



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:/ك.ع.إ.ج. إن/ق.ع.إ.ج/2024

التسيير الإداري ودوره في ترقية الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
جامعة عباس لغرور - خنشلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ.د. لبرش راضية

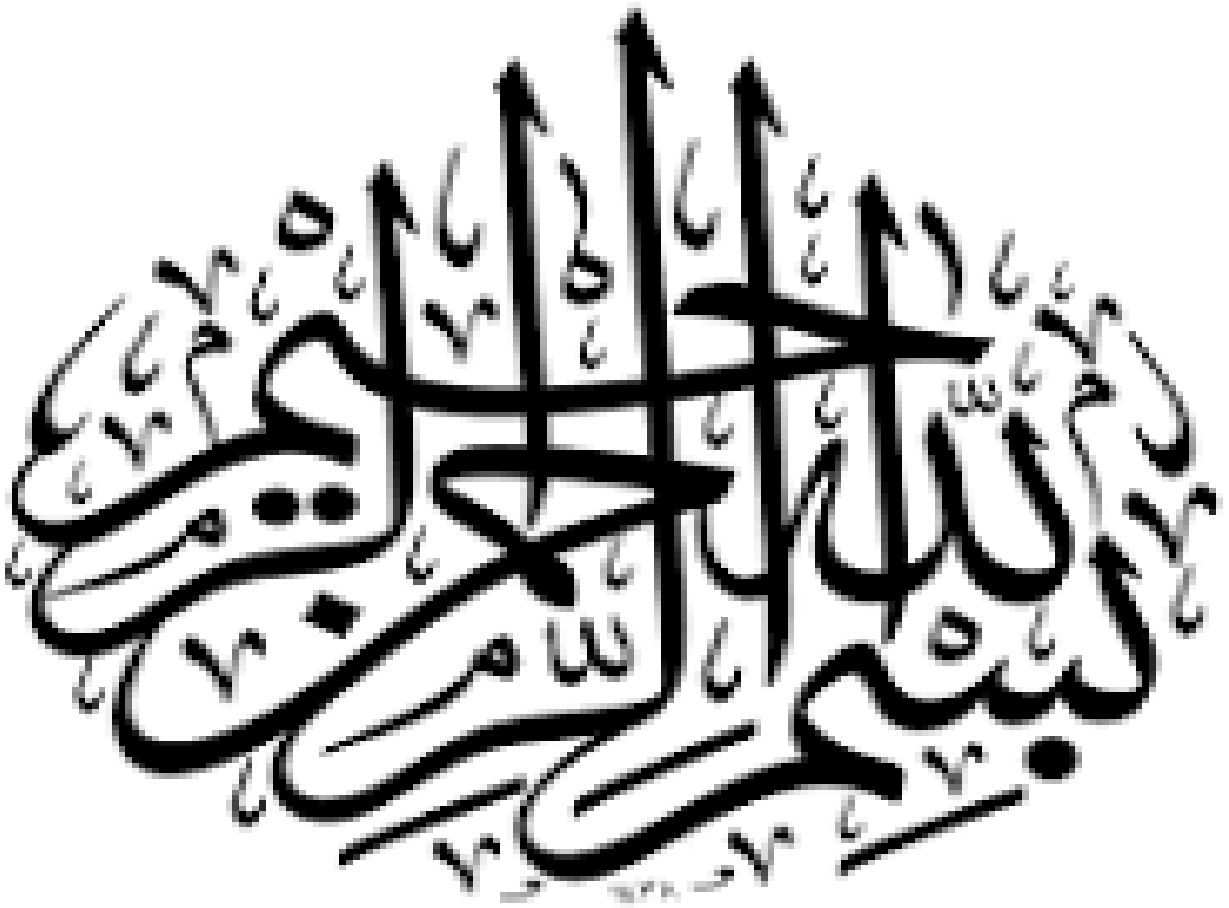
إعداد الطالبة:

• أمال عرعار

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بن رمضان سامية	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
لبرش راضية	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا ومقررا
مصباح سلى	أستاذ محاضر-أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023





شكرو عرفان-

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات، يسر البدايات
وأكمل النهايات، وبلغنا الغايات.
بداية أشكر الله عز وجل وأحمده جليل الحمد والشكر على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث
المتواضع،

كما نصلي على سيدنا وحبیبنا محمد علیه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.
أود أن أقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة "البرش راضية" على
صبرها لإنجاز هذه المذكرة والتي لم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها طوال فترة البحث.



فهرس الموضوعات

	شكرو عرفان
	فهرسة المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال والرسومات البيانية
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
أ	مقدمة
الصفحة	الفصل الأول: موضوع الدراسة
16	1- إشكالية الدراسة.
17	2- فرضيات الدراسة.
18	3- نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة.
18	4- مبررات اختيار الموضوع.
19	5- أهداف الدراسة وأهميتها.
19	6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
23	7- الدراسات السابقة.
26	8- المقاربة النظرية.
الصفحة	الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له.
30	I- التسيير الإداري.
30	I-1 خصائص التسيير الإداري.
31	I-2 عناصر ووظائف التسيير الإداري.
33	I-3 أهمية وأهداف التسيير الإداري.
34	II المهارات التسييرية
34	II-1 أدوار المسيرين.
34	II-2 مستويات المسيرين.

35	3- II وظائف المسير.
36	4- II مؤهلات المسير الناجح.
36	III- أهم النظريات المفسرة لتسيير الإداري.
36	1-III النظرية البيروقراطية.
37	2- III نظرية الإدارة العلمية.
38	3- III نظرية التقسيم الإداري.
40	4-III نظرية الفلسفة الإدارية
الصفحة	الفصل الثالث: ترقية الجامعة الجزائرية
44	I- أهداف ووظائف الجامعة الجزائرية
44	1- I أهداف الجامعة.
44	2- I وظائف الجامعة.
46	II- ركائز الترقية.
46	1- II تطور عدد الطلبة.
51	2- II التأطير البيداغوجي.
55	3- II البحث العلمي.
56	III- أهم مشكلات واختلالات جامعة الجزائر.
56	1-III مشكلة التمويل.
57	2-III مشكلة الهياكل القاعدية والبنائات والتجهيزات.
57	3-III مشكلة الاختلال في التنظيم الإداري والعلمي بالجامعة.
58	4-III مشكلة ديمقراطية تسيير الجامعة.
58	رابعاً: إصلاحات الجامعة الجزائرية.
الصفحة	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
61	أولاً: مجالات الدراسة.

فهرس الموضوعات

61	1- المجال المكاني.
62	2- المجال الزمني.
63	3- المجال البشري.
64	ثانيا: منهج الدراسة
64	ثالثا: مجتمع البحث
64	1. أسلوب الحصر الشامل
65	رابعا: أدوات جمع البيانات.
65	1- الملاحظة.
66	2- المقابلة.
	الفصل الخامس: عرض وتفريغ البيانات واستخلاص النتائج
68	أولا: تحليل البيانات وعرضها.
83	ثانيا: استخلاص النتائج.
83	أ- في ضوء الفرضيات.
	ج- في ضوء المقاربة النظرية.
86	ثالثا: النتيجة العامة
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
47	01	تقديرات وتسجيلات عدد الطلبة للفترة 1969-1974.
48	02	تطور أعداد الطلبة المسجلين في التدرج وما بعد التدرج والمتخرجين في الفترة 1980-1990
49	03	تطور عدد المسجلين حسب التخصصات للفترة 1993-2000
52	04	تطور الهيئة التدريسية حسب الرتب و نسب الجزارة للفترة 1989-1997
53	05	تطور الهيئة التدريسية حسب الرتب ونسب الجزارة للفترة 1997-2001
55	06	عدد مخابر البحث المعتمدة في مؤسسات التعليم و التكوين العالين حسب الميادين إلى غاية 03/12/31
69	07	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير النوع
70	08	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن
71	09	يوضح توزيع افراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
72	10	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
73	11	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
74	12	تحكم الإدارة في كافة شؤون المؤسسة الجامعية
74	13	النظام المنتهج في التسيير الحالي مقارنة بالنتائج المتحصل عليها.
75	14	الآراء في الاطارات المكلفة بإدارة التسيير داخل المؤسسة الجامعية وهل هي مؤهلة ام غير مؤهلة؟
76	15	يوضح مدى وجوب تأهيل المؤطرين للقيام بالتسيير الاداري رغبة في تحسين النتائج والمردود
76	16	التسيير الإداري الجيد يشاهم بشكل مباشر في ترقية وتطوير المؤسسة الجامعية
77	17	يوضح رؤية التسيير الإداري السيء ودوره في أي مؤسسة هو من بين عوامل فشل المؤسسة وركودها
78	18	من يقوم بعملية التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة الجامعية
79	19	يوضح في اي فترة تتم عملية الرقابة ؟ الفترة الصباحية ام المسائية
79	20	تأثير النظام المتبع على زيادة اداء الاداريين داخل المؤسسة الجامعية .
80	21	يوضح ان هناك اتصال دائم بين المسيرين والعمال الإداريين
81	22	المشاركة في اتخاذ القرارات بين المسيرين الإداريين والقادة

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الأشكال والرسومات البيانية

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
18	01	نموذج متغيرات الدراسة
58	02	الرسم البياني العام لنظام "ل م د"
69	03	دائرة نسبية توضح أفراد الدراسة حسب متغير النوع
70	04	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن
71	05	دائرة نسبية توضح أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
72	06	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
73	07	دائرة نسبية توضح أفراد الدراسة حسب متغيره الخبرة المهنية

ملخص باللغة العربية:

يعتبر التسيير الإداري أساسا حيويا لنجاح أي منظمة أو مؤسسة بما في ذلك الجامعات باعتبارها مؤسسات تربوية هادفة، حيث يلعب دورا رئيسيا في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق الترقية والتميز والفعالية في الاداء، وتعزيز التواصل والتعاون الداخلي، وتحسين جودة الخدمات والعمليات الادارية، ومن هذا المنطلق كان اختيارنا لموضوع التسيير الادري ودوره في ترقية الجامعات الجزائرية كانت الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة عباس لغرور خنشلة ومدى مساهمة التسيير الادري في تحسين السير الداخلي للجامعة وتم صياغة اشكالية الدراسة التالية :

كيف يساهم التسيير الإداري في ترقية الجامعة الجزائرية؟

ومن هذا التساؤل انبثقت الفرضيات الاتية:

يشارك التخطيط والتنظيم في زيادة ترقية جامعة عباس لغرور خنشلة

يؤدي النظام الرقابي الى ترقية جامعة عباس لغرور خنشلة

تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في ترقية جامعة عباس لغرور خنشلة

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي للملائمة لطبيعة الموضوع واعتمادنا اسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم العينة حيث سحبنا جميع افراد البحث محل الدراسة وبلغ عددهم 36 مفردا

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها

إن الفرضية الاولى والثالثة التي تنص على مشاركة الوظائف والتخطيط والتنظيم ومساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات هي زيادة وتطور وترقية جامعة عباس لغرور خنشلة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية -خنشلة بمؤشراتها قد تحققت كليا وبنسب 100% ويتضح ذلك ضمن النتائج المتحصل عليها من خلال أسئلة دليل المقابلة بينما تم رفض الفرضية الثانية التي تنص على النظام الرقابي واثبات التسيير يحتاج الى مرونة .

وبالتالي يمكن القول ان التسيير الادري له دور مهم في ترقية الجامعة الجزائرية من خلال تحسين الادارة وتطبيق اساليب فعالة لتحسين جودة الخدمات الاكاديمية والإدارية.

الكلمات المفتاحية: التسيير الإداري، تحسين الادارة، التخطيط، التنظيم، الجامعة

Summary

Administrative management is fundamentally vital for the success of any organization or institution, including universities, as they are educational institutions with specific objectives. Administrative management plays a key role in achieving the strategic goals of the institution, promoting advancement, excellence, and effectiveness in performance, enhancing internal communication and cooperation, and improving the quality of services and administrative processes. Therefore, our choice of the topic of administrative management and its role in the advancement of Algerian universities was studied at the Faculty of Social and Human Sciences at Abbas Laghrour University in Khenchela. The study aimed to examine the contribution of administrative management to improving the internal functioning of the university.

The following research problem was formulated: How does administrative management contribute to the advancement of Algerian universities? From this question, the following hypotheses emerged:

1. Planning and organizing contribute to the advancement of Abbas Laghrour University in Khenchela.
2. Supervisory systems lead to the advancement of Abbas Laghrour University in Khenchela.
3. Participation in decision-making contributes to the advancement of Abbas Laghrour University in Khenchela.

To achieve the study objectives and verify the hypotheses, a descriptive method was used, suitable for the nature of the topic. The comprehensive sampling method was adopted due to the small sample size, where all 36 individuals at the research site were included.

The study yielded several results, the most important of which are:

- The first and third hypotheses, which state that job participation, planning, organizing, and participation in decision-making contribute to the advancement of Abbas Laghrour University in Khenchela, were fully achieved with a rate of 100%. This is evident from the results obtained through interview guide questions.
- The second hypothesis, which suggests that the supervisory system and managerial rigidity contribute to advancement, was rejected.

Therefore, it can be said that administrative management plays an important role in the advancement of Algerian universities by improving administration and implementing effective methods to enhance the quality of academic and administrative services.

Keywords: Administrative management, Improvement of administration, Planning, Organization



مقدمة



يقاس فشل او نجاح المؤسسات في وقتنا الحالي إلى حد كبير بمدى تلبيةها لحاجات أفرادها والمجتمعات المتنوعة وإدارة مواردها واحتياجاتها، وان تقدم أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على نمط الإدارة فيها، وهي مفتاح نجاحها وأساس تقدمها وتطورها، والإدارة الناجحة هي القادرة على استغلال الموارد المتاحة المحدودة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ورفع مستوى معيشة الأفراد لتحقيق أهدافها وصولاً إلى غاياتها.

إن موضوع التسيير الإداري لافِت للنظر لسببين على الأقل، الأول هو أن كثير من المهتمين بالشأن العام يعتقدون ويصرحون بأهمية الإدارة الحديثة كخطوة ضرورية للتنمية المنشودة، والسبب الثاني أن العالم كله حولنا يضح بالكتب والندوات والمؤتمرات التي تؤكد أهمية الإدارة وكثيراً ما نقرأ على فشل مؤسساتنا في تحقيق أهدافنا الصناعية والخدمانية والإعلامية والتعليمية وتعتبر الجامعة الجزائرية من هذه المؤسسات المتجذرة في عمق النسيج الاجتماعي غير المتعلقة على ذاتها وتعتبر كنسق مفتوح متفتحة على العالم الخارجي وأحد الباعثين في بناء الأمة ترسيخ ثوابتها وترسيخ خصوصيتها الحضارية فهي منارة للعلم وقطب ثنائياً أسسه المجتمع لتحقيق أهدافه ولكي تكون هناك ترقية وتطوير ولكي تحقق الجامعة هذا الرقي لا بد لها أن تعتمد على تسيير إداري ناجح يضمن لها الوصول للغايات المنشودة وتجنبها إذ يعتبر التسيير الإداري العمود الفقري والركيزة الأساسية لبلوغ الترقية على جميع الأصعدة المهنية والمعرفية والعلمية والاجتماعية.

وباعتبار ان المؤسسة الجامعية تعتبر من أهم المؤسسات التعليمية التي تهدف لإعداد النخب وجامعة لمعارف عامة مشتركة تمثل قاعدة لمعارف ومهن متخصصة وهي ساحة لتعبئة الطاقة المكونة والمحركة لوعي المتكلم، وعيا بالنفس، وعيا بهموم الحاضر، وتحسب احتمالات المستقبل وفيها يكتسب المتعلم مجموعة من القدرات العقلية والامكانيات الاجتماعية والاستطاعات الذاتية وترقية العلم وتعليم المهن الرفيعة و الكثير من الأهداف قمنا بإجراء دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية خنشلة قصد التعرف على دور التسيير الإداري في ترقية الجامعة الجزائرية والإلمام بمختلف جوانب الدراسة ثم تقسيمها إلى جزئين إذا يتمثل الجزء الأول في الجانب النظري لموضوع الدراسة تضمن ثلاث فصول كالتالي:

حيث تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة بداية بتحديد الاشكالية ثم صياغة الفرضيات ومن ثم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها ثم تحديد مفاهيم الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

وفي الفصل الثاني تطرقنا للإطار النظري للتسيير الإداري واشتمل بدوره على العناصر التالية:


عناصر ووظائف التسيير الإداري أهمية وأهدافه والمهارات التسييرية وأدوار المسيرين ومستويات المسيرين ووظائف المسير ومؤهلات المسير الناجح وأهداف النظريات المفسرة له.

بينما الفصل الثالث كان بعنوان الإطار النظري لترقية الجامعة الجزائرية وتضمن أهداف ووظائف الجامعة الجزائرية وركائز الترقية، تطور عدد الطلبة، التأطير البيداغوجي، البحث العلمي، أهم مشكلات واختلالات الجامعة الجزائرية، مشكلة التمويل، مشكلة الهياكل القاعدية والبناءات والتجهيزات، مشكلة ديمقراطية تسيير الجامعة، مشكلة اختلال التنظيم الإداري والعلمي بالجامعة، وأخيرا إصلاحات الجامعة الجزائرية.

والفصل الرابع بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي على مجموعة من العناصر والمتمثلة في مجالات الدراسة المنهج المستخدمة في الدراسة إضافة إلى الأساليب الاحصائية لتحليل النتائج. والفصل الخامس خاص بعرض وتحليل النتائج وتم فيه تحليل النتائج المتحصلة عليها. لنهي دراستنا بخاتمة عامة أشرنا ضمنا إلى اهم النتائج .



الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
 - 2- فرضيات الدراسة.
 - 3- نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة.
 - 4- مبررات اختيار الموضوع.
 - 5- أهداف الدراسة وأهميتها.
 - 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
 - 7- الدراسات السابقة.
 - 8- المقاربة النظرية.
- 

إشكالية الدراسة

يتميز كل مجتمع في وقتنا هذا بالتزايد المستمر في أعداد و أحجام المؤسسات التي أصبحت تغطي مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والرياضية والاجتماعية والتعليمية والدينية التي تسعى لتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار ابناء مركز إستراتيجي هام تنافسي ومتميز يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، و تعتبر عملية التسيير الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية والحالية هذه الطريقة حسب الضرورة المتمثلة في التخطيط والتنظيم و الإدارة والرقابة للعمليات، أما الهدف الاساسي الذي تسعى إليه المؤسسات بمختلف مستوياتها هو تحيين جميع الأهداف التي قامت من أجلها وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل وذلك بواسطة تكييف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم الحد الملائم الذي يحفزهم إلى أداء تلك الأعمال بفاعلية أكبر بالأداء يعبر عن درجة تحقيق والتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات وحاجات الوظيفة وكل هذا لا يكون إلا من خلال اتباع التسيير الإداري الفعال لتحقيق الأداء المتميز كما تعتبر عملية التسيير هاته من أبرز القضايا التي تتناولها عند علم الاجتماع التنظيم والعمل.

وقد أصبح للتسيير الإداري أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات باعتباره الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في التنسيق بين مواردها البشرية والمادية والمالية من خلال مجموعة أنشطة تتمثل فيه التخطيط والتنظيم بمهارة وجودة عالية وذلك بغية إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها كما يلعب التسيير دور كبير في بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة العديد من التحديات التي من شأنها التأثير بصفة مباشرة على المؤسسة وأدائها والتحكم فيها والنجاح في خلق وتفعيل مناخ تنظيمي ملائم و ايجابي من شأنه أن يشجع على توفير أجواء هادفة ترصد سبل الثبات واستقرار الأفراد من خلال تبنيها لأنظمة التسيير تسعى إلى تطبيق نماذج الإدارة والوظائف القبلية والوظائف البعيدة للمؤسسة وتعتبر الجامعة الجزائرية من أهم المؤسسات ومن بين أهم الأجهزة الإدارية الحساسة في الدولة باعتبارها حجر لعقل الكفاءات واكتشاف مهارات الطلبة والهيئة التدريسية وكذا العاملين بها، وهذا المسار يؤهلها للحصول على قيادات واطارات في جميع التخصصات وشتى المجالات حيث أن المؤسسات الجامعية وجب عليها تبني مختلف الاصلاحات وخصوصا ما تعلقه بمجال التسيير الكفاءة والفعال لعملية تقديم الخدمات الجيدة.

وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لمعرفة الدور الذي يلعبه التسيير الإداري داخل الهيئات الجامعية لولاية خنشلة أو بالأحرى داخل جامعة عباس لغرور - خنشلة - كغيرها من المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية كبيرة من أجل نجاحها وترقيتها وعليه نطرح الإشكال التالي:

- كيف يساهم التسيير الإداري في ترقية الجامعة الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف يساهم التخطيط والتنظيم في ترقية جامعة عباس لغرور خنشلة؟
- كيف يؤدي النظام الرقابي إلى ترقية جامعة عباس لغرور خنشلة؟
- كيف تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في جامعة عباس لغرور خنشلة؟

2- الفرضيات

الفرضية الرئيسية

- يساهم التسيير الإداري في ترقية الجامعة الجزائرية.

