

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية.



كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : عادل مبرك.

تحت عنوان

التسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي
في مؤسسات التعليم العالي
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف-المسيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة/د
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	د/ فوزية شرقي
مناقشا	جامعة المسيلة/د

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد:
إلى الوالدين العزيزين " أطال الله في
عمرهما "؛
زوجتي الكريمة، أبنائي: أحمد نضال،
مريم والكتكوتة مارييا؛
إخوتي وأخواتي؛
إلى زملائي وأصدقائي؛
إلى كل هؤلاء... أهدي هذا العمل
المتواضع.

عادل مبرك

شكر و عرفان

قال تعالى: (... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ
أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ) النمل، الآية 19.

فالحمد لله حمدا كثيرا أن وفّقنا لإتمام هذا
العمل المتواضع؛ والشكر والتقدير موصول
للأستاذة الفاضلة د. فوزية شرقي على
تكرمها علينا بقبول الإشراف وحسن
المتابعة، والتي ننزهها عن كل ما قد
يشوب هذا العمل من قصور؛ كما نتقدم
بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كل
باسمه ومقامه؛ كما لا يسعنا إلا أن نتقدم
بخالص الشكر والامتنان لكل من قدم لنا يد
العون والمساعدة، ولا يفوتنا في الأخير أن
نتقدم بالشكر والعرفان لإدارة وهيئة
تدريس قسم العلوم السياسية والعلاقات
الدولية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة.

عادل مبرك

المقدمة

تكشف عملية استقراء تاريخ الحضارات الإنسانية القديمة عن وجود نوعٍ من التنظيم الحكومي المتطور¹، كانت فيه "الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح"² حسب كونفوشيوس (Confucius) (551 ق.م - 479 ق.م)، وكان للبيئة أثر على المتغيرات الموجودة فيها كما يؤكد منشيوس (Mencius) (312 ق.م - 289 ق.م): "إن كل سلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك الإجتماعي"³.

وهو ما يتسق مع دعوة تيار "ما بعد الحداثة التنظيمية" لاعتماد استراتيجيات تسهم في الهدم والتفكيك مثلما هي استراتيجيات للبناء وإعادة التشكيل والاختراع وإنتاج المنظمات، تنطلق من فهم الواقع كما هو قائم في البيئتين الداخلية والخارجية، وليس مجرد الاقتصار على تنظيم مدخلات المنظمات ومخرجاتها⁴، ويندرج ضمن هذا التيار الفكري الذي تتحافل فيه العديد من المعارف مفهوم "إعادة اختراع الحكومة"؛ "إعادة اختراع التسيير العمومي" أو "المناجمات العمومي الجديد"، الذي ينصرف إلى فكرة الإصلاح الإداري في الحكومة من خلال تغيير القيم وأساليب العمل، بما يُمكن من ابتكار أنماط جديدة من السلوك الفردي والمؤسسي تستجيب لمتطلبات التغيير المخطط⁵.

إن مفهوم التسيير العمومي الجديد* الذي يشير إلى مجموعة من الأفكار تتمحور حول كيفية إعادة تعريف الحكومة لأدوارها، من خلال إصلاح وإعادة هيكلة المنظمات العامة وتحسين خدماتها، استجابة لمنطلقات العولمة، الحوكمة والفكر التنموي المستدام، وذلك عبر تبني فكرة الشبكية، تعدد الفواعل (قطاع عمومي - قطاع خاص - مجتمع مدني)، إدخال آليات السوق والخصوصية، التعاقد الخارجي، المرونة في التسيير من خلال اللامركزية، تمكين مختلف

¹. نور الدين حاروش، رفيقة حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014)، ص.28.

². عبد الرحمن توفيق، سيد توفيق، طارق سيد توفيق، الإدارة: الأصول والجنود (بدون ذكر مكان النشر، دار النشر، وسنة النشر)، ص.66.

³. المرجع نفسه، ص.94.

⁴. عامر خضير الكبيسي، الفكر التنظيمي بين الحداثة وما بعد الحداثة (الرياض: دار جامعة نايف للنشر، 2017)، ص.183.

⁵. بسمان فيصل محجوب، "إعادة اختراع الجامعة-مدخل استشرافي"، (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الأول حول "استشراف مستقبل التعليم"، القاهرة، 2005)، ص.21.

* يندرج التسيير العمومي الجديد ضمن حقل ما يطلق عليه الآن إدارة الأعمال الحكومية بحسب تعريف الخبير في الإدارة العامة د. أحمد رشيد.

المستويات الإدارية، زيادة التركيز على المنافسة، جودة الخدمة والاستجابة للعملاء ... الخ¹، يشكل ضمانة أكيدة لِنفاذ التطوير إلى المنظمات العامة، بما يمكن من تحقيق العافية التنظيمية ومواجهة تحديات البيئة المضطربة وازدياد المنافسة، وصولاً لتحقيق أهم أهداف منظمات اليوم وأكثرها حِراجة، وهي البقاء، التكيف، المحافظة على الموقع، النمو وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة.

ولما كان مصطلح إعادة الإختراع فكرة تطويرية مضمونها إعادة التفكير، إعادة المحاولة وإعادة الإبتكار بصورة متواصلة، فإن المؤسسة الجامعية تُعد الأكثر اقتداراً على إدراك معنى الإختراع والابتكار، فهما خصيصتان للإبداع، وحسبنا أنها بيئته المناسبة². إنَّ حجم الضغوط وطبيعة التحديات التي تواجه المؤسسة الجامعية الجزائرية في بيئة عملها، تشير إلى أن دائرة أنشطتها أصيبت بمظاهر السوق التنافسية، ما يفرض عليها إعادة التفكير في أدوارها التقليدية ورسالتها وأهدافها، وتطويرها بما يُمكنها من الارتقاء بكفاءة أدائها وفاعليته³. وهو الموضوع الذي حاولت الاشتغال عليه في مذكرتي، من خلال بحث إمكانية تطبيق التسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي على مستوى جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

مبررات اختيار الموضوع:

⇒ **المبرر الذاتي:** فضولي العلمي حرَّك في الرغبة للبحث في موضوع أصيل ويتسم بالجدة، وبيئته في حركة متسارعة ومتفاعلة باستمرار، مما يضمن التحيين الدائم لمتغيرات الدراسة.

⇒ **المبرر الموضوعي:** اقتران موضوع الدراسة بالإصلاحات التي تعرفها الجامعة الجزائرية، في محاولتها للانفتاح على محيطها الاقتصادي والتكيف مع متغيرات البيئتين المحلية والخارجية.

¹. عشور طارق، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتطوير وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 01 (2011-2012)، ص.109.

². بسمان فيصل محجوب، المرجع السابق، ص.21.

³. المرجع نفسه، ص.21.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في كونه موضوعاً يتسم بالأصالة، في محاولته ربط العلاقة بين متغيري التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي، وهو موضوع غير مطروق في حدود مطالعاتنا للأدبيات التي تناولت متغيري الدراسة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الغايات التي تحاول بلوغها، كتعزيز المنطلقات الفكرية التي نشأت منها والنتائج التطبيقية التي استخلصتها، ومن ثمّ، فإنّ هذه الدراسة تتطوي على جملة من الأهداف، يمكن إجمالها فيها يأتي:

⇒ الأهداف العلمية:

- توضيح المعالم المعرفية لمتغيري الدراسة.
- ربط العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة.

⇒ الأهداف العملية:

- التعرف على واقع التسيير العمومي الجديد في المؤسسة الجامعية ومجالات التطوير التنظيمي فيها.
- اختبار الفرضيات، تحليل النتائج المتوصل إليها، وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق؛ يمكن طرح الإشكالية الآتية: "إلى أي مدى يمكن اعتبار المناجمنت العمومي الجديد مقارنة ناجعة في تحقيق التطوير التنظيمي في جامعة محمد بوضياف-المسيلة 2004-2019م؟".

ولمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية البحثية، نطرح بعض الأسئلة الفرعية على النحو

الآتي:

- ما هو المنظور المعرفي للتسيير العمومي الجديد للمؤسسة الجامعية؟؛
- ما هو المنظور الفكري للتطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية؟؛

– ما هي طبيعة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة الجامعية محمد بوضياف-المسيلة؟

– ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة العليا لجامعة المسيلة بشأن ممارستهم للقيم والمناهج التسييرية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

تفكيك متغيرات إشكالية الدراسة وبناء العلاقة بينها، يقودنا إلى طرح الفرضيات الآتية:

☞ **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة بين تطبيق مقارنة المناجمنت العمومي الجديد في الجامعة والتطوير التنظيمي.

☞ **الفرضيات الفرعية المتعلقة بالجانب النظري:**

- **الفرضية الفرعية الأولى:** مبادئ التسيير العمومي الجديد توفر مقارنة عقلانية يمكن تبنيتها في أي بيئة لإحداث التطوير.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** كلما ساد المنطق التسييري في المؤسسة الجامعية كلما اتسمت مخرجاتها بالجودة والنوعية.

☞ **الفرضيات الرئيسية للدراسة الميدانية:**

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة العليا لجامعة المسيلة للقيم التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بين المناهج التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي، حسب آراء المبحوثين.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي، السن، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، دائرة العمل والخبرة في المجال الجامعي.

☞ الفرضيات الفرعية المتعلقة بالجانب الميداني:

- الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير المركز الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير الدرجة العلمية.
- الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير دائرة العمل.
- الفرضية الفرعية السادسة : توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير الخبرة في العمل الجامعي.

حدود الدراسة:

☞ **الحدود المكانية:** ينصب اهتمامنا في هذه الدراسة حول المناجمنت العمومي الجديد

كمقاربة للتطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف-المسيلة؛ والتي تشمل مجموعة من

الفاعلين على مستوى هياكل الإدارة العليا والمتمثلة في:

- رئاسة الجامعة.
- عمادات الكليات.
- رئاسات الأقسام.

☞ **الحدود الزمنية:** يقع مجال دراستنا بين سنتي 2004 و 2019م؛ على اعتبار أنّ هذه السنوات شهدت توجهها إصلاحياً في التعليم العالي، أُسْتُهَل بإصدار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للوثيقة المسماة "ملف إصلاح التعليم العالي" في جانفي 2004م؛ والتي حددت فيها حتمية الانتقال إلى نمط جامعي جديد في مجالي التعليم العالي (ليسانس- ماستر - دكتوراه LMD) والتسيير البيداغوجي¹.

أدبيات الدراسة:

حظي كلا من موضوعي التسيير العمومي الجديد وَالتطوير التنظيمي للجامعة باهتمام بعض الباحثين، كل حسب تخصصه، وقد نتج عن ذلك دراسات نظرية وميدانية، ومن بين هذه الدراسات، نذكر:

☞ **الدراسة الأولى:** من إنجاز الباحثة ليلى بن عيسى، بعنوان: "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي -دراسة جامعة بسكرة-"; وهي رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-بسكرة، للسنة الدراسية: 2005-2006م. وقد تضمنت هذه الدراسة شفا ميدانيا على مستوى جامعة بسكرة، تم البحث فيه عن إمكانية تطبيق أحد مبادئ التسيير العمومي الجديد؛ من خلال ضرورة الاهتمام أكثر بعملية تقييم النتائج المحققة وطرق قياسها، أي النظر إلى تسيير المنظمات العمومية بمنظور المنظمات الخاصة، من حيث مبدأ معالجة المدخلات والمخرجات، بإضفاء الطابع الكمي على مختلف العمليات، والمقارنة بينها بصورة تسمح بتفعيلها، وتحقيق أقصى مستوى ممكن من التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مختلف المجالات، وهو المبدأ القابل للتطبيق على مستوى الجامعة حسبما خلّصت إليه الباحثة.

☞ **الدراسة الثانية:** من إنجاز الباحثة: زهية الجوزي، بعنوان: "إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي: مدخل لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة"; وهي مقال علمي نشر بتاريخ: 07 سبتمبر 2012م، في العدد السابع من مجلة الإقتصاد الجديد، وهي مجلة علمية

¹. قوي بوحنية، "السياسة التعليمية الجامعية: دراسة قانونية سياسية"، دفاثر السياسة والقانون 2، (جوان 2009)، جامعة قاصدي مرباح. ص.16.

سداسية محكمة، تصدر عن مخبر الإقتصاد الرقمي بجامعة خميس مليانة. وقد خلّصت الباحثة إلى أن مواجهة التحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة، لا يقوم إلا بوجود مؤسسات للتعليم العالي قادرة على إنتاج يد عاملة تستطيع التأقلم مع التغيير، ومستوعبة لمختلف التقنيات والمهارات، وقادرة على الإبداع في مواقع العمل، وهو الدور الذي يستوجب على مؤسسات التعليم العالي إعادة اختراع نفسها، وذلك من خلال تمكين الأساتذة والطلبة في صناعة القرار، واعتماد مدخل التوجه بالعمل بدلا من البيروقراطية ومحاولة الوصول إلى الجودة.

☞ **الدراسة الثالثة:** من إنجاز الباحثين: **فتحي فرج ومفتاح المبروك**، بعنوان: "التطوير

التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي: رؤية نظرية للمداخل المعاصرة"؛ وهي مقال علمي نشر بتاريخ: **ماي 2016م**، في العدد السابع من المجلة الليبية العالمية، وهي مجلة علمية دورية تصدر عن كلية التربية المرج بجامعة بنغازي.

وقد خلّص الباحثان إلى إمكانية الوصول لمقاربة ترتقي بأداء منظومة التعليم الجامعي من خلال توظيف مضامين التطوير التنظيمي ومداخله المعاصرة. هذا وقد امتازت الدراسة التي أنا بصددتها بأنها دراسة أصيلة ومبتكرة، لجهة محاولتها دراسة إمكانية تطبيق مقاربة التسيير العمومي الجديد -متغير مستقل- كآلية لإحداث التطوير التنظيمي -متغير تابع- على مستوى المؤسسة الجامعية محمد بوضياف-المسيلة.

منهج الدراسة:

بغية تيسير مسلك الباحث لفهم وتفسير الظاهرة التي يعترها الإبهام والغموض أو الإقتراب منها، تم الإعتماد على مناهج واقترابات لفهم وتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات إشكالية الدراسة، نذكر منها:

☞ **المنهج الوصفي:** يقوم هذا المنهج على أساس وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا

كيفية، وذلك ببيان خصائصها، والتعبير عنها كمياً، بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول، توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى¹.

¹. عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، **مناهج البحث العلمي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997)، ص.120.

☞ **منهج دراسة الحالة:** هو البحث بصورة مفصلة ودقيقة في مضمون وخصائص حالة أو ظاهرة محددة، بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أو ظواهر مشابهة¹، وقد وقع اختيارنا على هذا المنهج؛ لأنه يساعدنا في دراسة حالة **جامعة محمد بوضياف-المسيلة**، قصد الإحاطة بها في حدود ما يتطلبه موضوع دراستنا.

☞ **منهج تحليل المضمون:** وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، ولقد تم الاستعانة بهذا المنهج، لأن الموضوع محل الدراسة يحتاج إلى وصف وتحليل مضمون الدراسة، من أجل استخلاص استنتاجات قد تشكل إجابة عن الإشكالية التي نحن بصدد معالجتها².

☞ **المنهج الإحصائي:** يُستخدم هذا الأخير في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالتغيرات المستهدفة المتوصل إليها ميدانيا³.

☞ **المدخل النيوليبرالي:** على اعتبار أن هذه الدراسة تعتمد على مقارنة تستقي تصوراتها من الفكر الليبرالي، فقد تم الاعتماد على المدخل النيوليبرالي الذي يطرح فكرة تفعيل دور المؤسسات وإفساح مجال المنافسة على فواعل أخرى غير دولاية، لاسيما القطاع الخاص، بغية تجاوز العجز الدولاية بمختلف هيراركيته⁴.

☞ **الإقتراب المؤسسي:** يسمح لنا هذا الإقتراب بشرح وفهم التأثير المتبادل ما بين مختلف مؤسسات التعليم العالي من جهة والمؤسسات الإقتصادية من جهة أخرى؛ حيث يرى الإقتراب المؤسسي أن السياسة هي نتاج تفاعل المؤسسات التي تستطيع أن تؤثر بشكل

¹. محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**، ط.2 (عمان: دار وائل للنشر، 199)، ص.44.

². فوزية شرقي، "إشكالية تسيير وتنمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية: دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة" (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في تخصص التنظيمات الإدارية والسياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2016-2017م)، ص. (5-6).

³. المرجع نفسه، ص.14.

⁴. خالد حيواني، "التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري: دراسة على ضوء التجارب الرائدة"، (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الهاجستير في تخصص حوكمة وتنمية محلية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015)، ص.05.

كبير في العملية السياسية؛ وبالتالي يساعدنا على فهم مدى تأثير مؤسسات التعليم العالي وفي مقدمتها الجامعة على الإستراتيجية التنموية¹.

☞ الإقتراب النسقي: تم تحليل البنية (Structure) والوظيفة (Function)

والعلاقة (Relation) ضمن اقتراب مدمج هو الإقتراب النسقي وفقا لمقتضيات الدراسة، حيث يتم تحليل بنية التسيير العمومي الجديد ومرتكزاته ثم الانتقال إلى وظيفته في إحداث التطوير التنظيمي، وصولا إلى ربط العلاقة بين مرتكزات (NPM) وتحقيق التطوير التنظيمي. إن الجامعة كنظام مفتوح على البيئتين الداخلية والخارجية؛ تتأثر بهما من خلال المدخلات (Inputs) (مطالب، دعم)، وتؤثر فيهما من خلال المخرجات (Outputs) (السياسات والقرارات)، وتغذي البيئة في إطار ما يعرف بالتغذية الإسترجاعية (Feedback²). هذا المدخل مناسب لتحليل البيئة الداخلية للإدارة العليا للجامعة ودورها كفاعل محوري إلى جانب فواعل مجتمعية أخرى على مستوى البيئة الخارجية كالسوق وقِيمِهِ، القطاع الخاص والمجتمع المدني.

أدوات الدراسة:

☞ أسلوب الدراسة: اتبعنا في دراستنا أسلوب المعاينة؛ وهو عملية اختيار جزء من

وحدات المجتمع الإحصائي المدروس -والذي يطلق عليه اسم المجتمع المرجعي أوالمجتمع الهدف- بطريقة علمية محددة للاستدلال على خواص المجتمع؛ يُسمى الجزء المختار بعينة الدراسة (Sample Study)، وتسمى عملية الاختيار بالمعاينة، وتسمى الطريقة المستخدمة في الاختيار بطريقة أو أسلوب المعاينة، ويشترط في العينة أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة؛ أي تعكس الصورة الحقيقية أو الخواص المميزة له³.

¹. محمد السعيد بن غنيمية، "أثر سياسات الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر" (1965-2012)، (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2014-2015)، ص.10.

². محمد السعيد بن غنيمية، المرجع نفسه، ص.10.

³. نزيهة مقيدش، "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء" (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010)، ص.24.

أدوات المعاينة:

أ. أدوات جمع البيانات:

✓ **المقابلة (L'entrevue/L'entretien)** : تدرج المقابلة¹ ضمن أدوات البحث العلمي، وهي تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا، يفضلها الكثير من الباحثين ممن يتقن العمل بمختلف تقنيات التحقيق الميداني، تهدف المقابلة -حسب موريس أنجرس- لاكتشاف الحوافز العميقة للأفراد أو التطرق إلى ميادين مجهولة، أو التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها. وقد تكون المقابلة نصف موجهة*، حيث جاء في منهجية التطبيقات الميدانية في العلوم الإنسانية والاجتماعية أن المقابلة نصف الموجهة هي: "نظام من المساءلة المرنة والمراقبة؛ يقع في متناول المتخصص، وهي تسعى لتسهيل التعبير على المستجوب بتوجيهه نحو مواضيع تعد أولية للدراسة، مع السماح له بشيء من الاستقلالية، وهي في الوقت نفسه تقنية تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف على مواقف الأشخاص اتجاه وضعيات يعيشونها". استخدم الباحث أداة المقابلة في جمع المعلومات والبيانات من الأشخاص الذين يملكونها، والتي تكون في الغالب غير موثقة، وبناءً على ذلك، تم إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المبحوثين من الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة، بما يخدم الدراسة.

✓ الاستبيان:

- كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر؛ أي أوضحه، ويُعد من أهم الأدوات المستعملة للوصول للحقيقة، حيث يعرف بأنه: "تلك المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعدها إعدادا محددًا، وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها"².

¹. أميرة منصور، "رؤية منهجية في تعليم اللغة العربية"، مجلة الأثر 27 (ديسمبر 2016)، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر، ص.215.
* Semi directive: وفيها يعمل الباحث على توجيه المستجوب في حدود السؤال المطلوب، ويحرص على مراقبة الخروج عما هو مطلوب بالتحديد، ولا يتدخل فيما دون ذلك من تخطئة الإجابة أو مناقشتها أو تقييمها.

². فوزية شرقي، المرجع السابق، ص.09.

- وقد تم تحديد الأبعاد التي ستقيسها استمارة الاستقصاء في ثلاثة (03) أقسام؛ حيث يتناول القسم الأول المتغيرات التصنيفية (النوع الإجتماعي، السن، المركز الوظيفي الحالي، الدرجة العلمية، دائرة العمل، الخبرة في العمل الجامعي)، في حين يقيس القسم الثاني مدى ارتباط مقارنة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة بالتطوير التنظيمي، أما القسم الثالث فيقيس مدى ارتباط المناهج التسييرية الجديدة بالتطوير التنظيمي في الجامعة.
 - واعتمد الطالب على سلم ليكرت الخماسي الأبعاد¹ كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، حيث يضع المبحوث علامة (X) مقابل كل سؤال يوافق إحدى درجات المقياس (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تعمد الطالب إسقاط درجة محايد من مقياس ليكرت الخماسي، بغية الحصول على إجابات واضحة.
 - هذا وقد تم التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها على محكمين.
- ب. أساليب تحليل البيانات: استنادا إلى طبيعة الدراسة وتوجهاتها ومضامين فرضياتها، فقد اعتمد الطالب على حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة، بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانيا؛ وانجاز بعض الأشكال، بواسطة برنامج الإكسل (Excel 2007.Version 2007)، بالإضافة إلى طريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach'Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها، لقياس الثبات (Reliability Statistics)، ومعامل الارتباط (بيرسون) و (سبيرمان).

¹. عبد الناصر الجندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط-3 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص.42.

☞ **مجتمع الدراسة (Population Study):** وهو مصطلح منهجي، يُعبّر به عن المجتمع الأصلي للدراسة؛ أي: "جميع الأفراد والأشياء التي تُشكل موضوع المشكلة"، أو يُرادُ به: "جميع المفردات التي قد تكون محلاً للدراسة"، أي المجتمع المتاح¹. ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة بإطارات الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة.

☞ **عينة الدراسة (Sample Study):** يتحدد اختيار عينة الدراسة من خلال التدقيق الكامل في الموضوع محل الدراسة؛ لذلك ارتأينا أن تكون **العينة احتمالية* طبقية****، باختيار عينة متنوعة من مجتمع الدراسة، والتي وقعت أساساً على رئاسة الجامعة، عمادات الكليات، ورئاسات الأقسام، لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها خصائص مختلفة، ينبغي تصنيفها وتبويبها، وترتيبها في البرنامج الإحصائي²، وفي هذا السياق، تم توزيع 59 استبياناً، في حين تم استرداد 55 استبياناً، وعليه فقد تم حصر **عينة الدراسة** في 55 فرداً من إطارات الإدارة العليا لجامعة المسيلة.

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز هذه الدراسة، نذكر:

- اقتصار هذه الدراسة على عينة من موظفي الإدارة العليا بجامعة محمد بوضياف-المسيلة؛
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة؛
- صعوبة الالتقاء ببعض المبحوثين؛
- عدم جدية بعض المبحوثين في الرد على الاستبيان.

¹ محمود أحمد الخطيب، أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الإدارية (مصر: دار النشر للجامعات، 2010)، ص.166.
* تتطلب المعاينة الاحتمالية قائمة تشتمل على كل عناصر مجتمع البحث المراد دراسته، وتسمى هذه القائمة بقاعدة مجتمع البحث أو السبر.

** تنطلق المعاينة الطبقية -التي هي صنف من المعاينة الاحتمالية- من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث، والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء. يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات، سيكون لها بعض الانسجام.
² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ط-2، (تر: بوزيد صحراوي وآخرون) (الجزائر: دار القصبية للنشر، 2004)، ص ص. (301، 305).

هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بمتطلبات البحث، تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في **03 فصول**؛ حيث يختص **الفصل الأول** بعرض الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل "التسيير العمومي الجديد"، وذلك من خلال **ثلاثة (03) مباحث**؛ حيث يتناول **المبحث الأول** مفهوم التسيير العمومي، ويتناول **المبحث الثاني** السياق العام لإصلاحات التسيير العمومي الجديد، في حين يتناول **المبحث الثالث** مفهوم التسيير العمومي الجديد. و يختص **الفصل الثاني** بعرض الإطار المفاهيمي للمتغير التابع "التطوير التنظيمي" من خلال **ثلاثة (03) مباحث**؛ حيث يتناول **المبحث الأول** مفهوم التطوير التنظيمي، ويتناول **المبحث الثاني** المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي، في حين يتناول **المبحث الثالث** محددات التطوير التنظيمي. ويختص **الفصل الثالث** بعرض الدراسة الميدانية، من خلال **ثلاثة (03) مباحث**؛ حيث يتناول **المبحث الأول** نبذة عن التطور التاريخي لجامعة محمد بوضياف-المسيلة؛ ويتناول **المبحث الثاني** منهجية الدراسة الميدانية، ويتناول **المبحث الثالث** تحليل النتائج واختبار الفرضيات وتختتم هذه الدراسة باستعراض أبرز النتائج المتوصل إليها، وطرحنا جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد

تمهيد

لقد اتجهت معظم الإدارات العمومية في مختلف دول العالم إلى تبني مجموعة من الإصلاحات الإدارية، تسعى في مجملها إلى إثبات عقلانية تسييرية في الإدارة العامة، والابتعاد عن العقلانية القانونية البيروقراطية الفيبيرية التي ميزت الإدارة العامة في مرحلة دولة الرفاه، وقد تبدا هذه الإصلاحات للوهلة الأولى جديدة في طرحها، لكن الدارس لتطور هذه المساعي يلاحظ امتدادها التاريخي إلى ستينات القرن الماضي.

ورغم تميز الإرهاصات الأولى باتجاه نحو الإبقاء على الطابع القانوني البيروقراطي للإدارة العامة، والتأكيد في نفس الوقت على السعي للاستفادة من المفردات التسييرية وحديث الفعالية والكفاءة في تسييرها، وهو ما تجلى من خلال مفهوم **المناجمنت العمومي (Public Management)**، إلا أن هذا التوجه لقي نجاحا ضعيفا، بسبب الصعوبات التي تواجه عمليات المزج بين العقلانية القانونية والعقلانية التسييرية في تسيير الإدارة العامة، وهذا ما حتم التوجه نحو نموذج جديد ينفي نفيًا قاطعا الصبغة القانونية للإدارة العامة، ويسعى إلى النظر إلى المنظمات العامة كمجالات تسييرية بامتياز، وهو ما عبرت عنه **أيدولوجية التسيير العمومي الجديد** التي تجلت معالمها في **أوائل الثمانينات**.

وفي هذا الفصل، سوف يتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد؛ وذلك من خلال **ثلاثة (03) مباحث**، هي:

المبحث الأول: يتناول مفهوم التسيير العمومي؛

المبحث الثاني: يتناول السياق العام لإصلاحات التسيير العمومي الجديد؛

المبحث الثالث: مفهوم التسيير العمومي الجديد.

المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي

التسيير العمومي لا يعدوا أن يكون ممارسة خاصة لقواعد عامة في التسيير، وعليه لا يمكن البحث في التسيير العمومي بمنأى عن البحث في الفرق بين مصطلحي التسيير (Management) والإدارة* (Administration)، وفي علاقة التسيير العمومي بالمفاهيم المشابهة.

