

جامعة سعد دحلب بالبليلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية

- دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب بالبليلة -

من طرف

عائشة سموم

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	بوخاري محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليلة	قشطولي محمد

البليلة، نوفمبر 2008

ملخص

لقد أرسدت ثورة المعلومات و التكنولوجيا قيم الإبداع في ثقافة المؤسسات الذي أضحي من أهم الأدوات الحديثة لحل المشاكل الإدارية في مختلف النواحي، لذا لا بد من إيجاد الوسيلة التي تسرع من تحقيقه في ظل الصعوبات التي تواجهه.

و من خلال هذه الدراسة التي تدرج ضمن المواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال العمومية الخاصة بالمنظمات الإدارية سنحاول معالجة إشكالية هامة تتعلق بالإبداع الإداري، من خلال مجموعة من التساؤلات تتمحور حول العلاقة بين خصوصيات التنظيم الإداري و إشكالية الإبداع في الإدارة الجزائرية عموما و الإدارة الجامعية خصوصا، باعتبارها نموذج عن الإدارة العمومية في الجزائر، كما أنها تستمد منها خصائصها و تكيفها مع محيطها، و يظهر ذلك من خلال المشاريع الإصلاحية التي مستها في جوانب مختلفة.

و قد اعتمدنا في الجانب المنهجي على دراسة حالة جامعة البليدة، باستعمال أدوات منهجية أهمها المسح الداخلي بواسطة استمارة الاستبيان، و الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة في جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة.

شكر

الحمد لله علام الغيوب، و الحمد لله الذي بذكره تطمئن القلوب، فهو أعر مطلوب و أشرف مرغوب،
و ما توفيقنا إلا بالله رب العالمين.

أتقدم بتشكري إلى من كانا لي عوناً في إتمام هذه المذكرة: " أمي و أبي".

إلى الأستاذ المشرف " رابح كشاد"

إلى كل من علمنا حرفاً نفعنا....

إلى موظفي جامعة سعد دحلب بالبلدية.....

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.....

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	عناصر الابتكار	1
25	أنواع الإبداع عند تايلور	2
32	الإبداع الإداري كنظام	3
33	العناصر الإبداعية الواجب توفرها عند أصحاب القرار	4
40	متطلبات الإبداع الإداري	5
44	عوائق التفكير الإبداعي	6
59	التقسيم الوظيفي	7
59	التقسيم السلعي	8
60	التقسيم الجغرافي	9
61	التقسيم على أساس مركب	10
66	شكل الهيكل التنظيمي بناء على العلاقة بين نطاق الإشراف و المستويات التنظيمية	11
82	المحاور الأساسية للتغيير	12
84	العلاقة بين التغيير التنظيمي و الإبداع الإداري	13
90	علاقة الانصياع بين الإدارة و العاملين	14
91	الكفاءة و المبادرة	15
91	دورة المبادرة و الإبداع	16
92	القيمة العليا لنموذج (I) للتفوق الإداري	17
121	تنظيم الأمانة العامة للكلية	18
129	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالبلدية في الفترة 1985-1989	19
130	الهيكل التنظيمي لجامعة سعد دحلب بالبلدية	20

133	الهيكل التنظيمي الخاص بكلية الفلاحة و البيطرة	21
135	الهيكل الخاص بكلية الآداب و العلوم الاجتماعية	22
137	الهيكل التنظيمي الخاص بكلية العلوم	23
138	الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة المركزية للجامعة	24
141	تصنيف الكليات التابعة لجامعة سعد دحلب بالبلدية حسب التخصص	25
147	توزيع الرؤساء حسب الجنس	26
148	توزيع المرؤوسين حسب الجنس	27
149	توزيع الرؤساء حسب السن	28
149	توزيع المرؤوسين حسب السن	29
150	توزيع الرؤساء حسب الوظيفة	30
151	توزيع المرؤوسين حسب الوظيفة	31
153	العلاقة بين سنوات الخبرة و الوظيفة	32
155	العلاقة بين الوظيفة و التكوين في مجال الإدارة	33
156	تدريب الموظفين الإداريين في مجال التسيير	34
157	علاقة التدريب بالمنصب الوظيفي للمرؤوسين	35
159	نمط التسيير المستعمل في الإدارة	36
163	معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة – بالنسبة للرؤساء-	37
164	معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة – بالنسبة للمرؤوسين-	38
175	تصرف الرؤساء أمام الصعوبات	39
176	كيفية تصرف المرؤوسين أمام الصعوبات	40

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	تعريف عدد من الباحثين للإبداع	1
20	سمات المبدعين	2
35	المهارات الشخصية و التبادلية	3
62	مزايا و عيوب تنظيم المصفوفة	4
70	فروض المفاضلة بين المركزية و اللامركزية	5
72	مزايا و عيوب التنظيم التنفيذي	6
72	مزايا و عيوب التنظيم الاستشاري	7
73	مزايا و عيوب التنظيم الوظيفي	8
74	مزايا و عيوب نمط تنظيم اللجان	9
87	الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال	10
104-102	تطور جهاز قيادة الإصلاح الإداري في الجزائر	11
111	مهام الجامعة الجزائرية	12
142	توزيع فئة المسؤولين	13
143	توزيع فئة المرؤوسين	14
147	توزيع الرؤساء حسب الجنس	15
148	تصنيف المناصب العليا في الكلية	16
148	توزيع المرؤوسين حسب الجنس	17
149	توزيع الرؤساء حسب السن	18
149	توزيع المرؤوسين حسب السن	19
151	توزيع المرؤوسين حسب الوظيفة	20
151	شروط التعيين في المناصب العليا في الكلية	21
152	توزيع أفراد فئة الرؤساء حسب الخبرة و الوظيفة	22
153	توزيع المرؤوسين حسب الخبرة و الوظيفة	23

