

الممارسات البيداغوجية والإدارية في الجامعة الجزائرية في ظل التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمارثليجي بالأغواط

Pedagogical administrative practices at the Algerian University during organizational change: Field study at the faculty of social sciences Amar Telidji university, Laghouat

Les pratiques pédagogiques et administratives dans l'université algérienne: enquête auprès d'un échantillon de professeurs de la faculté des sciences sociales de l'université de Laghouat

طاهرين دهقان

جامعة أبو القاسم سعدالله، جامعة الجزائر2

البروفيسور العربي حران

جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر

تاريخ الإرسال: 2020-12-16 - تاريخ القبول: 2021-05-30 - تاريخ النشر: 2023-02-27

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات البيداغوجية والإدارية داخل الجامعة في ظل عملية التغيير التنظيمي فتمت الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمارثليجي بالأغواط على عينة من الأساتذة الجامعيين تمثلت في 67 مفردة بتطبيق الاستبيان الإلكتروني. وقد توصلت الدراسة إلى أن التغييرات التنظيمية أثرت على الأستاذ الجامعي وأحدثت اختلالات وظيفية أدت إلى حدوث الصراعات تنظيمية داخل التنظيم بسبب غياب التخطيط ودراسة تطور التنظيم.

الكلمات الدالة: التغيير التنظيمي؛ الممارسات البيداغوجية؛ الممارسات الإدارية؛ الأستاذ الجامعي.

Abstract

This contribution is a study of pedagogical and administrative practices in the context of the ongoing organizational change within the Algerian university. With the help of a questionnaire administered online, the survey carried out affected a sample of 67 teachers from the Faculty of Social Sciences of the Amar Telidji University of Laghouat. The results obtained show that the organizational changes made at the level of the Algerian university have generated organizational dysfunctions which are at the origin of the development of conflicts in the exercise of pedagogical and administrative prerogatives. This situation is explained by the lack of organizational change planning and understanding of the organization in place.

Keywords: organizational change; teaching practices; administrative practices; university teacher.

Résumé

La présente contribution est une étude des pratiques pédagogiques et administratives dans le contexte du changement organisationnel sein de l'université algérienne. A l'aide d'un questionnaire administré en ligne, l'enquête réalisée a touché un échantillon de 67 enseignants de la Faculté des sciences sociales de l'Université de Laghouat. Les résultats obtenus montrent que les changements organisationnels opérés au niveau de l'université algérienne ont généré des dysfonctionnements organisationnels qui sont à l'origine de développement des conflits sur l'exercice des prérogatives pédagogiques et administratives. Cette situation s'explique par le manque de planification du changement organisationnel et le de l'adhésion à l'organisation mise en place.

Mots-clés: changement organisationnel; pratiques pédagogiques; pratiques administratives; enseignant universitaire.

مقدمة

تواجه المنظمات العديد من التغييرات التي فرضت عليها ادخال تعديلات وأحداث تغييرات تنظيمية بنائية متعددة الجوانب لتحقيق التوازن ويجاد بناء تنظيمي قادر على التكيف مع متطلبات المحيط الخارجي. فقد أصبح التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات لأن التغيير أمر حتمي وضروري للمؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي بالجزائر التي تسعى للتطوير في مجال البحث العلمي، فأصحت موضوع العديد من الإصلاحات والتعديلات الهيكلية والتنظيمية لرفع مستواها وحل المشاكل التي تعاني بصفتها تنظيم اجتماعي معقد تحدث فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية والظواهر الاجتماعية التي تستدعي الدراسة على غرار الممارسات البيداغوجية والادارية التي لها انعكاسات على مردوديتها وعلى تحقيق أهدافها. ومن خلال القيام بهذه الدراسة نهدف إلى إثراء المعرفة العلمية من منظور سوسيولوجي حول هذه الإشكالية والوصول إلى نتائج قد تفيد الهيئات الرسمية في مساعدتهم لاتخاذ القرارات المناسبة لتطوير مؤسسات التعليم العالي وتسييرها بشكل فعال، ومساعدة إدارتها معالجة الاختلالات الوظيفية والتنظيمية التي يحدثها التغيير التنظيمي.