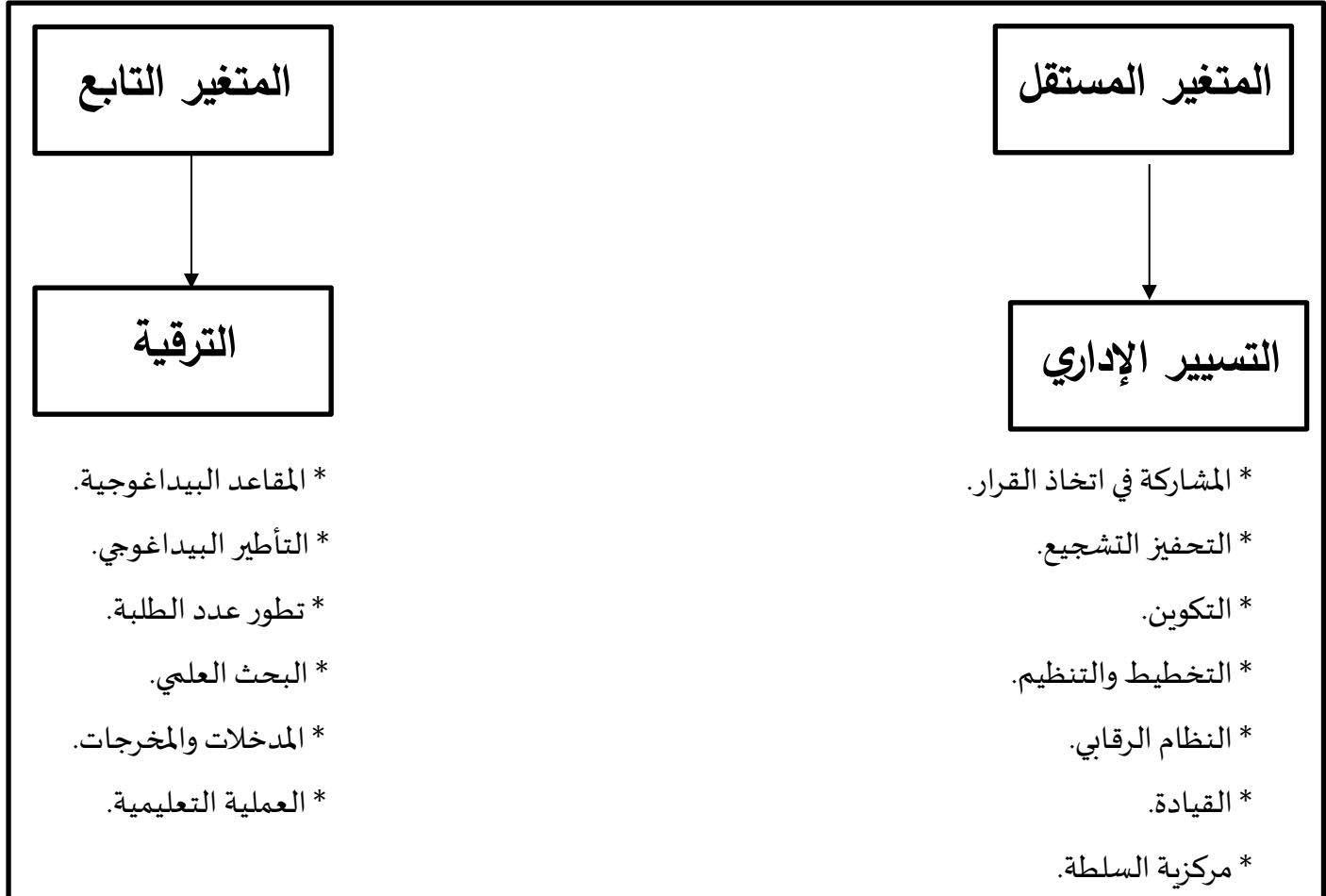
الفرضيات الفرعية:

- يشارك التخطيط والتنظيم في زيادة ترقية جامعة عباس لغرور خنشلة.
- يؤدي النظام الرقابي إلى ترقية جامعة عباس لغرور خنشلة.
- يساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في ترقية جامعة عباس لغرور خنشلة.

3- نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم 01: يبين نموذج متغيرات الدراسة

التسيير الإداري ودوره في ترقية الجامعة الجزائرية:



المصدر: من إعداد الطالبة

4- مبررات الموضوع.

أ) المبررات الذاتية.

- اهتمامي الخاص والرغبة لمعرفة الدور الذي يلعبه التسيير الإداري في ترقية الجامعة الجزائرية هل كعامل رئيسي

أو هناك عوامل تتدخل في عملية الترقية.

- قناعتي الشخصية بأهمية التسيير الإداري وما يحتلّه من أهمية كبيرة عن الصعيد النظري والميداني وخاصة

الدراسات التي تهتم بمؤسسات التعليم العالي وكذا التعرف على أهمية الإدارة في مثل هذه الهياكل باعتبارها المحرك

الأساسي لها.

- محاولة المشاركة في إعداد بحث علمي يمكن الاستفادة من نتائجه.

- الميل للتعرف كيف تعمل الإدارة وكيفية تسيير مؤسسة تعليمية.

ب- المبررات الموضوعية:

- اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- معرفه مختلف الأطر النظرية التي تناولت دور التسيير الإداري في ترقية الجامعة الجزائرية.

- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من البحوث.

- الرغبة في الربط بين ما هو نظري وما هو مطبق في أرض الواقع.

5- أهداف الدراسة وأهميتها.

1- أهداف الدراسة.

1- معرفه كل أبعاد التسيير الإداري بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة.

2- التعرف على التسيير الأمثل في تحيين الأهداف المسطرة.

3- الكشف عن أهمية مساهمة التسيير الإداري في تحسين سير الجامعة.

2- أهمية الدراسة.

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت موضوع جد مهم وحساس في المؤسسات وهو موضوع التسيير الإداري ومدى

دوره في تحقيق الترتيب الجامعي والتعلبي والذي يعد من أهم المواضيع في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- تساعد في تسليط الضوء على العديد من المشاكل الإدارية التي تعترض المؤسسة وهذا ما يساهم في وضع اقتراحات

وحلول تساعد على تحقيق الانسجام داخل المؤسسة الجامعية.

6- تحديد مفاهيم الدراسة.

لدينا أربعة مفاهيم

- الدور

- التسيير الإداري.

- الجامعة الجزائرية.

- الترقية.

التسيير الإداري:

يعني التسيير الإداري هيكله النشاط الخاص بالجهاز الإداري، سواء كان جهاز عام أو خاص إلى عدة قطاعات وإدارات وأقام بهدف القيام بذلك النشاط بسهولة ويسر وترتيب ومن تم تحقيق الأهداف التي يطمح الجهاز الإداري الوصول إليها.¹

- وفي تعريف آخر: التسيير الإداري هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية المالية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها في شكل سلم إداري.²

- هو مجموعة القرارات المتنافسة للإدارة وتوجيه الأنشطة لمؤسسة ما لتحقيق هدف أو أهداف متفق عليها من طرف المعنيين والمهام الأساسية للتسيير تتمثل في التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة.

- نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن التسيير الإداري عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية، المتاحة لها. والتي تكون في خدمة الوظائف الأساسية، من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

- **التعريف الإجرائي:** يعتبر التسيير الإداري القاعدة الأساسية في المؤسسة، إذ يعتبر المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة عالية وفعالية لتحقيق المؤسسة تمورها واستقرارها من خل القيام بمجموعة من الوظائف المتممة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

تعريف الدور:

التعريف اللغوي: يمكن فهم كلمة (الدور) بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من النحل (دار)، دورا ودورانا، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضا دار حوله، وبه، وعليه، وعاد إلى الموضوع الذي ابتدأ منه،³ إذ يعرف قاموس (ويبستر) مصطلح الدور لغويا بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد⁴ وكذلك هو المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد، والذي يحدد واجباته وحقوقه الاجتماعية،⁵ وكذلك فإن الدور هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما التي تسلم بظابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة خاصة.

وهناك من يرى إنه السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب المركز الاجتماعي كما ان هناك من يرى أن الدور نموذج منظم للسلوك ومرتبط بوضع معين للفرد في تركيبة التفاعلية.

¹ محمد حسن احمد: إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007 ص86.

² يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (د ط)، الجزائر، 2013 ص263.

³ ابراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر القاهرة، 1972، ص 302.

⁴ New websters dictionary, u.s.a lexicon publication, 1993 p862.

⁵ احسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت 1999 ص289.

التعريف الاصطلاحي

فالدور لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية وسياسية واجتماعية وطبيعية، وذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما، أو بين مجموعات محددة من الظواهر وحتى في نطاق المجال الواحد يمكن أن يظهر التنوع في معنى الدور وبالتالي تخزينه وكما يتضمن مفهوم الدور كذلك الممارسة الفعلية، أي ترجمة التصور إلى سلوكيات وقرارات عملية وهنا تثار قضية الاتساق بين الدور كتصور وتوجه عام وبين ممارسة هذا الدور ولا يعد الدور تصورا فقط بل اقتناع وقدرات وامكانات أيضا لممارسته بفعالية واقتدار.¹

التعريف الاجرائي

يعرف على أنه السلوك المتوقع او المفروض أن يقوم به فرد معين في سياق معين في الحياة (Le role) يعبر عن سلوك أو واجب محدد يتوقع تنفيذ بالقواعد .

الجامعة الجزائية:

تعريف الجامعة لغة:

الجامعة مؤنث الجامع هو الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروع كالأدب والفلسفة والطب والحقوق والهندسة والأدب.²

التعريف الاصطلاحي

الجامعة هي مؤسسة وجدت لخدمة أفراد المجتمع والاستجابة إلى احتياجاتهم من المعرفة والتعليم ونشر الوعي، فإنشاء الجامعة إذا في الأصل إذا كان الأفراد يمارسون مجموعة النشاطات الزراعية في الريف، فإن الجامعة عليها تكوين إشارات في مجال هذا النشاط، وهكذا.

وقد عرفها أحمد بدر³ على أنها "مؤسسة تعليمية تحتوي على كليات الأدب والعلوم ومدارس وكليات للدراسة المهنية وتقدم للجامعة الدراسات لطلاب المرحلة الجامعية الأولى كما تقوم بالدراسات العليا والبحوث..."

¹ محمد حميد شهاب البدري، الدور الاقليمي.

² عبد السلام أو القحف، محاضرات في العلاقة العامة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، دون سنة، ص 30.

³ أحمد بدر، المكتبة الجامعية: دراسة في المكتبات الأكاديمية- القاهرة: دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.

التعريف الإجرائي:

الجامعة هي مؤسسة اجتماعية، جاءت لتأطير رغبات أفراد المجتمع واهتماماته وحاجاته من العلوم والمعرفة، من خلال ممارسة التعليم والتكوين والتدريب لاستخراج كفاءات وإطارات علمية تخدم المجتمع وحتى تضمن استمرارية حياة هذا المجتمع وريادته فبالعلم تتقدم الأمم.

تعريف الترقية

التعريف اللغوي: "الترقية هي اسم من فعل رقي، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجان الاجتماعي، والراتب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدحل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية"¹.

التعريف الاصطلاحي: "ينصرف مفهوم الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تعير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقده وتميزه على أقرانه حين ولو لم يصاحب هذا التقليد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى، ولسياسة الترقية أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم، لما تعنيه من تحسين أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم وما تحمله من زيادة في مرتبة² ومداخيلهم²

التعريف الإجرائي:

الترقية هي عبارة عن مسار وظيفي للعامل يتم وفق لشروط ومعايير كالخبرة والأقدمية والكفاءة وهنا في موضوعنا نقصد بالترقية على أنها هدف ، تطور، زيادة، ازدهار.

ملاحظة:

لم نجد تعريف لمفهوم الترقية كما موضح في موضوع دراستنا وجدنا تعريفها فقط على أساس أنها عبارة عن مسار يسلكه الموظف ونحن نقصد في دراستنا على أنها هدف.

¹ تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أحمد بوقرة، بومرداس، ، 2010 ص 87

² مصطفى جعيدل، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، :، 2013ص. 01.

7- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة أ- زريقي سليم.

حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضية التالية: الفرضية العامة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيال تأثير معايير التسيير الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق) على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم. ومن الفرضية العامة صيغت مجموعة من الفرضيات الجزئية.¹

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير الرقابة على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير وقائع الدراسة وكذلك إيجاد حلول للمشكلة من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد التأثير بين كل من معايير التسيير الإداري وتطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة قصدية من مسيري وموظفي وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم والبالغ عددهم (1011) بحيث قام الباحث بتصميم استبيان حول تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم وقد صمم مقياس ليكرت الخماسي ذي الأوزان الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) واستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات الاستبيان المستخدم واختبار t ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS وقد خلصت الدراسة إلى نتائج التالية:

تخلصت النتيجة العامة إلى أن لمعايير التسيير الإداري تأثير كبير على تطوير أداء الاتحاد الجزائري.

بالرغم أن الاتحاد لا يوليها الأهمية البالغة وهذا لاعتماده عليها إلا بنسبة ومستوى متوسط.

نقاط التقاطع: تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في العديد من الجوانب أن هذه الدراسة تطرقت إلى متغير من متغيرات الدراسة الحالية ألا وهو التسيير الإداري بحيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو شأن دراستنا الحالية.

جوانب الاستفادة: لو أردنا ان نبين جوانب الاستفادة من هذه الدراسة نجدها أنها أفادتنا كثيرا في اختيار المنهج وفي تحديد أبعاد ومؤشرات كل من المتغير المستقل وهو التسيير الإداري والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).

الدراسة الثانية:

¹ سليم زريقي، مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير الأداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم، مجلة علمية دولية محكمة، جوان 2017، سنة: 12، العدد 22 جوان 2017.

دراسة من إعداد الباحثة فوكراش زوبيدة الشلف 2014 بعنوان التحول من النشاط الهواوي إلى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على مجال التسيير الإداري جامعة حسيبة بن بوعلي ولاية الشلف 2017- إذ تدور إشكالية حول هل التحول من الهواية إلى الاحتراف له انعكاس على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية؟ وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي صيغت الفرضية التالية:

التحول من الهواية إلى الاحتراف له انعكاس على التسيير بالأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية ولتحقيق أهداف الدراسي اتبع الباحث المنهج الوصفي كما تمثلت عينة الدراسة في اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 18 مسيرا والموزعة على 6 أندية محترفة و3 أندية منها تنشط في الرابطة المحترفة الأولى هي مولودية الجزائر، جمعية أولمبي الشلف، مولودية وهران و3 أندية تنشط بالرابطة المحترفة الثانية وهي (ترجي مستغانم. اتحاد البليدة، جمعية وهران بمعدل 3 مسيرين من كل نادي وإذ تمت الاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات تطبيقا ميدانيا من مجتمع البحث وذلك بهدف معرفة إذا كان التحول من الهواية إلى الاحتراف في كرة القدم بالجزائر له تأثير على التسيير الإداري وتدخلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* هناك صعوبات تعيق تطبيق الاحتراف من الناحية القانونية وأن لها تأثير كبير على شكل التسيير الإداري.
* لا توجد علاقة إيجابية بين الاحترافية وأداء المسير بيم وعدم الالتزام بالقواعد التنظيمية الاحتراف وفق القوانين العالمية.

* معظم الأندية المحترفة لا تملك مدارس تكوينية للمواهب ولا مراكز خاصة لتكوين التأطير الرياضي.
* هناك علاقة التسيير الإداري والتحول من النشاط الهادي إلى الاحتراف الرياضي لنوادي كرة القدم الجزائريين وهذا هو من الناحية القانونية فقط ولكن لم يكن هناك صيغة تنفيذية بصفة تامة من كل النواحي على أرض الواقع.
نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت متغير من الدراسة ألا وهو التسيير الإداري كما استعملت الدراسة المنهج الوصفي في تحليلها وبالإضافة إلى ذلك نجدها تتقاطع مع دراستنا من حيث الجانب النظري للمتغير المتقاطع.
جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم وبناء معالم اشكالياتنا وكذلك تم من خلالها اثراء الاطار النظري لموضوع الدراسة وتزويده بالمعلومات خاصة في تحديد مفاهيم دراستنا وكذلك فهم عنصر التسيير الإداري والتطور التاريخي له.

الدراسة الثالثة:

دراسة سعدي محمد، زراولة علي، خلي عبد العزيز

حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى مساهمة التسيير في تحسين مستوى الرياضة المدرسية؟ وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضية التالية: يساهم التسيير الإداري بدرجة كبيرة في تحسين مستوى الرياضة المدرسية.

حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة بقصد الوصول وذلك من خلال عينة تمثلت في 16 أستاذ مختص وهذا في مجموعة من الثانويات والإكليات لولاية عين الدفلى مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالتسيير الإداري ويتمثل في مجموعة من الأسئلة والتي تكون بدورها إما مغلقة، مفتوحة، نصف مفتوحة وذلك بهدف إبراز دور الإمكانيات المادية في تحسين مستوى الرياضة المدرسية.

حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* تساهم الإمكانيات المادية بدرجة كبيرة في تحسين المردود ونتائج الرياضة المدرسية.

* يساهم التنظيم بدرجة كبيرة في التسيير الإداري الجيد للرياضة المدرسية.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة في جوانب عديدة أهمها أن هذه الدراسة تطرقت للمتغير المستقل لدراستنا كما اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي شأن دراستنا الحالية:

جوانب الاستفادة

لو أردنا أن نبين جوانب الاستفادة من هاته الدراسة في بحثنا والمتمثل في التسيير الإداري ودوره في ترقية

الجامعة الجزائرية.¹

يمكن القول أنها أفادتنا في طريقة التحليل لأن التحليل كان يدويا وليس ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS وأيضا في

التعرف على مؤشر التنظيم بصفة أكبر وأيضا إثراء الاطار المفاهيمي خاصة فيما يتعلق بتغيير التسيير الإداري

ملاحظة: ننوه أنه لا يوجد دراسات مطابقة تتناول موضوع التسيير الإداري ودوره في ترقية الجامعة حيث أننا لم نجد

سوى المشابهة وكثيرا في مجال التربية البدنية والرياضة.

¹ سعدي سعيد محمد، زروالة علي، خلفي عبد العزيز، مدى مساهمة التسيير الإداري في تحسين مستوى الرياضة المدرسية الجزائرية، مجلة التفوق في علوم وتقنيات النشاطات الميدانية والرياضية، المجلد 07، العدد 02-2022، ص 152-171.

8- المقاربة النظرية:

تعتبر المقاربة النظرية على أنها طريقة التي يسلكها الباحث للاقتراب من معالجة البحث أي الزاوية التي يتناولها الموضوع أو هي الخلفية الفكرية التي يعتبرها الباحث نظاما معرفيا أو نظريا لفهم البيانات المجتمعة حول البحث. وبناء على ذلك يعتبر موضوع دراستنا الحالية من أهم مواضيع علم الاجتماع المنظمات بحيث تعددت فيه المقاربات النظرية وتنوعت في ضل سوسولوجيا التنظيمات ولهذا وجب علينا الاطلاع عليها ومحاولة اختيار النظرية الأقرب لدراستنا وقد وقع اختيارنا على المقاربة العملية الادارية لصاحبها الفرنسي هنري فايول وذلك لما تتوافق من تفسيرها لمتغيرات دراستنا الموسوعة بعنوان التسيير الاداري ودوره في ترقية الجامعة الجزائرية تنسب هذه المقاربة الى المهندس الفرنسي هنري فايول henri fayol الذي استطاع بفضل خبرته الطويلة ان يبعد شركة الحديد والفحم عن الافلاس لتحقيق بعد نجاحا كبيرا حيث يرى ان النشاط الاداري الذي يقوم به المؤسسة مهما كان حجمها يشتمل على وظائف التسيير : التخطيط، التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وبهذا يكون فايول قد اشار الى الجانب الوظيفي للإدارة في المؤسسة ماذا يجري داخل وخارج المؤسسة وذلك بالتحكم في المعلومات وبهذا كان فايول يسعى جاهدا لاكتشاف مبادئ عامى للإدارة تكون مرنة وتتأقلم بحسب الظروف وهذا مايقابله في دراستنا بإبعاد متغير التسيير الإداري.

حيث أن هنري فايول يلح على تطوير وظيفة المسير والقائد وتطوير وظيفة القيادة في الشركات وتطوير مزايا المسير ومنه كما ذكرنا سابقا ميز بين خمسة وظائف مفتاحية تخص التسيير والتي يمكن استخدامها في أي مؤسسة حسب هنري فايول هذه المبادئ أسماها كونية بمعنى أنها ليست خاصة فقط بمؤسسة معينة بل يمكن تطبيقها على كل المؤسسات .

1- التوقع والتخطيط: وهذا ينطبق في دراستنا حيث لاحظنا جميع الوظائف وهنا المقصود بإعداد للمستقبل بطريقة عقلانية.¹

2- التنظيم: أي توفر أهم الموارد الضرورية لاستغلال المؤسسة لمواردها (الموارد الخام، الوسائل، الأدوات، الرساميل، العمال والموظفين، أساتذة، طلبة وإداريين).

3- القيادة: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي استخراج مزايا القائد لشغل المناصب.

4- التنسيق: بمعنى تنسيق مختلف الأنشطة بضمان الملائمة والفعالية.

¹ د. حكيمة جباء الله، محاضرات في وحدة نظرية التنظيم، السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، الجزائر 03، 2019-2020، ص، 48-49، 51 بتصرف.

5- الرقابة: هل كل ما يتم داخل المؤسسة الجامعية يتم وفق البرنامج المعتمد والأهداف المسطرة أم لا حيث هنري فايول أكد على عملية مرونة الرقابة وألغى الصرامة والصرامة المتشددة قام باقتراح هذه ال المفتاحية لأنه انطلق من مسلمة مفادها "أغلبية مسيرين المؤسسات في ذلك الوقت في فرنسا، كانوا متخرجين من المدارس الفرنسية للمهندسين كما هو معلوم أن المدارس كانت مخصصة بشكل حصري للدراسة الرياضيات وبعض الجوانب التقنية وكان يتمنى اسناد مواد مثل: الإدارة، التجارة، التمويل) وادخالها في برامج تكوين المسيرين .

كما انطلق هنري فايول أيضا من مسلمة ان في ذلك الوقت لا توجد عقيدة في التسيير الإداري واضحة وهذا الذي أدى به إلى أن يسوغ بعض الاقتراحات بهدف إعداد نظرية ومقاربة للتنظيم التي يمكن استعمالها من طرف المسيرين والمسؤولين خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبرى وهذا ما ينطبق لدراستنا على أن الإداري داخل إدارة الجامعة يقوم جميع الإداريين بإعداد مخطط استراتيجي ويحدد الأهداف ويسطرها ويقومون بوضع بنية مناسبة لتحقيق هذه المخططات وبالتالي نصل للترقية المؤسسة الجامعية وذلك بفضل وظائف التسيير المتمثلة تخطيط كما ذكرناها سابقا.

