

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

## الصراع التنظيمي (أسبابه، آثاره وطرق إدارته) في المؤسسة الجزائرية

□ - دراسة ميدانية للفاعلين بجامعة زيان عاشور - الجلفة - أنموذجا -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:  
أحمد بوذراع

إعداد الطالب:  
عبد الكريم زرمان

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
كمال بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة - 1	رئيسا
أحمد بوذراع	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة - 1	مقررا
محمود قرزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعرييج	عضوا
أحمد عبد الحكيم بن بعطوش	أستاذ محاضر - أ	جامعة باتنة - 1	عضوا
عبد الحميد بوطة	أستاذ محاضر - أ	جامعة سطيف - 2	عضوا
عبد العزيز جناوي	أستاذ محاضر - أ	جامعة الجلفة	عضوا

السنة الجامعية: 2017-2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

بعد شكر الله على عونه في إنجاز هذا العمل، أجزل الشكر إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد بوذراع، الذي تشرفت بقبوله بالإشراف على هذا العمل ومتابعته والذي لم ييخل علينا بتوجيهاته العلمية والعملية.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذا البحث، دون أن أنسى كل من شملتهم عينة الدراسة من عمال وأساتذة وإداريين وطلبة بجامعة الجلفة.

إهداء

أهدي هذا الجهد إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله،

وإلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها،

إلى الزوجة الكريمة رفيقة الدرب،

إلى كل العائلة.

ع.زمران

الصفحة	فهرس المحتويات
	- شكر وتقدير
	- الإهداء
	- فهرس المحتويات
	- فهرس جداول الجانب النظري
	- فهرس جداول الجانب الميداني
	- فهرس أشكال الجانب النظري
10	- مقدمة
<b>القسم النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لموضوع للدراسة</b>	
15	أولا/ إشكالية موضوع الدراسة والفرصيات
17	ثانيا/ أهمية موضوع الدراسة
17	ثالثا/ أهداف موضوع الدراسة
18	رابعا/ أسباب اختيار موضوع الدراسة
19	خامسا/ مفاهيم الدراسة
25	سادسا/ بعض الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الصراع التنظيمي-مقاربة نظرية</b>	
40	أولا / تعريف الصراع
44	ثانيا/خصائص الصراع ونماذج تفسيره
44	<b>I-خصائص الصراع</b>
44	<b>II-نماذج تفسير الصراع</b>
46	ثالثا/مستويات الصراع التنظيمي
47	رابعا/ أنواع الصراع
47	<b>I - أنواع الصراع وفقا لمصادره</b>
48	<b>II-أنواع الصراع وفقا لتنظيمه</b>
48	<b>III-أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته</b>
48	<b>IV-أنواع الصراع وفقا لآثاره</b>

51	V-أنواع الصراع وفقا لمستوياته
51	1-الصراع الذاتي (داخل الفرد نفسه)
54	2-الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة
54	3- الصراع ضمن الجماعة الواحدة
55	خامسا/ أسباب الصراع التنظيمي ومراحله
55	I-أسباب الصراع التنظيمي
59	II-مراحل الصراع التنظيمي
61	سادسا/ استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية
64	سابعا/ نتائج الصراع التنظيمي
66	ثامنا/الاتجاهات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع
66	I-ابن خلدون والعصبيات التنظيمية
69	II- التناقضات الاجتماعية في تحليل كارل ماركس
70	III-الماركسية الجديدة ونظرية الصراع
70	1-رالف داهرن دورف (من علاقات الإنتاج إلى علاقات السلطة)
73	2-لويس كوزر ووظيفية الصراع الاجتماعي
75	IV-التحليل الوظيفي والنسقي للصراع
75	1-جورج سيمل (المصادر البيولوجية والنفسية وعملية الصراع)
76	2-بارسونز وتصوره للصراع
77	3-سيلزنيك ودراسته للصراع التنظيمي
78	4-ديفيد لوكوود (المنظور التوفيقي)
79	5-ميشال كروزيه ونظرته للصراع
<b>الفصل الثالث: سوسيولوجيا التنظيم</b>	
83	أولا/تعريف التنظيم
89	ثانيا/خصائص التنظيم
92	ثالثا/ تمييط التنظيمات
95	رابعا/ أهداف التنظيم ووظائفه

95	1-أهداف التنظيم
96	2-وظائف التنظيم
98	خامسا/الاتجاهات النظرية المفسرة للتنظيم
99	I- نظرية الإدارة العلمية
102	II- نظرية التقسيم (التكوين) الإداري
104	III- التصور الماركسي للتنظيم
106	IV- تصور فيبر للتنظيمات: (البيروقراطية)
110	V-مدرسة العلاقات الإنسانية
114	VI-الاتجاه البنائي الوظيفي
126	VII-التنظيم ومدخل النسق الاجتماعي الفني
128	VIII- نظرية اتخاذ القرار
<b>الفصل الرابع: المؤسسة، المفهوم والتطور</b>	
132	أولا/تعريف المؤسسة
134	ثانيا/مداخل دراسة وتحليل المؤسسة
136	ثالثا/أنواع المؤسسات
138	رابعا/ المؤسسة، الأجزاء والمستويات
138	I-أجزاء المؤسسة
139	II-مستويات المؤسسة
140	خامسا/المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة
147	سادسا/المؤسسة والتغير الاجتماعي
150	سابعا/ المؤسسة وإشكالية تحليل الفعل الاجتماعي
152	ثامنا/ المؤسسة الجزائرية، مراحل التطور والتسيير

152	I-المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل 1980
156	II-المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)
158	III-الخصوصية (ما بعد 1996)
الفصل الخامس: مدخل سوسيو-تنظيمي للمؤسسة الجامعية	
163	أولا/ ماهية التعليم العالي والجامعة
165	ثانيا/ الجامعة وفقا للتشريع الجزائري
169	ثالثا / وظائف التعليم العالي
174	رابعا/ أهداف التعليم العالي في الجزائر
175	خامسا/ مبادئ التعليم العالي في الجزائر
182	سادسا/ المداخل النظرية ودراسة الجامعة
188	سابعا/ مراحل التعليم العالي في الجزائر
189	I- التعليم العالي في الجزائر إبان الاستعمار
191	II- التعليم العالي في الجزائر خلال فترة الاستقلال
202	III- العلاقة بين حجم الطلب على التعليم العالي و هياكل الاستقبال بالجزائر
204	IV- الهيكلة الجديدة للتعليم العالي
207	V- بعض المؤشرات حول التعليم العالي خلال الفترة (1990-2017).
القسم الميداني	
الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
212	أولا/ مجالات الدراسة
212	I-المجال المكاني
213	II-المجال البشري
214	III-المجال الزمني
215	ثانيا/ المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
215	I-المنهج
217	II-أدوات وتقنيات جمع البيانات
217	1-الملاحظة



218	2-الاستبيان
219	3-السجلات والوثائق
219	ثالثا/ عينة الدراسة وأسلوب اختيارها
الفصل السابع: جمع وتبويب وتحليل البيانات ونتائج الدراسة	
222	أولا/ عرض وتحليل وتفسير البيانات
297	ثانيا/ نتائج الدراسة
297	I-اختبار الفرضية الأولى
300	II-اختبار الفرضية الثانية
303	III-اختبار الفرضية الثالثة
306	IV-النتيجة العامة
308	- خاتمة
312	- قائمة المراجع
	- الملاحق

## فهرس جداول الجانب النظري

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
179	عدد الإطارات الجزائرية المختصة (علميا وتقنيا) خلال مرحلة الجزارة	01
179	الاختلاف الواضح في التأطير إذا نظرنا إلى النسبة المئوية للإطار الجزائري من مختلف الدرجات كما هو عليه في السنة الجامعية 1977-1978	02
191	تطور عدد الطلبة المسجلين في هذه المرحلة (62-69):	03
193	عدد الطلبة المتخرجين في أواخر هذه المرحلة و الذين أنهوا دراستهم الجامعية.(67-69)	04
193	عدد أعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية: (63-70)	05
193	مستويات تأهيل هيئة التدريس سنة 1967/1968	06
196	عدد الطلبة المسجلين بين التوقعات السابقة وما سجل بالفعل. (69-78)	07
196	عدد الطلبة المتخرجين خلال الفترة(70-77)	08
197	مجموع أعضاء هيئة التدريس ونسبة الجزارة(67-77)	09
197	مستويات تأهيل أعضاء هيئة التدريس في مرحلة السبعينات	10
198	مجموع الطلبة المسجلين (78-85)	11
199	مجموع الطلبة المتخرجين(79-85)	12
200	مجموع أعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية(79-84)	13
200	نسب الجزارة حسب الدرجة العلمية (79-85)	14
207	حجم شبكة المؤسسات الجامعية في الجزائر أواخر سنة 2017	15
208	يبين تطور عدد الأساتذة الباحثين في الجزائر خلال الفترة (2005-2012)	16
209	مجموع ترقيات الأساتذة من فئة أساتذة التعليم العالي والأساتذة المحاضرين من قبل اللجنة الوطنية الجامعية الوطنية من سنة 1990 إلى 2011	17
209	تطور حجم الطلبة المسجلين في الجامعة الجزائرية خلال الفترة 1990-2013	18

## فهرس جداول الجانب الميداني

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
222	سن أفراد العينة	01
223	جنس أفراد عينة البحث	02
224	المستوى التعليمي لأفراد العينة	03
225	الأقدمية في المنصب لأفراد العينة	04
226	كيفية شغل المنصب لأفراد العينة	05
227	الإطلاع على التدابير والإجراءات المسيرة لعمل الجامعة وطرق تبليغها للفاعلين	06
229	فتح أبواب الاستقبالات والأوقات المخصصة لذلك	07
231	الدعوة للاجتماعات واللقاءات الرسمية	08
232	الالتزام بحضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية	09
234	الإجراءات المتخذة في حالة عدم الحضور للاجتماعات	10
236	العلاقة بين إجراءات الإدارة حول حضور الاجتماعات والدخول في مواجهات	11
237	المشاركة في اتخاذ القرارات	12
239	طرق معاملة الملزمين وغير الملزمين بحضور الاجتماعات	13
241	وجود الرقابة وأنواعها	14
243	مطالب الفاعلين	15
246	مدى تحقق مطالب الفاعلين	16
248	العلاقة بين تحقق المطالب والدخول في مواجهات في فترة شغل المنصب	17
249	العلاقة بين طبيعة أطراف المواجهة وأسباب المواجهة	18
250	أسباب عدم تحقق المطالب	19
253	سلوكات الفاعلين لعدم تلبية بعض المطالب	20
255	سلوكات الفاعلين اتجاه عدم التوصل لاتفاق حول المطالب	21
257	الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة في حالة تصعيد الاحتجاجات	22
259	العلاقة بين سلوكات الفاعلين في حال عدم التوصل لاتفاقات وكيفية تعامل الإدارة معهم	23

260	أثر الاحتجاجات على المنصب والمركز	24
262	كيفية تعامل المتأثرين من الاحتجاجات والتصعيد	25
264	العلاقة بين الأقدمية في المنصب والدخول في مواجهات	26
265	الطرق المتبعة في تسيير وإدارة المواجهات	27
268	آخر مواجهة عند شغل المنصب وأطرافها	28
270	يبين أسباب المواجهات التي كان أفراد عينة البحث طرفا فيها	29
272	كيفية المواجهة وأطراف الدعم	30
275	كيفية تعبير الأفراد المعنيين بالمواجهة (الصراع)	31
277	أثر المواجهات على أطرافها	32
279	طرق تسوية وإدارة المواجهة	33
282	الأهداف التي حققها الفاعلون من خلال شغلهم لمناصبهم	34
285	أثر عدم تحقيق بعض الأهداف الهامة على الفاعلين	35
287	طبيعة الأهداف غير المحققة والدخول في صراعات مع أطراف لتحقيقها	36
289	طرق التعبير عن المواجهات للوصول للأهداف غير المحققة	37
291	العلاقة بين سلوكيات الفاعلين في حالة عدم تلبية المطالب وطرق تسوية المواجهات	38
292	تأثير الصراعات والنزاعات على تحقيق أهداف الجامعة	39
295	العوامل المساعدة على تحقيق أهداف الجامعة	40

### فهرس أشكال الجانب النظري

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	نتائج وأسباب الصراع الداخلي	01
58	عوامل وأسباب الصراع داخل التنظيم	02
134	المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات.	03

مقدمة

## -مقدمة:

ينطلق المنظرون في مجال التنظيمات عادة من التأكيد على أنها تتأسس انطلاقاً من الرغبة في تنظيم شيء ما، ومن حاجة الأفراد إلى بعضهم البعض بغرض تقاسم المهام التي لا يمكن لشخص بمفرده أن ينجزها، فيتجلى بذلك التنظيم كنمط من أنماط التعاون والتبادل الجماعي واستغلال المهارات والكفاءات المختلفة ضمن مجموعة اجتماعية ما، في مسعى لضمان الاستقرار والاستمرارية من خلال الفعالية في الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف.

وشهد العالم في السنوات الأخيرة جملة من التغيرات والتطورات على مستوى التوجه التنظيمي والتسييري لدى العديد من المؤسسات والمنظمات، وبخاصة على مستوى العلاقات التنظيمية وعلاقات العمل والتي تنشأ وترتبط الأفراد العاملين فيها على المستوى الرسمي وغير الرسمي، وتحليلها أصبح شرطاً ضرورياً لفهم طبيعتها وعلاقتها ببنية المؤسسة وتأثير العوامل التكنولوجية، وطرق التسيير.

وكنتيجة للتفاعل الحاصل بين مجمل الأفراد داخل المؤسسات ظهور مشاكل تؤثر لا محالة في سير المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن هنا يبدأ الحديث عن علاقات العمل خاصة عند بروز مشكلة تنظيم العمل وإعادة تنظيمه، ذلك أن علاقات العمل تنمو في حدود ما تواجهه المؤسسة من مشاكل عامة في العمليات التنظيمية يتجاوز الآثار الطارئة والحالات الاستثنائية، إذ يرتبط بلحظة بروز ضرورة تنظيم العمل اتخاذ القرارات الداخلية المتعلقة بـ : التأهيل والترقية ووتيرة العمل والتسلسل الهرمي لمناصب العمل والأجور وغيرها.

وكون الجامعة الجزائرية تنظيم اجتماعي يسري عليه ما يسري على التنظيمات الاجتماعية الأخرى، لها ما يسمى بخريطة التنظيم والتي تحدد المواقع والمراكز الوظيفية داخلها، وترسم لشاغلي تلك المواقع حدود اختصاصهم والمهام الموكلة إليهم، وترسم علاقاتهم مع الآخرين، كل هذا فرض على القائمين بأمورها تجسيد الدور الحيوي لها كي تتمكن من أداء رسالتها العلمية والحضارية، والسمو بالمجتمع إلى مستويات أفضل وفق إستراتيجية تفرض عليها التحول في نشاطاتها، وأساليب عملها وتنظيمها، وفي نوعية

العاملين فيها وعلاقتها الداخلية والخارجية ، هذا كله لمسايرة التحولات والتغيرات الحاصلة على المستويين المحلي والدولي.

ولأهمية هذه المؤسسة الفاعلة في بلادنا ، فقد عملت الدولة منذ الاستقلال على إنشاء الجامعات وتطويرها، وتزويدها بشتى الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية قصد تحقيق التنمية المنشودة ، فعرفت بذلك منظومة التعليم العالي في الجزائر نموا معتبرا ، وهو ما يعكسه توسع الشبكة الجامعية، والارتفاع الهائل في عدد الطلبة والمؤطرين والعمال والهيكل المخصصة لذلك، هذا التطور زامنه حدوث عدد من الاختلالات العميقة ومرجعها أساسا الضغط المعترف من خلال الطلب الاجتماعي الكبير للتعليم العالي.

وقد تراكمت هذه الاختلالات مع مر السنين، وجعلت هذه المؤسسة بشكل عام تجد صعوبات في مسايرة التغيرات التي تعرفها البلاد وعلى كافة المستويات خاصة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، والسبب في ذلك ضعف في التنسيق بين مهامها وإمكانياتها، وعدم الالتزام بتنفيذ ما جاءت به الإصلاحات المقدمة وعلى كافة المستويات، وبذلك تبدو هذه المؤسسة وكأنها غير قادرة على الاستجابة وبفعالية للتحديات الكبرى التي تفرضها التطورات السريعة خاصة في مجالات العلوم التكنولوجية والاقتصاد والاتصال.

وعليه فإذا كانت هذه المنظومة لعبت غداة الاستقلال دورا طلائعيا في مرحلة بناء الدولة الجزائرية خاصة بما حققته من إنجازات لا يمكن تجاهلها، إلا أن ما يدور في فلك هذه المنظومة لا يمكن صرف النظر عن دراسته وتتبعه ومحاولة فهم أسباب وعوامل هذا الضعف الذي تبديه ، خاصة عند الحديث عن ظروف العمل والدراسة والبحث وما يرتبط بها من إجراءات تنظيمية وتسييرية، وما يحكم علاقات العمل بداخلها والتي تتأسس وفقا لعلاقة التأثير المتبادل لمجموعات الفاعلين فيها (الإدارة كممثلة للدولة، العمال ونقاباتهم، الأساتذة ونقاباتهم، الطلبة وتنظيماتهم)، وهذا التأثير المتبادل بينهم أصبح النقطة المركزية لعلاقات العمل من خلال واقع المؤسسة والتحولات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية واستراتيجيات الفاعلين فيها.

وانطلاقاً من ذلك تعمل المنظومة الجامعية من خلال تشريعاتها وقوانينها وما توفره من إمكانيات وضع نظام خاص لتجسيد قواعد من شأنها ضبط كل أشكال علاقات الشركاء والفاعلين، مع منحه في الوقت نفسه مناهج للتطبيق مقبولة من طرف الجميع، ولكن عملية التأثير في هذه العلاقات يتم في غالب الأحيان في ظل ظروف نزاعية لا ترتبط أساساً بالمستوى العمودي التعاقدى فقط، بل تمتد حتى إلى المستويات التنظيمية الأفقية، وكذا الشخصية، ولعل هذه الظاهرة وما يصاحبها هي التي أثارت الفكرة الأولى لمعالجة موضوع الصراع التنظيمي في الجامعة وما هي مسبباته وآثاره وطرق إدارته؟ وعلاقة ذلك بتحقيق أهداف الجامعة.

ولمعالجة هذا الموضوع فقد تم تقسيم البحث إلى قسمين: قسم نظري والآخر ميداني، وضم النظري منه خمسة فصول، خصص الأول منه للإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة من إشكالية وفرضيات ومفاهيم إلى جانب عرض أهم الدراسات المشابهة والتي تناولت هذا الموضوع أو أحد جوانبه بالدراسة والبحث، وجاء الفصل الثاني كمناقشة سوسيوولوجية لظاهرة الصراع من مفاهيم وأنواع وأسباب ونتائج، وكذا عرض لأهم المداخل النظرية المفسرة لهذه الظاهرة، أما الفصل الثالث فتضمن محاور متعلقة بدراسة التنظيم كمقاربة نظرية بصفة عامة، مع عرض أهم النظريات المفسرة له.

أما الفصل الرابع فتناول ماهية المؤسسة وتطور مفهومها، والفصل الخامس تم فيه التطرق للمؤسسة الجامعية كتنظيم انطلاقاً من المفاهيم والأهداف والوظائف، ومروراً بعرض مرحلي للإصلاحات والتطورات الحاصلة في الجامعة الجزائرية وصولاً إلى أهم المؤشرات والمعطيات التي تختص بها في مرحلتها الأخيرة.

وفيما يتعلق بالقسم الميداني فجاء في فصلين، فصل خصص للتعريف بمجتمع البحث وبالعينة وكيفية اختيارها، بالإضافة إلى نوع المنهج المتبع، وبالأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعطيات، وخصص الثاني منه لجمع وتبويب وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج العامة، وجاءت الخاتمة لتلخص أهم الخطوات التي ميزت البحث والدراسة وتضمنت صعوبات البحث وأهم التوصيات والاقتراحات.



# القسم النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة

أولا/ إشكالية موضوع الدراسة والفرضيات

ثانيا/ أهمية موضوع الدراسة.

ثالثا/ أهداف موضوع الدراسة.

رابعا/ أسباب اختيار موضوع الدراسة.

خامسا/ مفاهيم الدراسة

سادسا/ بعض الدراسات السابقة.

## أولاً/إشكالية موضوع الدراسة والفرضيات:

### I- إشكالية موضوع الدراسة:

يعد التنظيم السمة المميزة والملزمة للمجتمع الحديث، والذي شهد ظروفًا خلقت المناخ الملائم لنمو المؤسسات التعليمية وازدهارها، ومنح بذلك المجتمعات قيمة عالية للرشد والتعقل، وخاصة بعد ارتفاع معايير التعليم، وانتشار الوعي، وتعدد حاجات الأفراد والجماعات وهو ما أدى إلى إقامة تنظيمات متخصصة تتولى إشباع هذه الحاجات.

والمتعارف عليه أن التنظيمات الحديثة هي الأكثر عدداً، والأكبر حجماً، وبنائها معقد، وتتوعا أكثر وقدرتها على إشباع الحاجات الشخصية والمجتمعية عن سابقتها من تنظيمات الحضارات القديمة، وبوصفها "معامل طبيعية" تلاحظ فيها كافة الظواهر الاجتماعية المشكلة للمجتمع الكلي، جذبت هذه الخصائص اهتمام معظم الدارسين في العلوم الاجتماعية.

في ضوء ذلك تنوعت مصادر الدراسات التنظيمية وتباينت وجهات النظر المعالجة لهذه الظاهرة (التنظيم) وهذا من شأنه إثراء نظرية التنظيم، وجعلها أكثر قدرة على إدراك التداخل بين عوامل عديدة تؤثر في بنية التنظيمات وأداء وظائفها ومهامها بحسب الأهداف المحددة والمرجوة.

والتكوين الاجتماعي الذي تضمنه مؤسسات اليوم أصبح يشغل اهتمام الباحثين في السلوك الإنساني والاجتماعي، قصد معرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفرادها وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، وتباينت نتائج بعض الدراسات بالتركيز على جانب دون غيره فمنها ما خلصت إلى أهمية الاهتمام بالفرد والبحث في مختلف السبل التي تحقق له الظروف الملائمة لتقديم الأداء الفعال الذي يعود بالفائدة عليه وعلى التنظيم والمؤسسة، ومنها من خلصت إلى ضرورة الاهتمام بالجماعة والروح الجماعية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أهداف الفرد.

والمؤسسات لا تعمل في فراغ، بل تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة، من خلال ما يجمع أفرادها من مصالح تختلف باختلاف الفروقات بينهم، وهذه الحركية والعمليات التي تؤديها المؤسسات قد توقعها في بعض المشكلات التنظيمية والتي نمت تبعا لتنظيم العمل فيها، والمناقشات بشأنها قد تكون سلمية أو عنيفة، منظمة أو غير منظمة، رسمية أو غير رسمية فقد تشهد صدمات ونزاعات والتي تنشأ نتيجة لقيام أفرادها بأنشطتهم وأدوارهم المختلفة.

ومن ثمة يبرز موضوع علاقات العمل داخل البناء التنظيمي للمؤسسات، من خلال تناوله لهذه العلاقات بين جماعات العمل والإدارة وبين النقابات والإدارة والتي تضطر لأن تحتكم لأطر تسييرية وتنظيمية جديدة تفرضها الأهداف والقوى والمصالح.

والجامعة كغيرها من مؤسسات المجتمع تشهد مثل هذه العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أفرادها بمختلف انتماءاتهم ومستوياتهم الوظيفية وما تفرزه هذه العلاقات من سلوكيات وردود فعل تعاونية أحيانا في إطار المحافظة وخدمة الأهداف العامة للمؤسسة، وأحيانا أخرى نزاعية أو صراعية تتجه لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة والضيقة.

ولعل تنامي واستمرار ظاهرة النزاعات والصراعات داخل هذه المؤسسات الجامعية دفع بالباحث من خلال الدراسة الراهنة إلى السعي للتشخيص الواقعي لعلاقات الفاعلين في الجامعة الجزائرية من خلال تحديد طبيعة الصراعات والنزاعات الحاصلة بينهم (أسبابها وآثارها) ، وكذا طبيعة وهدف الاستراتيجيات المتبعة من طرفهم في إدارة هذه الصراعات .

وبناء على ما سبق أثارت الدراسة تساؤلا محوريا مؤداه: **ما طبيعة الصراعات بين الفاعلين في الجامعة الجزائرية (أسبابها، آثارها، طرق إدارتها) وعلاقة ذلك بتحقيق أهدافها؟**

## II/فرضيات الدراسة:

-الفرضية الأولى: تساهم بعض أنماط سلوك الفاعلين الرسمية وغير الرسمية في إثارة الصراع داخل الجامعة.

-الفرضية الثانية: تسعى استراتيجيات الفاعلين في الجامعة إلى تبني النفوذ والتموقع في مراكز السلطة فيها.

-الفرضية الثالثة: يرتبط تحقيق أهداف الجامعة بفعالية الأساليب المتبعة في إدارة وتسيير الصراعات فيها.

## ثانيا/ أهمية موضوع الدراسة:

يسعى كل فرد بانضمامه للتنظيمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وحتى من خلال السعي لخدمة أهداف التنظيم، لكن قد يحدث هناك تعارض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كل حسب تعاملاته وعلاقاته الرسمية وغير الرسمية، ويمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض النزاعات والصدمات والصراعات قد يكون لها آثار متباينة على الأداء التنظيمي ككل، ولعل الجامعة كغيرها من المؤسسات تشهد منذ نشأتها هذه الظاهرة ويسعى الفاعلين فيها بمختلف توجهاتهم إلى تحقيق أهدافهم الخاصة في ظل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الجامعية، ولعل عدم تحقيق بعض الأهداف يؤدي لا محالة إلى نشوء توترات ونزاعات بشأنها وهو ما يؤثر سلبا على السير الحسن لهذه المؤسسة وبالتالي حدوث خلل على مستوى تحقيق الأهداف العامة لها، لذا فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من ضرورة أمتها ظروف وعلاقات العمل داخل هذه المؤسسات ومستويات التحصيل والبحث التي آلت إليها من خلال العلاقة المباشرة لنتائج ظاهرة الصراع التنظيمي بها، فتحاول المؤسسات الجامعية من خلال إمكاناتها وتشريعاتها تأطيرها وتوجيهها بما يخدم الأهداف العامة لها، فموضوع الصراع التنظيمي بين الفاعلين في المؤسسات الجامعية يكتسي أهمية بالغة وملزم على الباحثين والقائمين على هذا القطاع أن يولوه الأهمية اللازمة، كما أن نتائج مثل هذه الدراسات تزيد من وعي مؤسساتنا الجامعية اتجاه الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي خاصة ما تعلق منها بمشكلة الأداء المنخفض، الغيابات، ترك العمل، ....(مشكلات تنظيمية).

## ثالثا/ أهداف موضوع الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1/الكشف عن العوامل والأسباب المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي الكشف عن طبيعته وخصائصه.
- 2/الكشف عن آثار ونتائج الصراعات داخل الجامعة.
- 3/ تحديد الآليات والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية وهذا للتخفيف من آثاره المعرقله لتحقيق الأهداف المسطرة، ومقارنتها بما يحدث في واقع مؤسساتنا الجامعية.

## رابعاً/ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن أي بحث علمي من الضروري أن يكون لموضوعه أسباب تستدعي البحث فيه وموضوع الصراع التنظيمي يمكن تلمسه في مختلف التنظيمات، فمعظم الدارسين للتنظيمات خاصة المختصين في مجال التنظيمات والمؤسسات قد أكدوا في دراسات أن المجتمع وأنساقه من حيث هو متوازن ومستقر فهو أيضاً تصيبه التوترات والاختلالات نتيجة لتفاعلات أفرادها والتي تحكمها في بعض الحالات إلى جانب أهدافه العامة أهدافهم الخاصة.

وكما هو معلوم شهدت التنظيمات والمؤسسات تطورات مست جوانبها المختلفة في ظل التغيرات المتسارعة، صاحبها اهتمامات القائمين عليها للبحث في عناصر هذه الصراعات وكيفية توجيهها بما يخدم الأهداف العامة للتنظيمات ، ولعل أهم الأسباب التي دفعت الباحث للخوض والبحث في هذا الموضوع مايلي:

- 1-أهمية هذه الظاهرة داخل التنظيمات والتي تدفع أي باحث لإعطاء هذا الموضوع حقه من البحث .
- 2-واقع ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجامعية وانتشارها بصفة كبيرة والتي أفرزت العديد من الآثار التنظيمية.
- 3-تعدد البحوث التي تعالج موضوع الصراع التنظيمي إلا أنها لم تخصص قطاع التعليم العالي بالاهتمام المطلوب.
- 4-الفضول العلمي الذي يدفع أي باحث لتتبع هذه الظاهرة ومعرفة أثرها الذي تتركه في الواقع التنظيمي وخصوصاً بحكم أن الباحث فرد ينتمي لهذه المؤسسة.

## خامسا/ مفاهيم الدراسة:

لدراسة أي ظاهرة اجتماعية لابد من محاولة ضبط ما تتضمنه من مفاهيم ومصطلحات، من خلال تتبعها من خلال سياقاتها ومساراتها التاريخية، باعتبار أن مضمونها يتغير من فترة لأخرى، وهذا انطلاقاً من الأهمية التي يكتسبها المفهوم وعلاقته بفهم وتحليل وتفسير الظواهر المدروسة من خلال الوحدات الأساسية لذلك (فرد، جماعة، مجتمع).

فالمفاهيم تساعد على إعطاء الصورة الموضوعية للبحث، وتمكن الباحث من حصر الإطار العام للدراسة، فهي بذلك منطلقات أساسية في البحوث والدراسات الاجتماعية.

فدراسة الصراع التنظيمي في المنظمات والمؤسسات الجامعية الجزائرية ومحاولة معرفة طبيعته، أسبابه، آثاره وطرق إدارته يجعل من مفاهيم: التنظيم، الصراع التنظيمي، الجامعة، الفاعلين الجامعيين، إستراتيجية إدارة الصراع، مفاهيم جوهرية لتحديد إشكالية البحث، ولذلك سيسلط الضوء عليها بمراعاة التطور التاريخي لمضمونها، ثم إعطاء مفاهيم إجرائية بما يناسب خصوصيات البحث.

### **I- المفاهيم الأساسية:**

#### **1- التنظيم:**

التنظيم يقصد به تجمعات تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، تضم أفراداً وجماعات، يقسم بينهم العمل، وتتنوع بينهم المهام والاختصاصات على نحو يجعل التنظيمات قادرة على تحقيق أهداف محددة. (1)

وينطبق هذا المفهوم على المؤسسات والشركات الصناعية، والنوادي الرياضية والمؤسسات الخدمية، والجمعيات الفلاحية، والمؤسسات التعليمية والصحية، وغيرها.....

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، ط3، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص31.

ويشير كذلك التنظيم إلى كافة الأساليب والطرق التي تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً، أي أن هذه الأساليب ستحقق درجة معينة من الانتظام في سلوك الأفراد انطلاقاً من المعتقدات السائدة في هذه الجماعة أو موجّهات السلوك وضوابطه.

إذن وانطلاقاً من التنوع في مفهوم التنظيم، والذي يقودنا إلى حقيقة مفادها أن دراسة التنظيم تشكل موضوعاً خصباً للدراسة في كافة الحقول المعرفية، فعالم النفس مثلاً يركز في دراسته للتنظيم على شخصية الأفراد من خلال طموحاتهم واتجاهاتهم والبحث في العوامل التي تجعل الفرد أكثر عطاء ومردودية في ميدان العمل.

وعالم الاقتصاد يهتم بدراسة التنظيم للبحث عن أفضل الطرق لتحقيق أكبر إنتاج من خلال معايير التسيير والخبرة الفنية والتكنولوجية وفق نظرة شمولية للتنظيم.

والسوسيولوجي هو الدارس للتنظيم من خلال علاقة التفاعل الاجتماعي التي يحويها التنظيم بتحليل العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، وكذلك العلاقات القائمة بين مختلف عناصر وأجزاء التنظيم.

فمن خلال ما سبق فالتنظيم ظاهرة اجتماعية ترتبط بعلاقات الأفراد وبالعلاقات الجماعات الرسمية وغير الرسمية وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة تتأثر بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، أي لا يمكن عزله عن كل هذه المؤثرات.

ولما كان التنظيم نتاج لتجمع الأفراد وعلاقاتهم، فإن متطلبات إعداده وإنشائه تكون ضرورية وواجبة ولعل أهمها:

\* الاهتمام بالبيئة التنظيمية.

\* تحديد فلسفة التنظيم، التخصصات، المهام، الأهداف،...

\* مراعاة خبرات الأفراد بطريقة تؤدي إلى استفادة التنظيم منها.



\*التنسيق الجيد بين الوظائف.

\*الاهتمام بنظام الاتصالات ومبدأ تسلسل السلطة.

\*إدخال عامل المرونة في التنظيم في التكيف مع كل المتغيرات الداخلية والخارجية.

## 2-الصراع التنظيمي:

ليس هناك تحديد دقيق لمفهوم الصراع التنظيمي، إذ نجد أن هناك ارتباطاً بين مفهوم الصراع وغيره من المفاهيم الأخرى، فالصراع قد يرادف في معناه النزاع أو التعارض، وهي مفاهيم تعبر عن حالات التوتر سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الجماعة، فالصراع هو حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة، أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت.<sup>(1)</sup>

كما يمكن اعتبار الصراع عملية يدرك من خلالها أحد الأطراف المتصارعة أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة.<sup>(2)</sup>

فمصطلح الصراع يرتبط بالعديد من المترادفات التي صعبت من إعطائه مفهوماً واضحاً ومحدداً وهذا نتيجة تداخل متغيرات عديدة، فلجأ بعض الباحثين والدارسين إلى تحديد بعض العناصر الدالة على هذه الظاهرة وبخاصة الصراع التنظيمي والذي يشتمل على عناصر كما يراها براون ولوبرج:<sup>(3)</sup>

\*الصراع عبارة عن عملية إدراكية لمثير مشترك بين فرد وآخر أو فرد وجماعة أو جماعة وأخرى.

\*وجود علاقة بين المثير المدرك وبين قدرات الفرد ومتطلبات ظروف العمل.

(1) أميمة الدهان، الصراع في المنظمة، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، جمع وتحرير، أحمد تركي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986، ص.266.

(2) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2002، ص.316.

(3) النمر سعود محمد، السلوك الإداري، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، 1990، ص.49.

\* الصراع يرتبط بمدى أهمية الموقف وفقا لإدراكات الفرد وكذا عملية التكيف بين قدراته ومتطلبات الموقف.

أي لابد من وجود مثير مشترك بين فردين أو جماعتين أو فرد وجماعة بشرط أن يكون هناك إدراك لهذا المثير في ظل ظروف الموقف وكذا حدوث ذلك التفاعل وتلك العلاقات التي تكون لها نتائج وآثار كمخلفات لها.

فالصراع هو تناقض المصالح والمشاعر والتخاصم وعدم التفاهم والنزاع وسيطرة شخص على آخر، كما يختلف صراع المصالح عن صراع الأفكار لأنه نادرا ما يكون سلميا، فإذا فشلت محاولات التقريب بين الأطراف المتصارعة فإنها تقرر المواجهة لقلب الوضع القائم.<sup>(1)</sup>

ومن خلال ما سبق فالدراسة تتجه إلى إجراء مفهوم الصراع التنظيمي على أنه أفعال جماعية انطلاقا من سلوكيات ومصالح فردية عادة ما تكون متناقضة (امتيازات، مصالح، نفوذ، تموقع،...) ضمن علاقات سلطة.

### 3- المؤسسة:

لقي هذا المفهوم عدة وجهات نظر وذلك حسب طبيعتها ونشاطها، أما من الناحية السوسولوجية فينظر للمؤسسة على أنها نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، والتي تنتظم بهيكلية محددة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية، والمؤسسة مرادفة لمصطلحات: المنظمة، والمنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية، بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها.<sup>(2)</sup>

والمؤسسة هي تنظيم شكلي وثقافي يتكون من مجموعة من الأفراد يشكلون نسقا من العلاقات الاجتماعية تحكمها قواعد وقوانين لأجل تحقيق أهدافها، وهي كل مترابط عبر ثلاثة أنساق

<sup>(1)</sup>Richard Bérard, Pierre Pastor, **gestion des conflits**, Ed liaisons, Paris,2000,p.11.

<sup>(2)</sup>محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2002، ص14.

مستقلة : نظام الإنتاج والبناء التنظيمي والنظام القانوني، وذلك في ترابط كبير مع بيئة المؤسسة.

والمؤسسة الجزائرية يقصد بها كل المنشآت والمنظمات التي أنشئت من طرف الدولة قصد إنتاج سلعة أو تقديم خدمة لأفرادها ومتعاملاتها باختلاف أنشطتها وتوجهاتها، في إطار قانوني وقواعد تحكم علاقات أفرادها فيما بينهم وفي تعاملاتهم مع الآخرين.

#### 4-الفاعل والفعل الاجتماعي:

أ-الفاعل الاستراتيجي: من خلال طرح ميشال كروزيه فالفاعل الاستراتيجي هو الفرد أو الجماعة القادرة على التدخل والمشاركة في نشاط ما انطلاقا من رهانات يكتشفها ويتبناها للنفوذ والتأثير، حيث الإستراتيجية تميز التوجيه الأساسي لهذا الفاعل ضمن مجموعة من علاقات السلطة (الاحتياجات، مصالح، الفئة...) أي أن علاقات السلطة تكون المحدد الأساسي لسلوكاته.

وفي دراستنا حددنا مجموعة الفاعلين في الجامعة وفقا للمفهوم السابق وهم : أعضاء نقابات الأساتذة، أعضاء نقابات العمال، أعضاء المنظمات الطلابية، والإداريين الذين يشغلون المناصب المتصلة مباشرة بالفئات السابقة، وهذا التحديد كان وفقا للأنشطة التي يمارسها أفراد هذه الفئات وتأثيرهم على أهم الجوانب التي تسيطر وتنظم وتحرك العلاقات الرسمية وغير الرسمية بداخل الجامعة.

ب-الفعل الاجتماعي: من خلال الاطلاع على وجهات نظر (فيبر، باريتو، بارسونز، دوركايم، ماركس، كروزيه) حول مفهوم الفعل الاجتماعي يمكن اعتبار الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة بأنه كل ممارسة سلوكية إنسانية واعية تتجه لتحقيق هدف محدد نابعة من اختيارات الأفراد أحيانا، وأحيانا أخرى تخضع للتأثيرات الخارجية وتوجيهاتها ، أي أنه لا يتميز بالجبرية المطلقة ولا بالحرية المطلقة.

## II- المفاهيم ذات الصلة:

### 1- علاقات العمل:

علاقة العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية، اجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية... تبرم بين أطراف العمل، وهي في الأساس تحدد من طرف صاحب العمل والمستخدم والتي تفرض على العامل البسيط الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها وتنفيذها في جانبها الرسمي.<sup>(1)</sup>

أي أن هذه العلاقات تكون محددة مسبقا وما على العاملين إلا التقيد بما تنص عليه القوانين واللوائح الرسمية المحددة للعمل وعلاقاته، إلا أن هناك علاقات أخرى تنشأ أثناء القيام بالعمل والتي لا تنص عليها القوانين وهي علاقات عمل أخرى ولكنها ليست رسمية.

### 2- الإستراتيجية:

وهي عبارة عن خطط وأنشطة التنظيم أو المؤسسة والتي توضع بطريقة تضمن إيجاد درجة من التطابق بين مواردها وأهدافها، وبين هذه الأهداف والبيئة التي تتعامل معها بكفاءة وفعالية.<sup>(2)</sup>

أي أن الإستراتيجية هي خطط وطرق وأساليب ووسائل لتحقيق الغايات والأهداف، سواء كان متبعها فردا أو جماعة أو تنظيما، الهدف من إتباعها ضمان إيجاد تطابق بين أنشطة وأهداف الفاعلين والأهداف العامة للمؤسسة.

### 3- السلوك التنظيمي:

<sup>(1)</sup> Jean River, Jean savatier, **droit du travail**, P.U.F, collection thenis, 1993, p.193.

<sup>(2)</sup> فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.13.

وهو سلوك الأفراد داخل التنظيمات والمؤسسات، ويقصد به استجابة الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن كل ما يصدر من الفرد من عمل حركي أو فكري أو سلوك لغوي أو انفعالي.<sup>(1)</sup>

وعليه فالسلوك التنظيمي يشمل: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذا ممارساتهم كأفراد وجماعات، وتفاعلهم مع بيئة التنظيم.

كما يعد أيضا ترجمة لالتزام العاملين بالتعليمات والقوانين التي تحكم وتسير التنظيم، ويتحدد هذا السلوك وفقا لـ:

\*سلوك الأفراد داخل المنظمة.

\*الفروق الفردية بين العاملين وتبدل المواقف التنظيمية.

\*يختلف باختلاف القواعد والقوانين التي تحكم سير المنظمة وما ترغب فيه من سلوكيات.

#### 4- النقابة:

النقابة هي تنظيم أو جمعية أو رابطة تجمع أعضاء يشتركون مع بعضهم بالحرفة أو المهنة أو النشاط، وتحتوي كل منها على قوانينها الخاصة التي تختلف باختلاف الدولة والمؤسسة التي توجد بها هذه النقابة والنشاط الذي تمثله، وتُعنى النقابة أيضاً بالدفاع عن حقوق أعضائها وإلزامهم بواجبات معينة وتوفير خدمات أخرى، ويتم تحديد هياكلها عن طريق الانتخاب بين أعضائها. (الدراسة الحالية تسقط المفهوم على نقابات الأساتذة ونقابات العمال والتنظيمات الطلابية).

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص.35.

## سادسا/بعض الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على ما كتب في موضوع الدراسة في الكتب والمجلات والدوريات، والإطلاع على الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الصراع التنظيمي، فيما يخدم موضوع البحث لتكون مرشدا للباحث في تناوله للموضوع، ارتأينا عرض أهم تلك الدراسات فيما يلي:

### I-الدراسات الجزائرية:

1-الدراسة الأولى: (1) دراسة الباحث "ناصر قاسيمي: بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري" وفيها بحث عوامل الصراع في تنظيم إداري جزائري وهو الجماعات المحلية باعتبارها جهازا إداريا كبيرا والأكثر انتشارا على المستوى الوطني. وهدفت دراسته معرفة أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية، وتمحورت إشكاليته حول التساؤلات التالية:

\*ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

\*كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

واستخدم الباحث منهج الدراسة التجريبية، واستعمل تقنية الاستبيان والمقابلة نصف الموجهة، والعينة كانت عن طريق الصدفة أو العينة في المكان لصعوبة المكان، وقد عدد المبحوثين بـ 202 مبحوثا.

---

(1) ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004/2005.

وخلص الباحث إلى نتائج توضح عوامل وأسباب حدوث ونشوء الصراعات وعلاقتها بالفعالية أهمها:

\* عدم العدالة في الرقابة.

\* نقص العدالة في تقسيم العمل والحوافز.

\* العلاقات الإنسانية وتقدير الجهود وضغوط العمل الكثيرة.

\* نمط العلاقات الذي تفرضه القيادة الرسمية وكذا التهميش.

\* تناقض التعليمات وتداخل الصلاحيات.

\* تأثر الفعالية بالتوترات والصراعات التي تحدث داخل التنظيمات.

\* انحسار الصراع في هذه التنظيمات في عصب قليلة العدد تحمي نفسها وتدافع عن مصالحها.

\* تأثر الفعالية بتوجه العاملين والقيادة إلى الصراع والتعاون.

\* تأثر العمليات التنظيمية بالأنماط القيادية والتي تعد عاملا أساسيا في نشوء التوترات.

\* قلة ظهور الجماعات غير الرسمية في التنظيمات الإدارية لعدة أسباب منها البناء ، الهيكلية، الأفراد....

\* في الغالب يبقى الصراع حبيس الجدران، وأحيانا تتم إدارته قبل خروجه للعلن.

## 2- الدراسة الثانية: (1)

(1) يوسف سعدون، الصراع الاجتماعي في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للحديد والصلب، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الإسكندرية، 1993.

دراسة الباحث "سعدون يوسف" بعنوان " الصراع الاجتماعي في التنظيم الصناعي الجزائري" ، ومنطلقات البحث قضية أساسية مفادها أن التنظيمات بمختلف أنواعها تتكون من جماعات مصلحة متباينة تتصارع فيما بينها من أجل السيطرة والتحكم في المصالح السائدة فيها، واهتمت الدراسة بمحاولة الكشف عن مظاهر ومستويات وعوامل الصراع الاجتماعي في التنظيم الصناعي الجزائري معتمدة في ذلك على المدخل البنائي التاريخي في تحليلاتها لقضية الصراع الاجتماعي فيه، من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للحديد والصلب مركب الحجار بعنابة، وهدفت الدراسة إلى:

\*التعرف على دور العوامل الداخلية والخارجية في إنتاج علاقات الاستغلال وتناقضات المصالح والصراعات المترتبة عليها خلال الفترة 1969-1971.

\*معرفة مساهمة نظام التسيير الاشتراكي في استمرار الصراع الاجتماعي داخل التنظيم الصناعي الجزائري خلال الفترة 1971-1988.

\*التعرف على مدى مساهمة نظام الاستقلالية في الزيادة من حدة الصراع الاجتماعي داخل التنظيم الصناعي الجزائري في الفترة 1988-1993.

\*وانطلق الباحث بطرح مجموعة من الفرضيات أهمها:

-يرد الصراع الاجتماعي في التنظيمات الصناعية الجزائرية إلى ظروف استعمارية تاريخية وظروف أخرى داخلية.

-أدى تطبيق نظام التسيير الاشتراكي داخل التنظيم الصناعي الجزائري إلى استمرار الصراع بين جماعات المصلحة.

-ينجم عن تطبيق نظام الاستقلالية داخل التنظيم الصناعي الجزائري تأجيج حدة الصراع بين جماعات المصلحة.



واعتمد الباحث المنهج التاريخي، وطريقة دراسة الحالة، معتمدا في تطبيقه أسلوب التاريخ الشخصي للحياة، واختيار عينة مساحية على مختلف المستويات وقدرت بـ 28 حالة، بشرط مدة الخدمة لهذه الحالات لا تقل عن 10 سنوات، مع استخدام الوثائق والسجلات وأدوات المقابلة والملاحظة.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج متعلقة بأسباب وعوامل حدوث الصراع أهمها:

\*العوامل الاقتصادية كالأجور، المكافآت المالية، الترقيات،...

\*العوامل التكنولوجية: نمط التكنولوجيا المستخدم وتعهيداته، مستويات التخصص، تقسيم العمل...

\*العوامل التنظيمية: ضعف نظام الاتصال، ضعف مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، شروط التوظيف،....

### 3- الدراسة الثالثة:<sup>(1)</sup>

دراسة الباحث "علي غربي" بعنوان "العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع-دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري".

وسعت الدراسة للوقوف على العلاقة الرابطة بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات والإضرابات العمالية، من خلال تشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي في ضوء المبررات والشواهد التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري.

وانطلقت دراسة الباحث من إشكالية مفادها:

<sup>(1)</sup>علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع-دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989.

\*هل أن الديمقراطية الصناعية المتمثلة في التسيير الاشتراكي للمؤسسات تعمل على توازن واستقرار المصنع وبالتالي تحقيق أهدافه؟ أم أن هذا النظام يزيد من توتر العلاقات الصناعية ويزكي ميكانزمات الصراع ليزيد من حدوث الإضرابات العمالية وتكرارها على مستوى المؤسسة خصوصا؟ وجاءت فرضية بحثه العامة لتفترض بأن هناك علاقة عكسية بين وضوح ظاهرة الإضرابات، وبين التطبيق الكامل للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

وشمل المجال المكاني للدراسة مؤسستين تقعان بالشرق الجزائري (المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية سوناكوم قسنطينة، والمؤسسة الوطنية للدقيق والعجائن بمدينة سكيكدة)، متبعا المنهج المقارن والمنهج التاريخي، وأدوات الملاحظة والمقابلة، والإحصائيات والسجلات والوثائق الرسمية، بينما عينة بحثه فكانت بطريقة عشوائية طبقية من واقع قوائم المستخدمين بكل مؤسسة وقدرت بـ 647 عامل، وتبنى المدخل الماركسي في تحليلاته.

\*وتوصل البحث إلى نتيجة عامة تقر بعدم وجود علاقة بين تكرار الإضرابات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وذلك من خلال عجز التسيير الاشتراكي للمؤسسات في التخفيف من حدتها وكذا لكونه لم يعط فرصا حقيقية للمشاركة العمالية في الإدارة والتسيير، أي لم يستطع تقليص المسافة السلطوية التي تفصل بين الطرفين، والتي لا تزال السبب الرئيس وراء حدوث الصراعات والإضرابات.

\*التغيرات الاقتصادية والتاريخية والسياسية التي يشهدها المجتمع ذات علاقة معقدة بالصراع الصناعي، فهي من جهة عامل مساعد لصالح بعض الفئات، ومن جهة أخرى معيق للبعض الآخر.

\*هناك عوامل أخرى تؤدي إلى نشوء الصراعات في المنظمة الصناعية الجزائرية أهمها: الأجور المنخفضة، ظروف العمل السيئة، الشعور بالإحباط في تحقيق الطموحات الاقتصادية والسياسية، الترقيات غير العادلة والمجحفة.

#### 4- الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث "رفيق قروي"<sup>(1)</sup> بعنوان "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصصة".

سعى الباحث من خلال الدراسة التشخيص الواقعي لظاهرة الصراعات العمالية في بيئة العمل والتي تحولت من القطاع العام إلى الخاص، دارسا مؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة.

وحاول الباحث تتبع العلاقات العمالية من منظور سوسيولوجي للكشف عن نوعية الأشكال الصراعية المصاحبة للتحويل من القطاع العام إلى الخاص، ومن ثم ترصد ردود الفعل العمالية، ومعرفة كيفيات التعاطي مع كافة المتغيرات التي تحدث، سواء تعلق الأمر بطبيعة العلاقات التي تحكم جماعات العمل والإدارة، أو بين ممثلي النقابة وصاحب العمل، حيث جاء التساؤل الرئيسي متمحورا حول معرفة طبيعة العلاقات العمالية التي تشهدها المؤسسة محل البحث في ظل انتقالها إلى الخصصة.

وهدفت الدراسة إلى معرفة نوعية المطالب العمالية، والدور النقابي في ظل الخصصة، إلى جانب الكشف عن الأساليب والأشكال التعبيرية للعمال عن حالات التذمر والاستياء، والتقرب من الظروف المهنية التي يعايشها العمال، وكذا رصد الحقائق المرتبطة بطرق التسيير والتنظيم في ظل الخصصة.

واتبع الباحث في دراسته منهجين: المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، واستعان بأدوات: الملاحظة، المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات، الاستبيان، لجمع المعطيات حول موضوع الدراسة، كما استخدم البحث طريقة الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، والبالغ عددها 212 عاملا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

<sup>(1)</sup>رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصصة، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.

\*رفض المقترحات العمالية بشأن أحقيتهم في تشكيل شركة إجراء، والشروط التعجيزية التي تعرضوا لها، وهو ما أفرز انسدادا حقيقيا فتولدت مشاعر عدم الثقة، الإحباط، الخوف بين العمال ومسؤولي المجمع.

\*تعرض المؤسسة في ظل الخصوصية لأشكال متعددة من الصراعات الفردية، بدء من الشكاوي والتظلمات إلى التغيب عن العمل.

\*حضور وفعالية الفرع النقابي على مستوى المؤسسة وبالخصوص تبني إضراب 2007.

\*نوعية المطالب المرفوعة من طرف الفرع النقابي: انتقلت من الرفض الكلي لقرار خصوصية المؤسسة، إلى التشديد على ضرورة محاسبة المتواطئين من مسؤولي المجمع.

\*حضور الإرادة السياسية كان أكبر وأقوى من حضور إرادة العمال ونقابتهم، وهو ما انعكس على نوعية المطالب المرفوعة، ويفسر ذلك بتدخل السلطات المحلية والسلطات الوصية وإجهاضها للمطالب ذات الصلة بالخصوصية، من خلال ممارسات قهرية مورست لدفع العمال للتراجع عن فكرة الإضراب، والكف عن إثارة ملف الخصوصية وفي النهاية نجحت الوصاية في تكسير الإضراب.

وخلص الباحث إلى أن العلاقات العمالية في بعدها السوسيولوجي والمتجسدة في الأشكال الصراعية المعبرة عن الفعل العمالي الممارس في مكان العمل مرتبطة أساس بعوامل داخلية ممتدة في البيئة المجتمعية.

## II-الدراسات العربية:

### 1-الدراسة الأولى :

دراسة الباحث محمد حميد<sup>(1)</sup> بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء" وكانت عينة الدراسة 196 مفردة هم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ممن هم بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد من إجمالي 734 عضو هيئة تدريس، وهدفت الدراسة إلى: معرفة الإستراتيجية الشائعة لإدارة الصراع التنظيمي، والنتائج المترتبة على إتباعها لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء، ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ونتائج الصراع بالجامعة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كما هدفت أيضا إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمحددات الرضا المختلفة، وقد خرجت هذه الدراسة بجملته من النتائج نذكر منها ما يخدم موضوع العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي كما يلي:

- إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي في كليات جامعة صنعاء هي إستراتيجية التعاون، وأقلهن استخداماً هي إستراتيجية التنافس.
- وجود علاقة عكسية بين إستراتيجية التعاون وحدة الصراع.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التنافس وبين حدة الصراع.
- وجود علاقة ارتباط سلبي بين إستراتيجية التنافس وفعالية الإدارة.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التجنب وحدة الصراع.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا العام وإستراتيجية التعاون والتجنب.
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين الرضا العام وإستراتيجية التنافس.

<sup>(1)</sup>محمد عبد الله حسن حميد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن، 2004م.

## 2- الدراسة الثانية:

دراسة للباحث علي حسين محمد<sup>(1)</sup> بعنوان "علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين"، دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال الكويتية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة كل من غموض الدور وصراع الدور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ورغبة العاملين في ترك المنظمة، وذلك باستخدام عينة مكونة من 221 موظفاً في 6 منظمات أعمال كويتية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن كل من غموض وصراع الدور يرتبطان سلباً بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين. كما أظهرت النتائج بأن كل من غموض وصراع الدور يرتبطان إيجابياً برغبة العاملين في ترك المنظمة.

## 3- الدراسة الثالثة:

دراسة للباحث أحمد محمد حسن عثمان<sup>(2)</sup> بعنوان "تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديري الإدارة الوسطي بشركات توزيع الغاز الطبيعي واتجاهات تطورها"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصراعات التنظيمية ونوعية أطراف التوترات والخلافات في مراحلها قبل أن يستفحل آثارها، وكذلك التعرف على أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية بين الأفراد، ومعرفة الأساليب الفعلية المتبعة في هذه الشركات؛ لإدارة هذه الصراعات، ومن أهم النتائج التي خلص إليها الباحث ما يلي:

هناك صراعات داخل الفرد؛ نتيجة زيادة الضغوط الملقاة عليه، وعجزه عن التعبير عن نفسه بوضوح، كما أن هناك صراعات بين الأفراد المتماثلين، وغير المتماثلين في الهيكل التنظيمي، كما وجد صراعات بين الجماعات، وبين الأقسام المختلفة وبعضها البعض، وبين المنظمة وبين منظمات أخرى، وقد أرجع الباحث نشأة الصراعات، إلى أسباب من أهمها،

<sup>(1)</sup> علي حسين محمد، "علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال الكويتية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - فرع بني سويف - جامعة القاهرة، العدد الثاني - يوليو 2003م.

<sup>(2)</sup> أحمد محمد حسن عثمان، تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديري الإدارة الوسطي بشركات توزيع الغاز الطبيعي واتجاهات تطورها، رسالة عضوية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002م.

ندرة الموارد، وتشابك الأعمال، وعدم وضوح الدور، وسياسة المنظمة، والمتمثل في: عدم مشاركة العاملين في صنع القرار، والتمايز الذي تتبعه الإدارة بين الأفراد، وأسلوب الإفصاح والشفافية، وتوافر وتنوع الاتصال، وأسلوب الإدارة في منح المكافآت والحوافز، والمتحكمين في منحها، كما خلص الباحث إلى أساليب إدارة الصراعات، التي من المفترض على شركة الغاز الطبيعي أن تتبعها، ومن هذه الأساليب، العمل بروح الفريق، وزيادة الموارد المتنازع عليها، ووضع معايير عادلة للترقيات، ومنح المكافآت والحوافز، وتحسين قنوات الاتصال، والإفصاح، والشفافية، والمساواة، في توزيع المعلومات، ودمج الوحدات المتنافسة، وتقنين الاعتمادية بين الأفراد، وزيادة الدورات التدريبية.

#### 4- الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث هشام محمد صبري<sup>(1)</sup> بعنوان "الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين" وقد طبقت الدراسة على الإدارات المعاونة بكليات ومعاهد جامعة القاهرة، بعينة قدرها 600 مفردة منها 200 مفردة من المديرين، و 400 مفردة من المرؤوسين، وقد هدفت الدراسة إلي: توصيف أنواع الصراعات التنظيمية، وتحديد أي هذه الصراعات أكثر إفادة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة، كما هدفت إلى توجيه المديرين لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية الأكثر تناسباً مع الموقف والملائمة للعاملين والتعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية والممارسة الفعلية لإدارة الصراعات في الواقع العملي في الإدارات المعاونة بكليات ومعاهد جامعة القاهرة، وقد خرجت الدراسة بنتائج من أهمها:

- تزداد درجة رضا العاملين عن استخدام أسلوب المواجهة في حل الصراعات الشخصية الموجودة بينهم، بدرجة أكبر من رضائهم عن استخدام الأساليب الأخرى.

- كلما زادت حدة الصراعات الشخصية بين العاملين داخل المنظمة، ولم يتدخل المديرون لإدارتها والتخفيف من وطأتها، كلما أدى ذلك لانخفاض مستوى درجة رضا العاملين عن العمل في هذه المنظمة.

، كلية التجارة، هشام محمد صبري، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، رسالة ماجستير<sup>1</sup> جامعة القاهرة، 1994م.

### III/الدراسات الأجنبية:

1-الدراسة الأولى: دراسة "ملفيل دالتون"<sup>(1)</sup> والتي حاولت بحث ظاهرة الصراع في مجال التنظيم، وأجريت على ستة تنظيمات صناعية أمريكية ، وهي دراسة ميدانية تهتم بتحليل أحد جوانب الصراع التنظيمي الداخلي، وهو الصراع بين المستشارين والمنفذين، مستخدما أداة الملاحظة بالمشاركة.

ويقر دالتون أن المنظور السوسولوجي للعلاقة بين أعضاء الإدارة في المصنع يجعلها تذهب إلى أن الصراع الناشئ بينهم يتخذ عدة مظاهر، كالصراع بين الأقسام المختلفة من أجل القوة، وصراع بين الأفراد لكي يحققوا مكانة أعلى في التسلسل،.

ويشير تحليل دالتون إلى أن كل المستشارين والمنفذين يحاولون الوصول إلى أعلى المكانات والمراكز داخل التنظيم، ومن خلالها الحصول على القوة والدخل والفرصة لممارسة التقاليد والمهارات المستمدة من خبراتهم وتكوينهم.

فالمستشارون يعتبرون أنفسهم ممثلي للإدارة العليا، وينظر إليهم المنفذون على أنهم فضوليون مهمتها الأساسية التحكم فيهم وتقييدهم، من هنا يرى دالتون تولد ضغوطات وصراعات وتشتت مشاعر الإحباط والقلق، وكذا ظهور أوضاع وسلوكات تنظيمية لا تتفق مع صورة التنظيم التي يجب أن يكون عليها.

وقد خلص من دراسته إلى أن الشكل الأخير للصراع التنظيمي يرجع إلى مجموعة عوامل أهمها: الفروق الوظيفية بينهما، والفروق في العمر والتعليم الرسمي، والهيئة والمكانة المهنية، وحاجة أعضاء الهيئة الفنية إلى تبرير وجودهم والخوف الشائع بين أعضاء التسلسل من أن تزايد حجم الهيئة الفنية قد يحطم سلطة التسلسل وقوته، أي أن الصراع بين الجماعات المختلفة يزيكه السعي المستمر من أجل الحصول على مزيد من القوة والسيطرة وضمان الحصول على القسط الأكبر من مكافآت التنظيم.

<sup>1</sup>محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص137.



## 2- الدراسة الثانية:

دراسة "جيرري كولاج" <sup>(1)</sup> حول " الصراع بين العمال والإدارة في المصنع البولندي"، وبحث مسألة صدق قضية تلاشي الصراع بين الإدارة والعمال وبالخصوص بعد استبدال الملكية الخاصة بملكية الدولة.

وكانت منطلقاته أن هناك عوامل أخرى غير الملكية الجماعية هي المسؤولة عن خفض حدة الصراعات بين العمال والإدارة، أهم هذه العوامل عملية الاتصال بين العمال والإدارة والتي تساهم بشكل كبير في خفض حدة هذه التوترات والصراعات، وخلصت الدراسة من خلال تحليلات استجابات المبحوثين إلى أنه ليست هناك درجة عالية من الاتفاق من جانب عمال المصنع حول فكرة المسؤولية والملكية، ويعود السبب حسبه إلى فشل هذه الروابط الاتصالية نظرا لعدم كفاية خطوط الاتصال، وكذا غياب قنوات التعبير عن مستويات الطموح لدى العمال، وبخاصة في حالة شعورهم باصطفاف الحزب كמكون أساسي في المصنع إلى جانب الإدارة وبالتالي لا يساعدهم في حل مشكلاتهم، وبالخصوص وأن عضويته تقتصر على أعضاء الإدارة في الغالب هذا من جانب، ومن جانب آخر نظرتهم للنقابة كأحد أقسام الخدمة الاجتماعية التابعة للإدارة، وهي في نظرهم ليست ذات فاعلية وتعاملهم معها لا يعبر عن الاتجاه الجماعي ولكن يتسم بالطابع الفردي.

## 3- الدراسة الثالثة:

دراسة "روبرت دوبلين" <sup>(2)</sup> حول النقابة والمساومة الجماعية، وكانت منطلقات البحث من فرضية مؤداها أنه: كلما ازدادت مصادر الارتباط بالعمل الذي تساوم من أجله النقابة انخفضت درجة نضال النقابة في المساومة الجماعية.

ص.112. القاهرة، 1977 المعارف، دار 3، السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم،<sup>1</sup>

أسليم العامودي، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص.135.<sup>2</sup>

وجاءت دراسته تاريخية مقارنة مسلما بنظرية مؤداها أن هناك بعدا نفسيا اجتماعيا في الالتزام التنظيمي، وهذا الالتزام يكون له دور إيجابي في التنظيم، فهو بمثابة مصدر للارتباطات داخل التنظيم.

ومن خلال دراسته توصل إلى أن هذا الارتباط مهم في استقرار التنظيم وثباته، وهذا الالتزام مرتبط بوسط العمل، وطريقة تنظيمه، فبتحسن ظروف هذا الوسط وكذا تحسن طرق تنظيم العمل يكون لذلك تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للفرد.

كما ربط الباحث بين مدى الالتزام والانتماءات للتنظيم وبين النضال النقابي، فإذا كانت سياسة النقابة تعبير لإرادة أعضائها الجماعية وما خطوا له، ازداد نضال النقابة في علاقتها بأصحاب العمل ومطالبها الجماعية، وهو ما يؤدي إلى تضائل فرص اندماج أعضائها في التنظيم وبالتالي فقدان الدور الإيجابي للالتزام والارتباط في التنظيم، بل أكثر من ذلك قد يؤدي ذلك إلى دفع العمال إلى القيام بأعمال عدائية ضد التنظيم وبالتالي ظهور توترات وصراعات قد تؤثر لا محالة على استقراره واستمراره.

#### \*مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال عرض بعض الدراسات حول الموضوع اتضح مايلي:

-موضوع الصراع موضوع قديم حديث، تناولته دراسات قديمة ولا زالت تتناوله الدراسات الحديثة وهذا دليل على أهمية هذا الموضوع.

-اختلفت الدراسات في نظرتها ومعالجتها لموضوع الصراع من فترة إلى أخرى، ومن مكان إلى آخر، ومن بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية إلى أخرى، إلا أن أغلبها يركز على تناول الصراع في المؤسسات الاقتصادية ولاسيما الصناعية منها.

-الدراسات الأجنبية اتجهت نحو التركيز على قضية أساسية متمثلة في الأسباب الداخلية كعوامل أساسية في حدوث الصراعات.

-أما فيما يتعلق بالدراسات التي أجريت في البلدان العربية فقد ركزت على معرفة أسباب وعوامل حدوث الصراعات، مع الاهتمام أكثر بتطوير النظريات السوسولوجية المحللة لظاهرة الصراع.

-في حين كان اتجاه دراسة ظاهرة الصراع على مستوى التنظيمات الجزائرية التركيز على معطى جوهري متمثل في دراسة الظاهرة وأشكالها وكذا أسباب حدوثها ضمن الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تعاشها هذه التنظيمات، وبالأخص الاهتمام بالعوامل الخارجية أكثر من العوامل الداخلية.

ومن منطلق أن لكل دراسة تراكمات معرفية سبقتها من قريب أو من بعيد، فإن بحثنا الحالي قد استفاد منها وبخاصة فيما تعلق بالمنهج والإشكالية ومجالات التطبيق، أي ان هذه الدراسات كانت سندا للباحث في دراسة موضوعه.

والملاحظ من خلال الاطلاع على الرصيد المعرفي والأبحاث التي تناولت الظاهرة وبخاصة على المستوى المحلي لم نجد دراسة اهتمت بموضوع الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية كتنظيم، وبالخصوص في ظل نشاط وعمل أغلب الباحثين الأكاديميين في هذه المؤسسات ومعاشتهم الواقعية لهذه الظاهرة، سواء كأطراف فيها بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة، الشيء الذي دفع الباحث على الخوض في هذه الدراسة رغم ما يكتسبه من حساسيات وصعوبات متعلقة بالبحث وجمع المعطيات حول الظاهرة، للكشف عن ماهية وطبيعة ظاهرة الصراع فيها، وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف الفاعلين في الجامعة لإدارتها، وهذا كمحاولة لتقديم الفائدة خدمة للمؤسسات التعليمية وأهدافها العلمية والعملية.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية

أولاً/ تعريف الصراع

ثانياً/ خصائص الصراع ونماذج تفسيره

ثالثاً/ مستويات الصراع التنظيمي

رابعاً/ أنواع الصراع

خامساً/ أسباب الصراع التنظيمي ومراحله

سادساً/ استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية

سابعاً/ نتائج الصراع التنظيمي

ثامناً/الاتجاهات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع

يتفاعل العاملون في المنظمات لأجل تحقيق أهدافها وأهدافهم، من خلال المهام والوظائف التي يؤديونها، لكن هذا التفاعل قد يكون أحيانا بطرق اتفاقية وأحيانا أخرى يختلفون فيما بينهم لأسباب وعوامل متعلقة بطموحاتهم ورغباتهم وكذا بمراكزهم وانتماءاتهم، وهو ما يخلق توترات ونزاعات إن لم نقل صراعات فيما بينهم لتفرز نتائج سلبية وإيجابية.

وتعددت بذلك الرؤى والاتجاهات التنظيرية والتفسيرية لهذه الظاهرة واختلفت كل حسب قناعاته وإيديولوجياته، إلا أنه ظهرت اتجاهات وسطية عملت إلى إيجاد نقاط مفصلية التقائية لخدمة إطار نظري قادر قبل كل شيء على إعطاء رؤية شاملة وتفسير الواقع الاجتماعي والمؤسساتي الذي لا يخلو من فكرة الصراع وعلى أي مستوى؟

وهذا ما سيتناوله هذا الفصل من خلال توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالظاهرة، وكذا بيان الأسباب المؤدية إليها، إلى جانب التطرق إلى أهم أنواع الصراع، وكذا أهم الاستراتيجيات المتبعة في تسييره وإدارته، مع إبراز أهم اتجاهات التنظير حول الصراع بأنماطه التنظيمية والمجتمعية المختلفة والتي بحق تشكل بؤرة التركيز التي تحاول جميع المختصين في هذا المجال حسن إدارتها والاستفادة منها.

### أولا-تعريف الصراع:

**1-تعريفه لغة:** الصراع مصدر لفعل صرع، والصراع الطرح بالأرض، ومنه صارع أي حاول طرحه أرضا. (1)

ويعود أصل الكلمة "conflict" الإنجليزية و "conflit" الفرنسية إلى الأصل اللاتيني "conflictus"، والتي ترجمت إلى العربية بمفردات "صراع"، "نزاع"، "تضارب"، "قتال"، "شقاق"... إلخ، وتعني جميعها وجود اختلافات وتضارب، خصام أو صدام، إذن فالصراع اشتقاقا يعني: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف، سواء كان في مواقف أو مصالح

(1) ابن منظور، لسان العرب، ج8، دار صادر، بيروت، لبنان، 2003، ص227.

أو أهداف ما. ولكن توجد اختلافات في العربية لمعاني المفردات والتي أقواها مفردة "صراع"، الدالة على الصراع، صرع الشيء أي: الطرح بالأرض. (1)

## 2- اصطلاحا:

لا يوجد تعريف موحد للصراع متفق عليه، وهذا راجع بالأساس إلى تباين المدارس الفكرية والإيديولوجيات، وعليه فكل اتجاه فكري ينظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الآخر.

فهناك من ينظر للصراع بأنه ظاهرة خطيرة، يعبر عن الظواهر السيئة والتي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة وهو حال المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)، وخصوصا في ظل وضوح الأهداف ومناسبة التكنولوجيا، والتوزيع العقلاني للموارد، وعليه فظهور الصراع أمر سلبي لا مبرر له (خلل إداري من المنظور البيروقراطي). (2)

ونظرا باحثون آخرون إلى الصراع على أنه أمر واقع لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء تعلق الأمر بالأفراد أو بالجماعات، أو بالمنظمة ككل، فالصراع يوجد نوعا من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف، لكن على مستويات معينة لا كلها، لأنه يصبح حينها كعميق لتحقيق الأهداف. (3)

وسنعرض فيمايلي بعض تعريفات الصراع:

يعتبر كل من وارنر وهولانباك الصراع التنظيمي بأنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة. (4)

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص363.

(2) محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص.355.

(3) نفس المرجع السابق، ص.356.

(4) John.A. Wargner, John.R.Hollenbeck, **Organizational behavior**, security competitive advantage, New jersy, prentice hall international, INC,1998,p.p.245-246.

أي حسبهما الصراع التنظيمي هي عملية تبدأ بالاختلاف والتعارض في الآراء والمواقف تنتقل إلى المواجهة والتصادم سواء بين أفراد التنظيم أو بين الجماعات المكونة له.

ويرى دانكان بأن الصراع التنظيمي هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداة والرغبة في الإضرار بالآخر.<sup>(1)</sup>

فحسب دانكان الصراع ليس مجرد خلاف أو تصادم في الأفكار والمواقف بل يتعداه إلى رغبة أطراف الصراع إلى إلحاق الضرر بالمنافسين وبالمنازعين.

وينظر بايكر وآخرون إلى الصراع على أنه يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية، أو التداخل معها، أو مقاومتها، وتعارضها ربما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة.<sup>(2)</sup>

كما أشار هنري ماندراس إلى أن الصراع عملية لاتخاذ القرار وخلق النظام، باعتبار أن النظام الاجتماعي مؤسسا في حد ذاته للصراع.<sup>(3)</sup>

بينما يرى مارش وسيمون أن الصراع عملية عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بحيث يكون الأفراد أو الجماعات غير قادرين على تأدية نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم.<sup>(4)</sup>

واعتبر كامل مصطفى الصراع التنظيمي هو المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد.<sup>(5)</sup>

<sup>(1)</sup> سامية فتحي عفيفي ، كاميليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للطباعة والنشر، مصر، ص.335.

<sup>(2)</sup> Baker.Jeffrey , and others, **conflict approaches of effective and ineffective project manager**, journal of management studies, vol 25, N2,1988,p.168.

<sup>(3)</sup> Henris Mendras , **Éléments de sociologie** , armond colin , paris , 1978 , p 216 .

<sup>(4)</sup> بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.47.

<sup>(5)</sup> مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص.158.

و يعرفه فاروق مداس بأنه نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين، و تعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف ، ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل أوضح من ظهور الهدف المباشر المتنازع عليه.<sup>(1)</sup>

وقدم رحيم تعريفا للصراع شمل تقريبا كل ما سبق من أفكار، إذ اعتبره عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أهدافه والتدخل في أنشطته، وبخاصة في ظل الرغبة الأفقية الجماعات في الاستحسان على مدارد مشابهة لحاجة كل منا، أو عند وجود حق إداري لأي منها يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.<sup>(2)</sup>

مما سبق التطرق إليه من تعريفات للصراع إنما هي على سبيل الذكر فقط لا الحصر، استخلصنا من عرضها أن هناك اختلاف وتعدد في وجهات النظر حول هذا المفهوم، وهذا راجع إلى تباين المداخل النظرية والفكرية والإيديولوجيات وجوانب التطرق له.

وهذا التعدد والاختلاف يقودنا إلى أخذ فكرة عامة عن المفهوم والذي يعتبر أي الصراع جزء من عملية تفاعلية تخص الأفراد والجماعات وهو موقف تنافسي نزاعي بين فردين أو فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين لهذا التعارض فيما بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة أو الهدف، بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

أي أن لهذه العملية مكونات أساسية هي:

<sup>(1)</sup>فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، الجزائر ، 2003 ، ص 150.

<sup>(2)</sup> Rahim. Afzalure, **Managing conflict in organizations**, westport, greenwood publishing group,inc,2001,p.118.



\*المثير: ويشمل كل العوامل والأسباب التي تثير الصراع (عوامل بيئية، تنظيمية،....).

\*عامل الاستجابة: ويتضمن ردود فعل نفسية، سلوكية، اجتماعية تجاه المثيرات.

\*التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل.

ثانيا/خصائص الصراع ونماذج تفسيره:

### 1-خصائص الصراع:

من أهم ميزات وخصائص الصراع مايلي:

1-ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة لهذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2-يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يحوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، لإجبار واحد من الأطراف أو أكثر على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

3-يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

4-يفرض الصراع أعباء باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة استمراره، وهو ما يبرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو بالقوة.<sup>(1)</sup>

### II-نماذج تفسير الصراع:

في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي وضع الباحثون المهتمون في هذا المجال عددا من النماذج لتفسيرها، وهناك ثلاثة نماذج تعرضت لها أدبيات الموضوع وهي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص.366-367.

### 1/ نموذج عملية الصراع:

ويهتم هذا النموذج بدراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، وعليه فمن خلال هذا النموذج يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعد هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة فيها.

### 2/ النموذج الهيكلي للصراع:

ويهتم هذا النموذج بدراسة الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، بحيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه المثيرات، وتتفرع هذه العوامل أو القيود المشكلة لموقف الصراع إلى أربع مجموعات هي:

أ\* النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع.

ب\* الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفي الصراع.

ج\* هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.

د\* القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، بالإضافة إلى قواعد وإجراءات دخول طرف ثالث.

