

# تغير الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية

د - بن زروال فتيحة

أ. سحنون عبد الرزاق

جامعة عنابة

الملخص :

تهدف من وراء هذه الدراسة إلى معرفة ماهية الجامعة الجزائرية من خلال الاطلاع على مراحل تطورها وأهم مهامها وذلك لبناء تصور ذهني يمكننا من معرفة واقعها الثقافي التنظيمي والسعي نحو تغييره إلى الأحسن بتبيان أهم الآليات المعتمد عليها في ذلك و المراحل التي ينبغي اتباعها وأهم المداخل المتبناة لتحقيق ذلك.

مقدمة :

تسعى مؤسسات التعليم العالي لزيادة قدرتها الإبتكارية والإبداعية وجودتها النوعية كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية والتغيير الذي يمثل الوسيلة الأولية لإحداث الجودة اللازمة والطريق الذي يسبق التوجه نحو تطبيق نظام الجودة والتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية في إدارة الجامعات والتوجه نحو النظم الحديثة والمعاصرة حتى تتمكن من الدخول في طور المنافسة والتفوق وتحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل.

ومن هنا فإنه على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط وضروريات الواقع الجديد وأن تمتلك المرونة والديناميكية اللازمة للإرتقاء نحو المستقبل لأن تلك المؤسسات ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحولات مستخدمة التقنيات الحديثة.

هذا الأمر يتطلب وجود قيادات تغيير ذات رؤية إستشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والتركيز على وضع الإستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة.

وستتطرق في هذه الدراسة إلى محورين أساسيين : ماهية الجامعة الجزائرية و تغيير ثقافتها التنظيمية.

الإشكالية :

ظل التعليم الجزائري رهينة إطار التخلف الذي رسمته الحقبة الاستعمارية شأنه شأن باقي الثوابت لم ينشأ من التسييس، فلم تعصمه حرمة ولم تشفع له قدسية نبل مبادئه ولا إنسانية الحاجة إليه من التدنيس والتضييق عليه ، حيث تذكر التقارير "أن نسبة الأطفال الأوروبيين في المدارس إلى السكان كانت سنة 1888م في الجزائر 7/1 وفي فرنسا 9/1، ويعني ذلك أن أطفال المستوطنين محظوظون أكثر من أطفال فرنسا أما فرص التعليم الثانوي والعالي كانت شبه محرومة على الشباب الجزائري، حتى لم يزد عدد الجزائريين في التعليم العالي عن حوالي مائتين مقابل ألف وثمانمائة أوروبي"<sup>1</sup>.

ولا عجب في ذلك إذ أن التعليم القاعدي الذي تعتبر مخرجاته مدخلات نسق التعليم العالي قد أخذ حظه من التهميش وبات أعرجا ما أنجر عنه قلة تعداد الطلبة، الأمر الذي جعل مؤسسات التعليم العالي تكون على ندرة وقلة، وبعد الاستقلال آمنت الجزائر بحتمية مواكبة التقدم ومسايرة التطور وأيقنت بأنها في عصر قد اتخذ من العلم والمعرفة عملة ومن البحث العلمي سيلا ومن التكنولوجيا هدفا، فهو عصر الذرة والنانو وعهد السياحة الفضائية، هذا ما جعلها تشد الإصلاح تلو الآخر ساعية من وراء ذلك

إلى مواكبة الركب وردم الهوة الموحدة بينها وبين باقي الأمم المتقدمة، هذه الأخيرة تخصص موارد مالية هائلة لتمويل البحث العلمي فنجد على سبيل المثال "السويد تنفق (3.7%)، أما الولايات المتحدة الأمريكية فهي تخصص نسبة (2.7%) بينما تخصص الجزائر (0.5%)".<sup>2</sup>

