جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية

-دراسة حالة- مقاومة تطبيق المنصة الرقمية pro .g.r.e.s في جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف:

أ:سايل مليكة

إعداد الطالبتان:

بوحوالي كهينة

مسعودي حكيمة

لجنة المناقشة

أ.بلهواري كريمة .....رئيسا

أ.سايل مليكة.....مشرفا و مقررا

أ/د.زاوي رابح.....ممتحنا

السنة الجامعية:2019/2018

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الصحة و العافية و العزيمة،الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي

الشكر والحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقديرإلى الأستاذة "سايل مليكة" التي قامت بالإشراف على عملنا و التي كانت بمثابة الأم قبل المشرف،والتي سهرت على توجيهنا و لم تبخل علينا بالمعلومات القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع بحثنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة،دون أن ننسى كل أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية.

كما نشكر السيدة فهيمة و السيدة فتحية و السيدة دليلة اللواتي قمن بدعمنا بالمعلومات والوثائق و لم يبخلن علينا بتقديم المساعدة.

إلى جميع الأصدقاء و الأحباب،وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

اهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر

إلى من علمني العطاء بدون انتظار

أبي.

إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

أمي.

إلى إخوتي وأخواتي و جميع أفراد أسرتي العزيزة الكبيرة كل باسمه.

إلى رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها.

إلى الأستاذة المشرفة "سايل مليكة" .

إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دربنا بالعلم و المعرفة .

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها،لايبغي بها إلا وجه اللله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

حكيمة

إهداء

يامن أحمل اسمك بكل فخر

يامن أفتقدك منذ الصغر

يامن يرتعش قلبي لذكرك

يامن أودعتني لله أهديك هذا البحث

أبي

إلى حكمتي وعلمي

إلى أدبي وحلمي إلى نبع الحنان وينبوع الصبر والتفاؤل و الأمل وكل ما في الوجود بعد الله و رسوله

أمي

إلى سندي و قوتي ومن أظهروا لي ما هوأجمل من الحياة"أخواتي و إخوتي"

"شابحة وزوجها محمد علي وابنتيهما ليا و رازان"

"ليدية وولديها محمد وأحمد وزوجها المرحوم (عاشور)"

"محمد وزوجته كريمة وابنتهما أسيل"

" غيلاس"

عمي وسندي"مقران"

عائلة "بن عمارة "

إلى أهلي و أحبتي وكل من ساعدني ووقف معي في السراء و الضراء"سعاد مريم لويزة"

إلى زميلاتي وزملائي الذين ساندوني طيلة هذه الفترة "حكيمة،ديهية،كاميلية،رزيقة،فريزة ،عبد السلام،فاتح،بلعيد"

إلي من حرصت على نصحنا و توجيهنا الأستاذة المشرفة "سايل مليكة"،والسيدة "فهيمة"،والسيدة فتحية"،وكل أساتذة و إداريي قسم العلوم السياسية

كهينة

في زمن يشهد تطورات وتحولات عديدة في شتى المجالات التكنولوجية،الاقتصادية، السياسية،الاجتماعية والثقافية أو أشبه ما يوصف بالبيئة المضطربة،و في ظل العولمة و التحولات العميقة التي يعيشها العالم من اقتصاد المعلومات و الاقتصاد الرقمي والتي أثرت على الإدارات و المنظمات وقطاع الأعمال بشكل عام، تعمل المنظمات في كل دول العالم على الحفاظ على مكانتها واستقرارها ونموها، وحتى تضمن ذلك لا بد أن تساير هذه التطورات و تستجيب لها حسب عوامل بيئتها الداخلية وهذا بإدخال تقنيات و ثقافات جديدة مشجعة على العمل والأداء الجيد،و حيث قد تكون هذه التغييرات جزئية أو شاملة،كما قد تكون مخططة أو مفاجئة،وهذا من أجل تحقيق الجودة و الكفاءة والنوع على الكم بالإعتماد على الثروة الفكرية و الموارد البشرية القادرة على تطوير المنظمة، إذ أنه لا بد من وجود قائد ناجح ذو تفكير استراتيجي و فعال لمواجهة التحديات والتعامل مع التغيرات التي يمكن أن تفرضها البيئة الخارجية على المنظمة،إلا أن كل تغيير تقابله معارضة،فالفرد العامل أو الموظف يكون قد تعود على طرق ومناهج العمل التقليدية وما أن يتفاجأ بتغيير سينصدم وتكون فكرته الأولى سلبية،هذا ولأن القائد لم يشركهم في اتخاذ القرارات ولم يعلمهم بما سوف قد يتغير داخل المنظمة، فلا بد من تقديم نصائح و معلومات وكذا العواقب المحتملة من عدم التغيير.

وقد استجابت معظم و مختلف التنظيمات في الجزائر للتغييرات الحاصلة في بيئتها مثلها مثل نظيرتها عبر العالم،وكانت الجامعة الجزائرية نموذجا لهذه المؤسسات التي اضطرت إلى تبني تغييرات في نظامها أو في مجال تسييرها و اعتمدت ما يسمى بالإدارة الإلكترونية بغرض تبسيط المهام الإدارية هذا ما سيحول عمل الإدارة الجامعية من ورقي إلى الكتروني، ومن ثمة وقع اختيارنا على جامعة مولود معمري –تيزي وزو- كحالة تسلط الضوء من خلالها على تطبيقها المنصة الرقمية progres.

❖ **أهمية الدراسة:**

نبرز أهمية موضوع دراستنا من خلال مايلي:

كونه يتناول موضوعا هاما من الموضوعات الإدارية الحديثة في وقتنا الراهن الذي يتصف بالتغييرالمستمر،وهو مقاومة التغيير في المنظمات و تأثيرها على إدارة التغييرالتنظيمي .

❖ **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التطرق للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومقاومة التغييرالتنظيمي.
- الأهمية الكامنة وراء مقاومة التغيير.
- التعرف على مدى تأثير مقاومة التغيير قادرة على إدارة التغييربعد إطلاق تطبيق المنصة الرقمية progres.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

هناك دوافع موضوعية وأخرى ذاتية أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع:

1- الأسباب الذاتية: تتمثل في :

. الميل الشخصي والرغبة الذاتية للبحث في موضوع التغييرالتنظيمي و التركيز على جزء مهم منها وهو مقاومة التغيير.

. كون الموضوع في صميم تخصصنا ألا و هو إدارة الموارد البشرية.

2- الأسباب الموضوعية: تتمثل أساسا في :

. التعرف على إحدى مواضيع الساعة بما فيها المؤسسة الجامعية،بحيث تساهم في التعرف على مشاكل و أسباب اختلال التوازن داخل التنظيمات و الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة أي تغيير بشكل يحقق أهداف المنظمة من خلال شرح أهداف التغيير للحد من مقاومة التغيير.

- إثراء مكتبة العلوم السياسية بمثل هذه الدراسات التي تسلط الضوء على ما يجري داخل المؤسسات من تغيير و مقاومة للتغيير.

❖ **أدبيات الدراسة:**

تمثل الدراسات السابقة مصدرًا ذو أهمية بالغة لإنجاز البحث العلمي بحيث تساعد الباحث في التعرف على أهم ما كتب في موضوعه والنتائج المتوصل إليها ، كما تفيده أيضا في الحصول على فكرة حول منهجية معالجته لموضوع دراسته ومن بين هذه الدراسات:

ب – الدراسات الغربية:

– دراسة "**WAYNE H .BOVEY**" **(2001)** [1]: هدف "**واين**" في دراسته حول مقاومة التغيير التنظيمي إلى تحديد دور آليات الدفاع في مقاومة التغيير وذلك بسبب عدم القدرة على التأقلم في المقاومة الفردية أي أنه ركز على المسألة التنظيمية بدلا من العوامل النفسية الفردية، واشتملت الدراسة على فرضيتين وهما :

- ارتفاع مستوى آليات الدفاع في عدم القدرة على التأقلم أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى مقاومة التغيير السلوكية أي أن العلاقة طردية.
- ارتفاع مستوى آليات الدفاع على التكيف أدى إلى انخفاض مستوى مقاومة التغييرالسلوكية أي أن العلاقة عكسية [2].

ب/الدراسات العربية:

1 –الدراسة الاولى: "لعبد الله مداري الحربي"، عنوانها "**أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي**" (مجلة جامعة الملك سعود، 2001)، طبقت هذه الدراسة ميدانيا على البنك الإسلامي السعودي بجدة، وهدفت إلى كشف أبرز الأسباب التي تدفع إلى مقاومة التغيير والأسباب التي بدورها تدفع إلى تأييد التغيير في المؤسسات العامة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

– أنه من أبرز أسباب مقاومة التغيير عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفته للتغيير.

[1]- Wayen H.Bovey and Andew ,(2001),**resistance to organizational change the role of defence mechainisms**,"journal of managerial psychology", 16(7),534-548.avaliable from: https://www.bovey.com-av.

[2]-المرجع نفسه.

– وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي ومقاومة التغيير.

حيث أوصى في دراسته على:

– دعم الجهات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير التنظيمي، في المنظمات بإتاحة الفرصة لها لإحداث الخطط التطويرية بفعالية.

– أهمية مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات الإدارية قدر الإمكان وخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير في أيّ مجال من المجالات داخل المنظمة.

2– الدراسة الثانية: ملحم والإبراهيم (2008) بعنوان إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: ومحور المشكلة هنا يكمن في غياب التوجيهات لدى بعض المنظمات في محاولة الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى المقاومة و من ثم التفكير بطريقة استراتيجية لمواجهة هذه الأسباب ،ولنجاح المنظمات يجب أن تسعى لانخراط العاملين في المنظمة ومشاركتهم في عملية التغيير[1].

3– الدراسة **الثالثة :حجاج (2009):** تتمثل مشكلة البحث في مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية حيث تتخذ عدة إشكالات،ويمكن أن تأخذ شكل المعارضة الحادة واستخدام الصوت المرتفع و إشارات اليد و الانتقادات و الجدل و التهديد،وذلك يكلف الوزارات الحكومية كثيرا من الجهد والوقت و المال [2].

4 / الدراسة الرابعة: "**سامي حاتم** "،المعنونة ب"واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMDمن وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"،وهدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود

[2]- ملحم يحيى، الإبراهيمي محمد (2008)،**استراتيجيات و أسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية**،المجلة الاردنية في إدارة الأعمال،مجلد 4،العدد1-4،ص ص 216-243.

[3]- حجاج جليل (2009)،**مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**،مجلة جامعة القدس المفتوحة،العدد 15،ص ص 361-396.

مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل م د من وجهة نظر أساتذة الجامعيين،ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ،وخلصت إلى مايلي :

– يظهرالأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر(بسكرة) وابن خلدون (تيارت)مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد ل م د في الجامعة الجزائرية

– توجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعتي" محمد خيضر ببسكرة و ابن خلدون بتيارت" تغيير نظام التعليم العالي [1].

لقد أوضحت الدراسات السابقة أن موضوع إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته من الموضوعات الحيوية،كما استهدفت هذه الدّراسات إلى التعرف على الجوانب الهامة للتغيير التنظيمي،وأكّدت على ضرورة معرفة أسباب مقاومة التغيير في المنظمات والعمل على معالجتها،واستفدنا في دراستنا من الدّراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والمساعدة في تصميم وبناء الدراسة.

واتفقت دراستنا مع غالبية الدراسات السابقة في ابراز تأثير مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي و أيضا في استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداما في دراسة مثل هذه المواضيع.

و في محاولة منا كباحثتين أضفنا شيئا جديدا لهذه الدراسات و هو التعرف على المنصة الرقمية بروجرس ودراستها كنموذج لمقاومة التغيير التنظيمي.

❖ إشكالية الدراسة

إن مقاومة التغيير ماهي إلا مجرد رد فعل على التغيير التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسات و يكون إما شاملا أو جزئيا، إذ أن هذه المقاومة تؤثر بشكل محسوس على إدارة التغيير، فأي تغيير تقابله مقاومة قد تكون علنية أو مستترة، كما قد تكون سلبية أو إيجابية.

---

[1]- سامي حاتم ،**واقع مقومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين –دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة**،أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية،2018/2017جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

و من خلال هذا قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على إدارة التغيير من خلال دراسة نموذج مقاومة تطبيق المنصة الرقمية progres في جامعة مولود معمري تيزي- وزو ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح جملة من الأسئلة الفرعية و هي كالتالي:

- ✓ ما المقصود بإدارة التغيير التنظيمي ؟
- ✓ ماالمقصود بمقاومة التغيير التنظيمي ؟
- ✓ ماهي العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير التنظيمي ؟
- ✓ ماهو الدور الذي تلعبه مقاومة التغيير خلال إدارة التغييرفي جامعة مولود معمري تيزي وزو ؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا ببناء الفرضيات التالية:

-الفرضيات:

- ✓ تشكل مقاومة التغيير ظاهرة ذات تأثير على إدارة التغيير في التنظيمات .
- ✓ تأثرت الجامعة الجزائرية بالتغييرات الحاصلة في بيئتها .
- ✓ يعكس تطبيق المنصة الرقمية في جامعة مولود معمري –تيزي وزو- نموذجا لتأثير مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي .

❖ **حدود الدراسة:**

- المجال المكاني: حيث قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على مستوى مصلحة التسيير و التنظيم البيداغوجي بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

- المجال الزماني: لقد شهدت جامعة مولود معمري مقاومة تغيير في الفترات الأخيرة و آخر مقاومة كانت مقاومة تطبيق المنصة الرقمية progres التي تم اطلاقها سنة 2016 الى غاية 2019.

❖ **منهجية الدراسة:**

باعتبار أن المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته للوصول إلى نتيجة معلومة[1]،قمنا في دراستنا بالاعتماد على مجموعة من المناهج و الاقترابات وهي كالتالي:

- **المنهج الوصفي:** الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها[2]، بحيث تم وصف وتحليل المفاهيم والنماذج النظرية لإدارة التغيير المختلفة مع دراسة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي بأسبابها ووصف وتحليل أساليب الحد منها.
- **منهج دراسة حالة:** وهو منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة أو مؤسسة أو نظام اجتماعي وهو يقوم على أساس العمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها،وذلك قصد الوصول إلى التعمقات المتعلقة بالوحدة المدروسة ويعتبرها من الوحدات المتشابهة[3]،فقد قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مصلحة التنظيم والتسيير البيداغوجي لجامعة مولود معمري– تيزي وزو. والتي اعتمدناها كدراسة حالة موضوع بحثنا.

❖ **الاقترابات:**

باعتبار الاقتراب مدخلا يستخدم للإشارة إلى المعايير المستخدمة في انتقاء الأسئلة التي تطرح والضوابط التي تحكم اختيار موضوعات ومعلومات معينة أو استيعابها من نطاق البحث[4] اعتمدنا في دراستنا على الاقترابات التالية:

---

[1]- إبراهيم عبد الله السياسي، **مناهج البحث في الدراسات الإعلامية**، القاهرة:دار الفكر العربي، 2008،ص 17.
[2]- خليل فهد زايد، **أساسيات منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، عمان: دار النفائس،2006، ص 69.
[3]- عمار بوحوش ومحمد الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**،، ط06بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص130.
[4]- محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي للمفاهيم**،الجزائر: مطابع هومة ، 1997،ص 16.

- **الاقتراب المؤسساتي:**المؤسسة لها تكوينها وبنيتها الداخلية ومعاييرها الخاصة، وهي تنمو وتتطور وتدخل في علاقات جديدة وتضم أدوار ووحدات ليست جامدة وإنما هي آخذة في التفاعل والحركة[1]، وقد اعتمدناه في الإطار التطبيقي حيث قمنا بدراسة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري بالتطرق إلى هيكلها التنظيمي والدور الذي تلعبه في المجتمع.
- **الاقتراب الاتصالي:** يستخدم هذا الاقتراب من أجل فهم المجتمع أو النظام أو المنظمة ويحاول توضيح كيفية نقل معلومة البيئة المحيطة بها، أي خلال دراسة عملية انتقال المعلومات وتبادلها عبر أجزائها وقنواتها المختلفة[2]، تم الاعتماد عليه في بحثنا لوجود علاقة اتصال بين المسؤولين القائمين على التغيير والجهة المقاومة له.

❖ **أدوات الدراسة:**

لجمع البيانات و المعلومات قمنا في بحثنا بالإعتماد على مجموعة من الأدوات وهي كالتالي:

- **الملاحظة:** تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة سلوك الظواهر والأحداث والمكونات المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوبها العلمي بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته، واعتمدنا على الملاحظة المباشرة في زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة[3].
- **المقابلة:** هي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على أساس الحوار والتفاعل بين الباحث والمبحوث يهدف فيه أحدهما إلى الحصول على البيانات من الطرف الأخر

[1]- عبد الغفار رشاد القصبي، **مناهج البحث في علم السياسة**،القاهرة: مكتبة الآداب،2004، ص186.
[2]- محمد شلبي، مرجع سابق، ص148.
[3]- محمد السدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيق**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص73.

في موضوع محدد[1]، فقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع مختلف الفئات في الجامعة والمتمثلة في كل من الإداريين، الأساتذة و الطلبة بهدف التعرف على مختلف وجهات نظرهم.

❖ **تقسيم الدراسة:**

للإجابة على التساؤلات الفرعية المندرجة تحت إشكالية الدراسة ولتأكيد الفرضيات أو نفيها، بغية الوصول إلى الأهداف التي نرجوا تحقيقها من موضوع الدراسة، تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل أخيروهو تطبيقي.

يتناول الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي لمقاومة التغيير التنظيمي وسوف يتم التركيز فيه على مفهوم التغيير التنظيمي،أنواعه ومراحله و الأهداف التي يسعى لتحقيقها،ثم دراسة مفهوم وأسباب مقاومة التغيير،أشكالها، مزاياها وأساليب معالجتها، كما سنتطرق في الأخيرلإدارة التغيير التنظيمي وبعض من نماذجها النظرية.

أما الفصل الثاني المُعنْوَن ب"**الجامعة الجزائرية و مسار تأقلمها مع البيئة التنظيمية"** الذي سوف نتناول فيه دراسة مفهوم الجامعة، أهم وظائفها ومعايير تصنيفها عبر العالم، كما سوف نتطرق إلى أهم الإصلاحات التي قامت بها.

أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة "تطبيق المنصة الرقمية progres في جامعة مولود معمري . تيزي وزو. حيث نقوم بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وتحديد المنهجية المتبعة للدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات.

❖ **صعوبات الدراسة:**

[1]- عبد النور ناجي، **منهجية البحث السياسي**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011،ص 74.

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات لاسيما إن اعتمد دراسة ميدانية تطبيقية، وتتلخص صعوبات هذا البحث فيما يلي:

- الصعوبة في إيجاد مؤسسة لإسقاط موضوع الدراسة عليها وهذا يرجع لتزامنها مع الوضع الحساس الذي تمر به البلاد حاليا.
- صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات الخاصة بالمنصة الرقمية progres
- الصعوبة في الحصول على المعلومات الكافية حول ظاهرة مقاومة التغيير التي شهدتها المؤسسة.
- تحفظ الجهات المختصة في تقديم المعلومات كون دراستنا تتمحور حول ظاهرة مقاومة التغيير.

يعتبر مصطلح التغيير وإدارة التغيير من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتماما واسعا من قبل المفكرين والباحثين،حيث تم تسليط الضوء عليه في وقت أصبح فيه العالم يتصف بالحركة والتطور والتغير المستمر،مما يحتم على المنظمات مسايرة هذه التطورات والالتحاق بقاطرة النمو،فإن لم تقم هذه الإدارة بعملية التغيير ضمن معايير واستراتيجيات ملائمة فإنها ستواجهها مقاومة ورفض من قبل أفرادها وبالتالي وقوعها في مشاكل تسبب لها تأخرا أو إلغاء لمشاريعها .

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لمقاومة التغيير التنظيمي:

يعد مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي من بين أهم المصطلحات المستخدمة،والذي يفسح المجال أمامنا لوصف مجموعة من التغيرات التي حدثت في ممارسات المؤسسات والمنظمات،ولقد شهد هذا المصطلح عدم اتفاق المفكرين على إعطاء تعريفات محددة وجامعة وشاملة،وذلك راجع إلى أن كل تعريف قد يوضح أو يتناول جانب معين من المفهوم المراد دراسته أو تحليله.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي،الدواعي والأهداف:

أولا:تعريف التغيير التنظيمي:

لقد تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي،فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة،ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي،ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء،وقبل أن نتطرق لهذا المفهوم لا بد من تفكيكه ومن ثم فهمه كمصطلح.

1- تعريف التغيير:

أ- التغيير من الناحية اللغوية:مشتق من الفعل غير،وغيره:حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان عليه،وفي التنزيل العزيز "ذَلِك بِأَنَّ اللهَ لَم يَكُنْ مُغَيِّرا نِعْمَة أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُبَدِّلوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" الأنفال الآية 53

"ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله.ويقال تغايرت الأشياء يعني اختلفت،وغيرعليه امر حوله".[1]

في اللغة العربية،إسم مشتق من الفعل "غير" بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر،حوله وتغير الشيء عن حاله،تحول وغيره،حوله وبدله.[2]

ب- **التغيير اصطلاحا:** عرفه روبنسون **Robinson**على أنه"**:**التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية".[3]

---

[1]- أبو الفضل جمال ابن المنظور، لسان العرب،دار صادر،بيروت،لبنان 1992،ص 33-25.

[2]-.بلال خلف السكارنة،التطوير التنظيمي والإداري،ط1،عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2009،ص26.[2]

[3]- سيد سالم عرفة،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير،مكتبة نور، 2012 ،ص15.

2- التنظيم:

أ-التنظيم لغة: فهو مصدر فعل نظم،والنظم التأليف وضم الشيء إلى آخر،ونظم اللؤلؤ ينظمه تنظيما ونظاما أي جمعه فانتظم.[1]

ب-التنظيم اصطلاحا: يعرف التنظيم بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف،ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها .[2]

3- تعريف التغيير التنظيمي:

يعرف بيكارد **Beckard** التغيير التنظيمي بأنه:"جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويُدار من القمّة بُغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم،وذلك باستخدام العلوم السلوكية".[3]

من تعريف "بيكارد" نستخلص أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة وشاملة تمس كل أطراف المنظمة قائمة أساسا على السلوك التنظيمي،وتستخدم عملية التغيير التنظيمي نظرية العلوم السّلوكية كمبدأ لتحقيق الفعالية في التنظيم.

يعرف "فرنش **french** و"بل**Bell** " التغيير التنظيمي على أنه: "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم،وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل ".[4]

---

[1] – القيزور أيادي ومجد الدين محمد يعقوب،القاموس المحيط،ط2،مؤسسة الرسالة،بيروت:لبنان،1987،ص 346.

[2] – منال هلال المزاهرة،**إدارة العلاقات العامة و تنظيمها**، ط1،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع،2015، ص64.

[3] –المعتصم بالله الجوارنة،ديمة محمد وصوص،**التّربية وإدارة التّغيير**،ط 4،عمّان:دار الخليج للنشر والتوزيع,2015،ص ص66-67 .

[4] –دودين أحمد يوسف،إدارة التغيير و التطوير التنظيمي.

من تعريف "فرنش"و"بل"نستنتج أن التغيير التنظيمي هو جهد مخطط يجعل المنظمة تتخطى كل مشاكلها من خلال فريق عمل متعاون وموحد وذلك بتمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

يعرف التغيير التنظيمي أيضا على أنه :"عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصبُّ على الخطط ،السياسات ،الهيكل التنظيمي،السلوك التنظيمي،الثقافة التنظيمية،تكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل ...وغيرها،وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميّز".[1]

يركّز هذا التعريف على المدة التي تقتضيها عملية التغيير والتي هي طويلة الأجل، والمداخل التي تتضمنها كالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا ...وغيرها، وذلك بغرض التصدّي للتغيرات التي قد تواجه المنظمة رغبة في الاستمرار وتحقيق الفعالية والمواءمة.

مصطلحات مشابهة للتغيير التنظيمي:

التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

فالتغير التنظيمي:" هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فالتغير هو عملية تلقائية وعفوية".

أمّا التغيير التنظيمي:" هو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل".[2]

التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعتبرون أن للتغيير والتطوير نفس المعنى إلا أن هناك فرق شاسع بين المصطلحين، لكن هذا لا ينفي وجود علاقة بينهما وتتمثل في علاقة الكل بالجزء أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، فالتغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي

1 – سعد فؤاد علي حبابة، **السّلوك التنظيمي**،،ص84.

