

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université Chadli BENDJEDID - EL TARF



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université Chadli BENDJEDID - EL TARF

معوقات التسيير الإداري بالجامعة الجزائرية  
دراسة ميدانية بكليات جامعة الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر – تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

د/شرفة لياس

من إعداد الطالبة:

حو العطرة

أعضاء اللجنة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	محاضر أ	ساسبي سفيان
عضوا مناقشا	محاضر ب	بوحنيكة نذير
مشرف	محاضر أ	شرفة لياس

السنة الجامعية : 2018/2017

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين والسائرين

على نرجه إلى يوم الدين وبعد:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى من ضحت بسعادتها وتعبت لنستريح، إلى أطيب وأجسه وأعظم قلب في

الوجود كله

نور عيني **أمي الغالية**

إلى من أكتوى بلسعات الدنيا من أجل أن تعيش معززيه مكرمين.

تاج رأسي) ربي يرحمه ويجعل متواه الجنة (أبي العزيز

إلى العائلة الصغيرة، إخوتي: حفيزة الحبيبة، منية العزيزة وفاتمة حفظهم ورعاهم الله إلى

أخوتي محمد الحنون وطارق الغالي ورشيد العزيز.

إلى فلذة كبدي وحبيبتي وسندي ونور عيني شيماء

إلى من ساندتني منذ البداية وقدمت لي العون ويد المساعدة أخي وصديقتي فطيمة زاني

دون أن أنسى الصديقة العزيزة أمال تليلي

إلى كل الأصدقاء، أقرب المقربين ورفقاء الدرب وكل الأعززة

# شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا

وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وصدق حبيب الله حين قال:

\* من لم يشكر الناس لم يشكر الله،

ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فان

لم تستطيعوا فادعوا له \*

نشكر الله ومحمد وحمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل المشرف على هذا العمل الدكتور

"شرفه لياس" على مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والثقة التي

وضعها في شخصنا والتي كانت حافزا

للإتمام لهذا العمل التواضع والى كافة أساتذة وإطارات جامعة الشاذلي به جديد

بالتطرف

ولا ننسى أن نقدم امتنانا وتقديرنا إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب

## المخلص:

يعد التسيير الإداري الركيزة الأساسية بالجامعات الجزائرية خصوصا بجامعة الطارف، إذ يتميز بكونه عملية حيوية ديناميكية تخطيطية تنسيقية تنظيمية توجيهية ورقابية، توطن العلاقات الإنسانية والتنظيمية والاجتماعية، وتنظم العمل بين المسيرين وهي نخبة الكوادر بإدارة الجامعة والتي تشرف على سير الإدارة وكذا المهام، كل إطار حسب تخصصه ومؤهلاته العلمية الإدارية وكفاءته الفنية والمهنية والأقدمية في الوظيفة، وهذا للوصول لتحقيق أهداف الجامعة، ولكن تواجه المسير الإداري معوقات كثيرة منها التنظيمية، البشرية، والبيئية تحول دون تحقيق أهداف الجامعة، وللبحث عن هذه المعوقات قمنا بدراسة الموضوع من خلال تبني جامعة الطارف كنموذج، وكانت الدراسة الميدانية بكلية جامعة الطارف، وانطلاقا من خلفية تبني هذه الجامعة للتسيير الإداري ووجود معوقات تحد من الوصول للأهداف المنشودة للجامعة ونظرا لأهمية الموضوع طرحنا تساؤلا مركزيا:

كيف تؤثر معوقات التسيير الإداري على تحقيق الجامعة لأهدافها؟

ومن هذا التساؤل قمنا بالفرع إلى ثلاث أسئلة أجبنا عنها انطلاقا من استخدام المنهج الوصفي والعينة القصدية، أما أدوات جمع البيانات فكانت الملاحظة ثم المقابلة وكذا الاستمارة، وكانت الاستمارة موجهة للإطارات الإداريين لكلية جامعة الطارف الستة وهذا للحصول على النتائج القطعية لعملم بما تحتويه الجامعة، وبعد تحليل البيانات وتفسيرها تم الوصول إلى النتائج التالية وهي:

-عدم اعتماد الجامعة للتقنيات الحديثة والتكنولوجية وهي الأساس في الدقة والسرعة في الأداء، إذ تقلل العبء على المسير وتعمل على توصيل المعلومات الدقيقة بين الأطارات في وقت قياسي.

- من أهمية التسيير الإداري القيام بتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الإطارات المسييرين، وبالجامعة الاتصال والتواصل ضعيف بين الكوادر وهذا ما جعل الأعباء الإدارية تكثر والضغط النفسية تزيد، مما أدى إلى عدم الارتياح في العمل.

- وجود معوقات تنظيمية، بشرية وبيئية ويمكن التقليل منها وهذا عن طريق وضع الإطار المناسب في المكان المناسب كل حسب تخصصه ومؤهله العلمي وخبرته في العمل والأقدمية في الوظيفة، وكفاءته العلمية ومعرفته ودرايته بتسيير الإدارة.

- وجود التكوين لأغلبية الإطارات ولكن بدون تدريب مستمر مخطط، وهو بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاءات المؤهلة.

- وجود توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات كل حسب تخصصه ومؤهله العلمي وحسب كفاءته العلمية في بعض الكليات ولكن معظمها تم اسناد مناصب المسؤولية لأشخاص غير أكفاء واتسامهم بالبرغماتية.

## **Summary :**

The administration management is the basic element for the Algerian universities especially «EL TAREF UNIVERSITY», which is characterized by a dynamic, vital, organized and controlling plan. It organizes the work between the managers who are the best workers in the university which manages all the works.

Each one according to his/her field and the scientific qualifications and efficiency and amelioration and seniority for reaching special targets in our university, but for the administrative path there are a lot of problems like the organization human, ecological that hinder the university goals. To find out these problems; we made a survey in which we studied «el teref university» as a model and a form, the field study in university and from the back of the administrative constriction there were many troubles that hinder the targets of the university, so the importance of this subject makes us ask an essential question which is how the administrative plan influences the university targets.

From this questionnaire, we have three main questions which we answer them according to the use of the descriptive curriculum and the sample, the tools of collecting data were based on the notice, the interview and also the papers which is directed to the administrators in the university of el teref for better results after data analysis and interpretation we have the following results.

The neglect of the new technology which is considered as the basic element in the speed and better performance.

For the importance of administrations, we facilitate communication in the university between the administrators who are suffering from the depressions.

There are administration problems that are human and ecological which reduce the scientific competence, there is the composition of the majority which led to the lack of efficient competence. We must distribute the tasks and responsibility according to the speciality and the qualifications according to the responsibility of unqualified pragmatism persons.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ - ب	المقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة.</b>
02	أولاً-الإطار النظري للدراسة
02	1-اشكالية الدراسة
04	2-أهداف ومبررات اختيار موضوع الدراسة
04	1.2-أهداف الدراسة
05	2.2-مبررات اختيار موضوع الدراسة
06	3-نظريات الدراسة
06	1.3-المدرسة الكلاسيكية
11	2.3-المدرسة الحديثة
20	ثانياً-الإطار المفهمي للدراسة
20	1-تحديد المفاهيم
20	1.1-تحديد المفاهيم الأساسية
29	2.1-تحديد المفاهيم الثانوية
	<b>الفصل الثاني: التسيير الإداري في المؤسسات</b>
45	تمهيد
46	أولاً-لمحة تاريخية حول التسيير الإداري
51	ثانياً-أهمية وأهداف التسيير الإداري
51	1-أهمية التسيير الإداري
52	2-أهداف التسيير الإداري
53	ثالثاً-مستويات التسيير الإداري والمهارات التسييرية

53	1-مستويات التسيير الإداري
54	2-المهارات التسييرية
56	رابعا-مبادئ وأنماط التسيير الإداري
56	1-مبادئ التسيير الإداري
57	2-أنماط التسيير الإداري
59	خامسا-المعوقات التنظيمية والبشرية للتسيير الإداري.
59	1-المعوقات التنظيمية
61	2-المعوقات البشرية
71	خلاصة الفصل

### **الفصل الثالث: التسيير الإداري داخل الجامعة الجزائرية**

75	تمهيد
76	أولا-نشأت الجامعة الجزائرية ومراحل تطورها
76	1-نشأة الجامعة الجزائرية
76	2-مراحل تطور الجامعة الجزائرية
81	ثانيا-مفهوم الجامعة الجزائرية ووظائفها
81	1-مفهوم الجامعة الجزائرية
82	2-وظائف الجامعة الجزائرية
85	ثالثا-أهداف الجامعة الجزائرية ومميزاتها
85	1-أهداف الجامعة الجزائرية
86	2-مميزات الجامعة الجزائرية
87	رابعا-المعوقات التي يواجهها التسيير الإداري بالجامعة الجزائرية
87	1-المعوقات التنظيمية
90	2-المعوقات البشرية
91	3-المعوقات البيئية
94	خلاصة الفصل

### **الفصل الرابع: الإطار المنهجي والميداني للدراسة**

98	تمهيد
98	أولا: الإطار المنهجي
98	1-المعالجة المنهجية
98	1.1-المنهج المتبع في الدراسة
101	2.1-مجتمع الدراسة والعينة

103	3.1-أدوات جمع البيانات.
106	4.1-مجالات الدراسة
	<b>ثانياً: الإطار الإمبريقي للدراسة</b>
110	1-تحليل البيانات وتفسيرها
157	2-النتائج العامة
161	3-التوصيات
162	خلاصة الفصل
163	قائمة المراجع
166	الخاتمة
168	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول يوضح
ص 110	الجدول رقم (01): يوضح علاقة الجنس بالفئات العمرية لعينة الدراسة.
ص 112	الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب الحالة المدنية.
ص 113	الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب التخصص العلمي.
ص 114	الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
ص 115	الجدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.
ص 116	الجدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.
ص 117	الجدول رقم (07): يوضح ما إذا كانت هناك عراقيل تواجه المسير الإداري وتوضيح الإجابة بنعم.
ص 119	الجدول رقم (08): يوضح وجود اختلالات في التسيير الإداري.
ص 121	الجدول رقم (09): يوضح مواجهة المسير مشاكل في التسيير الإداري.
ص 123	الجدول رقم (10): يوضح كيفية اختيار المسير الإداري.
ص 124	الجدول رقم (11): يوضح على ما يعتمد المسير الإداري في تسييره للإدارة.
ص 125	الجدول رقم (12): يوضح تحويلات الموظفين المسؤولين.
ص 127	الجدول رقم (13): يبين الرضا عن السياسة الخاصة بتعيين المسؤولين.
ص 129	الجدول رقم (14): يبين اتسام المسير بالديمقراطية بجامعة الطارف.
ص 130	الجدول رقم (15): يوضح بما تتعلق مشكلة التسيير الإداري.
ص 131	الجدول رقم (16): يوضح وجود مشاكل في طرق التوظيف.
ص 132	الجدول رقم (17): يوضح بما تتسم التعاملات الإدارية بجامعة الطارف.
ص 133	الجدول رقم (18): يوضح وجود توافق بين أهداف المسير وأهداف الجامعة.

ص 134	الجدول رقم(19): يوضّح استخدام المسيرين التكنولوجيا الحديثة في تسيير الإدارة.
ص 136	الجدول رقم (20): يوضّح ما إذا كان هناك نقص في التأطير والتسيير.
ص 138	الجدول رقم (21): يوضّح ما إذا استفاد المسير الإداري من تكوين.
ص 140	الجدول رقم (22): يوضّح نوع التكوين الذي استفاد منه المسير الإداري.
ص 141	الجدول رقم (23): يوضّح ما إذا كانت مدّة التكوين كافية لاكتساب الإطارات المهارات اللازمة لتسيير الجامعة.
ص 142	الجدول رقم (24): يوضّح ما إذا واجهت المسير مشاكل في التكوين.
ص 143	الجدول رقم (25): يوضّح التخصصات الموجودة بجامعة الطارف تتوافق ومتطلبات السوق.
ص 145	الجدول رقم (26): يوضّح تناسب الشهادة مع المؤهل العلمي.
ص 146	الجدول رقم (27): يوضّح مواجهة المسير الكثير من الضغوطات.
ص 148	الجدول رقم (28): يوضّح ما إذا كان هناك تقصير حاصل من طرف الإطارات المسيرة في ممارسة دورهم داخل الجامعة.
ص 150	الجدول رقم (29): يوضّح ما إذا فكر المسير في تغيير عمله.
ص 151	الجدول رقم(30): يوضّح المعوقات البشرية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها.
ص 153	الجدول رقم(31): يوضّح التغيّرات البيئية تمارس ضغوطات كبيرة على الجامعة.
ص 154	الجدول رقم (32): يوضّح السياسة التسييرية للعمل لا تتناسب واحتياجات العمل.
ص 155	الجدول رقم(33): يوضّح إذا ما حاد المسير الإداري عن أهداف الجامعة الأصلية.
ص 156	الجدول رقم(34): يوضح أن الجامعة تعتبر أداة لتنمية البيئة.

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
ص 37	الشكل رقم(01): يمثل نظريات التسيير الإداري
ص 62	الشكل رقم(02): يمثل مدخل تكاملي للتسيير الإداري.
ص 63	الشكل رقم(03): يمثل مبادئ التسيير الإداري ووظائف المؤسسة.
ص 64	الشكل(04): يمثل وظائف العملية التسييرية.
ص 65	الشكل(05):. يمثل مستويات التسيير الإداري
ص 66	الشكل رقم(06): يمثل مراحل التسيير الإداري.
ص 67	الشكل رقم(03): يمثل وظائف التسيير الإداري.
ص 68	الشكل رقم(04): يمثل العملية التسييرية الإدارية الكبرى (العمليات المتعاقبة).
ص 69	الشكل رقم(05): يمثل مكونات مفهوم التسيير الإداري.
ص 93	الشكل رقم(07): يمثل بوضوح الاسهامات الشاملة للجامعة في خدمة المجتمع.
ص 176	الشكل رقم(06): يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

المقلمة

## المقدمة :

مهما كانت طبيعة المؤسسة وحجمها وأهدافها فإنها تشترك في ثلاث عناصر أساسية تتمثل في، وجود المورد البشري، وجود عنصر الإنتاج، وأن يكون له هدف معين، ومما لا شك فيه أن تحقيق الأهداف المرجوة يحتاج إلى مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، والتي ينبغي استغلالها أفضل استغلال وذلك لا يكون إلا عن طريق التسيير الإداري لهذه الموارد المتاحة في المؤسسة، ويعتبر التسيير الإداري عملية ديناميكية غير ثابتة تتكامل فيه التقنيات والأساليب والقواعد العلمية مع القدرات الشخصية والابداعية، وهذا من أجل تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط، التنسيق، التنظيم والتوجيه الذي يتم بفضل القيادة والتحفيز، وكذا الاتصال ووسائله المختلفة وأخيرا الرقابة قصد الوصول إلى أهداف محددة، ومن أهم شروطه الموضوعية والقيام بتطبيق القوانين والتعليمات، وله تأثيرات بالغة وكبيرة على المؤسسات وخصوصا الجامعة الجزائرية، فهي مؤسسة اجتماعية تعليمية ذات طابع إداري، سلطتها العقل وهي مجتمع معرفي ومركز للإشعاع الثقافي ونظام متفاعل العناصر، إذ تساهم في تعميم ونشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الأطارات اللازمة لتنمية البلاد، ولكن هناك معوقات وعراقيل كثيرة ومتعددة تمنع الجامعة من تحقيق أهدافها، منها المعوقات البشرية، المعوقات التنظيمية، وهناك المعوقات البيئية، وهذا ما سنستعرضه في دراستنا المبنية على أسس المنهج الوصفي، وقد اشتملت على أربعة فصول كانت كالتالي:

**الفصل الأول** وتم فيه تناول الإشكالية التي برزنا فيها أهمية الموضوع وتوافق ميدان البحث مع الدراسة، كما استخدمنا في الإشكالية تساؤلا مركزيا يهدف للوصول إلى أهداف الدراسة المتمثل في معوقات التسيير الإداري بجامعة الطارف، ولتبسيط التساؤل وضعنا ثلاثة أسئلة فرعية، إضافة إلى وضع مبررات اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وقمنا بتحديد المفاهيم الأساسية وكذا الثانوية ثم

نظريات الدراسة تمثلت في مجموعة من المدارس الكلاسيكية وكذا الحديثة التي اختلفت في نظرتها للتسيير الإداري، ولكن كل مدرسة تكمل الأخرى.

**الفصل الثاني** تمت الدراسة على التسيير الإداري في المؤسسات وتمثل محتوى هذا الفصل في لمحة تاريخية حول التسيير الإداري ثم أهمية وأهداف التسيير الإداري تليها مستويات التسيير الإداري والمهارات التسييرية، ثم مبادئ وأنماط التسيير الإداري، وأخيرا المعوقات التنظيمية والبشرية للتسيير الإداري.

**الفصل الثالث** خصصت للتسيير الإداري داخل الجامعة الجزائرية، وتمثل محتواه في أولا نشأت الجامعة الجزائرية ومراحل تطورها، وثانيا مفهوم الجامعة الجزائرية ووظائفها، ثالثا أهداف الجامعة الجزائرية ومميزاتها، رابعا التحديات التي يواجهها التسيير الإداري بالجامعة.

أما الفصل الرابع فتم تخصيصه للمعالجة الميدانية والمنهجية، بحيث تم التعرف من خلاله بمجالات الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستمارة، وكانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية لإيجاد المعلومة وقد قمنا بتقسيمها إلى أربعة محاور موزعة إلى 50 سؤالاً، ثم مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة وخصائصها، وبعد تحليل البيانات وتفسيرها توصلنا في الأخير إلى النتائج المرجوة من الدراسة وبعض التوصيات التي اقترحناها.

ولكن خلال الدراسة اعترضتنا جملة من الصعوبات تمثلت في:

-قلة المراجع على مستوى مكتبة جامعة الطارف الشاذلي بن جديد فيما يخص التسيير الإداري والمعوقات التي تحول لتحقيق الجامعة لأهدافها.

-ضيق الوقت وصعوبة التطرق إلى كل أهداف هذه الدراسة.

-صعوبة الوصول إلى المعلومة من البحث.

-وجدنا صعوبة كبير في مقابلة جل الإطارات المسيرة لجامعة الطارف.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة.

أولاً-الإطار النظري للدراسة

1- اشكالية الدراسة

2- أهداف ومبررات اختيار موضوع الدراسة

1.2- أهداف الدراسة

2.2- مبررات اختيار موضوع الدراسة

3- نظريات الدراسة

1.3- المدرسة الكلاسيكية

2.3- المدرسة الحديثة

ثانياً- الإطار المفهمي للدراسة

1- تحديد المفاهيم

1.1- تحديد المفاهيم الأساسية

2.1- تحديد المفاهيم الثانوية

## أولاً- الإطار النظري للدراسة

## 1-اشكالية الدراسة:

يرتبط تقدم المجتمعات والدول المتقدمة وكذا النامية على حد سواء بالقدرة على التسيير الإداري، ومنه على تحقيق الأهداف ومعظم الدول تمتلك الوسائل المادية والبشرية والمعلوماتية ولكنها تفتقر للتسيير الفعّال في إدارة مؤسساتها، حيث نجد أن المجتمعات التي تحسن مؤسساتها التسيير أصبحت في طليعة الدول ومنها اليابان.

كما أن مؤسسات الدول اليوم تواجه مجموعة من التحديات والعقبات كالعولمة وما تضمنته من عمليات تتعلق بقيم الديمقراطية والتشاركية إلى جانب التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وانطلاقاً من فكرة بيتر دراكر "المرسي لقواعد التسيير العلمية والتي مفادها لا توجد هناك بلدان متخلفة وإنما هناك بلدان لا تحسن التسيير"<sup>(1)</sup>.

فهذه الفكرة تفسر ما تعانيه بعض المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة مع التسليم بحقيقة وجود عراقيل تعترض التسيير الإداري في المؤسسات أيا كان نوعها ونشاطها لذا تعمل الجامعة على إتباع أساليب حديثة في تسييرها وهذا لمواكبة المستجدات والتغيرات البيئية والمعلوماتية والبشرية.....إلخ.

وهذه المواكبة والمسايرة للمستجدات تطلبت تطوير الجامعة التي عرفت أربعة مراحل منذ استقلال الجزائر ففي المرحلة الأولى تم إنشاء كلية واحدة في الجزائر العاصمة وتأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي وإنشاء جامعات بالمدن الرئيسية مع المحافظة على النظام البيداغوجي الفرنسي، أما المرحلة الثانية وفيها تم إصلاح التعليم العالي من خلال تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، أما المرحلة الثالثة

(1). فريحة محمد كريم: العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2012، ص139.

تميزت بالتوسع التشريعي من خلال وضع القانون التوجيهي العالي في سبتمبر 1998 إلى جانب التوسع الهيكلي والإصلاح الجزئي من خلال قرار إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات ،أما المرحلة الأخيرة نفّذت فيها العديد من البرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين حيث قامت الجزائر باستراتيجية إصلاحية جديدة مستلهمة من تجارب غربية من خلال اعتمادها على نظام LMD وهو نظام ممارسات بيداغوجية جديدة ومقاربات ابتكارية لبناء برنامج تعليم وتكوين مستوحاة مباشرة من احتياجات المجتمع وهذا النظام يتخذ شكل هيكلية تعليمية من ثلاثة أطوار وهي:الليسانس والماستير والدكتوراه،الذي أريد به من الناحية النظرية الانفتاح على المحيط الاجتماعي، حيث أريد بهذه الاستراتيجية من الناحية النظرية الانفتاح على المحيط الاجتماعي الاقتصادي والثقافي وكذا القيمي بكل مكوناته،وأريد لمخرجات هذا النظام الانفتاح على المنظومات العالمية باعتماد معايير الجودة في الجامعة والتسيير الإداري في التدريس حيث طبق مباشرة في جامعاتنا من دون إخضاعه للتجربة ودون الأخذ بعين الاعتبار إذا ما كان يتماشى مع عاداتنا وعقلية طلابنا وثقافتنا فكل مجتمع ثقافته التي يجب ان يحافظ عليها. وبهذا أصبح هذا النظام من أهم العراقيل التي أثرت على مخرجات الجامعة وجعلتها تتميز بزيادة كمية على حساب الكيف،وهذا أفقد الجامعة استقلاليتها وديمقراطيتها وزاد في غموض أنظمتها وقوانينها التعليمية وأسفرت هذه التجربة على ظهور العديد من المشاكل جراء سوء التسيير الإداري ،والذي ظهر لنا جليا في إضرابات الأساتذة وكذا الطلبة ،زد على ذلك مشكلات البحث العلمي الذي لا وجود له في الساحة الدولية لافتقاره للمقاييس الدولية إلى جانب طغيان وعدم الديمقراطية التشاركية،والانفراد بالقرارات أو ما يسمى بمركزية القرارات والصراعات الكثيرة بين الطلبة والمسيرين الإداريين.

إن العملية التسييرية في الجامعة يعتمد نجاحها على وجود أنظمة مادية وفنية وبشرية والتي تعد معوقات ما لم يتم تكوين إطاراتها وتهيئتهم لاستقبال واستخدام نظم المعلومات التي تفجرت على نطاق واسع في هذا العالم المحيط بنا.

وقد سبق العلماء من أمثال روبرت ميرتون أن تحدثوا عن وجود معوقات مختلفة من بينها الإدارية حيث تطرق إلى الخلل الوظيفي الذي عرّفه بأنه مجموعة من التناقضات التي تصيب التنظيم وعادة ما يحدث الخلل عندما تتعارض قيم التنظيم مع أهداف التنظيم.

مما سبق نتناول هذه الدراسة معوقات التسيير الإداري في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بكلية جامعة الطارف الشاذلي بن جديد انطلاقاً من التساؤل المركزي الرئيسي والمتمثل في:

كيف تؤثر معوقات التسيير الإداري على تحقيق الجامعة لأهدافها؟

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي ثلاث (03) أسئلة فرعية وهي:

1- ما هي المعوقات التنظيمية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها؟

2- ما هي المعوقات البشرية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها؟

3- ما هي الصعوبات البيئية التي تواجه المسير الإداري لتحقيق أهداف الجامعة؟

## **2- أهداف وأهمية ومبررات اختبار موضوع الدراسة:**

### **1.2- أهداف الدراسة:**

يكتسي الموضوع درجة عالية من الأهداف نوضحها في النقاط التالية:

- إن المعوقات التنظيمية أو الإدارية مرتبطة بالرقابة الصارمة للمؤطرين.

- الكشف عن أبرز المعوقات البشرية والبيئية في الجامعة.

- تطبيق اللوائح التنظيمية أو القانونية بحذافيرها ومحاسبة الموارد البشرية عليها.

- تبيان العقبات التي تواجه المسيريين لتحقيق أهداف الجامعة.

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تحد أو تقلل وتتقص من مشاكل التسيير

الإداري بالجامعة.

## 2.2- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في :

- حداثة الموضوع وندرة كاتبيه
- لفت انتباه المسؤولين بأهمية التسيير الإداري في الجامعات ودورها في تحقيق أهدافها.
- إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المسيرين في الجامعة.
- إيجاد طرق للدفع من كفاءة المسيرين بالجامعة.
- تبيان أهمية الجامعة كونها المرآة العاكسة لواقع الأمة وهي العقل بالنسبة لباقي أعضاء البدن.

## 2.3- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

**المبررات الموضوعية:** وتتمثل في

- قيمة علمية وهي الفائدة التي تعود على الجامعة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة

والمتمثلة في تزويد المجتمع بكفاءات بشرية.

- افتقار مكتباتنا إلى بحوث ودراسات تناولت موضوع الدراسة.

**المبررات الذاتية:** وتتمثل في :

- المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والتي نلاحظها يوميا.

- روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.

- المشكلات الناجمة عن التقدم العلمي والتقني.

**تمهيد:**

كل النظريات ساهمت عبر مراحل تطورها في إيجاد حلول ونمط تسيير إداري ملائم للمؤسسة حسب طبيعة وخصائص كل مرحلة ابتداء من نظرية التسيير الإداري لهنري فايول إلى نظريات التسيير الحديثة.

**3-نظريات الدراسة**

تمثلت نظريات الدراسة في مجموعة من المدارس الكلاسيكية والحديثة التي اختلفت في نظرتها للتسيير ولكن كل مدرسة تكمل الأخرى ومن أهم أبرز هذه المدارس.

**1.3-المدرسة الكلاسيكية**

اهتمت هذه المدرسة أساسا بعملية التسيير وإن كان كل واحد ركز على جانب معين إلا أن مساهمتهم اشتهرت في العديد من الفرضيات ومن أهم الباحثين والرواد ومن أشهر علماء أوروبا في علم التسيير نجد المدرستين.

**أولا-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:**

تعد مدخل لمعالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي ويعد فريدريك تايلور الأب الشرعي لما يسمى بالإدارة العلمية.

**1.1.3. مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:**

ولقد وضع تايلور أربع (04) مبادئ رئيسية للإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل التسييرية ليحل مكان الأسلوب العشوائي القديم.

- إتباع أسلوب مخطط في تدريب وتنمية العاملين عوضا عن العشوائية.

- اختيار العاملين حسب الجدارة على أن تعهد إليهم أداء عمل محدد، وأن توفر لهم الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية تطبيق أسلوب العمل الأمثل.
- توافر تعاون وتكامل بين الإدارة والعمال، وفق مبدأ التخصص في العمل بحيث تسند للإدارة مهام التخطيط، التنظيم والرقابة بينما يتولى العمال مهام التنفيذ.<sup>(1)</sup>

### 2.1.3. أهم المفاهيم التي تتشكل منها الإدارة العلمية:

- مبدأ التخصص في العمل.
- تنميط العمليات.
- وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات وهنا يتم التركيز على عملية اتخاذ القرارات في وجهة واحدة (مركزية اتخاذ القرار) حتى تصدر الأوامر إلى الجميع (وحدة الأمر)، ولكي تصبح هذه الأخيرة ممكنة لابد من تحديد نطاق الإشراف، وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل عامل يخصص مسؤول يشرف عليه ويراقبه.
- تحديد الإجراءات.
- عدم ازدواج الوظائف التنظيمية وهي توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواج بينها.
- الرشد الوظيفي واستخدام الحوافز المادية ونظام مغلق أي الابتعاد عن البيئة الخارجية.
- ويعتبر كل ما سبق ذكره أيضا من أهم المبادئ التي تشكل أركان نظرية الإدارة العلمية.<sup>(2)</sup>
- حيث ركزت حركة الإدارة العلمية في مجملها على العمل فالاهتمام كان منصبا على تخطيط العمل وذلك بفضل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ، وعلى قياس العمل ودراسة الزمن والحركة، واهتم

(1). عيد عريفج وحنان نصر الله: مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص30.

(2). عيد عريفج، مرجع سابق، ص32.

بالرقابة حيث تم التركيز على التسيير بناء على علم (معرفة موثقة وشاملة ومصنفة) وليس على أساس قواعد الخبرة التقليدية.<sup>(1)</sup>

### 3.1.3. خصائص الإدارة العلمية:

من أهم خصائص الإدارة العلمية لتاييلور ما يلي

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختبار أفضل طرق الأداء وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

- التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف.

- تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ.

- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة على التوجيه الذات.

### تقييم الإدارة العلمية:

- ركز فريديريك على الجانب المادي والتقني في التنظيم.

- مبادئ الإدارة العلمية كانت تميل إلى استخدام الأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال، وخاصة

بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم التنفيذ، بهذا فقدت الحركة فعاليتها في التسيير مما

(1). أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص 23.

أدى إلى ظهور عدّة نظريات أخرى منها تدارك سلبيات الحركة العلمية، والتي كثيرا ما توصف بنظرية الآلة.

ثانيا-نظرية التسيير الإداري الوظيفي لهنري فايول:

يعد هنري من رواد المدرسة الكلاسيكية ومؤسسيها، ومن أشهر علماء أوروبا في علم التسيير الإداري، فهو مهندس فرنسي اهتم بتسيير المؤسسات ومشاكل القيادة وتوظف كمهندس في إحدى شركات التعدين وأصبحت عند تقاعده سنة 1918 من أقوى وأكبر شركات التعدين في فرنسا ، ركّز على الإنسان كمحور للعملية التسييرية والإنتاجية وتعتبر أفكاره مكملة لفريدريك تايلور وليست مطابقة معها لأنها تغطي مجالات أخرى، ولقب هنري بأب التسيير وقد اهتم بوصف الممارسات التسييرية الناجحة للمديرين، وحدد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة. ويعد فايول من أبرز رواد الفكر الإداري الأوائل الذين ساهموا في بلورة وتحديد الوظائف العلمية الإدارية.<sup>(1)</sup>

ولقد قام هنري فايول بوضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة والتي تعتبر نقله هامة في مجال الإدارة وهي كالتالي:

- 1-تقسيم العمل: قسمه إلى مجموعات من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محدّدة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.
- 2-السلطة والمسؤولية: للرئيس سلطة التوجيه وإصدار التعليمات وفي المقابل يلتزم بتحمل المسؤولية بقدر السلطة المعطاة له.
- 3-الانضباط: فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ولذلك فإن تسليط العقاب للمخالفين أمرا ضروريا.

(1). يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 169.

- 4- وحدة القيادة أو الأمر: إعطاء الأوامر يكون من قبل رئيس واحد وهذا لضمان السير الحسن للعمل لأنه إذا تعددت مصادر الأوامر قد يقع الخلط عند تنفيذها.
- 5- وحدة التوجيه: طبقا لهذا المبدأ فإن لكل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد.
- 6- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: يجب أن تكون أهداف الفرد في المنظمة في نطاق تحقيق أهداف المؤسسة التي لها الأسبقية بحيث لا يسمح للعامل في المنظمة تحقيق أهدافه الشخصية دون أهداف المؤسسة. (1)
- 7- المكافأة والتعويض: يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن بين هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، وبتعبير آخر يجب أن تكون المكافأة عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل من العاملين وأصحاب العمل.
- 8- مركزية السلطة: تركيز الصلاحيات في يد المدير ودرجة تفويض سلطته على مساعديه تكون على حسب أهداف المنظمة وظروف العمل وقدرة المرؤوسين.
- 9- تدرج السلطة (التسلسل الهرمي): توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته.
- 10- النظام: مكان لكل واحد ولكل واحد مكان يجب على الأفراد داخل المنظمة احترام الأنظمة والقوانين والقواعد التي تحكم العمل.
- 11- مبدأ المساواة (العدالة والإنصاف): توفير العدالة بين أعضاء المنظمة ومساواتهم في تقسيم العمل والمكافأة والعقاب وهذا لضمان إخلاصهم ووفائهم.

(1). التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، بحث تخرج ماجستير في القانون، كلية الحقوق، الجزائر، 2000-2001، ص66.

12-استقرار العمال: استقرار تشغيل العمال كشرط لاستقرار العمل وتحقيق الأمن الوظيفي مع التبدل النسبي عند الحاجة.

13-روح المبادرة: لابد من تشجيع العاملين على المبادرة وروح التجديد والابتكار.

14-تنمية روح الجماعة: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

ويتبين لنا أ هنري فايول ركز في دراسته على المديرين والمسيرين وبالأخص وظيفة المسير التي تكون في المستويات العليا. (1)

ولقد لخص بذلك هنري فايول أهم وظائف التسيير الإداري منها: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. (2)

### 4.1.3. تقييم نظرية التسيير الإداري:

ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضفت تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الانساني، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي وهي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم الغير رسمي.

