الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية
دراسة تحليلية
" الجامعة الجزائرية أنموذجا "

أ. رفـــيق زراولة
كلية العلوم الاقتصادية
جامعة قالمة

الملخص:

تحتاج الجامعة، باعتبارها منظمة معرفة مكونة من مجموعة موارد مادية ومالية وبشرية، إلى هيكلة تنظيمية تسمح لها بخلق الانسجام بين مختلف مكوناتها، وتساعدها على تجنب الخلط في المهام، والوصول إلى عقلانية أكبر في استغلال مواردها.

يدرس هذا البحث مشكلة الهيكلة التنظيمية المطبقة على مستوى المؤسسات الجامعية، باعتبارها أحد أهم مرتكزات الأداء الراقي للدور المنوط بالجامعة، إذ يبحث في مختلف محدداتها وطبيعتها ومميزاتها الأساسية، للوقوف على الصورة التنظيمية التي يتسم بها هذا النوع من المنظمات، آخذا الجامعة الجزائرية أنموذجا.

وقد كشف البحث بأن الهندسة التنظيمية للجامعة ذات طابع بيروقراطي احترافي، تحكمها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية؛ وأن الجامعة الجزائرية في حاجة إلى إعادة هندسة تنظيمها بحيث تعالج سلبيات الهيكلة الحالية، وتدمج أساليب الإدارة الحديثة.

Abstract:

The University, as a knowledge institution, consisting of a set of materials, human and financial resources, needs an organizational structure, that allow it to create harmony between its various components and that help it, firstly, to avoid confusion in tasks, and secondly, to exploit its resources rationally.

This article examines the problem of the organizational structure applied in universities, as one of the most important pillars to achieve a higher performance in this last. It studies the determinants of organizational structure, its nature and its main characteristics, in order to identify the organization of this type of institutions, taking the Algerian university as a model.

The research has demonstrated that the organizational structure of the university is a bureaucratic professional structure, it is governed by a set of internal and external determinants; and the Algerian university requires a reengineering of its structure, in a way that deals with the disadvantages of the current structure, and integrates recent methods of management.

مقدمة:

أضحت الهيكلة التنظيمية، في مطلع القرن الواحد والعشرين، من بين القضايا التي تستأثر باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مختلف المجالات العلمية، ومنها مجال العلوم الإدارية، بالنظر إلى كونها محددا أساسيا لقياس درجة أداء الأفراد لمهامهم.

وعلى مستوى المؤسسات الجامعية، تعد الهيكلة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي أبدى علماء الإدارة الاهتمام بها، لاسيما بعد انفجار نظرية الرأسمال البشري (1964)، إذ أصبح ينظر إليها كأحد أهم المحددات الأساسية لجودة الأداء الجامعي، بالنظر لما يمكن أن توفره من انسجام وتنسيق بين مختلف مكوناتها، الأمر الذي يساهم في ترقية مستوى أدائها.

ومن خلال هذا البحث سيكون التركيز على دراسة تحليلية للهيكلة التنظيمية المطبقة في الجامعات، آخذا الجامعة الجزائرية أنموذجا، للإجابة عن التساؤلين الرئيسيين الآتيين: ما هي محددات وطبيعة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية، كمنظمات إنتاج للمعرفة؟ وهل الهيكلة التنظيمية للجامعة الجزائرية تساعدها على أداء الدور المنوط بها وتحقيق أهدافها؟

أولا: الهيكلة التنظيمية

أ – أصل مصطلح الهيكلة ومعناه:

تشير المصادر التوثيقية إلى أن مصطلح "هيكلة" يعود إلى العلوم الأخرى غير علوم الإدارة، فالدراسات التي تمت في هذا المجال بينت أن استعمال هذا المصطلح كان، منذ القرن السابع عشر ميلادي، في الجيولوجيا (هيكلة متجانسة، هيكلة وظائف)، وفي البيولوجيا (هيكلة الخلايا العصبية)، وفي الكيمياء (هيكلة الذرة). وقد كان ذلك يفيد طريقة ترتيب، تنسيق، وتنظيم مجموعة عناصر تعمل معا؛ لينتقل بعد ذلك استعماله إلى العلوم الاجتماعية، ابتداء من القرن التاسع عشر ميلادي، تحت معنى طريقة تركيب أجزاء مجموعة محددة، ظاهرة، أو نظام معقد، وهو ما يميز كل مجموعة عن الأخرى؛ ليستعمل لأول مرة في العلوم الاقتصادية سنة 1936، تحت معنى العلاقات التي تميز مجموعة اقتصادية، متموضعة في

لحظة معينة، وفي مكان معين (F. Perroux)، أو عناصر مجموعة اقتصادية، والتي تبدو نسبيا مستقرة (A. Marchal)؛ أما خلال القرن العشرين، اتجه مصطلح الهيكلة ليصبح أكثر شمولية، وأضحى استخدامه ممكنا في اختصاصات متنوعة، فهو يعني الشكل الذي يمكن أن تأخذه مجموعة عناصر على علاقة فيما بينها، فالهيكلة اليوم ينظر إليها على أنها مجموعة علاقات منظمة، أو على أنها نظام من العلاقات بين عناصرها.[1]

وفي الواقع، فإن انتقال استعمال مصطلح الهيكلة من العلوم الأخرى إلى علوم الإدارة يرجع إلى كونه يحمل بين ثناياه معان لها علاقة بالتنظيم، يمكن إيجازها فيما يأتي:[2]

- فكرة الاستقرار: فعلى الرغم من أن المؤسسة قد تتغير، كما قد يتغير تنظيمها، إلا أن هناك عناصر ثابتة ومستقرة، تدخل في تكوين هويتها.
- وجود علاقة بين العناصر المكونة للمؤسسة، فالأطراف المكونة لها تخضع لنظام واحد معين، تخلق بموجبه نوع من العلاقات بينها.
- هيكلة غير مرئية، فمصطلح الهيكلة، الذي شكل في عقد الستينيات النواة الأساسية للعلوم الاجتماعية، يحمل في طياته شيئا مستترا، فالهيكلة غير مرئية في البيولوجيا وفي اللسانيات وفي التنظيم أيضا.

توجه علماء ومفكرو الإدارة إلى البحث عن ما يمكن أن يميز تنظيم المؤسسة في لحظة استقرار (كيف يمكن تعريف تنظيم معين في لحظة زمنية معينة؟)، ولعل هذا ما جعلهم يستمدون فكرة الهيكلة من العلوم الأخرى. وقد سمح استعمال هذا المصطلح في علوم الإدارة بإعطائه أكثر من ثلاثين تعريفا، تراوحت بين تعاريف ضيقة، وأخــرى واسعة، نورد عددا منها على النحو الآتي:

---

[1] - P. Robert, **Dictionnaire alphabétique et analogique de langue française**, T4 et T6, le Robert, (Paris: Société de nouveau litteré, 1975), P. 366.