2 – محمد حفيان عبد الوهاب، **دور إدارة الموارد لبشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**،ط 01، عمان: دار الايام للنشروالتوزيع، 2004،ص20.

فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة وتكون له نتيجة ايجابية، فالتطوير التنظيمي إذن هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.[1]

ويرى بعض المفكرين أن مفهوم التطوير التنظيمي يشبه كثيرا مفهوم التحديث الإداري، لكنه يهتم بتبني المناهج والأساليب والوسائل التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية للدول النامية فالتحديث الإداري ينحصر غالبا في التركيز على تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم دون الإحاطة بالخصائص البيئية المختلفة.[2]

وفي الأخير يمكن القول بأن التغيير التنظيمي على أنه نشاط هادف ومدروس يستهدف كل جوانب المنظمة من هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية ...الخ، بواسطة فريق عمل ناجح،كُفء وفعّال يعمل على تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها، وذلك للتكيف مع البيئة الدّاخلية والخارجية بغرض تحقيق التميز والحفاظ على الدورة الحياتية للمنظمة وبالتالي الرُّقي و البقاء.

ثانيا / دواعي التغيير التنظيمي:

من المعلوم أن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية إنما تحدث لأسباب حتمية تفرض على المنظمة إحداث التغيير، وتختلف هذه الأسباب من داخلية وخارجية وهي كالتالي:

أ-وعي وإدراك المديرون للتغيير: يعتبر هذا العنصر من أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما قد يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على المنظمات، فيمكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة، بإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتوج جديد.

ب-زيادة طموحات وحاجات العمال:عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات و طلبات العمال،وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

3- دنيا بوديب، **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي**، ماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر03،2013-2014، ص05.

2- مليكة سايل، مقياس إدارة التغيير والتنظيم، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، جامعة مولود معمري:تيزي وزو، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 09 أكتوبر 2018.

ج-نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها وإستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور،وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.[1]

د--ضعف الأداء: يحدث أحيانا أن تتبادل المؤسسة الزيارات مع مؤسسة أخرى مثيلة لها،ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسستين أن مستوى أدائهم يقل كثيرا عن الشركة الأخرى فيبدؤون بالتفكير في التغيير، وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل: فقدان الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدّخل، في هذه الحالة فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.[2]

ه-العمالة: تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيرا، فالعمالة الشّابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الّذين في منتصف العمر،وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية، كل هذا يحدث تغييرا في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

2-الأسباب الخارجية: وهي أسباب تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة وتحتم على هذه الأخيرة التفاعل مع ما تطرحه من مستجدات يمكن إدراجها في النقاط التالية:

أ-التطور التكنولوجي: أن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب التي تؤدي إلى التغيير،وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني،مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

ب-التغيير في ظروف السوق (في أذواق المستهلكين): إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

ج- ازدياد حدة المنافسة:وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير،حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساسا في الأسعار،وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة

1- مرجع سابق، بلال خلف السكارنة،،ص- ص65،46.

2 - أحمد يوسف دودين،**إدارة التغيير و التطوير التنظيمي**،تم الإطلاع عليه ,يوم :الأحد 12 ماي2019 ،على الساعة:14:30سا،عبر الموقع: www.azori.com,pdf

كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع وإنتاج منتوج جديد وهذا من طرف أحد المنظمات.

د- العولمة: في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات متواجدة في إحدى القارات،فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة، وقلّت الجمارك وفُتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلدان ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجأ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة،وتجد مطعما صغيرا يُفاجأ بأنّه يتنافس مع "كنتاكي" و"ماكدونالدز"،حينها فإن هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فإنها ستنهار تماما ولا يصبح لها وجود.

هذا التغيير قد يشمل تغييرات إستراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية،فقد يشمل عملية اندماج مع شركات أخرى،فالعولمة تجعلها مضطرة للقيام بتغييرات كبيرة.

ه- القوانين و الأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة،على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثا نتيجة لقوانين البيئة،فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة ثم تغيير ثقافة العاملين اتجاه شؤون البيئة .[1]

ثالثا/ أنواع ونماذج التغيير التنظيمي :

يعتمد نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عملية التغيير، وهي كالتالي:

أ –أنواع التغيير التنظيمي:

1- التغيير الشامل و التغيير الجزئي :

يُقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة،بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة و الذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

2- التغيير المادّي والتغيير المعنوي:

[1] – مرجع سابق،ص. 6

التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمُعدات (التكنولوجيا),بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.

3-التغيير السريع والتغيير التدريجي:

وعادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي)انه أكثر رسوخا من التغيير السّريع ولاشكّ أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف الّتي تُعتبر المحدد الرّئيسي لسرعة عملية التّغيير في المنظمة [1].

ب – نماذج التغيير التنظيمي .

يتوقف اختيار نمط ونموذج إدارة التغيير على طبيعة الأهداف المراد تحقيقها من خلال التغيير المطلوب ومن أهم النماذج التي يمكن أن تتجه إليها المؤسسات في ضوء تبني التغيير نجد ما يلي :[2]

- **نموذج التغيير الذي يبدأ من الأعلى إلى الأسفل :**

يحدث هذا النمط وفقا لخطوط السلطة الرسمية، حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل المستويات الدنيا للمؤسسة، وتعتمد المؤسسة هذا النمط في ضوء تبنيها التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن مشروع التغيير وقراراته ويتميز هذا النمط بالسرعة والفاعلية في إحداث التغيير ولكن تحدث المقاومة من قبل المستويات الدنيا.

- **نموذج التغيير الذي يبدأ من الأسفل إلى الأعلى:**

يعتمد هذا النمط على وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغييرالتنظيمي حيث يتوافر التشجيع المكاني للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير وفي حالة افتقار المؤسسة للمناخ المشجع على الابتكار وعدم التزام الإدارة العليا بتأييد المبادرات وعدم دعمها لتنفيذ مشاريع التغيير فان مصير هذا النموذج سيكون فاشلا .

- **نموذج التغيير المتكامل :**

---

[1] – علاوي عبد الفتاح,**أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**،أطروحة دكتوراه،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،2013،ص 13 .

2 – فايزة يسعد،تسيير التغيير في المؤسسة، مطبوعة بداغوجية لطلبة السنة الأولى ماسترعلم النفس التنظيم والعمل، جامعة سطيف02، ص16.

يقوم هذا النموذج على المشاركة من طرف جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب فيه، إذ يقوم على الاتصال المتعدد الاتجاهات في المؤسسة والذي يجمع كل أفراد المؤسسة من خلال عرض وتوضيح فكرة التغيير للمناقشة وإبداء الرأي للخروج بقرار مشترك لإحداث التغيير.[1]

رابعا / أهمية التغيير التنظيمي:

تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في أهدافه والظروف التي قام عليه،ومن بين هذه الأهداف مايلي:[2]

-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها والتكيف معها،وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

-مقدرتها على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

- مساعدة إدارة المنظمات وقادتها والعاملين فيها على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرّضى الوظيفي لهم.

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة.

-مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها

-تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه .[3]

وهناك من يرى أن التغيير التنظيمي يهدف إلى:

-إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر المستويات في المنظمة.

-العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

---

[1] – المرجع نفسه،ص16.

[2] - نوال الأشهب، **دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية**،ط1 ،عمان:دار أمجد للنشر و التوزيع،2015 ،ص34.

[3] – المرجع نفسه،،ص 35.

-إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد و جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.

-مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.[1]

المطلب الثاني: مراحل و مميزات التغيير التنظيمي.

للتغيير التنظيمي سلسلة من المراحل ومجموعة من المميزات وهي كما يلي:

1- مراحل التغيير:

تمرّ عملية التغيير التنظيمي وفق نموذج "كيرت ليفين" بعدة مراحل و خطوات،الذي يعتبر أول وأقدم النماذج في التغيير التنظيمي،حيث قام بتطويره في الأربعينيات من القرن العشرين[2]،وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ- إذابة وإسالة الجليد:

وتتضمن هذه المرحلة إلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات السُّلوكية الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد،فما يساعد على إذابة الجليد هو اختفاء الاتجاهات والممارسات الحالية.[3]

ب-التغيير:

يتم في هذه المرحلة تغيير فعلي في الواجبات و المهام و وذلك لإيجاد الاستعداد والدّافعية لدى الفرد للتغيير ولإضعاف سُبل مقاومة التغيير،الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي...إلخ ،وهذا يتطلب تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وأفكار جديدة.

إن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتفويض دور وسيط للتغييروأن يُدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

ج- إعادة التجميد :

1- خضير كاظم محمود وآخرون،**السّلوك التنظيمي**،ط1 ،الأردن:إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص ص. 341,340.

2- أحمد ماهر،**تطويرالمنظمات**،الدار الجامعية الإسكندرية، 2007,ص. 83 .

3- مرجع سابق،خضير كاضم محمود ،ص ص. 348,347 .

وهذا يعني تحقيق سُبُل الاستقرار النّسبي للمنظمة بعد أن استوعبت التغيير،أي أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه وترسيخه في الممارسات الفعلية،وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية حيث يعمل التقويم على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه،كما يساعد على توفير الفرص لإحداث التعديلات البنّاءة في التغيير مع الوقت.

إذن فمراحل إدارة التغيير عند "ليفين":تنطلق من فكرة خلق الشعور بالحاجة للتغيير وبالتالي الرغبة في التغيير مما يسمح في خفض مقاومته،ثم تنفيذه وذلك بتغيير واجبات ومهام الأفراد والوظائف وحتى التقنيات،وأخيرا إعادة التجميد بتعزيزوتقييم نتائج التغيي،إذ تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا حيث تعطي النتائج بالنسبة لكفاءة العاملين من جهة،ومن جهة أخرى تساهم في معرفة نتائج التغيير ومقارنتها بتكاليفه وأيضا إحداث بعض التعديلات البنّاءة مع مرور الوقت.[1]

2- مميزات التغيير:

يتميّز التغيير التنظيمي بمجموعة من المميزات والخصائص نذكرها في التالي:

-التغيير أمر حتمي وضروري ولازم فدوام الحال من المحال ويتجلى هذا أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناءا،فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات،السياسية،الاقتصادية والاجتماعية،وهذا التغيير أصبح كالمد العارم، تحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها،أهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير.[2]

- التغيير حركة تفاؤلية وحركة ارتقائية بالضرورة،وإن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية،فتنتقل من الوضع الراهن نحو الوضع المستهدف والذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا.

-التغيير عملية مستمرة تحدث بتخطيط مسبق أو بصفة عشوائية استجابة للظروف البيئية،كما يتسم أيضا بالشمولية،وهذه السّمة تتماشى مع مفهوم النظُم الذي يقضي بالفطرة الكلية والشمولية أو النظام محلّ الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكامله،أي اعتبارها نظاما كاملا،فالتغيير عبارة عن إستراتيجية

[1]- المرجع نفسه ،ص ص. 348,347 .

[2]- بلال خلف السكارنه,مرجع سابق,ص ص.54,53,52 .

تُسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك سيختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة،كما أن الفترة المنظمية للتغيير تقضي بأن أي تغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة،فمثلا تغيير نظام الرواتب والأجور له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر.[1]

المطلب الثالث: مفهوم مقاومة التغيير،الدواعي والمزايا:

أولا:تعريف مقاومة التغيير:

تسعى المنظمات للتطوير والتغيير تأثرا بالقوى الخارجية والداخلية الدافعة نحو هذا التطوير وحين تظهر بوادر التغيير ينقلب الأمر لكابوس وهو قيام الأفراد بمقاومة هذا التغيير وعدم قبولهم به،وبالتالي رفضه ومعارضته.

تنوع تعريف مصطلح مقاومة التغيير،فهناك من عرفها رفض الأفراد للتغيير،وهناك من يراها ظاهرة سلبية وأيضا هناك من يراها إيجابية وتخدم مصلحة المنظمة.

عرفها "زاندر **zander**"1914 بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".[2]

من هذا التعريف نستنتج أن مقاومة التغيير هي سوء فهم الأفراد لعملية التغييروالتصدي لكل تغيير حاصل في المنظممة.

مقاومة التغيير هي:"رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم،وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير".[3]

نستخلص من هذا التعريف أن مقاومة التغيير هي عدم تقبل الأفراد لكل ما هو جديد في المنظمة رغبة في البقاء على الوضع الحالي،وتظهر صور المقاومة في سلوك الأفراد الرافضين للتغيير.

---

[1]–المرجع نفسه,ص ص.54,53,52 .

[2]- المعتصم بالله الجوارنه,مرجع سابق,ص113 .

[3]- بلال خلف السكارنه,مرجع سابق ،ص.320

تعرف مقاومة التغيير بأنها :"عبارة عن ردة فعل الأفراد اتجاه التغيير،كما أنها ليست في جميع الأحوال ردة فعل سلبية،فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير في التغيير أو تكون إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك".[1]

ركز هذا التعريف على الجانب الإيجابي لمقاومة التغيير،حيث يمكن لمقاومي عملية التغيير أن يكونوا سببا في إصلاح خلل من شأنه أن يعرقل مسار المنظمة.

في الأخير توصلنا لتعريف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها :"رفض الأفراد لكل تغيير حاصل في المنظمة،وهي أمر حتمي وطبيعي يظهر لدى أي فرد،خوفا من النتائج والعواقب الغير مؤكد منها وفقدان مصالحه الذاتية،وتظهر هذه المقاومة في صور مختلفة مثل:التمارض،التسيب المهني،الاستقالة،والإضرابات وقد تصل حتى للتخريب.

ثانيا /دواعي مقاومة التغيير التنظيمي:

إن مقاومة التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما لأسباب مختلفة،فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لا ينخرط في عملية التغيير ويقاومها بشدة،كما أن برامج التغيير مفيدة للكثير من أصحاب المصالح، فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة من هؤلاء المتضررين أو غير المستفيدين منها أثناء تنفيذها،ويكمن السبب الرئيسي لإعاقة التغيير في تغيير الحالة الراهنة،ويمكن إيجاز أسباب مقاومة التغيير فيما يلي. [2]:

- عدم التأكد:كون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية لعملية التغيير وماتحمله من مجهول يغير ما ألف الفرد واعتاد عليه.

- فقد بعض المزايا والمنافع: بالإضافة إلى فقدان الوضع المألوف السابق،فإن التغيير يُفقد بعض الأشخاص ميزة أو مزايا يتمتع بها كالراتب،العلاوات،التأمينات والمكانة الاجتماعية مما يدفعهم لمقاومة التغيير من أجل المحافظة على تلك المزايا،ويتوجب على وكلاء التغيير أن يُحددوا رموز مقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.

---

[2]–زينب مروان،أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي–دراسة حالة في مؤسسة نفطال–أم البواقي–مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر،جامعة أم البواقي ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، 2014-2015، ص.44

[1] –ماجد عبد المهدي مساعدة،**إدارة المنظمات**،ط 2،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015،ص ص352-353.

- فقدان المكانة الوظيفية: أي موظف يقاوم التغيير إذا أفقده مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الإشراف،وينطبق ذلك أيضا على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة إلى فقد مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك

- تهديد الأمن الوظيفي:يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة،مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة،وفي بعض الحالات يمتنع الموظفون عن اقتراح الابتكارات أو البوح بها للإدارة مع قدرتهم على ذلك خوفا من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف إلى فقد وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي[1].

هناك من يرى أن مقاومة التغيير تنشأ عن الأسباب التالية:

- التعود: بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة ومريحة وسهلة.

- المفاجأة: إذا حدث التغيير فجأة أو كان غير متوقع فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد.

- سوء الفهم: عندما لا يكون غرض الإدارة من التغيير واضحا،يؤدي ذلك إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد مما يزيد من مقاومة التغيير.

- فقدان السيطرة على التغيير: عندما يكون الأفراد ليس لديهم السلطة أو القدرة بالمشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه فيشعرون بأن نطاق إسهامهم محدود وأنهم مجرد أداة للتغيير،وهذا ما يدفعهم إلى مقاومة عملية التغيير والعمل على إفشاله.

- عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: إدخال التغيير في وقت يوجد به توتر أو ضغوط عمل أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين.

- ضغط مجموعات العمل: الأفراد دائما موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية،وهذه المجموعات تلعب دورا أساسيا في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد للتغيير.

- تغيير ميزان القوى في المنظمة: حيث أن التغيير قد يترتب عنه زيادة حجم بعض الأقسام وإلغاء بعضها أو تقليل مسؤولياتها أو دمجها مع أقسام أخرى وكذلك إنشاء أقسام جديدة.

[1] - ماجد عبد المهدي مساعدة،**إدارة المنظمات**،ط 2،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015،ص ص352-353.

- الخوف من فقدان بعض العوائد الاقتصادية و الاجتماعية: قد يقاوم الأفراد التغيير خوفا من حدوث نقص في الأجور أو بعض الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلوا عليها،أو خوفا من تخلخل العلاقات الاجتماعية.

- اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع:فالتغيير بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد والتكاليف .[1]

ثالثا / إيجابيات مقاومة التغيير:

بالرغم من الفكرة السلبية لمقاومة التغيير إلاّ أن لها نواحي إيجابية وتتمثل فيما يلي:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدقّ للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.[2]

- مقاومة التغيير دليل على مدى فعالية وتأثير الضغوط الممارسة اتجاه التغيير(إدراكات الأفراد بأثر التغيير).

- المقاومة هي نوع من التغذية العكسية تستفيد منها المؤسسة في تحسين وتنقيح رؤية التغيير وخطته.

- المقاومون للتغيير هم أحد أهم مصادر الحصول على المعلومات التي توظف إيجابيا لتسيير مراحل التغيير المختلفة.

---

[1]- المعتصم بالله الجوارنة ،مرجع سابق،ص ص115-116- 117.

[1]– رابح درواش،**مقاومة التغيير في التنظيمات**،الأسباب والعوامل،ص2.

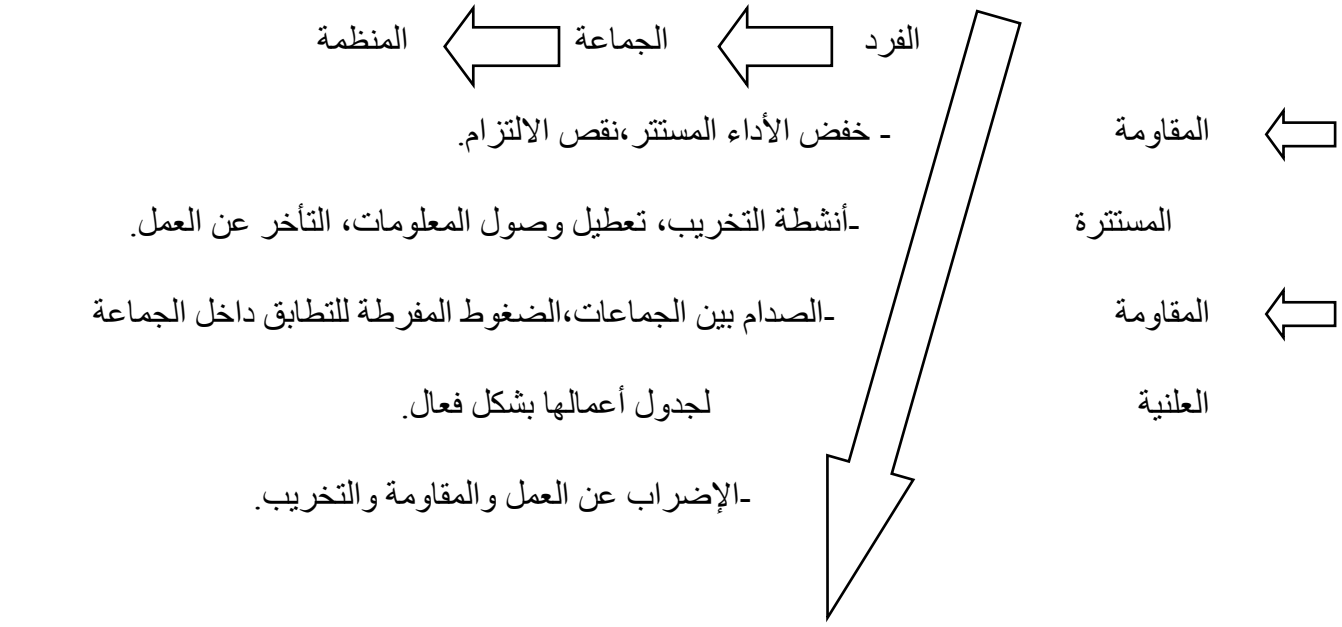
- رفض التغيير يمثل فرصة للإدارة للبحث عن سُبُل إقناع الأفراد وتغيير اتجاهاتهم ليكونوا مؤيدين لا معارضين.[1]

المطلب الرابع:أشكال مقاومة التغيير وأساليب معالجتها:

أولا/ أشكال مقاومة التغيير:

يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنيا،كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01) : أشكال مقاومة التغيير - .[2]



1- بوحرود فتحية،**إدارة الجودة في منظمات الأعمال**،النظرية والتطبيق،ط1،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع،2015،ص109.

–سامي حاتم،واقع مقاومة التغيير في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين،أطروحة دكتوراه،جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية،2017-2018،ص ص80,79,78

يظهر الشكل أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصرح بها، وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناوشات كلامية وقد تتطور لتصبح إحجاما وامتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل، بحيث يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تُظهرعدم تقبله للتغيير منها:

-قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة.

-توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد.

-السكوت وعدم إبداء الرأي.

-يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.

-الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنه الخيار الأمثل.

-الإصرار على عدم عدالة التغيير.

-إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة.

-محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير.

-خلق الأعذار مثل القول :الفكرة جيدة .....لكن.....

-محاولة اقتراح حلول سريعة.

-زيادة العداء للمقترحين لفكرة التغيير.

-خفض الأداء.[1]

ثانيا/ أساليب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي:

اقترح "شميدت **Shmidt**" نموذجا يوضح أساليب التدخل للتقليل من حدة المقاومة تشمل على خمس محاور وهي:

[1] – سامي حاتم،**واقع مقاومة التغيير في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**،أطروحة دكتوراه،جامعة محمد خيضر،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية،2017-2018،ص ص 80,79,78 .

1- يكون التغيير صعبا لما يكون مفاجئا(لما يكون الانتقال بصورة مفاجئة من حالة إلى حالة أخرى)،وعلى العكس فإذا كان التغيير مرغوبا فيه ويحدث في مجال ديناميكي،فإن تغيير المنظمة يكون أكثر فعالية وأكثر إنسانية.
2- تبدأ كل عملية تغيير بتحليل الوضعية الحالية،حيث ينبغي أن يتضمن هذا التحليل العوامل العقلانية فيه(التنسيق التقني الاجتماعي،نمط المنظمة،السّياق الاجتماعي...الخ)،والعوامل الانفعالية والوجدانية وتقويم مختلف الظروف للتمكين من رسم مظاهر الحالة أو الوضعية المستقبلية ومنهجية التغيير التي يجب إتباعها.
3- إشراك المعنيين بسياق التغيير في موضوع التغيير.
4- وضوح دور الهيئة المختصة بإدخال التغيير وجعل أفراد المنظمة يدركون هذا الدور بشكل سليم.
5- أن يتم التغيير وفق برنامج محدد وعبر مراحل تدريجية.[1]

وإذ ما أرادت المنظمة أن تجري تغييرا ناجحا،عليها أن تحدد الأساليب الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير هذه،وتوجد العديد من المداخل والأساليب التي يمكن استخدامها للتقليل من مقاومة التغيير علما أن لهذه المداخل والأساليب جميعها ميزات محتملة وعيوب وإشكالات إذا لم تطبق بشكل ملائم يتماشى مع واقع وطبيعة مقاومة التغيير الموجودة، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

-التعليم و الاتصال:و تتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزعم إحداثه،مبرراته وأهدافه.

-المشاركة:إن إشراك الأفراد والمجموعات في صلب عملية التغيير ومنذ بدايتها تصميما وتنفيذا ومتابعة وتقييما،يساهم في توليد فهم أفضل ومتكامل حول عملية التغيير ومقاصدها،ويؤدي هذا إلى خلق حالة من الالتزام الإيجابي اتجاه نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المنظمة من ورائها.