1. عرض نقدي للأدبيات حول التغيير التنظيمي والصراع

1.1 عرض نقدي لاتجاه التغيير التنظيمي

تناولت العديد من الدراسات السابقة التغيير التنظيمي الذي أصبح من أهم القضايا التي تهتم بها المنظمات في ظل الظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية لمواكبة التغييرات والتكيف معها وتحقيق الاستمرارية والاستقرار. وفي هذا الإطار تطرق الباحث عبد القادر عكوشي إلى دراسة التغيير التنظيمي والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (عكوشي، 2013)، وركز على المؤسسات التي تغير تسييرها من القطاع العام إلى القطاع الخاص لمعرفة مدى تأثيرات هذا التغيير على الأداء العمال. فخلص إلى أن معدلات الإنتاج ارتفعت بفعل هذا التغيير وأن فعالية التنظيم قد زادت من خلال إعادة تشكيل تمثلات الفاعلين مما يؤكد أن التغيير التنظيمي قد ساهم في تحقيق التكيف والأهداف والتكامل وضبط التوترات في ظل ديناميكية التفاعلات الاجتماعية الجديدة. وبهذا أكدت نتائج هذه الدراسة اعتمادا على التحليل النسقي أن التغيير التنظيمي مطلبا وظيفيا نسقيا.

الا أننا نلاحظ أن الباحث قد ركز على التغيير في التسيير وأهمل العديد من التغييرات التنظيمية الأخرى كما انه لم يول أهمية لدراسة مقاومة الفاعلين لعملية التغيير خاصة في حالات عدم تطابق هذا التغيير مع أهدافهم وغاياتهم.

أما الباحثة العمري وفاء فقد تطرقت إلى دراسة دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين في المؤسسة الصناعية (العمري، 2004)، من خلال تناول المسببات التي تدفع بالتنظيم للقيام بعملية التغيير التنظيمي بتمكين العاملين في المؤسسة الصناعية. وبينت في نتائج دراستها ضرورة وضع استراتيجيات مدروسة تماشيا مع الإمكانيات المتوفرة للمؤسسات، وهذا ما سمح للمؤسسة المدروسة من زيادة مستوى الأداء بعد عملية التغيير التنظيمي المطبقة بالمؤسسة، مما زاد في تعزيز المصالح وتحسين سير العمل بشكل أفضل وفعال. ومن نتائج الدراسة نذكر الزيادة في مستوى التحكم للأداء بعد عملية التغيير التنظيمي المطبقة مستوى اجراءات التكوين والترقية إلى جانب بضرورة العمل بفرق الجماعات مع ترك هامش من الحرية للفاعلين لاختيار فرق العمل المرغوب في العمل تحقيقا لزيادة أدائها.



لقد ركزت الباحثة على التغييرات التنظيمية في إجراءات التكوين وترقية العاملين ودوره في تحسين أدائهم وتمكينهم داخل التنظيم وأهملت استراتيجيات الفاعلين لتحقيق أهدافهم وتمكينهم داخل التنظيم والاختلالات الوظيفية التي تتميز بها طبيعة المؤسسة الصناعية.

2.1 عرض نقدي لاتجاه الصراع كشكل من اشكال الممارسات

تطرق الباحث عبد الكريم زرمان إلى دراسة الصراع التنظيمي وأسبابه وطرق إدارته في المؤسسة الجزائرية (زرمان، 2018) توصل إلى أن الفاعلين الأكثر خبرة في المؤسسة هم الأكثر ضلوعا في الصراع وخاصة الإداريين الذين يشغلون مناصب حساسة، وأعضاء النقابات كفاعلين استراتيجيين في استغلال الصراع، وبين أن ظروف وشخصية الفاعلين داخل التنظيم يشكلان سببين للصراع الذي يؤثر سلبا على التنظيم ويدعم مراكز القوة والسلطة القائمة ويوسع مجال العلاقات غير رسمية من خلال استغلال المناصب وهامش الحرية لأصحاب النفوذ في ظل غياب إدارة الصراع العلمية وفقا للتخطيط والاستشراف والاعتماد على الإدارة الظرفية للصراع.

ومنه نلاحظ أن الباحث ركز على نتائج الصراع السلبية وأهمل بعض جوانبه الإيجابية في إعادة تشكيل البنى التنظيمية كما أهمل دراسة دور التغييرات التنظيمية في أحداث ديناميكية إعادة تشكيل البنية الوظيفية التي تسمح بالتكيف مع البيئة التنظيمية التنافسية. أما الباحثة رحالي حجيلة فقد تناولت ظاهرة الصراع بين عمال الصناعة ومشرفهم وعلاقتها بالبيئة التنظيمية (رحالي، 2009)، وبينت أن هذا الصراع أحدث العديد من الاختلالات الوظيفية والمشاكلات الاجتماعية مما صعب عملية العمل الجماعي والتعاون خاصة بين المشرفين المباشرين والعمال التنفيذيين. وأرجعت سبب هذا الصراع إلى البيئة التنظيمية، وإلى أسلوب الاشراف المتسلط، وضعف نسق الاتصال التنظيمي، بالإضافة الى غياب الموضوعية في عملية التكوين والترقية فخلصت إلى أن التفاعلات داخل التنظيم أنتجت اضطرابات في البنى التنظيمية مما سبب العديد من الصراعات. ومن الواضح أن الباحثة ركزت على دور البيئة التنظيمية وأهملت أن ديناميكية التنظيمات وتكيفها مع البيئة التنظيمية من الطواهر الحتمية في عملية



الاستمرار والاستقرار وأن كيفية استثمار الصراع في إعادة بلورة تغير مناسب مع خصوصية أي تنظيم.