كما قدم فايول مجموعة من المبادئ التي تعتبر ضرورية لنجاح أي إدارة غير أن في نظره تتميز بالمرونة والتكيف مع ظروف العمل في كل المؤسسة وعلى هذا الأساس وضع فايول 14 مبدأ توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته ودعى إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وتمثل هذه المبادئ في النقاط التالية:

1- مبدأ تقسيم العمل والتخصص: يتوقف عليه اتقان العمل والزيادة في الإنتاج بسبب اكتساب الخبرة والكفاءة هذا ما ينطبق مع ميدان دراستنا هناك تقسيم في العمل وبالتالي هذا ما يجعل الإنتاجية بشكل أكبر.


2- مبدأ السلطة والمسؤولية: تعتبر بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم إداري ولا بد من التفريق بين السلطة الرسمية والسلطة التي لا يمكن فصلها على المسؤولية، مع ان كل عامل مسؤول عن عمله فإن مسألة الثواب والعقاب مرتبطة بنوعية العمل .

3- مبدأ النظام: يقصد به توفير الطاعة والاحترام وذلك ما يتوافق مع دراستنا حيث أن هناك علامات الاحترام وضعها المسيرين قوانين وإجراءات أساسية للعمل ويقر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود قيادة على درجة عالية من الكفاءة على جميع المستويات.

4- مبدأ وحدة السلطة الأمرة أو القيادة: الهدف من هذا هو الحرص على إعطاء التعليمات إلى كل عامل من رئيس واحد حيث لا تحدث اضطرابات في العمل لان وجود سلطة مزدوجة يؤدي إلى تردد العامل وتخوفه من غضب الرئيس.

- 5- مبدأ وحدة التوجيه : يعني فايول بذلك حتمية وضع رئيس واحد وخطة موحدة مجموعة من النشاطات ذات الهدف الواحد .
 - 6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وذلك بعدم السماح للعمال بالتورط في الخدمة.
 - 7- مبدأ الأجر العامل أو مبدأ المكافأة والتعويض: الطريقة التي يتم تسيير الموظفين بها يجب أن يشعر الموظفين والعمال بوجود ما يسمى بالعدالة الاجتماعية.
 - 8- مبدأ المركزية أو تفويض السلطة: يقتضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب مقتضيات الظروف.
 - 9- مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأدنى بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا أسفل الهرم الإداري وهذا ضروري لتأمين وحدة الأوامر في التنظيم.
 - 10- مبدأ الترتيب: عليه أن كل قائد عليه أن يكون قادرا على تحمل المسؤوليات تراتبية ويجب أن يأخذ مبادرات أي هناك سلسلة تراتبية وهي مفروضة لتحقيق وحدة القيادة.
 - 11 - مبدأ الانصاف أو العدل.
 - 12- مبدأ ثبات الموظف في العمل: يجب ان تكون استقرارية العمال لمؤسساتهم وعدم خسارتهم كما استقرار المهنة دليل على حسن التسيير.
 - 13- مبدأ المبادرة: وذلك بتشجيع كل مبادرة تهدف إلى دعم الجهد الإنساني.
 - 14- مبدأ روح الجماعة: بالنسبة لفايول يجب ان يكون هناك موهبة حقيقية لتنسيق الجهود وعناصر كل الموظفين في المؤسسة.
- لقد حققت المقاربة الكلاسيكية للإدارة نجاحات كبيرة ، ونتائج إيجابية يحلها العديد من المشكلات الإدارية وذلك لما يتوافق مع دراستنا بتطبيق مناهج علمية تقوم على أسلوب العمل باتجاه رفع وترقية المؤسسة ووصولها للتطور والترقية على جميع الأصعدة ، كما نظرت المقاربة لموضوع دراستنا على انها نسق مغلق من الناحية الفنية والإدارية مرتبط فقط بالأهداف المسطرة ومدة الوصول إليها¹.

¹¹ Les management, théories des organisation , p20.




الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر أهم النظريات المفسرة له

أولاً: التسيير الإداري

- 1- خصائص التسيير الإداري
- 2- عناصر ووظائف التسيير الإداري
- 3- أهمية وأهداف التسيير الإداري

ثانياً: مهارات التسييرية

- 1- أدوار المسيرين
 - 2- مستويات المسيرين
 - 3- وظائف المسير.
 - 4- مؤهلات المسير الناجح.
- ثالثاً: أهم النظريات المفسرة لتسيير الإداري.

- 1- النظرية البيروقراطية.
 - 2- نظرية الإدارة العلمية.
 - 3- نظرية التقسيم الإداري.
 - 4- نظرية الفلسفة الإدارية
- 

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

I التسيير الإداري.

I-1 خصائص التسيير الإداري

- 1- التسيير علم وفن: يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة: (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال، ومعرفة المهام، قدرة التأثير). إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال، الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا).
- 2- التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا الوظائف الأخرى حسب الشكل (1) المسمى بعجلة التسيير المنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية، وبذلك نصل إلى اثنا عشر عنصر¹.
- 3- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.
- 4- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.
- 5- للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاث عناصر:
 - تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.
 - دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.
 - إن البحث عن فعالية إنتاجية كلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.
 - للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.
 - نستنتج أن للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للمشكل المدروس².

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009، ص- ص 107.108.

² عبد الرزاق بن حبيب: المرجع نفسه، ص 109.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

I-2 عناصر ووظائف التسيير الإداري:

عناصر التسيير الإداري

- التخطيط: يستند فايول بالنسبة للتخطيط على بد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة ويستوجب التخطيط السليم في رأيه الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة، أما فقدانه أو فشله فهو دليل على عدم الكفاية التسييرية.
- التنظيم: يعني إمداد المنشأة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته مثل المواد والمعدات ورأس المال والمستخدمين وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة.
- اصدار الأوامر: لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدار الأوامر إنما هي عملية توجه وقيادة، وتسكعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مل: المعرفة الواسعة بموضوعية، الدرة عن استبعاد الأشخاص غير الأكفاء، القدوة الحسنة، عدم القابلية للضياع في التفاصيل والجزئيات.
- الرقابة: إتباع ما قرر من خطط وتعليمات ومبادئ.
- التنسيق: أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح.¹

وظائف التسيير الإداري

- تعد هذه الوظائف بمثابة محاور رئيسية للنشاط التسييري والمتمثلة في التخطيط وتنظيم، التوجيه الرقابة.
- 1- وظيفة التخطيط: تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية، وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن تم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف ويشمل ذلك وضع خطط على عدة مستويات تنفيذية أدنى تنسجم مع العليا)².
 - كما يعرف التخطيط بأنه التقرير المعد سلفا، بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، أو هو عمل يسبق التنفيذ ويمثل إحدى وظائف المدير.³
 - إلا أن نجاح وظيفة التخطيط رهن بتأمين الموارد اللازمة والكفيلة بمواكبة ما خطط ما ووضع مسبقا من أهداف إلى جانب حث أعضاء المؤسسة على التقيد بالإجراءات بمواكبة لمتابعة الخطوات التنفيذية لتحقيق تلك الأهداف المتفق عليه، بالإضافة إلى مشاركة كل من المدير والوحدات والأقسام في عملية اختيار الأهداف القابلة للتنفيذ.⁴

¹ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 95.

² محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف- دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2006، ص 163.

³ محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، المرجع السابق، ص 15.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط 1، لبنان، 2005، ص 28.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

2- وظيفة التنظيم: لقد عرف التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك

تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.¹

ويتم تسييم العمل داخل المنظمة إلى أقسام ودوائر للأسباب التالية:

أولاً: العمل في المنظمة أكبر من أن يؤديه شخص واحد، لذلك يتم تقسيم العمل بتوزيعه عدد من العاملين ليتمكنوا من إنجازه.

ثانياً: تقييم العمل يحقق الرغبة لدى العاملين في الحصول على مزايا التخصص في العمل.²

3- وظيفة التوجيه: وهي الوظيفة التي تبدأ بتفعيل نشاط المنظمة وتبقى القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم

بها، خلال حياتها العملية والتي يعود لها الفضل في إنجاح تلك الأنشطة إذا ما أسن استخدام هذه الوظيفة،

والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم

أعمالهم ووفق سياسة المنظمة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا يتعارض مع

أهداف المنظمة.³ وتعتمد وظيفة التوجيه على العناصر التالية:

القيادة: وهي تركز على طبيعة العلاقات ما بين الرئيس والمرؤوسين.

الحفز: وهي عملية تحفيز العاملين بالوسائل المادية والمعنوية لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية كما ونوعاً.

الاتصال: وهي عملية تبادل المعلومات والأفكار بين مستويات الإدارة المختلفة.

السلطة والمسؤولية: وهي أمر ضروري لأن العامل بغض النظر عن مستواه الإداري لا يزاوّل أعماله دون وجود

سلطة تمكنه من ذلك.⁴

4- وظيفة الرقابة: وهي الوسيلة التي ستطيع بها الإدارة أن تدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد

تحققت بكفاءة في الوقت بالإمكانات المادية والبشرية التي حددت لها سلفاً أم لا.

وتقيم الرقابة في الإدارة في قياس كل من أداء العاملين وإنتاج الآلات، وتقييم النتائج، وبالتالي دراسة الانحرافات

عن المعدلات المعيارية، والعمل على اكتشاف الأسباب ومعالجتها أولاً بأول، وذلك لضمان تحقيق الإنجازات

المستهدفة في الخطط الموضوعية.⁵

¹ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط 2 الأردن، 2007 ص 21.

² ربيعي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007 ص 94.

³ صبيحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005 ص 171.

⁴ صفوان محمد المبضين وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د ط)، الأردن، 2012 ص 34.

⁵ محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات بويجان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006 ص 176.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

ويرى تومسون بأن الرقابة هي " جعل الأشياء تثم طبقا للطريقة أو الخطط الموضوعة".¹

I-3 أهمية وأهداف التسيير الإداري

يعتبر التسيير هو المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وانجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع والمؤسسة بوجه عام وتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

01- يقوم التسيير بتحديد الأهداف وتوجيه الفرد إلى تحقيقها مع توفير مقومات النتائج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الفوضى في المحيط.

02- التسيير مسؤول عن بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج والتطور التكنولوجي.

03- التسيير مسؤول عن تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة و عن توفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة مع بعضها البعض.

04- التسيير مسؤول عن التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف.

05- التسيير له مسؤولية تحقيق كل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

06- التسيير له مسؤولية التعامل مع الغير.

07- يهتم التسيير بالمسؤولية والاستقرار لأنهما تعتبران من المهام الأساسية في الوقت الحاضر.²

انطلاقا من أهمية التسيير يمكن تلخيص أهدافه في عدة نقاط أهمها:

1- الهدف الأساسي للتسيير هو إيجاد المنافع وتسهيل الحصول عليها بدءا من الموارد المتاحة في المؤسسة.

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

3- يسعى التسيير إلى تحقيق الأهداف بفعالية وذلك بعمل أشياء صحيحة في الزمن المناسب.

4- يسعى التسيير إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف لضمان مستوى عالي من الأداء.

5- تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين معينين للتسيير، حيث يرتبطان بمستوى وحدة النتائج المترتبة عند استخدام الموارد.³

¹عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، (د ط)، مصر، 2005، ص.472.

² Google ; <http://www.dgelfa-info/vb:10/02/2016;14:00h>

³ Google ; <http://www.dgelfa-info/vb:10/02/2016;14:00h>

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

ثانياً: المهارات التسييرية

II-1 أدوار المسيرين

تتبع منت زبرج Mintzberg سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلاً بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ولقد وجد أن المسيرين لا يؤديون هذه الوظائف كلها، وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة، صنفها في ثلاث مجموعات:¹

1- الأدوار العلائقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة، وهي: الواجهة: الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه المسير وهو الممثل، أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.

القائد: يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

الرابط: حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين داخل التنظيم وخارجه.

2- الأدوار الإعلامية:

تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

الملتقط: للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.

الموصل: لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور .

المتحدث: مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

3- الأدوار التقديرية: تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة لتطوير وزيادة الإنتاجية.

- معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل حدوثها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

- موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام.

- المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.

II-2 مستويات المسيرين

يمكن التمييز لثلاث مستويات²

1- المسيرين القاعديون: يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية، حيث يتعرفون على زملائهم من حيث حسن

¹ محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص ص 17-35.

² المرجع نفسه، ص 14.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

الأداء، أما مهمتهم، فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤوسمهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

2- المسيرون الأواسط: يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى. ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

3- الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشأة أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع..

الشكل

II-3 وظائف المسير

إن أنشطة السير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر

الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة علي النتائج المطلوبة.
- الإشراف علي تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر السكونة للعسل الإداريين.¹

II-4 مؤهلات المسير الناجح.

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبدى التنظيم والإدارة ليستخدما صيححا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلي

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 17.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمؤوسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع علي عتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنيط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطقة الإدارية.
- الحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة علي تكوين الرجل وإعدادهم الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النض.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.¹

III أهم النظريات المفسرة للتسيير الإداري:

III-1 النظرية البيروقراطية:

تزامنت تجارب فريدريك تايلور مع دراسات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي كان يعمل أستاذًا في الجامعات الألمانية، حيث كان فيبر بصفته عالما اجتماعيا معنيا بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات. حيث كان يبحث عن جواب يفسر سبب تخلف بلده ألمانيا في القرن العشرين عن الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال دراساته وزياراته للدول المختلفة توصل إلى تصور أو نظرية عامة حول تطور المجتمعات حيث قسم مراحل تطور المجتمعات.

وقد حدد فيبر خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:²

- تقسيم العمل والتخصص.
- التسلسل الرئاسي.
- وضوح خطوط السلطة.
- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.

¹ إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة، مصر، 1998، ص 13/12.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2010 ص ص 79.80

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا و خارجيا.
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين¹.

2-III نظرية الإدارة العلمية:

بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي ومازال تأثيرها حتى الوقت الحالي ومن أهم أعلامها المهندس فريدريك تايلور الذي كان يعتبر أهد رجال الإنتاج والإدارة لأنه كان يهتم أساسا وهو كمستشار إداري بكيفية الحصول على إنتاجية عالية في الصناعات الحديدية، وقام بتوسيع هذا الهدف عن طريق إدخاله ما أُمح يعرف بدراسة العمل، لما كان يلاحظ من أنه يغلب على هذه الأعمال طابع التكرار والروتين، وأنها لا تحتاج إلى بدل مجهود ذهني كبير من العامل الذي يقوم بها وقد وضع لكل عمل من الأعمال معيار لأدائه يلتزم به كل العمال دون النظر إلى مستوياتهم.

ومن بين التقنيات التي طورها في الدراسة المنهجية للعمل وذلك بتقسيم الطريقة الأسرع والأكفأ وذات الفعالية الأكبر لإنجاز العمل بالقطعة، رابطا الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي، وبذلك يصبح للعمال حوافز لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع بالجهد الذي يستطيعون، أي حسب جهودهم وإمكانيتهم، وفي وقت مهدد، أي في أسرع وقت ممكن وقد حددت هذه الحركة خصائصها في:

1- تقسيم العمل الذي ينظر إليه على أن يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية، وتحديد نشاطاتها.

2- ترتيب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر وتسهيل السهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

3- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.

وتمثلت أهم نتائج تجارب تايلور في تطوير عدد من القواعد المرنة التي تمكن الإدارة، دون الرجوع إلى العمال، من تحديد حجم العمل اليومي في الحقيقة تمل هدف تايلور الأساسي في تمكين الإدارة من تحقيق الضبط والتحكم الفعلي في قوة العمل، لذلك يطلق البعض على حركة الإدارة العلمية اسم التايلورية وذلك لما تتمتع به من هذه الخصائص. وقد قدم تايلور بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع، ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان معتمدا خلال تلك الفترة.

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص 80.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

ويمكن تلخيص الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل وتمثل فيما يلي:¹

- وضع أساس علمي للعمل وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.

2- يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.

3- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث لتنظيم العمل.

4- يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

إن نظرية الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثلي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.²

3-III نظرية التقسيم الإداري

يرى أصحاب هذه النظرية أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات وتنسيق ورقابة بصرف النظر عن مستواه الإداري وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها. فقد قدم هنري فايول إسهامه في الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة، وهو بذلك كان الأول في كتابه عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية، وفيما يلي المبادئ التي اقترحها فايول والتي يراها أساسية لنجاح أي إدارة وتمثل في:

1- مبدأ تقسيم العمل.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية.

3- مبدأ النظام والانضباط.

4- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة.

5- مبدأ وحدة التوجيه.

6- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.

7- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة.

8- مبدأ المركزية.

9- مبدأ تدرج السلطة.

¹ ايج كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، د ط، الجزائر، 2006 ص ص 101-102.

² محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2 الأردن، 2004، 39.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

10- مبدأ الترتيب والتنظيم.

11- مبدأ المساواة والعدل.

- مبدأ ثبات العاملين: ويقصد به استمرار العاملين بالفعل.

13- مبدأ المبادرة.

14- مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

وقد قدم فايول خمس وظائف للإدارة التي يرى بأنه لا بد من تطبيقها وتنفيذها وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

1- التخطيط: التصرف الذي يحقق للمنظمة أهدافها.

2- التنظيم: يرى فايول أن التنظيم يتحقق من التوافق بين البشري والمادي، أي وضع الفرد المناسب في الأعمال المناسبة له.

3- إصدار الأوامر: محاولة تنفيذ الخطط والتنظيم المحددين على نحو أمثل.

4- التنسيق: التأكد من أن الموارد والأنشطة والأفراد تعمل بنوع من التوافق والانسجام لتحقيق أهداف

5- الرقابة: وهي عملية التأكد من توافق الخطط الموضوعة مع ما لم تتفد، وترمي إلى الكشف عن نفاط الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها والعمل على عدم تكرارها مستقبلاً.¹

ويخلص فايول إلى نتيجة مفادها: أن كافة الأعمال التي تؤدي في مشروعات العمل يمكن تسييمها إلى ستة مجموعات تتمثل في:²

1- الأنشطة الفضية (الإنتاج، والتصنيع).

2- الأنشطة التجارية (التبادل، الشراء، البيع).

4- الأنشطة المتعلقة بالأمن.

5- الأنشطة الحاسوبية.

6- الأنشطة الإدارية (كالتخطيط، التنسيق، التنظيم، الرقابة).

4-III نظرية الفلسفة الإدارية

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوكلاس ماغريغور maGregor Douglas إلى افتراض يقوم على أن

أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، ومن هنا يمكن القول بأن التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى ويرى ماغريغور

¹ علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة، مركز يزيد للنشر، ط2، الأردن، ص ص49.48

² محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، (د ط)، مصر 1994، ص 142.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

أن الاتجاه السلوكي للمدراء، سواء حصل بوعي وإدراك منهم أم بدون ذلك، إنما يعتمد على المبادئ والأطر الفلسفية والفكرية للمدير، كما أن الأكراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى. وقد تناول ماغريغور كلا من الدراسات التقليدية الإنسانية بالبحث، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (x) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية بالبحث من خلال نظرية (y) والتي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين حسب افتراضات دوكلس ماغريغور على الوجه الآتي:¹

أولاً: نظرية (x):

تستند نظرية (x) على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

أ/ أن الأفراد العاملين يكرهون في المتوسط العمل بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي ويحاولون تجنبه في المنظمة در الإمكان، والمبرر اذي يستند عليه دعاء هذا الاتجاه الفكري هو ما يظهر من تصرفات الأفراد من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأكل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

ب/ نظراً لكراهية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على دائه. وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة.

ج/ يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه بل من قبل أشخاص آخرين، كما يتسمون أيضاً، برغبة كبيرة نحو الاستقرار والأمن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية. لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- وتستمد هذه الافتراضات التي أوردها ماغريغور لنظرية (X) أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه يضم بالرشد والعقلانية غير أنه أكد أن التنظيم الرسمي لوحده حسبما أورده في نظرية (x) لا يحقق الأهداف المطلوبة. كما أشار أيضاً إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه ماغريغور بتعبير بنظرية "العصا والجزر"، لا تشكل خطر على طريق إشباع حاجات ورشات الأفراد ولا تحقق حافزاً له نحو الأثناء الأفضل ولذا فإن الوسائل الإنسانية وتعميق ابعادها وتهئية سلهما في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعال على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة عن طريق تحقيق أهدافها.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009، ص 70.

الفصل الثاني: خصائص التسيير الإداري وعناصر وأهم النظريات المفسرة له

ثانيا: نظرية (y):

لاحظ ماغريغور أن هناك انعطافا جديدا في تعامل الإدارة مع الأكر: العاملين الطلق من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكسد الاقتصادي الكبير في مطلع (1929 — 1933) وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الأخرى، وقد شكل ذلك توجهها جديدا في تغير معالم الإدارة، وقد طرح ماغريغور سمات لهذه النظرية تملت فيما يلي:¹

أ - إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرون فيه، ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب، أما الكراهية للعمل فتنتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة.
ب - لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثير في هذا المجال. هذا خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه. لأن موافقته الذاتية ستكون ذات أثر كبير في هذا الاتجاه. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى العوائد المحققة من الإنجاز الأفضل.²

ج- إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويجتنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في إشباعها. ومن هنا يتضح بأن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها أهدافه المطلوبة وطموحاته.
د- إن متوسط الأفراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكانياته الفكرية ويحاول جاهدا الإبداع في حل المشكلات المنظمية، أي أنه يستم بقدرة ملحوظة في استثمار جوانب الخلق والابتكار.
من هنا يتضح بأن ماغريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين معا.

¹ خليل محمد الشماع وخيضر كاضم محمود، المرجع السابق، ص 72.

² المرجع نفسه، ص ص 71-72.

الفصل الثالث: ترقية الجامعة الجزائرية

أولاً: أهداف ووظائف الجامعة الجزائرية.

1- أهداف الجامعة.

2- وظائف الجامعة.

ثانياً: ركائز الترقية.

1- تطور عدد الطلبة.