-التفاوض و القبول:إذا ما أحسنت الإدارة تشخيص أسباب مقاومة التغيير ويتبين لها ضرورة إجراء مساومات جماعية ومفاوضات مع هذه المجموعات ذات التأثير القوي في مقاومة التغيير كالنقابة مثلا،فإن هذا الأمر يُسهّل التغلب على هذه المقاومة،ويمكن أن يكون نقص في المعلومات أو خطؤها أو عدم دقتها

[2] – سعيد لوصيف، **أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية**، رسالة ماجستر في علم النفس التنظيمي،جامعة الجزائر،1991،ص 13 .

سببا في تهويل الآثار السلبية للتغيير،وهنا تأتي المفاوضات وبرامج الاتصالات والتثقيف لتؤدي دورها الإيجابي بالتغلب على أسباب المقاومة.

-دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير:فهذا الدّعم يعتبر ضروريا وحيويا للتقليل من مقاومة التغيير لكون الإدارة العليا تشكل العنصر الراعي لمصالح الأطراف جميعها.[1]

-المرونة في إعادة ترتيب تشكيل برنامج التغيير:حيث تسمح هذه المرونة بجعل هذا البرنامج أكثر جاذبية و قبولا للأطراف التي تُبدي معارضة أولية للتغيير،تستطيع انتقاء حزمة من هذه الأساليب والتي تعتقد أنها تكمل بعضها الآخر.

-التحكم والاستمالة:وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصفة انتقائية.

-الإكراه الصريح والضمني: استخدام القوة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد فرد يُقاوم التغيير بأنواع من النتائج السلبية (العقوبات والقوانين الصارمة) الممكن اتخاذها في حال عدم الموافقة على التغيير.[2]

ومن بين أساليب التغلب على مقاومة التغيير أيضا ما يلي:

-ضرورة توفير الحوافز لقبول التغيير وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم، إذ من المفروض أن يكون التغيير إيجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب للعاملين للتنظيم وليس العكس،إذ أن المقاومة طبيعية إذا كان في التغيير خسائر.

- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.[3]

مما سبق يمكننا القول أن التغيير التنظيمي أمر طبيعي وحتمي تتجه إليه المنظمات لمواكبة التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق غايات قريبة أو بعيدة المدى،حيث تمس هياكل

---

[1]- ماجد عبد المهدي مساعدة،إدارة المنظمات،ط2،عمان:دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2015،ص 354-.355

2- المرجع نفسه،ص 354- 355.

3- محمد قاسم القرويتي،**السلوك التنظيمي**، ط5،عمان:دار وائل للنشر و التوزيع، 2009،ص ص364- 365.

التنظيم،سلوك الأفراد ونظم الأداء والتكنولوجيا المستخدمة،وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة،إلا أن هذا التغيير يواجه صعوبات وعراقيل من بينها مقاومة الأفراد للتغيير ورفضهم له وعدم الامتثال لكل ما يتضمنه،خوفا من فقدان مناصبهم ومصالحهم الشخصية،أو الرغبة في الحفاظ على الوضع الحالي والراهن.

وهذه المقاومة قد تكون فردية ثم تتحول إلى جماعية،أو من مستترة إلى علنية،وليس من الضروري أن تكون هذه المقاومة سلبية،ففي بعض الأحيان تكون هذه الأخيرة إيجابية وتخدم مصلحة المنظمة لذلك يرى في بعض السلوك صحي ويخدم التغيير.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير التنظيمي :

تعد إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية،حيث تأتي لتعبرعن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي :

تعددت المداخل التي تناولت إدارة التغيير التنظيمي،فمن الباحثين من ركز على الهيكل التنظيمي وسلوك العاملين،ومنهم من ركز على الخطط والإستراتيجيات والأهداف وحتى التكنولوجيا المستخدمة، وسوف نستعرض البعض من التعريفات التي حاولت إثارة المفهوم فيما يلي:

أولا/ تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

-"توشمان**Touchman** وأندرسون**Anderson** ":إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية .[1]

حسب "تيشمان وأندرسون":إدارة التغيير التنظيمي هي عبارة عن تحول من حالة إلى حالة أحسن منها"

-"محمد حمادات": إدارة التغيير التنظيمي هو إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التـأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية .[1]

[1] -[1] خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات،ص .29

بمعنى أن إدارة التغيير التنظيمي عملية مخططة وهادفة لتحقيق الغايات المرجوة عن طريق جملة من المداخل و الاستراتيجيات مع أخذ العاملين بعين الاعتبار.

" - إدارة التغيير التنظيمي: هي الجهود التي تهدف إلى إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة نتيجة التوظيف السلبي لجوانب معينة تطلب الأمر تغييرها،وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشمل على تشخيص وضع المؤسسة وتحديد مجالات تغييرها وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها".[2]

فالمقصود من إدارة التغيير التنظيمي إذن هو جملة من الأنشطة الهادفة لإحداث التغيير في المنظمة،سواء تعلق الأمر بأهدافها أو سياساتها أو بأي عنصر من عناصرها،ولإنجاح التغيير يجب وضع برنامج عمل متكامل يشمل على كل جوانب المنظمة مع التأكد التام من مواءمة وفعالية عملية التغيير.

وفي الأخير يمكن القول بأن إدارة التغيير التنظيمي هي القدرة على التحكم في كل ما يخص المنظمة من سياسات وأهداف واستراتيجيات وبرامج عمل،مُستهدفة بذلك أحد الأمرين:ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها،وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة والبيئة الخارجية وحتى المناخ الذي تعمل فيه،أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحققها المنظمة وتكون الأولى عن غيرها من المنظمات.

ثانيا /أساليب إدارة التغيير التنظيمي:

تعتمد إدارة التغيير التنظيمي أسلوبين لإبراز فعاليتها وتحقيق أهدافها وهذا لتجنب النتائج السلبية للتغيير، والاستفادة من العوامل الإيجابية، وتكمن هذه الأساليب في ما يلي :

1-الأسلوب الدفاعي:

يتمثل في سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير،حيث أنه ومن المعلوم لا يمكن إضافة جديد أو تحديث دون هدم الغير نافع أو إصلاح الخلل أولا قبل البناء،فهذا الأسلوب تعتمده الإدارة التقليدية حيث لا تؤمن بضرورة التغيير فحكمتها تدفعها لسد الثغرات والنقائص التي تنتج عن العملية التغييرية، فهذا

---

[2]- [1]بيومي محمد ضخاوي، رضا إبراهيم المليحي،توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة،ص ص52- 53.

3- 2المرجع نفسه،ص53 ،54.

الأسلوب في نظرها هو الأفضل إذ يحفظ لحد ما كيان المؤسسة من خسائر أقل، لذلك يتسم هذا الأسلوب بالدفاعي، فالإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وفي معظم الحالات الإدارة تكتفي بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

وفي بعض الأحيان لا بد من مواكبة التغيير بأسلوب مدروس والعمل من أجل الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها في تغيير بعض المواقع أو الأفراد والعاملين وتحسين ظروف العمل، فهذا يساهم في الحفاظ على ازدهار المؤسسة وبقائها.

2 -أسلوب الاحتواء:

هذا الأسلوب هجومي حيث يتم فيه التنبؤ لما تتطلبه المرحلة من طموحات، وما تملكه من قدرات لتوجهها بالرشادة والحكمة نحو تحقيق الأهداف بتأني، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنوا من مسايرته وبالتالي تحقيق أفضل النتائج.

ويتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة اتخاذ خطط وبرامج لإحداث التغيير وتنظيمه بغرض تحقيق المصلحة العامة.

حيث أن التغييرات التي تحصل في المؤسسات غالبا ما تهز توازنها بشكل كلي أو جزئي،لذلك فإنها تتطلب أسلوبا إداريا يختلف عن الأسلوب التقليدي حتى تتمكن الإدارة من احتوائه وضبطه وتحقق التوازن الجديد للمؤسسة وفق مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، بدلا من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط، وهذا ما يتسم به الأسلوب التقليدي في الغالب.[1]

ويبرز الفرق بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي في كون الأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر.

بينما الأسلوب الهجومي يدرس الأشياء بحكمة ورزانة،فيقبل الصحيح ويرد الخطأ ويتجنبه،لذلك فإنه يتوسط الطموحات والغايات وحتى التوقعات، فيأخذ بالصحيح ويتجنب الفاسد،وبهذا يتم تفضيله على الأسلوب الدفاعي، إذ يحافظ على كيان المؤسسة ويحفظ بقاءها ويساعدها في تحقيق أهدافها وتفوقها في الأداء.

[1]- خضر مصباح الطيطي،مرجع سابق،ص58،59.

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير:

لإدارة التغيير مجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي السلوكات الإدارية وهي كالآتي:

- الإستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بطريقة عشوائية، إنما يتم في إطار حركة منظمة متجهة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.

- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي قادرة على التأثير على الآخرين.

- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي وهذا بالمشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير.

- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد،وإذا كان القانون القائم يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير للحفاظ على الشرعية القانونية،وفي نفس الوقت حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستخدمه في مقاومة قوى التغيير.

- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تقوم بإصلاح ما هو قائم من عيوب،وسد ما في المجتمع من نقائص.

- الرشادة:فهذه الميزة لازمة لكل عمل إداري،خاصة في إدارة التغيير حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد،فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يقل عن هذه الخسائر.[1]

- القدرة على التطوير والإبتكار: يتعين أن يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعني الإصلاح و يعني الأفضل و الأجود، و لا يعني أبدا التدهور والاختلال.

[1]-المعتصم بالله الجوارنه،مرجع سابق،ص84-83.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:وهذه الخاصية هامة في إدارة التغيير،فالأحداث السريعة هي التي تحتاج الكيان الإداري،فإذا لم تستطع القوى القائمة التكيف معها وامتصاص آثارها سيؤدى بها إلى الهدم والفشل .[1]

ويشير عماد الدين (2003) إلى مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات،أهمها :[2]

-توفر إرادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعاب القادة لمعطيات الحاضر واقتناعهم بضرورة التغيير.

-امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة.

-الارتقاء بقدرات المؤسسة لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية .

و عليه فإن التحول من إدارة المنظمة إلى إدارة التغيير يتطلب تمكن المدير من ممارسة مهام عملية بوصفه قائدا مسؤولا يعمل مع فريق منظمته اعتمادا على الأسس العملية والمهنية والإنسانية،وليس من مفاهيم الرئاسة السلطوية،وذلك ضمن إطار الممارسات الديمقراطية.

المطلب الثالث: النماذج النظرية لإدارة التغيير.

إدارة التغيير من العمليات المعقدة التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل في المنظمة،وحتى تحقق نجاحها وتبلغ أهدافها المرجوة لا بد من اعتماد بعض النماذج المتكونة من خطوات متتالية وبصور مختلفة،وهي كما يلي:

أولا / نموذج "إيفانوفيش **Ivanovich** ":

يعتبر "إيفانوفيش" إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهي كالتالي :[1]

---

[1]- المعتصم بالله الجوارنه،مرجع سابق،ص84.83.

[2]- نوال الأشهب،دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية، مرجع سابق، ص ص 59-60.

1- دراسة و تحليل قوى التغيير: الداخلية و الخارجية.

2- الإعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة،فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح ومعدلات الأداء وهبوط المبيعات،وتدني معنويات العاملين ...وغيرها،كل هذه المؤشرات تساعد الإدارة على معرفة واكتشاف كثافة قوى التغيير.

3- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها قبل تبني أي إجراء،وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع،لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة...هذا ويمكن للمنظمة أن تستعين بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير بصورة واضحة،كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية التغيير في المنظمة.

4- تطوير البدائل الإستراتيجيات-أساليب التغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من الإستراتيجيات الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة،وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير:تغيير البناء التنظيمي،تغيير الأفراد،تغيير التقنيات،هذه الاستراتيجيات مرتبطة ومكملة لبعضها البعض.

5- تقرير المحددات- الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة مثل مناخ القيادة،التنظيم الرسمي وثقافة المنظمة.

فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير،ومن ناحية أخرى لابد أن يتوافق التغيير الرسمي مع التغيير المقترح،وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة ونظام الرقابة،وأخيرا لا يمكن إغفال دور القيم و المعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة).

6-مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي و حتمي،ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

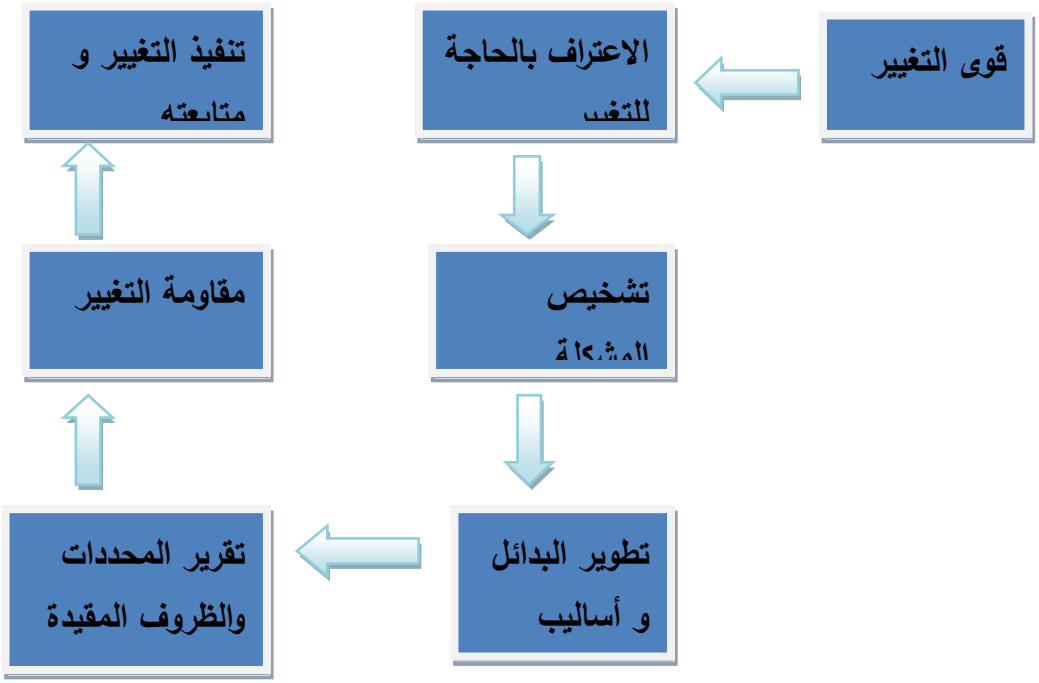
---

[1] نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية–دراسة حالة تطبيق اصلاح ل م د :بوطبة نور الهدى,إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي –68.في عينة من الجامعات الجزائرية–,أطروحة دكتوراه تخصص تسير المنظمات:جامعة باتنة–1–,2015,2016ص

7-تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة بعدين هامين وهما:التوقيت والنطاق،فالتوقيت يعني معرفة متى يتم إحداث التغيير،أما النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم .[1]

من خلال نموذج "إيفانوفيش"،هناك7 مراحل مترابطة لإدارة التغيير حيث لا يمكن اعتماد مرحلة دون الأخرى كما سنوضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (02) - مراحل إدارة التغيير عند" - **Ivanovich** " -



-

تتم عملية التغيير حسب "إيفانوفيش" بتحديد ودراسة مداخل التغيير وملاحظة مستوى المنظمة ونقائصها من هنا تكون الإدارة قد اكتشفت الخلل و المشكلة و بالتالي اعترافها بضرورة التغيير،ولا بد من تحليل نقاط الضعف التي تعاني منها ثم اختيار الإستراتيجية الملائمة (تغيير البناء التنظيمي،تغيير الموارد البشرية، تغيير التقنيات)،ولكن الإدارة ستواجهها مقاومة ورفض لهذا التغيير،في هذه الحالة ينصح بأخذ كل ما سيمسه التغيير بعين الاعتبار وإشراك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات ومن ثم إقناعهم بأهمية و فوائد عملية التغيير، وفي الأخير تنفذ العملية مع مراعاة الزمن و المكان أي متى يتم التغيير وأي من المساحات التي سيمسها.

[1]-نفس المرجع،ص69.

ثانيا/ نموذج "جون كوتر **John kotter** ":

يعد "كوتر **Kotte**r" أحد أهم أبرز أعلام إدارة التغيير،وفي كتابيه المشهورين:(قيادة التغيير) و(قلب التغيير)،أضاف كوتر نموذجا عمليا من عدة مراحل،تحمل كل مرحلة مفهوما أساسيا يرتبط بتفاعل الناس مع طرق ووسائل وعمليات التغيير,بحيث يمكن أن يروا ويشعروا بالتغيير أولا،ومن ثم يمكنهم أن يحدثوا التغيير المؤسسي المطلوب،ويمكن تلخيص نموذج" كوتر1994" في ثمانية مراحل متتالية وهي كالتالي:[1]

1-زيادة الحاجة للتغيير: حفز الناس للتحرك الإيجابي نحو أهداف حقيقية وذات صلة بمصلحة أعمالهم.

2-بناء الفريق المرشد: أجمع فريق من الأشخاص ذوي القدرات والمهارات المناسبة وأضعهم بجو نفسي وعاطفي مشحون مناسب.

3-تحديد الرؤية المطلوبة: أطلب من فريقك بناء رؤية إستراتيجية، وركز على العامل النفسي وجوانب الإبداع اللازمة لدعم تحقيق الجودة والفعالية.

4-الإقناع عبر الاتصال الفعال: ضاعف عدد المشاركين في عملية التغيير بقدر الإمكان و أخبرهم بالأساسيات والمتطلبات بطريقة مبسطة،وذلك لإيجاد تقبل عام،والاستجابة لاحتياجاتهم،وأحسن استغلال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير عملية نقل المعلومات وتوصيلها.

5-تقوية الأداء: ألغ الحواجز وافتح المجال لإبداء الرأي البناء والدعم من رواد التغيير،كافئ على الإنجاز وعرّف بالعناصر المثابرة.

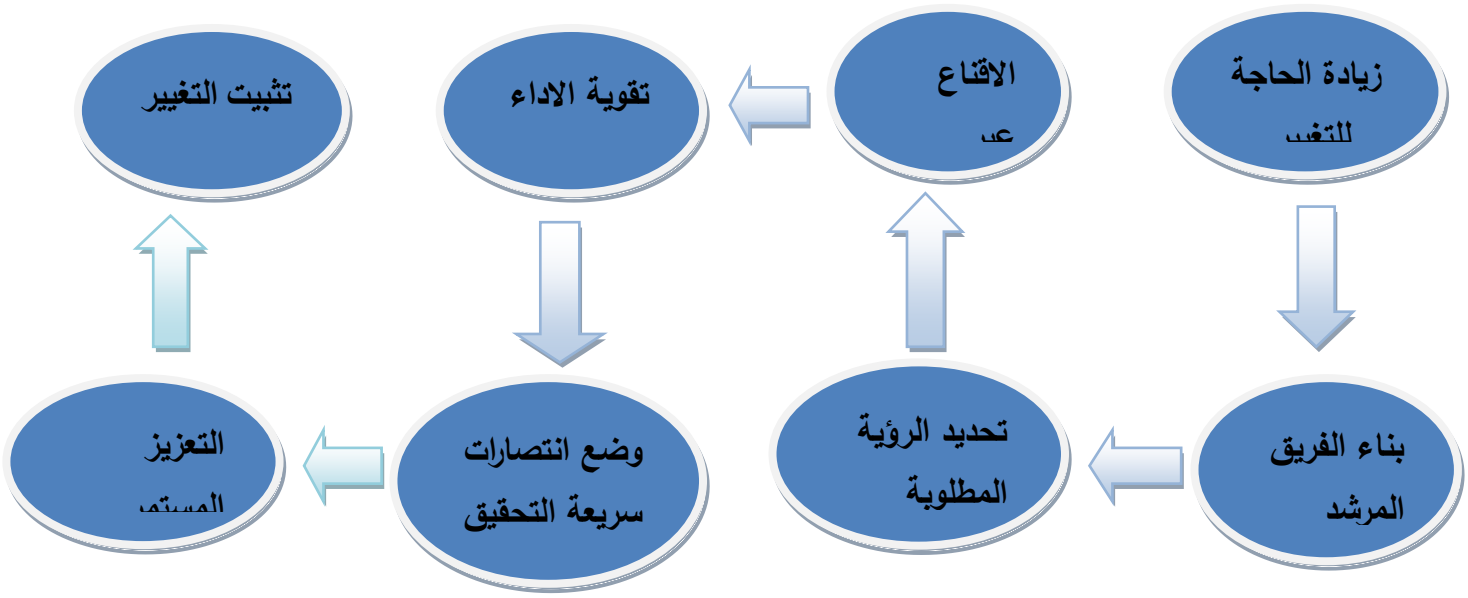
6-إيجاد انتصارات سريعة التحقيق: ضع أهدافا صغيرة ممكنة وسريعة التحقيق،وضع عددا من المبادرات المسيرة،الأمر الذي سيوجد انتصارات مرحلية تشجع على المضي قدما وتحقيق المزيد.

[1] .37 فهد بن أحمد الشعلان،التغيير التنظيمي بين الإرادة...والإدارة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية–الرياض، ص–

7- التعزيز المستمر: تبنّ وحفّز روح التصميم والمثابرة والاستمرارية في التغيير الإيجابي،شجّع تقارير التقدم الدورية و دائما أظهر أهمية الإنجاز الذي تم تحقيقه وسلط الضوء على الخطوات التالية ذات الأهمية العالية.

8-تثبيت التغيير: عزّز قيمة التغيير الناجح عبر توظيف المميزين وترقية قادة التغيير واجعل التغيير من صميم ثقافة المؤسسة.[1]

شكل رقم (03): - المراحل الثمانية لإدارة التغيير عند جون كوتر-



حسب كوتر فإن عملية التغيير التنظيمي تتكون من مجموعة من المراحل المتتابعة والمكملة لبعضها البعض،فتبدأ بتقسيم العمل وتحديد المهام وتسليط الضوء على الأفراد مثل تحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وأيضا الاهتمام بحياتهم الاجتماعية...واختيار الأنسب وذوي المهارات وتوفير ظروف العمل،والتعريف بمشاريع و عمليات التغيير مما يوضح الأفكار ويزيل الغموض،وبالتالي يتضاعف عدد

[1]-نفس المرجع،ص ص 38 37-

المشاركين في عملية التغيير مما يضفي مناخا ذا اتصال إيجابي وفعال ونقل صحيح للمعلومات وتجنب مقاومة التغيير،ثم تغيير بيئة العمل أو الدخول في الثقافة الجديدة للمنظمة وتثبيتها في الأخير،ولإنجاح عملية التغيير لا بد من العمل كفريق متماسك حيث يتقبل كل فرد فكرة الآخر.

استنتاجات الفصل:

وفي الأخير يمكننا استخلاص مجموعة من الاستنتاجات حول هذا الفصل، بالقول أن إدارة التغييرالتنظيمي هي كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، كما أنه ضرورة حتمية تمس كل المنظمة بقصد تحقيق الأهداف المنشودة للتكيف والمواءمة مع البيئة الداخلية والخارجية وتحسين ظروف العمل، وذلك بالتدخل المخطط في بعض أو كل جوانب المنظمة والتحكم والتسيير الجيد للموارد البشرية والمادية، وأنه في حالة ما لم يتم إخبار العاملين وإشراكهم، سوف يكون هناك تصد له ما يسمى بمقاومة التغيير، ونجد أنه هناك علاقة ترابطية تكاملية بين إدارة التغيير التنظيمي و بين مقاومة التغييربحيث أنه ومن الطبيعي أن كل تغيير تقابله مقاومة، والقائد الناجح هو من يستطيع تخطي هذه المرحلة و إنجاح عملية التغيير وإنه في حال غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة.

تمهيد:

تعتبر الجامعات في مختلف دول العالم المتقدمة منها والنامية أساسا من أسس تطوير وخدمة المجتمع على قواعد ومعايير عملية وسليمة، كما يشهد العصر الحالي اهتماما متزايدا بقضايا التعليم الجامعي نظرا لأهميته في بناء المجتمعات وتطويرها، فنتج عن هذا الاهتمام ثورة علمية سعت إلى إخراج الجامعة من نمطها التقليدي ومواكبتها للعصرنة، والجامعة الجزائرية من بين هذه الجامعات التي سعت لتقديم الجديد والأفضل للطلبة وكل أعضاء منظومتها، ويعتمد نجاح أو فشل الأداء الجامعي على مدى انتهاجها للإستراتيجيات الحديثة ومن بينها الحكامة باعتبارها من أكبر الإستراتيجيات التي تساعد على الخروج من الأزمات التي تعاني منها والنهوض بقاطرة التنمية الاقتصادية بتكوين موارد بشرية ذات كفاءات ومؤهلات علمية قادرة على صنع القرارات وإحداث قفزة نوعية وذلك بدراسة التجارب العالمية والاستفادة منها.