## 2.3-المدرسة الحديثة

### 1.2.3. نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الإدارة بالأهداف وتعتبر كمدخل لها ذلك لأنها طريق المسير الناجح وتكمل أهميتها في التركيز على الهدف الذي وجدت من أجله الجامعة، ولتحقيق ذلك تتخذ الإجراءات المناسبة للوصول إلى الهدف والتنبؤ بالحاجات ونمط التسيير الذي يجب أن يتأقلم مع البيئة وتعتبر الإدارة بالأهداف من اهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير على الدافع الإنساني.

(1). يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص170.

(2). عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 2004.

ترجع هذه التقنية والأسلوب في 1954 إلى العالم بيتر دراكر الذي أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق، عرفت بأنها نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس، تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية وقد عرفت بالرقابة الذاتية.<sup>(1)</sup> وهي كذلك نظام ديناميكي متفاعل يربط بين حاجة المنظمة إلى النمو والتقدم وحاجة القائد إلى تحقيق التطوير والنمو له وللمنظمة.<sup>(2)</sup>

ولقد عرفت الإدارة بالأهداف كنظام مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة، إذ يتوقع من المدراء أن ينشؤوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها، وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل. وتعرف أيضا بأنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف. وقد أصبحت هذه الإدارة نظاما للتكامل بين العمليات الإدارية الرئيسة والنشاطات التي تمارسها المنظمة بطريقة منطقية، تتضمن تلك العمليات تطوير الخطط والأهداف الاستراتيجية، حل المشاكل الإدارية، اتخاذ القرارات، تقييم الأداء، مكافأة المديرين، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير الإداري، وعند تطبيقها كنظام شمولي فإنها تصبح جزءا مكملا لوظائف المدير وليس مجرد عمل آخر يقوم به.<sup>(3)</sup>

### أولا : مبادئ الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه الإدارة من الأساليب الرائدة في التسيير وقد قام دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين تتمثل هذه المبادئ بما يلي:

(1). عيد عريفج، مرجع سابق، ص 75.

(2). رشاد أحمد عبد النظيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1،

الإسكندرية، مصر، 2008، ص27.

(3). عيد عريفج وزملائه، مرجع سابق، ص76.

- 1-تمثل الإدارة بالأهداف تطوير للعلوم السلوكية في التسيير وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- 2-تركز على اشتراك الرئيس ومرووسه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات التسييرية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرووسين.
- 3-إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرووسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.<sup>(1)</sup>
- 4-يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرووسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرووس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- 5-تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرووسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- 6-تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية هي يقوم المدير بتزويد مرووسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها، يقترح المرووسين أهداف محددة، ثم توضح الأهداف بصيغتها بصورة نهائية، ثم ينفذ المرووسين الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس، ثم يتابع الرئيس تنفيذ الخطة ويصح مسار التنفيذ.
- 7-يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.

(1). نعيم إبراهيم الطاهر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع وجدار الكتاب العالمي، ط1،

8- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.

9- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.

10- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلية تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

### ثانيا : أهداف الإدارة بالأهداف:

1- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

2- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

3- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

- التخطيط يوضع الأهداف والنشاطات والموارد والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف

في المتوقعة.

- التنظيم أي تحديد دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

- معرفة الأشخاص لأعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع أعمال وأهداف الآخرين.

- مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.

- التوظيف أي الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة لاختيار الأشخاص

المناسبين لهذه الوظائف.

-التوجيه والقيادة ويتضمن الاتصال، الدافعية، حل المشكلات، اتخاذ القرارات وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.

-التقويم فهم بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربه أو بعده من هذه الأهداف حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.

### ثالثا : خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

- 1-تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.
  - 2-توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.
  - 3-تكليف خط الإدارة بالتنفيذ بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.
  - 4-تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.
  - 5-تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.
  - 6-وضع خطة عمل على مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.
  - 7-المراجعة الدورية لإنجاز للأهداف التي حققها المرؤوسين.
  - 8-تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟<sup>(1)</sup>
- ويتلخص خصائص مدرسة الإدارة بالأهداف في:

(1). هالة مصباح البنا، مرجع سابق، ص 398-399.

- استخدام الجهد الجماعي والحوار المستمر بين واضعي السياسة لتحقيق التناسق والتكامل المطلوب بين مختلف الأقسام والوحدات.
- التركيز على النتائج القابلة للقياس وعلى الإنجاز الفعلي للأفراد وعلى الأهداف والخطط المختلفة إلى الوسائل الرقابية المرتبطة بها.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً : تقييم الإدارة بالأهداف:

من إيجابياتها زيادة فعالية عملية التخطيط، تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلّها، تنمية المهارات الإدارية للعاملين وتفعيل عنصر الاتصال.

أما سلبياتها تتطلب هذه الإدارة توفر قدرة عند الرؤساء على وضع أهداف واقعية ومناسبة الإمكانيات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً، وتطبيق النظام يتطلب مرونة وتنظيمية ومعارضة قليلة قابلة للتغيير، بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية إلى المحافظة الشديدة على ما وضعت من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.

### 2.2.3. النظرية الموقفية (الظرفية):

اهتمت هذه النظرية بتحديد العوامل التي تستدعي الاختلاف بين منظمة وأخرى وسميت هذه العوامل بالعوامل الموقفية. إذ تنظر هذه المدرسة إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً له حدود تفصله عن بيئته الأوسع وتسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وتسييرها في ظل ظروف عدم التأكد وظروف متغيرة وفي حالات محدّدة، كما تسعى هذه النظرية إلى اقتراح النماذج الأكثر ملاءمة لمواقف وحالات معينة لتصميم وتسيير المنظمات.

(1). محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص27.

لذا كان اهتمام إتباع هذه النظرية تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات المختلفة، ومن أكثر هذه المتغيرات تأثيراً: بيئة المنظمة، حجم المنظمة، دورة حياتها، التقنيات المستخدمة، استراتيجيات المنظمة، نوع العاملين، طبيعة عمل المنظمة والثقافة السائدة. تشير النظرية الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوبة واتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق توازن بين مختلف الأطراف.<sup>(1)</sup>

أولاً : وقد تم اللجوء للنظرية الموقفية إلى أسباب عديدة من بينها:

- 1-تواجه المنظمات ظروف ومواقف مختلفة والتي تتطلب استخدام أساليب مختلفة وغير متماثلة في الإدارة، لذلك لا بد أن يواجه المدراء مهمة تحديد الأساليب المختلفة التي يمكن تطبيقها أو ممارستها في كل موقف تواجهه مستقبل.
- 2-تتمثل القيمة الأساسية للنظرية الموقفية بعدم ثبات المواقف الإنسانية والأوضاع السلوكية من حيث الزمان والمكان وبالتالي يؤثر ذلك على طبيعة أفعال الفرد والجماعة في المنظمة.
- 3-عدم خضوع النظرية الموقفية للطبيعة الحركية في علاقاتها كما كان يؤكد عليها في المدرستين الكلاسيكية والإنسانية.

4-مراعاة الظروف والمتغيرات الموقفية التي ينبغي استيعابها بدقة.

ثانياً : وهذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- 1-ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- 2-إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة

(1). هالة مصباح البنا، مرجع سابق، ص ص 47-48.

الخارجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

3-إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتكوين وتنمية الشخصيات.

4-إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.<sup>(1)</sup>

تمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة لهذا تعرضت للانتقاد، إذ تتميز هذه المدرسة بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب ما تمليه الظروف والموقف.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً : ويمكن تلخيص الملامح الرئيسية:

-ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة وذلك كما ادعى هنري فايول وغيره من رواد المدرسة الكلاسيكية.

-إن النمط الفعّال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت ومن ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف أو الظروف أو الأوقات.

-إن المدير الفعّال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له. وتؤمن هذه النظرية بعدم وجود طريقة للإدارة يمكن الاعتماد عليها في كل مكان وزمان لمواجهة جميع المشاكل الإدارية وأن الموقف هو الذي يحدّد التصرف الإداري المناسب.<sup>(1)</sup>

(1) ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: محاضرة نظرية الإدارة الموقفية، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2018/01/02.

(2) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص60.

## رابعاً : تقييم النظرية الموقفية:

-ولقد حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتماماً زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله، يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

-نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.

-قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئة على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة بنجاح.<sup>(2)</sup>

(1). الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط4، 2007.

(2). هالة مصباح البنا، مرجع سابق، ص60.

## ثانياً- الإطار المفهمي للدراسة

### 1-تحديد المفاهيم:

من أجل القيام بدراسة علمية دقيقة على الباحث أن يحدد ويعرف مفاهيم دراسته بدقة ووضوح والتي تعتبر بمثابة المفاتيح لفهم الدراسة، ولهذا الغرض تم تحديد وتعريف جملة من المفاهيم المتعلقة بالدراسة وهي كالتالي:

#### 1.1-تحديد المفاهيم الأساسية

##### 1-المعوقات:

##### أ-التعريف اللغوي للمعوقات :

العائق هو عاق، يعوق، عوقاً: غيّره عن كذا، صرفه وثبطه وأخره عنه. (1)

العائق يمكن تحديده في اسم فاعل جمعه عوائق وعوق، وهو المانع من الشيء نقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق وعاقنتي العوائق الواحد عائقة، وعاقه عن الشيء أي منعه وشغله عنه فهو عائق آخر نقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق وعاقنتي العوائق. (2)

كما جاء في لسان العرب عوق جمع أعواق، وعاقه عن الشيء يعوقه عوقاً: صرفه وحبسه، ومن التعويق والإعتياق، وذلك إذا أراد أمرًا فصرفه عنه صارف، والعوق الأمر الشاغل، وعوائق الدهر الشواغل من أحداثه، والتعوق التثبيط، نقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق وعاقنتي العوائق، الواحد عائقة. (3)

(1) علي بن هادية، الجبلاني بن الحاج يحيى: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص1277.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، ط3/دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص544.

(3) أبي الفضل جمال الدين ابن منصور: لسان العرب لابن منصور، ط1، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان، 2003، ص338.

**ب-التعريف الاصطلاحي للمعوقات :**

عرفها أحمد زكي بدوي: "العائق هو كل النتائج أو العمليات التي تحدّ من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه كما تتضمن ضغطا وتوترا على المستوى البنائي فالتفرقة العنصرية تعتبر خلا وظيفيا في المجتمع يرفع شعار الحرية والمساواة".<sup>(1)</sup>

عرفها محمد علي محمد باعتبارها: "كل النتائج أو العمليات التي يشهدها النسق الاجتماعي، وينظر إليها بوصفها تؤدي إلى تهديد التكامل والتوافق والاستقرار في هذا النسق ومع ذلك فإن ما قد تعتبره معوقا وظيفيا بالنسبة لجانب معين للنسق الاجتماعي، قد لا تكون كذلك بالنسبة لجانب آخر".<sup>(2)</sup>

عرفها جرجس بأنها: "عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجاته".<sup>(3)</sup>

وعرفت أيضا: كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقا يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته.<sup>(4)</sup>

عرفها عبد الله الراشدان المعوقات بأنها: "تعني الحواجز والقيود التي يضعها المجتمع أمام بعض فئاته وطوائفه...."<sup>(5)</sup>

**ج-المفهوم الإجرائي للمعوقات :**

المعوقات هي مجموعة المشكلات أو الصعوبات والحواجز والقيود التي تعرقل وتمنع وتحجب عن القيام الأمثل بالوظائف، والتي تمنع الإنسان من أن يحقق أهدافه.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص120.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص544.

(3) جرجس ميشال: معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي-فرنسي-إنجليزي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص360.

(4) جرجس ميشال، مرجع سابق، ص508.

(5) عبد الله الراشدان: علم اجتماع التربية، دار الشروق، الأردن، 1999، ص331.

## 2-التسيير

### أ-التعريف اللغوي للتسيير :

سَيَّر، يَسَيِّر، تسييرا بمعنى حدد واختار الأهداف والوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة

المسير على اتخاذ القرارات ومعناه التسيير أيضا أصبح قادرا على تدبير الأمور.<sup>(1)</sup>

### ب-التعريف الاصطلاحي للتسيير:

من خلال مرحلة جمع المادة العلمية وبالأخص المتعلقة بالمفاهيم المفتاحية للدراسة وجدنا نقصا

كبيرا في استعمال هذا المصطلح في كثير من المعاجم والقواميس العربية فالكثير منهم يشير إلى

أن التسيير نفسه الإدارة، ففي القاموس الفرنسي "LAROUSSE" يعرف التسيير بأنه: "فعل إدارة

أو فعل تسيير".<sup>(2)</sup>

للتسيير مفاهيم وتعريف واسعة اختلف في تحديده من قبل علماء الاجتماع، مما جعل من

الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى

التسيير سنقوم باستعراض بعض التعاريف الشائعة والمعروفة

فالأستاذ عبد الفتاح يشير إلى أن التسيير هو سلوك إدارة عملية إذ يرى أن التسيير هو الإدارة

نفسها.<sup>(3)</sup>

والأستاذة العابد ليندة بيّنت كلمة "Management" بالفرنسية هي الإدارة وهي التسيير.<sup>(4)</sup>

(1) مرابطي نوال: أهمية نظام المحاسبة التحليلية لمراقبة التسيير، حالة مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، 2005، ص 40.

(2) La rousse : **dictionnaire de français 2 Edition**, l'imprimerie mary-euro livres, France, 2001, p191.

(3) عبد الفتاح مراد: معجم مراد القانوني والتجاري، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، ص 931.

(4) العابد ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع،

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2010-2011، ص 27.

عرفه فريدريك تايلور بأنه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".<sup>(1)</sup>

ويعرف التسيير بأنه والإدارة هما مصطلحان لهما نفس المعنى وهو علم تفاعلي ديناميكي.<sup>(2)</sup>  
عرفه مسعداوي على أنه: "عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة ويمكن ممارسة ذلك على جميع المؤسسات على اختلاف الحجم والأنشطة (اقتصاديا، اجتماعيا و سياسيا....الخ)".<sup>(3)</sup>

وعرفه عبد الرزاق: "طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية، قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد".<sup>(4)</sup>

هربرت سيمون من مدرسة اتخاذ القرارات أعطى تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية اتخاذ القرارات.<sup>(5)</sup>

### ج- المفهوم الإجرائي للتسيير:

التسيير هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تنسيق وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة، فهو آلية لاتخاذ بديل لتحقيق الهدف بأسرع وقت وبأقل تكلفة وتحديد مسار المؤسسة لمجموعة القرارات المتتابعة والهادفة لتنفيذ المخطط النهائي للنشاطات.

(1). حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص107.

(2). عزراء بن شارف: التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، قسنطينة، الجزائر، مذكرة تخرج دكتوراه، 2008، ص184.

(3). يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص115.

(4). عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص102.

(5). يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص115.

## 3- الإدارة

## أ- التعريف اللغوي للإدارة:

الإدارة من فعل أدار يدير أدر، إدارة الشيء جعله يدور، قال تعالى: 'إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم-المدرسة سير شؤونها-'.<sup>(1)</sup>

وتعني الإدارة أيضا خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.<sup>(2)</sup>

وتعني إدارة لغة أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، وقد اشتقت من اللغة اللاتينية

التي تتكون من مقطعين، Administrate ومعناها أداء خدمة للآخرين كما تعني الموازنة،

المساعدة ثم القيادة والحكم والتوجيه.<sup>(3)</sup>

## ب- التعريف الاصطلاحي للإدارة :

يعرفها فريديريك تايلور أبو الإدارة العلمية: "المعرفة الدقيقة لما يريد من الرجال أن يعملوه ثم

التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".<sup>(4)</sup>

كما عرفها خليل الشماع في كتابه مبادئ الإدارة: "تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ

القرار، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية

والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية، بغرض تحقيق

أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية)".<sup>(5)</sup>

(1). علي بن هادية وآخرون، مرجع سابق، ص23.

(2). إبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص26.

(3). أحمد سعيفان: قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، لبنان، 2003، ص 26.

(4). الإدارة الحديثة: المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، النجف الأشرف، ط3، 2011، ص 12.

(5). خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2002، ص13.

تعريف أحمد الأشعري: "أنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة توظيفا أمثل بواسطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بغية الوصول إلى هدف أو أهداف معينة ومحددة ومدروسة".<sup>(1)</sup>

ويرى ستانلي فانس بأن الإدارة يقصد بها: مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف.

ويعرفها شيلدون بأنها: "الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التموين والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ".<sup>(2)</sup>

عرفها عبد الرزاق بن حبيب: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف".<sup>(3)</sup>

وبشير عباس العلاق يقول: "الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة وأيضا استخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين".<sup>(4)</sup>

عرفها النمر وآخرون بأنها: "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة".<sup>(5)</sup>

عرفها صلاح الدين جوهر: "هي عملية اتخاذ القرار، تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن".<sup>(6)</sup>

(1). أحمد بن داؤود المزاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة العامة، الشركة الخليجية للطباعة، جدة، 2000، ص 57.

(2). ليلي عطاس: إدارة وتخطيط، مذكرة لطالبات كلية التربية للبنات (الأقسام الأدبية) بمكة المكرمة، ص 3.

(3). عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009، ص 28.

(4). بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص 306.

(5). النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، ط6، الرياض، 2006، ص 5.

(6). علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 9.

أما دالتون ماكفر لاند: "يقول الإدارة هي عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة".<sup>(1)</sup>

وعلي السلمي يعرف الإدارة: "هي النشاط الخاص للاستخدام الرشيد لجهود الغير لتحقيق الأهداف المحددة بأحسن كفاءة ممكنة".<sup>(2)</sup>

### ج- المفهوم الإجرائي للإدارة:

يمكن تعريف الإدارة هي التسيير العقلاني للعمليات الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم التنسيق، الرقابة، القيادة والتوجيه مع الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية والمالية بأقل جهد ووقت ممكن، وبتكاليف منخفضة للوصول إلى الفعالية المرجوة.

## 4- التسيير الإداري

### أ- التعريف الاصطلاحي للإدارة :

عرف الدكتور علي عبد المجيد عبده التسيير الإداري: "عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد، ومواد، وآلات، وعدد ومعدات، وأموال، وأسواق، لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق أقل التكاليف".<sup>(3)</sup>

عرف جلوفر التسيير الإداري: "القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للمواد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف".<sup>(4)</sup>

(1). محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1971، ص14.

(2). علي السلمي: الإدارة المصرية، رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1975، ص17.

(3). إبراهيم عبد الله المسلمي: إدارة المؤسسة الصحفية، العربي للنشر والتوزيع، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 1995، ص37.

(4). عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، ص08.

وعرفه فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة على أنه: "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلمو ولينموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة".<sup>(1)</sup>

وعرف أيضا على أنه: "مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج".<sup>(2)</sup>

#### ب- المفهوم الإجرائي للإدارة :

هو نشاط وعملية ديناميكية يهدف إلى تنسيق ورقابة وتوجيه وإدارة المورد البشري، حيث يمثل مركز القرارات، في الاختيارات كاختيار الوسائل الأكثر فعالية وهذا للوصول للأهداف المؤسسة.

#### 5- الجامعة

##### أ- التعريف اللغوي للجامعة :

لغة: الجمع: جوامع وجامعات.

الجامعة: مجموعة معاهد علمية، تسمى كليات، تدرس فيها الأدب والفنون والعلوم.

الجامعة: العُلّ يجمع اليدين إلى العُنق.

إن كلمة الجامعة في اللغة العربية هي اسم فاعل من جمع، ولو تم النظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة تربوية معاصرة، لوجد أنها تحمل من اسمها معنى كبير فهي تجميع لأشخاص وأعمال

(1). فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، القاهرة، مصر، 1966، ص16.

(2). مرغاد لخصر: الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 10.

وظائف شتى، وكلمة جامعة في اللّغة تعني مكان الاجتماع أداء الشيء جماعيا كقولنا الصلاة جماعة. (1)

### ب-التّعريف الاصطلاحي للجامعة :

عرف راسون ماسيا مانسو الجامعة: "على أنها مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسيق بين مهام مختلفة للوصول إلى المعرفة العليا." (2)

أما أبراهام فلكر: فعرفها "على أنها مركز التعليم ومكسرة للحفاظ على المعرفة وزيادة

المعرفة الشاملة وتدريب الطلاب الذين فوق مستوى المرحلة الثانوية". (3)

أما محمد الصالح فقد عرفها على أنها: "المؤسسة العلمية التي تضم النخبة الممتازة في

المجتمع ويمكن اعتبارها من هذه الناحية السلطة العليا بفضل ما يوجد فيها من أنواع العلم والمعرفة

والبحث والاستكشاف والاختراع في مختلف ميادين العلم". (4)

يعرفها سلامة خميسي على أنها: "تلك المؤسسة التي تبني المستويات الرفيعة من الثقافة،

فتحافظ عليها وتضيف لها وتقدمها بعد ذلك إلى الطالب الذي يلتحق بها ما يجعل منه إنساناً متقفاً

وشخصاً مهنيًا". (5)

والسيد محمد جاد الرب عرفها: على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية مثال الكليات

وتتكون الكليات من أنظمة أصغر مثل الأقسام العلمية والأقسام العلمية والأقسام الإدارية. (6)

(1). رضوان باب: الكفاءة المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلب طلبة جامعة جيجل نموذجاً، أطروحة نيل

شهادة دكتورا، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014/2013، ص32.

(2). دليو فضيل وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006، ص21.

(3). محمد عبد الرحمان عبد الله: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1991، ص174.

(4). مرمول محمد الصالح: بور الجامعة الجزائرية في تغيير البنية الاجتماعية، مجلة سيرتا، وزارة التعليم العالين العدد1، 1979/5/3.

(5). الخميسي السيد سلامة: المعلم العربي: بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص15.

(6). سيد محمد جاد الرب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، استراتيجية التطوير ومناهج التحسين، مصر، 2010، ص12.

ورضوان باب عرف الجامعة: مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق تستعمل وسائل وتنسيق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا. (1)

### ج- المفهوم الإجرائي للجامعة :

الجامعة مؤسسة اجتماعية تعليمية، رسمية وعلمية، تتكون من كليات ومعاهد وأقسام تضم مجموعة من الفاعلين فيها، ووظيفتها نشر العلم والمعرفة عن طريق التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المحيط بها، وهدفها إعداد كوادر بشرية مؤهلة ذات مستوى علمي معين يؤهلهم للدخول إلى سوق العمل.

### 2.1- تحديد المفاهيم الثانوية

#### 1- التخطيط

#### أ- التعريف الاصطلاحي للتخطيط :

عرفه علي عباس على أنه: "الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، حيث يكون فيها المدير في وضع يجبره على التفكير في المستقبل ووضع الأهداف والسياسات والبرامج للمنشأة واتخاذ الإجراءات لتنفيذها في كل وحدة من الوحدات الإدارية".

وهو كذلك: "هو إحدى وظائف العمليات الإدارية الرئيسية الأربع وأنه عملية تحديد الأهداف المنظمة، ورسم الاستراتيجيات والطرق والعمليات لإنجازها." (2)

وتعتبر عملية التخطيط من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات ومختلف الهيئات الإدارية الحديثة. (3)

(1). رضوان باب، مرجع سابق، ص 29.

(2). علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 24.

(3). محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الإسكندرية، 2003، ص 12.

عرفه موفق حديد: "تحديد الأهداف المستقبلية واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها. كما يمكن القول إن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والتحضير له".<sup>(1)</sup>

أما بولدنج فيقول: "أن التخطيط يتمثل في اخضاع القوانين الاقتصادية والسير التلقائي الحر للاقتصاد وفق رغبة ومشية الأفراد وأهدافهم المستقبلية".<sup>(2)</sup>

يرى أشرف حسونة أن التخطيط عملية مقصودة وواقعية يشترك فيها الفرد والجماعة، يتضمن إحداث حالة التوازن بين الهدف والمورد والزمن.<sup>(3)</sup>

عرفه بتلهم بأنه: "وسيلة لتنظيم استخدام الموارد أكفاً استخدام بحيث تعطي أفضل إنتاج وأعلى دخل في أقل فترة زمنية".<sup>(4)</sup>

أما إبراهيم عبد الله فعرف التخطيط أنه: "نظام عام تصوري، فعن طريق خلق هذا النظام التصوري يمكن أن نحاول فهم ظروف العملية والتغيرات، ثم نتوقعها وأخيراً نقيّمها".<sup>(5)</sup>

ومحي الدين يقول: "التخطيط هو تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية".<sup>(6)</sup>

كما عرفه هنري فايول بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"<sup>(7)</sup>

عرفه محمود فهمي الكردي: "يعتبر التخطيط وسيلة عملية لتجميع القوى، وتنسيق الجهود، وتنظيم النشاط داخل إطار واحد تتكامل فيه الأهداف، بحيث يمكن الانتفاع بذكاء الأفراد

(1). موفق حديد محمد: الإدارة العامة، هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص76.

(2). إبراهيم عبد الله المسلمي، مرجع سابق، ص52.

(3). منى عويسي وعبلة الأفندي: التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1994، ص52.

(4). شارل بتلهم: التخطيط والتنمية، ترجمة إسماعيل صبري عبد الله، ط2، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986، ص65.

(5). إبراهيم عبد الله المسلمي، مرجع سابق، ص54.

(6). محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979، ص171.

(7). محمد الجبوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000، ص59.

ومعلوماتهم ومقدرتهم العلمية والعملية، واستغلال إمكانيات البيئة، والإفادة من خبرات الماضي وتجارب الحاضر، للوصول إلى أهداف تقابل احتياجات المجتمع".<sup>(1)</sup>

### ج- المفهوم الإجرائي للتخطيط :

التخطيط وسيلة عملية لتحقيق غاية تمكن في التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف معينة.

## 2 التنظيم

### أ- التعريف الاصطلاحي للتنظيم :

عرفه كونتس وأوديل: "جميع الأنشطة التي يتم اسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد".<sup>(2)</sup>

أما همشري عمر فيقول أن التنظيم: " عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف".<sup>(3)</sup>

وعرف ريتشارد وهودجتس: "التنظيم هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".<sup>(4)</sup>

أما هالة مصباح البنا فتقول: "التنظيم هو كيفية توزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية".<sup>(5)</sup>

(1). محمود فهمي الكردي: التخطيط للتنمية الاجتماعية، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص21.

(2). علي محمد صالح وزميله: مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، 2000، ص35.

(3). همشري محمد: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الأردن، 2000، ص135.

(4). Richard M. hodgetts, Management : théory, process and practice B SANDERS, COMLONG, 1975.

1975.

(5). هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص86.

التنظيم هو: "تجميع وتقسيم أوجه النشاط في وحدات معينة ترتبط فيما بينها بعلاقات وتداخلات كمجموعة واحدة معتمدة بعضها على البعض، هادفة لتحقيق أهداف معينة بأقل تكلفة وجهد ممكن". (1)

كما عرف التنظيم من طرف دارين بلنكت وريموند أنتر: "على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات". (2)

عرفه حسن توفيق بأنه: "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة". (3)

### ب- المفهوم الإجرائي

يمكن القول إن التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الانسجام وتفاذي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات المتاحة وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات والمساعدة على نقل المعلومات وتحديد الجهود وترشيد الإنفاق وتوزيع الصلاحيات.

### 3- التوجيه

#### أ- التعريف الاصطلاحي للتوجيه :

يقول علي عباس التوجيه: "هو قدرة المدير على إدارة العنصر البشري داخل المنشأة والكيفية التي يمكنه من خلاله توجيه الأفراد وحفزهم لبلوغ الأهداف التي يعملون من أجل تحقيقها وتتضمن هذه العملية إصدار للأوامر، والقرارات والتعليمات من الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية إلى

(1). سعد الدين عشاوي: أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1981، ص192.

(2). يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 141.

(3). حسن توفيق: الإدارة العامة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر، 1980، ص15.

المرووسين وتنفيذها في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة، كما تتضمن خلق التعاون بين

المرووسين ورفع روح المعنوية لهم باتباع أساليب الحفز الإنساني والاتصال والقيادة الفعّالة".<sup>(1)</sup>

أما إبراهيم بن عبد العزيز عرف التوجيه على أنه: "عملية إرشاد الأفراد العاملين في التنظيم

إرشادا سليما مبني على أسس علمية من أجل تحقيق الأهداف، ويرجع علماء الإدارة على أن

التوجيه يشمل الحفز والاتصال والقيادة".<sup>(2)</sup>

عرفه زكي محمود هاشم على أنه: "توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس مسؤولياته

في العمل"<sup>(3)</sup>

أما محمد بكري فيقول أن: "التوجيه هو النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد

والتنسيق فيما بينها وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة".<sup>(4)</sup>

كما عرف أيضا التوجيه: "هو الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس رفع

مرووسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم

الشخصية".<sup>(5)</sup>

وعرف التوجيه أيضا على أنه: "الوظيفة الإدارية التنفيذية، التي تنطوي على التوجيه والإرشاد

للأفراد لتنفيذ الأعمال وإتمامها لتحقيق هدف مشترك".<sup>(6)</sup>

(1). علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص25.

(2). إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 17.

(3). زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1981، ص210.

(4). محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، 2007، ص152.

(5). عنتر حمالي: دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية، رسالة ماستير، جامعة تيسة، الجزائر،

(6). بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري، عمان، الأردن، 1999، ص 263.

**ب- المفهوم الإجرائي للتوجيه :**

هو عملية مساعدة الفرد على فهم وتحليل استعداداته، قدراته، إمكانياته، وميوله وكذا الفرص المتاحة أمامه ومشكلاته وحاجاته لبلوغ أهدافه المنشودة.

**4- القيادة****أ- التعريف الاصطلاحي للقيادة :**

عرف أحمد يوسف القيادة: " هي القدرة في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة".<sup>(1)</sup>

كما عرفت على أنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>(2)</sup>

أما بهدي عيسى عرف القيادة على أنها: " توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف معينة، كما أنها وسيلة لاستخدام القوة أو النفوذ للتأثير في أفكار و آراء وتصرفات الآخرين بطريقة تجعلهم يحققون أداء مرتفع".<sup>(3)</sup>

ويقول حنا نصر الله وعيد عريفج: " القيادة عملية حيوية في المنظمة تتطوي على قيام المسؤول بالتأثير والإرشاد والتحفيز والتوجيه للأفراد العاملين نحو أهداف المنظمة".<sup>(4)</sup>

عرفها آلن: بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعّال.<sup>(5)</sup>

عرفها علي محمد عبد الوهاب: "بأنها تعد توجيه سلوك الناس وتنسيق جهودهم والتوفيق بين

(1). أحمد يوسف عريقات وزملائه: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، جامعة عمان الأهلية، 2011، ص198.

(2). حريم حسن: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص260.

(3). بهدي عيسى: رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص ص 84-85.

(4). عيد عريفج وحنا نصر الله: مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة، ط1،

عمان، الأردن، 2013، ص179.

(5). صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص183.

أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى الهدف المحدد". (1)

عرف سرجيو فاني في 1980 القيادة: "سلوك الفرد الذي يمارسه عندما يواجهها لأنشطة

والأعمال التي يقوم بها الآخرون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة". (2)

عرفها ستوناروفريمان: "تلك العملية المتعلقة بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها

أعضاء الجماعة". (3)

### ب- المفهوم الإجرائي للقيادة :

القيادة هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات تخول له الإشراف والتسيير والتوجيه من

أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقاً.

### 5-التنسيق

#### أ-التعريف الاصطلاحي للتنسيق :

يقول محمد عبد الفتاح ان التنسيق هو: "العمل على الاتصال بالمسؤولين في الداخل وكذلك

الاتصال بالمنظمات والأفراد في الخارج، فيتصل الخبراء بالمديرين ورؤساء الأقسام وكبار الموظفين

ويقدمون إليهم الأخبار والمعلومات والتوصيات المتعلقة بالعلاقات العامة والتي تؤثر على المنظمة،

ومن جهة أخرى يقوم الخبراء بالاتصال بقيادة الرأي في الخارج كالمعلمين ورؤساء النقابات ورجال

الأعمال وغيرهم". (4)

أما موفق حديد فيعرف التنسيق: "يقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة

وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف المسطر". (5)

ويعرف الأستاذان موني ورايلي التنسيق على أنه: "تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل

(1). علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، الجزء الأول، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة مصر، 1975، ص103.

(2). هالة مصباح البنا، مرجع سابق، ص 357.

(3). محمد بكري عبد العليم، مرجع سابق، ص161.

(4). محمد عبد الفتاح ومحمد دويدار: سيكولوجية الاتصال والاعلام أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص57.

(5). موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص76.

والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه". (1)

أما محمد شاكر فعرفه: "الربط بين أعمال أقسام الوحدة أو الوحدات الإدارية وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد، بحيث يبذل كل قسم منها قصارى جهده في سبيل الوصول إلى الغاية أو الهدف المقصود والتنسيق الضروري لتوحيد الجهود ومنع التعارض والاحتكاك بين الأفراد وبين الوحدات الإدارية". (2)

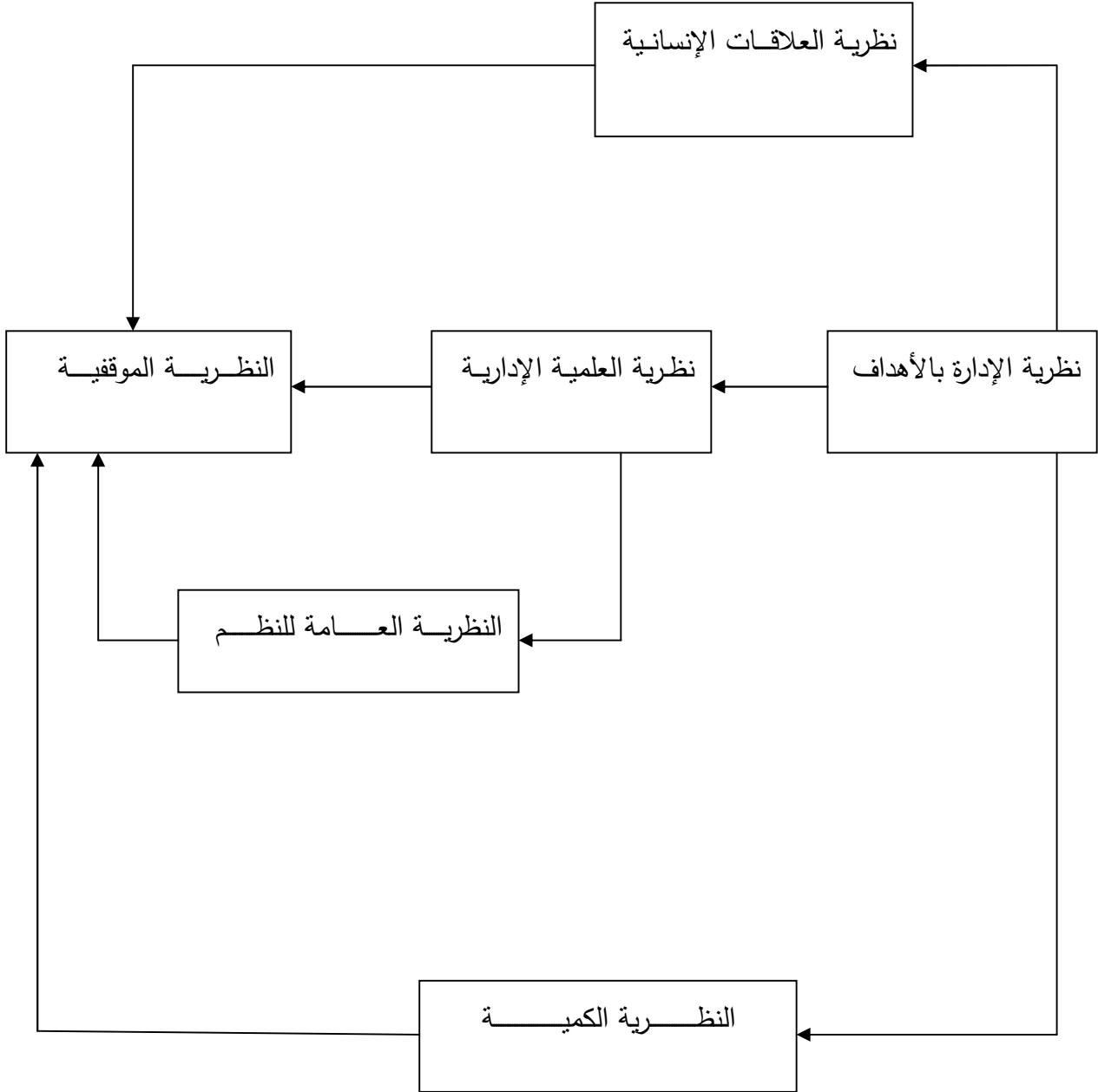
#### ب- المفهوم الإجرائي للتنسيق :

هو عملية ونشاط تتم بين أطراف العمل وتوجه الجميع نحو وجهة واحدة، ومن ثمّ تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها.

(1). عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص211.

(2). محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص211.

شكل رقم (01): نظريات التسيير الإداري.



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "مبادئ التنظيم"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص 132.

## قائمة مراجع الفصل الأول

### -الكتب باللّغة العربية:-

- 1-أحمد سعيّفان: قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، لبنان، 2003.
- 2-أحمد بن داؤود المزاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة العامة، الشركة الخليجية للطباعة، جدّة، 2000.
- 3-أحمد يوسف عريقات وزملائه، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، جامعة عمان الأهلية، 2011.
- 4-الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط4، 2007.
- 5-النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، ط6، الرياض، 2006.
- 6-الإدارة الحديثة: المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، النجف الأشرف، ط3، 2011.
- 7-الخميسي السيد سلامة: المعلم العربي: بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
- 8-إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 9-إبراهيم عبد الله المسلمي: إدارة المؤسسة الصحفية، العربي للنشر والتوزيع، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 1995.
- 10-إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 11-بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1999.
- 12-ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة نظرية الإدارة الموقفية، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2018./01/02.
- 13-حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 14-حسن توفيق: الإدارة العامة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر، 1980.

- 15- حريم حسن: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 16- خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2002.
- 17- دليو فضيل وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006.
- 18- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 19- زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1981.
- 20- سعد الدين عشاوي: أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1981.
- 21- سيد محمد جاب الرب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، استراتيجية التطوير ومناهج التحسين، مصر، 2010.
- 22- شارل بتلهم: التخطيط والتنمية، ترجمة إسماعيل صبري عبد الله، ط2، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986.
- 23- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 24- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 2004.
- 25- عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 26- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، الجزء الأول، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975.
- 27- عيد عريفج وحنان نصر الله: مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 28- علي محمد صالح وزميله: مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، 2000.

- 29- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- 30- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط2، 1987.
- 31- علي السلمي، الإدارة المصرية، رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1975.
- 32- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 33- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009.
- 34- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 35- عبد الله الراشدان: علم اجتماع التربية، دار الشروق، الأردن، 1999.
- 36- علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
- 37- فريحة محمد كريم: العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2012.
- 38- فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، القاهرة، مصر، 1966.
- 39- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 40- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 41- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1971.
- 42- مرغاد لخضر: الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.

- 43- محمد عبد الرحمان عبد الله: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1991.
- 44- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الإسكندرية، 2003.
- 45- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 46- منى عويسي وعبلة الأفندي: التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1994.
- 47- محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979.
- 48- محمد الجبوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000.
- 49- محمود فهمي الكردي: التخطيط للتنمية الاجتماعية، دار المعارف، القاهرة، 1977.
- 50- محمد بكري عبد العليم: **مبادئ إدارة الأعمال**، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، 2007.
- 51- محمد عبد الفتاح ومحمد دويدار: سيكولوجية الاتصال والاعلام أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
- 52- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999.
- 53- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 54- نعيم إبراهيم الطاهر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع وجدار الكتاب العالمي، ط1، 2009.
- 55- همشري محمد: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الأردن، 2000.
- 56- هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 57- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

-الكتب باللّغة الأجنبيّة:-

1- Richard M. Hodgett, Management : théories,procès and practice B  
SANDERS, COMLONG, 1975.

-الملتقيات والرسائل الجامعية:-

- 1-العابد ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2010-2011.
- 2-التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، بحث تخرج ماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، الجزائر، 2000-2001.
- 3-بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 4-رضوان باب: الكفاءة المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب طلبة جامعة جيجل نموذجا، أطروحة نيل شهادة دكتورا، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013/2014.
- 5-عنتر حمالي: دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية، رسالة ماستير، جامعة تبسة، الجزائر، 2015.
- 6-ليلي عطاس: إدارة وتخطيط، مذكرة لطالبات كلية التربية للبنات (الأقسام الأدبية) بمكة المكرمة، رسالة تخرج ماجستير، 2014/03/06.
- 7-مرمول محمد الصالح: دور الجامعة الجزائرية في تغيير البنية الاجتماعية، مجلة سيرتا، وزارة التعليم العاليين العدد 1، 03 ماي 1979.
- 8-مرابطي نوال: أهمية نظام المحاسبة التحليلية لمراقبة التسيير، حالة مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

**-المعاجم والمنجد:**

- 1-أبي الفضل جمال الدين محمد بن عكرمة ابن منصور: لسان العرب لابن منصور، ط1، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان، 2003.
- 2-أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
- 3-بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004.
- 4-جرجس ميشال، معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي-فرنسي-إنجليزي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- 5-La rousse: **dictionnaire de français 2 Edition**, l'imprimerie mary-euro livres, France, 2001, p191.
- 6-عبد الفاتح مراد: معجم مراد القانوني والتجاري، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2013.

أجل

## الفصل الثاني: التسيير الإداري في المؤسسات

### تمهيد

أولاً-لمحة تاريخية حول التسيير الإداري

ثانياً-أهمية وأهداف التسيير الإداري

1-أهمية التسيير الإداري

2-أهداف التسيير الإداري

ثالثاً-مستويات التسيير الإداري والمهارات التسييرية

1-مستويات التسيير الإداري

2-المهارات التسييرية

رابعاً-مبادئ وأنماط التسيير الإداري

1-مبادئ التسيير الإداري

2-أنماط التسيير الإداري

خامساً-المعوقات التنظيمية والبشرية للتسيير الإداري.

1-المعوقات التنظيمية

2-المعوقات البشرية

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر التسيير الإداري قديم قدم المجتمعات الإنسانية إلا أنه حتى العصر الحديث فإن كل الجهود التي بذلت في البحوث، والدراسات في مجال التسيير لم تصل بعد إلى بناء صرح من المعرفة بشكل نظرية متكاملة للتسيير.

وحتى اليوم فإننا أمام مداخل عديدة ونظريات متنوعة تبلور الإطار العام لما يعرف بالتسيير الإداري وهذا هو موضوع بحثنا.

## أولاً-لمحة تاريخية حول التسيير الإداري

التسيير الإداري قديم جداً، فقد أخذ بالظهور بصورة ودرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد الأهداف المحددة ثم عمل على تحقيقها، فنجد التسيير الإداري في التاريخ اليوناني القديم وكذا الإمبراطورية الرومانية، يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسييرية وخاصة في مجالات القضاء وعمليات الحكومة وتنظيم الجيش. ومع ظهور المعاملات الاقتصادية وظهور الشركات التجارية خاصة في إيطاليا في القرن الخامس عشر وانتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطوراً لمفهوم التسيير بعد استعمال الوسائل الكمية مثل المحاسبة، وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك وقد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة وهم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل وأمثال آدم سميث أول من حاول وضع القواعد الحديثة للتسيير والتنظيم.<sup>(1)</sup>

ثم تطورت لنا مدارس تسييرية وكل مدرسة مكتملة للأخرى لذا أصبح ينظر للتسيير في أي مجال كان بالأخص المؤسسات على أنها عامل نجاح المنظمات في تحقيق هدفها وهو البقاء (الاستمرارية) والنمو، وهذا ما يجعل المؤسسات لا تكتفي بالتأقلم مع المحيط، بل التوقع للتغيرات قبل حدوثها وما تتطلبه من مرونة لمسايرتها.<sup>(2)</sup>

وأولى المدارس المدرسة الكلاسيكية وتضم أعمال فريديريك تايلور (1856-1915) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه إذ تعتبر الثورة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم التسيير، حيث ارتبطت أعماله مع بداية القرن العشرين وهي أولى المدارس التي أضفت الطابع العلمي على التسيير ولقد عرف فريديريك تايلور التسيير على أنه: "علم مبني على قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني يعتمد عليه المسيرين في تنظيم المهام والأعمال داخل المؤسسة".

(1). خليل الشماخ: مبادئ الإدارة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص45.

(2). يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص156.

ثم جاء هنري فايول (1814-1925) في فرنسا وركز على الإنسان كمحور للعملية التسييرية والإنتاجية إذ تعتبر أفكار فايول مكملة لتايلور، لأنها تغطي مجالات أخرى، ولقد لقب هنري فايول 'بأب التسيير' مفهوم الإدارة واهتم بوصف الممارسات التسييرية الناجحة للمديرين وحدد الوظائف الأساسية للمدير على أنها التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة.<sup>(1)</sup>

ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وعرفت التسيير بأنه فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد، ونجد بعدها المدرسة السلوكية تقوم على أن مهمة التسيير الإداري هي محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل وذلك بما يتناسب مع حاجاتهم وحاجات المنظمة.

بعدها نجد مدرسة اتخاذ القرارات ظهرت في 1950 م تنسب إلى هيربرت سيمون والذي أعطى تعريف للتسيير يتمثل في كونه: "عملية اتخاذ القرارات". فحسب هذه المدرسة فإن المُسيّر هو عون لاتخاذ القرار وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار.<sup>(2)</sup>

ثم المدارس الحديثة وأبرزها مدرسة علم الإدارة الكمية وهي مدرسة توفق بين اهتمام التسيير الإداري بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط وتسمى المدرسة الكمية.<sup>(3)</sup>

تعتمد هذه المدرسة على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات في حل المشكلات التسييرية، كما يساعد هذا المدخل المدير على اتخاذ القرارات بأسلوب التمايز الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية ومن أبرز الأساليب الكمية نجد البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج المخزون، نماذج الشبكات، تحليل نقط التعادل وغيرها من الأساليب الكمية وتقسيم المدخل الكمي إلى ثلاث (03) مكونات رئيسية منها علم التسيير.<sup>(4)</sup>

(1). موفق حديد، مرجع سابق، ص76.

(2). يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص184.

(3). بشير العلاق: إدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازورد العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص85.

(4). عيسى محمد الهادي: محاضرات تسيير المؤسسة، الجزائر السنة الجامعية 2001-2002.

جاءت بعدها مدرسة النظم التي تركز على إيجاد حلول وطريقة منظمة للتفكير بكافة العوامل الداخلية والخارجية ككل واحد متكامل، حيث أن المنظمة هنا تتكون من أجزاء ترتبط بعضها بعلاقة تفاعل وتداخل،

أي أن كل جزء يؤثر في الآخر ويتأثر به، وأن الكيان يتأثر جميعاً ويؤثر فيه.<sup>(1)</sup>

برزت بعدها الإدارة الموقفية أو الشرطية إذ تتميز بمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب ما تمليه الظروف والموقف حيث يمكن الاعتماد عليها في كل مكان وزمان لمواجهة المشاكل التسييرية وأن الموقف هو الذي يحدد التصرف الإداري المناسب.<sup>(2)</sup>

جاءت بعدها الإدارة بالأهداف والتي ظهرت في أمريكا سنة 1960 م ولم يستعمل في أوروبا إلا في حدود منتصف السبعينات، تنتسب هذه المدرسة إلى بيتر دراكر، حيث عرّف التسيير على أن: 'العملية التي

ينكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.<sup>(3)</sup>

والمدرسة النظامية التي انطلقت من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام (خاصة تلك المتعلقة بالهيكل التنظيمية) موجه نحو تحقيق هدف معين ويتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والمتبادلة التأثير.<sup>(4)</sup>

وجاءت المدرسة اليابانية وفيها نظرية Z قدمها وليم أوشي عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووصفها في إطار واحد أطلق عليه نظرية Z و يدخل فيها عملية صنع القرار والمسار الوظيفي والرقابة والترقية وهي أهم عناصر التسيير الإداري.<sup>(5)</sup>

(1). سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، المملكة العربية السعودية، ط7، مكتبة الشقري، 2013، ص71.

(2). مصباح البناء، مرجع سابق، ص49.

(3). محمد حسين العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1909، ص150.

(4). يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص185.

(5). هاني خلف الله الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص224.

ويكمن السر في نجاح هذه المدرسة اليابانية كونها تعتمد على الجدارة في التعيين والتدريب المستمر، تقديم المكافأة، واعتماد الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات، وصنع جو عائلي داخل المنظمة وكذا المحافظة على الاستقرار الوظيفي للأفراد.

ثم تأتي تسيير الجودة الشاملة وهي فلسفة تسييرية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام تسييري إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم التسييرية الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا.

ولقد عرفها جوران بأنها: نظام تسييري إداري يطبق مجموعة الأدوات المطورة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتمائهم إلى المنظمة.<sup>(1)</sup>

حيث تركز هذه الإدارة على أربعة عناصر مشتركة هي أن الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة، وتهتم بتنمية البشر واستخدام الطرق الكمية، ثم التركيز على رضا العميل ومن أهم الأفكار التي تركز عليها:

- التنسيق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام، وفرق العمل لتحقيق الجودة.
- التزام الإدارة العليا بالرقابة الفاعلة بهدف التحسين المستمر.
- استمرارية التحسين للعمليات التسييرية الإدارية من خلال استبعاد الخطوات الزائدة وتبسيط الإجراءات.
- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
- استخدام الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.
- استخدام أساليب البحث العلمي لضمان عدم الوقوع في الأخطاء.<sup>(2)</sup>

ومن أهم رواده جوزيف جوران، إدوارد ديمينغ، كايروايشيكاوا، فيليب كروسي.

(1). سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سابق، ص484.

(2). مسعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سابق، ص486.

ثم الهندرة: إذ تعتبر تسيير إداري لتطوير الشركات من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدائها وعملها.

ثم منظمات التعليم وهي التي تخلق بيئة داعمة ومسهلة لعملية التعلم في كافة أنحاء المنظمة وتشجع موظفيها على كل المستويات للاشتراك في طرح الأفكار والحوار والمناقشة وحل المشكلات، ويعتبر مفهوم منظمات التعلم واحداً من أكثر المجالات التسييرية الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة وأحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة.<sup>(1)</sup>

بهذا فتطور التسيير الإداري يعرف بمنظورين للمؤسسة فالمنظور الأول يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل. أما المنظور الثاني يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

ومن خلال هذين المحورين يمكن وضع مراحل لتطور التسيير الإداري كالتالي:

- 1- التسيير التقليدي المغلق ونجده في المدرسة الكلاسيكية.
- 2- التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية وهو تسيير مغلق ويكون اجتماعي، ونجده في مدرسة العلاقات الإنسانية.
- 3- التسيير المخطط وهو التسيير المفتوح والعقلاني والهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في التكيف مع البيئة وكذا التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسات.
- 4- التسيير المشترك والذي بدأ بالظهور في السبعينات إلى يومنا هذا ويكمن في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.<sup>(2)</sup>

(1). عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص132.

(2). عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص91.

بعد استعراض المدارس يمكن القول إن هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة المدارس التسييرية التقليدية والحديثة مع بعضها البعض وأنها ليست متناقضة أو متعارضة وتساعد نظرية النظم والنظرية الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة التسيير الإداري.

## ثانياً- أهمية وأهداف التسيير الإداري

### 1- أهمية التسيير الإداري:

يعتبر التسيير الإداري المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، حيث تتجلى أهمية التسيير فيما يلي:

-التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد وتوفير مقومات الإنتاج، وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.

-مسؤولية بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها، الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجي، ووحدة المنافسة.

-مسؤول عن تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات.

-المسؤول عن تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود الإداريين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

- له مسؤولية التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع ونفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.

- مسؤولية التغيير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.

- التسيير يعني النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى، تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.

- كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة، الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم والرقابة.

- التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يدعو لضرورة الاهتمام بالتنظيم، التخطيط والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.

- المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وأدواته.<sup>(1)</sup>

## 2- أهداف التسيير الإداري:

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وتتمثل أهداف التسيير في:

- يتمثل هدف التسيير الإداري الأساسي في خلق المنافع والفوائد التي تظهر، عندما تكون القيمة الاقتصادية أكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدأ من الموارد المتاحة للمؤسسة.

- يعمل التسيير الإداري لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.

(1). محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 82.

-تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير الإداري، تعرف الكفاءة على أنها (الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن) أما الفاعلية فهي (الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والخدمات المقدمة).

-فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها الفعالية ترتبط بمستوى و درجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود أحدهما غير كاف، فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية.(1)

### ثالثاً-مستويات التسيير الإداري والمهارات التسييرية

#### 1-مستويات التسيير الإداري:

العمل التسييري يخضع للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل، فالتقسيم الأفقي يتمثل في توزيع المسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث العلمي والتطوير، الموارد البشرية، التسويق.....). أما التقسيم العمومي ويتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات وهي مستوى قيادي (التسيير الإداري الأعلى)، مستوى تنظيمي (التسيير الإداري الأوسط) والمستوى القاعدي (التسيير الإداري القاعدي).

وهذه هي المستويات الثلاث للتسيير الإداري:

- أولاً: مستوى التسيير الإداري الأعلى ويهتم هذا المستوى بالتخطيط ورسم استراتيجيات الإدارة التي تنفذ أهداف المنظمة طويلة الأمد، ويجب أن يستجيب المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي للتأكد

(1). علي الشريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص93.

من أن أنظمتها تتجاوب مع متطلبات كل عنصر داخل المنظمة، والمعلومات المطلوبة لهذا المستوى في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ومشروعاتها.

- ثانيا: مستوى الإدارة الوسيطة ويهتم هذا المستوى أساسا بخطط وأهداف المنشأة قصيرة المدى، التي تتراوح عادة بين سنة وثلاث سنوات ويعتبر هذا المستوى مسؤولا عن ترجمة الخطط والأهداف طويلة الأمد، التي يحددها المستوى الاستراتيجي إلى خطط للتنفيذ والمعلومات المطلوبة لهذا المستوى من الأعمال التنظيمية والتكتيكية والتخصصية، ومن مهامها توجيه النشاط اليومي والعمليات الإدارية، تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل، وهو أداة للربط بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

- ثالثا: مستوى التسيير الإداري الأدنى ويهتم هذا المستوى أساسا لمتابعة تنفيذ الأداء للخطط الموضوعية من قبل المستوى التكتيكي ويترجم المستوى التنفيذي الخطط قصيرة الأمد من الجزئيات إلى التفاصيل والاستفادة من موارد المحيط الخارجي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه والمعلومات التي يحتاجها هذا المستوى هي الأعمال اليومية والروتينية من مهامها تقوم بأعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى، تمثل التسيير الإداري الأدنى خط الاتصال الأول بواقع العمل الفعلي، وتقوم بإمداد التسيير الإداري الأوسط بالمعلومات الحيوية التي تحتاجها.<sup>(1)</sup>

## 2-المهارات التسييرية:

وتتمثل فيما يلي:

- **المهارات التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

(1). علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص35.

**المهارات الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق، مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

**المهارات التنظيمية:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة، داخل التنظيم. وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، ومن بين هذه المتطلبات البيئية الخارجية.

إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما.

تزداد أهمية المهارة التنظيمية بالنسبة للمسير على مستوى القمة.

كما أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري، بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية والمهارة التنظيمية كلما ارتفع المستوى التسييري، إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة، بينما نجد المسير القاعدي تقنيا يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات، ويصبح المسير على مستوى القمة عموما (غير متخصص) يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية، كما يجب أن تكون له القدرة على

التجريد وبناء إطار متجانس متكامل ابتداء من أفكار مختلفة وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار.<sup>(1)</sup>

## رابعاً- مبادئ وأنماط التسيير الإداري:

### 1- مبادئ التسيير الإداري:

تعتبر المبادئ هي الأسس والقواعد التي يقوم عليها التسيير الإداري، ويقصد بها الملاحظات الجوهرية التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية في تصرف اداري معين، ومدى هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>

وتتلخص أهم مبادئ التسيير الإداري فيما يلي:

-مبدأ تحديد السياسات وهي السياسة المحددة والواضحة في المؤسسة منذ إنشائها ضرورية للتسيير الفعال.  
-مبدأ التوازن وهو جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المؤسسة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.

-مبدأ التبسيط والذي يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.

-مبدأ التخصيص إذ يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.

-مبدأ التتميط ويجب تحديد أفضل طريقة نعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.

-مبدأ الحوافز المالية وجب أن تتناسب المكافأة المالية مع قيمة العمل المنجز.

-مبدأ العلاقات الإنسانية ويجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على

تسويتها.<sup>(3)</sup>

(1) صامويل عبود: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 1984، ص19.

(2) علي الشريف وآخرون: "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص14.

(3) كامل عبد المقصود وآخرون: "وظائف الإدارة"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ص 18.

## 2- أنماط التسيير الإداري:

ذكر ليكرت في 1961 في كتابه (أنماط جديدة في الإدارة) أن الإدارة وعلى رأسها المدير، هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل المنظمة، إذ أنها هي التي تختار تصميم المنظمة ونمط الإدارة، والفلسفة العلمية التي تقوم عليها وهذه هي المحاكاة الأساسية لنجاح المنظمة، ولا يخفى أن المدير هو صاحب القرار في اتخاذ هذه الخيارات، هذا وقد صنّف ليكرت الأنماط التسييرية الإدارية في أربعة (04) أنظمة هي كالتالي:

أولاً- النمط التسييري المتسلط (المستغل): ويتميز هذا النمط بما يلي:

- المسير يفرض أوامره بأسلوب التهديد والعقوبة والخوف، أما المكافآت فنادرًا ما تمنح.
- العلاقات الاتصالية معدومة أو شبه معدومة وإن وجدت تكون ذات اتجاه من الأعلى إلى الأسفل.

-غياب نسبي لروح الفريق السلطة تكون مركزية.

-القرارات تأخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين.

-لا وجود للثقة من الرئيس للمرؤوسين مطلقًا وكل القرارات تصنع من الرئيس أو ما يسمى بالمدير.

-الاتصالات تنازلية أي تتبع من قمة هرم المسير.

ثانياً- النمط التسييري الأبوي: ويتميز بما يلي:

-التحفيز مبني على المكافأة العقوبة.

-العمال عليهم الخضوع.

-هناك ضعف في المسؤولية (عند العمال).

-القرارات البسيطة والأقل أهمية يمكن أن تأخذ على مستويات دنيا.

-المعلومات التي تبعث من القاعدة إلى القمة يتم تصنيفها في الطريق.

**ثالثا-النمط التسييري المبني على التشاور:** ويتميز هذا النمط بما يلي:

-هنا تتسم استشارة العمال لكن هذا لا يؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار.

-تساعد ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تماما.

-يحاول الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة.

-يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيرا من الأساليب الإيجابية.

-يسمح بالاتصالات في اتجاهين.

-يخطط للسياسات العامة العريضة ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ

القرارات لمرؤوسيه فيما دون ذلك، ويعمل على الاستشارة في الظروف غير العادية.<sup>(1)</sup>

**رابعا-النمط التسييري بالمشاركة:** يتميز بما يليك

-يستند على وجود علاقات تعاون بين أعضاء المنظمة ووجود اتصال فعال وبيئة تنظيمية

دافئة.

-مشاركة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات وهذا لوجود المرؤوس يثق بمرؤوسيه

ثقة كاملة ومطلقة.

- كما يوجد تشجيع من الرؤساء للمرؤوسين في اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى والرئيس معني

بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه.

-يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات أي أن الاتصالات تسير عمودية وأفقية وبالاتجاهات كافة، بل

ويوظف الاتصالات في توحيد المجموعة.

(1). منيرة سلامي: أساسيات تسيير المؤسسة، سلسلة من المحاضرات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2016، ص ص 35-36.

-هناك رقابة على الأهداف وليس على طرق تحقيقها.

-يفعل الحوافز الإيجابية وبخاصة المعنوية منها، بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدافع نحو العمل تأتي من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات).  
ويؤكد ليكرت أن المدير أو المسؤول الذي يطبق النمط التسييري التشاركي سوف يكون الأكثر نجاحا كقائد وكمسؤول وكمشرف في آن واحد، وسوف يوجد جوا من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين مرؤوسيه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح، وبهذا يزيد من إمكان تحقيق المؤسسة لأهدافها والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

## خامسا-المعوقات التنظيمية والبشرية للتسيير الإداري:

### 1-المعوقات التنظيمية:

-نقص المسيرين الإداريين والإطارات الكفوة والتقنيين المؤهلين.  
-نقص الاستثمار في مجال التكوين فنادرا ما نجد مؤسسات تتبع مخططات تكوين تنمي معارف عمالها، وهذا نظرا للتكلفة المرتفعة لعمليات التكوين.<sup>(2)</sup>  
-صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية أو انعدامها في كثير من الأحيان مما ينعكس سلبا على تجسيد فرص الاستثمار.  
-البيروقراطية الإدارية والإجراءات المعقدة التي تتطلب العديد من الوثائق الجهات التي يجب الاتصال بها يجعل المحيط الإداري غير مساعد من جراء بطء العمليات ونقص الإعلام وكذا ازدواجية الوثائق المطلوبة.

-ضعف المستوى التكويني للإطارات الإدارية فهي لا تتماشى مع الأنظمة الحديثة للإدارة.

(1) . السعود راتب: إشراف التربوي: مفهومه ونظرياته وأساليبه، عمان:مركز طارق، عمان، الأردن، 2007.

(2) . زايدي عبد السلام، مقران يزيد: قراءة في تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة إحصائية للفترة 2001-2008، مداخلة في

الملتقى الدولي حول دور المؤسسات في تحقيق التنمية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011، ص723.

- نقص الخبرة وسوء تسيير الإدارة من قبل المدير الذي لا يملك الخبرة الكافية الذي لا يفهم في الإشراف.(1)
- غياب الشفافية في تسيير عملية منح القروض.
- ضعف استعمال الطرق البديلة في حل النزاعات وكذا ضعف الإدارة القانونية.
- نقص في المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد فيها المؤسسة كالإعفاءات.(2)
- كثرة المتدخلين العاملين في تسيير القطاعات.
- عدم وجود استراتيجية واضحة للعمل.
- المشاكل الأخلاقية وما يرتبط بحالات الغش والاحتيال وغيرها.
- غياب ثقافة التسيير الإداري وكذا غياب التعاون وتبادل المعلومات بين المراكز.(3)
- الثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المؤسسات.
- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات.
- عدم الالتزام والتماطل في اتخاذ الإجراءات من قبل الإدارة العليا.(4)
- نقص التوجيه الإداري.
- الانحياز والعمل لصالح الإدارة العليا فقط بالمؤسسة.
- وجود المخاطر الاجتماعية التي تنشأ بسبب التفرقة بين العاملين وعدم تحقيق العدل والمساواة.
- العجز عن تصميم وتفعيل عمليات وبرامج التدريب والتكوين.
- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات.

(1). مروى أحمد، نسيم برهم: الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص102.

(2). حميد قرومي وآخرون: جودة الخدمات الجامعية كمدخل لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور المؤسسات في

تحقيق تنمية بالجزائر، بومرداس، 2011، ص497.

(3). محسن عواطف، أمال مهاوة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين تحقيق التنمية وتحديات العولمة، مداخلة في الملتقى حول

استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 19/18 أبريل 2012، ص26.

(4). حجازي هيثم: إدارة المعرفة، مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان الأردن، 2005، ص427.

-عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.

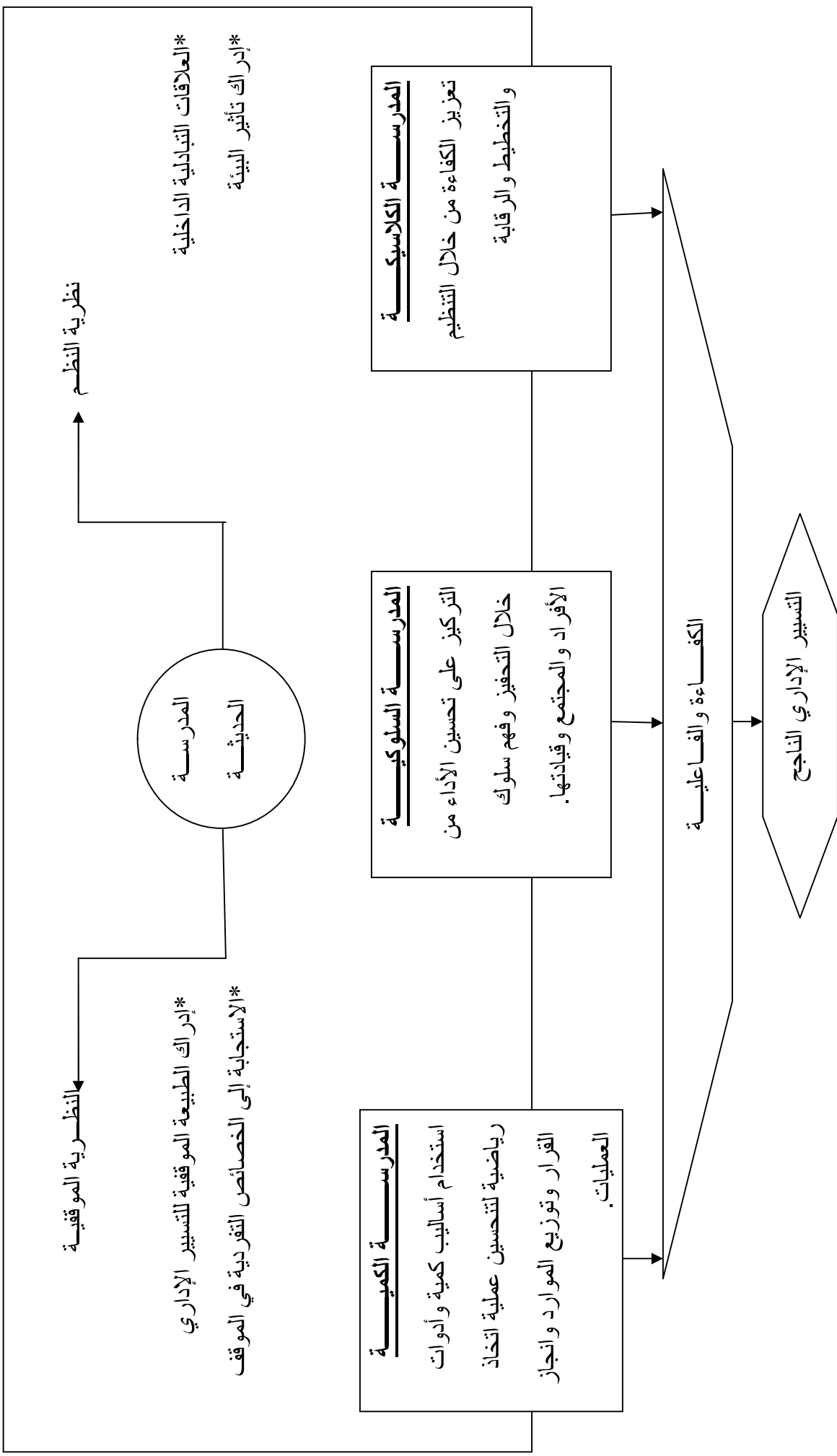
-عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجأة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وبهذا عدم تحقيق الأهداف.