ويسمى هذا النموذج بالهيكلي لثبات هذه الضغوط والقيود نسبيا أو تغييرها ببطء، ويعتبر مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

### 3/ نموذج النظم:

أساس هذا النموذج هو إمكانية وجود نتائج إيجابية للصراع وأخرى سلبية، ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ\* مدخلات النظام: ويمثل مصادر الصراع (التنافس على الموارد، تعارض الأهداف).

ب\* الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

ج\* مخرجات الصراع: وتتمثل في نتائج الصراع الإيجابية منها والسلبية.

ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب الأنسب والأفضل للتعامل مع الصراع وإدارته.

### ثالثا/ مستويات الصراع التنظيمي:

(1) راشد محمد لطفي، مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، 1997، ص.11.

تعد أطراف الصراع التنظيمي بما تؤديه من أدوار وما تحتله من مكانة داخل التنظيم وخارجه، كأسس رئيسية لتحديد مستويات الصراع، ويمكن توضيحها كالآتي:

### I-الصراع على مستوى الفرد:

ينشأ هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد وبخاصة عملية اتخاذ القرار والزامية الاختيار بين خيارين لعمل شئيين لا يرغب في أي منهما ، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وأخرى سلبية ، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره ، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف. <sup>(1)</sup>

### II-الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاث مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات والتباين في الأهداف ، والمستوى الثالث هو الفروق الإدراكية. أي أن الصراع ينشأ بين جماعات العمل داخل التنظيمات لأسباب تعود بالأساس إلى الاختلاف في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، وكذا في عملية اتخاذ القرارات والتي بدورها لها علاقة بتوزيع حصص الأهداف على الجماعات، وأيضا ما يتعلق بالفروق وبمدى إدراك واستيعاب الأهداف وكميتها بالنسبة لجماعات العمل.

فلكل جماعة معايير تحكم سلوك أفرادها، وعلى الأفراد الالتزام بهذه المعايير من أجل المحافظة على السلوك المطلوب كسبيل لتحقيق الأهداف، ولهذه المعايير دور في تحديد حجم الصراعات الناشئة في الجماعات وفي كيفية إدارتها.

### III-الصراع على مستوى التنظيم:

ينشأ الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، فتحدث نزاعات بين مختلف المصالح داخل التنظيم نفسه، لأسباب متعلقة بالموارد، السلطة ، القوانين التي تحكم علاقة العمل، والامتيازات والحوافز، ...

وقد يأخذ الصراع هنا اتجاهين:

1\* أفقي: ويحدث عادة بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

<sup>(1)</sup> رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دون طبعة ، دار المناهج للنشر، و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2008 ، ص ص 286-287.

2\* عمودي: ويحدث بين مستويات تدرجية مثلا بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا. كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها: مستويات السلطة ( العليا والوسطى والتنفيذية)، الوظائف التنفيذية والاستشارية، الإدارات الوظيفية في التنظيم نفسه.<sup>(1)</sup>

### رابعاً/ أنواع الصراع

تتعد معايير تصنيف وتنميط الصراعات وهذا راجع لوجهات النظر المختلفة التي تتناول هذا الموضوع، وسنحاول في هذا الجزء من البحث عرض أهم تصنيفات الصراع انطلاقاً من: المصادر، التنظيم، التخطيط، الاتجاهات، الآثار، ووفقاً لمستويات حدوثه

#### I/أنواع الصراع وفقاً لمصادره:

يرى روبينز أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي:<sup>(2)</sup>

- 1- صراع المهمات: ويتعلق بمحتوى العمل وأهدافه، ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة بعد صراعا بناء يؤثر بالإيجاب على أداء الجماعة.
- 2- صراع العلاقات: وهو الصراع الذي ينشأ نتيجة للعلاقات بين الأفراد، ويعد صراعا غير بناء، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف بين شخصيات الأفراد.
- 3- صراع العمليات: ويرجع على كيفية أداء سير العمل، ويعد وجوده بالحد الأدنى صراعا وظيفيا مفيدا للأداء.

#### II/أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه:

هناك نوعان من الصراع وفقاً لهذا المعيار:<sup>(3)</sup>

(1) احمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، ط1 ، عالم المكتب الحديث ، الأردن ، 2009 ، ص482.

(2) Robins. Stephen, **Organizational Behavior**, 9ed, New jersey, prentice hall, international, INC, upper saddle river, p.492.

(3) أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفيدي، الأردن، 1992، ص.151.

**1/الصراع المنظم:** وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية (صراع النقابات العمالية مع المنظمة).

### 2/الصراع غير المنظم:

وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، التغيب عن العمل، ترك العمل.

### III/أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته:

أشار مدحت محمد الديب إلى نوعين من الصراع وفقا لهذا المعيار: <sup>(1)</sup>

#### 1/الصراع التنظيمي الأفقي:

ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة في مستوى تنظيمي واحد، دون أن تكون لأي منهم سيطرة على الآخر، وترتبط بينهم في الغالب علاقة اعتماد مشترك.

#### 2/الصراع التنظيمي العمودي:

ويكون الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى وحدات تنظيمية مختلفة في مستوياتها التسلسلية الرأسية.

### IV/أنواع الصراع وفقا لآثاره: ويقسم إلى:

#### 1/الصراع الإيجابي:

وهو ما يذهب إليه أصحاب الفكر الإداري الحديث بل يعترفون بضرورة وجود صراع داخل أي منظمة ولكن في مستويات معينة، إذ يعد الصراع عنصرا فعالا في التغيير، وهو أساس الإبداع والتقدم والتطور والتكيف، ومن أهم الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي: **\*تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمة، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة.** <sup>(2)</sup>

**ب\*الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.**

<sup>(1)</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.197.

<sup>(2)</sup>محمد فالح الحنيطي، الصراع التنظيمي: أسبابه، وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، ع1، الأردن، 1993، ص.32.

ج\*يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.<sup>(1)</sup>

د\*قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل وأحسن.

هـ\* إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه.<sup>(2)</sup>

و\* يعتبر الصراع عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير.

إن الإدارة الصحيحة الفعالة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، فالصراع هنا يعطي للمنظمة فرصة التفكير في حل مشاكلها وبالتالي محاولة الإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشكلات، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه، بتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج إيجابية للمنظمة وأفرادها وبالتالي تغيير تنظيمي إيجابي.

## 2/ الصراع السلبي:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، باعتباره خلل وظيفي، يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وتنتج عنه ردود فعل غير سليمة وبالتالي تشتت الجهود وإبعادها عن تحقيق أهداف المنظمة، وبخاصة عند وجود التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، وهو ما يؤثر على المنظمة ككل وبالخصوص تخفيض الروح المعنوية للعاملين فيها، وهذه العوامل والآثار ستؤدي لا محالة إلى هدر الكثير من الطاقات وبالتالي التأثير السلبي المباشر على المنظمة، ومن بعض الآثار السلبية للصراع التنظيمي مايلي:<sup>(3)</sup>

أ\* قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة العامة للمنظمة.

(1) رفاعي محمد رفاعي، مشكلة الصراع في التنظيم، مجلة الإدارة، ع4، القاهرة، 1980، ص.93.

(2) مدحت محمد الديب، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، ع3، عمان، 1987، ص.ص.11-12.

(3) أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، مصر، 2000، ص.220.

ب\* قد يؤدي إلى انخفاض في كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة.

ج\* يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.

د\* الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.

هـ\* التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.

و\* تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.

ي\* يتسم سلوك كل جماعة اتجاه أخرى بعدم الثقة، وزيادة في الترصد ومحاولة الحط من قيمة كل نشاط تقوم به بطريقة أو بأخرى.

مما سبق يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل تنظيم، ولكنه ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية، فالصراع سلاح ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا، كما يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع. فإذا كان هذا الصراع داعما لأهداف المنظمة فهو إيجابي بناء ومحسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة.

V/أنواع الصراع وفقا لمستوياته: ويقسم إلى:

1/الصراع الذاتي (داخل الفرد نفسه): عندما يكون الفرد بين خيارين لابد من أن يختار أحدهما وبالتالي فإنه سيختار الأفضل بالتأكيد، ولكن عندما يكون هذان الخياران متقاربين بدرجة عالية فإنه سيكون في صراع مع ذاته أيهما يختار، كما يمكن أن تكون هذه البدائل أو الخيارات متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل.<sup>(1)</sup>

ويتضمن هذا النوع من الصراع صنفان:

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق، عمان، 2004، ص.55.

**\*الصراع الهدف:** ويحدث عندما تكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وأخرى إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منهما. ولصراع الهدف أربعة أشكال هي: <sup>(1)</sup>

**1-الصراع بين هدفين إيجابيين (اقترب-اقترب):** وينشأ هذا النوع من الصراع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له، كأن يطلب من مدير ما أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه، ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة، ويسمى أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية (صراع الإقدام).

**2-الصراع بين هدفين سلبيين (تحاشي-تحاشي):**

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كليهما غير جيد بالنسبة له، كأن يجد عامل ما على أن يختار بين البقاء في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة، أو أن يقدم استقالته من جهة ثانية، ويسمى بصراع الإحجام.

**3-الصراع بين هدفين إيجابي والآخر سلبي (اقترب-تحاشي):**

ينشأ عندما يجد الفرد نفسه في موقف فيه جوانب سلبية وأخرى إيجابية بنسبة متقاربة، كأن يسعى العامل لتحقيق هدف معين في العمل، ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته، هل يستمر أم يتراجع، ويسمى صراع (الإقدام-الإحجام).

**4-الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (اقترب-تحاشي-مزدوج):**

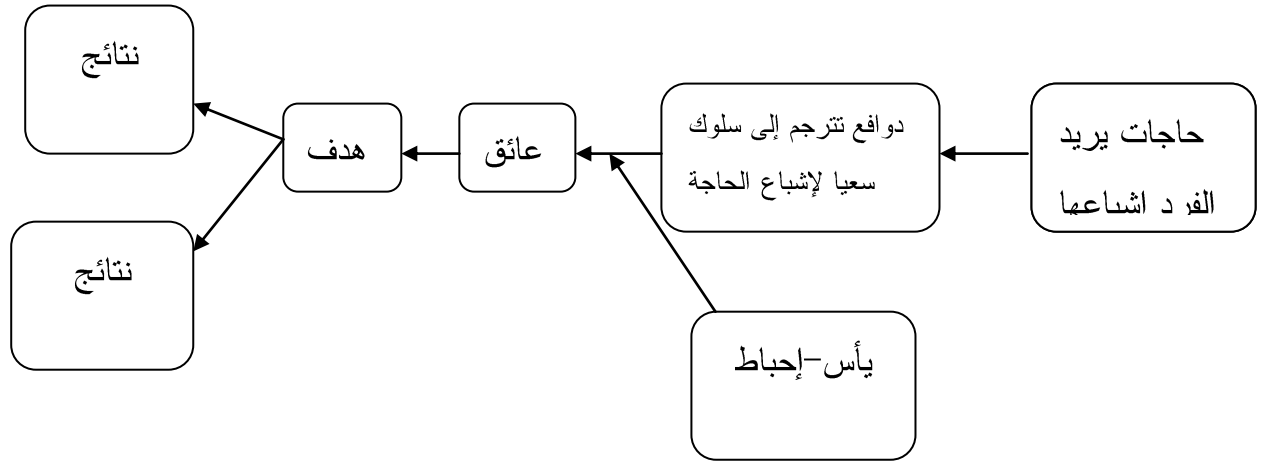
وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل منهما جوانب سلبية وأخرى إيجابية، كأن يجد العامل أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريدتها، ولكن براتب أعلى، أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدتها بالراتب السابق.

والشكل الموالي يوضح أسباب ونتائج الصراع الداخلي:

<sup>(1)</sup>صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1984، ص.39.



## شكل رقم ( 1 ) يوضح نتائج وأسباب الصراع الداخلي



المصدر: أحمد جبر وجودة عبد المحسن ، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، مصر، 1999، ص.257

ويتضح من خلال الشكل أعلاه بأن الصراع الداخلي يمكن أن يكون نتيجة لليأس والإحباط الناجم عن وجود حاجز أو عائق مادي أو نفسي يعوق العامل دون تحقيق الهدف الذي يصبو إليه، وغالبا ما يأخذ رد الفعل النفسي صوراً عدة: العدوانية، الانسحاب، الاستمرار، القبول بحل وسط، كما يمكن أن يكون الصراع الداخلي محصلة الخلل أو عدم التوازن بين طموحات الفرد اللامتناهية، وبين قدراته وطاقاته المهذورة.

### II/صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار التي يقوم بها: داخل المنظمة، الأسرة، المجتمع، مجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات بشتى أنواعها الدينية، الثقافية، الرياضية، الاجتماعية، وكل مجموعة من هذه

المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات، وهنا ينشأ صراع الدور.

وهناك من يرى أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، كما أن المنظمات التي يكون فيها خط السلطة واحد وواضح من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء عمالها وتحقيق أهدافها، بعكس المنظمة التي تتعدد فيها خطوط السلطة.<sup>(1)</sup> وكمثال لصراع الدور داخل المنظمة هو دور رئيس العمال، فالإدارة تنظر إليه كأحد إدارتها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل: الترقية، الأجر، الحماية من ضغوط الإدارة.

ولصراع الدور في المنظمة أسباب عدة أهمها:<sup>(2)</sup>

#### أ/الهيكل التنظيمي:

إذ يعمل الهيكل التنظيمي على تهيئة الظروف لأهداف، سياسات، قرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، وقد ينتج عن ذلك ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها وهو ما يشعر الأفراد داخل المنظمة بصراع الدور.

#### ب/المركز الوظيفي:

فالمركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة يسبب له في بعض الأحيان صراعا ذاتيا، وهذا بسبب عدم قدرته على الاستجابة الجيدة للمتطلبات المتقاربة، خاصة من جهة توقعات الرؤساء ومن جهة توقعات المرؤوسين.

#### ج/أسلوب الإشراف:

قد يكون أسلوب الإشراف المتبع في المنظمة من الأسباب الرئيسية لنشوء صراع الدور لدى العمال، وبخاصة في حالة عدم توفير المشرف للمعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أو لا يحسن توصيل هذه المعلومات، كما يمكن أن لا يحسن المشرف تقدير قدرات

(1) صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1984، ص.39.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص.ص.368-369.

ومهارات المرؤوسين ويكلفهم بمهام تفوقهم، وهو ما يجعل العامل يحس بنوع من القلق والتوتر وبالتالي ينشأ لديه صراع الدور.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بعدة أدوار بداية من الأسرة، إلى المنظمة التي يعمل فيها إلى المؤسسات الاجتماعية التي يحتك بها، وجملة هذه الأدوار تشغل فكره في معظم الوقت بالرغم من محاولاته للتوفيق بينها، إلا أنه غالباً ما يفشل في تحقيق ذلك ويعيش في صراع وبخاصة إن لم يدرك الأولويات.

## 2/الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة:

وينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده على:  
\*عدم الاتفاق على السياسات والخطط والتنفيذ.  
\*المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، عدم الثقة، الخوف، الرفض، المقاومة.

## 3/ الصراع ضمن الجماعة الواحدة:

ينشأ هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب الاختلاف في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة، والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير، وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني، فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف، مما يسبب عدم الانسجام داخل جماعة العمل<sup>(1)</sup>.

## خامساً/ أسباب الصراع التنظيمي ومراحله

### I/أسباب الصراع التنظيمي:

تتعدد وتختلف الظروف التي تعمل على ظهور علاقات الصراع بين الفاعلين في التنظيم، فمنها ما هو متعلق بالظروف الاجتماعية والثقافية ومنها ما هو متعلق بالظروف الاقتصادية

(1)عباس مهدي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ع2، الأردن،

ومنها ما يتصل بالعوامل البشرية وكذا بتنشئة الأفراد في حد ذاتهم ، كلها عوامل تعمل على إثارة هذه الظاهرة بثتى أنواعها. (1)

وعليه يمكن تحديد الأسباب المؤدية إلى ظاهرة الصراع في أسباب داخلية وأخرى خارجية.

### 1- الأسباب الداخلية:

وتتعلق أساسا بكل ما يدور داخل التنظيم من علاقات عمل سواء كانت أفقية أو عمودية في إطارها الرسمي وغير الرسمي، وما يحكمها من لوائح وقوانين وقواعد تنظيمية ومن أهمها:

أ\* اتخاذ القرارات بصفة فردية دون إشراك كل الفاعلين في التنظيم.

ب\* تداخل المهام والتغير في الصلاحيات وفي المراكز والأوضاع وهو ما يخلق نوع من الاضطراب يمتد إلى الهيكل التنظيمي وما ينجر عنه من مقاومة من كل طرف حفاظا على الاستقلال الذاتي.

ج\* عدم الاتفاق على طرق موحدة في تنفيذ الأعمال وهو ما يسفر عنه تشعب في الأهداف.

د\* تشويه الاتصالات الإدارية، و لذلك يناقش " ستيفن روبنز "مصادر الصراع ، والتي يرى أنها تنتج من الاتصالات المشوهة وغير التامة ، وما ينجم عنها من مشكلات ، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع. (2)

(1) عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2007 ص.ص. 259-260.

(2) اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط1 ، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة ، مصر ، 1994، ص.202.

هـ\* الفروق في توزيع القوة والتي تستمد عموماً من خلال تقسيم العمل وتحديد المراكز وبالتالي الامتيازات من خلالها، وكذلك القوة المستمدة من خلال التكتلات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم والتي تمنح لهم مصدراً للقوة لاستعمالها في تحقيق أهدافهم.

و\* مشكلات بيئة العمل والمتعلقة بالتعارض بين المصالح الشخصية وفي الفروق الوظيفية بين الجماعات ، أو الفرق في العمر ، والتعليم ، والهيبة المهنية ، والانتماء إلى جماعات المكانة، وكذلك حاجة أعضاء التنظيم بشتى مستوياتهم وتطلعهم للاتقاء إلى المستويات الأعلى منها.

ي\* التكنولوجيا كعامل مثير للصراعات داخل التنظيمات من خلال إحساس العامل بالاغتراب، وفي هذا الخصوص نتائج دراسات " ثمبسون " أكثر ثراء ، حيث اهتم بعلاقة التكنولوجيا بالأنماط التنظيمية وأثرها على تحديد طبيعة التنسيق والضبط ، واتخاذ القرارات، فاستخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تسريح العمال أو بالأحرى نقلهم من فرص التوظيف ، إضافة إلى ذلك تحدث توترات بين العمال العاملين على التكنولوجيا والعاملين غير المؤهلين للعمل عليها ، وبالتالي يحدث صراع فيما يتعلق بالمحافظة على منصب العمل ، وبالتالي اختلال التوازن في المنظمة.<sup>(1)</sup>

ك\* الاختلاف في الامتثال للثقافة التنظيمية السائدة وكيفية إدراك واستيعاب الأفراد لأهمية هذا العامل ما يخلق نوع من عدم الانضباط والالتزام التنظيمي خاصة في جانبه الرسمي، إلى جانب تباين المستويات التعليمية والثقافية لدى العاملين في التنظيم.

ل\* الاختلاف في العمر ومدة العمل، فتسلم بعض الشباب لمهام رؤساء يسبب التوتر بينهم وبين من لديهم أقدمية في العمل و أكثرهم سناً ، لذلك ، تنشأ توترات بينهم .<sup>(2)</sup>

## 2/ الأسباب الخارجية:

(1) عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003، ص.ص.321-322.

(2) عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الاجتماعي ، ط1 ، المكتبة الجامعية ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2009 ، ص 370.

أ\* التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس ، والقيم والاتجاهات ، والمعتقدات، والمستوى الثقافي بين الأفراد، وكذلك الاختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت في الانتماءات والأهداف ، وهذا يؤدي إلى نشوء الصراعات بين أفراد التنظيم.

ب\*العامل البيئي وتأثيراته على تفسير الهيكل التنظيمي وإفرازات ذلك من تبدلات في توزيع السلطة وإمكانات المشاركة.<sup>(1)</sup>

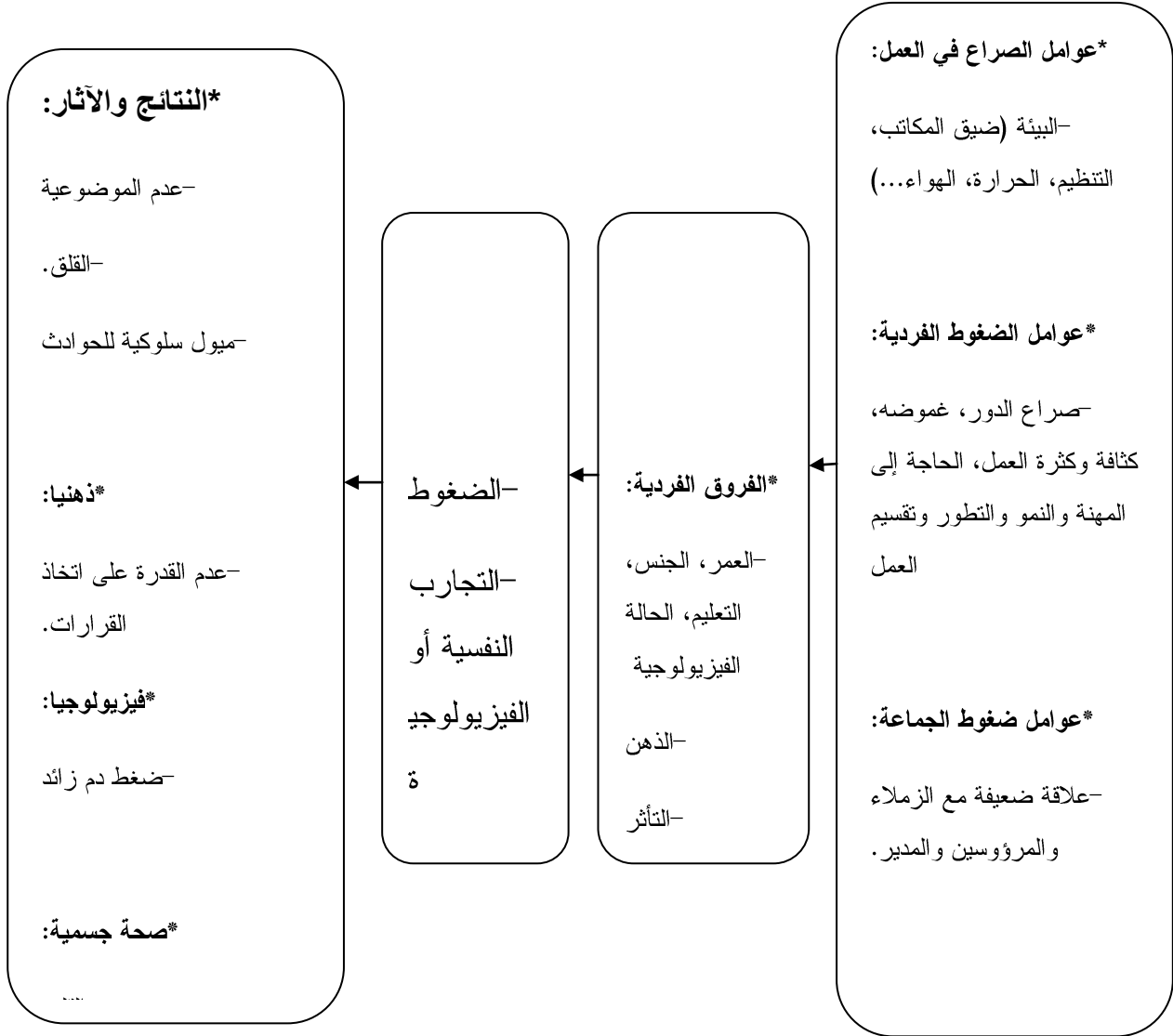
ج\*ندرة مصادر المنظمة وبخاصة في حالة عدم تلبية حاجيات ومتطلبات الوحدات والأفراد العاملين فيها، يخلق تنافسا شديدا حولها.

د\*ضغوط الوقت والعمل وإفرازاتها من توتر وقلق، وكذا تعارض متطلبات العمل والأسرة.<sup>(2)</sup>

انظر الشكل رقم (02) والذي يبين عوامل وأسباب الصراع داخل التنظيم:

(1)جواد شوقي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد، عمان،2000، ص.112.

(2)أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص.ص.434-435.



شكل رقم (02): يبين عوامل وأسباب الصراع داخل التنظيم<sup>(1)</sup>

(1) ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص148.

## II- مراحل الصراع التنظيمي:

ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول تقسيم مراحل الصراع وطبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة توضح تصورهم لهذه المراحل، والتي هي في الحقيقة ليست ثابتة ومستقرة، فيمكن لصراع ما أن يتخطى كل المراحل وينفجر بصفة فجائية، كما يمكنه أن يمر بمراحل دون أخرى، كما تختلف مدة مرحلة من صراع لآخر، ومن حالة لأخرى، إلا أن هناك تصورات لنماذج تبين مراحل الصراع نذكر على سبيل المثال لا الحصر نموذج لويس بوندي والذي يعتبر من النماذج التي لاقت قبولا وانتشارا في هذا الصدد، والذي حدد من خلاله خمس مراحل يمر بها الصراع وهي: <sup>(1)</sup>

### 1/مرحلة الصراع الضمني:

وتتضمن هذه المرحلة كل الظروف المنشئة للصراع، وغالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد، والتباين في الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات ... أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، أي توفر سبب الصراع ولكن لم يحدث ويخرج للعلن.

### 2/مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يدرك أطراف الصراع الاختلاف والتباين الموجود بينها وخاصة فيما يتعلق بمصالحها وكيفيات تحقيقها.

### 3/مرحلة الشعور بالصراع:

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص.182.



في هذه المرحلة يتضح أكثر الصراع، فيبدأ القلق الفردي أو الجماعي المشجع على النزاع والخلاف، وتكون الرؤية حول مسبباته ونتائجه أكثر وضوحاً.

#### 4/مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة ينتهج الفرد أو الجماعة الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عنه بطرق وسلوكيات مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية، التغيب عن العمل، التمارض، الإهمال، تعطيل العمل،...

#### 5/مرحلة ما بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع وبخاصة من قبل إدارة المنظمة بشكل يساعد على زيادة التعاون والتفاهم بين الأطراف، أما إذا كان العكس، أي عدم رضا هذه الأطراف فمن المحتمل أن يزيد من حدة الصراع والذي قد يختفي ولكن ملامح تجده مرة أخرى واردة جداً.

وعموماً يمكن تلخيص مراحل الصراع في : الولادة، التوسع، الظهور والتسوية، ولكن بمؤشرات حسب طبيعة كل مؤسسة وحسب الفئات المهنية وحسب المصالح، لكن كلها تشترك في مجموعة من العوامل منها العلاقات بين المستويات التي يشغلها الأفراد أفقياً وعمودياً كمؤشرات المواجهة، التجنب، العدوانية، التأخر عن العمل، التطبيق الحرفي لتوقيت العمل من طرف الإطارات و مواجهة الموظفين وتطبيق القواعد والتعليمات باللعب والتلاعب بالقواعد والتحمس في البداية ثم ترك الأمور تسير لحالها، وتبادل التهم واللوم بين المصالح، الاحتجاجات، الإضرابات، ...

#### سادساً/ استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية:

الصراع عملية طبيعية في المنظمات المعقدة، لذا يتوجب على الإدارة الفعالة العمل قدر الإمكان على إدارة الصراعات التنظيمية بكفاءة وفعالية قبل استفحالها وتطورها وكذا انعكاسها السلبي على الأداء والفعالية التنظيمية ككل.

انطلاقاً من ذلك لقي موضوع إدارة الصراعات اهتماماً كبيراً من الكتاب والمختصين في مجال التنظيم أمثال : مارش، سيمون، توماس وكولمان، براون وفيوليت، بيفير، وهذا ما أنتج أكثر من أسلوب لتسويتها في المنظمات قبل تفاقمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب المثالي فلكل منها إيجابياتها وسلبياتها، ومنها ما يصلح لمواقف دون أخرى. ومن بين الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد على إدارة الصراع في المنظمات وتسييرها في اتجاهها الإيجابي مايلي:

### I- إستراتيجية التجنب أو الانسحاب:

بمحاولة كبت الصراع باستخدام أنماط وأساليب الإهمال أو التجاهل، وكذا الفصل الجسدي بين الأطراف المتصارعة للحد من التفاعل المباشر بينها.<sup>(1)</sup>

### II- إستراتيجية التهدئة:

بمعنى تلطيف الجو ومحاولة تهدئة أطراف الصراع، بواسطة اللغة المؤثرة لأجل كسب الوقت، وتسوية الخلافات الثانوية وترك الجوهرية منها ليتناقص خطرهما بمرور الوقت.<sup>(2)</sup>

### III- إستراتيجية استخدام القوة:

وتستخدم هذه الإستراتيجية في حال غياب أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق، وكذا في حال عدم تعاون أطراف الصراع، فتلجأ الإدارة إلى استخدام السلطة الرسمية لحل الصراع، ومن ثم توصيل رغباتها إلى أطراف الصراع على شكل أوامر وتعليمات، أي استخدام القوة القانونية في حل الصراع، وعادة ما يستغرق وقتاً أقل من الاستراتيجيات الأخرى إلا أنها في الغالب تخلف آثاراً سلبية أكثر تؤدي إلى تجدد الصراعات مرة أخرى.<sup>(3)</sup>

(1) أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص.277.

(2) نفس المرجع، ص.279.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص.260.

#### IV- إستراتيجية المواجهة:

وهنا يتم الاعتراف صراحة بوجود صراع، وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار وجها لوجه بين أطراف الصراع، ومن ثم استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الأطراف المتصارعة.

وتطبق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة أساليب أهمها: (1)

1\*تبادل الموظفين (تدوير العمالة) أي تغيير مناصب العمل لأجل فهم واستيعاب الطرف الآخر.

2\*التركيز على الأهداف العليا والمشاركة لبقاء واستمرار المنظمة.

3\*أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية.

#### V- إستراتيجية الوساطة:

فالوساطة هي " تصرفات يقوم بها أفراد أو مجموعة أفراد أو هيئات من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام المسبقة، والهدف منها هو جمع أطراف الصراع على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والاتفاق عليها". (2)

أي تتم من خلال الاستعانة بطرف ثالث محايد، يتميز بقوة النفوذ والتأثير في أطراف الصراع، فيقوم بدور الوسيط لأجل التقريب بين وجهات نظر الأطراف المتصارعة، والهدف منها هو جمع هذه الأطراف على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة

(1) أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص.280.

(2) Richard Bérard, Pierre Pastor, op.cit, 2000, p. 193.

(2) غالينا لوسينوفا، سيكولوجية النزاع، تر: نزار عيون السود، منشورات اتحاد كتاب العرب، دمشق، 2007، ص.159.

والاتفاق عليها، فهذا الوسيط لا يؤثر في جوهر القرار، بل فقط يوفر الشروط من أجل الصياغة المستقلة للاتفاق بين أطراف الصراع.<sup>(1)</sup>

ويمكن أن يلعب دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لها قدرة على القيام بهذه المهمة دون التوقيع في أي جهة.

## VI- إستراتيجية التفاوض:

والمفاوضات هي لقاءات مجموعات من أفراد الأطراف المتنازعة والجلوس معا على طاولة حوار واحدة للتفاوض لأجل التوصل إلى حلول مرضية للأطراف المتصارعة وذلك من خلال تأكيد أو نفي وجهات نظرها.

وميزة هذه الإستراتيجية أنها تدخل مباشرة بين أطراف الصراع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وبذل جهد أكبر لإيجاد الحلول المرضية لكل الأطراف، وقد يلجأ إلى هذه الإستراتيجية في حال حدوث خسائر لمختلف الأطراف.<sup>(2)</sup>

## VII- إستراتيجية التحكيم:

التحكيم عبارة عن مجموعة من التدابير والإجراءات لتسوية النزاعات، وغالبا ما تقوم به هيئة رسمية بتفويض من أطراف الصراع لأجل تفادي المحاكم الخاصة وقراراتها ملزمة وغير قابلة للطعن، وهي في العادة قرارات رشيدة وحيادية.

---

<sup>(2)</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع: الصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2001، ص. 119.

ويلجأ على هذه الإستراتيجية عند استنفاد جميع جهود الأطراف المتصارعة، وبعد فشل مختلف الإستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة. وبشكل عام فإن أغلب ما قدم وطرح من استراتيجيات وأساليب لإدارة وتسيير الصراعات التنظيمية يتطلب مهارات، رشد، تأثير في الغير، حوار ومناقشة، وكلها تساعد المنظمات وإداراتها على تجنب العديد من المشاكل وتأثيراتها السلبية، وبالتالي الحفاظ على استقرارها واستمراريتها ونموها، لأن ترك هذه الصراعات دون إدارتها ومعالجتها سيؤثر لا محالة على دافعية الأفراد، ويضعف الإنجاز ويزيد من التكاليف وبالتالي التأثير سلبا على أداء وفعالية المنظمات.

### سابعا/نتائج الصراع التنظيمي:

يجمع العديد من الباحثين والمختصين في مجال دراسة الصراع التنظيمي إلى أن وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعد مصدرا أو محفزا إيجابيا للأفراد والجماعات والمنظمات، ولكن وصوله وتجاوزه لمستويات معينة يصبح عاملا سلبيا أكثر منه إيجابيا، وعليه فهذه الظاهرة آثار سلبية وأخرى إيجابية، سنحاول التطرق على أهمها:

#### I-النتائج والآثار السلبية: وأهمها: (1)

1\*حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد مما يخلق اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد والجماعات.

2\*شكل في التصرف يرافقه توتر نفسي وإحباط وغضب وعدم الثقة والكرهية والعداوة.

3\*التطرف في السعي لتحقيق الأهداف والمصالح الشخصية على حساب المصلحة الكلية للمنظمة مما يؤدي إلى ضعف الأداء والمردودية.

4\*الشعور بعدم الرضا لدى بعض أطراف الصراع مما ينجم عنه انخفاض الروح المعنوية وتناقص روح الجماعة مما يؤثر سلبا على التعاون والتماسك الجماعي.

(1)صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.262.

5\* يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال على مستويين: في فترة الصراع، وأثناء فترة تسييره وإدارته.

6\* تحويل الطاقة والجهد والإمكانات عن المهمة والأهداف الحقيقية المرسومة.

7\* إخفاء المعلومات وعرقلة المهام وعدم التعاون.

## II- النتائج الإيجابية: ومن أهمها: (1)

1\* إشباع بعض الحاجات النفسية للأفراد وبخاصة ذوي الميول العدوانية.

2\* ينمي لدى بعض الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب عمل أفضل، من خلال الإبداع وإبراز القدرات وإظهار ما هو كامن إيجابي والذي لا يظهر في الظروف العادية.

3\* يشكل الصراع في بعض الحالات خبرة تعليمية للأطراف المتصارعة يستفاد منها مستقبلاً.

4\* المشكلات المكبوتة والمدفونة، ظهورها إلى العلن وإدارتها ومعالجتها هو في حد ذاته عامل إيجابي وبخاصة عند إيجاد الحل الأفضل وهو ما سيؤثر إيجاباً على التغيير الجيد والضروري للمنظمة.

5\* المواجهة المباشرة في إدارة الصراعات من بين الحلول لاجتماع أفراد التنظيم ومناقشتهم للقضايا المتعلقة بالمنظمة.

6\* تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع ومن خلاله إعادة تأليف مشاعرهم وتنسيق جهودهم.

7\* المشاركة في إدارة وحل الصراع يجعل الأفراد أكثر التفافاً حول الحل والنتيجة.

8\* المساعدة على اكتشاف فرص التغيير والتحسين المستمر، وبالتالي العمل على تحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمة.

وعليه فالصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات، ولكن ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، بل أحياناً آثاره إيجابية، من خلال العمليات التعاونية داخل التنظيم في إطار الاختلاف بين مختلف

(1) عوض عامر سالم، السلوك الإداري التنظيمي، ط1، دار أسامة، عمان، 2007، ص.273.

المستويات التنظيمية فيما يتعلق بطرق وأساليب تحقيق الأهداف في إطار الأهداف العامة للمنظمة.

### ثامنا/الاتجاهات النظرية المفسرة لظاهرة الصراع:

يعد موضوع الصراع الاجتماعي من المواضيع التي اهتم بها عدم باحثين ومفكرين قدامى ومحدثين، محاولين بذلك فهم الاضطرابات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع وإيجاد الحلول المناسبة لها، متبعين في ذلك أسس وقواعد تمكنهم من تحليل وتفسير هذه الظاهرة.

ولم تبيّن وجهات النظر التقليدية الصراع بوضوح ربما لأن المجتمعات لم تصل في تطورها وتعقيدها إلى إبراز المؤسسات المختلفة وما تمتاز به من خصوصيات في مجال علاقات العمل، وبخاصة ظهور التنظيمات الصغرى.

وبتعدد منظورات الصراع هذه تتعدد معها مداخل التحليل والتفسير على كافة المستويات وعلى المستوى الواحد ذاته، وبخاصة في ظل تداخل العلوم وتكاملها كعلم الاجتماع وعلم النفس، علم الاقتصاد، السياسة، كلها عوامل أبانت اختلاف وجهات النظر من خلال منطلقاتها الإيديولوجية، وبيئتها الطبيعية والاجتماعية وكذلك إطارها الزماني والمكاني.

وسنحاول عرض أهم المقاربات النظرية التي اهتمت بدراسة وتفسير ظاهرة الصراع

فيما يأتي:

### I- ابن خلدون والعصبية التنظيمية:

درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي، وبالتحديد في مستوى التنظيمات السياسية والتي لها علاقة بالتنظيمات الأخرى، والتي يكون فيها بروز الصراع قويا على خلاف بقية التنظيمات الأخرى لأنها تجسد وتعكس الصراع على السلطة كمصدر للقرار.

وكان تركيز ابن خلدون على الدولة بمختلف مؤسساتها، منطلقا من طبيعة الرؤساء ومن طبيعة نظام الحكم والذي يتراوح بين الاستبداد والقهر والرفق والعدل، إذ يتأثر سلوك المرؤوسين بتوجهات الرؤساء والحكام، فإذا كان هناك رفق وعدل كان سلوك المرؤوسين

على طبيعته، والعكس إذا كان الحكم بالقهر والإخافة كان توجه المرؤوسين التكاسل والتراجع، وربما يذل المرؤوس في بعض الحالات خاصة من منطلق العقوبات.<sup>(1)</sup>

وربط ابن خلدون الصراع على السلطة أو الملك بالمصالح (الملاذات والشهوات) لأن الملك منصب شريف يشتهي الكمال بما يشتمل من الخيرات الدنيوية والشهوات البدنية والملاذ النفسية، لذا يحدث التنافس حوله ونادراً ما يسلم طواعية للغير، إلا إذا وقعت عليه منازعة وتفضي إلى الغلبة والتي تتم بالعصبية، وهنا يظهر الصراع بين العصبيات من أجل تحقيق هذه المصالح.

إن الفعل في العصبيات عند ابن خلدون يتراوح ما بين الصراع والتعاون في بعض جوانبه، فيكون الصراع بين العصبيات المختلفة من أجل الوصول إلى السلطة، أما التعاون وقوة التضامن والتلاحم فيكون داخل العصبية الواحدة لما في ذلك من نعمة على ذوي النسب والأرحام وهي موجودة في الطبائع البشرية، فإذا وصلت إحدى هذه العصبيات إلى السلطة زاد تلاحمها وتعاونها لتثبيت أركان الملك، ولكن بعد مدة يظهر هناك نزاع وصراع داخل العصبية الواحدة في أثناء ممارستها للسلطة والملك (بداية من الجيل الثاني من الحكم)، فتبدأ بذلك العصبية في الضعف (الترف، عدم التفاهم بين أفرادها،...) ويستعين الحاكم بأفراد من عصبية أخرى للحفاظ على مركزه، وهي مؤشرات على ظهور نزاعات وصراعات وبالتالي ضعف الدولة وانهارها.<sup>(2)</sup>

والعصبيات التنظيمية مجال يتسم بالمرونة، يتسع أحياناً ويضيق أحياناً أخرى، بناء على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، الداخلية متعلقة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي، من خلال أنماط القيادة أو من حيث النصوص التنظيمية المختلفة التي تضبط العلاقات المتبادلة بين الفاعلين داخل التنظيم في إطارها الرسمي وغير الرسمي.

(1)(2) عبد الرحمن ابن خلدون، تاريخ ابن خلدون: العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، تحقيق سهيل زكار، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2001، ص.ص. 150-165.



وباعتبار التنظيم نسق مفتوح فإن مجال العصبية التنظيمية يتسع إلى البيئة الخارجية، فيلجأ أصحاب المصالح أثناء الصراع مع أطراف أخرى إلى الاستعانة بأشخاص رسميين أو غير رسميين من خارج التنظيم ومن جماعات أخرى لتدعيمها للتغلب على العصبية المنافسة.

وفي مقارنة بين ما تطرق إليه ابن خلدون حول دورة حياة الحضارة من منظور كلي، وبين دورة حياة التنظيمات المعاصرة من منظور جزئي، نجد أن هناك نوع من التوافق على هذه المراحل والتي تبدأ بمرحلة الولادة (النشأة) ثم مرحلة التطور والازدهار، وصولاً إلى مرحلة الضعف والانهيار أو الاستبدال.<sup>(1)</sup>

ففي المرحلة الأولى تتكاتف جهود أعضاء التنظيم لتجسيد الفكرة الأولية أي تتوحد مصالحهم وبالتالي فكرة الصراع غير واردة في أذهانهم.

أما في المرحلة الثانية يصل التعاون إلى قمته وهو منطلق تتولد من خلاله بوادر الصراع، فيبحث كل فاعل في التنظيم عن رهانات واستراتيجيات جديدة تكون مرتبطة بالمصالح الشخصية أو لمصالح جماعات معينة.

ليجد التنظيم نفسه في المرحلة الثالثة والتي هي نتاج لعدم التوازن بين مصالح الأعضاء ومصالح التنظيم، فتزداد وتيرة الصراع إلى درجة تغييره في بعض الأحيان، أو محاولة من البعض على إبقائه ولكن بشكل وبأهداف مغايرة للتي سبقتها عند النشأة.

## II- التناقضات الاجتماعية في تحليل كارل ماركس:

انطلق ماركس من فكرة أن الصراع يتولد نتيجة قوى تكشف عن علاقات اجتماعية وسمات وصور منظمة داخل الأنساق، ويتضح هذا الصراع من خلال التعارض الثنائي بين

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 57-58.

المصالح، وكذا بين سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها، والتي تتأثر حسبها بالنظام الاقتصادي وبخاصة نظام الملكية.<sup>(1)</sup>

وبحسب ماركس فإن هذا الصراع الاجتماعي الواسع النطاق يمتد إلى داخل التنظيمات، فالصراع داخل المؤسسات الاجتماعية هو انعكاس للصراع الأكبر وهو صراع الطبقات داخل المجتمع، بين البرجوازية والطبقة العاملة (الكادحة)، بين رجال الحكم وعامة الشعب، وبالتالي فالعلاقات الاجتماعية بينها تكون غير مستقرة ومضطربة بسبب عدم توازن العلاقات بين هذه الأطراف (صراع بين امتلاك وسائل الإنتاج، علاقات الإنتاج)، والطبقة البرجوازية تتوغل في جميع التنظيمات الاجتماعية وتستغلها للحفاظ على مصالحها الاقتصادية وفي تعميق الفوارق الطبقيّة، وتبرير النظام القائم من خلال تركيز ملكية التنظيم بيد فئة قليلة من الناس (رجال الدين، رجال الإدارة، وأصحاب المال والأعمال) وهو ما يشكل حالة استقطاب وحالة تجانس وتكامل وتعاون داخل هذه الطبقة لتشكل صفا واحدا مناقضا ومعاديا للطبقة الفقيرة في أفكارها وسلوكها وفي ثقافتها بصفة عامة، وهو ما يجعلها ترى أنها هي الأصح والأفضل فتزيد من سعيها للسيطرة والنفوذ، وهو ما يخلق ضغط على الطبقة العاملة، فيدفعها للبحث عن سبل التغيير، وعن نظام بديل يكون وليد الصراع بين الطبقتين، وتشير المادية التاريخية إلى أن منطلق التغيير لا يكون إلا من خلال الوعي بالواقع الاجتماعي والواقع التنظيمي وواقع العلاقات المفروضة، وهذا ما يعني فهم الظروف المحيطة بالعمل، ولواقع الطبقة العاملة وهي مشروط ضرورية لتقديم البديل، بديل التغيير الذي يعتمد على أذهان الناس وفكرهم للاقتناع بتناقضات النسق وبضرورة التغيير.

أي أن فكرة ماركس يمكن تلخيصها في: تناقضات تولد الصراع الطبقي والصراع الطبقي يولد الثورة والثورة تولد التغيير.

<sup>(1)</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص.ص. 63-64.

ويعتبر ماركس الصراع بأنه ظاهرة مستمرة في المجتمع ومصاحبة للحياة اليومية للأفراد، وهو نتاج تعارض المصالح والمحرك الرئيس للتاريخ، أي أنه ظاهرة حتمية وآلية إذ أن علاقة الهيمنة تؤدي إلى المعارضة بسبب تناقض المصالح، وبالتالي يتحد المقهورون لتكوين المعارضة، فتتضح أطراف الصراع ويشتد فيما بعد لينتهي إلى التغيير الجذري وإعادة التأسيس لنظام اجتماعي جديد.

### III- الماركسية الجديدة ونظرية الصراع:

#### 1- رالف داهرن دورف (من علاقات الإنتاج إلى علاقات السلطة):

حملت أفكار داهرن دورف أفكار ماركس الأساسية في التحليل، وناقدة لليوتوبيا وللوظيفية والنظام الاجتماعي، واستوحى ذلك من خلال دراسته للتنظيمات الرسمية والجمعيات التعاونية الإلزامية في ألمانيا الغربية.

ويتبلور فكره حول الصراع من خلال أربع قواعد أساسية:<sup>(1)</sup>

أ- نقد الليوتوبيا والتي تقر بانسجام المجتمع بحيث كل المؤسسات الاجتماعية متضامنة ومتعاونة ومن خلفها كل أفرادها الذين يعيشون حياة بعيدة عن الاضطراب والصراع والذي يعد ظاهرة سلبية، بينما يرى داهرن دورف أنه لا بد من إضفاء الموضوعية في التفكير والتحليل معترفاً بأن الصراع ظاهرة اجتماعية طبيعية في كل المجتمعات يمكن أن يكون لها أيضا دور إيجابي.

ب- من خلال دراسته للنظام الاجتماعي لاحظ أن هناك تشابه يتشارك فيه البنيويون والوظيفيون والليوتوبيا وبخاصة ما قدمه بارسونز من استقرار نسقي والذي يهدد هذا الاستقرار والاتساق هو منحرف يهدد السلام في مجتمع الليوتوبيا، وتجسيد هذه الأفكار حسب داهرن دورف في الواقع غير ممكن وإنما هي من نسج التصور والخيال.

<sup>(1)</sup> طلعت إبراهيم لطي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص. 91.

ج- اعترافه بالصراع ووجوده إنما هو إقرار بواقعية جانب في غاية الأهمية من جوانب الحياة الاجتماعية ولكن هذا لا يعني إهماله في الوقت ذاته التوازن والتكامل وفي تحليلاته، وهذا بحكم العلاقة الجدلية الموجودة بينهما.

د- تأثره بالفكر الصراعى الماركسي بل تعده إلى النقد بحكم عدم مسايرته وتماشيه مع التغيرات الحاصلة في المجتمع الرأسمالي الحديث، وباقي المجتمعات الحديثة عموماً، محاولاً بذلك الخروج بنظرة جدلية ماركسية جديدة تعطي نفساً للصراع في الدراسات الاجتماعية وهذا بحكم التغيرات التي مست مختلف جوانب الحياة، وبخاصة ظهور النقابات والجمعيات العمالية والسياسية والثقافية، وكذا التبدلات الحاصلة في البناء الاجتماعى، من تغير بناء الأسرة، وتغير البناء الطبقي، وبالتالي تحول القوى وتبدل الاهتمامات والمصالح كلها تغيرات عجزت الماركسية عن مواكبتها، وهو ما ألزم إيجاد مدخل حديث في دراستها.

وقد ميز داهرنдорف بين ثلاثة أنواع من الظروف الاجتماعية والتي تساعد على تفجير الصراع بين الجماعات المستغلة والمستغلة وهي: (1)

أ\* الظروف التنظيمية: وهي المساعدة على تحويل الجماعات المستمرة إلى جماعات بارزة وتدفعها للدخول في الصراع مباشرة.

ب\* ظروف عملية الصراع التي تحدد درجة وقوع الصراع بين الجماعات المشتركة في العملية.

ج\* ظروف تغير البناء والتي تحدد سرعة وعمق واتساع الصراع وبالتالي تفسير البناء الاجتماعى.

وينطلق رالف داهرنдорف من فكرة أساسية مفادها أن السلطة وسيلة نادرة يتنافس بسببها الأفراد والجماعات والأنظمة الاجتماعية، ومن ثم فهي المنبع الرئيس للصراع داخل الأنماط التنظيمية من أجل الحصول عليها خاصة بين الأطراف الحاكمة والأطراف المحكومة، فيبقى الصراع متمركزاً داخل هذه الرابطة الإلزامية والتي تعمل الأطراف المحكومة (التي لا

(1) ياسر خضر البياتي، النظرية الاجتماعية: جذورها التاريخية وروادها، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2006، ص.25.

تملك هذه الميزة) بكل ما تملك من وسائل النضال والاحتجاج وللحصول عليها وعلى وسائلها، في المقابل تحاول كل الأطراف صاحبة السلطة أن تبقى السلطة بين أعضائها لما تحمله وتتضمنه من مصالح وامتيازات تابعة لها.

فكل نظام اجتماعي يتميز ويتألف من مجموعة أدوار اجتماعية موزعة على تدرج متسلسل من المراكز التنظيمية، ويحمل كل مركز مسؤولية وواجبات تعكس درجة ونوع سلطته، وتتفاوت الأدوار من حيث تمتعها بالسلطة والنفوذ من الإلزام والقهر إلى الإتياع والخضوع، وهو ما خلق نوعين من الجماعات الاجتماعية الأولى حاکمة ومالكة للسلطة، والثانية محكومة وفاقدة للسلطة، وهو ما أفرز اختلاف في الأهداف والمصالح مما يترتب عليه تصادم ونزاع فيما بينها، ولا يتم حل هذا النزاع إلا بإعادة توزيع السلطة والنفوذ على السلم التنظيمي وهي عملية دورية ومستمرة عكس ابن خلدون والذي ينظر في إنهاء الصراع القبلي عند حصول القبيلة على الحكم، بينما يرى كارل ماركس نفس الشيء أن الصراع الطبقي ينتهي بعد انتصار الطبقة المستغلة على المستغلة.<sup>(1)</sup>

الملاحظ من دراسة أفكار داهرنдорف أن تحليلاته تغيرت من الحديث عن علاقات الإنتاج والملكية إلى علاقات السلطة وهو ما يفرض التحدث عن تغير في توزيع الأدوار داخل التنظيمات الحديثة حتى تتكيف مع خصائص المجتمع الحديث، والتغير في الأدوار وإعادة توزيعها يدفع بطبيعة الحال إلى النزاع والتنافس والصراع على احتلال أهمها والتموقع في أعلاها مرتبة وأقدرها على الإلزام والقهر وإخضاعها لأدوار الفاعلين الآخرين.

## 2- لويس كوزر ووظيفية الصراع الاجتماعي:

تبلورت نظرية لويس كوزر حول الصراع من خلال إرهابات فكرية حصل عليها من خلال:

أ\*نقده للبنائية الوظيفية والتي تؤكد على تكامل واتساق الحياة الاجتماعية وإغفالها لجانبها الصراع.

<sup>(1)</sup>ياسر خضر البياتي، المرجع السابق، ص.28.

ب\*تقدمه لنظرية داهرن دورف الصراعية والتي قللت من أهمية وظائف الصراع الإيجابية.

ج\*تأثره بفكر جورج سيميل والذي يؤكد على إيجابية الصراع.

فاعتبر كوزر الصراع عملية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع وداخل التنظيمات، فيرجع أسباب الصراع إلى المصادر النادرة والتي تحدث التنافس والتنازع عليها، وأما هذه المصادر فتتمثل خاصة في القوة والسلطة وكيفية الحصول عليها وتوزيعها، وبذلك فأطراف النزاع والصراع هم المالكون للسلطة والفاقدون لها.

وينظر كوزر للمجتمع على أنه نسق يتكون من أجزاء متناسقة متباينة، يتخللها عدم التوازن والتوتر والصراع بين الأجزاء المختلفة، وتعمل هذه الأجزاء فيما بينها في ظروف ومستويات متباينة عليا للحفاظ على تكامل وتوافق النسق، أو تغييره وزيادة التكامل والتوافق أو الحد منه، وينظر على العنف والصراع كعناصر مخربة للنسق، بالإضافة إلى النظرة الموازية كمدعمة لتوافق النسق مع البيئة.<sup>(1)</sup>

أما أسباب الصراع فأرجعها كوزر إلى:<sup>(2)</sup>

أ\*تساؤل الجماعات الأكثر حرمانا عن شرعية النظام السائد لتوزيع الموارد النادرة، يزيد من احتمال إثارتهم وتفجيرهم للصراع.

ب\*تضاؤل قنوات التعبير عن رأي الجماعات المحرومة عن توزيع الموارد النادرة، يزيد من احتمال تساؤلهم عن مدى الشرعية وهو ما يؤدي إلى إثارة الصراع.

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص.84.

(2) إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظرية الاجتماعية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص.ص.128، 146.

ج\*قلة التنظيمات الداخلية المكلفة بتبديد الطاقات العاطفية لأعضاء الجماعات المحرومة، يؤدي بهذه الأخيرة إلى البحث عن بدائل للتعبير عن شكاوهم والتساؤل عن شرعية النظام.

د\*زيادة تطلع أعضاء الجماعات المحرومة إلى عضوية الجماعات ذات الحظوة، وتقلص فرص الحراك المسموح به يزيد من احتمال سحب الشرعية منهم.

هـ\*زيادة تحول مظاهر حرمان الجماعة من المطلق إلى النسبي يزيد من احتمال شروع هذه الجماعات في تفجير الصراع.

و\*ضعف أساليب التنشئة الاجتماعية لأعضاء الجماعات المحرومة وتأثيره على القيود الداخلية للأنما مما يزيد من معاناتهم.

ي\*قلة الضغوط الخارجية التي تمارس على أعضاء الجماعات المحرومة يزيد من احتمال معاناتهم الحرمان النسبي.

أي أن أسباب الصراع وفقا لهذه الافتراضات تشمل: عدم التوازن العادل للسلطة، والموارد، التشكيك في شرعية السلطة ذاتها، ضعف الاتصال وقنوات التعبير الحر، وكذا عدم التوازن في العلاقات التنظيمية.

ومثله ومثل داهرنودورف خرج كوزر من اعتبار الصراع صراعا حول ملكية وسائل الإنتاج بل اعتبره صراع على السلطة بكل ما تحمله من امتيازات، وما يزيد الصراع عليها حدة هو ندرتها بشكل لا يمكن توافره للجميع ليس فقط للطبقة البرجوازية والطبقة العاملة لتمتد إلى فئات اجتماعية أخرى كالموظفين والإداريين والمهندسين والعمال المؤهلين وغير المؤهلين.

وبناء على ذلك يتنوع الصراع بتنوع هذه الفئات وبتنوع المصالح الخاصة بكل فئة، وشدته وضعفه تكون وفقا لكبر حجم الجماعة أو صغره، وترتبط أيضا بنوعية العلاقات أولية كانت أم ثانوية، وبالوسائل التنظيمية المتوفرة.

#### IV/التحليل الوظيفي والنسقي للصراع:

##### 1/جورج سيمل (المصادر البيولوجية والنفسية وعملية الصراع)

تمثل تصورات العالم الألماني جورج سيمل لمصادر الصراع بين الأفراد المنطلقات الأساسية حول فهم ظاهرة الصراع وبخاصة المصادر البيولوجية (المحبة والكره) والنفسية (العاطفة والوجدان)، وهما مصدران أساسيان في إحداث الصراعات بين الأفراد.

وحدد جورج سيمل فكرته الأساسية للنزعة الوظيفية للصراع في القضايا التالية:<sup>(1)</sup>

أ\* كلما ازداد تورط أطراف الصراع عاطفيا ازدادت حدة الصراع.

ب\* كلما ازدادت درجة الألفة بين كل طرف من أطراف الصراع لمواجهة الصراع ازداد التورط العاطفي.

ج\* كلما ازدادت درجة الحقد والعداء بين الأطراف لمواجهة الصراع قوي الترابط العاطفي.

د\* كلما ازدادت درجة الحقد القديمة بين الأطراف لمواجهة الصراع ازداد التورط العاطفي.

هـ\* كلما ازدادت الوحدة الجمعية الداخلية بين الأطراف المتورطة في الصراع ازدادت حدة الصراع.

و\* كلما ازدادت درجة التماسك بين أعضاء كل طرف من أطراف الصراع ازدادت شدة الصراع.

ي\* كلما ازدادت درجة الانسجام في الماضي بين أعضاء كل طرف من أطراف الصراع ازدادت حدة الصراع.

ل\* كلما قل سماح وقبول البناء الاجتماعي الأكبر بانعزال وانقسام الأطراف المتصارعة ازدادت حدة الصراع.

<sup>(1)</sup> Mustapha Boutefnouchet, **Introduction a la sociologie, les fondements**, O.P.U, Alger, 2004 ;p.58.



وتشبه القضايا السابقة ما تحدث عنه كوزر خاصة فيما يتعلق بالتورط العاطفي بين الأطراف وأثره في الصراع وما يتصل بها من مشاعر الحقد والكراهية، ويبدو التركيز أكثر في هذه القضايا على الجوانب النفسية وربطها بالصراع. فجورج سيميل يعتبر الصراع عملية اجتماعية أساسية من عمليات التفاعل الاجتماعي، وهو نوع من المنافسة المباشرة التي يدركها الأفراد ويحصرها داخلهم، بحيث نلاحظها في تناقض رغبات وحاجات ومصالح المتعارضين، ويصعب حسبه حصر الصراع في عنصر واحد فهناك عدة عوامل كالكراهية، الشر، العداوة،...

وهناك عوامل أخرى مرتبطة بتدرج العلاقات الاجتماعية وأشكال تقسيم العمل، كما أنه أضفى على الصراع نظرة وظيفية إيجابية من خلال الديناميكية داخل النسق، من خلال محافظتها على العلاقات وتماسك الجماعة وتوازنها، معتبرا ذلك الصراع ظاهرة حتمية تتكون من عدة عمليات مترابطة وغير مترابطة لا يمكن فصلها عن الواقع، ويتكون البناء من قطبين الأول متكامل والثاني متنافر من خلال توافر عناصر الترابط والتشتت على التوالي.

## 2/بارسونز وتصوره للصراع:

قليلا ما نجد بارسونز يستخدم مصطلح الصراع، بل يستعمل بدله مصطلحات أخرى كالمنافسة والتوتر، لأنه يعتبر الصراع ظاهرة سلبية ومن المعوقات الوظيفية التي يجب معالجتها وإزالتها من داخل النسق، وذلك من خلال القوى الداخلية التي تميز النسق والتي تعمل من خلال تكاملها القضاء على هذا المعيق.

فبارسونز يتحدث عن المنافسة الموجودة داخل النسق، والتي قد تتطور لتصل إلى الصراع والذي يعتبره كحالة تحدث بين المالكين للسلطة والفاقدين لها، أي بين الأقوياء والضعفاء، فيحاول الأقوياء السيطرة واستغلال الضعفاء، بينما يلجأ الضعفاء إلى مقاومة ذلك، والسبب في ذلك حسبه يعود إلى التباين الثقافي والإيديولوجي.

لقد اعتبر بارسونز إن لم نقل الوظيفية والنسقية التنظيم بناء مترابطة متوازنا بشكل مطلق (من مسلمات الوظيفية)، فكانت نظرتة للظواهر الاجتماعية على أنها محكومة بعمليات التوازن والتغذية المرتدة والاستمرارية والصيانة الذاتية، وهو تعبير عن سلامته وصحته وذلك من خلال تأدية كل عنصر لدوره ووظيفته، لكن الملاحظ أن بعض التنظيمات قد تكون أكثر اتزاناً واستقراراً ولكنها أقل فعالية وأضعف أداء مقارنة بتنظيمات أخرى من نفس النوع، ولعل الأسباب تعود إلى عوامل أخرى تؤدي إلى هذا الاختلاف، والأمر يتعلق بقوانين التغيير الاجتماعي والتي أهملتها الوظيفية، فإهمالها للتغيير يعني إهمالها للصراع وهو أحد العمليات الهامة في التغيير، بل ركزت أكثر على التعاون والتكامل لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>(1)</sup>

### 3/ سيلزنيك ودراسته للصراع التنظيمي:

يرى فيليب سيلزنيك أن الصراع مرض يجب القضاء عليه، ولكي يكون النسق ناجحاً لابد من إيجاد آليات تنجح في القضاء على كل أشكال التوتر والصراع، محددًا مصادر الصراع من تنافس داخل النسق ومقاومة قواعد السلطة واستغلال الأقوياء للضعفاء، واختلاف الثقافات باختلاف الأبنية، وعدم تكافؤ الفرص.

ويشخص سيلزنيك التنظيم على أنه مستقر وهو أمر طبيعي، وما يهدده فمصدره البيئية الخارجية لهذا التنظيم، لذا يجب عليه البحث عن آليات تعمل على التكيف ومسايرة التهديدات الصادرة من المحيط الخارجي والتي تؤثر على تسيير التنظيم من خلال إحداث عدة بدائل لدى الفاعلين فيه، فتتباين وجهات النظر، فتتأثر القرارات فتتباين أيضاً وهو ما يفتح أبواب الصراع بين النزاع بين الفاعلين فيه.

ويبدو أن إفراط سيلزنيك في الوظيفية وخوفه على النسق من أي تهديد حتى أنه اعتبر المنافسة أحد العوامل المهددة للنسق، بينما قواعد المنافسة تختلف تماماً عن قواعد الصراع، فاتجاه أبعاد المنافسة إيجابي في أغلب الأحيان إلا إذا خرجت عن القواعد المنطق عليها، وهو ما يعاكس ما يسعى إليه البعض في محاولاتهم استخراج الجوانب الإيجابية للصراع.

<sup>(1)</sup>ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص.115.

## 4/ديفيد لوكوود (المنظور التوفيقى):

ظهر من الباحثين من حاول التوفيق بين الاتجاهات النظرية المختلفة التي درست تنظيم والصراع، وحاولوا الخروج بأفكار وتوجهات غير المتعصبة ولا بالراديكالية. فقد أدى التشدد في المواقف إلى ظهور الحوار والجدل، فكل اتجاه يحاول فرض أفكاره وتقديم المبررات لذلك وفقا لإيديولوجيته بل تعداه إلى الهجوم والنقد واقتراح البدائل. وبالموازاة مع ذلك جاءت محاولات من طرف بعض الحكماء للتوفيق بين كل وجهات النظر هذه خدمة لنظرية علم الاجتماع.

ومن أهم المحاولات التوفيقية محاولة بيير فاندن بره في بداية 1960 والتي سميت بـ: **نموذج التوازن الوظيفي** في تفسير الصراعات والنزاعات، والذي يعتبر أن التغيير الاجتماعي يحدث داخليا بسبب تناقض في البناءات الاجتماعية، وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن الأنساق تكشف عن نوع من التساند المتبادل، وقد يتضمن هذا التساند التوافق المتبادل والتناقض والتعارض، أما مصدر الصراع فقد يكون متعددًا فيؤدي بذلك إلى الجمود أو إلى التغيير، وبالعكس قد يؤدي إلى عدم التكامل والصراع.<sup>(1)</sup>

واختلف لوكوود عن كوزر في نقد نظرية النسق الاجتماعي وتأثر بماركس في تطرقه إلى فكرة المصالح المتصارعة حول توزيع الموارد الأساسية في المجتمع، واهتم بالمصالح المتصارعة على الموارد النادرة، وأساس هذه الآراء اتجاهات تصل إلى حد التناقض فيما بينها، فهناك من يعطي الأهمية للمعايير وهناك من يعطيها للمصالح، وهناك من يرى أن الحياة الاجتماعية مبنية على التماسك، واتجاه آخر يرى بأنها مبنية على الصراع والانقسام، بين التضامن والصراع، بين التكامل والتفكك، بين الاستمرار والاستقرار والتغيير.

## 5/ميشال كروزييه ونظرته للصراع:

استهل كروزييه بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية ثم الحركة النقابية الأمريكية، وبخاصة فيما تعلق بممارسات التفاوضية لنقابات العمال، وارتكزت تحليلاته في البداية على علم الاجتماع العام لتوسيع نظريته في تحليل المنظمات، والتي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد استند إليه بعض المحللين في دراساتهم لوضعيات تتعلق بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية، وهذه التناقضات ستؤدي إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص.125.

علاقات السلطة داخل التنظيم، ومن ثم ظهور شبكات ضاغطة وممارسة للسلطة ودون سلطة لتؤكد على أن لكل فاعل أفقا محدودا ونسبيا بينه وبين الفاعلين الآخرين.<sup>(1)</sup>

وتساءل كروزبييه عن كون حرية الفاعلين واقعا، ووجود أنساق منظمة ومتلاحمة كواقع آخر، فكيف يرتبط هذان الواقعان؟ ولأي شروط وضغوط يكون الفعل الجماعي فعلا منظما؟

ففي كتاباته (كتاب الفاعل والنسق) يتوجه كروزبييه توجهها وظيفيا ونسبيا في تحليل وظائف التنظيمات الداخلية وأسباب تعثرها، والاهتمام بدراسة مواقف الفاعلين وعلاقات السلطة ومختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافر والمنافسة والتباغض والعداوة، وهي تعبير لتوجهات الفاعلين وعن مواقفهم أو بالأحرى الاستراتيجيات التي يجب دراستها وتحليلها.<sup>(2)</sup>

فالفاعلون في النسق يتصرفون بعقلانية للوصول إلى استراتيجيات تحقق أهدافهم ومصالحهم وتدعم مكانتهم، سلوك يتضمن منافسة، صراع وتعاون بين الفئات المختلفة، وتكون السلطة في بعض الحالات ميدانا أو أحد ميادين الصراع لتحقيق هذه الأهداف، ويربطها بالتفاوض كأحد الحلول الهامة لعملية الصراع لإحداث التوازن بين عناصر قوة، ويكشف أيضا الوجه الآخر للسلطة ليست كسبب في إثارة الصراع فقط، بل تكون أيضا سببا في إثارة عمليات التبادل، تبادل المصالح والامتيازات (إثارة التعاون) بين مختلف الأطراف كل لخدمة أهدافه الخاصة، وهو أمر يبعدها عن النظر إلى التنظيم كنسق متكامل.

كما جاءت تحليلاته للظاهرة البيروقراطية من خلال تحليل مواقف العمال ومشاركتهم في الحياة الاجتماعية للتنظيم رابطا هذه المواقف بالدفاع عن مصالحهم خصوصا عندما يتعلق الأمر بالتهميش والمعاناة التي يلقونها وبالتالي وقوفهم صفا واحدا ضد الإدارة، وهو ما سيؤثر على سيرورة التنظيم وفعاليتها.

ومن خلال دراساته الميدانية توصل إلى أن النسق السلطوي يخفي وراءه معطيات ثقافية خاصة، وأن التوازن غير المستقر من خلال صراع مختلف الفئات لأجل السلطة، وتعاونهم للوصول إليها هي معطيات تعمل على التكيف، أي أنه ركز على السلطة باعتبارها مصدرا للصراعات، مسلما بذلك بأنه لا يوجد أي تنظيم خال من الصراع على السلطة أو لا يعاني مشاكل حول السلطة.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص.49.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص.53.

<sup>(3)</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص.ص.123-124.

وعموماً فإن أعمال وبحوث كروزيه اهتمت بالتحليل الاستراتيجي الذي قدمه وما يصاحبه من ضمان استمرار المؤسسة وتسيير الصراع، مؤكداً على ضرورة تميز الفاعل بحرية نسبية، يقوم من خلالها بتحديد مساره وفقاً لمنافعه ومصالحه، فإذا أقر الفاعل مثلاً أن أداء مهامه لا يتوافق مع أجرته ويتجاوزها، فإنه يقرر الإبطاء في تأدية عمله، وهو ما يبين تعلق إستراتيجيته ومنطقه بالمؤسسة.

\*وبعد العرض السابق والموجز لأهم الاتجاهات النظرية لا بد من الإشارة إلى أن معظمها لاقت انتقادات، لكنها كلها تصب لتؤكد على أن الفكر الاجتماعي من الناحية التاريخية لم يتخذ مساراً موحداً في دراسته لظاهرة الصراع، بل سلك عدة مسارات، نتيجة لمؤثرات البيئة الاجتماعية، النظام السياسي، الإيديولوجيات، والفترة التاريخية التي صاحبته، مما يقودنا إلى ضرورة استخلاص وتبني مدخل أو اتجاه تكاملي يخدم الباحثين والدارسين في معالجة مثل هذه القضايا.

ومن منطلق أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل المنظمات إلا أن أسبابه ومظاهره وأشكاله والآثار المترتبة عنه تبقى مختلفة ومتباينة من تنظيم على آخر ومن موقف لآخر ومن مستوى تنظيمي إلى آخر.

كما تنعكس هذه الحالة على طرق واستراتيجيات تسيير وإدارة الصراعات، بحيث قد تلائم إستراتيجية ما في تسيير وإدارة صراع في منظمة معينة ولا تصلح في إدارة صراع آخر بنفس التفاصيل والمراحل في منظمة أخرى، وقد تلجأ المنظمة إلى اتباع عدة استراتيجيات في إدارة صراع ما، بينما تكتفي منظمة أخرى باستراتيجية واحدة فقط.

وكل العناصر السابقة المتعلقة بالصراع تم استخلاصها من التراث النظري الاجتماعي والتنظيمي الذي تطرق إليها وخاصة في مداخله الكبرى، فكل مدخل يتبنى وجهة نظر محددة حول ماهية ونتائج وطرق إدارة الصراع، انطلاقاً من أن هذه الظاهرة سلبية وبخاصة المدخل التقليدي الكلاسيكي ووجوب القضاء عليها، مروراً بالمداخل التي تؤمن بحتمية الصراع والزامية مواجهته بما يخدم مصلحة المنظمة، وصولاً إلى المداخل التي تقر بأن الصراع أمر طبيعي بل أكثر من ذلك فهو في بعض الحالات أمر إيجابي صحي يعمل على استفزاز الأفراد للإبداع والابتكار.

وعليه باعتبار الصراع ظاهرة لا مفر منها داخل التنظيمات فالواجب على القائمين عليها أن يولوه جانباً من الاهتمام من خلال التقليل من العوامل المثيرة له وإيجاد نماذج تسييرية تخفف منه بحيث لا يكون سلبياً هداماً وإنما توجيهه الوجهة الإيجابية بما يخدم تحقيق أهداف ومصالح المنظمة الكلية.

## الفصل الثالث: سوسولوجيا التنظيم

أولا/تعريف التنظيم.

ثانيا/خصائص التنظيم.

ثالثا/ ترميط التنظيمات.

رابعا/أهداف التنظيم ووظائفه.

خامسا/الاتجاهات النظرية المفسرة للتنظيم.

إن دراسة أي حقل من حقول المعرفة يستلزم الإلمام بعدة جوانب هامة متصلة بالجوانب الشكلية والموضوعية له، وعلى اعتبار أن الطابع التنظيمي للأداء الإنساني بات منتشرا في المجتمع الحديث بقوة حتى أصبح يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كوحدات اجتماعية تقام وتوجه أساسا نحو تحقيق أهداف محددة، ويمكن تلمس بوادر للتحليل الاجتماعي من هذا المنطلق من خلال المفاهيم التي يركز عليها ويتخذها مصدرا لملاحظاته وتفسيراته وتبريراته لمجمل العلاقات التي تنشأ في هذا النسيج الاجتماعي، والملاحظ أن عدة دراسات اجتماعية نمت وتطورت بشكل مطرد موازاة مع الانتشار الواسع لاستخدام مفاهيم بعينها ولعل أهمها مفهوم التنظيم، والذي بات يشكل الأساس الذي تبنى عليه الدراسات العلمية في المجالات المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المختلفة نظراً لما يتيح من إمكانية تنظيم تصور الإنسان للأشياء المحيطة به، وللظواهر التي يرغب بتحليلها ومعرفة العوامل المكونة لها، والعوامل المؤدية إليها.

وهو ما يود البحث التطرق إليه بصورة توضيحية لهذا المفهوم وأهم تصنيفاته وأهم المداخل النظرية التي تناولته .

### أولاً-تعريف التنظيم:

التنظيم من المفاهيم الثرية للتحليل والمناقشة، وهذا لتوفر الدراسات والأبحاث في شتى التخصصات، كما يعد من أهم المفاهيم التي ركز عليها المختصون في دراسة التنظيمات، كأصحاب النظريات الإدارية، النظريات الاقتصادية والتكنولوجية، ومما زاد في ذلك الثراء التطور الحاصل في ظهور وإنشاء تنظيمات وتجمعات جديدة مواكبة لتطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها.

وسنورد فيما يلي مجموعة من التعاريف للتنظيم على سبيل الذكر لا الحصر:

\*يعتبر تالكوت بارسونز التنظيم كوحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لتحقيق أهداف معينة. (1)

(1) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.31.

أي أن التنظيم حسبه وحدة أو وحدات اجتماعية لها بنية خاصة الهدف منها تحقيق حاجات ورغبات محددة مسبقا.

\*يعرف شستر برنارد وآخرون التنظيم على أنه " نشاطات تعاونية واعية (co-opération système) أو قوة مكونة من عناصر مركبة، وهي فيزيقية، وبيولوجية، وشخصية، واجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص، كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف على الأقل". (1)

كما اعتبر أميتاي إيتزيوتي التنظيم " وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق قيم وأهداف مميزة. كما يرى أنه توجد عدة خصائص للتنظيمات وهي تقسيم العمل (السلطة، والقوة) مسؤولية الاتصال، والتقسيم لا يكون بصورة عرضية تقليدية بل بصفة مقصودة ومخططة من أجل تحقيق أهداف معينة". (2)

ويرى ريتشارد هال بأن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى المجتمع ككل". (3)

أي أن هال يركز على تجمع الأفراد في حدود واضحة خاضعين لتنظيم سلطوي محدد بأنظمة اتصالات منسقة، مرتبط أساسا بتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا.

(1) حسين رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.10.

(2) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.34.

(3) ريتشارد هال، المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، تر: سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث معهد الإدارة

العامة، السعودية، 2001، ص.ص.82-83.



ويرى إدغار شين بأن التنظيم عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة عناصر التنظيم (الأفراد، التنسيق، الأهداف، تقسيم العمل، هيكل السلطة).<sup>(1)</sup>

أي أن شين يركز على عناصر التنظيم الأساسية من دوافع الأفراد ونشاطات الجماعات والعلاقات الموجودة بينها بالإضافة إلى تأثير البيئة الخارجية في نشاط التنظيم. ويعتبر ماكس فيبر التنظيم جماعة متضامنة متصفة بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف قيادية.<sup>(2)</sup>

أي أن التنظيمات حسب فيبر تسير بناء على الجهود التعاونية المتضامنة لأفرادها في إطار علاقات اجتماعية في إطار رسمي وفق قواعد تنظم تسييرها، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم بعيدا عن الميول الذاتية وغير العقلانية.