من خلال استعراض نتائج هذه العينة الدراسات وانطلاقا من مواطن ضعفها، جاءت دراستنا لربط العلاقة بين التغيير التنظيمي وظاهرة الصراع ومدى تأثيرات التغيير التنظيمي على الفاعلين داخل التنظيم مع التركيز على استراتيجيات الفاعلين في تحقيق أهدافهم وتعديلها وفقا للديناميكية التي يحدثها التغيير التنظيمي وكيفية استثمار الصراع التنظيمي في إعادة تشكيل بنى تنظيمية مناسبة.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة

جاء اختيار موضوع تأثير التغيير التنظيمي على الصراع في الجامعة الجزائرية لعدة اعتبارات انطلاقا من ملاحظة منظمة لسلوك بعض الفاعلين الجامعيين (هيئة التدريس) مما دفعنا لدراسة هذه الظاهرة لما تحمله من عمليات متداخلة تؤدي إلى حدوث مشاكل تنظيمية تعرقل الممارسات البيداغوجية للأستاذ الجامعي، وهنا تظهر أهمية اختيارنا دراسة تأثير التغييرات التنظيمية على الممارسات البيداغوجية والإدارية في الجامعة الجزائرية. ولهذا لغرض تم اختيار كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط كمجتمع دراستنا من خلال اختيار عينة بطريقة قصدية المتمثلة في 67 أستاذ جامعي من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط انطلاقا من التساؤل حول كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الممارسات البيداغوجية للأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط؟

1.2 فرضيات الدراسة

-التغييرات المتكررة في المراكز والمسؤوليات تؤثر على ممارسات الأستاذ بيداغوجيا وإداريا داخل الجامعة.

-تعارض الأهداف الخاصة للأستاذ الجامعي مع التغييرات المعمولة يؤدي إلى أحداث صراع كشكل من أشكال الممارسات الإدارية داخل الجامعة.



2.2 منهج وأداة الدراسة

استخدامنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا من أهداف الدراسة باعتباره المنهج الأنسب لموضوعنا واستخدمنا الاستبيان الالكتروني كأداة جمع المعلومات باعتبارها تقنية مباشرة ومناسبة مع خصوصيات العينة المدروسة.

3. عرض وتحليل النتائج

1.3 خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 85.07% | 57 | ذكر |
| 14.93% | 10 | أنثى |
| 100 | 67 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين هم ذكور بنسبة 85.07% في حين نجد نسبة الإناث قدرت بـ 14.93%. نستنتج أن أغلبية الأساتذة في الكلية العلوم الاجتماعية ذكور راجع لطبيعة المجتمع وثقافته بالإضافة إلى عملية التوظيف بالجامعة فنجد نسبة الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم 2: توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية

| النسبة % | التكرار | الفئة العمرية |
|----------|---------|-----------------|
| 43.28% | 29 | من 27-37 |
| 38.80% | 26 | من 38-48 |
| 17.92% | 12 | من 49 سنة فأكثر |
| 100% | 67 | المجموع |

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت قدرت بـ 43.28% من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 27 سنة إلى 37 سنة، في حين نجد نسبة 38.80% من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 38 سنة إلى 48 سنة. نستنتج أن الأغلبية هم فئة الشباب راجع لاحتياجات الكلية لتوظيف الأساتذة دلالة على العدد الكبير للطلبة والعديد من التخصصات المفتوحة، كما شهدت الكلية لإجراءات التقسيم الهيكلي وتوزيع المهام مما



انتجت كلية ثانية بعدما كانت كلية واحدة وهذا ما يستدعي استقطاب العديد من الشباب من خلال التوظيف.

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب التربة العلمية.

| النسبة % | التكرار | الرتبة العلمية |
|----------|---------|------------------|
| 05.97 % | 04 | أستاذ تعليم عالي |
| 55.23 % | 37 | أستاذ محاضر |
| 38.80 % | 26 | أستاذ مساعد |
| النسبة % | التكرار | الرتبة العلمية |
| 100 % | 67 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 55.23% من المبحوثين هم الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر، في حين نجد نسبة 38.80% من أفراد العينة هم الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد، في حين أقل نسبة قدرت بـ 05.97% لذوي رتبة أستاذ التعليم العالي. نستنتج أن عملية التأهيل والترقي في الرتب العلمية العالية لم تحض باهتمام الأساتذة في السابق، فالتغييرات التنظيمية في النظام البيداغوجي وتأثيراته على مستوى الإجراءات التنظيمية للجامعة وأصبح خريجوا نظام لـ م.د يتوظفون بالجامعة مما زاد في تسارع الأساتذة السابقين واهتمامهم بعملية التأهيل