المطلب الأول: العلاقة بين مفهومي الإدارة والتسيير

يرى (Caiden Gerald) أنّ كلا المصطلحين يمكن استخدامهما بالتبادل، وأنّ مصطلح المناجمنت يُفضل استخدامه في مجال الأعمال، في حين أن مصطلح الإدارة يُفضل استخدامه في مجال الإدارة العمومية¹، ويذهب (Peter Druker) في نفس الاتجاه؛ حيث يرى بأن إدارة/تسيير المؤسسات التي لا ترتبط بمجال الأعمال (Non-Business Institutions) كالحكومة، الجيش والمؤسسة الدينية؛ يُسمى -عادةً- إدارة (Administration)، بينما يُسمى تسيير/إدارة مؤسسات الأعمال بمناجمنت (Management).

وفق مجموعة من الكتاب أمثال (Oliver Shildon، Wiliam R. Spriegel و G.E Milward)، فإنّ (Administration) تتضمن التفكير (Thinking)؛ وهي وظيفة في المستوى الأعلى تتمحور حول تحديد الخطط والسياسات والأهداف لمؤسسات الأعمال، في حين أن (Management)؛ تتضمن التنفيذ (Doing)؛ وهي وظيفة في مستوى أدنى من الأولى تهتم بتنفيذ وتوجيه السياسات والعمليات².

*. غالبا ما يتم ترجمة مصطلحي (Management) و (Administration) من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية باعتبارهما مترادفين بمصطلح "إدارة"، في حين غالبا ما يتم ترجمة مصطلحي (Management) و (Gestion) من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية باعتبارهما مترادفين بمصطلح "تسيير"، فإنه سيتم اعتماد مصطلح "إدارة" كترجمة لمصطلح (Administration) و"تسيير" كترجمة لمصطلح (Management)، كما سيتم اعتماد مصطلح "تسيير عمومي" كترجمة لمصطلح (Public Management) و مصطلح "إدارة عمومية" كترجمة لمصطلح (Public Administration).

¹. محمد بن نعمان، "إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية: ولاية بومرداس نموذجا" (رسالة دكتوراه في تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2018)، ص.15.

². نفس المرجع، ص.16.

المطلب الثاني: تعريف التسيير

كلمة (Management) تعود جذورها في اللغة الإنجليزية إلى القرن السادس عشر ، ومصدرها من اللغة الإيطالية من الفعل (Maneggiare) الذي يعني تدريب أوركوب الحصان بمهارة، كما شاع استخدامها في إدارة الحروب وبعض الشؤون العامة، كما استُخدمت في القرن الثامن عشر للدلالة عن التلاعب السياسي (Manipulation¹ Political).

يعرف (Peter Druker) المسير بأنه: "الشخص الذي يكون مسئولاً عن تصرفات الآخرين"، ويعرف التسيير بأنه: "نشاط يتضمن التخطيط، التنظيم، التنسيق والتقييم"، ويعرفه (Leonard D.White) بأنه: "فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف"².

ويعرفه بعض الكتاب التسيير بأنه: "الوظيفة العامة التي تسعى من خلالها منظمة ما للوصول إلى الأهداف التي وجدت من أجلها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية"³.

ويعرفه الأستاذ (Bergeron. P. G) بأنه: "العملية التي تخطط بواسطتها نظم تدبير وتراقب موارد المنظمة للوصول إلى أهداف معينة"⁴.

و**كتعريف إجرائي**؛ يمكن القول بأن التسيير هو: "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛ أي تحديد الأهداف وتنسيق الجهود لبلوغها"⁵.

¹. Christopher Politt & all, *The Oxford handbook of public management* (London : Oxford university press, 2005), p8.

². طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005). ص. 113.

³. مراد بن سعيد، "العقلانية التسييرية في الإدارة الجزائرية" (رسالة لنيل شهادة الماجستير في التنظيمات السياسية والإدارية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2003-2004)، ص. 25.

⁴. عبد العزيز عقاقبة، "تسيير السياسة العمرانية في الجزائر-مدينة باتنة نموذجا" (رسالة لنيل شهادة الماجستير في السياسات العامة والحكومات المقارنة، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2009-2010)، ص. 30.

⁵. مراد بن سعيد، المرجع السابق، ص. 25.

ويتم التمييز بين مستويين من التسيير:

- تسيير كلي (Macro-Management): ويهدف إلى تسيير الوحدة (تسيير جماعي).

- تسيير جزئي (Micro-Management): ويهدف إلى تسيير العلاقات بين المسير والمسير (مستوى ما بين الأشخاص).

المطلب الثالث: تعريف التسيير العمومي

تعود جذور التسيير العمومي كفعل تنظيمي هادف إلى الحضارات الإنسانية القديمة، ويرى بعض الكتاب أن بوادر دراسة هذا الحقل تعود إلى العصور الوسطى ببروسيا، ليظهر بعده الحالي، وكميدان يستحق الدراسة في النصف الثاني من القرن التاسع عشر على يد عالم السياسة الأمريكي وأستاذ القانون الدستوري توماس وودرو ويلسون (Thomas Woodrow Wilson)*، الذي نشر مقالا بحثيا سنة 1887م تحت عنوان "دراسة الإدارة العامة"، دعا فيها إلى إتباع الأسس العلمية في أداء الأعمال الحكومية بما يضمن حسن استغلال الموارد العامة ويحقق أهداف المجتمع¹.

ارتبط التسيير العمومي برسم السياسات العامة للدولة، حيث كان مبنيا على السياسة والقانون، وبفعل تطور دور الدولة ونمو وظائفها من جهة، وبفعل تطور العلم من جهة أخرى، ظهر عجز التيار السياسي والقانوني عن مواكبة هذا التطور، وإيجاد الحلول والضوابط الناجعة لتحقيق كفاية إدارية مقبولة؛ فتراكمت المشاكل الإدارية وتعاضمت².

ومع ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت إتباع المنهج العلمي في دراسة التسيير من خلال وضع بعض الأطر العامة؛ من بينها تقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن من أجل الوصول بالعامل إلى أقصى كفاية إنتاجية والتقليل قدر الإمكان من الإسراف في الجهود والطاقات والتكاليف، أصبح هناك اتجاه أكبر نحو التسيير بطرق علمية وأكثر عقلانية في

* أصبح توماس وودرو ويلسون رئيسا للولايات المتحدة الأمريكية سنة 1913م.

¹. نادية عطار، "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام -التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه-" (رسالة ماجستير في تخصص تسيير المالية العامة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2015)، ص.9.

². طارق المجذوب، المرجع السابق، ص.102.

الإدارات العمومية.

لقد حاول العديد من الكتاب إعطاء مفهوم جديد لتسيير المنظمات العامة، يعتمد على عقلانية تسييرية بدلا من العقلانية القانونية التقليدية التي تركز عليها الإدارة العامة التقليدية، وفي هذا السياق؛ أُعطي للمناجنت العمومي عدة تعاريف منها:

- تعريف الأستاذ (Albert Damus)؛ الذي يرى بأن المناجنت العمومي هو: "ذلك المجال الذي يتصف عموما بعقلانية من نوع تسييري، والتي هي في علاقة توتر مع العقلانية القانونية التي تتصف بها الإدارة التقليدية، والعقلانية التسييرية هي في الأساس مستوحاة من القطاع الخاص، وهي لا تقصي العقلانية القانونية بل هناك توافق بين العقلانيتين وكل واحدة مستوحاة من الأخرى، وهذا التوتر هو ميزة من مميزات تسيير المنظمات العامة"¹.
- كما يرى الأستاذ (Jacques Chevallier) بأنه: "يهدف أساسا إلى تحسين نوع وجودة الخدمة عن طريق استخدام تقنيات جديدة في التسيير وتخفيض البعض من صلابة التنظيم وتليين نظام الإتصال مع البيئة الخارجية"².

المطلب الرابع: علاقة التسيير العمومي بالمفاهيم المشابهة

أ. علاقة المناجنت العمومي بمفهوم المناجنت الخاص والإدارة العامة: يرى (Pierre De Celles) في مقتربه "مقرب المناجنت العمومي" أن أية محاولة لتحديد مفهوم المناجنت العمومي هي محاولة لتفادي الخلط بين:

1. مفهوم المناجنت العمومي والمناجنت الخاص، بحكم أن المناجنت العمومي هو أساسا طلب وتطبيق لتقنيات تسييرية قادمة من القطاع الخاص، فهما ينتميان إلى نفس الإطار المفهوماتي والنظري.
2. مفهوم المناجنت العمومي والإدارة العامة، الذين طالما نظر إليهما العديد من الكتاب والمتخصصين والممارسين على أنهما مرادفين لمفهوم واحد،

¹. مراد بن سعيد، المرجع السابق، ص.45.

². عبد العزيز عقاقبة، المرجع السابق، ص. 45.

وذلك لأنهما يختصان بعمل المنظمات العامة، ولكنهما في الحقيقة يعبران عن ظاهرتين مختلفتين أساسا ولكل منها خصوصيتها.

ب. ونظرا لهذا الخلط والتباين في فهم جوهر المناجمنت العمومي، يحدد (De Celles) أولا ما هو غير المناجمنت العمومي، حيث يقول: "إن المناجمنت العمومي ليس هو تصور أن البيئة والمنظمة هما اللذان يحددان القواعد، حيث أن هذه القواعد هي التي تكون في مركز النشاط الإداري أما الأشخاص فهم ليسوا سوى مترجمين ومطبقين لهذه القواعد". إن هذه النظرة نجدها أكثر في النماذج البيروقراطية أين توضع القواعد القانونية في مركز النشاط الإداري، فالسلطة هنا ليست سلطة المسيرين والأشخاص وإنما السلطة البيروقراطية المبنية على أساس الامتثال الإرادي والعفوي إلى القواعد القانونية والتنظيمية المحددة والمعدة مسبقا بطريقة عقلانية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق النجاعة والمردودية الاقتصادية والاجتماعية بدون آثار سلبية جانبية (عقلانية قانونية). أما المناجمنت العمومي -حسب مقترح (Pierre De Celles) - فيأخذ بالمظهرين التاليين:

المظهر الأول: أن المسيرين هم في الأساس في مركز النشاط الإداري وليسوا موضوعا أو ردود فعل للقواعد، فالمناجمنت العمومي رهان على الأشخاص ومعارفهم كما يقول De Celles، واستخدام هذه المعارف يكون من أجل الفهم الجيد للمنظمة والبيئة وجعل الأولى تتكيف بصورة جيدة وإيجابية مع الثانية. **المظهر الثاني:** وجود هؤلاء الأشخاص -في ظل تطبيقهم واستخدامهم لهذه التقنيات- في وضعية مسؤولياتية (Responsabilisation)، أي الانتقال من المسؤولية النظامية (Statutaire Responsabilité) إلى مسؤولية تسييرية (Responsabilité Managériale)، ولهذا وجب تحصين هؤلاء المسيرين بكفاءات عالية من أجل استخدام هذه التقنيات بطريقة فعالة.

ج. علاقة التسيير العمومي بالخدمة العمومية¹: يرى (Jacques Chevallier) بأن المناجمنت العمومي "يهدف إلى تحسين نوع وجودة الخدمة العمومية عن طريق استخدام تقنيات جديدة في التسيير وتخفيض البعض من صلابة التنظيم وتليين نظام الاتصال مع

¹. مراد بن سعيد، "محاضرات في الإدارة العامة والتسيير العمومي الجديد" (قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة1، 2015-2016)، ص.30.

البيئة الخارجية"، وهو ما يتقاطع مع تعريف القانون الإداري الفرنسي لمفهوم الخدمة العمومية: "هي التي تُعد تقليدياً، خدمة تُرَوّد بصورةٍ دائمةٍ بواسطة منظمة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة، الاستمرارية، التكيف أو المرونة لتحقيق الصالح العام".

ج. علاقة التسيير العمومي بالحوكمة: تبرز هذه العلاقة في معرض تصنيف (R.A.W. Rhodes) لمختلف استخدامات الحوكمة التي حددها في 06 محاور أساسية تتمثل في الآتي¹:

المحور الأول: يتناول بالدراسة العلاقة بين آليات السوق والتدخل الحكومي في تقديم الخدمات العمومية، وبالتالي الحد من تدخل الحكومة إلا عند الضرورة.

المحور الثاني: يركز على المنظمات الخاصة ومطالب أصحاب المصلحة.

المحور الثالث: يعبر عن اتجاه التسيير العمومي الجديد بمنظومته القيمية من منافسة، تمكين، قياس الأداء... الخ.

المحور الرابع: هو امتداد للمحور السابق ويعبر عن الحكم الراشد للربط بين الجوانب السياسية والإدارية.

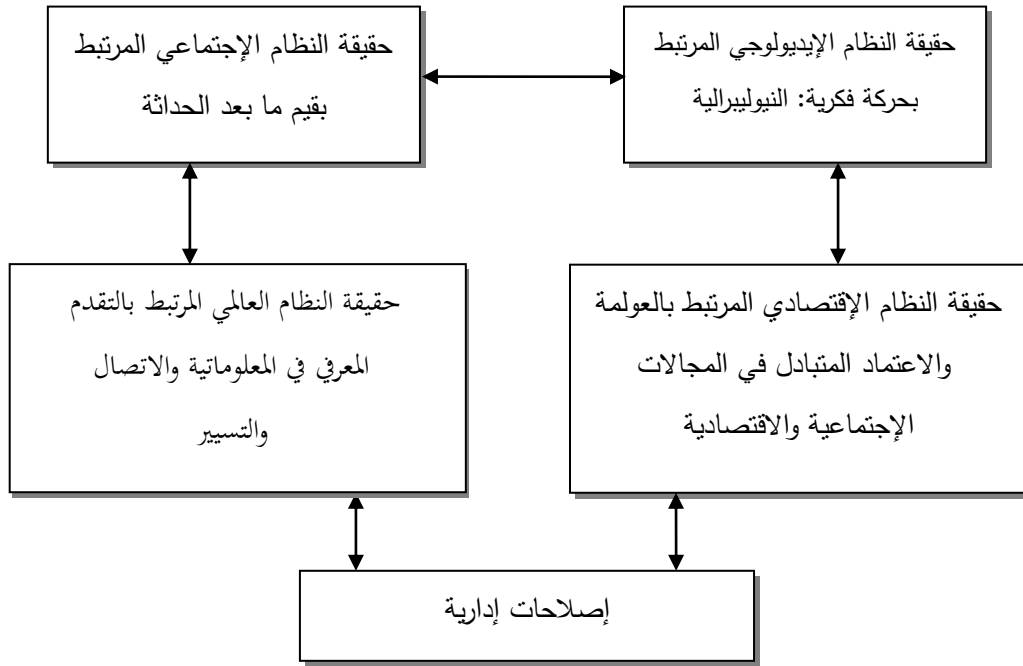
المحور الخامس: يؤكد على الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، حيث أن السياسات العامة ليست إلا محصلة لمثل هذه التفاعلات الرسمية وغير الرسمية، سواء على المستوى المحلي أو المركزي.

المحور السادس: يرى أن مفهوم الحوكمة يتمثل في إدارة مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة الحكومية.

¹. مراد بن سعيد، المرجع السابق، ص.30.

المبحث الثاني: السياق العام لإصلاحات التسيير العمومي الجديد

فيما يتعلق بالسياق الذي أدى إلى تطبيق إصلاحات التسيير العمومي الجديد، يمكن الحديث عن أربع (04) حقائق، أجبرت الدول على تغيير النظرة إلى الإدارات العمومية، وهي الحقيقة الإيديولوجية، الحقيقة الاجتماعية، الحقيقة الاقتصادية والحقيقة العلمية، يمكن توضيح ذلك من خلال الرسم البياني الآتي¹:



شكل رقم (01): سياق إصلاحات التسيير العمومي الجديد

المصدر: مراد بن سعيد، "محاضرات في الإدارة العامة والتسيير العمومي الجديد" (قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة1، 2015-2016).

المطلب الأول: نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد

تعود تسمية التسيير العمومي الجديد إلى C. Hood في كتابه الذي ألفه بالإشتراك مع M. Jackson بعنوان: (Administrative Argument) سنة 1990²، حيث اعتبرا أن التسيير العمومي الجديد تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمختصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العمومية، التي طفت على السطح خلال العقود

¹. مراد بن سعيد، المرجع السابق، ص.135.

². عشور طارق، المرجع السابق، ص.111.

الماضيين، لاسيما في المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا.

ويجوز القول بأن بدايات الدعوة إلى التسيير العمومي الجديد (New Public

Management) تعود إلى أوائل السبعينيات "1968" في مؤتمر "مينوبروك" بأمريكا، عندما

دعا دوايت والدو حملة الدكتوراه من طلاب الإدارة العامة إلى تحديد الآفاق المستقبلية لحقل

الإدارة العامة، وما هي قابليته لمواجهة التحديات؟ وما هي مسؤوليات حقل الإدارة العامة تجاه

المشكلات المجتمعية المتنامية¹؟

وهو ما أدى إلى تحول النموذج الإرشادي للدراسات في مجال الإدارة العامة، من نموذج

إرشادي بيروقراطي كلاسيكي مرتكز على التحسين عن طريق إدارة عامة موضوعة كمركز

للأمة، إلى نموذج إرشادي ما بعد بيروقراطي (Post-bureaucratique) موجه نحو التسيير

أكثر منه نحو الإدارة، ومرتكز على الإقتصاد السياسي الجديد ومراجعة العلاقة بين الدولة

والسوق².

المطلب الثاني: التجربة البريطانية في مجال التسيير العمومي الجديد

كانت بريطانيا تحت حكم السيدة مارغريت تاتشر (M. Thatcher) في سنوات

الثمانينات، عاملا أساسيا في إعداد وصياغة القواعد الأساسية للتسيير العمومي الجديد بطريقة

إمبريقية، من خلال الإصلاحات التي شرعت فيها حكومة المملكة المتحدة، والتي مست النقاط

التالية -كما يحددها (Pollitt)-:

- بعد سياسة الخصخصة، تم إدخال آلية السوق بطريقة أوسع في القطاع العام الذي

لا يمكن أن يُنقل إلى القطاع الخاص.

- لا مركزية تنظيمية واسعة النطاق، خاصة في عمليات التسيير وإنتاج الخدمات.

- من وجهة نظر حكومية فقد بدأ إيلاء أهمية كبيرة لتحسين الجودة.

- تم التركيز على إعطاء الأهمية لآمال واحتياجات المستعمل/المستهلك للخدمات

الشخصية.

¹. عطية حسين أفندي، حقل الإدارة العامة: مسألة البناء النظري، (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2012)، ص.44.

². خالد حيواني، المرجع السابق، ص.31.

المطلب الثالث: أزمة دولة الرفاه وتأثير الأفكار النيوليبرالية

لقد عرفت الدول الغربية في أعقاب الحرب العالمية الثانية مباشرة، حالة من إعادة الهيكلة والتوسع مرتبطة بنتامي دولة الرفاه الاجتماعي، والتي كانت مسئولة في العديد من الحالات عن أكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي، و15% من مجموع القوى العاملة¹. غير أن تقليص الدور النشط الذي كانت تقوم به الدولة في تسيير الإقتصاد وتقديم الخدمات، قد تمّ التفكير فيه بصورة جدية في معظم البلدان الغربية، خصوصاً مع الأزمة الاقتصادية التي شكلت عبئاً على المالية العامة، وحالت دون استمرار نمو الإنفاق الحكومي باعتباره آلية للاستجابة لمطالب المجتمع²، فالنموذج الكينزي لا يتناسب مع الكساد، وهذا ما أدى إلى صعود البديل النقدي، وهذا التغيير في النموذج يعني أن اقتصاد السوق هو الأفضل في تصحيح أخطائه دون التدخل الحكومي، وفي مواجهة الأزمة المالية اتجهت معظم الحكومات الغربية للقيام بإجراءات وتدابير ليس فقط من أجل الاقتطاع من الإنفاق العام، ولكن من أجل مراقبته كذلك، الشيء الذي عجل بنهاية ما يعرف بفترة "الثلاثون سنة المجيدة" (1945-1975)، ومنه صعود نموذج الدولة الضابطة أو دولة الحد الأدنى في إطار الاقتصاد السياسي ما بعد الكينزي، تحت تأثير صعود الاتجاه النيوليبرالي -من أبرز رواده الإقتصاديّان فون هايك (Von Hayek) وميلتون فريدمان (Milton Friedman) من مدرسة شيكاغو³، الذي يطرح فكرة تفعيل دور المؤسسات وفتح مجال المنافسة لفواعل غير دولاتية لاسيما القطاع الخاص، ويعتقد في قدرة السوق على تصحيح المشكلات الاقتصادية "اليد الخفية"، حيث يعتبر (Lindblom) أن السوق مزود فعال للموارد، وآلية تنسيق كفأة، وعملية عقلانية لاتخاذ القرار⁴.

¹. Colin Hay, Michael Lister, «The State Theories and Issues : Political Analysis», New York : Palgrave Macmillan, 2006), Page4-6.

². ليلي بن عيسى، "التسيير العمومي الجديد: المقاربات النظرية والتجارب الواقعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية 16، جامعة حمة لخضر الوادي، جوان 2007، ص.8.

³. سلوى تيشات، "المناجمت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية -دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية-"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص.31.

⁴. مراد بن سعيد، محاضرات في الإدارة العامة والتسيير العمومي الجديد، المرجع السابق، ص.144.

في حين يعزو هابرماس، روزنفالو وموران "أزمة دولة الرفاه"* إلى ازدياد تعقيدات المجتمع، وعدم قدرة الدولة في الاستجابة لسرعة تغير المجتمع، ومواجهة انفجاره اجتماعيا من دون تعاون وثيق مع الجهات الاجتماعية الفاعلة.

كما تعتبر **نظرية الخيار العام** -من أبرز منظرها (Niskanen) و (Buchanan)- من أقوى النظريات التي يستند إليها اليمين الجديد، حيث عمّلت نظرة منطري الخيار العام المعادية للبيروقراطية، على إعادة تشكيل فهم جديد للمشكلات الإدارية لدى القيادات السياسية للدول الغربية، من أجل البحث عن بدائل لحل مشكلات دولة الرفاه، فقد وجهوا أهم انتقاد لهم صوب نظام المكافآت في القطاع العام الذي لا يشجع على الأداء الفعال، وأن السياسيين والبيروقراطيين ليس لهم حوافز لمراقبة التكاليف، وهو الأمر الذي كثيرا ما يؤدي إلى هدر الموارد والاتجاه نحو الإنفاق لتحقيق النمو وجعل الأسبقية لتقديم الخدمات على حساب الإنتاجية، وفي غياب أية آلية للضبط التلقائي -أي قوى السوق- تتجه الوكالات الحكومية نحو تقديم الخدمات العمومية جماعيا بسبب سلوك تعظيم الميزانية، وهو ما يؤدي إلى سلوك غير ربحي للبيروقراطيين وعملائهم والسياسيين. لقد ظلت هذه الأفكار حتى منتصف سبعينات القرن الماضي على هامش النقاشات الدائرة حول دور الحكومة وخارج التيار الرئيسي لصنع السياسات العامة، وبحلول الثمانينات انتقلت إلى لب النقاشات حول دور الحكومة وطرائق تقديم الخدمات العمومية، من خلال ضبط الإنفاق، التأكيد على الخصوصية وإدخال آليات السوق¹.

إن الكثير من المضامين التي حملها مفهوم **الإقتصاد المؤسسي (نظرية تكاليف التبادل Transaction Costs Theory)** تم بلورتها منذ الربع الثاني من القرن العشرين، ونشير هنا إلى أن مدرسة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية التي قدمت إسهامات كبيرة في هذا المجال خلال الثلاثينات من القرن الماضي من خلال أحد باحثيها وهو (Ronald Coase)، الذي يؤكد أن علاقات التعاون الداخلي لمؤسسة ما تسمح بتجنب كلفة الصفقات والمعاملات كالعقود، المفاوضات و تحديد معايير ومقاييس الجودة، وأخيرا البحث عن السعر الأفضل. لقد اعتقد (Coase) أن الهدف الأول من بعث مؤسسة ما هو إلا إلغاء كلفة المعاملات، ولقد توج

* دولة الرفاه: مصطلح دولة الرفاه Welfare state أطلقه الانجليزي William Temple للدلالة على النمط الجديد للدولة التي تتدخل من أجل تحقيق توزيع أكثر عدالة للدخل.

¹. محمد بن نعمان، المرجع السابق، ص. 43.

مجهوداته البحثية بدراسة مرجعية سنة 1937م عنوانها "طبيعة المؤسسة"، طرح فيها الأسس الجديدة للمؤسسة العصرية، ليرسي بذلك أسس "المدرسة المؤسساتية الجديدة"، التي قامت بالتأسيس لفكر اجتماعي جديد يتعاطى ويفسر العلاقات الاجتماعية والسياسية داخل وخارج المؤسسة ضمن رؤية اقتصادية بحثة¹.

لقد شهدت سنوات السبعينات من القرن الماضي بدورها كتابات (Williamson) الرائدة في هذا المجال، لاسيما من خلال اهتماماته بالسياسة الداخلية للمؤسسة (أساليب العمل، الهرمية، العقود، التحالفات الوقتية، المقاييس، وغيرها)، ومن خلال اهتمامه بالعلاقات التي تجسد السلطة داخل المؤسسة وخارجها وارتباط ذلك بالإنتاجية، وقد ساهم (Williamson) بالانتقال مما يعرف بالفوردية إلى التويوتية (نسبة إلى شركة Toyota) أو إلى "اقتصاد الشبكات"، أي تتصرف المجموعة بصفاتها جملة من الأفراد المرتبطين الواحد بالآخر في علاقة متبادلة، تماما كما في الخلايا العصبية التي تعمل من خلال التفاعل المتبادل وفي شكل شبكة².

¹. محمد بن نعمان، المرجع نفسه، ص.46.

². مراد بن سعيد، محاضرات في الإدارة العامة والتسيير العمومي الجديد، المرجع السابق، ص.25.

المبحث الثالث: مفهوم التسيير العمومي الجديد

بعدما تعرضنا لعوامل صعود نموذج التسيير العمومي الجديد في بيئته الأصلية (الدول الأنجلوساكسونية)، ثم رواجه على المستوى العالمي كمقاربة نموذجية في تسيير المنظمات العامة ومجال خصب للدراسة، سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم المضامين الفكرية والنظرية لهذه المقاربة.

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد

يُعرّف التسيير العمومي الجديد بأنه: "نمط للتفكير النيوليبرالي يهدف إلى تقديم الخدمات في القطاع العام بنفس النمط الذي يعمل به القطاع الخاص"¹.

ويُعرفه المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية (Dictionnaire suisse de la

politique sociale) بأنه: "اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية، تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوساكسونية، وانتشر لاحقاً في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية"².

المطلب الثاني: عناصر التسيير العمومي الجديد

إن الانتقال بالإدارة العمومية من وضع تقليدي يتجاوز الهيراركية والاحتكار السلطوي في صنع وتدبير الشأن العام إلى فكرة الشبكية وتعدد الفواعل، ومن ثم التحول بها من وضع يتصف بالثقل والجمود وسيادة المنطق الإجرائي القانوني إلى وضع أكثر مرونة وانسيابية، هو

¹. بشير بن عيشي، عبد الباسط بن عبيد، "التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة 37، جامعة أحمد دراية أدرار، 2016، ص ص. (388-389).

². ليلي بن عيسى، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة" (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006)، ص.50.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد

ما تجسده مقارنة الإدارة العامة الجديدة أو المناجمنت العمومي الجديد، والجدول الآتي يبين المرتكزات الأساسية للتسيير العمومي الجديد¹:

جدول رقم (01): المرتكزات الأساسية للتسيير العمومي الجديد	
المنظور	التسيير العمومي الجديد
الوصف	ما بعد البيروقراطية، التسيير المبني على المنافسة.
مركز النشاط الرئيس	النتائج.
الأهداف التسييرية	الوصول إلى مستويات الأداء المحددة مسبقا
مفهوم المنفعة العامة	تجميع التفضيلات الفردية.
إنجاز الأهداف	التدبير الحسن للمدخلات من أجل تحقيق المخرجات المنشودة (الكفاءة) والقدرة على فهم وتلبية حاجيات المستهلك (الفعالية).
نموذج المساءلة المهيمن (الشفافية)	المساءلة التصاعدية على أساس مستويات الأداء للوصول إلى المساءلة الخارجية على أساس آليات السوق.
نظام تقديم الخدمة المفضل	القطاع الخاص أو الهيئات العامة المستقلة.
ملائمة أنظمة قياس الأداء	عالية. الهدف النهائي هو القدرة التنافسية وفق منطق السوق.