ويشير التنظيم بحسب "بلاو وسكوت" إلى الأساليب التي تضمن انتظام السلوك بالشكل الذي يمكن ملاحظته، والذي يتوقف على الظروف الاجتماعية التي يعيشها الأفراد، وتشير عناصر التنظيم إلى وجود مجموعة من العلاقات الاجتماعية بين عدد كبير من الأفراد وكذلك توافر قواعد مشتركة توحد بينهم وتوجه سلوكهم.<sup>(3)</sup>

ويعرف عبد الرزاق جبلي التنظيم على أنه " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف محددة مسبقا".<sup>(4)</sup>

(4) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.ص 35-36.

(1) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

(2) حسين رشوان، مرجع سبق ذكره، ص. 16.

(3) عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص. 16.

ولكي تتحقق أهداف التنظيم لابد أن تأخذ طابع بنائي يلائمها فينظم نشاطاته على أساس من التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ونظام الاتصالات...

ويذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الإدارية " أن التنظيم هي العملية التي تنشئ مركبا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات، بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل أو الإطار الذي يجري على أساسه النظام الإداري لعمل مادي عناصره الاختصاصات، السلطات، المسؤوليات، الإشراف، مستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية".<sup>(1)</sup>

ويعتبر السيد الحسيني التنظيم كوحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير.<sup>(2)</sup>

أي يركز على بيئة التنظيم وما يربط أعضاؤها من علاقات تسيروها مجموعة من الموجات والضوابط والمعايير المتعارف والمتفق عليها.

ويرى نيومان أن التنظيم هو عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، كما يشمل التنظيم كذلك عمليات تحليل النشاط وتحليل القرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات وهذه الوظائف.<sup>(3)</sup>

(1) الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص.11.

(2) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.80.

(3) علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية في المؤسسة الصناعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص.ص22-23.

إذن فمن خلال التنوع في التعريفات المقدمة نستنتج أنه يصعب إدراك حقيقة مفهوم التنظيم بشكل واضح ودقيق ذلك لأن لهذا المفهوم تجلياته متعددة، فقد يأخذ معنى التنظيم المكان، أو الهيكل أو العملية أو الوسيلة، وهذا نجده في أفكار أحمد ماهر من خلال كتابه حول التنظيم ، خاصة في كتاباته حول الأوضاع التي يمكن أن يكون حسبها التنظيم ومنها: (1)

1- **التنظيم كمكان أو كيان**: حيث تتعدد الأماكن التي يطلق عليها تنظيم ومن أمثلة ذلك المصانع، الشركات، المحلات، المستشفيات... الخ. وكل هذه الأماكن بها أفراد يعملون أمام آلات أو خلف مكاتب ويؤدون وظائف محددة، وفقا لأنظمة وقواعد محددة سلفا، وذلك للتوصل إلى أهداف محددة.

2- **التنظيم كهيكل**: لكل منظمة هيكل ، والذي يحدد الملامح العامة للمنظمة، من خلال بعض العلاقات الأساسية، والمراكز والأدوار والوظائف لأعضاء المنظمة ويوضح نطاق الإشراف، وحدود السلطة، ويحدد عدد المستويات التنظيمية الموجودة .

3- **التنظيم كعمليات**: يمكن النظر إلى التنظيم كعمليات وممارسات توضح حركة التنظيم، أهمها:

-تقسيم المنظمة إلى وحدات تنظيمية(تسمى أقسام، وشعب، وفروع).

-تحديد الوظائف (ووصفها) والتي يعمل بداخلها الأفراد.

-تحديد مقدار السلطة المسؤولة لكل منصب.

-تحديد مقدار التخصص لكل منصب ووظيفة.

(4) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، ط1، الدار الجامعية، مصر،

2005، ص.ص.10-14.

-تحديد طبيعة علاقات التعاون.

-تحديد أساليب الاتصال من خلال مكاتبات وتقارير ولجان واجتماعات.

-تحديد أساليب تفويض السلطة والأوامر والتعليمات والاستشارات.

-تحديد أساليب التواءم مع متغيرات البيئة الخارجية.

-تحديد آليات التكيف مع التغيرات الداخلية في المنظمة.

-تحديد أساليب اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية وفي الظروف المختلفة.

-تحديد أساليب تخصيص (أي توزيع) المواد على وحدات المنظمة.

**4- التنظيم كوسيلة:** إن استخدام التنظيم ككيان أو كهيكل وعمليات يساعد على فهم

التنظيم باعتباره وسيلة لأصحاب المنظمة (المالكين، والمساهمين) وللمدراء في مزج الموارد في قالب مثالي لتحقيق الأهداف وأهمها:

-تحقيق تقسيم العمل بين العمال.

-استخدام التكنولوجيا والموارد الخام بشكل اقتصادي.

-فهم البيئة حول المنظمة والسيطرة عليها ولصالحها.

-فرض السيطرة على العاملين لتحقيق التزامهم بالعمل.

ومن خلال هذه المعاني المتفرعة لمفهوم التنظيم قدم أحمد ماهر تعريفاً للتنظيم باعتباره

مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقاً لهيكلاً وأنشطة وظيفية محدودة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة.

ومن خلال التعريفات يتضح لنا جليا أن التنظيمات من مخرجات العقل البشري، محاكيا من خلالها انتظام الظواهر الطبيعية، الظواهر الحيوانية، وهذا بغرض تحقيق الاستمرارية والاستقرار في الحياة الاجتماعية قدر المستطاع، وعليه فالتنظيم عبارة عن:

- تجمع إنساني.

- أداة لتحقيق الأهداف والنتائج أيا كان نوعها، بإتباع أساليب محددة ووسائل معينة.

- أداة للتغلب على التوترات والفوضى الإنسانية وتقليل آثار السلوك الفردي المنحرف عن القيم الجماعية.

- أداة لزيادة الاستقرار في العلاقات الإنسانية حيث أنه يساعد على تأكيد الثقة المتبادلة، والتغيير في السلوك الإنساني.

ومن هذا المنطلق فالتنظيم هو إبداع بشري يتطور بتطور العقل البشري وبتطور الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والثقافية للمجتمعات وكذا الظروف الطبيعية، وينعكس وضع المجتمع ومستوى تطوره مباشرة على مستوى فعالية ودقة أداء التنظيمات السائدة فيه والعكس صحيح، أي أن هناك علاقة جدلية بين تطور التنظيمات وتطور المجتمع. كذلك يتداخل مفهوم التنظيم أو المنظمة مع مفاهيم قريبة منه أو مرادفة له في بعض الأحيان، كمفهوم المنشأة أو المؤسسة أو المنظمة، ولكنها كلها مفاهيم كلما اتسعت مجالات دراستها كلما زادت تقاربا في معناها، وهذا ما يتبناه البحث من خلال الاستخدام المتبادل للمفاهيم السابقة الذكر على أساس الترادف.

### ثانيا/خصائص التنظيم:

التنظيم مؤسسة لها أهداف محددة تحاول دائما تحقيقها، من خلال تحديد المهام وتخصيص الأدوار وذلك كي تكون له القدرة على أداء أفضل وأجود.

والتنظيم الحديث هو الذي يتكون من قوى عاملة متخصصة، إذ يعمل على تحقيق العدالة والمساواة بين أفرادهِ ، لأن الجميع مساهم وله دور معين في تحقيق الأهداف. ولا بد أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة، وأن تكون النتائج المرغوب تحقيقها معرفة تعريفًا دقيقًا وقابلة للقياس، شأنها شأن تقييم أداء التنظيم والذي يستوجب اتباع طرق وأساليب للتقييم الفعال قصد ضمان سير التنظيم بطريقة فعالة وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.

ويلخص هاكمن وبورتر الصفات الرئيسية للتنظيم في: (1)

- أ- يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر ومن جماعات رسمية وأخرى غير رسمية.
- ب- التوجيه: يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم الأفراد والجماعة، كما يبحث عن أهداف جديدة قصد تنميته وتطويره.
- ج- الأساليب: يختص كل تنظيم بسلوك إداري معين، وذلك عن طريق تقسيم العمل وتوزيع الأدوار، والتدرج السلطوي، وتنظيم الاتصال، وأسلوب إدارة الموارد البشرية.
- د- التنسيق الواعي: بالاعتماد على العقلانية والترشيد في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- هـ- الاستمرارية: وهو عامل مهم في النجاح وتحقيق الأهداف وذلك بتوفير الطمأنينة والاستقرار وأمن الأفراد.
- وحدد كلا من ويكسلي ويوكل خصائص التنظيمات أهمها:
- أ\* السلطة المركزية.

(1) الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 14، 18.

ب\* حدود واضحة لمراكز السلطة.

ج\* التخصص في المهام.

د\* تقسيم واضح للعمل.

هـ\* قوانين تحكم التنظيم.

و\* فصل واضح بين الإطارات والعمال.

وقد استخدمت مجموعة من خصائص التنظيم كالمركزية والتميز الوظيفي والتكامل والتخصص وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وغيرها.

لكن ظهور بعض الأفكار المتباينة والمتعارضة حول خصائص التنظيم، كالتخصص الوظيفي والمعيارية وقواعد العمل ومركزية اتخاذ القرارات وهرمية السلطة، دفع بالكثير من الباحثين أمثال ويلز عام 1980 و شايلد و داسماليسيان عام 1984 إلى التأكيد على ضرورة توحيد المقاييس، وبخاصة فيما يتعلق بأبعاد وخصائص التنظيم، وهذا لتوضيح دور هذه الأبعاد في مساعدة القيادة العليا في السيطرة والتنسيق بين وحداتها الوظيفية الرئيسية والفرعية في مجال التفاعل والتكيف مع البيئة.

وقد استخدمت أبعاد وخصائص دراسة مانسفيلد عام 1980 بشكل ناجح في تحقيق نوع من التجانس الأولي في المفاهيم والمقاييس الخاصة بهذه الأبعاد، وأهم هذه الخصائص مايلي: (1)

### 1/التخصص الوظيفي:

ويشير إلى مدى استخدام التنظيم لفرد أو أكثر في أداء الوظائف التي تضمن تحقيق الأهداف الخاصة بالفرد والتنظيم ككل.

(1) المرجع السابق ، ص.29.

**2/ التمييز الوظيفي:**

ويشير إلى التمايز والتفاضل في إنجاز الوظائف الرئيسية والبحث والتطوير بشكل منفصل.

**3/ الرسمية:**

وتعبر عن إجراءات وقواعد العمل والتي تكون مكتوبة ومحددة رسمياً باللوائح.

**4/ مركزية اتخاذ القرارات:**

تتعلق عموماً بمدى تحويل أو حصر صلاحيات اتخاذ القرارات.

وعموماً فإن للمنظمات صفات وخصائص فريدة يمكن عرضها فيما يلي: (1)

**\*الهدف:** أي أن المنظمات تهدف إلى إنتاج سلعة معينة أو القيام بخدمات محددة.

**ب\*تقسيم العمل:** إذ يقوم أعضاء المنظمات بمهام مختلفة، بحيث تخصص الأدوار وتكون بشكل واضح ومترابط.

**ج\*الترابط:** إذ يتطلب التخصص الدقيق في العمل وجود نوع من الترابط والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين لتحقيق الناتج النهائي.

**د\*الانتظام:** أي أن يتسم العمل في التنظيم بالثبات والاستمرارية.

**هـ\*تدرج السلطة:** أو هيراركية السلطة، إذ لا بد من وجود هيكل تنظيمي يحدد المهام ومستوياتها وذلك لتحقيق صفة الانتظام والمحافظة على أدائه لوظائفه.

(1) هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2003، ص.ص. 118،



و\*الإمكانات (الموارد): وهي مجمل الموارد والطاقات والأموال المتاحة، كما يمكن أن تكون معلومات ومعارف وعلوم والتي يتطلبها العمل وانتظامه.

\*النظم والإجراءات: وهي الطرق والخطوات والمراحل لأداء الأعمال وفقا لتدفق أو تطور الموارد وما يتطلبه الهدف المحدد.

ي\*السياسات: وهي القواعد والتعليمات والشروط المتعارف عليها والتي يستدل بها الأفراد إما طوعا أو كرها في أدائهم لأعمالهم وذلك حسب سير القانون الأساسي للتنظيم.

### ثالثا/ تنميط التنظيمات:

ويقصد بالتنميط تصنيف التنظيمات وفقا لمعيار أو جملة من المعايير، كتصنيف العناصر الثقافية أو الجماعات الإنسانية أو المجتمعات المحلية.

وهناك أربعة معايير لتصنيف التنظيمات وهذا بحسب فائدتها وأهميتها في تحليل التنظيمات وإجراء الدراسات وهي: (1)

### **1- تنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال:**

من خلال نموذج إيتزيوني لتنميط التنظيمات، والذي يرى فيه أن هناك ثلاثة أنواع من السلطة تقابلها ثلاثة أنماط من الامتثال، فنمط السلطة القهرية والذي يعتمد على العقاب البدني يقابله نمط الامتثال الاغترابي، ونمط السلطة الذي يستخدم المكافآت يقابله نمط الامتثال الحسابي أو النفعي، وأخيرا نمط السلطة الذي يستخدم الإقناع والمكافآت الرمزية يقابله نمط الامتثال الأخلاقي.

وصنف من خلال ذلك إيتزيوني التنظيمات حسب معيار علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي: (1)

(1) الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص.18.

**1/التنظيمات القهرية:** وهي التنظيمات التي تفرض على الأفراد العضوية بالقوة، ومن أمثلتها السجون والمستشفيات العقلية، بعض المجمعات العسكرية،...

**2/التنظيمات النفعية:** والتي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية، التجارية، ....

**3/التنظيمات الاختيارية:**وهي التي يلتحق بها الأفراد باختيارها وبمحض إرادتهم، ويتركونها متى أرادوا ذلك، ومن أمثلة ذلك النوادي، الجمعيات، ...  
والملاحظ أن التنظيمات النفعية تقع في مركز وسط بين التنظيمات القهرية والاختيارية لأن عضويتها لا هي إجبارية ولا هي اختيارية.

## **II-تنميط التنظيم من خلال المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:**

وضع كلا من بلاو وسكوت تنميطة للتنظيمات من منطلق سؤال مفاده: من المستفيد؟  
ومن خلال الإجابة على هذا السؤال تم تصنيف التنظيمات إلى أربعة أنماط هي: (2)

### **1-تنظيمات المنفعة المتبادلة:**

ويكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو النظام، ومن أمثلة هذه التنظيمات: الأحزاب السياسية، الهيئات المهنية،...

### **2-تنظيمات العمل:**

ويكون المستفيد الأول هم الملاك، ومن أمثلة هذه التنظيمات المصانع والبنوك وشركات التأمين،...

### **3-تنظيمات الخدمة:**

ويكون المستفيد الأول فيه هم العملاء، ومن أمثلة هذه التنظيمات المستشفيات، المدارس، مؤسسات الرعاية الاجتماعية...

### **4-تنظيمات المصلحة العامة:**

(2) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص.ص.14-15.

(1) الهاشمي لوكنيا، مرجع سبق ذكره، ص.ص.19-20.

ويكون المستفيد الأول فيها من أنشطة التنظيم هو الجمهور بوجه عام، ومن أمثلتها: التنظيمات العسكرية، الشرطة، الإطفاء، وتعمل هذه التنظيمات تحت رقابة الجمهور لذلك فهي تعمل دائما على رفع كفاءتها حتى تتمكن من إشباع حاجياتهم.

### III/تميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

صنف مجموعة من الباحثين : "جون وادورد" و "روبرت بلونر" و "جيمس تومسون" التنظيمات الصناعية على أساس التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التعقيد إلى ثلاثة أنماط : (1)

#### 1-التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يكون الإنتاج

بالوحدة

ويكون قليلا من حيث الكمية.

#### 2-التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبيرة:

وتعتمد مثل هذه التنظيمات على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات، كصناعة السيارات مثلا.

#### 3-التنظيمات التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد:

وتكون عمليات الإنتاج في هذه التنظيمات مستمرة، كالتنظيمات العاملة في مجال تكرير البترول.

### IV/تميط التنظيمات على أساس وظائفها:

حاول بعض المهتمين بدراسة التنظيمات تميط التنظيمات من خلال الوظائف التي تقوم به والعمليات التي لا بد من القيام بها للحفاظ على البقاء والاستمرارية، وأهم اتجاه اهتم بهذا الجانب هو الاتجاه البنائي الوظيفي بقيادة بارسونز والتي اهتم بدراسة المتطلبات

(1) هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص.130-131.

الوظيفية للتنظيمات ولخصها في: المواءمة، تحقيق الهدف، التكامل والكمون، ضبط أو خفض التوترات ، وهي متطلبات وظيفية هامة في تحقيق البقاء والاستقرار حسب هذا الاتجاه. (1)

#### رابعاً/أهداف التنظيم ووظائفه:

##### أ/أهداف التنظيم:

من خصائص التنظيمات وجود أهداف خاصة بها، فهي تعطي شرعية لوجودها، وهذه الأهداف الخاصة هي التي تميز التنظيمات عن غيرها من الجماعات الاجتماعية الأخرى، ويمكن بذلك اعتبار هذه الأهداف بمثابة المتغير المستقل الذي يؤثر بدوره في المتغير التابع وهو البناء الداخلي للتنظيم وعلاقاته الخارجية. واعتبر بارسونز أهداف التنظيم بمثابة حجر الزاوية التي يقوم عليها بناء التنظيم في مواجهة التنظيمات الأخرى. (2)

ونظراً لما تكتسبه أهداف التنظيم من أهمية وبخاصة فيما يتعلق بطبيعتها وبأساليب تحديدها وضبط أولوياتها، إلا أنه من الضروري على المكلف هذا الجانب أن يراعي أبعاداً رئيسية قبل العمل على تحقيقها وذلك من خلال: (3)

\*مضمون الأهداف الخاصة بالتنظيم.

\*الأهداف الخاص للتنظيم في مقابل الأهداف العامة للمجتمع.

\*العوامل التي أدت بالتنظيم إلى تحديد أهدافه كما هي.

\*عوامل التغير التي قد تطرأ على أهداف التنظيم.

وهي أبعاد أساسية لا بد من مراعاتها خاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف وكذا الاستراتيجيات والأساليب اللازمة لتحقيقها وبلوغها.

(2) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.ص75.

(1) هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص.127.

(2) أحمد مصطفى خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984، ص.30.

وقد أورد شارل بيرو تقسيما لأهداف التنظيم كالاتي: (1)

**1-الأهداف الاجتماعية:** وتتعلق هذه الأهداف بالجهود التنظيمية حتى تتصف

بالشرعية في المجتمع، وهي التي تضمن الدعم المادي والأدبي للتنظيم من البيئة الصحية.

**2-الأهداف الخاصة بالعملاء:** وهي التي ترتبط بالعملاء أو المواطنين المتلقين

لخدمات التنظيم، ولا بد أن تتفق وتوافق هذه الأهداف مع أهداف المواطنين واحتياجاتهم.

**3-أهداف المشاركين:** وهي تتعلق بالمشاركين والمساهمين في استمرار التنظيم في

المجتمع، وتأديته لمهامه وبخاصة في مجال التمويل.

**4-الأهداف المتعلقة بالنسق:**

وهي الأهداف التي تضمن للتنظيم تحقيق توازنه واستقراره واستمراره، وتتضمن هذه

الأهداف الموارد المالية والبشرية والتكامل بين الوحدات البنائية للتنظيم.

**5-الأهداف الإنتاجية:** وهي نوعية الخدمات التي يوفرها التنظيم للعملاء والمواطنين.

**6-الأهداف المعتمدة (الثانوية):**

وهي الأهداف المرتبطة بالوظائف الأساسية في التنظيم والتي ليست لها علاقة

بالأهداف العامة.

**II/وظائف التنظيم:**

للتنظيم وظائف عدة توافق وتساير الأهداف التي يرغب في تحقيقها ، ومن أهم

وظائف التنظيم:

**1-وظيفة الإنتاج:** تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للتنظيمات سواء

الخدمية منها أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، فأفراد التنظيم

المستفيدون هم جهازه العصبي المركزي، إذ يشتغلون مباشرة بالإنتاج أو توزيع المنتجات

(3) هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص.128-129.

أو الخدمات وهو هدف أساسي للتنظيم، ولتحقيق النتائج لابد لهؤلاء الأفراد من أداء عدد من الوظائف الأساسية: (1)

أ\* تحديد الأهداف العامة للمنظمة وتوزيع المسؤولية والسلطات.

ب\* تنشيط البرامج وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن السياسات والإجراءات تنفذ كدليل عام للجميع.

ج\* اتخاذ جميع القرارات وتحمل مسؤولية نتائجها.

و عليه فإدارة الإنتاج دائما تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتطوير طرق وأساليب تحقيقه، وتخفيض تكاليفه، وتحديث مواصفاته والرقابة عليه.

**2- وظيفة التسويق:** والتسويق هو القيام بأنشطة يتم بموجبها تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري.

لكن مفهوم التسويق الحديث يتعدى ذلك، بحيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار، على جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض من أهداف المنظمة إشباع حاجيات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة. (2)

### 3- وظيفة الأفراد:

وتعني هذه الوظيفة دراسة السياسات والاستراتيجيات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين، أي وظيفة متعلقة بتنظيم القوى العاملة، وتحقيق التوازن والاستقرار والانسجام بينها داخل التنظيم وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها: تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها. (3)

(1) روبرت سلونونستال، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، تر: أحمد سعيد بودار وآخرون، مكتبة النهضة المصرية، مصر، ص. 148.

(2) مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضال، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996، ص. 13.

(3) كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر، عمان، 1995، ص. 292.

أي أن هذه الوظيفة تهتم أساسا بالموارد البشرية وما يلزمها من حسن الاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل وإعادة التأهيل.

#### 4- الوظيفة المالية:

وهي وظيفة تدبير المال المحدد من طرف الإدارة المالية والقيام بجميع النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية، والهدف من ذلك كله تحقيق الأرباح وتعظيمها وتوفير السيولة وتعظيم الثروة.

(1)

---

<sup>(3)</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص.29.

### خامسا/الاتجاهات النظرية المفسرة للتنظيم:

أدى التعدد في نظريات التنظيم إلى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها، وهو ما يجعل من الصعب التحدث عن تفسير نظري شامل وملم لظاهرة التنظيم، إذ كل اتجاه نظري يركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم أو يعتمد على مفهوم أو توجه علمي يجعله يميل على أن يختلف عن غيره من الاتجاهات.<sup>(1)</sup>

فقد تأثرت ظاهرة التنظيم في أوائل القرن العشرين بالمناخ الاجتماعي الذي كانت تسود فيه المنافسة الاقتصادية والسعي نحو ترشيد السلوكيات وتفسير الظواهر الاجتماعية وفق منظور اقتصادي.

فكان الاهتمام بالنواحي الإنتاجية والفنية لدى دارسي التنظيمات، فظهرت حينها ثلاث نظريات طغى عليها التفكير الآلي تأثرا بالثورة الصناعية واعتمادا على منهج العلوم الطبيعية.

وميز هذه النظريات نظرتها المثالية، فقد كانت تهتم بما يجب أن يكون، وتتجاهل الواقع الاجتماعي والنفسي للأفراد، وتعتبر التنظيم كنسق مغلق لا علاقة له بالمحيط الذي يتواجد فيه.

وبالمقابل ظهرت اتجاهات نظرية أخرى تحاول تدارك ما غفلت عنه سابقاتها، مبرزة مواطن القوة والضعف فيها، إلا أن هذا يعد عاملا إيجابيا في محاولات المختصين في هذا المجال للوصول إلى إيجاد نموذج متكامل لتفسير ظاهرة التنظيم والإلمام بكل جوانبها، وهذا بأخذ بعين الاعتبار اختلاف الإيديولوجيات والظروف الزمانية والمكانية والإمكانات المتاحة وكذا الأهداف المرجوة من هذه الدراسات.

وسنحاول عرض أهم هذه الاتجاهات النظرية أو وجهات النظر المتعددة بما يخدم هذه الدراسة فيمايلي:

#### 1-نظرية الإدارة العلمية:

(1) الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص125.



تنسب نظرية الإدارة العلمية إلى "فريدريك تايلور" صاحب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، وأوضح في نظريته بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو أن المكافآت المالية لوحدها تكون بحسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج.

والتايلورية تستهدف الاستخدام الأفضل للكائن العضوي في التنظيمات الصناعية من خلال اعتباره تابعا للآلة، وأن سلوكه هو في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة.

والقضية الأساسية التي كانت تدافع عنها هذه النظرية أنه لا يوجد صراع بين الإنسان والتنظيم، لأن مصلحة الإدارة هي كذلك بالنسبة للعمال، وذلك من خلال رفع الإنتاج وبالتالي رفع الأجور والمكافآت، وزيادة العائد لكل من الإدارة والعمال.

كما أن نظرية تايلور تشتمل على نظرة معينة للدوافع، من خلال دافع الخوف لدى الإنسان وسعيه من أجل الربح، فإذا أمكن التكامل بين الجزء المادي والجهد المبذول في العمل، فإن العمال سيقدمون أقصى حد من الأداء.<sup>(1)</sup>

وقد اهتم تايلور مؤسس هذه المدرسة بالأنشطة الأساسية التي بذلها العمال أثناء عملهم؛ من خلال دراسة الوقت من ناحية ودراسة الحركة من ناحية أخرى، حيث أوجد ما يعرف بقانون الحركة والزمن، أي الاقتصاد في الحركات وكذلك الاقتصاد في الزمن، بمعنى أنه إذا كان عمل معين يحتاج إلى عدة حركات معينة فيجب على المشرف أن يعلم العامل هذه الحركات لتفادي الحركات الزائدة، وهذا يؤدي إلى اختصار الزمن المحدد لأداء ذلك العمل.

(2)

(1) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 139.

ص. 28. 1998. الإسكندرية، الحديث، الجامعي المكتب الإدارة، الاجتماع علم، الهادي الجوهري عبد<sup>2</sup>

والإدارة العلمية لا تستهدف زيادة معدلات الإنتاج وحسب، بل تحاول أيضا أن تقدم حلا حاسما للصراع الطبقي، والعداء الدائم بين العمال والإدارة، أي إحلال التعاون محل الصراع، وحسب نظرة تايلور فإن تسيير الإدارة والعمال ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية أبرزها: (1)

\*تقسيم العمل وتحديد كميا إن أمكن، وذلك بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

\*اختيار العمال يجب أن يكون مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، أي لابد من موافقة القدرات العقلية والجسمية لنوع العمل.

\*تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمال، بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط أو طاقة خارج الإطار المحدد لهم، وتتم هذه المراقبة المباشرة من طرف المشرفين والمسيرين.

\*المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء العمل.

### \*تقييم:

كان هم تايلور الأول والأخير هو زيادة الإنتاج واستخدام كل الوسائل المتاحة ليقوم العامل بأداء أفضل في العمل، مع إهماله الكامل للحوافز الإنسانية، وجعل مسؤولية رفع الإنتاج وتحسين المردودية مسؤولية الإدارة وحدها بالاعتماد على طاقة العمال.

فشكلت بذلك مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها تايلور إطارا نظريا قاعدته تمجيد الروح الفردية وصبغ هذه المبادئ بالطابع العلمي، وهو ما أثار موجة من الملاحظات

(1) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 72-73.

والانتقادات كان أهمها ما طرحه أوليفر شيلدون عام 1933 في مؤلفه "فلسفة الإدارة" بحيث أكد على ضرورة تحقيق التوازن العادل في دراسة التنظيم بين آليات الإنتاج من أدوات ومواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن الصناعة ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب بل هو أيضاً تنظيماً إنسانياً لظالماً يعتمد على الطاقة الإنسانية الإنتاجية في تحقيق وظيفتها.<sup>(1)</sup>

وهناك عدة دراسات في ميدان السلوك التنظيمي تطرقت للجوانب السلبية التي خلفها تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وبخاصة فيما يتعلق بـ:<sup>(2)</sup>

\* أن مدرسة الإدارة العلمية حلت العمل تحليلاً ميكانيكياً واعتبرت الإنسان آلة منتجة، أي أنها اهتمت بالعوامل الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل دون سواها.

\* التقسيم شبه ذري للعمل أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي، وذلك لاضطرار العمال على إعادة نفس الحركات وتكرارها نتيجة لتسلسل العمل، وهو ما خلف نوعاً من الروتين الذي أدى إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأشغال وبالتالي احتقار المستوى الاجتماعي للعمل، وهو ما أدى إلى تردي الأداء والإخلال بكمية ونوعية الإنتاج نتيجة لتدني الدوافع .

\* أهملت المدرسة التaylorية المحيط الخارجي للمنظمة واعتبرت هذه الأخيرة نسقاً مغلقاً على نفسه أي أهملت التفاعل الذي يحدث بين المنظمة وبين محيطها الخارجي.

\* أغفلت المدرسة التaylorية العلاقات غير الرسمية كالاتصال والتنظيم غير الرسمي بين العمال من جهة وبين الإدارة والعمال من جهة ثانية، أي أنها اهتمت فقط بكل ما هو رسمي من سلطة واتصالات واتخاذ قرارات وتطبيق إجراءات.

(1) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 145.

(2) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 75-76.

\*اعتبرت التaylorية أن الدافع الوحيد للعمال للإنتاج وتطويره هو الدافع الاقتصادي، لكن هناك دراسات أظهرت أنه توجد دوافع أخرى بجانب الدافع الاقتصادي، وبخاصة ما تعلق منها بالعامل الإنساني وبالعلاقات الاجتماعية كعناصر أساسية في عملية الإنتاج.

## II-نظرية التقسيم (التكوين) الإداري:

يعتبر هنري فايول مؤسس نظرية التكوين الإداري، فحاول بذلك تلخيص الأسس التي تستند عليها عملية الإدارة من خلال مؤلفه الشهير "الإدارة العامة والصناعية"، فيرى بأن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يقوم على بعض الاشتراطات المميزة، يطلق عليها المبادئ والقوانين.

ويرى فايول أن هناك ستة مجموعات من نشاطات معينة لا بد من توفرها في أي تنظيم، وهي: (1)

1-النشاطات المالية: وهي نشاطات أساسية في التنظيم حسب فايول، وتدور حول الاستخدام الأمثل لرأس المال.

2-النشاطات المحاسبية: وهي نشاطات تساهم في إعطاء وتوفير المعلومات اللازمة لمعرفة الوضعية الاقتصادية للتنظيم.

3-النشاطات الإدارية: وهي النشاطات التي تدور حول عملية التخطيط، التسيير، القيادة، التنسيق والرقابة.

4-النشاطات التجارية: وتتضمن بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية وبيع المنتجات، معرفة أوضاع السوق بما يتضمنه من زبائن ومنافسين.

(1) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 141-142.

5-النشاطات المتعلقة بالأمن: ويعتبرها فايول ضرورية في كل تنظيم، من أجل حماية الأشخاص والممتلكات في التنظيم.

وتزداد في نظر فايول أهمية نشاطات التنظيم والتسيير كلما ارتفعنا في الهرم السلمى في التنظيم، فانطلاقا من هذه العملية وضع مجموعة من المبادئ اعتبرها كوسيلة لتوجيه المسيرين داخل المؤسسة، وأهمها: (1)

أ-الترج أو التسلسل السلمى: وهذا دلالة على أن التنظيم كهرم وسلسلة مستمرة، من علاقة الرئيس بالمرؤوسين، انطلاقا من هرم السلطة حتى القاعدة وهذه السلسلة تحدد قنوات الاتصال وسير البيانات داخل المؤسسة.

ب-مدى المراقبة: ويتعلق بعدد المرؤوسين الممكن الإشراف عليهم من طرف مسؤول رئيس ما، ويرى منظروا هذه النظرية أن هذا العدد يجب أن يكون أقل ما يمكن، وقد قام بعض هؤلاء بحسب العلاقات الممكن لشخص أو لرئيس ما الإشراف عليها، فوجدوا أن عدد هذه العلاقات يتزايد هندسيا كلما زاد عدد المرؤوسين حسابيا.

ج-مبدأ التخصص: ويتضمن هذا المبدأ تفويض المهام حسب الاختصاص سواء كان الأمر يتعلق بالأشخاص أو الجماعات، من أجل رفع الإنتاج والإنتاجية.

### \*تقييم:

اهتمت نظرية التقسيم الإداري بزعامة فايول بالإطار التنظيمي للمنظمة، إذ سعت إلى تجزئة كل الوظائف الممكنة التي يقوم بها التنظيم من أجل تحقيق أهدافه، كما اهتمت كثيرا بالاتصال العمودي والتدرج في السلم الهرمي انطلاقا من القمة إلى القاعدة في تبليغ القرارات والبيانات، في حين أهملت الاتصال الأفقي، كما تؤكد هذه النظرية على الجانب العقلاني للسلوك البشري.

(1) نفس المرجع، ص143.

أي أن هذه النظرية لا تخرج من اعتبار هيكل المنظمة يتميز بالطابع الآلي، وأن مراكز لسلطة تحدد مسبقا وليس هناك مكان للمبادرة الفردية.

وتمتاز مدرسة التقسيم الإداري بطابعها التقني الصرف الذي يبعد الجوانب الاجتماعية والثقافية والنفسية للعامل في تحليلاته، وباعتبار المنظمة استجابة لواقع اجتماعي وثقافي واقتصادي وسياسي معين يختلف باختلاف الزمان والمكان وجب علينا ونحن نأخذ بآراء أصحاب هذه المدرسة أن نسقطها في ضوء المعطيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع أو في التنظيم المراد دراسته.

### III-التصور الماركسي للتنظيم:

لقد أوضح ماركس تصوره للتنظيم البيروقراطي من خلال دراسته لفلسفة هيجل عن الدولة، فالجهاز الإداري في رأي هيجل يحقق الصلة الدائمة بين الدولة والمجتمع الذي يضم فئات متباينة مثل: أصحاب المهن الفنية العالية، والشركات، والمنظمات التي تحقق أهدافا متنوعة، أما الدولة فهي تعبر عن المصلحة العامة، لذلك يعتبر التنظيم البيروقراطي هو الجسر الرابط بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.<sup>(1)</sup>

لقد قبل ماركس هذا الشكل الثلاثي (الدولة، المجتمع المدني، البيروقراطية) ثم غير من مضمونه تغييرا كبيرا، حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، بل يعبر عن صورتها المشوهة، فإذا كانت التنظيمات عن هيجل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة (الجماعات) والمصالح العامة (الدولة) فهذا ليس له معنى لدى ماركس، باعتبار أن الدولة لا تمثل المصلحة العامة بل هي تمثل المصالح الخاصة للطبقة الحاكمة المستغلة.<sup>(2)</sup>

(1) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 70-71.

(2) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.38.

إن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة، ووجودها مرتبط بتقسيم المجتمع إلى طبقات، فهي إذن أداة تمارس من خلالها الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى، وعليه فمستقبل هذه التنظيمات مرتبط أساساً بمستقبل هذه الطبقة، وهو ما يعطي لهذه التنظيمات وظيفة فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال، وهو ما يخلف صراع بينها وبين طبقة المستضعفين، وكذلك بينها وبين المسيطرين على إدارتها، ويتحدد هذا الصراع من خلال قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج، كما يؤكد ماركس على أن البيروقراطية كتنظيم تحطم كفاءة الفرد، وتعيق قدرته على الإبداع، والتخيل وتحمل المسؤولية، بل تتعدى لتكون أداة للطبقة الرأسمالية لتدعيم مصالحها، ولذلك فإن قيام ثورة البروليتاريا (الطبقة العاملة) وظهور المجتمع اللاتبقي سوف يحطم جهاز الدولة البيروقراطي، وبالتالي يظهر مجتمع جديد تسود فيه التنظيمات العادلة وينتهي فيه التناحر بين العمل اليدوي والعمل العقلي، وتتطور بذلك الحياة الاقتصادية من خلال مبدأ إنهاء الصراع بين الطبقات.

وقام لينين بتوضيح تصور ماركس حول التنظيمات البيروقراطية، من خلال كيفية القضاء على الجهاز البيروقراطي بواسطة تأسيس ديكتاتورية البروليتاريا، كما حاول تعيل ومواءمة وجهة النظر الماركسية في التنظيم البيروقراطي لكي تتلاءم مع الواقع التنظيمي، حيث أدر كان الجهاز الإداري الذي ظهر بعد ثورة 1917 لم ينهار بل العكس من ذلك، فقد استمر ونما بمعدل سريع.<sup>(1)</sup>

وظهرت محاولات أخرى للماركسيين المحدثين حاولوا من خلالها تكييف التنظيمات القائمة وفقاً لوجهة نظر ماركس.

### \*تقييم:

من خلال العرض الموجز لوجهة نظر ماركس للتنظيم تبين لنا أن التنظيم البيروقراطي حسب ماركس هو تنظيم هدام أكثر منه بناء على اعتبار أن الأفراد ينظرون إليه كظاهرة

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.41.

غريبة خارجة عن سيطرتهم، بل هي تمثل قوة خارقة يشعر أمامها الإنسان بالدهشة والامتثال، بالرغم أنها جاءت كأداة لتنظيم أوجه نشاط الإنسان المختلفة، وعليه فهو كنسق مغلق يحطم كفاءة الفرد وإبداعه ويعيق اتخاذ القرارات المناسبة، مما يخلق الصراع بينهم. ووجهت عدة انتقادات لهذا التصور باعتبار أن كل التنظيمات ليست عائقا دائما أمام إبداعات الإنسان وحسن اختيار القرارات، وأن هذه التنظيمات لا تؤدي دائما إلى حدوث صراعات تؤدي على تغيير التنظيم واستبداله.

ولعل ما ظهر من تنظيمات بعد ثورة 1917 وما تلاها لم يعكس هذه النظرة بل ظهرت تنظيمات بأساليب وبأدوات مغايرة وحتى درجة الصراع لم ترق إلى معدل ما تحدثت عنه وجهة نظر ماركس.

#### IV- تصور فيبر للتنظيمات: (البيروقراطية)

يكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس فيبر هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة في التنظيمات البيروقراطية.

إذ حاول فيبر الإجابة على تساؤل رئيسي مفاده: ما هي الأسس التي تركز عليها الإدارة الرشيدة عموماً؟ وجاءت إجابته على شكل نظرية شاملة عن بناء البيروقراطية وخصائصها المثالية وآثارها التاريخية المقارنة.<sup>(1)</sup>

وتستند نظرية فيبر في التنظيم استناداً أساسياً إلى مفهوم السلطة، الذي قصد به عموماً احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الناس.<sup>(2)</sup>

كما أقام تفرقة بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل القوة والتأثير، موضحاً بأن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها، والخاضع له من واجبه طاعته، أي أن السلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات تجعل ممارسة القوة

(1) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.80.

(2) عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص.207.



شرعية في نظر كل من الحكام والأفراد، ومن ثم تصبح مسؤولة عن الاستقرار النسبي لأنساق السلطة المختلفة.

ولتوضيح تفوق التنظيم البيروقراطي على بقية أشكال التنظيم الأخرى، فقد درس فيبر نماذج التنظيم المختلفة التي عاشتها أوروبا، مستخلصا ثلاث نماذج مختلفة لأشكال التنظيم، ويرجع هذا الاختلاف بين النماذج الثلاثة إلى الاختلاف الجوهرى بين كل نموذج وآخر على مستوى الأسس النوعية لكل نموذج، ومن خلال ذلك ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية تصاحبها تنظيمات إدارية متباينة، وهذه النماذج كالآتي: (1)

#### أ/ نموذج السلطة الملهمة (الكاريزمية):

وتقوم على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة، أو نموذج من نماذج الشخصية يحتذى به لما لديه من مثل وقيم تميزه عن باقي الأفراد مما يجعله هالة من التعظيم والتقدير، ومن أمثلة هذا النموذج للسلطة بعض الزعماء والقادة الروحيين، فالقائد الملهم يقدم من المعجزات والظواهر الخارقة للعادة ما يجعل الناس يمتثلون لسلطانه.

ويتميز الجهاز الإداري السائد في ظل هذه السلطة بعدم الاستقرار، كما أنه يتألف من عدد قليل من الأشخاص المقربين الذين يقومون بدور الوطاء بينه وبين الجماهير.

#### ب/ نموذج السلطة التقليدية:

فالقائد في ظل هذا النموذج يستمد شرعيته من قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة، ويصدر أوامره معتمدا على مكانته الوراثية، وهي في الغالب ما تعبر عن رغباته الشخصية، ولذلك تتسم بالطابع التحكمي، وولاء الأفراد له يرجع إلى احترامهم للمكانة التقليدية، ويتخذ الجهاز الإداري الممارس لهذه السلطة شكلين أحدهما وراثي يعتمد على الانتماء القرابي للقائد، والثاني إقطاعي الذي يحقق نوعا من الاستقلال الذاتي.

(1) محمد علي محمد، المرجع السابق، ص.ص. 81-82.

## ج/ نموذج السلطة القانونية:

ويقوم على أساس التنظيم العقلي الرشيد، مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية غير شخصية تتولى تنظيم السلوك تنظيماً رشيداً مما يمكنه من تحقيق أهداف محددة، وعليه فالطاعة في هذا النموذج من السلطة لا تكون لشخص بعينه، ولكن لمجموعة من المبادئ الموضوعية، ويستمد الحاكم شرعية ممارسته للقوة من التزامه بهذه القواعد القانونية المقررة، وهذا النمط العقلي القانوني للسلطة شائع في المجتمع الغربي الحديث، ويطلق على الجهاز الإداري الذي تعتمد عليه هذه السلطة مصطلح "البيروقراطية"، وأهم خصائص هذه التنظيمات: (1)

\* اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين، بحيث لا تقوم على أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم.

\* وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار.

\* وضع هيكل تنظيمي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن عملية المراقبة.

\* التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية.

\* الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير، إذ يجب فصل الملاك عن الإدارة والتسيير.

\* التركيز على الإجراءات المكتوبة، بحيث تعطي لكل وسائل الاتصال صبغة رسمية من الممكن الاستدلال بها في أي وقت.

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص. 48.

ويؤكد فيبر على أن هذه النماذج الثلاثة لا يمكن أن تتحقق كاملة في الواقع، بحكم اختلاف أنساق السلطة الواقعية ونماذج السلطة المثالية، كما مكنه هذا التحديد لأنماط السلطة الثلاث من مناقشة عددا من القضايا الأساسية تمثل لب دراسة التنظيم، وأهم هذه القضايا النمو التنظيمي في المجتمع الحديث، ومشكلة الديمقراطية في التنظيمات البيروقراطية، والعلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية.<sup>(1)</sup>

فلقد أوضح فيبر بأن المجتمعات القديمة وبرغم وجود التنظيمات البيروقراطية إلا أنها لم تحقق النمو إلى بظهور الدولة الحديثة، وذلك من خلال ما يحكمها من قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية، وكذلك تكييف العامل في وضعه التنظيمي لتطوير الإنتاجية.

ولعل من أهم المفاهيم التي طغت على دراسات فيبر للتنظيمات الحديثة مفهوم الرشد والعقلانية، ومن خلاله توصل إلى وضع نموذج للبيروقراطية سمي فيما بعد بالنموذج المثالي للبيروقراطية، واضعا له مجموعة من الأسس التنظيمية القائمة على المنطق بدلا من الأدلة التجريبية .

#### \*تقييم:

يركز النموذج البيروقراطي لماكس فيبر إلى حد كبير على الهيكل التنظيمي، ويرى فيه المؤيدون له بأنه الحل الأنجع لما أصاب التنظيم الحديث من تعقيدات يولي العاملون فيه طاعتهم إلى نظام قائم وليس إلى شخص وبخاصة في حالة التدرج في المسؤولية.

ومنطلقات استنتاجات واستخلاصات فيبر فيما يخص نموده البيروقراطي كانت نظرية وليس مبنية على بيانات وشواهد واقعية، وهو ما فتح المجال لعدة ملاحظات وانتقادات وجهت له، أهمها صدرت من أصحاب الاتجاه الوظيفي، وهي انتقادات ترتبط بالجانب الوظيفي للتنظيم، فبحسبهم فإن فيبر اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في

(1) السيد الحسيني، المرجع السابق، ص.50.

تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر، أي أنه افتقد للموازنة الضرورية بين الوظيفة والخلل الوظيفي، وهذا في إطار العلاقة بين خاصيتين في تنظيم واحد كالتسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية، وهو ما يؤدي إلى تزايد فرص حدوث الصراع وبالتالي ظهور معوق يحول دون تحقيق الأهداف.<sup>(1)</sup>

ومعنى ذلك أن بعض خصائص النموذج البيروقراطي قد لا تؤدي بالضرورة إلى الكفاية والفعالية عندما تنزل إلى الواقع أو تقترب منه.

لكن بالرغم مما وجه لهذا النموذج البيروقراطي من انتقادات إلا أنها لا تقلل من قيمته وهذا بوصفه أداة منهجية تساعد على فهم التنظيمات، والشاهد على ذلك أن هذا النموذج لا يزال مصدر إلهام ونقطة انطلاق لكل يدرس التنظيمات.

#### V- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه أو مدخل محدد لدراسة المشكلات الاجتماعية والإنسانية التي صاحبت انتشار التصنيع وظهور التنظيمات الاقتصادية الكبرى، فاهتم هذا التوجه بتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يسعى إلى تفسير سلوك الإنسان في المجال الصناعي مهما كانت مكانته في التسلسل الهرمي للتنظيم.

فظهر مفهوم أو مصطلح العلاقات الإنسانية كاتجاه محدد في الدراسة، والذي لا يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد فقط، بل يؤكد أيضا على الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر للفرد لا بوصفه عضوا في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية ظهرت في موقف العمل تلقائيا، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلا عن ارتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة،

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص.59.

وجماعة الجوار، والطبقة الاجتماعية، ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف معين.<sup>(1)</sup>

وتعد دراسات هاوثورن الشهيرة (دراسات ميدانية أجريت بين 1927 و 1932 في شركات الكهرباء بشيكاغو وأشرف عليها إلتون مايو) نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية.

وتركز هذه المدرسة على الجانب الإنساني في الإدارة وتوجه اهتمامها إلى الفرد كإنسان نفسي واجتماعي بطبيعته، ولقد ظهرت هذه المدرسة عقب الانتقادات الشديدة التي وجهت إلى مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة التقسيم الإداري.

وبالإضافة إلى إلتون مايو هناك رواد آخرون قدموا إسهامات مهمة في هذه المدرسة من بينهم جون دوي، وكيرت لفين، وديكسون، ورتلسبرجر، وماكجور، وأرجرس وغيرهم، وقد توصلوا من خلال دراستهم الإمبريقية إلى مجموعة من الحقائق منها:

أ- أن كمية العمل التي ينجزها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدراته الفيزيائية، بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية المحيطة بمجال العمل.

ب- أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحفيز العامل وتحقيق مزيدا من تحقيق الإشباع النفسي للعامل أيضا.

ج- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.

د- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقات.<sup>(2)</sup>

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.50.

(2) عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط2، مرجع سبق ذكره، ص.309.

هـ- وقد أبرزت هذه المدرسة أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

و- كما أكدت على أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، للاستفسار عن الأسباب التي تؤدي بهم إلى القيام بأسلوب معين من الفعل، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

ي- لا يواجه العمال الإدارة فيما تقترحه من معايير وحوافز كأفراد ولكنهم يواجهونها كأعضاء في جماعة، وهكذا فقد تحول الاهتمام من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الجماعية.

ك- كذلك توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الاجتماعي للمنظمة ينقسم إلى نوعين من التنظيم وهما التنظيم الرسمي الذي يتكون من السياسات والقواعد والتعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات العمل، والتنظيم غير الرسمي : وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين ، وهذا نتيجة التفاعل اليومي بين أعضاء الجماعة ، ويؤدي التنظيم غير الرسمي وظائف متعددة سواء كانت إيجابية أو سلبية .

ل- وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن المنظمة نسق اجتماعي، لا يمكن فهم سلوك العمال إلا بعد فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة.<sup>(1)</sup>

ويتضح أن من أهم الإضافات النوعية التي أضافتها مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التراث النظري في مجال التنظيم هو استنتاجها لأهمية التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة أو العلاقات غير الرسمية عموماً، والدور الحساس الذي تلعبه داخل أي منظمة.

#### \*تقييم:

- استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تقدم وتطبق ميكانيزمات جديدة في تطور التنظيم وتحسين فاعليته، وذلك من خلال تأكيدها على العوامل الاجتماعية في محيط العمل، وهي عوامل ساهمت في معالجة ما عجزت عنه المدرسة التaylorية في إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل النفسية الاجتماعية للتنظيم في ميدان العمل.

(1) عبد الهادي الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص.105.

- وعليه يمكن اعتبار هذا الاتجاه (الإنساني) إيجابي إذ يرفض فكرة أن العامل آلة راشدة وأن الكفاءة الإنتاجية لا ترتفعان طردياً دائماً مع كل تقسيم للعمل وزيادة درجة التخصص، فالتخصص الدقيق آثار سلبية: طاقة ومواهب وقدرات غير مستغلة، الروتين وما يتبعه من ملل، الانفرادية والوحدانية، العامل أسير للعملية التي يقوم بها مع فقدانه لقدرة مراعاة مصالح التنظيم.
- ولتفادي هذه المشكلات يرى أصحاب الاتجاه الإنساني إعطاء العامل مكانته ومحيطه الملائم مع مشاركته في الإدارة، مما يؤدي إلى المساهمة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال إيجاد تقارب قدر الإمكان بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة.
- ولكن بالرغم من ما قدمته هذه المدرسة من مفاهيم جديدة ومفيدة في مجال تنظيم العمل وتطوير ظروفه، إلا أنها أغفلت الكثير من المتطلبات، ووجهت لها من خلالها عدة ملاحظات وانتقادات أهمها:
- منطلقات نتائجها كانت المستويات السفلى للهرم، مما يجعل هذه النتائج لا تعمم على بقية مستويات التدرج الهرمي.
- اعتبرت هذه المدرسة التنظيم نسقاً مغلقاً كسابقاتها من النظريات، أي تأخذ في الحسبان ما يجري بداخله فقط دون مراعاة الظروف الخارجية المحيطة به.
- اهتمت بالعنصر البشري دون غيره من العناصر الأخرى للتنظيم في دراساتها، حتى أنها اعتبرت الجماعات الاجتماعية متماثلة وموحدة الهدف والغاية، لكن الواقع عكس ذلك، فلكل جماعة أهداف وغايات خاصة بها، وبالخصوص عند الحديث عن التنظيمات غير الرسمية، وهو ما يولد نوع من النزاع والتنافس بين هذه الجماعات والأفراد. أي أن هذا الاتجاه يؤكد تأكيداً كاملاً على توازن النسق وتكامله، ولكنه يغفل بوضوح النزاعات التي تنشأ فيه.
- والجدير بالذكر أن مدرسة العلاقات الإنسانية ساهمت بشكل مؤثر في تطوير الفكر التنظيمي وكانت منطلقاً فيما بعد لظهور وجهات ومدارس نظرية حديثة في مجال دراسة التنظيمات.

## VI-الاتجاه البنائي الوظيفي:

حاول عدد من دارسي التنظيمات الاستفادة من القضايا التي تطرق عليها المدخل البنائي الوظيفي، وذلك بصياغة أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات، وفي توجيه البحوث والدراسات الإمبريقية التي شهدت نموا ملحوظا وبخاصة اتساع نطاق ووضوح مفاهيم هذا الاتجاه وقدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً كاملاً وشاملاً، وسنتطرق فيما يأتي إلى أهم هذه النظريات:

### أ-تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي:

انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا، يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات ...، وهذا التنظيم بدوره يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ثم حلل بعد ذلك التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا على أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها، وهذا يتطلب توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يتواجد فيه، ومن خلال هذه الشرعية يستطيع التنظيم أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية نسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له.<sup>(1)</sup>

إن فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، إذ يعتبر بارسونز التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة، فبوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات تمنح للتنظيم طابع يميزه عن المجتمع، قام تصوره هذا استنادا إلى وجود خصائص كثيرة للنسق الاجتماعي تبدو شديدة الوضوح على مستوى التنظيمات أكثر ما تتضح على مستوى المجتمع ككل،

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 75-76.



فالتنظيمات أهداف محددة وتسلسلها التنظيمي غالبا ما يكون متاحا، بينما لا يوجد دليل موازي للتمييز بين الأجزاء المكونة للمجتمع.<sup>(1)</sup>

ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء والاستمرارية، اثنان منها ذات طابع آلي (المواعمة وتحقيق الأهداف) ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، ومطلبان آخران يعبران عن الظروف الداخلية للنسق (التكامل والكمون).<sup>(2)</sup>

وسنوضح فيما يلي دراسة بارسونز للتنظيم في ضوء هذه المتطلبات:

### 1-مطلب المواعمة في التنظيم:

يعبر عن مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، وبحسب بارسونز فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التموين، وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد، وتتمثل هذه الموارد في عوامل الإنتاج، رأس المال، العمل، الأرض، أي أنها أنماط متعلقة بتنسيق الأنشطة المالية، التنظيمية، الإدارية، التجارية، البشرية،...

### 2-مطلب تحقيق الأهداف:

ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، والتي تم تدبيرها بتحقيق مطلب المواعمة، ويتعلق أساسا بميكانيزم الإنجاز والذي يتطلب تعبئة وتحريك الموارد التنظيمية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف، وكذا بملاءمة الوسائل للغايات.<sup>(3)</sup> وقد أدخل بارسونز أيضا في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في التنظيم والعمليات المختلفة المنظمة لها، وبذلك فبارسونز يقصر مشكلة القوة في التنظيم على مسألة حشد الموارد من أجل تحقيق الأهداف والقرارات الضرورية التي تنظم هذا الحشد.

<sup>(1)</sup> محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.218.

<sup>(2)</sup> السيد الحسيني، المرجع السابق، ص.105.

<sup>(3)</sup> محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.77.

**3- مطلب التكامل:**

وهو مطلب يشير إلى العلاقات بين الوحدات أو الأنساق جميعها، وبخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية والنسق الأكبر، ويفسر بارسونز تكامل الأفراد والجماعات داخل التنظيم بصورة مطلقة على نسق القيم في المجتمع، والذي ينعكس على الأهداف التنظيمية، فعن طريق هذا النسق القيمي العام تستطيع تحديد الأدوار الوظيفية للأعضاء وبشكل يتسق مع توقعاتهم. وعموما فإن بارسونز حينما يفسر العلاقة بين النسق الاجتماعي والشخصية الثقافية، يؤكد أن التنظيم موصول بالمجتمع، وذلك بمواجهة النسق القيمي للمتطلبات الوظيفية من خلال المجتمع لكي يكتب له البقاء.

**4- مطلب الكمون:**

وهو مطلب يشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، فمطلب الكمون هذا يرتبط أساسا بمشكلة التكامل الرأسي، عكس مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أي على المستوى الأفقي، كما يشير أيضا مطلب الكمون إلى مطلبين توأمين أطلق عليهما بارسونز:

\*تدعيم النمط: ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم، والأدوار التي يريدها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا، وهذا يفرض وجود ميكانيزمات تساعد على خلق انسجام وتواءم بين هذه الأدوار كلها.

\*احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها: ويتحقق ذلك بضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية .

وصنف بارسونز التنظيمات من خلال معالجته الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم، فهناك تنظيمات اقتصادية تسهم في حل مشكلة المواءمة في المجتمع، وأخرى سياسية

تسهم في حل مشكلة تحقيق الأهداف، وتنظيمات تكاملية، وأخرى تسعى إلى تدعيم النمط.<sup>(1)</sup>

أما التصنيف الداخلي للتنظيم بحسب بارسونز فميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية هي: النسق الفني والذي يعني بكل النشاطات الفنية والتي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم، والنسق الإداري والذي يتولى الأمور والشؤون الداخلية في التنظيم، إذ يتوسط النسق والبيئة المباشرة، والنسق النظامي والذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى.<sup>(2)</sup>

هذا التصنيف يكشف حقيقة أساسية مفادها أن لكل نسق فرعي وظائف مختلفة يؤديها، كما أنه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها متطلباته الوظيفية.

#### \*تقييم:

الدارس للإطار النظري الذي قدمه بارسونز حول التنظيم، يلاحظ أنه يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم، والميكانيزمات التي من خلالها يحقق هذا التكامل، فبارسونز سعى من البداية إلى تفسير بقاء الأنساق الاجتماعية واستمرارها. كما تحدث عن أهمية القيم ودورها في تحقيق متطلبات التنظيم وبخاصة مطلب التكامل وكذلك صلتها بالشرعية.

لكن التأكيد على كل هذه النقاط أدى إلى إغفال عنصرين هامين يتعلقان ببعدي التغيير والصراع في التنظيم، إذ تمت معالجتها بالطريقة التي تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية، أي أن بارسونز كان اهتمامه بدراسة وظائف الصراع أكبر من اهتمامه بدراسة النتائج المترتبة عليه، كما أن بعد التغيير درسه من خلال منظور التوازن، فيذهب إلى أن التنظيمات بحكم تساند أجزائها تكون في حالة توازن حتى ولو خضعت لتهديدات خارجية، أي أن التنظيم يستجيب لكل الضغوط سواء الداخلية منها أو الخارجية

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.79.

(2) نفس المرجع السابق، ص.80.

ويواجهها بشكل يحقق استقراره وفعالته وبالتالي إستمراريته، وهذا ليس بالضرورة يتوافق مع كل الظروف المكانية والزمانية والمجتمعية.

### ب- روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية:

كان روبرت ميرتون مهتما بتطوير وتنقيح ما يطلق عليه "النظرية المتوسطة المدى"، ولتقييم هذه النظرية استحدث ثلاثة مفاهيم وأدوات تحليلية هي: الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة، والمعوقات الوظيفية مقابل الوظيفية، وأخيرا البدائل الوظيفية، معتبرا أن المجتمع يعد قادرا على العمل بحكم شكل التنظيم الذي يتخذه.

وأكد ميرتون على فكرة أساسية مؤداها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها في التنظيم.<sup>(1)</sup>

كما أوضح أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ من عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته، أي أن الشخصية عند ميرتون تشير إلى علاقة ثابتة حبين منبه معين واستجابة معينة ناجمة عنه.

ويؤكد ميرتون قضية أساسية وهي ضرورة ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وذلك من أجل ثبات السلوك داخل التنظيم، وهذا يعني تحديد المسؤولية والاختصاص، أي أن نظريته تعتمد على مطلب الرقابة صادر عن الإدارة العليا كمايلي:<sup>(2)</sup>

\*تقليص العلاقات الشخصية والتأكيد على العلاقات الوظيفية بين المكاتب.

\*زيادة استيعاب وتقبل أعضاء التنظيم لقواعده وإجراءاته الرسمية والالتزام بها.

\*زيادة استعمال مقولات محددة يستند إليها التنظيم في اتخاذ القرارات من خلال

حصر لكل هذه المقولات الممكن تطبيقها واختيار الملائمة منها، وبالتالي تبويب البدائل والحد من عملية البحث عنها.

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.84.

(2) الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص.ص.68-69.

وانطلاقاً من ذلك يمكن التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم، وإذا ما تحقق هذا التنبؤ أصبح السلوك ثابتاً جامداً، كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى التأثير على الروح المعنوية، أي زيادة مدى تصور الأهداف المشتركة بين أعضائها، مما يجعلهم يدافعون عن بعضهم البعض تجاه الضغوط الخارجية، وهذا ما يؤكد الاتجاه نحو جمود السلوك.

ويقود جمود السلوك هذا إلى عدة نتائج أهمها: (1)

\* الجمود يواجه الحاجة الأساسية للنسق وهي التدعيم، وهو ما يؤدي إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف.

\* يزيد من القدرة على الدفاع عن أفعال الفرد وتصرفاته أي زيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم.

\* يزيد من مصاعب التنظيم في تعامله مع زبائنه بسبب هبوط مستوى الإنجاز، مما يؤدي إلى عدم تحقيق رضاه.

كما كشف ميرتون عن الجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي، فالضبط الدقيق مثلاً الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون له وظيفة القدرة على التنبؤ، وأن السلوك المقنن في التنظيم يشجع على استبدال الأهداف، وهناك معوقات وظيفية تتمثل في النتائج غير المتوقعة للأفعال، فيمكن لوسائل تحقيق الأهداف أن تصبح في وقت ما أهدافاً في حد ذاتها "استبدال الأهداف". (2)

ولاشك أن الإطار الذي قدمه ميرتون قدم فوائد عديدة في دراسة التنظيم، ذلك أنه كشف من النتائج الفعلية للسلوك تختلف اختلافاً شديداً عن النتائج التي كانت مقصودة، فما يعتقد أنه ضار في تنظيم ما قد يؤدي وظائف حيوية في تنظيم آخر، وما يعتقد أنه مفيد قد يكون معوقاً وظيفياً أو بديلاً وظيفياً، كما أن الصراع عند ميرتون يمثل وظيفة كامنة، كما أنه يمثل أيضاً وظيفة للتنظيم الذي يوجد فيه.

لكن برغم الفوائد التي قدمها نموذج ميرتون إلى أن هناك عدة تساؤلات بقيت مطروحة ولم يقدم لها تفسيرات مقننة، فوجهة نظره لم تقدم أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلي بالرغم من نتائجه غير المرغوبة، كما أنه لم يوضح الأسباب التي تجعله ساكناً في حالة تمسك الأفراد به، وكذلك فكرة المعوقات الوظيفية، وهذا كله منطلقه أنه لم يقم بدراسات واقعية استمد منها تصوره هذا وإنما اكتفى بما هو نظري تجريدي.

### ج- فيليب سيلزنيك وديناميات التنظيم:

اعتمد سيلزنيك على نتائج بحث إمبريقي أجراه على تنظيم أمريكي، فإذا كان ميرتون قد أكد على الضبط الذي تمارسه القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة، فإن

(1) محمد خليل حسن الشماغ، خضر كامل حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص40.

(2) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص105.

سيلزنيك يؤكد فكرة تفويض السلطة (الصلاحية) وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة.<sup>(1)</sup>

وقد انطلق سيلزنيك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطالب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا يفرض تفويضا دائما للسلطة يتخذ طابعا نظاميا، ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة أهمها:<sup>(2)</sup>

\* زيادة فرص تدريب الموظفين في مجالات متخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة لتنمية قدراتهم لحل المشكلات.

\* زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم، مما يترتب عليه تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الأقسام الفرعية.

\* زيادة الفارق بين أهداف التنظيم وإنجازاته المحققة أي تفاوت بين الأهداف الرسمية للتنظيم والإنجاز الفعلي لها.

\* الاهتمام بتجزئة التنظيم، وتوجيه الموظفين نحو التقسيم المخصص لهم.

\* التدريب المتخصص يؤدي إلى الزيادة في تجزئة المصالح الفردية.

\* ظهور الصراعات بين الأقسام الفرعية للتنظيم نتيجة تجزئة المصالح.

\* يؤدي التفاوت بين الأهداف المحددة والمنجزة إلى تحويل الصلاحيات، وهو ما يقود إلى نتائج غير متوقعة يتطلب مستوى آخر من التفويض.

وتحول بعد ذلك سيلزنيك إلى مناقشة الميكانيزمات المؤثرة على قرارات التنظيم، فأوضح أن سعي التنظيم لتحقيق الضبط الداخلي لا يؤثر فقط على محتوى القرارات، ولكنه يسهم أيضا في ظهور إيديولوجيات خاصة بالأقسام الفرعية تسعى من خلالها لتحقيق الفعالية التنظيمية بخلق تجانس بينها وبين هذه الإيديولوجيات العامة للتنظيم، وعند حدوث هذا الانسجام تأخذ هذه الإيديولوجيات الخاصة طابعا شرعيا ويزداد استيعاب أعضاء التنظيم للأهداف الفرعية المرجوة من طرف الأقسام الفرعية.<sup>(3)</sup>

كما قدم سيلزنيك دراسة للنتائج المترتبة على تفويض السلطة، فلقد أوضح أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض، وأن هذه النتائج ترتبط أساسا بمشكلة تحقيق أهداف التنظيم، وهو ما يؤدي إلى مزيد من التفويض والصلاحيات، وبخاصة عندما تنشأ الحاجة إلى تفويض الأنساق الفرعية في التنظيم، ذلك لأن زيادة تعقد النشاطات التنظيمية تجعل من مسألة توزيع السلطات وتفويضها لمستويات وسيطة أمرا ضروريا، لكن ربما هذا يؤدي بدوره إلى ظهور تناقض تنظيمي يعبر عن استبدال

<sup>(1)</sup> جيمس مارش وآخرون، المنظمات، تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص106.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص.ص. 108-109.

<sup>(3)</sup> السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 90-91.

للأهداف الأساسية للتنظيم بالأهداف الفرعية، مما يتطلب ممارسة ضبط مركزي أقوى.<sup>(1)</sup>

كما تطرق سيلزينيك عن مفهوم حاجات الأنساق، وكشف أن أجزاء التنظيم ووحداته الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لا تخدم أغراضها وأهدافها الخاصة. لكن نظرته حول الحاجات الأساسية بالمعنى الذي يشير إلى وجود أنساق مستقرة، وهو ما خلق عنده صعوبة التحقق من صدق مفهوم الحاجات الأساسية، لأنه فسح مجال واسع لتقديم أحكام قيمة حول هذه الحاجات.

كما أن دراسته لنتائج الأفعال انعكس على معالجته لأسبابها، فإذا كان من الممكن الموافقة على أن الأسباب ليست هي النتائج، فلا يمكن الموافقة على أن فهم الأفعال يجب أن يتم في ضوء نتائجها، فالأفعال لا تفهم فقط في ضوء نتائجها، ولكن يجب أن تفهم أيضا في ضوء طبيعة الفاعلين ودوافعهم والظروف التي تحكمها.

#### د- ألن جولدنر ووظيفة القواعد البيروقراطية:

اهتم جولدنر بتوضيح كيف أن وسائل الضبط التي تفرض لكي تحقق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير، إذ يترتب على مطلب الرقابة من قبل الإدارة نتائج غير متوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد لازمة لصيانة توازن التنظيم، مما قد يؤدي للإخلال بالنظام فينعكس ذلك على مدى شرعية الوظائف الإشرافية فيضعفها ويزيدها غموضا، وهو أمر يفسر بعد ذلك التوترات والخلافات التي تنشأ في التنظيم.<sup>(2)</sup>

ورتب جولدنر على ذلك قضية أخرى وهي أن القرارات في التنظيم يحدث بالضرورة نتائج متوقعة، وبقاء واستمرار التنظيم بموجب قواعد موضوعية تحكمه، يمثل أسسا يقيم عليها أعضاء التنظيم توقعاتهم وتحدد مسؤوليات الوظائف الكبرى في التنظيم، مما يتيح لهم تحديد أدنى للسلوك المقبول، وهو ما يعطي للرؤساء نظرة إلى معدل أداء العمل بموجبها يحددون الأداء الأمثل.

وبممارسة هذا الضبط وهذه الرقابة تتضح علاقات القوة ويسهل إدراكها، ولكن ذلك لا يعني أنه لا يوجد هناك مستوى من التوتر في التنظيم، وهو ما يهدد التوازن الذي حققته القواعد الموضوعية المستقرة.<sup>(3)</sup>

وعموما فإن نظرة جولدنر تعتمد في الأساس على مايلي:<sup>(4)</sup>

\* يدفع مطلب الرقابة من طرف المستويات الرئاسية العليا إلى وضع القواعد والإجراءات الرسمية مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع ، ص.91.

<sup>(2)</sup> الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص.70.

<sup>(3)</sup> السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.98.

<sup>(4)</sup> الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص.ص.70-71.

\* وجود اعتقاد لدى العاملين بعدالة المعايير، ووجود فروقات في السلطة، وقبولهم لسلطة المشرفين يؤدي إلى التوتر، وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.

\* انخفاض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازَه، فالقواعد والإجراءات الرسمية بتحديدِها للحد الأدنى من الأداء، توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.

\* بتعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به تحصل هناك فوارق بين الأهداف العامة للتنظيم وبين منجزاته الفعلية، وهو ما يخلق فشل لدى الإدارة العليا، أي عدم التوازن في النظام.

\* يؤدي عدم التوازن في النظام إلى لجوء الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى إحكامه في إطار النموذج الآلي للتنظيم.

\* تؤدي عمليات الإشراف الدقيقة إلى بروز علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر لدى جماعة العمل، مما يؤدي إلى اختلاف في توازنها والذي تم تحقيقه في ظل القواعد والإجراءات الإشرافية.

ولعل الإسهام الواضح الذي قدمه جولدر فيما يتعلق بدراسة التنظيم، يتمثل في تفسيره للقواعد والإجراءات البيروقراطية الجزائية أو العقابية على وجه الخصوص، فلقد أوضح أن كلا من الرؤساء والمرؤوسين يستعينون بهذه القواعد ولكن لأغراض مختلفة. فالرؤساء يستخدمونها لأغراض عقابية، والمرؤوسين يعتمدونها كأدوات للمساومة، كما أشار إلى أن هناك وظيفة كامنة لهذه القواعد هي تقليل التوترات والحد منها، وقد عزى جولدر هذه التوترات إلى تعارض قيم الجماعات المختلفة واستحالة التوصل إلى معايير مقبولة لدى جميع الأفراد.<sup>(1)</sup>

ووجهة نظره هذه شابها نوع من القصور خاصة وأنها جاءت بناء على دراسة إمبريقية محدودة، بحيث لم يكشف عن سبب تعارض قيم الجماعات، كما لم يكشف عن سبب استحالة التوصل إلى معايير مقبولة داخل التنظيمات.

### هـ- كاتز وكان والنسق المفتوح:

حاول كلا من كاتز وكان تقديم إسهامهما في فهم التنظيمات من خلال مقارنة بارسونز البنائية الوظيفية، محاولين بذلك تطوير نقطة متعلقة بخصائص التنظيمات والتي تمثل أنساقا مفتوحة، يستطيع من خلالها هذا المنظور الكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق التنظيم الاستقرار في علاقته ببيئته الخارجية، دون إغفال الطاقة الداخلية الكامنة التي يحويها هذا التنظيم والمتمثلة أساسا في الدافعية الإنسانية والتي بدونها لا يستطيع أي نسق اجتماعي أن يؤدي وظيفته بطريقة فعالة، وبناء على ذلك صنف كاتز وكان التنظيمات إلى أربع فئات: إنتاجية، وتدعيمية تكييفية، وإدارية وسياسية.<sup>(2)</sup>

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص. 101.

(2) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص. 104.



وفي محاولتهما لتحديد خصائص الأنساق المفتوحة، اكتشفا أن هناك فارق بين التنظيم والكائن العضوي، إذ أن العلاقات داخل التنظيم عادة ما تكون علاقة فضفاضة تسمح بسلوكات متنوعة أكثر، وهو ما يخلف مشكلة التكامل والصعوبات التي تنطوي عليها هذه التنظيمات، ولكي يقدم حلا لهذه المشكلة تبني مفهوم "التوازن الدينامي" وهو منحى موقف بارسونز، أي أن لكل الأنساق ميل طبيعي لصيانة حدودها والحفاظ عليها من خلال توازن متحرك والذي لا يمنع من حدوث تغير اجتماعي فرضته عوامل خارجية جديدة يتعين على التنظيم التكيف معها.

والفكرة المستقاة من هذا الاتجاه أن التنظيمات لا يمكن أن تتواجد وتستقر وتستمر بمعزل عن البيئة المحيطة بها بكل ما تحمله من جوانب (المادية وغير المادية) دون إغفال قضية أساسية لها علاقة بموضوع بحثنا وهي نظرتها وتحديد لها لقضية الصراع من خلال ما تبنياه من فكرة أن ما يهمهما من الصراع هو الوظيفة التي يؤديها، وكذا الميكانيزمات التي تستخدمها التنظيمات لمواجهة الصراع، وهي في نظرهما ميكانيزمات معوقة وظيفيا.<sup>(1)</sup>

### \*تقييم:

من أهم ملامح إسهامات الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات تمحورت في مجملها حول خصائص التنظيم وأبعاده والتغيرات الاجتماعية القصيرة المدى والتي ترجع في الأساس إلى ضغوط كامنة داخلية طبيعية، وكذا تنظيمه الدقيق ونشاطاته الضبئية الذاتية، بالإضافة إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة التي يمارس فيها نشاطه، وعلاقته التبادلية مع هذه البيئة لتحقيق التكيف.

ووجهت عدة ملاحظات لهذا الاتجاه منها ما تعلق بالفهم السطحي للتحليل الوظيفي في دراسة التنظيمات، وكذا غموض في المفاهيم المستخدمة في التحليلات. لكن بالرغم من يطرح من علامات استفهام حول تحليلات المدخل البنائي الوظيفي للتنظيمات إلا أنه لا يزال يمثل أهم الاتجاهات النظرية القادرة على فهم وتحليل التنظيمات وبنائها خاصة الحديثة منها.

(1) نفس المرجع، ص.125.

## VII- التنظيم ومدخل النسق الاجتماعي الفني:

ركز أصحاب هذا الاتجاه في دراسة التنظيم على ضرورة التساند بين أبعاد: التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأفراد المشاركين والشكل التنظيمي، أي من منطلق فكرة النسق كنقطة ارتكاز في تحليلاتهم، باعتبار أن هذه الأبعاد الأربعة متساندة ومتكاملة في تحقيق الاستقرار التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.

هذا الاتجاه دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا، ترتبط فيه التكنولوجيا ارتباطا وثيقا ومباشرا بعواطف الأفراد ومن ثم بالبيئة، فالتكنولوجيا هي التي تشكل طبيعة المنتج الذي يقدمه التنظيم للعالم الخارجي، في مقابل أن البيئة تؤثر على كل من التكنولوجيا والبناء الرسمي من خلال المتطلبات التي تفرضها البيئة عليها، أي أن هذا الاتجاه لا يهتم كثيرا بدراسة مشكلة الفعالية كما تطرقت إليه الكتابات الكلاسيكية في التنظيم، وكذا لا يهتم بمعالجة المشكلات التنظيمية التي أثارها الاتجاه البنائي الوظيفي، بل اهتم بدراسة العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئة ومن خلالها كشف عن وجود علاقة متبادلة بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التنظيم.<sup>(1)</sup>

ومن أهم المحاولات النظرية المعبرة عن النسق الاجتماعي الفني، الدراسة التي قدمتها جون وورد على عدد من المصانع البريطانية، والتي توصلت من خلالها إلى نتائج أكدت فيها أن التنظيمات المتفاوتة في تعقيدها الفني كانت تتميز ببناء غير بيروقراطي بل يناقضه تماما، بالإضافة إلى كشفها أن عدد وطبيعة القرارات المتعلقة بسياسة التنظيم في كل نسق يؤثران على الشكل التنظيمي والذي يمكن أن يحقق للتنظيم فعاليته، أي أنها ربطت بين ثلاثة أبعاد وهي: التكنولوجيا، اتخاذ القرار والبناء التنظيمي.<sup>(2)</sup>

وهناك محاولة أخرى قدمها كل من بيرنز وستوكر بدراستها للعلاقة القائمة بين البيئة وبناء التنظيم، من خلال بحث شامل في عشرين مصنعا بريطانيا، وتوصلا إلى وجود نموذجين مثاليين لإدارة التنظيمات، الأول هو النموذج الآلي والذي يميزه التسلسل الرئاسي المتخصص، ويستند إلى وجود اتصال رأسي بين المستويات الرئاسية، والنموذج

(1) السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص.142.