## 2-المعوقات البشرية

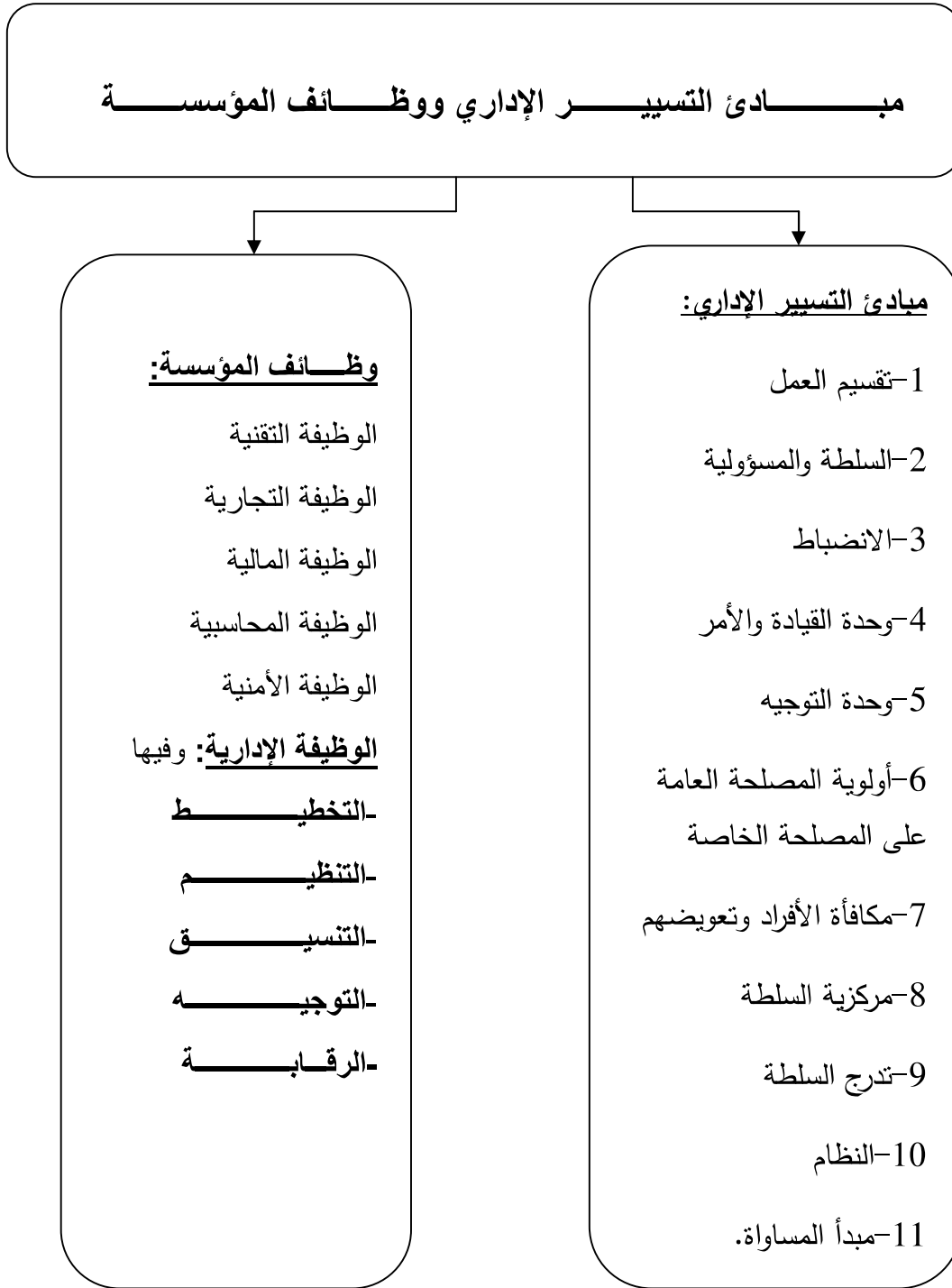
- تخوف العمال من التغيير حيث أن التغيرات في المستقبل تؤدي إلى تخفيض العمال أو تسريحهم.
- الاهتمام الزائد بالمصالح الشخصية وعدم التكفل وحل المشاكل الاجتماعية.<sup>(1)</sup>
- عدم توفير بيئة عمل مناسبة تعمل على اكتساب العامل شعور الأمن والسلامة.
- نقص الخبرة الكافية عن فن الإدارة والتسيير الإداري والتعامل مع العنصر البشري مما يولد المشاكل وغيره من الاضطرابات الداخلية.
- نقص التكوين والتأطير خصوصا التدريب الذي له أسسه ومبادئه وكيفية تخطيطه.
- هجرة الكفاءات الإدارية العلمية المؤطرة المطلوبة للتسيير والإشراف.
- نقص في المورد البشري المؤهل وذو التخصص المطلوب للإدارة.
- تهميش العقول المنتجة للفكر التي تعمل على الإشراف والتأطير والتسيير والتنسيق وتوجيه العمال الإداريين على أكمل وجه.

(1). يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة باجي مختار، عنابة،

الجزائر، 1995، ص7.

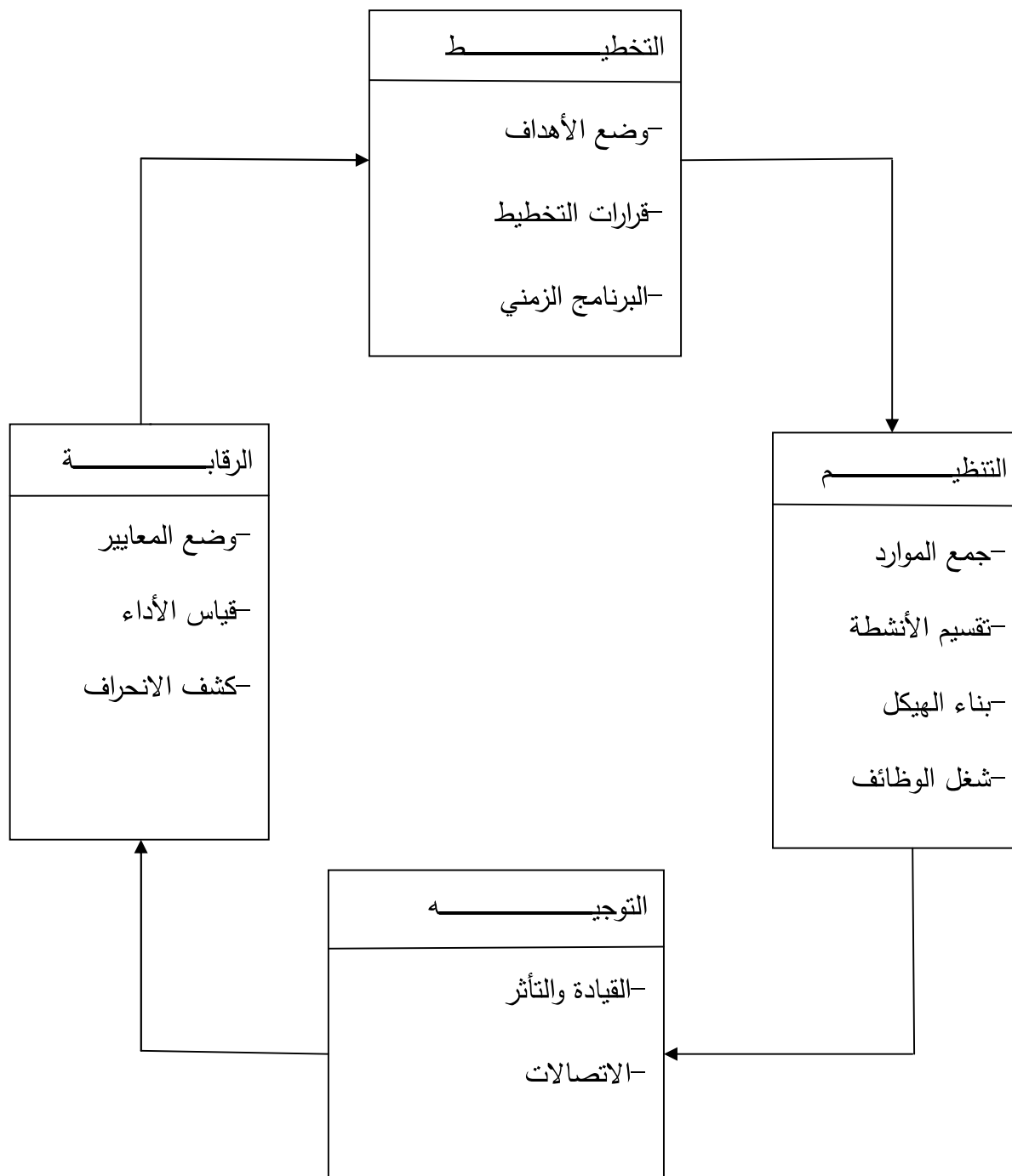


الشكل (01) مدخل تكاملي للتسيير الإداري



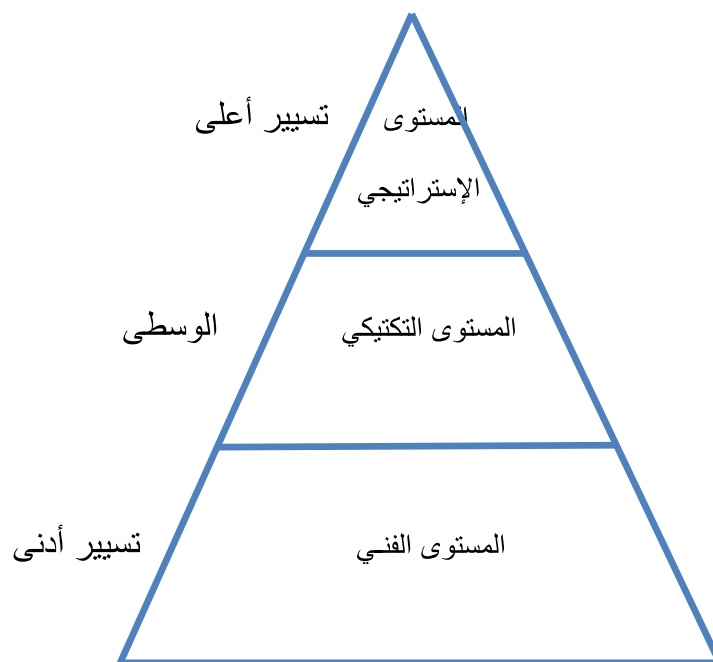
الشكل رقم (02):مبادئ التسيير الإداري ووظائف المؤسسة.

المصدر:يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 168.



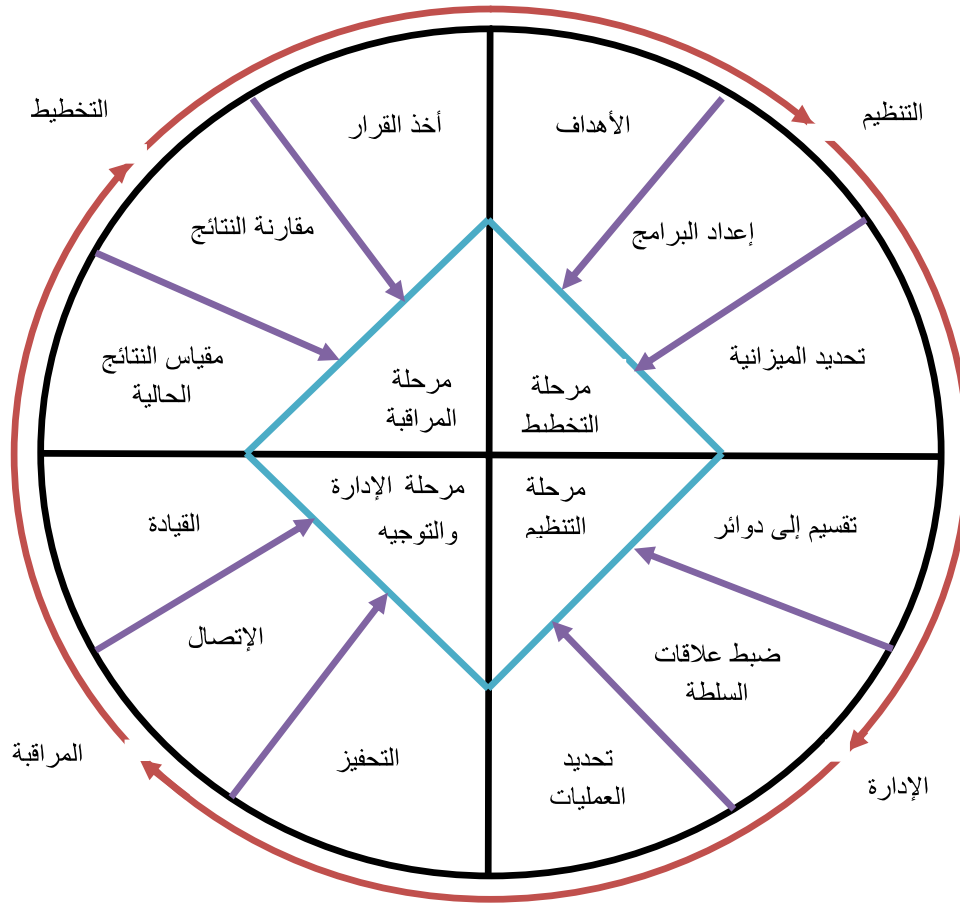
شكل رقم (03): وظائف العملية التسييرية.

المصدر: محمد بكري عبد العليم، "مبادئ إدارة الأعمال"، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص 35.



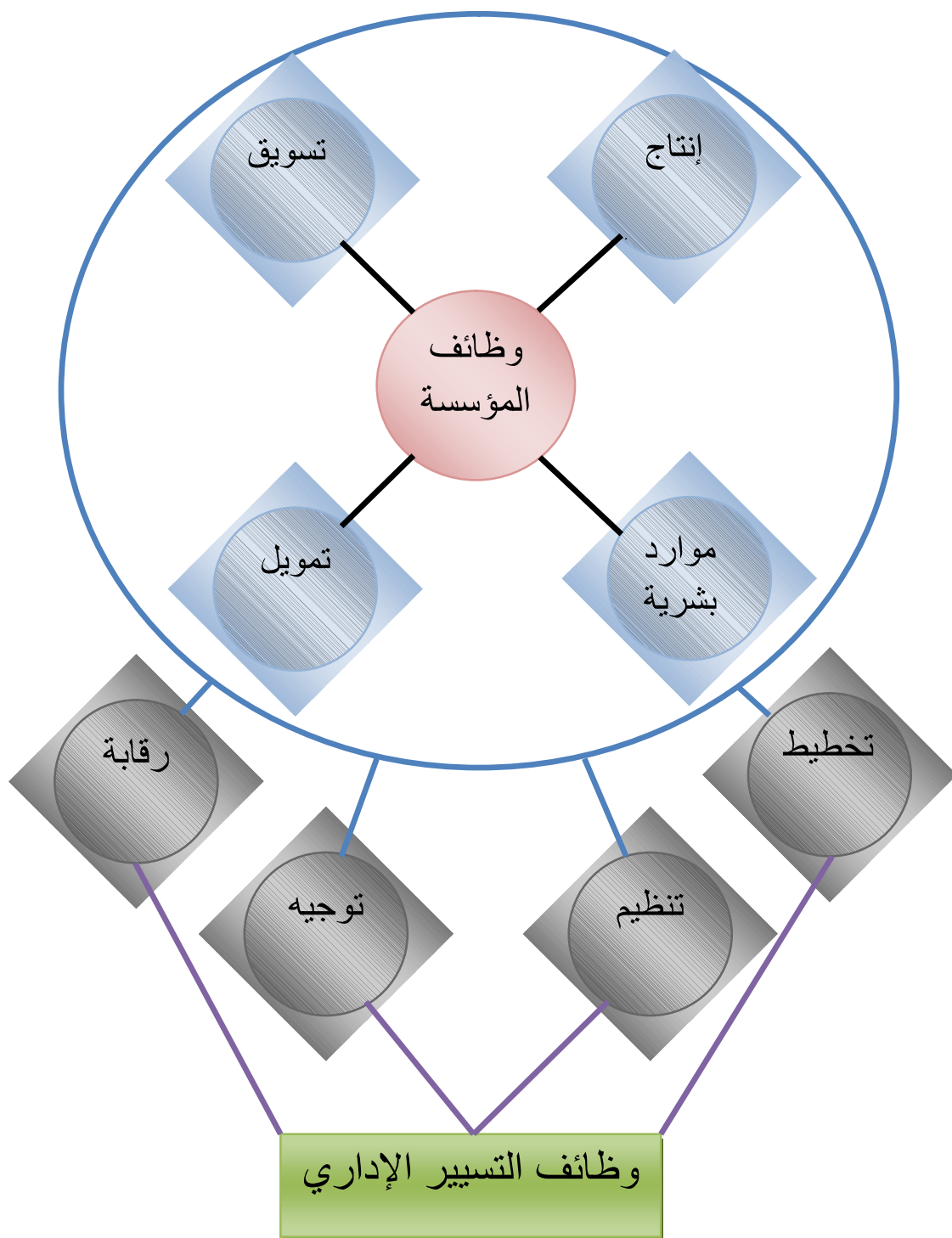
شكل (04) يمثل مستويات التسيير الإداري

المصدر: علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني: "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.35.



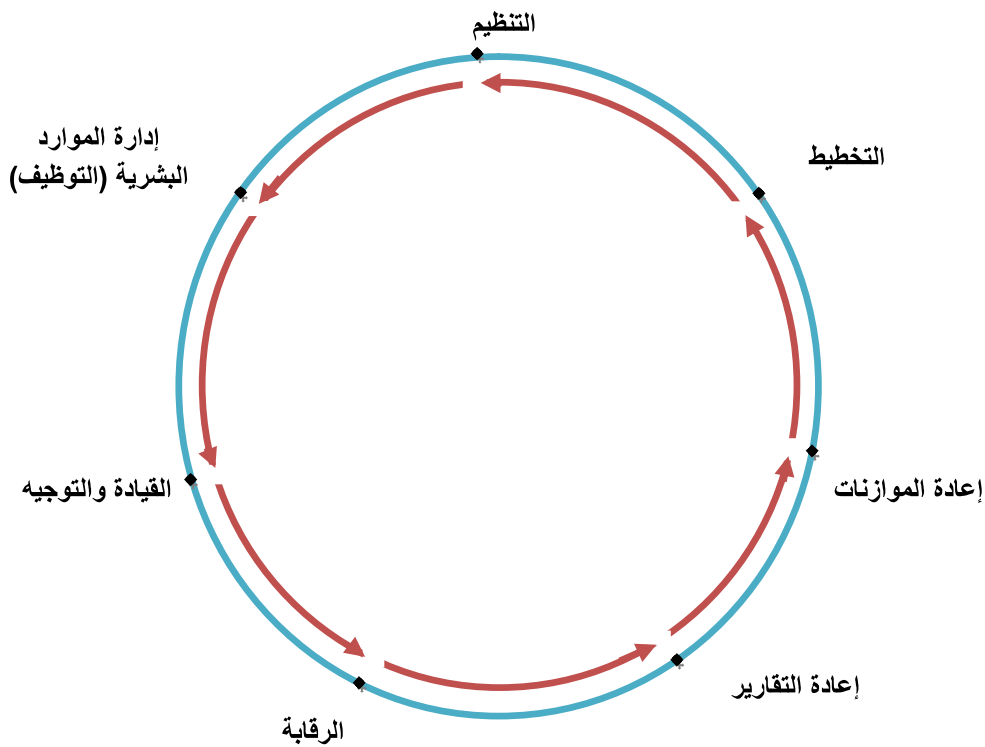
شكل رقم (05): يوضح مراحل التسيير الإداري

المصدر: ( عبد الرزاق بن حبيب، " إقتصاد وتسيير المؤسسة "، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2013).



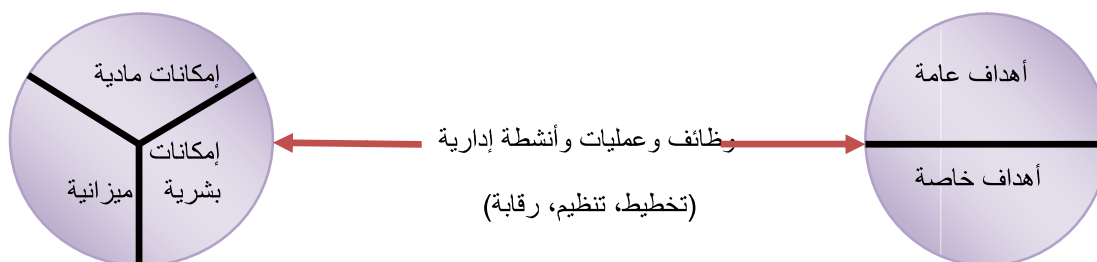
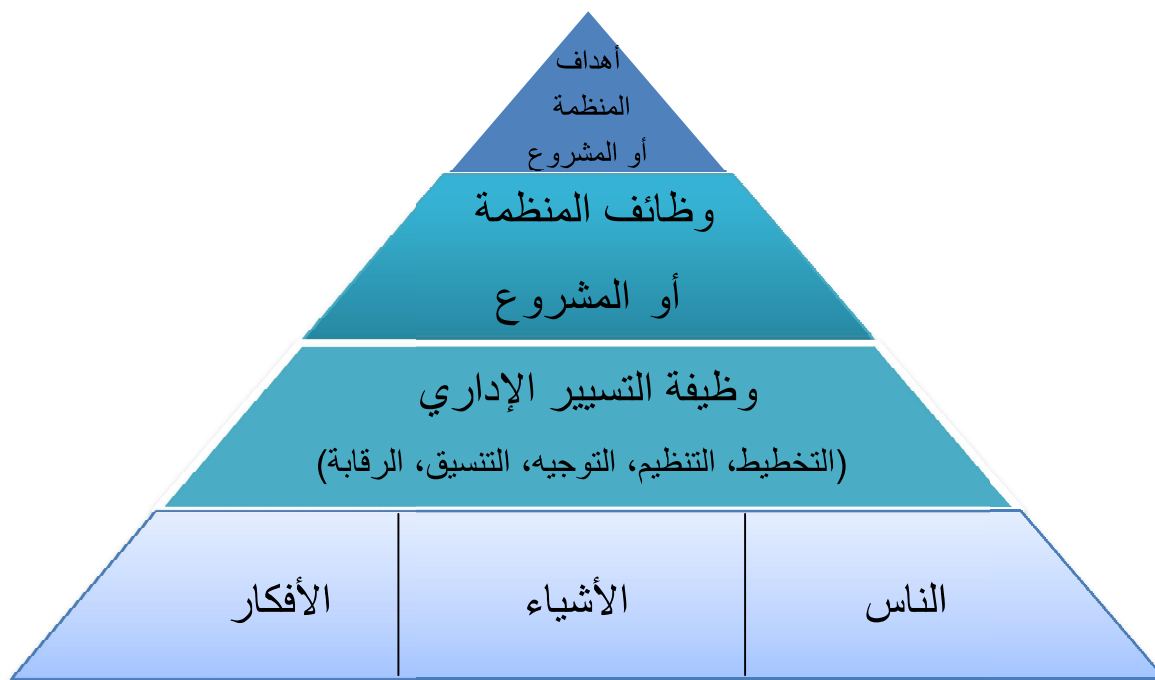
شكل رقم (06): يوضح وظائف التسيير الإداري

ملخص أساسيات الإدارة الحديثة، هاني عرب، ص.02.



شكل رقم (07): يوضح العملية التسييرية الإدارية الكبرى (العمليات المتعاقبة).

ربحي مصطفى عليان " إدارة المعرفة "، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015، ص.20.



(مكونات مفهوم التسيير الإداري)

شكل رقم (08): يوضح فكرة العساف في مفهوم التسيير الإداري.

ربحي مصطفى عليان "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان الأردن، ط2، 2015، ص.15.

## خلاصة الفصل

وعلى ضوء ما سبق فإن التسيير الإداري علم يختلف عن العلوم الاجتماعية لأنه يختص بدراسة العنصر البشري وكيفية إدارته وتسييره للموارد المادية، إضافة إلى ذلك فإن التسيير الإداري لم يكتمل بعد مازالت أبوابه مفتوحة لكل جديد من المعرفة ، وذلك بسبب ارتباطه بظواهر إنسانية وبيئية تتسم بعدم الثبات أو السكون، ولكن على العكس تتميز بالتغير المستمر وهو بذلك عكس العلوم الطبيعية ، أي أن النظريات ومبادئ وقواعد التسيير الإداري ليست جامدة يمكن تطبيقها في كل الظروف وعلى كل المواقف وفي كل العصور بنفس الطريقة، بل هي مرنة بحيث تتلاءم مع الظروف والمواقف والعصور، ومن هنا فإن التطوير والتحديث في المعرفة التسييرية مستمر.

## قائمة مراجع الفصل الثاني

### -الكتب باللّغة العربية:-

- 1-السعود راتب، الإشراف التربوي: مفهومه ونظرياته وأساليبه، عمان: مركز طارق، عمان، الأردن، 2007.
- 2-بشير العلق: إدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازورد العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3-حجازي هيثم: إدارة المعرفة، مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان الأردن، 2005.
- 4-خليل الشماع: مبادئ الإدارة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 5-سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، المملكة العربية السعودية، ط7، مكتبة الشقري، 2013.
- 6-صامويل عبود: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 1984.
- 7-عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص132.
- 8-علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 9-علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني: أساسيات نظم المعلومات، الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 10-علي الشريف وآخرون: "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 11-كامل عبد المقصود وآخرون: "وظائف الإدارة"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- 12-محمد حسين العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1909.
- 13-مروى أحمد، نسيم برهم: الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007.
- 14-محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 15-هاني خلف الله الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

16- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 1995.

### -الملتقيات والرسائل الجامعية:-

1- حميد قرومي وآخرون: جودة الخدمات الجامعية كمدخل لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور المؤسسات في تحقيق تنمية بالجزائر، بومرداس، 2011.

2- زايدي عبد السلام، مقران يزيد: قراءة في تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة إحصائية للفترة 2001-2008، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور المؤسسات في تحقيق التنمية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.

3- عيسى محمد الهادي: محاضرات تسيير المؤسسة، الجزائر السنة الجامعية 2001-2002.

4- منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة، سلسلة من المحاضرات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2016.

5- محسن عواطف، آمال مهاوة: المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر بين تحقيق التنمية وتحديات العولمة، مداخلة في الملتقى حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 19/18 أبريل 2012.

## الفصل الثالث: التسيير الإداري في الجامعة الجزائرية

تمهيد

أولاً-نشأت الجامعة الجزائرية ومراحل تطورها

1-نشأة الجامعة الجزائرية

2-مراحل تطور الجامعة الجزائرية

ثانياً-مفهوم الجامعة الجزائرية ووظائفها

1-مفهوم الجامعة الجزائرية

2-وظائف الجامعة الجزائرية

ثالثاً-أهداف الجامعة الجزائرية ومميزاتها

1-أهداف الجامعة الجزائرية

2-مميزات الجامعة الجزائرية

رابعاً-المعوقات التي يواجهها التسيير الإداري بالجامعة الجزائرية

1-المعوقات التنظيمية

2-المعوقات البشرية

3-المعوقات البيئية

خلاصة الفصل

## تمهيد

تعد الجامعة مركز شعاع حضاري لأي مجتمع من المجتمعات، فالجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية ومن ناحية أخرى هي أدواته في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، فوجود الجامعة يقترن بوجود ثلاثة أمور مهمة وهي الفكر والعلم والحضارة وهذه المفاهيم مترابطة وتكمل بعضها البعض الآخر، إذ تهدف دراستنا في هذا الفصل في إبراز نشأة الجامعة ومراحل تطورها ووظائفها وأهدافها وأبرز التحديات.

## أولاً-نشأة الجامعة الجزائرية ومراحل تطورها:

### 1-نشأة الجامعة الجزائرية:

إن الحديث عن الجامعة الجزائرية لا يختلف كثيرا عن أي مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو تربوية في العالم الثالث، والتي تسعى جاهدة للخروج من دائرة الضعف والتخلف لذا فقد سعت الجزائر جاهدة ومنذ الاستقلال إلى إيلاء أهمية كبرى لمختلف هذه القطاعات وعلى رأسها قطاع التعليم العالي، محاولة منها إقامة دعائم الجامعة الجزائرية ورفعها إلى مصاف الجامعات في الدول المتقدمة، على اعتبار أن الجزائر غداة الاستقلال لم يكن بها سوى جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر، التي بنيت سنة 1917 كامتداد للجامعة الفرنسية ومعدة لاستقبال أبناء المعمرين، وبعض أبناء الأهالي ونشير هنا إلى أن عدد الطلبة الجزائريين المسجلين في جامعة الجزائر سنة 1945 م قد بلغ 557 طالب مقابل 4589 من أبناء الأوروبين.<sup>(1)</sup>

وغالبية الملتحقين بها يزولون دراسات الآداب والحقوق وكانت جامعة الجزائر تضم العديد من المدارس، إذ تحولت فيما بعد إلى كليات ومن هذه المدارس مدرسة الطب العسكري، مدرسة القانون العالي، المدرسة العليا للتجارة، المدرسة الوطنية للهندسة المعمارية والفنون الجميلة، وبعد الاستقلال عرفت الجامعة الجزائرية مجموعة من الإصلاحات المتتالية بغية الوصول إلى جامعة ذات فعالية كبيرة تتماشى جنب إلى جنب ومختلف التطورات التي عرفتها بقية القطاعات الأخرى في المجتمع.

### 2-مراحل تطور الجامعة الجزائرية:

ويمكننا إيجاز أهم المراحل التي مرّ بها النظام الجامعي في الجزائر في النقاط التالية:

(1). إسماعيل بوخاوة، فوزي عبد الرزاق: أفاق التعليم العالي في ظل الألفية الثالثة، حالة الجامعة الجزائرية اشكلية التكوين والتعليم في افريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدار مخبر إدارة وتنمية المورد البشري، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، 2001، ص124.

**المرحلة الأولى (1962-1970 م):** حيث شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في إعداد الطلبة، مما أدى إلى حدوث مشاكل في هياكل الاستقبال الجامعية الأمر الذي نتج عنه تسارع في وتيرة انجاز هياكل جامعية جديدة لاستيعاب التزايد في أعداد الطلبة، فتم في هذه المرحلة فتح جامعات بالمدن الكبرى كوهان سنة 1965 م ثم قسنطينة عام 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر، وجامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران ثم جامعة عنابة، وعرفت الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة حالة من الاغتراب عن طبيعة المجتمع الجزائري ذلك لكونها كانت عبارة عن تركة استعمارية لم يكن من السهل التخلص من مخلفاتها، وكان النظام البيداغوجي المتبع هو نظام الكليات الموروث عن النظام الفرنسي، وكانت هذه الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الدوائر وكانت مراحل هذا النظام كالتالي:

-مرحلة الليسانس وتدوم ثلاث (03) سنوات بغالبية التخصصات وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة والتي تكون مجموعتها شهادة الليسانس.

-شهادة الدراسات المعمقة وتدوم سنة (01) واحدة، ويتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة مبسطة نسبيا لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

-شهادة الدكتوراه الدرجة الثالثة وتدوم سنتان (02) على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.

-شهادة دكتوراه الدولة وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس (05) سنوات من البحث النظري أو

التطبيقي، وذلك حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم.<sup>(1)</sup>

وأهم ما كان يميّز هذه المرحلة هو محاولة توسيع التعليم العالي، وتطبيق سياسة التعريب، تقسيم

الكليات إلى معاهد مختلفة وكذا الاعتماد على نظام السداسيات المستقلة.

(1). بوفلجة غياث: التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 62-63.

**المرحلة الثانية (1970-1983 م):** والتي كانت انطلاقتها مع انطلاقة بداية تنفيذ المخطط الرباعي الأول (1970-1973 م) حيث شهدت الجامعة الجزائرية ارتفاعا كبيرا من حيث أعداد الطلبة، حيث تضاعف عددهم من 10756 سنة 1968 م إلى 19311 سنة 1970 م وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تفكير وإعادة إصلاح شامل لهذا التعليم، حتى أصبح التعليم الجامعي يحتل مكانة استراتيجية هامة في السياسة العامة للبلاد التنموية والتي شرعت فيها على نطاق واسع، وبهذا كانت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أول وزارة أنشأت في الجزائر سنة 1970 م وضعت كما مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية في البلاد، وفي عام 1973 م، تم تكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي التي أسندت إليها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي، إضافة إلى هذا تم تكوين المجلس الوطني للبحوث العلمية، التي تتلخص مهمته في وضع المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية.<sup>(1)</sup>

كما أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

-مرحلة الليسانس وهي ما يطلق عليها مرحلة التدرج، وتدوم أربعة (04) سنوات أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.