إن سوء المناخ التعليمي وغياب ظروف العمل الملائمة إلى جانب انعدام سياسة تعليمية واضحة إضافة إلى تردي الأوضاع الأمنية كلها عوامل فعلت فعلتها ووضعت الجامعة على المحك برهن مستقبلها وجعلها تسير في المجهول هذا ما أدى إلى فتح الباب أمام الهجرة الفردية والجماعية للأدمغة والكفاءات الجزائرية وفق ما تؤكد دراسة صادرة عن إدارة السياسات السكانية والهجرة التابعة لجامعة الدول العربية "بأن مجموع الكفاءات العلمية الجزائرية في الخارج يقدر بـ 215 ألفا و347 كفاءة علمية"<sup>3</sup>، وبهذا أضحت الجامعة سقيمة التسيير عقيمة الانتاج الفكري والمعرفي اتكالية المورد المالي، بدلا أن تكون منارة علمية تعمل على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وآلية من آليات تفجير الطاقة البشرية وحتى يتحقق هذا ينبغي على القائمين على الجامعة إيلاء مزيد من الاهتمام للنسق الثقافي التنظيمي الذي يكمن في كونه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة المرئية والغير محسوسة التي تحدد طبيعة السلوك التنظيمي.

إن التغيير أو الإصلاح الذي تنشده الجامعة ينبغي أن يسبق بخطوة تقييمية تبيين من خلالها طبيعة القيم التنظيمية السائدة والمرغوبة مستقبلا والتي تمكن من الوقوف على حجم الفجوة الثقافية فهذه القيم تدخل ضمن أربعة أنماط بحسب تصنيف "QUINNE&CAMMERON"، ومن هنا نطرح التساؤل التالي: ما طبيعة الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية وكيفية تغييرها؟

I- ماهية الجامعة الجزائرية :

I-1- مفهوم الجامعة الجزائرية :

كلمة جامعة باللغة العربية إسم فاعل من " جمع " ولو نظرنا إلى الجامعات على أنها مؤسسة تربوية معاصرة فهي تعمل معنى اسمها بكونها تجمع أشخاص وأعمال ووظائف ، فهي تعني مكان الاجتماع والأعمال الجماعية"<sup>1</sup>.

وتعود جذورها إلى اللكلمة اللاتينية *UNIVERSITAS* وتعني تجمع أو اتحاد الأساتذة والطلبة من مختلف البلاد والشعوب وهي : " مؤسسة عمومية للتعليم العالي والبحث تتمتع بنوع من الإستقلالية ،مخولة لمنح شهادات ذات طابع وطني ، كما أنها منظمة تعليمية متعددة التخصصات ، مكونة من مجموع مؤسسات التعليم العالي والبحث"<sup>2</sup>.

I-2- أهداف الجامعة الجزائرية :

إن أهداف الجامعة كلها تصب في منحى واحد ألا وهو خدمة أفراد المجتمع سواء أكانت هذه الخدمة علمية معرفية أو اقتصادية اجتماعية أو سياسية أمنية ، فأهداف الجامعة هي بدورها غايات المجتمع ومقاصده التي وجدت فيه كونها إحدى الآليات والميكانيزمات التي أوجدتها المجتمع ووفر لها جميع مقومات النشاط الفعال لتجسيد أهدافه وخدمة جميع فئاته وحمائته من المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تقوض أمنه وتمزق استقراره، فهي بمثابة النظام المناعي لدى الفرد.

ولقد أيقنت المجتمعات لهذه الحقيقة منذ الأزل وبذلك سارعت لتشديد الجامعات هادفة من وراء ذلك إلى تحقيق مايلي :

▪ تطوير البحث العلمي وتشجيع إجراءه داخل الجامعة وخارجها.

▪ نشر المعرفة والثقافة وإشاعتها.

▪ سد حاجة المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المدربة وإعدادها لمختلف مجالات الحياة.

▪ دراسة مشكلات المجتمع المحيط وفهمها وتحليلها، والبحث عن حلول مناسبة لها<sup>3</sup>.

I-3- وظائف الجامعة الجزائرية :

تقوم الجامعة الجزائرية على غرار باقي الجامعات بمجموعة من الوظائف فمنها ما هو علمي بحثي محض، ومنها ما هو اجتماعي، إلا أنه حقيقة لا يمكن حصر دورها ذلك أن الجامعة المعاصرة أصبحت مجتمعا مصغرا يلتقي فيه جميع فئات المجتمع الأصلي، أين نجد

فيها مختلف الأجناس والأعراق ، فمنها المحافظ والمتفتح والمتدين والعلماني والأبيض والأسود، كما تلتقي فيها السياسة بالرياضة ففيها الباحث عن المعرفة والملقن لها.