154	حجم الاستفادة من الدورات التكوينية	24
156	تدريب الموظفين الإداريين	25
157	علاقة التدريب بالمنصب الوظيفي للمرؤوسين	26
158	نمط التسيير المستعمل في الإدارة	27
160	إجابات المرؤوسين حول نمط التسيير المستعمل في الإدارة	28
161	حرية المبادرة في جامعة سعد دحلب بالبلدية	29
163	معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة – بالنسبة للرؤساء-	30
164	معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة – بالنسبة للمرؤوسين-	31
165	طرق تأدية المهام الإدارية	32
166	خصوصيات التنظيم الإداري للإدارة الجامعية	33
167	إمكانية ابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية	34
169	الأسلوب المتبع لمعرفة المشكلات و إيجاد الحلول الإبتكارية	35
170	تقييم الرؤساء للموظف الإداري على مستوى الإدارة الجامعية	36
172	رأي الموظف الإداري في عملية تقييمه على مستوى الإدارة الجامعية	37
173	مجالات التسيير الجامعي التي لا يسمح فيها بالإبداع و الابتكار الإداري	38
175	تصرف الرؤساء أمام الصعوبات	39
176	تصرف المرؤوسين أمام الصعوبات	40
177	الصعوبات التي تواجه الرؤساء في حالة البحث عن حلول مبتكرة	41
178	الصعوبات التي تواجه المرؤوسين في حالة البحث عن حلول مبتكرة	42
180	الاصطدام بالقوانين و الإجراءات الإدارية في حالة البحث عن حلول مبتكرة	43
181	الاعتماد على القوانين و الإجراءات الإدارية في حل كل الصعوبات التي تظهر أثناء العمل	44
183	الجهود المبذولة لتطوير الإبداع الإداري	45
184	إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي	46
185	الأسلوب المطبق لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية في الإدارة الجامعية	47
187	إحداث تغييرات تمكّن من الإبداع الإداري في الجامعة	48
189	العلاقة بين إمكانية ابتكار حلول جديدة و الوظيفة	49
190	التصرف الفردي أمام الصعوبات	50

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

15-10مقدمة عامة
161- الإبداع الإداري و أساليب تطويره
171-1- البناء المفاهيمي و النظري للإبداع و الإبداع الإداري
171-1-1- مفهوم الإبداع
221-1-2- الإبداع و المفاهيم المرتبطة به
241-1-3- نظريات الإبداع و مختلف تقسيماته
271-1-4- أهمية الإبداع و مختلف أهدافه
292-1- سيورة الإبداع في الإدارة
301-2-1- الإبداع الإداري كنظام
322-2-1- عناصر الإبداع الإداري
343-2-1- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
384-2-1- شروط و متطلبات تحقق الإبداع الإداري
403-1- قياس الإبداع الإداري و آليات تعزيزه
401-3-1- قياس الإبداع الإداري
422-3-1- مقومات الإبداع الإداري و معوقاته
463-3-1- أساليب توليد الأفكار الإبداعية
484-3-1- إستراتيجيات دعم الإبداع الإداري

512- خصائص و أسس التنظيم الإداري
522-1- مفهوم و أسس التنظيم الإداري
522-1-1- مفهوم التنظيم الإداري
582-1-2- عناصر التنظيم الإداري
632-1-3- مبادئ التنظيم الإداري
692-2- أساليب التنظيم الإداري و مختلف أنماطه
692-2-1- أساليب التنظيم الإداري
712-2-2- أنواع التنظيم الإداري
752-2-3- علاقة بعض المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري
792-3- التغيير التنظيمي كمدخل لتعزيز الإبداع الإداري
792-3-1- مفهوم التغيير التنظيمي
812-3-2- مجالات التغيير التنظيمي
832-3-3- علاقة التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري
853- الإبداع الإداري ضمن التنظيم الإداري للإدارة الجزائرية
863-1- أسس و خصائص الإدارة العمومية الجزائرية
863-1-1- مفهوم الإدارة العامة
893-1-2- إرساء الإبداع الإداري من خلال تطور الفلسفة الإدارية
933-1-3- خصوصيات الإدارة الجزائرية
983-2- الإصلاحات الإدارية في الجزائر
983-2-1- مفهوم الإصلاح الإداري
1013-2-2- مسار الإصلاح الإداري في الجزائر
1063-2-3- مكانة الإبداع الإداري في مشروع الإصلاحات الإدارية
1093-3- الإدارة الجامعية: نموذج عن الإدارة الجزائرية
1093-3-1- الجامعة الجزائرية: مفهومها و تطورها
1153-3-2- الإدارة الجامعية الجزائرية و مؤشرات قياس أدائها
1183-3-3- تحليل التنظيم الإداري الحالي الخاص بالجامعة الجزائرية
1264- دراسة ميدانية لمكانة الإبداع الإداري في جامعة البليدة
1264-1- الإطار المنهجي للدراسة