Source : Aurelio G. Mauri, Simonetta Muccio, « The Public Management Reform: from Theory to Practice. The Role of Cultural Factors », International Journal of Advances in Management Science Vol. 1 Iss. 3, November 2012.

ويعتبر Pollitt أن التسيير العمومي الجديد ظاهرة ذات مستويين:

- في المستوى العلوي، توجد نظرية عامة تؤكد على أن القطاع العام يمكن أن يُحسّن من خلال تطبيق المفاهيم والقيم التي يعتمد عليها قطاع الأعمال؛
- بينما في المستوى الأدنى، فإن التسيير العمومي الجديد يعبر عن مجموعة من المفاهيم والممارسات الخاصة بما يتضمن:
 1. التحول في الاهتمام في أنظمة التسيير والإدارة من الاهتمام بالمدخلات والعمليات نحو المخرجات والنتائج.
 2. التحول نحو القياس والأساليب الكمية، خصوصا على شكل أنظمة مؤشرات الأداء والمعايير الواضحة.

¹. Aurelio G. Mauri, Simonetta Muccio, « The Public Management Reform: from Theory to Practice. The Role of Cultural Factors », International Journal of Advances in Management Science Vol. 1 Iss. 3, November 2012, Page.49.

3. الأولوية لأشكال تنظيمية مرنة، مستوية، مستقلة، صغيرة وأكثر تخصصا بدلا من الوزارات أو الأقسام التدريجية الهرمية الواسعة والمتعددة الوظائف.
 4. الانتشار الواسع للعقود (أو العلاقات شبه التعاقدية) بدلا من العلاقات الهرمية والرسمية.
 5. الإعتماد واسع النطاق على آليات السوق لتقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية، مثل التنافسية، جداول القطاع العام الخاصة بالمنافسة، الدفع مقابل الأداء.
 6. التأكيد على جودة الخدمة والتوجه نحو الزبون.
 7. تشويه الحدود بين القطاع العام، القطاع الربحي الخاص والقطاع الطوعي.
 8. التغيير في أولويات القيم العالمية، من العدالة والأمن نحو الكفاءة والفعالية ، المنافسة، والدفع مقابل الأداء.
 9. الإهتمام بمعاملة مرتفقي الخدمات العمومية كمستهلكين وتطبيق تقنيات تحسين الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة.
- والمبدأ الأساس للتسيير العمومي الجديد كما يحدده أوزبورن (Osborne) و غايبلر (Gaebler) يكمن في تسيير الحكومة كمؤسسة (Gouvernement) (Entrepreneur)، وإدخال روح المؤسسة في التسيير العمومي، والتركيز على المفاهيم والمقتربات مثل البحث عن الأداء، تقييم النتائج، ترميم العمليات، تقييم المتعاملين، إيجاد آلية للتحفيز مع تطوير الرقابة¹.
- وقد ذكر ديفيد أوزبورن وتيد غايبلر في كتابه "إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام"²، إنّه عندما كانت ثمانينات القرن الماضي تتجه إلى نهايتها، سألت "مجلة تايم" على غلافها: هل ماتت الحكومة؟، بسبب هبوط الثقة في الحكومة الفيدرالية الأمريكية إلى مستويات قياسية، والتي ظل زعمائها يتجادلون بشأن الخيارات العتيقة نفسها، بين تقديم خدمات أقل، أو فرض ضرائب أعلى على الرغم من ركود عامي 1990 و 1991م. ومع

¹. ذهبية الجوزي، "إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي: مدخل لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة"، مجلة الاقتصاد الجديد 7 (جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2012م)، ص ص. (106،100).

². ديفيد أوزبورن، تيد غايبلر، (تر: محمد توفيق البجيرمي) إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام من مبنى المدرسة إلى مقر الولاية من قاعة البلدية إلى البنّاعون (السعودية: العبيكان، بدون ذكر سنة النشر). ص ص. (13،72).

ذلك فان هناك أملا، إذ أن أنواعا جديدة من المؤسسات العامة آخذة في الظهور ببطء، وبهدوء، وبعيدا عن مراكز الأضواء العامة؛ وهي مؤسسات رشيقة، لامركزية، وتجديدية، كما أنها مرنة، قابلة للتكيف وسريعة التعلم جديدة عندما تتغير الظروف، وهي تستخدم التنافس، وخيارات الزبون، وآليات أخرى غير بيروقراطية، لعمل الأشياء بصورة خلاقة وفاعلة بقدر المستطاع. إنَّها هي مستقبلنا.

ودعا **ديفيد أوزبورن وتيد غايلر** إلى إعادة هيكلة حكومية، تفضي إلى اختراع الحكومة الريادية التي تشجع التنافس بين مقدمي الخدمات، تمكن المواطنين من إبعاد السيطرة عن يد البيروقراطية، ووضعتها في يد المجتمع، وهي تقيس مدى أداء وكالاتها، ولا تركز على المدخلات بل على النتائج المحصلة، وهي موجهة من قبل أهدافها -ومهماتها-، وليس من قبل قواعدها، وهي تعيد تعريف المتعاملين معها باعتبارهم زبائن، وتقدم لهم خيارات، وهي تركز على طاقاتها على كسب المال بدلا من الاكتفاء بإنفاقه، وهي تنزع الصفة المركزية عن السلطة وتتبنى الإدارة الجماعية بالمشاركة، كما أنها تفضل آليات السوق على الإدارة البيروقراطية، وأهم ركائزها (أوتادها) تتمثل في:

1. **الحكومة المحفزة "التوجيه بدلا من التجديف"**: إنَّ كلمة "حكومة" مشتقة من كلمة إغريقية معناها التوجيه، فمهمة الحكومة هي توجيه القارب و ليس التجديف به. وتقديم الخدمات تجديف. والحكومة لا تجيد التجديف. و من ثم دعا إلى خوصصة قطاع الخدمات و تشجيع مشاركة القطاع الثالث فيه.
2. **حكومة يملكها المجتمع "التمكين بدلا من الخدمة"¹**: فالبرامج لكي تعمل بنجاح حقيقي، يجب أن يملكها الذين تخدمهم.
3. **الحكومة التنافسية**: فليست القضية هي القطاع العام ضد القطاع الخاص، بل هي المنافسة ضد الاحتكار.
3. **حكومة توجهها مهمتها**:

فمن فوائد الحكومة التي توجهها مهمتها بدلا من القواعد، نذكر:

- المنظمات التي توجهها مهمتها أكثر كفاءة من التي توجهها القواعد.
- المنظمات التي توجهها مهمتها أكثر فعالية من التي توجهها القواعد.

¹. ديفيد أوزبورن، تيد غايلر، المرجع السابق، ص ص. (73،364).

- المنظمات التي توجهها مهمتها أكثر مرونة من التي توجهها القواعد.
 - المنظمات التي توجهها مهمتها لديها روح معنوية أكثر من التي توجهها القواعد.
 - ولذلك من خلال كشط الحمل الساكن من القواعد المتركمة والتعليمات التنظيمية.
 - 4. حكومة توجهها نتائجها "تمويل المخرجات لا المدخلات"؛
 - 5. حكومة يوجهها الزبائن "تلبية حاجات الزبون لا الجهاز المكتبي؛
 - 6. الحكومة الريادية المغامرة "الكسب بدل من الإنفاق"؛
 - 7. حكومة التوقعات "الوقاية بدلا من العلاج"؛
 - 8. الحكومة اللامركزية "من التسلسل الهرمي إلى المشاركة والعمل الجماعي"؛
- فالمؤسسات اللامركزية هي مرنة أكثر من المؤسسات المركزية، فهي قادرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة ولحاجات المواطن، وأكثر فاعلية وأكثر تجديدا.

المطلب الثالث: المنظور المعرفي للتسيير العمومي الجديد للمؤسسة الجامعية

يتعرض النسق التعليمي بكل مكوناته من مدخلات ومخرجات، وسياسات تعليمية لتأثيرات العولمة وعمليات تدويل التعليم العالي والبحث العلمي¹، كما أن الاتجاه نحو تطبيق المعايير الإقتصادية في الأنظمة التعليمية لاسيما الجامعية منها، قد غير ليس فقط في وظيفة الجامعة في عالم ما بعد العولمة، بل وفي طبيعتها، إذ لبس التعليم العالي حلة المشروع الإقتصادي بدل المشروع البيداغوجي، وفرضت الصيغة النيوليبرالية نفسها منذ أواسط السبعينات على سائر قطاعات التعليم، وأصبحت السوق القوة المتحكمة في مدخلات ومخرجات الجامعة بالأخص. ولما كان هدف الجامعات مواجهة هذه التحديات والارتقاء بأدائها وتحسين خدماتها المقدمة، أصبح من الضرورة إعادة النظر في محتوى المناهج وطرق التدريس إضافة إلى نوعية الإدارة والتمويل وتقليص دور الدولة في تقديم الخدمات، ولعل من أهم العوامل المتحكمة في تطوير التعليم العالي، تلك التي تتعلق بنمط إدارته، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة الجامعية هي الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي، وفقا لأيديولوجية المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الإقتصادية والاجتماعية

¹. سناء جقطة، "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة: دراسة حالة جامعة سطيف 01- (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017)، ص.18.

والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع، إذ كشفت الدراسات أن تعثر مسيرة التعليم الجامعي، إنما تعزى إلى تخلف الأنظمة الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم العالي، والتي تميزها البيروقراطية الإدارية، المركزية الحادة، التفرد في صياغة القرار من قبل الإدارات العليا، وغياب مبدأ المشاركة والمساءلة على الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة تطوير جهاز إداري يعمل بكفاءة وفعالية، قصد التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية، والذي برز من خلال عدة توجهات كان التسيير العمومي الجديد أبرزها (إعادة اختراع الجامعة)¹.

هذا وتعد المؤسسات الجامعية من بين المؤسسات الأكثر حاجة إلى تطبيق مبادئ إعادة الاختراع، حيث أن إعادة تفكير الجامعة في أدوارها التقليدية ورسالتها وأهدافها سيتيح لها إعادة ابتكارها من جديد في ظل التحديات الجديدة التي تواجهها، بما يمكنها من الارتقاء بكفاءة أدائها وفعاليتها، واستخدام الموارد بصورة اقتصادية²، وذلك من خلال التركيز على ما يلي:

- 1. الاستقلالية:** وتعني نزع السلطة التقريرية من أيدي الأجهزة الإدارية للدولة، ووضعها بيد المعنيين مباشرة بالعملية التعليمية (طلبة، أساتذة)، مع توفير الحرية الأكاديمية³.
- 2. انتقال الجامعة من مرحلة تقديم الخدمة إلى مرحلة القيادة:** ومضمون ذلك إحداث تغيير جوهري في رسالة الجامعة وأهدافها، التي عادة ما تشير إلى قيامها بمهمة التعليم، والتي تتراوح ما بين تزويد طلبتها بالمعارف والمهارات، إلى قيامها بدور قيادي في بيئتها، من خلال التأثير في توجهات مجتمعها⁴.
- 3. التمكين:** يطرح التمكين أفكارا مهمة في مجال إعادة الاختراع، مضمونها إشراك جميع المستويات الإدارية في عمليات صنع القرار؛ بمعنى انتقال قوة صنع القرار من قمة الهرم التنظيمي إلى مواقع الممارسة الفعلية، بما يخلق الاهتمام الكبير لدى

¹. سناء جقطة، المرجع السابق، ص.18.

². بسمان فيصل محبوب، المرجع السابق، ص.22.

³. محمد بني عامر، "التعليم العالي وإعادة اختراع الجامعات"، تم تصفح الموقع يوم: 2019/03/04، على الموقع:

<<<http://www.factjo.com/pages/MemberDetails.aspx?id=4925>>>

⁴. بسمان فيصل محبوب، المرجع السابق، ص.23.

العاملين، حيث يشعر العامل وكأنه يمتلك المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها؛ وهو ما يسميه البعض "الملكية النفسية"¹.

4. قيادة الجامعة من خلال الأهداف بدلاً من قيادتها من خلال القوانين واللوائح: الأمر الذي يقود إلى تركيز الجهود، ويكسب قيادتها مرونة الحركة والتصرف، بعيداً عن أغطية القوانين واللوائح التي تنقل حركتها، وتدفعها في اتجاه الجمود الذي يفقدها الحيوية اللازمة².

5. الانتقال إلى التركيز على النتائج (المخرجات)، من خلال قياس المخرجات بدلاً من المدخلات: ومضمون هذا الاتجاه؛ تركيز الجهود والفعاليات الأكاديمية والتربوية على مخرجات النظام الجامعي، بدلاً من التركيز على المدخلات، وهذا الاتجاه يعني في محتواه الارتقاء بالعمليات إلى مستوى عال من الأداء، من جهة ثانية؛ فإن هذا الاتجاه يُعد إشارة واضحة إلى مفهوم الجودة الجامعية³.

6. الاستفادة من مبادئ الهندرة: وذلك بالتخلص من كل ما هو قديم وتجاهل كل ما هو موجود والتركيز على ما ينبغي أن يكون؛ أي البدء مرة أخرى من الصفر، وكذلك إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه⁴، حيث يجب على الجامعات إعادة النظر في كثير من المعطيات، سواءً فيما يتعلق بنظم القبول، وأساليب التعلم والبحث، ونظم التقييم، وكافة المكونات التعليمية، وصولاً إلى إعادة اختراعها من جديد، على حد قول الفيلسوف هنري برجسون: "أن توجد يعني أن تتغير، وأن تتغير يعني أن تتضح، وأن تتضح يعني أن تعيد اختراع نفسك مرة تلو الأخرى، وباستمرار".

7. التفكير بطريقة الباحث عن الربح: التفكير بطريقة الباحث عن الربح في اتخاذ القرارات وفي توجيه الأنشطة الأكاديمية، ومضمون الربح هنا، لا يشير بالضرورة

¹. بسمان فيصل محجوب، "إعادة اختراع الجامعة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول "إستراتيجية التطوير في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006)، ص.154.

². بسمان فيصل محجوب، "إعادة اختراع الجامعة-مدخل استشرافي"، المرجع السابق، ص.23.

³. المرجع نفسه، ص.23.

⁴. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، (مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2006)، ص.ص.(13-14).

إلى الربح المحاسبي المجرد، بل يتضمن فكرة القبول بأن التعليم استثمار له عائدات مستقبلية¹.

8. اعتماد مبدأ التوجه بالعمل بدلا من البيروقراطية : وصف روبرت ميرتون (R.

Merton) في مقال نشره سنة 1940م، البيروقراطي الموهوب بأنه: "الذي لم ينس يوما ولو لمرة واحدة تطبيق أي قاعدة من قواعد عمله، ولذا فإنه غير قادر على خدمة عملائه"، وقد استخدم روبرت ميرتون اصطلاح "البيروقراطي الموهوب" ، كاستعارة لتوضيح كيف أن التمسك والالتزام الصارم بالقواعد يؤدي إلى الإخلال بأداء البيروقراطي لعمله"²، فقد أصبح حاليا التخلص من أي موظف مدني، يمثل عبئا على منظمته، ولا يعمل من أجل تقدمها وتحقيقها لأهدافها، إستراتيجية واضحة للعديد من الحكومات، يتساوى في ذلك مع إستراتيجية التخلص من العمالة الزائدة وحل مشكلة التضخم الوظيفي. ويمكن لمدخل التوجه بالعمل أن يحقق العديد من الفوائد للجامعات تفوق ما يترتب على النمط البيروقراطي السائد الآن، ويمكن رصد أهم هذه الفوائد في:

-المساءلة: بمعنى جعل المؤسسات الجامعية مسئولة أمام المجتمع،

الطلبة، أولياء الأمور، أرباب الأعمال؛

-الإبتكار: زيادة درجة تميز المؤسسات الجامعية في تقديمها لخدماتها.

-التقليل من الفاقد: فالمواطن ليس فقط زبونا و إنما هو رقيب على أداء

أجهزة الإدارة العامة (المؤسسات التعليمية).

9. الاهتمام بالوقاية بدلا من العلاج: وهو أمر ينسجم تماما مع فكرة ندرة الموارد

البشرية والمادية المتاحة للجامعة ومضمون دورها وطبيعة مسئوليتها، إذ أن جانباً

مهماً من مخرجاتها غير قابل لهبدأ إعادة معالجة العيوب بعد تشكله المعرفي

والقيمي، مقارنةً بالإنتاج المادي³.

¹. بسمان فيصل محبوب، "إعادة اختراع الجامعة"، المرجع السابق، ص.151.

². حسين مصطفى هلالى، "من أجل إستراتيجية وطنية للحكومة، من منظور إدارة الدولة والمجتمع والقطاع العام والحكم الرشيد (ورقة بحث قدمت في ندوة حول "الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمات العامة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007)، ص.175.

³. بسمان فيصل محبوب، "إعادة اختراع الجامعة-مدخل استراتيجي"، المرجع السابق، ص.24.

10. الاستفادة من فرص التعلم التي يوفرها الواقع الافتراضي: يمكن تعريف الجامعة الافتراضية على أنها مؤسسة أكاديمية تهدف إلى تأمين أعلى مستويات التعليم العالي للطلبة في أماكن إقامتهم بواسطة شبكة الانترنت وذلك من خلال إنشاء بيئة تعليمية إلكترونية متكاملة، تعتمد على شبكة متطورة، وتقدم مجموعة من الشهادات الجامعية من أعرق الجامعات العالمية المعترف بها دولياً، كما تؤمن كل أنواع الدعم والمساعدة للطلبة بإشراف تجمع افتراضي شبكي يضم أفضل الخبراء والأساتذة في العالم¹.

¹. سعاد فهد الحارثي، "المنظمة التعليمية بين التقليدية والافتراضية" (ورقة قدمت في الملتقى الثاني للجمعية السعودية للإدارة، السعودية، 2004)، ص ص. (13-14).

خلاصة الفصل الأول:

لقد أثبتت الإدارة التقليدية المستندة على العقلانية القانونية قصورها عن مواكبة تطور دور الدولة ونمو وظائفها، وإيجاد الحلول والضوابط الناجعة لتحقيق كفاية إدارية مقبولة، وهو ما عجل بظهور مشاريع الإصلاح الإداري، لاسيما في الدول الأنجلوساكسونية في سنوات السبعينات، وذلك تحت تأثير الأفكار النيوليبرالية.

ويعتبر التسيير العمومي الجديد (NPM)، من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، والذي يستند على عقلانية تسييرية مستمدة من الاقتصاد السياسي، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، لاسيما منها؛ اعتماد ميكانيزم السوق، مبدأ المنافسة لضمان أكثر فعالية، مشاركة المواطن/الزبون في التسيير، تبني اللامركزية في تسيير الوحدات الإدارية...الخ.

وفي سياق ذي صلة، كشفت الدراسات أن تعثر مسيرة التعليم الجامعي، إنما تعزى إلى تخلف الأنظمة الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم العالي، والتي تميزها البيروقراطية الإدارية، المركزية الحادة، التفرد في صياغة القرار من قبل الإدارات العليا، وغياب مبدأ المشاركة والمساءلة على الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة تطوير جهاز إداري يعمل بكفاءة وفعالية، قصد التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية، والذي برز من خلال عدة توجهات كان التسيير العمومي الجديد أبرزها (إعادة اختراع الجامعة).

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

تمهيد

تشكل المؤسسة نظاماً مفتوحاً على بيئتها الداخلية والخارجية، وهي في تفاعل مستمر معها، إلا أن كفاءتها وقدرتها على مواجهة التحديات التي تفرضها الحركة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية، تتطلب إخضاعها لنشاط تطويري، يمسُّ مجاله العناصر الأساسية للمنظمة؛ المورد البشري (Human Resource)، الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)، العملية (Process)، نظم العمل (Systems of work)، للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء التنظيمي، بما يحقق لها الكفاية والفعالية ويضمن لها البقاء والاستمرارية وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة.

هذا النشاط المستقل، المخطط والمقصود هو ما اصطلح عليه علماء الإدارة بالتطوير التنظيمي، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مضامينه، وذلك من خلال ثلاثة (03) مباحث، هي:

المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي؛

المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي؛

المبحث الثالث: محددات التطوير التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

لقد تطور موضوع التطوير التنظيمي عبر الزمن نتيجة للتراكم المعرفي في هذا الحقل، وتباينت وجهات النظر حول مفهوم التطوير التنظيمي باختلاف اتجاهات وزوايا نظر الباحثين والمهتمين، بين من يراه مفهوما مرادفا لمفاهيم أخرى وبين من يؤصل مفاهيمها له. من هذا المنطلق، سنحاول في هذا المبحث توضيح مضامينه، وتناول علاقته ببعض المفاهيم المشابهة.

المطلب الأول: مدلولات تسمية التطوير التنظيمي

في البداية، لا بد من الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية التطوير التنظيمي، ولكن هناك احتمال يؤيده الكثيرون أنه ريتشارد بكهارد (Richard Beckhard)؛ عندما كان هذا الأخير يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة دوغلاس مكجريجور (Douglas MCGregor) في عام 1960م بشركة جنرال ميلز (General Mills)، يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده وحدوده، وفي هذا الصدد؛ قال بكهارد: "في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء اسم للبرنامج في جنرال ميلز، وكان واضحا أننا لا نرغب في تسميته تطوير الإدارة (Management Development)، لأنه يشمل المنظمة ككل، ولا تسميته تدريب العلاقات الإنسانية (Human Relations Training)، رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسميته تحسين المنظمة لأن تعبير محدود، لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي؛ لأنه جهد تطويري شامل في جميع أنحاء المنظمة، وهكذا خرج المصطلح لتمييز التطوير التنظيمي عن الأشكال التي تتعامل مع المنظمات، ولإبراز الجوانب التطويرية والشمولية في المنظمة والحركية الدافعة للتطوير التنظيمي"¹.

لقد كانت ستينات القرن العشرين، هي محطة إعلان واعتماد مصطلح التطوير التنظيمي، لكنه لم يكن وليد لحظته، بل كانت هناك جهودا معرفية وإسهامات فكرية سبقت هذا التاريخ، كان لها بالغ الأثر في بلورة مضامينه وغاياته، وأوصلته إلى حقل معرفي متخصص.

تشير مدلولات تسمية التطوير التنظيمي² (Organizational Development)، والذي يرمز له اختصارا (OD)، إلى التفاعل والتكامل بين مضمونين فكريين، هما:

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي (عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص. (21-22).

². علاء الدين يوسف، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة (عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2019)، ص. 36.

أ. **التطوير (Development):** وهو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني (Volupe) ، والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء. أما مفهومه العام؛ فيعني: "نشاط، عملية، نتيجة أو حالة طُوِّرت بشكل متتابع، هدفه(ها) التحسين والتعديل والتحديث". وعلى هذا الأساس، فإنَّ التطوير هو: "نشاط يهدف للتغيير الإيجابي من أجل الارتقاء بالحالة المدروسة (أفراداً ومجموعات ومنظمات) نحو الأفضل".

ب. **التنظيم (Organizations):** التنظيم لغةً؛ من مصدر فعل نظم، والنَّظْمُ هو التأليف، وضمُّ شيءٍ إلى شيءٍ آخر، ونَظْمُ اللؤلؤِ أي نظمه نظاماً ونظاماً. و**التنظيمي**؛ وصف متعلق بالمنظمات، بوصفها كيانا ونشاطا في آن واحد، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون بينهم، وكلما كان التفاعل ايجابيا، كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة. ومن بين أهم أهداف منظمات اليوم وأكثرها حرجا، هو تحقيق البقاء وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، ويأتي ذلك من خلال الانفتاح وقبول الجديد، والتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة والاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة.

إن الضمانة الأكيدة لتحقيق المنظمات لما تقدم، هو ضرورة نفاذ التطوير إلى المنظمات، وحتمية تبني المنظمات للتطوير بشكل يحقق التفاعل والتكامل، عبر المزوجة بينهما لولادة ما يسمى **التطوير التنظيمي**، أو كما تسميه بعض المصادر **تطوير المنظمات (Organizations Development)**، والذي يمثل علم السلوك التنظيمي، الذي يُعنى بتطوير المنظمات والأفراد داخلها، من خلال استخدام النظرية وممارسة التغيير المخطط، لتحقيق العافية التنظيمية ومواجهة تحديات البيئة المضطربة وازدياد المنافسة (البقاء، التكيف، المحافظة على الموقع والنمو).

المطلب الثاني: تعريف التطوير التنظيمي

اتضح مما سبق أن التطوير التنظيمي مفهوم حديث نسبيا، وقد طرحت العديد من الأدبيات المتخصصة عددا من التصورات له، اتفقت مضامينها الفكرية تارة واختلفت تارة أخرى، وفي هذا السياق، اعتمدنا تصنيف فرنش وجونير سنة 2000م¹، باعتباره الأكثر ملاءمة وواقعية، فهو يميز بين التعريفات المبكرة والتعريفات المعاصرة (الحديثة)، كما يلي:

¹. ظاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص ص (35-39).

أ. **التعريفات المبكرة للتطوير التنظيمي:** وتمثل مجموعة من التعريفات التي طُرحت

للتطوير التنظيمي من بداية ستينات القرن العشرين وحتى نهاية سبعينياته، وهي¹:

- **تعريف بكهارد ، 1969م:** "التطوير التنظيمي، تغيير مخطط يشمل كل

المنظمة، يُدار من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فاعلية وصحة المنظمة

وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم

السلوكية بقصد التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وآرائها لتحقيق التكيف

بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة التقنية".

وهو تعريف شامل لما احتواه من متغيرات مختلفة، وذلك من حيث أنه²:

• **جهد تنموي مخطط :** بمعنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظاماً

تشخيصياً على مستوى التنظيم وليس عشوائياً، بحيث يحمل في طياته

خطاً واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية.

• **يشمل التنظيم ككل :** تمس أنشطة التطوير التنظيمي جانبي ما يُعرف

بالجبل الجليدي للتنظيم: المستوى الرسمي (الأهداف، الهياكل التنظيمية،

الأساليب، الإجراءات، المهارات والقدرات)، والمستوى غير الرسمي

(الاتجاهات، القيم، التفاعلات والنمط السلوكي).

• **إشراف الإدارة العليا:** في جهودات التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا

استثمار شخصي في البرنامج وفي نتائجه، فمشاركتهم بالمعلومات والالتزام

بالأهداف التطويرية للبرنامج يضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري

ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

- **تعريف وارن بنيس (Warren Bennis)، 1969م:** "التطوير التنظيمي

استجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية معقدة، تهدف إلى تغيير المعتقدات

والاتجاهات والقيم وهيكل المنظمات حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل

مع التكنولوجيات الجديدة والأسواق والتحديات ومعدل التغيير في حد ذاته".

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.35.

². عبد الله بن عبد الغني الطحم، "التطوير التنظيمي: المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات"، ط-05 (جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع،

(2009)، (ص ص). (62-63).

- **تعريف جيبسون وآخرون، 1976م:** "التطوير التنظيمي يشير إلى الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة".

ب. التعريفات المعاصرة (الحديثة) للتطوير التنظيمي¹: وتمثل مجموعة

التعريفات التي تبلورت من بداية ثمانينات القرن العشرين ولحد الآن، والتي وسعت من مضامين هذا المفهوم وحدوده وأعطته ملامح إجرائية أكثر وضوحاً، باعتباره جهداً طويل المدى، يؤكد على العلاقات الرسمية وغير الرسمية، يركز على استشراف الرؤية المستقبلية، يشجع استخدام طرق العمل ويحفز القدرات الذاتية الكامنة للأفراد، ومن بين أهم هذه التعريفات، نذكر:

- **تعريف بيرز، 1980:** "التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث

الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة، وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد".

- **تعريف شماك و رانكل (Shumuck & Runkel):** "الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، ويتسم بأنه منظم ومخطط ومدعوم ومتصل، ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الإجتماعي داخل المنظمات، ويركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية أو العمليات أو المعايير أو الثقافة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحديثه".