إن تعدد أوجه الجامعة يقلل من إمكانية حصر وظائفها ذلك أنه هناك وظائف ضمنية غير مخطط لها من طرف إدارة الجامعة كالتعارف والتبادل الثقافي بين أفراد المجتمع الواحد، ومنها من المهام ما هو مقترن باسم الجامعة كأحد مكونات التعليم العالي مثل البحث العلمي والتنمية الاجتماعية.

وقد حددت وظائف الجامعة الجزائرية وفقا للمرسوم التنفيذي (03-279) فيما يلي :

\*مهام الجامعة في مجال التكوين العالي:

-تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

-تلقي الطلبة مناهج البحث، وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

-المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

-المشاركة في التكوين المتواصل .

\*المهام المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

-المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

-ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

-المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

-تأمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

-المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها<sup>(4)</sup> .

إن حصر وظائف الجامعة في التعليم والبحث العلمي والتنمية الاجتماعية فقط هو انتقاص من حقها، فالجامعة اليوم أصبحت بمثابة مختبر تصنع فيه إلى جانب الأمور التقنية والعلمية والمعرفية سياسات الدول، ولعل كثيرا منا يعتقد أن الفلسفة السياسية للدول تخرج من الدوائر السياسية والقصور الرئاسية والحكومية، لكنهم يجهلون أن هذه القرارات المتبناة كانت وليدة دراسات جامعية وبحوث علمية فالسياسة اليوم شأنها شأن باقي القطاعات الأخرى التي لا يمكنها أن تستغني عن دور الجامعة، ولعل فشل بعض دول العالم سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وحتى أمنيا مرده إلى إهمال الجامعة كموطن إشعاع علمي وإقصاء النخبة العلمية من أساتذة وعلماء ومفكرين في المشاركة الحقيقية في التسيير والتنمية الاجتماعية، وفي مقابل هذا الإهمال نجد أن قرارات التنمية في هذه البلدان تتخذ بطريقة ارتجالية وفق أهواء ورغبات سياسية .

إن نجاح ما يعرف بدول العالم المتقدم وتفوقها في كل المجالات أن يكون مفاجئا إذا علمنا أن مرده إلى ما توليه من اهتمام للجامعة والاعتماد على مخرجاتها والرجوع إليها في حل المشكلات المعقدة، ففي القرن التاسع عشر استعين بالعالم "دوركايم" لإيجاد حلول لظاهرة الإنتحار باعتباره عالم اجتماعي، بينما نحن في القرن الواحد والعشرين ولازلنا نعتمد على القرارات الإدارية والسياسية في حل بعض المشكلات كظاهرة العنف في الملاعب، حوادث المرور... إلخ.

إذا فلا وجود لنهضة تنموية ولا ثورة علمية ولا تقدم تكنولوجي ولا رفاهية اقتصادية ولا تنمية اجتماعية بمعزل عن الجامعة والدوائر العلمية الأخرى .

فالجامعة بالنسبة للمجتمع كالعقل بالنسبة للإنسان ففاقد العقل تكون سلوكياته عشوائية يغيب فيها الصواب عن الخطأ والأكثر من ذلك قد يؤدي نفسه أو غيره دون أن يدري ، وهكذا الأمر بالنسبة للدول التي أهملت دور الجامعة ولم تتخذ منها مرجعية لسلوكياتها، بل جعلت قيمتها في زخارف مبانها.

