



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:...../ك.ع.ج.إن/ق.ع.إج/2023

بناء مشروع المؤسسة كنموذج للتطوير التنظيمي  
دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة لسنة 2023/2022.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر لعلم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

- د. رفيق مناح

إعداد الطالبة:

- فاطمة حمدي

أعضاء لجنة المناقشة:

الرتبة العلمية	الصفة	الإسم واللقب
أستاذ مساعد -ب-	رئيسا	سمية شياوي
أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا	رفيق مناح
أستاذ مساعد -ب-	عضوا مناقشا	عبد الواحد بروكي

السنة الجامعية 2023/2022



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ومنحنا الصبر والعزيمة لإخراجه إلى  
النور أما بعد

كما اشكر كل أساتذتي دافعة علم الاجتماع التنظيم والعمل الذين تعبوا  
معنا طيلة سنوات الدراسة

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر ومحيطه التقدير.

# الإهداء

إلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى أمي العزيزة حفظها الله ورحمها

إلى إخوتي وأخواتي

شكراً على دعمكم المعنوي ووقوفكم الدائم إلى جانبي،

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

..... شكر وعرفان

..... إهداء

..... مقدمة: أ.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

1- تحديد وبناء الإشكالية: ..... 4

2- فرضيات الدراسة ..... 4

3- هدف الدراسة: ..... 5

4- مفاهيم الدراسة: ..... 5

1-4 مفهوم مشروع المؤسسة: ..... 5

2-4 تعريف التطوير التنظيمي: ..... 5

5- الدراسات السابقة: ..... 7

6- متغيرات الدراسة: ..... 12

7- المقاربة السوسولوجية: ..... 12

الفصل الثاني

الإطار النظري حول بناء مشروع المؤسسة والتطوير التنظيمي

1- مشروع المؤسسة: ..... 15

## فهرس المحتويات

- 1-1 أهداف مشروع المؤسسة الجامعية:.....15
- 2-1 منهجية إعداد مشروع المرسة:.....16
- 3-1 تقديم الأهداف وتصنيف المؤشرات لمشروع المؤسسة:.....20
- 4-1 هيكله مشروع المؤسسة.....21
- 2- ماهية الجامعة:.....22
- 1-2 تعريف الجامعة:.....22
- 2-2 نشأة الجامعة الجزائرية وتطورها التاريخي:.....25
- 3-2 الإدارة الجامعية.....32
- 3- التطوير التنظيمي:.....37
- 1-3 العناصر الأساسية في التطوير التنظيمي:.....37
- 2-3 أهمية التطوير التنظيمي:.....38
- 3-3 منافع التطوير التنظيمي في المؤسسة:.....39
- 4-3 مراحل إدارة عملية تطوير التنظيمي:.....43

### الفصل الثالث

#### بناء مشروع المؤسسة الجامعية جامعة عباس لغرور خنشلة 2023-2022

- 1- تطبيق استراتيجية نموذج SWOT.....51
- 2- إحصائيات لجامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بخنشلة:.....54
- 3- المحاور السبع لمشروع المؤسسة:.....58

58.....	1-3 المحور الأول: التكوين
61.....	2-3 المحور الثاني البحث العلمي:
63.....	3-3 المحور الثالث الحوكمة :
64.....	4-3 المحور الرابع الحياة الجامعية:
65.....	5-3 المحور الخامس البنية التحتية:
66.....	6-3 المحور السادس الشراكة مع المحيط الإقتصادي والإقتصادي:
66.....	7-3- المحور السابع التعاون الدولي:

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

69.....	أولاً: مجالات الدراسة :
70.....	ثالثاً: منهج الدراسة.....
70.....	رابعاً : أساليب معالجة البيانات الإحصائية:
70.....	1- مفهومها:
70.....	2- معاينة و مراقبة البيانات:
71.....	3- ترميز البيانات:
71.....	4- التحليل الإحصائي للبيانات:

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

## فهرس المحتويات

---

74.....	أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة:
74.....	1-1- أدوات الدراسة:
75.....	1-2- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
76.....	1-3- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب السن:
77.....	1-4- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:
78.....	ثانياً: تحليل بيانات محاور الدراسة.....
78.....	1-2 عرض وتحليل معطيات المحور الأول: محاور جامعة عباس لغرور
94....	2-2- عرض وتحليل معطيات المحور الثاني: التطوير التنظيمي لجامعة عباس لغرور
103 .....	ثالثاً: الفرضيات الإحصائية.....
104 .....	رابعاً: عرض نتائج الدراسة:
105 .....	خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
107 .....	خاتمة:
109 .....	قائمة المصادر والمراجع:

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
63	دائرة نسبية تمثل عدد الطلبة الإجمالي حسب الكليات 2022 - 2023	1
63	يمثل عدد الطلبة الإجمالي حسب الكليات 2022 - 2023	2
66	يمثل عدد الأساتذة الدائمين .	3
67	يمثل عدد الطلبة المسجلين في ليسانس، ماستر وما بعد التدرج حسب الكليات	4

# مقدمة

## مقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين العديد من التغيرات السريعة على جميع الأصعدة الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية وخاصة التربوية والتي تتعلق برؤوس الأموال البشرية للمنظمة من أفراد مؤهلين للتربية والتعليم إلى الطلبة بمختلف قدراتهم الموجهة إلى أعلى مستويات النجاح والتي لا يستطيع أحد أن يخفي دورها الرئيسي في توجيه التطوير إلى أعلى مستوياته كونه يهدف إلى رفع المستوى وإلى التقدم ما أمكن ذلك فالتغيرات الجذرية في النظم الإدارية والمتمثلة في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي تتطلب استراتيجيات وتطبيقات تتميز بالحدثة والجدية والتي تهتم بإحداث تطوير وتحديث حقيقي تجاه البنية الأساسية للمنظمة والعاملين فيها، فمن أهم هذه التغيرات والتي يجب أن تتضمن جميع النظم الإدارية التطوير التنظيمي حيزا لا يستهان به بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة وخاصة ما استنقته النظم الإدارية العربية من النظم الغربية وخاصة في الآونة الأخيرة، حيث يتطلب التطوير التنظيمي اهتماما بالغا بالبنية التنظيمية للمنظمة وخاصة النظم التربوية، وهذا الاهتمام المستمر لا يستثني جميع مستويات الإدارة والعمل وتحقيق الفاعلية الإدارية للموارد البشرية من إداريين، معلمين وعاملين، في هذه المؤسسة وهذا التطوير لا يقل أهمية عن النظر بالمدخلات المادية للمنظمة فمواكبة المعلوماتية والحاسوب للحاق بسباق التقدم والريادة في العلم فهو لا يقل أهمية عن العمل الجدي لتحسين مستوى مخرجات المنظمة بالتزامن مع تدريب وتأهيل العاملين لدى المنظمة بشكل دوري ومنظم.

فالأساس الجذري للتطوير التنظيمي هو فهم معمق للسلوك الفردي، والجماعي ومن ثم محاولة تعديل لهذا السلوك بما يتناسب مع تحقيق أهداف التنظيم الإداري، هذا بالنسبة للأساس الذي تركز عليه قواعد التطوير في التنظيم إلا أن ماهيته تمفاهيميا توضح ضرورته في تغيير وتطوير أداء العاملين ضمن مواكبة التطور التكنولوجي والمعلومات الهائل في المنظمات والعمل على تحسين مقدرة العاملين في التنظيم على صناعة القرار وحل المشكلات.

وإن مشروع المؤسسة يمثل أداة تخطيط استراتيجي ووسيلة تشاور وتواصل بالنسبة للمؤسسة، حيث يعتبر إطاراً وآلية، يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات والحاجات المحلية للمؤسسة الجامعية، ويتشكل من مجموعة من العمليات المرتبطة والمتناسقة والمتكاملة والمتمحورة حول هدف أو عدة أهداف، والتي يراد بها تحسين فعالية المؤسسة الجامعية ونجاعة خدماتها والرفع من جودتها على العديد من الأصعدة والمجالات.

ومن خلال ما تم تقديمه قسمت الدراسة إلى خمس فصول منها ثلاث فصول في الجانب النظري و فصلين في الجانب الميداني:

\_الفصل الاول: و قد تضمن الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة القائم على الإشكالية وفرضيات الدراسة ثم يلي ذلك متغيرات و مفاهيم الدراسة ثم مبررات اختيار الموضوع ثم صياغة اهداف الدراسة ثم المقاربة السوسيلوجية المتبناة في هذه الدراسة ثم الدراسات السابقة

\_ الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى مشروع المؤسسة و التطوير التنظيمي حيث أنه يحتوي على العناصر التالية : مشروع المؤسسة و أهمية الجامعة و التطوير التنظيمي و العناصر المتعلقة به

\_الفصل الثالث: جاء تحت عنوان بناء مشروع المؤسسة لجامعة عباس لغرور بخنشلة تم التطرق فيه إلى العناصر التالية: تطبيق استراتيجية نموذج SWot و إحصائيات الكلية ثم محاور مشروع المؤسسة

الفصل الرابع: جاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة حيث شمل مجالات الدراسة الزماني والمكاني بالإضافة إلى اختيار منهج الدراسة و مجتمع وعينة الدراسة و الأساليب.

الفصل الخامس: تم فيه عرض وتحليل البيانات و تفسير النتائج و ذلك من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSSبالإضافة إلى الفرضيات الإحصائية و مناقشة النتائج و نكمل دراستنا بخاتمة عامة يشير مضمونها الى النتائج التي توصلنا إليها من خلال مسارنا البحثي .

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

## 1- تحديد وبناء الإشكالية:

إهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصياغة مجموعة من الأطر والإجراءات المسيرة لهذا القطاع عبر مختلف مؤسساته، حيث أصبحت من أولوياته بالنسبة للسياسات التابعة له وهذا من أجل تحسين وتطوير منظومته، على هذا الأساس جعلت العديد من الهيئات المشرفة على هذا القطاع يعيد النظر في الإستراتيجيات المسيرة له وهذا من أجل ضمان مردودية أفضل لمخرجات عملية التعليم وكذا ضمان تجويد الخدمات على مستوى القطاع بشكل عام . ومن هنا بدأت فكرة تبني مشروع المؤسسة الذي يراعي بشكل أساسي محاولات تقييم الأداء وتحسينه خاصة على مستوى الهيئة التدريسية أي الأساتذة، ويمثل مشروع المؤسسة أداة تخطيط إستراتيجي ووسيلة تشاور وتواصل بالنسبة للمؤسسة ،حيث يعتبر بدوره أحد أهم مكونات العملية الإدارية والتي تتطلب تحديث وتحسين في مستوى الأداء وعلى كافة الأصعدة نظرا للأهمية البالغة ونظرا الأهمية البالغة للتنظيم الرسمي و الذي يعتبر الوسيط الحيوي الذي يبين المؤسسة ككيان بشري و مادي و بين تحقيقها لأهدافها ذلك أنه يرتبط إرتباطا عضريا بتوجيه سلوك كل الفاعلين في التنظيم نحو السلوك الصحيح و المتوقع الذي تقره القوانين والقواعد الرسمية لها ، و أي خلل يحول دون فعالية التنظيم الرسمي سيؤدي إلى غياب فعاليتها و بالتالي صعوبة في تحقيق أهدافها، و على إعتبار أن العوامل الثقافية لها دور كبير في توجيه السلوك الإجتماعي عموما والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص،و منها قد ترتب عن الإشكالية صياغة السؤال التالي :ما نوع العلاقة بين مشروع المؤسسة و التنظيم الرسمي بجامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بخنشلة لسنة 2022/2023؟

## 2- فرضيات الدراسة

يرتبط بناء مشروع المؤسسة بجامعة عباس لغرور بالتنظيم الرسمي 2023/2022 بخنشلة.

**3- هدف الدراسة:****الهدف العام:**

التعرف على نوع العلاقة بين مشروع المؤسسة والتنظيم الرسمي لجامعة عباس لغرور بخنشلة.

**4- مفاهيم الدراسة:****4-1 مفهوم مشروع المؤسسة:**

يعتبر مشروع المؤسسة من أهم ركائز التطور والتحيين بالمؤسسات الجامعية وذلك بغية المساهمة في جعل الجامعة فضاءا يتم فيه تبادل الخبرات وصقلها والعمل على تطويرها بغية النهوض بصرح الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

كلمة مشروع مستمدة من الفعل Projeter وهي تعني الرمي إلى الأمام بقوة.

في حين نجد مصطلح المشروع في قاموس La rousse يقصد به ما ننوي فعله، الفكرة الأولى للإنجاز والتحقيق، وكذا التلخيص الأولي للشيء.<sup>1</sup>

**مفهوم نموذج:** جمع نماذج ما تعمل الأشياء على مثاله

**4-2 تعريف التطوير التنظيمي:**

لا يوجد تعريف متفق عليه للتطوير التنظيمي شأنه شأن تعريف التغيير التنظيمي ومن خلال قراءة للعديد من تعريفات التطوير التنظيمي فهي لا تتبنى مضمونا موحدا ولا تطرح منهجيه محدده ولا تركز على مدخل بعينه وانما تجمع هذه التعريفات بين الأهداف والأدوات وبين الغاية والوسيلة وبين الكفاءة والفاعلية وبين المنظمة والعاملين.

<sup>1</sup> عبد الحق بركات، الإحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، العدد1، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، 2020، ص 499- 519.

- فالتطوير هو تغيير عند أحدهم.
- والتطوير هو تحسين عند بعضهم.
- والتطوير هو تجديد عند البعض.
- وهو تحديث عند البعض الآخر.

تعريف بيرز Birz هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الإستراتيجية والأفراد، وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير قدرة المنظمة على التجديد.

تعريف براون Brown هو إحداث تغيير بالمنظمة أو أجزائها بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد. فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها<sup>1</sup>.

تعريف كامل محمد المغربي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين<sup>2</sup>:

1. ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث التماسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
2. استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

<sup>1</sup> - أسامة خيرى، التميز التنظيمي، ط1، الأردن، دار الرابطة للنشر والتوزيع، 2014، ص87.

<sup>2</sup> عذراء عيواج: المرجع سبق ذكره، نفس 225.

تعريف عمر وصفي عقيلي إن التطوير التنظيمي هو نشاط يهدف إلى إحداث التغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهه بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي يحدث بداخلها أو خارجها. وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الإثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:

هو عملية إبداع أو تغير التي تحدث داخل بيئة التنظيم

### 5- الدراسات السابقة:

تعمل الدراسات السابقة في البحوث الأكاديمية (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه) على توجيه الباحث نحو المعلومات ذات الصلة بالموضوع الذي يحاول دراسته بمعنى أن الدراسات السابقة تكون لدى الباحث خليفة نظرية وتوفر الجهد في اختبار الإطار النظري العام للموضوع ومن جهة أخرى تساعد الباحث على تحديد الأبعاد التي يرغب الباحث في دراستها وكذا بناء الفرضيات<sup>2</sup> لذا إعتمدت هذه الدراسة على عرض عدد من الدراسات السابقة المحلية والعربية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة محاولة المقارنة بين النتائج المتوصل إليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع سابق، ص ص 87، 88.

<sup>2</sup> عبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي" بلدية أدرار، أطروحة نهائية لنيل شهادة الدكتوراه LMD، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2021، ص 25.

<sup>3</sup> عبد الحق بركان، الاحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية بجامعة المسيلة (الجزائر)، كلية العلوم الإنسانية.

## الدراسات المحلية:

## إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول الاحتياجات التدريبية والتكوينية لأستاذ المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية والأهداف الواجب تحقيقها في ظل تنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية، وبمراحل الإعداد للمشروع وتنفيذه على مستوى المؤسسات الجامعية، ونجد أن الباحث طرح سؤال رئيسي مفاده ما هي الاحتياجات التدريبية والتكوينية لأستاذ المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية؟

وللإجابة عن هذا السؤال صاغ الباحث الفرضية التالية: إعادة صياغة جملة من توجهات سياسة الجامعة في مجال التكوين الجامعي بما يتناسب والتطلعات المستقبلية للمؤسسة الجامعية، وقد تناول الباحث هذه الدراسة في فصل واحد حيث نجده تناول الاحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، شملت العناصر التالية [مفهوم لاحتياجات التدريبية ومفاهيم التدريب والتكوين] وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية، أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، مراحل إعداد مشروع المؤسسة، وقد اعتمد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.<sup>1</sup>

## الدراسات العربية:

## إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول التعرف على أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة 2013/2012، وقد استخدم الباحث استمارة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد

<sup>1</sup>دراسة لعبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى لمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسوق، العدد الثالث، الاردن 2016.

عينة الدراسة وتم توزيع 170 استمارة على الموظفين في تلك المؤسسات، حيث تم استرجاع 151 استمارة ما نسبته 88% من حجم المجتمع وجميعها كان صالحا للتحليل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS للإجابة عليها واختبار الفرضيات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة، وقد شملت هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة والتشريعات.<sup>1</sup>

### الدراسة العربية الثانية:

#### إشكالية الدراسة:

تناولت هذه الدراسة الأساس النظري لمفهوم التطوير التنظيمي من خلال الاستعراض الواضح المختصر لأهم المصطلحات والأساليب الحديثة المستخدمة في التطوير التنظيمي، كما يبين البحث العناصر الأساسية لتقنية الجودة الشاملة وبين خطة وخطوات تنفيذ هذه التقنية مع توضيح فوائد ومميزات تطبيقها.

وقد توصل البحث من خلال تحليل ميزانية الوزارة ومن خلال استعراض وتحليل آراء العاملين عبر الاستبيان على تأكيد صحة الفروض ومن ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تقوم في الأساس على أن التطوير التنظيمي في وزارة المالية بولاية الخرطوم يتطلب اكتمال تطبيق أسلوب الجودة الشاملة التي بدأها هذا البحث من خلال نشر ثقافة مشاركة جميع العاملين

1دراسة لسليمان محمد الحاج سعد الحجاز، التطوير التنظيمي وأثره على الأداء بوزارة المالية في ولاية الخرطوم دراسة مقارنة للنظم الإدارية خلال الفترة 1994-2002 رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، السودان، 2005.

في الوزارة في جهودات تطويرها مع الاستمرار في التحسين الشامل لجميع الجوانب الإدارية كما تضمن البحث للتأكيد على ضرورة قيا إدارة التطوير التنظيمي بالوزارة.<sup>1</sup>

### الدراسات الأجنبية:

شملت هذه الدراسة مديري المستوى المتوسط لجميع شركات الاتصالات في خيبر باختوتخوا بباكستان وقد جمعت البيانات الأولية من 370 مديرا، وقد أخذت عينات عشوائية لاختبار واستخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية عن التطوير التنظيمي والتزام الموظفين وتم اعتبارها متغيرات مستقلة تعتمد على التوالي وقد تم تحليل البيانات من خلال تطبيق SPSS وأجريت اختبارات تحليل الارتباط والانحدار لتأسيس الربط بين التزام الموظف والتطوير التنظيمي، وأيضا لمعرفة التنبؤ بالتطور التنظيمي، وكشفت الدراسة عن وجود درجة عالية من الارتباط بين التزام الموظف وعوامله والتطوير التنظيمي .

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

اختلفت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة من دراسة إلى أخرى لكن يمكن إجمالاً أن نلخصها كما يلي:

1- تم الاستفادة من الدراسة المحلية الأولى في بناء الإطار النظري للمتغير المستقل ألا وهو "مشروع المؤسسة" وهذه الدراسة جاءت بعنوان "الاحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية".

3- تم الاستفادة من الدراسة العربية الثانية تحت عنوان "أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك" تم الاستفادة من الدراسة في بناء الإطار النظري للدراسة.