- **تعريف فرنش و بيل و زوسكي، 2000:** "مجموعة قوية من المفاهيم والتقنيات

التي نشأت في العلوم السلوكية، وأختبرت في معامل منظمات العالم الحقيقي، لتحسين فاعلية وكفاءة المنظمات والأفراد، عن طريق تشخيص الفرص والمشاكل المتعلقة بإدارة ديناميات الإنسان في المنظمة وتقديم الحلول الفاعلة بما يساهم في تحقيق النجاح".

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.36.

- **تعريف ديسلر، 2003:** "أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين، وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي، والتي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج"¹.

- **تعريف براون و هارفي، 2006:** "جهود مخططة ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لدى جميع أعضائه من الأفراد، 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 فيها"².

وبناءً على التعاريف السابقة ومجمل النقاشات التي دارت حولها، نقدم هذا **التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي**، كآتي: "نشاط منهجي طويل الأمد ومستديم، يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات ومناهج وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية، يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكالاً مختلفة للتغيير؛ تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء التنظيمي (فعالية، كفاءة وإنتاجية)، وتنشيط قدرات مواردها البشرية، ينفذ من قبل أصحاب المصالح داخل المنظمة أو بتعاونهم مع المستشار الخارجي".

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة

انطلاقاً من المثل القائل؛ الحكمة تبدأ بتسمية الأشياء بأسمائها الصحيحة، ولأن مصطلح التطوير التنظيمي يترافق ذكره مع عدد من المصطلحات الأخرى أثناء المناقشات النظرية و/أو الممارسات الميدانية، فإن الضرورة العلمية تحتم عرضها ومناقشتها، **لسببين:**

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.36.

². المرجع نفسه، ص.36.

- تحديد معاني ومضامين وأبعاد ومرامي كلٍّ منها، يُسهم في تكوين رؤية واضحة وتأسيس فهم مشترك لفك الاشتباك والتداخل وسرعة التمييز بينها.

- تشخيص علاقة هذه المصطلحات بالتطوير التنظيمي من حيث التفاعل والتبادل والتكامل وآليات تناغمها لتحقيق الهدف الأقوى، ألا وهو تميُّز المنظمة ومواردها البشرية.

الفرع الأول: علاقة التطوير التنظيمي بالتغير والتغيير التنظيميين

1. التغير التنظيمي (Organizational Spontaneous Change)¹: ظاهرة طبيعية

ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية عفوية ، قد تنجم عن التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها، على اعتبار أن المنظمات نظم مفتوحة على بيئات متغيرة باستمرار.

2. التغيير التنظيمي² (Organizational Deliberate Change):

العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فاعليتها. وإحداث التغيير المطلوب، تحتاج المنظمة إلى إدارة للتغيير (Change Management)، وهذه الإدارة قد يكون دورها محدودا بمتابعة حالات التغيير الحاصل في حالات معينة، وقد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغيير هي عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبّعها المنظمة لتنفيذ التطوير التنظيمي أو التغيير التنظيمي. والملاحظ أن الكثير من الأدبيات توظف لفظي التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، للدلالة على نفس المعنى، فهما يعطيان معاني متماثلة من ناحية الأهداف، من حيث أنهما يهدفان إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة وتحقيق بيئة صحية فيهما، في حين لا ترى بعض الدراسات في التغيير التنظيمي غايةً أو هدفاً في حد ذاته، بل وسيلةً لتحقيق الهدف النهائي ألا وهو التطوير التنظيمي، وبالرغم

¹ . طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.41.

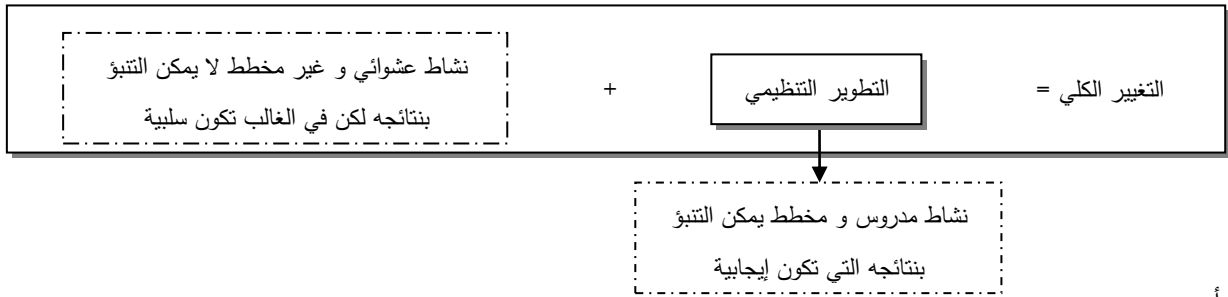
² . فانت عدنان أبو ورد، "دور فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي" (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015)، ص.44.

من تماثلهما في الأهداف إلا أنهما في الحقيقة يختلفان، والجدول أدناه، يوضح أهم الفروق بينهما¹:

جدول رقم (02): الفروق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي	
التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
يعتبر وظيفة إدارية؛	أداة من الأدوات الإدارية؛
يكون التطوير في اتجاه واحد فقط، من القمة إلى القاعدة؛	يكون التغيير من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة للقمة؛
يكون بتحريك وضع من طور حسن إلى طور أحسن.	يكون التغيير في الاتجاه الإيجابي بإحلال وضع سليم مكان وضع سائد غير سليم.

جدول رقم (02): الفروق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي

المصدر: علاء الدين يوسف، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م).
ومن الأدبيات من يصور هذه العلاقة في علاقة "الكل" بـ "الجزء" أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إذ يمثل التغيير "الكل"، لكونه قد يكون مدروسا أو عشوائيا، مخططا أو طارئا، سلبيا أو ايجابيا، يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن، أما التطوير فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير، والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون ايجابية، ويمكن تصوير علاقة التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي بالمعادلة التالية²:



$$\text{التطوير التنظيمي (OD)} = \text{التغيير الكلي (Tch)} + \text{النشاط العشوائي من التغيير (Rch)}$$

شكل رقم (02): علاقة التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي.

المصدر: طاهر الغالبي، أحمد صالح، "التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي" (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).

¹. علاء الدين يوسف، المرجع السابق، ص 42.

². طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص 46.

الفرع الثاني: علاقة التطوير التنظيمي بالتطوير الإداري، الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة، إعادة الهندرة والهدم الخلاق

إن جمع هذه المصطلحات الستة في مناقشة واحدة، سببها تشابه صورة علاقتها بالتطوير التنظيمي، وهي علاقة النشاط بعناصره أو أدواته وتقنياته، فالتطوير التنظيمي هو نشاط مستقل والمصطلحات الستة المذكورة هي بمثابة أدوات **Tools** هذا النشاط، ولكل منها مهام جزئية محددة، وحجتنا في ذلك¹:

1. التطوير الإداري: يُعد أحد أهم الأطر العملية لنشاط التطوير التنظيمي وجزء من أجزائه، يهدف إلى تغيير السلوك الفردي للارتقاء بمستوى الأداء، لأن عملية تطوير الإدارة، وخاصة العليا، سوف يساهم حتماً في تطوير المنظمة ككل.
2. الإصلاح الإداري: يمثل أداة لمعالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها، وبالتالي تحسين فاعليتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها، أي أن الإصلاح ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.
3. إعادة الهيكلة: تُجسد تقنية لإعادة بناء مراحل العمل من خلال الأقسام الوظيفية، وإحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.
4. إعادة الهندرة: تُجسد تقنية متقدمة تحاول الابتعاد عن أساليب الترقيع والترميم، من خلال تبني منظور متكامل ومنهجي في إعادة التفكير الجذري بالعمليات والمراحل المعتمدة وهجرها لصالح عمليات جديدة بالكامل، تُعطي تفوقاً عالياً على مختلف المستويات، إنها مدخل وتقنية تختلف عن التقنيات والمداخل والأساليب الأخرى للتطوير التنظيمي، ومثل استخدامها نقلةً نوعيةً في إنجاز تطوير تنظيمي مهم في العديد من منظمات العالم الصناعي.

¹. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007)، ص ص. (445-446).

5. الهدم الخلاق¹: يُمثّل آلية سريعة ورصينة لإحلال المجال الجديد بديلاً عن التقنيات القديمة، لإحداث التقدم وتلبية رغبة الزبون، بسلع وخدمات ذات أسعار مناسبة وجودة عالية.

ويتضح من خلال ما تقدم، أن المصطلحات الستة السابقة، هي فعلاً أدوات مناسبة لإحداث التطوير التنظيمي عبر مساهمات محدودة، لكن لا يمكن أن تكون أيّ واحدةٍ منها ممثلاً لحقل التطوير التنظيمي ؛ لأن التطوير التنظيمي يركز على الأهداف الكلية لتحسين المنظمة والأنماط الإدارية، وهذا ما يميزه عن تقنيات السلوك الأخرى.

¹. محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص.246.

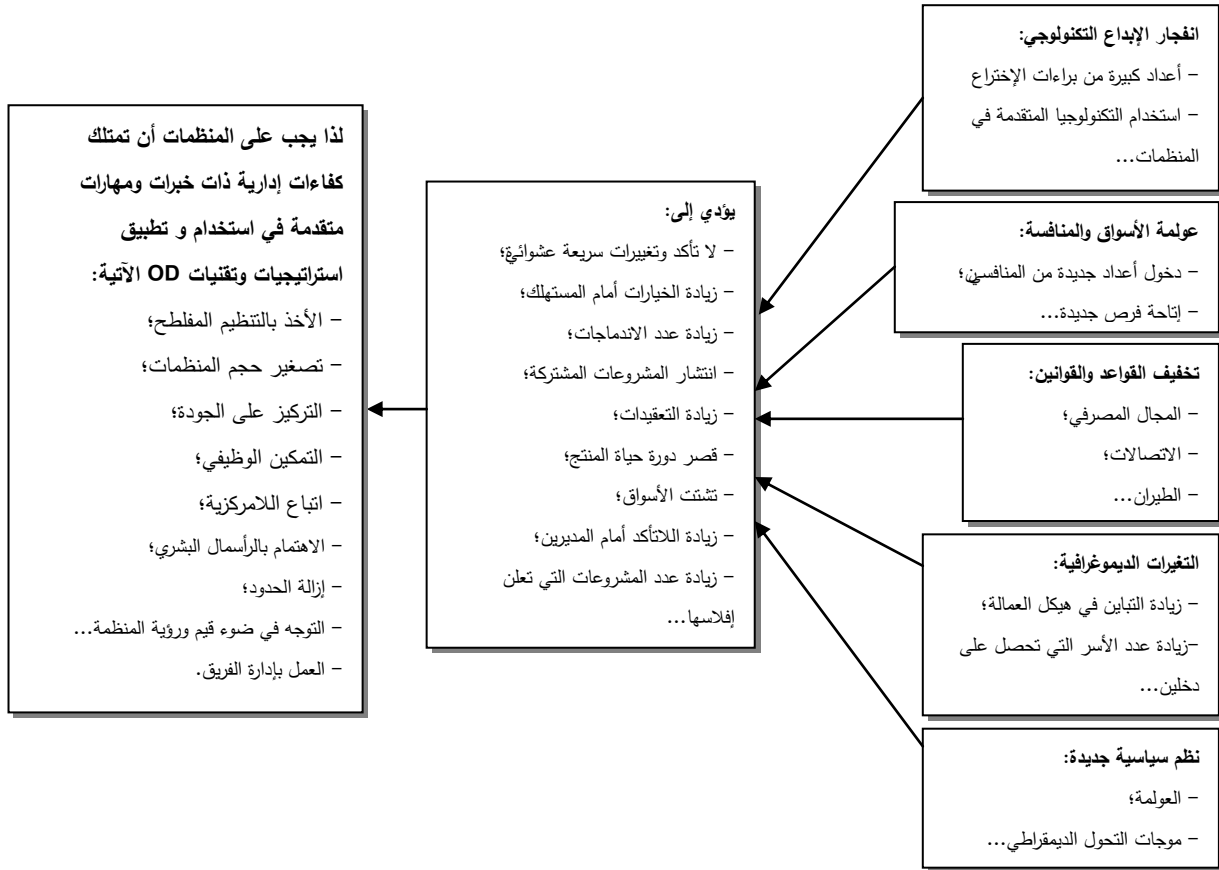
المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي

مما لا شك فيه أن العمليات المنهجية المنظمة لنشاط التطوير التنظيمي، أصبحت ذات أهمية كبيرة في بيئة العمل المعاصرة، ويعود ذلك لخصائص هذه العمليات التطويرية والأهداف المتوخاة من ورائها، وسنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على أهم هذه المنطلقات:

المطلب الأول: أهمية التطوير التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية التطوير التنظيمي بالنقاط الآتية:

1. منهج تربوي¹ (Educational)، مخطط ومقصود، يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع الاتجاهات الثورية (Revolutionary Trends) والتحديات السريعة المفروضة على المنظمات، التي يعرضها الشكل الآتي:



شكل رقم (03): الاتجاهات الثورية والتحديات المفروضة على المنظمات وانعكاساتها ومتطلبات مواجهتها.

المصدر: طاهر الغالبي، أحمد صالح، "التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي" (عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.53.

2. منهج وقائي¹ (Preventive) من ظاهرة القصور الذاتي (Inertia)؛ القصور الذاتي ظاهرة

فيزيائية اكتشفها أرسطو عام 350 ق.م، وارتبط منشأ مناقشتها علمياً بشخصين هما جاليليو جاليلي وإسحاق نيوتن، ومفهومه العام يعني: "ميل الجسم الساكن إلى الإستمرار في السكون وميل الجسم المتحرك إلى الإستمرار في الحركة بسرعتة الأصلية". وقد استنتج جاليلي أنه إذا لم تؤثر على الجسم المتحرك قوة معوّقة، فإنه يستمر في الحركة للأبد، أما نيوتن فقد توصل في قانونه الأول أن الجسم يظل في حالة السكون إذا كانت القوة المحصلة المؤثرة عليه صفراً، وأبرز سمات هذه الحركة هي المفاجأة أو اللحظية، وأستعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى الإدارة، وبخاصة إدارة الأعمال للإشارة إلى الحالة التي تمر بها شركات الأعمال أحياناً، وظاهرة القصور الذاتي تعني في عالم إدارة الأعمال: "عدم قدرة الشركة على تغيير إستراتيجيتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة". وتُعزى أهم أسباب الإصابة بالقصور الذاتي إلى اعتماد مديري الشركات على معايير، ساعدت مرةً ما في تحقيق نجاحٍ في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي، بوصفه منهجاً سليماً، من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون وإيقاف الحركة المستمرة، لأن تقنيات التطوير التنظيمي، وعلى وفق منهجه العلمي، بإمكانها:

- إيقاف السرعة غير المدروسة من خلال إعادة الهيكلة، إعادة الهندسة، التخصصة... الخ.
- تحريك السكون والسبات النسبي من خلال برامج التخصصة، (TQM)، الاندماجات، التحالفات، التعلم التنظيمي... إلخ.

3. منهج صحي² (Health)؛ لتعزيز ديمومة العافية التنظيمية (Organizational Willness)

وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة، من خلال صيانة دورة حياتها، باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء والنمو)، في مقابل

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.55.

². طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.57.

التصدي لحالات **الوهن التنظيمي (Organizational Depression)** المتمثلة بـ (الانحدار، الوهن والفناء -الموت-) . إنَّ المنطق السابق، هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من الشركات:

أ. **شركات البقاء**: وهي الشركات التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لإحداث مقاصد التغيير المختلفة، وتوصف هذه الشركات بأنها ذات تنظيم ذكي.

ب. **شركات الفناء**: وهي الشركات التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي، والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة لتدهورها ووهنها وأخيرا فنائها.

4. **منهج استباقي¹ (Proactive)**: لأنه أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية (Vision) والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

المطلب الثاني: أهداف التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي كنشاط منهجي يسعى من خلال ممارسته إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف، تدرج تحت ثلاثة مستويات، تشمل²:

أ. **تطوير الأفراد**، وتتلخص أهدافه في:

- زيادة معنويات الأفراد.

- تحسين قدرات الأفراد على **تجديد ذاتهم (Self-Renewal)** باستمرار، عن

طريق إكسابهم المهارات المتجددة وإمدادهم بالمعلومات الضرورية.

- تحفيز الأفراد على الالتزام الحقيقي بالقيم الإنسانية، حتى تصبح الأحاسيس

والمشاعر والرغبات شرعية.

- تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له.

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.55.

². سمية سعال، "صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپراك"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات 10 (جامعة عمار تليجاني، الأغواط، 2017)، ص.81.

- يساهم في التكامل والمواعمة بين أهداف الأفراد وحاجات المنظمة وأهدافها،
وبذلك فإن جهود التطوير التنظيمي ترمي في جانب منها إلى تنشيط الموارد
البشرية وزيادة همتها فرديا وجماعيا.

ب. تطوير الجماعات وفرق العمل، وتتلخص أهدافه في¹:

- زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء
وصناعة القرارات واتخاذها، عن طريق تعليمهم سلوكيات التعاون والثقة
وتكامل الأدوار.
- إكسابهم مهارات حل المشكلات جماعيا وآليات إدارة الحوار وتبادل
الخبرات، بشكل يزيد من موارد وطرق حل المشكلات ويسرع الإنجاز.
- تبصيرهم بأهمية ممارسة **التمكين (Empowerment)** كمنهج معاصر ،
وضرورة ملازمة لتأسيس فرق العمل وبخاصة **فرق العمل المدارة ذاتيا
(Self managed Teams)**، لأن التمكين يقلل من الإعتماد على الهيكل
الهرمي ويزيد من حرية التصرف في أداء المهمات واتخاذ القرارات، مما
يساهم في تطوير الأداء وتجديده باستمرار.
- تقليل التواكل الإجتماعي، حيث يشير التواكل الإجتماعي إلى اتكالية أو
اعتمادية بعض أفراد الجماعة على عدد معين من أفراد نفس الجماعة في
أداء المهمات والأنشطة المعهودة لهم، ما يخلق لا توازن في الجهد والأداء
ويولد صراعات قد تؤدي إلى انشطار تلك الجماعة، ويسهم التطوير في
تقليل التواكل من خلال تحديد العدد الملائم للمجموعة وخلق التجانس بينهم
وتحديد الأدوار وحصر المسؤوليات.

ج. تطوير المنظمة، وتنعكس أهدافه في²:

- تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية وزيادة الإنتاجية، عن طريق تجديد
الوسائل والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار، مما يسهم في حسن

¹.سمية سعال، المرجع السابق، ص.81.

². المرجع نفسه، ص.81.

استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة¹.

- توسيع ممارسات الإدارة الجماعية عن طريق ترسيخ قيم المشاركة والاندماج والممارسات الديمقراطية، وهذا سيساهم في تقليل حالات الصاع والتناقض وزيادة روح التعاون وسيادة سلوك المواطن الصالح (Good citizen Behavior) الذي يتميز بالإيثار الخالص (Altruism) الذي يدفعه للقيام بأكثر مما تتطلبه واجبات الوظيفة (Going Beyond the Call of Duty) بشكل طوعي.

- زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجابتها لمتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين وضعها التنافسي، والظفر بالبقاء كواقع والبحث عن التميز كطموح، وهذا ما دفع (T. Levitte) بأن يصف الشركة في عصر التغيير، بالآتي: "تحتاج لسرعة ونشاط الغزلان لإنجاز الأعمال وفي نفس الوقت تحتاج لثبات الأفيال حتى تحافظ على أعمالها من هدم الآخرين لها".

- تشجيع اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية للتخلص من البيروقراطية القاتلة، التي تتجاوز الحدود المنطقية أحيانا، وكسر قيودها غير المبررة أحيانا والتي تقاوم التغيير والتطوير، وقد أشار بنيس (Bennis) منذ عام 1971م في مقاله (انقراض الديمقراطية) إلى هذه المسألة، بقوله: "إن أي بيروقراطية لن تبقى بعد انقضاء فترة ما بين خمسة وعشرين عاما وخمسين عاما، وذلك بسبب مقاومتها المتأصلة للتغيير وبسبب عدم كفاءة عملياتها، الأمر الذي يهدد بقاءها في المدى الزمني القصير".

- تحديث الإستراتيجيات والمهارات الإدارية اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية، وإخراج القمة الإستراتيجية والمديرين التنفيذيين من الأطر التقليدية للتفكير (Out of the Box-Thinking) والبحث عن بدائل غير تقليدية لحل المشاكل.

¹.سمية سعال، المرجع السابق، ص.82.

- عمله جنباً لجنب مع منهج القوة و السياسة (Power and political)، لإحداث مقاصد التطوير المختلفة، لأن قيم التطوير لا تتماشى مع النموذج السياسي التعددي* في المنظمات وحسب، بل بإمكانها أن تجعل هذه المنظمات أكثر إنسانية وأكثر فاعلية.
- د. تطوير المجتمع، من خلال الحصول على مبادرات مواطنة المنظمة، وتشمل¹:
- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد لتحسين البنى التحتية للجميع.
 - إدخال رضا الزبون في تقييمات الأداء.
 - الوفاء بمتطلبات تنفيذ وتطبيق القوانين أو الأنظمة البيئية.
 - التدريب على الأخلاق الشخصية والمهنية.
 - تطبيق قواعد السلوك القيمي من قبل الإدارة.
 - منح موارد للمنظمات غير الهادفة للربح (مثل منظمات المجتمع المدني والمنظمات الخيرية).
 - دعم الإقتصاد المحلي.
 - تدني مقدار استخدام الطاقة والموارد التالفة والفضلات.

المطلب الثالث: مبادئ التطوير التنظيمي

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للاسترشاد النظري والعملي، وتتلخص فيما يلي²:

- أ. **السلطة**: سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا، وهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
- ب. **المسؤولية**: مسؤولية التطوير التنظيمي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة، هياكلاً، مجموعات وأفراداً، وبشكل نسبي متفاوت.

* النموذج السياسي التعددي، يفترض أن المنظمات تحتوي على مجموعات ذات مصالح خاصة تبحث عن تحقيق أهدافها.

¹ سمية سعال، المرجع السابق، ص.82.

² طارق بوريب، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف" (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015)، ص.77.

ج. المرونة: مرونة التطوير التنظيمي تتجسد في حركته ثنائية القطب (Bipolar)، نهايته المتطرفتين؛ التطوير التدريجي في مقابل التطوير الراديكالي، وما بين تلك النهايتين يمكن تأسيس مناطق وتوليفات تطويرية بأشكال مختلفة.

د. الاستمرارية: استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها.

هـ. التكاملية: تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية.

المطلب الرابع: خصائص التطوير التنظيم

تتمايز الخصائص إلى¹:

- أ. **خصائص تمييزية (Discrimination Characteristics):** مجموعة من الصفات والمؤشرات التي تميز منهج التطوير التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية، وتمنحه المنهج المستقل كبناء معرفي له خصوصية، وتتمثل هذه الخصائص ما يأتي:
 - التطوير التنظيمي ليس مدخلا جزئيا للتغيير، حيث يركز على الأهداف الكلية من خلال التطوير الواسع للمنظمة وتحسين الأنماط الإدارية، بينما على سبيل المثال؛ التطوير الإداري يهدف إلى تغيير السلوك الفردي فقط، أي أن نظرتة جزئية.
 - التطوير التنظيمي أكثر من مجرد تقنية (Technique) مفردة، بل يستخدم التطوير الكثير من التقنيات لأداء مهماته ولا يكفي بتقنية محددة، مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الإثراء الوظيفي... الخ.
 - التطوير التنظيمي لا يشمل التغييرات العشوائية أو ما يتعلق بهذا الموضوع، لأنه يستند إلى تشخيص وتقويم نظامي للمشكلات تقود إلى تخطيط وأنماط خاصة لجهود التغيير.

¹. فائق العبيدي، "أثر القدرات المعرفية للقيادة الأكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي: حالة دراسية في جامعة تكريت"، مجلة جمعة التنمية البشرية 2 (جامعة تكريت، جوان 2016)، ص.203.

- التطوير التنظيمي يهدف إلى أكثر من رفع إيقاظ **المعنويات (Morals)** والاتجاهات **(Attitudes)**، إذ أنه يسعى إلى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمنظمة، التي تتكون من مجموعة من المفردات، واحدة منها على سبيل المثال رضا المشاركين.
- التطوير التنظيمي تتميز أنشطته وجهوده بالتداخل والترابط، فالتطوير على مستوى معين ينعكس على المستويات الأخرى، لذلك فإن التغذية الراجعة، والاتجاه الموقفي تُعَار لهما أهمية كبيرة في جهوده.
- ب. **خصائص أدائية (Performance Characteristics):** مجموعة الأفعال والممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب إجرائياً من التطوير التنظيمي لتحقيق مخرجاته، التي يتوقع أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتشمل هذه الخصائص ما يأتي¹:
 - يركز على المجموعة والعمليات التنظيمية بشكل مختلف وبحسب محتوى ومتطلبات كل منها.
 - يؤكد على عمل الفريق كوحدة أساسية لتعلم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي.
 - يستند على الإدارة التعاونية كأساس لثقافة فريق العمل.
 - يؤكد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة.
- يعتمد **مدخل النظم (System Approach)** في نظره إلى العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد، بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المنظمة الكلي.
- يتبنى **نموذج البحث الإجرائي (Action Research)** كوسيلة لجمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف المقترحات.
- يستخدم **وكيل تغيير (Change Agent)** علوم سلوكية، يسمى **المحفز (Catalys)** للتغيير أو **الميسر (Facilitator)**.
- يعتبر جهود التغيير والتطوير عمليات مستدامة.

¹. فائق العبيدي، المرجع السابق، ص. 204.

المطلب الخامس: مجالات التطوير التنظيمي

وضع دودين سنة 2012م تصنيفا يضم مجالات التطوير التنظيمي؛ كالآتي¹:

أولاً. المجال الإستراتيجي: ويمس التغييرات في استراتيجيات المنظمة الكلية، الفرعية والوظيفية، بالإضافة إلى التغييرات المتعلقة بقرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وتغيير الأهداف المقررة.

ثانياً. المجال الهيكلي: يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهياكل الإدارية الفرعية، وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، نطاق الإشراف، وعلاقات العمل، بالإضافة إلى نظام المكافآت وتقييم الأداء، ونظام الرقابة.

ثالثاً. المجال التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتطوير التكنولوجي لمواكبة انفجار الإبداع التكنولوجي وبلوغ الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحديث طرق الإنتاج وخطوطه، تطوير طرق الإتصال ووسائله، التجارة الإلكترونية، طرق الدفع والتحويل الإلكتروني، التسويق الإلكتروني... الخ.

رابعاً. المجال الإنساني: يُعنى بتغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويأخذ شكلين، وهما: تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم، بالإضافة إلى التغيير النوعي للأفراد من خلال الرفع من مهاراتهم، تنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم.

¹. فاتن عدنان أبو ورد، المرجع السابق، ص.61.

المبحث الثالث: محددات التطوير التنظيمي

تتردد كثيرا في أدبيات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي عبارة مفتاحية، مفادها: **تجدد** أو **تبدد (Renewal or Dissipated)**، ومضمون هذه العبارة ومكونها يشير إلى مسألتين مهمتين أو خيارين اثنين لا ثالث لهما في عالم المنافسة هما؛ **التجدد**، والذي يعني التطوير بكل ما يعنيه من إبداع وتكيف وبقاء...، أو **التبدد**، بمعنى التراجع والانسحاب والنكوص بكل ما تحمله هذه الكلمات من معاني الفشل والوهن والموت والفناء.