(2) نفس المرجع، ص.143.

الثاني هو النموذج العضوي والذي لا يستند إلى هذا التسلسل الرئاسي، بل يتطلب تحديدا دائما للأدوار، مع شفوية الاتصال والاجتماعات المستمرة بين المديرين، مع تأدية المهام من طرف الأفراد في ضوء استيعابهم العام لأهداف التنظيم وتمثلهم لها.

### \*تقييم:

استطاع هذا الاتجاه أن يقدم للحقل السوسيولوجي النظري في دراسة التنظيم إضافة وبخاصة في كشفه عن العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئية، وكذا حاول إعطاء حلول لمشكلات النسق من خلال الدراسات الإمبريقية.

لكن هناك بعض الآراء تنظر إلى هذا الاتجاه بعين من النقد والفحص وبخاصة في بعض النقاط التي ترى بأنه لم يوفق في معالجتها، منها على سبيل الذكر لا الحصر :

\*الاهتمام الزائد بمشكلات النسق وهو ما سبقه إليها الاتجاه البنائي الوظيفي.

\*بعض الأحكام العامة التي قدمها هذا الاتجاه يعترضها بعض الخلط، إذ يصعب الحكم عليها هل هي تحدد ما هو كائن فعلا أم ما ينبغي أن يكون.

\*ابتعادهم عن تقديم دراسة جادة لطبيعة العضوية في التنظيم والمشاركة فيه، فكانت تحليلاتهم ضيقة جدا.

\*الابتعاد عن الإطار السوسيولوجي الخالص في التحليل والاستعانة ببعض مفاهيم علم النفس والاقتصاد.

### VIII-نظرية اتخاذ القرار:

نظرية اتخاذ القرارات من النظريات الحديثة التي أعقبت النظريات الكلاسيكية في التنظيم والتي جاءت بغرض تغطية ما غفلت عنه النظريات السابقة، إذ تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، وكذا التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وعلاقة ارتباطاتها بعملية اتخاذ القرارات وأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر والسلوكات

وترجمتها في صورة قرارات، ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجه التنظيمات كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات وتحت أي ظروف يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية؟<sup>(1)</sup>

من رواد هذه النظرية مارش، وسيمون ، حيث قدما نموذجا أكثر تعقيدا وواقعية للإنسان مما قدمته النظريات الكلاسيكية، ولقد عدل " هربرت سيمون "افتراض الرشد والرغبة في تعظيم المنفعة الذي استندت إليه النظريات الكلاسيكية للتنظيم، بتفريقه بين نوعين الرشد:

\* **الرشد الموضوعي:** وهو ذلك السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تفضيلات محددة للإنسان، وكذلك معلومات كاملة عن البدائل ونتائجها المتوقعة.

\* **الرشد الشخصي:** وهو ذلك السلوك لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للإنسان مع الأخذ في الاعتبار القيود المختلفة التي تحد قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

وتعد نظرية سيمون عن التنظيم والسلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيمات الإدارية على اعتبار أن التنفيذ أو العمل ما هو إلا تجسيد لتلك القرارات لهذا يجب الاهتمام بجودة القرارات وفعاليتها بدل الاهتمام بجودة العمل، بالإضافة إلى اهتمامها بالجوانب الرسمية للتنظيم وإغفال الجوانب غير الرسمية بشكل واضح، وهي بذلك تخالف النظريات التنظيمية السابقة التي تركز جل اهتماماتها على الجوانب الميدانية والعملية.

ومن بين المفاهيم الأساسية التي نجدها في نظرية اتخاذ القرارات مفهوم الرشد والعقلانية في التنظيمات، ربط ذلك بنوعية القرار وطرق صنعه واتخاذ، والظروف الخارجية المتصلة ببيئة التنظيم.

لهذا تعتبر نظرية سيمون من أهم النظريات التي تعتمد على التحليل العقلاني والرياضي في دراستها للظواهر الاجتماعية والنفسية باعتباره رائد من رواد الاتجاه السلوكي .

(1) عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط2، مرجع سبق ذكره، ص.311.

من خلال ما سبق طرحه من رصيد معرفي حول أهم الاتجاهات النظرية التي تعرضت للتنظيم بالدراسة والتحليل وتقديم التفسيرات التي تراها مبررة للعلاقات الحاصلة على مستوى التنظيم وما يرتبط به من ظواهر اجتماعية أخرى، يتبين أنه لا يمكن بحال من الأحوال الحديث عن نجاح اتجاه نظري وتفوقه على الآخرين وإنما يجب النظر إلى هذه التحليلات من منظور التراكمية التكاملية وبخاصة في إيجاد منهج تكاملي نتمكن من خلاله دراسة هذه الظواهر التنظيمية دراسة أكثر علمية وموضوعية.

## الفصل الرابع: المؤسسة : المفهوم والتطور

أولا/تعريف المؤسسة

ثانيا/مداخل دراسة وتحليل المؤسسة

ثالثا/أنواع المؤسسات

رابعا/ المؤسسة الأجزاء والمستويات

خامسا/المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة

سادسا/ المؤسسة والتغير الاجتماعي

سابعا/ المؤسسة وإشكالية تحليل الفعل الاجتماعي

ثامنا/ المؤسسة الجزائرية ومراحل التطور والتسيير

شهد الاهتمام بالمؤسسة كموضوع سوسيولوجي تأخرا نسبيا خاصة فكرة تناولها كبناء اجتماعي مستقل، ومر بمراحل تطور مختلفة شهد خلالها تغيرات فكرية جوهرية فرضتها طبيعة ما تشهده الأنساق العامة من تحولات اقتصادية واجتماعية وهيكلية على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

وتم اعتبار المؤسسة في البدايات الأولى للاهتمامات السوسيولوجية بمثابة النسق الاجتماعي العام المتألف من مجموعة العناصر المتناغمة والمتفاعلة فيما بينها، وبعدها بدأ مفهوم المؤسسة في علم الاجتماع يتجه إلى معاني أكثر تطورا ومواكبة لمجمل التحولات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية، وخاصة التطور الصناعي وزيادة عمليات التبادل وتزايد الانفتاح بين الدول فضلا عن جهود التحديث والتخطيط في أغلب دول العالم، ما أسفر عنه بروز مؤسسات صناعية واقتصادية كبرى شكلت محورا لاهتمام الباحثين والمختصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بالتركيز على دراسة إفرازات هذه الأنساق الكبرى وخاصة على مستوى مشكلات العمل وتأثيراتها، واستحدثوا للمؤسسة أدوارا اجتماعية إضافة لوظائفها الاقتصادية من خلال اعتبار المؤسسة نظاما متكاملًا يضم كليهما.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق لتعريف المؤسسة بمراعاة التخصص والتطور التاريخي لهذا المفهوم، بالإضافة إلى تناول أهم مداخل دراسة وتحليل المؤسسة، أهم أنواع المؤسسات، إلى جانب التطرق إلى أهم عناصر المؤسسة وعلاقتها بمحيطه، وأخيرا أهم المراحل والأنماط التسييرية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية وانعكاساتها على الفرد والمجتمع.

### أولاً/ تعريف المؤسسة:

قدمت عدة تعاريف للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب دون غيره، وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف للمؤسسة:

يعتبر بارسونز المؤسسة كنسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية الأخرى من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة.<sup>(1)</sup> أي أنه يركز على فكرة النسق ضمن الوحدات الاجتماعية التي تسعى لتحقيق أهداف محددة مسبقاً.

ويذهب فان بيرتلانفي لاعتبار المؤسسة هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا، تتمتع بخصائص تنظيمية، وهي نظام مفتوح يتكيف بشكل واع مع متغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرتها وبواسطة نشاطات أعضائها لتحقيق أهدافها.<sup>(2)</sup>

فالتعريف السابق يركز على جانبين أساسيين هما: الهيكل الاجتماعي الواقعي، وأنماط التفاعل بشكل مفتوح على كافة المجالات تأثيراً وتأثراً.

ويعتبر ماكس فيبر المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد هيكل وشكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل تنظيم بالإضافة إلى وجود هيكل تركيب معين يحدد العلاقات ومصادر السلطة وحدود كل قسم حيث يتم وضع وتثبيت البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية.<sup>(3)</sup>

(1) حسين رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص106  
(2) الطاهر جعيم ، "بعض أساليب التسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية الجزائرية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، العدد 12 ، 1999 ، ص 43 .

(3) فريد راغف، محمد النجار، السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال ، ط1، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976 . ص148 .



وركز فيبير في تعريفه على الناحية التنظيمية والإدارية للمؤسسة كترتيب بيروقراطي من خلال قواعد وإجراءات تحدد شكل ووظيفة المؤسسة، والعلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة والتي بدورها تساهم في تطوير نشاط المؤسسة من جميع النواحي وبخاصة ما تعلق منها بالجانب العقلاني والرشيد لسلوكيات أفرادها.

وهناك تعريف آخر يعتبر المؤسسة كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي وتصنع وتتخذ قرارات، وتنتج سلع وخدمات تجارية.<sup>(1)</sup>

والتركيز في التعريف السابق انصب على الجانب القانوني الذي يحكم المؤسسة من بداية إنشائها وفي علاقاتها وتعاملاتها ونشاطها داخليا ومع بقية الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تتعامل معها، من خلال استقلاليتها المالية وقراراتها ومخرجاتها.

وهناك تعريف آخر يعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي من خلال الهيكلة الإدارية التي تتوزع على مستويات الإشراف من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، بتنظيم العمل الجماعي للأفراد وتنشيطهم لتحقيق المهام والأهداف... الخ. وتتميز هذه المجموعات الاجتماعية باختلاف الثقافات التي تميزها خاصة ما تعلق بالاتجاهات والأفكار والقيم والأيدولوجيات، وهو ما يؤثر في رغبة وفعالية الأفراد في النشاط وتحقيق الأهداف.<sup>(2)</sup>

وبناء على ما سبق من تعاريف يمكن اعتبار المؤسسة كل وحدة اقتصادية واجتماعية بكل أبعادها الداخلية والخارجية سواء كانت خدماتية أو ذات نشاط مادي، تابعة للملكية الخاصة أو العمومية ومهما كانت هيكلتها، أو طبيعة أهدافها فإنها تصب في خدمة الإنسان وتحقيق أهدافه المادية والمعنوية في إطار قواعد وقوانين تحكم نشاطها وعلاقات العمل بين أفرادها، يفترض تحليلها السوسيولوجي ربط مستويين من القراءة، الأول هو علاقة المؤسسة بالنظام الاجتماعي والثاني هو ما يحدث في إطارها الداخلي.

<sup>(1)</sup>Jean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, 4<sup>eme</sup> éd, Dunod, Paris 2004, p.01.

<sup>(2)</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص15.

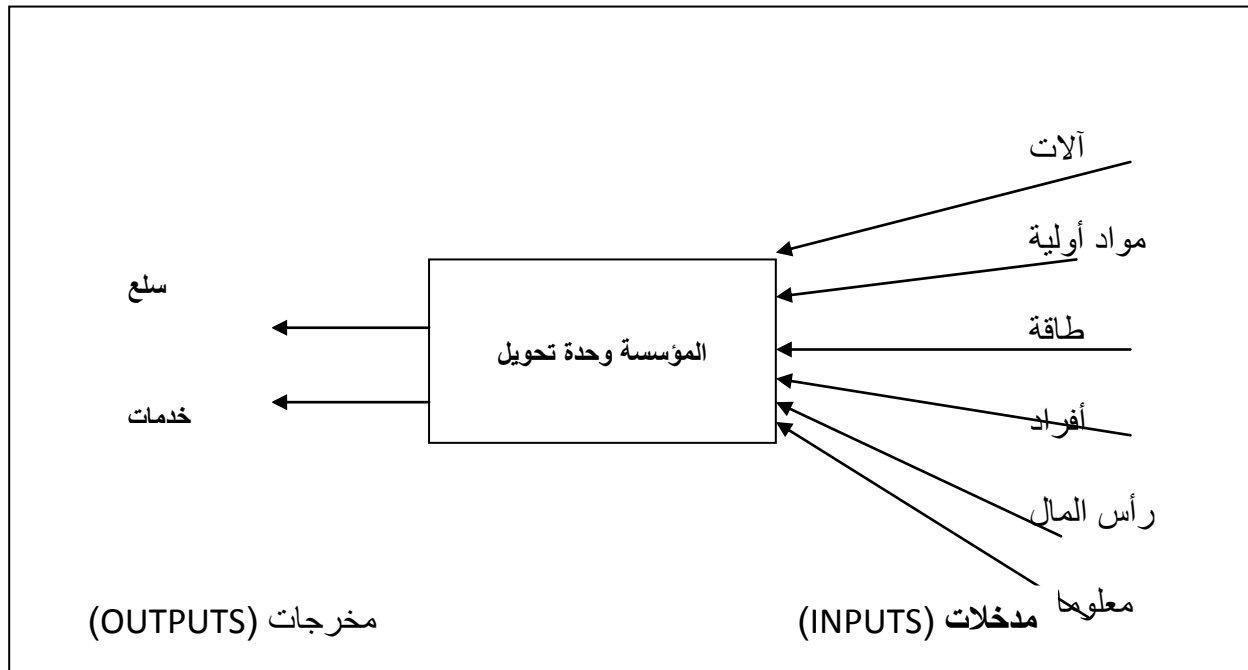
هذان المستويان من القراءة يقودان إلى اعتبار المؤسسة كل مترابط عبر ثلاثة أنساق مستقلة : نظام الإنتاج والبناء التنظيمي ونسق القواعد والتشريعات، أي النظام القانوني، وذلك في ترابط كبير مع بيئة المؤسسة وكل ما يحيط بها من متغيرات.

### ثانيا/مداخل دراسة وتحليل المؤسسة(1)

#### I- المؤسسة فاعل اقتصادي:

يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها:  
-وحدة تقوم بإنتاج سلع وخدمات قصد تلبية رغبات الأفراد والتي من خلالها تحقق أرباح مادية ومعنوية.

- المؤسسة هي وحدة إنتاج تقوم بتحويل المدخلات والموارد من البيئة الخارجية إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبية حاجيات الأفراد ، والشكل رقم (3) يوضح ذلك.  
الشكل (3): المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات.



Source : JEAN LONGATTE ,JACQUES MULLER ,ECONOMIE D'ENTREPRISE .PARIS,2004 ,P01.

#### II- المؤسسة كواقع بشري:

(1) Jean longatte, jacques muller, op.cit,P1-2.

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الاعتبار توزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كتنظيم متكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم، من أجل تحقيق أهداف معينة، في إطار قواعد وقوانين ومبادئ تحكم ذلك وباستخدام وسائل واتباع أساليب لتحقيق ذلك، في إطار قيم تفرض نظام قانوني جزائي، يفرض على الأعضاء التقيد والالتزام بذلك.

### III- المؤسسة كواقع اجتماعي :

المؤسسة تؤثر في المجتمع، وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي ، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتجات)، وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، والمساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية: الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية ... إلخ.

### IV- المؤسسة كنظام:

المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية، بصفة عامة تعتبر المؤسسة نظام يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير إلى الأنشطة والعمليات التي تم إجراؤها.
- نظام المعلومات ويشمل كل ما يتعلق بأنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية.
- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

ثالثا/ أنواع المؤسسات.

تصنف المؤسسات عموماً حسب أربعة معايير: حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

## I- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية<sup>(1)</sup>:

### 1- حسب طبيعة النشاط:

وتصنف المؤسسات إلى ثلاثة قطاعات، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي وأخيراً قطاع الخدمات، وتقسّم القطاعات إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات، والأغراض من ذلك، وتقسّم عموماً إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات (السلع والخدمات) المنجزة والمقدمة من طرف المؤسسة.

تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاث حالات:

- مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي، في شكل قطاعات.
- تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج، في شكل فروع.
- تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتوجات، في شكل شعب.

### 2- حسب الأهمية والحجم:

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداماً تتمثل في عدد العمال، رقم الأعمال، والقيمة المضافة.

- عدد العمال : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة، والمؤسسات الكبرى من خلال حجم اليد العاملة المكونة لها.

(1). Jean longatte, jacques muller, op.cit ,P5-6

- رقم الأعمال : ويبرز هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها ومتعاملها.

- القيمة المضافة : وهي بمثابة المعيار الحقيقي للقيمة والإضافة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

- نتيجة الاستغلال: وهو الفائض المحقق من طرف نشاط المؤسسة ، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني والتمويل.

## II- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية<sup>(1)</sup>:

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- 1- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- 2- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.
- 3- شركات رؤوس الأموال : وتتمثل في شركات المساهمة.
- 4- الشركات ذات المسؤوليات المحدودة : هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

## III- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال<sup>(2)</sup>:

يعتبر شكل ملكية المؤسسات من محددات الطبيعة القانونية لها ، باعتباره المحدد لنمط القوانين والقواعد والأنظمة التي تحكم إجراءات تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

- 1- المؤسسات الخاصة : وهي المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.

<sup>(1)</sup> Jean longatte, jacques muller, op.cit,p.6.

<sup>(2)</sup> Ibid, P07.

2- المؤسسات العامة والمختلطة: وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

أ- المؤسسات العامة: وهي التي تملكها الدولة كالشركات والمؤسسات الوطنية والمحلية.

ب- المؤسسات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكيتها من خلال التشارك في التمويلات وفي اتخاذ القرارات.

- وهناك أنواع أخرى من المؤسسات تنشط في المجتمع ، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح المادي فقط، بل تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والتكاتف والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات، والشركات التبادلية، إضافة إلى مؤسسات الإدماج وتعاونيات التضامن والتكافل.

رابعا/ المؤسسة الأجزاء والمستويات:

أ- أجزاء المؤسسة: (1)

يتكون كل تنظيم من عناصر متفاعلة فيما بينها، وهي بدورها يمكن أن تعتبر كأنساق فرعية متأثرة فيما بينها، وتقسيم الكل إلى أنظمة متفرعة عنه كأجزاء مكونة له، أو وحدات أساسية له، حسب الوظائف والأنشطة المكلف بها كل جزء، فيمكن اعتبار الوسائل المستعملة والأعمال والوظائف والأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة الدراسة والتحليل، وطبقاً للحاجة إلى ذلك، مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتفاعل وتتكامل فيما بينها ويشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه بشكل وظيفي تعاوني، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل أو المؤسسة.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

ويتم التنسيق بين الوحدات الفرعية من خلال العلاقات المرتبطة بالأهداف الأفقية والعمودية، التي تحدد حسب ضرورة الاتساق والانسجام، و تتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية والخدمية، والمالية وأهداف البيع، والأهداف الخاصة بالموارد البشرية و قد تسمى بأهداف التأطير.

أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج، وهي خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية متسلسلة محافظة على مراكز سلطة القرار. وتحدد الأهداف الأفقية والعمودية مجموعة العلاقات وكيفية تفاعل الأفراد ضمن الأنساق الفرعية وبين الأنساق الفرعية في حد ذاتها والمكونة للتنظيم أو النسق الكلي.

## II- مستويات المؤسسة: (1)

تتنوع وتختلف مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تجزأ إليها، وحسب أهداف دراستها وتحليلها وحسب أهدافها وحجمها، ويمكن أن تتفرع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

### 1- المستوى الأول:

ويختص بمستوى الاستغلال، ودوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، و يصح الانحرافات المؤقتة التي تحدث في المؤسسة، ويعمل نظام الاستغلال بالموازاة مع الوظيفة الإنتاجية والخدمية والتجارية التي تنجز بمراقبتها وتقييمها.

### 2- المستوى الثاني:

ويختص بمستوى التسيير، ويتمثل دوره تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، والتي تتناسب مع وسائله ثم تتم مراقبتها أثناء التنفيذ، وبظهور عوامل

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 54-57.

طارئة وغير متوقعة تؤثر على نشاط الاستغلال، ولا اعتبارات أن نشاط الاستغلال لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، فيتدخل نظام التسيير لإعادة العملية إلى مسارها الصحيح.

### 3- المستوى الثالث:

ويرتبط بمستوى الإدارة، وفي هذا المستوى تحدد الأهداف وكيفية تنفيذها وتحقيقها، وإعادة النظر في الهيكلة، واتخاذ القرارات ومسائل الاستثمار والشراكة، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال إذا استلزم الأمر ذلك.

4- المستوى الرابع: مستوى التحول ويعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها، ويرتبط بوجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية، اندماجها، إحتوائها للاختلالات، تطور سياساتها وأنظمتها، توسع نشاطها وأهدافها، وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها وتغيير نشاطها وتشكيلتها وتكييفها مع مستجدات البيئة الخارجية.

### خامسا/ المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة:

في معرض اجتهاد المختصين والمهتمين في فهم أسباب بعض المشكلات التنظيمية التي شهدتها المؤسسات وتفسيرها، انتبهوا إلى أهمية المسائل الثقافية وأنماط العيش في لعب أدوار مركزية في سير المؤسسة، وأهمية العنصر البشري والإنساني في نجاحها وفشلها، وتبعاً لذلك برز مفهوم الثقافة واحتل حيزاً من اهتمامات الدارسين والباحثين في مجال التنظيم والمؤسسة، واعتبر المفهوم متغيراً مركزياً في دراسة وتحليل علاقات العمل داخل هذه التجمعات.

وكان التراجع الاقتصادي في مرحلة الثمانينات دافعا نحو التفكير الجدي في إعادة هيكلة المؤسسات من منطلق الخطاب الإنساني هدفه بلورة أساليب عملية من شأنها رفع درجة ولاء العمال للمؤسسة والاقتناع بحاجة مؤسسات العمل إلى معايير تعنى بالتكامل الاجتماعي من خلال تكريس روح الفريق والولاء والوحدة وعدم التمييز بين العمال،



بعكس ما كانت تنظر إليه المدارس المقررة بأهمية الضبط والرقابة الفوقية الصارمة لسير العمل وسلوك العمال، وسنتطرق فيما يلي إلى معنى ثقافة المؤسسة ومكوناته.

### I- في معنى ثقافة المؤسسة:

تتشكل مسارات ثقافة المؤسسة انطلاقاً من خصائص مجموعة العاملين بها، وارتباطهم بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة، وقبل انضمام أي فرد لمؤسسة ما يكون قد تعرض مسبقاً لتأثير ثقافات مختلفة ومتعددة مصدرها منظومات تتفاعل معه ومجالات عمل وتنظيمات أخرى قد يكون مر عبرها، كلها عوامل تسهم إلى حد كبير في تشكيل طبائعه ومواقفه وسلوكاته.

وبشكل عام يمكن تقديم بعض التعاريف لثقافة المنظمة فيمايلي:

أما "إدغار شين" فيعرفها بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها المؤسسة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".<sup>(1)</sup>

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

-احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.

- مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد من القيم التي تساعد على التكيف الداخلي.

ويعرف كيرت لوين ثقافة المؤسسة "بأنها مجموع الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".<sup>(2)</sup>

ويركز هذا التعريف والقيم على الافتراضات والمعتقدات التي تكونت وتشكلت لدى

أفراد المؤسسة واتفقوا حولها واعتمدها كقواعد تحكم علاقاتهم.

(1) مصطفى عشوي، وسعيد لوصيف، " الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272، ص 273.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 136.

وتعرف ثقافة المؤسسة أيضا بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المؤسسة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية، ولكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها التي تميزها عن بقية المؤسسات.<sup>(1)</sup>

من التعاريف السابقة يمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها: نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل الرسمية وغير الرسمية المبتدعة والمبتكرة التي تميز العلاقات داخل المؤسسات، والتي تشكلت وتكونت من خلال نجاح تكيف المؤسسة مع المحيط والحلول التي توصلت إليها عند مواجهتها لمشكلات، ولها ميزة القابلية للتغيير والمرونة ومسايرة تطورات الظروف المحيطة بها، وبالتالي تصبح المؤسسة بوصفها مجالا لممارسة العمل مصدرا مهما من مصادر التنشئة الاجتماعية، وقناة لسريان القيم الثقافية وتمريرها، ومجال لممارسة الهويات الفردية والجماعية.

## II- مكونات ثقافة المؤسسة:

يعتقد بعض المختصين في سوسيولوجيا المؤسسة أنه لا يمكن تصور أفعال وسلوكات تنظيمية للعاملين في المؤسسات بعيدا عما يروج ويمارس في هذه المؤسسات من قيم وقواعد ورموز وأساطير، وعليه فلكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تشكل وتؤطر أفعال العاملين بها من خلال عناصر ومكونات ثقافتها العامة، ويمكن التطرق إلى أهمها في العناصر التالية:

### 1/ القيم:

وينظر للقيم على أنها تجمع لنواحي الكره والحب، عدم التفضيل والتفضيل، ووجهات النظر والتحيزات، والنزعات الداخلية والحكم الرشيد وغير الرشيد التي ترسم للفرد صورة العالم من حوله، وهي تتحدد في المرتبة المثالية، وهي شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته الحياتية، ويمكن لهذه أو تلك أن تعبر عن قيمة معينة أو أن تمثلها، ويتم الحكم على هذه الأشياء من خلال النسق الأخلاقي أو الجمالي أو الفكري الذي يحمل بصماتها، وتكون القيمة شيئا مثاليا لأنها تستلزم سلوكا

<sup>(1)</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 256.

ساميا يطمح إليه ويظهر في الأشياء أو في التصرفات المعبر عنها بطريقة ظاهرية أو رمزية.<sup>(1)</sup>

فالقيم تكتسب من المجتمع الذي نعيش فيه، ذلك من خلال: التعليم، الملاحظة، الإقتداء، الاتجاهات، الخبرات العلمية، وأهم أنواعها:<sup>(2)</sup>

أ-القيم النظرية: يركز الفرد اهتمامه في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء.

ب-القيم الاقتصادية: وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العالم باعتباره مصدراً لزيادة الثروة و تتميتها.

ج-القيم الجمالية: ينظر الفرد تبعاً لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة، فهو يرى قيمة الشكل و البعد و الحجم و الانسجام الشكلي و اللوني.

د-القيم الاجتماعية: ويتركز اهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم العون والمساعدة لهم، والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.

هـ-القيم السياسية: وتتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين، وقيادتهم والتحكم فيهم، وينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزناً كبيراً في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.

و-القيم الدينية: وتتمثل في اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه، والسعي لإتباع التعاليم الدينية، وتأمل غايات خلقه.

وتعتبر القيم كدستور مرجعي يسمح بتشكيل القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات سواء على مستوى تسيير

(1) روشر غي، مدخل إلى علم الاجتماع العام، الفعل الاجتماعي، تر: مصطفى، دندشلي، ط 1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1983، ص، ص 89، 88

(2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص 330-331.

الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة سير العمل، لكن قد يحدث هناك تناقض بين القيم، مثلاً القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية، ودور هذه القيم في توجيه سلوك الفاعلين في التنظيم خاصة نحو الصراع أو نحو التعاون.

يمكن القول مما سبق أن القيم تتداخل وتتشرك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الإستراتيجية، التكنولوجيا، الأفراد، التسيير... كما ترتبط أيضاً بالهيكل التنظيمية، والإطار الفيزيائي والهندسة المعمارية للمنشآت ونمط الإدارة، أنظمة المراقبة، العلاقات بين مستويات العمل، وكذا العلاقات مع البيئة.

## 2- القصص والحكايات: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في

تاريخها وهي بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها، وتقسم إلى:

### أ- حكايات تأسيس المؤسسة: تخص الأحداث والظروف التي تتعلق بأسباب نشأة

المؤسسة وترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة في شكل صورة حية.

### ب- الحكايات المحافظة على القيم: وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية ناجحة

في المؤسسة، وهي ترمي إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية، وهي بمثابة قانون المؤسسة الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.

### 3- الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس،

المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً.

تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة فالرمز هو ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز رموز المؤسسة من خلال: (1)

- الهيكل التنظيمي.
- النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة.
- أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية.
- قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.
- تهيئة وترتيب الفضاء المكاني.
- خطابات وشعار المؤسسة.

والرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- \* تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- \* إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- \* تثبيت و بقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

#### 4- الطقوس أو الشعائر:

الطقوس هي عبارة عن احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية فهي تطبيقات منتظمة وثابتة للأنشطة اليومية للمؤسسة مثل اللغة المستعملة<sup>(2)</sup>، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المؤسسة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

(1) علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية: طبع؛ نشر؛ توزيع، الإسكندرية، 2000، ص108.  
(i) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 1997، ص266.

• تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

• تعمل الطقوس على إحداث التعاون والتكاتف باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

#### 5- الأبطال والأساطير:

إن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية لثقافة المؤسسة، فالأبطال يشغلون عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءا من ذاكرة المؤسسة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة باختلاف خصائصهم، ويكون ذلك بذكر أهم وأكبر الأحداث التي نجحوا فيها وبالتالي نجاح المؤسسة.

#### 6- الطبوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها، كإخفاقات تسييرية، المناطق الحساسة، أسرار المؤسسة، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المؤسسة وكذا الصورة الخارجية لها، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمؤسسة ككل.

#### 8- الإشاعات:

من تشكيلات لثقافة المؤسسة الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل ترويجات غير واقعية توفر نوعا من التشهير الخيالي وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المؤسسة.

**9- الأعراف والمعتقدات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، أما المعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والأنشطة التنظيمية، ومن أمثلتها المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>(1)</sup>

#### سادسا/ المؤسسة والتغير الاجتماعي:

ارتباطا بما شهده مفهوم المؤسسة من تطور وتجديد بعد أن أصبحت بمثابة البناء الاجتماعي والحي بما تتضمنه من علاقات اجتماعية متداخلة بين عناصرها، وبينها وبين المؤسسات التي تتفاعل معها، أصبح مفهوم التغير الاجتماعي في المؤسسات يطرح كظاهرة اجتماعية وثيقة الصلة بكل جزئياتها الداخلية من جهة، وبالمحيط الذي تنتمي إليه من جهة أخرى، وبتراجع الحديث عن تنظيم عقلاني ينسحب على كل المؤسسات، برز الإقرار بتكيف المؤسسة مع الخصائص والتغيرات والتطورات المميزة للسياقات الداخلية والخارجية.

وكان يفسر التغير الاجتماعي في المؤسسة من خلال التغير في القواعد التي تسيورها، وفي أنساق العلاقات الاجتماعية القائمة بين الفاعلين فيها بعيدا عما يسجل من تأثيرات تطور المحيط التقني والثقافي والاقتصادي، إلى أن أقرت بعد ذلك دراسات التغير الاجتماعي في المؤسسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار كل المستجدات والتغيرات التي

(1) محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.312.

تحدث في الجانب التقني والثقافي والاقتصادي، وضرورة تعديل العلاقات بين الفاعلين فيها.

وأثارت مسألة التغيير داخل المؤسسة مسألة عوامله والأدوات الموجهة له بين المختصين في علوم التسيير والإدارة والمختصين في علم اجتماع التنظيم والمؤسسة، فالفريق الأول يتبنى فكرة توجيه التغيير والتخطيط له، من خلال تشخيص أوضاع عمل المؤسسات واقتراح الحلول لها ومتابعة تطبيقها، أي التحكم في التغيير وإدارته وتسيير أنشطة المؤسسة من خلال الاحتكام لنموذج عقلاني باستخدام أدوات ووسائل يدل اعتمادها على التسليم بنوع من الحتمية والسببية تميز المؤسسة. (1)

ولكن المختصين في علم اجتماع التنظيم والمؤسسة في معالجتهم لمسألة التغيير في المؤسسة يشككون في فكرة التسليم بحتمية النتائج المتوقعة ضمن مسار التغيير، وهذا اعتباراً منهم بارتباط مختلف العوامل والعناصر المحددة مسبقاً بتغيير العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والذي لا يعطي أي ضمانات يمكن أن تؤمن بلوغ النتائج المتوقعة وبالتالي فمسار التغيير حسبهم يمكن أن يأخذ أكثر من اتجاه ونحو أكثر من نتيجة، بل هو القاعدة الأساسية في كل عملية تغيير.

وقد ميز بعض علماء اجتماع التنظيم والمؤسسة بين مفهومي التغيير الاجتماعي والتجديد، فالأول يرتبط بحدوث تعديل معين على المؤسسة محدد بالزمان والمكان، أما الثاني فيرتبط أكثر بالتدخل الإرادي وتعديل حياة المؤسسة بإقحام معطيات أو عوامل أو تبني أساليب جديدة في التسيير، تجديد آلات، هياكل...، في إطار التوافق بين الموارد التي تضمها المؤسسة، إلى جانب المهارات القيادية العالية في مواجهه مقاومة التغيير الذي يبديه معارضي التجديد، ويتوقف نجاح هذه العملية بنسبة انخراط عناصر المؤسسة فيها بشكل فاعل.

(1) عائشة التاييب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر، مصر، 2011، صص.75-76.



ولعل أهم عامل من عوامل إحداث التغيير في المؤسسات عامل التكنولوجيا أو تجديد التكنولوجيا الصناعية كانت أو خدماتية، وما يصاحبها من تنمية وتكييف الأدوار والنشاطات التي تعمل عليها في المؤسسة، وكذا التغييرات الجذرية على مستوى علاقات العمل وإعادة توزيع المهام والأدوار بين الفاعلين الاجتماعيين.

وكان من نتائج الانتشار الواسع لاستخدام التكنولوجيا وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بروز تقسيم جديد للعمل يتم من خلاله استقطاب عمال المعرفة بما لديهم من مهارات للعمل في مجال الشبكات وخاصة في قطاع الخدمات، ما أدى على حدوث تغييرات هيكلية على مستوى بنية الهرم الوظيفي وبنية مؤسسات العمل لصالح فئة نشاط الخدمات على حساب النشاطات الأخرى وخاصة الصناعية منها، أي تقلص حجم العمالة اليدوية مقابل تنامي حجم العمالة المعرفية والمتخصصة أكثر في العمل الذهني.<sup>(1)</sup>

(1) اعتماد محمد علام وآخرون، قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2007، ص204.

### سابعا/ المؤسسة وإشكالية تحليل الفعل الاجتماعي:

تعتبر المؤسسة إطارا للفعل الاجتماعي الهادف، بكونها عون وفاعل اقتصادي ونسق اجتماعي (كما تم عرضه سابقا )، فهذين البعدين المشكلين للمؤسسة يطرحان إشكالية كبيرة بالنسبة للدارسين، فهناك تصورات تتناول المؤسسة بالتحليل والدراسة تنطلق من مشكلات التسيير وعوائق البيئة المحيطة متجاهلة النسق الاجتماعي التنظيمي بكل مكوناته، من علاقات السلطة والقيادة التي تربط بين الأفراد وعلاقة هؤلاء الأفراد بالمهام التي يقومون بها وطموحاتهم، لأنه مهما كان النسق التنظيمي يتميز بالدقة والصرامة يترك دائما بقصد أو بدون قصد مجالا للحرية والاستقلالية للأفراد المتواجدين فيه، وهناك من الدارسين من يتجاهلون متطلبات النجاعة والفاعلية التي يحتاجها هذا العون الاقتصادي من أجل المحافظة على بقائه واستمراره. (1)

ولمعالجة هذا الانقسام الذي تعاني منه بعض المقاربات العلمية في تناولها للواقع المدروس قدم **P.Jarniou** نموذجا يعتبر فيه المؤسسة كمكان يتم فيه الفعل الجماعي ذو الغايات ودراسة المؤسسة كبنية اجتماعية واقعية وملموسة والتي عليها أن تسيّر وتراعي في نفس الوقت طموحات ومشاريع أعضائها أي نسق الفاعلين بمراعاة العوائق التي تطرحها عليها وظيفتها كعون اقتصادي أي ما يسمى كذلك بنسق الأفعال أو الإطار المرجعي للأفعال ، فالرابط بين نسق الفاعلين ونسق الأفعال لا يمكن أن يتم حسبه إلا إذا تم فهم وتحليل المؤسسة على أنها فاعل اجتماعي في علاقة دائمة مع المحيط يسعى إلى إقامة تحالفات وبناء استراتيجيات إزاء المنافسين الآخرين ومن أجل فرض سلطته على هذا المحيط والحصول بذلك على استقلالية نسبية عنه، فسعي المؤسسة للحصول على درجة من الاستقلالية والسلطة إزاء هذا المحيط بكل مكوناته يجعل منها أن تكون بذلك وحدة سياسية تتصارع وتتسابق ليس من أجل البقاء كما هو الحال بالنسبة للعون

(1) محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص. 176.

الاقتصادي ، بل من أجل الحصول على السلطة التي تمكنها من فرض قيمها ومعاييرها على الشركاء المتواجدين في المحيط، ومن جهة ثانية لابد من فهم المؤسسة كذلك بأنها مجال سياسي أي مجال للفعل الاجتماعي للأعضاء المتواجدين فيها الذين هم في ظل وجود عوائق البناء الاجتماعي وعوائق العون الاقتصادي يعملون للحصول على سلطة داخل المؤسسة تمنحهم مكانة تفاوضية معها ومع باقي الأعضاء الآخرين المشكلين للبناء الاجتماعي داخلها. (1)

وكون المؤسسة فاعل يتحرك في المحيط وانطلاقا من الاستقلالية النسبية ودرجة السلطة تنتج قيم ومعايير والتي تعتبر في بعض الحالات معوقات للشركاء المتواجدين في المحيط، وفي نفس الوقت هذه القيم والمعايير تشكل التزامات للفاعلين المتواجدين فيها والتي تترجم داخليا سواء في شكل قوانين داخلية أو في شكل بنية تنظيمية جديدة بكل مضامينها من توزيع للسلطات أو المسؤوليات وإعادة تقييم للمهام أو في شكل معايير ومقاييس توجه السلوكات والأفعال، فالفعل الجماعي هو تشكيلة من العلاقات الاجتماعية التي تتجدد انطلاقا من العلاقة بين فردين اجتماعيين أو بين هؤلاء والطبيعة، والفاعل الاجتماعي يمكن أن يكون شخص أو مجموعة أو منظمة أما الفعل الاجتماعي الجماعي داخل المنظمة أو داخل الوسط المنظم هو تشكل لعلاقات اجتماعية متفاعلة تحكمها علاقات تضامن وتساند، أو نزاع وصراع... إلخ في إطار أو مجال تنظيمي يقنن ويحدد هذه العلاقات والتفاعلات وفق سيرورة خاصة، وما يوجهها من قيم ومعايير سواء كانت تنظيمية أو مهنية أو شخصية نابعة من الإستراتيجية الذاتية.

وبصفة عامة نستطيع أن نقول أن الفعل الجماعي داخل المنظمة كتوليفة لعلاقات اجتماعية تحكمه وتحده قواعد قانونية والتي تشكل بدورها المجال أو الحقل التنظيمي، والذي يستمد وجوده أو مرجعيته من المعايير التي تحكم التنظيم سواء في علاقته الداخلية أي بأعضائه أو بعلاقته الخارجية في سعيه لتحقيق أهدافه، ومجمل هذه المعايير تشكل الحقل أو المجال الثقافي القيمي الذي يوجه بدوره هذا الفعل الجماعي ويستمد منه معانيه

(1) محمد المهدي بن عيسى ، مرجع سبق ذكره، ص177.

أي أن الفعل الجماعي داخل المنظمة يتحرك ضمن مجال قانوني تنظيمي من جهة وداخل مجال ثقافي أو معياري من جهة ثانية. (1)

### ثامنا/ المؤسسة الجزائرية، مراحل التطور والتسيير:

تعتبر المؤسسات من الأدوات والركائز الهامة في إحداث أي تنمية مرجوة وذلك من خلال التحكم في كفاءتها وأدائها ومردوديتها، لذلك كانت هذه المؤسسات محور اهتمام الدول في كافة أنحاء العالم، ولعل الجزائر كان لها نفس المنحى خاصة فيما يتعلق بالبحث عن تطوير أساليب تحكم تسيير وظائف هذه المؤسسات، والاستخدام الأمثل للجهود المادية والبشرية، فكانت المؤسسة الوطنية العمود الفقري للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرضت نفسها كمرجع مهم في التحليلات الاقتصادية والاجتماعية، وقد مرت بمرحلتين أساسيتين محددين زمانيا كمايلي:

### I-المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل 1980

وقوام هذه المرحلة فيما يتعلق بالبناء الاقتصادي والاجتماعي عائدات النفط، والذي يعد كمصدر أساسي ووحيد في تغذية وتمويل وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية، وتقسم هذه المرحلة إلى فترتين وهما: (2)

#### 1-الفترة الأولى (1962-1970) وتقسم بدورها إلى مرحلتين:

أ-مرحلة التسيير الذاتي: وهي فترة أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى غاية 1965، فبعد الاستقلال غادر العاملون بالإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم (90% معمرين وأجانب) ، تاركين المؤسسات والإدارات مهملة حيث غادر خلال 6 أشهر حوالي 800 ألف شخص، وكان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثا إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجهها كالبطالة ، الفقر ، الأمية ...إلخ

إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة عفوية وحتمية لظروف اقتصادية، سياسية واجتماعية فرضت العمل وفقا لهذا النمط حيث وصل عدد المؤسسات الصناعية في سنة 1964 إلى 413 مؤسسة كانت تسيير ذاتيا ، وأغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها، خلال هذا الوقت حاول العمال على اختلاف فئاتهم

(1) محمد المهدي بن عيسى، المرجع السابق، ص178.

(2) محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص09.

وقدراتهم ملء الفراغ الذي تركه المسكرون الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات، وهذا النهج من التسيير لم يدم طويلا ، حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره، و ما قرارات التأميم إلا تأكيد على ذلك .

ب-مرحلة التسيير البيروقراطي: وامتدت حتى سنة 1970، وفيها زادت هيمنة الدولة على القطاع العام وتقلص حجم المشاركة العمالية، وحاولت السلطة السياسية آنذاك بعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يتولى عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي، وتميزت هذه الفترة بتأميم مجموعة من الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر وكان معظمها فرنسية، وهدف البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن هذه الإستراتيجية التي تبنتها الدولة إلى:

\* استغلال الثروات الوطنية بشكل أفضل.

\* العمل على إحداث قطيعة مع التبعية الاقتصادية وذلك ببعث قطاع صناعي فعال.

\* إيجاد تكامل وانسجام بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني.

وما يمكن استنتاجه في هذه الفترة هو تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية التنمية الوطنية وإعداد الشروط والظروف المساعدة على قيامها وذلك من خلال: (1)

أ- باعتبار تأميم الشركات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي ركيزة العملية التنموية تم توسيعه إلى عدة شركات أخرى.

ب- خلق مؤسسات وطنية بديلة للمؤسسات المؤممة مهامها البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية المسطرة.

ج- إبراز المؤسسة الوطنية العمومية كهدف في حد ذاته.

د- الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم سير المؤسسات، نظرا لقلّة الإطارات ذات الكفاءة والمؤهلة، الظروف الاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة.

(1) Ahmed Bouyakoub, la gestion de l'entreprise industrielle publique, OPU, Alger, 1987, p.7.

لكن لم تتجسد الأفكار النظرية التي كانوا يحملها العمال ، إذ نادرا ما انعقدت الجمعية العمومية للعمال لإقرار برنامج الإنتاج ، ولم تلعب في أي مكان دور الهيئة صاحبة السيادة في شأن الإنتاج ونجم عن هذا أن عبر العمال عن رفضهم لهذه الأوضاع بواسطة احتجاجات وخلافات رغم كونها كانت ممنوعة آنذاك وتعتبر عملا غير قانوني ، وهذا كدلالة على وجود نزاعات وتوترات وخلافات داخل المؤسسات.

## 2-الفترة الثانية: (1971-1980)

وهي فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية أو ما يعرف بمرحلة التسيير الاشتراكي، التي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، وأن يكون العمال طرفا مهما في تسيير ومراقبة هذه الشركات، وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة (المسير، المنتج) من خلال المجلس الذي يسهر على تسيير المؤسسة، وعلى التحسين المستمر لإنتاجيتها وجودتها، بمراعاة النظام في العمل وتحقيق الأهداف المخططة.

ويبرز إطار المشاركة العمالية في التسيير وفق قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات في مجلس العمال الذي ينتخب من طرف جميع عمال المؤسسة ، وهذا هو الشيء الذي يعطيه سلطة و قوة داخل المصنع تمكنه من إبراز قوة وسلطة العمال من خلال قيامه بوظيفتين أساسيتين هما: (1)

أ-الإسهام في اتخاذ القرارات.

ب-الرقابة سير المؤسسة.

وعرف سير المؤسسة في هذه الفترة عدة عوائق متصلة بالمحيط الداخلي للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى بالمحيط الخارجي لها.

فعلى مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة برزت هذه التناقضات والنقائص في النقاط

التالية:

(1) عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص466.

1\* تعدد مراكز اتخاذ القرار بين المسيرين والعمال بسبب قلة ثقافتهم فيما يتعلق بعدم فهم خصوصيات تطبيق النموذج الاشتراكي الداعي إلى التعاون والتكاتف عوضا من التنافر والنزاع، خاصة عند الحد من صلاحيات العمال و تمركز القوة في يد الإدارة وتجريدهم من الصلاحيات الحقيقية داخل المؤسسة دفعهم للمطالبة بتحقيق التوازن بين العمال والمسيرين (البيروقراطيين و قد عبر العمال عن رفضهم لهذه الوضعية بقيامهم باحتجاجات ومواجهات داخل المؤسسات.<sup>(1)</sup>

2\* تعدد المهام والوظائف وتوجه اهتمامات المؤسسات إلى الطابع الاجتماعي خاصة ما تعلق بالسكن والصحة والنقل والرياضة والترفيه، وهو ما أثر بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي لها، وبالتالي أدائها وفعاليتها.

3\* إن الاهتمام البالغ الذي أولته المؤسسات الوطنية للجانب الاجتماعي أفرز عدة مسائل أعاققت وأثرت سلبا على مهامها الرئيسية وأبرزها كان تداخل في المسؤوليات، العمالة الزائدة، صعوبة التحكم في تسييرها، قصور في نظام المعلومات والاتصالات.

4\* عدم الاستيعاب للمهارات ونقص في التأطير وعدم التحكم في سير العمل بالصورة المطلوبة، كنتيجة لسوء التخطيط والتسيير المعتمد في المؤسسات مما خلق تضخما في العمالة لا يمكن التحكم فيه وتأطيره.<sup>(2)</sup>

أما على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة فعلاقتها مع جهات الوصاية والإشراف والرقابة والوساطة فقد عرفت مركزية مفرطة كبلت دور ومهام المؤسسة العمومية وأعاقتها من ممارسة نشاطها وتأدية أدوارها الأساسية وخاصة من حيث:

أ- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة جعل الإداريين فيها يتبعون سياسة المراوغة في إعداد التقارير وإخفاء الحقائق.

ب- التعديل في القوانين التي تحكم وتحدد دور المؤسسات خاصة ما تعلق منها بتحسين ظروف العمل والمعيشة والتكوين والعلاقات التي تنشأ داخل المؤسسات.

<sup>(1)</sup> مغنية الأزرق ، نشوء الطبقات في الجزائر، تر: سمير كرم ، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، 1980 ، ص.61 .  
<sup>(2)</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.122.

وعليه فأساليب تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات كانت كتجربة بالنسبة للعمال مكنتهم من تكوين وعي عمالي وأصبحوا مدركين أن تجربة التسيير الاشتراكي لم تحقق ما كانوا يطمحون له خاصة في جانب القضاء على التناقضات داخل المؤسسات، إذ برزت الخلافات الجماعية في العمل بالمؤسسات الاشتراكية بعد المصادقة على الميثاق الوطني العام 1976 ، برزت بسبب توسع القاعدة الصناعية وأن المؤسسات الاشتراكية بلغت درجة من التعقيد ، وأيضا بسبب الطابع البيروقراطي في تسيير المؤسسات فضلا أن علاقات العمل والإنتاج بلغت درجة متطورة من التنافر فبدأت تثير تناقضات بين المشروع الاجتماعي والاقتصادي المهيمن حينئذ والذي يقوم على جمعوية وسائل الإنتاج من جهة التيارات الفكرية الأخرى المناوئة للجمعوية ولرأسمالية الدولة من جهة أخرى.

(1)

## II- المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)

استهدفت المؤسسة العمومية آنذاك وبحكم ما تحقق من نتائج سابقة عملية إصلاح حتى ترقى إلى الكفاءة والفعالية الممكنة وتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما يؤكد عليه الميثاق الوطني لسنة 1986 خاصة فيما يتعلق بمنحها المزيد من الاستقلالية الاقتصادية وتحسين فعاليتها والتحكم أكثر في قواعد التسيير.

واستقلالية المؤسسات تعني تلك القوانين والأوامر التي تجبر المؤسسات على الخضوع للسلطة الوصية أو السلطة المركزية ، وبموجب هذه النصوص الحديثة تستطيع المؤسسة أن تبرم العقود وتجري الصفقات التي تهمها ، دون العودة إلى السلطة الوصية لتأخذ موافقتها.

ويهدف هذا الإصلاح إلى:

(1) سعد بشايبية ، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 2002 ، ص 278 .



أ-إعادة تنظيم المؤسسات لتجاوز النقائص والانحرافات السابقة، في جانبه المالي التسييري والبشري.<sup>(1)</sup>

ب-إعادة ترتيب أولويات المهام الموكلة للمؤسسات من خلال استغلال الطاقات البشرية في مجالات اختصاصاتها مع تكوينها وتدريبها الفعال، واعتماد معايير جيدة لقياس أدائها وفعاليتها.

ج-إلغاء تمركز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية وتوزيعها بشكل يتماشى والتوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع.

و تضمنت الاستقلالية كسياسة اقتصادية أبعادا اجتماعية واقتصادية وسياسية لم تستطع إعادة الهيكلة من تغطيتها، فقد تبين من خلال تطبيق إعادة الهيكلة أن تلك العملية وحدها غير كافية، إذ لا بد لها من أن تتدعم بالاستقلالية، وشملت إعادة هيكلة المؤسسات إجراءات هامين عام 1980 تمثلا فيمايلي:<sup>(2)</sup>

### 1-إعادة الهيكلة العضوية:

والغرض منه تحويل المؤسسات العمومية في بداية الثمانينات (1980، 1984) وإعادة هيكلتها وتقسيمها إلى وحدات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة بحيث يسهل تسييرها، إذ تم تقسيم المؤسسات الوطنية من 85 مؤسسة إلى 145 مؤسسة، وامتد هذا أيضا إلى المؤسسات الجهوية والمحلية ليرتفع عددها إلى 120 مؤسسة<sup>(3)</sup>.

ونتج عن عملية إعادة الهيكلة العضوية فصل ثلاث عمليات اقتصادية عن بعضها البعض هي عملية الإنتاج، التسويق، التنمية وهذا ما أضر المؤسسة الإنتاجية حيث

(1) أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص.126.

(2) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.52.

(3) عبد الرحمن بن عنتر، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، جوان 2002، ص.115.

جردت من وظيفتي التسويق والاستثمار فتجمد نشاطها الاقتصادي كمرکز إنتاج الثروة، ويعتبر هذا تفكيك اقتصادي للمؤسسة مما سبب لها مشاكل مالية.

## 2-إعادة الهيكلة المالية:

وتمت فيها إعادة توزيع مراكز اتخاذ القرارات من خلال إعادة هيكلة ديون المؤسسات كإفرازات للإجراء السابق، تمويل الاستثمارات برؤوس أموال دائمة، ترشيد استعمال القروض البنكية، تقليص اليد العاملة مقارنة بحجم نشاط المؤسسة وذلك باعتماد إحالة العمال على التقاعد، التقاعد المسبق، أو التسريح الإرادي... إلخ وجاءت انعكاسات إعادة الهيكلة على تطور نشاط المؤسسات لتسير في اتجاه سيئ منذ عام 1983 بسبب وضعيتها المالية السيئة ، وتقلص نشاطها والكثير منها اضطرت لغلاق أبوابها أو هي في طريق الغلق وكان من النتائج الاقتصادية والاجتماعية لعملية الهيكلة تراجع مناصب العمل، وارتفاع معدل البطالة، وهذا نتيجة للصعوبات التي أصبحت تعاني منها المؤسسات خاصة في عجزها عن خلق مناصب عمل و لجوءها إلى تسريح العمال وهذا نتيجة غلق العديد من المؤسسات.

وجاءت نتائج سياسة إعادة الهيكلة في بدايتها لتخفيف العمال خاصة البوادر الأولى للتسريح فتولد توترات ونزاعات بينهم وبين الإدارة، حيث حمل العمال المسؤولية للمسؤولين الإداريين والسياسيين وبدأت مظاهر التذمر تتطور انطلاقا من خلق العمال إستراتيجية كالتغيب وكبح وتعطيل الإنتاج... إلخ

## III-المرحلة الثالثة: الخوصصة (ما بعد 1996)

لقي موضوع التحول إلى اقتصاد السوق اهتماما كبيرا خاصة بعد انهيار الاقتصاديات المركزية بل صار أمرا حتميا ومطلبا ملحا، من خلال التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج، والمشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي خوصصة هذه المؤسسات.<sup>(1)</sup>

(1) محمد سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، الجزائر، 1994، ص.65.

والخصوصة هي أحد النتائج التي خلفتها عملية إعادة الهيكلة ، كما تعتبر إحدى الأدوات المستعملة لبعث وتحسين أداء المؤسسة وجعلها أكثر فعالية ومنافسة، وهي سياسة تسعى لأجل بناء وتطوير نظام إنتاجي جديد، وكانت كل المؤسسات الاقتصادية معنية بالخصوصة أو على الأقل معنية بنظام الشراكة والإختلاط في حدود النسبة المسموح بها قانونا وهي 49 % ، ولا يستثنى من عملية الخصوصية إلا المؤسسات الإستراتيجية في نظر الحكومة.

وقد أفرزت سياسة الإصلاحات في الجزائر ثلاث قطاعات إستراتيجية هي:

أ- القطاع الذي تبقى الدولة تساهم فيه بصفة مؤقتة؛ وهي النشاطات التي تحتاج إلى استمرارية في عرض المنافع والخدمات، ومن الممكن للدولة أن تثري الموارد المستثمرة بفضل إعادة هيكلة عميقة تهدف إلى تنمية فعليته.

ب- القطاعات التي تبقى ضمن ملكية الدولة؛ كالنشاطات الخاصة بالإحتكارات التقليدية للدولة، وكذا في الميدان الذي تنظمه جيد قوى السوق.

ت- القطاعات التي تبقى الدولة تضمن فيها دور التأطير والتنظيم، ويخص ذلك النشاطات التي تركت للخصوصة كالتجارة وقطاع السياحة.

غير أن المادة 2 من الأمر 22/95 تنص على مجموعة من القطاعات تعتبرها خاضعة لقواعد المنافسة وقابلة للخصوصة دون غيرها وهي: (1)

1- النشاط الخدماتي: ويشمل : الفندقية والسياحة، النقل البري للمسافرين والبضائع،

الخدمات المينائية والمطارية. التأمينات.

2- النشاط الصناعي: ويشمل صناعات النسيج، الصناعة الزراعية الغذائية،

الصناعات التحويلية،الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

3- النشاط التجاري: ويشمل التجارة والتوزيع.

4- نشاط إنجاز الدراسات: ويشمل البناء، الأشغال العمومية، الري.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، سبتمبر 1995، ص.ص 04-05.

إن الهدف الأساسي من الخوصصة هو مواكبة التحولات الاقتصادية الدولية التي تعطي الأهمية للمبادرة الفردية في رسم سياسة المؤسسات والمصانع، إلا أنه من أخطر المشاكل الاجتماعية التي تواجه تطبيق هذه السياسة والتي تعتبر مشكلا كبيرا بالنسبة للعمال هي مشكلة اليد العاملة ، فقد ينتج عن هذه السياسة تقليص عدد العاملين في المؤسسة وهو ما قد يخلق معارضة من طرف العمال تتطلب المواجهة بشتى الطرق وهذا ما يخلق بدوره مشاكل عديدة للدولة.

ومن نتائج الخوصصة تسريح الآلاف من العمال بعدة صيغ ، كالتقاعد المسبق وإعادة عدم توازن القوة بين العمال وصانعي القرارات داخل المؤسسات، فالعمال بهذه السياسة المتبعة يكونون قد فقدوا حقوقا كانوا قد تحصلوا عليها من خلال السياسات السابقة ولعل أهمها حق إصدار القرارات، حيث أن عدم توازن القوة داخل المؤسسة يمكن أن يؤثر على الشعور بالأمان نحو الآخرين وتوازنه.

لقد تجسدت المعارضة العمالية للخوصصة في النزاعات والتوترات داخل المؤسسات بسبب تجاهل من يمتلكون القوة لاهتمامهم ويرفضون اقتراحاتهم وبذلك أصبحوا يخافون التسريح الفردي والجماعي المقنن، خاصة وأنهم عملوا لسنوات طويلة داخل هذه المؤسسات ورتبوا أوضاعهم وخططوا لمشروعاتهم الاجتماعية وفقا للدخل جراء هذا العمل ومن ثمة لا يجب الاستغناء عنهم دون إيجاد بدائل أخرى سواء للعمل أو الدخل خصوصا في ظل ظروف وأوضاع يعيشها المجتمع الجزائري والاقتصاد الوطني من حيث عدم توفر بدائل في سوق العمل.

إن تراجع مناصب العمل بسبب الخوصصة وتراجع بعض الحقوق المكتسبة وعلى رأسها حق العمل و شعور العمال بعدم الأمان وشعور الأفراد الأكثر قوة بالثقة العالية أثناء اتخاذ القرارات زاد من النزاعات التي عرفتتها المؤسسات والمصانع بسبب الخوصصة.

ولعل صدور قانون العمل الجديد رقم 08 لسنة 1996 الفصل الثاني عشر 12 الخاص بتسوية النزاعات العمالية الجماعية إلا دليل واضح على تفشي هذه الظاهرة في المؤسسات الجزائرية وانتشارها وتنوعها تماشياً والسياسات الاقتصادية المتبعة، وهو ما فرض سن قوانين وقواعد جديدة تحكم علاقات العمل ومحاولة الحد من هذه الظاهرة وتسوية النزاعات والخلافات بعيداً عن التأثير على مهام وأداء المؤسسات وإنتاجيتها.

ومن خلال عرض وتحليل مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وتسييرها فإن السياسة الاقتصادية والاجتماعية لم ترس على نموذج قار وثابت لتسيير المؤسسات تماشياً والظروف الداخلية التي تشهدها البلاد بالإضافة إلى التأثير المباشر للنظام الدولي عليها، ومستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية مرهون بتوفير جدي لمعايير أداء واضحة المعالم، عكس ما كان معمولاً به سابقاً بتوفير المال دون إخضاع المؤسسة لمعايير تقييم وأداء، ويجب أن يراعى فيه جوانب عديدة منها ما هو تقني ومنها ما هو مالي اقتصادي وتتدخل فيه عوامل متعددة منها طبيعة المؤسسة وإمكانيتها البشرية والمادية، ونوعية نشاطها ، والتقييم يجب أن يتم من قبل منظمات مستقلة لها من الخبرة والقدرة ما يؤهلها من تشخيص جوانب الضعف والقوة، لتبقى المؤسسة أن مهتمة بالمرودية الاقتصادية دون إهمال الجانب الاجتماعي وهذا كسياسة لازالت الدولة ماضية فيها.

## الفصل الخامس: مدخل سوسيو-تنظيمي للمؤسسة الجامعية

أولا/ ماهية التعليم العالي والجامعة

ثانيا/ الجامعة وفقا للتشريع الجزائري

ثالثا / وظائف التعليم العالي

رابعا/ أهداف التعليم العالي في الجزائر

خامسا/ مبادئ التعليم العالي في الجزائر

سادسا/ المداخل النظرية ودراسة الجامعة

سابعا/ مراحل التعليم العالي في الجزائر

يطمح التعليم العالي (الجامعي) الوصول إلى خبرات معقدة أكثر اصطفاءً وأجود نوعية مما دأبت عليه مراحل التعليم في المراحل التي سبقته في سعيها لتحقيق مستوى من الخبرات البسيطة أو القريبة من التعقيد كقاعدة له، كإعداد لخريجي الجامعات ليكونوا في مستوى أداء المهام المنوطة بهم، وباعتباره قمة السلم التعليمي فهو يهدف إلى تغطية كل مستويات التحصيل وضمان مختلف جوانب الخبرة، من خلال استراتيجيات مرسومة وفق أهداف محددة قصد تفادي كل ما يعترضها من مشاكل وعوائق.

### أولاً/ماهية التعليم العالي والجامعة:

تعددت التعاريف والآراء والتصورات التي تناولت موضوع التعليم العالي أو التعليم الجامعي، فمنها ما يخلط ويمزج بين المفهومين، وهناك من يذهب إلى شمولية التعليم العالي باعتباره يحوي شبكات ضخمة من المؤسسات (جامعات، مراكز جامعية، معاهد وطنية،...) عكس التعليم الجامعي والذي يخص مرحلة التعليم في الجامعة فقط.

إن هذا النوع من التعليم يأتي بعد مراحل تعليمية سابقة له ( التعليم الابتدائي والثانوي) فهو يعتبر تنويجا لهذه المراحل و أعلاها.

والحديث عن مؤسسات التعليم العالي يقودنا إلى الإشارة بأن هناك وجهة نظر تذهب على التمييز بين مفهومي التعليم العالي و التعليم الجامعي، و بالرغم من أن التعليم العالي يشمل العديد من المؤسسات بالإضافة إلى الجامعات ، إلا أن - وباعتبار المفهوم المحوري لكلا النمطين ( العالي و الجامعي) يرتكز أساسا على مفهوم البحث والتكوين، وأن أغلب مؤسسات التعليم العالي تمثلها الجامعات بنسبة كبيرة مقابل المعاهد العليا والمتخصصة التابعة لمختلف القطاعات- التعليم العالي و الجامعي يأخذان نفس الدلالة.

وهناك عدة تعاريف قدمت لهذا النوع من التعليم أهمها:

" التعليم العالي هو ذلك النمط من التعليم الذي يعقب ويكمل التعليم الابتدائي والثانوي، ويحتل موقعا بارزا في قمة نظام التعليم بصورة عامة، وقد يشكل قوة كبيرة لتطويره والمجتمع الذي يوجد فيه، كما قد يشكل عقبة كأداة أمام تطوره و تطور المجتمع الموجود فيه"<sup>(1)</sup>.

ما يمكن قراءته من هذا التعريف هو أن التعليم العالي يعد كمرحلة متوجة ومكملة لمراحل التعليم السابقة، فهو يحتل بذلك موقعا في قمة نظام التعليم ، كما يعتبر القوة التي بفضلها يتطور المجتمع في مختلف مناحيه من جهة، ويمكن أن يشكل عائقا أمام هذا التطور من جهة أخرى نتيجة تراجع أدائه وعدم تحقيق أهدافه لغياب الخطط والإستراتيجيات الواضحة.

وهناك تعريف آخر يعتبر أن التعليم العالي هو الدراسة في الجامعات في نظر الكثيرين، دراسة متخصصة ينبغي أن تقتصر على مادة التخصص و ما يرتبط بها من مواد أخرى ارتباطا شديدا، على عكس الدراسة في التعليم العام الذي يسبق التعليم الجامعي ، أين يدرس الطلاب مبادئ و أساسيات المعرفة في كل الحقول تقريبا.<sup>(2)</sup> في هذا التعريف تم التركيز على الدراسة المتخصصة التي توفرها الجامعة وما يرتبط بها من مواد أخرى على عكس التعليم العام و الموجه أساسا لتدريس أساسيات المعرفة ، أي أن هذا التعريف ركز على خصائص هذا النوع من التعليم و المتعلق بالتخصص في المعرفة.

ومفهوم الجامعة هو بدوره لم يلق إجماعا بين الدارسين والباحثين، إذ أن كل مجتمع ينشئ جامعتة ويحدد لها أهدافها وفقا لما تمليه عليه ظروفه وإمكانياته وطموحاته، وكذا تبعا لتوجهاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفيما يأتي بعض التعاريف:

تعرف الجامعة بأنها مؤسسة علمية مستقلة، ذات هيكل تنظيمي وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وظائفها الرئيسية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، تتكون من

(1) عبد المنعم علي الحسني، دور التعليم العالي في التنمية العربية حتى سنة 2000 " مجلة دراسات عربية ، ع5، لبنان، ص.70.

(2) إبراهيم حسن الشافعي، تعليم اللغة العربية في الجامعات العربية" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع25، السعودية ، ص.8.



عدة كليات وأقسام بطبيعة علمية متخصصة، مهمتها تقديم دروس متنوعة في تخصصات مختلفة على مستوى الليسانس أو على مستوى الدراسات العليا، ليمنح طلابها درجات علمية. (1)

كما تعرف الجامعة على أنها: "جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات" (2)، أي التركيز على دورها في خدمة المجتمع من خلال الحقائق التي تتوصل إليها.

وتعرف أيضا على أنها: "منظومة ديناميكية، تحقق التوازن والتكامل مع المجتمع للتنمية". (3)

تأسيسا على ما سبق يمكن اعتبار الجامعة تنظيم تربوي، تعتلي هرم المنظومة التربوية، يعبر عن تفاعلات مجموعة من العناصر المكونة لها: الأستاذ، العامل، الطالب، الإدارة، مهامها التدريس والبحث العلمي، وتكوين رأس مال بشري خدمة لمختلف القطاعات والتي تساهم بشكل كبير في تطور المجتمعات ورقبها.

## ثانيا/الجامعة وفقا للتشريع الجزائري:

### أ-تعريف الجامعة الجزائرية:

عرف المشرع الجزائري في المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق لـ 24 سبتمبر 1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، على أنها "مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي". (1)

(1) مليجان معيض الثبتي، "الجامعات، نشأتها، مفومها، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية"، المجلة التربوية، ع54، الكويت، 2000، ص.214.

(2) رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص.73.

(3) فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص.119.

وتتكون الجامعة كمؤسسة تعليمية من ثلاث بنيات أساسية هي:

### 1/ البنية البشرية: وتتكون من:

أ-العمال الإداريين: وهم المكلفون بتنفيذ العمليات الإدارية في إطارها التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا للتسلسل الهرمي الذي يضبط علاقات الفاعلين في الجامعة.

كما أن المهام تتوزع بالتدرج من القمة إلى القاعدة على مجموعة من الأفراد بدء من مجلس توجيه الجامعة في أعلى القمة إلى أبسط العمال الإداريين.<sup>(2)</sup>

ويختص هؤلاء العمال الإداريين بتسيير الشؤون الإدارية والمالية، ولا تربطهم أية علاقة تقريبا بالجوانب التربوية.

وبجعل الإدارة غاية في حد ذاتها من خلال توجه الجامعة نحو التسيير البيروقراطي ، واقتصار العمل الجامعي على إتمام إجراءات ورقية محددة لخطر كبير يهددها ، خاصة عندما يستغرق الجهد وتستنفذ الطاقات في أمور لا صلة لها بالنشاط العلمي والعملية التربوية ككل.

فاستهدفت إجراءات إصلاح التعليم العالي هذا الجانب من خلال تطوير واستغلال الجهد التعليمي والتربوي، خاصة إذا علمنا أن " الأجهزة الجامعية العتيقة كانت تسيير وفق نظام شكلي صممه الإدارة الاستعمارية ليخدم نخبة صغيرة من المستوطنين الأجانب، فكان لزاما أن يتصدى المدرسون الموجودون على ندرتهم إلى مجابهة المعركة على واجهتها التربوية و الإدارية"<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،1983، المادة 1، ص.ص.21، 24.

<sup>(2)</sup>نفس المرجع، المادة 16، ص.ص.24، 21.

<sup>(3)</sup>محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1989 ، ص.187.

3)

وعملت بذلك الجامعة في تكوين الإطارات الإدارية المتخصصة و بناء الهياكل ، بعيدا عن الطبقية، والهرمية التي تفرق وإنما كتقسيم للعمل لا يخل بوحدها العضوية، وكاستخدام عقلائي وحكيم للطاقة المتوفرة في الموضع الذي ينبغي أن تستخدم فيه.

وعملت مؤسسات التعليم العالي على تحسين المردود ورفع الإنتاجية من خلال إحداث تكامل بين الجهازين الإداري والتربوي لما لهما من دور كبير يؤديانه ، وذلك بتدعيم الجهاز التنظيمي وعلى مستوى المناصب الإدارية التسييرية بموارد بشرية ذات خبرة فنية وكفاءة مهنية، وقادرة على حل المشكلات التي تنشأ من خلال التفاعل بين الأفراد المشكلين للجامعة، إلى جانب التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي ومختلف المؤسسات الأخرى التي تتفاعل معها، في إطار التطور والتغير السريع الحادث في ميادين العلم والمعرفة خاصة بتشجيع الروح النقدية والمبادرات البناءة في الجانب العلمي ، إذ لا توجد برامج جامعية ثابتة غير قابلة للتعديل والتجديد.

**ب-العمال:** ويختصون في الأعمال البسيطة كالنقل والخدمات...، ولهم في الغالب علاقات مباشرة أو غير مباشرة بباقي العاملين في الجامعة ( إداريين، طلبة، أساتذة).

**ج-الأساتذة:** وهم ينفذون العمليات التربوية، فئة تباشر التدريس والبحث العلمي، وفئة أخرى تسهر على حسن سيرها من خلال شغلها لمناصب إدارية مثل: عمداء الكليات، رؤساء الأقسام...إذن فالفئة الثانية تعتبر جزء من فئة العمال الإداريين، وهذا تبعا للمرسوم 98-253 والذي يجيز للأساتذة بتقلد مثل هذه المناصب الإدارية.<sup>(1)</sup>

وتحتاج المؤسسة الجامعية عند أداء وظيفتها إلى خلفية تربوية وتنظيمية ميزتها المرونة، والقابلية للتطور، بمراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية، ولا تصنع

<sup>(1)</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 1998،60، مرسوم تنفيذي يتضمن القانون الأساسي للجامعة.

الجامعة الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لا بد أن تكون هناك فئة تعمل على نقل المعرفة وإيصالها إلى الطلاب وهي هيئة التدريس و البحث.

ففيما يخص مؤسساتنا الجامعية وككل البلاد النامية، فهي تعرضت ولازالت تتعرض إلى نزيف خطير من الإطارات، فيدفعهم الوضع السائد إلى الهجرة وبالتالي الاستغلال الأجنبي لها، الأمر الذي أدى بمسؤولي القطاع إلى محاولة رد الاعتبار، وإعطاء مكانة للإطار الوطني وتطويره كما وكيفا، وذلك من خلال توفير كل الظروف والعوامل المساعدة على التلقين والإبداع والاستقرار في العمل، لكن هذا لم يجسد كما ينبغي في الواقع ، وما زاد من هذا الاختلال هو ارتفاع نسبة الطلبة الوافدين إلى مؤسسات التعليم العالي، فتم اللجوء إلى ترقية بعض الفئات مثل المعيديين والتقنيين قصد تغطية العجز الموجود.

وجانب الخبرة يطرح نفسه في هذا المجال، فهي لا تصنع لذاتها بل للاستفادة منها قطاعات الحياة الأخرى، خاصة بربط العلم بالعمل ، وتهيئة الجيل الجديد لتحمل المسؤوليات ومواصلة المسيرة ، كي يكون هناك تواصل بين الأجيال بعيدا عن النقل الآلي لأساليب الفكر والسلوك، وتماشيا لما يحدث من تغيرات في إطار المبادئ الوطنية والإنسانية، إضافة إلى إثراء الحياة الثقافية بواسطة التثقيف، أي تبسيط العلوم والآداب والفنون و توصيلها للعاديين من الناس.

**د-الطلبة:** وهي الفئة الغالبة في البنية البشرية للجامعة وهم من يتلقون مختلف المعارف، وهم على علاقة مباشرة ودائمة بالعاملين الآخرين.

فالجامعة الجزائرية اليوم قاعدة تعليمية تزداد عمقا وانتشارا ، الشيء الذي يجعلها في مأزق خاصة إذا كان إطارها الإداري ضعيف، ومرافق الخدمات ( المكتبات، المخابر ، المدرجات...) تعاني من نقص فادح مقارنة بالتطور الهائل في أعداد الطلبة، وهو الأمر الذي من دون شك يجعل مضمون التكوين يواجه مشكلات حادة ، تتعلق أساسا بفشل

الطالب في تمثل المنهج الدراسي، والتكيف مع الجو الجامعي ، وبالتالي تكوينه وتحصيله.

فبالنسبة للجانب الأول والمتعلق بعدم تمثل الطالب للمنهج الدراسي فهذا راجع إلى عدة عوامل أو أسباب أهمها: (1)

- عدم كفاية الإعداد الثقافي والتربوي في المراحل السابقة من المنظومة .
  - الميل من طرف الطلاب للتجمع في الجامعات المركزية على حساب الرغبات الحقيقية .
  - إهمال الجانب الإعلامي والتوجيه في مستهل السنة الجامعية.
- أي أن هناك تواصل و تكامل بن جميع المراحل التربوية ، ولا يمكن إهمال أي منها، فالجامعة لا تنمي سوى البذور التي زرعت بطريقة جيدة في المرحلتين الابتدائية والثانوية، وهو الأمر الذي حرصت عليه الدولة عن طريق ربط المنظومة التعليمية ككل في مختلف مراحلها بطريقة دينامية مرنة، بحيث لا يحدث أي إصلاح أو تغير في مرحلة إلا و يرد صدها في المراحل الأخرى، كي لا تتولد هناك أية هوة أو تفكك بين الأطوار التعليمية.

## 2/البنية القانونية:

تنشأ الجامعة بموجب مرسوم حكومي، ولها مجموعة من القوانين والأنظمة تضبط أعمالها وتنظم علاقات العاملين فيها في إطارها الرسمي، كما تنشأ علاقات أخرى غير رسمية تكون مؤثرة في بعض الأحيان نتيجة للتفاعلات الحاصلة بين العاملين فيها.

## 3/بنية الجامعة المادية:

(1) محمد العربي ولد خليفة ، مرجع سبق ذكره، ص.188.

وهي كل ما يتعلق بالجانب المادي والهيكل للجامعة من هياكل بيداغوجية (قاعات، مكاتب، مكتبات، أجهزة، وسائل نقل، نوادي، مطاعم،...)، بالإضافة إلى الجانب المالي، وهذا كله لكي يكتمل البناء الكلي للجامعة قصد تأدية مهامها ووظائفها.

### ثالثا / وظائف التعليم العالي :

وفق المرسوم رقم 83-544 الصادر بتاريخ 1983/09/24 والمتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للجامعة الجزائرية، فوظيفة الجامعة الجزائرية الأساسية تتمثل فيما يلي: (1)

- تساهم الجامعة في نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتوزيعها.
- تكوين وإعداد الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- تضطلع الجامعة بترقية الثقافة الوطنية وتطويرها.
- تساهم الجامعة في تطوير البحث وتنمية الروح العلمية.
- تتولى الجامعة تلقين الطلاب المعارف ومناهج البحث العلمي.
- تعمل الجامعة على تحسين المستوى العلمي والقيمي وتجديد المعلومات وتطويرها والتكوين الدائم للأفراد التابعين لها.
- تتولى الجامعة نشر الدراسات والأبحاث و النتائج التي توصلت لها.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1983. ص.ص 21، 24.