I-4- مبادئ التعليم الجامعي في الجزائر:

للجامعة الجزائرية أربع مبادئ تقوم عليها مستمدة إياها من فلسفة المجتمع وإيديولوجياته، هذه المبادئ ثابتة لاتزول بمرور الزمن ولا تتأثر بالإصلاحات الجامعية ومن بين هذه المبادئ ما يلي :

• الجزائر: تعتبر الجزائر من الأهداف الأساسية للتعليم الجامعي، ومفهوم الجزائر يعتمد على الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية قصد التحكم في تسيير وإدارة المؤسسات الإستراتيجية، ومن أجل توجيه العملية البيداغوجية التربوية والعلمية في الجامعة. حيث نجد أنه من أهم الأهداف التي نص عليها إصلاح التعليم العالي جزأرة إطارات التدريس، و هي إستراتيجية وطنية تهدف إلى الاعتماد على الكفاءات العلمية الجزائرية لكي يكون التعليم جزائريا في محتواه وفي أهدافه حتى يتلاءم وواقع البلاد<sup>(5)</sup>.

• التعريب: يحرص هذا المبدأ على تطوير اللغة العربية و إبراز مكانتها في المجتمع الجزائري، وذلك عن طريق تعريب المناهج الدراسية و الكتاب المدرسي، من خلال انتقاء التعبيرات والألفاظ الواضحة المؤدية إلى الفهم السريع، بهدف تسهيل المقررات الدراسية للطلبة و الأساتذة وكذلك تشجيعهم على الإقبال لاقتناء الكتب العربية و قراءتها و التعمق في محتواها<sup>(6)</sup>.

• ديمقراطية التعليم: يعتبر مبدأ ديمقراطية التعليم ترجمة صريحة لفتح أبواب التعليم لكل جزائري بغض النظر عن مكانته الاجتماعية بحيث لا يمكن التمييز بينهم إلا بالكفاءة والقدرة العقلية، لذلك وجب على الدولة تعميم الجامعات في جميع ربوع الوطن وتخفيف أبنائها على الالتحاق بها، فديمقراطية التعليم تنص على أن التعليم هو حق لكل فرد في المجتمع وليس حكرا على فئة اجتماعية معينة. (رايح تركي، 1981، ص: 158، 214)

وقد تعزز هذا النمط من الديمقراطية بتطبيق اللامركزية وانتشار عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي<sup>(7)</sup>.

إننا نعتقد بضرورة إعادة النظر حول جدوى هذه المبادئ التي نلناها قد وضعت لمواكبة أهداف وخصائص وظروف مرحلة زمنية إصلاحية مست قطاع التعليم العالي بعد الإستقلال مباشرة قد ولت. فالحكم على هذه المبادئ بكونها منتهية الصلاحية ليس من باب الذاتية وإنما من استنتاجنا لمعطيات الواقع واستقراءنا لمؤشراته والذي تبين لنا من خلاله بأن: الجزائر التي كانت تهدف إلى القضاء على الكفاءات الخارجية من أساتذة وتعويضهم بأساتذة جزائريين قد تحقق ذلك حيث قاربت نسبة الأساتذة الجزائريين أن تكون مئة بالمائة (100%) ، ففي الوقت الذي كانت فيه الجزائر تستغني عن الكفاءات الخارجية ، كانت نظيراتها من الدول المتقدمة تصطاد الكفاءات العلمية والخبرات الخارجية حتى وإن كانت من دول ما يعرف بالعالم الثالث وذلك أن الجامعة الجزائرية تبنت مبادئ كانت منطلقا ذات نزعة ثورية تحررية وهذا كان أحد متطلبات تلك الفترة ولذا ناشد بتبني سياسة تقوم بالإهتمام بالكفاءات الجزائرية والاستعانة بنفس الوقت بالخبرة الخارجية.

أما فيما يخص مجانية التعليم فإن الباحث يظن صوته إلى الأصوات الكثيرة ممن يعتقدون بأن ما تعانيه الجامعة من إهمال وتسيب ولا مبالاة وسوء إدارة الوقت وعدم احترام المكتسبات وسوء استغلالها والنظر إليها بأنها ملك للدولة فقط مرده إلى مجانية التعليم الذي يبعث في نفس الطالب الشعور بعدم المسؤولية وقلة الوعي.