<sup>1</sup>دراسة لظافر غول، تأثير التزام الموظفين على التطوير التنظيمي مجلة FWU للعلوم الاجتماعية المجلد 9 للعدد 2، 2015، باكستان

4- تم الاستفادة من الدراسة الأجنبية بعنوان "تأثير التزام الموظفين من التطوير التنظيمي" تم الاستفادة منها في جانب الإطار النظري لمتغير الدراسة.

5- كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة المحلية في الجوانب المنهجية في اختبار وبناء أداة جمع البيانات.

### علاقة الدراسات السابقة بالدراسة المحلية:

أثناء عرضنا للعلاقة بين الدراسة المحلية بالدراسة السابقة سنحاول التركيز على نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بين هذه الدراسة وبالدراسات السابقة.

أ- من حيث الاتفاق والاختلاف.

ب- نقاط الاتفاق.

-اشترك هذه الدراسة مع الدراسة الأولى في المتغير الأول ألا وهو "مشروع المؤسسة".

-اشترك هذه الدراسة مع الدراسة الثانية في المتغير الثاني ألا وهو "التطوير التنظيمي".

-اشترك هذه الدراسة مع الدراسة الثالثة في المتغير الثاني ألا وهو "التطوير التنظيمي".

-اشترك هذه الدراسة مع الدراسة الرابعة في المتغير الثاني ألا وهو "التطوير التنظيمي".

### نقاط الاختلاف:

في هذا العنصر سنحاول التركيز على طرح بعض نقاط الاختلاف بين هذه الدراسات السابقة والدراسة على أساس الدراسة الميدانية [من ناحية الهدف والمجال].

### 1- من حيث الهدف:

1- الدراسة المحلية الأولى: هدفت إلى التعرف على "الاحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية".

2- الدراسة العربية الثانية: هدفت إلى التعرف على "أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك".

3-الدراسة الأجنبية: هدفت إلى التعرف على "تأثير التزام الموظفين على التطوير التنظيمي".  
من ناحية المجال المكاني:

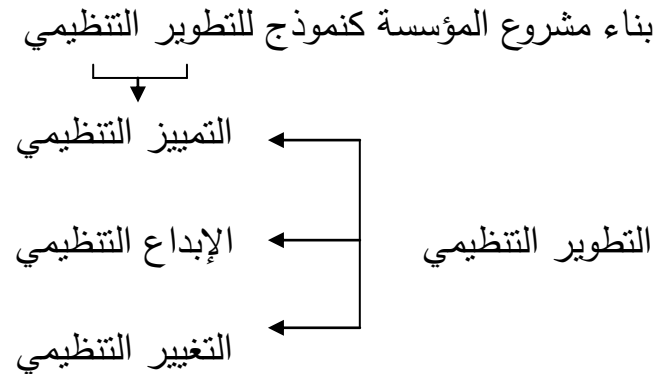
الدراسة المحلية الأولى "كان مجالها هو جامعة المسيلة".

2-الدراسة العربية الأولى: "كان مجالها هو الأردن".

3-الدراسة العربية الثانية: "كان مجالها هو السودان".

4-الدراسة الأجنبية: "كان مجالها هو الشركات الاتصالية بباكستان".

## 6- متغيرات الدراسة:



## 7- المقاربة السوسولوجية:

تعتبر المقاربة السوسولوجية من أبرز الركائز الهامة في الدراسة السوسولوجية حيث نجد أي سياق نظري للدراسة ينطلق من نظرية معينة، وهي التي من خلالها يتمكن الباحث في الضبط والتعلم في دراسته<sup>1</sup> وبما أن دراستنا تتمحور حول بناء مشروع المؤسسة كنموذج للتطوير التنظيمي قمنا بتبني نظرية التفاعلية الرمزية مقارنة إدارة التغيير لتفسير وإيجاد نوع العلاقة الموجودة بين

<sup>1</sup> زروال يسرى: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور - خنشلة 2021/2022، ص 24.

مشروع المؤسسة والتنظيم الرسمي باعتباره ان المؤسسة تحتوي على التنظيم الرسمي الذي يتضمن مجموعة من القواعد والاجراءات، ومن بين مسلمات هذه النظرية نجد:

1. البدء من الاعلى: بمعنى مبادرات إدارة التغيير الناجحة تبدأ عادة بموظفي الادارة العليا
2. اشراك جميع المستويات التنظيمية: بمعنى ان المديرين التنفيذيين من مستوى الإدارة الوسطى والعاملين في الخطوط الامامية هم فئات مهمة يساعدون في انجاح مبادرة التغيير.
3. توضيح ضرورة التغيير : بمعنى أن الافراد الذين يتعين عليهم تنفيذ التغيير يحتاجون عادة إلى اجابات بشأن ضرورة التغيير.
4. التواصل بشفافية: عند تنفيذ تغيير واسع النطاق فإنها يجب ان تظهر عادة شفافية كاملة عند التواصل مع اصحاب المصلحة الداخليين.
5. تقديم تدريب محدد: الى جانب التواصل بشفافية من المهم ان تأخذ الوقت الكافي لإعداد الموظفين للتغييرات القادمة بشكل صحيح، ويمكن انشاء وتنفيذ برامج تدريبية محددة

# الفصل الثاني

الإطار النظري حول بناء مشروع المؤسسة  
والتطوير التنظيمي

## 1- مشروع المؤسسة

## 1-1 أهداف مشروع المؤسسة الجامعية:

يهدف مشروع المؤسسة إلى:<sup>1</sup>

## أ- توفير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية:

يرى ريكس وهوزيب Rex & Houzp بأن الرؤية توجد عندما يشترك الأفراد في المنظمة في القيم والاعتمادات والمهام والأهداف ذات الأولوية والطرق والوسائل المستخدمة والمناخ الجامعي وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد في المنظمة الجامعية، وهي صورة لما يمكن أن تكون عليه مستقبلاً.

ب- تطوير أسلوب تسيير المؤسسة: وهذا من خلال إتباع طريقة تسيير عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والاحتياجات المالية، وهذا قصد تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يتم تحقيق هذا الهدف من خلال التحكم وضبط سيرورة التخطيط والتنظيم. بمجموعة من الآليات والميكانيزمات.

ج- تطوير الحس بالمسؤولية والمشاركة والتشاور داخل المؤسسة: يقصد بالحس بالمسؤولية مدى شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وكذا التقيد بمجموع إلتزاماتها تجاه الوسط الذي تعمل فيه، وتنشأ هذه الإلتزامات من خلال العلاقات المتبادلة بين العاملين والهيئات الرسمية المشكلة للمؤسسة.

4- ضمان إنخراط ومشاركة كل الفاعلين داخل المؤسسة: يتم تحقيق هذا الهدف من خلال إدارة تسييرية وجماعية تشاركية من كل الفاعلين على مستوى المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى ضرورة وجود وعي مؤسسي في ظل ميكانيزمات تنظيمية ينبغي ترسيخها

عبد الحق بركات،، مرجع سبق ذكره، ص 499-519.<sup>1</sup>

بواسطة قنوات وخيارات وتشريعات المؤسسة، هذه الأخيرة تعمل على تقوية الشعور بضرورتها ووجوب التحلي بها والتي تتحقق بدورها بآليات محسوبة تتبثق من جراء التفاعل الذي تقتضيه ديناميكية المؤسسة الجامعية.

د- تطوير الأداء المؤسساتي في ظل التنمية المهنية: يشير "ريغي Reigl" إلى أن مفهوم التنمية المهنية يرتبط ببعض أو بكل المفاهيم التالية: التحسين، التطور، الإصلاح، التجديد، وأخيرا التجديد المهني.<sup>1</sup>

يعتمد تطوير الأداء الجامعي على التنمية المهنية لأستاذ الجامعة باعتباره عنصرا أساسيا في عملية التطوير ولأن مستوى مؤسسات التعليم الجامعي يتحدد بنوعية أساتذة الجامعة وكفاءاتهم، لأنهم يمثلون جوهر النشاط العلمي والأكاديمي، ففي ضوء تجويد التعليم العالي أصبح لزاما أن يتمكن عضو هيئة التدريس من مجموعة المهارات والكفاءات لأداء عمله على أكمل وجه.

## 1-2 منهجية إعداد مشروع المؤسسة:

تعتمد منهجية إعداد مشروع المؤسسة على مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي بدوره يعتمد على انموذج الإطار المنطقي المتداول عالميا خاصة من طرف المنظمات الدولية في تمويل المشاريع، وتبين فيما يلي مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمنطقي.

• **التخطيط الاستراتيجي:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تجديد مؤسساتي تهدف إلى

الاجابة عن الاسئلة التالية:

- ما هي المهمة الاساسية للمؤسسة؟
- ما هي أهداف تلك المهمة؟
- ما هي الفرص المتاحة والتحديات المحتملة؟

<sup>1</sup> عبد الحق بركات،، مرجع سبق ذكره، ص 499-519.

يمثل التخطيط الاستراتيجي على المستوى الداخلي بالمؤسسة بعملية التفكير في الأداء والتصرف فيه ووسيلة للاتصال ويشكل حينئذ فرصة للوقوف على الامكانيات المتاحة للمؤسسة والتعرف على مدى ملاءمتها لمتطلبات بلوغ الأهداف المرسومة. وتسمح للمؤسسة المعنية بالوقوف على التغيرات التي حدثت في محيطها والتعرف على الفرص المتاحة في ذلك المحيط وعلى المخاطر التي يمكن أن تهددها ويقتضي هذا التخطيط الاستراتيجي إلى وضع استراتيجيات للاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي لمخاطر المحتملة وتوضيح الآليات المتبعة لبناء مشروع المؤسسة.

وتجري عملية التخطيط الاستراتيجي على 5 مراحل وهي:<sup>1</sup>

▪ المرحلة الأولى إعداد عملية التخطيط:

- وضع تصور لمنهجية العمل تحدد الأسلوب المعتمد ودور كل طرف معني ومسؤولياته وتحدد الأجال لإنجاز مشروع المؤسسة.
- وضع خطة اتصال داخلية وخارجية للمؤسسة لإشراك كافة الهياكل بالمؤسسة وعناصره ( الأقسام، هياكل البحث، الأساتذة، الطلبة، الإدارة).

هدفها:

- الفهم المشترك لأسلوب التخطيط الاستراتيجي.
- معرفة المنهجية أو الأسلوب المتبع.
- إحصاء الموارد المسخرة لإنجاز مشروع المؤسسة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- جدول زمني لإنجاز المطلوب.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: [www.academia.edu](http://www.academia.edu) تاريخ الإطلاع: 2023/02/07 على الساعة: 10:35.

■ المرحلة الثانية التقييم الذاتي للمؤسسة:<sup>1</sup>

- إعداد قاعدة بيانات مختلف موارد المؤسسة
- التحليل.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

أهدافها:

- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

■ المرحلة الثالثة تحليل المحيط الخارجي:

- تحليل المحيط الخارجي الوطني والعالمي.
- تحليل خصائص القطاعات وأفاقها.

هدفها:

- التعرف على حاجيات المحيط وأوجه الشراكة معه.
- التعرف على فرص جديدة لتطوير أنشطة المؤسسة

■ المرحلة الرابعة تحديد الأهداف الاستراتيجية

- تحديد المحاور الاستراتيجية.
- تحديد أهداف كل محور استراتيجي .
- ضبط التأثيرات والامكانيات العملية والمخاطر لكل محور استراتيجي.

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني: [www.academia.edu](http://www.academia.edu) تاريخ الإطلاع: 2023/02/07 على الساعة: 10:35.

- ضبط مؤشرات لقياس الأداء.

هدفها:<sup>1</sup>

- بلوغ أهداف محددة.

- مؤشرات لقياس مدى بلوغ تلك الأهداف.

■ المرحلة الخامسة تحديد خطة العمل لبلوغ تلك الأهداف الاستراتيجية

- ضبط الحاجيات.

- ضبط الموارد البشرية والمادية المتوفرة.

- ضبط الفوارق بين المتوفر والحاجيات.

هدفها:

تحديد الموارد الضرورية الاضافية لبلوغ كل هدف من الأهداف الاستراتيجية.

● الإطار المنطقي:

يستخدم نموذج الاطار المنطقي عادة عند الشروع في تصور المشاريع والبرامج لتحليل النتائج

ومتابعتها وتقييمها، ويجب عند استعماله على التساؤلات التالية: ما هي الأهداف من المشروع؟

- تحديد المحاور الاستراتيجية لمشروع المؤسسة.

- وضع الأهداف الاستراتيجية لكل محور استراتيجي.

- تحديد النتائج المنتظرة لتلك الأهداف.

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني: [www.academia.edu](http://www.academia.edu) تاريخ الإطلاع: 2023/02/07 على الساعة: 10:35.

- تحديد الفرضيات والمخاطر التي من شأنها أن تحول دون تحقيق النتائج .
  - اختبار مؤشرات الأداء لتقييم التقدم المحرز لبلوغ النتائج المرجوة.
- ويمكن أن يساعد الإطار المنطقي على وضع أساس مشترك لتبادل الآراء ومن ثم إيجاد أساس للشراكة وتحديد المسؤولية المشتركة بالنسبة إلى النتائج التي تم تحقيقها.<sup>1</sup>

### 1-3 تقديم الأهداف وتصنيف المؤشرات لمشروع المؤسسة:

#### ■ الأهداف:

يتطلب مشروع المؤسسة تحديد ثلاثة أصناف من الأهداف ويقاس كل صنف من أصناف هذه الأهداف بمؤشرات خاصة به.

#### الأهداف المتعلقة بالإنتاج وتخص:

- المردود الداخلي.
- الإنتاج العلمي.
- التجديد البيداغوجي.

#### الأهداف المتعلقة بالافتح على المحيط وتخص:

- الشراكة.
- الإدماج المهني للخريجين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: [www.academia.edu](http://www.academia.edu) تاريخ الإطلاع: 2023/02/07 على الساعة: 10:35.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني: [www.academia.edu](http://www.academia.edu) تاريخ الإطلاع: 2023/02/07 على الساعة: 10:35.

### مؤشرات أهداف الإنتاج:

- وجود مرجعية التكوين ( وثيقة جامعة لبرامج التكوين المؤمنة في المؤسسة).
- توفر فضاءات التكوين.
- توفر مكتبة جامعية ومستلزماتها من فضاءات وتجهيزات وغيرها.
- توزيع ساعات التكوين التي تؤمنها المؤسسة حسب الشهادة والاختصاص وسنة الدراسة وصنف الدراسة.
- توزيع المدرسين حسب القسم والرتبة والوضعية الإدارية.
- نسبة ساعات الدروس المؤمنة بالاعتماد على الموارد البشرية الذاتية.
- نسبة أساتذة التعليم العالي والأساتذة المحاضرين بالسنتين الأولى والثانية.
- توزيع الطلبة حسب الاختصاصات والمستويات.

### مؤشرات الأهداف المتعلقة بالفتح على المحيط

- عدد برامج التكوين المستمر لفائدة الغير.
- عدد الإتفاقيات المبرمة مع المحيط.
- عدد ممثلي المحيط بالهيكل الاستشارية للمؤسسة.
- عدد الأطروحات ذات الإشراف المزدوج ونسبتها.<sup>1</sup>

### 1-4 هيكل مشروع المؤسسة.

- تقديم المؤسسة ومهامها وهيكلتها ومواردها وانجازاتها.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: [www.academia.edu](http://www.academia.edu) تاريخ الإطلاع: 2023/02/07 على الساعة: 10:35.

- التذكير عند الاقتضاء بنتائج التقييم الخارجي للمؤسسة.
- التقييم الذاتي للمؤسسة أو تحيينه.
- خطة تطوير المؤسسة ( بالاعتماد على منهجية التخطيط الاستراتيجي).
- الاعتمادات والموارد التي يتطلب تعبئتها ( منحة الدولة والموارد الذاتية).
- وسائل القيادة والتصرف الرشيد ومتابعة الإنجاز.
- أسس المساواة اللاحقة.
- تقديم تقارير التقييم الذاتي السنوية التي تتضمن تحليل الإنجازات مقارنة بالتعهدات مع تحليل التباين المسجل عمليا عند الاقتضاء بين التقديرات والانجازات وكذلك الاجراءات المقترحة للتدارك.
- الخضوع للتقييم الخارجي النصف مرحلي والتقييم النهائي.
- ملحق احصائي حسب النموذج المصاحب.<sup>1</sup>

## 2- ماهية الجامعة:

### 2-1 تعريف الجامعة:

يرى علماء التنظيم التربوي انه لا يوجد تعريف قائم بذاته وعالمي لمفهوم الجامعة، وذلك أن كل مجتمع يؤسس جامعته بناء على مشاكله الخاصة، وتطلعاته، واتجاهاته السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، ومن ثم تصبح الجامعة مؤسسه تكوين لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد ومن داخل جهازها، وتستقى هذه الأهداف من المجتمع الذي تقوم على أساسه ومبادئه، والذي يعطيها هو وحدة وحياة ومعنى ووجودا.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: [www.academia.edu](http://www.academia.edu) تاريخ الإطلاع: 2023/02/07 على الساعة: 10:35.

على ضوء هذا الطرح يمكن تقديم عينه لبعض التعريفات المعبرة عن نسبية مفهوم الجامعة من باحث إلى آخر، واختلاف وجهات التركيز سواء من الناحية البنائية أو الوظيفية<sup>1</sup>.

حسب منظمة اليونسكو فإن الجامعة هي مؤسسة تعليمية تابعة للتعليم الجامعي، ترتبط بها مراكز بحثية وثقافية عامة أو خاصة، ومُعترف بها من خلال أنظمة أو من قبل السلطات المختصة في الدولة، يركز هذا التعريف على الدور التعليمي الذي تؤديه الجامعة، وهذا ضمن أطر قانونية يحددها البلد الذي توجد فيه<sup>2</sup>.

يعرف رامون ماسيامينسو RAMON MACIAMINSO الجامعة على أنها مؤسسة أو مجموعة من الأشخاص يجمعهم نظام أو نسق خاص، تستعمل مختلف الوسائل للتنسيق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا، يركز هذا التعريف على البعد التنظيمي والتنسيق في الجامعة لتحقيق الغايات العلمية المنشودة.

كما عرفها الدكتور بروس تروسكوت BROSS TROSKOT بأنها هيئة أو جامعة هيأت نفسها للبحث عن المعرفة، ومن أجل المعرفة نفسها يلاحظ هذا التعريف تركيزه على دور الجامعة في البحث العلمي باعتباره السبيل الموصل إلى المعرفة الدقيقة.

كما يعرفها رابح تركي على أنها جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والجماعات، يهتم هذا التعريف بالجماعة البشرية المكونة للجامعة، التي هدفها البحث عن الحقيقة من خلال القيام بمختلف الأنشطة التي نقوم بها والتي تعود بالنفع على الجميع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - علي الراشد : الجامعة والتدريس الجامعي ، ط1، دار الشروق ، بيروت ، 2007 ، ص13

<sup>2</sup> - إبراهيم محمود صنوبر : رسالة الجامعين العرب في المجتمع الغربي ، منشورات مركز التوثيق والأبحاث ، نابلس ، 1986 ،

ص 4

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 5

وهناك تعريف آخر للجامعة، يركز فيه على دور الجامعة في تحقيق التطوير على جميع الأصعدة، إذ يعرفها على أنها أداة للتطوير العلمي والتكنولوجي والنمو الاقتصادي، إذ لا يمكن أن يتم التطور دون إطارات وكفاءات تسيير اقتصاده، وتخطط له، وتحل مشاكله البشرية والإدارية والفنية.