1261-1-4- المنهج المستخدم في الدراسة
1272-1-4- مجالات الدراسة
1403-1-4- مجتمع و عينة الدراسة
1444-1-4- متغيرات الدراسة و تقنياتها
1472-4- عرض و تحليل البيانات
1471-2-4- المميزات العامة للعينة
1582-2-4- عرض و تحليل و تفسير البيانات
1883-4- تحليل و مناقشة الفرضيات
1881-3-4- تحليل و مناقشة الفرضية الأولى
1912-3-4- تحليل و مناقشة الفرضية الثانية
1933-3-4- تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة
1954-3-4- تحليل و مناقشة الفرضية الرابعة
197خاتمة عامة
199قائمة المراجع الملاحق

مقدمة

في إطار سرعة التغييرات التكنولوجية و الاقتصادية و السياسية، و ما نتج عنها من تطور سريع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و عولمة الاقتصاد، و ظهور التكتلات الاقتصادية و السياسية بشكل مؤثر في أساليب الإنتاج و طرق تقديم الخدمات، كان لابدّ من إعادة النظر في السياسات الإدارية المؤثرة و المتأثرة بتلك التغييرات، و هذا لكون الإدارة هي العنصر المتحكّم في نجاح المنظمات، العامة منها و الخاصة، و ضمان استمراريتها، و لكونها الدعامة الأساسية في التقدم و النمو، إذ لا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية و اجتماعية دون اعتماد طرق علمية حديثة في مجالات التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة، و كذا إيجاد البيئة التي ترعى و تنمّي الإبداع بشقيه: التكنولوجي و الإداري.

فالإبداع لا يتضمن التقنية الجديدة فحسب، و إنّما يشمل الاستراتيجيات و الممارسات و الخبرات التنظيمية و الإدارية فيما يعرف بالإبداع الإداري الذي أضحى موضوع الساعة باعتباره أداة تسيير فعالة لبلوغ أهداف المؤسسة.

لذا فقد حظي موضوع الإبداع الإداري بصفة عامة، و العوامل المؤثرة فيه بصفة خاصة بالاهتمام من قبل علماء النفس و الإدارة، لما له من دور حيوي في التأثير على العطاء المبدع للعاملين في سياق تنظيم مرتّب للاستفادة من مختلف الأفكار الإبداعية المطروحة. فبدون تنظيم يصبح الجهد الجماعي في ضياع، لكونه الإطار المتسع الذي تتمّ فيه العملية الإدارية، و هو في نفس الوقت ناتج عن العملية الإدارية ذاتها، فلا غنى للمنظمات عن تطبيقه كأحد عناصر العملية الإدارية، و استخدامه كوسيلة لتحقيق أهدافها، و تزداد أهميته بازدياد المشاكل الإدارية و تعقدها، و كبر حجم المنظمة، و نوع النشاط الذي تزاوله، و التي من شأنها أن تعيق العملية الإبداعية.

و في هذه الدراسة سنعالج موضوع الإبداع من مدخله الإداري في الإدارة الجزائرية، معتمدين في ذلك على تشخيص واقعها في ظل المشاريع الإصلاحية المختلفة التي استهدفت القطاع العام في

الدولة، بما في ذلك الجامعة التي تعتبر جهازا إداريا فاعلا لتحقيق التنمية الشاملة عن طريق تطبيق السياسة العامة التي تحدّد تنظيمها و طرق سيرها.

و كغيرها من الإدارات الجزائرية، نجد بأنّ الإدارة الجامعية تتميز ببعض الاختلالات في تسييرها و تنظيمها، و تمويلها. و هذه النقائص قد تكون مرتبطة بطبيعة الأسلوب المتبع في بناء هذه المؤسسة، كما أنّها ترجع في الغالب إلى الوتيرة السريعة لنمو هيكلها في ظل غياب سياسة واضحة لتبني الإبداع الإداري في إدارتها.

و على الرغم من وجود عوامل كثيرة تؤثر على الإبداع في الإدارة الجامعية، إلا أنّ هناك العديد من الدلائل التي تشير إلى أنّ التنظيم الإداري له علاقة مباشرة بمستوى الإبداع الإداري، و لفئة البحوث التي تناولت هذا الموضوع، فإننا سنتطرق إليه بمزيد من التفصيل في دراستنا هذه، من أجل الكشف عن المكانة الحقيقية للإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية عموما، و الإدارة الجامعية خصوصا، محاولين بذلك الإجابة على الإشكالية التالية:

هل تشكل خصوصيات التنظيم الإداري للإدارة الجزائرية بصفة عامة، و التنظيم الإداري للجامعة بصفة خاصة عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري؟ و إلى أي مدى يمكن للموظف الإداري في هذا النوع من التنظيم تجاوز هذه العقبات ليسمح بعملية الإبداع الإداري؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ما مستوى الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟
- 2- ما هي الخصائص الأساسية للعمل الإداري ضمن التنظيم الخاص بالإدارة الجامعية الجزائرية؟
- 3- و هل يشكل الطابع القانوني و الإجرائي لهذا النوع من العمل الإداري عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري أم العكس؟
- 4- وكيف يمكن تطوير الإبداع الإداري في ظل التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتبني الفرضيات التالية:

- 1- هناك تناسب طردي بين الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية و التدرج السلمي للمستويات الإدارية فيها.