-مرحلة الماجستير وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأول، وتدوم سنتين (02) على الأقل وتحتوي على جزأين، الجزء الأول وهو مجموعة من المقاييس النظرية وتهتم خاصة بالتعمق في دراسة منهجية البحث، أما الجزء الثاني فيتمثل في انجاز بحث يقدم في صورة أطروحة.

-مرحلة دكتوراه العلوم وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الثانية وتدوم حوالي خمس

(05) سنوات من البحث العلمي.<sup>(2)</sup>

(1). رباح تركي: أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 1990، ص153،

(2). بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص63.

**المرحلة الثالثة (1983):** وهي ما تسمى بمرحلة الخريطة الجامعية والتي ظهرت سنة 1983 م وتهدف إلى:

-تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000 م، معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة.

-تحديد احتياجات الاقتصاد الوطني من أجل العمل على توفيرها.

-تعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل الوطني كالتخصصات التكنولوجية، والحد من توجه الطلبة إلى بعض التخصصات التي يوجد فيها فائض من الطلبة فوق احتياجات الاقتصاد الوطني.

-تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية.

-تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

-المحافظة على سبع جامعات فقط.

وعرفت الجامعة الجزائرية العديد من المشاكل في هذه الفترة خاصة ما تعلق منها بالتسيير البيداغوجي، تنصيب الأجهزة المختلفة، المشاكل الإدارية، ضعف قنوات الاتصال في الجامعة، مصاريف الجامعة، ضعف البحث العلمي.

وانطلاقا من هذه النقائص سعت الوزارة المنتدبة إلى تحديد مجموعة من الأهداف التي يمكنها أن تحد من هذه النقائص وكانت كالتالي:

الأهداف العامة وتتمثل في القضاء على الطابع البيروقراطي، غياب الوصاية، الشفافية في التسيير والبحث عن تحسينه، دينامية البحث بالارتباط المباشر مع اهتمامات المؤسسات الصناعية والعمومية، تحمل المسؤولية لمختلف ممثلي الأسرة الجامعية مع التعاقد في العلاقات.

أما الأهداف الخاصة تمثلت في الاستقلالية الإدارية، الاستقلالية البيداغوجية، الاستقلالية المالية، استقلالية البحث.<sup>(1)</sup>

وعموما أهم ما ميّز هذه الفترات السابقة:

- التوسع الكبير والتزايد المذهل في عدد الطلبة، نتيجة لتطبيق سياسة ديمقراطية التعليم واجباريته.  
- التوسع السريع في انتشار المعاهد الوطنية والجامعات والمدارس العليا في مختلف مناطق الوطن.  
- ظهور سياسة التعريب سنة 1980 م التي أدت إلى تعريب كافة فروع العلوم الاجتماعية والإنسانية، مع إدخال بعض المصطلحات العربية على التخصصات العلمية والتكنولوجية في إطار التعريب المدرج.

- تطبيق سياسة الجزأة من خلال التكوين المكثف للمكونين الجزائريين وعدم الاعتماد على الإطارات التي اعتمدت عليها عادة الاستقلال.

**المرحلة الرابعة من التسعينات إلى غاية اليوم:** تميزت هذه المرحلة بالارتفاع الهائل في عدد الطلبة الذين استقبلتهم الجامعة خاصة مع بداية فترة التسعينات نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي عرفها المجتمع الجزائري والتي شجعت الأفراد على الالتحاق بالجامعة، سواء تعلق الأمر بجنس الذكور أو بجنس الإناث، وخلال السنة الدراسية 2005/2004 تم تسجيل حوالي 721833 طالب بزيادة تقدر ب 15.9%، غير أن الارتفاع الكبير في عدد الطلبة الذين استقبلتهم الجامعة كان عكس ما خطط له حيث قوبل بقلة الهياكل، والمقاعد البيداغوجية مما أثر سلبا على نوعية التعليم والتكوين وأصبح منطلق الكمية يسيطر على منطلق النوعية في تكوين الإطارات الجامعية.

(1). زوليخة طوطاوي: الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم

النفس وعلوم التربية، الجزائر، 2003، صص 47-48.

وكانت فترة التسعينات فترة حرجة على الجزائر ككل، ذلك لأن هذه الفترة شهدت تحولات واسعة تمثلت بالخصوص في مجموعة من الإصلاحات والتي حاولت الجزائر من خلالها إيجاد الحلول لاقتصادها الراكد، وإيجاد مكانة في السوق العالمية مما حتم عليها تخفيض ميزانياتها لمختلف القطاعات ومنها بالخصوص قطاع التعليم العالي، الذي عرف بعد التخلي المفاجئ عنه عدة مشاكل وأزمات نتج عنها خريجون دون المستوى المطلوب، هذا إضافة إلى الظروف الاجتماعية والأمنية المزرية، التي عرفتها الجزائر في هذه المرحلة ونتيجة لكل هذا حاولت الجزائر إعادة ربط علاقاتها مع المحيط الخارجي من خلال الاهتمام أكثر بمتطلبات سوق العمل والقطاع الإنتاجي بصفة عامة، ولذلك تم إدخال بمجموعة من التعديلات على البرامج التكوينية.<sup>(1)</sup>

## ثانيا- مفهوم الجامعة الجزائرية ووظائفها:

### 1- مفهوم الجامعة الجزائرية: حسب المرسوم رقم 03-579 المؤرخ في 23 أوت 2004

المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>(2)</sup>

والجامعة في الجزائر مؤسسة تعليمية تتكون من ثلاث أبنية وهي:

#### أولا البنية البشرية: وتتكون من

-العمال الإداريون إذ أن كل مؤسسة تحتاج إلى تنظيم إداري يقوم على أساس الهرمي، الذي يضبط

علاقات الرئيس بالمرؤوسين داخل إطار التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويختص العمال الإداريون

بتسيير الناحيتين الإدارية والمالية، ولا علاقة لهم بالأمر التربوية.

-العمال البسطاء وهم الذين يزاولون الأعمال البسيطة الخدمية.

(1). عبد الله بوخلخال: الجامعة الجزائرية ووظيفتها البيداغوجية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 7، 1993، ص90.

(2). الجريدة الرسمية، القانون الأساسي للجامعة، المرسوم رقم 03-579 المؤرخ في 23 أوت 2004، ص21.

-الأساتذة ويمثلون الفئة العاملة بالتدريس، ويقومون بتنفيذ العملية الجامعية وهم قسمان قسم يباشر التدريس والآخر يشرف على حسن سيرها مثل عمداء الكليات، رؤساء الأقسام.....الخ، وتعتبر هذه الأخيرة جزء من العمال الإداريون من حيث ما يوكل إليها من أعمال لا من حيث كونها قانونيا ورسميا، أما الفئة الأولى فتقوم بالعمل التعليمي، ولها احتكاك أكبر مع الطلبة من جهة ومع العمال من جهة أخرى لأن وظيفتهم تتطلب التنسيق بين عملهم كمدرسين وبين ما تتطلبه الإدارة من التعليمات.

-الطلبة وتعتبر أهم فئة في البنية البشرية للجامعة إلى جانب المدرسين وتمثل أكبر فئة من حيث الكم، ولها علاقة دائمة مع العاملين الأساتذة.

**ثانيا البنية القانونية:** على اعتبار الجامعة مؤسسة رسمية تنشأ بموجب مرسوم صادر عن الحكومة كما هو مبين سابقا، فالجامعة منظمة ومسيرة بمجموعة من القوانين والأنظمة التي تضبط أعمالها وعلاقات عمالها وأساتذتها وكذا طلبتها.....الخ.

**ثالثا البنية المادية:** وتتمثل في الهياكل والأبنية والمنشآت الموجودة للقيام بعدة وظائف أهمها الوظيفة التعليمية، الإدارية، البحثية، والثقافية.

فكون الجامعة مؤسسة ذات طبيعة إدارية وتعليمية، فهي تحتاج إلى قاعات المحاضرات وأقسام ومكتبات ومخابر كما هي بحاجة إلى مكاتب ومختلف اللّوازم الضرورية لإجراء العملية الإدارية.<sup>(1)</sup>

## 2-وظائف الجامعة الجزائرية:

الجامعة هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي مهين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية

معينة، وتتمثل وظائفها في التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من

الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة

(1). فضيل دليو وآخرون: "إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية"، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006، ص 228.

بعض أغراضه، فالعلاقة بين التعليم الجامعي والمجتمع تفرض عليه أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس، ومشكلاتهم وآمالهم بحيث يكون هدفه الأول تطوير المجتمع، والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية، ومن أهم الوظائف نجد:

**الوظيفة الأولى وهي خدمة المجتمع وثقافته:** إن خدمة المجتمع هي الجهود التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو بعض أفراد المجتمع لتحسين الأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية، عن طريق تحديد الاحتياجات المجتمعية للأفراد والجماعات والمؤسسات، وتصميم الأنشطة والبرامج التي تلبي هذه الاحتياجات عن طريق الجامعة وكلياتها ومراكزها البحثية المختلفة، بغية إحداث تغييرات تنموية وسلوكية مرغوب فيها. (1)

كما أن الجامعة تخدم المجتمع عن طريق حل مشكلاته وتحقيق التنمية الشاملة، في المجالات المتعددة، وتهدف إلى تمكين أفراد المجتمع ومؤسساته وهيئاته من تحقيق أقصى إفادة ممكنة من الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تتناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية فهي نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة، ويمكن عن طريق نشر المعرفة خارج جدران الجامعة، وذلك بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة. (2)

إن معرفة الاحتياجات العامة للمجتمع وترجمتها إلى نشاط تعليمي في المجتمع الذي تخدمه الجامعة، كما تسعى الجامعة أيضا إلى نشر إشاعة الفكر العلمي المرتبط ببيئة الكليات وبتغيير الرأي العام، بما يجري في مجال التعليم فكرا، أو ممارسة، كما تقيم مؤسسات المجتمع وتقدم المقترحات لحل قضايا ومشكلاته، وتقتراح تصورات و بدائل تنثير وتشيع فكرا تربويا داخل المجتمع، فالجامعة تقدم

(1) مجدي محمد مصطفى: تحديد أولويات خدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية، جامعة الأزهر، الجزء الثاني، 2002، ص109.

(2) طارق عبد الرؤوف محمد عامر: تصوير مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2007.

خدمات تعليمية وأبحاث تطبيقية وتقوم باستخدام مواردها لمساعدة احتياجات الشباب غير الجامعي، كما تستقطب الجامعة من المجتمع أعلى فئاته علما وثقافة، وكل تغيير يطرأ على المجتمع ينعكس على الجامعة، فالجامعة لا تنفصل عن المجتمع وعلاقتها بالمجتمع كعلاقة الجزء بالكل.

**الوظيفة الثانية هي دور الجامعة في البحث العلمي والتطوير:** يلعب البحث والتطوير الذي تنفذه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي دورا أساسيا في منظومة البحث والتطوير في أي بلد من البلدان التي تتشد الرقي والتقدم، فالجامعة تحدد حاجات مؤسسات المجتمع بعامة، والمؤسسات الإنتاجية بخاصة، بهدف تحديد مسارات بحثية واضحة يمكن أن تسهم في رقي مجتمعاتها، وتقدمهم لتحقيق غايات وأهداف تعود بالفائدة والمنفعة على جميع الأطراف ذات العلاقة.<sup>(1)</sup>

ولقد أولت الجامعات في الدول برامج البحث والتطوير اهتماما خاصا، وذلك بتوفير البيئة العلمية المناسبة التي يمكن أن تنمو فيها البحوث العلمية وتزهر، ووفرت ما يلزم من تمويل ومعدات فهي بيئة ممتازة للإبداع العلمي وإنماء المعرفة وإثرائها ونشرها، والسعي في توظيفها لحل المشكلات المختلفة في المجتمع، وبدونها تصبح الجامعة مجرد وسيلة تعليمية لعلوم ومعارف ينتجها آخرون، وأصبحت البحوث العلمية الجامعية في الوقت الحاضر جزءا أساسيا من مهمات أعضاء الهيئات التدريسية، وشرطا لترقيتهم وتوليهم الوظائف القيادية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في البلدان المتقدمة، مما يحفز أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية بذل قصارى جهدهم لإنجاز البحوث العلمية والسعي لنشرها في المجالات والدوريات العلمية، وتتفق الجامعات في الدول من مجمل الإنفاق العام على البحث والتطوير، يتم توظيفها لأغراض التنمية المختلفة فضلا عن إثرائها للمعرفة وإنمائها وإسهامها في حل المعضلات وتطوير المنتجات، كما تسهم في بناء القدرات العلمية للشباب وتكون أجيالا من الباحثين لرفد مسيرة التنمية عبر برامج الدراسات العليا.<sup>(2)</sup>

(1). كاظم حبيب: دور الجامعات في البحث والتطوير، بغداد، العراق، 2012، ص32.

(2). يوسف ذياب عواد: دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، القدس، فلسطين، 2010، ص52.

الوظيفة الثالثة دور الجامعة في تقديم المعرفة ونشرها: تسهم الجامعة في إحداث أساليب وأدوات تسهم في الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتحليلها مما جعل قوة الجامعة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ومستوى طلابها هو المحور الأساس لدرجة التقدم الاجتماعي ومكوناته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتحقيق التنمية الشاملة بما تقدمه الجامعة من إمكانيات وخبرات للتعليم والتدريب المستمر، بحيث يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي وتطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إضافة للتقدم والتطور الذي شهده هذا العصر، وأصبح من حتمية مسؤولياتها النهوض بمجتمعاتها، ومتابعة التطور التكنولوجي والمساهمة فيه، وتطوير البرامج والمناهج التعليمية وإعداد القوى البشرية علميا وفنيا وإداريا واجتماعيا، في ضوء التطور التكنولوجي ومتطلباته.<sup>(1)</sup>

### ثالثا- أهداف الجامعة الجزائرية ومميزاتها:

#### 1- أهداف الجامعة الجزائرية:

إن الأهداف جاءت نتيجة للمرحلة الانتقالية التي شهدتها الجامعة والبلاد بصفة عامة، من الاستعمار إلى الاستقلال ولكن مع التطورات التي مرت بها الجامعة الجزائرية، فقد أصبحت تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الجمع بين التربية والتعليم لإعداد إطار متشعب بالثقافة الوطنية.
- ربط التعليم الجامعي بالحقائق الوطنية لمعالجة المشكلات الوطنية، مع إعطائه أبعاد تقنية وعلمية خدمة لمختلف الأهداف المجتمعية.
- القيام بنشر المعرفة العليا والعمل على تطوير البحث العلمي بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية.
- تشجيع النشاط الثقافي والاجتماعي في رحاب الجامعة.

(1). صالح الحموري: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بين النظرية والتطبيق، مصر، 2009.

- الاهتمام بالتراث العربي الإسلامي.
- توثيق الروابط بينها وبين الجامعات في الخارج.
- إعداد القوى البشرية المؤهلة في مختلف الميادين ونشر الثقافة والإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لتلبية حاجيات السوق من خبراء ومختصين. (1)
- العمل على توثيق الروابط الفكرية والعلمية والثقافية بيم مختلف الجامعات.
- الإسهام في حل المشكلات الإنسانية.
- المساهمة في تفعيل خطط التنمية.
- التعرف على معوقات التطور ومراكز الخلل في المجتمع والعمل على إصلاحها.
- السعي لتحقيق التطبيع الاجتماعي والثقافي للفرد من أجل تكامل شخصيته وتحقيق توافق مع ذاته ومحيطه. (2)

وهناك من يختصر أهداف الجامعة فيما يلي:

- أهداف اجتماعية والتي تعمل على استقرار المجتمع وتخطي مشكلاته.
- أهداف اقتصادية والتي تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع، والعمل على تزويده بخبرات للتغلب على مشكلاته الاقتصادية.
- أهداف معرفية وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطويرا وانتشارا. (3)

## 2-مميزات الجامعة الجزائرية:

تتميز الجامعة الجزائرية بمجموعة خصائص على كل المستويات ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- تنشأ في مجتمع يحدد أهدافها ووظائفها حيث تعتبر عنصرا متفاعلا معه.

(1). رياض الصمد: الأستاذ الجامعي والتفرغ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1981، ص22.

(2). وفاء أحمد بدوي: دور الجامعة في مواجهة التطرق الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص46.

(3). أحمد حسين اللقافي: دراسات في التعليم الجامعي، مجلة تصدر عن مركز تطوير التعليم، جامعة عين شمس، مصر، 1993، ص14.

-تتميز بالتغيير والحركية ومواكبة التطوير المحلي والعالمي.

-أصبحت الجامعة روح العصر، وتعكس ما توصلت إليه البشرية من إبداعات وتراكمات معرفية.<sup>(1)</sup>

-تضم مجموعة علماء متخصصين في شتى مجالات العلوم التكنولوجية والإنسانية.

-هي المكان الوحيد الذي تجاوز الهوة بين الأجيال عن طريق السلوكيات والأخلاقيات.

-تتميز أيضا بالاستقلالية في الإدارة، والتنظيم ولو كانت بشكل نسبي ومتفاوت.

-تتميز بعدة مهام متكاملة، وهذا الذي قدم لها اتساعا كبيرا في الرؤية لمختلف المشاكل.<sup>(2)</sup>

### رابعاً-المعوقات التي يواجهها التسيير الإداري بالجامعة الجزائرية:

نظرا للدور الهام والفعال الذي تلعبه المؤسسة الجامعية، فقد سعت الجزائر وعلى غرار مثيلاتها من دول العالم إلى تنمية وتطوير هذه المؤسسة الحيوية، وهذا بالاهتمام بالجانب المادي والمتمثل في الوسائل والتجهيزات والبيداغوجيا وفي إعداد البرامج والمناهج، ولكن رغم الإنجازات الكبيرة التي حققتها الجامعة الجزائرية، إلا أنها تعاني العديد من المشاكل والتي تقف كعثرة أمام فعالية هذا القطاع، خاصة مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي طرأت على الساحة العلمية والتي تمثل بدورها أكبر التحديات للمؤسسة الجامعية وفيما يلي نعرض أهم أبرز المعوقات الإدارية وكذا البشرية والبيئية.

### 1-المعوقات التنظيمية

-عدم استقرار القيادات الإدارية في مناصبها.

-اختيار القيادات على أساس التخصص الدقيق فنيا وليس على أساس الكفاية الإدارية.

<sup>(3)</sup>. مليحان معيض الثبتي: الجامعة نشأتها ومفهومها ووظائفها، دراسة وصفية تحليل المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، العدد 54، المجلد 14، الكويت، 2000، ص222.

<sup>(4)</sup>. حسين سليمان قورة: نظم الدراسة والامتحانات الجامعية في الوطن العربي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد 23، الأردن، 1988، ص156.

- ضعف نظم المعلومات ونقص البيانات وانعكاس ذلك على اتخاذ القرارات الإدارية.
- اتجاه المتابعة إلى مجرد التأكد من تنفيذ اللوائح والتعليمات فتحولت بذلك الوظيفة الرقابية إلى وظيفة تجسد الأخطاء بدلا من اعتبارها عملية تهدف إلى الإصلاح والتقييم.<sup>(1)</sup>
- سيطرة سياسة الدولة على سياسة الجامعة والمجال واسع النطاق للمركزية أي أن المسييرين مقيدون بتقودهم تدخل الدولة (الوزارة) في السياسة الجامعية.
- عدم توافق مخرجات الجامعة (الطلبة الخريجين) مع متطلبات السوق علاقة بين المؤسسات والجامعة والطالب أي عزل الجامعة عن مجتمعاتها وحصر نقل المعرفة داخل جدران الجامعة دون ارتباط وثيق بالمجتمع وقضاياها.
- غياب التنظيم والتنسيق بين المسؤولين وتضارب القرارات.
- غياب البنى التحتية بل عدم وجود بنى تحتية متكاملة على مستوى الدولة.
- الافتقار إلى جهاز إداري مدرب، وعدم إعطاء ذي حق حقه سواء في مسألة الترقية أو في منح الشهادات الشرفية.
- تعقد الهيكل التنظيمي للجامعة وتداخل الأدوار التنظيمية يعرقل كثيرا سيران المعلومات والاتصالات بين الرؤساء.
- غياب حرية المؤسسات العلمية والأكاديمية واستقلالها المالي والإداري.
- تنامي ظاهرة الرقابة الذاتية لدى العديد من الباحثين الاجتماعيين من خلال إخفاء العديد من الحقائق المتوصل إليها.
- مشكلات المكتبة الجامعية وقصورها عن مجارات التحديث.

(1). إبراهيم عبد الله المسلمي، مرجع سابق، ص 48.

- غياب التعاون والترابط العلمي بين جامعات الوطن المختلفة، وكذلك غياب التعاون بينها وبين قطاعات المجتمع المختلفة.
- الضغوط النفسية لبعض الإداريين أو المسييرين بسبب الضغوط الاقتصادية والأعباء الإدارية والتدريسية المزيدة، مما يوسع الفجوة بين الإداريين.<sup>(1)</sup>
- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية بالإدارة.
- عدم وجود التمويل الكافي للتدريب الدائم والمستمر والتكوين الفعال وإعادة التأهيل وحتى وإن وجد التدريب لا يتم بموجب خطة وإنما بشكل عشوائي.<sup>(2)</sup>
- سوء الفهم بين الإداريين وبين الإدارة والعاملين أو تعنت الإدارة بقراراتها وعدم العدل بين الموظفين.
- عدم وجود عدالة في الترقيات.
- بطء سير المعاملات الرسمية الإدارية الجامعية.
- الاعتماد على الأساليب التسييرية التقليدية وعدم التوجه إلى استخدام الأساليب الحديثة.
- عدم توافر قاعدة كافية من البيانات والمعلومات التي يحتاجها الإداريين والمسؤولين والمدير من أجل إنجاز مهامهم.
- الاختلال وعدم التوازن في وظائف الجامعة حيث تركز الجامعة على وظيفة التكوين الجامعي في حين يلاحظ إهمالا مُخلا في وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته.
- الافتقار إلى التنسيق والتعاون المثمر والحقيقي بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات البحثية المختلفة.

(1). معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية في جامعات سطيف، قسنطينة، مسيلة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتنمية المورد البشري، 2007/2008، ص 140.

(2). شعبان محمد حسين: التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية معهد الإدارة العامة، ع 4، مج 46، 2006، ص 659.

- عدم وجود ارتباط بين البحث العلمي ومشكلات المجتمع حيث أن كثير من المشاريع البحثية تفتقر إلى القيمة التطبيقية.

- عدم وجود احتكاك علمي دولي كاف.

## 2- المعوقات البشرية:

- عدم توافق أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة.

- نقص كفاءات المسؤولين والمشرفين في تسيير الموارد البشرية (غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين).

- غياب الرضا الوظيفي والتذمر لدى أغلب العاملين.

- الأمية المعلوماتية أي جهل عدد غير قليل بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها والتجاهل لهذه الثروة خوفا من سلبياتها، أي عدم التحكم في التكنولوجيا.<sup>(1)</sup>

- تؤثر التكنولوجيا أيضا على كافة عناصر المنظمة بما يجعل الاستمرار على نفس التنظيم ونظم العمل بعد استحداث تكنولوجيا جديدة أمرا غير ممكن عمليا، ونجد الإدارة نفسها مضطرة إلى إعادة الهيكلة للمنظمة كلها تحقيقا للتوافق بين مكوناتها المختلفة في ظل التكنولوجيا الجديدة.<sup>(2)</sup>

- هجرة الكفاءات العلمية للخارج، وما ينجم عنه من نقص فادح في التأطير والتسيير والبحث العلمي.

- عدم وجود مراكز بحوث عربية موققة أو اعتمادها كمصدر متجرد للمعلومات على المستوى الإقليمي.

- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير.

(1). السالمي علاء عبد الرزاق والسليطي وخالد أبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص272.

(2). علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص42.

-الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل كل حسب تخصصه وتدريبه وثقافته  
وذكائه.(1)

-استخدام القوة بشكل تعسفي من طرف القادة والمديرين والمسؤولين.

-التحيز في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية نتيجة إيديولوجية إدارية خاصة تتميز بسلوكيات سلبية  
(أن العاملين في التنظيمات يتأثرون بقرارات الإدارة من حيث مستوى العدالة والحياد والموضوعية في  
معاملة الموظفين).

-التوظيف على أساس المحسوبية والواسطة والمحاباة من خلال اعتماد شروط تعجيزية والتحايل  
على القانون بدل الاعتماد على الكفاءة والخبرة والجدارة.(2)  
-وضع أشخاص غير أكفاء في مناصب عليا وحساسة.  
-سوء فهم القرارات الإدارية.

-تغلب المصلحة الشخصية أي اهتمام بعض الإداريين وذوي المناصب العليا بمصالحهم  
الشخصية.

-عدم إعطاء الفرصة لأصحاب الاختصاص.

-عدم توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة لإتمام العمليات الإدارية والإنتاجية.

-المشاكل والصراعات بين الإداريين.

-ضياع الوقت والجهد في الأعمال الغير مجدية.

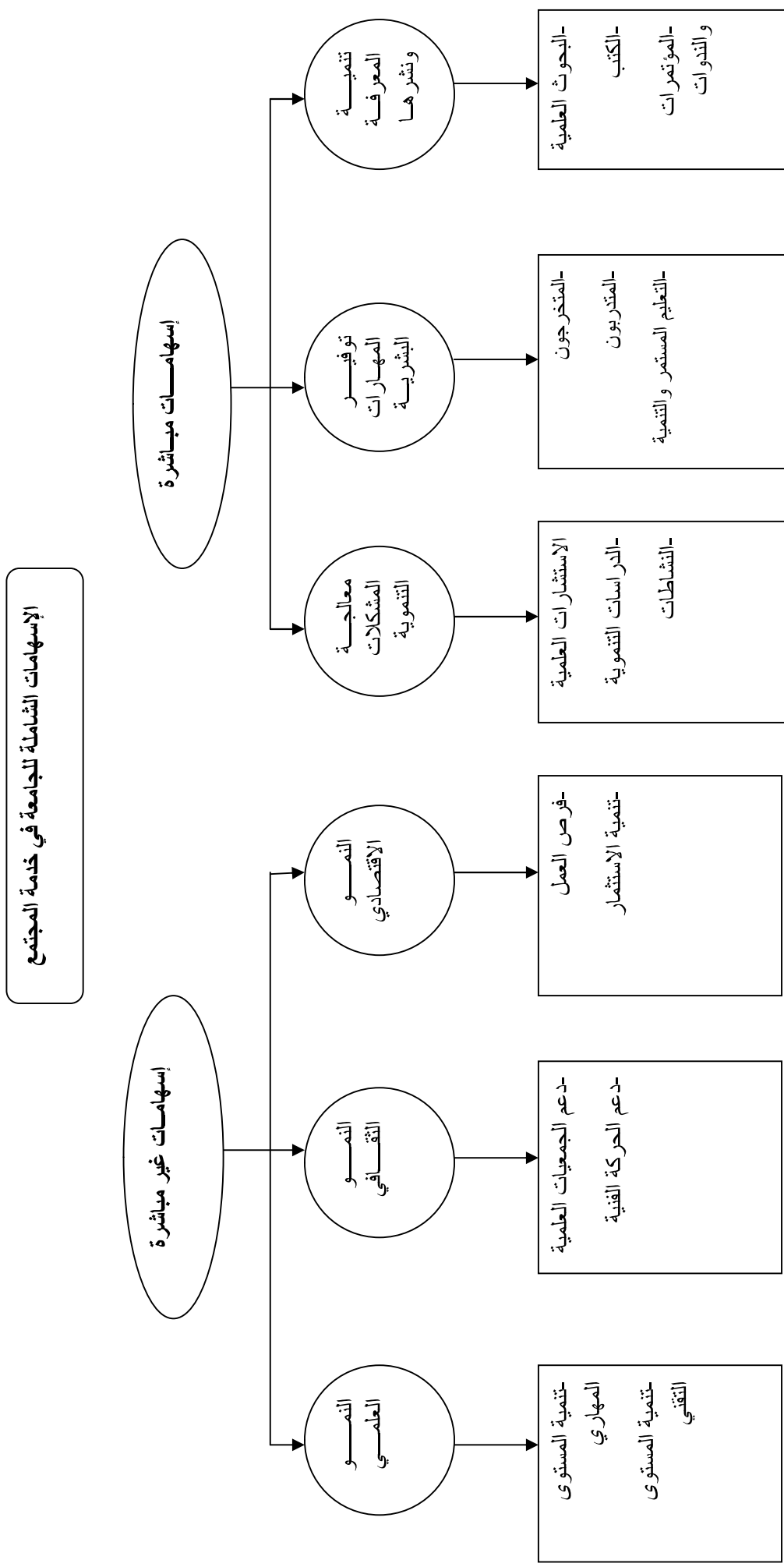
### 3-المعوقات البيئية:

(1). اللوزي موسى: التنمية الإدارية، دائر وائل، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص235.

(3). طاهر محسن منصور وصالح مهدي ومحسن العامري: المؤسسة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص312.

- التحديات المعاصرة التي تزداد حدة يوما بعد يوم وسط التغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة،
- تمارس ضغوطات كبيرة على المؤسسة وهياكلها حيث تجعلها عاجزة عن التغيير أو التصدي لها.
- عدم وضع الجزائر سياسة واضحة للقبول في الجامعة وربطها باحتياجات التنمية وسوق العمل،
- ستظل الجامعات تخرج عاطلين عن العمل وغالبا ما يحشر بعضهم ويكدس في وظائف إدارية رغم
- أن الجهاز الإداري متضخم أصلا بالعمالة والبطالة المقنعة.<sup>(1)</sup>
- عدم حرص الوزارة الوصية وأجهزتها التنفيذية، على فتح قنوات للاتصال المرن والمستمر مع هيئة
- التدريس ورؤساء الأقسام واحتقارهم، حيث لا يباليون بإنتاجهم وتتحول العقول النيرة لتتخذ أشكال
- الانسحاب أو الاستقالة أو اللامشاركة.
- لجوء الوزارة الوصية إلى تعقيد الأهداف المرسومة بصورة تفوق الإمكانيات والقدرات المتاحة ماديا
- وبشريا.
- انحراف أهداف المنظمة بمرور الوقت عن الأهداف الأصلية الموضوعة لها، مثل ضغوط المنافسة
- والمساومة بين المنظمة وأطراف التعامل الخارجية.
- مازالت الجامعة تعتبر في نظر الإدارة المحلية أداة تحقق بواسطتها رغبات سياسية وليست أداة
- لتنمية المحيط.
- وجود فجوة واسعة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي أي عدم معرفة الجامعة ما هي متطلباتها
- الحقيقية سواء على المدى المتوسط أو البعيد من ناحية التكوين والبحث العلمي والخدمة التي
- يحتاجها.
- ضعف الترابط بين المؤسسات المنتجة العربية في تجمعات قومية تسمح بتمويل الأبحاث ذات
- الأهمية المشتركة وتبادل البحث والتطوير والتقنيات فيما بينها.

(1). بوعون: إصلاح الجامعة يبدأ أولا بإعادة علاقة الثقة بين أعضاء الأسرة الجامعية، أبناء الجامعة، العدد 163، نوفمبر 2000، ص05.



المصدر: محمود أحمد، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 31، 2002، ص 27.

## خلاصة الفصل

تعتبر بذلك الجامعة معقل الفكر الإنساني في أرفع صورته ومستوياته، وموطنا لنمو المعرفة والخبرة والإبداع في شتى العلوم ومخبرا للتطبيقات العلمية المختلفة ومكانا خصبا لنمو القيم الإنسانية والوطنية والحفاظ عليها.

ومركز بحث ومناورة للإشعاع الثقافي ومصدر للاستثمار والتنمية لأهم ثروات المجتمع المتمثلة في الثروة البشرية وهي بذلك أمل المجتمعات المعاصرة في إمدادها بالإطارات الكفوة علميا وفنيا وتكون هذه الإطارات عن طريق أساتذة ودكاترة مشرفين وقياديين ومسيرين يضعون خطط تسييرية إدارية للوصول إلى نتائج وأهداف مرسومة وهي تكوين مورد بشري يخدم الدولة والمجتمع وكذا الجامعة.

## قائمة مراجع الفصل الثالث

## الكتب باللغة العربية

- 1-السالمي علاء عبد الرزاق والسليطي وخالد أبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- 2-اللوزي موسى: التنمية الإدارية، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2002.
- 3-بوفلجة غياث: التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 4-رياض الصمد: الأستاذ الجامعي والتفرغ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1981.
- 05-شعبان محمد حسين: التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية معهد الإدارة العامة، ع 4، مج 46، 2006.
- 6-صالح الحموري: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بين النظرية والتطبيق، مصر، 2009.
- 7-طاهر محسن منصور وصالح مهدي ومحسن العامري: المؤسسة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 8-طارق عبد الرؤوف محمد عامر: تصوير مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2007.
- 9-عبد الله بوخلخال: الجامعة الجزائرية ووظيفتها البيداغوجية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 7، 1993.
- 10-علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 11-فضيل دليو وآخرون: "إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية"، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006.
- 12-كاظم حبيب: دور الجامعات في البحث والتطوير، بغداد، العراق، 2012.
- 13-مجدي محمد مصطفى: تحديد أولويات خدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية، جامعة الأزهر، الجزء الثاني، 2002.

14-وفاء أحمد بدي: دور الجامعة في مواجهة التطرق الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

15-يوسف ذياب عواد: دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، القدس، فلسطين، 2010.

### - الملتقيات والرسائل الجامعية:

1-الجريدة الرسمية، القانون الأساسي للجامعة، المرسوم رقم 03-579 المؤرخ في 23 أوت 2004.