وخلاصة التي نخرج بها من مناقشتنا لهذه العبارة، أن هنالك من العوامل التي تبرر، تدفع وتحفز على التطوير ونجاحه، وهنالك من العوامل التي تحد وتثبط وتمنع وتقاوم التطوير، وهي العوامل التي سنعرض لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبررات التطوير التنظيمي

تتميز هذه المبررات إلى مبررات داخلية وأخرى خارجية، كما يلي:

أ. المبررات الداخلية:

- تمثل مجموعة العوامل الدافعة، من داخل المنظمة، نحو التطوير التنظيمي، وتشمل¹:
- دعم الإدارة العليا في المنظمة لبرامج التطوير التنظيمي، وقد يكون ذلك من خلال تبني رؤية مستقبلية جديدة تتسم بالطموح العالي.
- متطلبات إدامة بقاء المنظمة وتفوقها في عالم المنافسة.
- تبني منهج الحوكمة المنظمة أو أي منهج جديد يتماشى مع متطلبات التطوير، تتطلبها طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة أو بفعل انعكاس متغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- برامج الاندماج والاكتمال والخصوصية.
- إدارة الصراع التنظيمي وحالات اللامرضاء الوظيفي وعلاج الاستقالات من الخدمة.
- برامج إدارة الإبداع والابتكار التنظيمي.

¹. فتحي فرج، مفتاح المبروك، "التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي: رؤية نظرية للمداخل المعاصرة"، المجلة الليبية العالمية 7 (جامعة بنغازي، ماي 2016م)، ص.09.

ب. المبررات الخارجية:

- تمثل مجموعة العوامل الحافزة، من خارج المنظمة، والتي تسهم في زيادة دافعية المنظمة نحو صياغة برامج التطوير التنظيمي وتنفيذها، وتشمل¹:
- تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية.
 - التوجه نحو اقتصاد المعرفة وزيادة الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري.
 - إعادة هندسة العلاقات والاهتمام بإدارة رأس المال الإجتماعي.
 - الإهتمام بالقيادة النسوية (Woman Leadership).
 - تنوع قوة العمل ومشكلات التحرش الجنسي.
 - ظاهرة العمالة الطارئة (المؤقتة).
 - نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه.
 - سيادة منطق السوق الحرة.
 - تنامي الممارسات الديمقراطية.
 - الوعي العالي بحقوق الإنسان.
 - الإهتمام بإدارة التعقيدات.
 - المشكلات البيئية وإدارة البيئة.

المطلب الثاني: تحديات التطوير التنظيمي

تعد التحديات التي سيتم عرضها ومناقشتها أدناه؛ بمثابة مقاومة برامج التطوير التنظيمي، وتكون هذه المقاومة، إما على مستوى:

- أ. تحديات فردية: وتمثل مجموعة العوامل السلوكية (النفسية والاجتماعية) التي تعكس القلق الشخصي والتوتر النفسي للفرد بذاته أو الفرد ضمن المجموعة، والتي تدفعه أو تدفعهم لمقاومة برامج التطوير، وتشمل²:

- مستوى المقارنة ومستوى المقارنة للبدائل (Comparison level and Comparison level for alternatives): يشير مفهوم مستوى المقارنة إلى معدل

¹. فتحي فرج، مفتاح المبروك، المرجع السابق، ص.10.

². طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.75.

الربح والكلفة التي اعتاد الفرد أن يجنيه أو يتحملها، في علاقاته السابقة، ويمثل هذا المعدل للفرد المعدل القاعدي الذي يتوقع نيله في أية علاقة مستقبلية، فإذا كانت نسبة الربح إلى الكلفة أقل من مستوى المقارنة القاعدي، فإن العلاقة ستكون غير مرضية، أما إذا كانت نسبة الربح إلى الكلفة أعلى من مستوى المقارنة فسوف تكون العلاقة مرضية، أما مفهوم مستوى المقارنة للبدائل؛ فيشير إلى توقعات الفرد بشأن نسبة الربح إلى التكلفة التي يمكن أن يحققها في العلاقات الأخرى المتاحة، فإذا كانت النسبة المحققة من علاقة ما تفوق مستوى المقارنة للبدائل؛ فإن العلاقة تكون مرضية ويرجح أن تستمر، أما إذا كانت النسبة المحققة من تلك العلاقة أقل من مستوى المقارنة للبدائل؛ فإن العلاقة تكون غير مرضية ويرجح أن لا تستمر.

– **الانجذاب المميت (Fatal attraction):** ويعني أن خصائص المحبوب (وهنا،

تمثل برامج التطوير) التي جذبت المحبين (وهنا الفرد والجماعة)، هي ذات الخصائص التي تقود إلى تدهور العلاقة وانتهائها. فقد تكون خصيصة مثلاً (مثير أو ممتع)، هي مصدر جاذبية البرامج في نظر الفرد أو الجماعة، ولكن هذه الخصيصة بعينها، قد تجعل تلك البرامج غير محبذة بنظر الأفراد والجماعة فيما بعد، نتيجة لاختلاف التوقعات ما بين مصالحيهم وتوجهات البرامج¹.

– **التحيز الخادم للذات (The Self-Service Bias):** إن مصطلح التحيز الخادم

للذات أطلقه (Miller & Ross) منذ عام 1975م، ويشير إلى قيام الفرد بتفسير سلوكه وتبرير تصرفاته ورمي فشله أو مقاومته أو رفضه لمسألة معينة على عوامل خارجية، ولكن الحقيقة في الغالب قد لا تكون كذلك، فمثلاً، لاعبي كرة القدم والمدربين يميلون إلى رد الفوز إلى أسباب تتعلق بهم، كالعزم والتصميم في حين أنهم يرددون الفشل إلى الإصابات البدنية التي قد يتعرضون لها أو إلى سوء الحظ أو التحكيم. والحال نفسها بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة الذين لا يندمجون مع برامج التطوير أو لا يستطيعون تنفيذ متطلباته؛ فيرددون الأمر إلى سوء البرامج وعدم جدواها².

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.76.

². المرجع نفسه، ص.76.

- العدوى الاجتماعية والامتثال (Social Contagion and Conformity): تشير العدوى الاجتماعية إلى عملية نفسية ، يؤثر فيها الأفراد على بعضهم البعض أثناء وجودهم في الجماعة، فتتصاعد حدة الانفعالات كما تتصاعد سرعة الاستجابة، مما يؤدي إلى المعارضة والهيجان والإضراب عن العمل، وأحد أهم أسباب هذه العدوى -وبخاصة في منظمات العمل - هو ، الامتثال؛ الذي يمثل نزعة الفرد إلى الانسياق لرأي الأغلبية، إذ المعروف على حد قول **سينيكا (Seneca)** في رسالته الفلسفية التي بعث بها إلى **لوكاليوس (Lucalius)** فيما بين سنة 63 و 65 قبل الميلاد، أنه من السهولة بما كان أن يتحول المرء إلى جانب الأكثرية، وهذا هو الذي نتوجس منه خيفة في حالة حدوثه في منظمات الأعمال للتصدي لبرامج التطوير التنظيمي وإفشالها¹.

ب. **تحديات تنظيمية:** وتمثل مجموعة العوامل الهيكلية والإجرائية والبنائية داخل المنظمة، والتي قد تعمل على إضعاف برامج التطوير التنظيمي، وتشمل²:

- حدوث **فجوة (gap)** بين قيم الإدارة العليا وممارستها السلوكية الفعلية على أرض الواقع.

- اعتماد برامج (أو برنامج) التطوير التنظيمي بشكل مجزأ ، وليس بشكل حزمة متكاملة.

- السعي لتحقيق النتائج المنطقية ضمن مُدد زمنية غير منطقية.

- ضعف اعتماد برنامج التغذية العكسية لتنشيط حلقات برامج التطوير التنظيمي.

- فشل نظام الاتصالات التنظيمية ، وبخاصة بين الأطراف المنفذة والمستفيدة من برامج التطوير ، بسبب عدم مراعاة **الفروق الفردية للاتصالات (Individual Differences Communication)**.

- فشل سابق في إدارة برامج التطوير التنظيمي وتنفيذها.

- الغرور بالنجاح المالي والارتياح للوضع الراهن، اعتقاداً أنه سيدوم.

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.76.

². المرجع نفسه، ص.77.

- الصمت التنظيمي (Organizational Silence)؛ والذي يعني عدم بوح أعضاء المنظمة بما يَكُونُه من شعور أو رأي تجاه المشاكل أو القضايا التطويرية، والإحجام عن الحديث وإبداء المقترحات، وهو ما يعتبره منظرو الإدارة عاملاً خطيراً معيقاً للتغيير والتطوير التنظيمي، وقد ينتج هذا الصمت عن أسباب عديدة أكثرها خطورة؛ الخوف والقلق اللذان ينتابان الأفراد من المدراء الكبار وانزعاجهم من المبادرات المقدمة من العاملين. يظهر مما سبق أن التطوير التنظيمي يقع بين قوتين متنافرتين (المبررات والتحديات)، وبنَاءً على هذه الحقيقة لا بد من تفعيل المبررات وإزالة التحديات وتحويلها إلى مساندة لتحقيق التجاذب بين القوتين بديلاً عن التنافر، ويمكن بلوغ ذلك إذا ما توافرت افتراضات منهجية تستند على مقدمات منطقية، فضلاً عن برنامج علمي لجاهزية التطوير التنظيمي¹.

المطلب الثالث: مقومات نجاح التطوير التنظيمي

إن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي - كما رأينا سابقاً - هو تحسين الأداء وزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، وحتى يتحقق هذا الهدف، وبالتالي نجاح عملية التطوير التنظيمي، هناك عدة مقومات تساعد هذه العملية، منها²:

1. التطوير التنظيمي يجب أن يدعم من طرف الإدارة العليا، وعليه فالمديرون يجب أن يكونوا قدوة في ممارسة التطوير والتغيير في كافة المستويات.
2. تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة لعملية التطوير التنظيمي.
3. جعل لغة التطوير سهلة ومفهومة وعلى لسان كل الأفراد.
4. بداية التطوير من خلال تكوين فرق العمل.
5. توضيح أهمية التطوير بصفته أهم مدخل للتغيير والتحديث.
6. وضع العاملين في موقف تعلم نظري.
7. التأكد من فهم العاملين لدورهم في عملية التطوير التنظيمي.

¹. طاهر الغالبي، أحمد صالح، المرجع السابق، ص.77.

². محمد العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (عمان: دار الحامد، 2006)، ص.120.

8. التطوير يجب أن يمس جوهر العمل وليس ظاهره (تحديد الوظائف في الهيكل التنظيمي وليس اتخاذ القرار).
9. جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيس في التطوير.
10. التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التطوير وحثهم على مساعدة باقي الأفراد. وعلى العموم، فإن المنظمة وهي تعيش في بيئة ميزتها التغيير، فإنه محكوم عليها أن تتكيف بصفة مستمرة مع تغيرات البيئة، ومن ثمَّ فإن نجاح التطوير التنظيمي يتوقف على عنصرين¹:

- قدرة المنظمة ككل على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية.
- قدرة العاملين على التكيف المستمر مع التغيرات التنظيمية (الجوانب المعنوية، ثقافة المنظمة والاتجاهات والقيم...).

المطلب الرابع: المنظور الفكري للتطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية

الفرع الأول: تعريف التطوير التنظيمي في مجال إدارة التعليم الجامعي

يرى بعض الخبراء الأمريكيين -الذين طبقوا التطوير التنظيمي على جامعة أوريجون (Oregon)- أن التطوير التنظيمي في مجال إدارة التعليم العالي هو²: "إطار للمفاهيم والاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات التي تقابل أفراد وجماعات العمل التعليمي، وتتضمن نظريات وتقنيات لمساعدة المؤسسات على أن تصبح منظمات لأفراد قادرين على التجديد والتوجيه الذاتي، واستشعار كل ما يدعو إلى ضرورة التغيير، وقادرة على الاستجابة للمعطيات المتجددة، من خلال برامج وخطط مستحدثة ومتكاملة".

ويرى (Bennis) أن التطوير التنظيمي في مجال التعليم العالي³ هو إستراتيجية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف، وفي هيكل التنظيم الإداري

1. محمد العطييات، المرجع السابق، ص.120.

2. فتحي فرج، مفتاح المبروك، المرجع السابق، ص.08.

3. المرجع نفسه، ص.08.

للمنظمات التعليمية حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية الجديدة ومتطلبات سوق العمل، وظروف البيئة المحيطة".

الفرع الثاني: أهداف التطوير التنظيمي في مجال إدارة التعليم الجامعي

1. بناء نظام مؤسسي للجامعة متجدد وحيوي، وأكثر قابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.
2. تطوير نظم وإجراءات عملية صنع واتخاذ القرار الجامعي، لتكون أقرب لمصادر المعلومات.
3. الارتقاء بكفاءة الوحدات التنظيمية في الجامعة إلى أقصى حد ممكن، وتغيير أنماط السلوك السائدة اعتماداً على مبادئ العلوم السلوكية، وتحقيق أكبر درجة من التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة وإشاعة جو من الثقة وعلاقات التكامل بين العناصر البشرية كافة.
4. محاولة التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين العاملة وتشجيع روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد والجماعات ضمن العمل كفريق، ومساعدة إدارة الجامعة على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في تسيير أعمالها¹.

الفرع الثالث: أبعاد التطوير التنظيمي في مجال التعليم الجامعي

1. البعد البشري: يتضمن هذا البعد، العاملين في مؤسسة التعليم الجامعي سواء كانوا أفراداً أو جماعات، من منطلق أن السلوك الإنساني هو العامل الحاسم في الإدارة، ويمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وفعاليتها، وأن العوامل الأخرى المساعدة في العمل الإداري إنما تكتسب أهميتها من خلال العمل الإنساني².
2. البعد المؤسسي: و يتضمن هذا البعد عدة نواحي للتغيير، يمكن إجمالها في³:

- رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
- الأعمال والأنشطة التي تمارسها الجامعة.
- الإمكانيات المتاحة للجامعة.

¹ المرجع نفسه، ص.08.

² فتحي فرج، مفتاح المبروك، المرجع السابق، ص. 09.

³ المرجع نفسه، ص. 09.

- السياسات العامة التي تحكم عمل الإدارة العليا للجامعة وقواعد اتخاذ قراراتها.
- تقييم أداء العمل الجامعي.
- تفويض السلطة في العمل الجامعي.
- الهيكل التنظيمي في العمل الجامعي.
- الأنظمة والإجراءات المعمول بها في الجامعة.
- التشريعات الإدارية و التنظيمية.

3. البعد البيئي: إن التشابك والتواصل على المستوى العالمي وفي كافة المجالات هو ما

يجسد ظاهرة العولمة، وهو ما يفرض على المنظمات مواجهة عدة تحديات؛ كالجودة، المنافسة، ديناميكية البيئة واضطرابها، التنوع البيئي، التعدد البيئي، تزايد درجة عدم التأكد البيئي، تنوع القوى العاملة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ترشيد استعمال الموارد في ظل ندرتها وشحها، القيود البيئية (السياسية، القانونية والاقتصادية)¹.

الفرع الرابع: دور الإدارة العليا للجامعة في عملية التطوير التنظيمي

تلعب الإدارة العليا للجامعة دورا مركزيا في عملية التطوير التنظيمي، نوجز أهم أبعاده في النقاط الآتية²:

1. إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع طبيعة لمهام الموكلة إليها ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة.
2. تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكوينا علميا وتقنيا وثقافيا متكاملا ومتوافقا مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزا إلى التقنية، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي وصنع القرار.
3. تكوين وتنمية الرصيد المعرفي للجامعة واعتماد البحث العلمي والتطوير التقني سبيلا حل مشكلاتها.
4. تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المؤسسة الجامعية الداخلية، وتنمية

¹. فتحي فرج، مفتاح المبروك، المرجع السابق، ص.10.

². فائق العبيدي، المرجع السابق، ص.307.

علاقتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.

5. خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف، وتنمية علاقات التعاون والتفاعل بين عناصرها.
6. إدارة التنوع في مجالات الأنشطة التي تمارسها الجامعة، وفي نظم وإجراءات العمليات المختلفة، من أجل مواكبة بل واستباق المتغيرات والإعداد للتعامل معها.
7. تأكيد على مفاهيم اللامركزية والتمكين والتنمية الإدارية.
8. تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة واحترام حرية التعبير لأعضائها على مختلف المستويات وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم¹.

¹. فائق العبيدي، المرجع السابق، ص.307.

خلاصة الفصل الثاني:

إن الهدف الأساس للتطوير التنظيمي - الذي يقع بين قوتين متنافرتين (المبررات والتحديات) - هو تحسين الأداء وزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، فهو منهج تربوي (Educational)، مخطط ومقصود، يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع الاتجاهات الثورية (Revolutionary Trends) والتحديات السريعة المفروضة على المنظمات، كانبجار الإبداع التكنولوجي وعولمة الأسواق والمنافسة، ومنهج وقائي (Preventive) من ظاهرة القصور الذاتي (Inertia) أي عدم قدرة المنظمة على تغيير إستراتيجيتها وهياكلها، من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، ومنهج صحي (Health) لتعزيز ديمومة العافية التنظيمية (Organizational Willness) وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة، من خلال صيانة دورة حياة المنظمة وتنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء والنمو)، كما أنه منهج استباقي (Proactive)؛ لأنه أحد مناهج صناعة المستقبل، الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية (Vision)، والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية. لئما أنه يسعى باعتباره نشاطاً منهجياً من خلال ممارسته، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تدرج تحت ثلاثة (03) مستويات، تشمل؛ تطوير الأفراد، تطوير الجماعات وفرق العمل، تطوير المنظمة، وتطوير المجتمع، مسترشداً في سبيل ذلك بقواعد عامة، تشكل مبادئ التطوير التنظيمي؛ تتلخص في السلطة التي تختص بها الإدارة العليا للمنظمة، المسؤولية التي هي مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات التنظيمية، المرونة والاستمرارية، وأخيراً؛ تكاملية التطوير التنظيمي.

والتطوير التنظيمي في مجال التعليم العالي هو إستراتيجية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف، وفي هيكل التنظيم الإداري للمنظمات التعليمية، حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية الجديدة ومتطلبات سوق العمل، وظروف البيئة المحيطة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية على مستوى الإدارة العليا
لجامعة محمد بوضياف-المسيلة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيري الدراسة؛
التسيير العمومي الجديد باعتباره متغيرا مستقلا والتطوير التنظيمي باعتباره متغيرا تابعا،
سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري في الميدان، وقد وقع اختيارنا على حالة **جامعة محمد بوضياف-المسيلة**، وذلك بالبحث في إمكانية تطبيق مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي على مستوى إدارتها العليا (رئاسة ونيابة رئاسة الجامعة، عمادة و نيابة عمادة كليات الحقوق والعلوم السياسية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الآداب واللغات، وكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، رئاسة ونيابة رئاسة أقسام الكليات المذكورة آنفا).

وللبحث في هذه العلاقة، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى **ثلاث (03) مباحث**، هي:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول جامعة محمد بوضياف-المسيلة؛

المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول جامعة محمد بوضياف-المسيلة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الجامعية

تُعدُّ مؤسسات التعليم العالي ولاسيما الجامعة، الحلقة المجتمعية الأكثر تماشياً مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها، وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل مواطنيها. ويُعد الاستثمار في هذا القطاع استثماراً طويل الأجل وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى، ولا يُعدّ الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة الجامعية، خاصة إذا كان تمويلها حكومياً أو من جهات لا تهدف للربح، إذ يتسم محور نشاطها بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى، مضمونه التعليم والبحث العلمي، وللذان يتطلبان إدارة فعالة.

وترتبط المؤسسات الجامعية بنظيراتها، بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون، ولا تخلو أحياناً من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية¹.

تعرف الجامعة بالنظر إلى هيكلها التنظيمي، على أنها: "مؤسسة تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا، وتقدم برامج للدراسات العليا، ولها القدرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة"².

من الناحية الاقتصادية، تعرف الجامعة على أنها: "مؤسسة إنتاجية تهدف إعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما وبأقل التكاليف الممكنة"³. أما المشرع الجزائري، فيعرفها على أنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي، علمي ومهني"، هذا الأخير أعطى تكييفاً جديداً للجامعة الجزائرية وذلك في إطار جملة التعديلات

¹. ذهبية الجوزي، "إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي: مدخل لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة"، مجلة الاقتصاد الجديد 7، (سبتمبر 2012)، جامعة خميس مليانة، ص. (98-99).

². وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002)، ص. 290.

³. رفيق زرولة، "دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة" (ورقة قدمت في الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005)، ص. 397.

التي أُدخِلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها¹.

المطلب الثاني: نبذة عن جامعة محمد بوضياف-المسيلة

أُنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985م، من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989م، تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992م، أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001م، أصبحت جامعة، مع أربع (04) كليات، وثلاثة وعشرون (23) قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع (07) كليات، معهدين (02)، وثلاثة وعشرون (23) مخبراً للبحث، معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين، ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402م، الذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً².

¹. ج.د.ش، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القانون رقم 99-05، المؤرخ في 04 أبريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 24، الصادر بتاريخ: 07 أبريل 1999، صفحة 04، (المادة 31).

². موقع جامعة محمد بوضياف-المسيلة، "نبذة عن الجامعة"، تم تصفح الموقع يوم: 06 فيفري 2019م: <<https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473>>

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة

يتألف الهيكل التنظيمي للإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة من عدة مستويات إدارية؛ حيث يضم **المستوى الأعلى** كلا من رئاسة الجامعة، المجلس الإداري، المجلس العلمي. في حين تقع في **المستوى الثاني** نيابات رئاسة الجامعة وعددها **أربعة (04)**؛ نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي، وتضم: مصلحة التعليم والتدريب والتعليم و مصلحة الشهادات والمعادلات؛ نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج، وتضم: مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتدريب الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل، مصلحة التكوين المتواصل و مصلحة الشهادات والمعادلات؛ نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط والتظاهرات العلمية، وتضم: مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والتظاهرات العلمية و مصلحة التعاون والتبادل والشراكة؛ نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه، وتضم: مصلحة الإحصاء ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة. ويقع في **المستوى الأدنى** محافظ المكتبة المركزية التي تضم مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث و مصلحة التوجيه؛ عمادات الكليات والمعاهد (كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، معهد تسيير التقنيات الحضرية، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، معهد العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية)؛ وأخيرا الأمين العام، وتضم الأمانة العامة كلا من المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين، المديرية الفرعية للنشاطات، المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية والمديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية على مستوى الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة



الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة

المصدر: الأمانة العامة لرئاسة جامعة محمد بوضياف-المسيلة

المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية

الفرع الأول: الدراسة الاستطلاعية للدراسة

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية، اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي، بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية¹.

ويلخص جل الباحثين أهداف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي، في استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة. ومن جملة العناصر التي تم التقييد بها أثناء الدراسة الاستطلاعية، الآتي²:

- التعرف على المكان، ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا، ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة؛

وفي الأخير، خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة

الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة، حيث تم التوصل إلى أدوات جمع البيانات الآتية:

- تم تصميم استبيان لقياس مدى ارتباط مقارنة التسيير العمومي الجديد بالتطوير التنظيمي، حيث تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مدى ثلاثة (03) أشهر، وتم توزيع الاستمارة في الأسبوع الثالث من شهر أبريل 2019م.

- المقابلة.

¹. موسى النبهان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية (عمان: دار الشروق للنشر، 2004)، ص. 84.

². رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط-4 (الجزائر: زاعياش للطباعة والنشر، 2012)، ص. 20.

الفرع الثاني: مناهج وأدوات الدراسة الميدانية

1. مناهج الدراسة:

1.1. منهج دراسة الحالة: كلمة حالة في اللغة العربية، مشتقة من حال الشيء، سواء

أكانَ شخصاً، حيواناً أو تنظيمًا...الخ، فهي تفيد في تحديد وضع الشيء، من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه¹. وما يميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى، كونه يهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات المشابهة، ويتم ذلك بطريقة تفصيلية ودقيقة، والتي لا يمكن تعميم نتائجها على بقية الحالات المشابهة إلا بقدر تعلق الأمر بمدى مطابقتها وتمائل هذه الحالة مع هذه الحالات².

2.1. منهج تحليل المضمون: وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا،

عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. ولقد تم الاستعانة بهذا المنهج، لأن الموضوع محل الدراسة يحتاج إلى وصف وتحليل مضمون الدراسة، من أجل استخلاص استنتاجات قد تشكل إجابة عن الإشكالية التي نحن بصدد معالجتها³.

3.1. التحليل الإحصائي: يستخدم هذا الأخير في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة

بالمغيرات المستهدفة المتوصل إليها ميدانياً⁴.

2. الفرضيات الخاصة بالشق الميداني:

1.2. الفرضيات الرئيسية للدراسة الميدانية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة العليا لجامعة

المسيلة للقيم التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين.

¹. عمار بوحوش، المرجع السابق، ص.128.

². أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية (عمان: دار وائل، 1999)، ص.128.

³. فوزية شرقي، المرجع السابق، ص.ص.(5-6).

⁴. المرجع نفسه، ص.14.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة بين المناهج التفسيرية الجديدة والتطوير التنظيمي، حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، السن، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، دائرة العمل والخبرة في المجال الجامعي.

2.2. الفرضيات الفرعية المتعلقة بالجانب الميداني:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعاً لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعاً لمتغير دائرة العمل.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الجامعي.

3. التعريف بأدوات الدراسة:

1.3. المقابلة (L'entrevue/L'entretien) : تدرج المقابلة¹ ضمن أدوات البحث

العلمي، وهي تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا، وهي طريقة يفضلها الكثير من الباحثين ممن يتقن العمل بمختلف تقنيات التحقيق الميداني، وفي هذا السياق، يقول **موريس أنجريس** : "تهدف المقابلة لاكتشاف الحوافز العميقة للأفراد أو التطرق إلى ميادين مجهولة، أو التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها". وقد تكون المقابلة نصف موجهة*، حيث جاء في منهجية التطبيقات الميدانية في العلوم الإنسانية والاجتماعية أن المقابلة نصف الموجهة هي: "نظام من المسئلة المرنة والمراقبة؛ يقع في متناول المتخصص، وهي تسعى لتسهيل التعبير على المستجوب بتوجيهه نحو مواضيع تعد أولية للدراسة، مع السماح له بشيء من الاستقلالية، وهي في الوقت نفسه تقنية تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف على مواقف الأشخاص اتجاه وضعيات يعيشونها". حيث استخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات من الأشخاص الذين يملكونها، والتي تكون في الغالب غير موثقة، وبناءً على ذلك، تم إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المبحوثين من الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة، بما يخدم الدراسة.

2.3. الاستبيان: كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر؛ أي أوضحه، والاستبيان هو:

"تلك المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعدها إعدادا محددًا، وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها، ولقد التزم الباحث ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان، والمتمثلة في العناصر المبينة أدناه:

¹. أميرة منصور، المرجع السابق، ص.215.

* Semi directive: وفيها يعمل الباحث على توجيه المستجوب في حدود السؤال المطلوب، ويحرص على مراقبة الخروج عما هو مطلوب بالتحديد، ولا يتدخل فيما دون ذلك من تخطئة الإجابة أو مناقشتها أو تقييمها.

أ. تحديد الغرض من الإستبانة:

- أن عبارات الاستبيان كانت محددة وواضحة، وصياغتها كانت بسيطة وسهلة على الفهم من قبل مجتمع البحث وعينته؛
- إن عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف والحقائق والمعلومات التي تخدم الدراسة.
- تمت عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ليتسنى لهم ملأها، ليتم استردادها حال انتهاء المبحوثين من ملئها.

ب. عرض مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي¹:

قام الباحث بالاستعانة بهذا المقياس، الذي ينص على وضع علامة مقابل كل سؤال، ثم يتم جمع هذه العلامات الخاصة بالإجابات، وذلك بعد التحليل المفاهيمي لفروض الدراسة، وتحديد المعلومات المراد الحصول عليها.

ج. تحديد الأبعاد التي تقيسها الإستبانة:

- القسم الأول: فيتناول المتغيرات التصنيفية:
 - متغير النوع الإجتماعي؛ وله مستويين (02): ذكر وأنتى.
 - متغير السن؛ وله سبعة (07) مستويات: ≥ 30 سنوات، [30، 35] سنة، [35، 40] سنة، [40، 45] سنة، [45، 50] سنة، [50، 55] سنة، < 55 سنة.
 - متغير المركز الوظيفي الحالي، وله ستة (06) مستويات: :
رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، عميد الكلية، نائب عميد الكلية، رئيس القسم، نائب رئيس القسم.