الجامعة هي مؤسسة إجتماعية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أدواته في صنع قياداته الفنية، المهنية، والسياسية، والفكرية، وما يلاحظ على هذا التعريف إعطاؤه أهمية لدور الجامعة في تزويد المجتمع بالثروة البشرية المؤهلة لقياداته في مختلف المجالات والميادين.

بناء على هذا التعريف فإن الصلة الوثيقة بين الجامعة والمجتمع، تفرض على الجامعة أن تحدث دائما في بنيتها ووظائفها وبرامجها وبحوثها تغيرات تتناسب مع التغييرات التي تحدث في المجتمع، فالجامعة أكثر قدرة على تحقيق تلك الوظائف والإستجابة لمطالب المجتمع، وهذه العلاقة تفرض على التعليم الجامعي أن يوثق الصلة بين حياة الأفراد، ويصبح هدفه الأول هو تطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والإجتماعية والاقتصادية والثقافية.

أما المشرع الجزائري فعرفها على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته.

بناء على ما تقدم، يمكن تقديم التعريف الإجرائي الآتي للجامعة، وهي مؤسسة علمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنظم في سورة كليات وأقسام ومعاهد تضمن التكوين

بمستوى التدرج وما بعد التدرج، تؤدي أدوار مهمة في تنمية الموارد البشرية والبحث العلمي وخدمة المجتمع<sup>1</sup>.

## 2-2 نشأة الجامعة الجزائرية وتطورها التاريخي:

تعتبر نشأة الجامعات في العصر الحديث نقطة التحول من التعليم البسيط المستغرق في المنهجية التقليدية، إلى التعليم المتطور المبني على تقنيات متقدمة، وحتى ندرك حيثيات أو عوامل التطور في المسار العلمي للجامعات فإنه لا بد من الوقوف على طبيعة ذلك التطور في سياقه التاريخي، هذا على الرغم من أن الكثير من الدارسين يرجعون ظهور الجامعة إلى العصور الوسطى في أوروبا، وهو الأمر الذي تبين في الموسوعة البريطانية حيث أوردت أن الجامعات الحديثة قد تطورت عن مدارس العصور الوسطى التي كانت بمثابة المدرسة العامة، أي المكان الذي يستقبل طلاب العلم الوافدين من كل مكان<sup>2</sup>.

وتعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في العالم العربي ذلك أنها بدأت تعطي بواكيرها منذ القرن التاسع عشر وقد مرت بمرحلتين أساسيتين هما:

### • الجامعة الجزائرية في عهد الاحتلال الفرنسي:

في البداية هناك تحفظ على لفظ الجامعة الجزائرية خلال هذه الفترة، نظرا لخصائص التعليم الذي كان يعطى والأهداف المتوخاة منه، وبذلك فإننا نستعير هذا اللفظ إلى الجامعة الجزائرية من مجاله الواسع لتوظيفه في مجاله الضيق، ليصبح المقصود هو الجامعة المتواجدة ضمن التراب الجزائري، فقبل أن تستقل الجزائر سنة 1962م كانت تملك جامعة واحدة هي جامعة الجزائر التي تعد من أقدم جامعات العالم العربي، تأسست سنة 1877م من طرف سلطات المحتل الفرنسي لتكون نسخته طبق الأصل (نظام تسيير البرامج، النشاطات العلمية) للجامعات الفرنسية التقليدية

<sup>1</sup> - عذراء عيواج : العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ، ط1، منشورات ألفا للتوثيق ، الجزائر ، 2018 ، ص 90.

<sup>2</sup> - لحسن بوعبد الله ومحمد مقدم : تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص37.

المنطوية على التعليم النظري دون الاستجابة لمشاكل المجتمع الجزائري آنذاك، وكانت تضم أربعة كليات هي كلية الآداب والعلوم الانسانية وكلية الحقوق وكلية الطب والصيدلة وكلية العلوم، وقد تخرج فيها أول طالب جزائري سنة 1920م من معهد الحقوق.<sup>1</sup>

فمنذ احتلال الجزائر فكر الفرنسيون في ضرورة تكملة العمل الحربي بالعمل التعليمي، لزرع الأفكار الاستعمارية لذلك فإنشاء جامعة الجزائر لا يعني تقديم هدية للجزائريين من أجل فهم واقع الحال واكتساب المعارف التي تكون مناهضة لسياسة الاستعمار، وإنما هي آلية من الآليات التي حاولت فرنسا من خلالها رسم طريق واحدة لأهداف المعمرين والجزائريين، الذين يتلقون التعليم في هذه الجامعة على حد سواء، إنها إذا آلية من آليات التشكيل الإيديولوجي الذي يحافظ على بقاء المحتل في الجزائر.

احتضنت هذه الجامعة إبان هذه الفترة الطلبة من أبنائي وبنات المعمرين والعملاء الجزائريين المقربين من الإدارة الفرنسية، في حين حرم التلميذ الجزائري البسيط من إمكانية الوصول إلى البكالوريا والجامعة إلا في أضيق الحدود، ففي سنة 1954م زار وفد فرنسي يتكون من عدة شخصيات سياسية وصحافية ورجال علم ودين بهدف الاطلاع على الأحوال، أعلن بعدها رئيس الوفد للصحافة عند عودته إلى فرنسا قائلاً: "رأينا الجزائريين لا يشاركون في التعليم الابتدائي إلا بنسبة 10% فقط، وليس لهم في التعليم العالي إلا نحو 300 طالب، ورأينا الأبواب موصدة في وجه الجزائريين، وخرجنا من كل ذلك بنتيجة عظيمة هي "إذا كنا في فرنسا نجهل معنى العنصرية فإن العنصرية في الجزائر هي القانون المعمول به".

إذا فالجامعة الجزائرية في هذه الفترة لم يكن لها أي دور في خدمه القضية التحريرية، بل كانت على غرار المؤسسات الأخرى المسخرة لخدمة مصالح فرنسا، وموجهة حسب منظورها وأساليبها وهمها الأول هو تلبية حاجيتها وتحقيق رغباتها، وإعداد الإطارات اللازمة لضمان مصالحها الإدارية والاقتصادية والسياسية وغيرها...

<sup>1</sup> - لحسن بوعبد الله ومحمد مقدم : المرجع السابق ، ص 205

كما كان لها إسهام كبير في تكوين إطارات أجنبية كانت من ألمع الإطارات الفرنسية في ميدان البحث العلمي، في مقابل حرمان الجزائريين على العموم من كل هذه الفرص<sup>1</sup>.

### • الجامعة الجزائرية في عهد الاستقلال:

تحررت الجامعة الجزائرية من قيود الاحتلال سنة 1962م، ولأن الدولة المستقلة شرعت في البناء الواسع في مختلف المجالات، كان إصلاح المنظومة التربوية عامه والجامعة خاصة من أولى الأولويات، وهذا حتى تستجيب الجامعة لطموحات الشعب الجزائري، وتدعيم استقلاله من أجل إنتاج أكبر عدد ممكن من الإطارات القادرة على تشييد الدولة الجزائرية المستقلة وقيادة التنمية، معتمدة في ذلك على سياسة التوازن خدمة للصالح العام.

لقد مر التعليم الجامعي بعدة مراحل في إطار مسيرة التطور التاريخي التي عرفها المجتمع الجزائري إلى الآن، وسيتم التطرق فيما يأتي إلى أهم مراحل تطور هذا القطاع.

### - المرحلة الأولى:

تمتد من سنة 1962م إلى 1970م تميزت هذه المرحلة بارتفاع في عدد الطلبة من 500 طالب سنة 1962م إلى 14315 طالب سنة 1970م، مع التمسك بمجموع الهياكل الوظيفية المورثة من عهد الاحتلال، فكانت الجامعة الجزائرية إبان هذه الفترة استمرارية للجامعة الفرنسية، مع ظهور تيارين متصارعين أيديولوجيا التيار الغربي والتيار العربي الإسلامي، أما بعد سنة 1965م تحولت هذه الجامعة إلى مؤسسة اشتراكية ذات مشروع وطني، خاصة بعملية الجزارة والتعريب، هذه العملية التي لم تكن موجهة بأهداف الإنتاجية ومردودية الفعلية، بل كانت موجهة بعدة عوامل أخرى كإعطاء الشرعية للسلطة وتحقيق الاستقلال الثقافي للبلاد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - لحسن بوعبد الله ومحمد مقدم : المرجع السابق ، ص 207.

<sup>2</sup> - فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسير الجامعة ، مخبر علم إجتماع والإتصال، جامعة المنتوري، قسنطينة ،

ويعد أن كانت بالجزائر جامعة واحدة هي جامعة الجزائر، فتحت جامعة وهران سنة 1966 مثلتها جامعة قسنطينة سنة 1968م، ليتم بعد ذلك تدشين كل من جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر، جامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران، وجامعة عنابة.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً آنذاك كان مطابقاً للنظام الفرنسي ( ليسانس، الدراسات المعمقة، شهادة الدكتوراة، الدرجة الثالثة، وشهادة دكتوراه دولة) كما كانت الجامعة مقسمة إلى كليات ولم يكن لها رباط وثيق بالمجتمع، وكانت إدارة الجامعة ضمن مديرية خاصة لوزارة التربية الوطنية آنذاك، حيث لم تكن هناك وزارة خاصة بالتعليم العالي حتى سنة 1970م، تاريخ تأسيس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

إذا فبعد الاستقلال مباشرة لم يحاول المسؤولون على الجامعة تغيير الوضع الموروث من العهد الكولونيالي، وكل ما قاموا به هو إدخال تغييرات طفيفة على مستوى الجامعة، وذلك بصفة تدريجية ومع مرور الوقت أدرك الجميع ضرورة القيام بإصلاحات عميقة على التعليم العالي وتأسيس الجامعة الجزائرية للجزائر المستقلة<sup>1</sup>.

### - المرحلة الثانية:

تبدأ هذه المرحلة سنة 1970م تاريخ استحداث وزارة التعليم العالي، ليلها مباشرة إصلاح التعليم العالي سنة 1971م، يتمثل هذا الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهدة مستقلة تضم الأقسام المتجانسة، وهو يعتبر الإصلاح الأول لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والهدف الأساسي لهذا الإصلاح هو تحطيم الهياكل التقليدية وإدراج الجامعة في خضم المسائل الوطنية، وذلك بتكوين الإطارات التي تحتاجها البلاد، فغياب هذه الأخيرة يعتبر أحد عوائق التنمية كما تم تجديد أساليب التسيير ودراسة القانون الأساسي للجامعة بمشاركة الأسرة الجامعية، وخلال هذه الفترة ارتفع عدد الطلبة من 34,713 طالبا غداة الإصلاحات الأولى إلى 57,445 طالبا سنة

<sup>1</sup> - لحسن بوعبد الله ومحمد مقدم : المرجع السابق ، ص 207.

1979م/ 1980م، وفي السنة نفسها وصل عدد الأساتذة إلى 7903 أستاذا من بينهم 5315 أستاذا جزائريا<sup>1</sup>.

إن هذا الإصلاح جاء ليعكس مستوى التطلعات والمجهودات التي تبذلها الأسرة الجامعية في سبيل إعداد إطارات تكون قادرة على تخطي مشاكل البلاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالبلاد أحوج ما تكون إلى سواعد بناء تستهدف التنمية الاقتصادية أولا، وإعادة إدماج الجامعة في الثقافة الوطنية ولتكون الجامعة الجزائرية جامعة فعالة وقادرة على بلوغ قيم المجتمع ذي الإستقلال الحديث، مع ما تعنيه الكلمة وما توحى به في مجال التنمية فقد رسمت مجموعة من الأهداف متمثلة في:

- ربط الجامعة بالتنمية ويعد عمود الإصلاح وقوامه، ذلك أن تنمية مجالات المجتمع المختلفة تستدعي مساهمة الجامعة في هذه التنمية، ومن أجل ذلك تم تركيز اهتمام بعض المراكز الجامعية والجامعات على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، والإسراع بتأهيلهم مهامهم في مجال التنمية الوطنية.
- **ديمقراطية التعليم:** إن ديمقراطية التعليم ترمي لجعل هذه الأخيرة مشاعا بين جميع الجزائريين دون استثناء، إذا توفرت فيهم الأسباب الموضوعية لولوج الجامعة.
- **تعريب الجامعة:** يعتبر السعي نحو تعريب الجامعة محاولة للافلات من السيطرة الثقافية الفرنسية التي كانت مهيمنة على الواقع الثقافي الجزائري، واللغه بشكل خاص كأحد القوالب الرئيسية التي تعكسه بصورة واضحة، فنظرة الإصلاح كان يحكمها منطق الإستقلال اللغوي الذي يؤدي بالضرورة إلى الاستقلال الثقافي، ومعنى الاستقلال اللغوي أن تصبح الجامعة

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 209.

سيدة باستخدامها لغة الوطن الأم كمعبر عن شخصيتها وهويتها مع استخدام اللغات الأخرى في جميع مجالات العلم استخداما يتم به تحقيق فائدة علمية<sup>1</sup>.

• **جزارة التعليم:** يقصد به جعل التعليم في مناهجه ومضامينه جزائريا، أي مسائرا ومتماشيا مع الواقع الجزائري هذا من جهة، ومن جهة أخرى السعي نحو الاعتماد أكثر على الإطارات والكفاءات الجزائرية، وعليه تم إعادة النظر في البرامج الدراسية من خلال تعديلها الكلي وتمديد مدة الدراسة لبعض الفروع الجامعية<sup>2</sup>.

• **منح الأولوية للتكوين العلمي والتكنولوجي:** في سبيل تحقيق هذا الهدف عملت الجهات الوصية على توجيه الطلبة نحو الفروع العلمية والتقنية، إيمانا منها بأن الإقبال على هذه الشعب من شأنه أن يعزز قطاعات التنمية، بمضاعفة أعداد الخريجين المؤهلين لاقتحام ميدان الشغل.

بالإضافة إلى هذه الأحداث ركزت وثيقة الإصلاح على ضرورة أن تكون الجامعة الجزائرية ذات عائد ومردود اقتصادي واجتماعي، وذلك من خلال تجنب الإنفاق الزائد والمصاريف غير الضرورية في جميع المشتريات، وإلغاء التخصصات التي لا تساهم بجدية في تكوين الإطارات التي يحتاجها المجتمع والتخصصات العلمية، التي ليس لها قيمة ولا تجدي نفعاً ورفض الطلاب الذين لا يحققون نجاحا في دراستهم وإعطاء المنحة الدراسية لمستحقيها الفعليين، ويجب أن يتم التوجيه في الجامعات بناء على الاحتياجات الوطنية في إطار المخطط التنموي للبلاد.

تميزت هذه المرحلة بفتح مجموعة من المراكز الجامعية في مختلف ولايات الوطن، لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي (سطيف، تلمسان، مستغانم، تيزي وزو)، كما تم في هذه

<sup>1</sup> - نعيم الباقي: مفهوم الجامعة ، ط1، الوائل للطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق ، 2000، ص 28

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص211

المرحلة وضع الخريطة الجامعية سنة 1984م، التي كانت تهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000م معتمدة في ذلك على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة<sup>1</sup>.

وقبل أن نسدل الستار عن هذه المرحلة نشير إلى وجود بعض الانتقادات لإصلاح سنة 1971م، إذ أن هناك من يرى أن هذا الإصلاح كان بعيدا عن الواقعية، يهدف إلى تأسيس مؤسسة مثالية تتجه اتجاهها كليا نحو مبادئ الثورة الجزائرية، فهي تتمشى كثيرا مع مبدأ التكوين لأعلى حد بتكلفة أقل، لكن في الأخير حدث العكس، أي التكوين الضعيف بتكلفة كبيرة، كما أن ديمقراطية التعليم الجامعي الجزائري غيرت عمليات استقبال الطلبة وعملية التكوين والبحث، فالارتفاع الهائل للطلبة وعدم توافق التدريس في العديد من الاختصاصات مع سوق العمل، هو من العوائق الكبيرة للنسق الجامعي الجزائري، بالرغم من الميزانية الكبيرة المخصصة له لأنه لا يمنح الكثير من الفرص للشباب لتطوير معارفهم واستغلال قدراتهم.

### - المرحلة الثالثة:

تبدأ هذه المرحلة من سنة 1998م إلى يومنا هذا، تميزت بالتوسع التشريعي والهيكلية وإدخال العديد من الإصلاحات ومن بين مميزات هذه المرحلة في التسعينات، وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي المصادق عليه من طرف الحكومة سنة 1998م، وقرار إعادة تنظيم الجامعة في صورة كليات وإنشاء 06 جذوع مشتركة، يتم توجيه الطلبة الجدد لها مع إنشاء 06 مراكز جامعية في كل من ورقلة والاغواط وأم البواقي وسكيكدة وجيجل وسعيدة، وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة وبجاية ومستغانم إلى جامعات بالإضافة إلى تأسيس جامعة بومرداس، كما عرفت فترة التسعينات تزايدا في عدد الكليات والأساتذة، والمرافق حيث قدر عدد الطلبة المسجلين في الجامعة سنة 1999م بلغ 11 ألف طالبا

<sup>1</sup> - علي الراشد: المرجع سبق ذكره ، ص 211

## 2-3 الإدارة الجامعية

لقد احتلت الإدارة الجامعية أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء خاصة في العقود الأخيرة من القرن الواحد والعشرون حيث تركزت الاهتمامات منذ بداية عقد الستينات من القرن الماضي على توفير نظام للمعلومات يدعم اتخاذ القرار وخاصة الإدارات والكليات والجامعات، وقد صدرت عدة دراسات تتحدث عن أهمية المعلومات وتزايد الحاجة إلى نظم معلوماتية تسهم في تطوير الإدارة الجامعية، لغرض تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها، وأيضاً تحقيق الفاعلية والمساهمة في تطوير البناء بين الجامعة والمجتمع.

## أ- مفهوم الإدارة الجامعية:

تعرف الإدارة الجامعية على أنها العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الانسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية لتحقيقها وهي أيضاً كل نشاط جامعي تربوي قيادي هادف مرن، يعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم، بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد.

ب- أسس الإدارة الجامعية: تعتمد الإدارة الجامعية الجيدة على أربع أسس سيكولوجية هي كالآتي:

- تحديد مركز كل فرد: إن أحسن الطرق لإيجاد بيئة علمية يرتاح لها كل من يعمل بها، هي معرفة كل الأفراد لمدى إنتقائهم للأعمال المطلوبة منهم هي، وينتج عن معرفة الفرد لموقعه رضا يؤدي بالتالي إلى نوع من الاستقرار الانفعالي، يساعده على أداء عمله بحماس بدلاً من أدائه بفتور.<sup>1</sup>

- توفير جو إداري فيه نوع من الديمقراطية والاستقلال فاستغلال الجامعة أمر مهم وهو مرتبط بمقدار توفر الديمقراطية من خلال التعبير عن الآراء، لذا يجب النظر إلى الجامعة

<sup>1</sup> عذراء عيواج: المرجع سبق ذكره، ص 211، 212

من خلال اعتبارها مؤسسة كبرى في المجتمع، مؤسسة تفكر فيها خيرة الناس وخيرة الطلاب، يجب أن تتاح لها الفرص لتحكم نفسها بنفسها، وإلا فستظل الجامعة ( مأكنة) تعد الطلاب دون أن تحدث تطورا لهم.

- تهيئة الفرص لكل فرد كي يعمل إلى أقصى حد تسمح به قدراته لأن تهيئة مثل هذه الفرص للفرد من الوسائل الفعالة التي تجشعه على بذل الجزء الأكبر من طاقته الكلية للعمل.<sup>1</sup>

- العمليات الضرورية للإدارة الجامعية: تؤدي الإدارة الجامعية مجموعة من العمليات التي ترسمها لنفسها، وقد حدد الباحثين أهم هذه العمليات فيما يأتي:

- التخطيط: هو النظر إلى المستقبل بالتخطيط له عن طريق التنبؤ الذي يعني تقييم المستقبل والإعداد له من جهة، ووضع الخطة الملائمة له من جهة ثانية.

