش يغير المحاسب لان ذلك يتطلب شهرين على الأقل باش يقدر يقلعو من بلاصتو والمدير يخاف ماتحطش الخلصة للخدمة شهرين روطار ، هذ الشئ هو لي يخلي المدير يخليه في بلاصتو". هذا ما يسميه ميشال كروزييه بالفاعل الاستراتيجي الذي يحاول الاستحواذ أو التحكم في منطقة الشك أو الارتياب ، ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين. ويضيف احد المبحوثين أيضا على عمال الصيانة بالجامعة فيقول 45 سنة متزوج إداري مدة الخدمة 10 سنوات" ان هؤلاء العمال كلما احتجناهم في تصليح أو صيانة المعدات وخاصة المكيفات لا نجد منهم أذان صاغية فهم يعملون وفق ما تمليه عليهم أنفسهم ، فنحن لا نستطيع إصلاح المعدات بأنفسنا الله غالب هذا من اختصاصهم كل يوم وانا نتبع فيهم بصح ما يسمعوش مني رحت درت تقرير للمسؤولين لي فوقي لكن بدون جدوى" ومن خلال ما استقيناه من مقابلات لتشابه إجابات المبحوثين نجمله في الآتي: فالسلطة هي موزعة بشكل أفقي في المؤسسة الجامعية فهي متواجدة في كل المصالح والمستويات التنظيمية فيملكها أيضا الإداري الذي يعمل في إدارة القسم أو الكلية فرئيس القسم في كثير من الأحيان لا يعرف كيفية إدخال النقاط أو حتى كيفية حساب المعدلات فيقوم العامل المسؤول عن إدراج النقاط بالتحكم في البرنامج الذي لا يحسنه غيره داخل القسم ويتالي يسيطر على مجالات السلطة والنفوذ داخل القسم ، حتى أن في الكثير من الأحيان عندما يغيب الإداري يتوقف كل شئ في الأقسام والكليات. ويملك أيضا بعض الأساتذة إستراتيجية المناورة من اجل السيطرة وإكساب المزيد من السلطة التي فقدوها لزميلهم الذي يملك سلطة رسمية على رأس القسم أو الكلية . ففي بعض الأحيان يريدون إظهار بان سلطتهم التي حصلوا عليها من خلال مراقبتهم لمنطقة الشك سلطة تعادل سلطة زميلهم رئيس القسم أو عميد كلية. ويستخدمون عدة أمور لإظهار تلك السلطة. ففي مجمل ما توصلنا إليه

من خلال عينة الدراسة ان هناك سلطات متعددة منها الجماعية والفردية داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية تسعى إلى السيطرة والنفوذ من اجل تحقيق مكانة تنظيمية ، واستخدمت أيضا في تحقيق ذلك إلى محدد أساسي ألا وهو المعرفة المتضمنة في المنصب المشغول داخل المؤسسة. وإلى انتماءات جغرافية وكذا مهنية تسعى إلى تحقيق مراكز سلطة من خلالها. وهذه النتائج تتطابق إلى حد كبير مع دراسة بن عيسى محمد المهدي<sup>1</sup> بحيث ان مؤسسة محل الدراسة توصل فيها إلى انه توجد سلطة غير رسمية وهامشية تتمثل في التنظيمات غير الرسمية التي تقوم أساسا على الربط الثقافي بالمعنى الضيق للكلمة أو الجغرافي أو حتى الحزبي. وتوصل أيضا إلى نتيجة مفادها ان المصنع لم يعد يعاني من غياب السلطة ، بالقدر الذي أصبح يعاني من وجود مفرط منها والشئ الذي نتج عنه وجود مجموعات تتشكل وتتكون من روابط ذاتية وخاصة ، كل واحد منها تعمل على الحصول على مكانة تسمح لها بان تكون في مراكز نفوذ بالنسبة للمجموعات الأخرى.

---

1- بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة لنيل شهادة الماجستير فرع: علم الاجتماع العمل والتنظيمات، جامعة الجزائر ، معهد علم الاجتماع، رسالة غير منشورة، السنة الجامعية 1995-1996

## خاتمة :

بعد عرض النتائج ومناقشتها مناقشة سوسيولوجية فنشير الان إلى ان التعيين بالمراكز السلطوية بالمؤسسة الجامعية احمد دراية يرتكز على ثلاثة أسس رئيسية لو تم مراعاة ترتيب الاختيارات التي وضعناها كأساس للتعين بالمؤسسة الجامعية فيجبذ المسؤولين أصحاب ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية وفي بعض الأحيان كصلاحيات للوزارة تعيين على أساس انتماءات جغرافية كرئيس الجامعة وبعض معاونيه كالأمين العام ، فالخبرة هي ما تم اكتسابه من خبرات من خلال سنوات العمل الطويلة، وهذا الأمر وحده المعتمد في مؤسساتنا للترقية إلى مناصب أعلى دون الاهتمام بالتدريب الذي يختصر المسافات دون الحاجة إلى خبرة في الميدان ، فالخبرة تعتمد في الكثير من المناصب السلطوية كعميد كلية رئيس مصلحة والكثير من المناصب، أما الكفاءة الإدارية فمعظم المناصب التي يعين فيها ذو الكفاءات الإدارية فهي المناصب التي تعتمد أساسا على المحاسبة والميزانية وبعض الأمور التقنية التي لا مجال فيها للمحسوبية أو الجهوية. وبهذا نقول ان الاعتماد على الخبرة كأساس في تولي مناصب سلطوية بالمؤسسة يجعل مراكز السلطة حبيسة هذه العملية التي تجعل الكثير من أفراد المؤسسة الجامعية لا يستطيعون امتلاكها وهم بالأساس يسعون إلى ذلك بمختلف الطرق والوسائل فيوجد أفراد كثر يسعون إلى السيطرة على مراكز النفوذ والهيبة بالمؤسسة الجامعية ومواردهم المتاحة والمستثمرة لأجل الاستحواذ على مجالات السلطة وفضاءاتها بالمؤسسة اعتمدت أساسا على المعرفة المتضمنة في المنصب المشغول في المؤسسة وكذا اعتمادا بشكل أساسي على الانتماءات الجغرافية فالأستاذ يملك سلطة عامل صيانة يملك سلطة في يده يضغط بها على أصحاب القرار بالمؤسسة الجماعة الجغرافية والسياسية تملك سلطة فترى ان لها الحق في ممارسة السلطة بالمؤسسة الجامعية لان لها انتماء للمنطقة الجغرافية التي تقع بها المؤسسة وهكذا ففي كل أركان التنظيم هناك شكل من أشكال السلطة يسعى من خلاله الأفراد إلى تحقيق نفوذ وهيبة بالمؤسسة.





خاتمة:

السلطة التنظيمية بين المحددات التنظيمية  
والاجتماعية

حاولنا من خلال موضوع دراستنا التعرف على بنية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية ، باعتبار السلطة هيكلية تنظيمية للمؤسسة ، تتضح من خلالها خطوط السلطة ومدى توزيعها توزيعا يحقق فعالية تنظيمية وعقلانية تحديدها وتوزيعها، ولان المؤسسة هي بمثابة مجتمع مصغر تتفاعل فيه الأطر الثقافية الاجتماعية والمؤسسية، الشئ الذي يجعلها بيئة تتشابه فيها خطوط السلطة الرسمية وغير الرسمية، بين السلطة الجماعية والسلطة الفردية، بين السلطة المنتخبة والسلطة صاحبة التعيين، إذا نحن في بيئة متعددة زوايا السلطة، لكن الهرمية السلطوية لم تلغى في ظل هذا كله، بل هناك هرمية واضحة المعالم دون تداخل لهذه السلطات حتى في ممارساتها اليومية ، والملفت أيضا في صدد دراسة بنية السلطة المؤسسية لم نغفل العامل الاجتماعي الذي اعتبرناه محددًا في تشكل السلطة بالمؤسسة، وعاملا نستطيع فهم تركيبية السلطة وممارستها السلطوية، فالبيئة الاجتماعية تتداخل مع البيئة المؤسسية الجامعية ، تلك التداخلات البيئية تطرح سؤال العقلانية ومدى حضورها داخل المؤسسة، فالطرح الفيبري مطروح بقوة في هذه المسألة حيث يعطي أهمية بالغة للعلاقات المهنية التي تحقق عقلانية تسييرية في ظل وجود مجتمع يمارس زبونيته على أفرادها كما تفضل بهذا بورديو، فالعقلانية والزبونية يشكلان تحدي أمام المسؤولين بالمؤسسة الجامعية بادرار لأحدهما الفاعلان الأساسيان في تحديد العلاقات التنظيمية ومدى ممارسة السلطة بأكثر فاعلية. إن القواعد القانونية التي تستند إليها هذه السلطة تحدد بوضوح الحقوق والواجبات أو المسؤوليات لكل من الرؤساء والمرؤوسين، فمصدر الامتثال هو القانون أساسا وليس طاعة الأشخاص مثلما هو الشأن بالنسبة للسلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية. علما بأن السلطة القانونية أو الرشيدة تستند إلى نظام من الأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلاني، والممارس للسلطة بالمؤسسة مهما كانت درجة سلطته وفق الهرمية التنظيمية تشكل مركزية القرارات (الوزارة) تحد أمام حرية ممارسته للسلطة.