أما مبدأ تعريب التعليم والذي كان يهدف إلى تعميم اللغة العربية والرقمي بها في مقابل القضاء على اللغة الفرنسية باعتبارها لغة المستعمر جعل الطالب يفقد كلاهما فلا هو بالفرنسي ولا هو بمعرب هذا ما فتح الباب لدخول ألفاظ غريبة على اللغة العربية واستخدامهم للغة الدارجة وكون الجامعة الجزائرية تظم مختلف أطياف المجتمع أدى إلى تعدد اللهجات في القسم ، إن القضاء على اللغة الفرنسية صعب على الطالب والباحث اليوم الإطلاع على المعارف القيمة التي تتضمنها مختلف المراجع الفرنسية والانجليزية الأمر الذي أدى به للزوف عنها والاستعانة بذلك بالمراجع العربية التي لا تسمن ولا تعني من جوع إلا القلة القليلة لذا كان من الأجدر الإبقاء على اللغة الفرنسية ودعم وتعزيز اللغة العربية.

ونظرا لكون الجامعة المرآة العاكسة لصورة المجتمعات والآلية المحققة لأهدافه من تنمية اجتماعية واقتصادية، وبحث علمي ينبغي إيلائها المزيد من الإهتمام من خلال السعي إلى تطويرها ، هذا الأخير لا يمكن تجسيده إلا بتغيير وتطوير ثقافتها التنظيمية ذلك أنها المحرك التي تقوم عليه فعالية أي تنظيم، وهذا ما سنتطرق إليه .

## II - تغيير الثقافة التنظيمية :

### II -1- مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية :

نعني بالتغيير الثقافي عملية التغيير المخطط التي من خلالها نبحت عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية التي توفر المناخ التنظيمي الصحي، للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي أثرت حديثا على الجماعة أو المنظمة، ويعتمد التغيير الثقافي على الصراع من أجل البقاء ومن المحتمل أن بعض الثقافات فشلت في التكيف نتيجة ضعفها، و يعتبر من أهم أنواع التغيير لأنه تحديث

جذري يطال كافة المستويات، كما أن الفرد لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها مخزونه القيمي المتراكم، لذلك فإنه لا يمكن إحداث تغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك القاعدي للسلوك<sup>(8)</sup> .

### II -2- أنواع تغيير الثقافة التنظيمية بالجامعة :

هناك أنواع عديدة للتغيير أهمها:

- التغيير العشوائي: يتم بشكل مستقل عن رغبة مؤسسات التعليم العالي ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في تلك المؤسسات.
- التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد دراسة مسبقة كي تعد مؤسسات التعليم العالي نفسها لإدارة التغيرات المتوقعة.
- التغيير الاستراتيجي: وهو يعني بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل مؤسسات التعليم العالي وهو يشمل أهدافها ورسالتها وفلسفتها ونخطها، والتقنيات المستخدمة ... وغير ذلك.
- التغيير الوظيفي: يعني بالنظم والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.
- التغيير الجذري: وفي هذا التغيير تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروع التغيير وهذا التغيير يكون كبير ومصري ومن أمثلته إعادة التنظيم، الاندماجات تحولات المؤسسات من قطاع عام إلى خاص أو مختلط.... الخ.
- التغيير التطوري: هذا التغيير يتم عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء وفي هذا تبقى المؤسسات كما هي نظراً لمحدودية التغيير.
- التغيير المفروض: وهذا يحدث في مؤسسات التعليم العالي عندما تقر الوزارة مشروع الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة على الجامعات وذلك بإصدار قرار دون النظر في القدرة والإمكانات المتاحة<sup>(9)</sup>.

### II -3- أهداف تغيير الثقافة التنظيمية بالجامعة :

من بين الأهداف التي تسعى إليها الجامعة من خلال تغيير ثقافتها التنظيمية مايلي :

- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحقيق الوصول إلى دور المنافسة والتميز والإنتاج.
- الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع والجودة.

-تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي كي تحقق رسالتها وغاياتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية وهذا يتطلب تغيير ثقافة المؤسسات وأفكارها القديمة نحو التغيير الإيجابي حيث أفاد الكيلاني بأنها تتمثل في الآتي:

\*التعريف والتقدير، المعنويات، وضوح الغرض.

\*التخطيط الاستراتيجي، النمط القيادي، روح العمل الجماعي.

\* المشاركة، التركيز على المدخلات، إدارة العمليات.