[2] - Y. F. Livian, **Organisation: théories et pratiques**, (Paris: Dunod, 1998), P.53

ب- **تعريف الهيكلة التنظيمية:**

تعرف الهيكلة التنظيمية على أنها:"الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، ويبين هذا الهيكل التقسيمات التنظيمية، والعناصر والوحدات الفرعية التي تقوم على إنجاز مختلف الأعمال والأنشطة، التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، كما يوضح العلاقات بين أقسام المنظمة، وخطوط السلطة وشبكات الاتصال بها، والبناء التنظيمي، كإطار هيكلي، يوضح صورة أجزاء المنظمة عن طريق تطبيق نظم وأساليب العمل وإجراءاته."[3] والهيكلة تحمل مظهرين أساسيين: "أولا أنها تحتوي على القنوات التسلسلية والاتصالات فيما بين المستويات المختلفة والإطارات الإدارية، وثانيا أنها الحاملة للمعلومات المتدفقة عن طريق هذه القنوات."[4]

فالهيكلة التنظيمية، إذن، هي نتيجة سيرورة تنظيمية، تعتمد على تحديد الأنشطة الرئيسية لتحقيق هدف المنشأة، عن طريق إجراء تقسيم للعمل، ثم تجميع العمل المقسم، قصد تشكيل الوحدات التنظيمية ورسم علاقات السلطة وقنوات الاتصال بينها، فهي "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين."[5]

إضافة إلى كون المنظمة اجتماعية، فهي أيضا نظام تقني، مما يعني أن هيكلتها تتسع لتشمل الأشخاص، الأجهزة التقنية، التي تضمن لها أداء عملها، وتحقيق التنسيق بينها، لنصل في الأخير إلى بناء هندسة تنظيمية قادرة على أداء وظيفتها بشكل مقبول. فالعلاقات فيها هي من نوع (فرد- فرد)، (فرد- آلة)، و(فرد- منصب)، مما يؤكد أن الهيكلة هي هيكلة اجتماعية، وهي أيضا هيكلة مادية.

---

[3] - محمد يسرى قصوه، أحمد رشيد، **التنظيم الإداري: تحليل النظم**، ط2 (جدة: دار الشروق، 1397هـ)، ص. 71.

[4] - A. Chandler, **Strategies et structures de l'entreprise**, (Paris : les éditions d'organisation, 1989), P. 42.

[5] - محمد سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، ص. 71.

ويعني هيكل تنظيم مؤسسة معينة نظاما من العلاقات المتناسقة،[6] مما يدل على أن الهيكلة التنظيمية عبارة عن مجموعة من العناصر تعمل معا في تنسيق وترتيب لتحقيق هدف مشترك. وينبع هذا الترتيب من منطق غاية المنشأة وهو ما يبين تأثير الهدف في هيكلة المنشأة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى إحداث توازن بين سياساتها وأهدافها، وبالتالي خلق هيكلة تحترم ذلك. وتتمثل عناصر هذا النظام في:[7]

- الهيكل البشري، الذي يحدد دور مجال وعلاقات أعضاء المنشأة.
- الهيكل المادي، المعين لموضع وحدات المنشأة، تموقع التجهيزات في هذه الوحدات، خطوط النقل وتنقل المواد والمنتجات.
- الهيكل القانوني، المحدد للشكل القانوني للمنشأة.
- الهيكل المالي، الذي يحدد مصدر رؤوس أموال المنشأة وتوزيعها.

من هنا يبدو أن هيكلة المنشأة تنتج من التركيب الأمثل لمجموع الهياكل المتميزة، والتي تكون تقابلاتها وتداخلاتها منسجمة، وتتجه نحو الالتقاء.

وعليه، فإن الهيكلة التنظيمية هي نتاج القـيام بعملية التنظيم، التي تتضمن تقسيم العمل ثم تجميع العمل المقسم، توزيع السلطة والمسؤوليات، وتحديد مختلف العلاقات بين الوحدات التنظيمية داخل المنشأة، ومختلف قنوات الاتصال، وهذا يعكس الهيكلة الرسمية للمنشأة.

يمكن تعريف الهيكلة الرسمية أيضا على أنها:"كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، التي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل، وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد القيام بتنفيذ تلك النشاطات، وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم ببعض."[8]

---

[6] - ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص. 228.
[7] - المرجع نفسه، ص. 229.
[8] - قيس محمد العبيدي، **التنظيم: المفهوم،النظريات والمبادئ**، (الجامعة المفتوحة،1997)،ص. 228.

تتوفر المنشأة، إلى جانب الهيكلة الرسمية، على هيكلة غير رسمية (الهيكلة العفوية)، تتمثل في مجموع العلاقات الاجتماعية التي يمكن أن تنشأ بين مختلف العاملين كنتيجة للغريزة الاجتماعية للفرد، فهي نتاج التنظيم غير الرسمي. وقد عرفها C. Bernard على أنها:"إجمالي الاتصالات الشخصية والتفاعلات وتجمعات الناس،"[9] أين يمكن أن نلاحظ أن هذه التجمعات والعلاقات بين الأفراد داخل المنشأة تخضع لسلوك الأفراد ورغباتهم ومعتقداتهم، وقد تأخذ أشكالا وأنماطا مختلفة، وهي تؤدي دورا في الحفاظ على تماسك الهيكلة الرسمية، بما توفره من إحساس بالمسؤولية والانتماء إلى التنظيم لدى كل فرد داخل المنشأة.

وبناء عليه، تعتبر الهيكلة التنظيمية للمؤسسة في غاية من التعقيد، إذ تتكون من هيكلة رسمية، تتمثل في كيفية توزيع الوظائف والأدوار، وتحديد المسؤوليات والسلطات ومختلف قنوات الاتصال الرسمية، وتوزيع مختلف تجهيزات العمل؛ وهيكلة غير رسمية، وهذه لا تدخل في إطار عمل المنشأة، لكن وجودها ضروري لعمل الهيكلة الرسمية، وتتمثل في مجموع العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل المنشأة، والمبنية على المعتقدات والرغبات والثقافة التي يمتلكها كل فرد.