- 2- خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي ضمن هذا النمط من التنظيم الإداري لا يشكل عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري.
- 3- تطوير الإبداع الإداري في الجامعة يتم عبر تطوير نظام تسيير الموارد البشرية و أساليب العمل.
- 4- إشراك الموظفين الإداريين في التطوير التنظيمي يساعد على تطوير الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية.

أهمية الدراسة:

يعد موضوع الإبداع الإداري من المواضيع الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين و الدارسين في الدول المتقدمة والنامية على السواء ضمن مجال علم الإدارة، و يرجع ذلك لأهمية الإبداع في تطور المجتمع كونه الأداة الرئيسية لمواجهة المشكلات المختلفة، و تحديات المستقبل، و لمساهمته في تنمية الثروة البشرية من العلماء و القادة و الإداريين، فهو بذلك عملية أساسية في التنمية و التقدم.

والممتنع لدراسات الإبداع الإداري يجد أنها في معظمها تركز على المنظمات الربحية و القليل منها اهتمت بمنظمات القطاع العام، على الرغم من أهميتها، سواء كان ذلك من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، كما أنها أهملت جانبا مهما من حيث علاقات الإبداع ببعض المتغيرات، نقصد بذلك التنظيم الإداري و مدى تأثيره الذي مازالت دراسته لا تختص بالقدر الكافي من اهتمامات الباحثين.

من هنا تتضح أهمية الدراسة التي سيتم من خلالها طرح موضوع الإبداع الإداري كوسيلة ملحة للتكيف في عالم سريع التغير، تتحكم فيه تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، و تتعقد فيه المشكلات في مختلف جوانب الحياة، و هذا من زاوية علاقته بالتنظيم الإداري في الإدارة الجزائرية عموما، و الإدارة الجامعية بشكل خاص. فقد بات من الضروري تكيف هذه الأخيرة لمسايرة التطورات الراهنة باعتبار أنها عنصر أساسي في تحقيق التنمية الشاملة، كما أنها تتأثر مثلها مثل باقي الإدارات العمومية بالتحولات الاقتصادية، المتمثلة في التوجه من اقتصاد مخطط و موجه إداريا إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على المنافسة و الحرية الاقتصادية و تحرير التجارة الخارجية، لذا فقد تمّ اعتماد سياسة الإصلاح الإداري في بعض الجوانب من أجل إيجاد و إنشاء وسائل أكثر مرونة و فعالية في الإدارة، و كذا رفع الجانب السلبي من البيروقراطية التي تعتبر من أهم مسببات المشاكل الإدارية.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- محاولة فهم عملية الإبداع في مجال الإدارة الجامعية، و كيفية تطبيقها.

- 2- معرفة مستوى الإبداع الإداري و رأي الموظفين الإداريين في ذلك.
- 3- التعرف على مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية المتعلقة بالتنظيم و التسيير، و ربطها بإشكالية الإبداع الإداري.
- 4- البحث عن العلاقة بين التنظيم الإداري و مستوى الإبداع الإداري.

مبررات اختيار الموضوع:

لقد أصبح الإبداع الإداري، بمختلف جوانبه، موضع اهتمام الكثير من المختصين، باعتباره عنصرا أساسيا في عملية التنمية الشاملة، لكن علاقته بالتنظيم الإداري لم تحظ بعد بنفس القدر من الاهتمام، وهو أحد الأسباب الذاتية لاختيار هذا النوع من الدراسات ، محاولة مئا لإثراء الدراسات في هذا المجال .

و من ضمن الدوافع الموضوعية نذكر ما يلي:

اكتشاف ما تواجهه الأجهزة الإدارية من مشكلات في جانب الإبداع الإداري، والسبب المؤدي إلى ذلك، هل هو راجع إلى بعض متغيرات البناء التنظيمي، أم إلى التنظيم الإداري في حد ذاته ؟ فهذا الأخير يمكن أن يكون عائقا أمام تحقيق الأهداف المسطرة كما يمكن أن يكون عكس ذلك، و هو ما نسعى إلى معرفته من خلال هذه الدراسة.

المنهج المستخدم:

على ضوء طبيعة الموضوع و الأهداف التي يسعى لتحقيقها في إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية، فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب، و إنما نعدم إلى تحليلها و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها، و الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة، و اكتشاف الأساليب الإدارية التي ينبغي إتباعها لتحقيق جانب من الإبداع الإداري.

كما اعتمدنا في تحليلنا للموضوع على دراسة الحالة من خلال المسح الداخلي بواسطة استمارة لجمع البيانات حول رأي الموظفين في الإبداع الإداري و الأساليب المتبعة لتطويره، و استعنا بالملاحظة البسيطة الخارجية كأداة لجمع بعض المعطيات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان.

و قد تمّ تحليل محتوى القوانين و المراسيم المحددة للعمل الإداري الخاص بالإدارة الجامعية، باعتبارها نموذج عن الإدارة الجزائرية، من أجل معرفة مدى ملائمة التنظيم الإداري المعتمد ل طرح و تجسيد الأفكار و الإجراءات التنظيمية الجديدة، و التي يمكن من خلالها معرفة مستوى الإبداع الإداري في مثل هذه الإدارات.

صعوبات الدراسة:

إنّ أي بحث علمي لا يخلو من وجود صعوبات و عراقيل خاصّة في جانبه الميداني، لأنّه المرآة العاكسة للوضع الكائن.