فمن خلال عرضنا للنتائج تناولنا السلطة من زاوية سوسيولوجية داخل المؤسسة والتي من خلالها حاولنا ربط التحليل السلطوية التنظيمية بالسلطة الاجتماعية المتمثلة في سلطة شيخ القبيلة وشيخ الزاوية باعتبارهما سلطتين لازال

لهما سلطة الضبط الاجتماعي بالمجتمع الاداري، وهذا العامل مهم في معرفة ما إذا كانت هاته السلطة لها تأثير في تحديد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية لان مؤسسة الجامعة ينظر إليها أنها ذلك المحرك الفاعل في المجتمع وبالتالي أعين المجتمع وخاصة السلطة التقليدية لا تفارق الأحداث التي تقع بالمؤسسة الجامعية، وأيضا تم التعرف على مصادر السلطة بالمؤسسة الجامعية وهي التي يستخدمها الرؤساء أثناء مزاولتهم لمهامهم. فبعد عرض النتائج ومناقشتها تم التوصل إلى ان السلطة الاجتماعية والمتمثلة في شيوخ القبائل والزوايا ان لها علاقة وطيدة بالمؤسسة الجامعية وهذه العلاقة تظهرت في العلاقات العلمية التي تربط خاصة الجامعة بمؤسسة الزوايا وهي عقد ندوات وملتقيات تعنى بالمجال الاجتماعي والديني ، أما كون السلطة التقليدية لها تأثير مباشر على تحديد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية فنتائج الدراسة تنفي ذلك . فالمؤسسة الجامعية تحررت وبشكل أو بآخر من تدخل السلطة التقليدية بمساهمتها في تحديد مراكز السلطة. وما كان معروف سابقا هو نسج علاقات وطيدة تعدت المبادرات العلمية فحسب بل كانت تستشار أيضا في القضايا الداخلية للجامعة وللتوضيح ليس كل مشائخ الزوايا تقمصوا هذا الدور بل بعضهم من كانت لهم علاقات شخصية مع المسؤولين داخل المؤسسة الجامعية. لكن وبعد فترة الى حد اجراء هذه الدراسة لم يعد للمؤسسة الزوايا اي تدخل في العلاقات داخل المؤسسة الجامعية بل اقتصر على تبادل النشاطات العلمية، أما شيوخ القبائل فلم نجد لهم أي تأثير لا على بنية السلطة ولا على تحديد العلاقات داخل المؤسسة. والامر الذي برز في السنوات الاخيرة وكما تم التوصل اليه من خلال اجابات المبحوثين عن طريق تقنية المقابلة ظهور عوامل سياسية بدأت تسيطر على تحديد مراكز السلطة بالمؤسسة الجامعية مستغلين بذلك تغلغلهم في احزاب نافذة .

اما التعيين بالمراكز السلطوية بالمؤسسة الجامعية احمد دراية يرتكز على ثلاثة أسس رئيسية حسب الاختيارات التي وضعناها كأساس للتعين بالمؤسسة الجامعية تولى اهتماما بالغا لذوي الخبرة والكفاءة الإدارية وفي بعض الأحيان كصلاحيات للوزارة تعيين على أساس انتماءات جغرافية كرئيس الجامعة وبعض معاونيه كالأمين العام ، فالخبرة هي ما تم اكتسابه من خبرات من خلال سنوات العمل الطويلة، وهذا الأمر وحده المعتمد في مؤسساتنا للترقية إلى مناصب

أعلى دون الاهتمام بالتدريب الذي يختصر المسافات دون الحاجة إلى خبرة في الميدان ، فالخبرة تعتمد في الكثير من المناصب السلطوية كعميد كلية رئيس مصلحة والكثير من المناصب، أما الكفاءة الإدارية فمعظم المناصب التي يعين فيها ذو الكفاءات الإدارية فهي المناصب التي تعتمد أساسا على المحاسبة والميزانية وبعض الأمور التقنية التي لا مجال فيها للمحسوبية أو الجهوية. وبهذا نقول ان الاعتماد على الخبرة كأساس في تولي مناصب سلطوية بالمؤسسة يجعل مراكز السلطة حبيست هذه العملية التي تجعل الكثير من أفراد المؤسسة الجامعية لا يستطيعون امتلاكها وهم بالأساس يسعون إلى ذلك بمختلف الطرق والوسائل. وبتالي الفرضية لم تتحقق والتي مفادها ان التعيين في مراكز السلطة يتم بالمحسوبية.

أما عن مصادر السلطة السائدة لدى الرؤساء في المؤسسة ومن خلالها يتم استخدامها في التأثير على المرؤوسين فجاءت سلطة الإقناع هي السلطة التي يستخدمها الرؤساء في التأثير على المرؤوسين . لان المسؤولين أدركوا ان المرؤوسين لم يعودوا يحترموا قراراتهم لحالة التسبب التي عرفتها المؤسسة الجامعية، وبتالي استخدام أسلوب الإقناع الوسيلة التي يتم بها التأثير عليهم لتأدية مهامهم.

وتناولنا الهيكلية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية وتوزيع السلطة تحليل واقع العمليات التنظيمية كاتخاذ القرارات و الرقابة الإدارية والاتصال التنظيمي كآليات لمعرفة توزيع السلطة بشكل فعال في الهيكل التنظيمي، فهذه العمليات جوهرية في معرفة ملائمة الهيكل التنظيمي في توزيع السلطة أم هناك خلل يمكن تداركه لتحقيق توزيع سلطة ضمن الهيكل المؤسسي لضمان فعالية أكثر وتحقيق أهداف المؤسسة . وكذا معرفة ومن خلال النتائج المتوصل إليها السلطة وفق الهيكلية التنظيمية والتي توزعت على خطين رئيسيين وهما السلطة الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نتائج نعرف من خلالها السلطة صاحبة الانقياد بالمؤسسة لما للعملية من أهمية كبيرة في عملية التسيير، ومعرفة موضوع مهم في المؤسسة يعبر عن تفويض المسؤولين لبعض صلاحياتهم، فالتفويض يعطي انطبعا قويا لعملية الثقة بين المسؤولين بينهم وبين المسؤولين والمرؤوسين. ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا القول ان درجة ملائمة الهيكل التنظيمي

الحالي في توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار في تحديد المسؤوليات والصلاحيات جاء ملائما بشكل كبير من خلال واقع اتخاذ القرارات والرقابة والاتصال وهذا مؤشر يعطينا نتيجة مفادها ان الهيكل التنظيمي المعتمد بالمؤسسة وضع بشكل يوضح المسؤوليات والصلاحيات للمسؤولين والمرؤوسين وان عملية اتخاذ القرارات تتم بالشكل الصحيح لان حجم الهيكل التنظيمي يتسم بحجمه المتوسط فالمشاركة في اتخاذ القرارات وصناعتها واتخاذ القرارات في الأخير يشارك فيها الجميع من خلال لجان ومجالس تمثيلية تمثيلا حقيقيا للتعبير عن آراء ومقترحات العمال. أما الرقابة التنظيمية وما هو واضح وجلي بالهيكل التنظيمي يوضح ان هناك توزيع للأدوار بين الرؤساء ووضوح العملية الإشرافية بحيث ان العمال يدركون جيدا من هو مشرفهم المباشر ، إلا ان الممارسات الواقعية اتخذ بعض المسؤولين صلاحيات البعض الآخر لا عن غموض أو تداخل الصلاحيات. أما الاتصالات في المؤسسة فتم تحسينها بشكل كبير فهي تسير في مختلف الاتجاهات وبشتى القنوات فسعى المسؤولين بالمؤسسة إلى إضافة كل أنواع القنوات التي توصل الرسالة إلى العمال، وهذا ما يؤشر على وجود اتصالات بالمؤسسة تعمل بشكل ملائم مع حجم المؤسسة، والخلل الأساسي هو دائما في المتلقين للرسائل فالكثير منهم لا يبالي بما يحدث داخل المؤسسة ، رغم توفر الكثير من قنوات الاتصال. لكن ورغم وضوح الاتصالات والرقابة واتخاذ القرارات، إلا ان السلطة التي يجذب المرؤوسين الانقياد لها في المؤسسة هي السلطة غير الرسمية فهذا يعكس احتياجات كثيرة للمرؤوسين لا يتم إشباعها عن طريق السلطة الرسمية التي تنحصر ضمن قواعد ولوائح وقوانين تجربها على أداء معين بالمؤسسة، فالسلطة الرسمية لها قنوات محددة في التعبير عن امالات المرؤوسين وحتى لو أنها تعي جيدا النقائص الموجودة بالمؤسسة لكنها تسير وفق أهداف ومخططات السلطة المركزية وبتالي عدم الخروج عن هذه الأهداف ، أما السلطة غير الرسمية فلها مجال رحب وواسع للتعبير عن حقوق العمال ولها مختلف الوسائل والطرق للتعبير عن ذلك. وكذا بحكم العلاقات التي تربط أفرادها . إلا ان السلطة غير الرسمية دائما ما تكون مكملة لعمل السلطة الرسمية فهي عبارة عن مرآة عاكسة للنقائص التي توجد في المؤسسة وبتالي المسؤولين وأصحاب السلطة الرسمية يقومون بتحسين ما يمكن تحسينه وفق الصلاحيات التي يجوزون عليها.