2- التأطير البيداغوجي.

3- البحث العلمي.

ثالثاً: أهم مشكلات واختلالات جامعة الجزائر.

1- مشكلة التمويل.

2- مشكلة الهياكل القاعدية والبنائات والتجهيزات.

3- مشكلة ديمقراطية تسيير الجامعة.

4- مشكلة الاختلال في التنظيم الإداري والعلمي بالجامعة.

رابعاً: إصلاحات الجامعة الجزائرية.

أولاً: أهداف ووظائف الجامعة الجزائرية.

1- أهداف الجامعة:

إن كل مجتمع يؤس جامله بناء عل مشاكله الخاصة وتطلعاته واتجاهاته الليلية ،الاقتصادية والاجتماعية، فالجامعة المتجذرة في عمق النسيج الاجتماعي غير المنغلقة على ذاتها والمتفتحة على العالم الخارجي يجب أن تقوم بدور هام ورئيسي في التجديد والاتصال على العالم الخارجي ، ويجب أن تكون أحد الباعثين الأساسيين في بناء الأمة وترسيخ ثوابتها وترسيخ خصوصيتها الحضارية. ولقد حدد حامد عمار عشر خصائص للجامعة حتى تؤدي هذه الأخيرة رسالتها ومهمتها التي أنشئت من أجلها، وهي:

- جامعة لعناصر التميز في إعداد النخب... واعتبار ذلك مهمة أسلية من مهماتها في المنظومة التعليمية وفي السياق المجتمعي العام.
- جامعة لمعارف عامة مشتركة تمثل قاعدة لمعارف ومهن متخصصة.
- جامعة لثقات المعارف التي لا يقتصر نموها منعزلة في امتدادات خطية، وإنما تتلاقى وتتشابك في تكامل معرفي بعضها ببعض، من خلال مختلف الخصوصيات المنهجية لمجالات المعرفة.
- وفيها تلتقي الثقافة الوطنية بخصوصيتها مع الثقافات التي تشاركها في القيم والمعاني والمصائر الحياتية، ومع الثقافات الإنسانية الأخرى.
- وهي جامعة لمختلف منتجات الفكر والتصور والخيال الإنساني.
- وهي ساحة لتعبئة الطاقة المكونة والمحركة لوعي المتعلم، وعيا بالنفس، وعيا بهوم الحاضر وتحسبا لاحتمالات المستقبل وتغيراته.
- وهي جامعة لتأثير المجتمع الذي يؤسها، كما أنها المسؤولة في الوقت ذاته عن تأثير الإيجابي في مسيرته.
- وفيها يكتسب المتعلم مجموعة من القدرات العقلية والإمكانات الاجتماعية والاستطلاعات الذاتية، ومهارات العمل وقيمه وعاداته¹.

2- وظائف الجامعة

عندما نحاول أن نحدد المهام أو الوظائف التي تقوم بها الجامعة، نجد أنفسنا غير قادرين على ذلك، لأن الجامعة هي مؤسسة "مجتمع" وتوجهات المجتمع أكبر من أن تقوم لها مؤسسة واحدة فقط، وإنما يستوجب المقام أن تحديد المهام على أساس التعيين.

خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009، ص 89.

فبالإضافة إلى أن الجامعة تحرص على إعطاء المهارة والخبرة للأفراد المؤهلين لها، فإنها تصنع رجل الغد، من تراث المجتمع وقيمه¹.

فالمادة الخامسة² من المرسوم التنفيذي رقم 03-27 تشير إلى أن مهام الجامعة تكمن في تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد وتلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث، بالإضافة إلى المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتقويمها، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل. يمكن إبراز أهم الوظائف التي تستقل الجامعة بتحقيقها، ما يلي

1- نشر المعرفة.

2 إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي.

3- إدماج الإطارات في المجتمع.³

4- تميم نتائج البحث العلمي والتقني.⁴

ولا يمكن أبدا الفصل بين هذه الوظائف للجامعة، لأنها تمثل كيانها وغاية وجودها، وقد عبر عن هذه النظرة جاسبرس (Jaspers) حينما وصف الفصل بين هذه الوظائف بالانتحار⁵ إن اعتبار الجامعة مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر، قد يثير الجدل في ثنائية التغيير الذي تمارسه، فمن جهة يمكن اعتبارها أنها أداة أوجدها الأفراد لتخدمهم، ومن جهة أخرى مؤسسة تؤثر فيهم من خلال المعارف والنشاطات التي تقوم بها.

وبالتالي فإن الجامعة في عالمنا العربي تكون متأثرة لا مؤثرة، بالنظر إلى التغيرات التي عرفت منذ نشأتها، فما أن تكون هناك تغيرات خاصة السياسية إلا وتتأثر بها، مما خلق عندها أزمة "هوية" تجعلها شامخة تواجه تحديات الواقع بنجاح.

¹ محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية: مساهمة في تحليل وتقييم نظام التربية والتكوين والبحث العلمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 78.

² المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 2003.08.23 والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

³ عبد العزيز، الغريب صقر، الجامعة والسلطة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 59.

⁴ المرسوم التنفيذي، المرجع السابق.

⁵ سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 15.

ويمكن تلخيص أهم وظائف الجامعة في العالم العربي على النحو التالي:¹

(1) تنمية القيادة من خلال إعداد الإطارات الوطنية، وتزويد المجتمع العربي بالاختصاصيين والخبراء والفنيين في الفروع المختلفة.

(2) المساهمة في البناء القومي وإحياء التراث وبعث الحضارة ونظام القيم، والمساهمة في خدمة المجتمع العربي.

(3) العناية بالتعليم العالي ونشر المعرفة بين الجماهير وخدمة البيئة من خلال الحلقات الدراسية والثقافية وتنظيم الدورات التكوينية لموظفي الحكومة والإدارات والشركات، وتنشيط الحركة الأدبية والعلمية والفنية والثقافية في المجتمع.

(4) إجراء البحوث العلمية والعمل على رقي الآداب وتقديم العلوم والفنون

(5) توثيق الروابط الثقافية بين الجامعات العربية من جهة والجامعات الأجنبية من جهة أخرى وتعزيز التفاهم الدولي في عالم صغرت فيه المسافات وتفجرت فيه الثورة المعرفية.

ثانياً: ركائز الترقية

1- تطور عدد الطلبة:

الفترة 1960-1980

كانت جامعة الجزائر تضم خلال سنة 1960 ما يقارب 1317 طالب جزائري و5931 طالب من جنسية أوروبية وتراوحت نسبة الأوربيين إلى الجزائريين في تلك الفترة بين ثلاث طلبية أوربيين لكل طالب جزائري في تخصصي الحقوق والآداب و نسبة سبعة طلبية أوربيين لكل طالب جزائري في كل من تخصص العلوم والطب والصيدلة² وارتفع هذا العدد من 2725 طالب سنة 1962 إلى 6883 طالب في العام الدراسي 1965 - 1966، كما ارتفع عدد المتخرجين خلال نفس السنوات من 93 طالب إلى 195 طالب و في الفترة 1967-1968 بلغ عدد الطلبة المسجلين بالتردد 8735 طالب تخرج منهم 378 طالب،³ و حسب وزارة الإعلام والثقافة في فترة المخطط الرباعي الأول 1970 1974 فإن الإحصائيات تبين نموا واضحا في تطور عدد الطلبة المسجلين في هذا القطاع ويظهر ذلك في الجدول الموالي :

¹ سامي سلطي عريفج، المرجع السابق، ص 40-43.

² وزارة الإعلام والثقافة: "التعليم عن الجزائر"، العدد 24، الجزائر، 1973، ص 34.

³ محمد بوسنة: "تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي ومدى مساهمته في عملية التنمية، عرض لتجربة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة. العدد 13، جوان 2000، ص 11

الجدول رقم 01: تقديرات وتسجيلات عدد الطلبة للفترة 1969-1974.

1974-1973		1973-1972		1972-1971		1971-1970		1970-1969		عدد الطلبة خلال السنوات
تقديرات المخطط	المسجلين	تقديرات المخطط	المسجلين	تقديرات المخطط	المسجلين	تقديرات المخطط	المسجلين	تقديرات المخطط	المسجلين	
-	27000	28038	21000	24334	17000	19300	12800	13836	10800	عدد الطلبة
	28.5	15.2	23.5	26	32.8	38.5	18.5	-	-	نسبة النمو
		%33.56		%43		%43.14				نسبة الفارق بين التقديرات والتسجيلات

المصدر: وزارة الإعلام والثقافة: "التعليم عن الجزائر"، العدد 24، الجزائر، 1973، ص 34.

يتضح من خلال الجدول أن تطور عدد الطلبة قد ارتفع بعدد 16000 طالب من الفترة 1969-1970 إلى الفترة 1973-1974 وهذه الزيادة مردها حسب نفس المصدر إلى تبني الدولة سياسات إصلاح مست جميع الجوانب من أهمها التعليم العالي، حيث جاء قرار سنة 1969 متضمن إنشاء لجنة لإصلاح التعليم العالي لدى كل الجامعات بحيث تكلف هذه اللجنة بإعداد مشروع إصلاح لهيكل وطرق التعليم العالي وبرامجه بصيغة تتوافق مع تطورات وحاجيات البلاد، من حيث العمل على تكوين إطارات جامعية للتخفيف من اللجوء إلى الإطارات الأجنبية، وتجسدت أولى ملامح هذا التغيير منذ عام 1970، أين أنشأت - كما سبق الذكر - وزارة التعليم العالي لأول مرة بالإضافة، كما أن الدخول إلى الجامعة أصبح ممكنا وسهلا بالنسبة للطالبات نظرا للتغيير الذي شهدته التركيبة الاجتماعية في هذه الفترة مقارنة بفترة سابقة كذلك إتباع سياسة التوزيع الواسع للمنتح على طلبة المعاهد،¹ بالإضافة إلى هذه العوامل المساهمة في نمو عدد الطلبة قد تدرج كذلك نمو عدد تلاميذ التعليم الثانوي، طبقا لسياسة الدولة الهادفة إلى زيادة منشآته.

الفترة 1980-1990

على غرار العشرية السابقة تبين الإحصائيات نمو واضحا في عدد الطلبة للعشرية (1980 - 1990) حيث ارتفع عدد طلبة التدرج من 66064 طالب في السنة الجامعية 1980 - 1981 إلى 181350 طالب في السنة الجامعية 1989-1990 وبالنسبة لطلبة ما بعد التدرج أصبح العدد في نفس السنة يقدر بـ 13967 بعد أن كان 5229 في الفترة 1980 - 1981 كما ارتفع عدد المتخرجين في نفس الفترة من 7477 طالب² إلى 22917 طالبة وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ وزارة الإعلام والثقافة، المرجع السابق، ص 29-30.

² وزارة الجامعات: الحولية رقم 20، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990-1991، ث 11-34.

الجدول رقم (02): تطور أعداد الطلبة المسجلين في التدرج وما بعد التدرج والمتخرجين في الفترة 1980-

1990

السنوات	عدد الطلبة المسجلين بالتدرج	عدد الطلبة المسجلين بما بعد التدرج	عدد الطلبة المتخرجين
1981-1980	66064	5229	7477
1982-1981	72590	5429	7800
1983-1982	90145	5722	9584
1984-1983	97000	7285	10237
1985-1984	103232	8597	11713
1986-1985	122084	9973	14097
1987-1986	143293	11407	16645
1988-1987	161464	12288	18110
1989-1988	166717	13400	20493
1990-1989	181350	13367	22917

المصدر: وزارة الجامعات: "الحوالية الإحصائية رقم 20"، د.م.ج، الجزائر، 1990-1991، ص، 11-34.

الفترة 1990-2000

شهد قطاع التعليم العالي ارتفاعا مذهلا في هذه الفترة فيما يخص أعداد الطلبة المسجلين حيث ارتفع هذا العدد بما يقارب الضعفين، فبعد أن كان عدد المسجلين في السنة الدراسية 1990 - 1991 يبلغ 197650 طالب ثم 243397 سنة 1992-1993، ليرتفع هذا العدد إلى 466084 طالب لفترة 2000-2001، بعد أن كان يقدر بـ 407995 طالب للسنة 1999 - 2000¹ موزعين على تخصصات مختلفة تنصدها علوم التكنولوجيا و العلوم الاقتصادية والتجارة و هو ما يوضحه الجدول الموالي :

¹ وزارة الجامعات: "الحوالية الإحصائية رقم 20"، د.م.ج، الجزائر، 1990-2000، ص 13.

الجدول رقم (03): تطور عدد المسجلين حسب التخصصات للفترة 1993-2000

الفترة								التخصصات			
%	97-96	%	96-95	%	95-94	%	94-93				
7.3	20890	7	18792	7.4	17647	7.5	17870	العلوم الدقيقة			
0.7	2169	0.7	1735	0.7	1728	0.9	2079	علوم تطبيقية			
31.3	89448	34	86672	37.2	88677	39	92475	تكنولوجيا			
8.8	24962	9.6	24298	9.4	22436	9	21499	علوم طبية			
1.6	4497	2	4443	1.9	4410	2	4546	الطب البيطري			
6.2	17553	6	15307	5.5	12993	5.3	12531	علوم طبيعية			
2	5609	1.8	4786	2	5177	2	4857	علوم الأرض			
12.6	36085	11	27385	10	23999	10	23797	علوم اقتصادية وتجارية			
8.5	24221	7.6	19332	7.1	16896	7	16428	علوم قانونية			
1.4	3953	1.4	3491	1.4	3306	1.3	3329	علوم سياسية وإعلامية			
9.6	27292	10	22941	8.4	19977	8	19100	علوم اجتماعية و إسلامية			
4	11615	3	8102	3	7255	3	6807	الأدب واللغة العربية			
6	17260	5.9	15063	6	13926	5	12773	اللغات الحية الأجنبية والترجمة			
100	285554	100	252347	100	238427	100	238091	المجموع			
%		2000-1999		%		1999-1998		%		1998 - 1997	
5	20948	9	33549	-	-	-	-	ج م ع دقيقة تكنولوجيا			
3	12524	3.6	13511	6.4	21889			العلوم الدقيقة			
0.4	1663	0.4	1675	0.8	2665			العلوم التطبيقية			
21	85812	19	70449	29.3	99581			التكنولوجيا			
5.4	22136	5.4	20242	6.4	21798			الطب			
0.5	2137	0.5	1992	0.6	2193			جراحة الأسنان			
0.6	2622	0.5	2081	0.7	2521			الصيدلة			
0.9	3515	1	3775	1.3	4531			العلوم البيطرية			
3	11517	5.4	20222					جذع علوم الطبيعة ح			
6	24536	4.6	17157	7	23206			علوم الطبيعة			
0.3	1226	0.6	2174	-	-			ج م علوم الأرض والفلحة			
1	3878	0.9	3186	1.6	5496			علوم الأرض			
18.7	76193	16	59200	13.7	46731			العلوم الاقتصادية والتجارة			
14	57514	11	40687	9.6	32610			العلوم القانونية			
1.5	6005	1.5	5835	1.6	5308			العلوم السياسية وعلوم الاتصال			
8	32789	9.4	35064	10	33611			العلوم الاجتماعية			
5	19542	4.7	17555	4.5	15230			اللغة والأدب			
5.7	23384	6.5	24293	6.5	22148			اللغات الأجنبية			
100	407995	100	372647	100	339518			المجموع			

المصدر: 1/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "الحولية الاحصائية رقم 29، 32" د.م.ج، الجزائر،

2000، ص 12-13.

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل نمو عدد الطلبة في الفترة 1994-1995 منخفض ليرتفع بعد ذلك سنة 1996 من نسبة 5.8% إلى 13.16% سنة 1997 وهو ما أدى إلى تطور عدد الطلبة في معظم التخصصات لاسيما منها التكنولوجيا التي تصدر الترتيب تليها العلوم الاقتصادية و التجارية (طيلة الفترة (1994-2000) .

الفترة 2001-2005

لا تختلف هذه الفترة عن سابقتها من حيث تعاضم عدد الطلبة المسجلين بالجامعات على مستوى الوطن ويظهر هذا التعاضم من خلال المعطيات التالية: في سنة 2001-2002 بلغ عدد الطلبة المسجلين 543869 طالبا¹ وفي السنة الموالية (2002-2003) ارتفع هذا العدد إلى 589993 طالب منهم 69953 طالب في التكوين قصير المدى و27010 طالب في ما بعد التدرج منهم 13998 في الماجستير و5687 مقيم في العلوم الطبية و7325 في الدكتوراه ووصل عدد المتخرجين في عام 2002 إلى 69900 طالب منهم 15176 طالب في التكوين قصير المدى، ليرتفع العدد في سنة 2003 إلى 75000 متخرج. وفيما يخص التكوين المتواصل تمنح جامعات التكوين المتواصل عبر الوطن تكوينا يقدر ب 74500 طالب في هذه الفترة منهم 28382 طالب في ما قبل التدرج مؤطرين ب 77 أستاذ دائم وموزعين على 45 مركز للتكوين المتواصل.²

أما بالنسبة لسنة 2003-2004³

فقد بلغ عدد الطلبة 647371 طالب، منهم 28276 طالب في مرحلة ما بعد التدرج أي ما يعادل 4.36% من العدد الإجمالي للطلبة يتوزعون كما يلي :

- 14376 مسجل في الماجستير (بنظاميه القديم والجديد).

- 5100 مسجل بنظام الإقامة بالعلوم الطبية.

- 8800 مسجل بالدكتوراه (بنظاميه القديم والجديد).

4:2005-2004

وفي الفترة قدر عدد الطلبة بـ 740000 طالب، منهم 30452 طالب (4% من إجمالي الطلبة) مسجلين

في مرحلة ما بعد التدرج ، موزعين كما يلي :

- 15588 طالب مسجل بالماجستير (بنظاميه القديم والجديد) .

- 5100 طالب مسجل بالإقامة الطبية .

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "الحوالية الاحصائية رقم 29، 32" د.م.ج، الجزائر، 2000، ص، 12-13.

² التعليم العالي بالأرقام مستخرج من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي www.mesrs.edu.dz

³ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "التأطير البيداغوجي (الحصيلة والأفاق)"، الجزائر، سبتمبر 2004.

⁴ MESRS: "Programme Quinquennal du Secteur Dans Le Cadre du Programme de Soutien à la Croissance Economique 200xi -2009" prime prime novembre 2004, p23.

- 9764 مسجل بالدكتوراه بنظامها القديم والجديد .

وقد يصل عدد الطلبة حسب توقعات المصالح المختصة إلى مليون طالب سنة 2009.

إن هذا النمو المسجل في أعداد الطلبة عبر المراحل الثلاث السابق ذكرها، يعود - في اعتقادنا - إلى اهتمام الدولة بهذا القطاع وإتباعها سياسة ديمقراطية التعليم العالي، دون أن نغفل الجانب الطبيعي و هو النمو الديمغرافي الذي شهدته الجزائر، بالإضافة إلى وعي المجتمع الجزائري بأهمية التعليم بصفة عامة و التعليم العالي بصفة خاصة، فإذا ما نظرنا بصورة خلفية إلى طور التعليم الثانوي نلمس الارتفاع الهائل في أعداد التلاميذ مما سينتج عنه بالتبعية ارتفاع أعداد الطلبة المسجلين، كما نذكر هنا تبني الدولة لسياسة تعميم توزيع منظمات التعليم العالي من خلال مضاعفتها لعدد الجامعات والمراكز الجامعية عبر مختلف أرجاء الوطن، حيث تتوزع شبكة التعليم العالي والبحث العلمي إلى غاية السنة الجامعية 2002-2003 على 38 مدينة تضم 58 منظمة تتكون من 26 جامعة ، 14 مركز جامعي 06 مدارس وطنية ، 06 معاهد وطنية ، 04 مدارس عليا و ملحقتين جامعتين (البويرة غرداية).

التأطير البيداغوجي

بالنسبة للتأطير البيداغوجي فقد كان قطاع التعليم العالي يعاني عجزا فادحا في هذا الجانب تمت تغطيته بصورة كبيرة بالاعتماد على أساتذة أجانِب كمحاولة لسد هذا العجز و كف الطلب على الهيئة التدريسية إلا أن هذا لم يمنع من وجود نوع من التحسين فيما يخص نسبة الجزارة فقد شهدت هذه الأخيرة تحسنا مقبولا، فبعد أن كانت هذه النسبة تقدر بـ 72.27% للسنة الجامعية 1980-1981 ، أصبحت تقدر بـ 91.57% في السنة الجامعية 1989-1990 بارتفاع يقدر بنسبة 19.24% لهذه العشرية¹.