- التنظيم: يقصد به امداد الجامعة بكل ما يساعدها على أداء وظيفتها في مجال التنظيم المادي والانساني.

- القيادة: حيث يسعى كل مدير أو رئيس لأداء ما أوكل إليه من مهام، مع تبني نوع من الصرامة في الفعل من جهة ودعم جهود مستخدميه للعمل من أجل مصلحة الجامعة من جهة أخرى.

- التنسيق: ويقصد به العمل على تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة داخل الجامعة.

- الرقابة: تكمن في الكشف عن مدى السير الحسن للخطة المرسومة وإظهار نقاط القوة والضعف في الجامعة بغرض الإصلاح على أن تشمل الرقابة في الجامعة كل من الأشياء والأعمال والأشخاص.

<sup>1</sup>عذراء عيواج: المرجع سبق ذكره، ص 212

هناك علاقة مباشرة بين مستوى البحث العلمي وحصيلته وبين مستوى الأداء في عملية التدريس وبالتالي فإن تأدية أي جامعة لدورها يتوقف على ما تنتجه أقسامها من بحوث حول القضايا وفي مقدمتها تلك القضايا المرتبطة بآفاق تطوير المجتمع.

ومن هنا فقد كان لزاما البحث عن آليات لتنشيط البحث العلمي في الجزائر، منها ماله علاقة بالمنظومة القانونية لتهيئة ودعم العلم والتكنولوجيا في المجتمع، ومنها ماله علاقة بالجانب الهيكلي "المؤسساتي"، وفيما يتعلق لهذا الجانب الأخير، نجد أن البحث العلمي في الجزائر منذ الإستقلال إنتظم وفق عدة هيئات منها :

### 1. مجلس البحث العلمي **conseil de la recherche scientifique**<sup>1</sup>

بعد الاستقلال مباشرة لم تكن هناك أي هيئة للبحث العلمي، لذا تم اللجوء إلى التعاون الأجنبي، من خلال توقيع إتفاقية بين الجزائر وفرنسا لتشكيل هذا المجلس في 11 جوان 1963.

### 2. هيئة التعاون الدولي: **organisme de coopération scientifique**

أنشئت في 16 مارس 1986.

### 3. المجلس المؤقت للبحث العلمي: أنشأ سنة 1973، تمثلت مهمته في رسم المحاور

الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية وحل هيئة التعاون العلمي بين الجزائر وفرنسا، ويعتبر ذلك تأميما للجامعة والبحث العلمي وبداية جزأرتها.

### 4. المنظمة الوطنية للبحث العلمي: شرعت في العمل إثر القرار الوزاري فيفري 1974،

لتعوض بذلك هيئة التعاون العلمي الفرنسي المنحلة، وعن علاقة المنظمة بالمجلس للبحث، فإنها تعد من هذا الجانب جهازه التنفيذي، تتمثل مهمتها في توفير الظروف المناسبة لتكوين وترقية الباحثين الجزائريين العاملين في الجامعات.

عذراء عيواج: المرجع سبق ذكره، ص 221.

5. **محافظات الطاقات الجديدة سنة 1982 التابعة لرئيس الدولة:** تضم تحت وصايتها كلا من مركز العلوم والتقنيات النووية، ومركز البحث في الطاقات المتجددة التابعتين في الأصل للمنظمة الوطنية للبحث التي حلت لأسباب مجهولة.
6. **محافظة البحث العلمي والتقني سنة 1984:** مهمة هذا الهيكل تحديد أهم البرامج الوطنية والتوفيق بين سوق العمل والعرض والطلب من خلال تشكيل فرق للبحث، وتنشيط الدراسات العليا الوطنية، والعديد من المخابر والمراكز.
7. **المحافظة السامية للبحث العلمي 1986:** أوكلت مهمة الإشراف عليها سنة 1992 إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
8. **المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجي:** أنشأ سنة 1992 مهمته إعداد السياسة الوطنية للبحث العلمي، وتنمية التكنولوجيا ومراقبة تنفيذها.
9. **مراكز البحث:** تم إنشاء هذه المراكز لتغطية المجالات المختلفة لمتطلبات التنمية، وكان بعض هذه المراكز تابعا للوزارة، وبعضها الآخر تابعا للجامعات مع استقلالها المالي والإداري، لكن تحت وصاية الوزارة من حيث التخطيط والتوجيه، ومن أمثلة هذه المراكز نجد: مركز العلوم وتكنولوجيا الذرة، مراكز البحث في الفلاحة والموارد الطبيعية، مراكز البحث في علوم البحار والصيد، مركز البحث في الهندسة العمرانية ومراكز البحث في العلوم الاجتماعية.<sup>1</sup>
10. **وحدات البحث:** تم استحداثها مع اصلاحات سنة 1971 التي استبدلت نظام الكليات بالمعاهد، حيث أصبحت وحدات للبحث العلمي التابعة للمعاهد، أي أن كل معهد يقوم ببحث في نطاق تخصصه، تحت إشراف الجامعة أو الوزارة.

<sup>1</sup>عزراء عيواج: المرجع سبق ذكره، ص 222.

11. فرقة البحث: هي آلية أخرى استحدثت على مستوى المعاهد والكليات، الهدف منها التنشيط الحقيقي للأساتذة وإدماجهم في مختلف مشاريع الجامعة المرتبطة بالتكوين والبحث.<sup>1</sup>
12. المحافظة السامية للبحث العلمي 1986: أوكلت مهمة الاشراف عليها سنة 1992 إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
13. المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجي: أنشأ سنة 1992 مهمته اعداد السياسة الوطنية للبحث العلمي، وتنمية التكنولوجيا ومراقبة تنفيذها.
14. مراكز البحث: تم إنشاء هذه المراكز لتغطية المجالات المختلفة لمتطلبات التنمية، وكان بعض هذه المراكز تابعا للوزارة، وبعضها الآخر تابعا للجامعات مع استقلالها المالي والإداري، لكن تحت وصاية الوزارة من حيث التخطيط والتوجيه ومن أمثله هذه المراكز نجد: مركز العلوم وتكنولوجيا الذرة، مراكز البحث في الفلاحة والموارد الطبيعية، مراكز البحث في علوم البحار والصيد، مركز البحث في الهندسة العمرانية، مراكز البحث في العلوم الاجتماعية.
15. وحدات البحث: تم استحداثها مع اصلاحات سنة 1971 التي استبدلت نظام الكليات بالمعاهد، حيث أصبحت وحدات للبحث العلمي التابعة للمعاهد، أي أن كل معهد يقوم ببحث في نطاق تخصصه، تحت اشراف الجامعة أو الوزارة.
16. فرقة البحث: هي آلية أخرى استحدثت على مستوى المعاهد والكليات، الهدف منها التنشيط الحقيقي للأساتذة وإدماجهم في مختلف مشاريع الجامعة المرتبطة بالتكوين والبحث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عذراء عيواج: المرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>2</sup> عذراء عيواج: المرجع سبق ذكره، نفس 225.

## 3- التطوير التنظيمي:

3-1 العناصر الأساسية في التطوير التنظيمي: <sup>1</sup>

يمكن ان نستنتج ان التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية:

1. يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها حيث يكون

مخططا مسبقا تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.

2. التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما انها تعمل في بيئة تتصف

بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو

التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في منظمات هو التغيير

والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

3. التطوير التنظيمي يجب ان يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل او استجابة لمعالجة

مشكلة معينة ومن ثم يجب ان يتضمن رصد وتوقع اي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على

إحداث التحول الهادف المسبق، أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في

تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

4. التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداء عليها .

وهذا لا يعني سلبه العاملين في مستويات الأخرى إذ ان هناك مسؤولية على جميع العاملين في

تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم

وزيادة فرص تعاونهم في مشاريع الإدارة والتطوير التنظيمي إذ هو نشاط منهجي طويل الأمد

مستديم يستند على إطار مفاهيم ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن

العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية:

<sup>1</sup> علي الراشد / الجامعة والتدريس الجامعي ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، بيروت ، 2004 ، ص213

تحسين، تعديل، تجديد تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية على المستوى الكلي للمنظمة أو المؤسسة بهدف زيادة الأداء المنظماتي، وتنشيط قدرات مواردها البشرية.

### 3-2 أهمية التطوير التنظيمي:

تتبع أهمية تطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة الخارجية فحسب، وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر اليه في الواقع العملي على انه خطه ايجابيه لأن هدفه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحله إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابه تصبح جهازا إداريا جامدا وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب ويمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية، وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءة إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير التنظيمي وإلا ستموت وتنتلشى.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي ظاهره القصور الذاتي والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء وادخل إلى علم الإدارة حيث تعني ظاهره القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدره المنظمات على تغيير إستراتيجيتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 89-90.

المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون اذا ما حدث او إيقاف الحركة المستمرة اذا ما تطلب الوضع ذلك<sup>1</sup>.

● **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية بإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية التكيف، البقاء، النمو، وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار، الوهن، الموت، والملاحظ ان المنطق السابق هو الذي اوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

● **منظمات البقاء:** وهي التي تتبنى برامج تطوير التنظيمي باستمرار لإحداث مقاصد التغيير المختلفة.

● **منظمات الفناء:** وهي التي تعجز عن القيام بتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة الى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فنائها.

### 3-3 منافع التطوير التنظيمي في المؤسسة:

هنا تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة الى تنبه من خلال الأبعاد التالية:

#### 1. بالنسبة للعاملين:

نظرا للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجتهم ورغباتهم والعمل على

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 90-91

نشر روح العمل الجماعي والدعوة الى تحقيق جودة حياه العمل من خلال احداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

كما ان التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الابداع والابتكار من خلال مجارات امكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

## 2. بالنسبة للعملاء:

في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال أصبح الأفراد داخل منظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة لتغيير والتطوير التنظيمي في أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة والحاسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً الى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وهذا من شأنه ان يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة وان المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياه المنظمات حيث احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب، وان يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم اشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات منظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 91-92

## 3. بالنسبة للمنظمة:

لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب ان تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين. فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه ان يؤدي الى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة ان تلتزم بمتطلبات تحسين والتغيير والتطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء وبالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء والبحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعه المعلومات المشكوك في صحتها، إصلاح او إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية كل الطلبات<sup>1</sup>.

كما ان جهود المنظمة الدائمة لمشروع التغيير والتطوير يجب ان تكون لغرض انجاز مجموعه من المتطلبات ومن بينها:

- 1- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا، وتقليل الهدر الموارد.
- 2- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارية المشكلات والطوارئ ومواجهه نقاط الضعف في الإدارة.
- 3- العمل على تكامل كل من: أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع.
- 4- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث تعيد المنظمة تنظيم نفسها للمحافظة على البقاء والاستمرار.
- 5- تقديم المساعدة للمديرين في حل الكثير من المشكلات الإدارية.

<sup>1</sup> - المرجع سبق ذكره، ص 92.

6- تطوير نظام الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم والتطوير الأفراد فيه.

7- مساعد المنظمة في حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

لذلك فإن التطوير التنظيمي استراتيجية هامة تستهدف السلوك التنظيمي وتسعى إلى زيادة فاعلية التنظيم عن طريق زيادة قدرات الجماعات التنظيمية إلى حل المشكلات وصناعة القرارات. لذا تلخص أهداف تطوير التنظيمي إلى ما يلي:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم.
- خلق جو من الانفتاح في المناخ التنظيمي حيث يمكن لكافة العاملين على معالجة المشكلات التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتفاذي مناقشتها .
- توفير المعلومات الإدارية التي يحتاجها التنظيم بشكل مستمر وخالي من التشويش وعدم الوضوح.<sup>1</sup>
- إيجاد العلاقة التبادلية بين العاملين كجماعات للعمل على تشجيع روح التنافس ضمن العمل الجماعي مما يزيد من فعاليته.
- زياده فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراع واسبابه من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.
- تعويد العاملين على ممارسه الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس ممكن كبديل للرقابة الخارجية

<sup>1</sup> - فادية إبراهيم شهاب : التطوير التنظيمي "قواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، ط1، أكاديمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012، ص 32.31

## 3-4 مراحل إدارة عملية تطوير التنظيمي:

إن جهود التغيير والتطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في أحداث التغيير بصفة او بطريقة مخططة، ولا تصلح هذه الجهود عندما تكون منظمات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع، حيث يكون ذلك عندما تتبنى هذه المنظمات حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها.

ان عملية التغيير أو التطوير التنظيمي كما سبق تعريفها عملية تحول من الوضع الراهن الى الوضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب ان تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية الى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير والتطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة الى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة، ولتوضيح هذه المراحل نستعرض ما أشارت إليه البحوث العلمية من نماذج ونخص بالذكر نموذج كورت ليوين Kurt Lewin حيث طور ليوين نموذجا لإحداث التطوير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وهي<sup>1</sup>:

## 1. مرحلة إذابة او إزالة الجليد (مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم):

تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد مما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فالإنسان يميل الى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد، وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عمل راسخا وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، فمن الطبيعي ان لا يرتاح كثيرون للتغيير المطلوب لان التغيير بأبسط أشكاله يعني المس بالوضع القائم، وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال فهو عمل فيه مفاجآت وكلنا لا يحب المفاجآت، لذلك فمن الضروري خلق الشعور بالحاجة الى

<sup>1</sup> - أسامة خيرى : المرجع سبق ذكره ، ص 101

التغيير، حيث تتعدد الآليات المناسبة لخلق مثل هذا الشعور ومن ذلك القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة ومقارنتها مع وضع المؤسسة المعنية بالتغيير.

ان تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي ان يكون بعد ان تختفي الافكار والاتجاهات والممارسات الحالية،

يعتقد المختصون في التغيير والتطوير بان اذابه الجليد يتحقق بإيجاد الدافعية والاستعداد لدى الافراد والجماعات لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل وإيجاد شعور لديهم بعدم الرضا عنها، لذلك يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد لإدراك وإقرار الحاجة للتغيير وعليه ينبغي على الإداريين من مديريين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور لديهم بضرورة التغيير ومن ضمن الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحريير كتابة الموقف نجد ما يلي:

- إشعار القائمين بالأعمال تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة اي مسببات لمقاومه التغيير<sup>1</sup>.

- منع كل مدعمات او معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك لإظهار ان أنماط السلوك سيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

- إنتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر من خلال الإنتقاد إلى زرع الإحساس بالندم والإنقاص من القيمة.

-نقل الفرد من القسمة أو بيئة العمل التي يشجع فيها أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة كإجراء عقابي وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف.

<sup>1</sup> - أسامة خيرى: المرجع سبق ذكره، ص 310-104.

- التأخر أو الغياب أو التوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والإنصراف أو تغيير عدد ساعات العمل والراحة.

## 2. مرحلة التغيير:

تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير والتطوير والذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة والإجراءات والسلوكيات التنظيمية الفردية والجماعية داخل المنظمة أي أنها مرحلة تطبيق مجموعة من التغييرات المخططة فهي مرحلة للتعلم يكتسب فيها كل من الأفراد والجماعات والمنظمة أنماط جديد من تصرفات وسلوكيات والتي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن.

وضمن هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلكون سلوكيات جديدة أو يؤدون أعمالهم بطريقة جديدة، وهذا يعني أنه في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل الفعالية في الواجبات والمهارات أو الآراء أو التقنيات أو مراكز السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة<sup>1</sup>.

وتمثل مرحلة التغيير لخطوة المحورية في مشروع التغيير والتطوير التنظيمي حيث تتطلب قيام قياس التغيير بتطبيق مكونات برنامج تغيير كتبديل وظائف العاملين أو تغيير الحوافز والمكافآت سيشمل الهيكل التنظيمي.

يحذر ليوين Lyon من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة والتغيير الأمور والأشياء بصورة غير مدروسة العواقب لأن الرغبة المتعجلة في تحقيق تغيير غالبا ما تنتهي بالفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة لتغيير المنشود، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

-كيف يتم التغيير؟ اي ما هي النتيجة النهائية المرغوبة من التغيير؟

<sup>1</sup> - أسامة خيرى: المرجع سبق ذكره ، ص 410-105.

-كيف يتم التغيير ؟ ما هي الأساليب المستخدمة في عملية التغيير؟

ما هي طرق التعرف على الحاجة للتغيير أو ما هي أساليب قياس الحاجة للتغيير؟

إن النجاح في هذه المرحلة يعني بالضرورة التمكن من إلقاء كل مظاهر السلبية التي كانت تميز الوضع الحالي وإلقائها بعيدا وإستبدالها بالمظاهر الإيجابية المرغوبة وهذا يدل على إذابة الجليد بشكل سليم وعادة ما يصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالملل والقلق<sup>1</sup>.

### 3- مرحلة إعادة تجميد (مرحلة تثبيت التغيير):

لقد بدأ مراحل التغيير بضرورة إلغاء القيم والعادات والسلوكات غير المرغوبة ثم الانتقال إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكات المرغوبة أن يتم تجميد ما تم تحقيقه وهذا يعني أن يتم تجميد ما تم تحقيقه وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات وإتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومتاحة<sup>2</sup>.

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة ضمن برنامج التغيير والتطوير حيث يسعى الخبراء إلى الإستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوكات أو الإتجاهات أو الأساليب وخلق الظروف المناسبة لذلك وأي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم تحقيقه من تغيير يمكن القول بان هذه المرحلة تتم بحمايه صيانه التغيير الذي تم التوصل إليه فهي تسمح بالتثبيت ثم الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من مشروع التطوير التنظيمي ومن الطرق المتبعة في هذا الشأن نجد ما يلي:

1-بناء أنظمة حوافز جديدة تشجع الأفراد والاقسام المساهمين في عمليه التطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> - أسامة خيرى: المرجع سبق ذكره ، ص 104.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 105.

2- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي ومقارنه هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المسجلة ومحاولة تجاوزها.

3- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.

4- توفير سبل الاتصالات المنفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

5- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين الناجحين في عمليات التطوير التنظيمي.

6- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التطوير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج والوسائل التي يجب الإعتماد عليها. مؤسسة على أثرها وإدراجها.

7- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

8- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة وتشجع على السلوك الابداعي وروح الابتكار سواء في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.

تتطلب مرحلة تثبيت التغيير اذن تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، وذلك حتى لا يرتد الفرد الى المواقف القديمة، بمعنى انه يجب ان تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفرد وتصبح شيئاً طبيعياً بالنسبة له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أسامة خيرى : المرجع سبق ذكره ، ص 106.

وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها فالتقويم يعمل على توفير الفرص والامكانات لإحداث تعديلات وتصحيحات في بنائه مع مرور الوقت.

لقد قسمت الكاتبة فادية ابراهيم شهاب في كتابها التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية مراحل تطوير التنظيمي الى ما يلي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة البدء:** وهذه من أهم المراحل لأنها تتصل بحاله النظام ويمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير.

2. **مرحلة التحول:** وحتى يتم الوصول الى هذه المرحلة لابد من القيام بجهود مدروسة مخططة لتربية وتدريب العاملين في النظام.

3. **مرحلة الصيانة أو المؤسسية:** ان المحافظة على فعالية برنامج تطوير المنظمة يتطلب توافق المختصين من داخل النظام يعملون كنظام فرعي داعم لجهود مستشاري تطوير المنظمة.<sup>2</sup>

4. **مرحلة الأثر او الناتج التربوي:** تمر بخمس مراحل أساسية هي: بناء علاقات العمل، التشخيص، التدخل، التقييم، وانهاء برنامج تطوير التنظيمي.