2-إسماعيل بوخاوة، فوزي عبد الرزاق: أفاق التعليم العالي في ظل الألفية الثالثة، حالة الجامعة الجزائرية اشكالية التكوين والتعليم في افريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدار مخبر إدارة وتنمية المورد البشري، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، 2001.

3-أحمد حسين اللقافي: دراسات في التعليم الجامعي، مجلة تصدر عن مركز تطوير التعليم، جامعة عين شمس، مصر، 1993.

4-بوعون: إصلاح الجامعة يبدأ أولاً بإعادة علاقة الثقة بين أعضاء الأسرة الجامعية، أبناء الجامعة، العدد 163، نوفمبر 2000.

5-زوليخة طوطاوي: الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 2003.

6-مليحان معيض الثبتي: الجامعة نشأتها ومفهومها ووظائفها، دراسة وصفية تحليل المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، العدد 54، المجلد 14، الكويت، 2000.

7-موقوفات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية في جامعات سطيف، قسنطينة، مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتنمية المورد البشري، 2008/2007.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: الإطار المنهجي

1- المعالجة المنهجية

1.1- المنهج المتبع في الدراسة

2.1- مجتمع الدراسة والعينة

3.1- أدوات جمع البيانات.

4.1- مجالات الدراسة

ثانياً: الإطار الإمبريقي للدراسة

1- تحليل البيانات وتفسيرها

2- النتائج العامة

3- التوصيات

خلاصة الفصل

## تمهيد

الدراسة الميدانية هي وسيلة هامة وحتمية من وسائل جمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة ما تكون قيد الدراسة والبحث، يستعين بها الباحث لتدعيم بحثه، فالجانب الميداني حسب طبيعة الدراسة يعتبر جزءا أساسيا وضروريا للجانب النظري، بل لا تقوم هذه الأخيرة كأثر نظري إذا لم يدعم بما يؤكد مصداقية صحته ميدانيا.

لذلك فالجانب الإمبريقي في هذه الدراسة يقوم أساسا على وضع أسئلة الاستمارة ومعالجة المعطيات حسب مجتمع الدراسة ونوع العينة ثم تحليل هذه البيانات وتفسيرها والوصول إلى نتائج في ظل تساؤلات الدراسة وبه وضع خلاصة للفصل.

## أولاً: الإطار المنهجي:

## 1- المعالجة المنهجية:

## 1.1 المنهج المتبع في الدراسة

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاته يتطلب منا إتباع منهج معين، وهو من أساسيات البحث العلمي وكذا الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته، وهذا للوصول إلى الغرض المنشود.

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها.

## - تعريف المنهج:

«عبارة عن جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف مع محاولة تفسير هذه الظاهرة»<sup>(1)</sup>.

وبما أن بحثنا يهتم بدراسة معوقات التسيير الإداري بالجامعة الجزائرية ومعرفة أهم المعوقات التنظيمية والبشرية وكذا البيئية، فإن الظاهرة التي نحن بصدد دراستها تأخذ بمنهج الدراسة الوصفية.

## - تعريف المنهج الوصفي:

" طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتوصيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>(2)</sup>

وعرف محمد شفيق المنهج الوصفي أيضا على أنه: " الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع بهدف اكتشاف حقائق جديدة والتأكد على صحة الحقائق القديمة وإثرائها والعلاقات التي تتصل بها أو تفسيرها والكشف عن الجوانب التي تتحكم فيها".<sup>(3)</sup>

(1) عبد الباسط محمد إحسان: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، ط.2، 1979، ص.159.

(2) محمد شفيق، "المنهج العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985، ص.4.

(3) محمد شفيق، مرجع سابق، ص.85.

كما يرى أمين ساعتي بأن: "المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كفييا، أو تعبيرا كميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيصفها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى".<sup>(1)</sup>

فالمنهج الوصفي يقوم بوصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصفها وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع.

---

(1). أمين ساعتي، تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس وحتى الماجستير وحتى الدكتوراه، المركز السعودي للدراسات، ط 2، مصر، 1992، ص 98.

## 2.1-مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة:

### -مجتمع الدراسة:

ويقصد بمجتمع الدراسة جميع المشاهدات موضع الدراسة، أو هي كافة مفردات مجتمع الدراسة حيث يمثل جميع الأفراد، أو الأشخاص موضوع الدراسة.

ولقد تمت الدراسة في جامعة الطارف لمجتمع بحث مجموعه (130) وموضوعنا يتحدث عن التسيير الإداري يعني المسؤولين والمشرفين في الإدارة وهم فئة الإطارات من عمداء ورؤساء قسم ونواب رؤساء قسم، وقدرت نسبتهم بـ 47 مفردة ولكن عينتنا نقصت منها اثنان الأول في ترصص والثاني رفض الإجابة وهكذا يصبح مجتمع البحث يتكون من 45 إطار مسير مكون من العمداء ورؤساء الأقسام والنواب رؤساء الأقسام بإدارة جامعة الطارف في ست (06) كليات بجامعة الطارف من المجتمع الأصلي.

### -العينة:

العينة هي "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما تكون أحياء أو شوارعا، أو مدن أو غير ذلك".<sup>(1)</sup>

ولقد تم اختيار مفردات العينة البالغ عددهم 45 مفردة، على طريقة العينة القصدية لأننا قصدنا فقط جميع إطارات الجامعة، والعينة القصدية نعني بها: "أنها العينة التي تستخدم عموما في الدراسات التي تتطلب القياس أو اختيار فرضيات محدّدة، وبخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد".<sup>(2)</sup>

(1). رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص181

(2). رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2002،

سميت بالقصدية لأن الباحث يقوم باختيارها طبقاً للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محدّدة في مفردات العيّنة، تكون هذه الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل الدراسة، وتسمى القصدية يصاًيضاً بالغرضية وكذا الهادفة وأيضاً الحكيمة.

### 3.1- أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي وتحليلها، وهي متنوعة ويحدد استخدامها على هدي احتياجات موضوع البحث العلمي وبراعة الباحث وكفاءته في حسن استخدام الوسيلة والإبداع في ذلك ومن أهم هذه الوسائل: الملاحظة، المقابلة، والاستمارة.

إذ يعتمد الباحث في اختياره لمنهج الدراسة على جملة من الوسائل والتقنيات التي تمكنه من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات التي تخدم بحثه، فالأدوات المستخدمة تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث وتمكنه من جمع المعلومات من المبحوثين.<sup>(1)</sup>

حيث أن تحديد مشكلة البحث ونوعيتها، وتحديد مفاهيمها في ثرائها العلمي والمعرفي، وتحديد مجتمع البحث في جانبه الميداني، إبراز خصائصه إطار نظري بحاجة إلى خطوات علمية تالية تستهدف الإجابة على مجموعة التساؤلات المطروحة في موضوعنا هذا، ولن يتيسر لنا هذا إلا عن طريق جمع معلومات معينة بهدف التعرف على كل الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة قدر الإمكان، ذلك أن القيمة العلمية لأي بحث علمي تتوقف على النتائج المتوصل إليها والتي ترتبط بالمنهج والأدوات المستخدمة، ومن هذا المنطلق فإننا استخدمنا في هذه الدراسة لجمع البيانات ما يلي:

#### 1- الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها مشاهدة الوقائع والظواهر على ما هي عليه في الواقع، وكما هي موجودة بهدف إنشاء الواقعة العلمية، وتكون الملاحظة علمية بسيطة، بحيث أن الملاحظ ينزل إلى الميدان

(1). احسان محمد احسان: الأسس العلمية لمنهج البحث العلمية، دار الطليعة للطباعة، بيروت، لبنان، 1975، ص 332

لدراسة جماعة معينة ويلاحظ ما يحدث ويسأل المستجوبين ويحاول أن يضبط ما يقوله بواسطة التحقق مما يسمعه منهم. (1)

والملاحظة أيضا: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث، ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف". (2)

وقد استخدمنا هذه الملاحظة البسيطة للتعرف على نوعية العينة وخصائصها، في دراستنا للكشف عما يحدث بالجامعة وما لاحظناه في إدارة الجامعة هو نقص كبير في اعتمادهم على التكنولوجيا الحديثة حيث نجد حاسوب في مكتب واحد يتداولون عليه مجموعة من الإطارات المسيرة في كتابة تقاريرهم اليومية وعملهم ومنها ما هو موصول بشبكة الأنترنت موصلة بشبكة الأنترنت ولكنها تردداتها ضعيفة جدا وهذا حسب قول جل المؤطرين ومنهم من لا يملك حاسوب أصلا في مكتبه، ومعظم المكاتب صغيرة لا تتوفر فيها وسائل الراحة المهنية من عتاد ومكيفات هواء وهذا ما يشجع على العمل وتحسين الأداء.

## 2-المقابلة:

مقابلة البحث هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين. (3)

وتعرف أيضا: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة". (4)

(1). حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 106

(2). ربحي مصطفى عليان وآخرون: أساليب البحث العلمي وتكتيكات في التخطيط والإدارة، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص112

(3). مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية-ترجمة:بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر والتوزيع،

ط2 الجزائر، 2006، ص197.

(4). محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص55.

ولقد استخدمنا في موضوع دراستنا نوعا واحدا من المقابلة وهي المقابلة الحرة (غير المقتنة)، هذه الأخيرة تنتج لنا بيانات يغلب عليها الطابع الكيفي بدرجة أكبر وتتميز بالمرونة المطلقة حيث لم نقوم بإعداد أسئلة مسبقة للمبحوثين، حيث وجدت صعوبات كبيرة في مقابلة الإطارات فتجد كل مسؤول حين تريد مقابلته إما تجده في اجتماع أو لا يمكنه الاستقبال لوجود ظروف طارئة ويجب على من يريد مقابلته طلب إذن من الكلية التابعة له ويمضي فيها رئيس قسم الكلية التابعة له وتنتظر ساعات طويلة كي يحين دورك يعني وجدت عراقيل كثيرة حتى وصلت للأمين العام وهي من أكبر الأشياء التي تعرقل سير المذكرة وكل إطار يتحدث بسرية وكتمان وحتى وإن أعطى المعلومات تكون في حدود إذ يعتبرونها معلومات سرية ولا يمكن إعطاؤها، وكل هذا لجمع معلومات أولى عن نشأة ومهام الجامعة وهيكلها التنظيمي وكذا العدد الحقيقي للمستخدمين والعمال.

### 3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر وأنسب أساليب البحث العلمي استخداما في البحوث الاجتماعية، بالمقارنة مع الأساليب الأخرى، وتعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، ويعتمدها الباحث خاصة في البحوث الوصفية وهي: "مجموعة الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذي يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجها لوجه لاستفتائهم نحو موضوع معين، أو مشكلة معينة".<sup>(1)</sup>

وتعرف بأنها «تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات.»<sup>(2)</sup>

(1). القاضي يوسف مصطفى: مناهج البحوث وكتابتها، دار المريخ، الرياض، 1979، ص37.

(2). سعيد سبعون، سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، ص. 155.

وتعرف أيضا على أنها «تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية.»<sup>(1)</sup>

لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة الموزعة حيث تضم 45 سؤالا وزعت على أربعة محاور أساسية تتمثل في:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الأولية للمبحوثين ويضم 7 أسئلة حول الجنس، السن، الحالة المدنية، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الأقدمية في الوظيفة.

**المحور الثاني:** خاص ببيانات حول المعوقات التنظيمية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق جامعة الطارف لأهدافها ويضم 16 سؤالا وتبدأ من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 23.

**المحور الثالث:** خاص ببيانات حول المعوقات البشرية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها ويضم 22 أسئلة وتبدأ من السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 45.

**المحور الرابع:** خاص ببيانات حول الصعوبات البيئية التي تواجه المسير الإداري لتحقيق أهداف الجامعة ويضم 5 أسئلة، وتبدأ من السؤال رقم 46 إلى السؤال رقم 50.

#### 4.1-مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية الهامة، ولقد اتفق كثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية، وهي المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني، أما عن المجال الجغرافي (المكاني) فإنه يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة، في حين أن المجال البشري يتكون من جملة أفراد أو عدة جماعات. وفي بعض الأحيان يتكون مجتمع البحث من عدة مصانع أو مزارع أو وحدات اجتماعية، ويتوقف ذلك على المشكلة موضوع

(1). المرجع نفسه، نقلا عن أنجريس موريس، ص. 155.

الدراسة، بينما يقصد بالمجال الزمني للبحث ذلك الوقت الذي يستغرقه إعداد البحث بأكمله، مع تخصيص فترات زمنية محددة يشار إليها لانتهاؤها من كل مرحلة أو خطوة أساسية من خطواته، مع الوضع في الاعتبار القيود الزمنية والمصاعب التي تحد أو تعرقل من تنفيذ مختلف الخطوات.<sup>(1)</sup>

### 1-1 المجال المكاني للدراسة: لدراسة الموضوع تم اختيار مؤسسة تعليمية وكنموذج جامعة الشاذلي

بن جديد الطارف.

ثانياً النشأة والتطور التاريخي: وهي مؤسسة تربية تعليمية خدماتية تتكون من ثلاثة مواقع والموقع الرابع في طور الإنجاز، وتم إنشاؤها في أكتوبر عام 1992، وافتتح في الطارف معهد العلوم الفلاحية والزراعية تابع لجامعة باجي مختار ولاية عنابة، وفي عام 2001 حصلت جامعة الطارف على الاستقلال الوظيفي والتي أقيم خلاله مركز جامعي بموجب مرسوم تنفيذي (المرسوم رقم 01-276 بتاريخ 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001).<sup>(2)</sup>

كانت تتألف من معهدين وهما معهد العلوم البيطرية وكذا معهد العلوم الزراعية.

وفي عام 2003 وطبقاً لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 المعدل والمتمم وتنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وفي عام 2006 تم تعزيز المركز الجامعي الطارف بتخصصات أخرى، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-279 من 16 أغسطس 2006.<sup>(3)</sup>

والذي يعرف عدد ودور المعاهد على النحو التالي:

-معهد علوم الطبيعة والحياة.

(1). محمد شفيق، البحث العلمي: "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 211.

(2). الجريدة الرسمية: الاستقلال الوظيفي للجامعة، رقم 01-276 المؤرخة في 18 سبتمبر 2001، ص 18.

(3). الجريدة الرسمية: إنشاء مؤسسات عمومية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-279 المؤرخ في 20 أغسطس 2006، ص 9

-معهد العلوم البيطرية.

-معهد الآداب واللغات.

وفي يونيو 2012 تم انشاء جامعة الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 في 14 رجب

1433 الموافق ل 04 يونيو 2012.<sup>(1)</sup>

وتم بذلك تحديد الكليات التي تتكون منها جامعة الطارف واختصاصاتها وهي ست (06) كليات كما

يلي:

الموقع الأول الإدارة المركزية بطاقة 2000 مقعد بيداغوجي:

-كلية الآداب واللغات، وتضم عميد لكلية وثلاث رؤساء أقسام(الأدب واللغة الفرنسية

والانجليزية) وست نواب رؤساء أقسام.

-كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتضم عميد ورئيس قسم ونائبين رئيس قسم.

الموقع الثاني سيدي بلقاسم بطاقة 2500 مقعد بيداغوجي:

-كلية العلوم والتكنولوجيا، وتضم عميد ورئيس قسم واثنان نواب رئيس قسم.

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتضم عميد واثنان رؤساء أقسام وأربعة

نواب رؤساء قسم.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية، وتضم عميد ورئيس قسم واثنان نواب رئيس قسم.

الموقع الثالث طريق المطروحة بطاقة 1400 مقعد بيداغوجي:

-كلية العلوم الطبيعية والحياة، وتضم عميد واثنان رؤساء أقسام واثنان نواب رؤساء قسم.

<sup>(1)</sup> الجريدة الرسمية: تحديد ست كليات بالطارف، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 12-242 والمؤرخ في 20 يونيو 2012.

وفي أكتوبر عام 2014 أطلق على جامعة الطارف "جامعة الشاذلي بن جديد" وفقا للقرار رقم 14/01 الصادر في 29 ذي الحجة، الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادرة عن وزارة المجاهدين والمتضمن اسم المؤسسات الأكاديمية، عدد المقاعد البيداغوجية 5900 مقعد.

**1-2 المجال البشري:** تعتمد جامعة الطارف على مجموعات كبيرة من الموارد البشرية المختلفة تخصصاتهم ومستواهم التعليمي ويبلغ عددهم 407 أستاذ و417 موظف بما فيهم العمال المهنيون والحراس التابعين للجامعة و7330 طالب جامعي.

**1-3 المجال الزمني للدراسة:** تغطي هذه الدراسة المجال الزمني الممتد خلال شهري مارس

وأفريل من عام 2018 وتم توزيع الاستمارة في: 10 أفريل 2018 وجمعها في: 13 أفريل 2018

## ثانياً: الإطار الإمبريقي للدراسة

## 1- تحليل وتفسير البيانات الميدانية

## تمهيد:

يتم تحليل وتفسير البيانات الإحصائية وتفسيرها التي تم جمعها في الميدان، وهذا باستخدام مختلف التقنيات للإجابة على أسئلة الدراسة إجابة علمية، حيث نعرض البيانات المتحصل عليها في الجداول الإحصائية ثم نقوم بتحليلها وتفسيرها.

## المحور الأول: تحليل وتفسير البيانات الشخصية.

## الجدول رقم (01): يوضح علاقة الجنس بالفئات العمرية لعينة الدراسة.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
%4.44	02	00	00	%4.44	02	29-20 سنة
%60	27	%26.66	12	%33.33	15	39-30 سنة
%31.11	14	%2.22	01	%28.88	13	49-40 سنة
%4.44	02	00	00	%4.44	02	59-50 سنة

## المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (2+1)

تشير النتائج الميدانية أن هناك فارق معتبر الخاصة بجنس المسيرين، حيث بلغت نسبة الذكور بـ 71.11% مقارنة بنسبة الإناث والتي قدرت بـ 28.88%، وهذا يدل على وجود إقبال للذكور للتأطير والتسيير من الإناث، وهذا يناسبهم من الناحية الاجتماعية، هذا من جهة ومن ناحية أخرى تساعدهم ظروفهم المهنية رغم مشقته، هذا بالإضافة إلى المكانة التي ينالها الإطار في المجتمع على عكس الإناث، اللواتي لا تساعدهن الظروف المهنية ولا يحظين بالقبول اجتماعيا، لأن المجتمع لا يقبل فكرة

أن المرأة تُسيّر الرّجل. كما تُحيل البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن معدل السن يختلف وذلك حسب الفئات العمرية، حيث تقدر نسبة (4.44%) الفئة الأولى [20-29] بالنسبة للذكور، ونسبة (00%) بالنسبة للإناث، والفئة الثانية [30-39] تقدر نسبة الذكور بـ(33.33%) ونسبة الإناث بـ(26.66%)، والفئة الثالثة [40-49] تقدر نسبة الذكور بـ(28.88%) ونسبة الإناث بـ(2.22%)، والفئة الرابعة [50-59] تقدر نسبة الذكور بـ(4.44%) ونسبة الإناث بـ(00%).

قمنا بحذف الفئة الخامسة من 60 فما فوق؛ لأننا وجدنا كل أفراد العينة أعمارهم أقل من 50 سنة، ولاحظنا أن الفئة العمرية الثانية والثالثة تمثل أكبر نسبة وهي تتفق مع الطبيعة البشرية حيث نجد أن الفئتين من [30-49] يكون المسير في أوج عطائه وتكون لديهم الخبرة الكافية لأداء عملهم بإتقان، ويتمتع فيها بالاستقلالية والحرية كما يحظى بالترقيات، إلى جانب تمتّعه بمستوى عال من المهارات فهم هنا يعد كفاءة ومكسب للجامعة.

ولاحظت رغم النسبة الضئيلة جدا من الإطارات المسيرة للإناث الموجودة في الجامعة إلا أنهم يتقدمون في عملهم ويشغلن مناصب عليا لا تقل قيمة وأهمية عن عمل الذكور وكمثال على ذلك أستاذة في كلية علم الاجتماع مسارها المهني حافل بالنجاح، ترقى من أستاذة في الجامعة إلى إطار مسير بكلية أخرى وزادت منتوجها العلمي وتحصلت على رتبة أستاذ في التعليم العالي.

## الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
26.66%	12	أعزب
73.33%	33	متزوج
00	00	أرمل
00	00	مطلق
100%	45	المجموع

المصدر: استمارة دراسة السؤال رقم (03).

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية المؤطرين متزوجون حيث قدرة نسبتهم بـ 73.33% مؤطرا من أصل 45 إطار، وهذا يؤثر ايجابيا على نفسية واستقرار الإطار، مما يجعله أكثر عطاء ونتاجا بل قد يصل إلى حد الإبداع، من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات ومساهمته بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف الجامعة؛ أما نسبة العزاب فهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسبة المتزوجين قدرة بـ (26.66%) حيث يطمحون إلى اعتلاء أعلى المناصب ولا يفكرون في الخروج من العمل، لأنهم يطمحون إلى تكوين عائلات وبناء مستقبل، أما فئة المطلقين والأرامل فهي منعدمة.

## الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب التخصص العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
20%	09	اقتصاد وتسيير
15.55%	07	علوم إنسانية واجتماعية
8.88%	04	حقوق
4.44%	02	علوم تجارية
20%	09	علوم طبيعة وحياة
20%	09	آداب ولغات أجنبية
4.44%	02	علوم وتكنولوجيا
2.22%	01	هندسة معمارية
4.44%	02	بيطرة
100%	45	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم (04).

تشير البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن المختصين في علوم الآداب واللغات الأجنبية وعلوم الطبيعة والحياة إلى جانب اقتصاد وتسيير، يحوزون على المرتبة الأولى بنسبة 20%، تليهم العلوم الاجتماعية والإنسانية بنسبة تقدر بـ 15.55% وهي نسبة معتدلة مقارنة بالأولى لتأتي نسبة 8.88% للحقوقيين، ونسبة 4.44% للعلوم التجارية وعلوم وتكنولوجيا وبيطرة وفي الأخير نسبة 2.22% بالنسبة للتخصص العلمي الهندسة المعمارية، نلاحظ أن كل الأطارات المسيرة حاملين لتخصصات علمية متنوعة وكثيرة ذات علاقة مباشرة بالعلوم الإدارية والتسييرية وقريبة من الوظائف والمهام الإدارية، وبوجود هذه التخصصات المتنوعة كفيلة في تسيير إدارة الجامعة على أكمل وجه.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	10	%22.22
ماستير	07	%15.55
ماجستير	15	%33.33
دكتوراه	11	%24.44
أخرى	02	%4.44
المجموع	45	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم (05).

لاشك أن هذا الجدول يرتبط ارتباطا وثيقا بالجدول الذي سبقه، فالتخصص العلمي للإطارات تبرزه الشهادة العلمية والجامعية المتحصل عليها، ومن ثم فإنه كلما كانت الشهادة أو نوع المؤهل يتماشى وطبيعة المنصب والمهام التي يشغلها الإطار كلما كان تأثير ذلك على أداء الإطارات ودورهم وفعاليتهم عالية وناجحة؛ حيث تكشف لنا المعطيات الإحصائية التي يحملها الجدول أعلاه تقارب النسب مع ملاحظة أن هناك نسبة تعد نوعا ما معتبرة بالنسبة لبقية المؤهلات والتي تخص حاملي شهادة الماجستير المقدرة بـ33.33% من إجمالي أفراد العينة وهي نسبة تدل على أن الغالبية الكبرى من عينة البحث يملكون مؤهلا علميا وجامعيا عاليا، مما يؤهلهم فعلا لتولي مناصب عليا في الإدارة الجامعية، وتمثل نسبة 24.44% من حاملي شهادة الدكتوراه، التي تقارب إلى حد بعيد نسبة شهادة الماجستير، وشهادة ليسانس بنسبة تقدر بـ 22.22%، تليها نسبة شهادة الماستير بـ 15.55%.

فمجمع البحث الذي أجرينا دراستنا الميدانية عليه قد أولى الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية أهمية قصوى في توظيف الإطارات، واسناد المسؤوليات لهم، مما يوضح أن هناك سياسة تولى عناية كبيرة لأصحاب الشهادات، وكذا ذوي الاختصاص والمستويات العلمية العالية.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العيّنة حسب الأقدمية في العمل.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	06	%13.33
6-10 سنين	21	%46.66
11-15 سنة	09	%20
16-20 سنة	06	%13.33
20-26 سنة	01	%2.22
أكثر من 26 سنة	2	%4.44
المجموع	45	%100

المصدر: استمارة دراسة السؤال رقم (06)

تشير البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلبية الإطارات ذو خبرة كبيرة قدرة النسبة بـ 46% في الفئة [10-6] سنين وقدرة النسبة بـ 20% في الفئة [15-11] سنة وهي نسبة لا بأس بها تأثيرها يكون إيجابيا حيث تمثل إطارات ذوي خبرة وتجربة تعود بالنفع على الإدارة، وتليها الفئة [20-16] سنة بنسبة قدرة بـ 13.33% وهم الإطارات الأكثر تجربة في العمل وذوي خبرة طويلة وبهذا لهم كفاءة مهنية وفنية تؤدي إلى معرفة خبايا الإدارة معرفة كلية، أي قدرتهم على تسييرها بطريقة موجهة، وتعادلها فئة أقل من خمس سنوات وهي مرحلة اكتساب المهارة اللازمة من الفئات السابقة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
37.77%	17	أقل من 05 سنوات
42.22%	19	6-10 سنين
15.55%	07	11-15 سنة
4.44%	02	16-20 سنة
00%	00	20-26 سنة
00%	00	أكثر من 26 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: استمارة دراسة السؤال رقم (07)

تبين لنا المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلبية المسيرين أقدميتهم في الوظيفة للفئة [6-10] سنوات بنسبة تقدر بـ 42.22% مع فئة [11-15] سنة بنسبة 15.55% وهي الفترة الهامة لاكتساب المسير خبرة مهنية جيدة يعطى من خلالها حرية واستقلالية أكبر كما يصبح له كفاءة ومهارة تجعله يشارك في اتخاذ القرارات ويعمل على تحقيق أهداف الجامعة.

بالمقابل نجد أن هناك نسبة لا بأس بها قدرة بـ 37.77% أقدمية أقل من خمس سنوات تجعلهم أقل كفاءة وفي فترة يكتسبوا خبرة وتعلم، ونرى أن معظم الإطارات كانت لهم سنوات خبرة خارج الجامعة ثم بالجامعة وهو ما يزيد المسير خبرة وكفاءة ومهارة، وكذلك معرفته لاتصال وتواصل بين المسيرين، وكذا العاملين وهو ما يؤهله لتبوء مناصب الإدارة العليا وتسييرها والإشراف عليها.

## المحور الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالمعوقات التنظيمية للتسيير الإداري التي تحول

دون تحقيق الجامعة لأهدافها.

الجدول رقم (07): يوضح ما إذا كانت هناك عراقيل تواجه المسير الإداري وتوضيح الإجابة بنعم.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
73.33%	33	نعم
26.66%	12	لا
100%	45	المجموع
توضيح العراقيل في حالة الإجابة بنعم		
30.77%	12	الجانب التنظيمي
20.51%	08	الجانب البشري
28.20%	11	الظروف الفيزيائية
10.25%	04	طبيعة الأفراد الذين تتعامل معهم
5.13%	02	المركزية
5.13%	02	عدم وجود اتصال وتواصل بين الموظفين
100%	*39	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (8+9)

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن عدد المجيبين بنعم 33 من أصل 45 والتي قدرت نسبتهم قدرة بـ 73.33% في مقابل 12 أجابوا بلا والتي مثلت نسبتهم بـ 26.66% وقد اختلفت وتنوعت إجابات المبحوثين حين حصروا جل العراقيل وينسب متقاربة في الجانب التنظيمي بنسبة قدرة بـ 30.77% وتتمثل هذه العراقيل في نقص الإمكانيات، نقص المخابر وضعف وقلة فضاءات العمل،

نقص الأجهزة وضيق مساحة مكان العمل، نقص الوسائل البيداغوجية والتقنيّة، والظروف الفيزيقيّة بنسبة 28.20% من خلال بعد المسيرين عن أماكن عملهم وكذا البرودة والحرارة، أما الجانب البشري بنسبة قدرة بـ 20.51% حيث أكد أغلبيتهم على نقص الكفاءات والمهارات والخبرات وكذا المشاكل والصراعات بين الإطارات، أما باقي الإجابات فأرجعت العراقيل إلى طبيعة الأفراد الذين نتعامل معهم أي الثقافة السلوكيات القيم، وقدرة النسبة هنا بـ 10.25% مع وبالتساوي مع كل من المركزية هي سلطة القرار وكذلك عدم وجود اتصال وتواصل بين المؤطرين بنسبة قدرة بـ 5.13% .

الجدول رقم (08): يوضح وجود اختلالات في التسيير الإداري.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%73.33	33	نعم
%26.66	12	لا
%100	45	المجموع
توضيح اختلالات التسيير الإداري في حالة الإجابة بنعم		
%40	12	عدم وجود استقلالية في اتخاذ القرارات.
%16.66	05	غياب المرونة في التسيير.
%36.66	11	اتسام التسيير بالبيروقراطية والمركزية.
%6.66	02	غياب طاقم إداري مؤهل ومحفز.
%100	30	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (10+11).

تشير البيانات الإحصائية من خلال الجدول أعلاه أن الاختلالات في التسيير الإداري تتمثل في عدم وجود استقلالية في اتخاذ القرارات بنسبة 40% وهذا راجع لتدخل الإدارة العليا وحصرها لمهامهم الموكلة لهم، إلى جانب اتسام التسيير بالبيروقراطية والمركزية بنسبة قدرت بـ 36.66% فالمركزية هنا تعني تمركز السلوك بأيدي فئة محدودة والتفرد في صناعة القرارات في الجامعة ويؤدي هذا إلى عدم تحقيق أهداف الجامعة وكما توصل هيربرت سيمون إلى نتيجة مهمة مفادها أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تنتشر في جميع مستويات المؤسسة، ويقوم بها كل مشرف أو مدير أملا في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا غير موجود في الجامعة، تليها غياب المرونة في التسيير بنسبة تقدر بـ 16.66%، وبنسبة ضئيلة

جدا قدرة ب 6.66% وجود اختلالات أخرى وهي غياب طاقم إداري مدرب ومؤهل ومحقق تنعكس سلبيا على إدارة الجامعة .

الجدول رقم (09): يوضح مواجهة المسير مشاكل في التسيير الإداري.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%77.77
لا	10	%22.22
المجموع	45	%100
نعم يواجه المسير مشاكل في التسيير		
قانونية	05	%14.28
تغيرات البيئة	02	%5.71
مشاكل مادية	05	%14.28
زيادة الطلب على التعليم العالي	21	%60
أخرى	02	%5.71
المجموع	35	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (12+13).

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلب الإطارات يواجه مشاكل في التسيير وهي لا تعد ولا تحصى وهذا بنسبة %77.77، في المقابل نجد نسبة %22.22 عكس الفئة الأولى، حيث ترجع أغلب الإطارات أنهم يواجهون مشاكل عديدة على رأسها زيادة الطلب على التعليم العالي، بنسبة قدرة بـ %60 أي زيادة الطلب وعدم وجود اختصاصات متنوعة تخدم هذه الزيادة، ثم المشاكل القانونية بنسبة تقدر بـ %14.28، ومشاكل أخرى تكون مادية متعلقة بمسألة الأجور والمنح والمحفزات المالية وهي نسبة معادلة للمشاكل القانونية، ونجد التغيرات البيئية بنسبة %5.71 وهي النسبة الضئيلة مع وجود مشاكل أخرى. يمكن القول إن جل هذه المشاكل من شأنها أن تحد من فعالية الأداء، مما ينعكس على

فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها، مما لا شك فيه أن هذه الوضعية ستخلق شعور بعدم الارتياح في العمل.

## الجدول رقم (10): يوضح كيفية اختيار المسير الإداري.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كفاءته الفنية	0	%0
كفاءته الإدارية	3	%6.66
مع	41	%91.11
أخرى	1	%2.22
المجموع	45	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم 14.

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية بالجدول أعلاه أن أغلبية الإطارات بنسبة 91.11% من العينة الكلية تؤكد على أن المسير الإداري يُختار حسب كفاءته الفنية والإدارية معاً، ومعنى ذلك أن الإطار ذو كفاءة له دوراً كبيراً في تنمية القدرات والمؤهلات الفكرية والتطبيقية للموارد البشرية، وقدرته على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة بمهارة وخبرة وسلوكيات والتي تمارس في إطار محدد ونجدها في العمل الميداني، مما يساهم في تطوير إدارة المؤسسة والحفاظ على استقرارها وتحقيق أهدافها المنشودة، وهناك نسبة توضح أن اختيار المسير الإداري تتم عن طريق الكفاءة الإدارية فقط وهذا بنسبة 2.22% الكفاءة الإدارية هي الاستعداد والمهارة والانجاز والقدرة على التسيير بفعالية، وتدخل فيه كل من عملية التخطيط والتنفيذ والإدارة والرقابة، ولكن دون وجود الكفاءة الفنية لا يتم العمل على أكمل وجه لأن الكفاءة الفنية مرتبطة بالكفاءة الإدارية.

الجدول رقم (11): يوضّح على ما يعتمد المسير الإداري في تسييره للإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اللوائح التنظيمية	28	62.22%
التعليمات	17	37.77%
أخرى	00	00%
المجموع	45	100%

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم (15).