إن هذه الهيئة التدريسية تتوزع حسب التأهيل إلى رتب : أستاذ، أ محاضر أ.م بالدروس ، أ مساعد ، مساعد وتظهر إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن نسبة الجزارة قد ارتفعت من 4% للفترة 1990-1991 إلى 99.6% للسنة الجامعية 1999-2000، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ وزارة الجامعات "الحواليات الإحصائية رقم 20،

الجدول رقم (04) تطور الهيئة التدريسية حسب الرتب ونسب الجزارة للفترة 1989-1997

								السنوات	
97-96	96-95	95-94	94-93	93-92	92-91	91-90	90-89	رتبة الهيئة التدريسية	
714	666	658	711	726	678	636	573	المجموع	أستاذ
17	33	38	119	136	132	136	150	الأجانب	
%97.6	%95.0	%94.2	%83.3	%81.3	%80.5	%78.6	%73.8	نسبة الجزارة	
1147	959	742	865	822	867	902	905	المجموع	أستاذ محاضر
32	51	63	282	323	332	392	477	الأجانب	
%97.2	%94.7	%91.5	%67.4	%60.7	%61.7	%56.8	%47.3	نسبة الجزارة	
5565	5205	4911	4659	4231	3055	2070	1958	المجموع	أستاذ مكلف بالدروس
2	6	1	29	8	30	8	26	الأجانب	
%100	%99.9	%100	%99.4	%99.8	%99.0	%99.6	%98.7	نسبة الجزارة	
4993	5040	5515	4988	5431	6072	7239	6839	المجموع	أستاذ مساعد
13	28	32	77	154	296	454	538	الأجانب	
%99.7	%99.4	%99.4	%98.5	%97.2	%95.1	%93.7	%92.1	نسبة الجزارة	
2162	2557	2767	2957	3140	3822	4319	4261	المجموع	مساعد
2	10	8	17	14	19	14	34	الأجانب	
%99.9	%99.6	%99.7	%99.4	%99.6	%99.5	%99.7	%99.2	نسبة الجزارة	
14581	14427	14593	14180	14350	14494	15171	14536	المجموع	المجموع الكلّي
69	128	142	524	635	809	1004	1225	الأجانب	
%99.5	%99.1	%99.0	%96.3	%5.6	%94.4	%93.4	%91.6	نسبة الجزارة	

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "الحولية الإحصائية رقم 29"، د.م.ج، الجزائر، 2000 ص 18

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الجزارة في مختلف رتب الأساتذة شهدت تطورا ملحوظا عبر السنوات وهو ما قابله انخفاض محسوس في عدد الأساتذة الأجانب من 1225 أستاذ سنة 1989-1990، إلى 635 أستاذ سنة 1992-1993، كذلك هو الأمر في الفترة 1993-1997 أين بلغت نسبة الانخفاض 89.12%، ويعود ذلك بالضرورة إلى زيادة عدد المتخرجين من الطلبة الجزائريين في مرحلة ما بعد التدرج، حيث سجل مناقشة 1883 مذكرة ماجستير و 200 أطروحة دكتوراه خلال السنوات الخمس الأولى من التسعينات¹. إن ارتفاع المسجلين فيما بعد التدرج يعني ارتفاع نسبة الأساتذة الجزائريين في حالة ارتفاع المناصب المالية الممنوحة لهذا القطاع وهو أمر يدخل في استراتيجية الدولة في مجال التأطير البيداغوجي و بالنسبة للفترة 1989-2001، فإن تطور الهيئة التدريسية يظهر كما يلي:

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "التأطير البيداغوجي: الحصيلة والأفاق"، الجزائر سبتمبر 2004.

الجدول رقم (05) تطور الهيئة التدريسية حسب الرتب ونسب الجزارة للفترة 1997-2001

2001-2000	2000-1999	1999-1998	1998-1997	السنوات	
				رتبة الهيئة التدريسية	
-	950	889	827	المجموع	أستاذ
-	22	14	18	الأجانب	
-	%97.7	%98.4	%97.8	نسبة الجزارة	
-	1621	1495	1318	المجموع	أستاذ محاضر
-	21	30	33	الأجانب	
-	%98.7	%98.0	%97.5	نسبة الجزارة	
-	6632	6366	5932	المجموع	أ مكلف بالدروس
-	2	2	3	الأجانب	
-	%100	%100	%99.9	نسبة الجزارة	
-	6275	5564	5527	المجموع	أستاذ مساعد
-	23	22	23	الأجانب	
-	%99.6	%99.6	%99.6	نسبة الجزارة	
-	1991	1946	2197	المجموع	مساعد
-	5	6	8	الأجانب	
-	%99.7	%99.7	%99.6	نسبة الجزارة	
17780	17460	16260	15801	المجموع	المجموع الكلي
72	73	74	85	الأجانب	
%99.6	%99.6	%99.5	%99.5	نسبة الجزارة	

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الحولية الإحصائية رقم 29، 2000، ص 16

-C. N. E. S, "Projet de rapport national sur le développement humain", Alger décembre 2002, p 56.

على غرار الجدول السابق نلاحظ أن عدد الأساتذة ارتفع بشكل ملحوظ من 14180 أستاذ في الفترة 96-97 إلى 17780 أستاذ سنة 2000-2001، ويرجع ذلك في تقديرنا إلى نفس العوامل السابقة الذكر بالإضافة إلى السياسة التي تبنتها الدولة للنهوض بقطاع التعليم العالي و محاولة الرفع من نسبة التأطير بمرحلتها التدرج و ما بعد التدرج و بالنسبة للفترة 2002-2003 فقد سجلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي معدل تأطير يقدر بـ 01 أستاذ لكل 28 طالب للفترة 2002-2003 و يتشكل التأطير من 21583 أستاذ موزعين حسب الرتب التالية :

- أستاذ 5.98%

- أستاذ محاضر 9%

- أستاذ مكلف بالدروس 39.39% .

- أستاذ مساعد 39.51%.

- أستاذ مساعد 106.14%

وقد بلغ عدد أطروحات الدكتوراه التي تمت مناقشتها إلى غاية 2003، 294 أطروحة من درجة دكتوراه دولة و 24 أطروحة دكتوراه بالنظام الجديد ، في حين كان عدد أطروحات الدكتوراه يقدر بـ 66 أطروحة في سنة 1998².

أما بالنسبة للفترة 2003-2004 ، فقد بلغت نسبة التأطير للفترة 23205 أستاذ دائم بمعدل تأطير 01 أستاذ لكل 28 طالب³.

وفي السنة الجامعية الموالية (2004-2005 ، بلغ العدد الإجمالي للأساتذة الدائمين في جميع التخصصات حوالي 25000 أستاذ يؤطرون 740000 طالب ، أي بمعدل تأطير 01 أستاذ لكل 30 طالب ، بعد أن كان هذا المعدل يقارب 01 أستاذ لكل 18 طالب في الفترة 93-94 وهو ما يمثل عجز يقدر بـ 24000 أستاذ ، إذا ما قورن هذا المعدل بالنمط العالمي الذي يفترض أن يكون 01 أستاذ لكل 15 طالب.

وفي نفس الفترة وحسب إحصائيات وزارة التعليم العالي فقدر عدد أساتذة المصاف العالي (Les Enseignants de Rang Magistral) بـ 3442 أستاذ أي ما يعادل من العدد الإجمالي للأساتذة ، وهو ما يعادل أستاذ لكل 215 طالب ، في حين النمط العالمي يفترض أن يكون المعدل 01 أستاذ لكل 70 طالب، أي أن العجز في الأساتذة يقدر بـ 7130 أستاذ ، ونذكر هنا أنه خلال الفترة 2000-2004 تم فتح 7500 منصب مالي موزعة على مختلف جامعات الوطن⁴.

¹ التعليم العالي بالأرقام مستخرج من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي www.mesr.edu.dz

² Mesrs: OP.Ci ,P14.

³ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: التأطير البيداغوجي الحصيلية والأفاق " المرجع السابق.

⁴ Mesrs: OP.Ci ,P12-13.

لقد حاولنا في عرضنا للتأطير البيداغوجي وفقا لما تسنى لنا من معطيات ، إلى إبراز مدى تطور نسبة الجزارة خاصة في العشريتين الأخيرتين 1980-1990 و 1990-2000 و التي كما تبينه المعطيات الرقمية فقد استطاعت الدولة أن تحقق تطورا ملحوظا جدا للرفع من هذه النسبة التي وصلت إلى أكثر من 99% في السنوات الأخيرة وهو ما يبرز الجهد المبذول للنهوض بهذا الجانب ورغم ذلك وخلافا للتطور الملحوظ في نسبة الجزارة وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة لمحاولة تحسين معدل التأطير إلا أن هذا الأخير يبقى بعيدا عن المقاييس والأنماط العالمية .

البحث العلمي

يعتبر البحث العلمي المحرك الأساسي لكافة القطاعات الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، ولا يمكن لأي دولة أن تستغني عن هذا الميدان .

ونظرا لهذه الأهمية التي يتميز بها البحث العلمي فقد عملت السلطات العمومية على محاولة ترقيته وتطويره وجعله يتماشى مع مسارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار التواصل الدائم بين الجامعة و المحيط بالإضافة إلى ذلك فإن البحث العلمي ضرورة حتمية تقوم بها الجامعة إلى جانب مهمتها التعليمية ، و قد يتجلى ذلك من خلال مخابر و فرق البحث العديدة الموجودة داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بوجه عام . والجدول الموالي يبين عدد مخابر البحث المعتمدة في مؤسسات التعليم والتكوين العالين حسب الميادين إلى غاية 31/12/2003

الجدول رقم (06) عدد مخابر البحث المعتمدة في مؤسسات التعليم والتكوين العالين حسب الميادين إلى غاية 03/12/31

رقم	الميادين	الجامعات	المراكز	المدارس والمعاهد الوطنية	المدارس العليا	مؤسسات أخرى خارج القطاع	المجموع
01	الفلاحة والموارد المائية	28	04	10	02	-	44
02	التربية الثقافية والاتصال	78	01	-	04	-	83
03	الاقتصاد القانون	51	02	01	-	-	54
04	تهيئة البيئة والاقليم	37	03	03	01	-	44
05	الموارد الأولية والتكنولوجيا	108	07	09	04	I.T.O 01	129
06	العلوم السياسية	148	08	-	05	-	161
07	الصحة	48	01	-	-	INFS/TS 01	50
08	البناء والتعمير والسكن	25	-	04	01	-	30
09	المجموع	523	26	27	17	02	595

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: مديرية شبكات و أنظمة الإعلام والاتصال، الجزائر 2004

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية مخابر البحث توجد على مستوى الجامعات وذلك بمجموع 523 مخبر بحث أي بنسبة 88.53% كما نلاحظ التباين في عدد المخابر بين الميادين ذاتها إذ يستحوذ قسم العلوم السياسية على أكبر عدد يليه المواد الأولية والتكنولوجيا وقد يعود سبب هذا التباين إلى الإمكانيات الموجودة بين مختلف المنظمات الجامعية سواء البشرية أو المادية واختلاف تعدد التخصصات الموجودة بين مختلف هياكل قطاع التعليم العالي .

غير أن الملاحظ أنما تنفقه الجزائر على البحث العلمي لا يزال ضعيفا إذ تقدر نسبة الإنفاق على الأرجح ما بين 0.14 و 0.28% من ناتج الدخل الإجمالي وفي أغلب الحالات لا تفوت هذه النسبة 1.5% من الناتج الداخلي الإجمالي.

أما فيما يتعلق بالموارد البشرية في هذا المجال سجلت التوقعات والأهداف إلى تعبئة 15915 باحث، من بينهم 11994 يعملون بصفة جزئية من أجل إنجاز 6026 مشروع بحث، غير أنه أمام بعض العجز المسجل في ميدان التأطير البيداغوجي في الموارد البشرية من أساتذة وباحثين على مستوى منظمات التعليم العالي¹.

ثالثا: أهم مشكلات واختلالات الجامعة الجزائرية

1 - مشكلات التعليم العالي بالجزائر

يعاني التعليم العالي بالجزائر من جملة من المشاكل نورد أهمها فيما يلي:

1-مشكلة صعوبة التمويل:

تعد الجزائر من بين الدول الأكثر إنفاقا على التعليم بصفة عامة وعلى التعليم العالي بصفة خاصة . فهي تفوق بعض الدول الغنية المنتجة للبتروول في إنفاقها وتمويلها للتعليم العالي وهذا حسب دراسة قام بها الأستاذ حامد عمار.²

لقد بات من الواضح في ضوء الإحصاءات والبيانات المتوفرة في الوقت الحالي انخفاض الدعم المؤسسات التعليم العالي، فبعد أن كانت 6.2% من الدخل القومي العام على المستوى العربي انحدرت إلى 5.8% وهذا الانخفاض إن دل على شيء فإنما يدل على انخفاض نسبي للتمويلات الموجودة في بعض البلدان العربية لفائدة التعليم، من بينها بلدان منتجة للنفط كالكويت والعراق والسعودية على أن هناك من الدول التي تمادت في تكثيف هذه التمويلات وتنميتها مهما كلفها ذلك من تضحيات جسام كالجزائر والمغرب والسودان ... الخ

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مديرية شبكات وأنظمة الإعلام والاتصال، مستخرجة من وثائق إدارية بتصرف، الجزائر 2004.

² محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

2- مشكلة الهياكل القاعدية والبنائات والتجهيزات.

بالرغم من العدد الكبير للمراكز الجامعية والجامعات الموزعة عبر التراب الوطني، إلا أن التعليم العالي بالجزائر ونظرا للإقبال الجماهيري المتزايد عليه باعتباره مصعدا اجتماعيا إلى الطبقات الاجتماعية الأعلى وباعتباره أحد الوسائل الرئيسية في تدوير الفوارق بين الطبقات يواجه قلة في الأبنية والمعدات والآلات والأدوات ويتطلب ذلك تغيير نظرة المجتمع تجاه ما ينفق من أموال على الجامعة، بحيث لا ينظر إليها على أنها مؤسسة خدمات وإنما مؤسسة إنتاج، إذ تضطلع الجامعة المسئولة إنتاج القوى البشرية والإطارات التي يحتاجها اقتصاد البلاد ولسد العجز أو التقليل من حجم مشكلة البنائات والتجهيزات، لجأت الجامعة إلى الاستحواذ على منشآت وأبنية من قطاعات أخرى لا تستغلها، بالرغم من أن هذه الأخيرة نادرا ما تكون مكيّفة لمهامها الجديدة.¹

3- مشكل الاختلال في التنظيم الإداري والعلمي:

إن الرصد المعرفي لمختلف القوانين المنظمة للجامعة (المرسوم الرئاسي رقم 544/83 والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 5/26 / 1987 : والرسوم التنفيذية رقم : 177/93 ومن خلال دراسة قام بها الدكتور لونيس أوقاسي حول الأنماط القيادية وأساليب التسيير المدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري خلص إلى تشخيص بعض الاختلالات في التنظيم الإداري والعلمي للجامعة وهذه الاختلالات هي: وعدم انسجام القانون النموذجي للجامعة المنصوص عليه رسميا في الجريدة الرسمية السنوات 1983-1987-1993 مع الاحتياجات التنظيمية للجامعة، مما أدى بالمجلس العلمي للجامعة باستحداث هياكل تنظيمية جديدة تغطي أدوارا تساعد على التحكم في سيرورات التسيير وتحسين الجامعة برئاسة عميد الجامعة، المجلس البيداغوجي برئاسة نائبه المكلف بالتخطيط والتوجيه ومجلس تسيير الجامعة برئاسة الأمين العام للجامعة.²

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

- إلى هيمنة المنطق الإداري المحض على عقليات مسؤولي مختلف مستويات التنظيم الجامعي.³

إلى عدم انسجام هذا النموذج التنظيمي مع المعطيات الديموغرافية والفيزيولوجية للمنظومة الجامعية الجزائرية، فالركيزة البشرية للمجلس التنظيمي هام مثل: مجلس توجيه الجامعة التي حددها القانون النموذجي صعبة التطبيق.

¹ محمد نبيل نوفل: تأملات في فلسفة التعليم الجامعي العربي، مكتب اليونيسكو التعليمي للتربية في البلاد العربية، 1999.

² بوحفص مباركي، وظائف الجامعة الناشئة بين الطموح والواقع، إصدارات مخبر التربية والتنمية، دار المغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

³ عبد الكريم بوصفصاف: الطلبة الجزائريون وثورة التحرير الكبرى، مجلة الطالب، جامعة قسنطينة، العدد الأول، 1983.

4- مشكلة ديمقراطية تسيير الجامعة

ونقصد بذلك مدى ملاءمة مختلف أنواع التطبيقات الديمقراطية لتسيير الجامعة وتتمحور هذه الإشكالية حول مسألتين تتفاوتان في الأهمية.¹

المسألة الأولى وهي الأساسية تتمثل في معرفة ما إذا كانت طبيعة الجامعة تسمح بتطبيق أحد أنواع الديمقراطية المطلقة أو التمثيلية بفروعها لتسييرها، تبعا لأهدافها الخاصة أي هل تسمح الغاية من وجود الجامعة بتطبيق الديمقراطية الليبرالية؟ وأي نوع من أنواع الديمقراطية تتطلبه الطبيعة الخاصة بالجامعة؟ ويجب أن نذكر بأن أطراف التنظيم في الجامعة هم الأساتذة وهم موظفون تسري عليهم كافة القوانين المنظمة لشؤون العمال ويخضعون لنظام الوظيف العمومي مثلهم في ذلك مثل أي عامل تابع لقطاع الدولة مهمته الأساسية إنتاج المعرفة كما أن العامل في المصنع يقوم بإنتاج السلع والأدوات مع بعض الخصوصية وهي أنهم مثل العملة النادرة بحسب تكوينهم ونوعية الإنتاج الذي يقدمونه وهو غير متاح لجميع الناس.

أما المسألة الثانية: وهي فرعية وأقل وزنا لتعلقها بطرف جامعي واحد فقط وهم الطلبة فمعالجتها ستكون سهلة إذا ما احترمت أبسط قواعد الديمقراطية المعمول بها في المشاركة في اتخاذ القرارات، فالمهم هو احترام مبدأ المشاركة والديموقراطية مثلما هو مطلوب في حال الأساتذة بمختلف أصنافهم، مع احترام نسبية المستويات والقدرات بين مختلف الأطراف الجامعية.

إصلاحات الجامعة الجزائرية

تمر الإصلاحات في التعليم العالي حتما عبر إعداد إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي، وذلك سواء على مستوى التسيير أو الأداء ومردودية الجامعة الجزائرية، إن هذا الإصلاح يرتكز على مبادئ منها:²

- ضمان تكوين نوعي، يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي.

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

- تطوير ميكانزمات التكيف المستمر مع تطور الحرف.

- تقوية المهمة الثقافية للجامعة، بترقية القيم العالمية التي يعبر عنها الفكر الجامعي خاصة تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الآخر.

- تمكينها من التفتح أكثر على التطور العالمي و على الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا.

¹ نبيل بوزيد: التربية والتعليم في الوطن العربي ومواجهة التحريات، سلسلة إصدارات مخبر التنمية والتربية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران 2004.

² وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرجع السابق، ص ص 6-7.

يتمثل جوهر الاصلاحات في نقطتين :

- إعادة تنظيم المنظمة الجامعية: ويتعلق الأمر بقانون 98-253 ، الذي أسس نظام الكليات خلفا لنظام المعاهد، وتعتبر المرحلة الحالية كمرحلة تجسيد هذا التنظيم من حيث تطبيق نظام الكليات بما يحتويه من استقلالية في تسيير شؤونها عبر إنشاء هيئات الكلية كمجلس إدارة الكلية و المجلس العلمي لها .

أما الشق الثاني فيرتبط بالتحول تدريجيا في مجال التكوين إلى نظام LNID.

يعتمد نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه في هيكلته على ثلاث مراحل تكوينية، تتوج كل واحدة منها بشهادة جامعية:

1

- مرحلة أولى : و يقصد بها شهادة البكالوريا +3، وتتوج بشهادة الليسانس.

- مرحلة ثانية: ويقصد بها شهادة البكالوريا +5، وتتوج بشهادة الماستر.

- مرحلة ثالثة : ويقصد بها شهادة البكالوريا +8، وتتوج بشهادة الدكتوراه.

وفي كل مرحلة من هذه المراحل تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات لكل مرحلة.

- وتتميز وحدة التعليم بكونها قابلة للاحتفاظ والتحويل، وهذا يعني أن الحصول عليها يكون نهائيا ويمكن استعماله

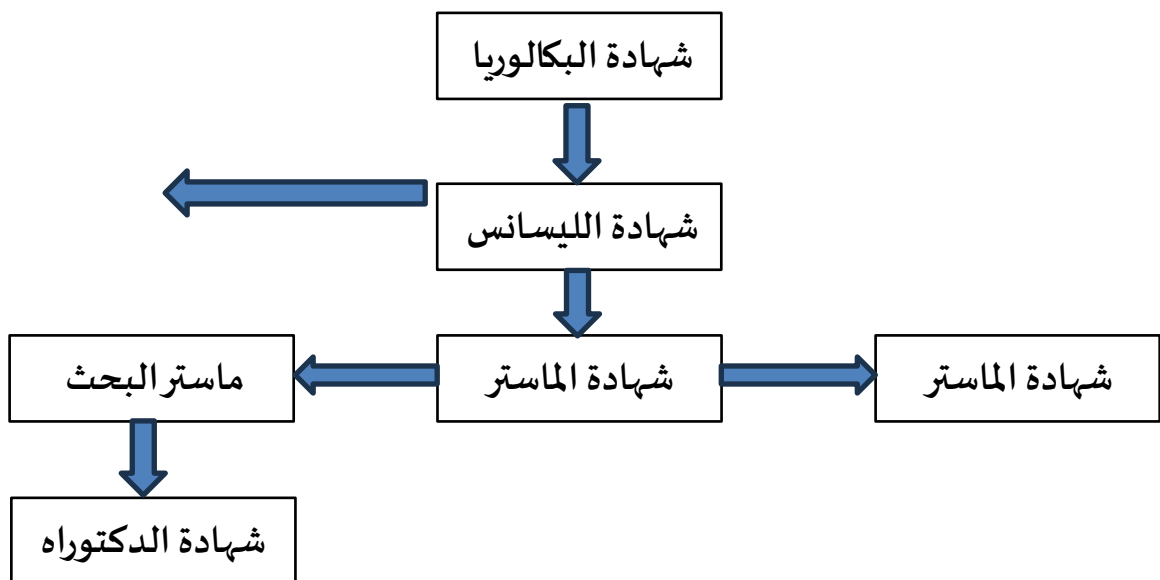
مسار تكويني آخر .

- يمكن هذا الاحتفاظ وهذا التحويل من فتح معابر بين مختلف المسارات التكوينية ويخلق حركية لدى الطلبة

الذين بإمكانهم متابعة الدراسة في مسار تكويني جامعي ناتج عن اختيارهم.

- يكون الانتقال سداسيا .

الشكل رقم (02): الرسم البياني العام لنظام "ل م د"



1 المرجع نفسه، ص 7.

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: ملف إصلاح التعليم العالي"، جانفي 2004، ص 09.

بعض مميزات نظام "ل م د"

زيادة على الفوائد التي توفرها هيكلية التكوينات، كونها بسيطة وواضحة القراءة وتقتصر على ثلاث شهادات، يركز النظام الجديد "ل م د" على رؤية أكثر انسجاما بخصوص توفير التكوينات تكون هذه العروض على شكل "مجالات" وتنظم في شكل مسارات نموذجية. إن العرض الجديد للتكوينات منظم داخل مجالات كبيرة والمجال عبارة عن تجمع تخصصات عدة على شكل مجموعة منسجمة من ناحية المنافذ المهنية التي تؤدي إليها نذكر على سبيل المثال، نموذج من المجالات أو عائلات الشعب:¹

- العلوم الإنسانية والاجتماعية. العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية والتسيير .
- العلوم الدقيقة و التكنولوجيا (الرياضيات، الإعلام الآلي، الفيزياء، الكيمياء وعلم الهندسة). علوم الصحة (الطب، الصيدلة، طب الأسنان والبيطرة). ضمن كل المجالات، تعرف بعض المسارات النموذجية التي هي عبارة عن تخصصات أو اختيارات.²

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرجع السابق، ص 10.