أ- بناء علاقه العمل تبدأ هذه المرحلة بقيام مستشار التطوير ببناء علاقات العمل مع مختلف مستويات التنظيم مع غرس الشعور بالحاجة الى التطوير لدى القيادة الإدارية والعاملين في التنظيم لضمان الدعم المطلوب للتطوير وتجنب مقاومه التغيير من خلال تحديد أسس العمل المستقبلية ونظام الحوافز والأهداف.

ب- مرحلة التشخيص : من أهم خطوات تطوير التنظيمي لان التشخيص الخاطئ يقود إلى نتائج خاطئة وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ووضع الأهداف التطويرية

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 107.

<sup>2</sup> - فادية ابراهيم شهاب، المرجع سبق ذكره ، ص35.

المناسبة وتحديد المشكلة التي تحتاج إلى حلول مع بيان العناصر المسببة لمشكله ووضع تصور واضح وز لاستراتيجيات وتقنيات التغيير الواجب اختيارها واستخدامها.

ت- عملية التقييم: مراقبه النتائج والمحافظة على ما تم الحصول عليه من تطوير بالإضافة إلى تقييم فعالية استراتيجيات التطوير في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى التعرف على أخطاء التقييم وعلاجها.

إنهاء برنامج تطوير التنظيمي هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير التنظيمي .

# الفصل الثالث:

تحليل نموذج مشروع مؤسسة

دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة

2023-2022

## 1- تطبيق استراتيجية نموذج SWOT

السعي في مجال تطوير وتحسين الأداء البيداغوجي والبحثي واعتماد طرف وآليات وبرامج يراعي فيها الجودة والتوعية ومشاريع الابتكار وقياس مواطن القوة والضعف واعتماد الرقمنة والعمل بروح الفريق الواحد يجمع مختلف مكونات الكلية لتحقيق النجاعة في مجال التكوين والبحث العلمي. من خلال نموذج SWOT نقدم قراءة لنموذج مشروع المؤسسة لجامعة عباس لغرور بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بخنشلة. والمتكون من الرباعية : نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، من خلال عرض نقاط قوة مؤسسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي مرتكزات تبنى عليها مراحل المشروع وتساعد على تحقيق الأهداف وإجراءات الأنشطة. أما نقاط الضعف فهي المشاكل التي تعاني منها بيئة المؤسسة والتي من بينها يختار فريق القيادة الأولويات الممكن التحكم فيها ويعمل على تطويرها وتحسينها من خلال الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة وتفاذي التهديدات، أما الفرص فهي الإمكانيات الخارجة عن المؤسسة والتي تمثل دعماً إضافياً للمشروع، وأخيراً التهديدات والتي تعتبر معيقات ومخاطر يمكن أن تعترض المشروع.<sup>1</sup>

### ❖ نقاط القوة strength:

- الكلية موقع جغرافي واعد.
- عروض التكوين المؤهلة والمفتوحة على مستوى الكلية (ليسانس، ماستر، دكتوراه) تتلائم مع توقعات واحتياجات المحيط الاجتماعي والإقتصادي.
- عروض التكوين تتوافق مع أهداف الكلية.
- وفرة الموارد البشرية خاصة الأساتذة في مختلف الشعب والتخصصات بما في ذلك ذوي الرتب العليا.

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

- توفر قاعات التدريس اللازمة لإستيعاب أعداد الطلبة في التخصص.
- التنسيق بين الفرق البيداغوجية وفريق الإختصاص وفريق ميدان التكوين وإدارة القسمين لتنفيذ عروض التكوين ومحتويات البرامج المسطرة.
- متابعة عروض التكوين من طرف فرق بيداغوجية مؤهلة.
- إطلاع الطلبة والأساتذة على مسارات التكوين.
- وجود مراسيم وقرارات وزارية تنص على الترصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة تحدد طبيعتها وكيفية مراقبتها وبرمجتها وتقييمها.
- تنظيم أبواب مفتوحة بشكل مستمر وعملي استراتيجي على الكلية لتلاميذ التعليم الثانوي.
- توفر الكلية على مكتبة تتيح الإعارة الخارجية للطلبة والأساتذة.
- يراقب الأستاذ التحصيل العلمي والمعرفي للطالب بصفة مستمرة.
- تكوين في الدكتوراه في عدد التخصصات.
- الكلية أساتذة باحثين مختصين في علم الإجتماع مؤهلين للبحث الميداني.
- تفكير كل مكونات الكلية في عمل مستمر ومتكامل حول بعث وتحسين أداء الكلية من خلال مبدأ الإبتكار وتشجيع المبادرات الفردية وتحقيق شروط الحوكمة الإدارية والتوظيف المستمر في ما هو متاح في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة إنطلاق من تطبيقات تعميم الرقمنة في كل المجالات الإدارية والمالية والبيداغوجية والبحثية.<sup>1</sup>

#### ❖ نقاط الضعف Weakness

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

- التسيير الإداري والمالي للكلية مرتبط بالجامعة المركزية (عدم وجود الإستقلالية المالية حالياً).
- محدودية التعاون وضعف العلاقة مع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية في محيط الكلية.
- إستعمال ضعيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التعليم من طرف الأساتذة والطلبة.
- خدمات الأنترنت بالكلية غير معمة.
- وجود تخصصات غير مؤهلة على مستوى الماستر رغم تنوع وكثرة عددها في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عدم وجود خلية تشرف على تربصات الطلبة في الوسط المهني.
- لا توفر الكلية المرافقة والإشراف للطلبة الجدد.
- نقص المصادر والمراجع المتخصصة.
- عدم وجود خلايا للإعلام والتوجيه ومساعدة الطلبة على الإندماج في الأوساط المهنية، وغياب جسور الشراكة مع عالم الشغل.
- لا وجود لعروض التكوين ذات صبغة مهنية في التخصص ماستر مهني.
- عدم وجود مخابر للبحث في مجال التخصص بالكلية.<sup>1</sup>
- قلة الموارد والوسائل المادية والإعتمادات المالية المخصصة للبحث.
- لا وجود لمشاريع للبحث في مجال التخصص تخدم المحيط الإجتماعي والإقتصادي.
- عدم وجود سياسة لتنمين نتائج البحث العلمي وتطبيق نتائجه.

<sup>1</sup>من موقع جامعة عباس لغرور خنشة

- إنعدام فرص التمويل الذاتي للكلية.
- عدم وجود نظام لتحفيز ودعم الأساتذة الباحثين.
- ضعف النشر العلمي على مستوى الكلية.
- غياب إنجاز بحوث نهاية التكوين في مختلف الأطوار في شكل مشاريع إبتكار.

## 2- إحصائيات لجامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بخنشة: <sup>1</sup>

من خلال معرفة إحصائيات الكلية لهذا الموسم، يساعد على معرفة إتجاه الطلبة نحو التخصصات المختلفة بالكلية.

### ❖ الطلبة:

بالنسبة لعدد الطلبة فهو في زيادة كل سنة نظرا لجهود جميع مكونات الكلية لجذب الطلبة من خلال القيام بأيام تحسيسية بأهمية التخصصات التابعة لميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية وآفاق التفتح بميادين جديدة، وإجمالا فمعطيات الطلبة حاليا إلى غاية 15 أكتوبر 2022 بالكلية وفقا للعدد والتخصصات والمستويات توضح في الجدول التالي:

قسم العلوم الإنسانية					
الطور	المستوى	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	المجموع

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشة

228	/	/	228	جذع مشترك علوم إنسانية تاريخ عام اعلام واتصال	ليسانس
124	77	47	/		
176	51	125	/		
528	128.	172.	228.	مجموع طلبة الليسانس	
131.	/	73.	58	تاريخ المقاومة والحركة الوطنية الجزائرية. سمعي وبصري.	الماستر
98.	/	51	47.		
229.	/	124.	105.	مجموع طلبة الماستر	

مجموع طلبة قسم العلوم الإنسانية 757 طالبا.

قسم العلوم الإجتماعية					
المجموع	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	المستوى	الطور
271	/	/	271	جذع مشترك	ليسانس
249	119	130	/	علوم إجتماعية	
186	100	86	/	- علم النفس	
45	16	29	/	- علم الاجتماع	

				-فلسفة عامة	
751	235	245	271	مجموع طلبة الليسانس	
115	/	58	57	-علم النفس	ماستر
33	/	12	21	الصحة.	
51	/	26	25	-علم الاجتماع	
				الحضري.	
31	/	19	12	-علم الاجتماع	
				تنظيم والعمل.	
				-فلسفة عامة.	
230	/	115	115	مجموع طلبة الماستر	

العدد الإجمالي للطلبة الذين قامو بإعادة التسجيل إلى غاية تاريخ 15 أكتوبر 2022 هو 1738

\***الأساتذة:** من أجل ضمان نوعية أحسن في التكوين وفي سياق مشروع الكلية لزيادة عدد التخصصات في قسمي العلوم الإنسانية والاجتماعية بالنسبة لتوزيع الأساتذة الدائمين بالكلية وفق الرتب هو في الجدول الآتي:

العدد	الرتبة
09	أستاذ
30	أستاذ محاضر أ
22	أستاذ محاضر ب

24	أستاذ مساعد. أ
04	أستاذ مساعد. ب
89	المجموع

### ❖ معدل ونسب التأطير البيداغوجي في الكلية:<sup>1</sup>

قسم العلوم الإجتماعية: من أجل ضمان نوعية أحسن في التكوين وفي سياق مشروع الكلية لزيادة عدد التخصصات في قسم العلوم الإجتماعية مع توقع زيادة في عدد الطلبة إلى حوالي 1150 للوصول إلى نسبة تأطير تقدر ب 16 طالبا مقابل كل أستاذ.

قسم العلوم الإنسانية: إن نسبة التأطير البيداغوجي في قسم العلوم الإنسانية تقارب 22 طالبا لكل أستاذ وفي إطار إعداد مشروع المؤسسة للكلية لتحسين نوعية التكوين وكذا زيادة عدد الشعب والتخصصات وهذا كله يضمنه مشروع المؤسسة.

### ❖ الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح:

تسعى الكلية إلى تحسين جودة الأداء الإداري مع تنفيذ محكم للهيكل الإداري للكلية من خلال رفع كفاءة الإطار البشري المتوفر وتدعيمه بكفاءات جديدة من خلال التوظيف الجديد، ولذلك نتطلع لتوظيف 12 إداري في مختلف الرتب لتغطية العجز المسجل على مستوى الكلية خاصة أننا نتوقع زيادة في عدد الطلبة والأساتذة خلال السنوات القادمة.

### \* العمال المتعاقدين:

أعاون الأمن : من أجل تأمين محيط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "رفيق عبد الحق برارحي " الذي يضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشة

تهدف الكلية إلى توظيف عدد من أعوان الأمن يقدر ب 20عونا إضافيا لفائدة القطب الجامعي مع الإستغناء عن التعاقد مع شركات الأمن الخاصة بعد معاينة ضعف أدائها ونقص تأهيل عناصرها.

• عمال الصيانة: من أجل الإستغناء على أعمال الصيانة التي تقوم بها المؤسسات الخارجية والتي تكلف سنويا من ميزانية المؤسسة وأمام التحديات التي تواجه الجامعة في مجال تقليص النفقات، تتوقع توظيف 08 عمال صيانة في مختلف المجالات للقيام بالصيانة الدورية والمساحات الخضراء والتي تحافظ على الكلية كهيكلي بيداغوجي.

### 3- المحاور السبع لمشروع المؤسسة:

#### 3-1 المحور الأول: التكوين

تسعى المؤسسة إلى توسيع دائرة التكوين في مجال الليسانس والماستر المهني ذي الصلة بحاجات سوق العمل والمجتمع ب مواد وطرق تدريس حديثة، إضافة إلى التشجيع في إنتاج مذكرات نهاية التكوين في طابع مشاريع إبتكار ناشئة. وفيما يأتي جدول يعرض فتح عروض التكوين وإجراءات التحسين في: <sup>1</sup>

#### أ- طور الليسانس:

2023.	
الشعبة	عنوان التكوين
علوم إجتماعية	الأرطوفونيا
علوم إنسانية	علم المكتبات

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

علم الآثار	علوم إنسانية
إتصال عام	علوم إنسانية

ب- الماستر المهني :

2023.	
الشعبة	عنوان التكوين
علوم إجتماعية - علم الإجتماع	العمل الإجتماعي
علوم إجتماعية- علم الإجتماع	علم الإجتماع العائلي والطفولة والرعاية الاجتماعية.
علوم إجتماعية -علم النفس	علم النفس المرضي والعلاجات النفسية.
علوم إنسانية -علم المكتبات.	علم المكتبات المهني.

ج- التكوين في الدكتوراه:

بناء على المعطيات الخاصة بهذا التكوين هناك تكوينات عدة مفتوحة بالكلية في شعب علم الإجتماع والفلسفة. وفيما يلي جدول يعرض التكوين في الدكتوراه الطور الثالث:

2023.		
عنوان المذكرة	الشعبة	التخصصات المعنية
دكتوراه الطور الثالث إعلام.	علوم إنسانية-علوم الإعلام والاتصال	-سمعي بصري. -صحافة إلكترونية.

-إعلام سياحي.		
-علم الإجتماع تنظيم والعمل. -علم إجتماع حضري.	علوم إجتماعية-علم إجتماع	دكتوراه الطور الثالث علم الإجتماع
-علم النفس الصحة. -علم النفس المدرسي.	علوم إجتماعية -علم النفس.	دكتوراه الطور الثالث علم النفس.
تاريخ المقاومة والحركة الوطنية. -تاريخ الجزائر الحديث.	علوم إنسانية-تاريخ	دكتوراه الطور الثالث تاريخ.
-فلسفة عامة. -فلسفة العلوم والإبستمولوجيا.	علوم إجتماعية-فلسفة.	دكتوراه الطور الثالث فلسفة.

#### ❖ إجراءات تطوير التكوين في الليسانس والماستر:<sup>1</sup>

- بالنسبة لأبواب المفتوحة الخاصة بحاملي البكالوريا الجدد القيام بإحداث منصة رقمية خاصة بالتعريف بالكلية والتخصصات الموجودة بها.
- فتح البريد الإلكتروني المهني للطلبة في مختلف المستويات.
- فتح البريد الإلكتروني المهني الخاص بمسؤولي الوحدات التعليمية.
- فتح منصة تعليمية لكل مستوى لدعم التعليم عن بعد.
- فتح ورشات شهرية تؤطرهم خلية الجودة بالكلية لتقييم التكوين.

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

• تنظيم خرجات ميدانية وتربصات الطلبة خاصة في مرحلة إنجاز التحقيقات الميدانية ومذكرات التخرج.

• إنشاء منصة بيداغوجية أولية بالكلية ،لاتعوض منصة مودل طبعا تكون متخصصة أكثر لميدان العلوم الإنسانية والإجتماعية.

• توفير وتعميم قاعات الإعلام الآلي لكافة فصول الطلبة.

• دعم إدماج اللغة الإنجليزية في التكوين من خلال دروس إضافية في اللغة، وتوفير برامج إلكترونية في اللغة المعنية.

• إجراءات تطوير التكوين في الدكتوراه الطور الثالث:

• فتح بريد إلكتروني لجميع الطلبة خلال سنة 2023 و في السنة الجارية للناجحين الجدد.

• فتح بريد إلكتروني مهني خاص بالمشرفين.

• فتح منصة تعليمية الطلبة لدعم التكوين عن بعد.

• فتح ورشات شهرية توّطرها خلية الجودة على مستوى الكلية لتقييم التكوين وتقييم الطلبة.

• ضبط رزنامة سنوية للعمل المشترك مع مخابر التطوير.

• إنشاء منصة رقمية خاصة بتنظيم وتأطير الأيام الدكتورالية لتسهيل اللقاءات التفاعلية يوم التكوين.

### 3-2 المحور الثاني البحث العلمي: <sup>1</sup>

تسعى الكلية إلى توسيع دائرة البحث العلمي من خلال فتح عروض تكوين رائدة في الشعب المفتوحة وأيضا المقترحة، وكذا التشجيع على النشر بالمجلات العالمية A و B و تأليف كتب

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

هادفة، إضافة إلى إقتراح فتح مخابر بحث هدفها دعم البحث العلمي وفيما يأتي عرض مفصل لبرنامج البحث العلمي للكلية:

\_مواضيع ومحاور البحث العلمي لسنة 2023

• مشاريع الإبتكار والتطوير المؤسسي.

• التعليم المقاولاتي.

• الهجرة غير الشرعية /هجرة الأدمغة.

• السياسات السكانية والعقارية.

• التصورات الإجتماعية للأمراض المزمنة.

• الأرشيف الوطني.

• المدن الذكية / الجريمة الإلكترونية.

\_مخابر البحث:<sup>1</sup>

• مخبر بحث المقاولاتية والمشروعات الإجتماعية الناشئة في الجزائر.

• مخبر بحث الرقمنة والذكاء الاصطناعي.

إجراءات دعم البحث العلمي في جامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية:

• دعم النشر بمجلات علمية مصنفة، ويثمن الأستاذ الناشر أو الطالب الباحث بأفضلية الحصول

على ترجمات في الخارج أو منح دولية للبحث، أو أي شكل تحفيز مادي أو معنوي متاح

ومناسب.

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

• إدماج كل طلبة الدكتوراه بمخابر التوطين.

• دعم تحفيزي مادي أو معنوي ولو بأفضلية بيداغوجية لكل من يقوم بدعم إتفاقيات إطار وتعاون دولي في إطار إنجازة تحسين المستوى في الخارج.

### 3-3 المحور الثالث الحوكمة :

تقر الحوكمة باعتبارها البديل الحقيقي والفعال في التسيير بالمنظمات المعاصرة ،و بحكم خصوصية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بخنشلة تهدف تدريجيا إلى تحقيق كل شروط الحوكمة بتطبيق مبادئ الشفافية واعتماد أكبر لوسائل التكنولوجيا من خلال مبدأ الرقمنة.

#### إجراءات تطوير الحوكمة :<sup>1</sup>

• إنشاء موقع إلكتروني للكلية يوافق المعايير والشروط الدولية في التصميم توضع فيه كل المعطيات الخاصة بالكلية، إضافة إلى إتاحة عملية التحيين المستمر، وتبيان آفاق تطوير الكلية.

• تفعيل كل الوسائط الإلكترونية الممكنة لاسيما منصة progres في مجال تسيير الموارد البشرية.

• الإعتماد على البوابة الإلكترونية للكلية في نشر كل المعلومات التي تخص المتعاملين مع مختلف مصالح ومرافق الكلية.

• تفعيل التعامل الحصري بالبريد الإلكتروني المؤسسة مع كل الموظفين والأساتذة.

• تكريس مبدأ الشفافية وتسهيل الوصول للمعلومة لكل من تهمة.

• تشجيع الحوار والتواصل الحقيقي بين الإدارة والأساتذة.

• رقمنة كل ملفات الطلبة وحالاتهم الجامعية.

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

### 3-4 المحور الرابع الحياة الجامعية:

تعسى الكلية إلى تحسين صورتها في الداخل والخارج في مجال أخلقة البيئة الجامعية والتحسيس دائما بأهمية الجامعة المكان الآمن وهي ثقافة تنشرها باستمرار وتدعمها ببرامج عملية تنطلق من التحسيس إلى التطبيق.

#### ❖ إجراءات تطوير الحياة الجامعية:

• تلتزم جامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بخنشلة بتوفير التدريب الجيد وخلق شهادات تستجيب بشكل أوسع للإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية على المستويين الإقليمي والوطني لتشجيع المشاريع الأكثر إرتباطا بإحتياجات المحيط لإنتاج الخريجين الأكفى والأكثر إرتباطا بمسارات الإحتياجات والمسؤوليات الإجتماعية.<sup>1</sup>

• تفعيل التواصل المستمر وفتح نقاشات بين الشركاء.