يطرح هذا التعقيد مشكلة تمثيل الهيكلة التنظيمية الذي يمكن من خلاله وصف التنظيم في لحظة معينة، فالهيكل التنظيمي Organizational chart، بمختلف أنواعه يمثل التنظيم الرسمي ويغيب فيه التنظيم غير الرسمي، الذي يبقى غير مرئي.

وقد أدت التطورات التي حصلت في بيئة المنشأة، واتساع حجمها، وسعيها إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء، إلى بروز أنماط متنوعة للهيكلة التنظيمية اختلفت باختلاف منطلقات تحديدها، فالاعتماد على نمط تكوين الأقسام والوحدات يسمح ببروز الهيكلة الوظيفية، المبنية على أساس الوظائف الأساسية، الهيكلة بالأقسام المبنية على أساس الأنشطة الرئيسية الممارسة في المنشأة، والهيكلة المصفوفية التي تجمع بين النمطين سابقي الذكر. أما التركيز على نمط

---

[9] -عبد الغفور يونس، **نظريات التنظيم والإدارة**، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1997)، ص. 110.

التنسيق المعتمد في بناء الهياكل التنظيمية فيؤدي إلى بروز هياكل أخرى، منها الهيكلة البيروقراطية الميكانيكية (التنسيق عن طريق تنميط أساليب)، البيروقراطية الاحترافية (التنسيق عن طريق تنميط المؤهلات)، والهيكلة المختلطة (التنسيق عن طريق التعديل المتبادل).

وقد برزت في مطلع القرن الواحد والعشرين هياكل جديدة، منها الهيكلة العنكبوتية والهيكلة المعكوسة. وكل هذا التطور المستمر يعكس السعي الدائم للمنشآت لاكتساب ميزة تنافسية، لاسيما مع وجود منافسة شرسة في الأنشطة الاقتصادية.

إذا كانت هذه هي أهم المفاهيم النظرية للهيكلة التنظيمية للمنشأة، فماذا عن الجامعة، هل تخضع في هيكلتها إلى نفس هذه المبادئ أم هناك خصوصيات تميزها؟

ثانيا– الجامعة: منظمة معرفة تحتاج إلى هيكلة:

تتطلب دراسة الهيكلة التنظيمية للجامعة ضرورة التفرقة بين أربع مصطلحات أساسية، هي:[10]

- تنظيم الجامعة، وهو الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها.
- هيكلة الجامعة، وهي "العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسة، ويمكن تسمية هذه العناصر بالهياكل الجزئية، إذا كانت تتمتع بوحدة نسبية تبعا للوظيفة التي تؤديها."
- الهيكل الأكاديمي، "المجموعة التي تشرف مباشرة على إنجاز، وتحقيق المعرفة العليا."
- الهيكل الإداري، مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة، والذي قد يتفرع إلى هياكل فرعية مثل إدارة الموظفين والإدارة الاقتصادية.

---

[10] - فضيل دليو وآخرون، ، **إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية** (قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001)، ص. 84.

ستنحصر الدراسة في ورقة البحث هذه على تحليل الهيكلة التنظيمية للجامعة من زاوية الشكل الهيكلي المناسب لها ومختلف العلاقات التنظيمية التي يمكن أن تربط بين مجموع مكوناتها. لكن قبل ذلك وجب الوقوف عند تعريف المؤسسة الجامعية وتطورها التاريخي.

أ- الجامعة، منظمة إنتاج المعرفة: كيف نشأت وتطورت؟

1- نشأة الجامعة وتعريفها:

يعود أصل مصطلح "جامعة" (University) إلى اللغـــة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح (Universitas)، الذي يعني الاتحاد والتجمع، وقد تم استعماله، ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي، للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي.[11] أما قبل ذلك، فتشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة نحو سنة 1218م، وكان يعني الجماعة (Communauté)،[12] فأساس فكرة الجامعة هو الإتحاد، الذي يعني التنظيم في جماعة معينة.

لعل إعطاء تعريف موحد للجامعة أمر صعب، نظرا لارتباطها بالأهداف التي أنشئت لأجلها، فكل مجتمع يؤسس "جامعته بناء على مشاكله الخاصة وتطلعاته واتجاهاته السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية. ومن ثم تصبح الجامعة مؤسسة تكوين، لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد، من داخل جهازها، بل تتلقى هذه الأهداف من المجتمع، الذي تقوم على أساسه، والذي يعطيها هو وحده حياة ومعنى ووجودا."[13] وبالتالي فكل جامعة تعكس فلسفة المجتمع الذي توجد فيه وتعمل على تلبية حاجاته الآنية والمستقبلية.

وبالرجوع إلى المصطلح في حد ذاته، يمكن القول بأنه يحمل بين ثناياه معنى الاتحاد والتجمع، وهو ما يؤكده التعريف الذي يعتبر الجامعة "جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة

---

[11] -سعيد التل وآخرون، **قواعد التدريس في الجامعة** (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1997)، ص. 40.

[12] -Dictionnaire Le Robert, Op.Cit., T6, P721.

[13] -مراد بن أشنهو، **نحو الجامعة الجزائرية**، ترجمة عايدة بايمة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1981)، ص. 3.

الفاضلة للأفراد والمجتمعات."[14] وهو تعريف يربط مفهوم الجامعة بالجماعة، ومنطلقه هو الهدف الذي تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيقه، وهو البحث عن الحقيقة، والسعي لتجسيد حياة أفضل، الأمر الذي كانت تسعى إليه جامعات أوروبا في القرون الوسطى.

وبالنظر إلى الهدف، تقوم الجامعة "بتوفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة من النضج، ويتصفون بالقدرة العقلية، والاستعداد النفسي، على متابعة دراسات متخصصة في مجال، أو أكثر من مجالات المعرفة."[15] ومن خلال هذا التصور تتطلب الدراسة في الجامعة التمـــتع بالقدرات العقلية والفكرية اللازمة والتركيز على مجال علمي معين. وقد أصبح التخصص في المجالات المعرفية والعلمية، يطرح مشكلات، نتيجة التداخل بين تلك التخصصات، وبروز أخرى حديثة.

كما تعرف الجامعة، على أنها "نظام اجتماعي، إداري، مفتوح، فريد من نوعه."[16] فهي، فضاء بيروقراطي يضم مجموعة من الموارد المادية، المالية والبشرية، لها هيكل يوضح مختلف الاختصاصات وصلاحيات متخذي القرار فيها، تتفاعل مع البيئة التي تنشط بها، إذ تستقبل مدخلاتها من هذه الأخيرة وتقدم مخرجاتها إليها؛ وتنفرد عن باقي التنظيمات البيروقراطية بخصوصية أهدافها ومكوناته.