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أسلوب الحصر.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة.

2- المقابلة.



أولاً: مجالات الدراسة الميدانية

1- المجال المكاني:

يعتبر المجال المكاني الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يمكن المجال دراستنا الحالية لمرسوم بدراسة ميدانية في جامعة عباس لغرور خنشلة وبالتحديد بإدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. حيث تعتبر جامعة عباس لغرور، هي جامعة حكومية جزائرية بولاية خنشلة، تأسست عام 2001، كمركز جامعي وأصبحت جامعة بعد ذلك في عام 2012¹، حيث تتكون جامعة خنشلة من ست كليات تشرف منها على تسيير الأنشطة البيداغوجية والبحثية في ميادين التكوين التابعة له وتضم كل كلية مجموعة من الأقسام والمخبر البحثية، كما لها إصدارات ومجالات علمية محكمة² حيث تم تأسيس مركز جامعة خنشلة بموجب مرسوم رقم 01-278 من 18 سبتمبر 2001 وتألّف من معهدين- معهد الآداب واللغات- معهد العلوم القانونية والإدارية³. وتعتبر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية أحد معاهد جامعة عباس لغرور - بولاية خنشلة طريق عين البيضاء تم تدشينها بتاريخ 2018 وتتكون من معهدين مختلفين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية حيث تحتوي كلية العلوم الاجتماعية على 03 تخصصات متاحة وهو علم النفس، وعلم الاجتماع والفلسفة أما العلوم الإنسانية على تخصصين تخصص الاعلام والاتصال والتاريخ، حيث بلغ المجموع الكلي للأساتذة الباحثين 106 موزعين على العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث يبلغ عدد الطلبة بالكلية حوالي 1568 طالب موزع على الفرعين.

وستجرى دراستنا الميدانية داخل إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والتي تبدأ أولاً بعمادة الكلية.

1- عميد الكلية: من مهامه رئاسة كافة الهياكل كنياب للمدير.

2- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة تتجلى أعماله في تقديم حلول لمشاكل الطلبة عن

كافة المجالات سواء في التدريس أو التقييم والاحصائيات وتنقسم إلى 03 رؤساء. أنظر للملحق رقم 01

- رئيس مصلحة التدريس.

- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

- رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام.

4- نائب العميد بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية وتنقسم أيضا إلى رؤساء.

¹ جامعة عباس لغرور خنشلة، دار الحكمة- ويكيبيديا. متاح على الموقع التالي: <https://www.daral Hikma.org> تم الاطلاع عليه يوم 2024-04-15 على الساعة 17:04.

² جامعة عباس لغرور خنشلة، متاح على الموقع التالي: <https://univ.khenchela.com> تم الاطلاع عليه يوم 2024-04-25 على الساعة 13:53

³ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (19 سبتمبر 2001)، مرسوم تنفيذي رقم 01-278 معين في 18 سبتمبر 2001 يتضمن احداث مركز جامعي بخنشلة الجريدة الرسمية الجزائرية (53): 27 اطلع عليه بتاريخ 2024/04/25 على الساعة 17:23.

- رئيس مصلحة متابعة- التكوين فيما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
- 5- الأمانة العامة وتنقسم إلى رئيس واحد وأربعة مصالح كل مصلحة لديها مجموعة من المهام.
- رئيس مكتب الأمن الداخلي: وتسهر على توفر الأمن بالكلية.
- 1- مصلحة المستخدمين: وتقوم بما يلي:
 - المتابعة الميدانية للعمال.
 - متابعة الحالة القانونية والمهنية للعمال.
 - إعداد الأجور.
 - التصريحات بالمرتبات والأجور.
 - وتنقسم إلى فرعين: فرع خاص بأساتذة الكلية.
 - فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون.
- 2- مصلحة الميزانية والمحاسبة: لها مجموعة من المهام تتمثل في:
 - إعداد المحاسبة اليومية.
 - إعداد الميزانية الشهرية.
 - القيام بعمليات الجرد.
 - وتنقسم إلى فرعين: فرع الميزانية وفرع المحاسبة.
- 3- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية أو الرياضية.
- 4- مصلحة الوسائل والصيانة: وتحرس على مرين والإنتاجية بالكلية وتنقسم إلى نوعين فرع الوسائل.
- فرع الصيانة.
- 2- المجال الزمني: ويقصد به الزمن المستغرق في إجراء الدراسة بدأ من اختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع الذي كان بتاريخ 09-09-2023 ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في هذا الموضوع وبدأنا بجمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع وذلك بنية ضبط أساسيات الموضوع جيد في انتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وبعد الموافقة تم اسناد الموضوع بصفة رسمية في 10/11/2023، تم تحديد موعد مع الأستاذ المشرف أين تم اتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث والمتمثلة في ضبط متغيرات الدراسة في أبعاد مؤشرات الموضوع مع ضبط التساؤلات وفرضيات الدراسة وصياغة

الإشكالية الأولية بالإضافة إلى تعديلها وأيضاً وضعنا خطة مبدئية للدراسة وبعد إجراءات التعديلات اللازمة والموافقة عليهما من طرف المشرف وتصحيحها بشكل نهائي تم الولوج والشروع في الفصول النظرية.

المرحلة الثانية: تضمنت هذه المرحلة الانتهاء من الفصول النظرية بعد ضبط الخطة وكل العناصر الأساسية المتعلقة بالمتغيرين و تم النزول للميدان يوم 19 مارس 2024، وتم المصادقة على الطلب الخطي من طرف الأمين العام للكلية بنفس التاريخ، ومن ثم تقدمنا للإدارة.

ومن تلك الفترة إلى غاية 17 أفريل قمنا بإعداد دليل المقابلة وعرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من أجل إعطاء بعض الملاحظات والتصويبات.

المرحلة الثالثة: انطلقت هذه المدة من تاريخ النزول للميدان إلى غاية الوصول لتفريغ البيانات حيث بدأت من يوم 27 أفريل 2024، وانتهت يوم 17 ماي 2024 ووضعنا النتائج النهائية يوم 20/05/2024

3- المجال البشري: يتضح المجال البشري في دراستنا الحالية والتي نبحت من خلالها على دور التسيير الإداري في ترقية الجامعة الجزائرية داخل إدارة جامعة عباس لغرور- خنشلة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية البالغ عددهم من 36 عامل الذين هم في حالة نشاط فعلي وغير مترشحين موزعين بين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. أنظر الملحق رقم 05

وذلك بناء على الوثيقة الرسمية المقدمة من مكتب الموارد البشرية والموزعين كالتالي:

استمارة المعلومات للسنة المالية 2024								
التعداد الحقيقي للموظفين الإداريين	المجموع الكلي للأساتذة الباحثين	التعداد الحقيقي للأساتذة 2024/01/28					المؤسسة جامعة عباس لغرور خنشلة	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
		PROF	MCA	MCB	MAA	MAB		
27	3	2		1			عمادة الكلية	
5	60	8	19		9	9	15	قسم العلوم الاجتماعية
4	43	3	19		6	10	5	قسم العلوم الإنسانية
36	106	11	40		16	19	20	المجموع

ثانيا: منهج الدراسة

• المنهج المعتمد في الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي لأنه مناسب لموضوع بحثنا بما أننا نبحت عم الدور الذي يلعبه التسيير الإداري في ترقية الجامعة الجزائرية من خلال وصفه وفي الوقت الراهن.

المنهج الوصفي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة أو صيغة اجتماعية أو مشكلة اجتماعية لسكان معينين، ويرى البعض أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

يتم المنهج الوصفي على دراسة ظاهرة المشكلة كما هي في الواقع ووصف وضعها الراهن، كما يهتم بالتعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها وخصائصها وطبيعتها ومعرفة أسبابها وسبل التحكم فيها معتمدا على تجميع البيانات وتحليلها وبالتالي استخلاص النتائج بغرض معالجة المشكلة ثم تصميمها طبق لمجموعة من القواعد الخاصة بجمع المعلومات والحقائق وتصنيفها ومقارنتها وتفسيرها.²

كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة

لقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل من الإطار النظري والميداني، وذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتعمق في تفسير كل من متغيراتها كما تم توظيفه من خلال جمع البيانات بواسطة أدوات الملاحظة والمقابلة ومن ثم تحليلها وتفسيرها بناء على فرضيات الدراسة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لولاية خنشلة والبالغ عدده 36 عاملا إداريا حسب معلومات مصلحة الكلية وتقد تم سحب جميع مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل.

طريقة الحصر الشامل:

وهي دراسة شاملة لجميع مفردات البحث التي تشكل المشكلة أو الدراسة حيث يتم جمع البيانات لجميع أفراد المجتمع مثال ذلك التعدادات السكانية ويمكننا إيجاز ذلك أهم فوائد وعيوب هذه الطريقة.

¹ عمار بوحرش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001، ص 38.

² محمد عوض العيادي: إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث، مركز الكتاب للنشر، بدون مكان النشر، ط1،

2005، ص 60.

فائدتها

- استخراج نسب لها أهميتها ودلالاتها في تفسير الظواهر الاجتماعية مثل نسب المواليد.
- تساعد على التنبؤات والتصورات المستقبلية وتحديد حجمها وأسبابها وكيفية معالجتها.

مميزاتها

- دقيقة النتائج التي تم التوصل إليها لأن النتائج جمعت من كل رد:
- يمكن تصميم النتائج على مجتمع ككل.
- تخلو من التحيز وخطأ الصدفة.

- عيوبه:

- تأخذ وقت وجهد كبير في جمع البيانات وتبريرها وتحليلها.
- تحتاج إلى جهاز إداري فني كنز ومدرب.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة: تعرف الملاحظة على أنها: "إحدى تقنيات المنهجية في جميع البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، أو المكتبية".¹

كما تعد الملاحظة البسيطة أساس الدراسة الميدانية وهي توجب الحواس لمشادة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جانب ذلك السلوك وخصائصه.

والملاحظة البسيطة قسمت أيضا الملاحظة بغير المشاركة فهي لا تتطلب أكثر من النظر أو الاستمتاع ومتابعة موقف اجتماعي معين دون مشاركة فعلية فيه.²

ومن خلال مشاهدتنا وملاحظتنا لمهارات التسيير والتخطيط ودوره في تفصيل التسيير الإداري بمختلف أليات داخل المؤسسة الجامعية برزت لدينا مجموعة من التساؤلات والتي عبرنا عنها في الإشكالية كما أفادتنا الملاحظة في الاطلاع على بعض المعلومات الأولية حول أليات تفعيل التسيير الإداري. أنظر للملحق رقم 03

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، زار عباس للطباعة والنشر بوزريعة

² عمار بوحوش ومحمد محمود الدنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 81.

2- المقابلة

تعد المقابلة من أفضل وسائل جمع البيانات، وهي عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث والمبحوثين، ولنجاح المقابلة يجب ان يكون هناك تعاون وتفاعلا إيجابيا بين الباحث والمبحوث. تعرف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته.¹ أنظر للملحق رقم 04

¹ رشيد السبتي، محاضرات في مقياس المدراس والمناهج، السنة الأولى (جذع مشترك) المجموعة الرابعة- السداسي الثاني، 2019-2020.



الفصل الخامس: عرض وتفريغ البيانات واستخلاص النتائج

أولاً: تحليل البيانات وعرضها.

ثانياً: استخلاص النتائج.

أ- في ضوء الفرضيات.

ب- في ضوء الدراسات السابقة.

ج- في ضوء المقاربة النظرية.

ثالثاً: النتيجة العامة



تحليل ومناقشة نتائج أداة المقابلة الخاصة بالإداريين:

أ- تحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث:

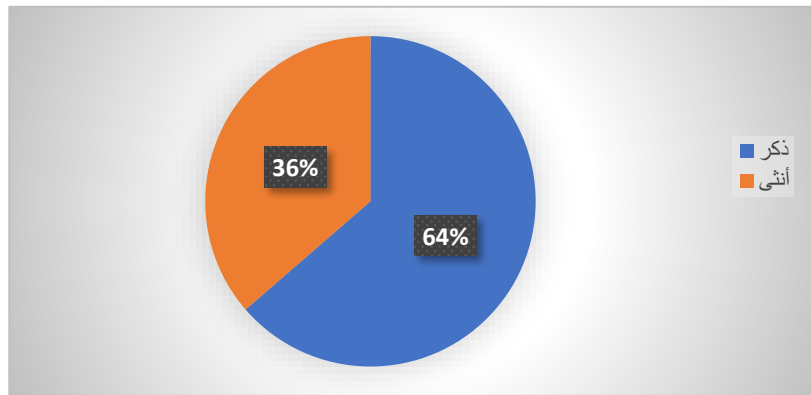
- تحليل خصائص أفراد الدراسة حسب متغير النوع:

الجدول رقم (7): جدول يوضح أفراد الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرارات	النوع	الاحتمالات
36%	23	ذكر	
63%	13	أنثى	
100%	36	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج دليل المقابلة من محور البيانات الشخصية

الشكل رقم (3) دائرة نسبية توضح أفراد الدراسة حسب متغير النوع



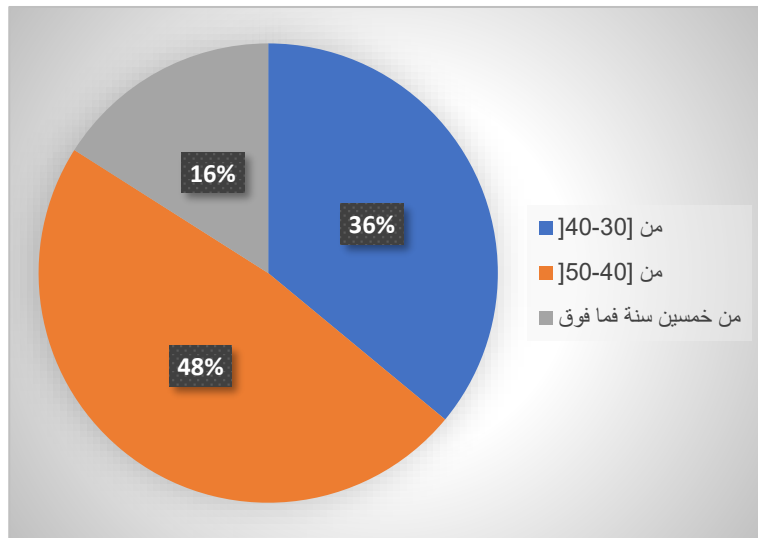
من خلال احصائيات الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) والذي يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير النوع ويتضح أن اغلبية العمال هم الذكور إذا قدرت نسبتهم ب 63% في حين قدرت نسبة الإناث ب 36% داخل المؤسسة وهي ما يعادل 13 امرأة وهذا ما يدل على أن النوع ذكر يتمتع بقدرات عديدة تسمح له بممارسة وظائف التسييرية مثل: التخطيط، إصدار الأوامر، تحمل المسؤولية، الإشراف التنسيق، في حين أن الإناث يتميزون بالعزوف هم عن تولي المناصب القيادية التسييرية الكبرى وهذا طبعا يعود إلى شخصها وطبيعتها كمرأة والتي تجعلها أكثر خجلا في المواقف التي تستدعي شجاعة للمواجهة وإصدار القرارات وإلى تخونها أيضا من تحمل المسؤولية التي تزيدها أعباء نظرا إلى أدوارها الاجتماعية الأخرى بالزوجة وأم غيرها.

تحليل خصائص أفراد الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن	الاحتمالات
36%	13	من [40-30]	
48%	17	من [50-40]	
16%	06	من خمسين سنة فما فوق	
100%	36	المجموع	

الشكل رقم (4) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن



من خلال احصائيات الجدول رقم (8) والشكل رقم (4) والذي يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن يتضح أن معظم المبحوثين تتراوح اعمارهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة قدرت 1.48 والفئة والتي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة حيث تمثلت نسبتهم 16% أي 06 من الأفراد فقط وهذا ما يدل على أن المناصب التسييرية القيادية في المؤسسة تحتاج إلى أشخاص كبار السن وذلك لما يحملونه من خبرة وقدرة وقدرة تسييرية واستراتيجيات تسمح لهم بمزاولة مهامهم كما أن هذا متغير السن قد يحقق نوعا من الاحترام للمسؤولين من طرف الطلبة داخل المؤسسة.

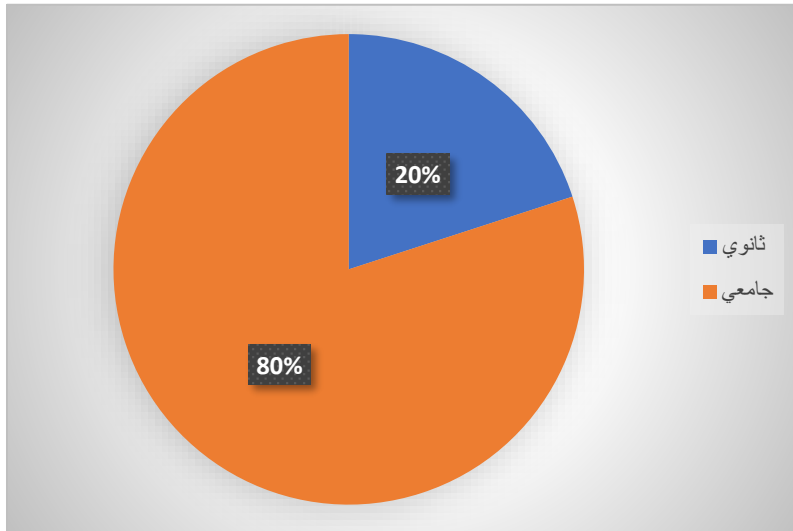
تحليل خصائص أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى	
		الاحتمالات	التعليمي
20%	07		ثانوي
80%	29		جامعي
100%	30		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج دليل المقابلة من محور البيانات الشخصية

الشكل رقم (5) دائرة نسبية توضح أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول رقم (9) والشكل رقم (05) اللذان يوضحان توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي اتضح أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي إذا قدرت نسبتهم ب 80% في حين أن نسبة الإداريين ذوي المستوى التعليمي الثانوي قدرت نسبتهم ب 20% وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بالمستوى الجامعي وهذا ما يدل على أن المناصب التسييرية داخل المؤسسة تتطلب وتشترط المستوى الجامعي في التوظيف لأن الوظائف التسييرية هي من المهن التي تحتاج إلى جانب الفكري التقني أكثر منه يدوي في حين أن المستوى الثانوي فلا يسمح لصاحبه بلوغ المناصب التسييرية بالاعتماد على عنصر الخبرة أو الترقية فقط.

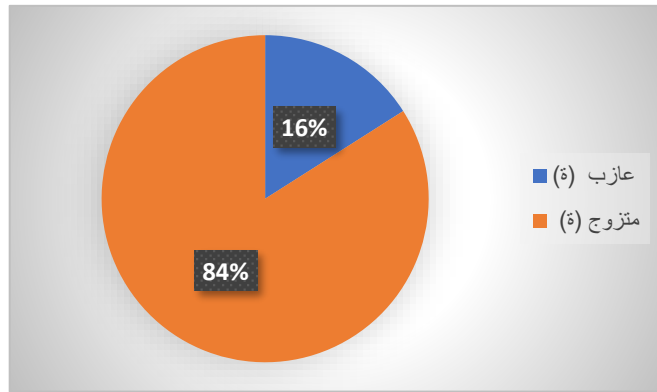
تحليل خصائص أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (10) جدول يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي	الاحتمالات
16%	06		عازب (ة)
84%	30		متزوج (ة)
100%	36		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج دليل المقابلة من محور البيانات الشخصية.

الشكل رقم (6) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



يتوضح من خلال الجدول رقم (10) أو الشكل رقم (06) واللذان يوضحان توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية أن أغلبية المبحوثين متزوجين، إذ قدرت نسبتهم 84% في حين أن فئة العزاب قدرت ب 16% من النسبة الاجمالية للإجابات وهذا يعود إلى مجموعة من العوامل أهمها السن فأغلبية المبحوثين هم كبار في السن كما أنهم يشغلون مناصب إدارية تسييرية تمنحهم أجدر جيدة تمكنهم من تكوين أسرة، وقد تعود هذه العوامل بالفائدة على المؤسسة في حين أنهم مستقرين ماديا واجتماعيا وكذلك لديهم القدرة الكافية على تحمل المسؤولية والمشاق

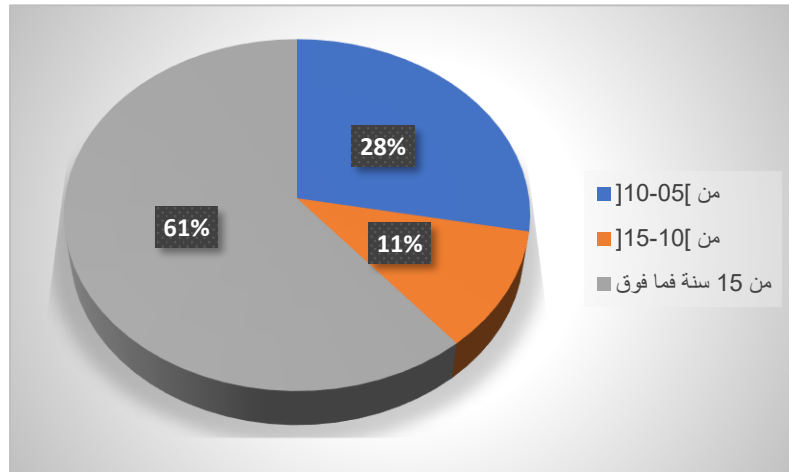
تحليل خصائص أفراد دراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الاحتمالات	السن	التكرارات	النسبة المئوية
من [10-05]	10	28%	
من [15-10]	04	11%	
من 15 سنة فما فوق	22	61%	
المجموع	36	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج دليل المقابلة من محور البيانات الشخصية.