والشئ الأساسي في المؤسسة الجامعية الذي يعبر عن ثقة الرؤساء في بعضهم البعض وكذا في مرؤوسيهام هو عملية تفويض بعض السلطات التي يرى المسؤولين ان تفويضها يحقق الكثير من الايجابيات وسرعة اتخاذ قرارات ومعالجة مشكلات في حينها دون الرجوع إلى السلطة الأعلى.

وكذا نستشف ومن خلال نتائج الدراسة فان للقيادة والمهارات الواجب إتباعها من قبل الرؤساء، وكذا الممارسات السلطوية المتبعة من قبلهم نستطيع القول ان المؤسسة الجامعية احمد دراية ومن خلال إجابات الباحثين تعددت فيها أنماط وممارسات المسؤولين، وهذا يخضع لتصورات المسؤولين لعملية ممارسات السلطة فمنهم من اعتمد على الأسلوب التشاوري التشاركي وآخرون اعتمدوا على أسلوب الحر وهناك من اعتمد على أسلوب الممارسة الديكتاتورية والتي رأى من خلالها تجسيدا لسلطته وإبراز قدراته التسييرية إلا ان الممارسة التي اعتمدت بشكل أساسي كانت ممارسة تشاورية تشاركية . وهي أساسا ممارسة صائبة اذا وجدت نضجا تنظيميا بما يحقق أهداف الجامعة .

واسفرت نتائج الدراسة ايضا بوجود أفراد كثر يسعون إلى السيطرة على مراكز النفوذ والهبة بالمؤسسة الجامعية ومواردهم المتاحة والمستثمرة لأجل الاستحواذ على مجالات السلطة وفضاءاتها بالمؤسسة اعتمدت أساسا على المعرفة المتضمنة في المنصب المشغول في المؤسسة، اي (التخصص) وكذا اعتمادا بشكل أساسي على الانتماءات الجغرافية فالأستاذ يملك سلطة و عامل صيانة يملك سلطة في يده يضغط بها على أصحاب القرار بالمؤسسة الجماعة الجغرافية والسياسية تملك سلطة فترى ان لها الحق في ممارسة السلطة بالمؤسسة الجامعية لان لها انتماء للمنطقة الجغرافية التي تقع بها المؤسسة وهكذا ففي كل أركان التنظيم هناك شكل من أشكال السلطة يسعى من خلاله الأفراد الى تحقيق نفوذ وهيبة بالمؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع



ابن خلدون، ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان.

ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، مج8، 1956

أبو سمره، محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

أحمد إبراهيم أحمد، "دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة الحالة"، أحمد إبراهيم أحمد: "تحديث الإدارة التعليمية"، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002 .

أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998

أحمد أحمد إبراهيم، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لعنبا للطباعة والنشر، 2003.

أحمد أاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي- دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2000

أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، 1982

أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر الأصول والمهارات ، القاهرة ، 2002 ،(د،ن)

أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية و المهارات، دار النشر، القاهرة ، 2002.

أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009

أحمد محيو، ترجمة محمد عرب صاصيلا: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 1990

أحمد، سمير، مصطلحات علم الاجتماع، المملكة العربية السعودية، مكتبة الشقري، 1997

أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1994

اسحاق إبراهيم منصور ، ممارسة السلطة واثارها في قانون العقوبات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، ط1، 1994

أل علي، رضا والموسوي، سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2001.

باري هندس، خطابات السلطة من هوبز الى فوكو، ت ميرفت ياقوت، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2005

- بام جونز، إدارة الأداء كتيب الجيب، ط1، مكتبة حرير، (د.ب)، 2006.
- بداري كمال، حرز الله عبد الكريم ، مرجع ل. م. د تجويد التعليم غي نظام ل. م. د. ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015
- بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة ، 2008 ،
- بلال خلف السكارنه ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة ، عمان ، ط1، 2009
- بودون ريمون، وبوريكو فرنسوا ، ت. سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط1، 1986
- بوظريفة حمو ، دوقة أحمد ، لورسي عبد القادر ، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية ، دار طب الملكية للطباعة و النشر و التوزيع و الإعلام ، ط1 ، الجزائر ، 2007 .
- بيتراف دار كر، ب ت، أفكار داركر في الإدارة، ط1، مكتبة جرير، (د.ب)، 2006
- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004
- جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، 1991
- الجيوسي، رسلان محمد؛ جاد الله ، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008،
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الكندي، عمان، 2006.
- حسان الجيلالي ، الجماعات غير الرسمية في التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 1988
- \_\_\_\_\_، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015.
- \_\_\_\_\_، التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر، 2008.
- حسن ابراهيم بلوط ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ،دار النهضة العربية ،بيروت ،2005.
- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993

- حسين حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003
- حسين حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط3، 2009،
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2009.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004
- حليم بركات، المجتمع العربي في القرن العشرين، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2000.
- حمداي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر، 2004.
- حمدي ياسين ، على عسكر ، حسين الموسوي : علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الكتاب الحديث ، ط1 ، دون بلد ، 1999.
- حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مبادئ في العلوم الإدارية " ( "الأصول... والمفاهيم المعاصرة) ، دار زهران للنشر، عمان، 1999
- خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثناء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2007
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم جمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005 .
- الخير ، طارق ، وآخرون ، 2004، مبادئ الإدارة ووظائفها ، ط1 ، منشورات جامعة دمشق - كلية الاقتصاد ، دمشق ، سوريا .
- رابح، تركي، التعليم القومي والشخصية الجزائري، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2008
- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001
- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2002

الزغل رياض ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي و السلوك التنظيمي، دار قتيبة للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 1993،

زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1 2006 .

سالم تسير شرايدة ، الرضا الوظيفي، دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ، 2008  
سامي فياض العزاوي، ثقافة المنظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009،

السعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر، ط2، 2012

سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 1999

سلمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية في المشروعات الصناعية، مكتبة غريان، عمان، 1993.

سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة ، (الأصول والتطبيقات) ، دار مجدلاوي ، الأردن ، ط1، 2004.

سهيلة محسن ،كفاية التدريس ،دار الشروق النشر و التوزيع ،الأردن ، الطبعة الأول 2003 .

سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006

شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة للنشر، مجد، بيروت، ط2، 2002

صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2002

صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول وعلم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

طارق السويدان ، فيصل باشرحيل، صناعة القائد ، ج2، ط1، مكتبة جرير، العيكان ، 2002.

الطاهر زرهوني، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1994

طاهر محسن منصور الغابي و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، ط1،الأردن  
2007.

الطبيب، أحمد محمد، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،  
مصر، 1999.

طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007،

ظاهر محمود كلادة، القيادة الإدارية ، عمان، دار زهران، 1997

عابدين، محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن، ط ٢، 2005.

عامر الكبيسي، "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي"، مطابع دار الشرق،  
الدوحة، قطر، 1998.

عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008.

عبد الرحمان عبد الباقي عمر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، 1987.

عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2004

عبد العزيز أبو نبعة ، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية ، دار الوراق ، عمان ، ط1، 2004 .

عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1،  
2000

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 1997 .

عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، الجامعة الحديثة للنشر، مصر،  
2001،

عبد اللطيف بن أشنهو- التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1980) ، ديوان المطبوعات الجامعية ،  
الجزائر، 1982

عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962- 1980 ) ، ديوان المطبوعات الجامعية  
، 1982 ،

عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم" وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة  
العبيكان، ط1، 1997

- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة (المفاهيم والاتجاهات الحديثة)، دار زهران، عمان، 2000
- عبد الناصر محمد بشار، التعليم والتنمية الشاملة، دراسة في النموذج الكوري، دار الفكر العربي للنشر،
- عبد الوهاب السويسي ، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2015.
- عبوي زيد منير، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008 .
- العتيبي، ضرار، وآخرون ، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، الأردن، عمان، دار  
اليازوري للنشر والتوزيع، 2007
- العجمي، محمد حسنين، الإدارة المدرسية، دار الفجر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 2000.
- عريفج سامي سلطي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، ط2، 2001
- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- العلاق بشير ، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 2008
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001.
- علي ليلة، النظريات الاجتماعية وتصور المجتمع، الأنساق الكلاسيكية، جامعة عين شمس، ب.ت
- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية الجزائر، 1984
- \_\_\_\_\_، الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، ط1، الأردن، 2006.
- عمار هلال ، أبحاث ودراسات في تاريخ الجزائر المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995
- عمر الشرفاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت، 1981
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة " أصول ومفاهيم" ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997
- عياصرة بسام عوض عبد الرحيم: الرقابة المالية في النظام الاقتصادي الإسلامي، دار الحامة للنشر والتوزيع  
، ط1، عمان، 2009.
- غيات، بوفلجة ، التربية والتكوين بالجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992
- فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و  
التوزيع و الطباعة ، ط2 ، عمان ، 2005
- فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني، الجزائر ، 2002 .

فرج محمود فرج، إقليم توات خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر الميلاديين، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1977

فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، 1998

فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2001،

فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، د. ط، مؤسسة الزهراء، الخروب، 2003.

الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة، العدد

01.

قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال، الإسكندرية، مصر، 1997.

كافي، مصطفى وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي الحديث، عمان،

2013.

كامل محمد المغربي، الإدارة و السياسة العامة، مكتبة بغداد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

\_\_\_\_\_، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في

التنظيم، دار الفكر، عمان، 2010، ط4.

الكبيسي، عامر خضير، التصميم التنظيمي. دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998

كراجي مصطفى، علم الإدارة العامة، دار الغرب، وهران، 2002

كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، ط4، 1999.

كيث، ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل)، دار النهضة العربية،

القاهرة، 1976

لجيوسي، محمد، جاد الله، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3،

2008

ليندة العابد، السلطة في المنظور الفيبري بين الشرعية والإلزام، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة

باتنة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر، 2008

ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، 2002 .

ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر، 2004

- مجدي ابراهيم ، تطوير التعليم العالي عصر العولمة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2000.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2، 2006.
- محمد ابونصر مدحت، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة ، ط1، 2005.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، قرطبة للإنتاج الفني ،شركة إبداع الخليج، دار ابن حزم عمان، ط1، 2002
- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986
- محمد الصريفي ، السلوك الإداري،"العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2007 .
- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999،
- محمد حسن العميرة ،"مبادئ الإدارة المدرسية" ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999.
- محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دون ط ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002
- محمد صالح الحناوي، الخصخصة المصرية ،رؤية شخصية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1998
- محمد عبد الرحمان العيسوي ، موسوعة علم النفس الحديث ، بيروت ، ط1، 2002.
- محمد عبد الرحمن، عبد الله .سوسيولوجيا التعليم الجامعي: دراسة في علم الاجتماع التربوي . مصر دار المعرفة الجامعية، 1991
- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة 2003
- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998.
- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001.



- محمد فؤاد عبد الباقي، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، دار الحديث، القاهرة ، 2001
- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان الأردن ، 2000 .
- \_\_\_\_\_، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000
- محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر ، عمان، ط3، 2004.
- محمد مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران.
- محمد نصر مهنا، في تاريخ الأفكار السياسية وتنظيم السلطة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999
- محمود أحمد شوق، محمد مالك محمد سعيد : تقويم جهود الجامعات الإسلامية نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر " دراسة مقارنة " المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي " الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية والمستقبل " جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي 10 / 31 - 11/2 1995
- محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2003
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للنشر، الجزائر، (د.ط)، 2010
- محمود عبد الفضل ، الفكر الاقتصادي العربي و قضايا التحرر و التنمية و الوحدة ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1982
- محمود محمد لمنصوري، إدارة النظم والعمليات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991
- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، ط1، ايتراك للطباعة والنشر(دب) 2007
- مراد زعيبي و آخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2008.
- مرسي، محمد منير . التعليم الجامعي المعاصر: قضاياها واتجاهاتها، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977
- مصطفى بوتفوشيت، العائلة الجزائرية التطور والخصائص الحديثة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي-التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب
- المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان، ط1، 1996
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2007.

- منصور فهمي، إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 6، 1982.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل عمان، ط1، 2000
- موسى توفيق المدهون، ومحمد إبراهيم الجز راوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995
- مولود زايد الطيب، علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1، 2007
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية ، الإسكندرية، ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، السعودية، 1995.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2002.
- الهندي جمال محمد، قراءات في الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض، 2009
- يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2005.
- يورك برس ، علم نفسك بالطريقة المثلى المهارات الإدارية 242 ساعة ، ط1، مكتبة ابنان ناشرون الشركة المصرية العلمية ، لونجمان ، 2003.

مراجع اللغة الاجنبية:

hamid, bettaha, management des organizations, editions, el dar el 1-  
2014 othmania ,

Eze, Ikechukwu Bernard, Kabiru Umar, Authority, Power, and 2-  
Conflict in Organization: Analysis of the Impact of Their Functional

European Journal of Business Relationship In Organization Performance,  
.and Management , Vol.6, No.22, 2014

Louis, M. R. "Suprise and Sensemaking: What Newcomers 3-  
Experience Entering Unfamiliar Organizational Settings." Administrative  
Science Quarterly, 25. (1980).

- Reichers, A.E. An interaction nist perspective on newcomer 4  
.socialization rates, Academy of Management Review, vol. 12, (1987)

K. Aswathappa , and G. Sudarsana Reddy, Organisational Behaviour, 5-  
.Global Media, 2008

Fred C. Lunenburg, Organizational Culture-Performance 6 -  
Relationships:Views of Excellence and Theory z, national forum of  
educational administration and super vision journal ;volume 29, number  
.4, 2011

Michal Pilát , how organizational culture influences building a learning 7-  
. (2016).organization, Forum Scientiae Oeconomia Volume 4 No. 1

Milota Vetráková, Lukáš Smerek , Diagnosing organizational culture 8 -  
in national and intercultural context, Business Administration and  
.Management,2016

Djamel Guerid, l'université d'hier et aujourd'hui, 8ed, crase-Oran, 9 -  
1998.

Henry.Mentzberg ,Structur et Dynamique des Organisation ,Edition 10 -  
.,1992 Paris d'Organisations ,

- joseph e – champoux, organizational behavior, integrating 11  
individuals , groups, and organisation, published in the taylor and  
francis- library, 4th, 2010

#### قائمة الرسائل والمذكرات :

1- موسى خويلد، السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية، ( دراسة ميدانية لبلدية ابن ناصر بن شهرة الاغواط )، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، رسالة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم العلوم الاجتماعية.2012- 2013.

2- النوباني مصطفى، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .عمان، الأردن، 2003.

3- عبد الله خضر سعيد الخضر، مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين ومشرقي الإدارة المدرسية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1434هـ - 1435هـ.

- 4- أبوندا، سامية خميس، الأنماط القيادية الساندة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 5- أحمد بوسعيد، الحياة الاجتماعية والثقافية بإقليم توات من خلال نوازل الجنتوري في القران 12 هـ / 18 م، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التاريخ العام، قسم التاريخ، جامعة ادرار، 2011-2012.
- 6- أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
- 7- بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة لنيل شهادة الماجستير فرع: علم الاجتماع العمل والتنظيمات، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، رسالة غير منشورة، السنة الجامعية 1995-1996.
- 8- صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات : دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 9- طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، الرياض، رسالة ماجستير، 2004.
- 10- عبدالله خضر سعيد الخضر، مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين ومشرفي الإدارة المدرسية بمحافظة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة غير منشورة، 1434هـ- 1435 هـ.
- 11- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، 2008-2009.
- 12- فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، رسالة غير منشورة، السنة الجامعية، 2009-2008.
- 13- لرجم محمد الكمال، الزاوية كاطار مرجعي للمعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، 2014-2015.
- 14- محمد سنية، الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، اطروحة غير منشورة، السنة الجامعية: 2015-2016
- 15- محمد عبد الكريم، الشبكة العمرانية لإقليم توات بولاية ادرار، آليات التنظيم والأداء المجالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الجغرافيا والتهيئة العمرانية، قسم علوم الأرض، جامعة وهران 02، 2016.