لقد تطورت النظرة إلى المؤسسات الجامعية، في مطلع القرن الواحد والعشرين، إذ أصبحت تحقق العلاقات الإنسانية ويمكنها العمل وفـــق مبدأ المتاجرة بحثا عن المردودية الاقتصادية، وتعرض التعليم العالي في فروع علمية متشعبة وتخصصات مختلفة، وتساهم في تحقيق التنمية الشاملة، وهي أيضا نظام

---

[14] -رابح تركي، **أصول التربية والتعليم**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990)، ص.73.

[15] - التل وآخرون، المرجع السابق، ص. 29.

[16] -حسين محمد علي علوي، **الوصف الوظيفي كمدخل للبناء التنظيمي** (عمان: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981)، ص ص. 5-6.

سياسي، يتوفر على السلطة، ومركز لاتخاذ القرارات، وبالتالي فهي "منظومة ديناميكية، تحقق التوازن والتكامل في المجتمع."[17]

2- التطور التاريخي للجامعة:

مرت الجامعة خلال مسار تطورها، بمرحلتين أساسيتين:

تبدأ المرحلة الأولى مع أوائل القرن الخامس قبل الميلادي، وتنتهي بنشأة الجامعة في القرن الثالث عشر ميلادي. ويمكن أن يطلق عليها مرحلة النشأة والتأسيس. وقد شهدت بروز العديد من أشكال التعليم الجامعي منها، جامعة أون بعين شمس والتي تعد أقدم جامعة عرفها التاريخ، جامعة (سانتيكان) في البنغال، بيوت الحكمة في الصين وجامعة أثينا في اليونان والتي تعد أساس الجامعات بمفهومها الحديث.[18] كما كان للحضارة العربية الإسلامية، في هذه المرحلة، دور بارز في تطوير التعليم الجامعي حيث يمثل بناء المسجد النبوي الشريف نقلة نوعية كبرى في هذا المجال.[19]

أما المرحلة الثانية فتعود إلى نشأة الجامعة بمفهومها الحديث واستمرت حتى الآن، ويمكن أن يطلق عليها اسم مرحلة التطور والعطاء. ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين فرعيتين، الأولى انطلقت مع أوائل القرن الثالث عشر إلى نهاية القرن التاسع عشر ميلادي، وتميزت في بدايتها بسيطرة التعليم الديني والكنيسة على الجامعة، حتى بداية القرن السادس عشر ميلادي عندما أخذت توجها جديدا تمثل في البحث عن الحقيقة الفاضلة وابتعادها عن الواقع، واستمر الوضع إلى نهاية القرن التاسع عشر ميلادي الذي يعد بداية المرحلة الفرعية الثانية، أين عرفت الجامعة انبعاثا جديدا، وتوجها نحو خدمة المجتمع وقيادة التنمية فيه.[20]

---

[17] - فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع 2000/1999)، ص. 119.

[18] - لمزيد من المعلومات أنظر التل وآخرون، المرجع السابق، ص ص. 30-35.

[19] - لمزيد من المعلومات أنظر دليو وآخرون، المرجع السابق، ص ص. 73-75.

[20] - لمزيد من المعلومات انظر التل وآخرون، المرجع السابق، ص ص. 36-40.

ب- **تنظيم وهيكلة الجامعة:**

تحتاج كل منظمة، مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها إلى هيكلة تنظيمية تسمح لها بأداء وظيفتها بأكبر فعالية ممكنة، والجامعة، باعتبارها "منظمة المعرفة" أو المؤسسة المسؤولة عن "إنتاج" المعرفة، بحاجة أيضا إلى بناء هندسة تنظيمية لمختلف مواردها المادية، المالية والبشرية، لخلق الانسجام المناسب فيما بينها.

فإذا كان التنظيم والهيكلة في المنشأة يهدفان إلى التحديد الدقيق للأدوار والاختصاصات وتجنب الخلط وتحديد السلطة ومركزها لخلق الجو المريح للعمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر، فإن الجامعة تسعى بدورها، إلى بناء هيكلة تنظيمية، عن طريق توزيع الأدوار والصلاحيات، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ومراكز اتخاذ القرار، والعلاقات التنظيمية بين مختلف مكوناتها، لتحقيق ما يأتي:

- تجنب الخلط في المهام، وبالتالي تجاوز التساؤل عن "من يقوم بماذا"؟
- تحديد الصلاحيات والاختصاصات بدقة، مما يمكن من مراقبة عمل كل شخص. كما يؤدي هذا التحديد الدقيق إلى "تضييق منطقة عدم الوضوح، وعدم التأكد في اتخاذ القرارات، وتقوية هذه العملية وتوضيح وتسهيل أساليب الاتصال الإداري.

وهو الأمر الذي يساهم بدوره في تحقيق التنسيق والترابط بين الأهداف وأساليب الأداء للأطراف المختلفة في التنظيم."[21]

- الرفع من فعالية أداء الأفراد العاملين فيها، كنتيجة نهائية للعملية التنظيمية.

مما سبق، يمكن القول أن إمكانية أداء الجامعة لوظائفها بأكبر فعالية ممكنة، والتحسين المستمر لجودة منتجاتها وتقوية دورها في إثراء القطاع الاقتصادي والاجتماعي بالرأسمال البشري الكفؤ، يرتبط بدرجة كبيرة بجودة أدائها لمختلف نشاطاتها. وهذه الأخيرة تتأثر بطبيعة الهندسة التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسة الجامعية وبكيفية بنائها؛ فتوضيح خطوط السلطة ورسم مراكز اتخاذ القرارات ومختلف العلاقات التنظيمية بين مختلف الوظائف وتوفير المرونة

---

[21] – علوي، المرجع السابق، ص. 10.

اللازمة في الأداء، كلها أمور من شأنها أن تساعد على تجنب الفوضى في العمل وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات، مما يسمح لها بخلق الجو الملائم والمشجع على العمل والإبداع.