الشكل رقم (7) دائرة نسبية توضح أفراد الدراسة حسب متغيره الخبرة المهنية



من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (7) واللذان يوضحان توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية يتضح ان اغلبية المبحوثين لديهم خبرة في مجال الإدارة تفوق 15 سنة حيث كانت نسبتهم 61% تليها فئة الإداريين الذين لديهم خبرة تتراوح من [15-10] قدرت نسبتهم ب 11% ثم اخيرا فئة الإداريين لديهم خبرة تتراوح من [10-05] سنوات والتي قدرت نسبتهم ب 28% متوسطة إلى العمر إلى حد قريب وهذا يدل على أن معظم الإداريين في المؤسسة لديهم خبرة طويلة في العمل الإداري وهذا ما يسهل عليهم معرفة أدق تفاصيل مهامهم وكذلك أن الخبرة تخلق لدى المسؤول فرعا من الولاء للمؤسسة وبالتالي يعمل جاهدا على الحفاظ على استمراريتهم وتحقيق أهدافها ومحاولة ترتيبها وتطوير المؤسسة والوصول بها للنجاح كما انها قد تمنحه الخبرة ثقة في إصدار قراراته وأسلوب تعامله مع العاملين.

الجدول رقم (12) يوضح تحكم الإدارة في كافة شؤون المؤسسة الجامعية

النسبة المئوية	التكرارات	تحكم الإدارة في كافة شؤون المؤسسة الجامعية الاحتمالات
30%	11	نعم تتحكم الإدارة في كافة شؤون المؤسسة الجامعية
70%	25	لا تتحكم الإدارة في كافة شؤون المؤسسة الجامعية
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج سؤال رقم (01) من أسئلة دليل المقابلة

من خلال معطيات الجدول أعلاه رقم (12) يتضح أن معظم المبحوثون يجدون أن الإدارة هي العصب الأساسي لتسيير وذلك بالنسبة 70% حيث أن الجامعة عبارة عن مؤسسة حكومية اجتماعية تربوية إذا كان لا يكون تسيير يقوده فريق القادة والمسيرين لعمت الفوضى وانتشلت المؤسسة حيث أن الإدارة هي القلب النابض للمؤسسة حيث أنها نشاط يعتمد على التفكير في انجاز العمل والتنظيم المستمر للأفراد والموارد لإنجاز أهداف ديناميكية فالإدارة هي التي تنبأ، تخطط، تنظم تصدر الأوامر وتنسق وتراقب وبالتالي حسب المبحوثين فالإدارة تتحكم في كافة شؤون المؤسسة وهناك من يرى عكس ذلك أن الإدارة تتحكم في أعداد محدودة وليس كلها أي أنها جزئية فقط وقدرت نسبتهم ب 30% وهذا ما يبرز أن الإداريين يعيدون على ان الإدارة هي العمود الفقري للمؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها لأن بدونها لا يمكن للمؤسسة أن تحقق شيئاً من أهدافها.

الجدول رقم (13) يوضح النظام المنتهج في التسيير الحالي مقارنة بالنتائج المتحصل عليها.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي الاحتمالات
17%	06	جيد
83%	30	ضعيف
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج سؤال رقم (02) من أسئلة دليل المقابلة

من خلال الجدول رقم 13 يتضح أن أغلبية الإداريين يرون أن النظام المنتهج داخل المؤسسة الجامعية لا يساير الواقع خطوط عريضة على ورق ولا يوجد تطبيق أيضا يرون أيضا أن التطبيق المنتهج في المؤسسة تغيرت حيث أن في السابق كان النظام ينص على تعليمات تكون في شكل هرم القرارات تأتي من الأعلى إلى الأسفل أي من الرئيس إلى المرؤوس والآن أصبح النظام ديمقراطي أصبح إشارك العامل في عملية اتخاذ القرار في شكل مقترحات وآراء قابلة للرفض وبالتالي عملية التعبير في النظام المنتهج أثرت سلبا في التسيير الحالي وأصبحت النتائج ضعيفة نظرا للقرارات وعملية التحكم في حين هناك من يرى ان يوجد تحسن ملحوظ مقارنة بالأعوام الماضية ومقارنة بالنتائج والأهداف المتحصل عليها وقد قارنا نسبتهم ب 17% في حين ان نصف المبحوثين يرون انها ضعيفة تماما كما ذكرنا سابقا وقد قارنا نسبتهم ب 83% وهذا ما يفسر أن الإداريين داخل المؤسسة الجامعية يسعون إلى إضافة مجموعة من اقتراحات وبعض التحسينات التي تمس عملية التسيير كما أن لا بد من أن تكون هناك خبرة لكل عامل من أجل مشاركة في عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (14) يبين الآراء في الاطارات المكلفة بإدارة التسيير داخل المؤسسة الجامعية وهل هي مؤهلة ام غير مؤهلة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مؤهلة	12	34%
غير مؤهلة	24	66%
المجموع	36	100%

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج السؤال رقم 04 من دليل المقابلة.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ ان نسبة 66% من الإداريين غير مؤهلين للقيام بهمة التسيير الإداري ونقص فادح في الاطارات وذلك يرجع الدورات التكوينية داخل المؤسسة بشكل فادح جدا حيث ان نمط الإداري تعبير عن السابق من النمط الورقي الى النمط الرقمي الالكتروني وبالتالي يجب القيام بدورات تكوينية لتأهيل الاطارات واكتساب الخبرة التي تأهله لمراتبة العصر الرقمي والذكاء الاصطناعي حيث اصبح جميع التواصل والمهام عبر الإيميل ومعظم الخدمات بل كلها اصبحت تتم بشكل تكنولوجي متطور ولا يوجد تداريب على مستوى الوطن وهذا مما اثر بشكل سلبي على الكفاءات في حين نسبة 34% يرون ان هناك المؤهلة والغير مؤهلى في نفس الوقت حيث هناك من يرى ان التوظيف في الادارة لا يتم على اساس الشهادة ويتوجب الحصول على شهادة علمية او الوصول لاطار مكلف بالتسيير يتم بالخبرة او من خلال نظام الترقيّة لبلوغ مناصب القيادة ويمكن القول ان هناك من هو مؤهل للقيام بعملية التسيير بما لديه من خبرة بنسبة 34.34% وهناك من هو غير مؤهل لذلك بنسبة

الجدول رقم (15) يوضح مدى وجوب تأهيل المفترين للقيام بالتسيير الاداري رغبة في تحسين النتائج والمردود

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مؤهلة	36	100%
غير مؤهلة	0	0%
المجموع	36	100%

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج السؤال 05 من دليل المقابلة

اعتمادا على مناقشة وتحليل السؤال 05 يتبين لنا ان يجب الحرص على تأهيل المؤطرين وخاصة كما ذكرنا سابق التغيير في نمط الادارة حيث ان التقدم التكنولوجي غير التسيير بل من الممكن ان هناك وظائف ستختفي ووظائف ستظهر ويتجلى ذلك في نسبة 100%. ان عملية تأهيل واجبة جدا وضرورية للقيام بعملية التسيير حيث أن عملية التسيير يشرف عليها القادة واصحاب المناصب العليا وقسم العمادة من خلال دورات تكوينية وتكون بصفة دورية مستمرة وتطوير العامل واكتسابه معرفة وخبرة في الجانب التكنولوجي والرقمي.

الجدول رقم (16) يوضح التسيير الإداري الجيد يشاهم بشكل مباشر في ترقية وتطوير المؤسسة الجامعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم التسيير الإداري يساهم بشكل مباشر في ترقية المؤسسة الجامعية	36	100%
لا يساهم التسيير الإداري يساهم بشكل مباشر في ترقية وتطوير المؤسسة الجامعية	0	0
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج سؤال رقم (06) من أسئلة دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (16) ان أغلبية الإداريين لديهم ثقة تامة بمدى مساهمة التسيير الإداري في ترقية الجامعة إذ اعتبر المبحوثين أن التسيير الإداري الناجح هو العمود الفقري الذي تركز عليه المؤسسة وهذا مؤشر أيضا على أن التسيير الإداري السيء يعتبر سببا في فشل المؤسسة حيث أن الإدارة عبارة عن سلسلة من الوظائف حيث ان أبسط وظيفته وأبسط موظف داخل هذا النسق لديه دور كبير ويؤثر على نجاح الجامعة وترقيتها فيها

كالجسم الكائن البشري إذا اختل عضو داخل المنشأة سطت وفشلت والعملية الإدارية لا تتم إلا بتكامل وتداعي جميع الأعضاء كل حسب دوره ومهمته داخل هذا التنظيم

الجدول رقم (17) يوضح رؤية التسيير الإداري السيء ودوره في أي مؤسسة هو من بين عوامل فشل المؤسسة وركودها.

النسبة المئوية	التكرارات	التسيير الإداري السيء ودوره في أي مؤسسة الاحتمالات
100%	36	نعم التسيير الإداري يساهم بشكل مباشر في ترقية المؤسسة الجامعية
0	0	لا يساهم التسيير الإداري يساهم بشكل مباشر في ترقية وتطوير المؤسسة الجامعية
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج سؤال رقم (07) من أسئلة دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن أغلبية إجابات المبحوثين تتمحور كلها في أنهم أكدوا أن التسيير الإداري سيء انعكس ذلك على فعالية ونجاح المؤسسة والعكس صحيح وقدرت نسبة اجاباتهم ب 100% إذ تدل هذه النسبة المؤكدة على ان التسيير العمل الإداري أساسي وضروري للعمل وذلك لأنه يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وتسهر على سهر المؤسسة وسيرها الحسن من خلال التخطيط الجيد والتنظيم المتقن للعمل والتوجيه السليم واعتماد الرقابة والأساليب المختلفة وكلما كان التسيير ناجحا قاد المؤسسة نحو الرقي وكلما كان سيئا أثر ذلك بالسلب على انحطاط المؤسسة الجامعية وتحللها وذلك يدل أن المبحوثين أكدوا الدور الذي يلعبه التسيير داخل مؤسساتهم.

الجدول رقم (18) يوضح من يقوم بعملية التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة الجامعية

النسبة المئوية	التكرارات	طريقة المشاركة في اتخاذ القرار الاحتمالات
34%	12	المركزية في اتخاذ القرار
66%	24	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
100%	36	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج السؤال رقم (08) من دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (18) ان معظم المسؤولين في المؤسسة يرون ان الفريق الاداري ككل لديه اشراك في عملية التخطيط والتنظيم والاشراف على الاوامر بداية من المدير ونوابه وعمادة الكلية فهناك فريق متكامل ولا تقتصر عمالية التنظيم والتخطيط على شخص فقط واذا قدرت نسبتهم ب 83... كما يرون ان معظم القرارات التخطيطية والتنظيمية تقوم بها الادارة المركزية لان كلية العلوم الاجتماعية والانسانية من المؤسسات الصغرى التنفيذية والكلية هي عبارة عن جزء فقط او فرع من جامعة عباس لغرور في حين ان 17% اجابوا ان عملية التخطيط والتنظيم تقتصر على مدير الجامعة فقط وعلى العموم هذا يفسر ان الاداريين يرون ان فريق الادارة كل يعمل باتحاد لضمان التسيير الامثل للمؤسسة والوصول لترقيتها.

الجواب على من يقوم بعملية الرقابة

الغرض من السؤال معرفة من يقوم بعملية الرقابة

تحليل ومناقشة هذا السؤال رقم 09 من دليل المقابلة نلاحظ ان كل الاجابات تتمركز في ان رؤساء الاقسام هم من يقومون بعملية الرقابة وخاصة فيما يتعلق بالامور الادارية والسيرورة الحسنة للعمل وايضا مايسى بمصلحة المستخدمين او الامانة العامة اي في كل مصلحة لديهم مسؤول مباشر

جدول رقم(19) يوضح في اي فترة تتم عملية الرقابة ؟ الفترة الصباحية ام المسائية

النسبة المئوية	التكرارات	تتم عملية الرقابة؟ في الفترة الصباحية أم المسائية	الاحتمالات
70%	25	مستمرة	
2%	01	على فترات	
24%	08	فترة صباحية	
5%	02	فترة مسائية	
100%	36	المجموع	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج السؤال رقم 10 من دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (19) ان معظم الاداريين يقيمون عملية الرقابة على العاملين في المؤسسة على انها عملية مستمرة ومتواصلة وانقطاعها بانقطاع الانشطة بنسبة 70%. وهناك من يرى انها تتم على فترات متقطعة وفترة الرقابة تتم غالبا في الفترة الصباحية بنسبة 24% كما ان الاداريين يعتمدون اسلوب الرقابة في التسيير الجدول رقم(20) يوضح تأثير النظام المتبع على زيادة اداء الاداريين داخل المؤسسة الجامعية .

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير النظام المتبع على زيادة اداء الاداريين داخل المؤسسة الجامعية .	الاحتمالات
80%	26	يؤثر سلبا	
20%	10	يؤثر إيجابا	
100%	36	المجموع	

من اعداد الطلبة بالاعتماد على السؤال رقم (11) من دليل المقابلة

من خلال مناقشة نتائج الجدول رقم 20 نلاحظ ان نسبة 80% يرى الاداريين ان النظام الرقابي يؤثر سلبا على الانتاجية لان كثرة الرقابة تسبب نوعا من الضغوط النفسية للعامل الاداري ولا تجعله يتم واجباته براحة وتسبب له نوع من الانزعاج والقلق ومن هنا يرى المبحوث ان عملية النظام الرقابي من الاحسن ان تكون متقطعة وعلى فترات معينة وان لا تكون بصفة مستمرة بل تكون بصفة دورية ومتقطعة من حين لآخر كي لا تسبب نوع من الضغط وبالتالي العامل يجد ارتياحه في العمل وتكون سيرورة اداء الواجبات وبالتالي ايضا الحصول للاهداف المرجوة من خلال عمليات ووظائف التسيير المتعددة والتي تعتبر الرقابة من اهم هاته الوظائف فيه .

الجدول رقم (21) يوضح ان هناك اتصال دائم بين المديرين والعمال الإداريين

النسبة المئوية	التكرارات	هناك اتصال دائم بين المديرين والعمال الإداريين	الاحتمالات
100%	36	م	
0%	0	لا	
100%	36	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج السؤال رقم (12) من دليل المقابلة

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ ان بنسبة 100% من الاداريين لديهم اتصالات بين المديرين القادة والعمال الاداريين وهذا ما يؤكد على وجود حرص بالغ الاهمية من الطرفين على التواصل من اجل تكامل المهام المطلوبة من كل الطرف وذلك لما يحمل عملية الاتصال من اهمية بالغة جدا لتعزيز الجانب المعنوي للعمال وايضا الوصول لرضا الوظيفي وتحقيق ما يسمى بالولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية في حين انه لا يورد من يعارض هاته الفكرة وهذا ما يؤكد ان عملية الاتصال دائمة ومستمرة وبدونها لا يمكن انجاز اي مهمة .

الجدول رقم (22) يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات بين المديرين الإداريين والقادة

النسبة المئوية	التكرارات	طريقة المشاركة في اتخاذ القرار الاحتمالات
34%	12	المركزية في اتخاذ القرار
66%	24	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج سؤال رقم (13) من أسئلة دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (22) والذي يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب طريقة صنع القرار ان معظم الإداريين صرحوا ان عملية اتخاذ القرار تتم بالمشاركة مع العاملين إذا قدرت نسبتهم ب 66% في حين نسبة 34% من الإداريين كانت طريقتهم في صنع القرار واتخاذ طريقة مركزية إذ يعتبرون أن القرارات تأتي من الأعلى إلى الأسفل حيث أن نمط الإدارة تغير بمرور الوقت وأصبح العامل لديهم حتى في اتخاذ القرارات وخاصة العمال الذين لديهم خبرة عالية في الإدارة حيث أن قراراتهم تساهم بشكل إيجابي ومباشر في فعالية التسيير ومن خلال ذلك تبين أن أغلب المسؤولية يشاركون العاملين قبل اتخاذ أي قرارا وهذا ما يدل أن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة الجامعية تتم بطريقة ديمقراطية حيث أن ديمقراطية القرارات تساهم في الرفع من انتاجية الإداريين وتجعل لهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وبالتالي يكون الإداريين وتجعل لهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وبالتالي يكون الانعكاس ايجابي يضفي رقي لعملية التسيير بالإضافة إلى ذلك يعد كمؤشر لاعتماد المسؤولين على الأسلوب الديمقراطي في التسيير.

النتائج المستخلصة من اداة المقابلة

- تغلب العنصر الذكوري على حساب الاناث لدى اطارات المؤسسة
- ان اغلبية المسؤولين داخل المؤسسة يعتمدون على مشاركة العاملين كطريقة في اتخاذ القرارات وهذا مايعتبر كمؤشر يبرز الاسلوب الديمقراطي عند كافة الاداريين ويعتبر من الاساليب المعتمدة في التسيير الداخلي للجامعة
- تتحكم الادارة في كافة شؤون المؤسسة الجامعية.
- الرقابة المتشددة تؤثر سلبا على اداء العاملين داخل المؤسسة في حين اذا كانت الرقابة دورية وفي فترات متقطعة يكون اثرها اكثر ايجابا على الاداء الوظيفي للعامل.
- التسيير الاداري الجيد يساهم وبشكل مباشر في ترقية وتطوير المؤسسة الجامعية في حين اذا كان التسيير الاداري ينعكس ذلك على المؤسسة وبالتالي يكون من بين عوامل فشل المؤسسة وركودها وعدم استغلال الامكانيات المتاحة
- تقوم بعملية التخطيط والتنظيم كل الفريق الاداري والقادة المسيرين كالمدير والعميد ونوابه بالاضافة الى تنفيذ قرارات الاداري مركزية باعتبار كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جزء من جامعة عباس لغرور او عبارة عن هيئة تنفيذية.
- نقص فادح في الكفاءات والدورات التكوينية منعدمة.
- ضرورة ووجوب تاهيل المؤطرين للقيام بالتسيير الاداري رغبة في تحسين النتائج والمردود .
- التسيير الاداري والنظام المنتهج لا يساير النتائج المتحصل عليها داخل المؤسسة الجامعية اي لا علاقة له بالواقع
- يوجد اتصال دائم ومستمر بين القادة المسيرين والعمال الاداريين وذلك لاهميته ودوره في تعزيز الجانب المعنوي والانساني للاداريين الموظفين.
- من ضمن الاساليب المعتمدة في التسيير الداخلي الاداري للمؤسسة الجامعية الاسلوب الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانيا استخلاص النتائج

أ-في ضوء الفرضيات

-مناقشة نتائج الفرضية الاولى

تنص الفرضية الاولى على ان التنظيم والتخطيط له مساهمة في زيادة ترقية جامعة عباس لغرور -خنشلة- يتضح لنا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها والتحليل المختلفة على ان التنظيم والتخطيط يلعب دور هام في زيادة ترقية الجامعة وذلك من خلال ان :

-يقوم بعملية التخطيط والتنظيم الادارة المركزية وعمادة الكلية والفريق الاداري من المدير ورؤساته وهذا ما اكده 83% من نسبه المبحوثين .

-يعتبر التخطيط والتنظيم من اهم الوظائف في عملية التسيير .

-سيرورة عملية التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة الجامعية

-يؤكد معظم الاداريين على على ضرورة الخبرة واتباع نظام الترقية للوصول الى المناصب التسيرية القيادية والاشراف على التخطيط والتنظيم.

- من خلال النتائج المتوصل اليها وجدنا ان وظيفة التخطيط والتنظيم لها دور فعال ومهم جدا في زيادة الترقية الجامعية فمن خلال التخطيط لايرصد المسير الخطوط العريضة للاهداف المرجو تحقيقها.

- التحقيق موجه في المقام الاول الى انجاز الاهداف.

-التخطيط يساعد على تحقيق الغايات التي تسعى الى انجازها جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

-التخطيط والتنظيم يشجعان على الابتكار والابداع.

- التنظيم له دور هام وحيوي في ادارة المؤسسة الجامعية .

-غياب التخطيط والتنظيم يؤدي الى حدوث الاخطاء وسوء التنفيذ .

-التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمد عليها في تحسين التسيير الاداري.

-التنظيم الجيد يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة الجامعية

-التنظيم له دور فعال في عملية الرفع وتحسين مستوى الاداريين داخل ادارة الكلية

-التنظيم يقوم بتسهيل سيرورة التنظيم داخل الجامعة.

-التنظيم يساهم في عملية تطوير وترقية جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ومن خلال هذا يظهر جليا ثبات الفرضية الاولى

ويتضح هدفها اي ان التخطيط والتنظيم يساهمان في زيادة ترقية جامعة عباس لغرور او المؤسسة الجامعية.

مناقشة الفرضية الثانية

من خلال نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثانية والتي تتمثل في يؤدي النظام الرقابي الى ترقية جامعة عباس لغرور -خنشلة- ومن خلال الاجوبة عن اسئلة المقابلة الخاصة بالنظام الرقابي يتضح ما يلي:
-يخضع العمال لعملية الرقابة اثناء ادائهم للعمل وهذا ما اكدته نسبة 80... من المبحوثين.

- طبيعة النظام الرقابي المطبق متشدد ولا يؤدي الى تحقيق النتائج

- كثرة الغيابات وعدم احترام مواقيت العمل.

- تؤدي الرقابة الشديدة الى عدم الالتزام في العمل.

-لا يوجد التزام كامل في حالة غياب المسؤول عن عملية الرقابة

حاولنا ابراز الدور الايجابي للنظام الرقابي والتسيير الاداري على ترقية كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة عباس لغرور خنشلة فوجدنا ان نظام الرقابي الذي تنتهجه الجامعة او المؤسسة الجامعية هو نظام عشوائي متشدد حيث انه لا يتوافق مع الاهداف ثم بالفرق التي المسطرة والمرجوة وان صفة الرقابة لا توجد في اغلب هاته المؤسسات اي ان الادارة لا تهتم بالغياب العاملين وهذا ما لاحظناه اثناء عملية البحث وبالتالي تم نفي الفرضية الثانية والتي تنص على ان النظام الرقابي يؤدي الى ترقية جامعة عباس لغرور -خنشلة- وظهرت لنا ظاهرة التشدد وفي النظام له دور جد سلبي وعميق ..على الاداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الولاء الوظيفي ، الالتزام التنظيمي لدى العامل وبالتالي التسيير الاداري يحتاج دائما الى المرونة وعدم التشدد وفي تطبيق الوظائف التسييرية .