- 16- ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحة وهران - آلفون- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع العمل و التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الموسم الجامعي 2015- 2016
- 17- ياسف حسيبة، اثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013- 2014.
- 18- نور الدين موزالي ، التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية وإستراتيجية في ظل الهيكل الجديدة للقانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99 - 05، دراسة تحليلية نقدية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الحقوق، فرع: إدارة ومالية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، رسالة غير منشورة، الموسم الجامعي: 2004- 2005.
- 19- عمر هداجي، ببنية السلطة في المجتمع التواتي كدراسة انثربولوجية للاشكالية السلطة بين التنظيمات التقليدية والسلطة الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر - 2 - بوزريعة تخصص: ماجستير علم الاجتماع السياسي، الموسم الجامعي 2012
- مجالات علمية:

- 1- ثابتي الحبيب، "استخدام منهجية الملاحظة . المشاركة لتطوير و أنسنة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف- محاولة تموقع ابستمولوجي و تأصيل منهجي"- مجلة الحكمة، العدد الرابع، سبتمبر . ديسمبر، 2010.
- 2- الحاج عرابية، "ازدواجية السلطة في المستشفيات"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2009 / 2010.
- 3- صالح بوسليم، "مؤسسات الزوايا بإقليم توات خلال القرنين 12- 13 هـ / 18- 19 م بين الإشعاع العلمي والانتشار الصوفي"، مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، العدد 09، 2010.
- 4- لعلی بوكمیش، "المؤسسات العامة بالجزائر ظروف تطورها ، وطرق تنظيمها وإدارتها"، مجلة الحقيقة، جامعة ادرار، الجزائر، العدد 06، ماي، 2005.
- 5- بن عنشر عبد الرحمان، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، عدد 02، جوان 2002.

- 6- الطيب داودي، ماني عبد الحق، "تقييم إعادة الهيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، ب ت.
- 7- فرفار سامية، "المسار التنموي للمؤسسة الصناعية في الجزائر"، مجلة دراسات في التنمية و المجتمع ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر، العدد 03، جويلية 2016.
- 8- محمد دياب ، "الخصخصة من الإحتكار العام إلى الإحتكار الخاص"، مجلة العربي، الكويت، العدد، 507، فبراير، 2001.
- 9- محمد زرقون، "إنعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية"، دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.
- 10- شيماء مبارك، "إستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 06، 2016.
- 11- راتب السعود، " أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت (نظام 1-نظام2) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009.
- 12- عبد القادر خريش ، " التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، النظرية والمفاهيم"، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة الحاج الأخضر باتنة، مطبعة القدس بسكرة ، العدد 2007
- 13- عادل الزايد ، " (الطريق إلى منظمة المستقبل)" ، مجلة الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة، عدد368 ، 2003.
- 14- علاء الدين خبايا، " اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة"، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 05 /ديسمبر2016.

- 15- أحمد عبد الحميد عبد الشافي، والسيد محمد ناس، " ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع01، م02، 2000.
- 16- السعود راتب ، " إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن "، مجلة جامعة دمشق، المجلد (18) العدد(2)، 2002.
- 17- محمد عبد الحليم ، محمد علي عزب، " دور كلية التربية جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع ، الواقع والمعوقات وإمكانية التغلب عليها "، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، العدد، 28، 1997.
- 18- المشهراوي، أحمد ، " ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية: غزة، المجلد الأول، ع 2.
- 19- فتيحة كركوش، " اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل. م.د- دراسة ميدانية بجامعة البليدة " - مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، دراسات نفسية و تربوية، جامعة البليدة، عدد 8 جوان، 2008
- 20- رابح تركي، " تطوير التعليم الجامعي في الجزائر وفق سياسة الثورة الجهوية "، مجلة الثقافة، الجزائر، العدد 78 ، 1983.
- 21- فضيل، دليو وآخرون، " إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية "، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006.
- 21- شكري سيد أحمد ، "الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية"، حولية كلية التربية ، جامعة قطر عدد 8، 1412هـ/1991.
- 22- أسماء الخالدي، كايد سلامة، " العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس "، مجلة المنارة، المجلد العشرون، العدد 2/ب، 2014.



23- الصوف، محمد ماهر، " أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق"، مجلة الإدارة العامة، 1994 ، (82)، ص 2167 - 2195.

24- نادية سماش، " ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها في تصرفات العمال"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة — العدد الخامس — مارس 2017

#### ملتقيات ومؤتمرات:

1- نور الدين بومهرة، مقارنة سوسيوولوجية في ترقية الموارد البشرية ( مقارنة سوسيو- اقتصادية لوظيفة الجامعة الجزائرية في ظل العولمة)، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة 08 ماي 1945، كلية الآداب، قالمة، الجزائر، ب ت.

2- الجسر سمير ، إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، ورقة عمل قدمت في ورشة العمل التي أقامتها وزارة التربية والتعليم العالي. بيروت، المديرية العامة للتعليم العالي، 2004.

3- جوهر صلاح، أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال للمعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.

4- علي السيد طنيش، " التعليم وعلاقته بالعمل والتنمية البشرية في الدول العربية"، المؤتمر السنوي الرابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 1996/22/20.

#### القوانين والمراسيم:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 51 ، 2003.

#### مواقع الانترنت:

http://www.univ-adrar.dz -

# الملاحق

ملحق (أ)

- ميادين التكوين بجامعة احمد دراية ادراة

1- ل. م. د ليسانس

الكلية	القسم	الميدان	الفرع	التخصص
كلية العلوم الإسلامية والعلوم الاجتماعية والإنسانية	علوم إسلامية	علوم إنسانية واجتماعية	علوم إسلامية	الشريعة والقانون الفقه وأصوله التفسير و علوم القرآن الحديث و علومه
	علوم إنسانية		علوم إنسانية	التاريخ العام إعلام واتصال
	علوم اجتماعية		علوم اجتماعية	علم النفس المدرسي علم الاجتماع علم النفس العيادي
	اللغة والأدب العربي	اللغة والأدب العربي	اللغة والأدب العربي	دراسات أدبية دراسات لغوية
	الآداب و اللغة الفرنسية	الآداب و اللغات الأجنبية	الآداب و اللغة الفرنسية	didactique تعليمية الفرنسية كلغة أجنبية
	الآداب و اللغة الإنجليزية		الآداب و اللغة الإنجليزية	Linguistique
العلوم والتكنولوجيا	علوم وتكنولوجيا	علوم وتكنولوجيا	هندسة الطرائق هندسة مدنية إلكتروني إلكتروني	هندسة كيميائية منشآت حضرية إلكتروني إعلام آلي صناعي

رياضيات أساسية	رياضيات	رياضيات وإعلام آلي	رياضيات وإعلام آلي		
هندسة أنظمة المعلومة و البرمجيات	إعلام آلي				
شبكات و أمن شبكات الإعلام الآلي					
فيزياء طاقوية	فيزياء	علوم المادة	علوم المادة		
كيمياء المحيط	كيمياء				
كيمياء فيزيائية					
علم البيئة و المحيط	علوم زراعية	علوم طبيعة و حياة	علوم طبيعة و حياة		
-	-	-	محروقات و الطاقات المتجددة		
القانون العام	الحقوق	حقوق و علوم سياسية	الحقوق		كلية الحقوق والعلوم السياسية
القانون خاص للأعمال			علوم سياسية		
تنظيمات سياسية و إدارية			علوم سياسية		
بنوك وتأمينات	علوم اقتصادية	علوم اقتصادية و علوم تجارية	علوم اقتصادية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	
نقود ومالية			علوم تجارية		
مالية	علوم تجارية		علوم التسيير		
محاسبة و جباية	علوم التسيير				
إدارة الأعمال					

الكلية	القسم	الميدان	التخصصات	
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية	علوم إسلامية	علوم إنسانية واجتماعية	الشريعة والقانون الفقه وأصوله	
	علوم إنسانية		الاستعمار وحركات التحرر في إفريقيا بين القرنين 15 و 20	
	علوم اجتماعية		التاريخ الحديث و المعاصر علم الاجتماعي التربية علم الاجتماع : تنظيم وعمل	
			علم النفس المدرسي	
	كلية الآداب واللغات	اللغة والأدب العربي	اللغة والأدب العربي	الدراسات الجزائرية في اللغة والأدب العربي تعليمية اللغة العربية
		الآداب الإنجليزية واللغة	لغة إنجليزية	لسانيات و تعليمية اللغة الإنجليزية
		العلوم السياسية	حقوق وعلوم سياسية	القانون العقاري القانون الإداري الحقوق و الحريات قانون الأعمال
كلية العلوم والتكنولوجيا	رياضيات وإعلام آلي	رياضيات وإعلام آلي	Réseaux et شبكات و أنظمة ذكية systèmes intelligent أنظمة المعلومات و تكنولوجيا الواب	
	علوم المادة	علوم المادة	Physique énergétique فيزياء طااقوية فيزياء المواد كيمياء المحيط	
	علوم وتكنولوجيا	علوم وتكنولوجيا	منشآت حضرارية جيو مواد وهياكل بناءات مدنية و صناعية	