\*المعرفة والمهارة، التمكين، الاتصالات الفعالة.

\*إدارة تطوير الموارد البشرية، المعلومات والتحليل.

\*المخرجات الجامعية من خريجين مؤهلين وبحوث أصلية وخدمات اجتماعية متطورة<sup>(10)</sup>.

## II-4- أسباب مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية بالجامعة :

إن الطبيعة البشرية جبلت على مقاومة التغيير والنظر إليه كأحد العوامل المهددة للاستقرار، فمقاومته هي حالة طبيعية تنبع من تخوف أفراد المنظمة من ضياع مكتسباتهم أو عدم القدرة على التأقلم مع الوضع الجديد وما يحمله من تغيرات، لذا على القائمين بعملية تغيير الثقافة التنظيمية تهيئة الأحواء المناسبة وتوفير المناخ الملائم لذلك من خلال نشر التوعية والتحسيس بأهمية تغيير الثقافة التنظيمية والتعريف بالمكتسبات الممكن الحصول عليها من وراء ذلك، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن أسباب التخوف ومحاولة إزالتها بخلق الثقة بين أفراد المنظمة من خلال إشراكهم في عملية التغيير وذلك بأخذ اقتراحاتهم واحتياجاتهم بعين الاعتبار. فمقاومة التغيير لا تزول إلا بزوال أسبابه الرئيسية والمتمثلة في:

- ✓ الأشخاص الذين يبتنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المنظمة.
- ✓ قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.
- ✓ بعض الأفراد أو الجماعات قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم.
- ✓ مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المنظمة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
- ✓ بعض الأشخاص لا يعترفون بالوعود ولا يصدقونها ويريدون الحصول على نتائج فورية، بالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك لا يثقون به<sup>(11)</sup>.

## II-5- آليات ووسائل تغيير الثقافة التنظيمية بالجامعة :

\* التعليم والتكوين : تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن ما يرام، والنجاح مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد شأنها شأن أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد، من الإدارة كالرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير... إلخ.

\* اللغة والاتصال : يعد الاتصال وسيلة على درجة عالية من الأهمية في عملية التغيير، حيث أن الاتصال الجيد والقوى داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعف الاتصال في المنظمة فسوف يؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع، فعندما يسمع الأفراد عن وجود مبادرة للتغيير فإن ذلك سوف يثير لديهم مجموعة من التساؤلات مثل: ماهي أسباب التغيير؟ ماذا يعني التغيير بالنسبة لي؟ ماذا ذلك بالنسبة للمنظمة؟ وإذا كان مطلوبا مني العمل بشكل مختلف فهل سيمكنني ذلك؟ وكيف سأتعلم المهارات التي أحتاجها وهل يجب علي تقديم تضحيات...؟

إن استعمال المصطلحات الملائمة والمناسبة أمر بالغ الأهمية في نجاح أي تغيير على مستوى المنظمة أي يجب استعمال المصطلحات المعبرة التي تسعى إلى تحقيق التغيير المنشودة والتي ستلقى استحسانا وقبولاً لدى جميع الأفراد في المنظمة ولا تثير لديهم أية حساسية أو قلق أو انزعاج.

أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المنظمة حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المنظمة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الأفراد الذين يعملون في هذا المجال، كما أنه لإحداث أي تغيير في المنظمة سيصحبه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة، ومنه فإن تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مثلاً سيحمل قيماً جديدة مما يغير ويطور الثقافة التنظيمية.

\* المواضع والنماذج : يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغيرات بداخل المنظمة ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقاً من تقليد المواضع الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة.

*TOYOTA*. إذ نجد في هذا المجال أن هناك العديد من المواضع المطورة والمخترعة من طرف شركة "XEROX" العالمية الرائدة التي اخترعت الوقت المحدد للإنتاج ومنظمة "

التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها من المواضع ، كما يمكن للمواضع أن تنتشر من طرف أساتذة ومستشارين وكمثال على ذلك *MICHAEL HAMMERJ* الذين كانا وراء فكرة إعادة الهندسة فهي آلية تعتبر مواضع تسعى المنظمات اليوم لتطبيقها، أما النماذج الأخرى للتغيير الثقافي في داخل المنظمة لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج إذ نجد مثلاً أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة ويؤخذون كنماذج لذا يعتبر الإقئداء هنا جد مهم وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة لأن الأفراد لن يقنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤسائهم أول من يتصرف بها (12).