وكذا الوقوف على مختلف العراقيل التي تعيق من تحقيق أهدافها لذلك اعتمدت في مسارها الإصلاحي على العديد من الحلول التي تساهم في صنع عجلة النمو و تحقيق البقاء، وذلك باعتماد أحدث الوسائل التكنولوجية للتعامل والتواصل في إطار ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول:المؤسسة الجامعية ومراحل تطورها:

الجامعة الجزائرية من بين الجامعات التي تسعى للإرتقاء إلى مصاف الجامعات المتقدمة وذلك بإعداد قوى بشرية تساهم في ترقية البلاد، إذ تتأثر بالمحيط الخارجي وتؤثر فيه ،وعليه لا بد من تسليط الضوء عليها ودراستها كمفهوم و كفاعل أساسي في المجتمع.

المطلب الأول: تعريف الجامعة:

يعود أصل مصطلح الجامعة "University" إلى اللغة اللاتينية،وهومشتق من مصطلح "Universitas" ،الذي يعني الإتحاد والتجمع،وقد تم استعماله ابتداءا من القرن الرابع عشر ميلادي،للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي،أما قبل ذلك فتشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة نحو سنة 1218م، وكان يعني الجماعة Communaute" ، فأساس فكرة الجامعة هو الإتحاد الذي يعني التنظيم في جماعة معينة [1].

الجامعة مصطلح مأخوذ من الكلمة الإنجليزية "Universities" ، والذي يعني التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في مجال السياسة، من أجل ممارسة السلطة، وهكذا استخدمت كلمة الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة و الطلاب من مختلف البلدان و الشعوب[2].

1- تعريف الجامعة:

هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليما نظريا، معرفيا وثقافيا يتبنى أسسا أيديولوجية وإنسانية يلازمه تدريب مهني بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهرعلى فترات متفاوتة في المجتمع و تؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة.[3]

ويمكن تعريف الجامعة أيضا على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مزود بشخصية أخلاقية واستقلالية مالية، كما تنقسم إلى عدة معاهد.[4]

لتعريف الجامعة الجزائرية تعريفا إجرائيا يمكننا القول بأنها : " ذلك المجال الذي يضم مجموعة من الهياكل التنظيمية (الأقسام ،الكليات ،الإدارات و المكتبات) التي بدورها تحتوي على موارد بشرية

[1] -رفيق زراولة،**الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية**،دراسة تحليلية "الجامعة الجزائرية أنموذجا"،العلوم الإجتماعية والإنسانية،20 جوان2009، ص 182.

[2] - نصر الدين غراف،**التعليم الالكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية**،أطروحة دكتوراه، قسم علم المكتبات،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ،2010 /2011،ص 38.

[3] - طارق ابراهيمي،**راهن الفعل الفلسفي في المجتمع الجزائري(المفهوم القيمي كنموذجا)**،جامعة ورقلة،ص 2.

[4] -أيمن يوسف، **تطور التعليم العالي: الاصلاح و الافاق السياسية**،رسالة ماجستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، 2007_2008،ص 28.

(طلبة ،أساتذة ،إداريين) إذ تتأثر بالمحيط الخارجي ويتأثر بها وذلك عن طريق إنتاج كوادر بشرية ذات كفاءات ومؤهلات علمية تساهم في تطوير البلاد وارتقائها".

المطلب الثاني: مراحل تطور الجامعة الجزائرية:

أ/ الجامعة الجزائرية خلال العهد الاستعماري:

تعود نشأة الجامعة إلى سنة 1909 بإمضاء رئيس الحكومة آنذاك " Gérard jonnart"،قرارا بنشأتها بحيث قال في تلك المناسبة أن :(الجامعة الجديدة إلى جانب الخدمات التي سوف تواصل في أدائها في سبيل العلم و المهن الحرة سوف يصبح بإمكانها أيضا تزويد الزراعة و الصناعة و التجارة الجزائرية بأيدي عاملة مؤهلة)،فحولت المدرسة للطب،للقانون،الاداب والعلوم إلى مؤسسات عالية تحت لواء الجامعة الجزائرية.

أول دخول جامعي كان في نوفمبر 1859 ،وكان العميد "délacroix" رئيس الأكاديمية أجرى خطابا بمناسبة أول دخول جامعي:"...عن قريب نظرا للإجراءات التي اتخذت مؤخرا،المسلمون يتمكنون من الإستفادة من خدمات المديرية العليا الجديدة، لذلك يجب اعطاؤهم مكونين من جنسهم و ثقافتهم".

وحسب جمعية أصدقاء الجامعة: الجامعة التي أنشأت في الجزائر لا تختلف عن الجامعة الفرنسية،بل هي متحدة معها ومندمجة فيها،الخصوصية الوحيدة التي تتميز بها هي: كونها تحتوي على فروع أصلية و محلية بالزيادة إلى الفروع الأساسية التي تدرس في الجامعة الفرنسية وجميع التخصصات العلمية و تكيفها مع ميدان جزائري،بمعنى أنها تريد القيام بتطوير العلم إلى الجانب الأوروبي، الإفريقي تحت لواء الغرب و الشرق .

فحسب هذه الخصوصية فإن : في وسط المدارس العليا الأربعة يعيش أعضاؤها صراعات لأنهم لديهم أيديولوجية مختلفة (صراع بين المدرسين في العلوم و مدرسين في الأداب، صراع بين الشرقيين و الغربيين، صراع بين الفرنسيين و المعربين)[1].

كان عدد الجزائريين لا يتعدى الخمسين ولكن بعد سنة 1920 مع ظهور الحركة الوطنية العصرية من طرف المثقفين الجدد كالصحافيين ،القضاة،الأطباء بدأ الاهتمام بالتعليم،بحيث يرونها كوسيلة للتحرر.

[1] –المرجع نفسه،ص44.

ولكن بعد 1954 ضعف عدد الطلبة نظرا للالتحاق بصفوف جيش الثورة [1].

ب– التعليم في الجزائر بعد الاستقلال:

إن المتتبع للمراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية منذ الإستقلال يلاحظ أنه يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- مرحلة 1963 - 1970: وتميزت هذه المرحلة ب:

- ميلاد أول وزارة متخصصة في التعليم العالي و البحث العلمي:وهي أحد وزارات الحكومة الجزائرية،وتشرف قطاع التعليم العالي و الجامعات والبحث العلمي في الجزائر،واستحدثت هذه الوزارة لأول مرة سنة 1970.

- انطلق القطاع بجامعة واحدة و مدرستين للتعليم العالي.

- الزيادة المطردة في عدد الطلبة وبشكل واضح في مرحلة التدرج من (2725 إلى 19311طالب).

- عجز هياكل الاستقبال والاتجاه نحو فتح جامعات جديدة في المدن الكبرى.

- الإبقاء على النظام البيداغوجي الموروث عن النظام الفرنسي.

- كما شهدت هذه المرحلة انطلاقة التفكير في الإصلاح الجامعي و التوسع في بناء المؤسسات الجامعية ،كجامعة قسنطينة، باب الزوار ووهران[2].

2 - مرحلة 1971 - 1984:

مرحلة ميزها إصلاح التعليم العالي سنة 1971 والذي من مراميه الكبرى:

- إدماج الجامعة الجزائرية في سياق حركة التنمية الشاملة ،جزأرة المؤطرين والمكونين، ديمقراطية التعليم وتعريبه ،التأكيد على التوجه العلمي و التكنولوجي و التركيز على التكوين الكمي و النوعي كضرورة لسد حاجات البلاد[3].

[1]-المرجع نفسه،ص 45.

[2]- نصر الدين غراف،**التعليم الالكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية**،أطروحة دكتوراه، قسم علم المكتبات،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ،2010 /2011 ص4.

[1]- المرجع نفسه. ص 4.

3- مرحلة 1985 - 1989 :

تميزت هذه المرحلة بالتزايد في عدد الطلبة ، مما تسبب في تفشي ظاهرة الاكتظاظ في الجامعات الجزائرية و عجز الدولة على احتوائها من خلال توفير الإمكانيات المادية على حساب الجانب النوعي للتكوين و هو ما استدعى ضرورة التفكير في:

- وضع الخريطة الجامعية التي تنظم القطاع بغية التحكم في التوافد الطلابي و ترشيد توزعه في إطار توحيد المنظومة الجامعية.

- تحسين فعالية المحتوى التعليمي والتكويني للوصول إلى استعمال أفضل للإمكانيات والوسائل المادية و البشرية.

- مراجعة معايير التوجيه الجامعي ونظام التخصصات وكذا مضامين المنهاج الجامعي.

- إنشاء شبكة للمراكز الجامعية في مختلف أرجاء الوطن، وكذا إنشاء جامعة التكوين المتواصل.

4- التعليم الجامعي : مرحلة 1989 - 1998 :

لم تستطع الجامعة في هذه المرحلة الاستجابة للمطالب الاجتماعية و الاقتصادية المطروحة نتيجة تأثير التخطيط الإستعجالي للتكفل بالدفعات الطلابية بحيث عانت فيها الجامعة ضغوطا أدت إلى عدم استقرارها في مجالات التنظيم و التسيير بفعل التزايد السريع لعدد الطلبة الذي تضاعف مرتين خلال عشر سنوات من 1989 إلى غاية 1998.

عليه جاء القانون التوجيهي المصادق عليه في 1999/01/27 والذي شمل 65 مادة موزعة على سبعة أبواب تناولت على الخصوص التركيز على:

- المبادئ العامة للتعليم العالي بطوريه التدرج وما بعد التدرج، آليات الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تعزيز الطاقات الوطنية و تطويرالثقافة ونشرها وتحفيز الابتكار و الاختراع.

- كما اهم بضرورة تمكين الجامعة كمؤسسة عمومية ذات طابع علمي تحصل مداخيل ناتجة من خدماتها للقطاع الاقتصادي والمحيط الذي تتعامل معه (جامعات مكونة من :كليات، مراكز جامعية، مدارس ومعاهد للتعليم العالي)[1].

[1]- مرجع سابق،ص5.

5- التعليم الجامعي من 2002-2018:

من خلال التقدير الموضوعي لمختلف الصعوبات من طرف اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية فقد بات من الضروري إعداد و تطبيق إصلاح شامل و عميق للتعليم العالي عن طريق مخطط إصلاح المنظومة التربوية و الذي صادق عليه مجلس الوزراء المنعقد في 20 أفريل 2002 من خلال برنامج عمل على المدى القصير،المتوسط و البعيد الذي برمج في إطار الإستراتيجية العشرية لتطوير القطاع وتبرز مهمة الإصلاح من خلال ما يلي:

- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي.

- تحقيق تأثير متبادل مع المحيط الإجتماعي بتطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والمحيط الذي تتواجد فيه.

- تكوين مكانيزمات التكيف المستمر مع تطور المهن و الحرف.

- تقوية المهمة الثقافية للجامعة بترقية القيم العالمية التي يعبر عنها الفكر الجامعي.

- التفتح أكثرعلى التطور العالمي وعلى الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا.

- ترسيخ أسس تسييرية ترتكزعلى التشاور والمشاركة.

وعليه فإن الإصلاح يعتمد أساسا على: تقديم تكوين نوعي لضمان إدماج مهني أحسن،التكوين للجميع وعلى مدى الحياة،استقلالية المؤسسات الجامعية،انفتاح الجامعة على العالم.

وتعتمد الهيكلة الجديدة على نظام ل م د (ليسانس، ماستر، دكتوراه).

- تطور الشبكة الجامعية الجزائرية حيث انتقل القطاع من 53 مؤسسة ، منها 50 جامعة و 13 مركزا جامعيا و43 مدرسة عليا في 2018/2017[1].

- الإصلاح الجديد لهندسة التعليم العالي الجزائري المستمد من النظام الأوربي:ليسانس،ماستر،دكتوراه.

- التركيز على تأهيل مختلف البرامج البيداغوجية و إعادة تنظيم التسيير البيداغوجي و الحكامة .

- تحقيق العدالة و الشفافية في استقبال الطلبة الجدد المتحصلين على شهادة البكالوريا، كما جاء:(...وتطرق الوزير للاستفادة "العادلة والشفافة "من التعليم الجامعي بالنسبة للمتحصلين الجدد على شهادة البكالوريا ...).

[1] -و.م،من جامعة واحدة في 1962إلى 106جامعة في 2018،تم الاطلاع عليه بتاريخ:2019/09/24،على الساعة:11:57سا من خلال الموقع: **http://www :elmassa .com**.

ـ استقبال 12000 طالب قدموا من 70 بلدا و منحهم 2500 منحة تعاون: (...الجزائر منحت هذه السنة 2500 منحة تعاون لصالح طلبة أجانب، الذين ارتفع عددهم إلى 12000 طالب قدموا من 70 بلدا...)[1].

المبحث الثاني: وظائف الجامعة ومعايير تصنيفها عبر العالم:

أخذت الحكومات في جميع بلدان العالم سواء المتقدمة أو النامية ،حسب ما تسمح به ظروف كل بلد و إمكانياته، تنفق بسخاء على قطاعات التعليم المختلفة واتجهت الأنظار بشكل أكبر إلى التعليم العالي، بغرض تحقيق الفعالية و الجودة سعيا للالتحاق بالمراتب الأولى،وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم وظائف الجامعة و معايير تصنيفها عبر العالم.

المطلب الأول: وظائف الجامعة:

تبلورت وظائف الجامعات في الوقت الحاضر في ثلاث وظائف رئيسية وهي :التدريس و البحث العلمي وخدمة المجتمع .

1- التدريس:

تشير أدبيات التعليم إلى أن الجامعات عندما أنشئت في البداية سواء في العالم الإسلامي أو في أوربا أو في أمريكا،إنما أنشئت للتدريس و ليس للبحث العلمي ويظهر ذلك من كتابات كثير من المنظرين وكذلك الممارسين الذين تولوا مسؤولية إدارة بعض الجامعات الشهيرة ،ووضع سياستها و تحديد أهدافها في ذلك الحين،فمثلا **"الكاردينال جان هنري نيومان "**الذي عين رئيسا لجامعة دبلن في أيرلندا ألقى سلسلة من المحاضرات عن فكرة الجامعة،عرف فيها الجامعة بأنها مكان لتدريس المعرفة العامة،قال أن وظيفة الجامعة الأساسية هي نشر المعرفة و ليس اكتشاف المعرفة[2].

ومن نفس المنظور نجد**"روبرت هيتشن"** الذي عين رئيسا لجامعة شيكاغو فقد أشار في كثير من كتاباته وكلماته الرسمية التي كان يلقيها في جامعة **"ييل"**إلى أن التدريس هو وظيفة الجامعة الأولى وانه يجب أن تكون له الأولوية على البحث العلمي ،و قال أنه يجب على الجامعة أن تعلم طلابها كيف يفكرون ويعللون و يقارنون،وكيف يحللون وينقدون حتى يصبح كل طالب قادر على تكوين ذاتيته المستقلة ورؤيته الفكرية الخاصة التي يستطيع بواسطتها فهم الواقع الذي يعيش فيه بجميع أبعاده السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية والتعامل مع ذلك الواقع بوعي وإدراك وموضوعية.

---

[1]-نفس المرجع.

[2]- ابتسام مشحوق،**العلاقة بين إنشاء مخابر البحث العلمي وتطوير الإنتاج العلمي في الجزائر**،رسالة ماجستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية،جامعة منتوري،قسنطينة ، 2011-2012،ص 94-95.

2-البحث العلمي:

يشتغل البحث العلمي في الوقت الحاضر قدرا كبيرا من وقت وجهد أساتذة الجامعات ومسؤوليها في جميع الأوساط الأكاديمية بدون استثناء،وذلك بأن سمعة ومكانة أعضاء هيئة التدريس العلمي أصبحت مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبحث والنشروالتأليف في الوقت نفسه أصبح البحث العلمي عاملا حاسما في عملية النمو المهني والتقدم الوظيفي لأساتذة الجامعات في جميع أنظمة التعليم العالي،كما ارتبطت بالبحث العلمي أيضا سمعة الجامعات ومكانتها العلمية داخل الأوساط الأكاديمية و خارجها.

إضافة إلى ذلك أصبح البحث العلمي يمثل موردا مهما من موارد الدخل بالنسبة للجامعات،وذلك من خلال الدعم و التمويل المادي التي تحصل عليه الجامعات،سواء من القطاعات الحكومية أو القطاعات الخاصة إزاء ما تقوم به من مشاريع وأبحاث علمية في مجالات المعرفة والعلوم الطبية،الهندسية و التقنية لذلك أصبح يطلق على البحث العلمي بأنه العملة الأساسية أو محور الارتكاز في المجتمع الأكاديمي.

مما سبق تم تأكيد أهمية وظيفة التدريس في الجامعات و أولويته على البحث العلمي، وتوفير كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق تعليم ذو مستوى رفيع ،و تكوين شخصيات الطلاب وبنائها معرفيا وكميا .

3- خدمة المجتمع :

حيث تعمل الجامعة على ربط التعليم العالي مع حاجات و متطلبات المجتمع، كما تزوده بمختلف البحوث والخبرات و الدراسات التي تتلاءم مع احتياجاته، وفي تخريج الكوادر العلمية المؤهلة لخدمة المجتمع. والملاحظ أن الوظائف الثلاث للجامعة متداخلة ومتكاملة لما توفره الجامعة من خريجين مكونين تكوينا يتلاءم مع متطلبات المجتمع.[1]

بعد أن بينا بإيجاز الوظائف والمهام التي تقوم بها الجامعة خدمة للمجتمع، نتساءل عما تحقّقه الجامعة للإنسان الذي يلتحق بها ،ويقضي سنوات تكوينه الجامعي فيها، وينال منها الشهادة التي تمكنه من الالتحاق بإحدى الوظائف التي يسير بها المجتمع،الحقيقة أن الجامعة والمرحلة الجامعية التي تمتد في حياة الطالب لعدة سنوات،تحقّق للإنسان الجامعي جملة من الفوائد وهي كالتالي:

1 - التكوين العلمي العالي:

فالطالب الجامعي الذي يقضي عدة سنوات في الجامعة، يتلقى خلالها الدروس والمحاضرات، ويطلع على عدة مراجع، ويحضّر تظاهرات علمية وثقافية كثيرة، تتوسّع مداركه وتتعمّق معلوماته وتزداد ثقافته، فيتهيأ له بذلك تكوين علمي عال لا يمكن أن يحظى به غيره ممن لم يتمكّن من الالتحاق

[1]- نفس المرجع،ص 96.

بالجامعة،ولم يطلع على المعارف والمعلومات التي توفرها الدراسة الجامعية.

2 - التأهيل النفسي والاجتماعي:

يدخل الطالب الجامعة عادة في سن الثامنة عشرة أو التاسعة عشرة، أي في السن التي يصبح فيها راشدا ويتهيأ للتواصل مع الحياة وتحمل المسؤوليات، وفي هذه السنّ يحتاج عادة ليتأهّل نفسيا واجتماعيا أن ينخرط في المجتمع ويتواصل مع فئاته، ولا شك أن الجامعة تعتبر أفضل مكان يمكن للطالب فيه أن يُحَصِّلَ هذا التأهيل، فالتأهيل النفسي الذي يُقصد به نضج الملكات النفسية والعقلية، ممثلة في فهم حقائق الحياة والقدرة على مقاومة الصدمات ومواجهة التحديات وعدم الانهزام أمام الظروف، كل ذلك تعتبر الجامعة مجالا لتحصيله، لأن الطالب سيجد نفسه في كل مرة أمام تحديات من نوع ما علمية أو إدارية أو إنسانية، وكلما صبر عليها وعالجها بحكمة وروية كلما ازداد نضجا في نفسه وعقله.

3 - إثراء التجربة وتنويع العلاقات الإنسانية:

تهيئ الجامعة للطالب المرور بتجارب قد لا يمكنه أن يمر بها في أي مؤسسة أخرى أو مجال آخر من مجالات الحياة،فالاحتكاك بالأساتذة ذوي الخبرة والتجربة وطلب نصائحهم وتوجيهاتهم والاستفادة منهم في كل ذلك، تجربة غنية وثرية لا يمكن أن يجدها الطالب بعد نهاية مرحلة دراسته الجامعية،
كذلك الاحتكاك مع طلبة من بيئات مختلفة وذوي اهتمامات متعدّدة وطموحات متباينة ومواهب واستعدادات متنوعة، كل ذلك مما يثري ثقافة الطالب ويغني تجربته وينوع علاقاته الإنسانية، ويمكنه من اكتساب تجارب غنية لا يتهيأ له أن يكتسبها بنفس الصورة والمستوى من بيئة أخرى غير الجامعة.

4 - الإنفتاح على الحياة العامة والاهتمام بقضايا المجتمع وحاجاته:

تعتبر الجامعة منبع للتيارات الفكرية والثقافية والسياسية،التي تحاول دوما أن تجد لها أتباعا وأنصارا بين طلبة الجامعة،وتعمل على هيكلتهم ضمن التنظيمات الطلابية،بقصد توجيههم لخدمة أهدافها وتحقيق توجهاتها،التي عادة ما تكون مرتبطة بمواقفها من القضايا العامة المحلية أو الوطنية أو الإقليمية أو العالمية[1]،

والطالب الذكي هو الذي يحسن دراسة هذه التيارات ويحرص على أن يستفيد منها كلها ما يمكنه من تكوين آراء صحيحة ومواقف موفقة من هذه القضايا، ولاشكّ أن انفتاح الطالب على القضايا العامة واهتمامه بها، باعتباره مواطنا ينتمي إلى بلد عريق في التاريخ وإلى مجتمع متنوع الأعراق والثقافات،

[1]-مسعود فلوسي،**وظائف الجامعة وواجبات الطالب الجامعي**،كلية العلوم الاسلامية:جامعة باتنة 1،تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/12/13،على الساعة،19:58سا،من خلال الموقع: **http://www.ech-chaab.com/ar**

وبصفته إنسانا له انتماء حضاري إلى أمة رائدة هي أمة الشهادة والقيادة، مما يزيد في خبرته وتجربته في الحياة ويفتح له آفاقا جديدة في تحقيق انتمائه الحضاري وممارسة وظيفته الاجتماعية والإنسانية[1].

المطلب الثاني: معايير تصنيف الجامعات عبر العالم:

تختلف التصنيفات الأكاديمية للجامعات عبر العالم وفيما يلي أشهرها :

1. تصنيف جامعة جايو تونغ شنغهاي SHANGHAY JIAO TONG UNIVERSITY
2. التصنيف البريطاني للجامعات العالمية THES-QS
3. تصنيف ويبومتركس الاسباني WEBOMETRICS
4. التصنيف الدولي للموقع الإلكتروني للجامعات والكليات على الشبكة العالمية ICUS4

وفيما يلي قمنا باختيار تصنيف **جامعة جايو تونغ شنغهاي** باعتبارها من أبرز مراجع تصنيف جامعات العالم،حيث تختار 500 جامعة عبر العالم وتعتمد في ترتيبها على المؤشرات التالية[2]:

جودة التعليم، نوعية أعضاء هيئة التدريس، مخرجات البحث العلمي، حجم الجامعة.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

المعيار	المؤشر	النسبة المئوية (العلامة)
- جودة التعليم	- الخريجين الفائزين بجائزة نوبل أو ميدالية فيلد للرياضات	- 10 %
- نوعية أعضاء هيئة التدريس	- اعضاء التدريس الفائزين بجائزة نوبل أو ميدالية فيلد للرياضيات. - كثرة الرجوع أو الإستشهاد بأبحاثهم.	- 20 % - 20%
- مخرجات البحث العلمي	- الأبحاث المنشورة في أفضل مجلات الطبيعة و العلوم - الأبحاث المذكورة في كشاف	- 20 % - 20 %

[1]- نفس المرجع.

[2] - جامعة المجمعية،معايير تصنيف الجامعات العالمية، تم الإطلاع عليه بتاريخ:2019/12/18،على الساعة:14:23سا،عبر الموقع :**https://m.mu.edu.sa/ar**.

	العلوم الإجتماعية و الكشاف المرجعي للعلوم الموسعة	
- حجم الجامعة	- أداء الجامعة بالنسبة لحجمها	- 10%

-جدول يمثل معايير تصنيف جامعات العالم حسب تصنيف جامعة جايو تونغ شنغهاي-([1])

استحوذت الجامعات الأوربية على المراتب الأولى في التصنيف، بينما تتذيله الجامعات الجزائرية ،وجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان صنفت في المرتبة 4132 عالميا،بعدها جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة في المرتبة 6257 عالميا، ثم جامعة فرحات عباس في المرتبة 6993عالميا.