علوم التسيير

علوم اقتصادية

علوم اقتصادية ،  
تسيير  
وعلوم تجارية

تدقيق و مراقبة التسيير

حماية المؤسسة

التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

التحليل الاقتصادي و الحوكمة

مالية و اقتصاد دولي

مالية و بنوك

### الهياكل المستغلة

المجموع		الموقع الجديد			الموقع القلم				
الطاقة	الهياكل	طاقة الاستقبال		العدد	طاقة الاستقبال		العدد		
الإجمالية		الإجمالية	الفردية		الإجمالية	الفردية			
4100	15	1000	500	02	200	200	01	المدرجات	الهياكل البيداغوجية
		800	400	02					
		1200	300	04					
		050	250	20					
		004	100	40					
4738	112	700	100	07	200	100	02	قاعات الدروس	
		200	50	04	800	50	16		
		1710	30	57	60	30	02		
		468	52	09	.	.	.		
		600	40	15	-	-	-		
324	18	324	18	18	.	.	.	مخابر	
9162	-	7902	-	-	1260	-	-	المجموع	
1100	02	1000	1000	01	100	100	01	المكتبة الجامعية	

- الهياكل قيد الإنجاز

- الهياكل الجامعية في طور التجهيز :

التجهيزات العلمية لـ 18 مخبر.

- الهياكل الجامعية في طور الإنجاز :

1- الهياكل الملحقة التابعة لعملية 2000 مقعد بيداغوجي والمتمثلة في :

جناح إدارة .

جناح مكتبة بسعة فردية 250 مقعد بيداغوجي .

جناح مخابر (12 مخبر+03 ورشات) .

جناح محلات تقنية و هياكل ملحقة .

جناح للأساتذة

2- الهياكل الملحقة التابعة لعملية 1000 مقعد بيداغوجي والمتمثلة في :

جناح إدارة . جناح مكتبة بسعة فردية 250 مقعد بيداغوجي .

جناح محلات تقنية و هياكل ملحقة .

## ملحق ( ب )

## خصائص عينة الدراسة الميدانية

النسبة المئوية %	التكرار	الخصائص الشخصية	
50.5	141	ذكر	الجنس
49.5	138	أنثى	
100.0	279	المجموع	
26.2	73	قصر ريف داخل الولاية	الأصل الجغرافي
10.0	28	قصر ريف خارج الولاية	
49.8	139	مدينة داخل الولاية	
14.0	39	مدينة خارج الولاية	
100.0	279	المجموع	
20.4	57	20-30	السن
66.3	185	31-40	
9.0	25	41-50	
4.3	12	51-60	
100.0	279	المجموع	
33.0	92	1-5	الخبرة في العمل
40.5	113	6-10	
18.3	51	11-15	
4.3	12	16-20	
2.5	7	21-25	
1.4	4	26-30	
100.0	279	المجموع	
40.1	112	إداري	اسم الوظيفة
59.9	167	أستاذ	
100	279	المجموع	
67.7	189	كلية	دائرة العمل
6.1	17	الأمانة العامة	
6.8	19	رئاسة الجامعة	
17.9	50	المكتبة	
1.4	4	مصالح مشتركة	
100.0	279	المجموع	



نلاحظ من الجدول ( ) أن:

أفراد عينة الدراسة الأساسية هم من الجنسين ذكور وإناث ونسبتهم متقاربة وهو ما دلت عنه النسبة المئوية 50.5 % بالنسبة للذكور مقابل 49.5 % بالنسبة للذكور.

أما بالنسبة للأصل الجغرافي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة الأساسية يسكنون داخل مدينة ادرار وهو ما دلت عنه النسبة المئوية 49.8 % تليها قصر أو ريف داخل الولاية بنسبة 26.2 %، تليها مدينة خارج الولاية بنسبة 14.0 %، ثم قصر أو ريف خارج الولاية بنسبة 10.0 %.

أما متغير السن فان غالبية أفراد العينة ضمن المجال 31- 40 سنة بنسبة 66.3 %، تليها 20 - 30 سنة بنسبة 20.4 %، ثم 41 - 50 سنة بنسبة 9.3 %، تليها 51 - 60 بنسبة 4.3 %.

أما متغير الخبرة في العمل فان اغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية داخل المؤسسة الجامعية بين 6- 10 سنوات بنسبة 40.5 %، تليها الفئة من 01- 05 سنوات بنسبة 33.0 %، ثم تأتي الفئة من 11 - 15 بنسبة 18.3 %، تليها الفئات التالية والتي جاءت على الشكل 16- 20 ، 21 - 25 ، 26- 30 بنسب جاءت على التوالي : 4.3 % ، 2.5 % ، 1.4 %.

أما عن اسم الوظيفة فكانت فئة الأساتذة هي الفئة الغالبة داخل المؤسسة بنسبة 59.9 % . أما الإداريين فجاءت بنسبة 40.1 %.

أما عن دائرة العمل التي تنتمي إليها عينة الدراسة فجاءت غالبية العمال ( أساتذة - إداريين) ينتمون إلى الكلية بنسبة 67.7 % . تليها المكتبة بنسبة 17.9 % . ثم تليها الأمانة العامة 6.8 % . ثم رئاسة الجامعة 6.1 % . ثم تليها المصالح المشتركة بنسبة 1.4 %.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة الى سبعة فصول تم ادماج الجانب النظري والتطبيقي معا ، كما تناولت المقدمة تقديم الاشكالية والفرضيات واهداف واهمية الدراسة وكذا تحديد لاهم مفاهيم الدراسة.



الملحق ( جـ ) الخصائص الشخصية للمبحوثين ( تقنية المقابلة )

- 01- 61 سنة الجنس ذكر يعمل أستاذ منذ 32 سنة متزوج ( المقابلة رقم 01 )
- 02- 34 سنة استاذ الجنس ذكر 05 سنوات خبرة ( المقابلة رقم 02 )
- 03- 50 سنة يعمل استاذ الجنس ذكر 07 سنوات خبرة في التعليم العالي ( المقابلة رقم 03 )
- 04- السن 52 الجنس ذكر سنة متزوج استاذ 12 سنة خبرة ( المقابلة رقم 04 )
- 05- الجنس ذكر 45 سنة يعمل إداري مدة الخدمة 10 سنوات ( المقابلة رقم 05 )
- 06- 35 سنة الجنس ذكر إداري متزوج 05 سنوات خدمة بالمؤسسة ( المقابلة رقم 06 )
- 07- 47 سنة الجنس ذكر متزوج إداري مدة الخدمة 10 سنوات ( المقابلة رقم 07 )
- 08- 37 سنة الجنس ذكر اعزب استاذ مدة الخدمة 06 سنوات
- 09- 48 سنة الجنس ذكر متزوج استاذ اداري مدة الخدمة 16 سنة
- 10- 35 سنة الجنس اثنى عزباء ادارية مدة الخدمة 06 سنوات
- 11- 40 سنة الجنس اثنى متزوجة ادارية مدة الخدمة 10 سنوات
- 12- 33 سنة اثنى عزباء ادارية مدة الخدمة 04 سنوات
- 13- 36 سنة اثنى متزوجة ادارية مدة الخدمة 07 سنوات
- 14- 34 سنة اثنى عزباء ادارية مدة الخدمة 03 سنوات
- 15- 38 سنة اثنى متزوجة ادارية مدة الخدمة 09 سنوات
- 16- 42 سنة ذكر متزوج استاذ مدة الخدمة 10 سنوات

## الملحق ( د )

### دليل مقابلة

- الجنس:

- السن:

- الخبرة في العمل:

- اسم الوظيفة الحالية

- الحالة الاجتماعية

- ماهي الأسس والمعايير التي يتم بها اختيار المسؤولين بالمؤسسة الجامعية احمد دراية؟

- هل يمكن للمسيرين في الجامعة تطبيق القوانين بشكل فعلي؟

- في رأيك ماهي العلاقة التي تربط الزوايا الدينية بالجامعة؟

- هل هناك علاقة بين الزوايا الدينية و الجامعة؟ ماهي نوع العلاقة؟ لماذا العلاقة موجودة في رأيك؟

- معادلة الزاوية الدينية و الجامعة هل من توافق؟ اين تظهر العلاقة بين الزاوية الدينية و الجامعة؟

- هل يحضر رجال الزوايا للملتقيات الجامعية و العكس ؟

- طبيعة العلاقة بين المسؤولين السياسيين والفاعلين الاجتماعيين بالمسؤولين في جامعة أدرار؟