و في دراستنا هذه، و لارتباطها بالدرجة الأولى بالتنظيم الإداري، واجهتنا عدّة صعوبات نذكر منها:
1- في الجانب النظري، هناك نقص كبير في المعلومات الخاصّة بتشخيص وضع الإدارة الجزائرية، أمّا فيما يخص الإصلاحات الإدارية فتكاد تنعدم خاصّة فيما يخص المشاريع الإصلاحية الجديدة، لذا اعتمدنا في تحليلنا لهذا الجانب على المراسيم بدرجة كبيرة.

2- في الجانب الميداني، و لأننا اخترنا الإدارة الجامعية كحقل للدراسة، فإنّ الصعوبات التي واجهتنا تتلخص في النقاط التالية:

- باعتبار المسؤولين في الجامعة الجزائرية و الكليات بشكل أخص، هم أساتذة يشغلون مناصب إدارية، فإنّ تواجدهم في مكاتبهم لا يكون بصفة دائمة لانشغالهم بمهامهم التعليمية، و بحوثهم الأكاديمية، ممّا شكّل عائقا أمام ملئهم لاستمارة الاستبيان نظرا لضيق الوقت.

- بالنسبة للموظفين الإداريين، هناك تداخل في المسؤوليات و المهام، كما أنّنا لاحظنا بأنّ بعضهم يشغلون مناصب إدارية بالتكليف لكنهم لا يعرفون المهام الموكلة إليهم، و الصلاحيات المخصّصة لهم. و هناك مشكل آخر واجهنا هو عدم معرفة البعض منهم بأنهم يشغلون ذلك المنصب، و هذا ما أوجد صعوبة في تحديد العينة، و الحصول على المعلومات الضرورية التي نحتاجها لاستكمال البحث.

- الملاحظ هو عدم وضوح الهيكل التنظيمي على مستوى إدارة الكلية و الأقسام، بالرغم من تثبيته في التنظيم الإداري الخاص بالجامعة الجزائرية، و هذا ما شكّل عائقا في تحديد المسؤوليات، و انسياب السلطة، و كذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية.
 فإذا كان هذا حال التنظيم الإداري، فما بالك بالإبداع !

هيكلية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، و الأسئلة الفرعية، و كذا اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها في بحثنا، سوف نقوم بتقسيم هذه الدراسة كما يلي:

- **الفصل الأول: الإبداع الإداري وأساليبه تطويره:** نعالج فيه الإبداع الإداري في ثلاث مباحث، من حيث المفاهيم، و من حيث سيرورته، وكذا مؤشرات قياسه و آليات تعزيزه.

- الفصل الثاني: خصائص وأسس التنظيم الإداري: يضم هذا الفصل ثلاث مباحث، نحاول من خلالها دراسة موضوع التنظيم الإداري من مختلف جوانبه: مفهومه، أسسه، أساليبه و أنماطه، وكذا إيجاد العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية و الإبداع الإداري. كما نعتد في تحليلنا للموضوع على جانب التغيير التنظيمي كمدخل لتعزيز الإبداع الإداري.

- الفصل الثالث: الإبداع الإداري ضمن التنظيم الإداري للإدارة الجزائرية: تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، نتعرض في الأول إلى المفاهيم العامة للإدارة و مختلف المدارس الإدارية، و من ثم نتطرق إلى خصوصيات الإدارة الجزائرية. و في الثاني سنتعرف على مختلف الإصلاحات التي مسّتها، محاولين بذلك إبراز مكانة الإبداع الإداري في مشروع الإصلاحات الإدارية. و نظرا لصعوبة دراسة الإدارة الجزائرية بشكل عام، فإننا اخترنا الإدارة الجامعية كنموذج، بحيث خصّصنا المبحث الثالث من هذا الفصل لدراسة الجامعة و الإدارة الجامعية الجزائرية، و كذا تحليل التنظيم الإداري الخاص بها، من أجل اكتشاف مدى ملاءمته مع متطلبات الإبداع الإداري.

- الفصل الرابع:

و الذي نحاول من خلاله إبراز مستوى الإبداع الإداري، و معرفة مكانته في التنظيم الإداري الخاص بالإدارة الجزائرية، انطلاقا من المعطيات المستمدة من الواقع العملي.

كما تضمن البحث مقدمة كتمهيد للموضوع، و إبراز أهميته و اشكاليته، و الفرضيات التي قام على أساسها. و خاتمة نوضح من خلالها النتائج المتوصل إليها، و نحاول من خلالها تقديم مجموعة من التوصيات

الفصل 1

الإبداع الإداري و أساليب تطويره

يعتبر الإبداع الإداري من العوامل الأساسية لنمو المنظمات و تفوّقها، فهو يأخذ في عصرنا الحالي أهمية خاصّة، و التي تظهر من خلال عقد عشرات المؤتمرات و البحوث و الدراسات لشرح و اقتراح طرق و أساليب تنميته.

لكنّ الإبداع الإداري ظاهرة معقّدة، تبدأ من تداخل و تضارب المفاهيم الخاصّة به، وتستمرّ إلى غاية تعدد العوامل المؤثرة فيه، و صعوبة قيّاسه و تحديد آليات تعزيزه. و من خلال هذا الفصل سنحاول الإلمام بالمعطيات النظرية حول الموضوع بالإجابة على الأسئلة التالية: ماذا نقصد بالإبداع الإداري؟ و كيف يتمّ الوصول إلى تحقيقه؟ و ماهي الأساليب الملائمة لتنميته و تطويره؟.