2.3. تأثير التغييرات المتكررة في مراكز المسؤوليات على الممارسات البيداغوجية والإدارية داخل الجامعة

جدول رقم 04: علاقة الرتبة العلمية بتقلد المسؤوليات في إطار التغيير التنظيمي

| المجموع | | الرتبة العلمية | | | | | | تقلد المسؤولية (تغيير المراكز) |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|--------------------------------|
| | | أستاذ مساعد | | أستاذ محاضر | | أستاذ التعليم العالي | | |
| % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | |
| 62.7 % | 42 | 42.3 % | 11 | 73 % | 27 | 100 % | 04 | نعم |
| 37.3 % | 25 | 57.7 % | 15 | 27 % | 10 | 00 % | 00 | لا |
| 100 % | 67 | 100 % | 26 | 100 % | 37 | 100 % | 04 | المجموع |



نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت بـ 62.7% من المبحوثين الذين تقلدوا مسؤوليات في مسارههم المهني فنجد منهم جميع أساتذة التعليم العالي تقلدوا المسؤوليات ونسبة 73% من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر، في حين نجد نسبة 37.3% من المبحوثين الذين لم يتقلدوا مسؤوليات في مسارههم المهني فنجد غالبيتهم من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد بنسبة 57.7% نستنتج أن أغلبية الفاعلين تقلدوا مسؤوليات إدارية وبيداغوجية في اطار عملية التغيير التنظيمي دلالة على ديناميكية التنظيمي من اجل التكيف والاستقرار ، وبالتالي هذه المراكز والمسؤوليات تمنح لأصحابها هامشا من الحرية والاستقلالية ، ونظرا للعديد من الأيديولوجيات داخل التنظيم نجد أن أصحاب هذه المسؤوليات تنحوا عن المسؤولية في مدة قصيرة دلالة على تأثير القواعد والنظم التي تسير الجامعة على الممارسات البيداغوجية.

جدول رقم 05: علاقة الرتبة العلمية بالتغيير التنظيمي في إمتلاك السلطة والمسؤوليات.

| المجموع | | الرتبة العلمية | | | | | | إمتلاك السلطة والمسؤوليات |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|---------------------------|
| | | أستاذ مساعد | | أستاذ محاضر | | أستاذ التعليم العالي | | |
| % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | |
| 68.7% | 64 | 65.4% | 17 | 67.6% | 25 | 100% | 04 | نعم |
| 31.3% | 21 | 34.3% | 09 | 32.4% | 12 | 00% | 00 | لا |
| 100% | 67 | 100% | 26 | 100% | 37 | 100% | 04 | المجموع |

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 68.7% من المبحوثين الذين أقروا بوجود تداول عن المسؤوليات والسلطة داخل التنظيم فنجد منهم جميع أساتذة التعليم العالي ونسبة 67.6% من رتبة أستاذ محاضر، في حين نجد نسبة 31.3% من المبحوثين الذين لا يرون هناك تداول عن المسؤوليات والسلطة فنجد منهم أغلبية الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد بنسبة 34.3%

نستنتج أن أغلبية الفاعلين أقروا بالتغيير التنظيمي على مستوى التداول عن المسؤوليات والسلطة دلالة على الديناميكية التي يشهدها التنظيم والتفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل، وهذا راجع الى الضغوطات التي يتعرض لها صاحب المركز تجعله لا يتمسك بالمسؤولية بالإضافة إلى المطالبة بالمسؤولية على أساس الرتب العلمية



، راجع دلالة على عدم رضا الفاعلين في امتلاك السلطة لمن هم اقل منهم رتبة كثافة سائدة داخل التنظيم ، وبالتالي هذه التغييرات التنظيمية على مستوى المراكز والسلطة تؤثر على عدم استقرار التنظيم مما يؤدي إلى ظهور ممارسات إدارية تتمثل في الصراعات على امتلاك السلطة ، في حين نجد من صرحوا بعدم وجود تداول عن السلطة تعبيرا عن تأثيرا الجماعات الضاغطة في المسؤوليات أي أن تغير مركز يأتي آخر من نفس الجماعة مما عبروا عنها بغياب التداول .