و بالنظر إلى معايير التصنيف فيمكننا القول أن الجامعة الجزائرية في ذيل الترتيب في التصنيف العالمي، وينعدم وجودها في قائمة أفضل 500جامعة في العالم، وهذا يرجع لعدة أسباب منها:

-تردي أوضاع الجامعة الجزائرية

- عدم وجود علاقة تكاملية بين الطور الثانوي و الطور الجامعي في نسبة الدروس،وبالتالي فالطالب لما ينتقل من السنة الثالثة ثانوي إلى السنة الاولى في الجامعة يجد قطيعة في طبيعة الدروس.

- سوء توجيه المتحصلين على شهادة البكالوريا منذ البداية،ما يسبب كثرة الرسوب وتراجع مستوس الجامعات [2].

- انخفاض المستوى التعليمي (فالأستاذ يتهم الطالب بالاهمال و التسيب،وهذا الاخير يتهم الأستاذ والإدارة بعدم المسؤولية و غياب الضمير اتجاه الطلبة).

-انعدام الإمكانيات والخدمات في العديد من الجامعات.

- العزوف المدرسي تخوفا من شبح البطالة.

- الإعتماد على الوساطة .

[1]-جامعة المجمعية،مرجع سابق

[2]- سيد أحمد هديبل،تعليم عالي:الرسوب بالجملة بالجامعات الجزائرية...،تاريخ الاطلاع:2019/12/24،على الساعة 12:45سا،عبر الموقع:**https://www.ennaharonline.com**

- الفساد الذي تعاني منه البلاد وعدم الاهتمام بالمبتكرين والمتفوقين .

- يأس وهجرة المثقفين وأصحاب الشهادات العليا أرض الوطن [1] .

المبحث الثالث : الجامعة الجزائرية -مشاكل التسيير ومسارالتغيير-

مر التعليم العالي في الجزائر بمجموعة من التطورات، تخللتها جملة من الإصلاحات تماشيا ومتطلبات التنمية ومتغيرات العصر من أجل الوصول إلى جامعة نموذجية تتماشى وخصوصيات المجتمع الجزائري، وعلى الرغم من كل هذه الإصلاحات التي استهدفت تقويم الإعوجاج وتحقيق التكامل بين البرامج والتوجهات التكوينية والتنموية إلا أنها شخصت في كثير من الأحيان بالفاشلة من طرف كثير من الدارسين المجتهدين في هذا المجال،لأنها لم تستجب لاحتياجات المجتمع الجزائري لبعدها عن واقع الجامعة الجزائرية ومشكلاتها إضافة لعدم تكيفها و التقصير في تطبيقها ،خاصة ما تعلق بنوعية التكوين لأنها كرست طوال هذه السنين مبدأ الكم على حساب الكيف، زد إلى ذلك ارتفاع عدد الخريجين و البطالين الأمر الذي نجم عنه أيضا نقص في التأطير سواء من حيث الكمية أو النوعية ،ضعف في طاقات الاستيعاب و التمويل و غيرها من المؤشرات لظواهر أعمق تشكل في جوهرها عدد من المشكلات المهمة التي تواجهها الجامعة الجزائرية .

المطلب الأول: مشاكل تسيير المؤسسة الجامعية:

تعاني المؤسسات الجامعية من مجموعة من المشاكل والتي نوردها فيما يلي:

1 -مشكلة سوء التسيير:

بالرغم من تمويل الدولة للقطاع و حصوله على ميزانية مالية أكبر من القطاعات الأخرى بعد وزارة الدفاع ، إلا أن الجامعات الجزائرية تكاد تغرق بسبب الفساد الذي تشهده نظرا للظروف المزرية التي يمر بها الطالب المقيم بالجامعة من سوء تغذية، انعدام النظافة وحتى الأمن بحيث أصبح الطالب يعيش في محيط جامعي يملؤه الرعب، ناهيك عن نقص وسائل البحث العلمي كقاعات الانترنت و المكتبات التي تشكوا الاكتظاظ ، انعدام نشاطات ثقافية وعلمية ورياضية و افتقاد أغلب مصالح الخدمات الجامعية لإطارات مختصة وبمعنى آخر (الحاجة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)، غالبا ما يتم تسليم المناصب لغير أهلها، وهذا ما يسمى بالإهمال و اللامبالاة، فبدلا من إعلاء شأن طالب العلم و تحفيزه و توفير الظروف التي تشجعه على الدراسة، يتم إهماله ومنعه وحرمانه من أدنى حقوقه من طرف الجهات

[1] -صبرينة آيت عبد الله ،لهذه الأسباب جامعاتنا خارج الترتيب، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/09/13، على الساعة 15:50، عبر الموقع : **www.aljazair24.com:**

التي من المفترض أن تكون في خدمة العلم وطالبه ووضع حد لكل من يحاول المساس بهذا القطاع الحساس[1].

2- مشكلة الهياكل القاعدية والبناءات و التجهيزات:

بالرغم من العدد الكبير للمراكز الجامعية و الجامعات الموزعة عبر التراب الوطني، إلا أن التعليم العالي بالجزائر و نظرا للإقبال الجماهيري المتزايد عليه باعتباره مصعدا اجتماعيا إلى الطبقات الاجتماعية الأعلى و باعتباره أحد الوسائل الرئيسية في تذويب الفوارق بين الطبقات يواجه قلة في الأبنية والمعدات و الآلات والأدوات ويتطلب ذلك تغيير نظرة المجتمع تجاه ما ينفق من أموال على الجامعة ، بحيث لا ينظر إليها على أنها مؤسسة خدمات و إنما مؤسسة إنتاج، إذ تضطلع الجامعة المسؤولة لإنتاج القوى البشرية و الإطارات التي يحتاجها إقتصاد البلاد.

ولسد العجز أوالتقليل من حجم مشكلة البناءات و التجهيزات لجأت الجامعة إلى الإستحواذ على منشآت و أبنية من قطاعات أخرى لا تستغلها، بالرغم من هذه الأخيرة نادرا ما تكون مكيفة لمهامها الجديدة.

3-مشكلة التأطير:

يرجع سبب انخفاض نسبة التأطير إلى مجموعة من العوامل ومن أهمها:

- عدم عودة الأساتذة الجزائريين المكونين بالخارج.

- التأخير في تكوين الطلبة ما بعد التدرج(ماجستر، دكتوراه).

- مغادرة الأساتذة الجامعيين نحو قطاعات أخرى أكثر ربحا و بها مزايا مغرية.

- هجرة الكفاءات العلمية نحو الخارج و قد اعتبرها العالم "هاري جوهستون" بأعظم الخسائر التي تتكبدها أي دولة من ميزان مدفوعاتها.

ولقد لخص وزير التعليم العالي و البحث العلمي بمناسبة انعقاد الأيام التشاورية حول البيداغوجيا و التكوين المتواصل المنعقد بتاريخ25/24جانفي 1998 مشاكل الجامعة الجزائرية فيما يلي[2] :

- ضعف نسبة النجاح في السنوات الأولى من التعليم الثانوي.

- إختلال نظام توجيه الطلبة الجدد.

[1]-المرجع نفسه.

[1]- أحمد زرزور،**تقييم تطبيق الاصلاح الجامعي الجديد نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه**،رسالة ماجستير،جامعة قسنطينة:كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية،2005- 2006، ص 40.

- إهمال التكوين المتواصل بالمؤسسات الجامعية.

- صعوبة تكيف الجامعة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.[1]

4-مشكل الاختلال في التنظيم الإداري و العلمي:

- إن الرصيد المعرفي لمختلف القوانين المنظمة للجامعة (المرسوم الرئاسي رقم 544/83 والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1987/05/26، و المرسوم التنفيذي رقم:177/93) ومن خلال دراسة قام بها الدكتور " لونيس أوقاسي" حول الأنماط القيادية و أساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري خلص إلى تشخيص بعض الإختلالات في التنظيم الإداري و العلمي للجامعة و هي :

- عدم انسجام القانون النموذجي للجامعة المنصوص عليه رسميا في الجريدة الرسمية لسنوات 1983-1987-1993 مع الاحتياجات التنظيمية للجامعة ،مما أدى بالمجلس العلمي للجامعة باستحداث هياكل تنظيمية جديدة تغطي أدوارا تساعد على التحكم في سيرورة التسيير و تحسين الجامعة برئاسة نائبه المكلف بالتخطيط و التوجيه و مجلس تسييرالجامعة برئاسة الأمين العام للجامعة.

- الفارق الكبير الموجود بين الصياغة النظرية للقانون النموذجي للجامعة و الواقع البشري و التنظيمي للجامعة بفئاتها المختلفة (أساتذة، طلبة و عمال) ومؤسساتها المختلفة :(رئاسة الجامعة، المصالح المشتركة، المعاهد) وهذا يعود لسببين :

أ- هيمنة المنطق الإداري المحض على عقليات مسؤولي مختلف مستويات التنظيم الجامعي .

ب- عدم انسجام هذا النموذج التنظيمي مع المعطيات الديمغرافية و الفيزيولوجية للمنظومة الجامعية الجزائرية ، فالركيزة البشرية للمجلس التنظيمي هام مثل : مجلس توجيه الجامعة التي حددها القانون النموذجي صعبة التطبيق .

5- مشكلة التحجيم (ارتفاع نسبة الطلبة):

تشكل مشكلة التحجيم تحديا مخيفا للجامعة الجزائرية منذ الثمانينات، ويعكس لنا هذا التدفق الأرقام المسجلة في كل دخول جامعي حيث يصل العدد إلى مليون طالب حسب وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ويرتبط هذا المشكل حسب مختلف المصادر بمجموعة من العوامل نوجزها فيما يلي:

- مبدأ تساوي فرص الالتحاق بالتعليم العالي.

- النمو الديمغرافي الذي تشهده الجزائر وتوسع عدد الملتحقين بالأطوار الابتدائية و الثانوية.

[1]-نفس المرجع،ص ص 41-42.

- زيادة حاجات المجتمع لليد العاملة المؤهلة لمسايرة المستجدات الاقتصادية و متطلبات سوق العمل.

- الطلب المتزايد على التعليم العالي نتيجة الوعي الثقافي والاعتبارات الاقتصادية و الاجتماعية التي ترتبط بتحسين الدخل و المستوى المهني في إطار الحراك الاجتماعي ومواجهة شبح البطالة .

- العوامل المرتبطة بسياسات القبول و التقويم، ومركزية التوجيه و التقويم.

- مجانية التعليم العالي، وإهمال النوعية بسبب نقص الموارد التمويلية و المؤطرين و الهياكل.

- مشكلات الإعادة والتسرب و التحويل.[1]

- نظرا للمشاكل الكبيرة التي عان منها قطاع التعليم العالي الجزائري منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، كان لا بد من الدولة الجزائرية الأخذ بعين الاعتبار هذا القطاع وتسليط الضوء على هذا الجانب واقتراح بعض الحلول التي من الممكن أن تحد منها و المتمثلة فيما يلي:

- **استقرار الوضع السياسي:** لن يكون هناك تقدم للعملية التعليمية دون النظر للعوامل السياسية فإذا كانت الدولة مستقرة ستكون هناك ميزانية أكبر للبحث العلمي، كذلك إن تمت مكافحة الفساد في الدولة ستكون هناك شفافية في وضع الميزانية العامة للتعليم.

- **السياسات العامة للتعليم ووضع رؤية بعيدة:** يجب وضع سياسة عملية وتكوين لجنة من خبراء تعليميين وإبعاد السياسة منها بالإضافة لدمج الخبرة القديمة مع التكنولوجية الحديثة حتى يتم الخروج بقرارات مهمة.

- **الأسس التعليمية لجميع المراحل**: لابد من وجود نظام تعليمي لجميع المراحل من الابتدائي و الثانوي حتى الجامعي، وما بعده ليكون هناك تأسيس قوي للطلاب وعدم تشتيت الجهود.

- **تخصيص بعض الجامعات**: إن التخصيص يعني تحويل بعض الجامعات من حكومية إلى خاصة، ذلك من شأنه أن يرفع مستوى التنافس بين هذه الجامعات من ناحية الجودة و الأسعار، فالمستثمر سيهتم بالمؤسسة التعليمية خاصته وينافس حتى يكسب تسجيل أكبر عدد من الطلاب، فستكون هناك منافسة عادلة وجودة تعليمية مميزة.

- وضع قوانين و تشريعات من شأنها جعل الحكومات تراقب وتطور هذه المناهج و الجامعات:

طبعا الحلول كثيرة جدا ولا يمكن حصرها في مقال واحد لكن إن توفرت هذه الحلول من شأنها نقل العملية التعليمية إلى مصاف الدول العالمية ومن رفع تصنيف جامعتنا وتطوير أبحاثنا العلمية إن وجد الجهد الحكومي والعمل المجتمعي.

[1]-زرقان ليلى، **اصلاح التعليم العالي الراهن ل م د ومشكلات الجامعة الجزائرية**، جامعة سطيف 2، ص5.

-تجديد النظام التعليمي و تجديد أشكال التعليم وطرائقه ووسائله وتحديث خطط الدراسة ومناهجها والوصول إلى تحقيق الربط العضوي بين التعليم النظري والتعليم العلمي، وهذا الربط له قيمة اجتماعية تربوية تبين واقع المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية وحاجاتها المتجددة.[1]

-تقييم النظام الجامعي في مختلف مراحله وتتضمن عناصر كثيرة(الأستاذ، طرق التعليم، الوسائل المتوفرة، الامتحانات، مصادر المعرفة، المخابر...).

- فيما يخص المحاضرة من الضرورة إزالة أوهام النزعة الموسوعية و الابتعاد نهائيا عن الميول إلى الحفظ.

-أما الأعمال التطبيقية لابد من تعليم الطالب كيفية معالجة المواضيع العامة و تحليل ظاهرة معقدة، وطرح مشكل اجتماعي في حدود الحقيقة وذلك باستخدام المستندات والمطالعة المكثفة.

-هناك مجموعة من المبادئ الأساسية و الجديدة في تنظيم التعليم العالي و يمكن سردها فيما يلي:

لايندمج نظام التعليم العالي بالجزائر مع النظام العالمي إلا إذا كان قادرا على القيام بمهامه الأساسية، من حيث جمع أهم ما يقدمه العلم على المستوى العالمي وتعميمه في كل المؤسسات الجامعية:

-انسجام النظام التعليمي الجامعي: البرامج و الشهادات العلمية التي تمنح في التعليم العالي يجب أن تكون متشابهة و موحدة.

-العالم العربي حقل خصب للبحث العلمي من الضروري أن تبرم الجامعة الجزائرية بعقود شراكة مع الجامعات و المؤسسات العربية المختلفة، ويجب أن تعطي أهمية كبيرة لما يجري في هذه الدول بإنشاء برامج عالمية للتعاون ومن ثم ازدواجية المخابر ووضع برامج خاصة بالاتحاد العربي، قيام مشروع حقيقي للتنمية و محو الحدود المتعددة الموجودة في العلاقات بين الدولة و الجامعات، ومن الواجب النظرإليها بعمق ووضع بعض العقود حتى تكون كنموذج لتوفير التجديد و الابتكار،على هذا الأساس نستطيع وضع برامج بيداغوجية تخدم الواقع المعيشي وتزيد من التنمية[2].

-كما سبق ذكره، العالم العربي حقل خصب للبحث العلمي من الضروري أن ترتبط الجامعة الجزائرية بعقود شراكة بالجامعات بإنشاء برامج عالمية للتعاون ووضع برامج خاصة بالاتحاد العربي.

ولإنجاز هذه الأهداف على الجامعة في فرعها البحثي أن تقوم بما يلي :

[1]- عبد الرحمن عماد، التعليم الجامعي ..مشاكل و حلول، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2019/10/21 على الساعة 14:17سا، من خلال الموقع: **http://blogs .aljazeera.net**

[2]-عبد الحميد دليمي، **التعليم العالي في الجزائر وتحديات العولمة**، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا،ص ص 4-5.

- إنشاء وتسيير وحدات البحث والمخابر.

- وضع مشروعات بحث في تنمية التكنولوجية.

- بناء مراكز عالمية للبحث.

- إنشاء فروع جديدة.

- المشاركة في إطار جماعات ذات المصلحة العامة و الأخذ بالنشاطات التي تسمح بالمشاركة مع خدمات الدولة الجزائرية أو الخارج.

- الإقدام نحو اتفاقيات تعاون علمية عالمية بهدف التنمية.

- بث الوثائق العلمية ونشر الأعمال في مجالات متخصصة.[1]

المطلب الثاني: مسار تغيير و إصلاح المنظومة الجامعية:

تعد مسألة إصلاح التعليم العالي واحدة من المسائل التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين، لأن الإصلاح يعمل على تحسين أوضاع غير مرغوب فيها في الوسط التعليمي، فهو يساهم في إعادة هيكلة وترتيب الجامعة بصورة مغايرة عن الصورة التي كانت عليها، ذلك من خلال إشراكه في التكفل بمستلزمات التطور المفروضة على الدولة وهي في أوج التحول، لهذا انطلق قطاع التعليم العالي الجزائري في إصلاح التعليم الذي من شأنه أن يجعل الجامعة تلعب دورا مركزيا يتمثل في تطلع المواطنين لا سيما فئة الشباب، نحو بناء مشروع مستقبلي بالاستفادة من تكوين عالي ذو جودة و كفاءة، ونسرد هذا الإصلاح في نقطتين مهمتين هما:

-الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى النظام الجديد ل م د.

- تبني الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية.

[1]-نفس المرجع،ص ص 18-19.

المطلب الأول: تغيير نظام التعليم العالي من الكلاسيكي إلى النظام الجديد(L M D):

1- مفهوم نظام ل م د:

لا يمكن أن يفهم الإصلاح إلا إذا عرفت أهدافه، وسوف نوجزها في النقاط التالية:[1]

-تحقيق تأثير متبادل فعلي مع المحيط الاجتماعي الاقتصادي وهذا بتطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والعالم الذي يحيط بها.

-ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي.

-ترسيخ أسس تسيير يرتكزعلى التشاور والمشاركة مع تشجيع الباحثين و تحفيز البحث بالتعاون، بالإضافة إلى خلق شروط ملائمة للتوظيف والاحتفاظ بالكفاءات الواعدة وهذا كذلك بإعطاء حرية أكبر للطالب طالما أن المبدأ هنا هو إتاحة الفرصة للطالب كي يصل إلى أعلى مستوى تسمح به مهاراته وقدراته.

نقصد بالنظام، نظام التكوين في كليات ومعاهد التعليم العالي التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، لذا فالمقصود بالنظام القديم هو الطريقة المتبعة في تكوين الطلبة قبل إدخال الإصلاحات الجديدة في الجامعة الجزائرية وفق هيكلة و مستويات محددة لكل التخصصات خلال سنوات وتنتهي بشهادات كما يلي:

- **التدرج المدى الطويل:** ليسانس في 4 سنوات، شهادة مهندس دولة في 5سنوات، شهادة الدراسات العليا DESفي 4 سنوات، شهادة طبيب في 7 سنوات، شهادة جراحة و طب الأسنان والصيدلي في 5سنوات.

- **التدرج المدى القصير:** شهادة الدراسات الجامعية المطبقة DEUAفي 3 سنوات.

- **الدراسات ما بعد التدرج:** شهادة الدراسات ما بعد التدرج المتخصص، ماجستر، دكتورا دولة.

وبعد التغيير في نظام التعليم العالي اعتمد نظام LMDكإصلاح جديد و المقصود به اعتماد هيكلة تكوين جديدة من خلال مرور الطالب ب 8سنوات من التكوين تتضمن 3 مستويات مهما كان التخصص كما يلي:

- **ليسانس:** تعني شهادة البكالوريا +3 سنوات من التكوين يتخرج الطالب إما بليسانس مهني أو أكاديمي.

- **ماستر:** تعني ليسانس أكاديمي+سنتين من التكوين يتخرج الطالب إما بماستر مهني أوأكاديمي.

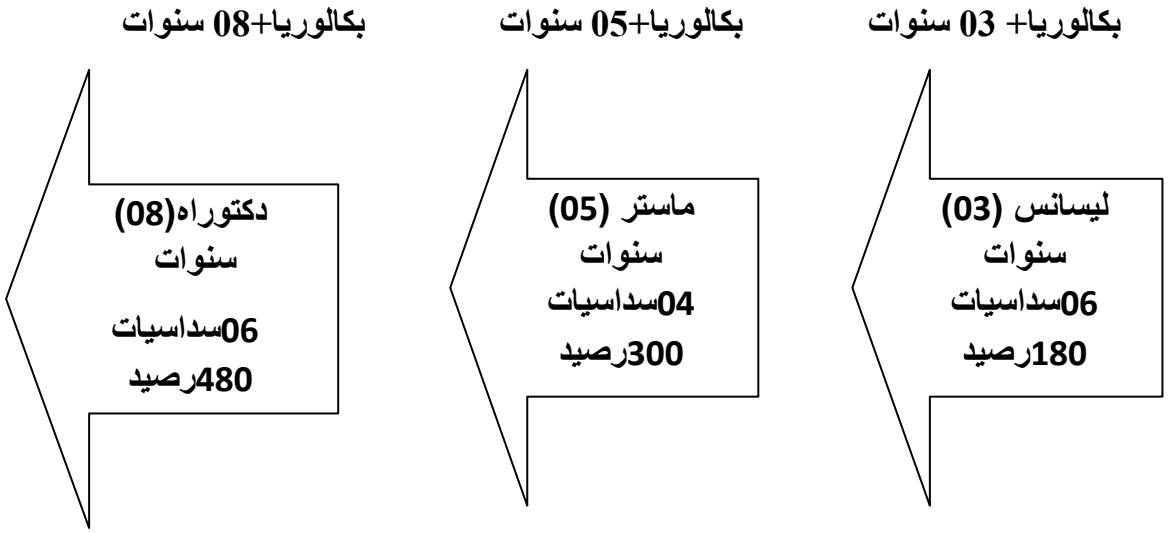
- **دكتوراه:** تعني ماستر +3 سنوات من التكوين .[2]

---

[1]-سولامي،الجامعة الجزائرية،تم الاطلاع عليه يوم:2019/10/12،على الساعة: 09:51 سا، من خلال الموقع:
https://www.Bib.univ-oeb.dz

[1] - عباس سمير، **الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام ل م د،-دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج-**،مذكرة لنيل شهادة ماجسترفي علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير، 2007-2008،ص34.

و نظام ل م د هو عبارة عن هيكلة جديدة لنظام التعليم العالي بدأ العمل به في الجزائر منذ سبتمبر 2004.[1]



شكل (01): -شكل يوضح الأطوار الثلاثة لنظام ل م د-

2-خصائص و مبادئ نظام ل م د:

أ- خصائص نظام ل م د:

- **التحويل:** يعبر عن الإمكانية الممنوحة للطالب لتغيير المسارات التكوينية و الجامعات.

- **الإحتفاظ:** يمكن للطالب الإحتفاظ بالمواد المتحصل عليها في الوحدات التعليمية في حالة تغيير المسار التكويني أو الجامعات.

ب- مبادئ نظام ل م د: يقوم نظام ل م د على ثلاثة مبادئ:

[2]- معهد الحقوق و العلوم الاقتصادية،**مفهوم نظام ل م د** ،المركز الجامعي- بريكة-، تم الاطلاع عليه يوم 2019/10/24،على الساعة 11:25سا، من خلال الموقع : **centre-barika-univ-batna .dz>18-système-LMD**

- **الرسملة:** إذ تعتبر تحصيل حاصل لخاصية الإحتفاظ المشار إليها أعلاه، أي أن الوحدات الدراسية المكتسبة لا مجال لإعادتها حتى لو تم التحويل من مؤسسة إلى أخرى، كما يمكن تحويل الرصيد (القروض) عند مغادرة المؤسسة الأصلية.

- **الحركية:** تمكن الطالب من تحويل ملفه البيداغوجي و تسجيله في أي مؤسسة جامعية في الجزائر أو خارجها.

- **الوضوحية:** تمكين سوق العمل من مقارنة شهادات ل م د بسهولة في إطار التشغيل.