و لمعالجة الموضوع، تطرّقنا إلى ثلاث محاور أساسية، تمّت صياغتها في ثلاث مباحث، حيث نتعرض في المبحث الأول للبناء المفاهيمي و النظري للإبداع و الإبداع الإداري، و في المبحث الثاني نتطرق إلى سيرورة الإبداع في الإدارة، أمّا المبحث الثالث فنتناول فيه قيّاس الإبداع الإداري و آليات تعزيزه.

1-1- البناء المفاهيمي و النظري للإبداع و الإبداع الإداري

يعاني أهل الاختصاص الإداري من مشكلة تحديد المصطلحات الخاصة بالإبداع علميا و وظيفيا بصفة دقيقة، و هذا ما يعكسه العدد الكبير من الدراسات حول الموضوع، ممّا جعل استعمال المصطلح يختلط بمجموعة مفاهيم أخرى، سنحاول توضيحها من خلال تقديم الفرق بينها و بين الإبداع بعد أن نقوم بحصر مفهومه، و التطرق إلى أنواعه لتحديد المعنى الدقيق لمصطلح الإبداع الإداري الذي أصبح مطلبا هاما في وقتنا الحاضر.

1-1-1- مفهوم الإبداع

يمثل الإبداع أحد الضروريات الأساسية في الإدارة و المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنماطها، فلم يعد كافيا أداء الأعمال بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إمّا إلى الوقوف أو الفشل. لكن ما هو الإبداع؟ و ماذا نقصد به؟

1-1-1-1- تعريف الإبداع:

- لغة: اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، وكما جاء في لسان العرب: إنّ الإبداع هو من بدع، و بدع الشيء أو ابتدعه تعني: أنشأه و بدأه. وجاء في المعجم الوسيط: بدعه بدعا: أنشأه على غير مثال سابق. [1] ص 72.
وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة « Innovate » إحداث أو إيجاد شيء جديد.
أما قاموس أكسفورد فيعرّف الإبداع بأنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرق جديدة. [2] ص 345.

- لكن أصل كلمة الإبداع لاتيني من "Novus" و تعني جديد، و قد ظهر كمصطلح سنة 1297، وهو يخص تقديم و إدخال شيء جديد غير معروف من قبل. [3] ص 3.

- أمّا بمفهومه الحديث فإننا نلاحظ تباين الكتاب في تعريفهم للإبداع، والجدول رقم (1) يوضح عدد من تعاريف الباحثين.

الجدول رقم(1): تعاريف عدد من الباحثين للإبداع [من إعداد الطالبة]

الباحث	التعريف
Van de van	هو الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة و تطبيقها. [4].
Joseph Schumpeter	هو ابتكار منتج جديد، أو إصلاح أو تحسين منتج قديم، أو أنه ترتيب مختلف لعوامل الإنتاج. [5] ص 85.
Drucker	تغيير ناتج الموارد أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. [2] ص 345.
أندرسون و كنج	هو قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة، ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة و الأصالة والحساسية للمشكلات، و هذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها و تطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. [6] ص 5.
هيجنز	هو العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة أو المجتمع. لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى. [7] ص 17.
علي الحمادي	هو مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه و استعماله. [8]
طارق السويدان	الإبداع هو طاقة عقلية هائلة، فطرية في أساسها، اجتماعية في نماها، مجتمعية و إنسانية في انتمائها. [9] ص 15.

ويمكن تعريف الإبداع بصورة دقيقة بالاعتماد على تعريف الباحث (Evan):

" الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها." [2] ص 345.

1-1-1-2- صور الإبداع: بتوسع الدراسات و الأبحاث في مجال الإبداع، نجد بأنه يأخذ صوراً

مختلفة، يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- ابتكار فكرة جيدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة.
- 2- الاقتباس أو تقليد تجارب الآخرين.
- 3- التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة. [10] ص 299.
- 4- إعادة جمع و ترتيب و تنسيق عناصر و أفكار متفرقة لتكوين فكرة أو شيء مفيد.
- 5- فكرة لقرار ناجح يحل مشكلة معينة.
- 6- تطوير شيء موجود كالإبداع في شكل سلعة أو خدمة. [11]

3-1-1-1- خصائص الإبداع:

- أمام هذا الحجم من التعاريف، يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص التي تساعد على التعرف على الإبداع و تمييزه، و يمكن حصرها في النقاط التالية:
- 1- الإبداع عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
 - 2- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة أو المنظمة ككل) حتى لو لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه. [12] ص 259.
 - فالمنتج الابتكاري سواء فكرة كان أو أسلوب أو تقنية عمل، أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد وحديث، و لم يكن قد تمّ الوصول إليه سابقاً، و نتكلم هنا عن الجديّة و الحدّثة من حيث الخصائص، و الاستعمال، و المنفعة التي يمكن أن يقدّمها الشيء الجديد، و حتى التركيب و الأسلوب.
 - 3- التكامل و الترابط: فالمنتج الإبداعي يتّصف بوضوح أبعاده و مكوناته، و وضوح الترابط و التكامل فيما بينها بالشكل الذي يطمئن له ذوي العلاقة. [13] ص 322.