جدول رقم06: علاقة الرتبة العلمية بالعر اقل داخل العمل في ظل التغيير التنظيمي.

| المجموع | | الرتبة العلمية | | | | | | العراقيل اثناء أداء مهامك |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|---------------------------|
| | | أستاذ مساعد | | أستاذ محاضر | | أستاذ التعليم العالي | | |
| % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | |
| 13.4% | 09 | 23.1% | 06 | 8.1% | 03 | 00% | 00 | عراقيل بيداغوجية |
| 25.4% | 17 | 19.2% | 05 | 24.3% | 09 | 75% | 03 | عراقيل ادارية |
| 47.8% | 32 | 46.2% | 12 | 51.4% | 19 | 25% | 01 | بيداغوجيا وإدارية معا |
| 13.4% | 09 | 11.5% | 03 | 16.2% | 06 | 00% | 00 | لا توجد |
| 100% | 67 | 100% | 26 | 100% | 37 | 100% | 04 | المجموع |

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 47.8% من المبحوثين الذين يواجهون عراقيل بيداغوجية وإدارية معا أغلبيتهم الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر في حين نجد نسبة 25.4% من المبحوثين الذين يواجهون عراقيل إدارية فقط فنجد منهم 75% من ذوي رتبة أستاذ تعليم العالي، في حين نجد أقل نسبة سجلت ب 13.4% لكل من الأساتذة الذين يواجهون عراقيل بيداغوجية أغلبيتهم ذوي رتبة أستاذ مساعد ونفس النسبة للذين أقروا بعدم وجود عراقيل اثناء العمل.

نستخلص أن أغلبية الأساتذة يواجهون عراقيل بيداغوجية وإدارية اثناء أداء مهامهم خاصة أصحاب الرتب العلمية العليا من أستاذ محاضر وأستاذ التعليم العالي وحتى رتبة أستاذ مساعد دلالة على التغييرات التنظيمية المتكررة في الجانب التسيير الإداري والجانب البيداغوجي فهذه التغييرات لم ترتقى لتقليل من الصعوبات على الأستاذ



الجامعي فهو يشتكي منها فيشعر بالاغتراب داخل التنظيم راجع لغياب عملية التخطيط، في حين نجد من أقر بوجود عراقيل إدارية فقط هي المعيقة لأداء مهامه دلالة على وجود صراع ضمني مع الطاقم الإداري لأن منهم من عبر عن كفاءتهم كونه أستاذ جامعي ليتجاوز الجانب البيداغوجي بحجة البحث العلمي في حين الجانب الإداري لا يسمح بالإبداع والتطوير، في حين من يرى فقط العراقيل البيداغوجية يرجعها للتغيرات المتعددة في الأنظمة البيداغوجية فيجدون صعوبة في التكيف والتأقلم وتحديث المعلومات دلالة على صعوبة التكيف والتأقلم في حين الأقلية من الباحثين صرحوا بعدم وجود عراقيل فأغلبيتهم هو الأساتذة الجدد ومنهم من لديه القدرة على احتواء الصعوبات راجع لاستراتيجيات الفاعلين داخل التنظيم واستغلال نقاط القوة ونقاط الضعف.

جدول 07: علاقة الرتبة العلمية برضا الاساتذة عن التغييرات التنظيمية الخاصة بالنظام البيداغوجي ل.م. د.

| المجموع | | الرتبة العلمية | | | | | | الرضاعن تغييرات ل.م.د. |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|---------------------------|
| | | أستاذ مساعد | | أستاذ محاضر | | أستاذ التعليم العالي | | |
| % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | |
| 20.9% | 14 | 15.4% | 04 | 21.6% | 08 | 50% | 02 | نعم |
| 79.1% | 53 | 84.6% | 22 | 78.4% | 29 | 50% | 02 | لا |
| 100% | 67 | 100% | 26 | 100% | 37 | 100% | 04 | المجموع |

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 79.1% للمبحوثين الذين عبروا عن عدم رضاهم للتغييرات المتجددة في النظام البيداغوجي ل. م. د أغلبيتهم أساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد في حين نجد اقل نسبة سجلت ب 20.9% للمبحوثين الذين عبروا عن رضاهم عن نظام ل م د أغلبيتهم أساتذة ذوي رتبة التعليم العالي. نستنتج أن أغلبية الفاعلين عبروا عن عدم رضاهم عن التغييرات المتجددة والمتعددة للنظام ل.م. د. دلالة على صعوبة تكيف الأساتذة مع هذه التعديلات المتعددة راجع لغياب التخطيط والتنسيق في عملية تطبيق هذا النظام التعليمي، إضافة الى ذلك نقص تكوين خاص بالنظام ل.م.د الذي لا يزال معقد بالنسبة للأساتذة ولازال يخضع للتعديلات المستمرة التي ساهمت في عدم الاستقرار واثرت على العملية التعليمية مما انتجت العديد من



الاختلافات والاختلافات بين الأستاذ والطالب وبين الأستاذ والإدارة وحتى الطالب والادارة جراء التحديث المستمر للمعلومات في عروض تكوين ل.م.د مما أدى الى التحضير المستمر للأساتذة وفقا لهذه التغييرات ويقابلها نجد ان نظام ل.م.د. نظام مكثف ولهذا يكون سبب في انتاج ممارسات بيداغوجية وإدارية جديدة ، حين نجد فئة من المبحوثين عبروا عن رضاهم على نظام ل. م. د. راجع للأساتذة الجدد ومن خريجي هذا النظام فغاب عنهم المقارنة بين النظام القديم الكلاسيكي ونظام ل.م.د فهم يقبلون هذا النظام.