3 -مزايا و أهداف نظام ل م د :

أ-مزايا النظام:

- تمكين طالب السنة الأولى من التأقلم مع الحياة الجامعية والتعرف بشكل تدريجي على الفروع و التخصصات المتاحة.
- يجيز للطالب التحول من مسار إلى آخر بيسر دون أن يفقد ما اكتسبه من أرصدة تعليمية.
- يتيح للطالب المتفوق إمكانية مواصلة دراسته في الماستر و الدكتوراه.
- يخفف من شروط الانتقال من سداسي لآخر.
- يتيح للطالب إمكانية برمجة الكثير من الحصص و الدورات التعليمية الفردية و الجماعية.
- يقرب الطالب من الأستاذ، من الإدارة، وهذا من شأنه أن يعزز قنوات الإتصال ويحسن في ضوء ذلك الأداء الفردي و الجماعي[1].

ب- أهداف النظام:

تهدف إعادة هيكلة نظام التعليم العالي بالجزائر إلى:

- تحسين نوعية التكوين الجامعي.

- تلاؤم نظام التكوين العالي مع باقي الأنظمة التكوينية في العالم.

- اقتراح مسارات تكوينية متنوعة و تكييفها مع الحاجيات الاقتصادية.

- تسهيل حركية الطلبة وتوجيههم.

- تثمين العمل الذاتي للطلبة.

[1] -ماهية نظام ل م د، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/10/24،على الساعة 13:15سا ،ص1، من خلال الموقع :**fd .univ-boumerdes.dz**

- تنصيب إجراءات لمرافقة الطلبة في أعمالهم.

- تثمين المكتسبات و تسهيل تحويلها.

- تنمية التكوين عبر مختلف مراحل الحياة إلى جانب التكوين الأولي.

- انفتاح الجامعة و التكوين على الخارج [1].

المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية في الجامعة الجزائرية:

لم يكن تغيير الجامعات لإداراتها من تقليدية إلى إدارات إلكترونية دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية فرضتها التغيرات العالمية، وقد فرض التقدم العلمي و التكنولوجي على هذه المؤسسات برفع جودتها و ضمان سلامة العمليات كلها كحفظ الملفات و تحويلها و تقريب المستفيدين من هذه الإدارت، وأيضا يعتبر عامل الوقت من أحد أهم العوامل المؤثرة في سيرورة آدائها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية و أسباب تبنيها في الجامعة الجزائرية .

1 - تعريف الإدارة الإلكترونية:

التعريف الأول: "الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب و شبكات الأنترنت و الإكسترانت و الأنترانت، التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات و الخدمات و توصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية و كفاءة و عدالة عالية". [2]

التعريف الثاني:"الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد، بمعنى آخر، فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء الإنتقال إلى الإدارة شخصيا لانجاز معاملاتهم ، مع ما يترافق مع ذلك من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات ، فهي تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث (اتصل و لا تنتقل) وتنقله خطوة للأمام بحيث يصبح (ادخل على الخط و لا تدخل في الخط) ". [3]

2- خصائص الإدارة الإلكترونية:

[1] -تم الاطلاع عليه بتاريخ2019/10/24 ،على الساعة 15:24سا،من خلال الموقع: **https://www .univ-setif2 .dz**

[2] -أمال دبلمي، **دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –وكالة أم البواقي-** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة أم البواقي:كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2014-2015، ص 47.

[3] -بوسليماني صليحة،مداخلة مقدمة تحت عنوان: **واقع و معوقات الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر:دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية**، جامعة محمد بوضياف،المسيلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 26-27نوفمبر2018.

-الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، بمعنى أن الإدارة الالكترونية بإمكانها استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على استنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

-الانتقال من نظم المعالجة التحليلية التقليدية إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية انطلاقا من أن نظم المعالجات التقليدية لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة و السريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمر للبيانات و انتاجا مستمرا للمعلومات.

-العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الالكترونية من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات الحديثة مثل شبكة الانترانت و الاكسترانت.

-تحول المنظمات من الهياكل المركزية الوظيفية إلى الهياكل التنظيمية اللامركزية المرنة المستندة إلى المعلومات و العمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه، وهكذا فقد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، وكذلك فان تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أسهمت في تغيير مضامين و ظائف العملية الإدارية التقليدية إلى تغييرات جوهرية في وظائف التنظيم و اتخاذ القرارات.[1]

3- أهمية الإدارة الالكترونية:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات و البيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال نواحيها على الشبكة الداخلية (الانترانت) و إمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت و المكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود.

- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

- سهولة و سرعة وصول التعليمات و المعاملات الإدارية إلى الموظفين و الزبائن.

- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالنيابة عن الدوائر الأخرى.

[1]-تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/10/15،على الساعة 15:24سا، من خلال الموقع:
http://www.new-educ.com

- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة و هو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

- الفرص و المزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية لمنظمات الاعمال ومن بينها:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزياة ربحية المنظمة.

- تحسين جودة المنتجات و زيادة درجة تنافسية المنظمة.[1]

4-أهداف الإدارة الالكترونية:

- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية.

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

- تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة.

- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

- توفير البيانات و المعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

- التعلم المستمر و بناء المعرفة.

- زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و متابعة وإدارة كافة الموارد.[2]

[1] -أحمد فتحي الحيث، **مبادئ الإدارة الالكترونية**، ط1، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015،ص 15.
[2] -محود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، **المعرفة و الادارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة**، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع،2011،ص ص 291،292.

خلاصة الفصل :

انطلاقا من الفصل الثاني و من خلال ما تطرقنا إليه من تعريف الجامعة ومراحل تطورها ووظائفها ومؤشرات التعليم العالي في الجزائر يتبين أن هذا القطاع عرف نموا وتحولا كيفيا لا نوعيا، حيث انه وبالرغم من المجهودات المبذولة من قبل الدولة في ميدان البحث العلمي إلا أنه لا يزال يعاني تأخرا وتراجعا واضحين في الاداء وفي انجاز البحوث وإنتاج المعارف العلمية حيث أن التعليم العالي والجامعات الجزائرية تعيش تدني حاد في المستوى العلمي ومخرجاتها وافتقارها لخبرات وتجارب علمية وهكذا أضحى مستوى التعليم العالي جد متدني مقارنة بانجازات الدول المتطورة في الوقت الذي تتصنف هذه الأخيرة في أرقى مستويات الترتيب وتظهر الجامعات الجزائرية في ذيل الترتيب، ويتضح لنا مما سبق أن الجامعات الجزائرية ومخابر البحث العلمية و قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بصفة عامة تقوم باستيراد التجارب الناجحة في دول متقدمة و نسخها على الجامعات الجزائرية دون دراسة الظروف الداخلية و الخارجية لها، وهذا ما سيؤول بها إلى الفشل .

يشهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة معلوماتية كانت تكنولوجيات الإتصال والإعلام العامل الحاسم في هذه التحولات والتغيرات،والتي مست العديد من القطاعات من بينها قطاع التعليم العالي، وجامعة مولود معمري - تيزي وزو- مثلها مثل باقي جامعات الجزائر، قامت برقمنة خدماتها لمواكبة العصرنة وتحقيق التطور و من بين الإستراتيجيات التي تبنتها هي تطبيق المنصة الرقمية progres،ولقد تناولنا في هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول : **نبذة عن جامعة مولود معمري تيزي وزو.**

المبحث الثاني: **تطبيق المنصة الرقمية progres في جامعة مولود معمري تيزي وزو**

المبحث الثالث: **تشخيص مقاومة تطبيق نظام progres في جامعة مولود معمري - تيزي وزو-**

المبحث الأول: نبذة عن جامعة مولود معمري تيزي وزو

تعتبر جامعة مولود معمري من بين الجامعات الجزائرية التي أنجبت العديد من الباحثين والمفكرين و الكوادرالتي ساهمت في ارتقاء البلاد عامة و الجامعة خاصة،وسوف نقوم في هذا الفصل بتعريف الجامعة و بعض التغييرات التي قامت بها.

المطلب الأول: تعريف جامعة مولود معمري تيزي وزو:

تأسست جامعة مولود معمري بتيزي وزو بموجب الخريطة الجامعية لسنة 1977-1974، و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-77 الصادر بتاريخ 20 جوان 1977 ،وسميت بهذا الاسم تخليدا للكاتب الأمازيغي "مولود معمري" و هي مؤسسة عامة متعددة التخصصات [1]،حيث دشنها الرئيس الراحل هواري بومدين كمركز جامعي أولا، و كان مقرها آنذاك مركز العجزة لوادي عيسي، ثم ضمت إليها ثانوية حسناوة سنة 1978 كملحقة للمركز الجامعي،و تضم اليوم جامعة مولود معمري أكثر من 49392طالب و 09 كلية،إضافة لحرم تمدا، و 29 قسم .

-كلية الهندسة و البناء

-كلية الاداب و اللغات

-كلية العلوم

-كلية الحقوق و العلوم السياسية

-كلية العلوم البيولوجية و الزراعية

-كلية العلوم التجارية تسيير و اقتصاد

-كلية الهندسة الكهربائية و الكمبيوتر

-كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

-كلية الطب

-حرم تامدة[2]

[1]- تم الإطلاع عليه بتاريخ:2019/09/26،على الساعة:13:05ساء،من خلال الموقع:www.ummto.dz

[2]-تم الاطلاع عليه بتاريخ:2019/12/28،على الساعة:15:50،عبر الموقع: ummto.dz/facultes-univ

.

عرفت المكتبة الجامعية التي تأسست في أكتوبر 1977 في بالمركز الجامعي لتيزي وز،عدة عمليات نقل إلى غاية سنة 1983 حيث استقرت منذ ذلك التاريخ و إلى يومنا هذا بالبناية الحالية المخصصة لها و التي تقع بالمدخل الشرقي لجامعة مولود معمري [1].

شكل (01): **- صورة توضح المدخل الرئيسي لجامعة مولود معمري - تيزي وزو-**

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لجامعة مولود معمري تيزي وزو:

تتكون جامعة مولود معمري بتيزي وزو من مجموعة من صانعي القرار،الهيئات التعليمية،الكليات و الأقسام،وتحتوي الجامعة على مجموعة من الهياكل الإدارية و الفنية المشتركة.

تشمل الجامعة على جملة من الإداريين و الموظفين و تترتب كلها اعتمادا على التسلسل الهرمي،وهذا ما سيتم توضيحه في الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة مولود معمري -تيزي وزو-:

[2] -المركز الوطني الجزائري،**جامعة مولود معمري تيزي وزو**،الفهرس العربي الموحد 2019،تم الإطلاع عليه يوم: الخميس 05ديسمبر2019،على الساعة12:12سا،من خلال الموقع: https://www.aruc.org/web/auc-dz/university-mouloud-mammeri-tizi-ouzou

المبحث الثاني:تطبيق المنصة الرقمية progres في جامعة مولود معمري تيزي وزو

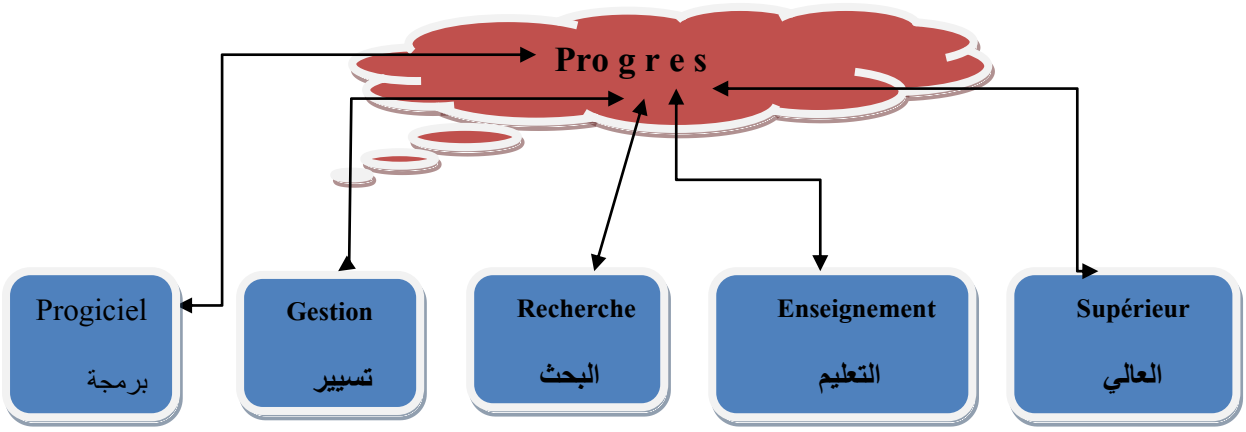
أخذت جامعة مولود معمري في تيزي وزو، سعيا لرقمنة جل خدماتها وذلك باعتماد منصة progres، التي سوف نقوم بالتفصيل فيها في المطالب اللاحقة.

شكل (02): - الصفحة الرئيسية للمنصة الرقمية progres -

المطلب الأول: تعريف المنصة الرقمية progres.

بالتعاون مع الإتحاد الأوربي،قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بتحويل القطاع بمختلف مؤسساته إلى الرقمي، للتكيف مع الإمتيازات التي توفرها تكنولوجيات الإعلام والاتصال،حيث بدأ مشروع المنصة الرقمية سنة 2012 أين تم دراسة وظائف التعليم العالي ثم استنتاجها وتدوينها بدقة،بعدها عامين آخرين تم تصميم البرنامج المعلوماتي، حيث سلم في 2016 ،وبصفة عامة تم استعماله في تسجيلات الطلبة الجدد حاملي شهادات البكالوريا،ثم بعض الخدمات الجامعية كالنقل،الإيواء،المنح،التحويلات،وحتى الطلبة الأجانب حيث يمكنهم التسجيل بأنفسهم من موقع سكناهم،ليتوسع بعد ذلك للماستر و الدكتوراه[1].

شكل (03): - شكل يوضح معنى مصطلح "progres"-



[1]- مقطع فيديو،**نظام progres في صلب التحول الرقمي لقطاع التعليم العالي**،تم الاطلاع عليه عبر يوتوب،بتاريخ 2019/11/17،على الساعة17:53سا.

- حسب السيد **"جمال بوخزاطة"** فإن هذا النظام اعتمدته معظم دول العالم مثلا في فرنسا يسمى **"PGI أي PROGICIEL DE GESTION D'INTEGRE"** "حزمة برامج الإدارة المتكاملة"،أما في الجزائر تم الإجماع على تسميته بنظام **" PROGRES"** حيث تم تصميم هذا البرنامج ليتكيف و ينسجم مع هيكلة النظام الوطني للتعليم العالي،والذي أصبح يشكل اليوم أولوية بالنسبة للقطاع من أجل الانتقال به إلى مصف الأنظمة الرقمية.

"..... ويقول **الأستاذ جمال بوخزاطة:** أنها ليست فقط أرضية (منصة رقمية) بل هي نظام كامل ومتكامل موزع في وحدات،وهناك وحدتين أساسيتين هما: التكوين و البحث وهذه الوحدتين مدعمتين بوحدات أخرى وهي:تسيير الموارد البشرية،التسيير المالي والمحا سباتي،تسيير الممتلكات،تسيير الروابط connecteurs،لوحات القيادة،ونحن نقوم بتطبيقه تدريجيا".

- حسب أيضا الأستاذ **"محمد مستغانمي":**مدير الشبكات و الإعلام و الاتصال بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي،أنه نظام أوبرنامج معلوماتي معقد يتطرق لجميع ميادين الحياة المستعملة في الحياة الجامعية.....وكان حتمية لأي قطاع وجب عليه أن يمشي في إطار العصرنة وينخرط في سياسة الدولة الجزائرية التي تعمل على عصرنة الإدارة"[1].

- يعرف أيضا على أنه:" نظام معلوماتي يمكن من تسيير شامل لكل شؤون الجامعة " [2].

- ومنصة PROGRES:"هي اختصار حزمة برامج تسيير البحث العلمي و التعليم العالي،وهي عبارة عن نظام معلوماتي مدمج لقطاع التعليم العالي و البحث العلمي"[3].

-

[1]- المرجع نفسه.

[2]-منصة بروجرس،تم الإطلاع عليه من خلال الموقع: http://vrp-univ-batna.dz .

[3]-مقابلة مع السيدة:نسيمة حمواني،مهندسة وتقنية في الاعلام الالي،بتاريخ 2019/06/10 على الساعة 11:00سا.

-تخفيف العبء على المستخدمين وذلك بربح الوقت و تقليل التكلفة.

المطلب الثاني:مجالات تطبيق المنصة الرقمية PROGRES:

لقد عولت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي على رقمنة قطاعها،ولتسهيل العملية الإدارية و التواصل بين الإدارات الجامعية والطلبة تم تعميمه على كل فئات الجامعة من طلبة،إداريين وأساتذة،وسوف نقوم بالتفصيل فيها كما يلي :

أ / فئة الإداريين:

- تسجيل الطلبة الجدد والطلبة الأجانب،الشهادات والتكوين،وتسييرالحياة الطلابية بكل ما فيها من نقل،الإقامة الجامعية والمنح .

- متابعة المسار المهني وتسيير شؤون الأساتذة و الموظفين وحتى الأجور .

- عروض التدريب.

- تنظيم وتتبع فترة الإمتحانات بكل تفاصيلها (عدد الطلبة الممتحنين،الغائبين و الحاضرين،عدد الأساتذة المراقبين،عدد الأوراق،قاعات الإمتحانات) وفي حالة غياب أو نقص أحد هذه الموارد فهذه المنصة ستقوم بكشفها من كل قسم وتخصص إلى الوزارة ،الغرض منه تحقيق الشفافية .

وفيما يلي موقع الولوج إلى المنصة الرقمية:

شكل (04): **- موقع دخول الإداريين للمنصة الرقمية PROGRES-**

ب/ فئة الأساتذة :

- تقييم و تسجيل علامات الطلبة.
- التعليم الإلكتروني.
- الإتصال بالإدارة و الطالب.

وحتى يتمكن أي مستخدم من كل الفئات الجامعية من الدخول واستخدام المنصة الرقمية،لابد من امتلاكه لحساب شخصي يتكون من (اسم المستخدم و رقم سري) يتحصل عليه من طرف الإدارة

وبالضبط من طرف تقني سامي في الإعلام الآلي، فمنها ما تم تطبيقها و منها من أخذت كنقاط إستراتيجية ولم تطبق بعد.

- ✓ **فمجالات التقييم وتسجيل العلامات و التعليم الالكتروني لم يطبق بعد هذه المنصة**

ج/ استخدام المنصة الرقمية من طرف الطلبة:

قبل الشروع في ذكر مجالات الاستخدام،لا بد أن يكون في علم الطلبة أن هناك بعض الوثائق عند التسجيل عبر المنصة، يجب أن تحول إلى وثيقة (PDF)،عند اختيار الجامعة ،لا بد من معرفة أن الدراسة في الماستر تتحكم فيها المقاعد البيداغوجية،المعدل (معدل القبول في التخصص) والسيرة الذاتية للطالب،ولا بد أيضا من أن يكون لكل طالب حساب (GMAIL) لتأكيد اختياراته و قبوله أو رفضه.

- التسجيلات: كانت بداية التسجيلات عبر المنصة في 2016 بالنسبة للطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا،بعدها السنوات الثانية و الثالثة ،بحيث أنه لكل طالب التحق بالجامعة ابتداء من سنة 2016 حساب و رقم سري يتبعه طيلة مساره الجامعي إلى غاية تخرجه و ما بعده.

ويتم الدخول للمنصة عبر الموقع التالي:

شكل (05): **-الموقع الرسمي للتسجيل عبر المنصة الرقمية PROGRES-**

progres.mers.dz/webinscription

- التوجيه.
- الامتحانات و الإعلانات
- المسابقات والشهادات.

- الحياة الطلابية:المنح، الإيواء،النقل.

-عروض التكوين والمسابقات: في صدد الدراسة[1].

- تسجيلات الماستر والدكتوراه: بدأت عملية تسجيلات الماستر و الدكتوراه في سبتمبر 2018،حيث أنه يسمح لكل طالب الولوج لموقع المنصة بعد إدخال (اسم المستخدم و كلمة السر)الخاصة به، ومن ثم يقوم بتتبع خطوات التسجيل التي يتلقاها من المنصة الرقمية.

[1]-مرجع سابق،مقابلة مع السيدة حمواني نسيمة:تقني سامي في الإعلام الآلي،بتاريخ 2019/06/10،على الساعة11:00سا.

وفيما يلي المواقع الرسمية للدخول للمنصة :

شكل(06): **- موقع الولوج للتسجيلات عبر الأرضية (ماستر)-**[1]

Progres.mers.dz/webmaster

[2]-مدونة التربية و التعليم،موقع تسجيلات الماستر2020/2019،تم الاطلاع عليه بتاريخ2019/12/24،على الساعة 11:12سا،عبر الموقع:**https://www.e-onec.com**

شكل (07): **- موقع الولوج للتسجيلات عبر الأرضية (دكتوراه) -** [2]

Progres.mers.dz/webdoctorat

المصدر:-موقع الدراسة الجزائري،بوابة التسجيل في الدكتوراه 2019،تم الاطلاع عليه بتاريخ2019/12/24،على الساعة:11:15سا،عبر الموقع:**https://eddirasa.com**

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة :

لقد طبقت جامعة مولود معمري كغيرها من الجامعات الجزائرية المنصة الرقمية progres،بغرض رقمنة كل الخدمات الجامعية،ولكن واجهتها تحديات كانت السبب الذي دفع بنا لمحاولة دراستها كحالة تخدم موضوع بحثنا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

أولا /مجتمع الدراسة:

تعتبر العينة أكثر الأدوات اِستعمالاً في مثل هذه البحوث،ونظرًا لصعوبة الاتصال بكل فئات الدراسة ونظرًا لما تحققه من نتائج صادقة وملموسة، قمنا بإختيار عينة عشوائية تتكون من الإداريين،الأساتذة والطلبة بغرض الوقوف على مختلف وجهات النظر لديهم حول موضوع مقاومة التغيير التنظيمي،وكون تطبيق المنصة الرقمية تمس الفئات السالفة الذكر باعتبارها المساهمة في دعم وقبول التغييرأوالعكس ودورها في إحداث التغيير.

ثانيا /أدوات الدّراسة:

1: الملاحظة: اعتمدنا أيضا على الملاحظة لجمع المعلومات وذلك بمراقبتنا لمجريات العمل داخل المصلحة،ما ساعدنا في فهم الظروف المحيطة به،بحيث قمنا برصد مجموعة من السلوكات الخفية و الغير الظاهرة ،هذا ما ساهم في تقصي الحقائق واكتشاف بعض النقائص .

2:المقابلة: إعتمدنا على مقابلة مباشرة لجمع البيانات الأولية لسير العمل،واشتملت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة،والتي احتوت ثلاثة محاور بغرض الحصول على أكبر قدر من المعلومات المهمة التي قد تفيد البحث،ولقد تمت هذه المقابلات مع نائب رئيس الجامعة،رئيسة مصلحة التنظيم البيداغوجي،تقني سامي في الإعلام الآلي،رئيسة مصلحة

التدريس بقسم العلوم السياسية،مجموعة أساتذة قسم العلوم السياسية،والمنظومة الطلابية لجامعة مولود معمري.

المطلب الثاني: تشخيص مقاومة تطبيق المنصة الرقمية progres في جامعة مولود معمري –تيزي وزو–:

أولا: فئة الإداريين:

قمنا بإجراء مقابلة مع مجموعة من الإداريين ،و على رأسهم نائب" **رئيس الجامعة**"، "**تقنية سامية في الإعلام الآلي**" و أيضا"**رئيسة مصلحة التنظيم البيداغوجي**"،أما في قسم العلوم السياسية فقمنا بإجراء مقابلة مع "**رئيسة مصلحة التدريس**".