فوظيفة الجامعة الجزائرية من خلال القانون الأساسي تتجلى في ثلاث محاور أساسية هي:

1/ الاهتمام بالقوى البشرية من خلال تقديم تعليم عالي وتكوين متخصص ودائم خاصة المخصصة منها والموجهة للتنمية الوطنية في كل التخصصات والمجالات المستهدفة ، وهذا لتولي الدور في العملية الإنتاجية بعد التخرج وفي شتى التخصصات التي تؤهلهم للقيام بالأعمال التي يتطلبها العمل، وتعد هذه الوظيفة من أهم وظائف التعليم العالي لما تلعبه من دور أساسي في التنمية والالتحاق بالركب الحضاري ، رغم أنها تعاني من عدة مشاكل أهمها:

أ- إعداد وتكوين الطالب نظريا دون إقحامه في الميدان وبالتالي فهذا ما يولد نوع من الهوة بين ما تلقاه الطالب نظريا وبين الواقع الذي يعيش فيه.

فالطالب وجد نفسه فاقدا لأهم مقومات الإعداد المتميز وهي الخبرات العملية المؤهلة لممارسة العمل الحقيقي، كما نتج عنها أيضا مشكلة أخرى وهي عدم قدرة خريج الجامعة على تأدية العمل الذي أعد له بعد تخرجه مباشرة بل يحتاج إلى تكوين وفق برامج تدريب قصيرة أو طويلة المدى يخصصها المستخدمون لهؤلاء الخريجين لتأهيلهم لأداء علمهم.

ولم تستطع بعض محتويات وبرامج الإعداد الجامعية مواجهة متطلبات سوق العمل المتطور والمتجدد بشكل مستمر خاصة ما تعلق بتحديث أساليب تنظيم العمل ووسائل وأدوات الإنتاج ، بل بقيت تعتمد على نظريات لم يعد لها القدرة على تحليل وتفسير واقع

المجتمع ، مما أدى إلى البحث وخلق بنى تعليمية موازية للجامعة كملاذ للخريجين للتمكن من الحصول على فرص عمل جديدة وبمؤهلات أحسن. (1)

ب- تعد الجامعة الطلبة إعدادا يضمن لهم مجابهة متطلبات الحياة ككل، لكن الملاحظ أن الشهادة الجامعية في أغلب الحالات تضمن لصاحبها المحافظة على عمله فقط، في حين تتكفل جهة العمل تكوينه وتأهيله مهنيا وإكسابه مهارات جديدة مفيدة للحياة.

ج- اعتماد الجامعة على أسلوب التلقين وتكريس وتدعيم ثقافة الذاكرة من خلال اختزالها لعمليات التعليم في التذكر والاسترجاع ، وهي ثقافة تخلق نوع من الهوة بين ما هو نظري وبين التغيرات والمستجدات التي تحدث في .

ولتجاوز هذا المشكل أوجب على الجامعة اتباع ثقافة بديلة " لثقافة الذاكرة" و هي ثقافة الإبداع والتي تستلزم الوعي بأن نظام التعليم الذي يسعى إلى مساعدة المتعلمين أيا كانت مستوياتهم إلى إدراك علاقات جديدة ، وكشف التناقضات السائدة في الواقع، وهذا لصياغة واقع جديد يحقق مطالب الجميع. (2)

فالتعليم العالي يواجه مهاماً ووظائف جد ضرورية وفي نفس الوقت تحقيقها صعب المنال، فإعداد القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة أمر يستدعي تضافر وتكثف جهود عدة أطراف ووقوفها إلى جانب قطاع التعليم العالي وهذا قصد التكفل بأعباء المجتمع والاستجابة لحاجياته ومتطلباته، أي أن يقوم هذا القطاع بدور مجتمعي تنموي شامل ، يوازن بين الطلب الاجتماعي و الثقافي واحتياجات الاقتصاد الحديث ، كل هذه التحديات كانت بمثابة تحديث لمشروع وظائف الجامعة الجزائرية من خلال الإصلاحات في مرحلتها الأخيرة والتي تصاهر بين ما هو نظري وما هو عملي.

(1) شبل بدران ، جمال الدهشان ، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص.48.

(2) شبل بدران ، جمال الدهشان، مرجع سبق ذكره، ص.51.



2/ بعث الروح العلمية وتطوير البحث العلمي لدى الطلاب والمدرسين وإرساء قواعده واستمراريته، وكذا العمل على خلق توازن بين عملية التعليم من جهة والبحث العلمي من جهة أخرى.

وتستخدم الجامعة البحث العلمي كوسيلة لإنتاج المعرفة واستغلال نتائجها للتكفل والاهتمام بالقضايا والإشكاليات الواقعية بعد أن كان ينظر إلى العلم كونه نظري معزول بقوانينه ونظرياته. (1)

ويعتبر البحث العلمي أحد الأدوات الأساسية في إستراتيجية التنمية، والمحور الذي تبنى عليه مشاريع التطور في مختلف المجالات لأنه الأداة الوحيدة التي لا يمكن استعارتها من الآخرين ، وتجرى البحوث العلمية على مستويين: (2)

أ-البحث العلمي في نطاق دراسات ما بعد الليسانس.

ب-البحث العلمي في نطاق المنظمة الوطنية للبحث العلمي.

وبخصوص الدراسات العليا في الجزائر فأهم العقبات التي حالت دون تطور البحث العلمي فيها هو عدم التمييز بين التنظيم الإداري وبين التنظيم العلمي وهو الأمر الذي أدى بالأساتذة والطلبة إلى عدم المبادرة في أكثر الميادين اتصالا بمهنتهم ووظيفتهم في المؤسسة الجامعية نظرا لغياب مجالس البحث العلمي في عدد من المعاهد والتخصصات، مع تأخر بعض المشاريع البحثية التي مر عليها حين من الدهر دون مراقبة أو اتخاذ إجراءات على ذلك، ومن خلال هذا يتبين لنا و كأن الجامعة الجزائرية لا يعينها البحث ولا التكوين الجيد ولا الارتقاء بالعاملين فيها من طلاب وأساتذة وعمال.

(1) نبيل يعقوب الدواب، نادر فرجاني، مستقبل التعليم و البطالة في الوطن العربي، دمشق ط1، (دون سنة نشر) ص.43.

(2) محمد العربي ولد خليفة ، مرجع سبق ذكره، ص. 225.

ويحتل البحث العلمي في عصرنا هذا الصدارة في التغيير وإحداث التقدم وتوجيه تفكيرنا نحو المستقبل، إلا أن هذا الأخير يفرض علينا تحمل مسؤولياتنا تجاه هذه البحوث وعدم الاكتفاء بالصدفة أو بالإسقاطات المناسبة لنتائج الآخرين حتى ترتقي فعلا. (1)

وخصوصيات الثقافة والعلم والمعرفة من أبرز اهتمامات التعليم العالي من خلال تقديم التعليم الجيد والتكوين المتخصص بالموازاة مع تنمية اتجاه البحث العلمي لدى الأساتذة والطلبة، وهذا الجانب يتطلب تجنيد قدرات إنسانية ومالية هامة ولفترات طويلة حتى يتم بلوغ الهدف.

3/ ترقية الثقافة الوطنية والإنسانية والنشاط الفكري، وذلك بما تملكه الجامعة أو باقي مؤسسات التعليم العالي من رصيد فكري وثقافي وعلمي وبيداغوجي، وبما تضمنه من كفاءات وإطارات ومتقنين وعلماء قادرين على إحياء التراث الوطني والقومي وترقيته وذلك للمساهمة في التنمية الوطنية الشاملة. (2)

وبخلق قنوات التواصل بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع ككل يكتمل الإحياء والارتقاء، وهنا تبرز وظيفة التعليم العالي في إعداد قوى عاملة مدربة مهنية، وذلك بغرض التكفل بأعباء المجتمع ومواجهة مختلف الاحتياجات والمتطلبات، والتي تكسب الطالب أو المتكون روح المسؤولية إزاء مشكلات مجتمعه وجعله فاعلا انطلاقا من الرصيد المعرفي الكمي والكيفي المقدم.

وتهدف مؤسسات التعليم العالي إلى إثبات وجودها وذلك بالتزامها بقضايا المجتمع والإنسانية وكذا توطيد العلاقة بين المتكونين والمحيط الذي يعيشون فيه، عن طريق

(3) قاسم حبيب جابر، "الجامعة والتنمية خدمات متبادلة" مجلة الفكر العربي، العدد 98، لبنان، 1999، ص.139.

(1) شبل بدران، جمال الدهشان، مرجع سبق ذكره، ص.48.

التقارب بين مؤسساته وجميع أفراد هذا المحيط بغض النظر عن مستوياتهم المختلفة من خلال ما يقدم أو ما ينتج من مجلات ودوريات أو كتب للاستفادة العامة، أو تخصيص ندوات أو أيام دراسية لتعزيز هذا التقارب والذي يعمل على إزالة تلك الحواجز القائمة بين أفراد المجتمع وبالتالي نشر الثقافة والوعي على المستوى العام.

#### رابعاً/ أهداف التعليم العالي في الجزائر:

انطلاقاً من الوظائف الموكلة إلى مؤسسات التعليم العالي ، واستخلاصاً من المهمة الأساسية والتمثلة في تعليم الأجيال وتأهيلهم ليتمكنوا من الحصول على العمل الوظيفي وبالتالي خدمة المجتمع والإنسانية كافة، يمكن إبراز أهداف التعليم العالي فيما يلي: (1)

- تكوين الإطارات وتهيئتهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وفق ما تمليه التنمية والتطور .
- العمل على توطيد الروابط الثقافية بين مختلف الجامعات، والسعي إلى نشر المعرفة وتنميتها.

- نشر الثقافة الإنسانية الشاملة وتزويد الطلاب بها.
- خلق فرد متخصص فعال.
- الحفاظ على الحضارة الإنسانية وترقيتها عن طريق الاهتمام بالبحث العلمي الذي يكمل مهمة الجامعة .

- ربط البرامج الدراسية بقضايا التنمية الوطنية.
- العمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية بين مختلف معاهد التعليم العالي والجامعات سواء داخل الوطن أو خارجه.

لكن لا تنحصر أهداف التعليم العالي فقط فيما ذكر أعلاه بل هي متشعبة ، وتعددت الآراء فيها واختلفت ولعل أهم وجوه هذه الأهداف البحث العلمي والموجه لتطوير الإنتاج و بالتالي خدمة الفرد والمجتمع. (2)

(1) محمد العربي ولد خليفة ، مرجع سبق ذكره، ص.189.

(2) جميل صليبا: مستقبل التربية في العالم العربي، مكتب الفكر الجامعي، لبنان ، 1997 ، ص.ص.326 ، 330.

فالتعليم العالي يستعد دائما لاستحداث مناهج وتخصصات تعليمية تتماشى والتقدم التكنولوجي السريع والتي تساهم في بناء المجتمع، وإعداد قيادات أساسية فيه، من إطارات وفنيين وإداريين وتوطيد العلاقات بينهم وبين المؤسسات الفاعلة في المجتمع، وحل مشاكلها عن طريق البحوث العلمية للمساهمة في تطويرها، وعموما فالجامعة تقوم بأدوار ومهام لأغراض مختلفة ومتنوعة حسب قدراتها المادية والمعنوية . (1)

إن فمؤسسات التعليم العالي أهداف تسعى لتحقيقها انطلاقا من الوظائف والمهام الموكلة إليها، لكن تحقيق هذه الأهداف يتطلب ويستوجب توفر عدة شروط وإمكانيات تساهم بشكل كبير في إثبات وجود قيام هذه المؤسسات وأهميتها.

#### خامسا/ مبادئ التعليم العالي في الجزائر:

يختص المجتمع الجزائري عن باقي المجتمعات الأخرى، من خلال ما تتبعه وتنتهجه المؤسسات القائمة في هذا المجتمع باعتبار أنها منبثقة من فلسفة معينة وتتبنى اتجاه وتسعى على تحقيق أهداف معينة، وباعتبار مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) هي إحدى هذه المؤسسات التي تبنت منهاجها واتبعت طريقا تنظيميا محددا سعيا منها لترسيخ معالم الشخصية الوطنية الجزائرية وذلك من خلال تفاعلها مع مقومات وخصوصيات المجتمع ، والتغيرات المتتالية من تنظيم بيداغوجي وتغير في البرامج وارتفاعا في الحجم ، ما هو إلا تعبير عن مساهمة الحياة المتجددة والمتغيرة باستمرار ولكن في ظل المحافظة على الثوابت الوطنية ، ومن أهم المبادئ و السياسات التي ميزت نظام التعليم العالي في الجزائر مايلي:

/ الديمقراطية التعليم :

اعتمدت الدولة الجزائرية من خلال المدارس إجبارية التعليم الأساسي مع مجانيته فتحت أبوابها لأعداد كبيرة من الطلبة حتى وصولهم إلى التعليم الجامعي، والرغبة في إحداث تطور سريع في هذا القطاع أدى إلى انتشار الجامعات والمعاهد الوطنية والمدارس العليا في مختلف مناطق الوطن، وديمقراطية التعليم تنص على أن التعليم هو حق لكل فرد في المجتمع و ليس حكرا على فئة اجتماعية معينة. (2)

وتهدف ديمقراطية التعليم العالي إلى تحقيق مايلي:

(1) محمد الصديق، محمد حسن ، " دور الجامعات في خدمة المجتمع" مجلة التربية، ع107، مارس 1993، ص.52.

(2) رابح تركي ،أصول التربية والتعليم، مرجع سبق ذكره، ص.158.

- أ\* إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين انهوا بنجاح دراستهم الثانوية كل حسب كفاءته العلمية، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية.
- ب\* ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد والمدارس الوطنية قصد تعدد مراكز التعليم ونشر التكنولوجيا في كل جهات الوطن.
- ج\* توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية ( المنح الدراسية، المطاعم و السكن ... ) لأبناء الفئات المجتمعية المتوسطة والفقيرة ، وهذا قصد الاستفادة العامة من فرص التعليم الجامعي وتقديم خدمات خاصة للمتفوقين.
- وارتفع عدد الطلبة في الجامعة الجزائرية عقب الإصلاحات التي مست قطاع التعليم العالي ، فبعد أن كان هذا العدد خلال السنة (1971-1972) 36005 طالب، أصبح في سنة(1977-1978) 63915 طالب ، أي أن حوالي 87 % من حائزي البكالوريا يسجلون في معاهد التعليم العالي ، كما شملت المنح على 70 % من الطلاب في مرحلة الليسانس وما بعد التدرج داخل الجزائر وخارجه. (1)
- وبتطبيق اللامركزية تعززت ديمقراطية التعليم ، وانتشرت بذلك عدد من مؤسسات التعليم العالي داخل الوطن، فبالإضافة إلى الجامعات الثلاثة في العاصمة وهران وقسنطينة، تم خلق عدد من المراكز الجامعية في كل من عنابة ، تلمسان، مستغانم، تيزي وزو وسطيف... إلخ، وهو ما كان ينص عليه الميثاق الوطني من خلال تحقيق مشروع جامعة أو معهد جامعي في كل منطقة خلال السنوات القادمة.
- وبالرغم من التطور الكمي للمؤسسات الجامعية من خلال المخطط الرباعي الثاني (1973-1977) والارتفاع المتزايد لعدد الخريجين، وإمداد هذه المؤسسات بالوسائل الضرورية للعمل لم يعط النتائج المرجوة منه وهذا لعدة أسباب منها:
- 1/ التطبيق العشوائي لمبدأ ديمقراطية التعليم بعيدا عن التوجيه والتخطيط الدقيق للموازنة بين ارتفاع عدد الطلبة وهياكل الاستقبال والمؤطرين، ما نتج عنه الاكتظاظ في المراكز والجامعات الجزائرية مما يؤثر على المهام أساسية للجامعة خاصة التربوية منها والبحثية وكذا المهام الإدارية.
  - 2/ التضخم في عدد الطلبة عند مرحلة البكالوريا باعتبارها المؤهل آليا لدخول الجامعات وهو الشيء الذي لم يؤخذ بعين الاعتبار خاصة الاستعدادات والقابليات وحاجيات البلاد من الإطارات المؤهلة.
  - 3/ غياب التوعية والإعلام التوجيهي فيما يتعلق بخصوصيات الجامعة والفروع الموجودة فيها.
  - 4/ العراقيل البيروقراطية داخل الهياكل الجامعية والتي كانت عائقا أمام التطور الكمي والنوعي لهذا القطاع.

(1) محمد العربي ولد خليفة ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص.209-210.

5- /التنسيق غير الفعال بين مؤسسات التعليم العالي أفقيا وعموديا ، ووجود هوة كبيرة بين قطاع التربية والتعليم وجهات التشغيل الأخرى.

### II /الجزارة في إطارات التعليم العالي:

تعتمد الجزائر على الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية، وهذا قصد جعل التعليم العالي جزائريا في محتواه وأساليبه وأهدافه تماشيا وواقع المجتمع. فالجزائر في المراحل الأولى بعد استقلالها كانت تعاني من قلة الإطارات (الأساتذة) فلجأت إلى جلب إطارات أجنبية قصد تكوين طلبتها، لكن هذا الوضع لم يرق للقائمين بقطاع التعليم العالي في الجزائر، فلجأوا إلى تكوين الأساتذة واعتبروه من المهام الاستعجالية، وعليها يتوقف تشكيل الجامعة الجزائرية وفي وقت واحد تحرير البلاد من التبعية الثقافية والتكنولوجية المضرة بالمجال الاقتصادي والاجتماعي والإيديولوجي ، وللجزارة معاني أخرى منها: (1)

أ/ جزارة نظام التعليم العالي، وخطئه ومناهجه، والابتعاد عن الاستيراد الثقافي من المجتمعات الأخرى إلا بما تقتضيه المصلحة العليا للمجتمع.

ب/ جزارة الإطارات باستمرار قصد الاعتماد الكلي على الكفاءات الوطنية لتحقيق الأهداف العلمية المتوخاة .

ج/ اختيار أهداف التعليم العالي وقيمه ومتطلباته انطلاقا من واقع الجزائر ، وبعيدا عن الثقافات الأخرى قصد تحقيق التنمية الشاملة بالحفاظ على معالم الشخصية الوطنية. وفيما يخص التأطير فإن جزارة الإدارة ومراكز الإشراف انطلاقا من الجامعة ومراكز البحث تحققت بسرعة وقضت بشكل كبير على التبعية والوصاية المباشرة التي كانت تمارس من قبل الأجانب والتي خلفت آثارا على تعليمنا العالي وأنشطته البحثية المختلفة. والملاحظ أن عملية جزارة هيئة التدريس لم تستكمل في كثير من المعاهد والاختصاصات حيث بقيت بعض المعاهد تستجد بالخبرات الأجنبية وبأعداد كبيرة من أستاذ إلى معيد ومساعد فني، ولم يكن التكوين كافيا وموازيا للتطور الكمي الهائل للطلبة الوافدين إلى الجامعة وحجم الساعات المكثف.

وسجل نقص في الإطارات الجزائرية المختصة (علميا وتقنيا) باستثناء معهد العلوم

الطبية وهذا كلما ابتعدنا عن العاصمة، انظر الجدول رقم (01) يبين ذلك: (2)

الدرجة الجامعية	أساتذة و أساتذة محاضرون	مكلفون بالدروس أساتذة مساعدون	مساعدون و مساعدون تقنيون	المجموع	المجموع

(1) رابح تركي ، أصول التربية والتعليم، مرجع سبق ذكره، ص.160.

(2) محمد العربي ولد خليفة ، مرجع سبق ذكره، ص.215.

%	/	%	المجموع	%	المجموع	%	المجموع	/
50.5	1710	43.8	1129	68	372	78.6	209	الجزائر
5.6	189	5.4	140	4.2	23	9.8	26	باب الزوار
15.6	530	18.5	477	6.2	34	7.1	13	وهران
27.1	921	30.7	793	21.6	118	3.8	10	قسنطينة
1.8	31	1.3	31	/	/	/	/	عنابة
0.3	11	0.3	9	/	/	0.7	02	تلمسان
100	3392	100	2579	100	547	100	266	المجموع

كما يوضح الجدول رقم (02) الاختلاف الواضح في التأطير إذا نظرنا إلى عدد المؤطرين الجزائريين من مختلف الدرجات كما هو عليه في السنة الجامعية 1977-1978:<sup>(1)</sup>

نسبة الجزائريين	عدد الجزائريين	المجموع الكلي	الدرجة
36.8 %	266	723	أساتذة و أساتذة محاضرون
43.9 %	547	1246	مكلفون بالدروس و أساتذة مساعدون
61.2 %	2579	4210	مساعدون و معاونون فنيون
54.7 %	3392	6179	المجموع

ويتزايد عدد الأساتذة في مختلف الدرجات العلمية وخاصة منذ سنة 1973 إلا أن عددهم لا يزيد إلا قليلا عن نصف عدد الأساتذة العاملين في الجامعات (54.7 % ) ، والملاحظ أن نسبة كبيرة من الأساتذة المساعدين والمعاونين (61.2 % ) في مختلف

<sup>(1)</sup> محمد العربي ولد خليفة، المرجع السابق، ص.215.

الاختصاصات هم في حالة التكوين ، ويبدو أن هذا الأخير بطيء جدا وبالتالي اللجوء إلى الاستعانة بالأجانب في عملية سهلة ومؤقتة قصد الاحتكاك بهم والاستفادة منهم ماديا ومعنويا أكثر مما تستفيد منهم المؤسسة الجامعية الجزائرية وهذا راجع إلى عدة أسباب منها:

أ/ عدم الاهتمام أكثر بتكوين الإطار وتأهيلهم وترقيتهم علميا وبيداغوجيا.

ب/ بالرغم من ازدياد عدد البعثات وتعدد الاتفاقيات مع البلدان الأجنبية ، إلا أن التكوين لم يرق لما كان مخططا له، ويعود بالأساس إلى عدم استشارة أعضاء هيئة التدريس في نوعية التكوين ومكانه ومدته وكذا ضعف المراقبة في الخارج، مع ضعف المقابل المقدم لاستقطاب ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية .

ج/ ما يتعلق بوظيفة الأستاذ والتعقيدات والصعوبات المصاحبة له مما يدفعه إلى الجمع بين وظيفتين الشيء الذي يؤثر في أدائه الكمي والكيفي.

كل هذا أدى بالإطار الجزائري المؤهل والكفاء إلى التعامل مع مؤسسات خارجية وتسخير كل جهده في خدمتها بمقابل كافي ومغري يدفعه على التخلي عن الجامعة الجزائرية والهجرة إلى الخارج.

### /// التعريب:

والتعريب يقصد به الاستعمال الواسع للغة العربية في جميع مراحل التعليم من خلال التعاملات الإدارية، وفي البحوث العلمية بمختلف فروعها وتخصصاتها ، مع تعريب بعض الدراسات والشهادات.



والتعريب يعد من أولويات المجتمع الجزائري لأنه يحقق مقومات شخصيته الوطنية وكذا لاسترجاع اللغة العربية لمكانتها التاريخية والطبيعية من التعليم الجامعي الجزائري، وهذا خاصة بعد أن همشت في المرحلة الاستعمارية، ويرتكز التعريب عموما على: (1)

أ/ اللغة العربية بمثابة أداة لتكوين الشخصية التاريخية للفرد الجزائري، وهي لغته الثقافية وبالتالي يجب أن تكون لغة حياته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالي لغة التربية والتعليم في الجزائر.

ب/ توحيد التكوين باللغة العربية في مختلف المواد والمراحل التعليمية الابتدائي والثانوي والجامعي وكذا التكوين المهني هو الهدف الأساسي من عملية التعليم.

ج/ عملت السلطات الجزائرية على إعطاء المكانة اللائقة للغة العربية من خلال تعميم استعمالها في كل المجالات ، فقامت بتعريب العلوم الإنسانية والاجتماعية تعريبا كاملا لكنها تعثرت فيما يخص الفروع والتخصصات التقنية والتكنولوجية وهذا بسبب تعنت الجناح الفرانكفوني في الجامعة وغيره من القطاعات.

#### د/ الاتجاه العلمي والتقني في التعليم العالي:

ويهدف هذا المبدأ إلى المساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي، إذ يؤدي إلى التقدم الاقتصادي الوطني والذي سوف ينعكس على الميادين الأخرى، وهذا لا يتأت إلا بتكملة الدراسة النظرية بالدراسة العملية التطبيقية، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق ما تلقاه نظريا في المجالات التطبيقية كالصناعة والزراعة والطب والصيدلة.

#### سادسا/ المداخل النظرية ودراسة الجامعة:

النظرية تنطلق في الأساس من الواقع لتعود إليه ، وهي تفسير ملائم لنظرة معينة، من خلال نسق استنباطي مكون من عدة مقدمات ونتائج ، والاتساق هو الميزة القائمة بين تلك القضايا ، وتستنبط كل قضية بصورة منطقية من القضايا التي سبقتها .

(1) محمد العربي ولد خليفة ، مرجع سبق ذكره، ص.218.

من هنا كان العمل على تحديد جزء للنظريات التي عالجت الجامعة من مختلف جوانبها، أمرا إلزاميا ولبنة أساسية لإثراء هذا البحث وتأسيسه، وبداية يستدعي الأمر التطرق إلى الأطر النظرية التي تشكل المحاولات المحددة للتعليم عامة والجامعة خصوصا وعلاقتها بالمجتمع والتنمية، ومنه فقد ارتأينا الإشارة إلى تلك الإسهامات النظرية المبكرة ولو بصورة موجزة ، ثم التطرق إلى الإسهامات المعاصرة التي تعد امتدادا لسابقتها من منطلق الطبيعة الاستمرارية للنظرية .

### 1/الاتجاه الماركسي:

ترتكز النظرية الاجتماعية عند ماركس على قضايا أساسية هي: (1)

\*1 التصور المادي للمجتمع والتاريخ.

\*2 الطبقات و الصراع الطبقي.

\*3 الاغتراب.

\*4 نظرية المعرفة.

انطلاقا من قضية- نظرية المعرفة- والمتمثلة في العلاقة الموجودة بين الوجود الاجتماعي والوعي الاجتماعي " فإن ماركس يرى بأن النشاط الاجتماعي على اختلافه، والوعي الاجتماعي، يتحددان بوضوح من خلال اعتبارهما اجتماعيين، وكذلك فالنشاط أو التغيير والوعي أي العقل لا وجود لهما إلا في ضوء علاقة واضحة الملامح بالآخرين، ويتحققان حيثما يقوم هذا التغيير الاجتماعي المباشر على أساس طبيعة التغيير التي يتوافق مع الوعي من خلال قيامه بإعداد عمله العلمي". (2)

(1) محمود عودة ، تاريخ علم الاجتماع (مرحلة الرواد) ، الجزء 1 ، دار المعرفة الجامعية ، 1998 ، مصر ، ص.124.

(2) محمود عودة، المرجع السابق، ص.22.

والإصلاح التربوي الحقيقي يتضمن عمليات تغيير سياسية واقتصادية ذات تأثير على إعادة توزيع مصادر القوة والثروة في المجتمع، ويتم من خلال التغيير السياسة التعليمية وما يلحق بها من تغييرات في البنى التنظيمية التربوية .

وحدد كومز في كتابه " أزمة التعليم في عالمنا المعاصر 1971"، أزمة التربية في المجتمعات النامية في عدم الموازنة بين ارتفاع الطلب وبين المناهج المؤطرة لذلك، إذ قدم حلا لهذه المشكلة - إصلاح التعليم- من خلال الرفع من المساعدات الأجنبية المالية والتقنية مع إدخال تكنولوجيا التعليم للتقليل من عدد المدرسين ومن ثم تخفيف الميزانية".<sup>(1)</sup>

## II/الاتجاه الوظيفي:

والانطلاقة ستكون من إسهامات الرواد ، ثم بعد ذلك الانتقال إلى المحدثين ممن واصلوا على نفس الدرب وصولا إلى مدرسة التحديث، والذين تضمنت إسهاماتهم السوسيولوجية ، التعليم والتعليم العالي خصوصا بما في ذلك الجامعة باعتبارها مؤسسة اجتماعية لم تلق الاهتمام الذي لقيته المؤسسات الاجتماعية الأخرى ، كالمصانع ، الشركات ، المستشفيات وغيرها، بغض النظر عن الكتابات والتحليلات النادرة عن ذلك، والتي ارتأينا تقديمها في سياق تحليل سوسيولوجي من خلال التركيز على دور الجامعة ، ووظيفتها الأساسية في المجتمع والتي اعتبرها خاصة الرواد منهم نسقا لحفظ التوازن أو ميكانيزم للتكامل بعيدا عن عوامل التنافس والصراع، أي إشارة مباشرة للعلاقات البنائية الوظيفية، والمبنية أساسا في أعمال كل من :

1/ هيربرت سبنسر: ورؤيته السوسيولوجية للتنظيمات ومؤسسات المجتمع الصناعي، وخاصة فيما يتعلق بنشأة النظرية الخاصة بظهور التنظيمات الحديثة في المجتمع

<sup>(1)</sup> محمود مستجير مصطفى، مخطوطات كارل ماركس 1844، دار الثقافة الجديدة ، مصر، 1975، ص.130.

الرأسمالي، والهدف من ذلك معرفة نماذج العمليات الداخلية في هذه المؤسسات ، وكيفية تطويرها وتحديثها منهجيا. (1)

2/إميل دوركايم: وتعد المقارنة بين المناهج وطبيعة السياسات التعليمية في بعض الدول الأوروبية أبرز أفكاره ، وهذا قبل ظهور المجتمع الحديث، أو عصر التنوير وما للعلم من أهمية وما للجامعة من دور تلعبه وأهداف تحققها.

3/ ماكس فيبر: أكد فيبر على أهمية الجامعات المستقلة وظهور قطاع التعليم العالي، وهذا من خلال تحليلاته للعلاقة بين الدولة والتنمية والجامعة، كما تحدث عن فكرة الحرية الأكاديمية باعتبارها مركز ومنشأ المشكلات الأخرى، كما لم يخف مخاوفه من هذا النظام أثناء مناقشته لنظام الجامعات الأمريكية. (2)

4/ تالكوت بارسونز: من رواد المدرسة الأمريكية نجد كل من : بارسونز ، سملسر وجلارد بلات وغيرهم ممن تعرضوا للجامعة وقضية التعليم في المجتمع الأمريكي والغربي، والشيء المميز لهذه الدراسات إسهامات " بارسونز" في هذا الموضوع في عمله السوسيولوجي النسق الاجتماعي، الذي اهتم فيه بالجماعات المهنية في الجامعات ، وأهمية التدريب المهني والفني باعتباره جوهر المعرفة الطبيعية والمهنية، أي تطوير الكفاءة المعرفية. (3)

والعلاقة المتبادلة بين العملية التعليمية وأنشطة البحث العلمي أكثر ما ركز عليه بارسونز ، إضافة إلى إثارة طبيعة النمو والتحول البنائي للنمط البيروقراطي للجامعة، والتميز الموجود بين الجامعات و غيرها من التنظيمات الاقتصادية والسياسية، من خلال

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التعليم الجامعي ( دراسة في علم الاجتماع التربوي) ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1991، ص.130.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن، نفس المرجع ، ص.100.

(3) نفس المرجع ، ص.ص.118.

فهم الجامعة والتي اعتبرها كتنظيم أكاديمي أو مجتمع محلي متماسك يؤدي وظائفه في المجتمع.

ومنه فتصورات بارسونز عن سوسولوجيا الجامعات تتجلى في تأكيده المستمر على الدور الوظيفي والبنائي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

### III/ الاتجاهات النظرية المعاصرة:

تطرق عدد كتابات حديثة لطبيعة التعليم العالي وكل قضاياها وهذا بطبيعة الحال بالاعتماد على الدراسات المبكرة و من أشهرها: (1)

1/ إشبي و جوبلانج: وتحليلاتهم كانت تبريرا لنظرية المماثلة البيولوجية لسبنسر، فإشبي تعرض للتطور التاريخي للنماذج الغربية للجامعات، ودراسة الجامعات الغربية وكذا جامعات الدول النامية وهذا باعتبارها بناء عضويا.

وأشار جوبلانج إلى الجامعات التكنولوجية والمعاهد التقنية المنفردة بالخصائص المشابهة للجامعات، مثل : استقلالها، تحديد المسؤوليات، البحوث التقني، وكذا منح الدرجات العلمية.

2/ إميري و تريست: بتطور نظرية التنظيم، اتخذ من نظرية النسق العام من خلال تحليل البيئة الخارجية و علاقتها بالجامعات في إطار عرض البيئات:

- البيئة العشوائية المستقرة.
- البيئة المتداخلة المستقرة.
- البيئة المجددة الموزعة.
- البيئة غير المستقرة.

وهي محاولة لدراسة ماهية البيئة التنظيمية المحيطة بالجامعات، رغم كونها أنماط مثالية.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص.145

3/ **بيرنوك كلارك:** وتطرق إلى قضايا مشكلات التعليم العالي، وكل ما يواجه المؤسسات التعليمية الجامعية والأكاديمية كامتداد لأفكار فيبر وهذا من خلال إجراء العديد من التحليلات والدراسات النظرية والإمبريقية مع بعض السوسيولوجيين ، فكانت تحليلاته معمقة وتصوراته متنوعة لقضايا الجامعة.

#### IV/ إسهامات نظرية أخرى للجامعة:

1/ **نظرية التحديث:** وجاءت لتوضيح العلاقة المتبادلة والعوامل المفسرة لمختلف عوامل التنمية، والتحديث نموذج مأخوذ من المجتمع الغربي، لينقل إلى مجتمعات العالم الثالث، ومن بين هذه العوامل: التعليم، والتي ركزت عليه بتحليل الجوانب البنائية والوظيفية المتغيرة للتنمية عموماً.

ولقد لقيت نظرية التحديث اهتماماً كبيراً خاصة في تحليل العلاقة بين التعليم والتحديث والتنمية، وذلك بالإشارة إلى أهمية دور المؤسسات الاجتماعية التعليمية في عملية التجديد على كافة المستويات بالدول النامية .

وبرزت إسهامات سوسيولوجية وسيكولوجية ممثلة لهذا الاتجاه، والتي تبنى عليها مسارات التطور في المجتمع خاصة في دول العالم الثالث ونذكر أهمها :

أ/ **دافيد ماكلياند :** وحلل نظرية التحديث، مركزاً على بعض المتغيرات السوسيولوجية، السيكولوجية والاقتصادية وتأثيرها على عمليات التنمية من خلال قياس معدلات توجيه الأبحاث في المجتمع، كما اهتم أيضاً بمجموعة قليلة من العوامل التي تكمن أساساً في الثقافة الموجودة في المجتمعات المتقدمة، ونقلها للمجتمعات الأخرى عن طريق متغيرات سيكولوجية : كالإنجاز، الدافعية، القيم والمعتقدات . (1)

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن ،مرجع سبق ذكره ، ص.183.

### ب/إيكس إنكلز و دافيد سميث : ( منتصف السبعينيات )

بحث أجروا بعض الدراسات الميدانية في عدد من الدول النامية وقدموا تحليلات لاستخلاص بعض السمات السيكولوجية، وتحليل دور الجامعات، بغية تحديد علاقة التعليم بالتنمية، وذلك انطلاقاً من كون التحديث عملية اكتساب أكبر عدد من السكان لمسات واتجاهات وقيم، كالخبرة والرغبة في التغيير والتجديد.

أي أن نظرتهم لم تراع خصوصيات المجتمعات، خاصة فيما يتعلق بشخصية سكان العالم الثالث، باعتبارها شخصية فاشلة لا تقوى على الإبداع، وبالتالي تقبل استيعاب الشخصية المتقدمة .

### 2/ نظرية رأس المال البشري : ( بداية الستينات )

وقام المختصين في الاقتصاد بدراسة العلاقة بين التعليم برؤية اقتصادية، وتجلي اهتمام هؤلاء من خلال الجوانب الاقتصادية للعملية التعليمية ضمن متغيرات كمية، ومن بين أشهر الآراء نجد : الأمريكي تيودور شولتز الذي قام بتحليل العلاقة المتبادلة بين العملية التعليمية ومخرجاتها من القوى العاملة كاستثمار لرأس المال البشري، وهو نوع من الاستثمار الإنتاجي . وكأساس للتنمية الشاملة، والتعليم العالي عموماً كعملية اقتصادية ذات طابع استهلاكي ، إنتاجي ، استثماري .<sup>(1)</sup>

وتأتي بعد ذلك ( في الثمانينات ) تحليلات في هذا الاتجاه ، من أهمها تحليلات كل من: بيشر، كوجن، وبلاجر وغيرهم ممن تبناوا طبيعة التغيرات الاقتصادية، كسبب في انخفاض نفقات الاستثمار المادي للمؤسسات الجامعية .

والشيء الهام الذي يؤخذ على هذه النظرية هو تركيزها على جانب وحيد دون الجوانب الأخرى .

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، دراسات في علم الاجتماع ، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص.39.

### 3/ نظرية الأنساق الاجتماعية :

وهي من النظريات التي تجمع بين الكثير من التخصصات كعلم الاجتماع، الإدارة والتنظيم، أي بمثابة تلخيص لكل ما ورد حول الجامعة كحوصلة تقدمها هذه النظرية، انطلاقاً من اعتبار الجامعة من الأنساق المفتوحة، لها دور هام في عملية التنمية، كرد على الانتقادات التي مؤداها أن الجامعة هي مجرد بنايات معزولة ليس لها دور في التنمية.<sup>(1)</sup>

كما تركز هذه النظرية على تحليل طبيعة العلاقة المتبادلة بين المؤسسات التعليمية وبالأخص الأهداف العامة للطلاب الدراسين منة خلال الواقع الفعلي في ضوء النسق - المجتمع - .

وصفوة القول فإن الجامعة كمجال للدراسة من العسير فهمه من دون العودة إلى الواقع المجتمعي، في إطار دراسة تحليلية تكاملية، أي بالتطرق إلى كل الإسهامات الكلاسيكية المعاصرة والمحدثة ، ولتكون هذه الإطلالة بمثابة الموجه والمؤسس للأبحاث العلمية، وهو ما يؤكد على الأخذ بالمدخل التكاملية لتغطية مختلف جوانب الظاهرة المراد دراستها .

### سابعا/مراحل التعليم العالي في الجزائر

يعد تتبع ودراسة تاريخ نظام التعليم العالي أداة تمكن من تفحص خصائصه واكتشاف الثغرات والنقائص الموجودة فيه ، والعمل على تصحيح الأخطاء المرتكبة في الماضي وكذا مسابرة ما يحدث من تغيرات داخلية وخارجية وفي جميع المجالات.

وعليه صار من الضروري تتبع المراحل التي مر بها نظام التعليم العالي في الجزائر حتى نصل إلى وضعيته الحالية ، محاولين بذلك إبراز أهم خصائصه وركائزه الأساسية ، بالإضافة إلى مجمل التغيرات والتحويلات التي عرفها.

وعموما فالتعليم العالي في الجزائر مر بالمراحل التالية:

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، دراسات في علم الاجتماع ، مرجع سبق ذكره ، ص.39.



## 1- التعليم العالي في الجزائر إبان الاستعمار:

امتاز التعليم العالي في الجزائر قبل الاستقلال بطابعه الديني مقتصرًا على تعليم أصول الدين و الشريعة، وكذلك مبادئ اللغة العربية، وكانت مقراته المساجد و المعاهد والزوايا... إلخ.<sup>(1)</sup>

وقد عمد الاستعمار الفرنسي للقضاء على هذه المقرات نظرا للدور الفعال الذي كانت تؤديه من نشر للثقافة العربية الإسلامية، وتربية الأجيال، فحولت عدد منها إلى معاهد لنشر الثقافة الفرنسية، والأخرى منها كانت مقرات للهيئات التبشيرية لمزاولة نشاطاتها المختلفة.

وفي بداية الاحتلال كان الاستعمار يحث على تعليم الجزائريين اللغة الفرنسية ونشرها حتى تكون بذلك الحاكم في الجزائر، وهذا لطمس الهوية الوطنية، وبالتالي القضاء على معالم الشخصية الوطنية وذلك باتباع عدة أساليب وضغوطات أهمها:

أ/ الاستيلاء على الأوقاف الإسلامية و استغلالها فيما يخدم الاستعمار.

ب/ إصدار قانون رسمي سنة 1938 يعتبر اللغة العربية لغة أجنبية في الجزائر.

ج/ حصر تعليم الجزائريين في أضيق الحدود.

د/ الاهتمام بالتعليم النظري على حساب التعليم الفني و المهني.<sup>(2)</sup>

هـ/ فصل تعليم الجزائريين عن تعليم الأوروبيين.

---

رابح تركي ، التعليم القومي و الشخصية الوطنية ، ط2، الشركة الوطنية للطباعة والنشر، الجزائر ، 1981،  
(1)ص.92.

(2)مصطفى زايد ، التنمية الاجتماعية و نظام التعليم الرسمي في الجزائر (1962-1980) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص.103.

و/ فرض مصاريف تعليمية باهظة بعد المرحلة الابتدائية تفوق إمكانيات معظم الجزائريين. (1)

وتدعيما لهذه السياسة المتشددة عمدت السلطات الفرنسية إلى حصر التعليم العالي في الجزائر بجامعة واحدة وهي جامعة الجزائر والتي تأسست عام 1877، ثم أعيد تنظيمها عام 1909 وهذا خدمة للأغراض الاستعمارية ، وبقيت هذه الجامعة وحيدة حتى الاستقلال حيث كانت تحتوي على أربع كليات هي: (2)

- كلية الآداب و العلوم الإنسانية.
- كلية الحقوق و العلوم الإدارية.
- كلية العلوم الفيزيائية.
- كلية الطب و الصيدلة.

وأهم ما ميز هذه الجامعة من حيث نظام التسيير والبرامج والمناهج المتبعة أنها كانت طبق الأصل للجامعة الفرنسية ولم يتخرج منها ولا طالب جزائري إلا بعد الحرب العالمية الأولى (1920) كمحامي، وهذا دليل على عرقلة الاستعمار لتعليم الجزائريين باعتباره خطر يهدد تواجدة فيها، وبالتالي عمل بشكل أكبر على إعاقة التحاق الجزائريين بالكليات الموجودة في هذه الجامعة، وهو مت دفع بجمع من المحامين والصيادلة الجزائريين قبل الثورة إلى الدراسة في الجامعات الفرنسية بفرنسا. (3)

وتعرضت الثقافة الجزائرية والإسلامية لسياسة التحطيم والتشويه من قبل السلطات الاستعمارية بدعوى التخلف ، كما عملت على نشر اللغة الفرنسية عوض العربية كمدخل

(1) راجح تركي ، أصول التربية و التعليم ، مرجع سبق ذكره، ص.146.

(2) فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر ، 2001، ص.ص. 154، 155.

(3) لحسن بوعبدالله ، محمد مقداد ، مرجع سابق، ص.2.

رئيسي لمشروعها التحديثي المزعوم، وتكريما لنواياه وأغراضه ، وهكذا انتهج الاستعمار سياسة لغوية متكاملة العناصر .

ونتيجة لهذه السياسة الاستعمارية انتشرت الأمية بين أفراد المجتمع الجزائري ، إلى أن وصلت إلى (94.9 % )<sup>(1)</sup> .

ولمواجهة هذه السياسة التجهيلية حاول بعض الأفراد الجزائريين اللجوء إلى التعليم العربي الحر، الذي ساهم في إنشاء جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، وكذا ظهور بعض الجمعيات الأخرى مثل " ميزاب " وكذا بعض الزوايا والمساجد والتي كانت تعمل على تعليم بعض الجزائريين فقط.

## II- التعليم العالي في الجزائر خلال فترة الاستقلال:

ورثت الجزائر بعد نهاية الحرب التحريرية واستقلالها عام 1962، أكثر من 90 % من أفراد الشعب أمي، فحاولت بعد ذلك الدولة الجزائرية مواجهة هذه الوضعية الحرجة من نقص في الإطارات في شتى المجالات، وحظي بذلك قطاع التعليم باهتمام كبير من طرف الدولة وسخرت له كل الإمكانيات المتوفرة حتى يومنا هذا، وهذا كله تطبيقا للمبادئ التي كان ينطلق منها خاصة ديمقراطية التعليم وحق كل مواطن جزائري في التعليم كي يكون مساهما في إحداث التنمية المنشودة.

وببداية تطبيق هذه السياسة العلمية واجهت عدة عراقيل ، خاصة منها إعادة الاعتبار للغة العربية نظرا لاستيلاء الثقافة واللغة الفرنسية على عقول عدد كبير من الإطارات الجزائرية على حساب الثقافة الجزائرية العربية الإسلامية، وعلى هذا الأساس فقد كانت اللغة العربية الدعامة الأساسية في المراحل اللاحقة للتعليم في الجزائر وخصوصا التعليم العالي.

وقد مر نظام التعليم العالي في الجزائر بعد الاستقلال بأربع مراحل كبرى هي:

### 1/المرحلة الأولى: مرحلة التسيير التلقائي ( 62-69).

(1) مصطفى زايد ، مرجع سبق ذكره، ص.106.

وهي مرحلة تتزامن وإنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وشهدت هذه المرحلة تطورا في عدد الطلاب ، وفتحت جامعات جديدة في المدن الكبرى ، و لكن نظامها البيداغوجي موروث عن الجامعة الفرنسية ، و ظهرت مشكلات في هياكل الاستقبال تماشيا وزيادة المطردة في عدد الطلبة ما اضطر بعض القطاعات إلى التخلي عن مقراتها كما حدث في وهران بتخلي وزارة الدفاع عن ثكنتها العسكرية لتتحول إلى جامعة وهران ، وكذا تم إنشاء جامعة قسنطينة سنة 1967. (1)

والجدول رقم (03) يوضح تطور عدد الطلبة المسجلين في هذه المرحلة (62-69):

السنة الجامعية	-62	-63	64-65	65-66	66-67	67-68	68-69
الإناث	338	344	717	1089	1293	1743	1985
الذكور	1838	2592	3725	5113	6084	6371	7431
المجموع	2176	2966	4442	6202	7377	8114	9416

Source: ( Ministère d'enseignement supérieur .rapport 1<sup>er</sup> plan quadriennal : 1970-1973. P23.

والتحق بعد الاستقلال مباشرة كل من تحصل على شهادة البكالوريا بالجامعة وكذا كل

من نجح في الاختبار الخاص بالكلية، وشملت ثلاثة فروع هي: (2)

- فرع الكلية: أسندت لها مهام إعداد الإطارات العليا و الباحثين.
- المدارس العليا و المعاهد الجامعية: يتخرج منها الطالب بش

(1) عبد الكريم زرمان، نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة باتنة 2004/2005، ص.47.

(2) Ben amar Djamel , **Entre Nationalisme et développement L'amtignité des sciences sociales en Algérie**, colloque sur les sciences aujourd'hui, Oran ,Gedo,1986 , p . 104.

• مدرسة النورمال العليا: تهتم بعملية تكوين أساتذة التعليم الثانوي . هادة جامعية عالية.

وقد قسمت الكليات إلى عدد من الدوائر تهتم بتدريس التخصصات المختلفة، أما الشهادات وفترات الدراسة فكانت كما يلي:

- مرحلة الليسانس: تدوم ثلاث سنوات في أغلب التخصصات ، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة التي تكون في مجموعها شهادة الليسانس.

- مرحلة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة واحدة ، مع التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة تقدم لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية.

- شهادة الدكتوراه من الدرجة الثالثة: وتدوم سنتان.

- شهادة دكتوراه دولة: تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات.

وبلغت نسبة 20 % فقط من الطلبة تمكنوا من الحصول على الشهادة في أواخر هذه المرحلة وهي ضئيلة من مجموع الطلبة الملتحقين بالجامعة نظرا لعدم التلاؤم بين محتوى التكوين والخصوصيات العامة التي تميز المجتمع الجزائري وكذا انعكاسات المنظومة التعليمية الفرنسية على النسق التربوي في الجزائر بعد الاستقلال، خصوصا في إطار الحفاظ على المصالح الفرنسية بالجزائر. (1)

والجدول رقم (04) يوضح نسبة الطلبة المتخرجين في أواخر هذه المرحلة و الذين

أنهوا دراستهم الجامعية.(67-69)

1969			1968			1967			السنة
المجموع	أجانب	جزائريين	المجموع	أجانب	جزائريين	المجموع	أجانب	جزائريين	
644	109	535	513	85	428	393	38	355	المجموع

Source : (M.E.S. Annuaire statistique de l'Algérie 1969,p .32).

(1) Gherid Djamel , L'université d'hier a aujourd'hui, l'université aujourd'hui ( acte de séminaire ) Oran,Ed.gras,1998, p.8.

وبقراءة بيانات الجدول والتي تدل على ارتفاع العدد الإجمالي للطلبة الجامعيين ما بين سنة 1962 و 1969 تقريبا ثلاث مرات بالنسبة للذكور وخمس مرات بالنسبة للإناث، هذا الارتفاع قابله ضعف التأطير في هذه المرحلة رغم كل الجهود التي قامت بها هيئة التدريس، كما أن الجزأة كانت ضعيفة خاصة فيما يتعلق ببعض مستويات التأهيل وعن كانت قد ارتفعت من 28 % إلى 51 % قياسا إلى أعضاء التدريس الأجانب وهو ما سيوضحه الجدولان التاليان:

جدول رقم (05) يبين عدد أعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية: (63-70)

70/69	69/68	68/67	67/66	1963	السنوات الجنسية
445	379	339	261	103	جزائريون
420	360	354	273	262	أجانب
865	379	693	535	365	المجموع

Source : (M.E.S. Annuaire statistique de l'Algérie 1969,p.34-36).

- جدول رقم (06) يبين مستويات تأهيل هيئة التدريس سنة 1968/1967:

المجموع	معيدون	أ.مساعد	مكلف بالدروس	أ.محاضر	أستاذ	التأهيل الجنسية
339	403	46	00	61	10	جزائريون
354	13	46	06	52	49	أجانب
539	416	92	06	113	54	المجموع
100	65	12.7	0.8	14.1	08.1	النسبة %

Source : (M.E.S.l'Algerie en chiffres .1972.p .110).

## 2-المرحلة الثانية : مرحلة الشروع في الإصلاحات (70-77) :

وواكبت هذه المرحلة تنفيذ المخططين الرباعيين الأول (1970-1973) والرباعي الثاني (74-77)، وقد شهدت هذه المرحلة ارتفاعا واضحا في عدد الطلبة ، فقد كان في الموسم الدراسي (70-71) 19311 طالب وطالبة ثم ارتفع ليصل إلى 35680 في الموسم الدراسي(74-75).<sup>(1)</sup>

(1) عبد الكريم زرمان، مرجع سبق ذكره، ص.50.

وكان محتوى التعليم العالي الموروث محور اهتمامات الإصلاحات حتى ترسخت فكرة إصلاح هذا القطاع والذي أعلن عنه رسميا في شهر جويلية 1971 وأهم خصائصه (1) :

\*إلغاء السنة الإعدادية في جميع الجامعات والمدارس العليا .

\*زيادة السنوات الدراسية في بعض التخصصات العليا .

\*إلغاء نظام التعليم السنوي وتعويضه بنظام تعليم نصف سنوي (نظام السداسيات )

\* تحويل جميع المناهج الدراسية في الجامعات والمدارس العليا إلى نظام الوحدات .

وأهم مميزات هذه المرحلة حول الشهادات ما يلي :

-مرحلة الليسانس : أو مرحلة التدرج , وتدوم أربع سنوات وفق وحدات الدراسة المتماثلة .

-مرحلة الماجستير: أو مرحلة ما بعد التدرج وتدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزأين: الأول هو مجموعة من المقاييس النظرية والثاني يتمثل في إنجاز بحث يقدم في صورة أطروحة .

-مرحلة الدكتوراه : أو مرحلة ما بعد التدرج الثانية وتدوم خمس سنوات من البحث العلمي وهناك ميزة هامة لهذه المرحلة وهي إدخال الأشغال التطبيقية والميدانية وفتح مراكز جامعية في مختلف ولايات الوطن تدعينا لمساعي التعليم العالي في البلاد.

وبعد ذلك ألغي نظام الكليات الموروث عن السياسة التعليمية الفرنسية تدريجيا واستبدل بنظام الكليات المتضمنة للمعاهد المتخصصة والدوائر التي تكون في شعب ذات تخصص مختلف إضافة إلى مركزية التسيير وكذا وفق سياسة التوازن الجهوي.<sup>(2)</sup>

(2) تركي رابح ، " تطوير التعليم العالي في الجزائر وفق سياسة التوازن في الجهوي" مجلة الثقافة ، العدد 78،

1983، الجزائر، ص.ص. 121 ، 122.

(2)Hamana Boushar , Les sciences sociales et le tiers monde( le cas de L'Algérie) , colloque sur les sciences sociales aujourd'hui , p.76.

فتحولت بذلك كليات الطب والصيدلة إلى جملة من المعاهد ابتداء من العام الدراسي (71-72)، ثم تحولت كليات العلوم و الفيزياء ، كليات الحقوق و العلوم الاقتصادية و كذا كليات الآداب والعلوم الإنسانية ابتداء من سنة 1976 إلى معاهد.

واعتمادا على المرسوم الجامعي الخاص بإصلاح التعليم العالي في الجزائر تم تحديد بعض الأهداف قصد تحقيقها وفقها لجملة من الإجراءات ، وأهم هذه الأهداف: (1)

- إعادة توجيه محتويات التعليم والتكوين وفقا لسياسة التوظيف والسياسة التنموية.
  - الإسراع في تكوين وتخريج أقصى عدد من الإطارات الوطنية وبأقل تكلفة ممكنة (مثل: إلغاء السنة التحضيرية،...).
  - إعطاء ديناميكية أكاديمية للمعاهد كي تحقق نشاطاتها في مجالات التدريس والبحث العلمي بحرية وكفاءة أفضل من خلال استقلالها الإداري والمالي.
- وشهدت هذه المرحلة ارتفاعا في أعداد الطلبة والذي فاق كل التوقعات، والجدول رقم (07) الموالي يوضح عدد الطلبة المسجلين بين التوقعات السابقة وما سجل بالفعل.

الفرق	إناث	المسجلين	التوقع	الطلبة السنة
3036 +	2683	13836	10800	70-69
6511 +	4154	19311	12800	71-70
3675 +	6864	30675	27000	74-73
3061 +	8422	36939	40000	75-74
3750-	12133	52250	56000	78-77

(1) عبد الكريم زرمان، مرجع سبق ذكره، ص.51..



Source : (M.E.S. Annuaire statistique de l'Algérie 1983,p. 20).

والجدول بين أن تطور أعداد الطلبة خلال فترة المخطط الرباعي الأول ، تجاوز التوقعات، بينما في فترة المخطط الرباعي الثاني فإجمالي الطلبة لم يصل إلى حد التوقعات بنقص يقدر بحوالي 3750 وذلك سنة 1978/1977.

كما سجل أيضا انخفاض في عدد الطلبة الأجانب الذين نزل عددهم من 1875 طالب إلى 1810 سنة 1980، وفي مقابل ذلك ارتفع عدد الطلبة الجزائريين في الخارج لمرحلة التدرج وما بعد التدرج قدر بحوالي 9806 طالب.<sup>(1)</sup>

وكانت وتيرة تطور الطلبة المتخرجين كانت بطيئة ويعود ذلك إلى المشاكل التي مازال القطاع يتخبط فيها كالتزايد السريع في أعداد الطلبة الوافدين إلى الجامعة في مقابل نقص المكونين وكذا نقص الخبرة التربوية والمهنية لدى هيئة التدريس ،إلى جانب عدم كفاءة نظام التوجيه الجامعي.<sup>(2)</sup>

والجدول رقم (08) يبين عدد الطلبة المتخرجين خلال الفترة(70-77):

السنة	71-70	72-71	73-72	74-73	75-74	76-75	77-76
المتخرجون	1244	1795	2455	2168	3046	4451	4956

Source : (M.E.S. Annuaire statistique de l'Algérie .1983, p.22.)

كما عرفت هذه المرحلة نقصا ملحوظا في أعداد هيئة التدريس وبالتالي لجأت إلى الاستعانة بالأجانب و الذي بلغ عددهم 3485 مقابل 2533 جزائري ، أي أن نسبة الجزائر لم تصل إلى نسبة التوقعات ، بينما مستوى التأهيل لأعضاء هيئة التدريس فقد كان مرتبطا بشكل كبير بمستوى التعاون الأجنبي.

<sup>(1)</sup> وزارة التعليم العالي ، حصيلة العشرية 67-78 ، 1980 ، ص.217.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه ، ص.218.

والجدولان المواليان يبينان مجموع ومستوى تأهيل أعضاء هيئة التدريس على التوالي:

- جدول رقم (09) يبين مجموع أعضاء هيئة التدريس ونسبة الجزائر (67-77)

السنة هيئة التدريس	1967	1970	1972	1974	1975	1976	1977
جزائريون	261	445	325	1308	1895	1916	2523
أجانب	273	420	399	1534	2166	2674	3485
المجموع	534	805	1224	2782	4061	2670	6012
الجزارة	% 49	% 51	% 76	% 45	% 47	% 43	% 42

Source : (M.E.S . II<sup>ème</sup> quadriennal 1977,p.12).

- جدول رقم (10) يبين مستويات تأهيل أعضاء هيئة التدريس في مرحلة السبعينات:

مستويات التأهيل	أستاذ	أ. محاضر	أ. مساعد	معيد و فني مساعد
المجموع	240	548	919	2963
الأجانب	150	466	604	1354

Source : (M.E.S .Annuaire statistique de l'Algérie 1976,p.94).

وارتفع عدد الهياكل الجامعية في هذه المرحلة وخاصة مؤسسات التعليم العالي وبدأت تتوسع في بعض مناطق الوطن فخلقت بذلك جامعات جديدة قدرت بـ: 9 جامعات، إضافة إلى إنشاء المراكز الجامعية<sup>(1)</sup>، والتي برمج تطويرها كي تصبح جامعات مستقلة فيما بعد.

(1) وزارة التعليم العالي ، حصيلة العشرية 67-70 ، 1980،ص. 215.

### 3- المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة النظر و استمرار الإصلاحات(78-89):

تم التأكيد بعد عملية التقييم التربوي التي تجرى في نهاية كل مخطط تنموي في الجزائر على الاستمرار في سياسة الإصلاح المقررة خلال المراحل التخطيطية السابقة، ف جاء بذلك المخطط الخماسي الأول لتدعيم إصلاح التعليم العالي، من تجسيد أكثر لديمقراطية التعليم ، والجزارة والتعريب وتحقيق التوازن الجهوي، وذلك من خلال توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يتطلبها سوق العمل، كالتخصصات التكنولوجية والعلمية وكل ذلك في إطار الواقع الجزائري المحلي.

ولاستمرار واكتمال مشروع الإصلاح هذا تقرر انتهاج سياسة تنسيقية بين مختلف المؤسسات الممثلة للمجتمع والمستخدمة للموارد البشرية، إلى جانب تحسين المستوى التكويني والتعليمي وهذا قصد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، كما كانت تهدف هذه المرحلة إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية مع الحفاظ على سبعة جامعات كبرى فقط.

وشهدت هذه المرحلة أيضا ارتفاعا مستمرا لإجمالي الطلبة المسجلين في المستويين التدرج وما بعد التدرج وتوزيعهم على الفروع العلمية تم وفقا للحاجيات التنموية للبلاد.

(1)

والجدولان التاليان (11، 12) يوضحان مجموع الطلبة المسجلين وكذا مجموع الطلبة المتخرجين على التوالي :

(1) عبد الكريم زرمان، مرجع سبق ذكره، ص.53.

## جدول رقم (11) يبين مجموع الطلبة المسجلين (78-85)

85/84	84/83	81/80	80/79	79/78	السنة المستوى
المقدر : 127000 المنجز: 11170	97005	66064	57445	51510	التدرج
الفرق : 15290	9285	5229	3965	2331	ما بعد التدرج

Source : (M.E.S Annuaire statistique de L'Algérie, 83.84N° 13)

## جدول رقم (12) يبين مجموع الطلبة المتخرجين (79-85)

85/84	80/79	السنة التخصص
3670	1981	علوم تكنولوجية و دقيقة
2499	988	علوم طبية
1116	566	علوم بيولوجية و الأرض و البيطرة
598	637	علوم اقتصادية
1423	1289	علوم قانونية و سياسية
2176	1502	علوم اجتماعية و آداب
<b>11482</b>	<b>6963</b>	<b>المجموع</b>

S Annuaire statistique,83/84,N°13).E.Source : M

يتبين أن هناك نوع من التوازن بين مجموع الطلبة المسجلين من جهة والمتخرجين من جهة أخرى، لكنه لم يكن في مستوى التوقعات المرجوة، والتي كانت ترمي إلى تحقيق قفزة نوعية فيما يخص الفروع التكنولوجية والتقنية، قد يعود ذلك بالأساس إلى ضعف المحتوى التكويني لهذه الفروع مما يؤدي بالطلبة إلى الرسوب والتحول نحو فروع أخرى غالبا ما تكون العلوم الاجتماعية والآداب.

كما تميزت هذه المرحلة أيضا بتطور ملحوظ في مجموع أعضاء التدريس، إضافة إلى تطور في نسبة الجزائر في أغلب مستويات التأهيل لدى أعضاء هيئة التدريس. والجدولان المواليان (13،14) يوضحان تطور مجموع أعضاء هيئة التدريس، ونسب الجزائر حسب مستوى التأهيل على التوالي:

**- جدول رقم (13) يبين مجموع أعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية (79-84)**

الدرجة الفترة	أستاذ		أ. محاضر		أ. مساعد		معيد	
	المجموع	النسبة %	المجموع	النسبة %	المجموع	النسبة %	المجموع	النسبة %
80-79	259	3.3	466	5.9	2484	32.7	4594	58.1
84-83	484	3.9	743	5.9	4488	35.9	6794	34.3

Source : (M.E.S. Annuaire statistique,83/84N° 13,p.13).

**- جدول رقم (14) يبين نسب الجزائر حسب الدرجة العلمية (79-85)**

الرتبة الفترة	بالنسبة المئوية			
	أستاذ	أ. محاضر	أ. مساعد	معيد
80-79	52.8%	31.3%	58.5%	61.4%
85-84	61.5%	24.3%	73.5%	95%

Source : (M.E.S.Execution du 1<sup>ER</sup> plan quinquennal 1985, p.109-114.

وفيما يخص الهياكل الجامعية فإن نظام التعليم العالي في الجزائر في هذه المرحلة كان بحاجة تقارب 55 ألف مقعد بيداغوجي، ولم يتم توفير إلا 48 ألف مقعد في بداية المخطط الخماسي الأول.

ولاستقبال الكم الهائل من الطلبة والمقدرة بـ: 150 ألف طالب، ثم اتخاذ إجراء إعادة تنظيم هياكل الجامعة وفقا لجملة من المبادئ المسطرة وأهمها<sup>(1)</sup>:

- تحديد الطاقة الاستيعابية للجامعة بـ: 6 إلى 8 آلاف طالب ولا تتعدى 10 آلاف طالب كحد أقصى.

- الاستمرار في مشاريع التكيف والتوسيع.

- إنشاء الجامعة القطاعية ذات التخصص النسبي وفق مميزات وخصوصيات كل منطقة.

(1) وزارة التعليم العالي ، برنامج تفكير وعمل من أجل تقدم الجامعة 1980، ص. ص. 13،14.

- الرفع من مستوى البنية التحتية والفوقية للجامعة من حيث الهياكل والتأطير. وكل الإجراءات السابقة لم تعمل على تغطية العجز الملحوظ فيما يخص الهياكل الجامعية، وهو ما يعبر على وجود نقائص في بنود المخطط الخماسي الأول، وجاءت بعده فترة المخطط الخماسي الثاني 85-86 ، والذي خصصت لاستكمال المشاريع السابقة ، إضافة إلى وضع الخريطة الجامعية لآفاق 2000 لتشمل الشبكة الجامعية زهاء 28 مدينة موزعة بين جامعات كبرى في المدن الأربعة ومعاهد وطنية في باقيها. (1)

#### 4- المرحلة الرابعة: مرحلة الانفتاح والاستجابة للتأثيرات الخارجية:

أفرزت الإجراءات الإصلاحية في الفترات السالفة الذكر، نتائج إيجابية والأخرى سلبية ، فأبرز ما حدث ارتفاع هائل في عدد الطلبة صاحبه عدم التناسق في التسيير وضعف التحكم في الهياكل البيداغوجية وعجز في التأطير، لظروف أملت مؤثرات وضغوطات التوجه الاقتصادي للدولة.

وتم بعد ذلك إعادة النظر في بعض جوانب التعليم في قطاع التعليم العالي لأجل إدماج مؤسسات التعليم العالي ضمن السيرورة العامة للمجتمع وحركيته وذلك لغرض خلق نوع من الانسجام بين هذا القطاع وباقي القطاعات الأخرى، وما ميز المرحلة هو استمرار التطور فيما يخص المعطيات الكمية المتعلقة بأعداد الطلبة و أعضاء هيئة التدريس و كذا الهياكل الجامعية.

ومنحت استقلالية أكبر لمؤسسات التعليم العالي منذ عام 1994 في إطار إستراتيجية جديدة من قبل الوزارة المعنية، أساسها ممارسة مختلف النشاطات التي ينبغي أن تكون مطابقة للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد في ظل تطور التكنولوجيا والمعرفة الإنسانية.

وقد شكلت لهذا الغرض ست (6) لجان وثلاث فرق عمل من طرف وزير التعليم العالي في 29 نوفمبر 1994 ويناير 1995 على التوالي، أوكلت لها مهام تحضير إصلاح المنظومة التعليمية في سياق يشمل تطابق المنظومة التعليمية مع متطلبات اقتصاد السوق.

وقدمت مجموعات العمل هذه وبعد تحليل المعطيات الموضوعية ( خاصة تقييم إصلاح 1971، و 1984 ) ، والقيام بدراسة مقارنة لبعض المنظومات الأجنبية، اقتراحات ملموسة لتقليص نسبة الرسوب، ووضع أسس تعليم نوعي يستجيب للمعايير الدولية المتعارف عليها، وهذا قصد تحسين نوعية البيداغوجيا وتسييرها، وذلك من خلال تقديم مفاهيم ومخططات جديدة للتنظيم والتسيير. (2)

(1) عبد الكريم زرمان، مرجع سبق ذكره، ص.56.

(1) عبد الكريم زرمان، مرجع سابق، ص.57.

ومعالم السياسة الإصلاحية الجديدة لقطاع التعليم جُسدت باتباع نظام الكليات بدلا من المعاهد، كما أقرته المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1419 الموافق لـ: 17 أوت 1998، المعدل والمتمم للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق لـ: 24 سبتمبر عام 1983 المتضمن القانون النموذجي للجامعة والتي فحواها: "تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، تتكون الجامعة من كليات ويحدد مرسوم إنشائها مقرها وعدد الكليات التي تتكون منها ، كما يحدد اختصاصها".<sup>(1)</sup>

وكما جاء في المرسوم السابق الذكر (المادة 2):

- الكلية هي وحدة للتعليم و البحث بالجامعة في ميدان العلم و المعرفة ، مهامها:
- 1- التعليم على مستوى التدرج و ما بعد التدرج.
  - 2- نشاطات البحث العلمي.
  - 3- أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف.

### III- العلاقة بين حجم الطلب على التعليم العالي و هياكل الاستقبال بالجزائر:

يتراوح التطور في التعليم العالي بين الطلب الاجتماعي الملح والنتيجة المخطط لها بهدف ربط هذا التعليم بمستلزمات التنمية الشاملة، فإن المحصلة النهائية تتمثل في تأثيرات مباشرة على السياسات التعليمية في قطاع التعليم العالي و ما يتطلبه من جهود بشرية و مادية ، فقد تزايد الإقبال على التعليم العالي في الجزائر مؤخرا بشكل مطرد و سريع وأخذت الأجيال الصاعدة تدق أبواب الجامعات و المعاهد العليا و في أعداد متزايدة عاما بعد عام.

بلغ عدد المسجلين بالمؤسسات الجامعية في الجزائر خلال السنة الجامعية 1990-1991 إلى 197.560 طالبا في المستويين أي نسبة ارتفاع مقدارها 8.9 % ، بالنسبة للسنة الجامعية الماضية أي سنة 1989-1990 حيث سجل في نفس الوقت 50.523 طالبا جديدا في شتى الشعب للتعليم العالي، أما خلال السنة الجامعية 1999-2000 تخطى عدد الطلبة أكثر من 400000 طالبا جامعيًا ، حيث بلغت نسبة التطور السنوية بـ: 9.49 % بين السنتين 1998-1999 و 1999-2000 م أي 35.348 طالبا زيادة عن السنة السابقة.<sup>(2)</sup>

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مراسيم تنظيمية ، العدد 60 ، 1998 ، ص.ص.4-5.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الحولية الإحصائية رقم 29 للسنة الجامعية 1999-2000 م، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر ، ص. 9.

وارتفع حجم ومستوى التأطير من خلال العدد الإجمالي للمدرسين بنسبة تقدر بـ: 4.4% بالنسبة للسنة الجامعية 1989-1990 حيث سجل 14.536 مدرسا جزائريون وأجانب، الجزائريون ارتفع بنسبة مقدارها 6.4% و انخفض المدرسون الأجانب بنسبة 18%<sup>(1)</sup> ، واستمر عدد الأساتذة في الارتفاع حيث وصل العدد سنة 1999-2000 م إلى 18539 مدرسا ، حيث بلغت نسبة الجزارة 99.6% خلال نفس السنة الجامعية . ورغم هذه الزيادة الملاحظة إلا أن نسبة التأطير لم تتحسن واستمر العجز في عدد الأساتذة أمام التطور السريع لعدد المسجلين في الجامعات الجزائرية.<sup>(2)</sup>

#### IV- الهيكلة الجديدة للتعليم العالي:

من خلال توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية الذي صادق عليه مجلس الوزراء المنعقد في 20 أبريل 2002 ، انطلقا من العمل عن المستوى القصير والمتوسط والبعيد الذي برمج في إطار الإستراتيجية العشرية للتطوير انقطاع للفترة ما بين 2004 و 2013 فقد بات من الضروري إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي ، وتتمثل مرحلته الأولى في وضع هيكلية جديدة للتعليم ، تكون مصحوبة بتحسين وتعديل مختلف في البرامج البيداغوجية، وتنظيم جديد للتسيير البيداغوجي. ويعتمد النظام الجديد والمعروف بـ: "ل.م.د" لسانس ماستر دكتوراه على ثلاث مراحل تكوينية، تتوج كل واحدة منها بشهادة جامعية:<sup>(1)</sup>

**1\*شهادة الليسانس :** وتنظم هذه المرحلة في طورين ، وتضمن تكوين قاعدي أولى متعدد التخصصات مدته من سداسي واحد إلى أربعة سداسيات ومن خلاله تكتسب المبادئ الأولية للتخصصات المعنية ، وكذا مبادئ منهجية الحياة الجامعية واكتشافها ، ويتبع هذا الطور بتكوين متخصص من فرعين:

- فرع " أكاديمي " يتوج بشهادة ليسانس تسمح بمواصلة دراسات جامعية مباشرة .

<sup>(1)</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الحولية الإحصائية رقم 20 لسنة 1990-1991 م، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر ، ص.22.

<sup>(2)</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الحولية الإحصائية رقم 29 ، 1999-2000، ص.11.

<sup>(2)</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي ، جانفي 2004، ص 3.



- فرع "مهني" يتوج بشهادة ليسانس تسمح لصاحبها بالاندماج المباشر في عالم الشغل وتحدد برامجها بالتشاور الوطيد مع قطاع الشغل.

**2\* شهادة الماستر:** و تدوم هذه المرحلة التكوينية سنتين ويسمح لكل طالب حاصل على شهادة ليسانس أكاديمية والذي تتوفر فيه الشروط بالالتحاق بها. ويحضر هذا التكوين في اختصاصين مختلفين:

أ- **تخصص مهني:** للحصول على تدريب أوسع في مجال مین للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء والتنافسية ، ويبقى توجيهه دائما مهنيا (ماستر مهني).

ب- **تخصص في البحث:** يحضر المعني إلى البحث العلمي ويؤهل إلى نشاط البحث في القطاع الجامعي أو الاقتصادي (ماستر بحث).

### **3\* شهادة الدكتوراه:**

أمام التطور المعاصر والتخصصات التي تزداد دقة والطابع التطبيقي للبحث يهدف التكوين في الدكتوراه (الذي تبلغ مدته الدنيا ستة سدايات) إلى ضمان مايلي:

- تعميق المعارف في الاختصاص.

- تكوين بالبحث وإجراءاته وتقنياته من أجل البحث العلمي..

ويتوج هذا التكوين بشهادة دكتوراه بعد تحضير رسالة بحث.

ولتطبيق هذا المشروع الكبير هناك إجراءات تنظيم لا بد من مرافقتها لهذا المشروع خاصة ما تعلق بالموارد البشرية والبيداغوجيا وكذا الهياكل، وتسيير المؤسسات الجامعية، إضافة إلى إعادة النظر في العلاقة مع النظام التربوي ككل والنصوص التنظيمية والقانونية.

يتضح مما سبق نظام "ل.م.د" يهدف بالأساس إلى:

• تحويل مجمل شهادات الدراسات الجامعية إلى ليسانس تطبيقية أو مهنية إلى جانب تحسين البرامج البيداغوجية وتكييفها مع المحيط الخارجي وذلك باستشارة مجموعة القطاعات المعنية.

\*إعادة تكييف الشهادات التي مدتها أربع سنوات (ليسانس، شهادة الدراسات العليا) إلى شهادة ليسانس عامة (مدة الدراسة بها 3 سنوات) وماستر بحث مدتها 5 سنوات.

لقد اعتمدت الجزائر، سنة 2004، هذا النظام من منظور مسايرة البلدان الأخرى والمجموعة الدولية والذي فرض بفعل العولمة الاقتصادية، مرجعيات ومقاييس للتكوين العالي، والذي يرمي (نظام ل.م.د.)، بوصفه حجر الزاوية في عصرنة نظام التعليم العالي، إلى تحقيق جملة من المقاصد والأهداف التي يكون الطالب فيها في قلب كل الانشغالات، فالأمر يتعلق بضمان تكوين نوعي للطلاب يؤمن له الاعتراف بمكتسباته وتحويلها، كما يؤمن له حركيته وتشغيليته، من خلال إشراكه في بناء مسار تكوينه وإنجاز مشروعه المهني، ومن ثمة تبرز الأهمية المعطاة لاكتسابه جملة من المهارات التي تجعل منه فاعلا مستقلا، وبقضي هذا التغير الجوهري، بالضرورة، إصلاحا عميقا لمضامين التعليم وطرائق التعلم، فضلا عن توفر محيط مناسب ووسائل عمل ملائمة.

لقد تم بذل جهود كبيرة من أجل التمكين لإصلاح التعليم العالي ل.م.د، إن على الصعيد المفاهيمي أو على صعيد التطبيق، وتم لهذا الغرض إشراك عدد كبير جدا من الفاعلين الجامعيين (أساتذة، مستخدمون إداريون وتقنيون، طلبة)، ومن الفاعلين غير الجامعيين القطاعات الأخرى، في النقاشات التي رافقت مسار الشروع في تطبيق هذا الإصلاح الذي خصصت له عدة دورات للتقييم المرحلي والضبط الهيكلي والتنظيمي.