ج- العوامل المحددة لطبيعة الهيكلة التنظيمية للجامعة:

ليس من السهل تحديد معايير وقواعد ثابتة لكيفية تنظيم وهيكلة الجامعة، بالنظر إلى التباين الواضح بين توجهات الجامعات في العالم، المجسد في الاختلاف في أهدافها، فالاعتماد على أي نمط تنظيمي وهيكلي يخضع إلى تفاعل مجموعة من المحددات والمتغيرات. "وهكذا فإن إغفال قيود الخيارات التنظيمية يؤدي إلى مواجهة المشكلة التنظيمية والتي تعد سبباً جوهرياً في فشل الجامعة، وبالتالي عجزها المطلق في تلبية متطلبات رسالتها وتحقيق غاياتها."[22]

وقد سمح البحث في مجموع محددات تنظيم وهيكلة الجامعات باستنتاج وجود نوعين من المحددات الداخلية والخارجية، نعرضها فيما يلي:

1. **المحددات الداخلية:** تتمثل فيما يأتي:

1-1. حجم الجامعة:

الحجم من بين أهم العوامل المؤثرة في الهيكلة التنظيمية لمختلف المنظمات، ومنها الجامعات، إذ يعبر عن حجم النشاط والإمكانات. وعلى مستوى الجامعة، يمكن ربطه بعدد الكليات والأقسام وما تحتويه من تخصصات علمية، وإمكانيات مادية وبشرية.

يرتبط حجم الجامعة، وحجم الكلية بالاتجاه نحو أحد الخيارين: المركزية أو اللامركزية، وما بينهما. ومؤدى ذلك أن اتساع الحجم ربما يؤدي للانحياز نحو اللامركزية.[23] ومرد ذلك هو أن الحجم الأكبر يؤدي إلى زيادة في المهام والنشاطات، مما يتطلب لامركزية في العمل، تمنح المرونة اللازمة في الأداء، على عكس الحجم الصغير.

---

[22] – بسمان فيصل محجوب، **الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص. 54.

[23] – المرجع نفسه، ص. 55.

عمليا، أثبتت مختلف الدراسات التي تناولت موضوع التنظيم الجامعي إلى وجود تزاوج في استعمال المركزية واللامركزية داخل الحرم الجامعي الواحد، سواء كان حجمه كبيرا أو صغيرا، وهذا للاستفادة من مزايا كل أسلوب تنظيمي.

1-2. التوزيع الجغرافي للوحدات التعليمية:

يعبر الموقع عن المكان الجغرافي الذي تتواجد فيه الجامعة بمختلف كلياتها وأقسامها، فقد " تتخذ بعض الجامعات مجمعاً متكاملاً لها في موقع واحد يضم جميع كلياتها وأقسامها ومبانيها وغير ذلك من التسهيلات، الأمر الذي يكسب النمط التنظيمي لها منطقية المركزية، وربما رجحانها في ممارسة الكثير من مهامها مركزياً".[24]

كما قد نجد جامعات أخرى تنتشر كلياتها وأقسامها على مجموعة مترامية من الأماكن الجغرافية، الأمر الذي يجعل الاعتماد على اللامركزية في العمل أسلوبا تنظيميا يسمح بضمان السير الجيد للعمل الجامعي، سواء تعلق الأمر بالجانب التعليمي أو الجانب الإداري.

1-3. حجم الإمكانيات البشرية والمادية والمالية:

يرتبط أي عمل بحجم الموارد البشرية والمادية والمالية، التي تتوفر عليها أي منظمة، فهي الإمكانات التي من شأنها ضمان السير الجيد للعمل؛ فعلى مستوى الجامعة، يرتبط النمط التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة الجامعية بمدى توافر هذه الإمكانات بالصورة التي تفي باحتياجات المؤسسة الجامعية بمختلف مكوناتها. فالاتجاه إلى اعتماد اللامركزية في العمل يتطلب وجود إمكانيات بشرية مؤهلة التأهيل المناسب، وتوفر المباني والتجهيزات الإدارية المناسبة، وأيضا الأموال الضرورية.

أما الاعتماد على المركزية في التنظيم فيعني السيطرة المباشرة على مختلف الإمكانات والاقتصاد في استعمالها بما "يضمن استخدامها وفقاً لضغط محدوديتها، برغم ما قد ينشأ عن المغالاة في هذا التوجه من مشكلات إدارية وتنظيمية."[25]

---

[24] – المرجع نفسه.
[25] – المرجع نفسه، ص. 56.

1-4. توجهات الإدارة الجامعية:

إن توجهات الإدارة الجامعية هي انعكاس لتوجهات مسئول المؤسسة الجامعية ولثقافته التنظيمية. ويؤثر هذان العاملان على النمط التنظيمي الذي يمكن للجامعة الاعتماد عليه. "إن توجهات فلسفة الإدارة الجامعية نحو قيادة سياسات موحدة مسيطر عليها مركزياً تخضع لنطاق واسع من المبررات والحجج، منها التوجس في حصول فروق أو اجتهادات غير مرغوبة في تنفيذ السياسات العليا، وهنا نجد الأمر الحاسم في إقرار معايير الخيارات التنظيمية ودرجة المركزية واللامركزية لكل خيار."[26]

1-5. تطور منظومة المعلومات والاتصالات:

تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساس البنية التحتية للمعلوماتية في الجامعات، إذ يؤدي استخدامها في التنظيم الجامعي إلى إضفاء سرعة في تبادل المعلومات وتوفيرها بطريقة تمكن المسئولين في المستويات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، مع ضمان قدر من الشفافية في مختلف الأعمال التعليمية والإدارية على مستوى الجامعة.

يشجع الاعتماد على منظومة تكنولوجية ومعلوماتية متطورة مسئولي الجامعة على التوجه إلى الاعتماد على اللامركزية في العمل، باعتبار أن مكونات هذه المنظومة من شأنها أن تسمح بالربط بين مختلف الوحدات التنظيمية للجامعة، بكيفية تسهل الرقابة على الأداء.

2. العوامل الخارجية:

تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الهيكلة التنظيمية للجامعة فيما يأتي:

2-1. **تصنيف الجامعة:** يتأثر تنظيم وهيكلة الجامعة بالقطاع الذي يمكن أن تنسب إليه، لاسيما مع التطورات التي عرفتها هذه المؤسسة، فهل هي مؤسسة إنتاجية أم اجتماعية خدماتية؟

---

[26] – المرجع نفسه، ص ص. 56-57.

انطلاقا من الوظائف التقليدية للجامعة (التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) ومختلف التطورات التي عرفتها، يمكن النظر إلى هذه المؤسسة من زاويتين، الأولى اقتصادية نظرا لاقتحامها العديد من المجالات الاقتصادية من حيث بحثها الدائم عن المردودية الاقتصادية والعمل على تقليص التكاليف التعليمية، اعتمادا على مختلف الأساليب المطبقة في المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى ذلك دخول العملية التعليمية نطاق المتاجرة.