- هل للمسؤولين في الجامعة انتماءات حزبية ؟

- هل الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لتوزيع السلطة بشكل يحقق فعالية الأداء؟

- عرفت الجامعة مؤخرا عدة اقلات واستقلالات . برايك الى اي سبب يعزى ذلك؟

- التغييرات التي حدثت في بعض مراكز السلطة بالجامعة هل المعينين الجدد لديهم انتماءات سياسية ، قبلية،

زوايا ؟

## الملحق ( هـ )

اولا: البيانات الشخصية: ضع علامة × امام الاجابة المناسبة

1- الجنس:

ذكر	أنثى

2- السن:

30 - 20	40 - 31	50 - 41	60 - 51	61 فما فوق

3- الاصل الجغرافي:

قصر ( ريف ) داخل الولاية	قصر ( ريف ) خارج الولاية	مدينة ( حضر ) داخل الولاية	مدينة ( حضر ) خارج الولاية

4- عدد سنوات الخبرة:

05-01	10 - 06	15 - 11	20 - 16	25 - 21	30 - 26	35-31	36- فما فوق

5- الوظيفة:

إداري	أستاذ	أستاذ إداري	اخرى

6- حدد دائرة العمل المنتمي إليها بالنسبة للإداريين :

كلية	الأمانة العامة	رئاسة الجامعة	المكتبة	المصالح المشتركة

ثانيا: كيف يتم تعيين السلطة

موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس المكانة الاجتماعية
					مدير المؤسسة الجامعية
					نواب المدير
					العمداء
					نواب العمداء
					رؤساء الاقسام
					نواب رؤساء الاقسام
					الامين العام الجامعة
					رؤساء المصالح التابعة للامين العام
					مدير المكتبة المركزية
					رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
					رؤساء المصالح المشتركة
موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس الكفاءة الإدارية:
					مدير المؤسسة الجامعية
					نواب المدير
					العمداء
					نواب العمداء
					رؤساء الاقسام
					نواب رؤساء الاقسام
					الامين العام الجامعة
					رؤساء المصالح التابعة للامين العام
					مدير المكتبة المركزية
					رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
					رؤساء المصالح المشتركة

موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس انتماء سياسي:
					مدير المؤسسة الجامعية
					نواب المدير
					العمداء
					نواب العمداء
					رؤساء الاقسام
					نواب رؤساء الاقسام
					الامين العام الجامعة
					رؤساء المصالح التابعة للامين العام

					مدير المكتبة المركزية
					رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
					رؤساء المصالح المشتركة
موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
					يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس الخبرة المهنية:
					مدير المؤسسة الجامعية
					نواب المدير
					العمداء
					نواب العمداء
					رؤساء الاقسام
					نواب رؤساء الاقسام
					الامين العام الجامعة
					رؤساء المصالح التابعة للامين العام
					مدير المكتبة المركزية
					رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
					رؤساء المصالح المشتركة
موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
					يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس انتماء نقابي:
					مدير المؤسسة الجامعية
					نواب المدير
					العمداء
					نواب العمداء
					رؤساء الاقسام
					نواب رؤساء الاقسام
					الامين العام الجامعة
					رؤساء المصالح التابعة للامين العام
					مدير المكتبة المركزية
					رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
					رؤساء المصالح المشتركة
موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
					يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس انتماء جغرافي بدرجة:
					مدير المؤسسة الجامعية
					نواب المدير
					العمداء
					نواب العمداء
					رؤساء الاقسام

					نواب رؤساء الاقسام
					الامين العام الجامعة
					رؤساء المصالح التابعة للامين العام
					مدير المكتبة المركزية
					رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
					رؤساء المصالح المشتركة

موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس محاباة ومحسوبية بدرجة:
					مدير المؤسسة الجامعية
					نواب المدير
					العمداء
					نواب العمداء
					رؤساء الاقسام
					نواب رؤساء الاقسام
					الامين العام الجامعة
					رؤساء المصالح التابعة للامين العام
					مدير المكتبة المركزية
					رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
					رؤساء المصالح المشتركة

موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس السن بدرجة:
					مدير المؤسسة الجامعية
					نواب المدير
					العمداء
					نواب العمداء
					رؤساء الاقسام
					نواب رؤساء الاقسام
					الامين العام الجامعة
					رؤساء المصالح التابعة للامين العام
					مدير المكتبة المركزية
					رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة
					رؤساء المصالح المشتركة

موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	يتم التعيين في مراكز السلطة التالية على أساس علاقاته بالمحيط الخارجي
-------	-----------	-----------------	-------	------------	--



والداخلي بدرجة:					بشدة
مدير المؤسسة الجامعية					
نواب المدير					
العمداء					
نواب العمداء					
رؤساء الاقسام					
نواب رؤساء الاقسام					
الامين العام الجامعة					
رؤساء المصالح التابعة للامين العام					
مدير المكتبة المركزية					
رؤساء المصالح التابعة لمدير المكتبة					
رؤساء المصالح المشتركة					

ثالثا: مصادر السلطة بالمؤسسة الجامعية ومدى استخدامها من الرؤساء:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	العمال يدركون ان صلاحيات الرئيس تسمح له بإجراء تغييرات في العمل					
02	الرئيس وحده من يحدد مايقوم به العمال					
03	ينفذ العمال تعليمات الرئيس لانه رئيسهم المباشر					
04	يحق للرئيس ان يتوقع من جميع العاملين تنفيذ تعليماته وتوجيهاته					
05	يعطي الموقع الوظيفي للرئيس التزام العاملين بدعم قراراته					
06	يمتلك الرئيس شخصية محببة وجاذبة ومؤثرة على العمال					
07	يعجب العمال تعامل الرئيس بعدالة مع الجميع					
08	يحب العمال حصول الرئيس الشخصية					
09	يعمل العمال على تطوير علاقاتهم الشخصية مع الرئيس					
10	يستمتع العمال في تعاملهم مع الرئيس					
11	يرغب العمال ان يكونوا مشاهدين للرئيس لاعجابهم به					
12	يعتمد العمال على الرئيس في حل مشكلات العمل لانهم يعتقدون ان رايه صائب					
13	يمتلك الرئيس خلفية معرفية في حل المشكلات الفنية والتقنية في مجال العمل الاداري					
14	تشكل الخبرة المهنية للرئيس مصدرا مهما للعمال في أداء عملهم					
15	يهتم العمال بما يقترحه عليهم الرئيس عندما يواجهون متاعب في العمل بسبب خبرته المهنية العالية					
16	يقنع الرئيس العمال بأهمية تنفيذ الواجبات والمهام التي يكلفون بها					
17	يقوم الرئيس بدعم المنافسة بين العاملين في أداء واجباتهم					
18	ينفذ العمال تعليمات الرئيس لأنها تقدم لهم بشكل مرغوب					

					يفسر الرئيس للعاملين مدى أهمية المهام الموكلة اليهم من النواحي الدينية والاجتماعية	19
					يؤمن العمال بان العادات والتقاليد في المجتمع الادراي تعطي للرئيس مكانة مرموقة مما تستوجب طاعته واستجابة تعليماته	20
					يمتلك الرئيس نفوذ اجتماعي واسع خارج الجامعة مما تستوجب طاعته من قبل العمال واستجابة تعليماته	21
					يقوم الرئيس بأنشطة اجتماعية خارج الجامعة مما تزيد من دائرة علاقاته في المجتمع	22
					يتمتع الرئيس بمستوى كبير من العلاقات الاجتماعية	23
					يقوم الرئيس بترقية كل من تحت إمرته كل حسب قيامه بواجباته	24
					يستطيع الرئيس تقاسم او يوصي بمنح حوافز لكل من يقوم بأداء جيد	25
					يستطيع الرئيس توفير فرص تطوير للعاملين المتميزين في عملهم	26

رابعا: توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي: (الاتصال التنظيمي - الرقابة التنظيمية - اتخاذ القرار)

\* الاتصال التنظيمي

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تعمل الادارة على الاتصال بالعمال بشكل مباشر					
2	عند اصدار معلومات وقرارات من الادارة الى كل المستويات الادارية تتخذ غالبا شكلا سريعا					
3	تنقل القرارات الصادرة عن الادارة بكل الطرق والوسائل الى المرؤوسين					
4	عند نقل المعلومات والقرارات للمرؤوسين يقوم الرؤساء المباشرين بشرحها					
5	اشكال الاتصال السائدة في مؤسستي تساهم في فعالية الاداء					
6	مستويات السلطة بالهيكل التنظيمي لكثرتها تعيق عملية الاتصال بين اجزاء المؤسسة					