بلغ النظام، بعد مرور أكثر من عشر سنوات من التطبيق، مستوى متقدما من التعميم بالنسبة لأطواره الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، وصاحبته عدة ملاحظات حول النتائج المترتبة من تطبيقه والتي كانت في الاتجاه الناقد لهذا النظام، والدليل التغييرات التي تحدثت في مجالات تطبيقه.

#### V- بعض المؤشرات حول التعليم العالي خلال الفترة (1990-2017).

من خلال إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يتبين أن هناك تطور في بعض مؤشرات التعليم العالي في الجزائر (عدد الجامعات، الأساتذة والباحثين... الخ) خلال الفترة (1990-2017)، ويمكن عرضها كما يلي:

1- عدد المؤسسات الجامعية في الجزائر: لقد تطور حجم شبكة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من جامعة وحيدة وهي جامعة الجزائر سنة 1907 حتى أواخر 2017 إلى 113 مؤسسة جامعية نهاية سنة 2017، وهذا تماشيا والتطور الحاصل في أعداد الطلبة ومتطلبات التنمية الوطنية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(15): يبين حجم شبكة المؤسسات الجامعية في الجزائر أواخر سنة 2017

المؤسسة	العدد
الجامعات	50
المراكز الجامعية	13
المدارس الوطنية العليا	17
المدارس العليا للأساتذة	11
المدارس العليا	12
أقسام تحضيرية	08
الملحقات الجامعية	02
المجموع	113

(تاريخ الاطلاع: 2017/09/11، الساعة 13:35). <https://www.mesrs.dz/ar> المصدر:

2- تطور عدد الأساتذة الباحثين في الجزائر خلال الفترة 2005-2012: إن عدد الأساتذة والباحثين من المعايير الهامة لقياس تطور نشاط البحث العلمي بحيث أن هذا المؤشر يعكس طاقة البحث العلمي والتعليم العالي لأي بلد، والإمكانات التي وفرت لتدعيمه، إذ تطور في الجزائر حجم هذه الهيئة العلمية خلال الفترة (2005-2012) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): يبين تطور عدد الأساتذة الباحثين في الجزائر خلال الفترة (2005-2012) (1)

السنوات/الباحثون	2005	2008	2009	2010	2011	2012
الأساتذة الباحثون	3720	14720	18863	25079	26579	28079
الباحثون الدائمون	1500	2100	2700	3300	3900	4500
المجموع	5220	16820	21563	28379	30479	32579

3- تطور حجم الترقيات من فئة أساتذة التعليم العالي والأساتذة المحاضرين من سنة 1990-2011.

بعد انفتاح الجامعة الجزائرية على المحيط الدولي أواخر الثمانينات وبداية التسعينات ، عرفت هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية ترقيات كثيرة للأساتذة الجامعيين من فئة أساتذة التعليم العالي (بروفيسور) وأساتذة محاضرين وهذا للرفع من مستوى وقدرات التأطير في الجامعة الجزائرية وخاصة بعد تأسيس اللجنة الجامعية الوطنية سنة 1989 ، والجدول الموالي يبين تطور مجموع هذه الترقيات خلال الفترة 1990-2011:

الجدول رقم (17): يبين مجموع ترقيات الأساتذة من فئة أساتذة التعليم العالي والأساتذة المحاضرين من قبل اللجنة الوطنية الجامعية الوطنية من سنة 1990 إلى 2011. (1)

(1) جمال مرزاق، "الارتقاء بجودة البحث العلمي في ميدان التعليم العالي في الوطن العربي"، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2013، ص321.

(1) جمال الدين سحنون ، نبيلة بلغانمي ، "التعليم العالي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 15-أ- (2014)، ص140.

الرتبة	1991	1996	2001	2006	2011	المجموع
أستاذ التعليم العالي	7	231	405	1042	1699	3384
أستاذ محاضر	29	795	1278	702	*	2804
المجموع	36	1026	1683	1744	1699	6188

4- تطور عدد الطلبة المسجلين في الجامعات الجزائرية خلال الفترة 1995-2013: بينت الإحصائيات المتعلقة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تزايد عدد الطلبة الجامعيين في الجزائر خلال الفترة (1990-2013) بوتيرة متزايدة سواء بالنسبة للطلبة المسجلين في التدرج العلمي أو ما بعد التدرج العلمي والجدول الموالي يبين ذلك: الجدول رقم (18): يبين تطور حجم الطلبة المسجلين في الجامعة الجزائرية خلال الفترة

1990-2013.

عدد الطلبة المسجلين		السنة
ما بعد التدرج	التدرج	
13967	181350	1990-1989
20846	407995	2000-1999
43458	820664	2007-2006
54317	1250310	2013-2012

المصدر: <https://www.mesrs.dz/ar/le-ministere.etudiant;jsessionid>، تاريخ الاطلاع: 2013/12/03، الساعة: (11:22).

# القسم الميداني

## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً/ مجالات الدراسة

I-المجال المكاني

II-المجال البشري

II-المجال الزمني

ثانياً/ المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

I/المنهج

II/أدوات وتقنيات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-الاستبيان

3-السجلات والوثائق

ثالثاً/العينة وأسلوب اختيارها

## أولا/مجالات الدراسة الميدانية:

### I-المجال المكاني:

أجريت الدراسة بجامعة زيان عاشور بالجلفة، سميت باسم قائد وشهيد المنطقة إبان الثورة التحريرية، وهي عبارة عن قطب علمي بقرار من رئيس الجمهورية، إذ تم سنة 1990 افتتاح المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك، وفي سنة 2000 تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 197-2000 المؤرخ في 25 جويلية 2000 المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة، وبعد ذلك تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 04 جانفي 2009 المتعلق بإنشاء جامعة الجلفة.

وهي جامعة تتسع لأكثر من 22000 طالب جامعي خلال تلك الفترة، أما الآن فعدد الطلبة في تزايد مستمر خاصة مع إنجاز ملاحق ومعاهد جديدة لاستيعاب كم هائل من الطلبة، لتشهد فيما بعد توسعة من خلال خلق قطب جامعي آخر لأكثر من 8000 مقعد بيداغوجي، وتضم جامعة الجلفة سبع كليات ومعهد واحد وهي:

- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب والفنون واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

بالإضافة إلى توفرها على مكتبة مركزية ومكتبات على مستوى الكليات، وكذا المرافق المخصصة للدراسة وممارسة النشاطات الرياضية والثقافية والفنية. (\*)

(\*) الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة [www.univ-djelfa.dz](http://www.univ-djelfa.dz) / تاريخ الاطلاع ديسمبر 2016.



## II-المجال البشري:

تعرف جامعة الجلفة تطورات على مستوى حجم الأفراد المنتمين لها من سنة إلى أخرى، وهي تضم من خلال الأرقام المتحصل عليها بعد الاتصال بإدارة الجامعة للعام الدراسي 2016/2017 :

-العدد الإجمالي للطلبة : 30113 بمختلف التخصصات والمستويات.

-عدد الأساتذة: 908 أستاذا بمختلف رتبهم العلمية.

-عدد العمال: 763 بمختلف تخصصاتهم وتصنيفاتهم.

وبالنسبة للنقابات والتنظيمات بجامعة الجلفة خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية فكانت كالتالي:

### 1\*التنظيمات الطلابية:

-الحركة الوطنية للطلبة الجزائريين MNEA

-تجمع الطلبة الجزائريين الأحرار REAL

-الإتحاد العام الطلابي الحر UGEL

-الاتحاد العام للطلبة الجزائريين UGEA

-الرابطة الوطنية للطلبة الجزائريين LNEA

-الاتحاد الوطني للطلبة الجزائريين UNEA

-المنظمة الوطنية للتضامن الطلابي ONEA

-المنظمة الوطنية للطلبة الجزائريين ONEA

-التحالف من أجل التجديد الطلابي الوطني AREN

-التضامن الطلابي الوطني SNE

## 2\*نقابات العمال:

-الاتحاد العام للعمال الجزائريين UGTA

-النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية SNAPAP

## 3\*نقابات الأساتذة :

\*المجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي CNES

\* النقابة الوطنية للأساتذة الجامعيين المنضوية تحت لواء الاتحاد العام للعمال

الجزائريين SNEU

\*النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية SNAPAP (فرع الأساتذة).

## III-المجال الزماني:

أخذت الدراسة الميدانية حيزا زمنيا امتد على فترتين، الأولى من فيفري 2017 إلى ماي 2017 حيث كانت البداية استطلاعية لتحديد مفردات البحث والإمام بشكل أكبر بالفاعلين في هذا القطاع وتوزيع الاستثمارات على بعض المفردات ، والفترة الثانية من سبتمبر 2017 إلى أكتوبر 2017، والفترة الثانية كانت لاستكمال توزيع الاستثمارات واسترجاعها وهذا نظرا لحدوث بعض المستجدات على مستوى هيكلية بعض التنظيمات والنقابات وحتى على مستوى الهيكلية الإدارية لبعض الكليات والأقسام (استحداث أقسام جديدة وتغيير في تشكيلات بعض النقابات والتنظيمات) فكان لابد من الأخذ بعين الاعتبار هذه المستجدات لعلاقتها بموضوع الدراسة.

## ثانيا/ المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

**1 -المنهج:** إن أي موضوع مطروح للبحث في علم الاجتماع خصوصا أو في العلوم الإنسانية والاجتماعية عموما يتطلب الإلمام إلى حد ما بالنظريات والدراسات التي تناولته، وهذا قصد وضعه في إطار علمي يرتقي به إلى مستوى التفسيرات والتحليلات الموضوعية الهادفة، انطلاقا من الخلفيات الإيديولوجية المختلفة والمداخل المنهجية القادرة على فهم الظاهرة المدروسة، وعليه كان لزاما على الباحث اتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة ،و الكشف عن حيثياتها من خلال التنسيق بين التحليل النظري والمعطيات الإمبريقية المتوفرة .

وعليه فرضت الضرورة العلمية المنهجية وانطلاقا من أهداف الدراسة على الباحث اعتماد المنهج الوصفي، كمنهج يهدف إلى جمع المعطيات الإمبريقية عن مجتمع البحث ثم دراستها وتحليلها خاصة فيما يتعلق بواقع قطاع التعليم العالي في الجزائر والجامعة بالخصوص وما يدور بداخلها من توترات ونزاعات وصراعات بين الفاعلين فيها من عمال إداريين وطلبة وأساتذة ، وقد مكنا هذا المنهج بالإضافة إلى جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن هذا الواقع، من تتبع مرحلي لكل التغيرات والإصلاحات التي عرفها هذا القطاع ، إلى جانب التقصي عن العوامل الحقيقية وراء حدوث الصراعات التنظيمية وأهم نتائجها وآثارها بالإضافة إلى معرفة أهم سبل واستراتيجيات إدارة الصراعات التي تنتهج في هذا القطاع الحساس، أي بمعالجة المعطيات المتوفرة كميًا وكيفيًا (تفريغ الاستثمارات وتبويبها ثم تحليلها وتقديم التفسيرات المقنعة لها وأخيرا استخلاص النتائج).

دون أن ننسى الاعتماد على برنامج **SPSS** في حساب النسب المئوية وذلك بتلخيص المعلومات المجمعة وتصنيفها إلى وحدات وفئات وعوامل متغيرة، وهذا طبعا بعد ترميز

البيانات ومن ثم جدولتها واستغلال خصائصه الإحصائية للكشف عن مختلف العلاقات الارتباطية بين المتغيرات قصد تقديم تفسير أكثر واقعي لها .

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على اختبار  $\chi^2$  ( ) للتعرف على مستوى الدلالة لدرجة الاستقلالية ومعرفة الارتباطات بين بعض المتغيرات بما يخدم موضوع الدراسة منهجيا، وأما تحلييا فتبرز أهمية هذا المنهج من خلال جمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها ثم تحليلها وتفسير العلاقات والسلوكيات بين أفراد عينة البحث .

ونستعين بهذا الاختبار  $\chi^2$  لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين التكرارات بعد بناء الفرضيات والتحقق منها، بالمقارنة بين قيمتي  $\chi^2_{cal}$  و  $\chi^2_{tab}$  حيث:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث  $O_i$  تمثل التكرار المشاهد للنتيجة رقم  $i$

$E_i$  تمثل التكرار المتوقع المناظر للنتيجة رقم  $i$  حيث  $E_i = np_i$

حيث  $n = \sum O_i$  والقيمة  $P$  نحصل عليها من التوزيع الإحتمالي أو النظرية المعطاة في فرضية العدم.

$\chi^2_{tab}$  : هي قيمة  $\chi^2$  المستخرجة من الجدول الإحصائي عند درجات الحرية المساوية لـ:  $(c-1) \times (r-1)$  ولمستوى الدلالة **0.05** والمبينة لنسب الثقة في النتائج المحصل عليها.

ويقوم اختبار اختبار  $\chi^2$  ( ) للاستقلالية فيقوم على أساس فرضيتين:

-فرضية العدم: **H0**: القائلة باستقلالية المتغيرين (لا توجد علاقة بين المتغيرين).

-الفرضية البديلة: **H1**: القائلة بعدم استقلالية المتغيرين (توجد علاقة بين المتغيرين

).

\*بحيث: تقبل الفرضية **H0** لما  $\chi^2_{tab} > \chi^2_{cal}$

وتقبل الفرضية **H1** لما :  $\chi^2_{cal} > \chi^2_{tab}$

**II- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :** يعتمد في اختيار الأدوات اللازمة لجمع البيانات على عوامل كثيرة ، فبعضها يصلح لمواقف عنه في غيرها ، إلى جانب أن خصائص مجتمع البحث وعينة الدراسة تفرض على الباحث اختيار أداة عن أخرى ، بحيث تساهم هذه الأداة في الوصول إلى الهدف الذي استعملت من أجله ، وإذا ما تتبعنا الهدف العام للدراسة من خلال الفرضيات المطروحة ، فإن التعامل مع المعطيات الإمبريقية يتطلب منا توقع الحصول عليها بنوع من الانتقائية والاختيار ، ولهذا فقد تم الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

**1-الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من بين الوسائل الهامة لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية لأنها تفيد في رصد السلوك الإنساني والاجتماعي للأفراد وجمع بيانات تتصل بسلوكياتهم الفعلية في بعض المواقف الواقعية ، والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال اتباع طرق أخرى ، كذلك تبين في بعض الأحيان والأحوال والوضعية التي يقاوم فيها المبحوثون أو يرفضون الإجابة عن الأسئلة ، ولذلك فهي تيسر الحصول على كثير من المعلومات والبيانات المطلوبة.

والملاحظة لها أهمية بالغة في البحث والتي يجب أن تتماشى بطرح أسئلة بحيث تكون هي السند التي تركز عليه ملاحظتنا، فالروح العلمية تحاول تجاوز مجرد المشاهدات البسيطة للأشياء الجديدة أو غير العادية، بل يجب أن تتعداها لتتساءل عن سبب الحدوث (لماذا؟) (1)

وقد استعنا في هذا البحث بأداة (الملاحظة) البسيطة والعلمية خلال الدراسات الاستطلاعية الممهدة للدراسة الميدانية، وكذا ملاحظة واقع سلوكيات الفاعلين في الجامعة

موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، (تر: بوزيد صحراوي وآخرون)، دار القصبية (1) للنشر، الجزائر، 2004، ص. 33.

من عمال إداريين وطلبة وأساتذة وعمال عند ممارستهم لنشاطاتهم داخلها، وكذا الاحتكاك الدائم والمستمر مع كل هؤلاء الفاعلين بحكم العمل في هذه المؤسسة.

## 2- استمارة استبيان (مقابلة غير مباشرة): وهي عبارة عن استمارة بحث تضم أسئلة

عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة ، تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث، و كثيرا ما تستخدم في الدراسات الواسعة النطاق التي تشرف عليها هيئات رسمية ،لتحقيق بعض المشاريع ،وفي حالة استخدامها يراعي شرط هام وهو أن يكون المبحوث يحسن القراءة و الكتابة .(1)

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في بحثنا باعتبار أن المبحوث هم الفاعلون في الجامعة (عمال، إداريين، طلبة، أساتذة) ، تنمة لجملة الأدوات المنهجية التي اعتمدت قصد التزود بالمعلومات التي من شأنها أن تساعدنا في معرفة طبيعة الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية -جامعة زيان عاشور كنموذج - ، إلى جانب البحث في أهم الأسباب المؤدية إليه وكذا نتائجه وآثاره، بالإضافة إلى أهم الاستراتيجيات والأساليب المتبعة فيها في إدارة هذه الصراعات، وكانت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية من خلال النماذج المصممة موجهة لأربع فئات (للإداريين، الطلبة، العمال، والأساتذة) وتضم محاور مترجمة لفروض الدراسة، وأهم هذه المحاور:

أ-البيانات الشخصية والعامة.

ب-بيانات متعلقة بأنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية المثيرة للصراعات.

ج-بيانات متعلقة باستراتيجيات الفاعلين للنفوذ والتموقع في مراكز السلطة في الجامعة.

د-بيانات متعلقة بعلاقة تحقيق الأهداف الخاصة والعامة واستراتيجيات إدارة الصراعات.

وعموما فان استمارة الاستبيان هذه قد صممت أن تكون أسئلتها متنوعة بين المغلق والمفتوح مع منح خيارات للإجابة، وهذا قصد إعطاء حرية أكبر للمبحوثين للإجابة ، وكذا تحفيزا لهم على الاستجابة لهذه الدراسة .

(1) فضيل دليو و علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة قسنطينة، 1999 ، ص.192.

**3-السجلات والوثائق :** وتعتبر مصدرا يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات، بحيث تم الرجوع إلى بعض النصوص والوثائق والمناشير والقرارات التي عرفها قطاع التعليم العالي ضمن الجريدة الرسمية ،إلى جانب الاستعانة ببعض الجوانب الإحصائية (لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي )، وإلى جانب بعض المنشورات لجامعة الجلفة والمتعلقة بمعلومات حول الهيكلية العامة للجامعة وتشكيلتها المادية والبشرية وغيرها من المعلومات التي تخدم الدراسة من قريب أو من بعيد، بالإضافة إلى المنشورات الإلكترونية للجامعة على موقعها الإلكتروني الرسمي.

#### ثالثا/ عينة الدراسة وأسلوب اختيارها:

يتكون مجتمع البحث الأصلي من كافة أفراد جامعة زيان عاشور بالجلفة من عمال وإداريين وطلبة وأساتذة بمختلف وظائفهم ونشاطاتهم، وتماشيا مع موضوع الدراسة وأهدافها وانطلاقا من التساؤل الرئيسي للدراسة والفرضيات المطروحة فقد تم اعتماد العينة القصدية ( العمدية) التي تفي بهذا الغرض إلى حد كبير على أساس اختيار مفردات من الفاعلين تتناسب مع درجة تأثيرها في مجتمع الدراسة ومدى ارتباطها بالظاهرة (الإداريون الذين يشغلون مناصب لها علاقة مباشرة بالفاعلين، أعضاء نقابات العمال، أعضاء نقابات الأساتذة، أعضاء التنظيمات الطلابية) وتم اختيار المفردات على أساس توفر صفات محددة في مفرداتها وكونها فاعلة في مجتمع الدراسة وأكثر اتصالا وعلاقة بالظاهرة المدروسة ( كأطراف الأكثر حضورا في المواجهات والمواقف الصراعية داخل الجامعة).

وقد ضمت عينة الدراسة:

\* التنظيمات الطلابية (أعضاء المكاتب) المعتمدة خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية.

\* أعضاء نقابات العمال.

\* أعضاء نقابات الأساتذة .

\*وقد ضمت عينة الدراسة أيضا الإداريين الذين يشغلون مناصب لها علاقة مباشرة

بالفاعلين الآخرين.

وكان الحرص على استرجاع الاستثمارات بصفة شخصية أو بواسطة موثوقة ، واسترجع منها 192 استمارة فقط كاملة البيانات فمنهم من امتنع عن استلام الاستمارة ومنهم من لم يعدها للباحث برغم المحاولات المبذولة لذلك، وهي موزعة كمايلي:

1\* مفردات عينة البحث من فئة الإداريين: 68 مفردة وضمت الإداريين الذين يشغلون مناصب لها علاقة مباشرة بالفاعلين في الجامعة، رؤساء المصالح، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم. ( ما يلاحظ أن مفردات هذه الفئة من جهة هم ممثلين للإدارة، ومن جهة أخرى كأفراد ينتمون إلى بعض النقابات ، وبالتالي فتحليل بعض المعطيات يأخذ في الحسبان هذه الخصوصية).

2\* أفراد عينة البحث من فئة العمال:

-14 مفردة (من أعضاء مكاتب النقابات العمالية ).

3\* أفراد عينة البحث من فئة الأساتذة:

-24 مفردة (من أعضاء مكاتب نقابات الأساتذة).

4\* أفراد عينة البحث من فئة الطلبة:

-86 طالب (من أعضاء مكاتب التنظيمات الطلابية).

المجموع الكلي: بعد توزيع الاستثمارات تم استرجاع والحصول على 205 استمارة ، لكنه لم يتم اعتماد 13 استمارة لأنها لم تكن كاملة البيانات والإجابات، واعتمدت 192 استمارة فقط في هذه الدراسة لاستيفائها للشروط، ليكون بذلك المجموع النهائي لمفردات عينة البحث: 192 مفردة (68 إداريين، 24 أساتذة، 14 عمال، 86 طلبة).



## الفصل السابع: جمع وتبويب وتحليل البيانات ونائج الدراسة

أولاً/ عرض وتحليل وتفسير البيانات

ثانياً/ النتائج العامة للدراسة

I- اختبار الفرضية الأولى

II- اختبار الفرضية الثانية

III- اختبار الفرضية الثالثة

IV- النتيجة العامة

## أولا/ عرض وتحليل وتفسير البيانات:

### I-تحليل ومناقشة البيانات الشخصية والعامة:

-جدول رقم (01) يبين سن أفراد العينة: (الوحدة بالسنوات)

Total	الفئات				Effectif	الفئات	السن
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين			
52	52	0	0	0	Effectif	18-25	
27,1%	60,5%	,0%	0,0%	,0%	% compris dans		
27,1%	27,1%	,0%	,0%	,0%	% du total		
46	31	2	4	9	Effectif	26-33	
24,0%	36,0%	14,3%	16,7%	13,2%	% compris dans		
24,0%	16,2%	1,0%	2,1%	4,7%	% du total		
50	3	6	9	33	Effectif	34-41	
26,6%	3,5%	42,9%	37,5%	48,5%	% compris dans		
26,6%	1,6%	3,1%	4,7%	17,2%	% du total		
31	0	5	10	16	Effectif	42-49	
16,1%	,0%	35,7%	41,7%	23,5%	% compris dans		
16,1%	,0%	2,6%	5,2%	8,3%	% du total		
12	0	1	1	10	Effectif	50 فما فوق	
6,2%	,0%	7,1%	4,2%	14,7%	% compris dans		
6,2%	,0%	,5%	,5%	5,2%	% du total		
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans		
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total		

يبين الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث يسود فيها عنصر الشباب بنسبة عالية حيث نجد أن 77.60% منهم تتراوح أعمارهم بين 18 و 41 سنة ، و 16.10% تتراوح أعمارهم بين (42-49 سنة) وتليها كأدنى نسبة 06.30% الأفراد الذين يبلغون سن الخمسين فما فوق، وبهذا نجد أن نسبة الشباب هي الغالبة من خلال هذه العينة وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بالفئات العمرية الأخرى، وهذا يتوافق وأن الجامعة فتية في نشأتها وتطورها تتوافق هذه الأرقام والنسب مع خصائص المجتمع الجزائري الديمغرافية الذي يسوده عنصر الشباب.

جدول رقم (2): يوضح جنس أفراد عينة البحث

Total	الفئات				الجنس	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
<b>163</b>	68	13	22	60	Effectif	<b>ذكر</b>
<b>84,9%</b>	79,1%	92,9%	91,7%	88,2%	% compris dans الفئات	
<b>84,9%</b>	35,4%	6,8%	11,5%	31,2%	% du total	
<b>29</b>	18	1	2	8	Effectif	<b>أنثى</b>
<b>15,1%</b>	20,9%	7,1%	8,3%	11,8%	% compris dans الفئات	
<b>15,1%</b>	9,4%	,5%	1,0%	4,2%	% du total	
<b>192</b>	<b>86</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>68</b>	Effectif	<b>المجموع</b>
<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	% compris dans الفئات	
<b>100,0%</b>	<b>44,8%</b>	<b>7,3%</b>	<b>12,5%</b>	<b>35,4%</b>	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة مجال الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم **84.90%**، وبلغت نسبة الإناث **15.1%**، وهذا الفارق يعود في الأصل إلى طبيعة النشاط الممارس وخاصة بحكم تقلد المناصب الإدارية الحساسة والانتماء إلى النقابات العمالية (عمال وأساتذة) والتنظيمات الطلابية بالرغم من ارتفاع نسبة الإناث في الجامعة ككل، وكذلك يرجع بالأساس إلى نفور الإناث من مثل هذه مواقع ومراكز لما يشوبها من ضغوطات عمل واحتكاكات، وكذا يعود أيضا لطبيعة المنطقة بوصفها من المناطق المحافظة وبالخصوص فيما يتعلق بتقلد المناصب وتحمل المسؤوليات وممارسة نشاطات نضالية متعلقة بالجانب النقابي والتي لا تزال حkra على الذكور بنسب كبيرة والتي تتطلب خصائص فيزيولوجية ونفسية واجتماعية خاصة.

جدول رقم (3): يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

Total	الفئات				المستوى التعليمي	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
4	0	3	0	1	Effectif	ثانوي
2,1%	,0%	21,4%	,0%	1,5%	% compris dans الفئات	
2,1%	,0%	1,6%	,0%	,5%	% du total	
188	86	11	24	67	Effectif	جامعي
97,9%	100,0%	78,6%	100,0%	98,5%	% compris dans الفئات	
97,9%	44,8%	5,7%	12,5%	34,9%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد عينة البحث فبيانات الجدول أعلاه تبين أن فئتي الأساتذة والطلبة فكل أفرادها مستواهم جامعي، أما فئة العمال فنسبة 78.6% مستواهم التعليمي جامعي، و21.4% مستواهم التعليمي ثانوي، أما فئة الإداريين فنسبة 98.5% مستواهم جامعي، و1.5% مستواهم التعليمي ثانوي.

والبيانات السابقة تؤكد على وجود نوع من التجانس في المستوى التعليمي لمفردات العينة وهو ما يجعله كعامل للتقارب من جهة، ومن جهة أخرى كعامل للتنافس والاختلاف والتمسك بوجهات النظر.

**جدول رقم (04) يبين الأقدمية في المنصب لأفراد العينة**

Total	الفئات				الأقدمية في المنصب	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
140	74	6	21	39	Effectif	شهر-3سنوات
72,9%	86,0%	42,9%	87,5%	57,4%	% compris dans الفئات	
72,9%	38,5%	3,2%	10,9%	20,3%	% du total	
29	11	2	3	13	Effectif	6-4 سنوات
15,1%	12,8%	14,3%	12,5%	19,1%	% compris dans الفئات	
15,1%	5,7%	1,0%	1,6%	6,8%	% du total	
23	1	6	0	16	Effectif	7 سنوات فما فوق
12,0%	1,2%	42,9%	,0%	23,5%	% compris dans الفئات	
12,0%	,6%	3,1%	,0%	8,3%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يبين الجدول أعلاه أن 72.9% من أفراد عينة البحث أقدميتهم في المنصب أو المركز الذي يشغلونه تمتد إلى ثلاث سنوات، وتليها نسبة 15.1% من الذين تمتد أقدميتهم في مناصبهم إلى ست سنوات ، ويعود السبب في الغالب إلى ذلك بالخصوص عند فئات الأساتذة والعمال والطلبة إلى القوانين الداخلية التي تحكم سير نقابات العمال والأساتذة والتنظيمات الطلابية والتي تفرض عهديات معينة مما يؤدي إلى تغييرات دورية في العضوية والمراكز القيادية ، لتأتي في الأخير نسبة 12.0% من الذين تتجاوز أقدميتهم في مناصبهم سبع سنوات، ونجد هذه الميزة اختصت بها أكثر فئة الإداريين وهذا يعود بالأصل إلى طبيعة هذه المناصب الإدارية والتي تكون في العادة تعيينية وبالخصوص في ظل أن الجامعة فتية ولا بد من البحث عن عنصر الاستقرار في هذا المجال لأجل خلق التوازن والتطور وسيرورة العمل.

### جدول رقم (05) يبين كيفية شغل المنصب لأفراد العينة

Total	الفئات				كيفية شغل المنصب	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
132	52	8	14	58	Effectif	تعيين
68,8%	60,5%	57,1%	58,3%	85,3%	% compris dans الفئات	
68,8%	27,1%	4,2%	7,3%	30,2%	% du total	
46	34	2	0	10	Effectif	ترقية
24,0%	39,5%	14,3%	,0%	14,7%	% compris dans الفئات	
24,0%	17,7%	1,0%	,0%	5,2%	% du total	
14	0	4	10	0	Effectif	انتخاب
7,3%	,0%	28,6%	41,7%	,0%	% compris dans الفئات	
7,3%	,0%	2,1%	5,2%	,0%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 68.8% من أفراد عينة البحث كان شغلهم لمنصبهم ومركزهم عن طريق التعيين، إذ ترتفع النسبة عند فئة الإداريين لتصل إلى 85.3% لأن شغل هذه المناصب عندها يفتح المجال أكثر للتعيين وخاصة فيما يتعلق برؤساء بعض المصالح وعمداء الكليات ونوابهم وكذا رؤساء الأقسام ونوابهم، لتقل إلى 58.3% عند فئة والأساتذة 57.1% عند فئة العمال و 60.5% عند فئة الطلبة، ولعل ارتفاع هذه النسب يعود بالأساس إلى تعيين الأعضاء بصفة مباشرة خاصة من تتوفر فيهم شروط الرغبة والدافعية للنشاط النقابي والنضالي أو من لديهم سير إيجابية تخدم مصلحتها ، كما أن القوانين المعمول بها داخليا في هذه المنظمات تفتح المجال لطريقتي الترقية والانتخاب من خلال الجمعيات العامة، وبالخصوص أسلوب الترقية فنجد نسبة 24.0% من مفردات العينة شغلت مناصبها من خلال الترقية، فنجد لدى فئة الإداريين أن نسبة 14.7% منهم شغلوا مناصبهم من خلال الترقية فيما يسمح به القانون ولمسنا هذا أكثر من خلال إجابات رؤساء المصالح الإدارية، أما لدى فئتي الطلبة والأساتذة فجاءت نسبهم على التوالي (39.5%، 14.7%) وهذا باقتراح بعض الأعضاء السابقين وترقيتهم لمناصب أعلى، ولمسنا أسلوب الانتخاب أكثر عند فئتي الأساتذة والعمال (41.7%، 28.6%) وخاصة عند انتخاب الرئيس ومساعديه من خلال الجمعيات العامة لهذه النقابات.

## II- تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بأنماط سلوك الفاعلين الرسمية وغير الرسمية في إثارة الصراع في المؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (06): يبين الإطلاع على التدابير والإجراءات المسيرة لعمل الجامعة وطرق تبليغها للفاعلين.

Total	الفئات				الإطلاع على التدابير المسيرة			
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين	Effectif	نعم		
88	27	7	7	47	Effectif	نعم		
45,8%	31,4%	50,0%	29,2%	69,1%	% compris dans الفئات			
45,8%	14,1%	3,6%	3,6%	24,5%	% du total			
21	6	5	2	8	Effectif	شفهيا	في حالة نعم (طريقة التبليغ)	
23,9%	22,2%	71,4%	28,6%	17,0%	% compris dans الفئات			
23,9%	6,8%	5,7%	2,3%	9,1%	% du total			
38	14	0	1	23	Effectif	كتابيا		
43,2%	51,9%	,0%	14,3%	48,9%	% compris dans الفئات			
43,2%	15,9%	,0%	1,1%	26,1%	% du total			
13	6	2	2	3	Effectif	إجراء لقاء رسمي		
14,8%	22,2%	28,6%	28,6%	6,4%	% compris dans الفئات			
14,8%	6,8%	2,3%	2,3%	3,4%	% du total			
16	1	0	2	13	Effectif	جميعها		
18,2%	3,7%	,0%	28,6%	27,7%	% compris dans الفئات			
18,2%	1,1%	,0%	2,3%	14,8%	% du total			
104	59	7	17	21	Effectif	لا		
54,2%	68,6%	50,0%	70,8%	30,9%	% compris dans الفئات			
54,2%	30,7%	3,7%	8,9%	10,9%	% du total			
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع		
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total			

يبين الجدول أعلاه أن:

- نسبة 45.8% من أفراد عينة البحث على اطلاع بالتدابير والإجراءات المسيرة لعمل الجامعة والتي تحكم كذلك العلاقات بين الفاعلين فيها والسبيل إلى ذلك حسب المجيبين بنعم من خلال التبليغات الشفوية بنسبة 23.9%، والتبليغات الكتابية والمنشورات

والإعلانات سواء منها الورقية أو الإلكترونية بنسبة 43.2% باعتبارها طريقة اتصالية أو تواصلية سهلة وغير مكلفة سواء ماديا أو معنويا وكذا طريقة رسمية وتوثيقية أكثر وبخاصة فيما يتعلق بتحمل المسؤوليات، لتأتي اللقاءات الرسمية كمصدر للمعلومة بنسبة 14.8% وهي منخفضة نوعا ما حسب المجيبين بنعم وهذا نظرا لقلتها وكذا لصعوبة برمجة هذه اللقاءات بصفة دورية ومستمرة وبخاصة في ظل الانشغالات والتغيبات وكذا تكلفتها المادية والمعنوية، وعبرت نسبة 18.2% عن استعمال الطرق الثلاثة في التبليغ والاطلاع.

-أما نسبة 54.2% من أفراد عينة البحث فهم ليسوا على اطلاع على التدابير والإجراءات المسيرة لعمل الجامعة والتي تحكم العلاقات بين الفاعلين فيها، فترتفع النسبة عند فئات الأساتذة والعمال والطلبة (70.8%، 50.0%، 68.6%) وهذا يعود حسب رأيهم إلى تقصير من طرف الإدارة من جهة ومن جهة أخرى لامبالاة بعض منتسبي هذه النقابات والتنظيمات بمثل هذه القوانين والقواعد التي تحكم سير هذه العلاقات بحكم أن بعض الأعضاء طموحاتهم على مستوى تنظيمهم النقابي محدودة خدمة لأهداف ومصالح بعينها فيكتفي فقط بما يخدم شأنه الخاص بالعمل الذي يؤديه ولا يجهد نفسه في الاطلاع على كل هذه القوانين والتشريعات، بينما بلغت عند فئة الإداريين (30.9%) وهذا لحرصهم على الاطلاع على كل صغيرة أو كبيرة على مثل هذه معلومات لأجل متابعة كل ما يحدث من تطورات تحكم سير العلاقات والعمل وبالتالي تجنب الوقوع في الخطأ وكذلك للمحافظة على منصبهم ومركزهم وكذا حرصهم على تبليغها للفاعلين الآخرين.



جدول رقم (07) يبين فتح أبواب الاستقبالات والأوقات المخصصة لذلك

Total	الفئات				فتح أبواب الاستقبال		
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين			
73	28	5	12	28	Effectif	نعم	
38,0%	32,6%	35,7%	50,0%	41,2%	% compris dans الفئات		
38,0%	14,6%	2,6%	6,2%	14,6%	% du total		
119	58	9	12	40	Effectif	لا	
62,0%	67,4%	64,3%	50,0%	58,8%	% compris dans الفئات		
62,0%	30,2%	4,7%	6,3%	20,8%	% du total		
64	25	4	3	32	Effectif	برنامج محدد	في حالة لا (السبب)
53,8%	43,1%	44,4%	25,0%	80,0%	% compris dans الفئات		
53,8%	21,0%	3,4%	2,5%	26,9%	% du total		
55	33	5	9	8	Effectif	تهرب من الاستقبال	
46,2%	56,9%	55,6%	75,0%	20,0%	% compris dans الفئات		
46,2%	27,7%	4,2%	7,6%	6,7%	% du total		
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات		
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total		

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 38.0% من أفراد عينة البحث تفر بفتح أبواب الاستقبال للفاعلين من نقابات عمالية (أساتذة، عمال) وتنظيمات طلابية في كل الأوقات دون الحاجة لتخصيص أوقات لذلك وهذا في إطار الاستجابة والاستماع لكافة الانشغالات التي يمكن طرحها وتبريرا ودعما للشعارات التي يدعو لها القانون الأساسي للجامعة وكذا توجهات الوصاية نحو التشاركية في التسيير بالإضافة إلى علاقات هؤلاء الفاعلين وتأثيرهم.

كما يبين الجدول أيضا أن نسبة 62.0% من إجمالي أفراد عينة البحث يقرون بعدم فتح الأبواب للاستقبال من طرف الهيئات المعنية بالتسيير الإداري والبيداغوجي، وهي نسبة مقارنة بالنسبة التي تفر بالإيجاب تبدو مرتفعة، وبالقراءة الجزئية لنسب الفئات نجدها متقاربة وجاءت على التوالي إداريين، أساتذة، عمال وطلبة (58.8%، 50.0%،

64.3%، 67.4%) وهي تنفي وجود هذا الفضاء الاستقبالي بالحجم المطلوب وفي كل الأوقات، وتعلل أسباب ارتفاع هذه النسبة إلى تحديد وتخصيص أوقات محددة ومعدودة وتوقيتها غير مناسب ومحدد بشروط في غالب الأحيان (53.8%) ، ونسبة 46.2% تقر بتهرب القائمين على الإدارة من الاستقبال وإيجاد أعذار لذلك وهو ما يدل حسبهم على العذر المقنن أو الاستقبال يبقى حبر على ورق، ويعتبرونه نوعاً من مخالفة القوانين المعمول بها وخاصة في حالة تخصيص أوقات لذلك ولكن الإدارة تتهرب وتتججج لعدم استقبالهم ومحاورتهم وبالتالي في نظرهم فهو يدرج في خانة عدم فتح أبواب الاستقبال أصلاً.

وعموماً فإن المعطيات السابقة عند مقارنتها حسب الفئات وجهات نظر تؤشر على ممارسات وسلوكيات تخلق نوع من توتر العلاقات بين الفاعلين في هذا القطاع وبالخصوص في مجال فتح أبواب الاستقبال والحق فيها وتجسيدها في الواقع لأجل الاستماع لكل انشغالات واهتمامات الفاعلين.

جدول رقم (08): يبين الدعوة للاجتماعات واللقاءات الرسمية حسب أفراد عينة البحث

Total	الفئات				الدعوة للاجتماعات	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
141	62	10	18	51	Effectif	نعم
73,4%	72,1%	71,4%	75,0%	75,0%	% compris dans الفئات	
73,4%	32,3%	5,2%	9,4%	26,6%	% du total	
51	24	4	6	17	Effectif	لا
26,6%	27,9%	28,6%	25,0%	25,0%	% compris dans الفئات	
26,6%	12,5%	2,1%	3,1%	8,9%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 73.4% من أفراد عينة البحث يقرون بوجود دعوات لحضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية من طرف الإدارة ، وهي نسبة مرتفعة نوعا وهذا يدرج في الإطار القانوني وتحمل المسؤوليات وكذا تجسيدا للنظام الداخلي للمؤسسة والذي يحث على التشاركية وتوسيع دائرة مشاركة الفاعلين في القطاع.

أما نسبة ممن يقرون بعدم الدعوة إلى مثل هذه الاجتماعات واللقاءات الرسمية فبلغت 26.6% وجاءت متقاربة عند الفئات الأربع، وهي تشمل المفردات التي لا تتلقى الدعوات أصلا وخاصة في حالة وجود خلل على مستوى قنوات الاتصال وطرق التبليغ، ومن جهة أخرى هناك بعض أفراد النقابات العمالية ونقابات الأساتذة والتنظيمات الطلابية لا تتلقى مثل هذه الدعوات لحضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية كغيرها من نظيراتها لأسباب يعتبرونها كنوع من التمييز والتفرقة بينهم وكذا كعقاب لنضالهم ونشاطهم والذي يقلق في بعض الأحيان الإدارة الوصية وبالتالي تحجم عن دعوتهم.

وعموما فهذا التباين في الرؤى والتجاوب له دلالة على وجود خبايا وخلفيات من وراء دعوة أطراف وإقصاء أخرى، وكذلك النفي المقابل بعدم توجيه الدعوة إنما هو حجة لعدم الحضور فقط وهو ما سنحاول معرفته وتبينه من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (09): يبين الالتزام بحضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية

	الفئات				الالتزام بحضور الاجتماعات	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
144	85	12	20	27	Effectif	نعم
75,0%	98,8%	85,7%	83,3%	39,7%	% compris dans الفئات	
75,0%	44,3%	6,3%	10,4%	14,0%	% du total	
48	1	2	4	41	Effectif	لا
25,0%	1,2%	14,3%	16,7%	60,3%	% compris dans الفئات	
25,0%	,5%	1,0%	2,1%	21,4%	% du total	
8	0	0	0	8	Effectif	في حالة لا (السبب) جدول الأعمال لا يهم
16,7%	,0%	,0%	,0%	19,5%	% compris dans الفئات	
16,7%	,0%	,0%	,0%	16,7%	% du total	
5	0	1	1	3	Effectif	الاجتماعات شكلية
10,4%	,0%	50,0%	25,0%	7,3%	% compris dans الفئات	
10,4%	,0%	2,1%	2,1%	6,3%	% du total	
11	1	1	0	9	Effectif	التوقيت غير مناسب
22,9%	100,0%	50,0%	,0%	22,0%	% compris dans الفئات	
22,9%	2,1%	2,1%	,0%	18,8%	% du total	
24	0	0	3	21	Effectif	لا مبالاة
50,0%	,0%	,0%	75,0%	51,2%	% compris dans الفئات	
50,0%	,0%	,0%	6,3%	43,8%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 75.0% من أفراد عينة البحث تقر بالالتزام بحضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية في حالة الدعوة لها، فنجد أن هذه النسبة ترتفع الإجابات فيها عند فئات الأساتذة (83.3%) والعمال (85.7%) والطلبة (98.8%) ويعود حسبها إلى حرص الأفراد على إثبات الحضور وتجنب تبعات الغياب، وكذا كممارسة لحقها في مشاركة الإدارة في تسيير شؤون الجامعة، وجاءت نسبة الإداريين أقل من سابقاتها

(39.7%) مبررة بالغيابات المتكررة للفاعلين وغير المبررة في بعض الحالات ولا مبالاتها بذلك.

بينما نجد نسبة 25.0% من أفراد عينة البحث تقرر بعدم الالتزام بحضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية، وعند القراءة الجزئية لنتائج الجدول نجد أن نسبة غير الملتزمين بالحضور ترتفع حسب فئة الإداريين (60.3%) وتقل عند فئات الأساتذة والعمال والطلبة على التوالي (16.7%، 14.3%، 1.2%) ويعزون ذلك لعدة أسباب أهمها:

- أن جدول أعمال بعض الاجتماعات واللقاءات الرسمية لا يهم بعض الأطراف وهو ما لا يجبرهم أو لا يضطرهم لحضورها ومقاطعتها وجاءت بنسبة 16.7%.

- أن بعض الاجتماعات تكون شكلية فقط والمراد منها هو ملء الأجنحة الرسمية بمثل هذه لقاءات ولكن مناقشة محاورها لا يعود بالفائدة على المدعويين بعكس أطراف أخرى وبالتالي ليس هناك داع لحضورها أو حتى التفكير فيها، وجاءت بنسبة 10.4%.

- أن توقيت بعض الاجتماعات المقررة غير مناسب والدعوة لها لم تكن بشكل رسمي وخاصة من حيث المدة الزمنية وكذا لانشغالات بعض الأطراف بنشاطاتها الأساسية من عمل وتدريب ودراسة وبالتالي إعطاء الأولوية في بعض الحالات لإنجاز الأعمال الموكلة لهم وعدم حضور هذه الاجتماعات خصوصا في ظل وجود تبريرات وحجج رسمية، وجاءت بنسبة 22.9%.

جدول رقم (10): يبين الإجراءات المتخذة في حالة عدم الحضور للاجتماعات حسب أفراد العينة

Total	الفئات				الإجراءات المتخذة	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
68	43	5	17	3	Effectif	لا مبالاة
35,4%	50,0%	35,7%	70,8%	4,4%	% compris dans الفئات	
35,4%	22,4%	2,6%	8,9%	1,6%	% du total	
79	22	7	1	49	Effectif	تذكير
41,1%	25,6%	50,0%	4,2%	72,1%	% compris dans الفئات	
41,1%	11,5%	3,6%	,5%	25,5%	% du total	
42	21	2	6	13	Effectif	استفسار
21,9%	24,4%	14,3%	25,0%	19,1%	% compris dans الفئات	
21,9%	10,9%	1,0%	3,1%	6,8%	% du total	
1	0	0	0	1	Effectif	تحذير
,5%	,0%	,0%	,0%	1,5%	% compris dans الفئات	
,5%	,0%	,0%	,0%	,5%	% du total	
2	0	0	0	2	Effectif	توجيه إنذار
1,0%	,0%	,0%	,0%	2,9%	% compris dans الفئات	
1,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	
Ddl = 12			$\chi^2_{CAL} = 67.658$			$\chi^2_{TAB} = 21.026$

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين متغير الفئات وطبيعة الإجراءات المتخذة في حالة الغياب عن الاجتماعات الرسمية من طرف الإدارة.

فالجداول أعلاه يبين أن نسبة 41.1% من أفراد عينة البحث ترى بأن أسلوب التذكير في حالة عدم الحضور للاجتماعات هو الإجراء الأكثر عملا به وتطبيقا في إطار فتح المجال لحضور الاجتماعات وإعطاء فرص أكبر للتشاركية، وجاءت نسب الفئات حول هذا الإجراء متباينة وكانت على التوالي: (72.1%، 4.2%، 50.0%، 25.6%)، وجاءت

النسبة المتعلقة بأسلوب التذكير إجمالاً معتبرة مقارنة بالنسب الأخرى لما يحمله هذا الإجراء من مزايا إدارية تنظيمية وكذا تفسح المجال للمتغيبين بتقديم تبريراتهم وحججهم التي منعتهم من الحضور، وهو إجراء جاءت نسبته مرتفعة خاصة من قبل الإداريين قبل اللجوء إلى إجراءات أخرى أكثر حزمًا وضبطًا.

وتلتها نسبة 35.4% من أفراد عينة البحث ترى بأن تجاهل الغيابات وعدم الالتزام بحضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية واللامبالاة بها أسلوب متبع بشكل ملحوظ وخاصة في حالة عدم مواصلة الغيابات أو عدم تكرارها، وكذا تفهما لبعض المتغيبين وظروف إجراء هذه اللقاءات فيلجأ إليه حسبهم مراعاة لهذه المزايا وغيرها.

وجاءت نسبة 21.9% من إجابات مفردات العينة لتقر بانتهاج أسلوب الاستفسار للمتغيبين عن اللقاءات والاجتماعات الرسمية وخاصة التي تمت الدعوة إليها، وتقاربت نسب الفئات الأربع حول اتباع هذا الأسلوب سواء كان كتابيا أم شفويا.

وفيما يتعلق بالإجراءات المتبقين (تحذير وتوجيه إنذار) فحسب أفراد عينة البحث فجاءت النسب منخفضة وكانت على التوالي (0.5%، 1.0%) وهما إجراءان نادرا ما يطبقان وإن تم ذلك فلا بد من استنفاد كل الخطوات والإجراءات السابقة الذكر والتي غالبا ما تجنب المتغيبين مثل هذه الإجراءات وإن حدثت فتكون شفوية أكثر منها كتابية أو رسمية موثقة.

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والجدول السابق له يمكن التأكيد على أن التغيب عن الاجتماعات واللقاءات الرسمية لا يعد معضلة بالنسبة للقائمين على تسيير شؤون الجامعة بل بالعكس يرون فيه سلوك يخدمهم في بعض الأحيان بالرغم من محاولاتهم التذكير بها والدليل على ذلك عدم اتخاذ الإجراءات الردعية والملزمة على الحضور في حق المتغيبين باستمرار والذين لا تكون لهم حجج وتبريرات واقعية.

جدول رقم (11): يبين العلاقة بين إجراءات الإدارة حول حضور الاجتماعات والدخول في مواجهات

Total	الدخول في مواجهات في فترة شغل المنصب الحالي		الإجراءات		
	لا	نعم	Effectif		
68	20	48	Effectif	لا مبالاة	الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة في حالة عدم حضور الاجتماعات
68,0	17,7	50,3	Effectif théorique		
79	20	59	Effectif	تذكير	
79,0	20,6	58,4	Effectif théorique		
42	7	35	Effectif	استفسار	
42,0	10,9	31,1	Effectif théorique		
1	1	0	Effectif	تحذير	
1,0	,3	,7	Effectif théorique		
2	2	0	Effectif	توجيه إنذار	
2,0	,5	1,5	Effectif théorique		
192	50	142	Effectif		المجموع
192,0	50,0	142,0	Effectif théorique		
Ddl = 4		$\chi^2_{CAL} = 10.859$		$\chi^2_{TAB} = 9.488$	

بما أن  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من  $\chi^2_{TAB}$  فهذا يعني وجود علاقة بين متغير الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة عدم حضور الاجتماعات والدخول في مواجهات خلال فترة شغل المنصب الجهاز، فمن خلال تطبيق الإدارة للقوانين (ممارسة السلطة) والتي هي علاقة قوة وقدرة الفعل الذي يمتلكه من أجل فرض نظام كما يبدو في الظاهر ولكنه أحيانا ينحو به إلى كسب مصادر قوة، والسلطة أداة أو وسيلة تأثير داخل التنظيم، وهي هدف للفاعلين يبحثون عنه داخل التنظيم من أجل كسب مصدر قوة.

والسلطة هي ليست فقط علاقة بين الفاعلين أو ممارسة التأثير بل نظام هيمنة اجتماعية شرعية من خلال قرارات مؤسساتية خدمة لمصالح عامة أو كإستراتيجية لخدمة مصالح من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا السلوك الهدف منه أيضا تعديل وضعيات الفاعلين من خلال علاقة تبادل إجباري ولو كانت غير متزنة والذي يكون سببا في إثارة التوترات والمواجهات.

جدول رقم (12): يبين المشاركة في اتخاذ القرارات



Total	الفئات				المشاركة في اتخاذ القرارات وطبيعة القرارات			
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين				
123	56	5	11	51	Effectif	نعم		
64,1%	65,1%	35,7%	45,8%	75,0%	% compris dans الفئات			
64,1%	29,2%	2,6%	5,7%	26,6%	% du total			
90	49	4	7	30	Effectif	خاصة بالعمل والدراسة	في حالة نعم (طبيعة القرارات)	
73,2%	87,5%	80,0%	63,6%	58,8%	% compris dans الفئات			
73,2%	39,8%	3,3%	5,7%	24,4%	% du total			
20	6	1	1	12	Effectif	إدارية		
16,3%	10,7%	20,0%	9,1%	23,5%	% compris dans الفئات			
16,3%	4,9%	,8%	,8%	9,8%	% du total			
13	1	0	3	9	Effectif	كليهما		
10,6%	1,8%	,0%	27,3%	17,6%	% compris dans الفئات			
10,6%	,8%	,0%	2,4%	7,3%	% du total			
69	30	9	13	17	Effectif	لا		
35,9%	34,9%	64,3%	54,2%	25,0%	% compris dans الفئات			
35,9%	15,6%	4,7%	6,8%	8,8%	% du total			
19	5	0	6	8	Effectif	بعضها لا يهم	في حالة لا (السبب)	
27,5%	16,7%	,0%	46,2%	47,1%	% compris dans الفئات			
27,5%	7,2%	,0%	8,7%	11,6%	% du total			
48	25	9	7	7	Effectif	تهميش متعمد		
69,6%	83,3%	100,0%	53,8%	41,2%	% compris dans الفئات			
69,6%	36,2%	13,0%	10,1%	10,1%	% du total			
2	0	0	0	2	Effectif	لعدم حضور الاجتماعات المقررة		
2,9%	,0%	,0%	,0%	11,8%	% compris dans الفئات			
2,9%	,0%	,0%	,0%	2,9%	% du total			
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع		
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% total			

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 64.1% من مفردات عينة البحث تقرر بمشاركة الفاعلين في الجامعة في اتخاذ القرارات، وتوزعت هذه النسبة حول إقرار المشاركة في اتخاذ القرارات على: الجوانب المتعلقة بالعمل والدراسة بنسبة 73.2% وتقاربت فيها نسب إجابات الفئات الأربع وكانت مرتفعة وهذا بحكم ارتباطها المباشر بهذا الجانب

وخاصة في إطار القرارات المتعلقة بسير العمل والعملية الدراسية وما يرتبط بها من مسائل بيداغوجية.

وبلغت نسبة إجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات الإدارية 16.3% وكانت مرتفعة في هذا الشق حسب إجابات فئتي الإداريين والعمال (23.5%، 20.0%) وهذا بحكم تخصصهم في هذا المجال ومحاولة تأكيدهم على توسيع نطاق التشاركية إلى درجة فتح المجال فيما يتعلق بالقرارات الإدارية وكذا لشغل بعض منتسبي النقابات العمالية لمناصب إدارية في المؤسسة، وجاءت نسب بقية الفئات أقل (أساتذة، طلبة) وكانت متقاربة وجاءت على التوالي (9.1%، 10.7%) وهذا لاهتمامها بجوانب أخرى مرتبطة بالبيداغوجيا والجانب الاجتماعي.

وعبرت نسبة 10.6% من مفردات العينة بالمشاركة في اتخاذ قرارات في الجانبين معا الإداري والمتعلقة بالعمل والدراسة وكانت مرتفعة أكثر عند فئتي الإداريين والأساتذة وهذا بحكم اهتمام الفئتين بهذا الجانب أكثر وخصوصا عند من يشغلون مناصب إدارية من أساتذة وبالتالي التوجه أكثر للمشاركة في اتخاذ قرارات من هذا النوع .

وجاءت نسبة 35.9% من مفردات عينة البحث لتقر بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالقراءة الجزئية لبيانات إجابات مفردات الفئات حول هذا العنصر (إداريين، أساتذة، عمال، طلبة) فنسبها جاءت على التوالي (25.0%، 54.2%، 64.3%، 34.9%) مرجعة العوامل المؤدية إلى: عدم المشاركة إلى أن جدول أعمال بعض الاجتماعات واللقاءات لا يهتم بعض الأطراف وبالتالي لا ترى بدا من مشاركتها في معالجتها وأخذ القرارات حولها (27.5%)، أما العامل الثاني المؤدي إلى عدم المشاركة في اتخاذ القرارات (69.6%) فيعود بالأساس إلى التهميش المتعمد الممارس على بعض الفاعلين وبالتالي عدم إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات والتي هي بالأساس في محور الأنشطة التي يمارسونها ، أما العامل أو السبب الثالث المؤدي إلى عدم مشاركة بعض الفاعلين في اتخاذ القرارات وكان بنسبة (02.9%) وهو أن القائمين على التسيير يمارسون نوع من العقوبة عليهم نتيجة عدم التزامهم بحضور الاجتماعات واللقاءات والرسمية.

وتعليقا على النسب والبيانات الواردة أعلاه يمكن القول أن المشاركة (أساتذة، عمال، طلبة) وفتح مجال المشاركة (الإداريين) كسلوك تنظيمي رسمي يتراوح بين المد والجزر بين الفاعلين كل حسب ما يخدم مطالبه وتوجهاته الإيديولوجية سواء الإدارية منها أو النقابية والتي تكون في غالب الأحيان من المثيرات الأساسية للتوترات والاختلافات بين الفاعلين في الجامعة.

جدول رقم (13): يبين طرق معاملة الملزمين وغير الملزمين بحضور الاجتماعات

Total	الفئات				الاحتمالات		
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين			
51	22	3	4	22	Effectif	نفس المعاملة	معاملة الإدارة للمتغيين والملتزمين بحضور الاجتماعات
26,6%	25,6%	21,4%	16,7%	32,4%	% compris dans الفئات		
26,6%	11,5%	1,6%	2,1%	11,5%	% du total		
55	28	0	8	19	Effectif	امتيازات للملتزمين	معاملة الإدارة للمتغيين والملتزمين بحضور الاجتماعات
28,6%	32,6%	,0%	33,3%	27,9%	% compris dans الفئات		
28,6%	14,6%	,0%	4,2%	9,8%	% du total		
19	10	2	3	4	Effectif	تهميش المتغيين مستقبلا	معاملة الإدارة للمتغيين والملتزمين بحضور الاجتماعات
9,9%	11,6%	14,3%	12,5%	5,9%	% compris dans الفئات		
9,9%	5,2%	1,0%	1,6%	2,1%	% du total		
67	26	9	9	23	Effectif	لا مبالاة	معاملة الإدارة للمتغيين والملتزمين بحضور الاجتماعات
34,9%	30,2%	64,3%	37,5%	33,8%	% compris dans الفئات		
34,9%	13,5%	4,7%	4,7%	12,0%	% du total		
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع	معاملة الإدارة للمتغيين والملتزمين بحضور الاجتماعات
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات		
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total		

فبيانات الجدول أعلاه تبين أن نسبة 34.9% من إجابات مفردات عينة البحث ترى بأن اللامبالاة وعدم الاهتمام هو السائد فيما يتعلق بالالتزام بالحضور أو عدمه والدليل على ذلك هو الاستمرارية في النشاط وعدم اتخاذ أي إجراءات ردعية أو انضباطية مؤثرة على المتغيين بل بالعكس فكل الفاعلين (ولو كانوا أفراداً) يزاولون نشاطاتهم ويستفيدون من امتيازات ربما لا يتحصل عليها حتى الملزمين منهم وكانت نسب إجابات المفردات داخل الفئات معتبرة وجاءت على التوالي (33.8%، 37.5%، 64.3%، 30.2%)، وهذا ما يخلق نوع من عدم الالتزام بالقانون وبالتالي انتشار اللارسمية على حساب الرسمية فيما يتعلق بالتعامل وتطبيق القانون.

وتليها نسبة 28.6% من مفردات عينة البحث يرون بأن الإدارة تعطي الأولوية في بعض الامتيازات للمداومين والملزمين على حضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية على حساب المتغيين والمقاطعين لها وبخاصة فيما يتعلق بإشراكها في بعض القرارات وكذا

تكفلها ببعض مطالبها، وجاءت نسب إجابات فئات (الإداريين 27.9 %، الأساتذة 33.3 %، الطلبة 32.6 %) وهي نسب معتبرة مقارنة بنظيراتها في الإجابات الأخرى والسبب يعود إلى محاولة تشجيع الفاعلين على الحضور والمساهمة والتشاركية التسييرية، ومن جهة أخرى معاقبة المتغيبين وحرمانهم من بعض الامتيازات.

وعبرت نسبة 26.6 % من مفردات عينة البحث على المعاملة المماثلة بين الملتمزين والمتغيبين وهذا من شأنه أن يثبط من الدافعية والعمل على النشاط لمصلحة المؤسسة العامة وهو ما سيؤثر سلبا على بقية الملتمزين في المستقبل وبالتالي إهمالهم للمسؤوليات المنوطة بهم وعدم أخذها بعين الاعتبار لكن الإدارة ربما ترى فيه مسلكا آخر لعدم خلق توترات وفروقات بين الفاعلين.

وأقرت نسبة 09.9 % من مفردات عينة البحث عن تهميش عدم الملتمزين وعدم دعوتهم مستقبلا للاجتماعات واللقاءات الرسمية المنعقدة على مستوى الجامعة وخاصة غير المبررين لهذه التغيبات والمداومين عليها، وهذا قصد إبراز بعض المؤشرات الدالة على قدرة الإدارة على التأثير وفرض الانضباط بأساليب تبتعد فيها عن المواجهات والتوترات.

وعموما فإجراءات تعامل الإدارة مع الفاعلين من نقابات وتنظيمات طلابية تتباين وتختلف باختلاف المواقف والفاعلين وهذا بحسب ما تراه هي يخدم حسن سير المؤسسة وأهدافها وكذا ما يتوافق مع خطط ومصالح بعض القائمين على التسيير في حد ذاتها.

جدول رقم (14): يبين وجود الرقابة وأنواعها

Total	الفئات				وجود الرقابة ونوعها			
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين				
90	38	13	14	25	Effectif	نعم		
46,9%	44,2%	92,9%	58,3%	36,8%	% compris dans الفئات			
46,9%	19,8%	6,8%	7,3%	13,0%	% du total			
23	11	3	1	8	Effectif	طلب تقارير دورية	في حالة نعم (نوع الرقابة)	
25,8%	28,9%	23,1%	7,1%	33,3%	% compris dans الفئات			
25,8%	12,4%	3,4%	1,1%	9,0%	% du total			
41	23	2	6	10	Effectif	مراقبة ميدانية		
46,1%	60,5%	15,4%	42,9%	41,7%	% compris dans الفئات			
46,1%	25,8%	2,2%	6,7%	11,2%	% du total			
21	4	8	7	2	Effectif	رقابة غير ظاهرة		
23,6%	10,5%	61,5%	50,0%	8,3%	% compris dans الفئات			
23,6%	4,5%	9,0%	7,9%	2,2%	% du total			
4	0	0	0	4	Effectif	جميعها		
4,5%	,0%	,0%	,0%	16,7%	% compris dans الفئات			
4,5%	,0%	,0%	,0%	4,5%	% du total			
102	48	1	10	43	Effectif	لا		
53,1%	55,8%	7,1%	41,7%	63,2%	% compris dans الفئات			
53,1%	25,0%	,5%	5,2%	22,4%	% du total			
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات			
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total			

يوضح الجدول أعلاه:

- أن نسبة 53.1% من مفردات عينة البحث تقر بعدم وجود رقابة على أنشطة الفاعلين من نقابات عمالية وتنظيمات طلابية وهذا يعود بالأساس إلى التقصير الموجود على مستوى بعض الجهات في ممارسة نشاطها ودورها الرقابي والذي يحدده

القانون، وهو ما يفرز نوع من اللامبالاة والإهمال من طرف هذه الجماعات في تأدية نشاطاتها على أكمل وجه.

-وعبرت نسبة 46.9% من إجابات مفردات عينة البحث عن وجود رقابة تطبق لمتابعة أنشطة الفاعلين في الجامعة من خلال الفئات الممثلة لها، وضمت الأساليب التالية:

\* أولاً 46.1% من إجابات مفردات عينة البحث لتؤكد على أسلوب المراقبة الميدانية في إطارها الرسمي وذلك بحضور النشاطات واللقاءات التي تنظمها هذه التنظيمات ثم توثيق مجمل الملاحظات في تقارير رسمية تقدم للإدارات المعنية وكانت مرتفعة عند فئات الإداريين والأساتذة والطلبة (41.7%، 42.9%، 60.5%).

\*ثلثها نسبة 25.8% تقر بالرقابة من خلال طلب تقارير دورية لمجمل نشاطات الفاعلين وهي تدرج في شقها الرسمي التوثيقي من خلال تقديم المحاضر الأولية في بداية السنة الدراسية ثم تليها تقارير دورية خلال السنة عن هذه النشاطات ثم في نهاية السنة طلب تقديم حصيلة كلية لمجمل هذه النشاطات ومدى الالتزام بما قدم في بداية السنة (التقارير المالية والأدبية) وتقريباً جاءت نسب فئات عينة البحث متقاربة فيما يتعلق بهذا الأسلوب.

\*جاءت نسبة 23.6% لتقر بوجود رقابة ممارسة ولكن بطريقة غير ظاهرة وهو في الأساس نوع من الرقابة يمارس للتعرف أكثر على الواقع دون إخطار المعنيين ومقارنتها بما يقدم من تقارير سواء من طرف المعنيين أو من طرف أعوان الإدارة وكانت نسبة إجابات فئتي الأساتذة والعمال هي المرتفعة (50.0%، 61.5%) ويرجع هذا على الخبرة المكتسبة ومعرفتهم على نوعية هذه الأساليب الرقابية المتبعة.

\*هناك مفردات من عينة البحث وهي بنسبة 4.5% ترى بأنه الطرق الثلاثة السابقة تمارس لمراقبة نشاطات الفاعلين وخاصة في شقيها الرسمي الظاهري وغير الرسمي الضمني.

وعليه فالرقابة كأسلوب إداري تنظيمي يمارس لأجل المتابعة المستمرة لنشاطات الفاعلين وتقييمها بما يتماشى والقوانين الداخلية المسيرة للجامعة وتبقى ضرورة تنظيمية ملحة ولكن كفاءات التطبيق والممارسة يبقى كإشكال يطرح على مستوى إثارة التوترات والخلافات بين الفاعلين وبالخصوص في حالة التأكيد عليه في ممارسته على جماعات دون أخرى.

**III/تحليل ومناقشة البيانات الخاصة باستراتيجيات الفاعلين للنفوذ والتموقع في مراكز السلطة**

-جدول رقم (15): يبين مطالب الفاعلين

Total	الفئات				مطالب الفاعلين	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
8	0	7	0	1	Effectif	تربصات
4,2%	,0%	50,0%	,0%	1,5%	% compris dans الفئات	
4,1%	,0%	3,6%	,0%	,5%	% du total	
76	47	4	7	18	Effectif	تحسين ظروف العمل والدراسة
39,6%	54,7%	28,6%	29,2%	26,5%	% compris dans الفئات	
39,6%	24,5%	2,1%	3,6%	9,4%	% du total	
12	6	0	1	5	Effectif	تحسن الظروف والتربصات
6,3%	7,0%	,0%	4,2%	7,4%	% compris dans الفئات	
6,3%	3,1%	,0%	,5%	2,6%	% du total	
85	29	3	9	44	Effectif	تكفل بنشاطات وتحسين ظروف العمل والدراسة+تربصات
44,3%	33,7%	21,4%	37,5%	64,7%	% compris dans الفئات	
44,3%	15,1%	1,6%	4,7%	22,9%	% du total	
11	4	0	7	0	Effectif	جميعها
5,7%	4,7%	,0%	29,2%	,0%	% compris dans الفئات	
5,7%	2,1%	,0%	3,6%	,0%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	Total
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	
Ddl = 12		$\chi^2_{CAL} = 124.932$			$\chi^2_{TAB} = 21.026$	

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين متغير الفئات ومطالب الفاعلين.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 44.3% من إجابات مفردات عينة البحث ترى بأن المطالب تتركز حول تحسين ظروف العمل والدراسة والتكفل بالنشاطات والتربصات كمتطلبات أساسية ويومية لا بد من توفرها لأجل القيام بالأنشطة المنوطة بهم على أحسن وجه، وأي إخلال بهذه الشروط والظروف فلا محالة سيؤثر بالسلب على أنشطتهم، فنسبة

إجابات فئة الإداريين فكانت (64.7%) وهي مرتفعة حول جملة المطالب السابقة بحكم شغل الإداريين لمناصب لها علاقة مباشرة بمطالب الفاعلين الآخرين وفي احتكاك وتفاعل يومي معهم حول هذه المطالب كل من موقعه وفي منصبه، أما نسبة فئة الأساتذة فكانت (37.5%) ونسبة الطلبة (33.7%) ، وجاءت نسبة إجابات فئة العمال مقارنة بالفئات المتبقية أقل (21.4%). وفيما يتعلق بمطلب التكفل بالنشاطات سواء الثقافية منها أو الرياضية أو العلمية أو التكوينية والمدرج في المطالب السابقة فيكثر عليها الطلب دائما، وترتفع نسبتها لدى الطلبة وهذا بحكم عوامل السن وضعف المنحة وطول مدة الاحتكاك بينهم والذي يصاحبه التفرع الجلي في العلاقات سواء الرسمية منها وغير الرسمية والذي يرافقه الرغبة في ممارسة نشاطات علمية وثقافية ورياضية وترفيهية، ويقل تدريجيا لدى الفئات الأخرى بحكم العوامل السالفة الذكر، وبخصوص مطلب التربصات المدرج ضمن الاحتمال الرابع فهو من الحقوق التي تمنحها القوانين وتتيحه لهذه الفئات من فرص للاستفادة من هذه التربصات، بالإضافة إلى أن غالبية أفراد المؤسسة حديثي العهد بالتوظيف ومقبلين على رسائل وأطروحات تخرج من جهة الأساتذة وتحسين تكوينهم للعمال وبالتالي فيركزون على هذا المطلب قصد الاستفادة منه في شقيه العلمي التكويني والسياحي، أما بالنسبة لبقية الفئات فكانت متقاربة ومنخفضة نوعا ما بحكم عدد المناصب المفتوحة في هذا المجال والمتعلق بالإداريين وكذا بالنسبة للطلبة وخاصة في الدراسات العليا.

وتقر إجابات مفردات عينة البحث بنسبة 39.6% أن مطلب تحسين ظروف العمل والدراسة أهم من المطالب الأخرى والتي ترى فيها مطالب ثانوية مقارنة بهذا المطلب الأساسي والضروري لما لهذه الظروف من تأثيرات مباشرة على السير الحسن للأنشطة والمهام المنوطة بهم.

وبلغت نسبة إجابات مفردات عينة البحث 04.2% ممن تركز على مطلب التمکن من التربصات وشروط الاستفادة منها وكل ما يتعلق بها... إلخ وبلغت عند فئة العمال (50.0%) وهي مرتفعة نظرا لوعي هذه الفئة بهذا الحق وكذا نظرا للمخصصات القليلة الممنوحة لهم.



والملاحظ من بيانات الجدول أن هناك مطالب كان الاهتمام بها من طرف مفردات عينة البحث اهتماما متراجعا وهي مطلب الأجر/المنحة، والسكن، ففيما يتعلق بالمطلب الأول فهو من صلاحيات الوصاية أو الوزارة إن لم نقل الدولة ككل وبالتالي ترى مفردات العينة أن هذا المطلب يتجاوز صلاحيات مسؤولي الجامعة وعليه فالأحرى توجيه النظر إلى مطالب أخرى بإمكانهم تحقيقها وتجسيدها، أما بالنسبة للمطلب الثاني والمتعلق بالسكن أو الإقامة فيعود سبب عدم التركيز عليه إلى الظروف المحيطة بهذا الموضوع من جهة العمال والأساتذة والذي يبقى مرتبطا أساسا بحجم المشاريع المخصصة لذلك والتي هي في الغالب لدى الفاعلين، ومن جهة الطلبة فمطلب الإقامة يبقى من اختصاص الخدمات الجامعية ولا يطرح الموضوع كإشكال على مستوى رئاسة الجامعة وإداراتها.

وجاءت نسبة 5.7% من إجابات مفردات العينة لتؤكد على أهمية جميع المطالب وسعيها الدائم لتحقيق ولو جزء منها باعتبارها كلها من الحقوق المشروعة والتي لها صلة مباشرة بنشاط ومهام الفرد الذي ينتمي لهذه المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتبين أن مطالب مفردات عينة البحث اتسمت بالتنوع والتعدد، وتتحكم فيها الظروف التي تعاشها كل فئة على حدى، وهي مطالب تبقى مستمرة ومرافقة للفاعلين في هذا القطاع وتحقيقها يبقى مرهونا بمدى التأثير وبالعوامل التي تدور في فلكها الجامعة ككل.

جدول رقم (16): يبين مدى تحقق مطالب الفاعلين حسب أفراد عينة البحث

Total	الفئات				مدى تحقق المطالب	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
8	0	0	0	8	Effectif	كليا
4,2%	,0%	,0%	,0%	11,8%	% compris dans الفئات	
4,2%	,0%	,0%	,0%	4,2%	% du total	
165	81	13	21	50	Effectif	جزئيا
85,9%	94,2%	92,9%	87,5%	73,5%	% compris dans الفئات	
85,9%	42,2%	6,8%	10,9%	26,0%	% du total	
19	5	1	3	10	Effectif	لم تتحقق مطلقا
9,9%	5,8%	7,1%	12,5%	14,7%	% compris dans الفئات	
9,9%	2,6%	,5%	1,6%	5,2%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	
Ddl = 6		$\chi^2_{CAL} = 19.882$			$\chi^2_{TAB} = 12.592$	

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين فئات المبحوثين ودرجة تحقق مطالب الفاعلين.

فيوضح الجدول أعلاه أن نسبة 85.9% من إجابات مفردات البحث تقر بأن مطالب الفاعلين في الجامعة تحققت بشكل جزئي، وجاءت نسب إجابات في كل فئة حول هذا الموضوع مرتفعة وكانت على التوالي إداريين، أساتذة، عمال وطلبة (73.5%)، (87.5%، 92.9%، 94.2%) وهذا يدخل في إطار الأولويات المحددة ومحاولة إرضاء جميع الأطراف إلى جانب المحافظة على نوع من التبعية المفروضة من طرف الإدارة على الفاعلين الآخرين قصد ممارسة ضغوط وتحديد سياسات دون غيرها، وذلك من خلال تلبية مطالب لكل فئة على حدى دون مطالب أخرى، أو تلبية مطالب ترى فيها الإدارة لا تؤثر بشكل كبير على التسيير وتحويل التوجهات الكبرى المحددة مسبقا.

وترى نسبة 4.2% من إجابات مفردات عينة البحث أن مطالب الفاعلين تحققت كليا وما زاد من ارتفاع هذه النسبة هو إجابات مفردات فئة الإداريين والتي كانت بنسبة (11.8%) وهو أمر طبيعي بالنسبة لهذه الفئة والتي تحاول الحديث عن إنجازات الإدارة واهتمامها بالرضى التام لدى الفاعلين الآخرين، لكن بقراءة جزئية لنسب الفئات المتبقية نجدها منعدمة، فواقع المؤسسة خير دليل على أن المطالب لم تتحقق كليا هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالحديث عن عدم تحقيق للمطالب بصفة مطلقة (09.9%) فهو أمر غير واقعي أيضا.

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين تحقق المطالب والدخول في مواجهات في فترة شغل المنصب

Total	الدخول في مواجهات في فترة شغل المنصب		تحقق المطالب	
	لا	نعم		
8	6	2	Effectif	مدى تحقق المطالب
8,0	2,1	5,9	كلياً Effectif théorique	
4,2%	3,1%	1,0%	% du total	
165	39	126	Effectif	جزئياً
165,0	43,0	122,0	Effectif théorique	
85,9%	20,3%	65,6%	% du total	
19	5	14	Effectif	لم تحقق مطلقاً
19,0	4,9	14,1	Effectif théorique	
9,9%	2,6%	7,3%	% du total	
192	50	142	Effectif	المجموع
192,0	50,0	142,0	Effectif théorique	
100,0%	26,0%	74,0%	% du total	
Ddl = 2	$\chi^2_{CAL} = 40.452$	$\chi^2_{TAB} = 25.991$		

بما أن  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من  $\chi^2_{TAB}$  فإنه توجد علاقة بين متغيري مدى تحقق المطالب والدخول في مواجهات، وهذا لا يرد دائماً للجانب الإداري الرسمي بل أحياناً إلى سلوكيات إدارية غير رسمية، بمعنى أن الجهاز الإداري بهذه المواصفات يعمل من خلال عدم تلبيته لبعض المطالب على تمديد الهيمنة على بعض العلاقات المباشرة وغير المباشرة، وفي المقابل يعمل الفاعلون من خلال مطالبهم ضمن هذا الفضاء الاجتماعي على بناء هوية خاصة بهم والدفاع والارتقاء بمصالح هذه الجماعات الاجتماعية والتي هي تؤطرهم وتضمن لهم الدعم والسند، وهذا ما يبين أن هناك اختلاف نظري وعملي بين هذه السلوكيات الجماعية الصراعية، وكل منهم حامل لنوع من العلاقات الاجتماعية فيما يتعلق بالمطالب (طبيعتها، التوقيت، كيفية الطلب...) والمواجهات تكون لأجل فرض مطالبهم ورفض هيمنة ومناورة الجهاز الإداري، وهي عوامل تعمل على إثارة بعض التوترات والنزاعات بين الفاعلين.