أما الثانية فهي اجتماعية، على اعتبار أن المؤسسة الجامعية تسعى إلى تلبية حاجات المجتمع الآنية والمستقبلية، وإلى الاستجابة للطلب الاجتماعي على التعليم العالي مهما ارتفعت تكاليفه.

2-2. مشكلة الاستقلالية أو العلاقة (الجامعة/ الدولة):

تاريخيا، توجد علاقة وطيدة بين الجامعة والدولة، وبالأخص بين الإدارة الجامعية والإدارة الوصية. فالجامعة هي مؤسسة علمية تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف والغايات والتوجهات المجتمعية العامة عن طريق وظائفها الرئيسية الثلاثة السالف ذكرها.

وتعتبر العلاقة بين الدولة والجامعة عاملا مؤثرا في رسم الهيكلة التنظيمية لهذه الأخيرة، وهو عامل يعكس "مدى تدخل التشريعات في فرض نموذج تنظيمي محدد."[27] وفي هذا السياق يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الجامعات:

- جامعة تابعة للدولة، لا تتمتع بأي نوع من الاستقلالية، وتعمل على تنفيذ سياسة الدولة دون معارضة، حيث تستقبل نموذج هيكلها التنظيمي من هذه الأخيرة، عن طريق التشريعات، المراسيم، واللوائح.
- جامعة تابعة للدولة، ولكنها تتمتع بنوع من الاستقلالية، وهي جامعة رسمية تنشئها الدولة وتمنح لها الاستقلالية الإدارية والمالية، ويخضع هيكلها التنظيمي نسبيا للتشريعات.
- جامعة خاصة، وهي تابعة للقطاع الخاص، وتتميز بالاستقلالية التامة عن الدولة في جميع المجالات، هدفها تحقيق الأرباح بالدرجة الأولى. لذا فهي

---

[27] – فريد النجار، المرجع السابق، ص33.

تعمل وفق مبدأ المتاجرة، يمكن أن يكون تمويلها ذاتيا، أو باللجوء إلى الدولة. وفي الحالة الأخيرة، قد تصبح تحت الضغوط من قبل الدولة لبناء نمـــوذج تنظيمي، بحكم أن التبعية من هذا النوع عادة ما تؤدي إلى تبعية تتمثل في سن القوانين لإدارة وتنظيم الجامعة.[28]

لقد تزايد الاهتمام الرسمي للدول بالجامعات، بالنظر إلى تنامي دورها في توفير الرأسمال البشري الضروري للتنمية الشاملة، مما أدى إلى تعزيز علاقتها بمختلف أجهزة الدولة. وهذه العلاقة تتجلى في:[29]

- التزام الجامعات بالسياسات والتوجهات الرسمية.
- اعتماد الجامعات على الإنفاق الحكومي.
- تقييد الجامعات بالنظم والتشريعات الحكومية (المالية– الإدارية).

رغم ذلك، تسعى مختلف الجامعات في العالم إلى الاحتفاظ بخصوصيتها كمؤسسات علمية مستقلة، حتى تتمكن من المحافظة على هويتها.

2-3. البيئة وتأثيرها على التنظيم الجامعي

الجامعة، كما سلف الذكر، نظام مفتوح على البيئة التي تنشط فيها، فهي على علاقة تأثير متبادل معها، وتعتبر أيضا بأنها "منظمة إستراتيجية، تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحلي والعالمي، بما فيه من قوى وفرص وتهديدات."[30]

لكل جامعة ظروفها ومحدداتها البيئية الخاصة، التي تدفعها إلى تبني نموذج إداري وهيكلة تنظيمية ملائمين، يساعدانها على تحقيق رسالتها. إلا أن استجابة هيكلة الجامعة لهذه التأثيرات يبقى بطيئا.[31] ومرد ذلك الطبيعة البيروقراطية لهذا الهيكل الذي يتميز بما يأتي: [32]

---

[28] – دليو وآخرون، المرجع السابق، ص. 84.
[29] – فؤاد راشد عبده، "العلاقة بين الإدارة الحكومية وإدارة الجامعات الحكومية اليمنية: الواقع ومقتضيات التطور،" في الملتقى العربي حول **المواصفات العالمية للجامعات**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003)، ص. 367.
[30] – فريد النجار، المرجع السابق، ص. 32.
[31] – علوي، المرجع السابق، ص ص. 72-73.
[32] – دليو وآخرون، المرجع السابق، ص.97.

- كثرة القواعد، التعليمات الإدارية، والتوجيهات؛
- مركزية أخذ القرارات، وقنوات الاتصال؛
- عزلة مختلف الأصناف الفاعلة في المؤسسة الجامعية: الإدارة، الأساتذة، الطلبة والعمال.

ولعل من بين النقاط التي أثارت وتثير الكثير من التساؤلات، من قبل مختلف الباحثين في مجال إدارة مؤسسات التعليم العالي، هي تلك المتعلقة بمدى اللجوء إلى الاعتماد على النموذج البيروقراطي في التنظيم الجامعي، لاسيما عندما يكون الحديث عن المؤسسات الجامعية العمومية.

هـ- البيروقراطية في التنظيم الجامعي:

يجسد التنظيم البيروقراطي الهيكلة التنظيمية الرسمية لأي منظمة، بما فيها الجامعة، وهي الهيكلة التي يمكن تعريفها على أنها: "كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات، أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل، وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات، وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم ببعض".[33]

تؤدي البيروقراطية، كنمط تنظيمي للجامعة، إلى الحصول على مؤسسة تتميز بتنظيم رسمي، يعكس القوانين واللوائح والقواعد غير الشخصية، التي تحكم عملها، ويحدد مختلف الوظائف التي يمكن أداؤها، التي تترتب في شكل تسلسلي عمودي محدد بدقة، بعيدا عن الرغبات والميول الشخصية، مما قد يسمح "بحماية الأفراد من التعسفية التي تتجلى كلما تقلص استخدام خصائص البيروقراطية."[34]

رغم الأهمية النوعية للبيروقراطية في هيكلة الجامعة، إلا أن الاعتماد الصارم عليها قد يضفي عليها هيكلة من الصعب التعامل معها والتكيف بمرونة مع المتغيرات اليومية لبيئتها، ويبعدها عن العمل وفق العلاقات الإنسانية. وهذا

---

[33] – العبيدي، المرجع السابق، ص.228.
[34] – فضيل دليو وآخرون، 2001، المرجع السابق، ص. 97.