• أخلقة الحياة الجامعية من خلال التأكيد على تطبيق بنود ميثاق أخلاقيات الجامعة.

• إنشاء نوادي علمية في مختلف التخصصات هدفها الأول إقامة أيام دراسية وتحسيسية، وكذا تكوين الطلبة من طرف أساتذة الإختصاص.

• تفعيل المركز البيداغوجي بالكلية، وتهيئة مكان مناسب له مع ضرورة تزويده بكل المستلزمات.

• تنظيم ندوات وأيام تحسيسية في المناسبات الوطنية والعالمية وذلك لنشر ثقافة الإحترام وحقوق الإنسان والتقليل من مخاطر المخدرات والتدخين والانحراف والجريمة والعنف في الوسط الجامعي وفي الفضاء العام وغيرها.

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

### 3-5 المحور الخامس البنية التحتية:

تسعى جامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بخنشلة إلى الإهتمام بالبنية التحتية من خلال الحفاظ على ما هو موجود وصيانته، وتوسيع وإنشاء فضاءات أخرى مستعجلة وتوفير الموارد المادية المناسبة لتحسين أداء الكلية.

#### ❖ إجراءات تطوير البنية التحتية:

- إرساء برنامج إلكتروني للكلية وقاعدة بيانات لتسيير المخزن.
- التقليل من إستعمال الورق في المعاملات الإدارية والتوجه إلى المعاملات الرقمية مما يجعلها تستغل التكلفة في مجالات أخرى.
- الإعتماد على الصيانة الدورية لجميع الهياكل وجميع أثاث المكاتب والعتاد من طرف عمال الصيانة.
- ترشيد إستهلاك الطاقة الكهربائية وذلك بضرورة التوعية الممنهجة من طرف الإدارة للطالب والأستاذ والإداري.
- تأهيل مساحات خضراء داخل الكلية للطلبة والأساتذة وذلك من أجل خلق جو مناسب للحياة الجامعية في إطار الجامعة الخضراء.
- إنشاء فرع لحاضنات الأعمال على مستوى جامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

### 3-6 المحور السادس الشراكة مع المحيط الإقتصادي والإقتصادي :

إن الشراكة مع مؤسسات المحيط الإقتصادي والإقتصادي لها أولوية في مشروع المؤسسة بما يحقق الفائدة للجميع وقد سطرت كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة عباس لغرور بخنشلة خطوطا عريضة وعملية لتنفيذ هذه الشراكة بما يخدم مصالحها ومصالح الطرف الآخر وتحقيق خدمة المجتمع، وذلك من خلال مايلي :

• عقد إتفاقيات تعاون مع العديد من المؤسسات منها :

• إتفاقية مع الجامعات الوطنية، المدارس العليا، مراكز البحث.

• إتفاقية مع المتحف العمومي الإخوة الشهداء بولعزير.

• المتحف الجهوي المجاهد بخنشلة.

• دار الثقافة علي سوايعي.

• مديرية التربية لولاية خنشلة.

• التعاقد مع مديرية التربية من أجل المكونين وذلك بهدف إستكمال النقائص الموجودة لدى أساتذة التعليم الثانوي في مادة الفلسفة.

• تأكيد الكلية على الخرجات الميدانية للطلبة لمختلف المؤسسات وتشجيعهم على هذا المنحى.<sup>1</sup>

### 3-7- المحور السابع التعاون الدولي:

الكل يجمع بأن الجامعة هي المؤسسة الأولى التي تعتبر نافذة المجتمع نحو العالم الخارجي، ولهذا لإنجاح أي برامج للكلية وللجامعة في كل النواحي من دعم التعاون الدولي باتفاقيات وبرامج والمتمثلة فيما يلي:

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

- إبرام إتفاقيات تعاون مع العديد من الجامعات العالمية الرائدة وخاصة التي تحتوي كليات ومعاهد في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية بخنشلة.<sup>1</sup>
- إتفاقيات تعاون مع الأرشيف السويسري AEG.
- مؤسسات الأرشيف الدبلوماسي بفرنسا.
- تنظيم تريضات لجرد وإحصاء الوثائق والمخطوطات.
- تفعيل الإتفاقيات القديمة بين جامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والجامعات الأجنبية.
- التركيز على بعض بنود إتفاقيات التعاون الدولية على فرص منح طلبة الكلية في الدكتوراه والأساتذة في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه في مختلف الجامعات ومراكز البحث.

---

<sup>1</sup> من موقع جامعة عباس لغرور خنشلة

# الفصل الرابع:

## الإطار المنهجي للدراسة

**أولاً: مجالات الدراسة :**

**1- المجال المكاني:** لكل دراسة مجال جغرافي تتجز فيه ميدانيا و بالنسبة لدراستنا هذه فالمجال المكاني تمثله جامعة عباس لغرور بخنشلة .

**1-2- المجال الزمني:** ويشمل زمن و مدة الدراسة و هو المدة التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري و الميداني حيث بدأ الشق النظري في نوفمبر 2022 تم إختيار الموضوع و جمع الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة و في شهر ديسمبر و جانفي تم جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الشق الميداني فقد مر بثلاث مراحل وهي :

**المرحلة الأولى:** وهذه المرحلة دامت ثلاث أيام 20 و 21 و 22 أبريل خصصت بالدراسة الإستطلاعية أو الإستكشافية و قد ساعدتني هذه الدراسة في:

ضبط نوعية المؤشرات (الأسئلة المتعلقة بالاستمارة).

**المرحلة الثانية :** وفيها تم ملئ الاستمارات التي كانت موجهة لكل أساتذة جامعة عباس لغرور بخنشلة .

**المرحلة الثالثة:** فقد خصصت بتوزيع الإستمارة مرة أخرى من أجل الحصول على صدق و ثبات الإستمارة .

**1-3 المجال البشري:** كون موضوع دراستنا الموسوم بمشروع المؤسسة و علاقته بالتنظيم الرسمي خصصت دراستنا بجامعة عباس لغرور بخنشلة . فقد تحدد المجال البشري بأساتذة جامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية دون إستثناء .

ثانيا : مجتمع و عينة الدراسة

**1-2مجتمع الدراسة:** هو مجموع كل مفردات أساتذة جامعة عباس لغرور بخنشلة.

2-2 عينة الدراسة : و قد إعتدنا على العينة القصدية أو ما يطلق عليها العينة الغير احتمالية و هي إحدى أنواع العينات في البحث العلمي و يتم تعريفها على أنها أسلوب أخذ العينات التي يختار فيه الباحث العلمي العينات بناءا على الحكم الذاتي للبحث العلمي بدلا من الإختيار العشوائي.

### ثالثا :منهج الدراسة

يعد المنهج على أنه سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة و منظمة و بما أن دراستنا الحالية تهدف إلى معرفة علاقة مشروع المؤسسة بالتنظيم الرسمي والتي تنتمي إلى الدراسات الإستطلاعية فقد تم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة بإستخدام المنهج التحليلي الوصفي كمنهج رئيسي في هذه الدراسة و من خلال جمع البيانات و المعلومات من الميدان الذي تم إختياره لإجراء الدراسة الميدانية ألا وهو جامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بخنشلة تم تحليل و تفسير البيانات و المعلومات و إستخراج النتائج التي تخدم أهداف الدراسة باعتماد على الأساليب الإحصائية لمعالجة تلك البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة .

### رابعا : أساليب معالجة البيانات الإحصائية:

#### 1- مفهومها:

تعني تحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية حتى تسهل مهمة إجراء كافة العمليات الإحصائية اللازمة لعملية التحليل والتفسير ولتحقيق ذلك نتبع الخطوات التالية:

#### 2- معاينة و مراقبة البيانات:

وهي مرحلة تدقيق بيانات الإستبيان لتأكد من أن جميع العبارات ثم الإجابة عليها من قبل المبحوثين وإستبعاد الإستبيانات غير المكتملة إستجاباتها.

## 3- ترميز البيانات:

ويقصد به منح رمز خاص لكل عبارة من عبارات الإستمارة ومحاوره حيث يمكن التعامل معها مختصرة فيما بعد ولتحقيق ذلك تم إعداد جدولاً للتعريف بمتغيرات الإستمارة في الحزم الإحصائية.

## 4- التحليل الإحصائي للبيانات:

إستخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي في تفرغ البيانات وتحليلها وهذا الأسلوب يمكن من الحصول على نتائج في صورة كمية، مما يجعلها أقرب دقة وإعتمدت الباحثة عدة مقاييس إحصائية للحصول على نتائج من خلال برنامج تحليل الحزم الإحصائية وتمثل في:

## أ- معامل إرتباط بيرسون:

يستعمل لقياس درجة الإرتباط بين المحاور الأساسية لموضوع البحث، حيث يقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة فكلما إقتربت قيمته من 1 دل على وجود علاقة إرتباطية قوية وكلما إقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف أو إنعدام العلاقة بين المتغيرين.

## ب-معامل الثبات ( معامل ألفا كرونباخ):

يتراوح قيمته بين الصفر والواحد فإذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس إذا كانت قيمة المعامل تساوي الواحد فهناك يوجد ثبات تام في البيانات.

## ج- معامل الصدق:

يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بالجزر التربيعي لمعامل الثبات.

التكرار: حساب تكرار مجموع اختيارات كل استجابة على حدة العبارات الاستبيان بمجموع كامل مفردات مجتمع الدراسة.

النسبة المئوية: و يتم استخراج النسب المئوية المتعلقة بإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان وبحسب كالتالي:

$$N \times \text{التكرار} / 100 = \text{مجموع التكرارات}$$

د- المتوسط الحسابي:

إستخدمت الباحثة للحصول على متوسط إجابات المبحوثين على عبارات الإستمارة إعتمدت على حساب المتوسط الحسابي للبيانات المبوبة على مراكز الفئات التي تمثل الفئات التي أخذت منها وبحسب كالاتي:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n nixi}{\sum_{i=1}^n ni}$$

حيث:

$xi$  = تمثل مراكز الفئات

$ni$  = تكرار الفئات

$\sum ni$  = مجموع التكرارات

$\sigma$  = الانحراف المعياري

ونقيس به مدى تشتت إجابات المبحوثين ويتأثر بالقيم المتباعدة أو المتطرفة وبحسب كالاتي:

$$a = \sqrt{\frac{1}{n} \left( \sum_{i=10}^n x_i^2 - Nx^2 \right)}$$

# الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج  
الدراسة

## أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة:

## 1-1- أدوات الدراسة:

**1- الملاحظة:** إحدى أدوات جمع البيانات وهي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما<sup>1</sup> وإستخدمت هذه الأداة في الدراسة الإستطلاعية من خلالها تم ملاحظة بعض المؤشرات المتعلقة بالدراسة.

**2- الإستبيان:** وهي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الإستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس.<sup>2</sup>

درجات الاستبيان: نوضحها في الجدول التالي:

الاختيارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة.

وحدد للاستبيان ثلاث درجات وفقا للمعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس-الحد الأدنى

عدد مستويات الاتجاه

ومنه نوضح مستوى اتجاه المبحوثين في:

مستوى اتجاه المبحوثين	فئة المتوسط الحسابي
-----------------------	---------------------

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية "أسس علمية وتدريبية"، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 148

<sup>2</sup> سلاطنية بلقاسم وآخرون، أسس البحث العلمي، ط3، الكتاب الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة النشر، ص 104.

ضعيف	(2.33-1)
متوسط	(3.66-2.34)
قوي	(5-3.67)

المصدر: من إعداد الطالبة.

ولقياس ثبات الاستبيان تم حساب معامل الثبات وفق معادلة ألفا كرونباخ فكانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم 01: معامل CRONBACH'S ALPHA

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
36	0.964

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

يتضح من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.964)، وهي نسبة جد مرتفعة إذ فاقت 60%، مما يعني أن مستوى الثبات جيد.

### 1-2- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم 02: جنس مفردات العينة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	الجنس
0.47	1.67	33.3%	10	ذكر
		66.7%	20	أنثى

المجموع	30	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا جنس مفردات العينة نلاحظ أن له انحراف معياري ذو تشتت بسيط، ومتوسط حسابي مقدر ب 1.67، حيث بلغت نسبة الذكور 33.3%، في حين كانت نسبة الإناث هي الأعلى وقدرت ب 66.7 %، ما يعني أن أغلب مفردات مجتمع البحث هي من الجنس النسوي، حيث أدى خروج المرأة للعمل إلى منحها فرصة التطوير والمساهمة في تحقيق التميز.

### 1-3- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب السن:

جدول رقم 03 : سن مفردات العينة.

السن	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 25 سنة	1	%3.3	2.67	0.80
من 25 إلى 35 سنة	13	%43.3		
من 36 إلى 45 سنة	11	%36.7		
من 45 سنة فما فوق	5	%16.7		
المجموع	30	%100		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

من خلال الجدول أعلاه يتبين والذي يمثل سن مفردات العينة، يتضح لنا المتوسط الحسابي قدر ب 2.67، في حين الانحراف المعياري بلغ 0.80 أي بمستوى تشتت بسيط، ولقد كانت

النسبة الأعلى للفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 43.3% ، تليها فئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 36.7%، ثم فئة من 45 سنة فما فوق بنسبة 16.7%، وأخير فئة أقل من 25 سنة بنسبة جد ضعيفة مقدرة ب 3.3 %، ما يعني أن الجامعة تتمتع بطاقات شبانية قادرة على العمل والابداع وتحقيق الرقي، حيث تشكل رأس مال بشري هام يجب استغلاله في عملية التطوير التنظيمي.

#### 1-4- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم 03 : الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	9	30%	2.20	1.06
من 5 إلى 10 سنوات	10	33.3%		
من 11 إلى 15 سنة	8	26.7%		
من 16 إلى 20 سنة	2	6.7%		
أكثر من 20 سنة	1	3.3%		
المجموع	30	100%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

تعد الخبرة المهنية أحد المؤشرات الأساسية التي تثبت كفاءة العمال وقدرتهم على تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي، ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه ذو المتوسط الحسابي 2.20 وانحراف معياري قدر ب 1.06 أي بمستوى تشتت بسيط، أن النسبة الأعلى للفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية تقدر ب 33.3 %، تليها فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 30 %، ثم الفئة

من 11 إلى 15 سنة بنسبة مقدرة ب 26.7 %، في حين قدرت نسبة الفئة من 16 إلى 20 سنة ب 6.7 %، وفي الأخير نسبة أكثر من 20 سنة وهي النسبة الأقل و قدرت ب 3.3 %، وهذا طبيعي حيث أن أغلب العمال في هذه الفئة يحالون إلى التقاعد، وتتوافق معطيات الجدول مع الجدول السابق الذي أثبت أن معظم مفردات البحث من الفئة الشبانية.

## ثانيا: تحليل بيانات محاور الدراسة

### 1-2 عرض وتحليل معطيات المحور الأول: محاور جامعة عباس لغرور

		التكوين											
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
قوي	1.06	4.37	1	3.3	2	6.7	1	3.3	7	23.7	9	63.3	الاهتمام بكل ما هو جديد في التخصص
					7				3		3		
قوي	1.06	4.20	1	3.3	2	6.7	2	6.7	1	33.1	5	50	يزداد نعلق الأستاذ بمهنته كلما زادت خبرته

فيها													
معايير تقييم	1	33.	8	26.	7	23.	1	3.	4	13.	3.63	1.35	متو
الأطوار	0	3	7	3	3	3							سط
بالجامعة													
تتسم													
بالموضوعية													

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي تبحث في " الاهتمام بكل ما هو جديد في مبدأ التخصص " قد بلغ متوسطها الحسابي 4.37 وقدرت درجة الانحراف ب 1.06، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، حيث بلغت كانت نسبة الموافقة على العبارة مرتفعة بنسبة 63.3 % للبدل موافق بشدة، ونسبة 23.3 % للبدل موافق، في حين أن نسبة الرفض كانت ضعيفة حيث بلغت نسبة غير موافق 6.7 % أما نسبة الغير موافق فقد بلغت 3.3 % ، تساويها نسبة المحايد ب 3.3 %، ما يعني أن الجامعة تمنح اهتمام لمبادئ التخصصات.

يتضح لنا من الجدول أن العبارة الثانية والتي تقر ب " يزداد تعلق الأستاذ بمهنته كلما زادت خبرته فيها " أن لها متوسط حسابي يقدر ب 4.20 وانحراف معياري بلغ 1.06، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، فقد كانت نسبة الموافقة كبيرة حيث بلغت نسبة أوافق بشدة 50 %، ونسبة البدل موافق قدرت ب 33.3 %، أما نسبة الرفض فقد كانت ضعيفة وقدرت ب 3.3 غير موافق بشدة، و 6.7 %، في حين نسبة المحايد قدرت ب 6.7 %، ما يعني أن الأستاذ كلما قضى مدة أطول في عمله يعتاد على حياته المهنية وما تحمله من مسؤوليات ومهام، لتصبح الحياة المهنية جزء هام من هويته فيتعلق بمنصبه الذي منحه مكانة اجتماعية، وكلما ازداد تعلقه بمهنته ازدادت رغبته في التطوير.

يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة التي تقر ب " معايير تقييم الأطوار بالجامعة تتسم بالموضوعية" لها متوسط حسابي يقدر ب 3.63 وانحراف معياري قدر ب 1.35 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 33.3 % للبدل موافق بشدة، و 26.7 % للبدل موافق، أما نسبة المحايد قد بلغت 23.3 % وهي نسبة مرتفعة قليلة تدل على الصمت التنظيمي للموظفين وعدم إبداء رأيهم في المواضيع التي قد تشكل هاجس لهم، في حين قدرت نسبة الرفض ب 13.3 لغير موافق بشدة، و 3.3 لنسبة غير موافق، ما يعني أن هناك بعض المفردات التي ليست راضية على الموضوعية في تقييم الأطوار بالجامعة.

البحث العلمي												
العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الرتبة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تشجع الجامعة الأساتذة على تطوير البحث العلمي	1	50	9	30	2	6.7	2	6.7	2	4.10	1.21	قوي
	5		7	6.7	2	6.7	2	6.7	2			
تستخد	1	33.	1	43.	1	3.3	5	16.	1	3.87	1.16	قوي

			3		7			3	3	3	0	م الجامع ة وسائل وتقنيا ت حديثه في البحث العلمي
قوي	1.32	3.67	3. 3	1	23. 3	7	16. 7	5	16. 7	5	40	1 2 وفرة وسائل وتقنيا ت حديثه في البحث العلمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يبين لنا الجدول أن العبارة " تشجع الجامعة الأساتذة على تطوير البحث العلمي " لها متوسط حسابي يقدر ب 4.10 ودرجة انحراف معياري يقدر ب 1.21، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، حيث كانت نسبة الموافقة على العبارة كبيرة وتقدر ب 80 %، حاصل جمع (موافق

بشدة 50 %، موافق 30%)، في حين كان لبقية البدائل محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) نسبة متساوية حيث لكل بديل نسبة 6.7 %، ما يعني أن الجامعة تبذل جهود كبيرة في دعم الأساتذة وتشجيعهم على البحث والتطوير العلمي.

أما العبارة " تستخدم الجامعة وسائل وتقنيات حديثة فب البحث العلمي" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.87 وانحرافها المعياري ب 1.16 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، حيث كانت نسبة الموافقة على العبارة كبيرة ( موافق بشدة 33.3%، موافق 43.3 %)، أما نسبة المحايدين فقدت ب 3.3 %، في حين بلغت نسبة الرفض (غير موافق 16.7 %، غير موافق بشدة 3.3 %، وكانت نسبة الموافقة هي الأعلى كون الجامعة اتجهت نحو التعليم الرقمي والإدارة الإلكترونية مثل البروغرس.