جدول رقم (18): العلاقة بين طبيعة أطراف المواجهة وأسباب المواجهة

Total	أسباب المواجهة الأخيرة		أطراف المواجهة		
	أسباب شخصية	أسباب متعلقة بالعمل			
105 73,9%	10 7,0%	95 66,9%	Effectif % du total	الإدارة	طرف المواجهة
6 4,2%	0 ,0%	6 4,2%	Effectif % du total	نقابة عمالية	
2 1,4%	0 ,0%	2 1,4%	Effectif % du total	نقابة للأساتذة	
29 20,5%	7 5,0%	22 15,5%	Effectif % du total	منظمة طلابية	
142 100,0%	17 12,0%	125 88,0%	Effectif % du total	المجموع	
Ddl = 3	$\chi^2_{CAL} = 5.758$		$\chi^2_{TAB} = 7.815$		

بما أن  $\chi^2_{CAL}$  أقل من  $\chi^2_{TAB}$  الجدولية فهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين متغير أسباب المواجهات ومتغير أطراف المواجهات، والسبب يعود بالأساس إلى أن العقلانيات المختلفة للفاعلين تعمل على أن لا تكون كأطراف للمواجهات من خلال الاستثمار في المنصب، وتحقيق الفوائد أو المصالح ودون المخاطرة في الأفعال، وكذا اختلاف أهداف الفاعلين كله يؤدي إلى الاتجاه نحو الائتلاف لا المواجهة بالرغم من ضغط بعض الأسباب الخاصة بالعمل أو حتى الأسباب الشخصية لأن يكون طرفا في مواجهة معينة. أي أن بعض الأسباب تثير بعض التوترات ولكن لا تتطور لتظهر للعيان بعض الفاعلين كأطراف في مواجهات وهذا كإستراتيجية منهم للتموقع والحفاظ على مصالحهم.

جدول رقم (19): يبين أسباب عدم تحقق المطالب حسب أفراد العينة (حالة الإجابة بجزئيا أو مطلقا)

Total	الفئات				أسباب عدم تحقق المطالب	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
32 17,4% 17,4%	14 16,3% 7,6%	2 14,3% 1,1%	3 12,5% 1,6%	13 21,7% 7,1%	Effectif الفئات % compris dans % du total	إمكانيات غير متوفرة
17 9,2% 9,2%	8 9,3% 4,3%	0 ,0% ,0%	0 ,0% ,0%	9 15,0% 4,9%	Effectif الفئات % compris dans % du total	مطالب تتجاوز الصلاحيات
32 17,4% 17,4%	16 18,6% 8,7%	3 21,4% 1,6%	3 12,5% 1,6%	10 16,7% 5,4%	Effectif الفئات % compris dans % du total	مناورات لتحقيق مصالح خاصة
2 1,1% 1,1%	1 1,2% ,5%	0 ,0% ,0%	0 ,0% ,0%	1 1,7% ,5%	Effectif الفئات % compris dans % du total	مطالب تعجيزية
33 17,9% 17,9%	23 26,7% 12,5%	3 21,4% 1,6%	7 29,2% 3,8%	0 ,0% ,0%	Effectif الفئات % compris dans % du total	عوائق إدارية
68 37,0% 37,0%	24 27,9% 13,0%	6 42,9% 3,3%	11 45,8% 6,0%	27 45,0% 14,7%	Effectif الفئات % compris dans % du total	الإمكانيات غير متوفرة والمطالب تتجاوز الصلاحيات
184 100,0% 100,0%	86 100,0% 46,8%	14 100,0% 7,6%	24 100,0% 13,0%	60 100,0% 32,6%	Effectif الفئات % compris dans % du total	المجموع
Ddl = 15		$\chi^2_{CAL} = 27.787$			$\chi^2_{TAB} = 24.996$	

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين متغير الفئات ومتغير أسباب عدم تحقق مطالب الفاعلين.

إذ يبين الجدول أعلاه أن نسبة 37.0% من مجموع إجابات مفردات عينة البحث تقر بأن السبب الرئيس لعدم تلبية بعض المطالب يعود بالأساس إلى اجتماع عاملي نقص

الإمكانيات وتجاوز بعض المطالب لصلاحيات الإداري المباشر، وبالقراءة الجزئية لنسب إجابات مفردات الفئات والتي جاءت على التوالي (45.0%، 45.8%، 42.9%، 27.9%) وهي مقارنة بنسب الإجابات حول العوامل الأخرى مرتفعة لتؤكد على تفهم بعض الفاعلين لواقع المؤسسة ولجوئهم في بعض الحالات إلى اتباع طرق أخرى حول تحديد طبيعة المطالب وأولويتها وكذا العمل على تغليب المصلحة العامة على حساب المصالح الخاصة.

وتلتها نسبة 17.9% من إجابات مفردات عينة البحث والتي أجابت بعدم تحقق المطالب كلياً (جزئياً أو لم تحقق مطلقاً) ترى بأن السبب الرئيس لعدم تلبية بعض مطالب الفاعلين في الجامعة يعود بالأساس إلى العوائق والعراقيل الإدارية الممارسة كسلوكات تنظيمية سواء عن قصد أو بغير قصد، ونجد أن الإجابات بحسب فئات الأساتذة والعمال والطلبة ترتفع نسب إجاباتها حول التأكيد على هذا السبب وكانت على التوالي (29.2%، 21.4%، 26.7%) وذلك من خلال بعض الممارسات المتبعة من طرف المسؤولين الإداريين كعدم تحمل المسؤوليات وطول مدة معالجة المطالب ومحاولة التأثير بطرق مختلفة لأجل التهرب وإجبار المطالب على تغييرها أو التنازل عنها... إلخ، بينما نجد نسبة إجابات فئة الإداريين حول هذا السبب منعدمة.

أما نسبة 17.4% من إجابات مفردات عينة البحث تؤكد على عامل نقص الإمكانيات وفي بعض الحالات عدم توفرها لكي تلبي بعض الانشغالات التي يرفعها الفاعلون في القطاع، وهو ما توافق عليه تقارب نسب فئات العينة على التوالي (21.7%، 12.5%، 14.3%، 16.3%) وذلك من خلال الارتفاع المستمر لمجتمع الجامعة ككل وعدم كفاية المخصصات مع ذلك مما يجعل الفاعلين في بعض الحالات يقتنعون بهذا السبب، وترى نسبة 1.1% من إجابات مفردات العينة أن بعض المطالب تعجيزية ولا يمكن في الواقع تحقيقها أو حتى مجرد مناقشتها وبخاصة إذا كان المطالبون بتحقيقها ككلية دون تجزئتها.

وجاءت نسبة 09.2% من إجابات مفردات عينة البحث لتؤكد على عامل أن بعض المطالب تتجاوز الصلاحيات وبالتالي تحول إلى مستويات أخرى لها علاقة بهذه المطالب، بحيث جاءت في الغالب نسب إجابات مفردات فئتي الإداريين والطلبة متقاربة وكانت على التوالي (15.0%، 9.3%) لتؤكد على مسألة تنظيمية مهمة وهي المركزية وصعوبة التعامل مع بعض المطالب ولا بد من العودة إلى مستويات أخرى لها القوة القانونية في معالجة بعض المطالب والانشغالات، أما نسب إجابات فئتي الأساتذة والعمال فجاءت منعدمة وهو يعكس قناعات أفراد هذه الفئات حول مشروعية المطالب وإمكانية تحققها.

وأخيرا جاءت نسبة 17.4% من إجابات عينة البحث تعتبر أن بعض المطالب تعتبر مجرد مناورات لتحقيق مصالح وواجهة يستخدمها بعض الفاعلين للوصول إلى تحقيق انشغالات أخرى وبالتالي فبعض المطالب والانشغالات تكون واضحة للعام والخاص أنها مناورات فقط لا يمكن معالجتها ومناقشتها وبالخصوص في حالة تكرارها واللامبالاة في تحققها أو عدمه في السابق.

وعليه فأسباب عدم تلبية بعض المطالب والانشغالات تبقى متعددة ومتنوعة وتختلف من طرف إلى آخر إلا أنها في الغالب ما تثير تحفظات وتوترات واختلافات حولها من طرف الفاعلين في الجامعة كل حسب موقعه وهدفه ونفوذه.



جدول رقم (20): يبين سلوكيات الفاعلين لعدم تلبية بعض المطالب

Total	الفئات				الإجراءات المتخذة في حالة عدم تلبية المطالب	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
40	22	3	2	13	Effectif	طلب توضيح
20,8%	25,6%	21,4%	8,3%	19,1%	% compris dans الفئات	
20,8%	11,5%	1,6%	1,0%	6,8%	% du total	
74	35	8	16	15	Effectif	طلب إجراء لقاء مع المسؤول الأعلى
38,5%	40,7%	57,1%	66,7%	22,1%	% compris dans الفئات	
38,5%	18,2%	4,2%	8,3%	7,8%	% du total	
15	6	1	3	5	Effectif	تعديل في المطالب
7,8%	7,0%	7,1%	12,5%	7,4%	% compris dans الفئات	
7,8%	3,1%	,5%	1,6%	2,6%	% du total	
42	21	1	1	19	Effectif	إشعار بوقفة احتجاجية
21,9%	24,4%	7,1%	4,2%	27,9%	% compris dans الفئات	
21,9%	11,0%	,5%	,5%	9,9%	% du total	
8	0	0	2	6	Effectif	توضيح وإجراء لقاء
4,2%	,0%	,0%	8,3%	8,8%	% compris dans الفئات	
4,2%	,0%	,0%	1,0%	3,1%	% du total	
13	2	1	0	10	Effectif	طلب لقاء وإشعار بوقفة احتجاجية
6,8%	2,3%	7,1%	,0%	14,7%	% compris dans الفئات	
6,8%	1,0%	,5%	,0%	5,2%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	
Ddl = 15		$\chi^2_{CAL} = 40.082$			$\chi^2_{TAB} = 24.996$	

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين متغير الفئات وإجراءات الفاعلين لعدم تلبية مطالبهم.

فالجداول أعلاه يوضح أن سلوكيات الفاعلين الأولية لعدم تلبية بعض المطالب تنتوزع على نسب متفاوتة ومتدرجة، بدايتها طلبات لقاء مسؤول أعلى بنسبة 38.5% كمحاولات للضغط واختصار المسافة لتحقيق المطالب وجاءت نسب فئات عينة البحث على التوالي (22.1%، 66.7%، 57.1%، 40.7%) وهذا إما لاعتذار المسؤول المباشر وتحويل الانشغال إلى مسؤوله الأعلى أو كمناورات يتبعها المطالب خاصة في حالة ضلوعه في

المسائل المسيرة للعلاقات في القطاع وكذا بحكم العلاقات التي تربطه بالمستويات العليا للإدارة ، بينما ترى نسبة 21.9% من إجمالي إجابات مفردات عينة البحث أن ردة الفعل لعدم تلبية بعض المطالب تكون بالإشعار بوقفات احتجاجية وهذا كسلوك تنظيمي يحكم العلاقة القانونية بين الإدارة وبقية الفاعلين في القطاع، ولكن من المعاشية الواقعية للقطاع هناك احتجاجات دون سابق إنذار ولا حتى الإشعار بها، وبالقراءة الجزئية لنسب إجابات مفردات الفئات نجد أن هناك نسبتين مرتفعتين مقارنة بالنسب الأخرى وتتركزان لدى الإداريين والطلبة (27.9%، 24.4%) الثاني يشعر بالوقفة والأول يتلقى الإشعار من خلال العلاقة القانونية التي تربط هاتين الفئتين أو الفاعلين.

وترى نسبة 20.8% من إجمالي مفردات عينة البحث أن ردة الفعل تكون بطلب توضيحات للاستفسار عن سبب عدم تلبية مطالبهم وجاءت متقاربة نوعا ما عند فئات العينة وكانت على التوالي (19.1%، 08.3%، 21.4%، 25.6%) وهو كسلوك تنظيمي يسمح للمطالبين بالتأني ومعرفة أسباب الرفض وبالتالي اعتمادها كمعطيات في ردة الفعل الموالية.

وتليها نسبة 07.8% من إجابات مفردات عينة البحث ترى بأن اللجوء إلى تعديل في المطالب بما يتوافق وواقع المؤسسة وإمكانياتها في ظل مراعاة العوامل المتعلقة بتحقيق هذه المطالب من إمكانات وكذا نتاج ردة الفعل هذه للعلاقات التي تربطهم بالمسؤولين المباشرين ومحاولة الاستفادة منها في المستقبل.

وجاءت أقل نسبة 06.8% من إجمالي مفردات عينة البحث تؤكد على طلب إجراء لقاء والإشعار بوقفة احتجاجية وذلك من خلال مقابلة المسؤول الأعلى وإعلامه بوقفة احتجاجية كردة فعل وسلوك تنظيمي وفي إطاره القانوني لأجل إيصال رسالة عن قانونية الإجراءات المتبعة ومن منطلق قوة.

وعموما فالسلوكات تختلف وتتنوع من جماعة إلى جماعة ومن زمن إلى آخر ومن موقف لآخر وهذا حسب نوعية المطلب والجهة المطلوب منها وكذا الكيفية التي قدم بها الطلب.

جدول رقم (21): يبين سلوكيات الفاعلين اتجاه عدم التوصل لاتفاقيات حول المطالب

Total	الفئات				الخطوات المتخذة في حالة عدم التوصل لاتفاقيات حول المطالب	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
111	46	10	23	32	Effectif	الاحتجاج
57,8%	53,5%	71,4%	95,8%	47,1%	% compris dans الفئات	
57,8%	24,0%	5,2%	12,0%	16,6%	% du total	
30	25	1	1	3	Effectif	الدخول في إضراب لأيام
15,6%	29,1%	7,1%	4,2%	4,4%	% compris dans الفئات	
15,6%	13,0%	,5%	,5%	1,6%	% du total	
11	9	1	0	1	Effectif	إضراب مفتوح
5,7%	10,5%	7,1%	,0%	1,5%	% compris dans الفئات	
5,7%	4,7%	,5%	,0%	,5%	% du total	
27	6	2	0	19	Effectif	غلق المؤسسة
14,1%	7,0%	14,3%	,0%	27,9%	% compris dans الفئات	
14,1%	3,1%	1,1%	,0%	9,9%	% du total	
13	0	0	0	13	Effectif	الاحتجاج وغلق المؤسسة
6,8%	,0%	,0%	,0%	19,1%	% compris dans الفئات	
6,8%	,0%	,0%	,0%	6,8%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	
Ddl = 12		$\chi^2_{CAL} = 72.580$			$\chi^2_{TAB} = 21.026$	

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين

متغير الفئات وأهم الإجراءات المتخذة في حالة عدم التوصل لاتفاقيات حول المطالب.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 57.8% من مفردات عينة البحث ترى أن سلوك الاحتجاج والاستمرار فيه هو المتبع في حالة عدم التوصل لاتفاقيات مع المسؤولين حول المطالب وهذا للضغط عليهم من خلال إخراجهم أمام مسؤوليهم المباشرين وبخاصة في حالة وجود سند قانوني يمنحه هذا الحق وجاءت نسب النتائج الجزئية لفئات العينة مرتفعة حول هذا الإجراء وهي على التوالي (47.1%، 95.8%، 71.4%، 57.8%).

وتلتها نسبة 15.6% من إجمالي إجابات مفردات عينة البحث ترى بأن الإجراء المتخذ في حالة عدم التوصل لاتفاقات حول المطالب المطروحة هو الدخول في إضراب لأيام قصد تحقيق المطالب.

وتلتها نسبة 14.1% من إجابات المبحوثين ترى بأن اللجوء أو سلوك غلق المؤسسة أو مقرات العمل والكليات والمعاهد والأقسام وهو سلوك تعبيرى عن الرفض والاحتجاج على عدم الرضا ونقل الخلاف والتوتر إلى مستويات أخرى، وترتفع هذه النسبة أكثر حسب إجابات الإداريين والعمال والطلبة (27.9%، 14.3%، 07.0%) بحكم أن الإداريين والعمال عايشوا هذه المواقف من خلال عدم تمكنهم من الالتحاق بمناصب عملهم، ومن خلال المعيشة الواقعية في المؤسسة في السنوات الماضية شهدنا أن التنظيمات الطلابية قامت فعليا في أكثر من مرة بغلق المؤسسة كسلوك تعبيرى احتجاجى سواء غلق الجامعة ككل أو غلق جزئى للكليات والمعاهد والأقسام وكانت فترات الغلق متفاوتة من احتجاج إلى آخر ربما امتد لأيام.

وتلتها نسبة متعلقة بسلوكات احتجاجية مرتبطة بالإضراب المفتوح وكانت 5.7% وهي سلوكات دائما من خلال معاشتنا لواقع الجامعة لم يكن لها الظهور المعبر عنه في إجابات المبحوثين وبخاصة عند فئتي نقابات العمال والأساتذة.

وأقل نسبة من إجابات مفردات العينة 01.70% جاءت لتتجاهل ولم تبد أي سلوك لعدم التوصل لاتفاقات حول المطالب وهذا مرده إلى عدم الاهتمام وكذا تجنبنا لخلق التوترات والنزاعات والاختلافات في المؤسسة.

ومما سبق يتبين أن الإجراءات التي يتخذها الفاعلون في حالة عدم الوصول لاتفاقات تتنوع وتتعد وتختلف من تنظيم لآخر وفقا للموقف وللمطلب وللهدف المراد تحقيقه، بالإضافة إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تتدخل في سير تلك العلاقة التي تحكم المسؤولين والفاعلين الآخرين من جهة وكذا فيما بين التنظيمات القائمة في حد ذاتها وهي سلوكات في الغالب نواتج لأسباب سابقة لها وفي نفس الوقت كمسببات لتوترات ونزاعات ستظهر فيما بعد وكتعبير منهم على الرفض ولإسماع صوتهم للآخرين.

جدول رقم (22): يبين الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة في حالة تصعيد الاحتجاجات

Total	الفئات				الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة في حالة تصعيد الاحتجاجات	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
12	5	1	0	6	Effectif	تجاهل
6,3%	5,8%	7,1%	,0%	8,8%	% compris dans الفئات	
6,3%	2,6%	,5%	,0%	3,1%	% du total	
133	54	10	19	50	Effectif	عقد لقاءات مع الأطراف الفاعلة
69,3%	62,8%	71,4%	79,1%	73,6%	% compris dans الفئات	
69,3%	28,1%	5,2%	9,9%	26,0%	% du total	
13	7	0	0	6	Effectif	تلبية مطالب على حساب أخرى
6,8%	8,1%	,0%	,0%	8,8%	% compris dans الفئات	
6,8%	3,7%	,0%	,0%	3,1%	% du total	
14	5	1	4	4	Effectif	عقد تحالفات لكسر الاحتجاجات
7,3%	5,8%	7,1%	16,7%	5,9%	% compris dans الفئات	
7,3%	2,6%	,5%	2,1%	2,1%	% du total	
20	15	2	1	2	Effectif	ممارسة ضغوط
10,4%	17,5%	14,4%	4,2%	2,9%	% compris dans الفئات	
10,4%	7,8%	1,0%	,5%	1,1%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 69.3% من مفردات عينة البحث تقرر بأن الإجراءات الأكثر اتباعا من طرف الإدارة في حال تصعيد الاحتجاجات هو عقد لقاءات مع الأطراف الفاعلة والمحتجة كسلوك تنظيمي أولي للاستماع لها ومحاولة إيجاد حلول لهذه التصعيدات لكي لا تتطور ولا تؤثر بالسلب على السير العادي للمؤسسة ككل ولأنساقها الفرعية بالخصوص، وجاءت نسب إجابات مفردات الفئات مرتفعة ومقاربة حول هذا العنصر وكانت على التوالي (73.6%، 79.1، 71.4%، 62.8%) وهذا يدل على وجود نوع من المرونة في التعامل ولو كانت في بعض الحالات شكلية أكثر منها موضوعية.

وتلتها نسبة 10.4% ممن يرون بأن الإدارة في بادئ الأمر وكرد فعل على هذه التصعيدات تحاول ممارسة بعض الضغوط على المحتجين من خلال إجراءات إدارية متعلقة بنشاطهم المتعلق بالعمل أو الدراسة، أو بواسطة عقد تحالفات مع أطراف أخرى لكسر وإضعاف هذه الاحتجاجات وهو ما عبرت عنه نسبة 7.3% من إجابات مفردات العينة، خاصة الأطراف التي ترى فيها بأنها قادرة على إقناع الأطراف المحتجة على التراجع عن هذه التصعيدات سواء كانوا منافسين لهم في نفس النشاط أو من خلال وسطاء ترى فيهم التأثير اللازم لذلك وجاءت نسب إجابات مفردات الفئات متقاربة وكانت على التوالي (5.9%، 16.7%، 07.1%، 05.8%) وهي نسب تعبر على أن الأسلوب في بعض الحالات يعطي نتائج غير متوقعة.

وترى نسبة 06.8% من مفردات عينة البحث أن الإدارة تلجأ في بعض الحالات وتضطر على تلبية بعض المطالب على حساب أخرى لأجل تهدئة الأوضاع ومحاولة امتصاص الاحتجاجات وهذا كاستراتيجية منها للحفاظ على سيرورة النشاط داخل المؤسسة من خلال إظهار حسن النية، ومن جهة أخرى يسعى بعض الإداريين والمسؤولين إلى استغلال هذا التجاوب للحفاظ على المنصب والتموقع أكثر فيه.

وترى نسبة 06.3% من إجابات المبحوثين أن الإدارة في بعض الحالات تتجاهل هذه الاحتجاجات ولا تلقي لها بالا خاصة في حالة في بعض الاحتجاجات التي ترى فيها أنها لا تؤثر على مناصبها وامتيازاتها بل في بعض الحالات ترى فيها الداعم لها إن لم نقل في بعض الحالات تدعمها وتدعو إليها.

وعموما فردات فعل الإدارة اتجاه التصعيد تختلف وتتنوع من موقف لآخر ومن مستوى لآخر وحسب بحسب طبيعة الاحتجاجات وتأثيراتها، فهي من جهة سلوكيات تنظيمية يفرضها القانون لإدارة وتسيير هذه الاحتجاجات، ومن جهة أخرى كاستراتيجيات فردية أو جماعية لتحقيق مصالح وأهداف خاصة.

جدول رقم (23): العلاقة بين سلوكيات الفاعلين في حال عدم التوصل لاتفاقيات وكيفية تعامل الإدارة معهم

Total	الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة في حالة تصعيد الاحتجاجات					الخطوات المتخذة في حالة عدم التوصل لاتفاقيات حول المطالب	
	ممارسة ضغوط	عقد تحالفات لكسر الاحتجاجات	تلبية مطالب على حساب أخرى	عقد لقاءات مع الأطراف الفاعلة	تجاهل	Effectif	
111 57,8%	12 6,3%	8 4,2%	3 1,6%	80 41,7%	8 4,2%	Effectif	الاحتجاج
30 15,6%	5 2,6%	3 1,6%	2 1,0%	19 9,9%	1 ,5%	Effectif	الدخول في إضراب لأيام
11 5,7%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	10 5,2%	1 ,5%	Effectif	إضراب مفتوح
27 14,1%	3 1,6%	1 ,5%	8 4,2%	13 6,8%	2 1,0%	Effectif	غلق المؤسسة
13 6,8%	0 ,0%	2 1,0%	0 ,0%	11 5,7%	0 ,0%	Effectif	الاحتجاج وغلق المؤسسة
192 100,0%	20 10,4%	14 7,3%	13 6,8%	133 69,3%	12 6,2%	Effectif	المجموع
Ddl = 16				$\chi^2_{CAL} = 36.365$		$\chi^2_{TAB} = 26.296$	

بما أن  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من  $\chi^2_{TAB}$  يتضح أنه توجد علاقة بين سلوك الفاعلين في حالة عدم تلبية المطالب وكيفية تعامل الإدارة معها، فالفاعل في هذه الوضعية الإستراتيجية يملك دائما هامش من الحرية وهامش من المناورة بحيث أن وضعيته الإستراتيجية يمكن أن تمارس ضغط أقل أو أكبر على الآخرين عبر فعل إستراتيجية هجومية من أجل الوصول لتحقيق أهدافهم، فهذه الإستراتيجية ليست ثمرة صدفة بل هي محصلة لتفكيره الاستراتيجي الذي يسمح له بفهم أكثر هذه اللعبة من خلال الأساليب التي يمارسها (احتجاج، إضراب، غلق المؤسسة،...)، والتي تملي على الطرف الآخر من خلال مصالحه اتجاهات مختلفة للتقليل من مخاطر المواجهات وتضييق هذه التناقضات بين الفاعلين وفق أساليب متنوعة (عقد لقاءات، تحالفات، تلبية مطالب،...)، وهذه الوضعيات التفاعلية لأعضاء التنظيم تحاول تعديل سلوكياتهم خلال المواجهة.

جدول رقم (24): يبين أثر الاحتجاجات على منصب ومركز أفراد عينة البحث

Total	الفئات				أثر الاحتجاجات على المهام والمنصب	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
89	21	0	5	63	Effectif	نعم
46,4%	24,4%	,0%	20,8%	92,6%	% compris dans الفئات	
46,4%	10,9%	,0%	2,6%	32,8%	% du total	
103	65	14	19	5	Effectif	لا
53,6%	75,6%	100,0%	79,2%	7,4%	% compris dans الفئات	
53,6%	33,9%	7,3%	9,9%	2,6%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	
Ddl = 3		$\chi^2_{CAL} = 93.626$			$\chi^2_{TAB} = 7.815$	

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين متغير الفئات وتأثير الاحتجاجات على منصب ومركز الفاعلين.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 53.6% من مفردات عينة البحث تقر بأنه وبالرغم من الاحتجاجات وتنوعها إلا أنها لا تؤثر على مراكزها والمناصب التي تشغلها وهذا يعود بالأساس إلى حسن تعاملهم مع الفاعلين في هذا القطاع وكذا لخبرتهم التي اكتسبوها من خلال معاشتهم لبعضها وبالتالي يتكيفون معها ويجدون لها تسويات، وكذلك لا تغفل عامل مهم وهو أن بعض مفردات بعض فئات العينة تكون لها امتدادات نضالية وأخرى إدارية، أي هناك ازدواجية في التعامل مع بعض القضايا من خلال المراكز التي تحتلها سواء على مستوى الإدارة أو من خلال الانتماءات النقابية، بل بالعكس فمراكزهم ومصالحهم تتدعم وتقوى بهذه الاحتجاجات وبالخصوص عند فئات الأساتذة والعمال والطلبة والتي جاءت مرتفعة وبلغت على التوالي (79.2%، 100%، 75.6%) باعتبار أن هذه الاحتجاجات التي تبديها هذه الفئات تعكس حسب ما يراه غالبية أفرادها دفاعاً عن حقوقها وانشغالاتها وخدمة لها فيما يتعلق بكل المسائل المتعلقة بالجانب الاجتماعي والاقتصادي



والتقافي لحياتها المهنية والاجتماعية وكذا التنظيمية، وهو ما يسمح للناشطين في هذه التنظيمات التمثيلية بالتموقع أكثر في مواقعها وخاصة في حالة عدم وجود ردود فعل مضادة لها من طرف غالبية أفراد المجتمع الكلي، وفي العادة ما تلجأ هذه التشكيلات إلى مثل هذه الاحتجاجات بشتى أنواعها لجذب الانتباه وللإعلان عن حضورها الدائم ومتابعتها المستمرة لكل ما يحدث بداخل المؤسسة الجامعية.

وعبرت نسبة من مفردات عينة البحث 46.4% عن تأثرها بفعل هذه الاحتجاجات في الاتجاه السلبي وخاصة فئة الإداريين (92.6%) وهذا بحكم موقعها ومسؤولياتها والتي تتأثر عادة بتزايد الاحتجاجات وغالبا ما تكون هي المستهدفة وبالتالي تتأثر مراكزها وتستبدل بعناصر أخرى، كما تقر نسب من إجابات فئتي الأساتذة والطلبة (20.8%)، 24.4% بأن بعض الاحتجاجات تؤثر بالسلب على مراكزها وتضعفها وبخاصة في حالة عدم الإجماع حولها، وكذلك تكون بعض العناصر والأفراد مستهدفين من هيئات ومسؤولين إداريين في جوانب أخرى غير التي تم الاحتجاج حولها سواء المتعلقة منها بالنشاطات الممارسة أو بملحقاتها الاجتماعية والرياضية والبيداغوجية والترفيهية وحتى ولو استلزم الأمر المتابعات القضائية.

وعموما فالاحتجاجات بكل مظاهرها وأشكالها في مجملها لها آثار إيجابية وسلبية على مراكز الفاعلين في الجامعة، فهي تضعف أحيانا وتدعم وتقوي أحيانا أخرى، ومسألة عدم التأثير هي مسألة مؤقتة فقط فعلى المحايد في المستقبل أن يتخندق في جهة من الجهات تحت تأثير ضغوط تمارس عليه وخاصة من الأطراف التي تملك النفوذ والقوة.

جدول رقم (25): يبين كيفية تعامل المتأثرين من الاحتجاجات والتصعيد

Total	الفئات			ردة الفعل حالة تعطل المهام وتأثير ذلك على المنصب	
	طلبة	أساتذة	إداريين		
28	9	3	16	Effectif	السعي لإيجاد حلول
31,5%	42,9%	60,0%	25,4%	% compris dans الفئات	
31,5%	10,1%	3,4%	18,0%	% du total	
11	4	2	5	Effectif	تفادي التوترات مستقبلا
12,4%	19,0%	40,0%	7,9%	% compris dans الفئات	
12,4%	4,5%	2,2%	5,6%	% du total	
13	4	0	9	Effectif	استخدام العلاقات الشخصية وغير الرسمية
14,6%	19,0%	,0%	14,3%	% compris dans الفئات	
14,6%	4,5%	,0%	10,1%	% du total	
14	3	0	11	Effectif	جذب أطراف فاعلة للمساعدة
15,7%	14,3%	,0%	17,5%	% compris dans الفئات	
15,7%	3,4%	,0%	12,4%	% du total	
23	1	0	22	Effectif	الالتزام بالقوانين
25,8%	4,8%	,0%	34,9%	% compris dans الفئات	
25,8%	1,1%	,0%	24,7%	% du total	
89	21	5	63	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	23,6%	5,6%	70,8%	% du total	
Ddl = 8		$\chi^2_{CAL} = 16.611$		$\chi^2_{TAB} = 15.507$	

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين

متغير الفئات وكيفية التعامل مع تصعيد الاحتجاجات.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن المفردات المتأثرة من التصعيدات والاحتجاجات شملت فقط ثلاث فئات وهي الإداريين والأساتذة والطلبة، أما فئة العمال فكل أفراد الفئة عبروا عن عدم تأثرهم بالاحتجاجات وبالتالي فالنسب اللاحقة كلها تخص الفئات الثلاثة فقط ، بحيث ترى نسبة 31.5% من مفردات العينة المتأثرين سلبا عن سعيها في حالة التصعيدات والاحتجاجات والمواجهات التي يكونون فيها طرفا إلى إيجاد حلول بشتى الطرق المهم هو المحافظة على المنصب والمركز الذي يشغلونه وهو ما يتطلب خبرة

وفطنة وكذا شبكة متفرعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية والتي تساعد في مثل هذه مواقف وجاءت نسب فئات الإداريين والأساتذة والطلبة معتبرة وكانت على التوالي (25.4%، 60.0%، 42.9%).

وعبرت نسبة 25.8% من مفردات العينة المتأثرة سلبا من التصعيدات والاحتجاجات أنها تعمل على الالتزام وإيجاد المبررات القانونية التي أدت إلى هذا الوضع والتأزم خاصة فئة الإداريين (34.9%) من خلال تقديم الحجج والمبررات المتخذة من طرفهم والتي تتماشى والقوانين الداخلية التي تحكم أنشطتهم وبالتالي لا يكونون مسؤولين قانونيا عن سلوكياتهم وأفعالهم التي قاموا بها.

وعبرت نسبة 15.7% من إجابات المتأثرين من التصعيدات أنها تطلب الدعم والمساندة من أطراف أخرى كمحاولة للحفاظ على مراكزها سواء كانت هذه الأطراف إدارية أو تنظيمات قائمة في المؤسسة العمالية منها والطلابية وهذا يدخل في إطار تبادل المصالح والمحافظة عليها وبخاصة في إطارها غير الرسمي، وهي دالة على وجود نوع من التضامن بين أطراف داخل المؤسسة بغض النظر عن التموقع الرسمي وانتماءاتها، والذي يهم هو الحفاظ على المنصب أو المركز وبالتالي استمرارية خدمة المصالح الشخصية.

وترى نسبة 14.6% من مفردات عينة البحث المتأثرين أنها تسعى جاهدة للحفاظ على مركزها ومنصبها من خلال استغلال علاقاتها الشخصية للحفاظ على مراكزها كأسلوب ناجح في غالب الأحيان بحكم المصالح التي تربطها بأصحاب هذه العلاقات سواء الرسمية منها أو غير الرسمية، وكذلك داخل المؤسسة وخارجها والتي يكون لها تأثير على أصحاب القرارات، وبالتالي ترى فيها المنفذ المناسب والأمثل للحفاظ على تمركزها وتموقعها في النسيج المؤثر لهذه المؤسسات.

أما نسبة 12.4% من إجمالي مفردات العينة المتأثرين سلبا ترى بضرورة تفادي مثل هذه المواجهات مستقبلا بكل الطرق المتاحة وهي نسبة شملت فقط فئات الإداريين والطلبة والأساتذة، باعتبار أن نسبة فئة العمال كانت صفرية بحجة أنهم يعتبرون هذه المواجهات تدخل في صلب العملية النضالية والنقابية وبالتالي لا يرون بدا من تجنب هذه المواجهات مستقبلا بل بالعكس يرون فيها السبيل الأمثل لتحقيق بعض المطالب والانشغالات.

وعموما فتعامل الفاعلين المتأثرين من الاحتجاجات والتصعيدات يتنوع ويختلف من فئة لأخرى ومن فرد لآخر ومن موقف لآخر وفقا للاستراتيجيات المعتمدة والأهداف المحددة والمرسومة.

جدول رقم ( 26 ): يبين العلاقة بين الأقدمية في المنصب والدخول في مواجهات

Total	الدخول في مواجهات في فترة شغل المنصب الحالي		الأقدمية		
	لا	نعم			
139	37	102	Effectif	شهر-3 سنوات	الأقدمية في المنصب
139,0	36,2	102,8	Effectif théorique		
29	6	23	Effectif	6-4 سنوات	
29,0	7,6	21,4	Effectif théorique		
24	7	17	Effectif	7سنوات فما فوق	
24,0	6,3	17,8	Effectif théorique		
192	50	142	Effectif	المجموع	
192,0	50,0	142,0	Effectif théorique		
DdI = 2	$\chi^2_{CAL} = 0.577$		$\chi^2_{TAB} = 5.991$		

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  المحسوبة أقل من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  الجدولية: فإنه لا توجد علاقة بين الأقدمية في المنصب والدخول في مواجهات، ومرد ذلك أن العقلانيات المختلفة تترجم إلى الائتلاف بين الفاعلين، والأقدمية متغير في هذا الائتلاف والقراءة السوسولوجية لمتغير الأقدمية لا يتعلق بعامل الزمن من خلال عدد السنوات بل هو مدلول اجتماعي يهدف الفاعلون من خلاله إلى شرعنة سلوكياتهم كناطقين للجماعة الاجتماعية (شرعية المنصب)، كما أن الأقدمية هي وسيلة لتجنب المواجهات لأجل الهيمنة من خلال عملي النفوذ والتموقع، أي أنه كمتغير في هذه الحالة دال وقوي في الحفاظ على هذا الائتلاف، وكإستراتيجية للفاعلين يهدفون بها الحفاظ على مصالحهم وامتيازاتهم ومصادر قوتهم ونفوذهم وذلك باستغلال العلاقات التي كونوها واكتسبوها من خلال هذا المنصب.

**IV/تحليل ومناقشة البيانات الخاصة باستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسة مجال الدراسة وعلاقتها بتحقيق أهداف الجامعة.**

**جدول رقم (27): يبين أهم الطرق المتبعة في تسيير وإدارة المواجهات**

Total	الفئات				الطرق المتبعة	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
62	27	4	19	12	Effectif	الحوار
32,3%	31,4%	28,6%	79,2%	17,6%	% compris dans الفئات	
32,3%	14,1%	2,1%	9,9%	6,3%	% du total	
29	12	7	4	6	Effectif	مفاوضات
15,1%	14,0%	50,0%	16,7%	8,8%	% compris dans الفئات	
15,1%	6,3%	3,6%	2,1%	3,1%	% du total	
17	15	1	0	1	Effectif	الاستعانة بوساطة
8,8%	17,4%	7,1%	,0%	1,5%	% compris dans الفئات	
8,8%	7,8%	,5%	,0%	,5%	% du total	
3	3	0	0	0	Effectif	التجاهل
1,6%	3,5%	,0%	,0%	,0%	% compris dans الفئات	
1,6%	1,6%	,0%	,0%	,0%	% du total	
59	29	2	1	27	Effectif	الحوار والاستعانة بوساطة
30,7%	33,7%	14,3%	4,2%	39,7%	% compris dans الفئات	
30,7%	15,1%	1,0%	,5%	14,1%	% du total	
22	0	0	0	22	Effectif	حوار ومفاوضات
11,5%	,0%	,0%	,0%	32,4%	% compris dans الفئات	
11,5%	,0%	,0%	,0%	11,5%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	
Ddl = 15		$\chi^2_{CAL} = 100.218$			$\chi^2_{TAB} = 24.996$	

بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين متغيري الفئات والطرق المتبعة في إدارة وتسيير المواجهات .

الجدول أعلاه يوضح أن نسبة 32.3% من إجابات مفردات عينة البحث يرون بأن الطريقة الحوارية هي الأسلوب الأكثر اتباعا في تسيير وإدارة الصراعات والنزاعات التي

تنشأ بين الفاعلين في الجامعة وجاءت النسب الجزئية لفئات العينة حول هذا الأسلوب على التوالي (17.6%، 28.6%، 31.4%) وهذا بحكم الخصائص التي تميز هذا الأسلوب بحيث يفسح المجال للاستماع إلى كافة الآراء والأفكار وأخذها بعين الاعتبار وبخاصة في حالات النزاعات والصراعات التي تكون في بداياتها ويمكن إيجاد حلول لها دون اللجوء إلى الأساليب الأخرى، وهو أسلوب يتبع في الغالب كمرحلة أولى لبقية الأساليب الأخرى.

وتلتها نسبة 30.7% من إجابات مفردات عينة البحث والتي تقر باتباع أسلوب الحوار والاستعانة بوساطة مع بعض بحكم ما توفره هذه الطريقة من فرص لإيجاد الحلول للمشاكل العالقة وكذا من خلال تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة ومحاولة التأثير عليها.

وجاءت نسبة 15.1% من إجابات مفردات عينة البحث التي ترى بأن التفاوض هو الأسلوب المتبع في تسيير وإدارة الصراعات والنزاعات التي تحدث في المؤسسة محل الدراسة وجاءت نسب إجابات مفردات فئات العينة حول هذا الأسلوب على التوالي (8.8%، 16.7%، 50.0%، 14.0%) ويلجأ لهذا الأسلوب في حالة وجود نزاع بين أطراف تكون محل قوة، وتناقش من خلالها بعض الانشغالات بطرق تفاوضية لأجل الوصول إلى مخرج ترضي الأطراف المتصارعة كل حسب موقعه وموقفه.

وترى نسبة 8.8% من إجابات مفردات عينة البحث أن الاستعانة بوساطة من بين أهم الأساليب المتبعة في تسيير وإدارة الصراعات والنزاعات الناشئة في المؤسسة محل الدراسة ولعل السبب الرئيس في اتباع هذا الأسلوب هو وجود وسطاء سواء كانوا داخل الجامعة أو خارجها بإمكانهم تقريب وجهات النظر بين المتنازعين وبخاصة للصفات التي يمتازون بها والعلاقات التي تربطهم بين هاتاه الأطراف.

وجاءت النسبة المتعلقة بأسلوب تجاهل هذه التوترات والصراعات منخفضة 1.6% وهو أسلوب في الغالب لا يخدم المصلحة العامة بل بالعكس فهو يزيد الوضع تآزماً وبالتالي فيلجأ الفاعلون إلى أساليب أخرى أكثر فعالية في تسيير وإدارة النزاعات والصراعات الموجودة.

وعليه ومما سبق يتضح أن أساليب إدارة المواجهات والصراعات في المؤسسة محل الدراسة تتعدد وتتنوع وتختلف باختلاف المواقف والهدف من إدارتها، والمتعارف عليه أن ليس هناك أسلوب يصلح لكل المواقف دون غيرها بل بالعكس يمكن اتباع عدة أساليب في تسيير وإدارة صراع أو نزاع واحد وهذا وفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة للمؤسسة وما يرافقها من أهداف خاصة متعلقة بالأفراد، بالإضافة إلى محاولة بعض أطراف الصراع توجيه الاهتمام لبعض الأساليب على حساب أخرى وبخاصة التي تحافظ على خدمة مصالحها وتبقي على مراكزها وتموقعها النافذ في المؤسسة.

جدول رقم (28): يبين آخر مواجهة عند شغل المنصب وأطرافها

Total	الفئات				وجود المواجهة وأطرافها		
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين			
142	66	12	17	47	Effectif	نعم	
74,0%	76,7%	85,7%	70,8%	69,1%	% compris dans الفئات		
74,0%	34,4%	6,3%	8,9%	24,5%	% du total		
105	50	12	17	26	Effectif	إدارة الجامعة بمختلف مستوياتها	في حالة نعم (أطراف المواجهة)
73,9%	75,8%	100,0%	100,0%	55,3%	% compris dans الفئات		
73,9%	35,2%	8,5%	12,0%	18,3%	% du total		
6	3	0	0	3	Effectif	نقابة عمالية	
4,2%	4,5%	,0%	,0%	6,4%	% compris dans الفئات		
4,2%	2,1%	,0%	,0%	2,1%	% du total		
2	0	0	0	2	Effectif	نقابة للأساتذة	
1,4%	,0%	,0%	,0%	4,3%	% compris dans الفئات		
1,4%	,0%	,0%	,0%	1,4%	% du total		
29	13	0	0	16	Effectif	منظمة طلابية	
20,4%	19,7%	,0%	,0%	34,0%	% compris dans الفئات		
20,4%	9,2%	,0%	,0%	11,3%	% du total		
50	20	2	7	21	Effectif	لا	
26,0%	23,3%	14,3%	29,2%	30,9%	% compris dans الفئات		
26,0%	10,4%	1,0%	3,6%	10,9%	% du total		
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات		
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total		

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 74.0% من مفردات عينة البحث دخلت في مواجهات مع أطراف حين شغلها لمناصبها أو من خلال المواقع التي تشغلها، وبالقرارة الجزئية لنتائج الجدول نجد:

-بالنسبة لفئة الإداريين غالبية المواجهات كانت مع الإدارة بصفة عامة وبلغت نسبة (55.3%) من إجمالي مفردات الفئة سواء كان الطرف زميلا في العمل وهذا بحكم الاحتكاك اليومي وتداخل المهام في بعض الحالات بالإضافة إلى محاولة فرض الذات في مكان العمل وكسب امتيازات، أو مع المسؤول المباشر وهذا بحكم العلاقة التي تربطهم



بهم وخاصة في تنفيذ الأعمال وتحمل المسؤوليات، أو مع مسؤولين إداريين آخرين وهذا في إطار ما يتطلبه العمل من احتكاك بمصالح ومستويات إدارية أخرى مما ينتج عنها مواجهات متعلقة بتنفيذ الأعمال والتنسيق بينها، وجاءت نسب المواجهات مع الفئات الأخرى أساتذة، عمال وطلبة على التوالي (4.3%، 6.4%، 34.0%) وهذا لما يحكم العلاقة بين الإداري والفاعلين الآخرين وبخاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمات لهم وكذا ممارسة بعض السلوكيات التي تدخل في إطار المتابعة والرقابة، ومن جهة أخرى المسائل المرتبطة بالجوانب البيداغوجية والتي يكون فيها بعض العمداء ورؤساء الأقسام ونوابهم كإداريين وعلاقتهم مع الأساتذة والطلبة.

-وبالنسبة لفئة الأساتذة فكل إجابات مفردات هذه الفئة والمعنية بالمواجهات فالطرف الآخر المعني فكانت الإدارة بمختلف مستوياتها (100.0%) وبخاصة المستويات الإدارية التي لها علاقة مباشرة بأنشطة هذه الفئة، وجاءت نسب المواجهات مع الأطراف الأخرى منخفضة وهذا محاولة منهم لكسب تحالفات وعلاقات مع فاعلين آخرين بما يخدم مصلحة فئتهم أو جماعتهم.

-أما بالنسبة لفئة العمال فكل إجابات مفردات العينة المعنيين بالدخول في مواجهات أقرت بأن الطرف المعني هي الإدارة بمختلف مستوياتها (100.0%) وكانت مع إداريين يشغلون مناصب لها علاقة مباشرة بأنشطة ومهام هذه الفئة وبخاصة في مجال ظروف العمل والجانب الاجتماعي.

-وبالنسبة لفئة الطلبة فأكبر نسبة من المواجهات كانت مع الإدارة بمختلف مستوياتها وبلغت نسبتها (75.8%) وكانت نتيجة للنشاط على مستوى الجانب البيداغوجي والاجتماعي والثقافي والرياضي وكذا على مستوى ظروف الدراسة وملحقاتها، وتلتها نسبة (19.7%) من إجابات المعنيين بالمواجهات تفر بأن تنظيمات طلابية أخرى كانت الطرف المعني بالمواجهة وهذا نتيجة للمنافسة ومحاولة التموغ أكثر وكسب أكبر مجال للمناورة والامتياز، أما فيما يتعلق بالمواجهات مع النقابات العمالية ونقابات الأساتذة فهي منخفضة بحكم تباعد الأهداف وأساليب النشاط بين هذه الفئات.

أما نسبة 24.0% من إجمالي مفردات عينة البحث فلم تدخل في مواجهات وهذا يعود إلى طرق معاملاتها وعلاقتها والتي تحاول دائما تجنب مثل هذه التوترات والمواجهات.

وعموما فالمواجهات تعددت وتنوعت من فئة إلى أخرى كل حسب أهدافه ونشاطاته وسلوكاته التنظيمية التي يبيدها خلال التفاعل في هذا الفضاء الواسع والمعقد في علاقاته الرسمية وغير الرسمية.

جدول رقم (29): يبين أسباب المواجهات التي كان أفراد عينة البحث طرفا فيها

Total	الفئات				أسباب المواجهة	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
125	54	12	16	43	Effectif	أسباب متعلقة بالعمل والدراسة
88,0%	81,8%	100,0%	94,1%	91,5%	% compris dans الفئات	
88,0%	38,0%	8,5%	11,3%	30,2%	% du total	
17	12	0	1	4	Effectif	أسباب شخصية
12,0%	18,2%	,0%	5,9%	8,5%	% compris dans الفئات	
12,0%	8,5%	,0%	,7%	2,8%	% du total	
142	66	12	17	47	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	46,5%	8,5%	12,0%	33,0%	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 88.0% من إجابات المفردات التي أقرت بدخولها في مواجهات أن أسباب المواجهات التي كانوا طرفا فيها أثناء شغلهم لمنصبهم تعود إلى العوامل المتعلقة بالعمل والدراسة وجاءت نسب إجابات مفردات فئات العينة المعنيين مرتفعة ومقاربة وكانت على التوالي (91.5%، 94.1%، 100.0%، 81.8%)، وتتمحور أساسا في عدم الإشراف في اتخاذ القرارات والذي تسبب في إثارة ونشوء هذه المواجهات وبخاصة في إطار ما تمنحه القوانين الداخلية وما تفرضه حول إلزامية إشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات على المستوى العام للجامعة، وكذلك عدم وجود عدالة في الجزاء والعقاب سواء على مستوى علاقات العمل العمودية، أو الأفقية من خلال فئات مفردات العينة، إلى جانب اعتبار ظروف العمل والدراسة من المسببات الرئيسية لمواجهاتهم الأخيرة سواء الداخلية منها أو فيما يتعلق بالمواجهات مع الأطراف التي تنتمي للفئات الأخرى، بالإضافة إلى عوامل تجاوز الصلاحيات، احتكار المعلومات، الخصم من الأجر

والمنحة والتهاون وتعطيل المهام، وهي أسباب مرتبطة بتطبيق القوانين وباستغلال مرونتها وتكييفها وفقا لما يخدم المصالح الخاصة.

أما فيما يرتبط بالعوامل الشخصية المسببة في المواجهات الأخيرة للأفراد المعنيين فبلغت نسبة إجاباتهم حولها 12.0% ، وجاءت بعض الإجابات لتؤكد على عامل الأصل الجغرافي والذي يعد حسب رأيهم المثير الأول لمثل هذه المواجهات والصراعات وبخاصة في ظل التحالفات والتكتلات من خلال هذا المنطلق بغض النظر عن النشاط والمردودية، لتليها إجابات بعض المفردات المعنية بهذه المواجهات ترى بأن الفروق في المستوى التعليمي هي المحركة والمغذية لهذه المواجهات والصراعات سواء في محورها الأفقي (مواجهات بين الفئات) أو على المستوى العمودي (على مستوى الفئات في حد ذاتها)، وجاءت بعض الإجابات الأخرى لتؤكد على عامل السن أو العمر كمثير للصراعات والمواجهات من خلال وجود مركبات نقص لدى البعض فيما يتعلق بالاستصغار أو العكس والنظر إلى بعض ممن يكبرونهم سنا بنوع من التحجر وعدم مسايرتهم لتطورات الجيل الجديد، وعموما فهي إجابات قليلة وهذا بحكم التقارب الملموس في عامل السن لدى أغلب فئات العينة ، وفي الأخير جاءت بعض الإجابات لتؤكد على الأسباب المرتبطة بالعوامل الشخصية لتقر بتسبب عامل الجنس وإثارته للمواجهات من منطلق وجود نوع من النظرة الدونية لتقلد المرأة لبعض المناصب ومحاولة التأثير عليها لتحقيق أهداف معينة، وهي تتدعم بالعدد المحدود من النساء اللواتي يشغلن مناصب ومراكز ضمن إجمالي مفردات العينة ككل.

مما سبق يتضح بأن العوامل المسببة للمواجهات بين الأفراد المعنيين بها تنوعت وتعددت، فشملت من جهة عوامل متصلة بالعمل والدراسة من خلال سلوكيات ممارسة في إطارها الرسمي أو غير الرسمي أو من خلال استخدام وتفعيل صلاحيات في مواقف وتعطيلها في مواقف أخرى ، ومن جهة ثانية عوامل مرتبطة بالجوانب الشخصية للأفراد، وبالأساس تركزت على الأصل الجغرافي وبكل ما يحمله من معنى لدى مفردات العينة المعنيين، بالإضافة إلى الفروقات على المستوى التعليمي وعاملي السن والجنس وعلاقتها بإثارة الصراعات وتغذيتها وبخاصة في ظل ظروف حداثة المؤسسة.

جدول رقم (30): يبين كيفية المواجهة وأطراف الدعم

Total	الفئات				كيفية المواجهة وأطراف الدعم	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
35	11	1	6	17	Effectif	مواجهة فردية
24,6%	16,7%	8,3%	35,3%	36,2%	% compris dans الفئات	
24,6%	7,7%	,7%	4,2%	12,0%	% du total	
107	55	11	11	30	Effectif	بدعم من آخرين
75,4%	83,3%	91,7%	64,7%	63,8%	% compris dans الفئات	
75,4%	38,8%	7,8%	7,8%	21,0%	% du total	
30	3	0	1	26	Effectif	إدارة الجامعة
28,0%	5,5%	,0%	9,1%	86,7%	% compris dans الفئات	
28,0%	2,8%	,0%	,9%	24,3%	% du total	
17	1	11	3	2	Effectif	نقابة عمالية
15,9%	1,8%	100,0%	27,3%	6,7%	% compris dans الفئات	
15,9%	,9%	10,3%	2,8%	1,9%	% du total	
9	0	0	7	2	Effectif	نقابة للأساتذة
8,4%	,0%	,0%	63,6%	6,7%	% compris dans الفئات	
8,4%	,0%	,0%	6,5%	1,9%	% du total	
51	51	0	0	0	Effectif	منظمة طلابية
47,7%	92,7%	,0%	,0%	,0%	% compris dans الفئات	
47,7%	47,7%	,0%	,0%	,0%	% du total	
142	66	12	17	47	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	46,5%	8,5%	12,0%	33,0%	% du total	

يبين الجدول أعلاه أن: أولاً نسبة 75.4% من مفردات العينة المعنيين بالواجهة يلقون دعماً من أطراف مختلفة من الفاعلين على مستوى الجامعة، فأكثر نسبة 47.7% عبرت عن دور التنظيمات الطلابية في دعم أطراف المواجهة والعمل على حصوله على مبتغاه، ومن خلال القراءة الجزئية لنتائج الفئات نجد أن النسب ترتفع عند مفردات فئة الطلبة فيما بينهم (92.7%) وهذا يؤشر على روح المساندة بين أفراد هذه التنظيمات سواء على مستوى أفراد كل منظمة أو على مستوى التنظيمات فيما بينها خاصة إذا تعلق الأمر

بانشغال مشروع ومشارك ويهتم به الجميع، ولدى الفئات الأخرى جاءت منعدمة خاصة فئة الإداريين والسبب يعود إلى أن الدعم والمساندة لدى أفراد هذه الفئة ومن خلال مواقعهم ومراكزهم له تبعات سلبية أكثر منها إيجابية وبالخصوص من منطلق خلق التفرقة والتوتر بين الجماعات الأخرى، بالإضافة إلى ما عرض سابقا فيما يتعلق بأطراف المواجهة والتي كانت الإدارة كطرف أساسي في المواجهات مع فئة الطلبة وبالتالي فهو ما يعكس انخفاض مستوى الدعم في مثل هذه مواقف بين هاتين الفئتين.

ثم تلتها نسبة 28.0% ممن عبروا عن دعم ومساندة الإدارة لهم بمختلف مستوياتها وكانت أعلى نسبة بين الفئات لدى الإداريين (86.7%) فيما بينهم وهذا الدعم وفق رابطة نوع العمل ومصالح الأفراد المشتركة خاصة وأنهم يحاولون خلق نوع من التضامن والتساند داخل الإدارة في مواجهة كل الضغوطات الممارسة من الشركاء الآخرين، بينما جاءت منخفضة لدى فئتي الأساتذة والطلبة (9.1%، 5.5%) وهذا بحكم انتماء بعض الأساتذة لفئة الإداريين من جهة ولفئة النقابة من جهة أخرى، وانعدمت النسبة لدى فئة العمال بالرغم من وجود أفراد منها يشغلون مناصب إدارية وهذا ما يطرح علامات استفهام.

وترى نسبة 15.9% من المفردات المعنية بالمواجهات بالدعم الذي لاقتة من نقابات العمال خلال المواقف الصراعية التي كانت فيها، وبلغت فيها نسبة مفردات فئة العمال بالدعم فيما بينهم (100%) وهذا ما يبرز روح التساند والتضامن بين أعضاء هذه النقابات خاصة فيما يتعلق بانشغالات ومطالب أفرادها سواء على مستوى كل تنظيم على حدى أو فيما بينها، وبلغت نسبة مفردات فئة الأساتذة الذين لقوا دعم من طرف النقابات العمالية (27.3%) وهذا مرده على أن بعض النقابات العمالية ونقابات الأساتذة منهلها واحد أي أنها تفرعت من اتحادات أكبر وكونت لها فروع على مستوى الجامعة وهو ما يخلق نوع من التموقع في مراكز ذات قوة ونفوذ، وبلغت نسبة إجابات فئة الإداريين (6.7%) وهذا بحكم الانتماء لبعضها وانخفضت عند فئة الطلبة.

وعبرت نسبة 08.4% عن الدعم الذي لاقتته من طرف نقابات الأساتذة خلال مواقفها الصراعية وارتفعت الإجابات عند فئة الأساتذة (63.6%) وهو أمر طبيعي، وبلغت عند فئة الإداريين (06.7%) وهذا بحكم انتماء بعض الإداريين لهذه النقابات فمن الطبيعي أن يلقى المساندة من النقابة التي ينتمي لها ، وانعدمت النسبة لدى بقية الفئات الأخرى.

أما نسبة 24.6% من إجمالي مفردات العينة المعنية بالمواعجات فتقر بأنها كانت في هذه المواجهات والمواقف الصراعية بمفردها ولم تلق أي دعم ومساندة من أي طرف كان والسبب يعود إلى تعقد بعض المواقف، وكذا لتصفية بعض الحسابات، وكذا خصوصية الموقف والحيثيات التي تتصل به، وارتفعت النسبة أكثر لدى فئتي الإداريين والأساتذة (35.3%، 36.2%) وهذا بحكم طبيعة وحساسية النشاط والمهام المنوطة بهم وكذا ما يميزهم من تحمل للمسؤوليات بشكل فردي.

من خلال ما سبق يتبين أن دعم الأفراد خلال المواجهات يختلف مصدره من موقف إلى آخر ومن فرد لآخر وهذا وفقا لما يجنيه ويحصل عليه الطرف الداعم سواء كان في أجله القريب أو البعيد، وبالتالي لا يمكن الحديث عن دعم أبدي ومطلق بل نتحدث عن الدعم الموقفي النفعي النسبي.

جدول رقم (31): يبين كيفية تعبير الأفراد المعنيين عند المواجهة (الصراع)

Total	الفئات				طريقة التعبير عند المواجهة	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
67	31	7	11	18	Effectif	احتجاج شفوي
47,1%	47,0%	58,3%	64,7%	38,3%	% compris dans الفئات	
47,1%	21,8%	5,0%	7,7%	12,6%	% du total	
21	8	2	0	11	Effectif	مشادات كلامية
14,8%	12,1%	16,7%	,0%	23,4%	% compris dans الفئات	
14,8%	5,6%	1,4%	,0%	7,7%	% du total	
37	12	3	5	17	Effectif	احتجاج كتابي
26,1%	18,2%	25,0%	29,4%	36,2%	% compris dans الفئات	
26,1%	8,5%	2,1%	3,5%	12,0%	% du total	
13	12	0	1	0	Effectif	وقفة احتجاجية
9,2%	18,2%	,0%	5,9%	,0%	% compris dans الفئات	
9,2%	8,5%	,0%	,7%	,0%	% du total	
3	3	0	0	0	Effectif	إضراب
2,1%	4,5%	,0%	,0%	,0%	% compris dans الفئات	
2,1%	2,1%	,0%	,0%	,0%	% du total	
1	0	0	0	1	Effectif	تعطيل مصالح
,7%	,0%	,0%	,0%	2,1%	% compris dans الفئات	
,7%	,0%	,0%	,0%	,7%	% du total	
142	66	12	17	47	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	46,5%	8,5%	12,0%	33,0%	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 47.1% من إجابات المعنيين بالمواجهات أن التعبير الشفوي هو الغالب كسلوك في المواجهات التي كانوا طرفا فيها وجاءت نسب الفئات الفرعية مرتفعة حول هذا السلوك التعبيري وهي على التوالي (38.3%، 64.7%، 58.3%، 47.0%) والسبب يعود في الأساس إلى أن أول ردة فعل في مثل هذه مواقف تكون انفعالية شفوية أو ملاسنة تترجح حدتها حسب المواقف الصراعية وموضوعاتها، كذلك طبيعة الفرد وعدم تحكمه في أعصابه يجعله يبدي هذا التعبير، إضافة إلى أن بعض

الأفراد يعتقدون بأن التعابير الشفوية لا تدخل في نطاق العلاقات الرسمية ولا يعاقب عليها القانون فنجدهم يطلقون العنان لمثل هذه سلوكيات دون حدود وهي بمثابة متنفس لهم عن مكبوتات قبلية يحملونها تجاه الطرف الآخر.

تليها نسبة 26.1% من إجابات المفردات المعنيين بالمواجهات يقرون بلجوئهم للتعبير عن المواجهة بطريقة كتابية من خلال التقارير المرفوعة للجهات العليا أو الشكاوى المقدمة أو تقديم استقالة أو إنهاء مهام، ويختص بها الأفراد الذين يمتلكون ثقافة أو تكوين إداري مقنن وتوثيقي لما يوفره هذا السلوك من حماية للحقوق في إطار قانوني وبعيدا عن المساس بحقوق الآخرين وجاءت نسب الفئات معتبرة (36.2،% 29.4،% 25.0،% 18.2).

ولعل من بين السلوكيات التعبيرية عن المواجهات المشادات الكلامية والذي بلغت نسبته 14.8% والتي تتعدى مجرد الاحتجاج الشفوي لتصل إلى التقابل المباشر مع الطرف الآخر والدخول معه في ملاسنات ومشادات كلامية ربما في بعض الأحيان تتعدى الحدود .

وعبرت نسبة 09.2% من المفردات المعنية بالمواجهات بوقفات احتجاجية سواء الفردية منها أو الجماعية كسلوك تعبيرى عن رفض أو دعم، وارتفعت النسبة أكثر عند فئة الطلبة (18.2%) وهذا بحكم ارتفاع عددهم وهو ما تتطلبه هذه الوقفات من عدد لإيصال الرسالة والتأثير على الطرف الآخر، وانعدمت عند فئتي الإداريين والعمال لما يحكم نشاطها ومهامها من قوانين وظروف عمل تقلص من فرص حدوثها.

أما بالنسبة لسلوك الإضراب فنجد أن نسبته كانت منخفضة إذ بلغت 02.1% فقط، ونجده أكثر كسلوك تعبيرى عند فئة الطلبة (4.5%) وهو ما لمسناه في واقع المؤسسة على مستوى الكليات والأقسام.

بينما ترى نسبة 0.7% من المفردات المعنية بالمواجهات أنها عبرت عن المواجهات بطريقة عملية ومست العمل أكثر وهي تعطيل وعرقلة الأنشطة وخاصة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالطرف الآخر من المواجهة وهي بغية التأثير عليه ودفعه إلى الاستجابة لما يخدمها ويتمشى مع مصالحها.



وعليه فالسلوكيات التعبيرية خلال المواقف الصراعية والمتداولة في المؤسسة محل الدراسة تتعدد وتتنوع باختلاف وتباين المواقف الصراعية وموضوعاتها وأهدافها، كما

جدول رقم (32): يبين أثر المواجهات على أطرافها

Total	الفئات				أثر المواجهة	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
41	15	1	1	24	Effectif	التفكير في الاستقالة
28,9%	22,7%	8,3%	5,9%	51,1%	% compris dans الفئات	
28,9%	10,6%	,7%	,7%	16,9%	% du total	
86	46	11	16	13	Effectif	التمسك بالمنصب رغم الضغوط
60,6%	69,7%	91,7%	94,1%	27,7%	% compris dans الفئات	
60,6%	32,4%	7,7%	11,3%	9,2%	% du total	
6	5	0	0	1	Effectif	تأخير النشاط وإنجاز العمل
4,2%	7,6%	,0%	,0%	2,1%	% compris dans الفئات	
4,2%	3,5%	,0%	,0%	,7%	% du total	
9	0	0	0	9	Effectif	التغيب
6,3%	,0%	,0%	,0%	19,1%	% compris dans الفئات	
6,3%	,0%	,0%	,0%	6,3%	% du total	
142	66	12	17	47	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	46,5%	8,5%	12,0%	33,0%	% du total	
Ddl = 9		$\chi^2_{CAL} = 49.793$			$\chi^2_{TAB} = 16.619$	

يمكن أن نجد لموقف واحد عدة سلوكيات تعبيرية صادرة عن أطراف الصراع .  
بما أن قيمة  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من قيمة  $\chi^2_{TAB}$  عند مستوى الثقة 0.05 فإن هناك علاقة بين متغيري الفئات وأثر المواجهات على أطرافها .

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 60.6% من مفردات العينة المعنيين بالمواجهات عبروا عن تمسكهم بمنصبهم رغم الضغوط الموجودة وهذا تأكيدا منهم على تحمل مسؤولياتهم وسعيهم الدائم على تأدية مهامهم رغم الضغوطات وهذا خدمة للمصلحة العامة من جهة وكذا مصالحهم الشخصية من جهة أخرى، وهي نتائج تتوافق وما جاء في الجدول رقم (24) والذي يؤكد على أن التصعيد والمواجهات لا تؤثر سلبا عليهم وإنما

تدعمهم وتحفزهم أكثر على البقاء والتمسك بالمنصب وجاءت نسب مفردات الفئات على التوالي (27.7%، 94.1%، 91.7، 69.7%) .

وتلتها نسبة 28.9% من الأفراد كانوا قد فكروا في ترك مناصبهم لكنهم لم يفعلوا ذلك، وجاءت أكبر نسبة عند فئة الإداريين (51.1%) وهي لاحتكاكهم اليومي بالفاعلين الآخرين وكذا مداومات عملهم والتي تستمر لفترات مقارنة بالفئات الأخرى أكثر، وهي دلالة على تأثرهم بهذه المواجهات إلا أنهم استمروا فيها سواء بمحض إرادتهم أو بضغط وبتدخل وبدعم من أطراف أخرى.

وعبرت نسبة 6.3% من الأفراد المعنيين بتأثرهم من المواجهات وهو ما دفعهم إلى تكرار التأخرات والتغيبات سواء عن العمل أو النشاط الذي يمارسونه، وهو ما سيؤثر لا محالة على السير العادي للنشاط الكلي للمؤسسة، أي الأثر الفردي لا محالة ستكون لها تبعات على المردود الجماعي وعلى الهدف العام للمؤسسة.

وجاءت نسبة 04.2% من الأفراد المعنيين بالمواجهات لتقر بأنها وكننتيجة لهذه المواجهات مهما كان شكلها وحجمها فإنهم يضطرون إلى أن يسلكوا سلوكا يرون فيه نوعا من رد الاعتبار ولو بطريقة غير مباشرة من خلال تعطيل النشاط وسير مصالح الطرف الآخر كل من موقعه

وعموما فتأثر المعنيين بالمواجهات يختلف من فرد إلى آخر ومن مستوى إلى آخر ومن مواجهة إلى أخرى إلا أن المتفق عليه أن هذا التأثير سينتقل بلا شك من النسق الفرعي إلى النسق الكلي وهو الجامعة، ويمكن الحد منه بحسن اختيار الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في التسويات وفي إدارة المواجهات والصراعات.

جدول رقم (33): يبين طرق تسوية وإدارة المواجهة

Total	الفئات				تسوية المواجهة وطريقتها	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
125	60	11	17	37	Effectif	نعم
88,0%	90,9%	91,7%	100,0%	78,7%	% compris dans الفئات	
88,0%	42,2%	7,8%	12,0%	26,0%	% du total	
32	14	2	6	10	Effectif	مفاوضات
25,6%	23,3%	18,2%	35,3%	27,0%	% compris dans الفئات	
25,6%	11,2%	1,6%	4,8%	8,0%	% du total	
33	14	5	6	8	Effectif	بوساطة
26,4%	23,3%	45,5%	35,3%	21,6%	% compris dans الفئات	
26,4%	11,2%	4,0%	4,8%	6,4%	% du total	
42	18	4	4	16	Effectif	الحوار
33,6%	30,0%	36,4%	23,5%	43,2%	% compris dans الفئات	
33,6%	14,4%	3,2%	3,2%	12,8%	% du total	
7	3	0	1	3	Effectif	تنازل
5,6%	5,0%	,0%	5,9%	8,1%	% compris dans الفئات	
5,6%	2,4%	,0%	,8%	2,4%	% du total	
11	11	0	0	0	Effectif	باستخدام القوة
8,8%	18,3%	,0%	,0%	,0%	% compris dans الفئات	
8,8%	8,8%	,0%	,0%	,0%	% du total	
17	6	1	0	10	Effectif	لا
12,0%	9,1%	8,3%	,0%	21,3%	% compris dans الفئات	
12,0%	4,3%	,7%	,0%	7,0%	% du total	
142	66	12	17	47	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	46,5%	8,5%	12,0%	33,0%	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 88.0% من مفردات البحث التي دخلت في مواجهات تقر بتسوية هذه المواجهات والخلافات والنزاعات بطرق متعددة ومختلفة وتوزعت إجاباتها كمايلي:

-تقر نسبة 33.6% من المفردات التي دخلت في صراعات أن طريقة حوار الأطراف الأخرى هي المتبعة في تسوية المواجهات وهذا لأجل إيجاد السبل المقربة لوجهات النظر وبخاصة المواجهات والنزاعات التي كانت مع الزملاء أو مع الأفراد الذين يلتزمون بشروط هذه الطريقة الحوارية النقاشية والتي لا تضع شروط مسبقة قصد التسوية ومعالجة الأوضاع التصعيدية، وجاءت النسب مرتفعة لدى جميع الفئات وبلغت على التوالي (43.2%، 23.5%، 36.4%، 30.0%) وهذا بحكم توفر عوامل تساعد على اتباع هذه الطريقة وهذا الأسلوب بشكل غالب أهمها عامل التقارب في السن وكذا ما تقره القوانين التي تحكم سير العلاقات سواء على مستوى الجامعة ككل أو على مستوى جماعات الفئات.

-عبرت نسبة 26.4% من المفردات التي دخلت في مواجهات وصراعات أن تسويتها وإدارتها جاءت من خلال تدخل وسطاء سواء كانوا من داخل الجامعة أو من خارجها، وهو أسلوب تم اللجوء إليه نظرا لعدم نجاح الأساليب الأولية المعتمدة في تسويات الصراع ، وجاءت نسب إجابات مفردات الفئات الأربع مرتفعة (21.6%، 35.3%، 45.5%، 23.3%) وهي دلالة على أن بعض المواجهات تطورت وتعمقت وأصبح لا بد من البحث عن سبل أخرى غير الحوار والتفاوض ومن بينها الاستعانة بوساطة لتقريب وجهات النظر وتذليل العقبات أمام الوصول إلى مخرج وتسوية مرضية لأطراف النزاع والصراع .

-نسبة 25.6% من المفردات التي دخلت في مواجهات وصراعات تقر بأن تسويتها كانت عن طريق التفاوض كأسلوب مباشر بين أطراف الصراع والنزاع المباشرة ومناقشتها لمجمل انشغالاتها وتصوراتها مع الطرف الآخر وجاءت نسب إجابات مفردات الفئات على التوالي (27.0%، 35.3%، 18.2%، 23.3%)، وما يميز هذه الطريقة هو استغلال بعض الأطراف لمراكز القوة والسلطة والنفوذ للضغط على الأطراف المنازعة

لها قصد التخلي أو تغيير أو التنازل عن بعض الحقوق وخاصة عند إظهارها لنوع من الضعف والتساهل.

-بلغت نسبة الذين يقرون باستخدام القوة في بعض التسويات 8.80% وتركزت عند فئة الطلبة فقط (18.3%) وبخاصة في حالة لجوء الإدارة إلى استدعاء المحضرين وحتى رجال الأمن في حالات غلق المؤسسة كلية مما ترتب عنه فتح الأبواب بالقوة ، وميدانيا ومن خلال تجربتنا في المؤسسة وجدنا أن الأسلوب طبق بشكل أكثر في حالات النزاعات بين الإدارة والتنظيمات الطلابية، وبخاصة في حال استنفاد كل الطرق والأساليب لإيجاد تسويات ترضي كل الأطراف.

-وعبرت نسبة 05.6% أن تسوية الصراعات التي كانت طرفا فيها تمت بطريقة سلسلة وسهلة من خلال التنازلات المقدمة من الأطراف المتنازعة والمتصارعة سواء بمحض إرادتها مراعاة لخدمة الأهداف العامة للجامعة والحد من تأزيم الأوضاع، أو تحت ضغوطات أملتها عوامل خارجية.

بينما بلغت نسبة ممن أقرروا بأن هذه المواجهات لم تسو (12.0%) وبقيت عالقة وربما تجاوزها أطرافها، وربما سيحين مستقبلا الوقت والأسلوب الأنسب لتسويتها إن لم نقل ربما قد تكون من مثيرات ومسببات ظهور مواجهات ونزاعات أخرى في المستقبل.

وعليه فأساليب وطرق التسوية المتبعة حسب المفردات للمواجهات تنوعت بتنوع أطراف المواجهة وبتنوع كل ما يحيط بها من ظروف، ويمكن أن يتبع أكثر من أسلوب أو إستراتيجية في إدارة وتسوية النزاعات والمواجهات الحاصلة في الجامعة.

جدول رقم (34): يبين أهم الأهداف التي حققها أفراد العينة من خلال شغلهم لمناصبهم

Total	الفئات				الأهداف المحققة من خلال المنصب الحالي	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
35	0	0	0	35	Effectif	الأجر والمنح
18,2%	,0%	,0%	,0%	51,5%	% compris dans الفئات	
18,2%	,0%	,0%	,0%	18,2%	% du total	
5	0	0	3	2	Effectif	السكن
2,6%	,0%	,0%	12,5%	2,9%	% compris dans الفئات	
2,6%	,0%	,0%	1,6%	1,0%	% du total	
11	0	5	0	6	Effectif	الترقية
5,7%	,0%	35,7%	,0%	8,8%	% compris dans الفئات	
5,7%	,0%	2,6%	,0%	3,1%	% du total	
68	41	5	10	12	Effectif	التكوين
35,4%	47,7%	35,7%	41,7%	17,6%	% compris dans الفئات	
35,4%	21,4%	2,6%	5,2%	6,3%	% du total	
51	23	4	11	13	Effectif	الاعتراف بالمجهودات
26,6%	26,7%	28,6%	45,8%	19,1%	% compris dans الفئات	
26,6%	12,0%	2,1%	5,7%	6,8%	% du total	
22	22	0	0	0	Effectif	امتيازات في العمل/الدراسة
11,5%	25,6%	,0%	,0%	,0%	% compris dans الفئات	
11,5%	11,5%	,0%	,0%	,0%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 35.4% من مفردات عينة البحث تقر بأن شغلها لمناصبها الحالية مكنها بطريقة أو بأخرى من الاستفادة من فرص للتكوين سواء بالنسبة للدراسة في تخصصات داخل الجامعة أو خارجها أو تكوينات وتربصات خارج أرض الوطن وذلك من خلال التأثير على تكييف معايير الاستفادة والترتيب وفقا لشغلها لهذه المناصب، أو فيما يتعلق بالتكوين على النشاط النقابي والنضالي وهو ما يكسبها علاقات جديدة من خلال المنصب الذي تشغله كأهداف كانت مسطرة من قبل، وهو ما يسمح لهم

باستغلالها لتدعيم المركز والمكانة وامتيازات أخرى لصالحهم وهو ما يترجم حرفياً استغلال المناصب والنفوذ للتموقع والاستفادة من امتيازات لم تتحقق في السابق وجاءت نسب إجابات مفردات عينة البحث مرتفعة خاصة الأساتذة والعمال والطلبة (41.7%، 35.7%، 47.7%) وهذا بحكم اهتمامها بهذا الجانب.

وعبرت نسبة 26.6% من مفردات عينة البحث أنها كانت تهدف من خلال منصبها كسب مزيد من التقدير والاحترام والاعتراف بالمجهود وهو ما تأتي لها وتحقق لها ذلك وبخاصة المفردات التي لم تتمكن من ذلك قبل وصولها لهذه المواقع والمناصب بالرغم من تحقيقها لمجمل الأهداف الأخرى المتعلقة بالجانب المادي والاجتماعي إلا أن هذا الهدف لم تتمكن من تجسيده.