## II-6- مداخل تغيير الثقافة التنظيمية :

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو فسي تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، وإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا من المدخلين التاليين :

\*\*مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة\*\*:

هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب أن تراعى بدءاً بالإدارة العليا نفسها، والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغيرات لا تستمر لفترة طويلة ميزة هذا المدخل هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

\*\*مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة\*\*:

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار هذا المدخل تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيئاً، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها (13).

## II-7- أساليب تغيير الثقافة التنظيمية بالجامعة :

-الأسلوب الدفاعي:

هو سد الثغرات وتقليل الأضرار التي سببها التغيير وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الأقدام عليه وهذا يساهم في بقاء المؤسسة مع أقل الخسائر والتغيير بذلك يمثل رد فعل للتغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير وتبحث عن وسيلة تسعي من خلالها التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير ، وهذا الأسلوب يعتبر طريقة لترميم الأضرار الناجمة.

- الأسلوب الهجومى:

يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغير السلبي المتوقع أو تجنبه وتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد والأعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها ، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها ، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية ويطلق على هذا الأسلوب بأسلوب التغيير المستمر وتستخدمه بعض المؤسسات لتغير استراتيجياتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة كما وضحتها بومدين الأسلوب يأخذ بالتغيير الإيجابي ويتجنب السلبي.

-أسلوب ماكتري في التغيير والمعتمد على سبع طرق أساسية للتغيير هي:

-النظم الإدارية - القيم المشتركة -الإستراتيجية

-الموارد البشرية-الهيكال التنظيمي -النمط القيادي- مهارة المنظمة.

-أسلوب التغيير بالمقارنة المرجعية:

وهذا الأسلوب تستخدمه بعض مؤسسات التعليم العالي بمحاكات بعض الجامعات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير.

-أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة:

وهذا الأسلوب هو الذي تركز عليه هذه الدراسة بتغيير مؤسسات التعليم العالي من منظار شمولي وليس من منظار جزئي كما بينها عبدالكريم ( 3:2005 ) وتتمثل إدارة الجودة والنوعية كمدخل للتغيير الشامل داخل مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

➤ كل مؤسسات التعليم العالي معنية بتحقيق الجودة حيث أنها تمثل الأسلوب الأمثل لدخول دور المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في مجال التطوير والتحديث العلمي والتقني والفني للمدخلات والعمليات والمخرجات لضمان جودة الإنتاج.

➤ يمثل منسوبي مؤسسات التعليم العالي أعوان الجودة كل حسب اختصاصه وعمله مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي أو الأكاديمي أو الفني حيث أن كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه أو المجموعة التي ينتمي إليه فالجودة قضية الجميع.

➤ الأخذ في الحسبان جميع حاجات ومتطلبات مؤسسات التعليم العالي من أداء ، وأزمنة، وتكاليف ، وإمكانات وجوده أكاديمية وإدارية وتكنولوجية.

➤ كل قسم أكاديمي وإدارة تشغيلية توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر وذلك بتوجيه الموارد وفق خطة مالية محكمة نحو التحسين والتطوير، والوقاية من الأخطاء المتوقعة قبل حدوثها أي إدارة الأزمات والتخطيط لها وليس الإدارة بالأزمات.

➤ إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية ، تعتمد على مواهب الإدارة الجامعية والهيئة التدريسية والجهاز الوظيفي للتحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم العالي.

➤ إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات مؤسسات التعليم العالي منها: البقاء ، المرونة ، إرضاء حاجات الجهاز الأكاديمي والوظيفي وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

إدارة الجودة الجامعية لا بد أن تتابع مخرجاتها البشرية والبحثية والإنتاجية وذلك لقياس مستوى الجامعة في سوق العمل<sup>(14)</sup>.