\* الرقابة التنظيمية

1	توجد بالمؤسسة جهات عدة للممارسة الرقابة					
2	هناك تداخل بين صلاحيات المسؤولين					
3	تباعد المواقع الجغرافية للمصالح والاقسام يعيق عملية الرقابة					
4	تتم عملية الرقابة في الوقت المناسب					
5	الهيكل التنظيمي يحدد وصف وظيفي واضح للسلطة بالمؤسسة مما يتيح عمل رقابة على المصالح والاقسام بشكل مميز					
6	زيادة حجم بعض الكليات والمصالح يعيق من عملية الرقابة					

\* اتخاذ القرار

1	تعتمد الهياكل التنظيمية على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمؤسسة من إتخاذ قرارات سريعة					
2	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى تصل أفكارهم					

					ومقترحاتهم لتناقش بشكل جماعي.
3					توزيع السلطات بالهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يساعد على اتخاذ قرارات صائبة
4					اشراك عمال منتخبين وعمال معينين في اللجان والمجالس بالجامعة خطوة صائبة لإشراك الجميع في عملية صنع القرار واتخاذ
5					توزيع السلطة بالهيكل التنظيمي الحالي غير كافية لصنع قرارات تساهم في تحقيق الاهداف
6					السلطات في المستويات الادنى لا يتم اخذ رأيها في عملية التسيير

خامسا \* واقع تفويض السلطة بالمؤسسة الجامعية

1					تفويض السلطة المعمول به بجامعة ادرار يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة
2					يتم تفويض بعض الصلاحيات للشخص المفوض له وليس كل الصلاحيات
3					يزيد التفويض من فرص انجاز الاعمال في الوقت المناسب
4					عادة ما تفوض السلطة لأشخاص لديهم خبرة في التسيير الاداري
5					ان عملية تفويض السلطة دائما ماتكون غامضة سواء في معرفة الشخص المفوض له السلطة وكذا الصلاحيات المفوضة له.
6					زيادة حجم الجامعة ( عمال- اساتذة - طلبة) تجعل الرئيس يفوض بعض من سلطاته

سادسا: السلطة صاحبة الانقياد بالمؤسسة الجامعية: ( السلطة الرسمية - السلطة غير الرسمية)

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	السلطة الرسمية تكون غالبا مفروضة على المرؤوسين من الادارة العليا مما يجعل المرؤوسين لاينقادون لها					
2	السلطة الرسمية تلقى احتراما وطاعة لأوامرها بسبب ربطها علاقة زمالة مع المرؤوسين					
3	يؤدي المرؤوسين واجباتهم لأنها توجد علاقات انسانية بين السلطة الرسمية والمرؤوسين					
4	يؤدي المرؤوسين واجباتهم لان السلطة الرسمية تملك الجزاء والعقاب بحكم المنصب					
5	التعاون المشترك بين السلطة الرسمية والمرؤوسين لانجاز العمل هو تحقيق هدف(أو أهداف) مشتركة					

\* السلطة غير الرسمية

1	السلطة غير الرسمية تكون غالبا مقبولة من المرؤوسين مما يجعلهم ينقادون لها					
2	الصفات التي تملكها السلطة غير الرسمية تجعل المرؤوسين ينقادون لها					
3	اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية تجعل المرؤوسين يطيعونها ويأتمرونها وأوامرها					
4	عدم الاشباع الحاجات المادية تجعل المرؤوسين لايقدمون الطاعة لها					
5	التعاون المشترك بين السلطة غير الرسمية والمرؤوسين لانجاز العمل هو تحقيق هدف(أو أهداف) مشتركة					

سابعاً: انماط وممارسات السلطة بالمؤسسة الجامعية: (تساوري- دكتاتوري- حر او متسيب)

\* دكتاتوري:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1						
2	يتصرف الرئيس دون استشارة المرؤوسين من عمال واساتذة.					
3	ينعزل عن العمال ( اساتذة- اداريون).					
4	يتجاهل ظروف العمال ولا يولي للعلاقات الانسانية أى اعتبار					
5	ينشرح الرئيس لوجود خلافات بين من يعملون معه.					
6	يتخذ الرئيس بعض من يعملون تحت امرته قنوات لنقل أسرار زملائهم.					
7	يهتم الرئيس بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العمال					
8	يقيد الرئيس من مشاركة الاساتذة والعمال فى الندوات والمؤتمرات العلمية					
9	يتبع فى أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل					

\* السلطة الرسمية:

\*التشاوري:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1						
2	يضع الرئيس اقتراحات العمال(اساتذة - اداريون) موضع العمل والتنفيذ					
3	يشيد بالأعمال الممتازة للعمال					
4	يتيح الفرصة للعمال للمشاركة فى الدورات المتصلة بعمله.					
5	يتيح الفرصة للعمال لنموهم المهنوالثقافى وحضور الملتقيات والندوات					
6	يتجنب مواجهة العمال بأخطائهم أمام زملائهم					
7	يشبع الحاجات الشخصية للعمال .					
8	يستخدم العبارات الطيبة فى حوار مع العمال					
9	يعمل مع العمال بروح الفريق					

\* الحر او المتسيب

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يدير الرئيس إجتماعات العمال دون خطة أو هدف محدد.					
2	يولى اهتماماً ضئيلاً بحاجات العمال					
3	يتيح للعمال الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل					
4	يتساهل مع العمال المقصرين فى أداء واجباتهم.					
5	قليل التأثير فى العمال					
6	يحجم عن تقديم وجهة نظره فى الموضوعات المطروحة عند الحاجة					
7	يتيح الحرية للعمال فى تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة					
8	يركز على العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل					

ثامنا: للسلطة الاجتماعية ( الزاوية- شيوخ القبائل) تأثير على بناء السلطة داخل المؤسسة/ الجامعة احمد دراية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	عارض شيوخ الزوايا والقبائل إنشاء جامعة بولاية ادرار					
02	توجد علاقة وطيدة بين السلطة بالمؤسسة الجامعية وشيوخ الزوايا والقبائل					
03	خلقت الزوايا والقبائل افرادا و جماعات داخل الجامعة ليتم السيطرة والضغط على أصحاب القرار بما					
04	السلطة الاجتماعية المتمثلة في ( الزوايا- شيوخ القبائل) تقوم بتعيين من يملكون السلطة داخل المؤسسة الجامعية					
05	توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى الى أساس عرقي					
06	توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى الى أساس جهوي					
07	توجد تصنيفات تسود داخل المؤسسة الجامعية تعزى الى أساس تمائل مهني					
08	تهدف هذه التصنيفات (الجماعات ) المختلفة داخل الجامعة إلى تبوء مراكز السلطة					
09	العوامل الثقافية والاجتماعية هي المحدد في تبوء مراكز السلطة بالجامعة.					



## مستخلص :

في دراستنا هذه نرغب في معرفة ما إذا كانت القواعد البيروقراطية المنتهجة داخل المؤسسة الجامعية احمد دراية بادرار تتضح بها معالم المسؤوليات والصلاحيات لتحديد بناءات السلطة بها، وهل يتحدد بناء السلطة التنظيمية على قواعد تتسم بالعقلانية والرشد؟ وشملت الدراسة عينة مكونة من (279) موظفا في جامعة ادرار ( إداريون - أساتذة) واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم استخدام الادوات التالية : المقابلة والاستبيان والملاحظة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وتمت معالجة المعطيات عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - النسب والتكرارات. وتم التوصل الى ان بنية السلطة بالمؤسسة الجامعية احمد دراية تتظافر في تشكيلها متغيرات عدة تنظيمية اجتماعية وسياسية.

## Résumé:

Dans cette étude, nous voudrions savoir si les règles bureaucratiques adoptées au sein de l'institution universitaire connaissent les principes d'autorité et d'autorité permettant de déterminer leurs structures d'autorité, et si la construction de l'autorité de régulation est basée sur des règles rationnelles et rationnelles et inclut un échantillon de (279) Les outils suivants ont été utilisés: l'interview, le questionnaire et l'observation pour collecter des informations sur le sujet de l'étude, qui ont été traités à l'aide de plusieurs méthodes statistiques, dont les plus importantes sont: les moyennes arithmétiques et les écarts. Doublons et ratios. Il a été conclu que la structure de l'autorité dans l'institution universitaire, Ahmed Derayah, est composée de plusieurs variables organisationnelles et politiques.

## Summary:

In this study, we would like to know if the bureaucratic rules adopted within the university institution know the principles of authority and authority to determine their structures of authority, and if the construction of the regulatory authority is based on rational and rational rules and includes a sample of (279) The following tools were used: the interview, the questionnaire and the observation to collect information on the subject of the study, which were treated at using several statistical methods, the most important of which are: arithmetic means and deviations. Duplicates and ratios. It has been concluded that the structure of authority in the academic institution, Ahmed Derayah, is composed of several organizational and political variables.