أما فيما يتعلق بالأهداف المتعلقة بالأجر والعلاوات والمنح فبلغت نسبتها 18.2% فمست بشكل أكثر فئة الإداريين وهذا بحكم العمل النضالي التطوعي للفئات المتبقية، واستفادة بعض مفردات فئة الإداريين من علاوات ومنح مقابل شغلهم للمناصب وكذا من خلال القيام بمهام سواء الداخلية منها أو الخارجية وبلغت نسبة إجابات مفردات هذه الفئة (51.5%) لتؤكد على أهمية هذا الهدف وكذا السعي لتحقيقه.

وعبرت نسبة 11.5% من إجابات مفردات عينة البحث عن تحقيق امتيازات في الدراسة وجاءت بالخصوص لتعني فئة الطلبة (25.6%) من حيث التسهيلات المقدمة في توقيات الدراسة وبعض المسائل المتعلقة بالمبررات المقدمة نتيجة لبعض التغيبات وحتى على المستوى البيداغوجي والدراسي.

أما فيما يتعلق بهدف الترقية فجاءت بعض إجابات مفردات عينة البحث لتؤكد على هذا الهدف خاصة بعض مفردات فئتي الإداريين والعمال (8.8%، 35.7%) وذلك من خلال استغلال نشاطها ومنصبها الذي تشغله في تسريع وتيرة الترقية من خلال العلاقات التي كونها أفرادها سواء الرسمية منها أو غير الرسمية وحتى في بعض الحالات من خلال بعض الضغوطات الممارسة على الجهات المعنية بهذه المسألة والتفاوض بشأنها.

وترى نسبة 02.6% من مفردات عينة البحث أن السكن من بين أهم الأهداف التي تم تحقيقها من خلال شغلها لمنصبها وبخاصة فيما يتعلق بتكليف معايير الاستفادة بالنسبة للإداريين والأساتذة (02.9%، 12.5%) وذلك باستغلال مناصبها ونفوذها وعلاقاتها المكتسبة خدمة لهذا الهدف.

مما سبق يتضح أن تحقيق بعض مفردات البحث لأهداف دون غيرهم بحكم شغلهم لمناصب يجعلهم يعملون أكثر للمحافظة عليها كمصدر للامتيازات وكقنوات لمعارف وعلاقات جديدة مع مسؤولين وأطراف فاعلين سواء في الجامعة أو في مؤسسات تتفاعل معها هذه المنظمة.



جدول رقم (35): يبين أثر عدم تحقيق بعض الأهداف الهامة على أفراد عينة البحث

Total	الفئات				أثر عدم تحقيق بعض الأهداف	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
48	15	0	3	30	Effectif	التفكير في الاستقالة من المنصب
25,0%	17,4%	,0%	12,5%	44,1%	% compris dans الفئات	
25,0%	7,8%	,0%	1,6%	15,6%	% du total	
62	15	7	16	24	Effectif	التمسك بالمنصب الحالي رغم الضغوط
32,3%	17,4%	50,0%	66,7%	35,3%	% compris dans الفئات	
32,3%	7,8%	3,7%	8,3%	12,5%	% du total	
23	13	1	1	8	Effectif	تأخير إنجاز العمل والدافعية للنشاط
12,0%	15,1%	7,1%	4,2%	11,8%	% compris dans الفئات	
12,0%	6,8%	,5%	,5%	4,2%	% du total	
59	43	6	4	6	Effectif	عدم الثقة في علاقات العمل وإعادة النظر فيها مستقبلا
30,7%	50,0%	42,9%	16,7%	8,8%	% compris dans الفئات	
30,7%	22,4%	3,1%	2,1%	3,1%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 32.3% من مفردات عينة البحث أن عدم تحقيقها لبعض الأهداف لم يجبرها على التخلي عن منصبها وهذا تعبير منها عن أن شغل المنصب والنشاط والاستمرار فيه لا يرتبط بالضرورة بمدى تحقيقها لأهدافها، بل بالعكس تبقى متمسكة فيه وتعمل جاهدة على تدعيمه ومحاولة إيجاد ظروف أفضل وأحسن لتحقيق ما تراه ضروريا لاستمراريتها، وجاءت نسب إجابات مفردات الفئات مقارنة بالاحتمالات الأخرى مرتفعة نوعا ما وبلغت على التوالي (35.3%، 66.7%، 50.0%، 17.4%).

وعبرت نسبة 30.7% من مفردات عينة البحث عن إعادة النظر في بعض علاقات العمل وهذا نتيجة لعدم تحقيقها لبعض الأهداف وهذا كتعبير منها على أن بناء بعض العلاقات أو طريقة تعاملها مع بعض الأطراف لم يكن في مستوى تطلعاتها فيما يتعلق ببلوغ أهداف بعينها وإعادة التفكير فيها مستقبلا وذلك بانتقال هذا الرد من الشعور النفسي

بالإحباط في بعض الحالات أو من صراع داخلي بين ما يقدمه وما يتلقاه إلى سلوكيات فعلية مرتبطة بالأفراد الذين يشاركونه التنظيم أو المؤسسة وبالأخص الوعود التي يتلقاها الفرد ثم لا تجسد في الواقع مقابل خدمات ونشاطات يقدمها فييدي عدم ثقته في علاقات العمل وبالأخص عند مقارنته لنشاطه المقدم للمؤسسة وما تمنحه المؤسسة له وبالأخص فيما يتعلق بالصلاحيات وهامش المناورة القانونية وتجسيد ذلك في الميدان، فيجد الفرد نفسه محصورا بين فضاء من الصلاحيات الواسع من جهة ولكن من جهة أخرى تقف أمامه عوائق وعراقيل وبالأخص غير الرسمية منها من ممارسة هذه الصلاحيات وتجسيدها في الواقع فيجد نفسه تائها وحائرا بين ثنايا هذا التراكم اللامتجانس بين ما هو نظري وما هو ميداني واقعي، وهو ما تؤكدته النسبة المئوية والتي بلغت 25.0% من مفردات عينة البحث والتي فكرت في تقديم استقالتها من منصبها كردة فعل أولية ولو كانت داخلية إلا أن آثارها يمكن تلمسها من خلال بعض السلوكيات والممارسات ولو كانت في إطارها الرسمي التنظيمي والمرتبطة بالعمل وتعطيله من خلال تشديد الإجراءات المنظمةة له بعد أن كان مرنا متفهما، وبلغت نسبة مفردات العينة التي ترى بتراجع نشاطها وعرقلتها للعمل وتأخير إنجازها 12.0% وهي كسلوكيات ومؤشرات على تأثرها بعدم تحقق بعض أهدافها والتي ترى فيها محفزا للاستمرارية أكثر.

وعليه فإن عدم تحقق بعض الأهداف لبعض الأفراد يكون في الغالب من المثيرات الرئيسية للنزاعات والخلافات بينهم وهي مسألة طبيعية في هذا المجال بحكم شخصية الفرد واهتماماته الفردية والجماعية وتباينها من شخص لآخر هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار بعض التوترات والنزاعات هي التي تحول دون تحقق بعض الأهداف أي أن التأثير تبادلي فيما بين الأهداف والأسباب.

**جدول رقم (36): يبين طبيعة الأهداف غير المحققة والدخول في صراعات مع أطراف لتحقيقها**

Total	الفئات				طبيعة أطراف المواجهة لتحقيق الأهداف	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
<b>66</b>	36	3	6	21	Effectif	الإدارة
<b>82,5%</b>	85,7%	100,0%	100,0%	72,4%	% compris dans الفئات	
<b>82,5%</b>	45,0%	3,8%	7,5%	26,2%	% du total	
<b>2</b>	0	0	0	2	Effectif	نقابة عمالية
<b>2,5%</b>	,0%	,0%	,0%	6,9%	% compris dans الفئات	
<b>2,5%</b>	,0%	,0%	,0%	2,5%	% du total	
<b>2</b>	0	0	0	2	Effectif	نقابة للأساتذة
<b>2,5%</b>	,0%	,0%	,0%	6,9%	% compris dans الفئات	
<b>2,5%</b>	,0%	,0%	,0%	2,5%	% du total	
<b>10</b>	6	0	0	4	Effectif	منظمة طلابية
<b>12,5%</b>	14,3%	,0%	,0%	13,8%	% compris dans الفئات	
<b>12,5%</b>	7,5%	,0%	,0%	5,0%	% du total	
<b>80</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	Effectif	المجموع
<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	% compris dans الفئات	
<b>100,0%</b>	<b>52,5%</b>	<b>3,8%</b>	<b>7,5%</b>	<b>36,2%</b>	% du total	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 82.5% من إجابات مفردات عينة البحث التي تقر بمواجهة أطراف أخرى لبلوغ أهداف غير محققة دخلت في مواجهات مع الإدارة وجاءت نسب الإجابات داخل الفئات مرتفعة وكانت على التوالي (72.4%، 100.0%، 100.0%، 85.7%) ويعود هذا الارتفاع إلى الاحتكاك الدائم والمستمر بين الإداريين والفاعلين الآخرين بحكم البرنامج الأسبوعي والدوام الأسبوعي للإداريين والتزاماتهم تجاه الفئات الأخرى وكذلك يعود بالأساس إلى طبيعة بعض الأهداف والمطالب التي تعني مباشرة الإدارة خاصة ما تعلق منها بالجانب المادي والعمل والدراسة وكذلك بحكم مصدر تلبية مطالب كافة الفئات هو الجهاز الإداري باعتباره المسير والقائم على سير

المؤسسة، فمن الطبيعي أن تزداد المواجهات مع هذه الفئة وبهذا المستوى وخصوصا في حالة عدم تحقيق أهداف معينة بإعادة المحاولة دون كلل.

وتلتها نسبة 12.5% من المفردات التي دخلت في مواجهات مع التنظيمات الطلابية لتحقيق بعض الأهداف، وبقراءة جزئية للنتائج نلاحظ أن فئتي الإداريين والطلبة هم المعنيين بالمواجهات مع هذه الفئة فقط (13.8%، 14.3%) ف فيما يتعلق بالإداريين فمواجهاتهم مع التنظيمات الطلابية لتحقيق بعض الأهداف المتعلقة بالجانب المعنوي ورد الاعتبار في بعض الحالات وكذا بما يتعلق بالعمل وتعطيله ، أما فيما يتعلق بمواجهات التنظيمات الطلابية فيما بينها أو بين أفرادها لتحقيق بعض الأهداف فتركز أساسا حول فرض النفوذ ومحاولة التموغ وتحقيق أهداف معنوية أكثر منها مادية.

والملاحظ من بيانات الجدول أن نقابات العمال والأساتذة كطرف للمواجهة لتحقيق بعض الأهداف لم يظهر بشكل كبير وكانت نسبته ضعيفة وشملت إجابات بعض الإداريين فقط وهو ما سجلناه في تحليل الإدارة كطرف أساسي للمواجهة.

وعليه فمواجهات أفراد العينة لأجل بلوغ أهداف غير محققة تنوعت طبيعتها بين المادية والمعنوية والمرتبطة بالعمل والدراسة والأطراف التي واجهتها اختلفت باختلاف طبيعة الهدف وإمكانية تحقيقه.

جدول رقم (37): يبين طرق التعبير عن المواجهات للوصول للأهداف غير المحققة

Total	الفئات				أسلوب التعبير في المواجهة	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
41	24	1	5	11	Effectif	احتجاج شفوي
51,3%	57,1%	33,3%	83,3%	37,9%	% compris dans الفئات	
51,3%	30,0%	1,2%	6,3%	13,8%	% du total	
27	14	2	1	10	Effectif	احتجاج كتابي
33,8%	33,3%	66,7%	16,7%	34,5%	% compris dans الفئات	
33,8%	17,5%	2,5%	1,3%	12,5%	% du total	
6	4	0	0	2	Effectif	التغيب
7,5%	9,5%	,0%	,0%	6,9%	% compris dans الفئات	
7,5%	5,0%	,0%	,0%	2,5%	% du total	
3	0	0	0	3	Effectif	اللجوء للنقابة
3,7%	,0%	,0%	,0%	10,3%	% compris dans الفئات	
3,7%	,0%	,0%	,0%	3,7%	% du total	
3	0	0	0	3	Effectif	احتجاج شفوي وكتابي واللجوء للنقابة
3,7%	,0%	,0%	,0%	10,3%	% compris dans الفئات	
3,7%	,0%	,0%	,0%	3,7%	% du total	
80	42	3	6	29	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	52,5%	3,8%	7,5%	36,2%	% du total	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 51.3% من مفردات العينة التي دخلت في مواجهات ونزاعات لبلوغ الأهداف غير المحققة عبرت عن ذلك شفويا وهو ردة فعل تلقائية في بعض المواقف، وهو سلوك يمكن أن يصدر من الجميع وخاصة في اللحظات الأولى لنشوء هذه النزاعات أو المواجهات، كما أن تبعات محاسبة هذا السلوك قانونيا لم ترق إلى مستوى المحاسبة المعتمدة في حالة اعتماد أساليب أخرى غير ذلك، لكن تبعاته النفسية والعلائقية تبقى مؤثرة ولو بشكل مؤقت، وجاءت نسب الفئات حول هذا السلوك التعبيري عن الصراع والمواجهة مرتفعة وبلغت على التوالي (37.9%، 83.3%، 33.3%، 57.1%) ويمارس هذا السلوك في كل المواقف ولدى كل الفئات خاصة في حالة الصراعات والمواجهات المباشرة سواء داخل المؤسسة وفي مكان العمل أو حتى خارج

هياكل المؤسسة وفي فضاءاتها الخارجية، ليليه أسلوب التعبير الكتابي أو الاحتجاجات الكتابية عن الصراعات والمواجهات والذي بلغت نسبة الأفراد الذين استخدموه 33.8% من خلال الشكاوى والتنديبات والتقارير الكتابية سواء للأطراف المعنية بالصراع والمواجهة أو إلى أطراف أخرى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهاته الأطراف، والهدف منه في الغالب اتباع الطريقة التوثيقية القانونية في مثل هذه مواقف وإجبار المنازع على الرد أو تقديم المبررات والحجج الداعمة لموقفه، كما يمكن أن تكون التعبيرات الكتابية عبارة عن قرارات فوقية تحمل بين ثناياها رفض لواقع تسييري معين ومحاولة ضبطه وضبط القوانين والممارسات التنظيمية التي تحكمه فتصدر مثل هذه القرارات الكتابية لصد بعض الأطراف من جهة ودعم لأطراف أخرى في نفس الوقت.

أما فيما يتعلق بأسلوب التغيب وتعطيل العمل والنشاط فهو أسلوب شائع تقريبا على مستوى كافة المستويات في مثل هذه مواقف إذ بلغت نسبة من عبروا عن لجوئهم لهذا الأسلوب 07.5% وهو في نظرهم السبيل الأمثل لممارسة ضغط ولو بطريقة غير مباشرة وبخاصة من يشغلون مناصب حساسة ومؤثرة، ويملكون كفاءات وقدرات وخصائص نافذة في مجال عملها وفي تأثيرها على الآخرين، وشمل هذا الأسلوب فئتي الإداريين والطلبة فقط (6.9%، 9.5%) فالإداري من خلال تعطيل نشاطه وبالتالي مصالح الفاعلين الآخرين، والطلبة من خلال التغيب عن بعض النشاطات والاجتماعات المشتركة والتي لن تتم إلا بحضورهم ومشاركتهم.

وعبرت نسبة 03.7% من الأفراد المعنيين بالمواجهات والصراعات بلجوئها للدعم والتكثف سواء من طرف الزملاء أو من طرف الشركاء الآخرين وهذا وفقا لخصوصية المواقف الصراعية وموضوعاتها، فيلجأ بعض الإداريين إلى الدعم النقابي في حالة وجود ميولات لهذه النقابة أو انتماء لها، بالإضافة إلى انتشار ثقافة الدعم والمساندة للأفراد من نفس النشاط ولو كان على حساب أطراف تملك الحق.

وبنفس النسبة السابقة 03.8% ممن عبروا عن جمعهم بين الاحتجاجات الشفوية والكتابية واللجوء للدعم من طرف النقابات واختصت بها إجابات مفردات فئة الإداريين فقط.

وعليه فأساليب التعبير عند المواجهات تتنوع وتتعدد كما رأينا في تحليلنا لسؤال سابق من موقف لآخر ومن فرد لآخر ومن زمن لآخر وكلها أساليب تعبيرية عن مكنونات وانشغالات يحملها كل طرف ويهتم بها.

جدول رقم (38): يبين العلاقة بين سلوكيات الفاعلين في حالة عدم تلبية المطالب وطرق تسوية المواجهات

Total	الطرق المتبعة لاحتواء الاحتجاجات والإضرابات						الخطوات المتخذة في حالة عدم التوصل لاتفاقات حول المطالب
	حوار ومفاوضات	الحوار والاستعانة بوساطة	التجاهل	الاستعانة بوساطة	مفاوضات	الحوار	
111 57,8%	7 3,6%	35 18,2%	0 ,0%	8 4,2%	15 7,8%	46 24,0%	الاحتجاج Effectif % du total
30 15,6%	1 ,5%	6 3,1%	2 1,0%	4 2,1%	6 3,1%	11 5,7%	الدخول في إضراب لأيام Effectif % du total
11 5,7%	0 ,0%	2 1,0%	1 ,5%	2 1,0%	5 2,6%	1 ,5%	إضراب مفتوح Effectif % du total
27 14,1%	9 4,7%	9 4,7%	0 ,0%	3 1,6%	2 1,0%	4 2,1%	غلق المؤسسة Effectif % du total
13 6,8%	5 2,6%	7 3,6%	0 ,0%	0 ,0%	1 ,5%	0 ,0%	الاحتجاج وغلق المؤسسة Effectif % du total
192 100,0%	22 11,5%	59 30,7%	3 1,6%	17 8,9%	29 15,1%	62 32,3%	المجموع Effectif % du total
Ddl=20		$\chi^2_{CAL}=64.441$			$\chi^2_{TAB}=31.410$		

بما أن  $\chi^2_{CAL}$  أكبر من  $\chi^2_{TAB}$  يتضح أنه توجد علاقة بين سلوكيات الفاعلين في حالة عدم تلبية مطالبهم والطرق المتبعة في تسوية المواجهات، فهذه السلوكيات تعكس أن الفاعل استراتيجيا نشط لتحقيق مطالبه أي له أهدافه الخاصة، فمن جهة أن التنظيم الذي ينتسب إليه مكان لعقلنة أهدافه أي تحقيق هذه الأهداف بالوسائل المتاحة انطلاقا من خياراته، ومن جهة أخرى يسعى لهذه الأهداف لأنه عضو في التنظيم الذي يسمح له بتمريرها وتطوير إستراتيجيته الخاصة، لذا فهو يستعمل المصادر المتاحة بنوع من الحكمة.

وأیضا سلوكيات الفاعلين من خلال موقع قوة توجه لتحديد الأساليب المناسبة لهم خلال وضعيات التسوية وإدارة المواجهات (حوار، مفاوضات، وساطة، استخدام قوة،...) والتي قد تقود أحيانا إلى إيجاد حل توافيقي أو اتفاق يكون مرضي لجميع الأطراف.

جدول رقم (39): يبين تأثير الصراعات والنزاعات على تحقيق أهداف الجامعة

Total	الفئات				تأثير الصراعات على تحقيق أهداف الجامعة	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
180	77	14	23	66	Effectif	نعم
93,8%	40,1%	7,3%	12,0%	34,4%	% du total	
25	9	1	3	12	Effectif	في حالة نعم (جوانب التأثير)
13,9%	5,0%	,6%	1,7%	6,7%	% du total	
19	10	4	1	4	Effectif	
10,6%	5,6%	2,2%	,6%	2,2%	% du total	
7	4	1	0	2	Effectif	
3,9%	2,2%	,6%	,0%	1,1%	% du total	
35	4	3	7	21	Effectif	
19,4%	2,2%	1,7%	3,9%	11,7%	% du total	
9	3	2	2	2	Effectif	الجانب البيداغوجي والاجتماعي
5,0%	1,7%	1,1%	1,1%	1,1%	% du total	
2	0	0	0	2	Effectif	الجانب الإداري والاجتماعي
1,1%	,0%	,0%	,0%	1,1%	% du total	
83	47	3	10	23	Effectif	كل الجوانب
46,1%	26,1%	1,7%	5,6%	12,8%	% du total	
12	9	0	1	2	Effectif	لا
6,2%	4,7%	,0%	,5%	1,0%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة **93.8%** من مفردات العينة بتأثير الصراعات والنزاعات على تحقيق أهداف الجامعة وعلى مستويات متعددة، فنسبة **46.1%** تقرر بتأثر تحقيق أهداف على كل الأصعدة والجوانب (البيداغوجية والإدارية والاجتماعية) وجاءت نسب إجابات أفراد الفئات متقاربة ومرتفعة نوعا ما، وتلتها نسبة **19.2%** ممن يرون بأن الأهداف المحددة في جانبيها البيداغوجي والإداري هي الأكثر تأثرا بهذه النزاعات والصراعات وخاصة فيما يرتبط بالعملية التدريسية وملحقاتها من البرمجة الجيدة والتنسيق المستمر بين الأطراف والذي من شأنه توفير الظروف الحسنة للعملية التربوية بشقيها



التحصيلي والبحثي، والانضباط المطلوب والمستهدف لتكوين أفراد وشخصيات في إطار العادات والقيم التي تحكم المجتمع ، وهو ما يمكن تلمسه من خلال وجود عراقيل ومشكلات على مستوى ضبط البرامج والتسجيلات والتحويلات والاكتظاظ وكذا إشراك الفاعلين المباشرين في سن القوانين والقواعد التي تحكم العلاقة البيداغوجية في الجامعة. وبلغت نسبة ممن عبروا عن تأثير النزاعات والصراعات التنظيمية على تحقيق الأهداف البيداغوجية 13.9% وخاصة في إطار العلاقة بين الفاعلين في هذا المجال من إداريين وأساتذة وطلبة،

أما فيما يتعلق بتأثير الصراعات التنظيمية على الأهداف الإدارية فبلغت نسبة المقربين بذلك من مفردات عينة البحث 10.6% وخاصة فيما يتعلق بتسخير الإدارة والإداريين في خدمة الهدفين البيداغوجي والاجتماعي من خلال سن القوانين الإدارية المناسبة التي تحكم العلاقات البيداغوجية والاجتماعية بين أفراد المؤسسة، وكذا إيجاد السبل والاستراتيجيات الفعالة والمناسبة لتسيير كل المشكلات المتعلقة بالجوانب السالفة الذكر إلا أن هذه النزاعات والصراعات تخلق نوع من التنافر بين الفاعلين في بعض الأوقات وبالتالي تظهر مشكلات متعلقة بتعطيل المهام الإدارية والسير الحسن لمنظومة الاتصالات واحترام القوانين وتسلسل الأوامر والقرارات وعدم التداخل بين الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، كلها أهداف تنظيمية إدارية تسعى الجامعة كتنظيم لتحقيقها وتجسيدها في واقع العلاقات مبين الفاعلين.

أما نسبة 03.9% من مفردات عينة البحث والتي تقر بتأثير الصراعات والنزاعات على تحقيق أهداف الجامعة فتري بأن الجانب الاجتماعي هو الأكثر تأثراً بها وخاصة فيما يتعلق بانشغالات الفاعلين من خدمات اجتماعية وصحية وثقافية ورياضية، إذ تغذي هذه الصراعات في بعض الأحيان مشاعر التنافر والتصادم حولها خاصة في ظل الندرة في مصادر توفيرها واستفادة الجميع منها، وكذلك ما ارتبط مباشرة بالعلاقات بين الفاعلين والتي تسعى الجامعة من خلال هذا التجمع الوصول إلى بناء مجتمع تحكمه علاقات التعاون والتفاهم والتآزر والتضامن بمراعاة الإمكانيات والخصائص التي يتوفر عليها

المجتمع، بالإضافة إلى حفاظها على تدعيمه من خلال توفير المقابل المادي وكذا الفضاءات الثقافية والرياضية والترفيهية خدمة لهذا الهدف الأساسي.

أما نسبة 6.2% فعبرت عن عدم تأثر تحقيق أهداف الجامعة نتيجة للصراعات والنزاعات والتوترات التي تحدث في الجامعة وجاءت أكبر نسبة في فئة الطلبة وهذا يعود بالأساس إلى عدم اضطلاع بعض أفرادها بهذه الأهداف ومستويات تحقيقها.

وعموماً فمجموع القول أن الصراعات والنزاعات الناشئة في الجامعة لا محالة لها تأثير سواء إيجابي أو سلبي على تحقيق أهدافها المسطرة والمحددة مسبقاً كتنظيم ينشد الاستقرار والاستمرار والتطور في ظل كل التحديات التي يعيشها والتنوع في مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

جدول رقم (40): يبين العوامل المساعدة على تحقيق أهداف الجامعة

Total	الفئات				العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف الجامعة	
	طلبة	عمال	أساتذة	إداريين		
5	4	1	0	0	Effectif	توفير الإمكانيات المادية
2,6%	4,7%	7,1%	,0%	,0%	% compris dans الفئات	
2,6%	2,1%	,5%	,0%	,0%	% du total	
12	5	1	3	3	Effectif	الإمكانيات والكفاءات البشرية
6,3%	5,8%	7,1%	12,5%	4,4%	% compris dans الفئات	
6,3%	2,6%	,5%	1,6%	1,6%	% du total	
35	8	2	0	25	Effectif	تطبيق القوانين
18,2%	9,3%	14,3%	,0%	36,8%	% compris dans الفئات	
18,2%	4,2%	1,0%	,0%	13,0%	% du total	
31	8	2	2	19	Effectif	الإمكانيات المادية والبشرية وتطبيق القوانين
16,1%	9,3%	14,3%	8,3%	27,9%	% compris dans الفئات	
16,1%	4,2%	1,0%	1,0%	9,9%	% du total	
36	18	4	5	9	Effectif	تغليب المصلحة العامة
18,8%	20,9%	28,6%	20,8%	13,2%	% compris dans الفئات	
18,8%	9,4%	2,1%	2,6%	4,7%	% du total	
73	43	4	14	12	Effectif	الحوار وتطبيق القانون
38,0%	50,0%	28,6%	58,3%	17,6%	% compris dans الفئات	
38,0%	22,3%	2,1%	7,3%	6,3%	% du total	
192	86	14	24	68	Effectif	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% compris dans الفئات	
100,0%	44,8%	7,3%	12,5%	35,4%	% du total	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 38.0% من مفردات عينة البحث ترى في عاملي فتح أبواب الحوار بين الفاعلين في الجامعة وتطبيق القوانين ما من شأنه أن يساعد أكثر على تحقيق الأهداف التي سطرته الجامعة خاصة من خلال تحسين وتدعيم العلاقات بينهم وإشراكهم في القرارات الهامة التي تخص المؤسسة عموماً وتخصهم كأفراد وجماعات، وكذا التسيير الفعال والذي يؤدي إلى تطبيق القوانين ومتابعة تنفيذها خاصة ما تعلق منها بالعدالة في التحفيز والعقاب وهو ما يخلف لدى الأفراد نوع من الثقة في

العلاقات والتي تحكم نشاطهم وعملهم دون التفكير في اللجوء إلى أساليب وطرق يرجون من خلالها العدالة والبحث عن الحقوق وكانت إجابات مفردات الفئات حولها معتبرة (17.6%، 58.3%، 28.6%، 50.0%).

وركزت نسبة 18.8% من مفردات عينة البحث على عامل تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة لدى الأفراد وهذا من خلال خلق ثقافة تنظيمية تركز على تدعيم هذا النوع من القيم بعيدا عن المحسوبية في التوظيف والرقابة والتحفيز والعقاب وبتوفير الإمكانيات، مما يتولد لدى الأفراد نوع من الثقة وبالتالي العمل على تغليب المصلحة العامة على حساب مصلحته أو مصلحة جماعته الخاصة خدمة للأهداف والغايات الكبرى التي تستهدفها الجامعة كتنظيم وكنسق داخل المجتمع الكلي.

بينما عبرت نسبة 18.2% عن أهمية تطبيق القانون كعامل أساسي في تحقيق أهداف الجامعة لما يميز هذا العامل من تساوي في إجراءات التحفيز والرقابة والمحاسبة وتحمل المسؤوليات.

وتليها نسبة 16.1% ممن يعتبرون عامل توفير الإمكانيات المادية والبشرية الأساس لأجل تحقيق أهداف الجامعة مع تطبيق القوانين التي تسيّر وتحكم العلاقات بين الفاعلين وذلك من خلال المخصصات المالية والهياكل البيداغوجية والإدارية وكذا التأطير الجيد والإدارة المناسبة الجيدة ذات الكفاءة العالية في التسيير والتخطيط والاستشراف.

بينما ترى نسبة 06.3% من مفردات عينة البحث في عامل توفير الإمكانيات والكفاءات البشرية العامل الأساسي المؤدي لتحقيق أهداف الجامعة وذلك من خلال توظيف الكفاءات وتقليدها المناصب الحساسة خاصة ما تعلق منها بالتسيير والتدريس والتأطير وتوفير ظروف وشرط العمل والدراسة المناسبين للفاعلين فيها بعيدا عن المصالح الضيقة الشخصية أو مصالح الجماعات.

وعموما فهذه بعض العوامل التي يرى فيها الفاعلون في الجامعة والتي تعمل على تحقيق الأهداف التي تسطرها الجامعة سواء ما تعلق منها بالجانب البيداغوجي أو الإداري أو الاجتماعي، وهي عوامل يستلزم أن تجتمع في بعض الأحيان ويكتفى ببعضها في أحيان أخرى وكل هذا بتكليفها بما يتماشى وخصوصيات المجتمع والأفراد، وأساس ذلك كله هو حسن اختيار وتحديد الأهداف والأولويات في ذلك بما يتوافق والمدخلات والظروف المرافقة لذلك سواء الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

## ثانياً/نتائج الدراسة:

### I/اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية الأولى: " تساهم بعض أنماط سلوك الفاعلين الرسمية وغير الرسمية في إثارة الصراع داخل الجامعة.

من خلال دراسة وتحليل نتائج إجابات مفردات العينة اتضح أن سلوكيات الفاعلين في الجامعة تسهم في إثارة بعض النزاعات والتوترات والصراعات بين الفاعلين التي تتعلق بالتدابير والإجراءات التي تحكم سير عمل الجامعة ككل والقواعد والقوانين التي تسيّر العلاقات بين الفاعلين فيها، فالاطلاع والدراية بها عامل ذو صلة، فمن جهة يوضح المهام والأدوار والحقوق والواجبات وبالتالي الشفافية في التسيير وتسهيل سير العمليات التنظيمية وتداول المعلومات المتعلقة بالتنفيذ والرقابة والجزاء والعقاب، ومن جهة أخرى عامل يستخدمه البعض لاستفزاز وتوتير العلاقات مع بعض الأطراف من خلال تتبع كل الثغرات والمساحات والتي تستغل في إطارها غير الرسمي خدمة لمصالح خاصة أو متعلقة بجماعات بعينها، ووفقاً لنتائج الجدول (06) والتي تشير إلى عدم اطلاع نسبة (54.6%) من مفردات العينة على مجمل هذه التدابير والإجراءات، وبعض الاختلالات تطرح على مستوى كيفية التبليغ للنسبة المطلعة عليها وخاصة ما تعلق منها بالاجتماعات واللقاءات الرسمية والتبليغات الكتابية كأنماط سلوكية رسمية، والتبليغات الشفوية كأنماط سلوكية غير رسمية وهو ما يعتبره البعض مبرراً وعاملاً على عدم الالتزام بحضور الاجتماعات واللقاءات الرسمية التي تدعو إليها الإدارة وتبعات ذلك، وهو ما توضحه نتائج الجداول (07)، (08) و (09) إذ تبين أنه بحجة بعض التبليغات غير الرسمية وعدم التزام الإدارة بالطرق الرسمية في دعواتها للأطراف المعنية بحضور الاجتماعات يفتح المجال لها لتبرير عدم التزامها بالحضور وبالتالي تنشأ توترات ومواجهات في مستقبل علاقاتها مع الإدارة لتصل إلى حد التهميش ومنح الامتيازات والأولوية للأطراف الملتزمة

بالحضور (لويس كوزر وفكرته حول مسببات الصراع: ضعف الاتصال وقنوات التعبير الحر، وكذا عدم التوازن في العلاقات التنظيمية) ، إلى درجة عدم الإشراف في اتخاذ بعض القرارات والتي تمس جانبا مهما من نشاطها إذ تبلغ نسبة غير المشاركين من مفردات عينة البحث حسب ما جاء في الجدول (10) بـ 35.9% وهي نسبة معتبرة، ومن جهة أخرى سلوك الإدارة المتسامح فيما يتعلق بمعاملة التغيرات المتكررة عن اللقاءات والاجتماعات الرسمية التي تدعو لها وعدم تطبيقها للقانون يفتح المجال أكثر للاستفزاز وعدم الالتزام بتطبيق القوانين كسلوك رسمي، إلى جانب سلوك المعاملة التمييزية والتفضيلية لبعض الأطراف دون غيرها بحسب ما جاء في الجدول (13) بنسبة 28.6% .

أما ما جاء في الجدول (14) فيشير إلى أن نسبة (53.1%) يقرون بعدم وجود رقابة ممارسة على نشاطات الفاعلين، ونسبة (47.9%) ممن يقرون بوجود الرقابة كسلوك رسمي من خلال إجراءات طلب التقارير الدورية والمراقبة الميدانية المباشرة، وبعض السلوكيات في إطارها غير الرسمي من خلال الرقابة غير الظاهرة (الوشاية) وهو في الغالب يبقي الأطراف المعنية في حالة توتر وتفكير مستمر حول نتائج هذه الرقابة وتأثيرها على النشاط الممارس، بالإضافة إلى عدم المساواة في تطبيق هذا الإجراء على كافة الأطراف يترك البعض منها يعتبرها من أهم السلوكيات الرسمية إثارة للصراعات والنزاعات بين الأفراد والجماعات.

وما جاء من نتائج من خلال تحليل معطيات الجدول رقم (29) والذي صمم من خلال سؤال مباشر وجه لأطراف دخلت في مواجهات حول أسباب والتي أكدت نسبة (88.0%) منها على أن الأسباب المرتبطة بالعمل والدراسة هي المثير الأساسي لهذه التوترات والمواجهات في المؤسسة محل الدراسة وخاصة ما تعلق منها بعدم الاشتراك في اتخاذ القرارات، وعدم العدالة في الجزاء والعقاب، الترقيات، وعوامل تجاوز الصلاحيات، احتكار المعلومات، الخصم من الأجر والتهاون وتعطيل المهام، وهي أسباب مرتبطة أساسا بتطبيق القوانين وباستغلال مرونتها وتكييفها وفقا لما يخدم المصالح الخاصة للفرد أو للجماعة من خلال تعطيل تسليم الوثائق من شهادات عمل وشهادات مدرسية وشهادات

تخرج وتكوين وعدم صب مستحقات العاملين في مواعيدها وكذلك كل ما تخلف منها (داهرندورف وأساليب المحافظة على السلطة) وعدم ممارسة الإدارة للسلطة هي تعمل على توتير العلاقات ، أما نسبة 12.0% فأكدت على العوامل الشخصية كمسببات ومثيرات للمواجهات والتوترات والنزاعات داخل الجامعة وخاصة عامل الأصل الجغرافي.

من خلال ما تم عرضه من نتائج للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى يتبين أن بعض أنماط السلوك الرسمي وغير الرسمي تسهم في إثارة ونشوء الصراعات التنظيمية داخل الجامعة وهذا بحسب إجابات مفردات عينة البحث، وتتلاقى هذه النتيجة في هذا الجانب بنتائج بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة ( دراسات: يوسف سعدون، علي غربي، ناصر قاسيمي).

## II- اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية: تسعى استراتيجيات الفاعلين في الجامعة إلى تبني النفوذ والتموقع في مراكز السلطة فيها.

توضح النتائج المستخلصة من إحصائيات جداول الجانب الميداني أن السلوكات والاستراتيجيات التي يتبعها الفاعلون من مختلف الفئات في علاقاتهم وتفاعلهم يسعون ويهدفون من ورائها إلى النفوذ والتموقع في مراكز تسمح لهم بتحقيق أهداف يرون أنها أساسية وبتعظيم بعض المصالح والامتيازات من خلال المناصب التي يشغلونها باعتبارهم فاعلين استراتيجيين.

ما جاء في الجدول (15) يبين أن المطالب وتكرارها واستمراريتها من أهم السلوكات المثيرة للتوترات والصراعات في الجامعة وهذا بالنظر إلى اعتبارها مصدرا للقلق والتوتر وخاصة في حالة المداومة على الطلب والتأكيد عليها في ظل الظروف التي تعيشها المؤسسة، ففي نظر المطالبين بها حق مشروع، وفي نظر الإدارة واجب ولكن بشروط تتحكم في درجة تلبيتها، وهذا النقاش حول الحق والواجب المشروط يثير توترات وصراعات حول إمكانية التلبية من عدمه كل بحسب موقعه وتأثيره في هذه المواقف والتي تتطلب خبرة وذكاء في مجال المناورة وتقديم التبريرات لذلك وهو ما بينته نتائج الجداول (16،17).

فانطلاقا من نتائج الجدول (15) والتي بينت أن نسبة 85.9% من المطالب تحققت بشكل جزئي، وعدم تلبيتها في بعض الحالات يكون بشكل مقصود لأجل الضغط والاستفادة من هذه العلاقة (طلب-استجابة) واستغلالها في زيادة النفوذ وتثبيت شغل المنصب من خلال إيجاد المبررات والحجج لعدم تلبية بقية المطالب وهو ما بينته بيانات الجدول (16) حيث أن: (37.0%) الإمكانيات غير متوفرة والمطالب تتجاوز الصلاحيات، (17.9%) خاصة بالعراقيل الإدارية ، (9.2%) تجاوز الصلاحيات، وهي في العموم حجج ومبررات وسلوكات متبعة من طرف الجهات المكلفة بتلبية المطالب والانشغالات ، أما (17.4%) فتعتبر المطالب مجرد مناورات سواء من طرف الذي يقدم الطلب للضغط واختبار مدى إمكانية الطرف الآخر من خدمته وتحقيق أهدافه كإستراتيجية هجومية استباقية ولو دون



هدف محدد يرجى منها وانتظار رد الفعل، وهو ما توضحه نتائج الجدول (17) حول استراتيجيات الفاعلين وتغيير وضعيات سلوكياتهم (مناورة، تهديد، تفاوض، دعم،...) وتفاعلهم في حال عدم تحقيق مطالبهم من خلال طلب لقاء مسؤول أعلى (38.5%) خاصة في حالة التهميش وعدم الاهتمام بالمطالب، وتعديل في المطالب (7.8%)، وطلب توضيحات واستفسارات (20.8%) وهذا لإبداء نوع من التفهم ومراعاة الإمكانيات المتوفرة وكذا المكان والزمان وهي إستراتيجية مفعولها بعيد المدى وتحقق أهداف غير مصرح بها وهذا في إطار تحسين العلاقات مع المسؤولين المباشرين واستغلالها في المستقبل، بينما يلجأ بعض الفاعلين (21.9%) إلى اتباع إستراتيجية التصعيد "هجومية" من خلال الإشعار بالوقفات الاحتجاجية والتي تحمل في محتواها طابع التهديد، وبعض نتائج الجدول (18) تؤكد ما جاء في الجدول الذي سبقه من خلال استراتيجيات الفاعلين البعدية وخاصة بعد دراسة الوضع وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف، أسلوب استمرار الاحتجاجات (57.8%)، أما أسلوب الدخول في إضراب لأيام فكان بنسبة (15.6%)، لتتطور بعض السلوكيات وردات الفعل لتصل إلى مستوى غلق المؤسسة أو أحد فروعها (14.1%).

كما أن بعض سلوكيات وردود الفعل لبعض المواجهات والتصعيدات وحسن التعامل معها يدعم مركز شاغلي المناصب إن لم نقل هذه الاحتجاجات تعتبر بمثابة عامل مساعد في بعض الحالات من خلال ظهوره للعلن وحسن تعامله مع هذه المواقف يزيد من سلطته وتثبته أكثر في المنصب كما جاء في الجدول (20) والذي عبرت فيه نسبة (53.6%) بأن الاحتجاجات والتصعيدات لا تؤثر على منصبهم ومهامهم بل تدعم وتقوي مركزها حتى أن هناك من يعمل على إثارة المواجهات لتدعيم مركزه ونفوذه من خلال تمديد إمكانياته في الفعل واستقلاليته (ميشال كروزبييه: الفاعل ومجال اللائقين من خلاله يمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية المتاح ) وبالتالي إنشاء منطقة نفوذ وسلطة ذاتية، بعكس فاعلين استراتيجيين آخرين ممن تؤثر هذه الاحتجاجات على مناصبهم (46.4%) فتعمل على إضعاف موقفهم وبالخصوص في حالة عدم حسن تعاملهم معها وعدم ملاءمة استراتيجياتهم وأساليبهم لهذه المواقف وهو ما يؤثر على نفوذهم.

وبينت معطيات الجدول (21) أن نسبة (31.5%) من الأفراد المتأثرين سلباً من الاحتجاجات والتصعيد يعملون على إيجاد الحلول بأقصى سرعة للحفاظ على المنصب ومن خلاله على الامتيازات التي يمنحها لهم، بينما تعمل نسبة (25.8%) منها على إيجاد المبررات والحجج القانونية المفسرة لموقفها ودعمها، ونسبة (15.7%) من هؤلاء المتأثرين سلباً تلجأ لدعم من أطراف قصد مواجهة الموقف والحفاظ على المنصب، ونسبة (14.6%) تعمل على استغلال العلاقات الشخصية وتفعيلها للبقاء في مناصبها، وتلجأ نسبة (12.4%) من هؤلاء المتأثرين إلى تفادي مثل هذه المواجهات في المستقبل وهي إستراتيجية دفاعية أكثر مشابهة لأسلوب التجاهل والذي يكون في بعض الحالات مفيداً عكس المواجهة المباشرة.

وبينت نتائج الجداول (22، 23، 24، 25، 26) أن استراتيجيات الفاعلين تتنوع وتختلف من موقف لآخر ومن فاعل لآخر (السلطة والقوة والنفوذ) وهذا تبعاً للأهداف ولأطراف المواجهات وأثارها وتحقيق المصالح.

وانطلاقاً من بيانات الدراسة الميدانية من خلال نتائج الجداول، وبالمقارنة إلى نتائج الدراسة السابقة المعروضة (نتائج دراسة ملفيل دالتون) يمكن استنتاج أن الفاعلين الاستراتيجيين في الجامعة محل الدراسة من إداريين وعمال وأساتذة وطلبة يسلكون أساليب ويتبعون استراتيجيات مختلفة مرتبطة بالمنصب وقرعته وبالمواقف والخلفيات الاجتماعية التي يهدفون من خلالها إلى النفوذ في الجامعة والتموقع أكثر في المناصب والمراكز التي تمنح لهم هامش حرية أكبر لممارسة السلطة والاستفادة مما تمنحه هذه الميزة لتحقيق مصالحهم، أي أن هذه الاستراتيجيات والأساليب تكون في غالب الأحيان مدروسة وهادفة.

### III- اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: يرتبط تحقيق أهداف الجامعة بفعالية الأساليب المتبعة في إدارة وتسيير الصراعات فيها.

يرتبط إنشاء أي تنظيم أو أي مؤسسة بتحقيق أهداف محددة ومأمولة من خلال محاولة توفير كل الشروط والظروف المساعدة على ذلك بما فيها المادية منها والبشرية وطرق التسيير والإدارة الفعالة، ولعل الجامعة كغيرها من المؤسسات والتنظيمات تسعى لتحقيق أهداف وغايات تمتد إلى أهداف وغايات المجتمع الكلي، وأهداف الجامعة ترتبط أساسا بالجوانب البيداغوجية، الإدارية والاجتماعية على المستوى الداخلي وامتداداتها إلى المحيط الخارجي.

فانطلاقا من أرقام ونسب الجدول (27) والتي بينت أن أكثر الأساليب اتباعا في إدارة المواجهات هي أسلوب الحوار (32.3%)، الحوار والاستعانة بوساطة (30.7%)، التفاوض (15.1%)، الاستعانة بوساطة (8.8%) وتنوعت الأساليب وهذا وفقا لتنوع واختلاف الفاعلين والمواقف التي يتم فيها إدارتها وكذا تبعا للثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وبالاعتماد على بعض الأسئلة التي وجهت خصوصا لأطراف المواجهات لفهم أكثر آليات وأساليب إدارة المواجهات والصراعات بينت أن هذه الأساليب بحسب إجابات المبحوثين تتراوح بين قطبين: من الحوار إلى استخدام القوة حسب المواقف والوضعيات التي تتطلب ذلك (بيانات الجدول رقم 33).

وتبين نتائج الجدول (39) وخاصة نسبة 93.8% من المفردات التي تقرر بتأثر تحقيق أهداف الجامعة بالصراعات والنزاعات الناشئة فيها، فنجد فيها نسبة 46.1% ممن يرون بأن الأهداف المحددة والمسطرة على كل الجوانب (البيداغوجية والإدارية والاجتماعية) تتأثر نتيجة لهذه التوترات والصراعات، ونسبة 19.2% ترى بأن هذا التأثير يمس الأهداف في جانبها البيداغوجي والإداري معا من خلال علاقات الفاعلين المرتبطة بالعملية التدريسية والبحثية وظروف سيرها سواء للطلبة والإداريين والأساتذة والعمال وما يسيرها من قواعد وضوابط إدارية وتنظيمية (البرمجة الجيدة والتنسيق المستمر بين الأطراف والذي من شأنه توفير الظروف الحسنة للعملية التربوية بشقيها التحصيلي

والبحثي، والانضباط المطلوب والمستهدف لتكوين أفراد وشخصيات في إطار العادات والقيم التي تحكم المجتمع، وهو ما يؤكد وجود مشكلات تنظيمية وعراقيل على مستوى ضبط البرامج والتسجيلات والتحويلات ومواعيد الاختبارات والمسابقات وإعلان نتائجها والاحتفاظ، وكذا عدم إشراك الفاعلين المباشرين في سن القوانين والقواعد التي تحكم العلاقة البيداغوجية في الجامعة، وبلغت نسبة من يرون بتأثر الأهداف في شقها الاجتماعي 03.9% وخاصة ما تعلق منها بالجانب التعاوني والتضامني في النسق الفرعي للمجتمع الكلي، كنموذج يحتذى به وذلك بخلق فضاءات لممارسة النشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية الهادفة إلى خلق قيم اجتماعية يسودها التكاتف والتآزر وحب العمل والدراسة والتي لا محالة ستنعكس على المجتمع ككل باعتبار أفراد هذه المؤسسة هم من نخبها إلا أن مجمل النزاعات والتوترات لها تأثيرها السلبي على هذا الجانب وهذا ما تعكسه مؤشرات التنافر والتكاسل وأهمية الوقت وعدم إتقان العمل وغيرها من المؤشرات التي انتشرت كنتيجة أولية لصراعات ونزاعات تحكمها المصالح الشخصية لا أكثر ولا أقل، وبلغت نسبة ممن يرون بتأثير الصراعات والنزاعات على الأهداف الإدارية 10.6% سواء في جانبها الإيجابي أو السلبي، فكلما كان التسيير الإداري كفوًا كلما كانت تبعاته على الجوانب الأخرى إيجابية والعكس صحيح، لكن من خلال واقع تسيير وإدارة المؤسسة وهياكلها نجد أن نسبة من الأفراد الذين يشغلون مناصب في إدارة شؤون هذه المؤسسة وفروعها يفتقدون إلى بعض الكفاءات على مستوى التسيير الإداري فيجدون أنفسهم غير قادرين على إدارة وتسيير بعض التوترات الناشئة في هذا التجمع الكبير والمتنوع وهي طبيعية في ظل الاحتكاك والتفاعل.

وبظهور المشكلات التنظيمية السابقة كنواتج لهذه التوترات والصراعات مؤثر على وجود خلل على مستوى فعالية الأساليب والاستراتيجيات المتبعة من طرف الفاعلين في إيجاد أرضية مشتركة متفق عليها أو خارطة طريق توضح طبيعة الأهداف وكيفية تحقيقها والأولويات في ذلك من خلال إدراجها في اللقاءات والاجتماعات المبرمجة لذلك وإجبار كل الفاعلين على تحمل مسؤولياتهم تجاه ذلك من جهة، ومن جهة أخرى وضع خطط بديلة لمتابعة ومرافقة تحقيق هذه الأهداف من خلال معالجة الخلل وخفض التوترات وكل ما يؤدي إليها، وهو ما تؤكد نسب الجدول (40) والمخصص للاستقصاء حول أهم

العوامل المساعدة على تحقيق أهداف الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر الفاعلين، فبينت نسبة 16.1% من يركزون على أهمية توفير الإمكانيات المادية والكفاءات البشرية اللازمة وتطبيق القانون، ونسبة 38.0% ممن يرون بضرورة التحاور بين كافة الأطراف من جهة وتطبيق والضوابط والقواعد التي تحكم العلاقات بين الأفراد وتحدد المهام والأدوار والصلاحيات بشكل واضح، وتفعيل نظم الاتصال وتكييفها بما يتماشى وخصوصيات الأفراد والمؤسسة والمجتمع، ونسبة 18.8% ممن يرون في عامل تغليب المصلحة العامة على المصالح والأهداف الخاصة كقيمة تنظيمية تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

وانطلاقاً من بعض بيانات جداول الدراسة الميدانية في محورها الأخير، وكذا نتائج بعض الدراسات السابقة (نتائج دراسة روبرت دوبلين حول الاتفاق بين أهداف النقابات وأهداف التنظيم ككل) ، نخلص إلى نتيجة هامة مفادها أن فعالية تسيير وإدارة الصراعات داخل الجامعة يساهم بشكل كبير على تحقيق أهداف الجامعة من عدمه لما تخلفه هذه التوترات والصراعات من مشكلات تنظيمية في غالب الأحيان والتي تكون من المعوقات الوظيفية داخل التنظيم.

وواقع المؤسسة لخير دليل على تأثر تحقيق أهداف الجامعة بالرغم من الإمكانيات المسخرة من طرف الدولة، وكمؤشرات على ذلك: خلل على مستوى التحصيل الدراسي والبحث العلمي، وكذا عراقيل على بعض مستويات التسيير الإداري، تأثر ثقافة المؤسسة التنظيمية: أهمية الوقت، النشاط العلمي والثقافي والرياضي، إتقان العمل، ... إلخ

#### IV- النتيجة العامة:

من خلال النتائج الفرعية المتوصل إليها يمكن للباحث استخلاص أن جامعة زيان عاشور بالجلفة كتنظيم وكمؤسسة كغيرها من مؤسسات التعليم العالي تشهد ظاهرة الصراع التنظيمي وبالخصوص الذي ينشأ على المستوى الداخلي للمؤسسة (من منظور جزئي)، وبعد الدراسة الاستطلاعية والميدانية ومن خلال الخبرة داخل المؤسسة تبين أن أكثر الفاعلين ضلوعاً كأطراف في الصراع في هذه المؤسسة هم الإداريون الذين يشغلون مناصب حساسة وأكثر اتصالاً بالفاعلين الآخرين، وكذا أعضاء نقابات العمال وأعضاء نقابات الأساتذة، بالإضافة إلى التنظيمات الطلابية كفاعلين استراتيجيين في هذه المؤسسة. وبخصوص الأسباب المؤدية إلى نشوء هذه التوترات والصراعات فتعود بالأساس إلى عاملين أساسيين متعلقين: بجانب العمل، وبالجوانب الشخصية للفاعلين، كما أن هذه الصراعات خلفت آثاراً ونتائج على الأفراد وعلى الجماعات وعلى المؤسسة ككل وفي غالبها آثار سلبية، ومؤشراتها الواقعية دالة على ذلك وخاصة ما تعلق منها بعلاقات العمل الرسمية وغير الرسمية (الإدارية، البيداغوجية والاجتماعية) بين الفاعلين وعلى كل مستوياتها، ومرد ذلك أساساً إلى لجوء بعض الأطراف إلى تحديد وتكييف استراتيجياتها وأساليب تعاملاتها في اتجاهات تسمح لها بزيادة نفوذها وتموقعها في مراكز القوة والسلطة في الجامعة من خلال ممارسات وسلوكات متصلة بالمناصب التي يشغلونها وباستغلال هامش الحرية والنشاط.

وفيما يتعلق بأساليب وطرق إدارة هذه الصراعات فميزها أحيانا التوفيق في اختيار الأساليب المناسبة لبعض المواقف، وأحيانا أخرى الفشل بسبب الجراءة والظرفية بعيداً عن التخطيط والدراسة الموضوعية والاستشرافية لها ولخير دليل على ذلك هو معاودة بعض هذه التوترات والصراعات للنشوء والظهور وفي أوقات وجيزة من ذلك وفي بعض الحالات تكون مشابهة لسابقتها.

ولا يمكن الحديث عن تعميم نتائج هذه الدراسة على كافة المؤسسات الجامعية بشكل مطلق وهذا نظراً للخصوصيات التي تميز كل مؤسسة وبيئتها، ولكن يمكن الحديث عن مواطن الالتقاء في بعض النقاط وخاصة المتعلقة منها بالمسببات والآثار المترتبة عن الصراعات والتوترات في الجامعة الجزائرية ككل.

خلاصة

## -خاتمة:

إن المنطلقات الأساسية لهذا البحث ارتكزت أساساً على هدف رئيسي وهو تشخيص ظاهرة الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية (جامعة زيان عاشور بالجلفة كنموذج) من خلال البحث والتقصي عن أطراف هذه الظاهرة، وأهم الأسباب المؤدية إلى إثارتها ونشوتها والآثار المترتبة عنها سواء على الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ككل، إضافة إلى البحث عن أهداف ممارسات وسلوكات بعض الفاعلين الاستراتيجيين فيها من خلال المناصب التي يشغلونها، وكذا محاولة البحث في الإستراتيجيات والطرق المتبعة في إدارة هذه الصراعات واحتوائها وعلاقة ذلك بالأهداف التي حققتها الجامعة.

والانطلاق كانت من تساؤل رئيسي : ما طبيعة الصراعات بين الفاعلين في الجامعة الجزائرية (أسبابها، آثارها، استراتيجيات إدارتها) وعلاقة ذلك بتحقيق أهدافها؟ وتفرعت لمناقشة وبحث هذا التساؤل ثلاث فرضيات، ترتبط كل فرضية بمحور من محاور التساؤل الرئيسي، خصصت الفرضية الأولى منها للبحث ومناقشة أسباب وعوامل إثارة ونشوء الصراعات داخل الجامعة من خلال السلوكات والممارسات الرسمية وغير الرسمية التي يبديها الفاعلون في الجامعة، وناقشت الدراسة من خلال الفرضية الثانية استراتيجيات الفاعلين في الجامعة من إداريين ونقابات عمالية ونقابات الأساتذة وتنظيمات طلابية خلال سير المواجهات والمواقف الصراعية وتوجهاتهم للموقع في مراكز النفوذ والسلطة، أما الفرضية الثالثة فقد ناقش البحث من خلالها فعالية طرق واستراتيجيات إدارة الصراعات وعلاقتها بمدى تحقق أهداف الجامعة.

وجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتؤكد الافتراضات السابقة من خلال المؤشرات الملاحظة للسلوكات التنظيمية وكذا إجابات المبحوثين والتي تطلبت جهداً أكبر لفهمها وتفسيرها بواسطة الخطوات المنهجية المتبعة، وبالإستعانة أكثر بالمشاركة الشخصية للباحث في هذا التجمع ومعايشته لهذه الظاهرة من قريب ولفترة مقبولة بالرغم من تعقد



□

هذه الظاهرة التنظيمية وتعدد المتغيرات التحليلية والتفسيرية الخاصة بها وتداخلها وترابطها الشديد، خاصة من حيث التحفظات التي يبديها الأفراد خاصة أمام الباحثين.

ولعل هذا البحث إنما كان كفضول أولي شغل بال الباحث لمعرفة أهم العوامل المثيرة للتوترات والصراعات داخل الجامعة وأسباب تكرارها واستمراريتها ومدى اهتمام الأطراف المشاركة فيها بإيجاد الأساليب والطرق المناسبة لتسييرها في اتجاه إيجابي يخدم أكثر أهداف النسق الكلي وهو الجامعة، أم الظاهرة في حد ذاتها وسيلة لتحقيق مصالح وغايات وخاصة من خلال المناصب والمراكز التي يشغلونها.

إن هذا الجهد البحثي جاء من أجل التقصي عن العناصر التي من خلالها بإمكان الجامعة تحقيق أقصى قدر ممكن من الأهداف المسطرة بتوجيه مسار هذه التوترات والنزاعات في خدمة هذه الأهداف وليس كمعوقات لها.

وباعتبار العمليات الاجتماعية داخل الجامعة هي نتاج لتداخل وتشابك عدة خصائص مرتبطة بالبناء الاجتماعي، والبيئة الاجتماعية والثقافية، وبالمستوى الاقتصادي، وبخصائص الأنساق التنظيمية فإن إمكانية التحكم في توجيهها (نسبياً) مرتبط أساساً بتهيئة الظروف المساعدة على ذلك، وهو نفس الطرح يقدم على مستوى محاولات التحكم وتوجيه مسارات الصراعات التنظيمية كعمليات اجتماعية داخل الجامعة، بالبحث أكثر في جوانب وحيثيات هذه الظاهرة وخصائص أطرافها والاستراتيجيات التي يتبنونها من خلال علاقاتهم وارتباط ذلك كله بالأهداف العامة للتنظيم.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج وهذا انطلاقاً من ميدان الدراسة وواقع القطاع ككل، وانطلاقاً من معيشة الباحث لواقع القطاع من خلال بعض المؤسسات الجامعة وما يحدث فيها من توترات وصراعات طيلة مساره الدراسي كطالب وكأستاذ، فإنه يوجه اهتمامات القائمين على قطاع التعليم العالي ككل وللمؤسسة الجامعية بالخصوص إلى بعض النقاط أهمها:

□

1-إعادة النظر فيما يتعلق ببعض القوانين والقواعد التي تحكم علاقات العمل بين الفاعلين في القطاع خاصة بتحديد المهام والصلاحيات وطرق الرقابة عليها.

2-توفير الموارد المادية والكفاءات البشرية اللازمة للسير الحسن للمؤسسات الجامعية وخاصة ما تعلق منها بالمنشآت والهيكل وتجهيزاتها، مع إعطاء الأهمية اللازمة لنظام الأجور والحوافز وطرق ومعايير تحديدها وتوزيعها، مما يقلص من مثيرات الصراع حولها، واختيار وتوظيف الكفاءات والإطارات التي تخدم هذه المؤسسات سواء على مستوى التسيير أو التأطير.

3-إشراك الفاعلين بمختلف فئاتهم ومستوياتهم في جميع القرارات التي تمس سير الأنشطة داخل المؤسسات الجامعية، وتحديد المسؤوليات تجاهها.

4-فتح قنوات رسمية مجسدة واقعياً تعنى بالاستماع إلى كل انشغالات كل فئات المجتمع الجامعي ودراستها وتوجيهها بما يخدم مصلحة المؤسسة وأفرادها.

5-ضرورة الاهتمام بالتكوين المناسب والدوري للأفراد المكلفين بتسيير المؤسسات الجامعية واعتماد عامل التقويم المستمر لفعالية التسيير والإنجازات المقدمة من خلال شغلهم لمناصبهم.

6-البحث في عوامل إيجاد ثقافة تنظيمية داخلية في المؤسسات الجامعية يغلب عليها الطابع التعاوني أكثر، والابتعاد عن كل مسببات التوتر والنزاعات فيها.

بالإضافة إلى ما سبق فظاهرة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الجامعية ملازمة لها مادام هناك تفاعل بين أفرادها، وهو ما يستلزم البحث أكثر والتقصي الجيد لكل أسباب وآثار هذه الظاهرة ومحاولة إيجاد وتبني طرق واستراتيجيات يمكن من خلالها توجيهها الوجهة الإيجابية بما يتوافق وخدمة الأهداف العامة للجامعة وهذا في إطار الخصوصية التي تميز كل مؤسسة.

# قائمة المراجع

\*قائمة المراجع:\*قائمة المراجع:1/الكتب:أ/باللغة العربية:

- 1- إبراهيم لطفي، طلعت، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- 2- إبراهيم لطفي، طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- 3- ابن خلدون، عبد الرحمن، تاريخ ابن خلدون: العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، تحقيق سهيل زكار، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2001.
- 4- أحمد توفيق، جميل، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1989.
- 5- الأزرق، مغنية، نشوء الطبقات في الجزائر، تر: سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، 1980.
- 6- التايب، عائشة، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر، مصر، 2011.
- 7- الجوهري، عبد الهادي، علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 8- الجوهري، عبد الهادي، علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 9- الحريري، رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دون طبعة، دار المناهج للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- الحسيني، السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط3، دار المعارف، القاهرة، 1977.
- 11- الخطيب، أحمد، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

□

- 12-الدهان، أميمة ، الصراع في المنظمة، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، جمع وتحريير ، أحمد تركي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986.
- 13-الدهان، أميمة ، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، الأردن، 1992.
- 14-الشريف، علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية: طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2000.
- 15-العامودي، سليم، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 16-العديلي، ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
- 17-المغربي، كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر، عمان، 1995.
- 18-النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 19-أنجرس، موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 20-أوكيل، محمد سعيد وآخرون، استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، الجزائر، 1994.
- 21-بدران، شبل ، الدهشان جمال ، التجديد في التعليم الجامعي ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 22-بشاينية، سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
- 23-بعلي، محمد الصغير ، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص09.
- 24-بن أشنهو، عبد اللطيف ، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

□

- 25- بن اشنهو، مراد ، نحو الجامعات الجزائرية ( تأملات نحو مخطط جامعي) تر: عائدة أديب بامية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1981.
- 26- تركي، رابح ، أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
- 27- تركي، رابح ، التعليم القومي والشخصية الوطنية ،ط2، الشركة الوطنية للطباعة والنشر، الجزائر ، 1981.
- 28- تيرنر، جوناثان ، بناء نظرية علم الاجتماع، تر: سعيد فرج محمد، دار المعارف، القاهرة، 2000.
- 29- جاد عبد الوهاب، أحمد ، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، مصر، 2000.
- 30- جبر، أحمد ، جودة، عبد المحسن ، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، مصر، 1999.
- 31- جلبي، عبد الرزاق ، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 32- جلبي، عبد الرزاق ، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2007.
- 33- حافظ بدوي، هناء ، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2003.
- 34- حريم، حسين ، السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 35- حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- 36- حسن الحسيني ، فلاح ، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 37- حسن الشماغ خليل محمد ، حضير كامل حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، الأردن. 2000.

□

- 38-حسن زويلف، مهدي ، محمد عمر العضايلة علي ، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن.1996.
- 39-خضر البياتي، ياسر ، النظرية الاجتماعية: جذورها التاريخية وروادها، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2006.
- 40-داداي عدون، ناصر ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 41-داركر، بيتر، مجتمع ما بعد الرأسمالية، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، مصر، 2001.
- 42-دليو، فضيل غربي، علي ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة قسنطينة، 1999.
- 43-دليو، فضيل وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 44-راغف، فريد ، النجار، محمد ، السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال ، ط1، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976 .
- 45-رافنج، زايثلن ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تر: عودة محمود وإبراهيم عثمان، ذات السلاسل، الكويت، 1989.
- 46-رشوان، حسين، علم الاجتماع التنظيم ،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 47-زايد، مصطفى ، التنمية الاجتماعية و نظام التعليم الرسمي في الجزائر ( 1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
- 48-سعود محمد، النمر ، السلوك الإداري، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، 1990.
- 49-سعيد سلطان، محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2002.
- 50-سلتونستال، روبرت ، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، تر: أحمد سعيد بودار وآخرون، مكتبة النهضة المصرية، مصر.
- 51-سلمان العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

□

- 52- سيد مصطفى، أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000.
- 53- سيزلاقي، أندرودي ، مارك جي ولاس ، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 54- شوقي، جواد ، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد، عمان، 2000.
- 55- صخري، عمر ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 56- صليبا، جميل، مستقبل التربية في العالم العربي، مكتب الفكر الجامعي، لبنان ، 1997.
- 57- طرطار، أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 58- عامر سالم، عوض ، السلوك الإداري التنظيمي، ط1، دار أسامة، عمان، 2007.
- 59- عبد الحفيظ قاضي، صبحي ، سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1984.
- 60- عبد الرحمن، عبد الله ، علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 61- عبد الرحمن، عبد الله ، علم اجتماع التنظيم ، ط1، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2003.
- 62- عبد الغني حسن هلال، محمد ، مهارات إدارة الصراع: الصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2001.
- 63- عشوي، مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 64- علي محمد، محمد ، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، ط3، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2000.
- 65- عودة، محمود ، تاريخ علم الاجتماع (مرحلة الرواد) ، الجزء 1 ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998 .



□

- 66-غربي، علي ، نزار يمينة ، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية في المؤسسة الصناعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 67-غبي، روشر ، مدخل إلى علم الاجتماع العام، الفعل الاجتماعي، تر : مصطفى دندشلي، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1983.
- 68-غياث، بوفلجة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 69-فتحي عفيفي، سامية ، كاميليا يوسف الجنايني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للطباعة والنشر، مصر.
- 70-قاسم القريوتي، محمد ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق، عمان، 2004.
- 71-قاسم القريوتي، محمد ، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- 72-كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- 73-لوسينوفا، غالينا ، سيكولوجية النزاع، تر: نزار عيون السود، منشورات اتحاد كتاب العرب، دمشق، 2007.
- 74-لوكيا، الهاشمي ، نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 75-مارش، جيمس وآخرون، المنظمات، تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، 2001.
- 76-ماهر، أحمد ، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
- 77-محمد حسن، إحسان ، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظرية الاجتماعية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 78-محمد عبد الباقي، صلاح الدين ، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

□

- 79- محمد عبد الباقي، صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 80- محمد عبد الرحمن عبد الله ،دراسات في علم الاجتماع ، دار النهضة العربية، بيروت،2000.
- 81- محمد عبد الرحمن، عبد الله ، سوسيولوجيا التعليم الجامعي ( دراسة في علم الاجتماع التربوي) ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1991.
- 82- محمد علام، اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط1 ، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة ، مصر.
- 83- محمد علام، اعتماد وآخرون، قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2007.
- 84- محمد، عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 85- محمود أبو بكر، مصطفى ، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 86- مداس، فاروق ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، الجزائر ، 2003.
- 87- مستجير مصطفى، محمود ، مخطوطات كارل ماركس 1844، دار الثقافة الجديدة، مصر، 1975.
- 88- مصطفى خاطر، أحمد ، طريقة تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984.
- 89- هال، ريتشارد ، المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، تر: سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
- 90- ولد خليفة، محمد العربي ، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1989.
- 91- يس عامر، سعيد ، محمد عبد الوهاب، علي ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.

□

92- يعقوب الدواب، نبيل ، فرجاني، نادر ، مستقبل التعليم و البطالة في الوطن العربي، دمشق ط1، (دون سنة نشر).

93- يوسف العتوم، عدنان ، علم النفس الاجتماعي ، ط1، المكتبة الجامعية ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2009.  
ب/الكتب باللغة الفرنسية:

94-Bernoux , Philippe, **La sociologie des organisations**, Ed du seuil, Paris, 1985.

95-Boutefnouchet, Mustapha, **Introduction a la sociologie, les fondements**, O.P.U, Alger, 2004.

96-Bouyakoub, Ahmed, **la gestion de l'entreprise industrielle publique**, OPU, Alger, 1987.

97-Bréard, Richard ,Pastor, Pierre , **gestion des conflits**, la Communication a l'épreuve, Ed liaisons, Paris,2000.

98-Longatte, Jean, Muller, jacques, **économie d'entreprise**, 4<sup>eme</sup> éd, Dunod, Paris 2004.

99-Mendras, Henris , **Eléments de sociologie** , armond colin , paris , 1978.

100-River Jean, Jean savatier, **droit du travail**, P.U.F, collection tenais, 1993.

ج/الكتب باللغة الإنجليزية:

101-Afzalure, Rahim, **Managing conflict in organizations**, westport, greenwood publishing group,inc,2001 .

102-Stephen, Robins, **Organizational Behavior**, 9ed, New jersey, prentice hall, international, INC, upper saddle river.

103-Wargner, John, Hollenbeck, John ,**Organizational behavior, security competitive advantage**, New jersy, prentice hall international, INC,1998.

□

## ثانيا\* الرسائل والأطروحات:

- 1-بن عيسى، محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 2-سعدون، يوسف ، الصراع الاجتماعي في التنظيم الصناعي الجزائري،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للحديد والصلب، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الإسكندرية، 1993.
- 3-عبد الله حسن حميد، محمد ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن، 2004م.
- 4- غربي، علي ، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع-دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989.
- 5- قاسمي، ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 6- قروي، رفيق ، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.
- 7- محمد صبري، هشام ، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1994م.
- 8- زرمان، عبد الكريم ، نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة باتنة، 2005/2004.

ثالثا\*المجالات :

أ-باللغة العربية:

□

- 1-بن عنتر عبد الرحمن ، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة بسكرة، جوان 2002.
- 2-تركي، رابح، " تطوير التعليم العالي في الجزائر وفق سياسة التوازن في الجهوي" *مجلة الثقافة* ، العدد78، 1983، الجزائر.
- 3-جغيم، الطاهر ، "بعض أساليب التسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية الجزائرية " ، *مجلة العلوم الإنسانية* ، جامعة قسنطينة ، العدد 12، 1999 .
- 4-حبيب جابر، قاسم ، " الجامعة و التنمية خدمات متبادلة" *مجلة الفكر العربي*، العدد 98، لبنان، 1999.
- 5-حسن الشافعي، إبراهيم ، تعليم اللغة العربية في الجامعات العربية" ، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، ع25، السعودية .
- 6-سحنون، جمال الدين، بلغانمي، نبيلة، التعليم العالي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012، *مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*، العدد 15-أ- 2014.
- 7-الصادق، محمد ، حسن، محمد ، " دور الجامعات في خدمة المجتمع" *مجلة التربية*، ع107، مارس 1993.
- 8-علي الحسني، عبد المنعم ، دور التعليم العالي في التنمية العربية حتى سنة 2000 " *مجلة دراسات عربية*، ع5، لبنان.
- 9-علي حسين، محمد، "علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين"، دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال الكويتية، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، العدد الثاني، كلية التجارة - فرع بني سويف - جامعة القاهرة- يوليو 2003م.
- 10-فالح الحنيطي، محمد ، الصراع التنظيمي: أسبابه، وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية*، ع1، الأردن، 1993.
- 11-محمد الديب، مدحت ، جوانب في الصراع التنظيمي، *المجلة العربية للإدارة*، ع3، عمان، 1987.

□

12- محمد حسن عثمان، أحمد ، تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديري الإدارة الوسطي بشركات توزيع الغاز الطبيعي واتجاهات تطويرها، رسالة عضوية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002م.

13- محمد رفاعي، رفاعي ، مشكلة الصراع في التنظيم، مجلة الإدارة، ع4، القاهرة، 1980.

14- محمد لطفي، راشد ، مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، 1997.

15- معيض الثبتي، مليجان ، "الجامعات، نشأتها، مفومها، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية"، المجلة التربوية، ع54، الكويت، 2000.

16- مهدي، عباس ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ع2، الأردن، 2005.

#### ب- باللغة الأجنبية:

17- Jeffrey, Baker, and others, "conflict approaches of effective and ineffective project manager", **journal of management studies**, vol 25, N2,1988.

#### رابعاً\*الملتقيات والندوات:

1- عشوي، مصطفى ، وسعيد لوصيف ، " الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.

2-Ben amar ,Djamel , **Entre Nationalism et développement L'amtignité des sciences sociales en Algérie**, colloque sur les sciences aujourd'hui, Oran ,Gedo,1986 .

3-Gherid, Djamel , **L'université d'hier a aujourd'hui, l'université aujourd'hui** ( acte de séminaire ) Oran,Ed.gras,1998.

4-Hamana, Boushar , **Les sciences sociales et le tiere monde( le cas de L'Algérie)** , colloque sur les sciences sociales aujourd'hui



### خامسا\* السجلات والوثائق:

- 1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، سبتمبر 1995.
- 2-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مراسيم تنظيمية ، العدد 60، 1998.
- 3-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1983، المادة 1.
- 4-الحوالية الإحصائية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم 29 للسنة الجامعية 1999-2000 م، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر .
- 5-الحوالية الإحصائية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم 20 لسنة 1990-1991 م، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر .
- 6-وثيقة التعليم العالي ، التقرير العام للمخطط الخماسي الثاني.
- 7-وثيقة التعليم العالي ، برنامج تفكير و عمل من أجل تقدم الجامعة 1980.
- 8-وثيقة التعليم العالي ، حصيلة العشرية 67-70 ، 1980.
- 9-وثيقة التعليم العالي و البحث العلمي، حصيلة العشرية 67-78 ، 1980.
- 10-وثيقة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، جانفي 2004.

- 11- Ministère d'enseignement supérieur ,Annuaire statistique de L'Algérie, 1969/1976/1983/1984.
- 12-Ministère d'enseignement supérieur .rapport 1<sup>ere</sup> plan quadriennal : 1970-1973(1969)/( 2<sup>eme</sup> plan quadriennal 1977) .
- 13 – Ministère d'enseignement supérieur, l'Algérie en chiffres .1972
- 14 – Ministère d'enseignement supérieur , Exécution du 1<sup>ER</sup> plan cinquiennal 1985.

### سادسا\* المواقع الإلكترونية:

- 1-<https://www.mesrs.dz/ar/le-ministere.etudiant;jsessionid.> ( تاريخ الاطلاع: 2013/12/03).
- 2-[https://www.mesrs.dz/ar.\(2017/09/11:تاريخ الاطلاع](https://www.mesrs.dz/ar.(2017/09/11:تاريخ الاطلاع)
- 3/الموقع الرسمي لجامعة الجلفة: [www.univ-djelfa.dz](http://www.univ-djelfa.dz) . تاريخ الاطلاع/نوفمبر 2017.



## Résumé

L'étude visait à analyser sociologiquement le phénomène de conflit organisationnel à l'université de Djelfa et voir les facteurs, causes, les effets et les conséquences qui influent sur la gestion administrative et les relations interpersonnelles. Cette étude part d'une problématique qui débattre les stratégies conflictuelles et situationnelles entre acteurs (administrateurs, enseignants, travailleurs, étudiants). L'étude a atteint certains résultats :

– Certaines formes de comportements formels et non formels contribuent à provoquer des conflits au sein de l'université (désordonnement des intimitations pour assister aux réunions, méthode de contrôle appliquée, manque d'implication dans la prise de décision, impossibilité de répondre aux revendications légitimes, obstruction d'activité, origine géographique, facteur d'âge, le sexe...)

– Les stratégies des acteurs visent à influencer et se positionner dans les postes de pouvoir (occuper des places suite d'un conflit précédent, imposer des méthodes pour gérer le conflit d'une position de pouvoir, oblitérer des tâches et activités, favoriser et soutenir les uns au détriment rapport autres).

– La réalisation des objectifs de l'université est à l'efficacité des méthodes de gestion des conflits (récurrence et propagation des conflits suite à l'échec des méthodes de gestion des conflits précédentes, discipline désordonnée, perturbation du rendement scientifique des étudiants, diffusion des relations informelles ...).