تشير البيانات الإحصائية من الجدول أعلاه أن المسير الإداري يعتمد في تسييره على اللوائح التنظيمية وقدرة النسبة بـ 62.22% في مقابل 37.77% تعتمد على التعليمات، مما يجعل المسير روتيني في عمله بالإدارة، وهذا يؤدي إلى الجمود ولا يوجد ابتكار سوى تطبيق الأوامر بحذافيرها سواء لصالح المؤسسة أو ضدها المهم في ذلك تطبيق القوانين والمقررات والبيانات وكذا المذكرات من القيادة العليا ليصبح المسير الإداري مأمور ما عليه إلا التنفيذ دون إعطاء فكرة أو اقتراح.

## الجدول رقم(12): يوضّح تحويلات الموظفين المسؤولين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%31.11
لا	31	%68.88
المجموع	45	%100
توضيح وجود تحويلات للموظفين المسؤولين		
خلافات شخصية مع القادة	08	%57.14
أخطاء في التسيير	01	%7.14
نقص في الكفاءة	03	%21.42
أخرى	02	%14.28
المجموع	14	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم(16+17).

من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه نجد غالبية الإطارات أجابوا بلا ليست هناك تحويلات للمسؤولين حيث قدرة النسبة بـ%68.88، وهذا يبين وجود إطارات أكفاء مشرفين ومسيرين للإدارة ، حيث تخصصهم ومستواهم العلمي وخبرتهم في العمل وانضباطهم يعزز من مكانتهم كإطارات تثمر جهودهم بالترقية، في مقابل %31.11 أجابوا بأن هناك تحويلات للموظفين المسؤولين، وهؤلاء أرجعوا أسباب هذه التحويلات، لعدم وجود العدل والمساواة بإعطاء لكل ذي حق حقه، وبعدم وجود كفاءة علمية ومهارات من قبل المسيرين تحقق للسلطة تحويلهم من المناصب العليا، ونجد نسبة %57.14 تؤكد على التحويل لسبب واحد وهو خلافات شخصية مع القادة لأن القادة هم الأمر النهائي، وهم من يضعون القوانين ويصيغون التعليمات ومع على الإطارات إلا التنفيذ دون الاعتراض ولو اعتراضوا تحدثت خلافات بينهم،

وكذا نقص الكفاءة للمسيرين بنسبة 21.42% سببها عدم وجود تدريب مخطط، تليها عوامل أخرى بنسبة 14.28% من المسيرين ثم نسبة ضئيلة لوجود أخطاء في التسيير قدرة بـ 7.14%.

الجدول رقم(13):يبين الرضا عن السياسة الخاصة بتعيين المسؤولين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%73.33
لا	12	%26.66
المجموع	45	%100
الاعتماد على الكفاءة والتجربة	18	%40
تعيين المسؤولين بصفة نسبية	04	%8.88
التعيين يكون على أساس فترة تربص	02	%4.44
لا تؤخذ التخصصات بعين الاعتبار في التعيين	11	%24.44
مبنية على أسس موضوعية وإدارية	07	%15.55
عزوف الأستاذ عن المسؤوليات الإدارية	03	%6.66
المجموع	45	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم(18+19)

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المسيرين يؤكدون رضاهم عن السياسة الإدارية الخاصة بوضع وتعيين المسؤولين بنسبة قدرة بـ73.33% وهذا يعني وضع الإطار المناسب في المكان المناسب، حسب تخصصه ومؤهلاته وكفاءته وانضباطه في العمل وحسن تسييره للإدارة، يعني هناك مقاييس وضوابط معمول بها من قبل الإدارة العليا، وكانت النسبة 40% تثبت الاعتماد على الكفاءة والتجربة في تعيين المسؤولين، ونسبة 15.55% ترجع تعيين المسؤولين يتم وفق أسس موضوعية وإدارية أي ما سبق ذكره من كفاءة وتجربة، ويمكن الاعتماد على أن يكون التعيين على أساس فترة تربص بنسبة 4.44%، أي وضع المسؤول تحت الرقابة لفترة، ثم نجد

نسبة 24.44% وهي نسبة معتبرة تنفي وجود سياسة خاصة بتعيين المسؤولين حيث تؤكد على أن التخصصات لا تؤخذ بعين الاعتبار مع المنصب، حيث يتم وضع مسيرين غير مسؤولين ولا مؤهلين وهذا راجع لبعض التدخلات الخارجية في عملية التعيين، كذلك عدم وجود كفاءة علمية إدارية تنظيمية تسييرية، ويؤكدون على عدم وجود سياسة خاصة أصلا بالجامعة.

الجدول رقم (14): يبين اتسام المسير بالديمقراطية بجامعة الطارف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا	37	%82.22
نعم	08	%17.77
المجموع	45	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (20)

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة تؤكد على أن التسيير الإداري لا يتسم بالديمقراطية بجامعة الطارف، وهذا بنسبة %82.22 أي أن الديمقراطية هو الأسلوب الأنجع والأفيد فيربط علاقات طبيعية بين المسيرين والمرؤوسين، ويشجع خلق جو مناسب للعمل ويؤدي إلى الارتياح النفسي لدى الموظفين والعمال، وبهذا يرفع من معنوياتهم مما يؤثر بشكل مباشر على استعداداتهم للعمل أكثر وبأريحية وهذا غير موجود بل هناك المحسوبية والبيروقراطية وأمور أخرى منها التهميش والامبالاة، عدم الاعتراف والتقدير والمركزية في اتخاذ القرارات ، أما نسبة %17.77 من الموظفين تؤكد على وجود ديمقراطية في جامعة الطارف.

الجدول رقم(15): يوضح بما تتعلق مشكلة التسيير الإداري.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%13.33	06	المحيط
%37.77	17	المركزية
%4.44	02	المنظومة القانونية
%40	18	طريقة تعيين المسؤولين
%4.44	02	أخرى
%100	45	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم(21)

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن مشكلة التسيير الإداري تتعلق بطريقة تعيين المسؤولين وقدرة نسبتها بـ 40% من العينة الكلية، وهي نسبة متعادلة مع نسبة المركزية والتي قدرت بـ 37.77% وهذا يعني تمركز السلطة بأيدي فئة محدودة ومنفردة في صناعة القرارات في الجامعة، وكذا طريقة التعيين تمت بوضع الإطار الغير مناسب في المكان الغير مناسب أي عدم اتباع طريقة التعيين على أسس ومعايير موضوعية وإدارية مضبوطة، وقدرة نسبة المحيط بـ 13.33% أي تأثيرات المحيط الداخلي والخارجي من العولمة والتطور السريع للمعرفة والتكنولوجيا الحديثة، وهناك مشاكل أخرى منها المنظومة القانونية ونسبتها قدرة بـ 4.44%

الجدول رقم(16): يوضّح وجود مشاكل في طرق التوظيف.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
57.77%	26	نعم
42.22%	19	لا
100%	45	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم(22)

يبين لنا الجدول أعلاه بيانات إحصائية بنسبة 57.77% لـ 26 مسير تؤكد على وجود مشاكل في التوظيف، تقابلها نسبة 42.22% وهي نسبة معادلة لها وتؤكد هنا على عدم وجود مشاكل أصلا في طرق التوظيف، وأن التوظيف له مقاييسه الخاصة ومعايير موضوعية لا تدخل فيها العلاقات الشخصية وتعطي فرصة النجاح للأحسن.

الجدول رقم (17): يوضح بما تتسم التعاملات الإدارية بجامعة الطارف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الديمقراطية	27	60%
البيروقراطية	12	26.66%
أخرى	6	13.33%
المجموع	45	100%

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم (23)

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه بأن أغلبية الإطارات يؤكدون على أن التعاملات الإدارية تتسم بالبيروقراطية بنسبة قدرة ب 60% وهو الأسلوب الأمثل من أجل ربط العلاقات الطبيعية بين المؤطرين والعمال، مما يؤثر إيجابا على مردودية عمل الموظفين، تليها النسبة 26.66% تبين اتسام التعاملات الإدارية بالبيروقراطية، أي وجود مجموعة من التعقيدات الإدارية يؤدي ذلك إلى عرقلة التوصل إلى حل في تأدية المهام، ومن ثم إلى عدم تحقيقي الهدف وعدم مرونة النظام الإداري وعدم الاهتمام بالموارد البشري، والتهرب من المسؤولية، والاهتمام بالمركز والسلطة بدل العمل، تليها نسبة ضئيلة قدرة ب 13.33% للأسباب أخرى تتمثل في أن التعاملات الإدارية تتسم برواسب ثقافية متوارثة وهذا أهم عنصر يعني لا يمكن إحداث تغيير بإدارة الجامعة لوجود الرواسب الثقافية المتوارثة.

### المحور الثالث: تحليل البيانات الخاصة بالمعوقات البشرية للتسيير الإداري التي تحول

دون تحقيق الجامعة لأهدافها.

الجدول رقم(18): يوضح وجود توافق بين أهداف المسير وأهداف الجامعة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%84.44	38	نعم
%15.55	07	لا
%100	45	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم (24)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الأغلبية من المسيرين تتوافق أهدافهم وأهداف الجامعة، وقدرة النسبة بـ %84.44 أي لـ 38 مسير يؤكدون على أن أهدافهم مرتبطة ارتباط كلي بأهداف الجامعة، تقابلها نسبة تقدر بـ %15.55 من العينة الكلية يقرون بعدم وجود توافق بين أهدافه وأهداف الجامعة، هذا يعني أنه يعمل فقط من أجل مصالحه الشخصية ولا يراعي أهداف إدارة الجامعة، وهذا راجع لنقص التحفيز المادي والمعنوي وكذلك انعدام الشروط التي تخلق الدافعية للأفراد داخل الإدارة من أجل بذل مجهود يؤدي إلى تحسين العمل وتحقيق الفعالية، وبه تحقيق أهداف الطرفين.

الجدول رقم(19): يوضح استخدام المسيرين التكنولوجيا الحديثة في تسيير الإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	%91.11
لا	04	%8.88
المجموع	45	%100
إيجاد صعوبة في استخدام التكنولوجيا الحديثة		
نعم	03	%75
لا	01	%25
المجموع	04	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (25+26)

يتضح لنا من البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة تقر بعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسييرهم للإدارة ومنهم من يؤكد عدم وجودها أصلا بالجامعة، وقدرة النسبة بـ %91.11 ويؤكدون على أن الإدارة بها شبكة الأنترنت ولكنها ضعيفة جدا.

فالإطارات غير قادرين على أداء مهامهم بفعالية بسبب كثافة حجم المعلومات وتعقيدها، مما يشكل صعوبة في تخزينها ومعالجتها واسترجاعها، ويتم في ذلك الاعتماد على الطرق التقليدية، وحتى وإن وجدت التكنولوجيا الحديثة فالمسيرين لا يستخدمون التكنولوجيا الحديثة وهذا لتمسكهم الشديد بالطرق التقليدية وعدم القدرة على تعلم طرق جديدة لتساعدهم في عملهم، وهذا ما يفسر عدم تمكنهم من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد، أما الأقلية من المسيرين يؤكدون استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة، وقدرة نسبتهم بـ %8.88 إذ يعتبرونها ذات أهمية قصوى في توفير الوقت والسرعة والدقة في إنجاز المهام الإدارية والأهم حفظ المعلومات وبمساحة أقل من الطرق التقليدية ويعتبرونها من أهم الوسائل التي

تساعد على تحقيق أهداف الإدارة، والفئة القليلة التي أكدت على استخدام التكنولوجيا الحديثة فئة منهم بنسبة 75% تقر بوجود صعوبة في استخدامهم لها وهذا راجع لعدم الاطلاع على المستجدات التكنولوجية التي تفيدهم، ونسبة 25% بعدم وجود صعوبة أصلا في استخدامهم لها ويعتبرونها محفز للنجاح وأداة فعالة تعود بالمنفعة للإدارة وهذا بإنجاز المهام الإدارية بكل دقة وتنظيم، وهذا واضح باطلاعهم على كل المستجدات.

وتأسيسا على ما سبق ذكره يتضح لنا أن التكنولوجيا لا تشمل فقط العتاد والتجهيزات والتقنيات التي يستخدمها المورد البشري بمعنى لا تقتصر على الجانب المادي فقط، بل تحتوي على موضوعات الإدارة وممارسة عملية العمل في شتى النواحي التنظيمية، كما أنها نتاج اجتماعي وثقافي يشمل الأفكار والمعتقدات والسلوك وجميع التصورات والقيم، لأن التكنولوجيا قبل أن تكون آلة فهي فكرة تولدت عن حاجة أو مصلحة معينة.

الجدول رقم (20): يوضّح ما إذا كان هناك نقص في التأطير والتسيير.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
71.11%	32	نعم
28.88%	13	لا
100%	45	المجموع
نقص في التأطير والتسيير راجع لأسباب		
40.62%	13	هجرة الكفاءات العلمية
59.37%	19	نقص المعلومات
00%	00	دوران العمل
00%	00	أخرى
100%	32	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤاليين رقم (27+28)

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا من المسيرين 32 مسير بنسبة 71.11% تؤكد وجود نقص كبير في التأطير والتسيير، وهذا راجع لوجود أسباب عديدة ومتنوعة، منها البشرية ومنها التنظيمية ومنها البيئية، ونذكر من أهم هذه الأسباب نقص المعلومات سواء من المؤطرين أو الإدارة، وهي من أكبر المشاكل والمعوقات التنظيمية، وجاءت بنسبة 59.37% تليها نسبة 40.37% وهي نسبة معادلة للتي سبقتها وتتمثل في هجرة الكفاءات العلمية، والتي تسمى أيضا بالذهب الرمادي وتعني العقول المنتجة للفكر، إذ نجد جل الإطارات العلمية وذات كفاءة إدارية والمسؤولين المؤهلين ذو مؤهل علمي عالي، وتخصص علمي، يهتمون ولا يمنحونهم قيمتهم الفعلية لهذا يهاجرون للبلدان الأجنبية ويجدون الظروف مواتية لتحقيق نجاحهم وتطوير أنفسهم أكثر وإبراز قدراتهم وكمثال على

هجرة الكفاءات تحظى بالتقدير والاحترام في الخارج نموذج البروفيسور رفيق إلياس زرموني، الذي عينه الرئيس الأمريكي جورج بوش منذ 2002 على رأس هيئة المعاهد الوطنية الأمريكية للصحة، والتي تبلغ ميزانيتها 28 مليار دولار وتضم 27 مركزا للأبحاث، ويعمل بها 18 ألف موظف وتمول أبحاث يجريها 218 ألف عالم في أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية.

الجدول رقم (21): يوضّح ما إذا استفاد المسير الإداري من تكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	%80
لا	09	%20
المجموع	45	%100
الاستفادة من تكوين		
قبل الالتحاق بالعمل	02	%5.55
بعد الالتحاق بالعمل	32	%88.88
معا	02	%6.66
المجموع	36	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤالين (29+30)

إن السنوات الطويلة نسبياً التي قضاها معظم أفراد عينة الدراسة داخل الجامعة التي يشتغلون بها، تقتضي أن يحظو ببعض الامتيازات ذات الصلة الوثيقة بتحسين مستواهم، وتنمية معارفهم، وتطوير أساليبهم في العمل والإدارة والتسيير، لذلك يوضح لنا الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة لمسيري الإدارة تلقوا تكويناً قدرة نسبته بـ 80% سمح لهم بتطوير معارفهم وتحسين خبرتهم وزيادة الفكر، فيما تمثلت نسبة 20% من العينة الكلية بعدم استفادتهم من تكوين وهي نسبة ضئيلة، وبلا شك مسألة التكوين مرتبط ارتباط كلي بمسألة التأطير؛ فكلما كان هناك تكوين مستمر كلما كان هناك تأطير وتسيير لمهام الإدارة، إذ له أهمية كبيرة وفعالة في تحديد مستوى ونوعية الأداء أثناء ممارسة مهام الإدارة وتسييرها والإشراف عليها، فنوع التكوين المسير هو الذي يمنحه القدرة على فهم كيفية تسيير الإدارة وتُمكنه من

تتمية الموارد البشرية بطريقة موجهة ومنسقة ومخططة إلى المدى البعيد وتجعل العمل دوماً فيه حركية وتجسيد الأهداف المرسومة للمسير وللإدارة الجامعية.

الجدول رقم (22): يوضّح أنواع التكوين الذي استفاد منه المسير الإداري.

الاحتمالات	التكوين	النسبة المئوية
داخلي	06	%16.66
خارجي	16	%44.44
معا	14	%38.88
المجموع	36	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤال (31)

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه معطيات إحصائية لنوع التكوين الذي استفاد منه المسير الإداري، حيث أجاب 36 مبحوث من أصل 45 مسير باستفادتهم لتكوين خارجي أي خارج التراب الوطني، حيث قدرة النسبة بـ %44.44 ومنهم من استفاد بتكوين داخلي بنسبة قدرة بـ %16.66 وهي نسبة لا بأس بها ولكن حسب شهادة معظم المسيرين أن التكوين لم يدمج بتدريب؛ لأن حسن التكوين المستمر وتحديد نوعه يؤدي إلى حسن التأطير ومنه إلى حسن التسيير فهي علاقة طردية بين المهام الإدارية، ولقد أكد مسيرين إدارة الجامعة عدم وجود التكوين الدوري والمستمر ولا وجود لتحديد نوع التكوين والتخصص العلمي وكذا المنصب الذي يشغله الإطار لأن كل إطار له مهام مخالفة للإطار الآخر.

الجدول رقم (23): يوضح ما إذا كانت مدة التكوين كافية لاكتساب الإطار المهارات اللازمة لتسيير الجامعة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%41.66
لا	21	%58.33
المجموع	36	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم (32)

من خلال المعطيات البيانية للجدول أعلاه يتضح لنا نسبة %41.66 من العينة يؤكدون على أن مدة التكوين كانت كافية لاكتسابهم المهارات اللازمة لتسيير الإدارة الجامعية، مقابل نسبة معادلة لها قدرة بـ %58.33 يؤكدون على أن مدة التكوين لم تكن كافية لإكساب الإطار المهارات اللازمة لتسيير الجامعة كما ينبغي والسبب في ذلك أرجعوه إلى أن التكوين لا يوجد فيه تدريب مخطط.

الجدول رقم (24): يوضّح ما إذا واجهت المسير مشاكل في التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	%16.66
لا	30	%83.33
المجموع	36	%100
مواجهة المسير مشاكل في التكوين		
لا يتناسب مع مؤهلاته العلمية	02	%33.33
نقص في كفاءة المكون	00	%00
أخرى	04	%66.66
المجموع	06	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤاليين رقم (33+34)

حسب الجدول أعلاه يتضح لنا بأن هناك مشاكل في التكوين حيث أرجع المسيرين المشاكل إلى أن التكوين لا يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة قدرة بـ %33.33 أي (02) مسيرين من أصل 6، في المقابل الأغلبية الساحقة أكدت على وجود مشاكل أخرى في التكوين غير تلك المذكورة في الاحتمالات بنسبة قدرة بـ %66.66 أي أربعة إطارات من أصل (06) ست مسيرين، من هذه المشاكل التعاملات البيروقراطية الجانب المادي.

الجدول رقم (25): يوضّح التخصصات الموجودة بجامعة الطارف تتوافق ومتطلبات السوق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	60%
لا	18	40%
المجموع	45	100%
<b>التخصصات بالجامعة لا تتوافق مع متطلبات السوق</b>		
نقص التخصصات	06	33.33%
عدم وجود توافق في التخصصات	05	27.77%
الجامعة لاتزال في طور النمو	01	5.55%
تخصصات حسب تكوين الأستاذ	06	33.33%
المجموع	18	100%

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (35+36)

من خلال المعطيات البيانية للجدول أعلاه يتضح لنا نسبة 60% من المسيرين يؤكدون على أن التخصصات الموجودة بجامعة الطارف تتوافق ومتطلبات السوق، ونسبة 40% من المسيرين تقول أن التخصصات الموجودة بالجامعة لا تتوافق أصلا مع متطلبات السوق، حيث لا يوجد توافق بين المضمون المعرفي وطبيعة المنظومة الإدارية، وهذا بسبب نقص التخصصات التي يحتاجها السوق حيث تمثلت نسبته بـ 33.33%، وبنفس النسبة وجود التخصصات حسب تكوين الأستاذ مما يعطي أولوية لهم على حساب متطلبات السوق، وعدم وجود توافق في التخصصات لأن جل الطلبة من شعبة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مما يؤدي إلى عدم توافق المتطلبات مع التخصصات وهذا بنسبة 27.77%، ونسبة

ضئيلة قدرة بـ5.55% أرجعت السبب في عدم توافق التخصصات الموجودة بالجامعة ومتطلبات السوق بأن الجامعة لا تزال في طور الإنجاز.

الجدول رقم (26): يوضّح تناسب الشهادة مع المؤهل العلمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	%84.44
لا	07	%15.55
المجموع	45	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (37)

يتبين من خلال البيانات الإحصائية أن الأغلبية الساحقة من المسيرين تؤكد على أن العمل يتناسب مع مؤهلاته العلمية وشهادته بنسبة قدرة بـ %84.44، في مقابل نجد نسبة %15.55 والتي نقول بأن العمل لا يتناسب مع الشهادة والمؤهل العلمي للمسير.

الجدول رقم (27): يوضّح مواجهة المسير الكثير من الضغوطات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	%82.22
لا	08	%17.77
المجموع	45	%100
نوع الضغوطات التي تواجه المسير الإداري		
أعباء إدارية كثيرة	24	%64.86
ضغوطات نفسية	06	%16.21
صراعات بين الإداريين	04	%10.81
أخرى	00	00
المجموع	34	%100

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (38+39)

تبين لنا البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الأغلبية تؤكد على أنهم يواجهون ضغوطات كثيرة في تسييره للإدارة بنسبة تقدر بـ %82.22، تمثلت هذه الضغوطات في أعباء إدارية كثيرة قدرة نسبتها بـ %64.86 ومن أبرز هذه الأعباء عدم كفاءة الموارد البشرية العاملة في الإدارة، وتمثلت نسبة %16.21 في الضغوطات النفسية، فيما تمثلت نسبة %10.81 في الصراعات والنزاعات بين

الإداريين

أن هذه الضغوطات وبغض النظر عن نوعها سواء نفسية أو أعباء إدارية أو صراعات بين الإداريين، من شأنها أن تؤثر على مستوى أداء الإطارات المسيرين وممارسة دورهم كما ينبغي، ومن ثم

على فعاليتهم وقدرتهم في مجال التوجيه، الإشراف والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي تخدم الجميع.

الجدول رقم (28): يوضح ما إذا كان هناك تقصير حاصل من طرف الإطارات المسيرة في ممارسة

دورهم

داخل الجامعة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
37.77%	17	نعم
62.22%	28	لا
100%	45	المجموع
وجود تقصير حاصل من طرف الإطارات المسيرة في ممارسة دورهم داخل الجامعة		
5.88%	01	ضعف التكوين
47.05%	08	عدم الرضا عن العمل
11.76%	02	المنصب غير مناسب
35.29%	06	الروح المعنوية منخفضة
00%	00	عدم الترقية
00%	00	أخرى
100%	17	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (40+41)

حسب البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المسيرين يؤكدون على عدم وجود تقصير واضح من طرفهم في ممارستهم لدورهم داخل الجامعة بنسبة قدرة ب 62.22%، ويرجع السبب إلى تفانيهم في العمل وعملهم الدؤوب وإشرافهم التام للإدارة. في حين تمثلت نسبة 37.77% بوجود التقصير من طرف المسيرين في ممارسة دورهم داخل الجامعة، وهذا راجع لأسباب عديدة أبرزها عدم

الرضا عن العمل وقدرة النسبة بـ 47.05% في حين أرجع سبب تقصيرهم في الروح المعنوية المنخفضة وقدرة النسبة بـ 35.29%، يليها السبب الثالث أن المنصب غير مناسب بنسبة قدرة بـ 11.76% وهناك سبب آخر يتمثل في ضعف التكوين وقدرة نسبته بـ 5.88%.

نلاحظ عجز وتقصير الإطارات المسيرة في أداء دورهم كاملا داخل إدارة الجامعة سببه نتاج مجموعة من الظروف، منها التهميش والامبالاة لفئة المسيرين والظروف الصعبة التي يعملون فيها، فنجد أربعة مسيرين في كلية من الكليات يعملون في نفس المكتب ومساحته ضيقة جدا، وبوجود حاسوب واحد يعملون عليه كلهم، وتجد المكاتب متلاصقة ببعضها، وبحكم ضعف التكوين لدى جل المسيرين يؤدي ذلك إلى ضعف التأطير وبه إلى ضعف التسيير، إذ ينعكس ذلك على نفسياتهم، فتجدهم غير راضين بالعمل فينعكس ذلك على رضاهم بأنفسهم ويؤثر ذلك على روحهم المعنوية التي تنخفض إلى أدنى الحدود، مما يؤثر ذلك تأثيرا سلبيا وبصورة مباشرة على الجامعة أهدافها.

الجدول رقم (29): يوضّح ما إذا فكر المسير في تغيير عمله.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%33.33	15	نعم
%66.66	30	لا
%100	45	المجموع
يفكر المسير في تغيير عمله		
%33.33	05	عدم الرضا عن العمل
%60	09	اثبات كفاءته
%00	00	عدم الترقية
%6.66	01	أخرى
%100	15	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤاليين رقم (42+43)

تبين لنا البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلبية المسيرين لا يفكرون في تغيير مكان عملهم إذا أتحت لهم الفرصة لأنهم يشغلون مناصب ووظائف الإشراف والقيادة والتسيير حسب المؤهل والتخصص، حيث قدرة النسبة في ذلك بـ %66.66، في حين يؤكد %33.33 من المسيرين بإمكانية تغيير المؤسسة إن أتحت لهم الفرصة، وهذا لوجود أسباب عديدة ومتنوعة تجعلهم يغيرون عملهم الحالي بعمل مناسب لاحتياجاتهم، فنجد نسبة %60 ترجع سبب تفكيرهم لتغيير مكان عملهم وهذا لإثبات كفاءتهم، وتمثلت نسبة %33.33 في عدم الرضا عن العمل، في حين تمثلت نسبة %6.66 إلى أسباب أخرى من أهمها تهميشهم والضغط المتنوعة في العمل، والمركزية والبيروقراطية.

الجدول رقم(30): يوضح المعوقات البشرية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%55.55	25	نعم
%44.44	20	لا
%100	45	المجموع
التوضيح		
%17.77	08	المحسوبة والمركزية
%13.33	06	نقص الإطار ذوي الكفاءات والخبرة
%17.77	08	عدم توافق الإطار مع المناصب
%26.66	12	ضعف التكوين مستمر
%17.77	08	نقص الموارد والهيكل والكفاءات
%6.66	03	وجود طاقم اداري يسعى لتطوير الإدارة
%100	45	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (44+45)

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه، يتضح لنا نسبة 55.55% من أصل 100% ترجع إلى أن هناك معوقات بشرية للتسيير الإداري كانت سببا في عدم تحقيق الجامعة لأهدافها، إذ تتمثل نسبة 26.66% لضعف التكوين أي أنه هناك تكوين لا يكون على فترات ولا يوجد فيه تخطيط وبرامج هادفة تعتمد على التدريب الجيد والمنسق بين المورد البشري وتخصصه، إذ يؤدي نقص في التكوين إلى نقص في الكفاءة، وتتمثل نسبة 17.77% في المحسوبة والمركزية في اتخاذ القرارات أي

أن السلطة العليا هي التي تقرر، ونقص كبير في الموارد والهياكل والامكانيات والكفاءات فنجد جل الموارد البشرية الكفاءة تهاجر لبلدان أجنبية لتثبت كفاءتها، وبنفس النسبة لعدم توافق الإطارات مع المناصب، أي يتم تعيين المسؤولين في مناصب دون مراعاة الاختصاص، ونقص الإطارات ذوي الخبرة والكفاءة الذي يؤدي إلى التأخر في انجاز الأعمال ، وفي الكثير من الأحيان يعاد مراجعة الكثير من الوثائق المنجزة بطرق خاطئة نتيجة لقلّة الخبرة، وتتمثل نسبة 6.66 % في وجود طاقم إداري يسعى لتطوير الإدارة، وكمثال على ذلك كلية الحقوق لاحظنا وجود مكاتب ثلاثم الإطارات ومتوفرة على راحة المورد البشري وكان هناك ترحيب من قبل كل من العميد والأمين العام وكذا رؤساء الأقسام لنا، وما لاحظناه وجود تنسيق بين أقسام الإدارة وكل أطار مندرج ضمن تخصصه العلمي ومؤهلاته الإدارية. يمكن القول إن المعوقات البشرية ليست وحدها من يحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها بل هناك معوقات أخرى منها التنظيمية وكذا البيئية.

### المحور الرابع: الصعوبات البيئية التي تواجه المسير الإداري لتحقيق أهداف الجامعة.

الجدول رقم(31): يوضّح التغيّرات البيئية تمارس ضغوطات كبيرة على الجامعة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	24	53.33%
موافق جدا	11	24.44%
معارض	06	13.33%
معارض جدا	04	8.88%
المجموع	45	100%

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم (46)

توضح لنا المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه على أن معظم المسيرين أكدوا أن التغيرات البيئية تمارس ضغوطات كبيرة على الجامعة وهذا بنسبة قدرة بـ 53.33% بموافق ونسبة 24.44% لموافق جدا، من أهم هذه التغيرات نجد التغيرات الخارجية منها التطور التكنولوجي والتغيرات في الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وضغوط داخلية منها ممارسة أصحاب السلطة والنفوذ والجماعات الضاغطة الداخلية وكل الأوضاع التنظيمية الداخلية، أما بالنسبة للمعارضين بشدة والمعارضين فالنسبة متقاربة وتمثل على التوالي: 8.88% و 13.33%.

الجدول رقم (32): يوضّح السياسة التسييرية للعمل لا تتناسب واحتياجات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
44.44%	20	موافق
15.55%	07	موافق جدا
35.57%	16	معارض
4.44%	02	معارض جدا
100%	45	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤال رقم (47)

يتبين من خلال البيانات أن الأغلبية موافقتهم شديدة على أن السياسة التسييرية للعمل لا تتناسب واحتياجاته، بنسبة 44.44% في مقابل نجد نسبة معتبرة من المعارضين تعارض على أن السياسة التسييرية للعمل لا تتناسب واحتياجاته وينسب نوعا ما متقاربة بين موافق جدا ومعارض جدا لكون السياسة التسييرية للعمل لا تتناسب واحتياجاته وهي على التوالي: 15.55% نسبة 4.44%.

الجدول رقم(33): يوضّح إذا ما حاد المسير الإداري عن أهداف الجامعة الأصلية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%28.88	13	نعم
%71.11	32	لا
%100	45	المجموع
حاد المسير الإداري عن أهداف الجامعة الأصلية		
%69.23	09	ضغوط نفسية
%15.38	02	المساومة الخارجية وأطراف التعامل الخارجية
%15.38	02	أخرى
%100	13	المجموع

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (48+49)

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن جل المسيرين الإداريين يعملون لتحقيق أهداف الجامعة الأصلية، والتي مثلت نسبتهم بـ %71.11 من العينة الكلية، في المقابل نجد نسبة %28.88 ممن أجاب بأن هناك إنحراف عن أهداف الجامعة، وهذا راجع لأسباب كثيرة منها الضغوط النفسية وترجع أسبابها للأعباء الإدارية الكثيرة فالعمل، بنسبة %69.23، وجود أسباب أخرى منها المساومة الخارجية وأطراف التعامل الخارجية، وقدرة النسبة بـ %15.38 أي مبحثين ومن أصل 13 مبحث، ومشاكل أخرى بنفس النسبة.

الجدول رقم (34): يوضح أن الجامعة تعتبر أداة لتنمية البيئة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	91.11%
لا	04	8.88%
المجموع	45	100%

المصدر: استمارة دراسة سؤالين رقم (50)

توضح البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن الجامعة تعتبر أداة لتنمية البيئة بكل أنواعها، سواء البيئة التنظيمية أو البيئة العلمية، أو البيئة الطبيعية وكذا البيئة الاجتماعية وهذا بنسبة قدرة بـ 91.11% وهي الأغلبية الساحقة التي تؤكد ذلك: بالمقابل يؤكدون على أن الجامعة ليست وسيلة وأداة لتنمية البيئة وجاءت النسبة بـ 8.88% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بمن يعتبر الجامعة وسيلة لتنمية البيئة.

## 2- النتائج العامّة

بعد تعرضنا لتحليل البيانات وتفريغها وتفسيرها وصلنا إلى أهم نقطة والتي تعتبر محصلة أي بحث علمي، وهي الحصول على النتائج العامة للدراسة وسنطرحها تبعا للأسئلة الفرعية المتناولة في الإشكالية والتي تكون على النحو التالي:

1- بينت النتائج الخاصّة بالمحور الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة ما يلي:

- أن أغلبية الإطارات المسيرة ذكور.

- أن معظم الإطارات المسيرة متزوجون حيث تنعدم فئة المطلقين والأرامل.

- أن كل الإطارات المسيرة متحصّلين على شهادات وتخصص ومؤهل علمي من ليسانس إلى الدكتوراه وحتى أستاذ تعليم عالي.

- معظم الإطارات المسيرة مارسوا عملا قبل توظيفهم بالجامعة ولهم أقدمية تصل حتى 16 سنة تمكنهم من القدرة على تسيير الإدارة بكل دقة وموضوعية.

2- بينت النتائج الخاصّة بالمحور الثاني التي تمثل المعوقات التنظيمية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها حيث تمثلت فيما يلي:

- وجود عراقيل تواجه المسير الإداري منها الجانب التنظيمي والبشري، وكذا الظروف الفيزيقية وعدم وجود اتصال وتواصل بين المسيرين بسبب وجود خلافات مع القادة.