الخاتمة :

إن تغيير الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية ينبغي أن يؤدي وفق منهج علمي بعيدا عن الإرتجالية وفق ثلاثة مراحل رئيسية، انطلاقا من مرحلة التقييم والتي يتم من خلالها استقراء الواقع الثقافي ومعرفة مؤشرات الإيجابية والسلبية ومعرفة ما هو كائن وما يجب أن يكون لتأتي فيما بعد مرحلة التغيير والتي يتم في رحابها وضع خطط تغيير الثقافة التنظيمية وتحديد الأساليب والآليات والإمكانات المساعدة على ذلك لتختتم عملية تغيير الثقافة التنظيمية بمرحلة تقييم التغيير وذلك بالوقوف على مدى تحقيق أهداف التغيير.

#### التهميشات :

- 1- عبدالعزيز عبد الله السبل ، الأدوار المطلوبة من جامعات دول الخليج ، في مجال خدمة المجتمع ص 34.
  - 2- *Encyclopédie Microsoft Encarta Dictionnaire Encarta 2005*
  - 3- مرسي، محمد منير ،التعليم الجامعي المعاصر :قضاياها واتجاهاته .القاهرة: دار النهضة العربية،1977 ص 43.
  - 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية :المرسوم التنفيذي رقم03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، العدد 51 المادة 05-06 ص 06-05.
  - 5- *Ministère de L'E.S.R.E, 1979, p: 97*
  - 6- محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، الجزائر ، دمج، 1989، ص 209-210.
  - 7- بوفلحة غيات، التربية والتكوين في الجزائر ، الجزائر ، د م ج ، 1992، ص 66.
  - 8- عبد العزيز أبو نبعة ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 81.
  - 9- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، أ د شرف إبراهيم الهادي ، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، العدد 11، 2013، ص 254.
  - 10- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، نفس المرجع ، ص 254.
  - 11- جيمس أوتول ، التغيير الحاسم ، الخلاف حول القيادة المستندة على القيم ، نيويورك 1996 ص 150.
  - 12- دافيد ويلسون :ترجمة تحية عمارة .إستراتيجية التغيير مقاسم و مناظرات في إدارة التغيير - دار الفجر القاهرة ط 2 القاهرة-1999 ص 125.
  - 13- *Alavi, Leidner (2006.) "The role of culture in knowledge-Management : a case study of two global firms", International journal of e-collaboration*
  - 14- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، أ د شرف إبراهيم الهادي ، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، العدد 11، 2013، ص 255.
- قائمة المراجع :
- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية :المرسوم التنفيذي رقم03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، العدد 51 المادة 05-06 ص 06-05.
  - 2- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، أ د شرف إبراهيم الهادي ، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، العدد 11، 2013، ص 254.
  - 3- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، نفس المرجع ، 2013، ص 254.
  - 4- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، نفس المرجع، 2013، ص 255.
  - 5- بوفلحة غيات، التربية والتكوين في الجزائر ، الجزائر ، د م ج ، 1992، ص 66.
  - 6- جيمس أوتول ، التغيير الحاسم ، الخلاف حول القيادة المستندة على القيم ، نيويورك 1996 ص 150.

- 7- دافيد ويلسون: ترجمة تحية عمارة. إستراتيجية التغيير مقاسم و مناظرات في إدارة التغيير - دار الفجر القاهرة ط 2 القاهرة- 1999 ص 125.
- 8- عبد العزيز أبو نبعة ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 81.
- 9 - عبدالعزيز عبد الله السبل ، الأدوار المطلوبة من جامعات دول الخليج ، في مجال خدمة المجتمع ص 34.
- 10- محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، الجزائر ، دمج، 1989، ص 209-210.
- 11- مرسي، محمد منير. التعليم الجامعي المعاصر: قضاياها واتجاهاته. القاهرة: دار النهضة العربية، 1977 ص 43.
- 12- Alavi, Leidner (2006.) "The role of culture in knowledge-Management : a case study of two global firms", *International journal of e-collaboration*
- 13 - Encyclopédie Microsoft Encarta Dictionnaire Encarta 2005
- 14- Ministère de L'E.S.R.E, 1979, p:97