3.3 تعارض الأهداف الخاصة للفاعلين مع التغييرات المعمولة وحدوث الصراع

داخل التنظيم

جدول 08: علاقة الرتبة العلمية بالتغييرات في القوانين الداخلية والمعوقات لأهداف الفاعلين.

| المجموع | | الرتبة العلمية | | | | | | الرضا عن تغييرات ل.م.د |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|---------------------------|
| | | أستاذ مساعد | | أستاذ محاضر | | أستاذ التعليم العالي | | |
| % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | |
| 59.7 | 40 | 53.8 | 14 | 64.9 | 24 | 50 | 02 | نعم |
| 40.3 | 27 | 46.2 | 12 | 35.1 | 13 | 50 | 02 | لا |
| %100 | 67 | %100 | 26 | %100 | 37 | %100 | 04 | المجموع |

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت قدرت ب 59.7% للمبحوثين الذين عبروا على أن تغييرات في القوانين الداخلية تعيق أهدافهم الخاصة اغلبيتهم الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر في حين نجد نسبة 40.3% لا يرون أن التغييرات في القوانين سببا في إعاقة أهدافهم الخاصة. نستنتج أن الفاعلين يرون أن التغييرات التنظيمية في القوانين الداخلية تعيق أهدافهم الخاصة دلالة على أن الفاعلين داخل التنظيم لا يرغبون في التغييرات التنظيمية بحكم أنها تعيق أهدافهم التي سطرت وفق الإجراءات القديمة و أي تغيير يؤدي إلى اختلال في استراتيجياتهم داخل التنظيم وتضيق من هامش الحرية لديهم وبالتالي تؤدي الى نشوء الصراع من أجل تحقيق الأهداف ومقاومة التغيير التنظيمي اذا كان يعيق تحقيق تلك الأهداف ومهما كانت رتبهم العلمية، في حين نجد من يرى أن التغييرات في القوانين لا تعيق أهدافهم دلالة على أن أهدافهم لا تتأثر بالتغييرات الحاصلة وقد تجاوزوا هذه المرحلة.



جدول رقم 09: علاقة الرتبة العلمية بمقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي المعارض لأهدافهم.

| المجموع | | الرتبة العلمية | | | | | | مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي لأجل الأهداف |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|---|
| | | أستاذ مساعد | | أستاذ محاضر | | أستاذ التعليم العالي | | |
| % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | |
| %73.14 | 49 | %61.53 | 16 | %81.08 | 30 | %75 | 03 | نعم |
| %26.86 | 18 | %38.47 | 10 | %18.92 | 07 | %25 | 01 | لا |
| %100 | 67 | %100 | 26 | %100 | 37 | %100 | 04 | المجموع |

نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت بـ 73.14% من المبحوثين الذين عبروا بأنهم يقاومون التغيير التنظيمي في حالة معارضته لأهدافهم الخاصة، في حين نجد نسبة 26.86% لا يقاومون التغيير التنظيمي حتى وإن عارض أهدافهم الخاصة. نستنتج أن أغلبية الفاعلين يقاومون عملية التغيير التنظيمي في حالة معارضة ذلك التغيير لأهدافهم الخاصة من خلال العديد من السلوكيات والمؤشرات الدالة عن عدم الرضا وبالتالي ينعكس على ممارساتهم البيداغوجية والإدارية وهذا راجع لغياب التواصل والحوار وعدم مشاركة الفاعلين في اتخاذ القرارات المهمة خاصة التغييرات التنظيمية، مما يشعر الأستاذ الجامعي بنوع من الاغتراب الوظيفي وبالتالي تشكل فعل نسق متمثل في استراتيجيات مقاومة للإجراءات التي تهدد أهدافهم لتظهر ممارسات جديدة لأجل تحقيق الغايات والأهداف داخل التنظيم.