- عدم تمتع الإطارات المسيرة باستقلاليه في اتخاذ القرارات، لانتسام التسيير الإداري بالمركزية في السلطة ووجود البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

- نقص الهياكل البيداغوجية والعتاد من فضاءات ومكاتب وهذا لسوء التسيير، وعدم وجود خطة استراتيجية مرسومة في توزيع الهياكل على الجامعة ككل.

-القوانين واللوائح الخاصة التي تحدد الصلاحيات بدقة للإطارات المسيرة والتي تتيح لهم إمكانية ممارسة دورهم الوظيفي داخل الجامعة، غير موجودة إذ يجب عليهم تطبيق القانون ويؤدي ذلك إلى الروتين في العمل ثم الجمود ولا يوجد بذلك ابتكار سوى تطبيق القوانين واللوائح المنصوص عليها من قبل الإدارة العليا.

-عدم استقرار الإطارات المسيرة في مناصبها بسبب الإهمال واللامبالاة والتهميش لفئة الإطارات وكذلك عدم وجود عدالة ومساواة بسبب الخلافات مع القادة هذا من جهة، ومن جهة ثانية عدم وجود كفاءة عالية للإطار وكذلك أيضا عدم وضع أسس ومعايير موضوعية وإدارية مضبوطة في التوظيف، والملاحظ هنا كل من له مناصب عليا يحشد حاشيته وأصدقائه بعيدا عن الكفاءة والاستحقاق والجدارة.

-سيطرة سياسة الدولة على سياسة الجامعة لوجود المركزية، أي أن المسيرين مقيدون من قبل الإدارة العليا.

-عدم توافق المخرجات الجامعية مع متطلبات السوق، أي عزل الجامعة عن المجتمع وحصر نقل المعرفة داخل الجامعة دون ارتباط وثيق بالمجتمع وقضاياها هذا من جهة ومن جهة ثانية النجاح بمعدلات ضعيفة جدا تمنحهم يتجهون لاختصاص علم الاجتماع، بنسبة كبيرة جدا للطلبة ليصبح اكتظاظ وبعد التخرج لا يجدون عمل مناسب.

-الضغوط النفسية لبعض الإداريين المسيرين بسبب الأعباء الإدارية الكثيرة والتدريسية المتزايدة في أن واحد، مما يوسع الفجوة بين الإداريين ويؤدي ذلك إلى النزاعات والصراعات والمشاكل الكثيرة بينهم.

-الاعتماد الكلي على الأساليب التسييرية التقليدية وعدم التوجه إلى استخدام الأساليب الحديثة ومواكبة العصر الرقمي والحاسوبي، وسببه قلة الوعي والتخوف من استعمال التكنولوجيا الحديثة.

3-بينت النتائج الخاصة بالمحور الثالث التي تمثل المعوقات البشرية للتسيير الإداري التي تحول دون

تحقيق الجامعة لأهدافها فيما يلي:

-عدم اسناد مناصب المسؤولية العليا إلى ذوي الكفاءات العلمية التي تقدر العلم والشهادة والتخصص وذلك في بعض كليات جامعة الطارف حيث يتم وضع إطارات مسيرين غير أكفاء برغماتيين بطبعهم في مناصب عليا وحساسة.

-تركيز القيادات والسلطة العليا على الولاءات والانتماءات الأيديولوجية والفئوية والقبلية والجهوية، والصدقات وهي كلها مظاهر لتكريس للتخلف، حتى أصبح المنصب الإداري بمثابة غنيمة حرب لدى أصحابه يقصون بها من يشاؤون من الذين يعتقدون أنهم من غير حاشيتهم أو يخالفون الرأي. جعل الجامعة وسيلة للمنافع والامتيازات والتصرف بعقلية الملكية الخاصة لتحقيق مصالح شخصية وفئوية على حساب مصالح الجامعة.

-عدم توافق أهداف الإطارات المسيرين مع أهداف الجامعة لتغلب المصلحة الشخصية للقادة والإطارات.

-تفشي ظاهرة الأمية المعلوماتية حيث نجد جهل عدد معتبر من المسيرين بالتطورات الحاصلة للتكنولوجيا الحديثة، وعدم درايتهم بكيفية التعامل معها، والتجاهل لهذه الثروة خوفا من سلبياتها أكثر من ايجابياتها.

-قلة الكفاءات المسؤولة والمشرفة والمسيرة لإدارة الجامعة وهذا لنقص الخبرة والتجربة والتكوين المخطط والتدريب المستمر.

-التوظيف على أساس المحسوبية والواسطة بدلا من الاعتماد على الكفاءة والخبرة والجدارة والمؤهل العلمي.

-وجود تكوين للإطارات ولكن عدم وجود عمليات وبرامج تكوينية تدريبية تنمي معارفهم، فهذا التكوين لا يتماشى مع الأنظمة الحديثة للإدارة، وحتى وإن وجد التدريب لا يتم ذلك بموجب خطة وإنما يكون بشكل

عشوائي مع العلم أن نقص التدريب يؤدي إلى نقص الكفاءة ومنه إلى نقص الإطارات في التأطير والتنسيق والتوجيه في الإدارة

-عدم إعطاء الفرصة لأصحاب الاختصاص في اتخاذ القرار والعمل في المناصب التي تناسبهم حسب مؤهلاتهم وخبرتهم، مع العلم أن جامعة الطارف تزخر بالكثير من الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة المؤهلة والمدرية، والسبب في عدم إعطاء الفرصة لهذه الفئة هو الاعتماد الكلي على المركزية في السلطة وفي اتخاذ القرار لإدارة الجامعة.

4-بينت النتائج الخاصة بالمحور الرابع التي تمثل الصعوبات البيئية التي تواجه المسير الإداري لتحقيق أهداف الجامعة تمثلت فيما يلي:

-وجود الضغوطات الكبيرة على الجامعة وهيكلتها مما جعلها عاجزة كل العجز على التغيير، أو التصدي لهذه الضغوطات.

-عدم وجود سياسة واضحة في الجامعة وربطها باحتياجات السوق والتنمية.

-تبقى الجامعة أداة تحقق بواسطتها رغبات سياسية وليست أداة لتنمية المحيط.

-انحراف أهداف الجامعة عن الأهداف الأصلية بسبب الضغوط المباشرة التي تتعرض لها من البيئة الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى انحراف أهدافها بمرور الوقت عن الأهداف الأصلية الموضوعة لها، مثل ضغوط المنافسة والمساومة بين الجامعة وأطراف التعامل الخارجية.

وما لاحظناه أن من يريد أن يخدم الجامعة قلة قليلة، بالمقابل من يريد أن تخدمه الجامعة بتوظيف مناصبهم لمصالحهم الشخصية كثيرون.

## التوصيات

-تحديد اللوائح والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع مستجدات الخارجية والبيئية، وأن تكون هذه العملية مستمرة لأن التغيرات والتطورات متسارعة ومتواصلة.

-يجب الاعتماد على منطق المهنية والعلمية وتجنب الخلفيات الأيديولوجية والسياسية في التعيين والتعامل مع الآخرين لضمان العدل والمساواة، فالجامعة فضاء لإنتاج الأفكار والمعارف والايديولوجيات.

-تشجيع العمل بروح الفريق لكل الأطارات التسييرية في جامعة الطارف وهذا بصفة فاعلية في زيادة الأداء.

-الحث على اعتماد نوع التدريب الموجه والبناء لزيادة تنمية المسيرين في التسيير الإداري الأمثل للإدارة الجامعية.

-ضرورة وجود اتصال بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات العمل.

-العمل على الحد من هجرة العقول أي الموارد المنتجة للعقول باعتبارها نزيفا للكفاءات العلمية، وذلك من خلال توفير الظروف المواتية للبحث والدراسة والابداع.

-يجب خلق وتعزيز الجهات المكلفة بالدورات التكوينية لضمان التأطير الجيد والفعال.

العمل على تأسيس منتديات ومواقع ومجلات ودوريات إلكترونية وورقية وفتح ورشات عمل بيداغوجية وأكاديمية متخصصة تتناول قضايا كبرى واستراتيجية تساهم في التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري.

## خلاصة الفصل

تعرضنا في دراستنا الحالية المعنونة بمعوقات التسيير الإداري التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها، ولتحقيق هذا وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية الجانب الميداني، إذ سعينا إلى محاولة معرفة جل المعوقات التنظيمية والبشرية وكذا البيئية في الكليات الست لجامعة الطارف الشاذلي بن جديد، حيث وضمنا خلالها مجموعة من الأدوات المنهجية للإجابة على الإشكالية، وعلى الأسئلة الفرعية المطروحة وحصلنا على نتيجة مفادها أن المعوقات البشرية والتنظيمية والبيئية لها تأثير سلبي كبير ودور بارز في عدم تحقيق الجامعة لأهدافها.

## قائمة مراجع الفصل الرابع

### الكتب باللّغة العربية:

- 1- أمين ساعتي، تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس وحتى الماجستير وحتى الدكتوراه، المركز السعودي للدراسات، ط 2، مصر، 1992.
- 2- احسان محمد احسان: الأسس العلمية لمناهج البحوث العلمية، دار الطليعة للطباعة، بيروت، لبنان، 1975.
- 3- القاضي يوسف مصطفى: مناهج البحوث وكتابتها، دار المريخ، الرياض، 1979.
- 4- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 5- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 6- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2002.
- 7- ربحي مصطفى عليان وآخرون: أساليب البحث العلمي وتطبيقات في التخطيط والإدارة، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 8- محمد شفيق، البحث العلمي، "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 9- محمد شفيق، "المنهج العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985.
- 10- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية-ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2 الجزائر، 2006.

11- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.

### -الملتقيات والرسائل الجامعية:

1-الجريدة الرسمية رقم 01-276 المؤرخة في 18 سبتمبر 2001، الاستقلال الوظيفي للجامعة، 2001.

2-الجريدة الرسمية: إنشاء مؤسسات عمومية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-279 المؤرخ في 20 أغسطس 2006.

3-الجريدة الرسمية: تحديد ست كليات بالطارف، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 12-242 والمؤرخ في 20 يونيو 2012.

4-زوليخة طوطاوي: الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 2003.

5-سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، ص 155.

6-مرمول محمد الصالح: دور الجامعة الجزائرية في تغيير البنية الاجتماعية، مجلة سيرتا، وزارة التعليم العاليين العدد 1، 03 ماي 1979.

7-مرابطي نوال: أهمية نظام المحاسبة التحليلية لمراقبة التسيير، حالة مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

8-منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة، سلسلة من المحاضرات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، 2016.

9-محسن عواطف، آمال مهاوة: المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر بين تحقيق التنمية وتحديات العولمة، مداخلة في الملتقى حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 19/18 أبريل 2012.

10-مليحان معيض الثبتي: الجامعة نشأتها ومفهومها ووظائفها، دراسة وصفية تحليل المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، العدد 54، المجلد 14، الكويت، 2000.

11-معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية في جامعات سطيف، قسنطينة، مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتنمية المورد البشري، 2008/2007.

## الخاتمة

أصبح التسيير الإداري دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها كل الإدارات في تحقيق أهدافها وخصوصا الجامعات الجزائرية، والتي تمثل مستقبل الأمم والجامعات، والتطور الاقتصادي والاجتماعي الحاصل مكنتها من الاندماج في سيرورة التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها على المستوى المعرفي والعلمي والمعلوماتي، حيث تعمل الجامعة على تكوين وتدريب وتأهيل وتنمية الموارد البشرية، إذ تعتمد نجاح العملية التسييرية في الجامعة على وجود أنظمة مادية وفنية وبشرية وكذا تنظيمية، والتي تعد من المعوقات مالم يتم تكوين إطاراتها وتدريبهم حسب مخططات وعمليات مضبوطة، وتهيئتهم وفق معايير وأسس ومقاييس موضوعية دقيقة، وهو موضوع بحثنا حيث تم إيجاد العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها، منها المعوقات التنظيمية والبشرية وكذا البيئية، ومن أبرز هذه المعوقات التي أثرت على الجامعة وأهدافها تأثيرا سلبيا وهي ضعف نظم المعلومات ونقص البيانات بسبب قلة كفاءة الإطارات المسيرة من جهة، ومن جهة ثانية عدم تمتع الإطارات المسيرة باستقلاليه في اتخاذ القرارات، لاتسام التسيير الإداري بالمركزية في السلطة أدى ذلك إلى انتشار البيروقراطية والمحسوبية وكذا والتعقيدات الإدارية، زاد ذلك من الضغوط النفسية للمسيرين، مما وسّع الفجوة بين الإداريين وكثرت الصراعات والنزاعات والمشاكل بينهم، أدى ذلك إلى تعقيد وكثرة الأعباء الإدارية والتدريسية مما أدى إلى اختلالات وعدم توازن في وظائف الجامعة، ومنه عدم توافق المخرجات الجامعية مع متطلبات السوق، وبه

تم عزل الجامعة عن المجتمع أدى ذلك إلى عدم التواصل والاتصال بالبيئة الخارجية وكذا الداخلية، مما جعلها عاجزة كل العجز عن التغيير والتصدي لهذه الضغوطات منها ظاهرة الأمية المعلوماتية وتمثلت في عدم درايتهم ومعرفتهم وتحكمهم بالتكنولوجيا الحديثة، أدى ذلك إلى انحراف أهداف الجامعة عن الأهداف الأصلية بسبب هذه الضغوط ومنها المنافسة والمساومة بين الجامعة وأطراف التعامل الخارجية، حيث أصبحت الجامعة ملكية خاصة بين أيدي السلطة العليا. وتبقى بذلك الجامعة أداة تحقق بواسطتها رغبات سياسية أكثر منها أداة لتنمية المحيط على الرغم من أنها تمثل مستقبل الأجيال في تطوير وتنمية وتأهيل الموارد البشرية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع

الاستمارة

معوقات التسيير الإداري بالجامعة الجزائرية

-دراسة ميدانية بكليات جامعة الطارف-

مذكرة لنيل شهادة الماستير أكاديمي في تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة تحت إشراف

حو العطرة شرفة لياس

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع علامة في الخانة المناسبة بكل صدق وصراحة ولكم منا جزيل الشكر والتقدير، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- حسب الجنس: ذكر  أنثى
- 2- حسب الفئة العمرية: 20-29  30-39
- 40-49  50-59  60 فما فوق

### 3- حسب الحالة الاجتماعية:

- أعزب  متزوج
- مطلق  أرمل

### 4- حسب التخصص العلمي:

- اقتصاد وتسيير  علم الاجتماع
- علوم تجارية  حقوق
- علوم الطبيعة والحياة

### 5- حسب المؤهل العلمي:

- ليسانس  ماجستير

ماستير  دكتوراه  أخرى

6- حسب الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات  6-10 سنوات   
 11-15 سنة  16-20 سنة   
 20-26 سنة  أكثر من 26 سنة

7- حسب الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 05 سنوات  6-10 سنوات   
 11-15 سنة  16-20 سنة   
 20-26 سنة  أكثر من 26 سنة

المحور الثاني: بيانات خاصة بالمعوقات التنظيمية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق

جامعة الطارف لأهدافها.

8- هل واجهتك عراقيل في أداء عملك؟ نعم  لا

9- إذا كانت الإجابة بنعم وضحاها؟

.....  
 .....

10- هل توجد اختلالات في التسيير الإداري؟ نعم  لا

11- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الاختلالات؟

-عدم وجود استقلالية في اتخاذ القرارات  -غياب المرونة في التسيير

اتسام التسيير بالبيروقراطية والمركزية  -أخرى

12- هل يواجه المسير الإداري مشاكل في التسيير؟ نعم  لا

13- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها؟

-قانونية

-تغيرات البيئية

-مشاكل مادية

-زيادة الطلب على التعليم العالي

14- بناء على ماذا يُختار المسير الإداري؟

-كفاءته الفنية

-كفاءته الإدارية

-معا

-أخرى

15- على ماذا يعتمد المُسير الإداري في تسييره؟

-اللوائح التنظيمية

-التعليمات

-أخرى

16- هل هناك تحويلات للموظفين المسؤولين؟ نعم  لا

17- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أسبابها؟

-خلافات شخصية مع القادة

-أخطاء في التسيير

-نقص في الكفاءة

-أخرى

18- هل أنت راض عن السياسة الخاصة بتعيين المسؤولين؟ نعم  لا

19- في كلتا الحالتين وضّح ذلك:

20- هل يتسم التسيير الإداري بجامعة الطارف بالديمقراطية؟ نعم  لا

21- في رأيك بما تتعلّق مشكلة التسيير الإداري؟

-بالمحيط  -بالمركزية

-بالمنظومة القانونية  -طريقة تعيين المسؤولين

-أخرى

22- هل هناك مشاكل في طرق التوظيف؟ نعم  لا

23- بما تتسم التعاملات الإدارية بجامعة الطارف؟

-الديمقراطية

-البيروقراطية  -أخرى

**المحور الثالث: بيانات خاصة بالمعوقات التفسيرية للتسيير الإداري التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها.**

- 24- هل يوجد توافق بين أهدافك وأهداف الجامعة؟ نعم  لا
- 25- هل تستخدمون التكنولوجيا الحديثة في تسييركم للإدارة؟ نعم  لا
- 26- إذا كانت الإجابة بنعم فهل تجدون صعوبة في استخدامها؟ نعم  لا
- 27- هل هناك نقص في التأطير والتسيير؟ نعم  لا
- 28- إذا كانت الإجابة بنعم فإلى ما يرجع ذلك؟
- هجرة الكفاءات العلمية  - نقص المعلومات
- دوران العمل  - أخرى
- 29- هل استقدت من تكوين؟ نعم  لا
- 30- إذا كانت الإجابة بنعم متى حصلت عليه؟ - قبل الالتحاق بالعمل
- بعد الالتحاق بالعمل  - معا
- 31- مانوع التكوين الذي استقدت منه؟ - داخلي  - خارجي  - معا
- 32- هل مدة التكوين كافية لاكتسابك المهارات اللازمة لتسيير الجامعة؟ نعم  لا
- 33- هل واجهتك مشاكل في التكوين؟ نعم  لا
- 34- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟
- لا يتناسب مع مؤهلاتك العلمية  - نقص في كفاءة المُكوّن

-أخرى

35- هل التخصصات الموجودة بالجامعة تتوافق ومتطلبات السوق؟ نعم  لا

36- إذا كانت الإجابة بلا وضّح ذلك:

37- هل عمّلك يتناسب مع شهادتك ومؤهلك العلمي؟ نعم  لا

38- هل تواجه المسير الإداري ضغوطات نعم  لا

39- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها؟

-أعباء إدارية كثيرة  -ضغوطات نفسية

-صراعات بين الإداريين  -أخرى

40- هل هناك تقصير من طرف الإطارات المُسيّرة في ممارسة دورهم داخل الجامعة؟

نعم  لا

41- إذا كانت الإجابة بنعم إلى ما يرجع هذا التقصير؟

-ضعف التكوين  -عدم الرضا عن العمل

-المنصب غير مناسب  -الروح المعنوية منخفضة

-عدم الترقية  -أخرى

42- هل تفكّر في تغيير عملك؟ نعم  لا

43- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

-عدم الرضا عن العمل  -إثبات كفاءتك

-عدم الترقية  -أخرى

44- هل المعوقات البشرية للتسيير الإداري كانت سببا في عدم تحقيق الجامعة لأهدافها؟

نعم  لا

45- في كلتا الإجابتين وضّح ذلك:.....

.....

المحور الرابع: الصعوبات البيئية التي تواجه المسير الإداري لتحقيق أهداف الجامعة:

46- تمارس التغيرات البيئية ضغوطات كبيرة على الجامعة.

-موافق جدا  -موافق

-معارض جدا  -معارض

47- السياسة التسييرية للعمل لا تتناسب واحتياجات العمل.

-موافق جدا  -موافق

-معارض جدا  -معارض

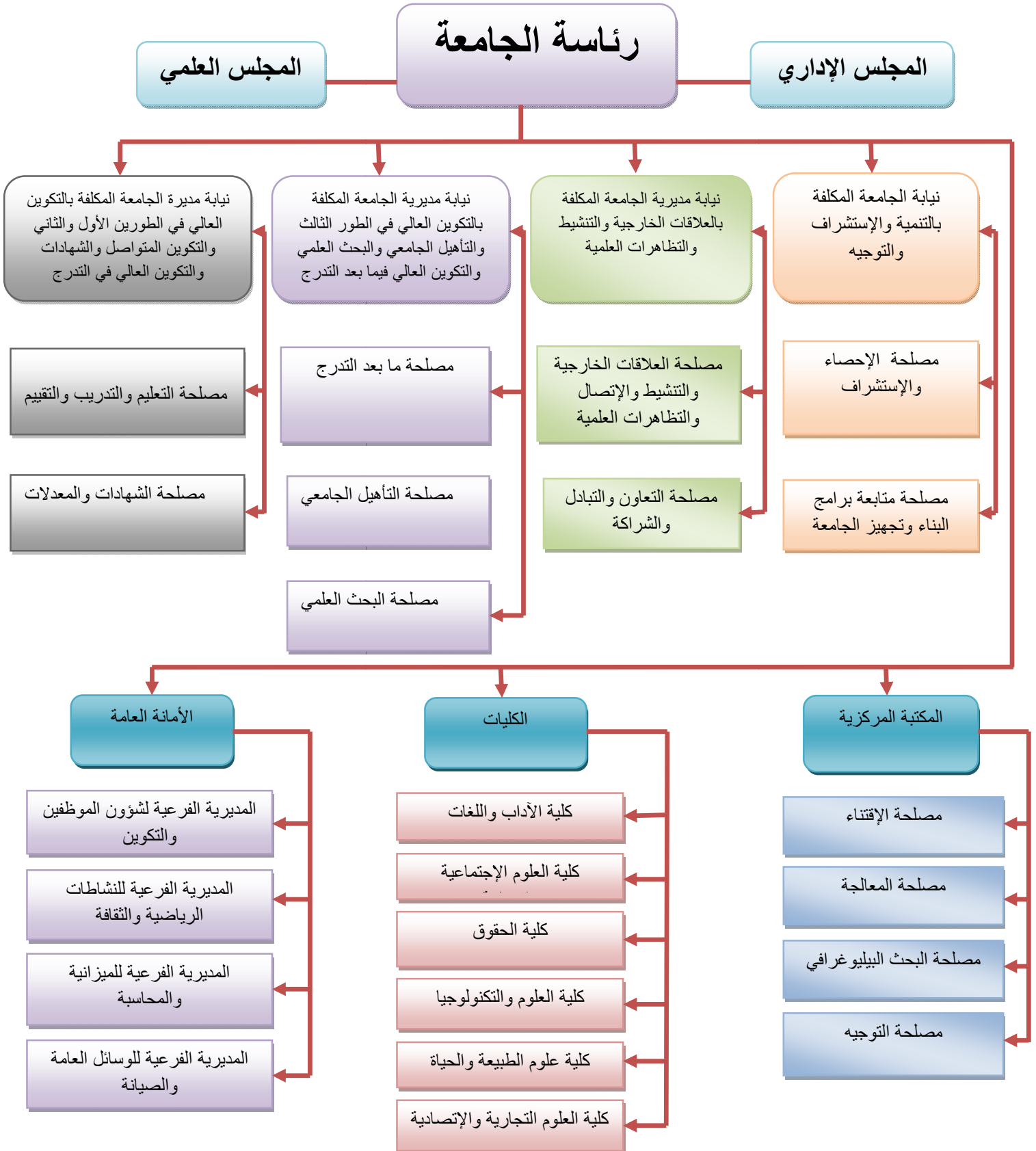
48- هل حاد المسير الإداري عن أهداف الجامعة الأصلية؟ نعم  لا

49- إذا كانت الإجابة بنعم: إلما يرجع هذا الانحراف؟

-ضغوط نفسية  -المساومة الخارجية وأطراف التعامل الخارجية

-أخرى

50- ما رأيك؟ هل الجامعة تعتبر أداة لتنمية البيئة؟ نعم  لا



شكل رقم ( 09): يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة الشاذلي بن جديد

المصدر: جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، 2000- الإدارة الجامعية، 2018.

## قائمة المراجع

### -الكتب باللّغة العربية:-

- 1-أحمد سعيّفان: قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، لبنان، 2003.
- 2-أحمد بن داؤود المزاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة العامة، الشركة الخليجية للطباعة، جدّة، 2000.
- 3-أحمد يوسف عريقات وزملائه، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، جامعة عمان الأهلية، 2011.
- 4-أمين ساعتي، تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس وحتى الماجستير وحتى الدكتوراه، المركز السعودي للدراسات، ط 2، مصر، 1992.
- 5-احسان محمد احسان: الأسس العلمية لمناهج البحوث العلمية، دار الطليعة للطباعة، بيروت، لبنان، 1975.
- 6-القاضي يوسف مصطفى: مناهج البحوث وكتابتها، دار المريخ، الرياض، 1979.
- 7-السعود راتب، الإشراف التربوي: مفهومه ونظرياته وأساليبه، عمان: مركز طارق، عمان، الأردن، 2007.
- 8-السالمي علاء عبد الرزاق والسليطي وخالد أبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.

- 9- اللوزي موسى: التنمية الإدارية، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2002.
- 10- الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط4، 2007.
- 11- النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، ط6، الرياض، 2006.
- 12- الإدارة الحديثة: المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، النجف الأشرف، ط3، 2011.
- 13- الخميسي السيد سلامة: المعلم العربي: بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
- 14- إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 15- إبراهيم عبد الله المسلمي: إدارة المؤسسة الصحفية، العربي للنشر والتوزيع، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 1995.
- 16- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 17- بشير العلق: إدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازورد العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18- بوفلجة غياث: التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 19- بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1999.
- 20- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة نظرية الإدارة الموقفية، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 2018/01/02.
- 21- حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 22- حسن توفيق: الإدارة العامة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر، 1980.
- 23- حريم حسن: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 24- حجازي هيثم: إدارة المعرفة، مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان الأردن، 2005.
- 25- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 26- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2002.
- 27- خليل الشماع: مبادئ الإدارة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

- 28- دليو فضيل وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006.
- 29- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 30- رياض الصمد: الأستاذ الجامعي والتفرغ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1981.
- 31- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 32- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2002.
- 33- ربحي مصطفى عليان وآخرون: أساليب البحث العلمي وتطبيقات في التخطيط والإدارة، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 34- زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1981.
- 35- سعد الدين عشاوي: أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1981.
- 36- سيد محمد جاب الرب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، استراتيجية التطوير ومناهج التحسين، مصر، 2010.
- 37- شارل بتلهم: التخطيط والتنمية، ترجمة إسماعيل صبري عبد الله، ط2، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986.
- 38- شعبان محمد حسين: التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية معهد الإدارة العامة، ع 4، مج 46، 2006.
- 39- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 40- صامويل عبود: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 1984.
- 41- صالح الحموري: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بين النظرية والتطبيق، مصر، 2009.
- 42- طاهر محسن منصور وصالح مهدي ومحسن العامري: المؤسسة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

- 43- طارق عبد الرؤوف محمد عامر: تصوير مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2007.
- 44- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 2004.
- 45- عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 46- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، الجزء الأول، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرون مصر، 1975.
- 47- عيد عريفج وحنا نصر الله: مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 48- علي محمد صالح وزميله: مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، 2000.
- 49- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- 50- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط2، 1987.
- 51- علي السلمي، الإدارة المصرية، رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1975.
- 52- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 53- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009.
- 54- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 55- عبد الله الراشدان: علم اجتماع التربية، دار الشروق، الأردن، 1999.
- 56- علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
- 57- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص132.
- 58- علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

- 59- علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني: أساسيات نظم المعلومات، الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 60- علي الشريف وآخرون: "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 61- عبد الله بوخلخال: الجامعة الجزائرية ووظيفتها البيداغوجية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 7، 1993.
- 62- علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 63- فريحة محمد كريم: العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2012.
- 64- فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، القاهرة، مصر، 1966.
- 65- فضيل دليو وآخرون: "إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية"، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2006.
- 66- كامل عبد المقصود وآخرون: "وظائف الإدارة"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- 67- كاظم حبيب: دور الجامعات في البحث والتطوير، بغداد، العراق، 2012.
- 68- ليلى عطاس: إدارة وتخطيط، مذكرة لطلبات كلية التربية للبنات (الأقسام الأدبية) بمكة المكرمة، 2014/03/06.
- 69- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 70- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1971.
- 71- مرغاد لخضر: الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 72- محمد عبد الرحمان عبد الله: سوسيلوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1991.
- 73- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الإسكندرية، 2003.

- 74- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 75- منى عويسي وعبلة الأفندي: التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1994.
- 76- محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979.
- 77- محمد الجبوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000.
- 78- محمود فهمي الكردي: التخطيط للتنمية الاجتماعية، دار المعارف، القاهرة، 1977.
- 79- محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، 2007.
- 80- محمد عبد الفتاح ومحمد دويدار: سيكولوجية الاتصال والاعلام أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
- 81- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999.
- 82- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 83- محمد حسين العمائرة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1909.
- 84- مروى أحمد، نسيم برهم: الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007.
- 85- محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 86- مجدي محمد مصطفى: تحديد أولويات خدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية، جامعة الأزهر، الجزء الثاني، 2002.
- 87- محمد شفيق، البحث العلمي، "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 88- محمد شفيق، "المنهج العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985.
- 89- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية-ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2 الجزائر، 2006.
- 90- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- 91- نعيم إبراهيم الطاهر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ودار الكتاب العالمي، ط1، 2009.
- 92- همشري محمد: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الأردن، 2000.
- 93- هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 94- هاني خلف الله الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 95- وفاء أحمد بدي: دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 96- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 97- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 1995.
- 98- يوسف نياح عواد: دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، القدس، فلسطين، 2010.

### -الملتقيات والرسائل الجامعية:-

- 1- العابد ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2010-2011.

- 2-التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، بحث تخرج ماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، الجزائر، 2000-2001.
- 3-الجريدة الرسمية، القانون الأساسي للجامعة، المرسوم رقم 03-579 المؤرخ في 23 أوت 2004.
- 4-إسماعيل بوخاوة، فوزي عبد الرزاق: أفاق التعليم العالي في ظل الألفية الثالثة، حالة الجامعة الجزائرية اشكالية التكوين والتعليم في افريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدار مخبر إدارة وتنمية المورد البشري، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، 2001.
- 5-أحمد حسين اللقافي: دراسات في التعليم الجامعي، مجلة تصدر عن مركز تطوير التعليم، جامعة عين شمس، مصر، 1993.
- 6-الجريدة الرسمية رقم 01-276 المؤرخة في 18 سبتمبر 2001، الاستقلال الوظيفي للجامعة، 2001.
- 7-الجريدة الرسمية: إنشاء مؤسسات عمومية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-279 المؤرخ في 20 أغسطس 2006.
- 8-الجريدة الرسمية: تحديد ست كليات بالطارف، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 12-242 والمؤرخ في 20 يونيو 2012.
- 9-بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 10-بوعون: إصلاح الجامعة يبدأ أولاً بإعادة علاقة الثقة بين أعضاء الأسرة الجامعية، أبناء الجامعة، العدد 163، نوفمبر 2000.
- 11-حميد قرومي وآخرون: جودة الخدمات الجامعية كمدخل لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور المؤسسات في تحقيق تنمية بالجزائر، بومرداس، 2011.
- 12-رضوان باب: الكفاءة المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب طلبة جامعة جيجل نموذجا، أطروحة نيل شهادة دكتورا، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013/2014.

- 13-زايدى عبد السلام، مقران يزيد: قراءة في تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة إحصائية للفترة 2001-2008، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور المؤسسات في تحقيق التنمية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.
- 14-زوليخة طوطاوي: الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 2003.
- 15-عنتر حمالي: دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية، رسالة ماستير، جامعة تبسة، الجزائر، 2015.
- 16-عيسى محمد الهادي: محاضرات تسيير المؤسسة، الجزائر السنة الجامعية 2001-2002.
- 17-ليلي عطاس: إدارة وتخطيط، مذكرة لطالبات كلية التربية للبنات (الأقسام الأدبية) بمكة المكرمة، رسالة تخرج ماجستير، 2014/03/06
- 18-مرابطي نوال: أهمية نظام المحاسبة التحليلية لمراقبة التسيير، حالة مؤسسة نفال، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 19-مرمول محمد الصالح: دور الجامعة الجزائرية في تغيير البنية الاجتماعية، مجلة سيرتا، وزارة التعليم العالين العدد 1، 03 ماي 1979.
- 20-منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة، سلسلة من المحاضرات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2016.
- 21-محسن عواطف، آمال مهاوة: المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر بين تحقيق التنمية وتحديات العولمة، مداخلة في الملتقى حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 18/19 أبريل 2012.
- 22-مليحان معيض الثبتي: الجامعة نشأتها ومفهومها ووظائفها، دراسة وصفية تحليل المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، العدد 54، المجلد 14، الكويت، 2000.
- 23-معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية في جامعات سطيف، قسنطينة، مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتنمية المورد البشري، 2007/2008.

### -المعاجم والمنجد:

- 1-أبي الفضل جمال الدين محمد بن عكرمة ابن منصور: لسان العرب لابن منصور، ط1، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان، 2003.
- 2-أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
- 3-بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004.
- 4-جرجس ميشال، معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي-فرنسي-إنجليزي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- La rousse: **dictionnaire de français 2 Edition**, l'imprimerie mary-euro 5 livres, France, 2001, p191.
- 6-عبد الفاتح مراد: معجم مراد القانوني والتجاري، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2013.
- الكتب باللّغة الأجنبية:**

1- Richard M. Hodgett, Management : théories,procès and practice B

SANDERS, COMLONG, 1975.