يستوجب على الإدارة الجامعية أن تدرك متى يجب عليها أن تلجأ إلى تطبيق البيروقراطية الصارمـــة، ومتى يجب عليها أن تتجنب ذلك.

إذا كانت هذه هي أهم الجوانب النظرية للهيكلة التنظيمية للجامعة، فماذا عن الجامعة الجزائرية؟ ما هي أهم مميزات هندستها التنظيمية؟ وهل تستجيب هذه الهندسة للمعايير النظرية للتنظيم والهيكلة، لاسيما من حيث قدرتها على خدمة أهداف المؤسسة الجامعية؟

ثالثا: الهيكلة التنظيمية للجامعة الجزائرية:

أ- التطور التاريخي للجامعة الجزائرية:

أنشأ المحتل الفرنسي ما يعرف بجامعة الجزائر سنة 1887م، وهي مبنى صغير أعد خصيصا لتدريس أبناء المستوطنين الأوروبيين في الجزائر. وبعد الاستقلال اتجهت الجزائر إلى الاهتمام بالتعليم الجامعي لقيادة التنمية الشاملة فيها وجزأرة التعليم والمجتمع الجزائري، وتكريس عناصر الهوية الوطنية. ففي هذا البلد الذي عانى الكثير إبان الحقبة الاستعمارية، كان من الضروري تكوين إطارات ذات قدرات فنية، متشبعة بالشخصية الجزائرية، واعية بالحقائق الوطنية ومرتبطة بسياق تطور النظام السياسي فيها. فكان على الدولة إنشاء جامعات أخرى. فتم إنجاز جامعتي وهران سنة 1967م وجامعة قسنطينة سنة 1969م. وقد عملت هذه الجامعات بعد الاستقلال على تحقيق جملة من الأهداف:[35]

- العمل على إقامة نظام جامعي قادر على أن يقدم للقطاع الاقتصادي ما يحتاج إليه من الإطارات الضرورية من حيث الكم والكيف.
- العمل على إقامة نظام جامعي جديد، يأخذ في الحسبان الوضعية السائدة في البلاد، التي تتميز بانعدام البنية التحتية وقلة الموارد المالية والبشرية الكفؤة.
- العمل على إقامة نظام يلبي متطلبات التنمية في البلاد، مع مراعاة المعايير المتعارف عليها في البلدان المتقدمة علميا وتقنيا.
- توسيع التعليم الجامعي وتوفيره لكل الراغبين في الدراسة، من أجل توفير الإطارات العليا للبلاد في مختلف التخصصات.

---

[35]- رابح تركي، المرجع السابق، ص ص. 154-155.

- ربط التعليم الجامعي بالحقائق الوطنية عن طريق معالجة للمشكلات الوطنية.

ب- تطور أهم المؤشرات الكمية في الجامعة الجزائرية:

لقد عرف قطاع التعليم الجامعي في الجزائر توسعا كبيرا بالنسبة لعدد المؤسسات الجامعية، فتشير البيانات إلى أن التوسع كان منذ فترة السبعينيات، إلى أن وصل في سنة 2002، إلى خمس وعشرين جامعة، يضاف إليها جامعة التكوين المتواصل، لتصل في سنة 2007 إلى سبع وعشرين جامعة بما فيها جامعة التكوين المتواصل وخمسة مراكز جامعية.

وبالنسبة لتطور التدفقات الطلابية في التدرج وحجم هيئة التدريس يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

تطور نسبة التأطير في التدرج في الجامعة الجزائرية في الفترة (1963/1962-2006/2005).

السنة	التدفقات في التدرج	حجم هيئة التدريس	نسبة التأطير
63/62	2725	298	9.14
75/74	35739	4041	8.84
85/84	103223	10560	9.77
99/98	372647	16260	22.91
01/02	486563	19978	24.35
05/04	721833	25211	28.63
06/05	767324	27067	28.35

المصدر: 1. محمود بوسنة، "تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي ومدى مساهمته في عملية التنمية، عرض تجربة الجزائر،" **مجلة العلوم الإنسانية** لجامعة قسنطينة، العدد 13 (2000)، ص 11.

نستنتج من هذا الجدول أن حجم التدفقات الطلابية إلى الجامعة عرف ارتفاعا مستمرا، إذ تزايد منذ سنة 1963/1962 إلى غاية سنة 2006/2005 بـــ 281.59 مرة، ويمكن إيعاز ذلك إلى الزيادة المستمرة للطلب الاجتماعي على التكوين العالي وإلى النمو الديموغرافي وتحسين مستوى المعيشية، إضافة إلى مبدأ تعميم التعليم، فالجامعة الجزائرية تدار وفق مبدأ "مقعد بيداغوجي لكل حامل شهادة بكالوريا"، زيادة على ذلك، أدى إثراء الخريطة الجامعية الجزائرية بالعديد من الجامعات. وهذا المبدأ من شأنه أن يؤثر سلبا على مردود الجامعة الجزائرية لأنها أصبحت ملزمة بقبول جميع الناجحين بغض النظر عن المعدلات التي

تحصلوا عليها في البكالوريا. ويبين هذا الجدول أيضا أن حجم هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية عــرف تطورا سريعا، فمن 298 أستاذا في الموسم الجامعي 1963/1962 إلى 27067 أستاذا في الموسم الجامعي 2006/2005، أي أن عدد الأساتذة تزايد بـــ 90.83 مرة، منذ سنة 1963/1962 إلى غاية 2006/2005. وعليه، عرفت نسبة التأطير في الجامعة الجزائرية، مثلما يوضحه الجدول السابق، تطورا واضحا، فمن تسعة طلبة لكل أستاذ في سنة 1963/1962 إلى ثمان وعشرين طالبا في سنة 2006./2005. ويبدو أن نسبة التأطير في سنوات الستينيات والسبعينيات وحتى منتصف الثمانينات، تميزت بالتقارب، مما يعني أن هناك تناسبا بين تطور حجمي الطلبة والأساتذة، في تلك الفترات.