مناقشة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ان المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة التطور وترقية جامعة عباس لغرور - خنشلة- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية يتضح لنا من خلال نتائج الجداول (...) ومن خلال الاجوبة عن الاسئلة رقم (13.14) من دليل المقابلة الخاصة بالنظام البيروقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات يتضح ما يلي :

-عملية اتخاذ القرارات تتم بالمشاركة العاملين داخل الادارة بنسبة 66..

-حيث ان نمط الادارة تغيير عن النمط التقليدي الورقي واصبح عصر الرقمنة فتغيرت عملية صنع القرار المتمثلة في القرارات تأتي من الاعلى الى الاسفل بطريقة الامر ثم التنفيذ.

حاولنا ابراز الدور الايجابي للمشاركة في اتخاذ القرارات في ترقية كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة عباس لغرور -خنشلة- فوجدنا ان المشاركة اتخاذ القرارات لها دور فعال ويؤكد تعبير الإداريين من مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارة وذلك اتاحة الفرص للإداريين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار للاستفادة من آرائهم وخبرتهم في هذا المجال وبالتالي الإدارة تعتمد الأساليب الديمقراطية في التسيير وكلما كانت هناك مشاركة في اتخاذ القرارات كلما ساهم بشكل أكبر في رفع الروح المعنوية لدى العمال وبالتالي رفع الإنتاجية للوصول للأهداف ومنه تحققت الفرضية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية :

من خلال ما تم عرضه سابقاً يتضح لنا أننا اعتمدنا على مقاربة العملية الإدارية لصاحبها الفرنسي هنري فايول كمقاربة نظرية وذلك لما تتضمنه من أفكار وتصورات تنطبق على دراستنا ومن بينها أن هنري فايول أفكاره تربط بين الاستراتيجية في التخطيط والنظرية التنظيمية وتبين الحاجة إلى تطوير وظيفة المسير أو القائد ومزايا المسير وهذا ما ينطبق مع نتائج دراستنا حيث يجب القيام بدورات تكوينية تزيد من خبرة المسير واعطائه فرص القدرة على المعرفة الخاصة بتغيير نمط الإدارة حيث أن هاته النظرية كانت تتوقع بطريقة فيها نوع من الذكاء والاختراع توقعت أن مختلف دراسات التي كانت حديثة حول الممارسة العصرية للتسيير الداخلي للمؤسسات وكانت أفكاره سابقة لأوانه حيث أن فايول خصص مجموعة من الصفحات من كتابه الإدارة الصناعية والعامية ناقش فيها نظام تايلور والنموذج التايلوري وكان ينتقد على وجه الخصوص عدم احترام مبدأ وحدة القيادة وقام بخطأ عندما جعل السلطة في يد مجموعة من الأشخاص فوق العمال وخصص مسؤول واحد يقود الفريق وهذا ما ينطبق في نتائج دراستنا على أن القيادة تكون على عاتق مسير واحد وكذلك لم يكن يقتسم فكرة المراقبة الصارمة للعمل وهذا ما يتوافق على نتائج دراستنا التي نفينا فيها الفرضية الثانية بشأن الرقابة المتشددة للعمل وكلما كانت الرقابة متشددة كلما أثر ذلك بشكل سلبي كلياً على مرونة التسيير وتتفق أيضاً في جميع الكونية التي حددها لأنها تنطبق على جميع المؤسسات والشركات وكل الوظائف يعتمد عليها المسير في التسيير والذي اتضح من خلال إجابات الباحثين أن التوقع والتخطيط يتم بإعداد المستقبل بطريقة عقلانية والتنظيم يكون من خلال توفير أهم الموارد الضرورية اشتغال الشركة (المواد الخام، الوسائل، الأدوات، الرساميل..). ويجب أيضاً أن تتم عملية المراقبة وفق البرنامج المعتمد ووفق المبادئ المعتمدة فإن نتائجها تتقارب بشكل كلي مع الفرضية الأولى وإثباتها وأن التخطيط والتنظيم له دور في ترقية الجامعة ويساهم في تنمية وتعزيز المؤسسة وأن الإداريين يحتاجون دائماً لتوجيه ورقابة وأي مؤسسة تحتاج للتخطيط والتنظيم الجيد.

ومنه يمكننا القول أن دراستنا تتفق كلياً مع أفكار هنري فايول التي طرحها في نظرية التسيير الإداري والتي اتخذناها كمقاربة نظرية.

ثالثا النتائج العامة للدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الميدانية زمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والمقاربة النظرية نصل الى انه ونظرا لتحقق الفرضيتين فقط فان هذا ما يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها .

يساهم التسيير الاداري في ترقية الجامعة الجزائرية

1/ يساهم التخطيط والتنظيم في زيادة ترقية جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاجتماعية الانسانية خنشلة

2/ لا يؤدي النظام الرقابي الى زيادة ترقية جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاجتماعية والانسانية خنشلة

3/ تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات ترقية جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاجتماعية والانسانية خنشلة .

اذا بناء على مما سبق من تحليل ومناقشة النتائج توصلنا الى ان التسيير الاداري له دور في ترقية الجامعة الجزائرية (جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ما تم التحكم في اليات هذا التفسير من كفاءات الدورات تكوينات ،اتباع المرونة الديمقراطية ،النظام المشاركة في اتخاذ القرارات التنسيق....الخ ،وتبني ثقافة تسيير الكتروني رقمي حديث يتماشى مع متطلبات هذا العصر المعلوماتي والذي يخضع لشروط السوق الدولية للعمل ومبادئ العولمة بكل معانيها .

خاتمة

الخاتمة

قد عملنا في هذا البحث على ابراز أهم الأدوار المهمة التي تلبيها عناصر ووظائف التسيير الإداري عن ترقية الجامعة الجزائرية.

وختاما لدراستنا هذا الذي تطرقنا فيه لمعالجة التسيير الإداري بإعتباره أحد المواضيع الذي لبيت اهتمام الكثير من الباحثين وخاصة من المجال المتعلق بالتربية البدنية وندرته في المجالات الأخرى كالعلوم الاجتماعية والانسانية وعلوم التربية إلى غير ذلك إذ حاولنا في دراستنا هذه الكشف عن طبيعة الدور الذي يلعبه التسيير الاداري الداخلي وانعكاسه على ترقية الجامعة الجزائرية و انعكاسه على أهدافها وذلك بإدارة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة عباس لغرور خنشلة بحيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتيجة مفادها أن التسيير الاداري أو الادارة هي القلب النابض لنجاح المؤسسة وبدون تسيير تعم الفوضى ويختل التوازن وتراجع الأهداف وتمهار المؤسسة ويعتبر التسيير العمود الفقري الأساسي الذي يضمن تفوق و تطور و رقي المؤسسة وتنافسها في سوق العمل والتسيير الإداري الفعال يعمل على تحقيق أداء جيد ومتميز للعمال من خلال إرساء الأهداف و توجيههم وارشادهم وتحفيزهم للوصول لمستوى عال جدا من الكفاءة و بالتالي الوصول للترقية. مما يجعلنا نؤكد على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري و تهيئت بيئة عمل مناسب له و أيضا وضع تكوينات جديدة وبصفة دورية لكافة الإداريين بصفة مرنة أيضا واستشارية في كل الجوانب المتعلقة بالتسيير الإداري باعتبارها الحجر الاساس في رقيها وازدهارها وهذا ما يجعله يشعر بأنه رقم مهم في المعادلة التسييرية وداخل أروقة ومصالح هذه الكلية، مما يضمن ولائه و اخلاص لها، فالتخطيط والتنظيم والنظام الرقابي والمشاركة من اتخاذ القرارات كل هذه الوظائف هي عوامل مهمة ولها دور في زيادة المردود الممى والانتاجي في هذه الكلية ومن أهم المؤشرات في صنع التميز الإداري وبالتالي تتميز الكلية ومن خلال صحة الفرضيات نستخلص أن التسيير الإداري له دور مباشر في ترقية جامعة عباس لغرور كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية وفي الإخير نأمل أن تكون دراستنا بداية لعرض التسيير الإداري في مسار جديد ألا وهو المسار التربوي الجامعي وبداية أيضا لنقل وجهات نظر أخرى جديدة تكون أكثر شمولية تعني البحث العلمي الأكاديمي من جهة وعلم الإجتماع التنظيم والعمل من جهة أخرى بدراسات أكثر توسعا .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القواميس والمعاجم :

- 1- ابراهيم مصطفى وآخرون المعجم الوسيط ، الحكمتين الإسلامية للطباعة و النشر القاهرة، 1972.
- 2 - احسان محمد موسوعة علم الاجتماع ، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999
- 3- أحمد بدر المكتبة الجامعية، دراسة في المكتبات الأكاديمية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، 2006
- 4 - ابراهيم العمري ، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية ، ط2 ، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر ، 1989
- 5-بوحفص مباركي، وظائف الجامعة الناشئة بين الطموح والواقع، اصدرات مخبر التريب والتنمية، دار المغرب للنشر والتوزيع، الجزائر 2002 .
- 6-محمد قاسم التديرتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط 4 ، الاردن ، 2010
- 7-موسى اللوزي التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2 الأردن 2007
- محمد عددن الترتوري و أغادير عرفات بريجان ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 2006 .
- 9- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسير ، أساسيات ووظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية ط2، الجزائر 2006
- 10- محمد حسن احمد: إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007.
- 11- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف- دار وائل للنشر، ط 3، الأردن ، 2006.
- 12- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2 الأردن، 2004.
- 13- محمد نبيل نوفل: تأملات في فلسفة التعليم الجامعي العربي، مكتب اليونيسكو التعليمي للتربية في البلاد العربية، 1999.
- 14- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 15- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط 1، لبنان، 2005
- 16- كعباش رابح، علم الاجتماع والتنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، د.ط، الجزائر، 2006.
- 17 محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، (د ط)، مصر 1994

- 18- نبيل بوزيد: التربية والتعليم في الوطن العربي ومواجهة التحريات، سلسلة إصدارات مخبر التنمية والتربية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران 2004.
- 19- عبد العزيز، الغريب صقر، الجامعة والسلطة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2005،
- 20- علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة، مركز يزيد للنشر، ط2، الأردن.
- 21- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009 خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009.
- 22- سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
- 23- صبيحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005
- 24- صفوان محمد المبضين وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د ط)، الأردن، 2012
- 25- ربيحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007
- الأطروحات والرسائل الجامعية
- 26- فوكراش زوييدة، التحول من النشاط الهاوي الي الاحتراف الرياضي و انعكاسه على مجال التسيير الإداري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD)، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلبي الشلف، الجزائر، 2017.
- 27- عبد السلام أو القحف، محاضرات في العلاقة العامة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، دون سنة
- 28- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، (د ط)، مصر، 2005.
- 29- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009،
- 30- محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية: مساهمة في تحليل وتقييم نظام التربية والتكوين والبحث العلمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
- 31- عمار بوحرش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001،
- 32- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، 201.

المجلات العلمية والدوريات والمقتنيات

- 33- رشيد السبتي، محاضرات في مقياس المدراس والمناهج، السنة الأولى (جذع مشترك) المجموعة الرابعة-السداسي الثاني، 2019-2020.
- 34- سليم زريقي، مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير الأداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم، مجلة علمية دولية محكمة، جوان 2017، سنة: 12، العدد 22 جوان 2017.
- 35- سعدي سعيد محمد، زروالة علي، خلفي عبد العزيز، مدى مساهمة التسيير الإداري في تحسين مستوى الرياضة المدرسية الجزائرية، مجلة التفوق في علوم وتقنيات النشاطات الميدانية والرياضية، المجلد 07، العدد 02-2022.
- 36- بنة وهيبة نورة، أهمية القيادة والتغير داخل المؤسسات الدولية، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة عمار ثليجي، الاغواط 2018.
- 37 محمد بوسنة: "تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي ومدى مساهمته في عملية التنمية، عرض لتجربة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة. العدد 13، جوان 2000.
- 38- مصطفى جفيدل، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

الجرائد والمراسيم التنفيذية

- 39- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "ملف إصلاح التعليم العالي"، جانفي 2004.
- 40- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مديرية شبكات وأنظمة الإعلام والاتصال، مستخرجة من وثائق إدارية بتصرف، الجزائر 2004
- 41- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (19 سبتمبر 2001)، مرسوم تنفيذي رقم 01-278 معين في 18 سبتمبر 2001 يتضمن احداث مركز جامعي بخنشلة الجريدة الرسمية الجزائرية (53): 27 اطلع عليه بتاريخ 2024/04/25 على الساعة 17:23.

42- التعليم العالي بالأرقام مستخرج من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي www.mesr.edu.dz

43- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "التأطير البيداغوجي: الحصيلة والأفاق"، الجزائر سبتمبر 2004

44- وزارة الجامعات: "الحولية الإحصائية رقم 20"، د.م.ج، الجزائر، 1990-2000،

45-MESRS: "Programme Quinquennal du Secteur Dans Le Cadre du Programme de Soutien à la Croissance Economique 200xi -2009^ prime prime novembre 2004-

المواقع الالكترونية

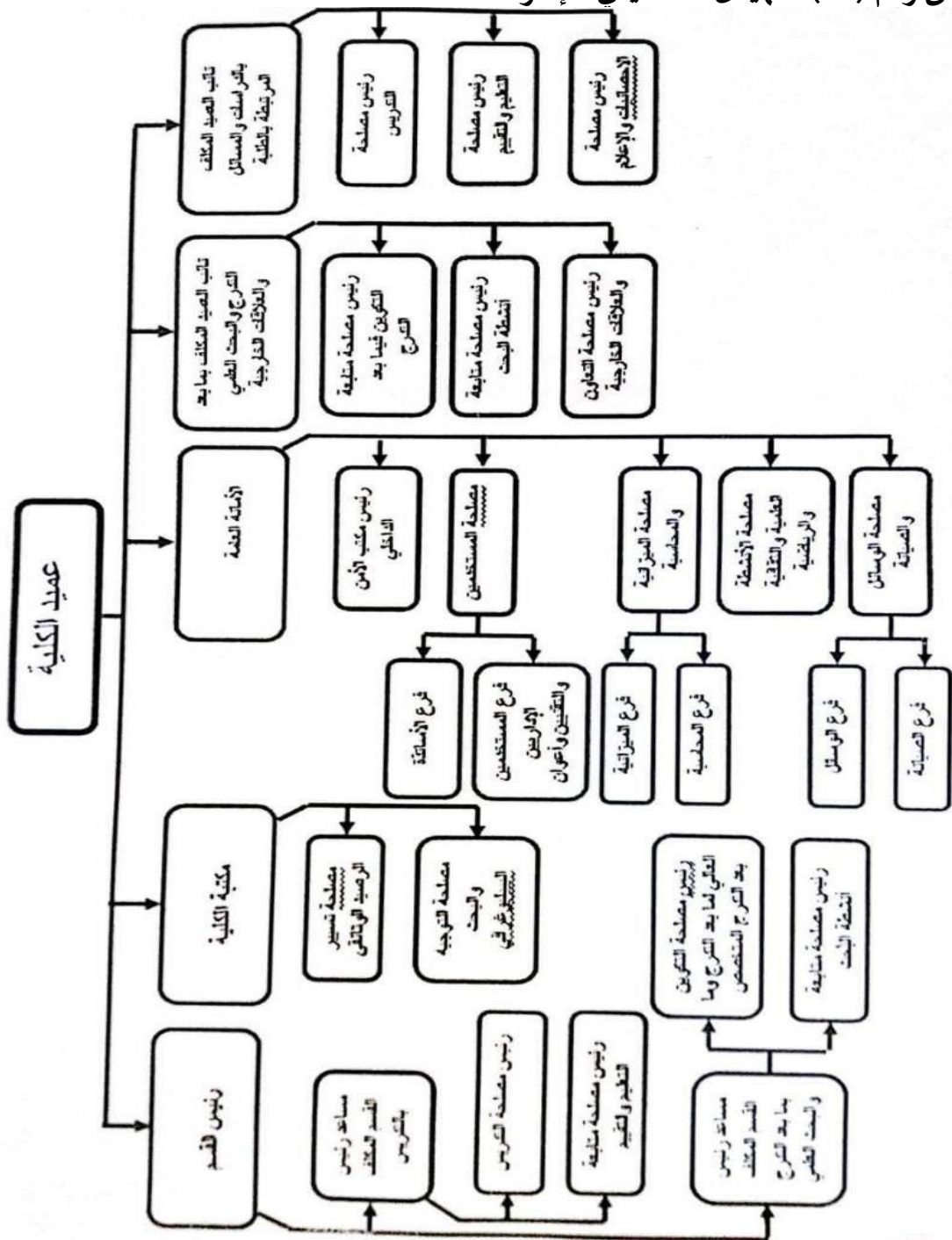
46- Google ; <http://www.dgelfa-info/vb:10/02/2016;14:00h>

47- Google ; <http://www.dgelfa-info/vb:10/02/2016;14:00h>

48- جامعة عباس لغرور خنشلة، دار الحكمة- ويكيبيديا. متاح على الموقع التالي:
<https://www.daralhikma.org> تم الاطلاع عليه يوم 2024-04-15 على الساعة 17:04

قائمة الملاحق

الملاحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للإدارة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة عباس لغرور خنشلة

UNIVERSITE ABBES LAGHROUR DE KHENCHELA



السنة الجامعية: 2024/2023

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

خنشلة في: 08 ماي 2024

قسم العلوم الاجتماعية

المرجع: /ك ع اج إن اق ع اج/ 2024

الى السيد:
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 جامعة عباس لغرور خنشلة

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد :

يطيب لنا ان نتقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة الاتية
 اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	آمال عبدعبار	علم الاجتماع التنظيم والعمد	1919340666.6
02			
03			
04			

بغرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها) الموسوم ب:
 ترقية الجامعة
 تربص ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

جامعة عباس لغرور خنشلة
 قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية
 مساعد مدير القسم
 السيد:
 ص.ب. 1919340666.6

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03):

اسم الملاحظ: الطالبة أمال عرعار

صفة المبحوث: مجموعة من العمال الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة عباس لغرور خنشلة

المكان المجري فيه الملاحظة: إدارة الكلية

الفترة الكلية للملاحظة: 2023/09/ 10-09

النسبة		المجموع		التقييم								الفترة الزمنية	السلوكيات	الرقم
				الفترة المسائية		الفترة المسائية		الفترة الصباحية		الفترة الصباحية				
غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	-14:00	15:00	-13:00	14:00	-11:00	12:00	-9:00	10:00			
				غير موج	موج ود	غير موج	موج ود	غير موج	موج ود	غير موج	موج ود			
0%	100%	0	4		X		X		X		X	الالتزام بأوقات الدخول والخروج	01	
40%	60%	0	4		X		X		X		X	فترات الرقابة	02	
0%	10%0	4	0	X		X		X		X		تنفيذ المهام بسرعة	03	
0%	10%0	2	2		X		X	X		X		العمل بوتيرة جيدة	04	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:/ك.ع إ.ج. إن/ق ع إ.ج/2024

دليل مقابلة لإعداد مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع التنظيم والعمل

التسيير الإداري ودوره في ترقية الجامعة
الجزائرية
دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة-

دليل مقابلة خاص بالإداريين

إشراف الأستاذة:

أ.د لبرش راضية

إعداد الطالبة:

• أمال عرعار

ملاحظة:

أحيطكم علما أن جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث

العلمي

الملاحق:
البيانات الشخصية:

- النوع
- السن
- المستوى التعليمي
- الحالة الاجتماعية
- الخبرة المهنية

أسئلة المقابلة:

- 1- هل تتحكم الإدارة في كافة شؤون المؤسسة الجامعية؟
- 2- ما رأيك في النظام المنهج في تسييركم حاليا مقارنة بالنتائج المتحصل عليها.
- 3- هل تعتبرون أن التسيير الإداري المنهجي في المنظومة الجامعية يساير الأهداف المرجوة داخل هاتھ المنظومة؟
- 4- ما رأيك في الإطار الكلفة بإدارة التسيير داخل المؤسسة الجامعية وهل هي مزهله أم غير مزهله؟
- 5- ألا ترون أنه يجب تأهيل الموظفين لقيام بالتسيير الإداري رغبة في تحسين النتائج والمردود؟
- 6- هل ترى أن التسيير الإداري الجيد يساهم بشكل مباشر في ترقية وتطوير المؤسسة الجامعية؟
- 7- هل ترى أن التسيير الإداري السيء بدوره في أي مؤسسة هو من بين عوامل فشل المؤسسة وركودها؟
- 8- من يقوم بعملية التخطيط والتظيم داخل المؤسسة الجامعية؟
- 9- من يقوم بعملية الرقابة؟
- 10- في أي فترة تتم عملية الرقابة؟ الفترة الصباحية أم المسائية؟
- 11- هل النظام الرقابي المتبع يثر على زيادة أداء الإداريين داخل المؤسسة؟
- 12- هل يوجد اتصال دائم بين الميسرين والعمال؟
- 13- هل هناك مشاركة في اتخاذ القرارات بين الميسرين الإداريين والقادة؟

الملحق رقم (05) التعداد الحقيقي للإداريين

إستمارة المعلومات للسنة المالية 2024							
المؤسسة : جامعة عباس لغرور خنشلة							
التعداد الحقيقي للموظفين للإداريين	المجموع الكلي للأستاذة الباحثين	التعداد الحقيقي للأستاذة 2024/01/28					الهيكل
		PROF	MCA	MCB	MAA	MAB	
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية							
27	3		2	1			عمادة الكلية
5	60	8	19	9	9	15	قسم العلوم الاجتماعية
4	43	3	19	6	10	5	قسم العلوم الإنسانية
36	106	11	40	16	19	20	المجموع