و قد حدد " Peter Drucker " خصائص للإبداع نذكر منها:

- 1- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، و بالتفكير في استغلال هذه الفرص و تحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- 2- الإبداعات الفعّالة تبدأ دائماً صغيرة، فالتعديلات و التغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب و التقويم.
- 3- المحصّلة الإبداعية الفعّالة تتطلع إلى موقع التميز و الريادة، فإذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية. [1] ص 83.

4-1-1-1- مستويات الإبداع:

بالنظر إلى معظم التعاريف نستطيع القول بأن الإبداع هو نشاط إنساني يمكن أن يحدث في جميع مجالات الحياة، كما يمكن أن يحدث على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة، وهذا يقودنا إلى التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة.

1-4-1-1-1- الإبداع على مستوى الفرد: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقية لتطوير

العمل، و ذلك من خلال خصائص فطرية أو مكتسبة، و التي يمكن التدريب عليها و تنميتها، و يساعد في ذلك ذكاء الفرد و موهبته [14]. و من بين خصائص الفرد المبدع:

- القدرة على تحرير الأفكار و التعبير عنها،
- الحساسية الزائدة تجاه المشكلات،
- لديه أهداف واضحة يريد الوصول إليها، [15]
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمّل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن الحل،
- الصدق و البحث عن الحقيقة، فالأشخاص المبدعون ليسوا منافقين بل يرفضون إخفاء الحقيقة، [16] ص 263-264، فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خلافاً في أدائهم أو سلوكهم، كما يطرحون البدائل الإيجابية و يساهمون فيها، فلا يكتفون بالنقد لمجرد النقد، بل يحاولون التفاعل و المشاركة في تحسين الأوضاع. [17].
- البحث عن المعرفة مهما كان مصدرها ليستثمرها في مجالات الخلق والإبداع.
- اعتماده على التفكير العلمي في التحليل، و التقييم، و إصدار الأحكام. [18].

و هناك عدّة عوامل تميز المبدعين عن غيرهم، سنحاول توضيحها في الجدول رقم (2).

الجدول رقم(2): سمات المبدعين [من إعداد الطالبة]

المصدر	المقصود	العامل
[19] ص 61-60.	القدرة أن يرى الشخص في موقف معين أنه ينطوي على عدّة مشكلات تحتاج إلى حل.	الحساسية للمشكلات
	إعادة صياغة المشكلة نفسها ثم حل المشكلة الجديدة.	إعادة التنظيم
	قدرة الشخص على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية محددة مما يكون لديه فرصة أكبر لإيجاد أفكار قيّمة.	الطلاقة
	درجة السهولة في تغيير الشخص لحالة نفسية أو وجهة نظر معينة.	المرونة
[20] ص 69.	القدرة على سرعة إنتاج أفكار تستوفي شروطاً معينة في موقف معين، كان تكون أفكار نادرة و جديدة.	الأصالة
	القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون من الأشياء المركبة، فهي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء و فهم العلاقات بين هذه العناصر.	قدرة تحليلية تركيبية
[21] ص 57.	تركيز الشخص لفترات طويلة في مجال اهتمامه، و التميز بالثابرة و النفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية و معاينتها، و هو القدرة على متابعة هدف معين و تخطي المعوقات و الالتفاف حواها بأسلوب يتسم بالمرونة.	الاحتفاظ بالاتجاه و القدرة على مواصلته
	تقويم الذات و نقدها و تهذيب أبعادها السلوكية و تقويمها للأفكار و المفاهيم و استخدام وسائل التحليل الاجتماعي و النفسي و عدم الركون لأي صورة لا تتسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية، لا سيما ما يتعلق بذاته و نقدها و تقويمها باستمرار.	النقد الذاتي

1-1-1-1-2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف

الجماعة (فريق العمل مثلا)، ولقد أظهرت الدراسات أنّ الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة، و ذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار. [12] ص 262.

و إبداع الجماعة يتأثر كمّا و نوعا بالعوامل التالية:

- **الرؤية:** فاحتمالات الإبداع لدى الجماعة تزداد حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** فالبيئة والمناخ المشجعان على التعبير بحرية عن الأفكار، و يعزّزان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فهذا يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، و العمل على تحديدها بشكل مستمر.
- **دعم و موازرة الإبداع:** إذ يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير.
- كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر على إبداع الجماعة:
- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الأحادية.
- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا و أكثر حماسا و نشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة. [2] ص 352-353.

1-1-1-1-3- الإبداع على مستوى المؤسسة: و نعني به تغيير في نتائج العمليات، و ما

يتبعه من تغيير في قيمة المنتج. فهو يتضمن تقديم منتج جديد على شكل سلعة، أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج، أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة. [22] ص 259.

و يمكن القول بأن الإبداع على مستوى المنظمات يعني تميزها في مستوى أدائها و عملها، و غالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي و مثالي للمنظمات الأخرى. و حتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي. [23].

2-1-1- الإبداع و المفاهيم المرتبطة به:

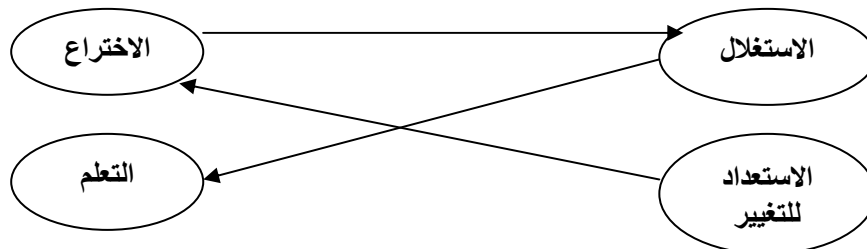
اختلط مفهوم الإبداع بمفاهيم أخرى تتقارب فيما بينها في المعنى، فهي متداخلة في بعضها البعض رغم اختلافها في الأصل خاصة منها: الاختراع و الابتكار، التغيير و التحسين.