جدول رقم 10: علاقة الرتبة العلمية بأساليب إدارة الصراع في ظل التغيير التنظيمي.

| المجموع | | الرتبة العلمية | | | | | | أساليب تعامل الإدارة الصراع |
|---------|---------|----------------|---------|-------------|---------|----------------------|---------|--------------------------------|
| | | أستاذ مساعد | | أستاذ محاضر | | أستاذ التعليم العالي | | |
| % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | |
| %44.8 | 30 | %53.8 | 14 | %40.5 | 15 | %25 | 01 | التفاوض |
| %25.4 | 17 | %23.1 | 06 | %24.3 | 09 | %50 | 02 | التجنب |
| %10.4 | 07 | %03.8 | 01 | %16.2 | 06 | %00 | 00 | الوساطة |
| %16.4 | 11 | %15.4 | 04 | %16.2 | 06 | %25 | 01 | بالقوة |
| %03 | 02 | %03.8 | 01 | %2.7 | 01 | %00 | 00 | أخرى |
| %100 | 67 | %100 | 26 | %100 | 37 | %100 | 04 | المجموع |



نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت ب 44.8% من المبحوثين الذين يرون أن الأسلوب الاغلب لحل المشاكل في الإدارة هو أسلوب التفاوض منهم 53.8% من أساتذة من ذوي رتبة أستاذ مساعد تليها نسبة 25.4% من الذين عبروا على أن الإدارة تستعمل أسلوب التجنب لحل المشاكل تقابلها نسبة ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي ب 50% كما نجد نسبة 16% من يرى ان الإدارة تستعمل أسلوب القوة في التعامل مع المشاكل، ثم نجد نسبة 10% من المبحوثين الذين أقلوا بأسلوب الوساطة ونسبة 03% من المبحوثين من يرون هناك أساليب أخرى للتعامل مع المشاكل.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين أقروا بأسلوب الحوار والتفاوض هو الأسلوب الغالب في الإدارة لحل المشاكل دلالة على الثقافة التنظيمية السائدة في التسيير الإداري الجامعي العام إضافة الى طبيعة الفاعلين داخل التنظيم كونهم أساتذة جامعيين يمثلون النخبة والفئة المثقفة في المجتمع مما يفرض على الإدارة تقديم أسلوب الحوار والتفاوض في حالة حدوث مشاكل داخل البيئة التنظيمية التي هي الجامعة كونها بيئة معقدة تحوي العديد من الإيديولوجيات المختلفة والمتعددة تفرض قبول الآخر واللجوء للحوار وقبول افكار الآخرين وهذا ما يسمح بنشوء خلافات عديدة وصراعات تنظيمية نتيجة هذه الديناميكية في عملية التسيير.

في حين نجد من صرح بأسلوب التجنب واللامبالاة في حل المشاكل راجع لكثرة المشاكل وخاصة المشاكل الخارجة عن نطاق التسيير الإداري، أما أسلوب استعمال الإدارة سلطة القانون فالقواعد التنظيمية تعتبر القوة التي تتمتع بها الإدارة من أجل تجنب التسيب داخل التنظيم، وهناك ما يرى ان أسلوب الوساطة وهذا الأسلوب قلما تلجأ اليه الإدارة الا في حالة الخلافات الشديدة فتلجأ لهذا الأسلوب لإذابة الجليد فيطغى عليه الجانب الاجتماعي أكثر من التعامل القانوني وهناك من المبحوثين من عبروا عن أساليب أخرى دلالة منهم على استعمال الأسلوب الذي يوافق المشكل حسب طبيعة المشكل سواء يحتاج للتفاوض أو التحكيم أو القوة أو الوساطة.



4. مناقشة النتائج

يظهر من خلال الدراسة أن التغييرات التنظيمية على مستوى المراكز والمسؤوليات تتسم بديناميكية متسارعة دلالة على عدم استقرار التنظيم كمؤشر لعدم رضا الأستاذ الجامعي على مستوى المسؤوليات وهذا راجع لوجود ضغوط مهنية وتفاعلات اجتماعية معقدة أنتجت جماعات معارضة وضاغطة داخل التنظيم وهذا ما يؤثر على مردوديته ، لأن أغلبية الفاعلين الذين تقلدوا مسؤوليات وتحصلوا على مراكز السلطة والمسؤوليات تداولوا بشكل أطول في المسؤوليات ، مما سمح بعملية التداول عن السلطة والمسؤوليات تداولاً حتمياً بسبب الضغوط واستراتيجيات المتصارعين داخل التنظيم جراء اختلافات الأيديولوجيات الفاعلين وتصوراتهم للبنى التنظيمية مما يؤكد لنا أن تأثير القواعد والنظم التي تسير وفقها الجماعات داخل التنظيم أقوى من تأثيرات القواعد والإجراءات التنظيمية والتي تسعى دائماً للتعديل والتصحيح لتحقيق التكيف والاستمرار وبالتالي تنعكس على الجانب البيداغوجي والاداري.

كما نشير إلى عامل الثقافة السائدة حول التداول عن المسؤوليات والسلطة تعبر عن حالة عدم رضا الفاعلين لامتلاك السلطة لمن هم أقل منهم رتبة، مما يبين أن ثقافة الرتبة العلمية والأكبر سنا هي السائدة في تولي المسؤولية وامتلاك السلطة من خلال تأثيرات الجماعات الضاغطة.