والتمسنا من خلال هذه المقابلات أن فئة الإداريين المتمثلة في كل من"**نائب رئيس الجامعة ،التقنية السامية في الإعلام الآلي)** ،يمتلكون معلومات حول هذه المنصة الرقمية،حيث بدأ العمل بها سنة 2016 وذلك بتسجيل الطلبة الجدد الحاصلين على شهادات البكالوريا،أما مستوى الماسترفلم يتم العمل بها حتى سنة 2018،أما الإداريين في الأقسام فمعلوماتهم عن المنصة عامة و سطحية وأغلبيتهم لم تفدنا بمعلومات بسبب عدم تكوينهم .**(الإجابة على أسئلة المحور الأول).**

أما بخصوص تعاملهم مع المنصة فهم متفقين في تطبيقها لأنها تحقق الشفافية والإنصاف والقضاء على البيروقراطية في التعامل،وتخفف من مهامهم ومسؤولياتهم، و ربح الوقت وذلك بالقضاء

على الطوابير،وقلة التكاليف،ويقومون باستخدامها لأغراض بيداغوجية ،وتسهيل عملية الرقابة في تسيير كل شؤون الجامعة. **(الإجابة على أسئلة المحور الثاني).**

وفيما يتعلق بتقييمهم لتطبيق المنصة، فهناك من صرح بأنها سهلة التطبيق لحد ما وهذا بعد التعود على استخدامها،إذ تمت برمجة حصص تدريبية للتكوين في شهر سبتمبرمن سنة 2019[1]،أما موظفي إدارات الأقسام فلم يتم تكوينهم بعد، ومن بين العراقيل التي واجهتهم صعوبة استخدام المنصة (جد معقدة)،ضعف تدفق شبكة الانترنت من جهة،ومن جهة أخرى نقص الإمكانيات التي تمثلت في الوسائل التكنولوجية الحديثة [2]،فمازالت المؤسسة تعمل بوسائل قديمة.**(الإجابة على أسئلة المحور الثالث).**

بعد تحليلنا للمقابلات التي قمنا بإجرائها مع مختلف الإداريين، توصلنا إلى أن المعلومات الخاصة بالمنصة الرقمية مركزة في يد المسؤولين فقط،وعلى رأسهم "نائب رئيس الجامعة المكلف بالبيداغوجيا"،و"التقنيين الساميين في المصلحة"و أيضا" رئيسة المصلحة"،في انتظار اجراء دورات تكوينية للإداريين في مختلف الأقسام و المصالح ليتم تعميمه وجعله أكثر وضوحا.

ثانيا/ فئة الأساتذة:

قمنا بإجراء مقابلات مع مجموعة من أساتذة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،حيث أفادنا البعض منهم بإجابات عامة حول المنصة الرقمية،قال أن هذه المنصة تساعد على جمع المعلومات بسهولة و لا بد من اعتماد مثل هذه المنصات للتماشي مع التطورات التكنولوجية نظرا للحاجة الماسة لها.**(الإجابة على أسئلة المحور الأول).**

[1]-مقابلة مع السيدة**"حمواني نسيمة":** تقني سامي في الإعلام الآلي:يوم

[2]-مقابلة مع السيدة **"بوسنو فهيمة "**:رئيسة مصلحة التدريس في قسم العلوم السياسية..

أما تعاملهم مع المنصة الرقمية فهناك من أيد تطبيقها،كونها تساير التطور التكنولوجي،وكون الأستاذ المؤيد يتقن استخدام الإعلام الآلي[1]،غيرأن هناك فئة عارضت تطبيقها و يتجلى ذلك في عدم إتقانها للوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة وزيادة أعباء العمل،والسبب الرئيسي هو أن هذا النظام معرض للجوسسة و القرصنة من طرف الدول الأجنبية[2]، فالبرغم من تأخرهم في استخدامهم لها و تخوفهم من النتائج السلبية المتوقعة،إلا أنهم يأملون في اعتماد برامج ومنصات الكترونية بأيادي جزائرية وآمنة سعيا لتحقيق الفعالية و الجودة.**(الإجابة على أسئلة المحور الثاني).**

ومن حيث التقييم،هناك من الأساتذة من فضل أساليب العمل التقليدية وذلك لتعوده عليها وأيضا لسهولة استخدامها،أما البعض الآخر فإنه فضل الأساليب الحديثة لسرعة وصول المعلومات واستقبالها،إذ هناك فئة قليلة تم تكوينها سطحيا ،حيث أن مدة التكوين القانونية هي 3سنوات في حين أن تلك الفئة تكونت لمدة سنة واحدة فقط [3]،أما الفئة التي لم يتم تكوينها في تطبيق هذه المنصة أصبحت نظرتهم تشاؤمية تجاهها، هذا ما التمسناه حين طلبنا إجراء مقابلات معهم و عدم تمكنهم من إفادتنا بأرائهم بخصوص هذه المنصة .**(الإجابة على أسئلة المحور الثالث).**

ثالثا / فئة الطلبة:

قمنا بإجراء مقابلات مع مجموعة من طلبة جامعة مولود معمري- تيزي وزو- من مختلف التخصصات،وعلى رأسهم الطالب**" توات اعمر"**،طالب في قسم اللغات وعضو منسق في المنظومة الطلابية في جامعة مولود معمري- تيزي وزو-،و من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها، اتضح لنا أن أغلبية الطلبة لا يعرفون منصة progres،أما الأقلية التي تمثلت في أعضاء المنظومة الطلابية،كانت لديهم معلومات كافية حولها،وعارضوا تطبيقها في الجامعة بشدة، ويقول الطالب:"بعد اكتشافنا بأن الهدف من هذه المنصة هو تقليص عدد الملتحقين بالماستر بالتطبيق الغير مباشر "لمبادىء نظام ل م د " وبسبب المشاكل الكبيرة التي يلاقونها في تأطير طلبة الماستر، وبالتالي (تطبيق هذه المنصة جاء ليتماشى مع نظام "ل م د" الذي تم استيراده من فرنسا) والهدف منه هو ليس تسهيل التسجيلات للطلبة أو الأساتذة أو

[1]- مقابلة مع الدكتور"طبوش سفيان":أستاذ في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية بجامعة مولود معمري "تيزي وزو"،بتاريخ 2019/12/10،على الساعة 11:30سا.

[2]-بلال عقاب،عبد الحفيظ ميلاط حنظام بروقراس يعتبر خطرا>،تم الإطلاع عليه يوم: 2019/12/25،على الساعة 13:05سا،عبر الموقع: **https://www.elhayatonline.com .**

[3]- مرجع سابق،مقابلة مع الدكتور"طبوش سفيان"

تسهيل المهام الإدارية ،و إنما لخدمة أهداف خفية لا يعرفها سوى من جاء بهذا النظام وطبقه[1].**(الإجابة على أسئلة المحور الأول).**

لقد رفض طلبة جامعة مولود معمري – تيزي وزو- تطبيق هذه المنصة الرقمية، ولم يعارض الطلبة هذا القرار لو كانت الغاية منه خدمة مصلحة الطلبة و الجامعة ،و سبب دخولهم في إضراب السنة الماضية 2018 ،يكمن في صعوبة التسجيلات لفئة 20% بحيث أن الطلبة المتحصلين على شهادات البكالوريا ابتداءا من 2016 ليس لديهم صعوبة لأنهم يتسجلون بطريقة عادية وهي فئة 80% ،أما الفئة الأولى التي تمس كل من (خريجي النظام القديم ،المسجلين عن بعد)،خاصة و أن عدد المقاعد في الماستر جد محدد، ،فقبل اعتماد تطبيق هذه المنصة كانت التسجيلات عادية و تقام على مستوى إدارات الأقسام،وذلك بفتح فترات تسجيل وكل طالب يحمل ملفه الشخصي و يودعه على مستوى قسمه،ونفس الشيء بالنسبة للطلبة الأجانب،وفجأة تم تطبيق هذه المنصة دون أي إنذار مسبق أو دون تقديم أدنى فكرة حولها،وطلبة قسم اللغات كان أول من أنهى الدراسة و بدأ التسجيلات، إلا أنهم لاقوا صعوبات في الدخول لموقع المنصة لما فيها من مشاكل عديدة مثل الضغط ،ذلك بأنه في فترة التسجيلات ،كل الطلبة الذين أنهوا دراستهم يدخلون للموقع بغرض التسجيل أو الإطلاع على التخصصات، وهذا الضغط يرجع لتمركز المنصة في يد الوزارة،وخير دليل على ذلك هو عدم اطلاعنا على معلومات ولا قرارات أو تعليمات قدمتها الوزارة للجامعة،وبعد عقد عدة اجتماعات مع الجهات المعنية تم التصريح بأنه قرار لا يمكن الرجوع فيه لأنه شامل ومطبق في كل جامعات الجزائر،وأنه "تم تطبيقه كتجربة أولى ثم بعد تقييمه سنقوم بتغيير ما يجب تغييره"، وبالتالي أوقفنا الاضراب مؤقتا هذا و لأن البلاد تمر بفترة حساسة ولا بد من تسليط الضوء على مصلحتنا المشتركة ،وهي تحقيق الامن و الاستقرار للبلاد و مساندتنا للحراك الشعبي ،ولكن هذا لم يمنعنا من مواصلة قضيتنا داخل الجامعة،وبالتالي الإضراب أتى أكله وذلك بعودة بعض الأقسام لأساليب التسجيل الأولى ،أي التسجيل يكون في إدارات الأقسام في انتظار تصحيح أخطاء هذه المنصة و اكمال نقائصها.**(الإجابة على أسئلة المحور الثاني).**

وتعرف الجامعة أيضا عرقلة في السير و غلق الطرقات وبالتالي إعاقة اتصالهم بإدارات أقسامهم من قريب أو من بعيد،ومن بين العراقيل أيضا هو تعقد استخدام المنصة،ضعف الانترنت،الازدحام الكبير الذي يعرفه موقع المنصة خلال فترة التسجيلات.**(الإجابة على أسئلة المحور الثالث).**

[1] -مقابلة مع الطالب**" اعمر توات"**،طالب وعضو في المنظومة الطلابية لجامعة مولود معمري –تيزي وزو-،بتاريخ:2019/11/27،على الساعة:13:05سا.

انطلاقا من المقابلات التي أجريناها مع الفئات الثلاث: تبين لنا أن تطبيق إدارة جامعة مولود معمري – تيزي وزو- للمنصة الرقمية،قد لاقت مقاومة بأشكالها المختلفة ،بحيث أن مقاومة فئة الأساتذة و الإداريين كانت مستترة وفردية إذ لم يتم ذكر أي اضراب تم تسجيله من طرفهم ،وذلك لأنهم لم يتلقوا بعد حصص تكوينية خاصة بالمنصة،أما بخصوص الإداريين في هذه الجامعة، فقد انحصرت عملية التكوين على الفئة التي تعمل في "مصلحة التنظيم البيداغوجي "، وكانت فئة الطلبة الأكثر معارضة لتطبيق المنصة الرقمية **progres**،وكان شكل المقاومة علنيا و جماعيا لأنه مس كل الطلبة حيث كان هناك إجحاف في حقهم ،إذ لم يأخذ بعين الإعتبار ظروف الطلبة و الظروف المناخية التي تعرقل من سيرشؤون الجامعة ،ومن جهة أخرى لاحظنا أن التعامل مع هذه المقاومة كانت بتجاهل الجهات المعنية بتطبيق المنصة لمطالب الطلبة ،واجراء دورات تكوينية سطحية للمستخدمين.

لقد لاحظنا تطبيق صورة الأسلوب الدفاعي الذي تمثل في سد الثغرات والنقائص التي تنتج عن العملية التغييرية (تطبيق المنصة الرقمية) بعد تعرضها لمقاومة التغيير من طرف الفئات الثلاث السالفة الذكر.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

من أجل بلوغ الهدف من الدراسة المتمثل في إبراز أثر مقاومة مستخدمي المنصة الرقمية progres المتمثلين في فئة(الإداريين ،الأساتذة والطلبة) ،على إدارة التغيير في جامعة مولود معمري – تيزي وزو- قمنا بصياغة :

- ✓ **الفرضية الرئيسية:** والتي افترضنا من خلالها بأن إدارة التغيير التنظيمي تخضع لتأثيرمقاومة التغيير،وهذا ما قمنا بتأكيده ولمسناه في بحثنا وأيضا في الجانب التطبيقي للدراسة،والتي أبرزت أن هناك علاقة طردية و تكاملية بين المتغيرين ،بحكم أن كل التنظيمات التي تحدث تغيير تتعرض لمقاومة ،وتختلف درجة المقاومة حسب درجة التغيير وحسب درجة الضرر الذي سببه التغيير.
- ✓ **اختبار الفرضية الأولى:**

اتضح لنا من خلال الدراسة ،أن مقاومة التغيير لها تأثير إيجابي لأنها دفعت الجهات المعنية بإعادة النظر في النقائص التي كانت تتخلل هذه المنصة الرقمية ، حيث التمسنا جهل أغلبية الأساتذة و الإداريين للمغزى من تطبيق هذه المنصة ،لذلك تعذر علينا الحصول على المعلومات الكافية حولها،هذا وإن دل على شيء إنما يدل على عدم تكوينهم حول مشروع المنصة وشرح الغاية منها ،والفئة التي كانت أشد معارضة هي فئة الطلبة حين قامت باضراب شل سير العمل البيداغوجي،تنديدا بما تحمله المنصة من

تعقيدات تعيق مسارهم الجامعي وهذا ما يتماشى مع الجانب النظري للدراسة،هذا ما يؤكد صدق الفرضية موازاة مع نتائج الدراسة الميدانية .

- ✓ **اختبار الفرضية الثانية:**

ومن خلال دراستنا في الفصل الثاني لمسار الجامعة الجزائرية و مدى تأثرها بالتغييرات الحاصلة في بيئتها،تبين لنا أن الإصلاحات و التغييرات التي قامت بها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي التي تجلت في تطبيق نظام (ل م د) الذي باء بالفشل والدليل على ذلك هو ارتفاع نسبة الطلبة الراسبين في السنوات الأولى ما سبب في خلق اكتظاظ الجامعات،وأيضا عدم تماشي التخصصات ومتطلبات السوق ما جعل الطلبة يعيشون شبح البطالة،والانتقال من أساليب (الإدارة التقليدية)إلى (أساليب الإدارة الالكترونية) التي تسعى من خلالها لتحقيق الجودة و الفعالية نجدها ذات تأثير على الجامعة الجزائرية،وهذا ما لمسناه في دراستنا للإصلاحات الأخيرة التي قامت بها الوزارة.

- ✓ **اختبار الفرضية الثالثة:**

ومن خلال دراسة حالة تطبيق المنصة الرقمية بروجرس، في جامعة مولود معمري –تيزي وزو- ،تبين لنا أنها تمثل نموذجا لتأثير مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي ،وهذا يبرز لنا من خلال قيام الطلبة بإضرابات،جهل أغلبية الأساتذة و الإداريين لتطبيق هذه المنصة و الغاية منها ماخلق في أذهان المستخدمين حالة من الشك و الحيرة حول الأيادي التي استوردت هذه المنصة و فرضتها كأرضية تعمل بها الجامعات الجزائرية،وهذا ما لفت إنتباه المعنيين و الغير معنيين بهذه القضية المتمثلة في مقاومة تطبيق المنصة الرقمية في جامعة مولود معمري –تيزي وزو- ،ودفعت بهم بالبحث و التقصي حول أصل هذه المنصة،وهذا ما بينته لنا المقابلات التي أجريناها مع مختلف الفئات في الجامعة،منها فئة الطلبة التي عارضت تطبيق هذه المنصة علنيا وفئة الأساتذة و الإداريين الذين قاوموا تطبيقها ولكن بصمت.

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

سيدي: نحن بصدد إنجاز مذكرة بعنوان أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية

-دراسة حالة مقاومة تطبيق المنصة الرقمية progres بجامعة مولود **معمري تيزي وزو-**

الطالبتان:

الأستاذ : **-** بوحوالي كهينة

- مسعودي حكيمة

تقديم الموضوع:

يسرنا أن نجري معك هذه المقابلة للاستفادة من رأيك وملاحظاتك التي سوف تقدمها لنا حول تطبيق المنصة الرقمية progres بإجابتك على بعض الأسئلة، لذلك فإجاباتك الصريحة سوف تكون لها أهمية كبيرة في الحصول على نتائج صحيحة و حقيقية لاستخدامها لأغراض البحث العلمي، و إننا نشكرك على تعاونك ومساهمتك في إنجاح عملنا، ولك منا فائق الاحترام و التقدير.

إليك هذه الجملة من الأسئلة:

أ - المحور الأول:معلومات عامة حول المنصة الرقمية progres

1-ماذا تعرف عن منصة progres؟

- .....
.....
.....

2-ما رأيك في اعتماد وزارة التعليم العالي و البحث العلمي المنصة الرقمية progres؟

- .....
.....
.....

ب - المحور الثاني: التعامل مع المنصة الرقمية progres

1- هل أنت مع أو ضد هذا النظام ؟ و لماذا؟

- .....
.....
.....

2-هل يخفف من أعبائك أم يزيدها تعقيدا؟

- .....
.....
.....

3-هل سبق وان استخدمت المنصة؟ و لأي غرض؟

- .....
.....
.....

4-ماهي الأهداف التي ترجوها من تطبيق هذه المنصة؟

- .....
.....
.....

ج - المحور الثالث: تقييم المنصة الرقمية progres

1-أي من أساليب التسيير تفضل؟ التقليدية أم الحديثة؟

- .....
.....
.....

2-هل تم تكوينكم أو إجراء دورات تكوينية حول هذه المنصة؟

- .....
.....
.....

3-ماهي العراقيل التي واجهتها عند استخدامك منصة progres؟

- .....
.....
.....

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

سيدي: نحن بصدد إنجاز مذكرة بعنوان أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي

-دراسة حالة مقاومة تطبيق المنصة الرقمية progres بجامعة مولود **معمري تيزي وزو-**

السيد(ة): الطالبة : بوحوالي كهينة

المنصب : الطالبة: مسعودي حكيمة

تقديم الموضوع:

يسرنا أن نجري معك هذه المقابلة للاستفادة من رأيك وملاحظاتك التي سوف تقدمها لنا حول تطبيق المنصة الرقمية progres بإجابتك على بعض الأسئلة، لذلك فإجاباتك الصريحة سوف تكون لها أهمية كبيرة في الحصول على نتائج صحيحة و حقيقية لاستخدامها لأغراض البحث العلمي، وإننا نشكرك على تعاونك ومساهمتك في إنجاح عملنا، ولك منا فائق الاحترام و التقدير.

إليك هذه الجملة من الأسئلة:

أ-المحور الأول:معلومات عامة حول نظام

1-ماذا تعرف عن المنصة الرقمية progres؟

.....

.....

.....

2-ما رأيك في اعتماد وزارة التعليم العالي و البحث العلمي المنصة الرقمية progres؟

.....

.....

.....

ب-المحور الثاني:التعامل مع المنصة الرقمية progres

1-هل أنت مع أو ضد تطبيق هذه المنصة؟ و لماذا؟

.....

.....

.....

2-هل ترى في هذه المنصة شيء من تخفيف المسؤولية عنك أم يزيدها تعقيدا؟

.....

.....

.....

3-هل سبق وان استخدمت المنصة؟ ولأي غرض؟

.....

.....

.....

4-أي من أساليب التسيير تفضل؟ التقليدية أم الحديثة؟

.....

.....

.....

5-ماهي الأهداف التي ترجوها من تطبيق هذه المنصة ؟

.....

.....

.....

ج-المحور الثالث:تقييم المنصة الرقمية progres

1-هل تم تكوينكم أوإجراء دورات تكوينية حول هذه المنصة؟

.....

.....

.....

2- هل تم توفير ظروف و إمكانيات العمل بهذه المنصة؟

.....

.....

.....

3- ماهي العراقيل التي واجهتها عند استخدامك منصة progres؟

.....

.....

.....

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

سيدي: نحن بصدد إنجاز مذكرة بعنوان أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي -دراسة حالة مقاومة تطبيق المنصة الرقمية progres بجامعة مولود **معمري تيزي وزو-**

السيد(ة): الطالبة : بوحوالي كهينة

المنصب: الطالبة: مسعودي حكيمة

تقديم الموضوع:

يسرنا أن نجري معك هذه المقابلة للاستفادة من رأيك وملاحظاتك التي سوف تقدمها لنا حول تطبيق منصة progres بإجابتك على بعض الأسئلة، لذلك فإجاباتك الصريحة سوف تكون لها أهمية كبيرة في الحصول على نتائج صحيحة و حقيقية لاستخدامها لأغراض البحث العلمي، و إننا نشكرك على تعاونك ومساهمتك في إنجاح عملنا، ولك منا فائق الاحترام و التقدير.

إليك هذه الجملة من الأسئلة:

أ-المحور الأول:معلومات عامة حول المنصة الرقميةprogres

1-ماذا تعرف عن نظام progres؟

- .....

.....

.....

2-ما رأيك في اعتماد وزارة التعليم العالي و البحث العلمي المنصة الرقمية progres؟

- .....

.....

.....

ب-المحور الثاني:التعامل مع المنصة الرقمية progres

1-هل أنت مع أو ضد تطبيق هذه المنصة ؟ و لماذا؟

- .....

.....

.....

2-ما هي الأسباب وراء قيامكم بإضراب ضد تطبيق هذه المنصة؟

- .....

.....

.....

ج-المحور الثالث:تقييم المنصة الرقمية progres

1-هل يسهل لك الدخول إلى موقع هذه المنصة من منطقة سكناكم؟

- .....

.....

.....

2-ماهي العراقيل التي واجهتك عند استخدامك منصة progres؟

- .....

.....

.....

الخاتمة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة طرح رؤية نوعية تندرج ضمن البحث العلمي، لاسيما وأن الموضوع تناول قضية مهمة وهي إدارة التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية، لما لها من علاقة تأثير وتأثر، فمقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي سلوك طبيعي وجب التخطيط لكيفية تجنبها وعدم الاصطدام بها والتقليل من حدتها وهذا ما يجعل المنظمات المعاصرة بحاجة لرؤية واضحة للمستقبل والقدرة على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين وإقناعهم بها،و كلما أولت المؤسسة اهتماما بالفرد من خلال مختلف الأبعاد التي تم التطرق إليها أنفا كلما أبدى الفرد مساندته ورغبته لإحداث التغيير،وهذا ما تمت ملاحظته من خلال تطرقنا للجامعة ووظائفها والإصلاحات التي قامت بها، بحيث واجهتها مقاومات دفعتها إلى إعادة النظر في التغييرات التي أحدثتها، حيث اتضح لنا مما سبق أن الجامعات الجزائرية ومخابر البحث العلمية و قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بصفة عامة تقوم باستيراد التجارب الناجحة في دول متقدمة و نسخها على الجامعات الجزائرية دون دراسة الظروف الداخلية والخارجية لها، وهذا ما كشفته الفئات المقاومة لكل تلك التغييرات .

ومن هنا يبرز الدور الإيجابي لمقاومة التغيير و ذلك في توجيه نظر القائمين بعملية التغييرإلى إعادة النظر فيه، واعتماد أساليب و استراتيجيات أخرى مغايرة للتي كانت قائمة من قبل، حيث أن نجاح هذه الأخيرة يرتبط بصفة مباشرة بمدى نجاحها في بناء وإعداد قادة يأخذون على عاتقهم مسؤولية التغيير.

ومن خلال هذه الدراسة نتوصل إلى أن :

- إجراء تغييرات بطريقة مخططة يحد من مقاومة التغيير
- تعليل سبب القيام بالتغيير يسمح من الحد من مقاومة التغيير
- إشراك العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير،والاتصال بهم وتحفيزهم يساهم في رفع دافعية الأفراد لإحداث هذا التغيير.

- من أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في جامعة مولود معمري– تيزي وزو–هو التغيير المفاجئ والعشوائي و اللامبالاة في تطبيق التغيير.
- مقاومة الطلبة للتغيير التنظيمي في جامعة مولود معمري – تيزي وزو– كان لها أثر ايجابي، حيث أوصلتنا لمعرفة الخلل الذي وقعت فيه الجامعة.

بناء على ما جاء في نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تدعيم الإنتاج الوطني وذلك بإعطاء الفرص لخريجي المدارس العليا و المهندسين التقنيين داخل البلاد.
- بما أن إدارة التغيير تعتمد على التخطيط الاستراتيجي الجيد، وعلى أشخاص ذوي كفاءات ومهارات، فعلى الدولة الجزائرية إعادة النظر في الأساليب والإستراتيجيات المنتهجة بالاعتماد على المستشارين الداخليين والخارجيين وأصحاب الخبرات و التجارب .
- اختيار الفترة المناسبة لإحداث التغيير فهذا من شأنه أن يقلل من مقاومته.
- إعطاء الأولوية للعنصر البشري وجعله العنصر الأساسي داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار ظروفه وإمكانياته.
- فتح المخابر الجامعية والمجلات وتكثيف الملتقيات والندوات العلمية.
- عقد اتفاقيات شراكة مع الدول المتقدمة، للاستفادة من خبرات الجامعات المتطورة
- وأخيرا لابد من الاهتمام بالباحث والطالب الجامعي باعتباره العنصر الإنتاجي الحاضر والمستقبلي للمعرفة والبحوث العلمية.

قائمة المراجع

أ / الكتب:

1- أحمد ماهر،**تطويرالمنظمات**،الدار الجامعية الإسكندرية،2007.

2- المزاهرة منال هلال ،**إدارة العلاقات العامة و تنظيمها**، ط1،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع،2015.