أما العبارة التي تقر ب " وفرة وسائل وتقنيات حديثة في البحث العلمي" فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.67 وانحرافها المعياري قدر ب 1.32 أي بدرجة تشتت جد بسيطة ومستوى اتجاه قوي، حيث كانت نسبة الموافقة على العبارة ( موافق بشدة 40%، موافق 16.7 %) أما نسبة المحايدين فقدت ب 16.7 %، في حين نسبة الرفض قدرت ب ( غير موافق 23.3 %، غير موافق بشدة 3.3 %) ما يعني أن الجامعة تتوفر على الوسائل الحديثة في البحث العلمي، لكن يجب السعي إلى توفير المزيد خاصة وأن التقنيات الحديثة تتطور باستمرار.

الحوكمة										
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة		
تطبيق	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
	3.57	1.43								

سط							%	%				مبدأ الشفافية في الإدارة	
			13.	4	10	3	20	6	20	6	36.	1	
			3								7	1	
قوي	0.9	3.87	/	/	13.	4	6.	2	60	1	20	6	الاعتماد على الرقمنة في انجاز المهام بالكلية
					3		7			8			
قوي	0.71	4.33	/	/	3.3	1	3.	1	50	1	43.	1	استخدام وسائل التكنولوجيا لتسهيل التواصل في الكلية من أجل تطوير آفاق الكلية
							3			5	3	3	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

نحاول في هذا الجزء تبيان أهمية الحوكمة كأسلوب اداري تنظيمي في تحقيق التطوير التنظيمي، ويتبين لنا من خلال العبارة الأولى في الجدول أعلاه " تطبيق مبدأ الشفافية في الإدارة" والتي لها متوسط حسابي يقدر ب 3.57 وانحراف معياري بلغ 1.43، أي بدرجة تشتت بسيطة و مستوى اتجاه متوسط، أن نسبة الموافقة على العبارة 56.7 %، حاصل جمع البديلين (موافق بشدة 36.7%، موافق 20%)، في حين كانت نسبة المحايدين 20 % أما نسبة رفض العبارة فقد بلغت (غير موافق 10 %، غير موافق بشدة 13.3 %) ما يعني أن درجة الرضا عن مبدأ الشفافية متوسطة.

يتبين لنا من خلال الجدول أن العبارة الثانية " الاعتماد على الرقمنة في انجاز المهام بالكلية" لها متوسط حسابي يقدر ب 3.87 وانحراف معياري بلغت درجته 0.9، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 20%، موافق 60%) وهي نسبة جد مرتفعة كون الجامعة اتجهت نحو رقمنة الوظائف والتخلي التدريجي على أسلوب الإدارة التقليدية وتطبيق الإدارة الرقمية القائمة على مبدأ إدارة بلا أوراق، أما نسبة المحايدين فبلغت 6.7%، ونسبة الغير موافق 13.3%، وهي نسبة ضعيفة جدا ما يعني توجه الدارة نحو الرقمنة في انجاز المهام.

يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 3 " استخدام وسائل التكنولوجيا لتسهيل التواصل في الكلية من أجل تطوير آفاق الكلية" قد بلغ متوسطها الحسابي 4.33 وانحرافها المعياري قدر ب 0.71، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة ( موافق بشدة 43.3 %، موافق 50 %) وهي نسبة مرتفعة تثبت التوجه الفعلي نحو السعي للتغيير والتطوير، وتتوافق مع العبارة السابقة التي أثبتت التوجه نحو الرقمنة في انجاز المهام بالكلية، فالرقمنة تستدعي استخدام البرامج والتقنيات، أما نسبة المحايدين فقد بلغت 3.3%، ونسبة الرفض قدرت كذلك ب 3.3%

الحياة الجامعية													
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة
قوي	1.09	4.03	ن	ت	ن	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نشر الأمن في الحرم الجامعي
			3	1	10	3	6.7	2	40	1	40	1	
قوي	1.12	3.80	6	2	3	1	23	7	36	1	30	9	تشجيع المشاريع الأكثر ارتباطا باحتياجات المحيط
			7		3		3		7	1			
قوي	1.39	3.83	10	3	10	3	13	4	20	6	46	1	تطبيق الكلية لبنود ميثاق أخلاقيات

المهنة										
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يتبين لنا من خلال الجدول أن العبارة التي تقر بـ "نشر الأمن في الحرم الجامعي" قد بلغ متوسطها الحسابي 4.03 وانحرافها المعياري قدر بـ 1.09 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 40 %، موافق 40 %) وهي نسبة مرتفعة فالشعور بالأمن مسألة ضرورية لتحقيق التطور فهي من أول الحاجات التي يحتاج الإنسان إلى اشباعها وهذا ما يثبته سلم الحاجات لأبراهام ماسلو، أما نسبة المحايدون فقد بلغت 6.7 %، ونسبة رفض العبارة بلغت (غير موافق 10 %، غير موافق بشدة 3.3 %)، وهي نسبة ضعيفة جدا ما يعني أن الأمن متوفر في الحرم الجامعي.

يتبين لنا من الجدول أن العبارة الثانية "تشجيع المشاريع الأكثر ارتباطا باحتياجات المحيط" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.80 وانحرافها المعياري قدر بـ 1.12، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 30 %، موافق 36.7 %) وهي نسبة مرتفعة نسبيا، في حين بلغت نسبة المحايدون 23.3 %، أما نسبة الرفض فقد بلغت (غير موافق 3.3 %، غير موافق بشدة 6.7 %) ما يعني أن الجامعة تضع خطط تنظيمية تتوافق مع احتياجات المحيط لتحقيق الاستمرارية والتميز.

يتبين لنا من الجدول أن العبارة الثالثة القائلة "تطبيق الكلية لبنود ميثاق أخلاقيات المهنة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.83 وانحرافها المعياري قدر بـ 1.39 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 46.7 %، موافق 20 %)، في حين بلغت نسبة المحايدون 13.3 %، أما نسبة الرفض للعبارة فقدرت بـ (غير موافق 10 %، غير موافق بشدة 10 %)، فأخلاقيات المهنة من الضروريات الأساسية التي تعزز من مشاعر الثقة بين الزملاء في العمل.

البنية التحتية													
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة
قوي	1.27	3.80	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التنسيق بين الموارد البشرية والمادية المتاحة بالكلية
			%	%	%	%	%	%	%	%			
			2	6	4	13	3	3	7	1	36	1	
			1	3	4	13	3	3	7	1	16	5	توسيع وإنشاء فضاءات لنشاطات مستحدثة لتحسين
قوي	1.01	3.73	3	3	4	13	3	3	7	1	60	8	

أداء الكلية													
إرساء برامج إلكترونية للكلية وقاعدة بيانات لتسيير المخزن	1	43.	1	33.	3	10	4	13.	/	/	4.07	1.04	قوي
	3	3	0	3				3					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يبين لنا الجدول أن العبارة الأولى " التنسيق بين الموارد البشرية والمادية المتاحة بالكلية" لها متوسط حسابي يقدر ب 3.80 وانحراف معياري يقدر ب 1.27، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة ( موافق بشدة 36.7%، موافق 33.3%) فالتنسيق أمر ضروري لتحقيق الجودة في الأداء على اعتبار أن المؤسسة هي بناء كلي يضم مجموعة فاعلين يؤدون وظائف متناسقة ومتساندة، أما نسبة المحايدین فقد بلغت 10%، في حين نسبة الرفض قدرت ب (غير موافق 13.3%، غير موافق بشدة 6.7%).

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية " توسيع فضاءات للنشاطات مستحدثة لتحسين أداء الكلية" 3.73 أما الانحراف المعياري فقدر ب 1.01، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 16.7%، موافق 60%)، أما نسبة المحايدین فقد

بلغت 6.7%، في حين نسبة الرفض قدرت ب (غير موافق 13.3%، غير موافق بشدة 3.3%)، ما يعني أن الكلية تعمل على خلق فضاءات مخصصة لأداء النشاطات لتحسين جودة الأداء.

يظهر لنا من خلال العبارة الثالثة " إرساء برامج إلكترونية للكلية وقاعدة بيانات لتسيير المخزن " قد بلغ متوسطها الحسابي 4.07 وانحرافها المعياري قدر ب 1.04، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 43.3%، موافق 33.3%) وهي نسبة مرتفعة، أما نسبة المحايد فبلغت 10%، أما نسبة الرفض (موافق 13.3%)، فالاتجاه نحو الرقمنة يشمل جميع العمليات الإدارية ومن بينهم ضمان استخدام برامج الكترونية لتسيير المخزن.

الشراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي												
العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة
تعقد الكلية اتفاقيات تعاونية مع العديد من المؤسسات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	1.08	قوي
		1	50	9	30	3	10	2	6.7	1		

قوي	1.14	3.73	6.7	2	13.3	4	/	/	60	18	20	6	تؤكد الكلية على الخرجات الميدانية للطلبة وتشجعهم على ذلك
قوي	1.39	3.83	10	3	10	3	13.3	43	20	6	46.7	14	العمل على استكمال النقائص الموجودة لدى أساتذة الكلية من خلال التعاقد مع مديرية التربية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يبين لنا الجدول أن العبارة الأولى "تعقد الكلية اتفاقيات تعاونية مع العديد من المؤسسات" قد بلغ متوسطها الحسابي 4.17 وانحرافها المعياري قدر ب 1.08 أي بدرجة انحراف متوسطة ومستوى اتجاه قوي ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 50 %، موافق 30 %) وهي نسبة مرتفعة جدا فالكلية بحاجة إلى العديد من الاتفاقيات التي تخدم متطلبات الجامعة وتحسين الخدمات الموجهة للمورد البشري، إذ لا يمكن عزلها عن المحيط الخارجي ومؤسسات الشراكة، في حين نسبة المحايدون قدرت ب 10 %، أما نسبة الرفض (غير موافق 6.7 %، غير موافق بشدة 3.3 %) وهي نسبة ضعيفة جدا.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "تؤكد الكلية على الخرجات الميدانية للطلبة وتشجعهم على ذلك" 3.73 أما الانحراف المعياري فقدر ب 1.14 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 20 %، موافق 60 %) وهي نسبة مرتفعة تثبت حرص الكلية على تحسين جودة مخرجاتها بمنح الطلبة فرصة الحصول على خرجات ميدانية والاحتكاك المباشر بالوظائف المهنية والمؤسسات لأخذ نظرة عن عالم الشغل وبالتالي تتوافق مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل، أما نسبة الرفض فقدرت ب (غير موافق 13.3 %، غير موافق 6.7 %) وهي نسبة منخفضة.

يبين لنا الجدول أن العبارة الثالثة "العمل على استكمال النفاثص الموجودة لدى أساتذة الكلية من خلال التعاقد مع مديرية التربية" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.83 وانحرافها المعياري قدر ب 1.39 أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 46.7 %، موافق 20 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 13.3 %، في حين نسبة الرفض قدرت ب (غير موافق 10 %، غير موافق بشدة 10 %).

التعاون الدولي												
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة				
تنظم الكلية تربصات لجرد وإحصاء الوثائق والمخطوطات	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
		10	33	8	26.7	5	16.7	5	16.7	2	6.7	3.63
تركز الكلية على بعض بنود اتفاقيات التعاون الدولي من أجل منح	11	36.7	9	30	4	13.3	4	13.3	2	6.7	3.77	1.27

فرص لطلبة الكلية في الدكتوراه													
وجود مداخلات أجنبية في مناقشة البحوث العلمية داخل الكلية	10	33	9	30	7	23	/	/	4	13	3.70	1.31	قوي
		.3				3				3			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يتبين لنا من خلال الجدول أن العبارة التي تقر ب " تنظم الكلية تربصات لجرد وإحصاء الوثائق والمخطوطات" لها متوسط حسابي قدر ب 3.63 وانحراف معياري بلغ 1.29، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت ضعيفة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 33.3%، موافق 26.7%)، في حين بلغت نسبة المحايدين ب 16.7%، أما نسبة الرفض فقدرت ب (غير موافق 16.7%، غير موافق بشدة 6.7%) ما يستدعي ضرورة الحرص على إقامة المزيد من التربصات الخاصة بإحصاء الوثائق.

يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة الثانية التي مفادها " تركز الكلية على بعض بنود اتفاقيات التعاون الدولي من أجل منح فرص لطلبة الكلية في الدكتوراه" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.77

وانحرافها المعياري قدر ب 1.27، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 36.7%، موافق 30 %)، أما نسبة المحايدين فقدت ب 13.3%، في حين بلغت نسبة رفض العبارة (غير موافق 13.3%، غير موافق بشدة 6.7%)، وهي نسبة ضعيفة جدا ما يدل على أن الكلية تركز على اتفاقيات التعاون الدولي من خلال قسم العلاقات الخارجية لصالح طلبة الدكتوراه مثل منحهم فرص التريص بالخارج.

يتبين لنا من الجدول أن العبارة الثالثة والتي تقر ب " وجود مداخلات أجنبية في مناقشة البحوث العلمية داخل الكلية" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.70 وانحرافها المعياري قدر ب 1.31، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 33.3%، موافق 30 %)، أما نسبة المحايدين فبلغت 23.3، في حين نسبة الرفض كانت ضعيفة حيث تقدر ب (غير موافق بشدة 13.3)، فالمداخلات الأجنبية تسمح بتبادل الخبرات وانتقال المعرفة وبالتالي التعرف على أحدث المستجدات العلمية مما يتيح فرص التطور بصفة أكبر.

## 2-2- عرض وتحليل معطيات المحور الثاني: التطوير التنظيمي لجامعة عباس لغرور

### لغرور

التغيير التنظيمي											
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة			
الارتكاز	ت	% ن	ت	% ن	ت	ت	ت	قوي	1.05		

		3.83	%		%								على مبدأ التغيير التنظيمي
			3.	1	6.	2							
قوي	0.88	3.90	/	/	10	3	13.	4	53.	1	23.	7	استحدا ث أنشطة بالكلية من أجل إحداث التطوير التنظيمي
قوي	0.99	4.10	/	/	10	3	13.	4	33.	1	43.	1	إدخال بعض التغييرات مست بعض الأنظمة
							3		3	0	3	3	

## المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة الأولى " الارتكاز على مبدأ التغيير التنظيمي " قد بلغ متوسطها الحسابي 3.83 وانحرافها المعياري قدر ب 1.05، أب بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 30 %، موافق 36.7 %)، في حين بلغت نسبة المحايدين 23.3 %، أما نسبة الرفض في جد ضعيفة حيث تقدر ب (غير موافق 6.7 %، غير موافق بشدة 3.3 %)، ما يعني أن الكلية تحاول التغيير فقد أثبتت الجداول السابقة اتجاه الإدارة نحو الرقمنة وهذا يعد جزء من عملية التغيير.

يبين لنا الجدول أن العبارة " استحداث أنشطة بالكلية من أجل إحداث التطوير التنظيمي " قد بلغ متوسطها الحسابي

3.90 وانحرافها المعياري قدر ب 0.88، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت ضعيفة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة ( موافق بشدة 23.3 %، موافق 53.3 %)، أما نسبة المحايدين فقدت ب 13.3، أما نسبة الرفض فهي جد ضعيفة إذ قدرت ب (غير موافق 10 %)، ما يعني أن الكلية تحاول مواكبة التطورات واستحداث أنشطة جديدة لتحقيق التميز.

يبين لنا الجدول أن العبارة " إدخال بعض التغييرات مست بعض الأنظمة بالكلية " قد بلغ متوسطها الحسابي 4.10 وانحرافها المعياري قدر ب 0.99، أي بدرجة تشتت ضعيفة ومستوى اتجاه قوي، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 43.3 %، موافق 33.3 %) وهي نسبة مرتفعة، أما نسبة المحايدين فقد بلغت 13.3 %، أما نسبة الرفض فهي جد ضعيفة إذ تقدر ب (غير موافق 10 %) وهذا ما يتوافق مع العبارتين السابقتين ما يعني حرص الكلية على التغيير والتجديد.

التميز التنظيمي													
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة
قوي	1.15	3.90	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	وضع خطط واستراتيجيات لإحداث التميز التنظيمي داخل نظم الكلية
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
قوي	1.15	3.90	3.	1	10	3	20	6	26.	8	40	1	تسعى الكلية إلى التميز من أجل ضمان الاستمرارية
			3	3	7	3	3	3	3	3	3	3	حرص الكلية على تحديد نقاط قوتها من
قوي	1.02	4.17	3.	1	6.	2	3.	1	43.	1	43.	1	حرص الكلية على تحديد نقاط قوتها من
			3	3	7	3	3	3	3	3	3	3	
قوي	1.03	4.03	3.	1	6.	2	10	3	43.	1	36.	1	حرص الكلية على تحديد نقاط قوتها من
			3	3	7	3	3	3	3	3	7	1	



موافق 43.3%) وهي نسبة جد مرتفعة تؤكد على أن تحقيق التميز يستدعي معرفة نقاط القوة بهدف تعزيزها وتحقيق التميز، أما نسبة المحايد فقد بلغت 10%، في حين نسبة الرفض قدرت ب (غير موافق 6.7%، غير موافق بشدة 3.3%).

الابداع التنظيمي													
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة
			ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
قوي	1.29	3.97	3	10	1	3.3	4	13.3	8	26.7	14	46.7	التواصل الفعال بين الأساتذة لتحقيق الابداع التنظيمي داخل الكلية
			2	6.7	3	10	2	6.7	1	36.7	12	40.7	خلق تقنيات جديدة من أجل

													تسهيل التواصل في فضاء الكلية
قوي	1.01	4.00	/	/	13.3	4	10	3	40	1	36	11	تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية بالكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة " التواصل الفعال بين الأساتذة لتحقيق الابداع التنظيمي داخل الكلية" لها متوسط حسابي يقدر ب 3.97 وانحراف معياري بلغت درجته 1.29، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 46.7%، موافق 26.7%) فالتواصل من المسائل المهمة جدا لتحقيق الابداع، فهو يتيح عملية تبادل الآراء والخبرات ويسرع عملية انتقال المعلومات، أما نسبة المحايدین فبلغت 13.3%، في حين نسبة الرفض جد ضعيفة إذ بلغت (غير موافق 3.3%، غير موافق بشدة 10%)، ما يعني أن مستوى الاتصال بين الأساتذة بالكلية مرتفع.

يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة " خلق تقنيات جديدة من أجل تسهيل التواصل في فضاء الكلية" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.93 وانحرافها المعياري قدر ب 1.23، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد كانت نسبة الموافقة على العبارة مرتفعة إذ بلغت (موافق بشدة 40%، موافق 36.7%)، أما نسبة المحايدین فقد بلغت 6.7%، في حين قدرت درجة الرفض

ب (غير موافق 10 %، غير موافق بشدة 6.7 %)، ما يعني أن الكلية تستخدم تقنيات حديثة للتواصل.

من خلال الجدول يظهر لنا أن العبارة " تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية بالكلية" قد بلغ متوسطها الحسابي 4.00 وانحرافها المعياري قدر ب 1.01، أي بدرجة تشتت ضعيفة ومستوى اتجاه قوي، ولقد كانت نسبة الموافقة على العبارة كبيرة إذ قدرت ب (موافق بشدة 36.7 %، موافق 40 %)، أما نسبة المحايدين فبلغت 10 %، في حين كانت نسبة الرفض جد ضعيفة إذ بلغت (غير موافق 13.3)، وهذا ما يتوافق مع ما أثبتته نتائج المحور الأول حيث تم التأكيد على الاتجاه نحو الرقمنة والإدارة الإلكترونية بدل الإدارة الورقية.