ج- مميزات الهيكلة التنظيمية للجامعة الجزائرية:

الوقوف على الخصائص المميزة للهيكلة التنظيمية للجامعة الجزائرية تطلب الاطلاع على مختلف القوانين الخاصة بذلك وإجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على أسلوبين علميين: **الأول:** أسلوب الاستبيان، حيث تم توجيه استمارة، مكونة من 21 سؤالا، مبوبة في ستة محاور، إلى عينة من رؤساء الجامعات الجزائرية حاليين وسابقين، باعتبارهم الأكثر دراية بالأساليب الإدارية الممارسة في الجامعة (تم توزيع 30 استمارة استرجعت منها 25 استمارة). **الثاني:** أسلوب المقابلة مع عدد من المسؤولين الإداريين، الأساتذة الجامعيين والطلبة. وعموما تتميز الهندسة التنظيمية للجامعة الجزائرية، حسب نتائج الاستبيان والمقابلات، بالخصائص الآتية:

- هيكلة بيروقراطية، تجسد لوائح وقوانين وتتميز بالصلابة، وبتوفرها على علاقات عمودية، وغياب العلاقات الأفقية، وهو ما أثر سلبا على مرونة العمل وفعاليته، وأدى إلى تدني روح العمل الجماعية وإلى نقص في المبادرة لدى إطارات الجامعة.
- هيكلة احترافية، كونها تضم أفرادا مؤهلين ومختصين، في مركز عملياتها.
- وجود إدارة تشاركية، تبرز من خلال المجالس التمثيلية (اللجان العلمية، المجالس العلمية، مجالس الإدارة). إلا أن البحث في هذا الأمر دفع إلى طرح تساؤلين، يتعلق الأول بمثالية التشكيلة المقرة قانونا لهذه المجالس، لاسيما وأن الجامعات والمراكز الجامعية الجزائرية مازالت تبحث عن العدد الكافي من الأساتذة؛ أما الثانية فتتعلق بالدور الاستشاري الذي تؤديه هذه المجالس.

- غلبة الفكر الإداري لشاغلي المناصب في الجهاز الإداري للجامعة على الفكر التعليمي والعلمي، الأمر الذي أفرغها من محتواها، وأبعدها عن هدفها، خاصة وأن كل فرد أصبح يبحث من خلالها على اكتساب سلطة تمكنه من جعلها منبرا لفرض أفكاره، مما جعل الجامعة مسرحا لصراعات خفية واسعة على السلطة، بحثا عن خدمة المصالح الشخصية.
- صعوبة التطبيق الميداني للصياغة النظرية للهيكلة التنظيمية للجامعة، بالنظر إلى عدم تماشيها مع الإمكانيات البشرية، المادية والمالية لهذه الأخيرة.
- بعد الهيكلة النظرية عن الاحتياجات التنظيمية للجامعة الجزائرية، وهو ما دفع بعدد من الجامعات إلى استحداث هياكل إدارية جديدة تغطي أدوارا تساعد على التحكم في إدارتها.
- غياب أساليب الإدارة الحديثة، كأسلوبي الإدارة بالأهداف والإدارة في شكل حلقات الجودة، اللذين بإمكانهما المساهمة في تحسين نوعية منتجات الجامعة، وإكسابها ميزة تنافسية في سوق التعليم العالي.

في ظل النتائج سابقة الذكر، تحتاج الهيكلة التنظيمية للجامعة الجزائرية إلى إعادة هندسة إدارية، بشكل يضمن تحسين الأداء الجامعي، وذلك من خلال الربط بين الصياغة النظرية للهيكلة التنظيمية للجامعة والإمكانات المادية والبشرية لهذه الأخيرة.

الخاتمة:

مما سبق يتضح بأن كل جامعة تسعى إلى بناء هيكلة تنظيمية، تتوزع فيها المسؤوليات، وتحدد السلطات، ومختلف العلاقات التنظيمية بصورة مثلى، وهي تخضع، من حيث المبادئ التنظيمية، إلى نفس المبادئ التي أشارت إليها أدبيات الإدارة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات هذه المؤسسة. من خلال هذه الدراسة، تبين أن المحددات الأساسية للهيكلة التنظيمية للجامعة تنقسم إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تضم المحددات الداخلية: الحجم، التوزيع الجغرافي، الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، التكامل بين التخصصات، توجهات الإدارة الجامعية وتطور منظومة المعلومات والاتصال؛ في حين تضم المحددات الخارجية: قطاع تصنيف الجامعة، حجم الاستقلالية والبيئة.

وتتميز الهيكلة التنظيمية للجامعة بالطبيعة البيروقراطية الاحترافية، فهي بيروقراطية كونها تستمد شكلها الهيكلي من التشريعات والقوانين، وتتسم بكثرة

القواعد والتعليمات الإدارية، والتوجيهات، وبمركزية اتخاذ القرارات، وقنوات الاتصال الرسمية؛ والاحترافية. وتحتاج المؤسسة الجامعية الجزائرية إلى تبني إجراءات تجديد في هندستها التنظيمية، بصورة تمكنها من مواجهة تحديات عصر المعرفة، بعد أن أصبحت بيئة الجامعة أكثر تعقيد وديناميكية، وعليه، فإن عدم تكيف الجامعة مع التطورات التكنولوجية وتقنيات الاتصال الحديثة يشكل تهديدا لها، خاصة إذا كانت مؤسسات أخرى لها القابلية والقدرة على التكيف مع هذه التطورات.

قائمة المراجع:

أولا، الكتب:

I- باللغة العربية:

1. محجوب، بسمان فيصل. **الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004
2. // // // . **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،(2003.
3. العلوي، حسين محمد علي. **الوصف الوظيفي كمدخل للبناء التنظيمي**، جامعة الدول العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981.
4. تركي، رابح. **أصول التربية والتعليم**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990
5. التل، سعيد وآخرون. **قواعد التدريس في الجامعة**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1997
6. النجار، فريد. **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2000/1999
7. دليو، فضيل وآخرون. **إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية**.: منشورات جامعة قسنطينة. 2001
8. العبيدي، قيس محمد. **التنظيم: المفهوم، النظريات والمبادئ**، الجامعة المفتوحة. 1997
9. بن آشنهو، مراد. **نحو الجامعة الجزائرية**، ترجمة عايدة بايمة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1981.
10. العميان، محمد سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر، 2002.
11. قصوه، محمد يسرى ورشيد، أحمد.**التنظيم الإداري: تحليل النظم**. ط2 جدة: .دار الشروق، 1397 هـ)،
12. عدون، ناصر دادي. **اقتصاد المؤسسة**. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998
13. يونس، عبد الغفور. **نظريات التنظيم والإدارة**. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1997.

II- باللغة الأجنبية

1. A. Chandler. **Stratégies et structures de l'entreprise**. Paris: les éditions d'organisation, 1989
2. Y. F. Livian. **Organisation: théories et pratiques**. Paris: Dunod, 1998.
1. P. Robert. **Dictionnaire alphabétique et analogique de langue française**, T4 et T6. Paris : Société de nouveau litteré, le Robert, 1975.

This document was created with Win2PDF available at http://www.daneprairie.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.