¹. عبد الناصر الجندلي، المرجع السابق، ص.42.

- متغير الدرجة العلمية ؛ وله ثلاثة (03) مستويات: بروفيسور،
دكتور، ماجستير.

- متغير دائرة العمل ؛ وله خمسة (05) مستويات: رئاسة
الجامعة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير.

- متغير الخبرة في العمل الجامعي ؛ وله ستة (06) مستويات:
 ≥ 05 سنوات، [05 ، 10] سنوات، [10، 15] سنوات، [15، 20] سنوات،
[20] سنة، [20، 25] سنة، < 25 سنة.

• القسم الثاني: فيتناول محوري الدراسة الأساسيين ، الذين يحاولان

قياس مدى الارتباط بين ممارسة الإدارة العليا لجامعة المسيلة
للقيم التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي من جهة، وبين المناهج
التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي من جهة أخرى.

• سلم ليكرت: اعتمد الطالب على سلم ليكرت الخماسي الأبعاد

كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، والجدول رقم (04) يوضح
سلم ليكرت الخماسي ودرجات المقياس، كما هو موضح في
الجدول أدناه*:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت					
الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان

*. قمنا بإسقاط درجة محايد من مقياس ليكرت الخماسي بُغية الحصول على إجابات واضحة.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس للحصول على طول البعد (0.80=5/4)، ليتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، أي إلى الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يأتي:

▪ غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال [01.00، 01.80].

▪ غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال [01.80، 02.60].

▪ محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال [02.60، 03.40].

▪ موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال [03.40، 04.20].

▪ موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال [04.20، 05.00].

• الجدول (04): يبين عدد الفقرات وعناوين محاور الاستبيان

التي تضمنتها استمارة الاستقصاء، كما يأتي:

الجدول رقم (04): يبين عدد الفقرات وعناوين محاور الاستبيان التي تضمنتها استمارة الاستقصاء			
الترتيب	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	06-01	06
02	ممارسة القيم التسييرية الجديدة	23-07	17
03	المناهج التسييرية الجديدة	42-24	19
	المجموع	42-01	42

المصدر: من اعد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

د. تحكيم الإستبانة: للتأكد من أن فقرات الإستبانة تقيس ما وضعت من

أجله، فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة من جامعة محمد بوضياف-المسيلة؛ الدكتورة فوزية شرقي ؛ وهي أستاذة ذات خبرة واختصاص، حيث قامت بدراسة الإستبانة وتحكيم فقراتها وإبداء رأيها في مدى ملائمة العبارات لقياس الظاهرة محل الدراسة، وصياغة العبارات بطريقة سلسلة، واقتراح ما تراه مناسباً.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي

تمت المعالجة الإحصائية لمفردات الاستبيان عن طريق الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، النسخة 21.0 (SPSS version.21.0)، وذلك باستخدام المعالجة الإحصائية:

- حساب التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية ، و الانحرافات المعيارية ، للإجابة عن أسئلة الدراسة، بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانياً؛
- انجاز بعض الأشكال، بواسطة برنامج الإكسل (Excel 2007.Version) (2007)، نظراً للخصائص التي يحتوي عليها هذا البرنامج.
- طريقة التناسق الداخلي ، باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach'Alpha)، والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها، لقياس الثبات Reliability .Statistics
- معامل الارتباط (بيرسون) و(سبيرمان).

1. اختبار ثبات وصدق الاستبيان:

أ. اختبار ثبات الاستبيان ككل:

تم تقدير ثبات هذا الاستبيان "المحور الأول"، بطريقة ألفا كرونباخ* (Cronbach'Alpha)، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بـ: 0.747، ومنه يمكن القول أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (05): يوضح ثبات الاستبيان ككل عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العينات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
36	0.747	

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية، النسخة 21.0 من إنجاز الباحث.

ب. اختبار ثبات الاستبيان "المحور الثاني":

تم تقدير ثبات هذا الاستبيان "المحور الأول"، بطريقة ألفا كرونباخ* (Cronbach'Alpha)، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بـ: 0.642، ومنه يمكن القول أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (06): يوضح ثبات الاستبيان "المحور الثاني" عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العينات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان "المحور الثاني": مقارنة ممارسات الإدارة العليا للقيم التسييرية الجديدة
19	0.642	

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية، النسخة 21.0 من إنجاز الباحث.

ج. اختبار ثبات الاستبيان "المحور الثالث":

تم تقدير ثبات هذا الاستبيان "المحور الثالث"، بطريقة ألفا كرونباخ* (Cronbach'Alpha)، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بـ: 0.766، ومنه يمكن القول أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو

*. يستعمل معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستمارة، ويقصد بثبات الاستمارة؛ أنه إذا تم إعادة استعمال هذه الأخيرة على نفس العينة، فإنها ستؤدي إلى نفس النتائج التي تم الحصول عليها، حيث كلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من الواحد (01)، دل ذلك على ثبات الاستمارة وصلاحيه استعمالها، والعكس صحيح، ويُعد الاستبيان ثابتاً، إذا كان معامل ألفا كرونباخ < 0.60.

موضح في الجدول الآتي:

الجدول (07): يوضح ثبات الاستبيان "المحور الثاني" عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العينات	معامل ألفا كرونباخ	المحور الثاني: مقارنة ممارسات الإدارة العليا للقيم التسييرية الجديدة
19	0.766	

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية، النسخة 21.0 من إنجاز الباحث.

د. اختبار صدق الاستبيان: وتم ذلك، من خلال تقدير صدق الاستبيان عن طريق تقديمه للتحكيم.

4. تحديد حدود الدراسة:

أ. الحدود المكانية: تم تحديد الحدود المكانية للدراسة على مستوى هياكل الإدارة العليا

لجامعة محمد بوضياف-المسيلة، والتي حددناها كما يأتي:

-مقر رئاسة جامعة محمد بوضياف-المسيلة؛

-عمادات كليات جامعة محمد بوضياف-المسيلة؛

-رئاسات أقسام جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

ب. الحدود الزمنية: يقع مجال دراستنا بين سنتي 2004 و 2019م؛ على اعتبار أن

هذه السنوات شهدت توجهها إصلاحياً في التعليم العالي، وقد حاولنا حصر عناصره

زمنياً، بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات، تفضي إلى إمكانية وجود علاقة ارتباطية

بين مقارنة التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي في الجامعة الجزائرية على

وجه العموم، وعلى مستوى جامعة محمد بوضياف-المسيلة على وجه الخصوص،

وقد تم مباشرة الدراسة الميدانية بداية من الأسبوع الثالث من شهر أفريل 2019م.

5. تحديد مجتمع البحث والعينة:

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة بإطارات الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-

المسيلة، موزعون على مختلف هياكلها التنظيمية (رئاسة الجامعة، عمادات الكليات،

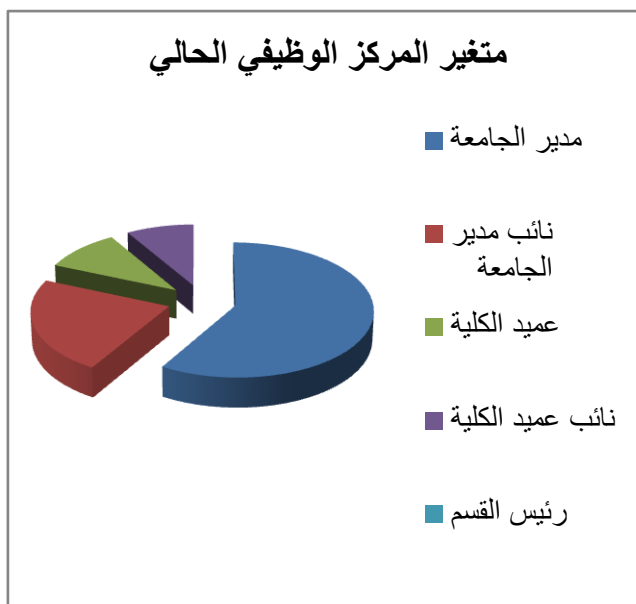
ورئاسات الأقسام).

6. نوع العينة وطريقة اختيارها:

اخترنا عينة احتمالية طبقية، وهي عينة متنوعة من مجتمع الدراسة، موزعة أساساً على رئاسة الجامعة، عمادات الكليات، ورئاسات الأقسام، حيث لكل العناصر المكونة العناصر المكونة لكل طبقة، لها خصائص مختلفة، ينبغي تصنيفها وتبويبها، وترتيبها في البرنامج الإحصائي، وفي هذا السياق، تم توزيع 59 استبياناً، في حين تم استرداد 55 استبياناً، وعليه فقد تم حصر عينة الدراسة في 55 فرداً من إطارات الإدارة العليا لجامعة المسيلة. والجدول أدناه، يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي:

جدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي		
المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير الجامعة	01	01.82
نائب مدير الجامعة	03	05.45
عميد الكلية	04	07.27
نائب عميد الكلية	07	12.73
رئيس القسم	12	21.82
نائب رئيس القسم	28	50.91
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل متغير المركز الوظيفي الحالي.

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS.

أولاً/ الخصائص الديموغرافية:

سنحاول في هذا الجزء تحليل المحور الأول، المتضمن الخصائص

الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم على الاستبيان، وذلك

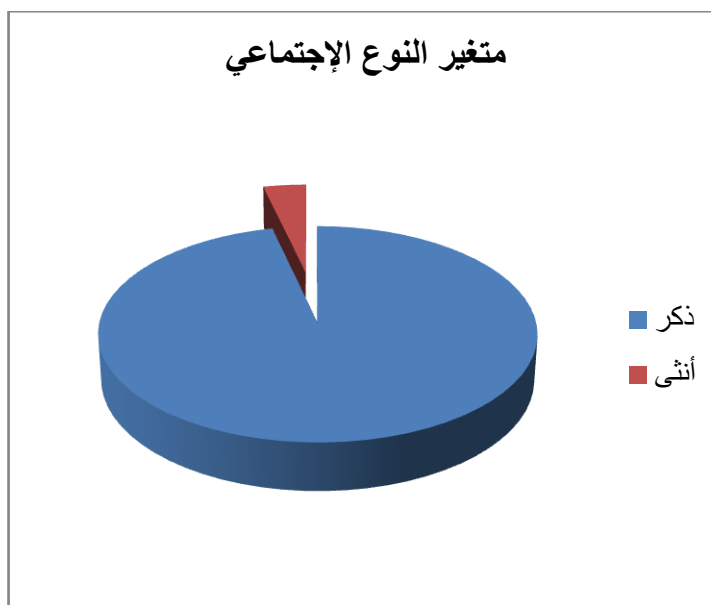
كالآتي:

1. المحور الأول: البيانات الشخصية

1.1. متغير النوع الإجتماعي:

جدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	53	96.36
أنثى	02	03.64
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل النوع الاجتماعي.

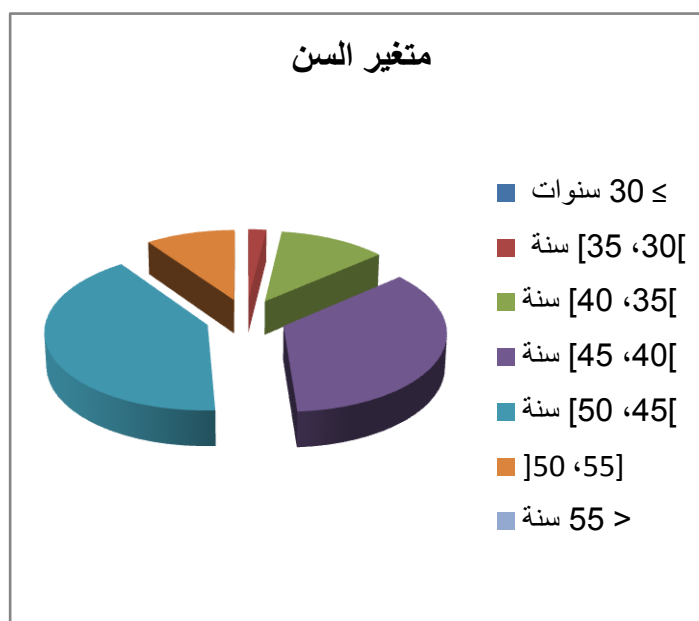
المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

- **التعليق:** من خلال الجدول والرسم البياني، وحسب تعداد العينة محل الدراسة التي قدرت ب: 55؛ نلاحظ أن عدد الذكور: 53 فردا؛ بنسبة مئوية تعادل: 96.36%، في حين أن عدد الإناث: اثنان (02)؛ أي بنسبة مئوية تعادل: 03.64%.

1.2. متغير السن للمبحوثين:

جدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن		
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
≥ 30 سنة	00	00
[30، 35[سنة	01	01.82
[35، 40[سنة	06	10.91
[40، 45[سنة	18	32.73
[45، 50[سنة	21	38.18
[50، 55[سنة	05	09.09
< 55 سنة	04	07.27
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادًا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل متغير السن.

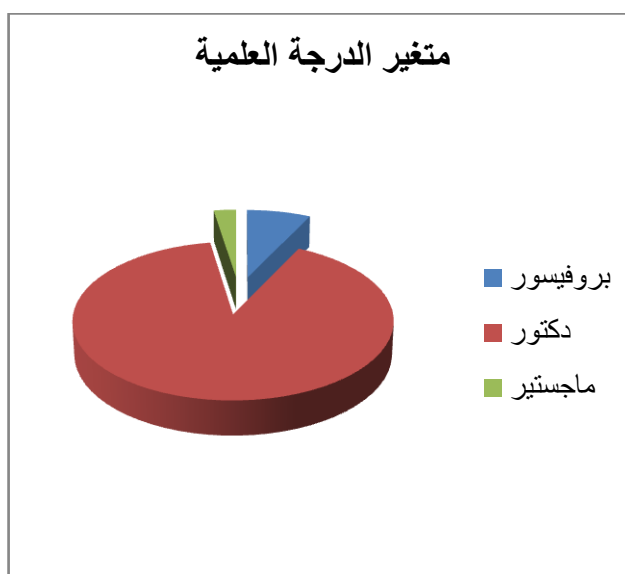
المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادًا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS.

- **التعليق:** من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الفئة العمرية ما بين [45، 50] سنة، هي الأعلى تكرارا بـ: 21 مرة؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 38.18%، تلتها في ترتيب الفئات الأعلى ظهورا، الفئة العمرية ما بين [40، 45] سنة، بتعداد يقدر بـ: 18 مرة؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 32.72%، تلتها الفئة العمرية [35، 40] سنة، بتكرار يقدر بـ: 06 مرات؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 10.91%، تلتها الفئة العمرية [50، 55] سنة؛ بتكرار يقدر بـ: 05 مرات؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 09.09%، فالفئة العمرية <55 سنة، بتكرار يقدر بـ: 04 مرات؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 07.27%، ثم الفئة العمرية [30، 35] سنة، بظهور واحد (01)؛ ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 01.82%، وأخيرا الفئة العمرية 30 سنة، بتكرار ونسبة مئوية معدومين.

3.1. متغير الدرجة العلمية:

جدول رقم (11): بوضوح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي		
الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
بروفيسور	04	07.27
دكتور	50	90.91
ماجستير	01	01.81

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل متغير الدرجة العلمية

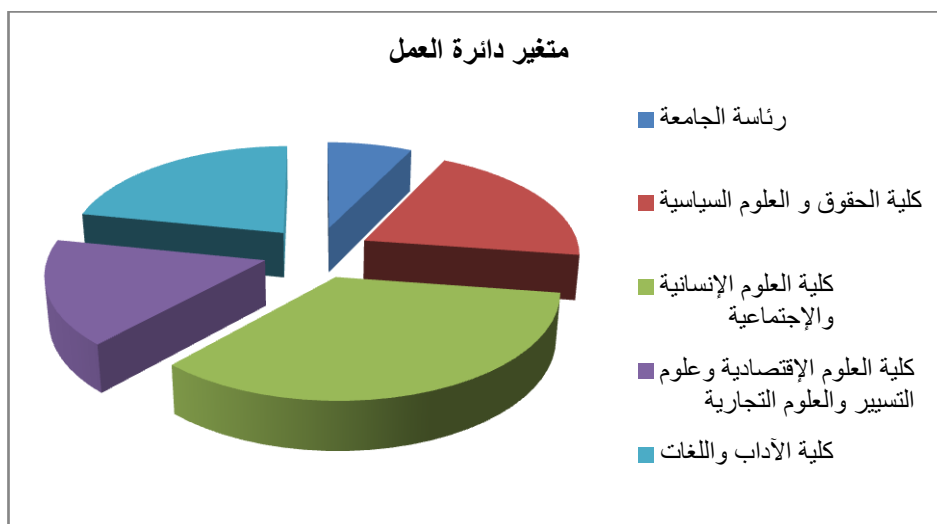
المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS.

- **تعليق:** بناءً على المعلومات المتضمنة في الجدول أعلاه، فإن عدد أفراد العينة من المتحصلين على درجة **بروفيسور** يقدر بـ: **04**؛ ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: **07.27%**، وسجلت نسبة الظهور الأعلى في فئة المبحوثين المتحصلين على درجة **دكتور** بـ: **50** مرة؛ ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: **90.91%**، في حين تم تسجيل ظهور **واحد (01)** في فئة المبحوثين المتحصلين على درجة **ماجستير**، أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: **01.81%**.

4.1. متغير دائرة العمل:

جدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير دائرة العمل		
النسبة المئوية (%)	التكرار	دائرة العمل
07.27	04	رئاسة الجامعة
20.00	11	كلية الحقوق والعلوم السياسية
34.55	19	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
16.36	09	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
21.82	12	كلية الآداب واللغات
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (09): دائرة نسبية تمثل متغير دائرة العمل.

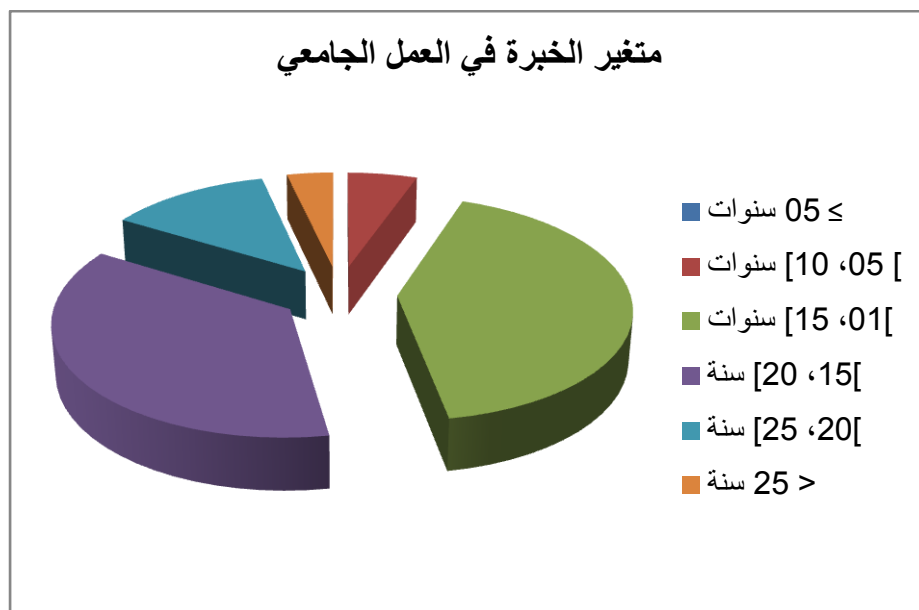
المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

- **تعليق:** بناءً على المعلومات المتضمنة في الجدول، فإن أعلى تعداد من أفراد العينة المبحوثة حسب متغير دائرة العمل، قد تم تسجيله على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذي يقدر بـ: **19**؛ أي ما يعادل نسبة **34.55%**، يليه التعداد المسجل على مستوى كلية الآداب واللغات، والمقدر بـ: **12**؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: **21.28%**، ثم التعداد المسجل على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية، والمقدر بـ: **11**؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: **20%**، فالتعداد المسجل على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، والذي يقدر بـ: **09**؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: **16.36%**، وأخيراً التعداد المسجل على مستوى رئاسة الجامعة، والذي يقدر بـ: **04**؛ ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: **07.27%**.

5.1. متغير الخبرة في العمل الجامعي للمبحوثين:

جدول رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل الجامعي		
الخبرة في العمل الجامعي	التكرار	النسبة المئوية (%)
≥ 05 سنوات	00	00
[05 ، 10] سنوات	03	05.45
[10 ، 15] سنوات	23	41.82
[15 ، 20] سنة	20	36.36
[20 ، 25] سنة	07	12.73
< 25 سنة	02	03.64
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (10): دائرة نسبية مثل متغير الخبرة في العمل الجامعي

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS.

• **تعليق:** بناءً على المعلومات المتضمنة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن فئة المبحوثين

التي تحوز خبرة في العمل الجامعي تتراوح ما بين [10، 15] سنة، هي الأعلى تكرارا بـ: 23 مرة؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 41.82%، تلتها في ترتيب الفئات الأعلى ظهورا، فئة المبحوثين التي تحوز خبرة في العمل الجامعي تتراوح ما بين [15، 20] سنة، بتعداد يقدر بـ: 20 مرة؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 36.36%، تلتها الفئة التي تحوز [20، 25] سنة خبرة في العمل الجامعي، بتكرار يقدر بـ: 07 مرات؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 12.73%، تلتها الفئة التي تحوز [05، 10] سنة خبرة مهنية في الجامعة؛ بتكرار يقدر بـ: 03 مرات؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 05.45%، فالفئة التي تحوز على < 25 سنة خبرة، بظهورين 02 مرات؛ أي ما يعادل نسبة مئوية تقدر بـ: 3.64%، وأخيرا فئة $05 \geq$ سنة، بتكرار ونسبة مئوية معدومين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي: ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة حول ممارستهم للقيم والمناهج التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي؟، وذلك عن طريق طرح الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة العليا لجامعة المسيلة للقيم التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي، حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين المناهج التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي، حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم.

كما تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية استنادا لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، وعليه اعتمد الباحث على المعيار التالي لتفسير البيانات:

جدول رقم (14): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	
المتوسط الحسابي	المستوى
03.50 فما فوق	مرتفع
من 02.50 إلى 03.49	متوسط
1-2.49	منخفض

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر من أو يساوي 03.50، فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعا، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين 02.50 و 03.49، فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي

01.49 و1، فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضا.

المطلب الثالث: توزيع إجابات المبحوثين حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الفرع الأول: توزيع إجابات المبحوثين حول مقارنة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة

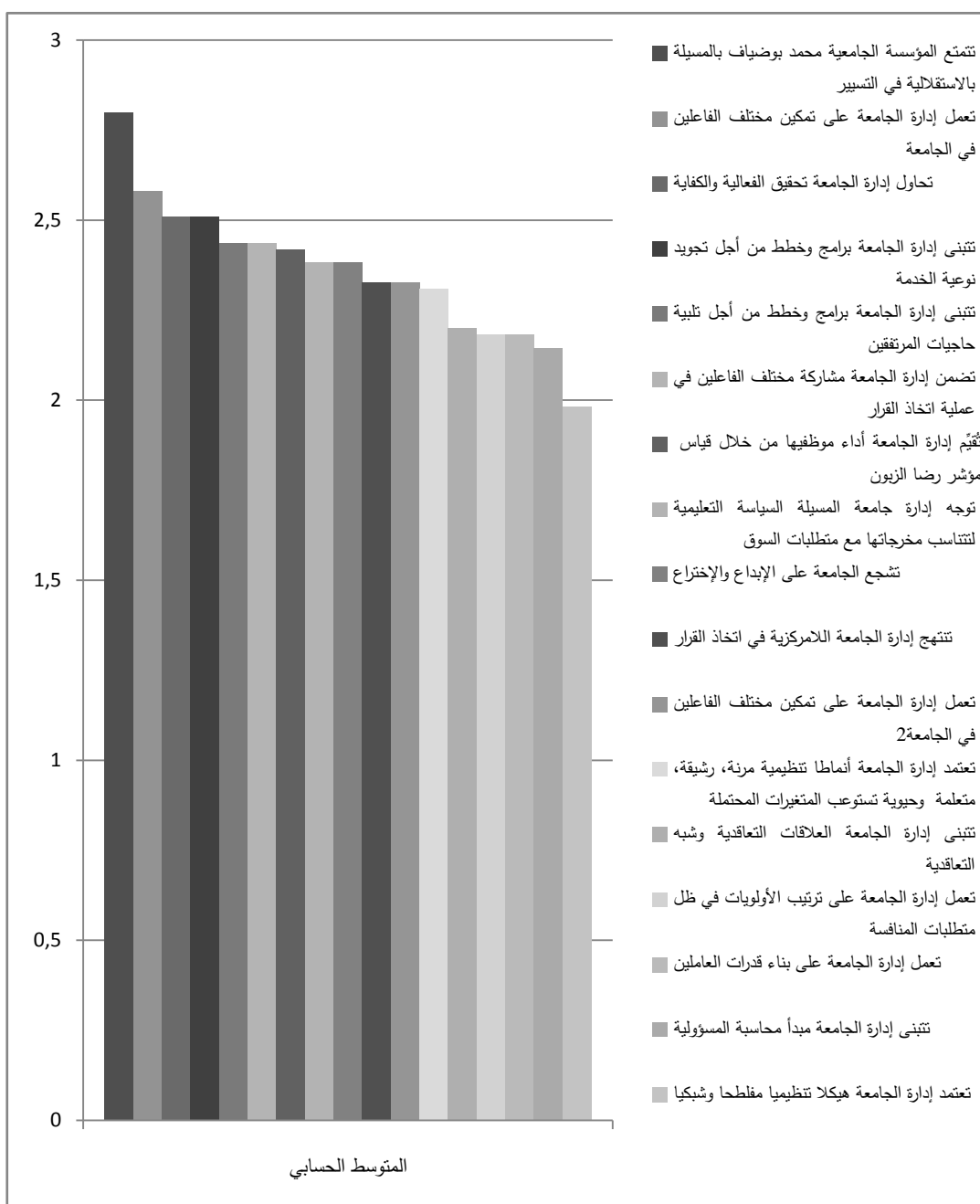
للإجابة عن هذا السؤال، أُسْتُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل "التسيير العمومي الجديد" ، من خلال معالجة سبع عشر (17) عبارة، وذلك حسب تصورات المبحوثين من الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة، كما هو مبين في الجدول رقم (15) والشكل رقم (11):

جدول رقم (15): يمثل مقارنة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة						
الرقم	ترتيب العبارات	التعداد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تتمتع المؤسسة الجامعية محمد بوضياف بالمسيلة بالاستقلالية في التسيير	55	01	2.8000	0.67796	متوسط
02	تعمل إدارة الجامعة على تمكين مختلف الفاعلين في الجامعة	55	15	2.5818	1.06616	متوسط
03	تحاول إدارة الجامعة تحقيق الفعالية والكفاية	55	05	2.5091	0.74219	متوسط
03	تتبنى إدارة الجامعة برامج وخطط من أجل تجويد نوعية الخدمة	55	06	2.5091	0.74219	متوسط
05	تتبنى إدارة الجامعة برامج وخطط من أجل تلبية حاجيات المرتفقين/الزيائن	55	04	2.4364	0.53623	منخفض
05	تضمن إدارة الجامعة مشاركة مختلف الفاعلين في عملية اتخاذ القرار	55	12	2.4364	0.53623	منخفض
07	تُقيّم إدارة الجامعة أداء موظفيها من خلال قياس مؤشر رضا الزبون (الطّالِب)	55	19	2.4182	0.97546	منخفض
08	توجه إدارة جامعة المسيلة السياسة التعليمية لتناسب مخرجاتها مع متطلبات السوق	55	02	2.3818	0.70687	منخفض
09	تشجع الجامعة على الإبداع والإختراع	55	18	2.3818	0.70687	منخفض

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية على مستوى الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة

منخفض	0.84007	2.3273	12	55	تنتهج إدارة الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرار	10
منخفض	0.84007	2.3273	14	55	تعمل إدارة الجامعة على تمكين مختلف الفاعلين في الجامعة	10
منخفض	0.95980	2.3091	10	55	تعتمد إدارة الجامعة أنماطا تنظيمية مرنة، رشيقة، متعلمة وحيوية تستوعب المتغيرات المحتملة	12
منخفض	0.86923	2.2000	11	55	تتبنى إدارة الجامعة العلاقات التعاقدية وشبه التعاقدية	13
منخفض	0.66919	2.1818	03	55	تعمل إدارة الجامعة على ترتيب الأولويات في ظل متطلبات المنافسة	14
منخفض	0.66919	2.1818	07	55	تعمل إدارة الجامعة على بناء قدرات العاملين	14
منخفض	0.59061	2.1455	08	55	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ محاسبة المسؤولية	16
منخفض	0.68017	1.9818	09	55	تعتمد إدارة الجامعة هيكل تنظيميا مفلطحا وشبكيا	17
				55	N valide (listwise)	

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 0.20 من إنجاز الباحث.