جودة وكفاءة التنظيم												
العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط		الانحراف المعياري	الرتبة
ترقية الأساتذة من خلال عامل الجودة والكفاءة	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	4.17	0.87	قوي	
	13	43	1	33	6	20	1	3				
التمتع	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	4.07	0.98	قوي	
	11	36	1	43	4	13	1	3				

			3		3		3		3	3	.7		بالمهارات والخبرات الخاصة بكل أستاذ لإنجاز مهامه في الكلية
قوي	0.98	4.07	3.3	1	3.3	1	13.3	4	43.3	13	36.7	11	الرفع من كفاءة التنظيم من خلال الاعتماد على مبدأ الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة " ترقية الأساتذة من خلال عامل الجودة والكفاءة" قدر بلغ متوسطها الحسابي 4.17 وانحرافها المعياري قدر ب 0.87، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 43.3 %، موافق 33.3 %)، في حين بلغت نسبة المحايدين 20 %، أما نسبة الرفض فجد ضعيفة إذ تقدر ب (غير موافق 3.3)، فترقية الأساتذة تخضع لقانون موحد وفق ملف خاص يطلب من الأستاذ إتمامه.

يتبين لنا من خلال الجدول أن العبارة " التمتع بالمهارات والخبرات الخاصة بكل أستاذ لإنجاز مهامه في الكلية" وبلغ متوسطها الحسابي 4.07 في حين قدرت درجة الانحراف المعياري ب 0.98، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 36.7 %، موافق 43.3 %)، أما نسبة المحايدين فقدرت ب 13.3، في حين بلغت نسبة الرفض (غير موافق 3.3 %، غير موافق بشدة 3.3 %)، ما يعني أن الكلية تتمتع بمورد بشري هام حيث للأساتذة خبرات تتيح لهم فرص التميز والتطوير.

من خلال العبارة الثالثة في الجدول أعلاه " الرفع من كفاءة التنظيم من خلال الاعتماد على مبدأ الجودة" نلاحظ أن متوسطها الحسابي قد بلغ 4.07 ودرجة الانحراف قدرت ب 0.98، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة (موافق بشدة 36.7 %، موافق 43.3 %)، أما نسبة المحايدين فبلغت 13.3، في حين قدرت نسبة الرفض ب (غير موافق 3.3 %، غير موافق بشدة 3.3 %)، ما يعكس الجهود التي تثبتها الكلية في تحقيق التميز والسعي لتحقيق الجودة في الأداء.

### ثالثا: الفرضيات الإحصائية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشروع المؤسسة والتنظيم الرسمي عند مستوى دلالة

$$a \geq 0.05$$

Ha:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشروع المؤسسة والتنظيم الرسمي عند مستوى دلالة  $a \geq 0.05$

#### رابعاً: عرض نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ مستوى التكوين بجامعة عباس لغرور جيد حيث يتم الاهتمام بكل ما هو جديد ومعايير.
- ✓ تشجع الجامعة على تطوير البحث العلمي واستخدام أحدث التقنيات.
- ✓ الاعتماد على الرقمنة والاتجاه من الإدارة التقليدية إلى الحديثة.
- ✓ تعمل الجامعة على توفير الأمن بالحرم الجامعي.
- ✓ تحرص الجامعة على التجديد من خلال توسيع النشاطات لتحسين أداء الكلية.
- ✓ تعمل الجامعة على تحسين الشراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي عن طريق عقد اتفاقيات التعاون مع المؤسسات وتنظيم خرجات ميدانية للطلبة.
- ✓ تركز الكلية على بنود اتفاقيات التعاون الدولي بهدف منح فرص لطلبة الدكتوراه.
- ✓ تعمل الجامعة على إحداث تغيير تنظيمي لمختلف الهياكل والأنشطة.
- ✓ تسعى الجامعة للتميز التنظيمي.
- ✓ تسعى الجامعة لتحقيق الابداع التنظيمي عن طريق فتح قنوات الاتصال.
- ✓ تحرص الجامعة عن طريق الجودة والكفاءة في انجاز المهام.

### خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

✓ توجد علاقة طردية إيجابية قوية بين مشروع المؤسسة والتنظيم الرسمي بجامعة عباس لغرور بخنشة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq 0.05$ .

✓ مما سبق و من نتائج الدراسة توصلنا إلى أن محاور مشروع المؤسسة بجامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بخنشة مرتبط بوجود التنظيم الرسمي ارتباطا إيجابيا قوي حيث جاءت هذه العلاقة بالترتيب الآتي حسب قيمة معامل الارتباط بيرسون المستخرجة من برنامج الحزم الإحصائية spss.

✓ الرقمنة.

✓ التكوين.

خاتمة

## خاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة تحت عنوان: "بناء مشروع المؤسسة كنموذج للتطوير التنظيمي بجامعة عباس لغرور بخنشلة"، ويمكن القول بأن بناء مشروع المؤسسة أصبح من الركائز الأساسية في كل مؤسسة والذي يهدف إلى تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الجامعية وارتقائها في جميع المجالات مما يجعلها قادرة على منافسة الجامعات الأخرى، وقد جعلها تصنع لها اسما بين أكثر الجامعات تفوقا فنجد جامعة عباس لغرور قد جعلت لها اسما ومكانة بين الجامعات الأخرى وذلك من خلال تطورها وتفتحها على جميع الأصعدة والميادين فقد كان من أولويتها الحرس على إحداث التغيير والإصلاح في كل مجالاتها وهيكلها وعصرنة نظم وآليات تسييرها من خلال توجيه جهود المؤسسة مجال التكوين والبحث العلمي وإنجاز الدراسات إلى خدمة مكونات والمحيط وذلك بمرافقة كل من يحتاج مرافقة من أبناء الأسرة الجامعية لجامعة عباس لغرور بولاية خنشلة.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### 1 - المراجع باللغة العربية:

1. أسامة خيرى، التمييز التنظيمي، ط1، دار الـراية للنشر، الأردن، 2019.
2. جوزيف إلياس: قاموس المجاني المصور، ط4، دار المجاني، بيروت، 2004.
3. علي الراشد: الجامعة والتدريس الجامعي، ط1، دار الشروق، بيروت، 2007.
4. إبراهيم محمود صنوبر : رسالة الجامعين العرب في المجتمع الغربي، منشورات مركز التوثيق والأبحاث، نابلس، 1986.
5. عذراء عيواج : العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، ط1، منشورات ألفا التوثيق، الجزائر، 2018.
6. لحسن بوعبد الله ومحمد مقدم : تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
7. فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسير الجامعة، مخبر علم إجتماع والإتصال، جامعة المتنوري، قسنطينة، 2006.
8. نعيم الباقي: مفهوم الجامعة، ط1، الـوائل للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2000.
9. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، ط1، الأردن، دار الـراية للنشر والتوزيع، 2014.
10. فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي "قواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، ط1، أكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

2 - المجالات والدوريات والملتقيات:

11. عبد الحق بركات، الإحتياجات التدريبية والتكوينية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية، العدد1، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، 2020.

3-الرسائل والأطروحات:

12. عبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي" بلدية أدرار، أطروحة نهائية لنيل شهادة الدكتوراهLMD، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2021.

4 - المواقع الإلكترونية:

13. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

ملاحظہ

**المادة 6 :** يترتب على التحويل المذكور في المادة 5 أعلاه ما يأتي :

1- إعداد جرد نوعي وكمي وتقديري تعدده، طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، لجنة يعين أعضاها كل من الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية،

2- تحديد إجراءات تبليغ المعلومات والوثائق التي تتعلق بموضوع التحويل المنصوص عليه في المادة 5 أعلاه.

**المادة 7 :** يحول مستخدمو المركز الجامعي بسوق أهراس إلى جامعة سوق أهراس طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تبقى حقوق المستخدمين المعنيين وواجباتهم خاضعة للأحكام القانونية أو القانونية الأساسية أو التعاقدية المعمول بها عند تاريخ التحويل.

**المادة 8 :** يلغى المرسوم التنفيذي رقم 01-279 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

**المادة 9 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 12-246 مؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة خنشلة.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 3-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملك الوطنية، المعدل والمتمم،

**المادة 2 :** زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يتكون مجلس إدارة جامعة سوق أهراس بعنوان القطاعات الرئيسية المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالعدل،

- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،

- ممثل الوزير المكلف بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار،

- ممثل الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية والبيئة،

- ممثل الوزير المكلف بالثقافة،

- ممثل الوزير المكلف بالرياضة،

- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة.

**المادة 3 :** طبقا لأحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، تضم مديرية الجامعة، زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية :

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج،

- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج،

- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية،

- التنمية والاستشراف والتوجيه.

**المادة 4 :** يحل المركز الجامعي بسوق أهراس المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-279 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

**المادة 5 :** تحول جميع الممتلكات والوسائل والحقوق والالتزامات التي كان يحوزها المركز الجامعي بسوق أهراس المحل بموجب المادة 4 أعلاه، إلى جامعة سوق أهراس.

- ممثل الوزير المكلف بالعدل،
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار،
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة،
- ممثل الوزير المكلف بالثقافة،
- ممثل الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية والبيئة.

**المادة 3:** طبقا لأحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، تضم مديرية الجامعة، زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج،

- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج،

- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية،

- التنمية والاستشراف والتوجيه.

**المادة 4:** يحل المركز الجامعي بخنشلة المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-278 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

**المادة 5:** تحول جميع الممتلكات والوسائل والحقوق والالتزامات التي كان يحوزها المركز الجامعي بخنشلة المحل بموجب المادة 4 أعلاه، إلى جامعة خنشلة.

**المادة 6:** يترتب على التحويل المذكور في المادة 5 أعلاه ما يأتي:

1- إعداد جرد نوعي وكمي وتقديري تعده، طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، لجنة يعين أعضاها كل من الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية،

2- تحديد إجراءات تبليغ المعلومات والوثائق التي تتعلق بموضوع التحويل المنصوص عليه في المادة 5 أعلاه.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-454 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1412 الموافق 23 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد شروط إدارة الأملاك الخاصة والعامّة التابعة للدولة وتسييرها ويضبط كفاءات ذلك، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-278 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إحداث مركز جامعي بخنشلة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، لا سيما المواد 3 و10 و25 منه،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

### يرسم ما يأتي:

**المادة الأولى:** تطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى "جامعة خنشلة".

يحدد عدد الكليات التي تتكوّن منها جامعة خنشلة واختصاصاتها كما يأتي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا،
- كلية علوم الطبيعة والحياة،
- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

**المادة 2:** زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يتكون مجلس إدارة جامعة خنشلة بعنوان القطاعات الرئيسية المستعملة من:

## الهيكل التنظيمي لمركز تطوير التعليم الجامعي





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

## إستمارة إستبيان حول موضوع

بناء مشروع المؤسسة كنموذج للتطوير التنظيمي  
دراسة حالة جامعة عباس لغرور-بخنشلة- 2023/2022

استمارة بحث مكملة لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- أ. مناح رفيق

إعداد الطالبة

❖ حمدي فاطمة

### ملاحظة:

معلومات هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية سعيا للوصول إلى نتائج خاصة بموضوع الدراسة فالرجاء قراءة عبارات الاستمارة بعناية تامة ذلك أن إجاباتكم تعبر عن آرائكم في كل عبارة. نعم صيغة السؤال مقبولة على أن يتم تعديلها (ما هو نوع العلاقة التي تربط مشروع المؤسسة والتطوير التنظيمي لجامعة عباس لغرور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بخنشلة 2023/2022؟) علما أن هناك مشروعين للمؤسسة.

يرتبط مشروع المؤسسة لجامعة عباس لغرور لسنة 2023/2022 بالتنظيم الرسمي.

الاستمارة والأدوات الميدانية يتخذ فيها القرار بعد الانتهاء من الإشكالية والسؤال والفرضية.

السؤال الرئيسي:

- كيف يساهم مشروع المؤسسة في التطوير التنظيمي دراسة حالة بجامعة عباس لغرور كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية بخنشلة 2023-2022

الفرضية الرئيسية:

- تساهم عناصر موضوعية في دعم التطوير التنظيمي للمؤسسة.

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-السن :

- أقل من 25 سنة

- من 25 إلى 35 سنة

- من 35 إلى 45 سنة

- من 45 سنة فما فوق

3-الخبرة المهنية :

- أقل من 5سنوات

- من 5إلى 10سنوات

- من 11 إلى 15سنة

- من 16 إلى 20سنة

- أكثر من 20سنة

المحور الثاني: يمثل محاور جامعة عباس لغرور

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					<b>التكوين</b>	<b>أولا</b>
					الإهتمام بكل ما هو جديد في مبدأ التخصص	01
					يزداد تعلق الأستاذ بمهنته كلما زادت خبرته فيها	02
					معايير تقييم الأطور بالجامعة يتسم بالموضوعية	03
					<b>البحث العلمي</b>	<b>ثانيا</b>
					تشجع الجامعة الأساتذة على تطوير البحث العلمي	01
					تستخدم الجامعة وسائل وتقنيات حديثة في البحث العلمي	02
					وفرة وسائل وتقنيات حديثة لتطبيق البحث العلمي بالكلية	03
					<b>الحوكمة</b>	<b>ثالثا</b>
					تطبيق مبدأ الشفافية في الإدارة	01
					الإعتماد على الرقمنة في إنجاز مهام الإدارة بالكلية	02

## ملاحق

					إستخدام وسائل التكنولوجيا لتسهيل التواصل في الكلية من أجل تطوير آفاق الكلية	03
					<b>الحياة الجامعية</b>	<b>رابعاً</b>
					نشر الأمن في الحرم الجامعي	01
					تشجيع المشاريع الأكثر إرتباطا بإحتياجات المحيط الإنتاجي للخريجين	02
					تطبيق الكلية لبنود ميثاق أخلاقيات الجامعة	03
					<b>البنية التحتية</b>	<b>خامساً</b>
					التنسيق بين الموارد البشرية والمادية المتاحة بالكلية	01
					توسيع وإنشاء فضاءات لنشاطات مستحدثة لتحسين اداء الكلية	02
					إرساء برامج إلكترونية للكلية وقاعدة بيانات لتسيير المخزن	03
					<b>الشراكة مع المحيط الإقتصادي والإجتماعي</b>	<b>سادساً</b>
					تعقد الكلية إتفاقيات تعاونية مع العديد من المؤسسات	01
					تؤكد الكلية على الخرجات الميدانية للطلبة وتشجعهم على ذلك	02

## ملاحق

					العمل على إستكمال النقائص الموجودة لدى أساتذة الكلية من خلال التعاقد مع مديرية التربية	03
					<b>التعاون الدولي</b>	سابعاً
					تنظم الكلية تربية لجرد وإحصاء الوثائق والمخطوطات	01
					تركز الكلية على بعض بنود إتفاقيات التعاون الدولي من أجل منح فرص لطلبة الكلية في الدكتوراه	02
					وجود مداخلات أجنبية في مناقشة البحوث العلمية داخل الكلية	03

### عبارة 12 المحور الثالث: التطوير التنظيمي لجامعة عباس لغرور ويتضمن

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					<b>التغيير التنظيمي</b>	أولاً
					الإرتكاز على مبدأ التغيير التنظيمي	01
					إستحداث أنشطة بالكلية من أجل إحداث التطوير التنظيمي	02
					إدخال بعض التغييرات مست بعض الأنظمة بالكلية	03

					التميز التنظيمي	ثانيا
					وضع خطط وإستراتيجيات لإحداث تمييز تنظيمي داخل نظم الكلية	01
					تسعى الكلية إلى التميز من أجل ضمان الإستمرارية	02
					حرص الكلية على تحديد نقاط قوتها من أجل الحصول على أعلى درجات التميز	03
					الإبداع التنظيمي	ثالثا
					التواصل الفعال بين الأساتذة لتحقيق الإبداع التنظيمي داخل الكلية	01
					خلق تقنيات جديدة من أجل تسهيل التواصل في فضاء الكلية	02
					تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية بالكلية	03
					جودة وكفاءة التنظيم	رابعا
					ترقية الأساتذة من خلال عامل الجودة والكفاءة	01
					التمتع بالمهارات والخبرات الخاصة بكل أستاذ لإنجاز مهامه في الكلية	02
					الرفع من كفاءة التنظيم من خلال الإعتماد على مبدأ الجودة	03

## ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة "بناء مشروع المؤسسة كنموذج للتطوير التنظيمي دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المتبعة لنجاح مشروع المؤسسة للتطوير التنظيمي لجامعة عباس لغرور بخنشلة حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل نجح مشروع المؤسسة كنموذج للتطوير التنظيمي لجامعة عباس لغرور بخنشلة؟ وأنجزت هذه الدراسة بجامعة عباس لغرور بخنشلة وقد اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي وبعتماد أسلوب دراسة حالة وقدم تم التوصل بعد هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ مستوى التكوين بجامعة عباس لغرور جيد حيث يتم الاهتمام بكل ما هو جديد ومعايير.
  - ✓ تشجع الجامعة على تطوير البحث العلمي واستخدام أحدث التقنيات.
  - ✓ الاعتماد على الرقمنة والاتجاه من الإدارة التقليدية إلى الحديثة.
  - ✓ تعمل الجامعة على توفير الأمن بالحرم الجامعي.
  - ✓ تحرص الجامعة على التجديد من خلال توسيع النشاطات لتحسين أداء الكلية.
  - ✓ تعمل الجامعة على تحسين الشراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي عن طريق عقد اتفاقيات التعاون مع المؤسسات وتنظيم خرجات ميدانية للطلبة.
  - ✓ تركز الكلية على بنود اتفاقيات التعاون الدولي بهدف منح فرص لطلبة الدكتوراه.
  - ✓ تعمل الجامعة على إحداث تغيير تنظيمي لمختلف الهياكل والأنشطة.
  - ✓ تسعى الجامعة للتميز التنظيمي.
  - ✓ تسعى الجامعة لتحقيق الابداع التنظيمي عن طريق فتح قنوات الاتصال.
  - ✓ تحرص الجامعة عن طريق الجودة والكفاءة في انجاز المهام.
- الكلمات المفتاحية:** بناء مشروع المؤسسة - التطوير التنظيمي، الجامعة.

## **Abstract:**

Title of the study: “Building the institution’s project as a model for organizational development, a case study at Abbas University by Lagrou Khenchela”

This study aimed to know the methods used for the success of the Foundation’s project for organizational development at Abbas Lagrou University, Khenchela. The problem of the study revolved around the following main question: Has the Foundation’s project succeeded as a model for organizational development at Abbas Lagrou University, Khenchela? This study was completed at Abbas Lagrou University in Khenchela. It was based on the descriptive analytical approach and by adopting a case study method. After this study, the following results were reached:

- ✓ The level of training at Abbas University is good as everything new and standards are taken care of.
- ✓ The university encourages the development of scientific research and the use of the latest technologies.
- ✓ Reliance on digitalization and the trend from traditional to modern management.
- ✓ The university works to provide security on campus.
- ✓ The university is keen on innovation by expanding activities to improve the college’s performance.
- ✓ The university works to improve the partnership with the economic and social environment by concluding cooperation agreements with institutions and organizing field trips for students.
- ✓ The college focuses on the terms of international cooperation agreements with the aim of providing opportunities for doctoral students.
- ✓ The university works to bring about organizational change for various structures and activities.
- ✓ The university seeks organizational excellence.
- ✓ The university seeks to achieve organizational creativity by opening communication channels.
- ✓ The university is keen on quality and efficiency in completing tasks.

**key words:**Building an enterprise project - organizational development, university.