بينت الدراسة أيضاً أن إحداث تغييرات تنظيمية على المستوى البيداغوجي والمستوى الإداري لم يسمح بحل المشاكل البيداغوجية والإدارية مما ساهم في إحداث صراعات تنظيمية من أجل تحقيق الأهداف ولهذا عبر الأساتذة الجامعيين عن عدم رضاهم عن التغييرات في القوانين الداخلية التي يعتبرونها إجراءات تخدم جزء من أعضاء التنظيم على حساب فاعلين آخرين، وبالتالي فهم يشعرون بنوع من الاغتراب الوظيفي إزاء وجود صعوبات التطبيق الميدان بسبب افتقار الإجراءات التنظيمية للكشف الحقيقي للمشكلات داخل التنظيم مما ساهم في تنامي ممارسات مقاومة التغيير.

وتبين لنا كذلك أن أغلبية الفاعلين غير مقتنعين بالتغيرات الكثيرة الحاصلة على مستوى النظام البيداغوجي ل. م. د لوجود صعوبات في مسيرته مما أثر على العملية التعليمية والادارية وأنتج العديد من الاختلالات الوظيفية التي غذت الصراع داخل التنظيم.



توصلت الدراسة كذلك إلى كشف أن المحافظة على المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي هي أساس بناء ثقافة الفاعلين الذين يعملون على مقاومة كل تغيير يؤدي إلى تشويه سمعتهم مما دفع بالإدارة تفضيل أسلوب الحوار والتفاوض في حل المشاكل.

خاتمة

يمكن القول إن الممارسات البيداغوجية والإدارية للأستاذ الجامعي مرتبطة بخلفيات التغييرات التنظيمية التي لم ترتق لطموحات الأستاذ الجامعي باعتباره فاعلا أساسيا في المؤسسة الجامعية. وحول هذا الجانب تبين لنا أن التغيير التنظيمي المعمول قد أهمل التفاعلات الاجتماعية حيث سجلنا أن أغلبية التعديلات التنظيمية المطبقة ساهمت بشكل كبير في زيادة عدم الرضا لدى الأستاذ الجامعي وتدمره من المناخ التنظيمي السائد بسبب تطبيق غير مخطط للتغييرات التنظيمية وبدون مراعاة خصوصية الأفراد طموحاتهم و أهدافهم ، ومنه فقد أحدث التغيير اختلالات وظيفية وغذى الصراعات التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي التي انعكست على مستوى مردوديتهم وممارساتهم البيداغوجية والإدارية. وبالتالي على الإدارة استثمار في عملية التغيير التنظيمي لتحسين مردودية الأستاذ الجامعي ببيداغوجيا وإداريا لتحقيق تأثير إيجابي يخدم التنظيم.

المراجع

1. اجلال محمد سري، 1992. مشكلات المعلم الجامعي في الجامعات جمهورية مصر العربية، المؤتمر الثامن لعلم النفس، مصر.
2. بلحسن مخلوف، 2015. البيداغوجيا بين الممارسات التقليدية والحديثة والمستقبلية، مجلة دراسات نفسية والتربوية، العدد 12 كلية العلوم الاجتماعية، جامعة لونييسي علي البليدة.
3. العمري وفاء، 2015. دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51، السنة 2003. المادة 2.
5. جابر مليكة، 2012. اسهامات الابستمولوجيا في تعليمية علم الاجتماع، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد الثامن جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
6. رحالي حجيلة، 2009. ظاهرة الصراع بين عمال الصناعة ومشرفيهم وعلاقتها بالبيئة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2.



7. سفيان ميمون، 2008. الجامعة وادماج الطلبة في الثقافة الوطنية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي، جامعة الجزائر2، السنة الجامعية 2007/2008.
8. سيد سالم عرفة، 2011. إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط02.
9. عبد الكريم زرمان، 2018. الصراع التنظيمي – أسبابه، آثاره، طرق ادارته في المؤسسة الجزائرية – أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، سنة 2017/2018
10. عبد القادر عكوش، 2013. التغيير التنظيمي والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات مخصصه، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2- السنة الجامعية 2012/2013.
11. عثمان فاروق السيد، 2000. قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، ط1، 2000.
12. مصطفى عشوي، 1992. أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
13. ناصر جردات، 2013. إدارة التغيير والتنظيم، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
14. هاشم فوزي دباس العبادي، واخرون، 2008. إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الحديث المعاصر، مؤسسة الوراق، عمان.
15. Bernoux Ph., 2004. *Sociologie du changement*, Paris, Edition du Seuil.
16. Alwan-M. Saïd F.S., 2004. *Dictionnaire général, linguistique Technique etscientifique*, 2ème édition, A.D 1424H. p606.