3- الوادي محمود حسين ، بلال محمود الوادي، **المعرفة و الادارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة**، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع،2011.

4- الأشهب نوال،**دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية**،ط1،عمان:دار أمجد للنشر و التوزيع،2015.

5- الجوارنة المعتصم بالله،وصوص ديمة محمد،**التّربية وإدارة التغيير**،**ط1** ،عمّان:دار الخليج للنشر والتوزيع،2015.

6- السدات محمد وآخرون، **منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيق**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.

7- الحيث أحمد فتحي ، **مبادئ الإدارة الالكترونية**، ط1، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع،2015.

8- بن أحمد الشعلان فهد ،**التغيير التنظيمي بين الإرادة...والإدارة**،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض.

9- بوحوش عماروالذنيبات محمد،**مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**،ط06،بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية،2011

10- حفيان عبد الوهاب محمد،**دور إدارة الموارد لبشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**،ط01، عمان: دار الايام للنشروالتوزيع، 2004

11- خضير كاظم محمود وآخرون،**السّلوك التنظيمي**،ط1 ،الأردن:إثراء للنشر والتوزيع، 2009 .

12- خلف السكارنة بلال ،**التطوير التنظيمي والإداري**،ط1،عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2009.

13- زايد خليل فهد ، **أساسيات منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، عمان: دار النفائس،2006.

14- سالم عرفة سيد،**اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**،مكتبة نور، 2012

15-عبد الغفار رشاد القصبي، **مناهج البحث في علم السياسة**،القاهرة: مكتبة الآداب،2004.

16- عبد الله السياسي إبراهيم ، **مناهج البحث في الدراسات الإعلامية**، القاهرة، دار الفكر العربي، 2008.

17- فتحية بوحرود ،**إدارة الجودة في منظمات الأعمال،النظرية والتطبيق**،ط1،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع،2015.

18- القرويتي محمد قاسم ،**السلوك التنظيمي**، ط5،عمان:دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.

19- محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي للمفاهيم**،الجزائر: مطابع هومة،1997

20- مساعدة ماجد عبد المهدي،**إدارة المنظمات**،ط 2،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.

21- ناجي عبد النور ، **منهجية البحث السياسي**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011.

22- يوسف دودين أحمد ،**إدارة التغيير و التطوير التنظيمي.**

ب / القواميس:

23-ابن المنظور أبو الفضل جمال ، **لسان العرب**،دار صادر،بيروت،لبنان 1992.

24-القيزور أيادي ومجد الدين محمد يعقوب،**القاموس المحيط**،ط2،مؤسسة الرسالة،بيروت:لبنان،1987.

ج / المجلات:

25-حجاج جليل (2009)،**مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**،مجلة جامعة القدس المفتوحة،العدد 15.

26-ملحم يحيى، الإبراهيمي محمد (2008)،**استراتيجيات و أسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية**،المجلة الاردنية في إدارة الأعمال،مجلد 4،العدد1-4.

د / الملتقيات:

27-بوسليماني صليحة،مداخلة مقدمة تحت عنوان: **واقع و معوقات الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر:دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية**، جامعة محمد بوضياف،المسيلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 26-27نوفمبر2018.

28-فايزة يسعد،**تسيير التغيير في المؤسسة**، مطبوعة بداغوجية لطلبة السنة الأولى ماستر،علم النفس التنظيم والعمل، جامعة سطيف02.

ه / الأطروحات و المذكرات:

28- بوديب دنيا،**الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي**، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر03،2013-2014.

29- بوطبة نور الهدى،**إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي**:نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية-دراسة حالة تطبيق اصلاح (ل م د) في عينة من الجامعات الجزائرية-،أطروحة دكتوراه تخصص تسير المنظمات،جامعة باتنة2015،1-2016.

30- حاتم سامي ،**واقع مقاومة التغيير في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2017-2018.

31- دليمي أمال،**دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –وكالة أم البواقي-** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة أم البواقي:كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2014-2015.

32- زرزور أحمد ،**تقييم تطبيق الاصلاح الجامعي الجديد نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه**،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية ،جامعة قسنطينة ،2005-2006.

33- سعيد لوصيف، **أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية**، رسالة ماجستر في علم النفس التنظيمي،جامعة الجزائر ،1991.

34- عباس سمير، **الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام ل م د،-دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج-**،مذكرة لنيل شهادة ماجسترفي علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير،2007-2008.

35- علاوي عبد الفتاح،**أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر ،2013.

36- غراف نصر الدين ،**التعليم الالكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية**،أطروحة دكتوراه، قسم علم المكتبات،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة ،2010-2011

37- مروان زينب ،**أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي**-دراسة حالة في مؤسسة نفطال–أم البواقي-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر،جامعة أم البواقي ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، 2014-2015.

38- مشحوق ابتسام ،**العلاقة بين إنشاء مخابر البحث العلمي وتطوير الإنتاج العلمي في الجزائر**،رسالة ماجستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية،جامعة منتوري،قسنطينة ،2010-2011.

39- يوسف أيمن، **تطور التعليم العالي: الاصلاح و الافاق السياسية**،رسالة ماجستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ،جامعة بن يوسف بن خدة ـ الجزائر،2007-2008.

و / المحاضرات:

40- سايل مليكة ، **مقياس إدارة التغيير والتنظيم**، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، جامعة مولود معمري:تيزي وزو، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 09 أكتوبر 2018.

ن / المقابلات:

41- مقابلة مع السيدة:**"نسيمة حموانى"**، تقني سامي في الاعلام الالي،بتاريخ 2019/06/10 على الساعة 11:00سا.

42- مقابلة مع السيدة:**"ياطاقن ججيقة"**،رئيسة مصلحة التنظيم البيداغوجي،2019/05/26،على الساعة:10:40.

43- مقابلة مع السيدة **"بوسنو فهيمة "**،رئيسة مصلحة التدريس في قسم العلوم السياسية،بتاريخ2019/11/26/،على الساعة:13:32.

44- مقابلة مع الدكتور**"طبوش سفيان"**:أستاذ في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية بجامعة مولود معمري "تيزي وزو"،بتاريخ 2019/12/10،على الساعة 11:30.

45- مقابلة مع الطالب" **اعمر توات"**،طالب وعضو في المنظومة الطلابية لجامعة مولود معمري – تيزي وزو-،بتاريخ:2019/11/27،على الساعة:13:05.

ي / المواقع الإلكترونية :

46- دودين أحمد يوسف ،**إدارة التغيير و التطوير التنظيمي**،تم الإطلاع عليه,يوم :الأحد 12 ماي2019 ،على الساعة:14:30، عبرالموقع: **www.azori.com,pdf .**

47- و.م،من جامعة واحدة في 1962إلى 106جامعة في 2018،تم الاطلاع عليه

بتاريخ:2019/09/24،على الساعة:11:57،عبر الموقع:**http://www:elmassa.com**

48- فلوسي مسعود ،**وظائف الجامعة وواجبات الطالب الجامعي**،كلية العلوم الاسلامية:جامعة باتنة 1،تم الاطاع عليه بتاريخ 2019/12/13،على الساعة،19:58،عبر الموقع:

http://www.echaab.com

49- جامعة المجمعية،معايير تصنيف الجامعات العالمية،تم الإطلاع عليه بتاريخ:2019/12/18،على الساعة:14:23،عبر الموقع :**https://m.mu.edu.sa/ar**

50- هديبل سيد أحمد ،تعليم عالي:الرسوب بالجملة بالجامعات الجزائرية...،تاريخ الاطلاع:2019/12/24،على الساعة 12:4سا،عبرالموقع:**https://www.ennaharonline.com**

51- آيت عبد الله صبرينة ،لهذه الأسباب جامعاتنا خارج الترتيب، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/09/13، على الساعة 15:50، عبر الموقع : **www.aljazair24.com**

52- عبد الرحمن عماد، التعليم الجامعي ..مشاكل و حلول، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2019/10/21 على الساعة 14:17،عبر الموقع: **http://blogs.aljazeera.net**

53- سولامي،الجامعة الجزائرية،تم الاطلاع عليه يوم:2019/10/12،على الساعة: 09:51 ،عبر الموقع:
https://www.Bib.univ-oeb.dz

54- معهد الحقوق و العلوم الاقتصادية،**مفهوم نظام ل م د** ،المركز الجامعي- بريكة-، تم الاطلاع عليه يوم 2019/10/24،على الساعة 11:25،عبرالموقع:
centre-barika-univ-batna.dz-système-LMD

55- ماهية نظام ل م د، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/10/24،على الساعة 13:15،عبر الموقع
fd .univ-boumerdes.dz:

56- تم الاطلاع عليه بتاريخ2019/10/24 ،على الساعة 15:24سا،من خلال الموقع:
https://www.univ-setif2.dz

57- تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/10/15،على الساعة 15:24سا، من خلال الموقع:
http://www.new-educ.com

58- تم الإطلاع عليه بتاريخ:2019/09/26،على الساعة:13:05سا،عبر الموقع: www.ummto.dz

59- المركز الوطني الجزائري،جامعة مولود معمري تيزي وزو،الفهرس العربي الموحد 2019،تم الإطلاع عليه يوم: الخميس 05ديسمبر2019،على الساعة12:12،عبر الموقع:

https://www.aruc.org/web/auc-dz/university-mouloud-mammeri-tizi-ouzou

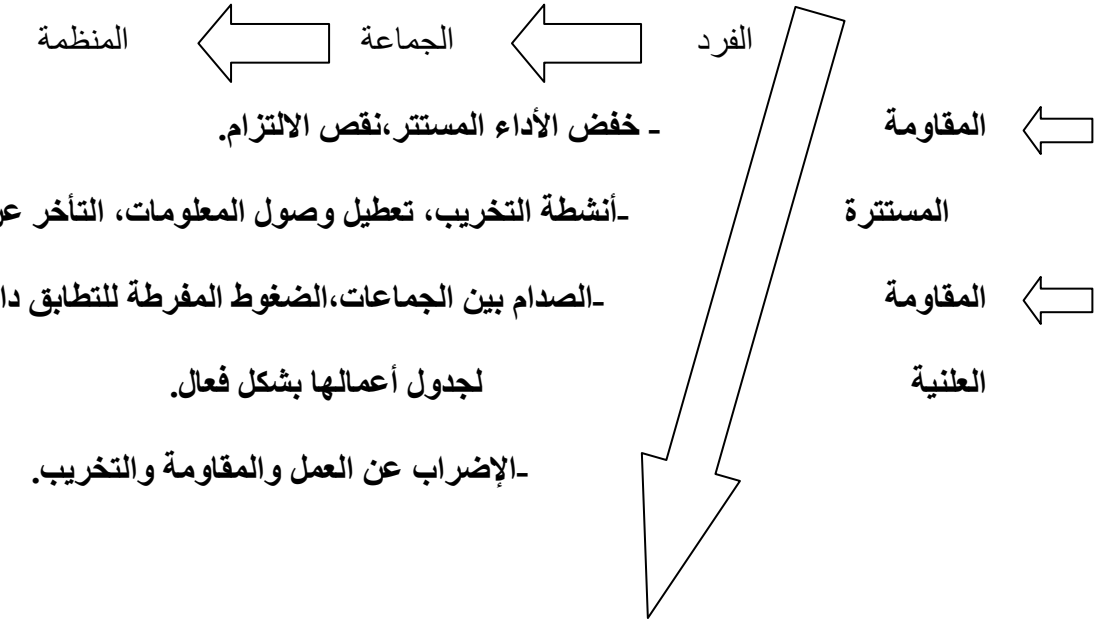
60- منصة بروجرس،تم الإطلاع عليه من خلال الموقع: **http://vrp-univ-batna.dz**

61- عقاب بلال،عبد الحفيظ ميلاط <نظام بروقراس يعتبر خطرا>،تم الإطلاع عليه يوم: 2019/12/25،على الساعة 13:05،عبر الموقع: **https://www.elhayatonline.com** .

62- مدونة التربية و التعليم،موقع تسجيلات الماستر2020/2019،تم الاطلاع عليه بتاريخ2019/12/24،على الساعة 11:12ساء،عبر الموقع:**https://www.e-onec.com**

63- موقع الدراسة الجزائري،بوابة التسجيل في الدكتوراه 2019،تم الاطلاع عليه بتاريخ2019/12/24،على الساعة:11:15ساء،عبر الموقع:**https://eddirasa.com**

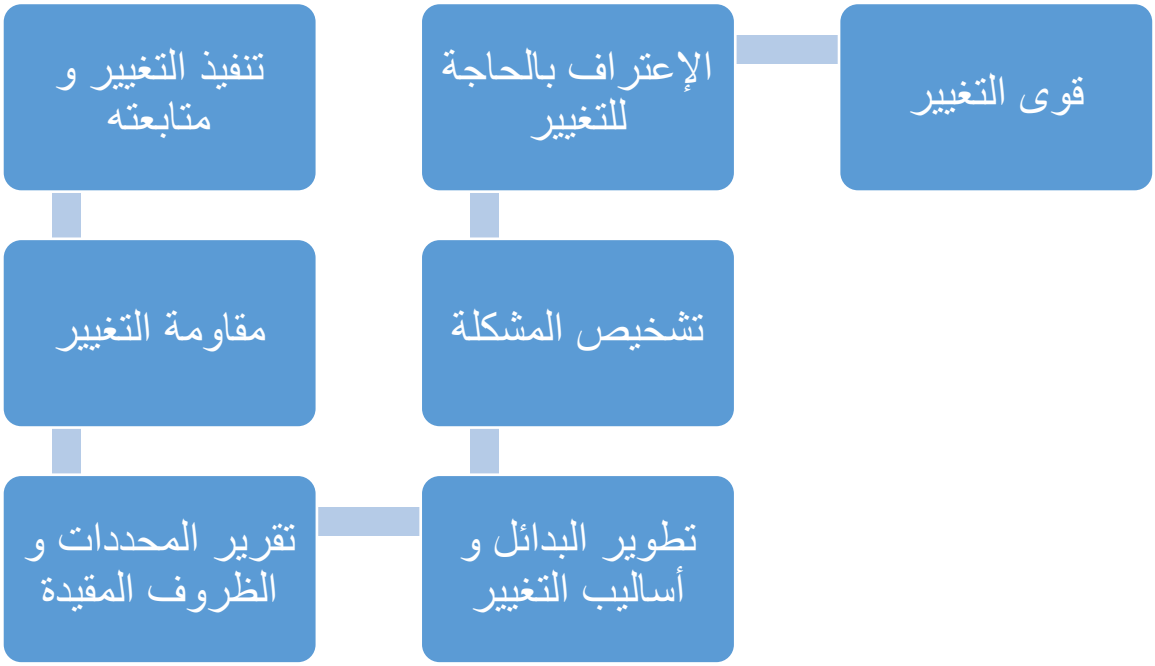
شكل (01) : - يوضح أشكال مقاومة التغيير -



المصدر:

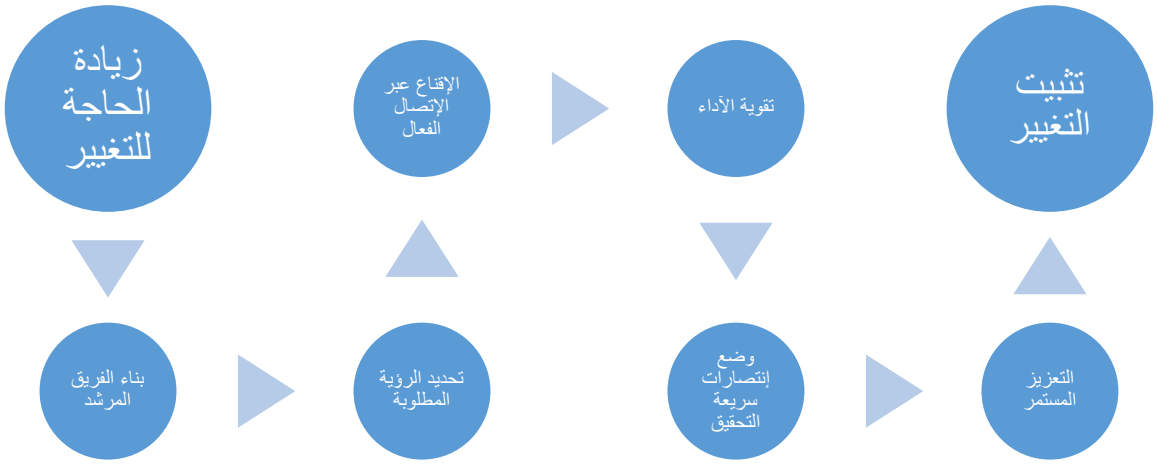
حاتم سامي،**واقع مقاومة التغيير في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين** ،أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر،2017-2018، ص 78-79

شكل (2): -شكل يوضح مراحل إدارة التغيير عند" Ivanovich"-



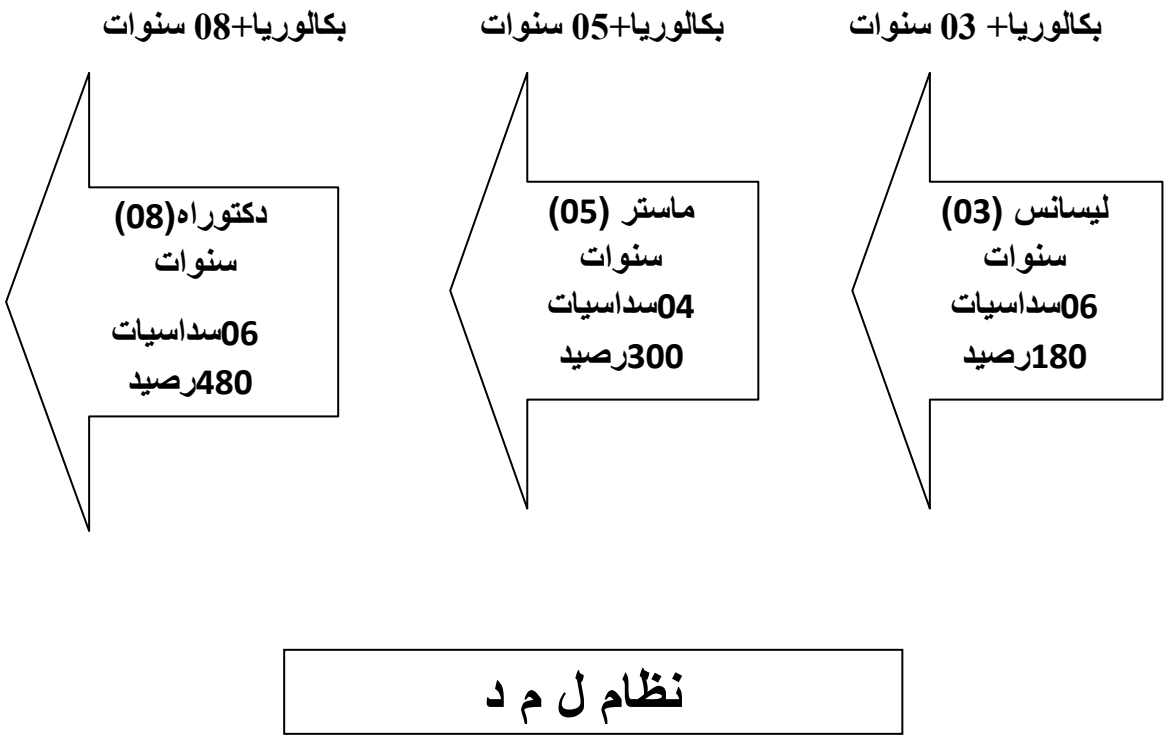
المصدر:
بوطبة نور الهدى،**إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية-دراسة حالة تطبيق اصلاح ل م د في عينة من الجامعات الجزائرية**-أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات :جامعة باتنة، 2015-2016،ص 64.

شكل (3): - شكل يوضح المراحل الثمانية لإدارة التغيير عند جون كوتر-



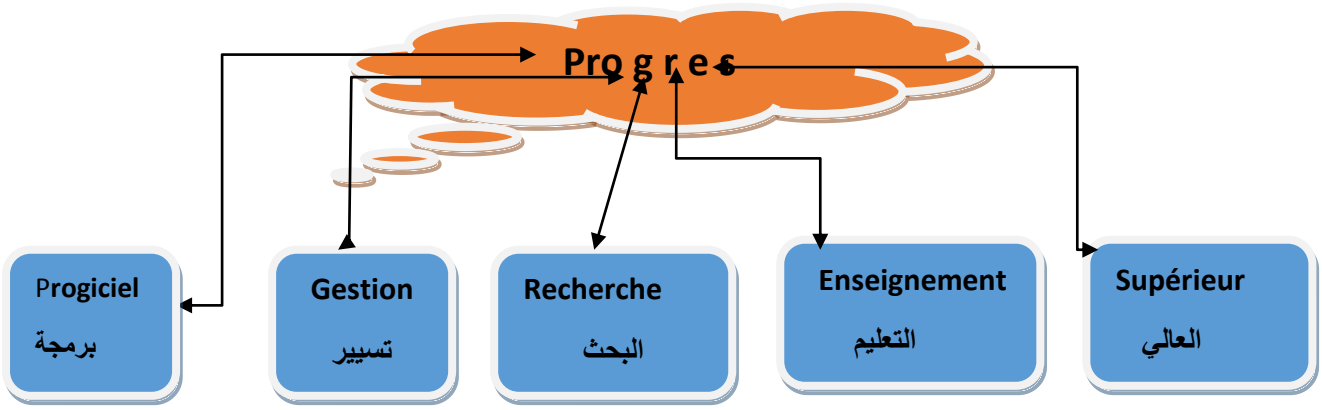
المصدر : فهد بن احمد الشعلان،**التغيير التنظيمي بين الإرادة والإدارة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض، ص37.

شكل (4): -شكل يوضح الأطوار الثلاثة لنظام ل م د-



المصدر : عباس سمير، الثقافة **التنظيمية و علاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ل م د،** دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، 2007-2008، ص34.

شكل (5): -شكل يوضح الأطوار الثلاثة لنظام ل م د-



المصدر:

مقطع فيديو، **نظام PROGRES في صلب التحول الرقمي لقطاع التعليم العالي**، تم الاطلاع عبر يوتوب بتاريخ17-11-2019، على الساعة 17:53.

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أشكال مقاومة التغيير	16
02	مراحل إدارة التغيير عند "ايفانوفيتش"	26
03	مراحل إدارة التغيير عند "جون كوتر"	28
04	الأطوار الثلاث لنظام L MD	48
05	توضيح مصطلح PROGRES	58

قائمة المحتويات

العناوين	الصفحة
مقدمة.....	أ – ز
الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة.....	29-1
المبحث الأول:مدخل مفاهيمي لمقاومة التغيير التنظيمي.....	1
- مفهوم التغيير التنظيمي.....	9-2
- مراحل و مميزات التغيير التنظيمي.....	12-10
- مقاومة التغيير التنظيمي:تعريفا،أسبابها،أشكالها،مزاياها.....	20-12
المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير.....	20
- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....	21-20
- خصائص إدارة التغيير التنظيمي.....	23-21
- النماذج النظرية لإدارة التغيير التنظيمي.....	28-24
خلاصة الفصل الأول.....	29
الفصل الثاني:الجامعة الجزائرية ومسار تأقلمها مع البيئة التنظيمية.....	53-30
المبحث الأول:المؤسسة الجامعية و مراحل تطورها.....	31
- تعريف الجامعة.....	31
- مراحل تطور الجامعة الجزائرية.....	36-32
المبحث الثاني:وظائف الجامعة ومعايير تصنيفها عبر العالم.....	41-36
- وظائف الجامعة.....	39-36
- معايير تصنيف الجامعات عبر العالم.....	41-39

المبحث الثالث:مشاكل تسيير الجامعات الجزائرية وإصلاحاتها.....	41-46
- مشاكل وحلول تسيير المؤسسات الجامعية.....	41-46
- مشاريع إصلاح المنظومة الجامعية: ل م د- الإدارة الإلكترونية.....	**46-52**
خلاصة الفصل الثاني.....	**53**
الفصل الثالث:الإطار التطبيقي للدراسة.....	**54-69**
المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....	**55-56**
- لمحة عن جامعة مولود معمري – تيزي وزو-.....	**55**
- الهيكل التنظيمي لجامعة مولود معمري – تيزي وزو-.....	**56**
المبحث الثاني:تطبيق المنصة الرقمية progres في جامعة مولود معمري.....	**57-62**
المبحث الثالث:أدوات الدراسة وتحليل البيانات.....	**63-69**
خلاصة الفصل الثالث.....	**69**
الخاتمة.....	**77-78**
قائمة المراجع.....	**79-84**