الشكل رقم (11): مقارنة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 0.20 من إنجاز الباحث.

• تعليق:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة، والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة، قد جاء مستوى درجات فقراتها لتصورات أفراد عينة الدراسة

منخفضا، وذلك حسب تسلسل ترتيب أهميتها من (04، 12، 19، 02، 18، 12، 14، 10، 11، 03، 07، 08، 09)، باستثناء الفقرات (01، 15، 05، 06)، حيث كانت تصوراتهم بمستوى متوسط، واحتلت العبارة رقم (01) التي تنص على: "تتمتع المؤسسة الجامعية محمد بوضياف بالمسيلة بالاستقلالية في التسيير" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.8000، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.67796، تلتها العبارة رقم (15) التي تنص على: "تعمل إدارة الجامعة على تمكين مختلف الفاعلين في الجامعة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.5091، وبانحراف معياري يقدر بـ: 1.06616، تلتها العبارة رقم (05) التي تنص على: "تحاول إدارة الجامعة تحقيق الفعالية والكفاية" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.5091، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.74219، تلتها العبارة رقم (06) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة برامج وخطط من أجل تجويد نوعية الخدمة" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.5091، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.74219، تلتها العبارة رقم (04) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة برامج وخطط من أجل تلبية حاجيات المرتفقين/الزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.4364، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.53623، تلتها العبارة رقم (12) التي تنص على: "تنتهج إدارة الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.4182، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.97546، تلتها العبارة رقم (02) التي تنص على: "توجه إدارة جامعة المسيلة السياسة التعليمية لنتناسب مخرجاتها مع متطلبات السوق" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.3273، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.84007، تلتها العبارة رقم (02) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة مقارنة الإدارة بالقيم" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.3818، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.70687، تلتها العبارة رقم (18) التي تنص على: "تشجع الجامعة على الإبداع والإختراع" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.3818، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.70687، تلتها العبارة رقم (12) التي

تنص على: "تنتهج إدارة الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.3273**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.84007**، تلتها العبارة رقم (14) التي تنص على: "تعمل إدارة الجامعة على تمكين مختلف الفاعلين في الجامعة" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.3273**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.84007**، تلتها العبارة رقم (10) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة أنماطا تنظيمية مرنة، رشيقة، متعلمة وحيوية تستوعب المتغيرات المحتملة" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **23091**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.95980**، تلتها العبارة رقم (11) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة العلاقات التعاقدية وشبه التعاقدية" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.2000**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.86923**، تلتها العبارة رقم (03) التي تنص على: "تعمل إدارة الجامعة على ترتيب الأولويات في ظل متطلبات المنافسة" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.1818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.66919**، تلتها العبارة رقم (07) التي تنص على: "تتبنى تعمل إدارة الجامعة على بناء قدرات العاملين" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.1818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.66919**، تلتها العبارة رقم (08) التي تنص على: "تعمل إدارة الجامعة على بناء قدرات العاملين" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.1455**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.59061**، وأخيرا، العبارة رقم (09) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة هيكلًا تنظيميًا مفلطحًا وشبكيًا" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.9818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **1.9818**.

ويستدل من هذا أن تصورات المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف-المسيلة حول ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة كانت سلبية!

الفرع الثاني: توزيع إجابات المبحوثين حول المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير

التنظيمي في الجامعة

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية على مستوى الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة

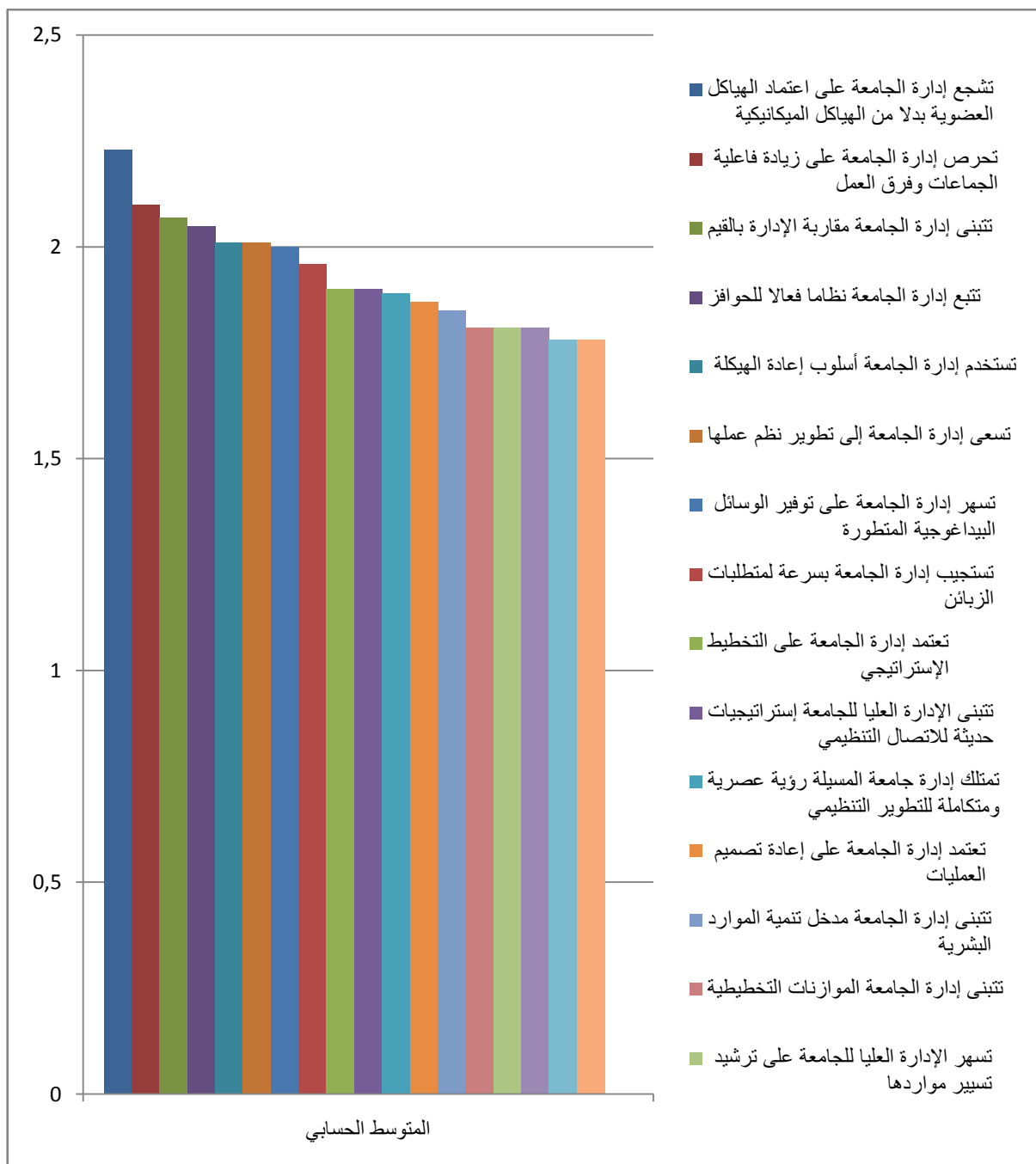
للإجابة عن هذا السؤال، أُسْتُخْرِجَت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع "التطوير التنظيمي"، من خلال معالجة تسع عشر (19) عبارة، وذلك حسب تصورات الباحثين من الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة، كما هو مبين في الجدول رقم (16) والشكل رقم (12):

جدول رقم (16): يمثل المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في الجامعة						
الرقم	ترتيب العبارات	التعداد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تشجع إدارة الجامعة على اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية	55	16	2.2364	0.98062	منخفض
02	تحرص إدارة الجامعة على زيادة فاعلية الجماعات وفرق العمل على الاندماج والمشاركة في صناعة القرارات للحد من مقاومة التطوير	55	11	2.1091	0.99392	منخفض
03	تتبنى إدارة الجامعة مقاربة الإدارة بالقيم	55	06	2.0727	0.74173	منخفض
04	تتبع إدارة الجامعة نظاما فعالا للحوافز	55	10	2.0545	0.84805	منخفض
05	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي	55	15	2.0182	0.97165	منخفض
05	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير نظم عملها (اللوائح)	55	18	2.0182	0.75745	منخفض
07	تسهل إدارة الجامعة على توفير الوسائل البيداغوجية المتطورة وخلق بيئة مواتية للإبداع التنظيمي	55	12	2.0000	0.86066	منخفض
08	تستجيب إدارة الجامعة بسرعة لمتطلبات الزبائن	55	14	1.9636	0.79264	منخفض
09	تعتمد إدارة الجامعة على التخطيط الإستراتيجي	55	04	1.9091	0.84487	منخفض
09	تتبنى الإدارة العليا للجامعة إستراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي	55	13	1.9091	0.75210	منخفض
10	تمتلك إدارة جامعة المسيلة رؤية عصرية ومكاملة للتطوير التنظيمي	55	02	1.8909	0.68510	منخفض
12	تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها	55	17	1.8727	0.66818	منخفض
13	تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية	55	09	1.8545	0.73076	منخفض
14	تتبنى إدارة الجامعة الموازنات التخطيطية	55	05	1.8182	0.76409	منخفض
15	تسهل الإدارة العليا للجامعة على ترشيد تسيير مواردها	55	03	1.8182	0.77198	منخفض

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية على مستوى الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة

					لإحداث التطوير التنظيمي المستدام والمتكامل	
منخفض	0.84087	1.8182	08	55	تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالنتائج	15
منخفض	0.88382	1.8182	19	55	تسهل إدارة جامعة المسيلة على متابعة، تقييم واستشراف خطط وبرامج التطوير التنظيمي	15
منخفض	0.76233	1.7818	07	55	تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالأهداف	18
منخفض	0.62872	1.7091	01	55	تدرك الهيئات المسيرة لجامعة المسيلة أهمية الحاجة للتطوير التنظيمي	19
				55	N valide (listwise)	

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 0.20 من إنجاز الباحث.



شكل رقم (12): يمثل المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في الجامعة

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 0.20 من إنجاز الباحث.

• **تعليق:** تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية

لتصورات المبحوثين حول المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في

جامعة محمد بوضياف-المسيلة، قد جاء مستوى درجات فقراتها لتصور أفراد مجتمع

الدراسة **منخفضا**، وذلك حسب تسلسل ترتيب أهميتها من (16، 11، 06، 10،

15، 18، 12، 14، 04، 13، 02، 17، 09، 05، 03، 08، 19، 07،

01)، كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (16) التي تنص على: "تشجع إدارة الجامعة على اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية" قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.2364، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.98062، تلتها العبارة رقم (11) التي تنص على: "تحرص إدارة الجامعة على زيادة فاعلية الجماعات وفرق العمل على الاندماج والمشاركة في صناعة القرارات للحد من مقاومة التطوير"، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.1091، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.99392، تلتها العبارة رقم (06) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة مقارنة الإدارة بالقيم" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0727، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.74173، تلتها العبارة رقم (10) التي تنص على: "تتبع إدارة الجامعة نظاما فعالا للحوافز" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0545، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.84805، تلتها العبارة رقم (15) التي تنص على: "تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0182، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.97165، تلتها العبارة رقم (18) التي تنص على: "تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير نظم عملها (اللوائح)" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0182، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.75745، تلتها العبارة رقم (12) التي تنص على: "تسهر إدارة الجامعة على توفير الوسائل البيداغوجية المتطورة وخلق بيئة مواتية للإبداع التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0000، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.86066، تلتها العبارة رقم (14) التي تنص على: "تستجيب إدارة الجامعة بسرعة لمتطلبات الزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1.9636، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.79264، تلتها العبارة رقم (04) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على التخطيط الإستراتيجي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1.9091، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.84487، تلتها العبارة رقم (13) التي تنص على: "تتبنى الإدارة العليا للجامعة إستراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي"

بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.9091**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.75210**، تلتها العبارة رقم (02) التي تنص على: "تمتلك إدارة جامعة المسيلة رؤية عصرية ومتكاملة للتطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8909**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.68510**، تلتها العبارة رقم (17) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8727**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.66818**، تلتها العبارة رقم (09) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8545**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.73076**، تلتها العبارة رقم (05) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة الموازنات التخطيطية" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8182**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.76409**، تلتها العبارة رقم (03) التي تنص على: "تسهر الإدارة العليا للجامعة على ترشيد تسيير مواردها لإحداث التطوير التنظيمي المستدام والمتكامل" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8182**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.77198**، تلتها العبارة رقم (08) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالنتائج" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8182**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.84087**، تلتها العبارة رقم (19) التي تنص على: "تسهر إدارة جامعة المسيلة على متابعة، تقييم واستشراف خطط وبرامج التطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8182**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.88382**، تلتها العبارة رقم (07) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالأهداف" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.7818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.76233**، وأخيرا العبارة رقم (01) التي تنص على: "تدرك الهيئات المسيرة لجامعة المسيلة أهمية الحاجة للتطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.7818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.62872**.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

طرحت الدراسة الحالية ثلاث (03) فرضيات رئيسة، صاغها الباحث من واقع المتغيرات

الأساسية في هذه الدراسة على ضوء المعطيات الميدانية والنظرية التي تم التعرض لها في الفصول السابقة، وتبحث هذه الفرضيات بالتحليل والدراسة عن الإجابات لمجموع الأسئلة التي أثارها الباحث، وتحديدًا الأسئلة المتعلقة بالشق الميداني، والتي تمت صياغتها كما يأتي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة الميدانية

نصت الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة الميدانية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين

ممارسة الإدارة العليا لجامعة المسيلة للقيم التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم". وبعد المعالجة الإحصائية، تم التوصل إلى النتيجة الآتية: عدم وجود لعلاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة العليا لجامعة المسيلة للقيم التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم، لأن القيمة

الاحتمالية عند دلالة إحصائية $\alpha > 0.05$ ؛ ما يعني عدم قبول هذه الفرضية الموجهة، وهذا ما يفسر تصورات المبحوثين المنخفضة بخصوص الفقرات (04، 12، 19، 02، 18، 12، 14، 10، 11، 03، 07، 08، 09) التي نصت على التوالي: العبارة رقم (04) التي

تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة برامج وخطط من أجل تلبية حاجيات المرتفقين/الزبائن"

بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.4364، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.53623، تلتها العبارة رقم (12) التي تنص على: "تنتهج إدارة الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي يقدر

بـ: 2.4182، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.97546، تلتها العبارة رقم (02) التي تنص

على: توجه إدارة جامعة المسيلة السياسة التعليمية لتتناسب مخرجاتها مع متطلبات السوق"

بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.3273، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.84007، تلتها العبارة رقم

(02) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة مقارنة الإدارة بالقيم" بمتوسط حسابي يقدر بـ:

2.3818 ، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.70687، تلتها العبارة رقم (18) التي تنص على:

"تشجع الجامعة على الإبداع والإختراع" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.3818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.70687**، تلتها العبارة رقم (12) التي تنص على: "تنتهج إدارة الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.3273**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.84007**، تلتها العبارة رقم (14) التي تنص على: "تعمل إدارة الجامعة على تمكين مختلف الفاعلين في الجامعة" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.3273**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.84007**، تلتها العبارة رقم (10) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة أنماطا تنظيمية مرنة، رشيقة، متعلمة وحيوية تستوعب المتغيرات المحتملة" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **23091**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.95980**، تلتها العبارة رقم (11) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة العلاقات التعاقدية وشبه التعاقدية" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.2000**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.86923**، تلتها العبارة رقم (03) التي تنص على: "تعمل إدارة الجامعة على ترتيب الأولويات في ظل متطلبات المنافسة" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.1818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.66919**، تلتها العبارة رقم (07) التي تنص على: "تتبنى تعمل إدارة الجامعة على بناء قدرات العاملين" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.1818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.66919**، تلتها العبارة رقم (08) التي تنص على: "تعمل إدارة الجامعة على بناء قدرات العاملين" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **2.1455**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.59061**، وأخيرا، العبارة رقم (09) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة هيكلًا تنظيميًا مفلطحًا وشبكيًا" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.9818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **1.9818**.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة الميدانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة الميدانية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين المناهج التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي، حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم". وبعد المعالجة الإحصائية، تم التوصل إلى النتيجة الآتية: لا توجد علاقة ارتباطية بين المناهج التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي،

حسب آراء الباحثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابه، لأن القيمة الاحتمالية عند دلالة إحصائية $> \alpha = 0.05$ ؛ ما يعني عدم قبول هذه الفرضية البديلة. وهذا ما يفسر تصورات الباحثين المنخفضة بخصوص الفقرات وذلك حسب تسلسل ترتيب أهميتها من (16، 11، 06، 10، 15، 18، 12، 14، 04، 13، 02، 17، 09، 05، 03، 08، 19، 07، 01)، وجاءت العبارة رقم (16) التي تنص على: "تشجع إدارة الجامعة على اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية" في المرتبة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.2364، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.98062، تلتها العبارة رقم (11) التي تنص على: "تحرص إدارة الجامعة على زيادة فاعلية الجماعات وفرق العمل على الاندماج والمشاركة في صناعة القرارات للحد من مقاومة التطوير"، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.1091، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.99392، تلتها العبارة رقم (06) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة مقارنة الإدارة بالقيم" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0727، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.74173، تلتها العبارة رقم (10) التي تنص على: "تتبع إدارة الجامعة نظاما فعالا للحوافز" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0545، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.84805، تلتها العبارة رقم (15) التي تنص على: "تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0182، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.97165، تلتها العبارة رقم (18) التي تنص على: "تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير نظم عملها (اللوائح)" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0182، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.75745، تلتها العبارة رقم (12) التي تنص على: "تسهر إدارة الجامعة على توفير الوسائل البيداغوجية المتطورة وخلق بيئة مواتية للإبداع التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.0000، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.86066، تلتها العبارة رقم (14) التي تنص على: "تستجيب إدارة الجامعة بسرعة لمتطلبات الزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1.9636، وبانحراف معياري يقدر بـ: 0.79264، تلتها العبارة رقم (04) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على التخطيط الإستراتيجي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1.9091، وبانحراف معياري

يقدر بـ: **0.84487**، تلتها العبارة رقم (13) التي تنص على: "تتبنى الإدارة العليا للجامعة إستراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.9091**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.75210**، تلتها العبارة رقم (02) التي تنص على: "تمتلك إدارة جامعة المسيلة رؤية عصرية ومتكاملة للتطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8909**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.68510**، تلتها العبارة رقم (17) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8727**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.66818**، تلتها العبارة رقم (09) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8545**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.73076**، تلتها العبارة رقم (05) التي تنص على: "تتبنى إدارة الجامعة الموازنات التخطيطية" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8182**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.76409**، تلتها العبارة رقم (03) التي تنص على: "تسهر الإدارة العليا للجامعة على ترشيد تسيير مواردها لإحداث التطوير التنظيمي المستدام والمتكامل" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8182**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.77198**، تلتها العبارة رقم (08) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالنتائج" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8182**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.84087**، تلتها العبارة رقم (19) التي تنص على: "تسهر إدارة جامعة المسيلة على متابعة، تقييم واستشراف خطط وبرامج التطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.8182**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.88382**، تلتها العبارة رقم (07) التي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالأهداف" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.7818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.76233**، وأخيرا العبارة رقم (01) التي تنص على: "تدرك الهيئات المسيرة لجامعة المسيلة أهمية الحاجة للتطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي يقدر بـ: **1.7818**، وبانحراف معياري يقدر بـ: **0.62872**.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة الميدانية

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة الميدانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي، السن، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، دائرة العمل والخبرة في المجال الجامعي". وبعد المعالجة الإحصائية، تم التوصل إلى النتيجة الآتية: لا فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي، السن، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، دائرة العمل والخبرة في المجال الجامعي"، لأن القيمة الاحتمالية عند دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ ، ما يعني عدم قبول هذه الفرضية الصفرية. وعليه، فإن نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بالجانب الميداني، تصبح كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير المركز الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير الدرجة العلمية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير دائرة العمل.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير الخبرة في العمل الجامعي.

خلاصة الفصل الميداني:

قمنا في هذا الفصل بدراسة العلاقة بين مقارنة التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي على مستوى جامعة محمد بوضياف-المسيلة، حيث وزعت استمارة الاستقصاء على عينة مختارة من إطارات الإدارة العليا، موزعة على رئاسة الجامعة، عمادات الكليات، رئاسات الأقسام.

حاولنا في هذا الفصل، إبراز أهم الحثيات التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة، كما تم تحديد أدوات الدراسة المستخدمة في موضوع البحث، لتتم الإجابة عن مختلف التساؤلات وفرضيات الدراسة المستمدة من الإشكالية.

وتوصلنا من خلالها إلى **عدم قبول الفرضيات الخاصة بالشق الميداني**، على حسب ترتيبها في الاستبيان:

الفرضيات الرئيسة للدراسة الميدانية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة العليا لجامعة المسيلة للقيم التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بين المناهج التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي، حسب آراء المبحوثين.
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغيرات النوع الإجتماعي، السن، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، دائرة العمل والخبرة في المجال الجامعي.

- الفرضيات الفرعية المتعلقة بالجانب الميداني:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير النوع الإجتماعي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير السن.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير المركز الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير الدرجة العلمية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير دائرة العمل.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير الخبرة في العمل الجامعي.

وقد خلصنا إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين مقارنة التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي في جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

الخاتمة

إن اعتماد مقارنة التسيير العمومي الجديد -التي تمثل مجموعة من الإصلاحات الإمبريقية التي تمس الأطر القيمية، التنظيمية والبشرية للمنظمات العامة- كآلية للتطوير التنظيمي، من شأنها أن ترفع من القدرات التسييرية للمنظمات العامة، وتزيد من كفاءة أدائها التنظيمي وفعاليته، وقد تمايزت الإجابة على الإشكال المطروح عن مدى ارتباط متغيري التسيير العمومي والتطوير التنظيمي إلى مستويين:

أولاً/ مستوى التنظير: من خلال الدراسة المفاهيمية لمتغيري الدراسة، نجد أن هناك علاقة بين مقارنة التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي.

ثانياً/ مستوى الممارسة: الممارسة الميدانية تنفي وجود العلاقة الارتباطية بين علاقة بين مقارنة التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي.

وسيتم التطرق إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية:

1. الدراسة النظرية:

1.1. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة بين تطبيق مقارنة المناجمنت العمومي الجديد في الجامعة والتطوير التنظيمي.

وقفنا من خلال الدراسة المفاهيمية لمتغيري الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي في المنظمات العامة (ومنها المؤسسة الجامعية)، فاستناداً إلى مدخل تحليل النظم، تشكل المنظمة نظاماً مفتوحاً على بيئتها الداخلية والخارجية، وهي في تفاعل مستمر معها، إلا أن كفاءتها وقدرتها على مواجهة التحديات التي تفرضها ديناميكيتها المستمرة (انفجار الإبداع التكنولوجي، عولمة الأسواق والمنافسة، التغيرات الديموغرافية، تخفيف القواعد والإجراءات، نظم سياسية جديدة...) تتطلب إخضاعها لنشاط تطويري تربوي (يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع الاتجاهات الثورية والتحديات السريعة)، وقائي من ظاهرة القصور الذاتي (Inertia)، صحي (صيانة دورة حياة المنظمة وتنشيط حلقات العافية التنظيمية (Organizational Willness): التكيف، البقاء والنمو؛ واستباقي (يعتمد على مبدأ بناء الرؤية Vision من أجل صناعة المستقبل)، ويمس مجاله العناصر الأساسية للمنظمة المورد البشري (Human Resource)، الهيكل التنظيمي Organizational Structure، العملية Process، نظم العمل (Systems of work)، ما من

شأنه أن يزيد من كفاءة الأداء التنظيمي وفعالته وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، وتشتمل هذه المقاربة على مجموعة من المناهج والتقنيات التسييرية (إعادة الهيكلة، إعادة الهندسة، TQM، الهدم الخلاق، تنمية الموارد البشرية،...) التي تتشابه صورة علاقتها بالتطوير التنظيمي، وهي علاقة النشاط بعناصره أو أدواته وتقنياته، ولكل منها مهمات جزئية محددة، ولا يمكن أن تكون أيٌّ واحدٍ منها ممثلاً لحقل التطوير التنظيمي؛ على خلاف التسيير العمومي الجديد الذي يمثل حسب وصف (Joost Monks) **علبة أدوات !**

2.1. الفرضية الفرعية الأولى: مبادئ التسيير العمومي الجديد توفر مقاربة عقلانية يمكن تبنيتها في أي بيئة لإحداث التطوير.

ترافق الحديث عن كفاءة الأداء التنظيمي وفعالته في المنظمات العامة وتميزه، مع صعود المناجمت العمومي الجديد في بيئته الأصلية (الدول الأنجلوساكسونية)، ثم رواجه على المستوى العالمي كمقاربة نموذجية جديدة في تسيير المنظمات العامة -العقلانية التسييرية- (التحول في النموذج الإرشادي للدراسات في مجال الإدارة العامة من نموذج بيروقراطي كلاسيكي إلى نموذج إرشادي ما بعد بيروقراطي).

3.1. الفرضية الفرعية الثانية: كلما ساد المنطق التسييري في المؤسسة الجامعية كلما اتسمت مخرجاتها بالجودة والنوعية.

لقد كشفت الدراسات أن تعثر مسيرة التعليم الجامعي، إنما تعزى إلى تخلف الأنظمة الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم العالي، والتي تميزها البيروقراطية الإدارية، المركزية الحادة، التفرد في صياغة القرار من قبل الإدارات العليا، وغياب مبدأ المشاركة والمساءلة على الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة تطوير جهاز إداري يجيد تدبير المدخلات من أجل تحقيق المخرجات المنشودة (الكفاءة) ويمتاز بالقدرة على فهم وتلبية حاجيات المرتفقين (الفعالية)، والذي برز من خلال عدة توجهات كان التسيير العمومي الجديد أبرزها (إعادة اختراع الجامعة).

2. الدراسة الميدانية:

لقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تضمنتها الإجراءات التطبيقية، بدءاً بالدراسة الاستطلاعية، تلا ذلك عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج والمقاربات التي استندنا عليها من أجل الإجابة على

مختلف التساؤلات التي تمت طرحها، وكذا محاولة إثبات أو نفي فرضياتها المنبثقة من مضمون إشكالية موضوع البحث.

والهدف من خلال ذلك، هو محاولة إيجاد العلاقة بين المتغير التابع "التطوير التنظيمي" والمتغير المستقل "التسيير العمومي الجديد"؛ على مستوى جامعة محمد بوضياف-المسيلة، ومدى تطبيق هذه العلاقة على مستوى الإدارة العليا بجامعة محمد بوضياف-المسيلة، لذلك اقترنت دراستنا بالأدوات الإحصائية، والمتمثلة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS version 21.0)، وهذا بغية تفسير العلاقات القائمة بين المفردات المبحوثة والعوامل المتحكمة فيها.

1.2. نتائج الفرضيات الميدانية:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى عدم قبول الفرضيات الخاصة بالشق الميداني، على حسب ترتيبها في الاستبيان:

- عدم قبول الفرضية الرئيسية الأولى: حيث لا وجود لعلاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة العليا لجامعة المسيلة للقيم التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين من رئيس الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم (لأن القيمة الاحتمالية عند دلالة إحصائية $> \alpha = 0.05$ ؛ ما يعني عدم قبول هذه الفرضية الموجهة).

- عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية: حيث لا وجود لعلاقة ارتباطية بين المناهج التسييرية الجديدة والتطوير التنظيمي، حسب آراء المبحوثين (لأن القيمة الاحتمالية في الجدول عند دلالة إحصائية $> \alpha = 0.05$ ؛ ما يعني عدم قبول هذه الفرضية البديلة).

- عدم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (فرضية صفرية): حيث لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي، السن، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، دائرة العمل والخبرة في المجال الجامعي (لأن القيمة الاحتمالية عند دلالة إحصائية $< \alpha = 0.05$ ، أي أن العلاقة غير دالة إحصائياً). وعليه، فإن نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بالجانب الميداني، تصبح كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير المركز الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير الدرجة العلمية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير دائرة العمل.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول مقارنة المناجمنت العمومي الجديد كآلية للتطوير التنظيمي، تبعا لمتغير الخبرة في العمل الجامعي.

الاستنتاجات:

- إن تأكيد وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة على مستوى التنظير تعود إلى الأهمية العلمية لهذين الموضوعين، والذين شغلا حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين والمهتمين، وأن عدم النزول بهذه العلاقة إلى مستوى الممارسة العملية على مستوى الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة، قد يجد تفسيراً له، فيما يأتي:
- ضعف الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد؛
 - غياب الرؤية العصرية والمتكاملة للتطوير التنظيمي؛
 - ضعف الدور الرسالي والقيادي للجامعة في المجتمع؛
 - غياب الاستقلالية في التسيير؛
 - هيمنة العقلانية القانونية؛
 - الصلابة التنظيمية وصعوبة الاتصال التنظيمي؛
 - عدم تثمين المورد البشري...الخ.

الاقتراحات:

- إحداث تغيير جوهري في رسالة وأهداف الجامعة؛
- التأكيد على أهمية التطوير التنظيمي؛
- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير التنظيمي وبيئة مواتية للإبداع التنظيمي؛
- تعزيز القيم التسييرية الجديدة (الاستقلالية، الكفاءة، الفعالية، المنافسة، محاسبة المسؤولية، المشاركة، التمكين، اللامركزية، الدفع مقابل الأداء،...)
- الاستفادة من المناهج التسييرية الجديدة (إعادة الهيكلة. إعادة الهندسة، TQA، مقرب الزبون، التسيير بالنتائج،... الخ).

قائمة الملاحق

• ملحق رقم (01): الاستبيان



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلي

إستبانه خاصة بالإدارة العليا

لجامعة محمد بوضياف-المسيلة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: "التسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي:
دراسة حالة جامعة-المسيلة 2004-2018" كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر
في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانه بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة X
في المربع الذي ترونه مناسباً، علماً أنّ إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أنّ
المعلومات التي ستدلون بها ستكون بسرّية كاملة، وتستخدم ضمن أغراض علمية.
شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

فوزية شرقي

إعداد الطالب:

عادل مبرك

السنة الجامعية: 2018-2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1) النوع الإجتماعي (الجنس): ذكر [] ، أنثى []
- 2) السن: ≥ 30 سنوات [] ، [30، 35[سنة [] ، [35، 40[سنة [] ، [40، 45[سنة [] ، [45، 50[سنة [] ، [50، 55[سنة [] ، < 55 سنة [] .
- 3) المركز الوظيفي الحالي: رئيس الجامعة [] ، نائب رئيس الجامعة [] ، عميد الكلية [] ، نائب عميد الكلية [] ، رئيس القسم [] ، نائب رئيس القسم []
- 4) الدرجة العلمية: بروفييسور [] ، دكتور [] ، ماجستير []
- 5) دائرة العمل: رئاسة الجامعة [] ، كلية الحقوق و العلوم السياسية [] ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية [] ، كلية الآداب و اللغات [] ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير [] .
- 6) الخبرة في العمل الجامعي: ≥ 05 سنوات [] ، [05، 10[سنوات [] ، [10، 15[سنوات [] ، [15، 20[سنة [] ، [20، 25[سنة [] ، < 25 سنة [] .

المحور الثاني: مقارنة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
01	تتمتع المؤسسة الجامعية محمد بوضياف بالمسيلة بالاستقلالية في التسيير.				
02	توجه إدارة جامعة المسيلة السياسة التعليمية لتتناسب مخرجاتها مع متطلبات السوق.				
03	تعمل إدارة الجامعة على ترتيب الأولويات في ظل متطلبات المنافسة.				
04	تتبنى إدارة الجامعة برامج وخطط من أجل تلبية حاجيات المرتفقين/الزبائن.				
05	تحاول إدارة الجامعة تحقيق الفعالية والكفاية.				
06	تتبنى إدارة الجامعة برامج وخطط من أجل تجويد نوعية الخدمة.				
07	تعتمد إدارة الجامعة الشفافية في اتخاذ القرارات.				
08	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ محاسبة المسؤولية.				
09	تعتمد إدارة الجامعة هيكل تنظيميا مفلطحا وشبكيا.				
10	تعتمد إدارة الجامعة أنماطا تنظيمية مرنة، رشيقة، متعلمة و حيوية تستوعب المتغيرات المحتملة.				
11	تتبنى إدارة الجامعة العلاقات التعاقدية وشبه التعاقدية.				
12	تنتهج إدارة الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرار.				
13	تضمن إدارة الجامعة مشاركة مختلف الفاعلين في عملية اتخاذ القرار.				
14	تعمل إدارة الجامعة على تمكين جميع المستويات الإدارية في عملية				

				صناعة القرار .
				15 تعمل إدارة الجامعة على بناء قدرات العاملين.
				16 تشجع الجامعة على الإبداع و الإختراع.
				17 تُقيّم إدارة الجامعة أداء موظفيها من خلال قياس مؤشر رضا الزبون (الطّالب).
المحور الثالث: المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في الجامعة				
				01 تدرك الهيئات المسيرة لجامعة المسيلة أهمية الحاجة للتطوير التنظيمي.
				02 تمتلك إدارة جامعة المسيلة رؤية عصرية ومتكاملة للتطوير التنظيمي.
				03 تسهر الإدارة العليا للجامعة على ترشيد تسيير مواردها لإحداث التطوير التنظيمي المستدام والمنكامل.
				04 تعتمد إدارة الجامعة على التخطيط الإستراتيجي.
				05 تتبنى إدارة الجامعة الموازنات التخطيطية.
				06 تتبنى إدارة الجامعة مقارنة الإدارة بالقيم.
				07 تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالأهداف.
				08 تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالنتائج.
				09 تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية.
				10 تتبع إدارة الجامعة نظاما فعالا للحوافز .
				11 تحرص إدارة الجامعة على زيادة فاعلية الجماعات وفرق العمل على الاندماج والمشاركة في صناعة القرارات للحد من مقاومة التطوير .
				12 تسهر إدارة الجامعة على توفير الوسائل البيداغوجية المتطورة وخلق بيئة مواتية للإبداع التنظيمي.

				تتبنى الإدارة العليا للجامعة إستراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي.	13
				تستجيب إدارة الجامعة بسرعة لمتطلبات الزبائن.	14
				تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي.	15
				تشجع إدارة الجامعة على اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية.	16
				تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها.	17
				تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير نظم عملها (اللوائح).	18
				تسهر إدارة جامعة المسيلة على متابعة، تقييم واستشراف خطط وبرامج التطوير التنظيمي.	19

• تابع للملحق رقم (01): محكمو إستبانة الدراسة

الجامعة	التخصص	الاسم	ترتيب
المسيلة	علم التنظيم السياسي والإداري	د/ فوزية شرقي	01

• ملحق رقم (02): المقابلة

نص المقابلة التي تمت مع إطارات من الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف المسيلة (عمادات الكليات) "

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



تخصص: إدارة محلية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

أنا اليوم سأقوم بإجراء مقابلة مع السيد(ة) :

..... وذلك لإتمام متطلبات البحث الميداني

الموسوم بـ: "التسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي: دراسة حالة
جامعة محمد بوضياف-المسيلة (2004-2019).

يوم : الساعة:

تحت إشراف الدكتورة:

* فوزية شرقي

إعداد الباحث:

* عادل مبرك

الأسئلة:

1. كلية: ؟؟
2. هل تتمتع الكلية بالاستقلالية في التسيير؟
3. هل تدرك إدارة الكلية أهمية الحاجة للتطوير التنظيمي؟
4. هل تمتلك إدارة الكلية رؤية عصرية ومكاملة للتطوير التنظيمي؟
5. تسهر إدارة جامعة المسيلة على متابعة، تقييم واستشراف خطط وبرامج التطوير التنظيمي؟
6. هل يمارس أفراد إدارة الكلية القيم (الكفاءة، الفعالية، المنافسة، اللامركزية، التمكين، المشاركة، محاسبة المسؤولية، الدفع مقابل الأداء...)?
7. هل تطبق إدارة الكلية المناهج التسييرية الجديدة (إعادة الهيكلة، إعادة الهندسة، TQM، التسيير بالنتائج، التسيير بالأهداف، مقترب الزبون، تنمية الموارد البشرية، بناء قدرات العاملين، العلاقات التعاقدية وشبه التعاقدية...) وفق رؤية متكاملة وشاملة للتطوير التنظيمي؟
8. هل توجد خطط لتنمية التعاملات الخارجية من أجل الارتقاء بكفاءة الأداء التنظيمي وفعاليتيه؟
9. كيف يتم إسقاط مبادئ التسيير العمومي الجديد على التنظيم الداخلي للكلية؟
10. هل يملك معظم الموظفين المهارات والقدرات الفنية التي تمكنه من التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة وتحسين الأداء؟
11. هل يؤثر المركز الوظيفي الحالي في تجسيد التسيير العمومي الجديد كآلية التطوير التنظيمي؟

• ملحق رقم (03): ثبات وصدق الاستبيان

[Ensemble_de_données1] C:\Users\MAISON XP\Desktop\Dr. Fouzia Chergui Projets

Master\Adel\MasterDossier\قاعدة البيانات للطالب عادل.sav

1. صدق وثبات الاستبيان ككل:

Récapitulatif de traitement des observations

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	36

	N	%
Valide	55	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	55	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

2. صدق الاستبيان "المحور الثاني": مقارنة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,642	,713	17

1. صدق الاستبيان "المحور الثالث": المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في الجامعة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	19

• ملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محاور الاستبيان

1. محور البيانات الشخصية:

Statistiques

		النوع الاجتماعي	السن	المركز الوظيفي الحالي	الدرجة العلمية	دائرة العمل	الخبرة المهنية بالجامعة
N	Valide	55	55	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,0364	4,5091	5,0000	1,9455	3,2545	3,6727
Ecart-type		,18892	1,01603	1,31937	,29927	1,22048	,90379
Somme		57,00	248,00	275,00	107,00	179,00	202,00
Centiles	25	1,0000	4,0000	4,0000	2,0000	2,0000	3,0000
	50	1,0000	5,0000	6,0000	2,0000	3,0000	4,0000
	75	1,0000	5,0000	6,0000	2,0000	4,0000	4,0000

2. المحور الثاني: مقارنة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة

Moyenne	Ecart-type	Nombre d'éléments
40,1091	5,35645	17

3. المحور الثالث: المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في الجامعة

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
تدرك الهيئات المسيرة لجامعة المسيلة أهمية الحاجة للتطوير التنظيمي.	1,7091	,62872	55
تمتلك إدارة جامعة المسيلة رؤية عصرية ومتكاملة للتطوير التنظيمي.	1,8909	,68510	55
تسهر الإدارة العليا للجامعة على ترشيد تسيير مواردها لإحداث التطوير التنظيمي المستدام والمتكامل.	1,8182	,77198	55
تعتمد إدارة الجامعة على التخطيط الإستراتيجي.	1,9091	,84487	55
تتبنى إدارة الجامعة الموازنات التخطيطية.	1,8364	,76409	55
تتبنى إدارة الجامعة مقارنة الإدارة بالقيم.	2,0727	,74173	55
تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالأهداف.	1,7818	,76233	55

تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب التسيير بالنتائج.	1,8182	,84087	55
تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية.	1,8545	,73076	55
تتبع إدارة الجامعة نظاما فعالا للحوافز.	2,0545	,84805	55
تحرص إدارة الجامعة على زيادة فاعلية الجماعات وفرق العمل على الاندماج والمشاركة في صناعة القرارات للحد من مقاومة التطوير.	2,1091	,99392	55
تسهل إدارة الجامعة على توفير الوسائل الابداعية المبتكرة وخلق بيئة مواتية للإبداع التنظيمي.	2,0000	,86066	55
تتبنى الإدارة العليا للجامعة إستراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي.	1,9091	,75210	55
تستجيب إدارة الجامعة بسرعة لمتطلبات الزبائن.	1,9636	,79264	55
تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمدخل للتطوير التنظيمي.	2,0182	,97165	55
تشجع إدارة الجامعة على اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية.	2,2364	,98062	55
تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها.	1,8727	,66818	55
تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير نظم عملها (اللوائح).	2,0182	,75745	55
تسهل إدارة جامعة المسيلة على متابعة، تقييم واستشراف خطط وبرامج التطوير التنظيمي.	1,8182	,88382	55

• ملحق رقم (05): معامل الارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان

Corrélations

	الإدارة ممارسات مقارنة	الجديدة التسييرية المناهج التنظيمي للتطوير كآلية الجامعة في
الإدارة ممارسات مقارنة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,176 55
التطوير كآلية الجديدة التسييرية المناهج الجامعة في التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,176 55

• ملحق رقم (06): معامل الارتباط سبيرمان لعبارات محاور الاستبيان

Corrélations

		ممارسات مقارنة الإدارة	التسييرية المناهج للتطوير كآلية الجديدة الجامعة في التنظيمي
	Coefficient de corrélation	1,000	,025
	Sig. (unilatérale)	.	,399
	N	55	55
Tau-B de Kendall	Coefficient de corrélation	,025	1,000
	Sig. (unilatérale)	,399	.
	N	55	55
	Coefficient de corrélation	1,000	,054
	Sig. (unilatérale)	.	,349
	N	55	55
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,054	1,000
	Sig. (unilatérale)	,349	.
	N	55	55

• ملحق رقم (07): ملحق رقم (07): تحليل التباين الأحادي (ANOVA ONE WAY)

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Entre les personnes	91,138	54	1,688		
Entre éléments	32,237	16	2,015	3,336	,000
Intra-population					
Résidu	521,880	864	,604		
Total	554,118	880	,630		
Total	645,256	934	,691		

Moyenne générale = 2,3594

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

01	إبراهيم، مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
02	البرعي، وفاء محمد، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002.
03	الجندي، عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط-3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
04	الخطيب، أحمد، أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الإدارية، مصر: دار النشر للجامعات، 2010.
05	الرفاعي، أحمد حسين، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، عمان: دار وائل، 1999.
06	الصيرفي، محمد، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
07	الصيرفي، محمد، هندرة الموارد البشرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2006.
08	العطيات، محمد، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار الحامد، 2006.
09	الغالي، طاهر و صالح، أحمد ، التطوير التنظيمي-مدخل تحليلي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
10	النبهان، موسى، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، عمان: دار الشروق للنشر، 2004.
11	الكبيسي، عامر خضير، الفكر التنظيمي بين الحداثة وما بعد الحداثة، الرياض: دار جامعة نايف للنشر، 2017.
12	المجنوب، طارق، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
13	الطجم، عبد الله بن عبد الغني، "التطوير التنظيمي: المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات"، ط-05، جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع، 2009.
14	أنجرس، موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ط-2، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، 2004.
15	أوزبورن، ديفيد و غايبلر، تيد ، تر: محمد توفيق البجيرمي، إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام من مبنى المدرسة إلى مقر الولاية من قاعة البلدية إلى البناتاغون، السعودية: العبيكان، بدون ذكر سنة النشر.
16	بوحوش، عمار و ذنبيات، محمد محمود ، مناهج البحث العلمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

	1997.
17	توفيق، عبد الرحمن و توفيق، سيد و توفيق، طارق سيد ، الإدارة: الأصول والجذور، بدون ذكر مكان النشر، دار النشر، وسنة النشر.
18	حاروش، نور الدين و حاروش، رقيقة ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمّان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
19	رشيد، زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط-4، الجزائر: زاعياش للطباعة والنشر، 2012.
20	عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط.2، عمان: دار وائل للنشر، 1999.
21	يوسفي، علاء الدين ، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2019.
الرسائل والمذكرات	
22	أبو ورد، فاتن عدنان، دور فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
23	بن سعيد، مراد، العقلانية التسييرية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة، 2003-2004.
24	بن عيسى، ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.
25	بن غنيم، محمد السعيد، أثر سياسات الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر 1965-2012، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2014-2015.
26	بن نعمان، محمد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية: ولاية بومرداس نموذجا، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة بومرداس، 2018.
27	بوريب، طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
28	حيواني، خالد ، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري: دراسة على ضوء التجارب الرائدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015.
29	شرقي، فوزية، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية: دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2016-2017م.
30	عقابة، عبد العزيز، تسيير السياسة العمرانية في الجزائر-مدينة باتنة نموذجا-، رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة، 2009-2010.

31	عطار، نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام -التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه-، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تلمسان، 2015.
32	مقيش، نزيهة ، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
المجلات والملتقيات	
33	الجوزي، ذهبية، "إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي: مدخل لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة"، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد (07)، سبتمبر 2012، جامعة خميس مليانة.
34	الحارثي سعاد فهد، "المنظمة التعليمية بين التقليدية والافتراضية"، ورقة قدمت في الملتقى الثاني للجمعية السعودية للإدارة، السعودية، 2004.
35	العبيدي، فائق، "أثر القدرات المعرفية للقيادة الأكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي: حالة دراسية في جامعة تكريت"، مجلة جمعة التنمية البشرية 2، جامعة تكريت، جوان 2016.
36	بن عيسى، ليلي، "التسيير العمومي الجديد: المقاربات النظرية والتجارب الواقعية"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية 16، جامعة حمة لخضر الوادي، جوان 2007.
37	بن عيشي، بشير و بن عبيد، عبد الباسط، "التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة، العدد (37)، جامعة أحمد دراية أدرار، 2016.
38	بوحنية، قوي، "السياسة التعليمية الجامعية: دراسة قانونية سياسية"، دفاثر السياسة والقانون، العدد (02)، جوان 2009، جامعة قاصدي مرباح.
39	تيشات، سلوى، "المناجمت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية -دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية-"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
40	زرولة، رفيق، "دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة"، ورقة قدمت في الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.
41	سعال، سمية، "صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد (10)، جامعة عمار ثليجاني، الأغواط، 2017.
42	فرج، فتحي و المبروك، مفتاح، "التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي: رؤية نظرية للمداخل المعاصرة"، المجلة الليبية العالمية 7، جامعة بنغازي، ماي 2016م.

43	محجوب، بسمان فيصل، "إعادة اختراع الجامعة-مدخل استشرافي"، ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الأول حول "استشراف مستقبل التعليم"، القاهرة، 2005.
45	محجوب، بسمان فيصل، "إعادة اختراع الجامعة" ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول "إستراتيجية التطوير في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
46	منصور، أميرة، "رؤية منهجية في تعليم اللغة العربية"، مجلة الأثر 27، ديسمبر 2016، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر.
47	طارق، عشور، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتطوير وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (01)، 2011-2012.
48	هلالى حسين مصطفى، "من أجل إستراتيجية وطنية للحكومة، من منظور إدارة الدولة والمجتمع والقطاع العام والحكم الرشيد، ورقة بحث قدمت في ندوة حول "الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمات العامة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
المحاضرات	
49	بن سعيد، مراد، "محاضرات في الإدارة العامة والتسيير العمومي الجديد"، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة1، 2015-2016.
القوانين	
50	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 99-05، المؤرخ في 04 أبريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 24، الصادر بتاريخ: 07 أبريل 1999.
المراجع باللغة الأجنبية	
الكتب	
51	Hay , Colin, Michael Lister, The State Theories and Issues , Political Analaysis, New York : Palgrave Macmillan, 2006.
52	Christopher Politt & all, The Oxford handbook of public management , London : Oxford university press, 2005.
الرسائل والمجلات	
53	Aurelio G. Mauri, Simonetta Muccio, The Public Management Reform: from Theory to Practice. The Role of Cultural Factors, International Journal of Advances in Management Science Vol. 1 Iss. 3, November 2012.
مواقع الإنترنت	

54	محمد بني عامر، "التعليم العالي وإعادة اختراع الجامعات"، تم تصفح الموقع يوم: 2019/03/04، على الموقع: << http://www.factjo.com/pages/MemberDetails.aspx?id=4925 >>
55	موقع جامعة محمد بوضياف-المسيلة، "نبذة عن الجامعة"، تم تصفح الموقع يوم: 06 فيفري 2019م: << https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473 >>.

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	عناصر التسيير العمومي الجديد	01
	الفروق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي	02
	درجات مقياس ليكرت	03
	عدد الفقرات وعناوين محاور الاستبيان التي تضمنتها استمارة الاستقصاء	04
	ثبات الاستبيان ككل عن طريق التناسق الداخلي	05
	ثبات الاستبيان "المحور الثاني" عن طريق التناسق الداخلي	06
	ثبات الاستبيان "المحور الثاني" عن طريق التناسق الداخلي	07
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي	08
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	09
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	10
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	11
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير دائرة العمل	12
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل الجامعي	13
	معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	14
	مقاربة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة	15
	المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في الجامعة	16

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	سياق إصلاحات التسيير العمومي الجديد	01
	علاقة التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي	02
	الاتجاهات الثورية والتحديات المفروضة على المنظمات وانعكاساتها ومتطلبات مواجهتها	03
	الهيكل التنظيمي للإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة	04
	دائرة نسبية تمثل متغير المركز الوظيفي الحالي	05
	دائرة نسبية تمثل النوع الاجتماعي	06
	دائرة نسبية تمثل متغير السن	07
	دائرة نسبية تمثل متغير الدرجة العلمية	08
	دائرة نسبية تمثل متغير دائرة العمل	09
	دائرة نسبية تمثل متغير الخبرة في العمل الجامعي	10
	مقاربة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة	11
	المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في الجامعة	12

ملخص

ملخص

تهدف هذه الدراسة للبحث فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي في جامعة محمد بوضياف-المسيلة. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير استبيان من طرف الباحث لتغطية محورين يتعلقان بالتسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي، حيث تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان، تلا ذلك توزيعه على عينة البحث، والتي تم احتساب حجمها وحددت بـ (55) مستجوبا، موزعين على هياكل الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف - المسيلة، ولإجراء التحليل الإحصائي الضروري لهذه الدراسة، تم الاعتماد على النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وغيرها من التقنيات عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية النسخة (SPSS Version 21.0)، وفيما أثبتت الدراسة النظرية وجود علاقة ارتباطية بين التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي، نفت الدراسة الميدانية هذه العلاقة.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد؛ التطوير التنظيمي؛ جامعة محمد بوضياف المسيلة.

Abstract :

The purpose of present study is to investigate whether there is a significant correlation between the New Public Management (NPM) and Organizational Development (OD) at University Of Mohammed Boudiaf Msila. To achieve this objective, a questionnaire was developed by the researcher to cover two (02) axes related to the New Public Management as an approach to Organizational Development, where the validity and reliability of the questionnaire has been verified ; the nit was ditributed to the sample study, whose size was calculated and determined by 55 respondents ; distributed in the upper management structures of the University of Mohamed Boudiaf M'sila. To conduct this necessary statistical analysis for this study, the percentages, the arithmetical averages, the standard deviations were based on using the Statistical Packages for Social Sciences Program (SPSS Version 21.0). While the theoritical study proved a correlation between the New Public Management and Organizational Development ; the field study denied it.

Key Words : The New Public Management ; The Organizational Development ; University of Mohamed Boudiaf M'sila.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وعرقان
14-1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي
17	المطلب الأول: العلاقة بين مفهومي الإدارة والتسيير
18	المطلب الثاني: تعريف التسيير
19	المطلب الثالث: تعريف التسيير العمومي
20	المطلب الرابع: علاقة التسيير العموم بالمفاهيم المشابهة
23	المبحث الثاني: السياق العام لإصلاحات التسيير العمومي الجديد
23	المطلب الأول: نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد
24	المطلب الثاني: التجربة البريطانية في مجال التسيير العمومي الجديد
25	المطلب الثالث: أزمة دولة الرفاه وتأثير الأفكار النيوليبرالية
28	المبحث الثالث: مفهوم التسيير العمومي الجديد
28	المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد
28	المطلب الثاني: عناصر التسيير العمومي الجديد
32	المطلب الثالث: المنظور المعرفي للتسيير العمومي الجديد للمؤسسة الجامعية
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مفهوم لتطوير التنظيمي
40	المطلب الأول: مدلولات تسمية التطوير التنظيمي
41	المطلب الثاني: تعريف التطوير التنظيمي
44	المطلب الثالث: التطوير والمفاهيم ذات الصلة
45	الفرع الأول: علاقة التطوير التنظيمي بالتغير والتغيير التنظيميين
47	الفرع الثاني: علاقة التطوير التنظيمي بالتطوير الإبداعي، الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة،

	إعادة الهندرة والهدم الخلاق
49	المبحث الثاني: المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي
49	المطلب الأول: أهمية التطوير التنظيمي
51	المطلب الثاني: أهداف التطوير التنظيمي
54	المطلب الثالث: مبادئ التطوير التنظيمي
55	المطلب الرابع: خصائص التطوير التنظيمي
57	المطلب الخامس: مجالات التطوير التنظيمي
58	المبحث الثالث: محددات التطوير التنظيمي
58	المطلب الأول: مبررات التطوير التنظيمي
59	المطلب الثاني: تحديات التطوير التنظيمي
62	المطلب الثالث: مقومات نجاح التطوير التنظيمي
63	المطلب الرابع: المنظور الفكري للتطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية
63	الفرع الأول: تعريف التطوير التنظيمي في مجال إدارة التعليم الجامعي
64	الفرع الثاني: أهداف التطوير التنظيمي في مجال إدارة التعليم الجامعي
64	الفرع الثالث: أبعاد التطوير التنظيمي في مجال التعليم الجامعي
65	الفرع الرابع: دور الإدارة العليا للجامعة في عملية التطوير التنظيمي
67	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة
69	تمهيد
70	المبحث الأول: بطاقة فنية حول جامعة محمد بوضياف-المسيلة
70	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الجامعية
71	المطلب الثاني: نبذة حول جامعة محمد بوضياف-المسيلة
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف-المسيلة
73	المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة
73	المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية
73	الفرع الأول: الدراسة الاستطلاعية للدراسة
74	الفرع الثاني: منهجية أدوات الدراسة
80	الفرع الثالث: التحليل الإحصائي
91	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

92	المطلب الثالث: توزيع إجابات المبحوثين حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
92	الفرع الأول: توزيع إجابات المبحوثين حول مقارنة ممارسات الإدارة العليا للجامعة للقيم التسييرية الجديدة
97	الفرع الثاني: توزيع إجابات المبحوثين حول المناهج التسييرية الجديدة كآلية للتطوير التنظيمي في الجامعة
102	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
102	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى ودراستها
103	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية ودراستها
106	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة ودراستها
107	خلاصة الفصل الميداني
110	الخاتمة
	قائمة الملاحق
112	ملحق رقم (01): الاستبيان
117	ملحق رقم (02): المقابلة
119	ملحق رقم (03): ثبات وصدق الاستبيان
120	ملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محاور الاستبيان
121	ملحق رقم (05): معامل الارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان
122	ملحق رقم (06): معامل الارتباط سبيرمان لعبارات محاور الاستبيان
122	ملحق رقم (07): تحليل التباين الأحادي (ANOVA ONE WAY)
124	قائمة المراجع
130	فهرس الجداول
132	فهرس الأشكال
134	ملخص
136	فهرس المحتويات