1-2-1-1- التحسين و الإبداع:

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملاءمة في الاستخدام. والتوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة و الصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعدّ شكلا من أشكال الإبداع. [24] ص 18.

2-2-1-1- الاختراع و الابتكار:

يستعمل مصطلحي الاختراع و الابتكار بمعنى واحد من طرف بعض الاقتصاديين الذين يعتبرون أنّ " الاختراع أو الابتكار يعني اكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة، و التي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبداع". [25] ص 3-4. لكن البعض يعتبر الاختراع « invention » هو الحل التقني لمشكلة ما، و هو فكرة أو رسم أو نموذج لآلة، أو منهج أو عملية أو نظام جديد أو محسّن، و ليس بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها. أمّا الابتكار « création » فيعني كل ما يتولد عن الأفكار الجديدة، حيث أنّه التطبيق الاقتصادي للاختراع، فهو يضيف بعدا اقتصاديا إلى جانب البعد التقني. [26] ص 99. و يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل رقم (1) التالي.



الشكل رقم(1): عناصر الابتكار. [27] ص 49.

يُتضح من الشكل السابق أنه توجد علاقة ترابط بين عناصر الابتكار، فنقطة البداية هي الاستعداد للتغيير، ثم تأتي مرحلة الاختراع و التي تمثل " فكرة أو نموذج لتجديد أو تحسين جهاز أو منتج أو عملية أو نظام ". ويتم استغلال هذا الاختراع بالاعتماد على مجموعة من المعارف، و بهذا يحدث التعلم في النهاية، فالابتكار إذن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد، أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة ". وبتعبير أبسط، الابتكارات هي نتائج التعلم، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة التي تستخدم لصياغة أفكار و مشاريع مبتكرة. [27] ص 49.

و على أساس ما تم ذكره من تعريف للاختراع و الابتكار، يمكن القول بأنهما يمثلان نقطة الانطلاق و الإبداع نقطة الوصول. فالابتكار يمثل تقديم و إنتاج أفكار جديدة، بينما الإبداع هو وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ، و ذلك ما يظهر في تحليل "Joseph Schumpeter" للإبداع، إذ يعرفه بأنه: " النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه." [3] ص 3-5. فالإبداع في الأخير هو التطبيق العملي لفكرة ابتكارية [28] ص 193، وهو ما يؤكد العلاقة السابقة.

3-2-1-1- التغيير و الإبداع:

إنّ موضوع الإبداع يستقطب عدّة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع... بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط، لذا نجد في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع اعتبار التغيير خاصة التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع.

لكن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، لأنه يشمل التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي، التي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها. [12] ص 260. كما أنّ التغيير الذي هو " سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة و تختلف عن تلك السارية في الاستخدام "، يتسم بالشمولية و الاستمرارية مثل الإبداع، لكن يختلف عنه من حيث: الحدّة، الكلفة، و المخاطرة التي ترتفع في الإبداع. لذا فهما مكملان لبعضهما البعض، لأنّ الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، و التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المنظمة، و من ثم كل إبداع هو تغيير، و لكن ليس كل تغيير هو إبداع [4].

3-1-1- نظريات الإبداع و مختلف تقسيماته

1-3-1-1- نظريات الإبداع:

قام عدد من الكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدّمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة، و هذه النظريات هي:

1-1-3-1-1- نظرية (March et Simon،1958): فسّرت هذه النظرية الإبداع من

خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ نجد بعضها يعاني من وجود فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به. و بذلك تم اعتبار أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: " فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، و إيجاد بدائل ثم إبداع."

1-1-3-1-2- نظرية (Burns et Stalker،1961): و كانا أول من أكدّا على أنّ

التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، و توصلوا إلى أنّ الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، و النمط العضوي* الذي يلائم البيئة سريعة التغير. [14]

1-1-3-1-3- نظرية (Wilson،1966): بيّن عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل تهدف

إلى إدخال تغييرات في المنظمة و هي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، و تبني التغيير و تطبيقه، و يكون بالوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها، فتم بذلك افتراض أنّ نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدّة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، و كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية، ممّا يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أنّ الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة. [23]

1-1-3-1-4- نظرية (Harvey et Mills،1970): وهو نموذج مطوّر من النظريتين

السابقتين (1958-1961)، فهما يريان أنّ المنظمة تعتمد على حلول روتينية للمشكلات الروتينية و إبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، مع الأخذ بعين الاعتبار للعوامل التالية: عمر المنظمة، حجمها، المنافسة، رسمية الاتصالات...

1-1-3-1-5- نظرية (Hagen et Aiken،1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، فقد

فسّرا الإبداع عبر التغير الحاصل في برامج المنظمة، و المقاس من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة. [4]

*النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها.

1-1-3-1-6- نظرية (Zaltman et Autres, 1973): تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية

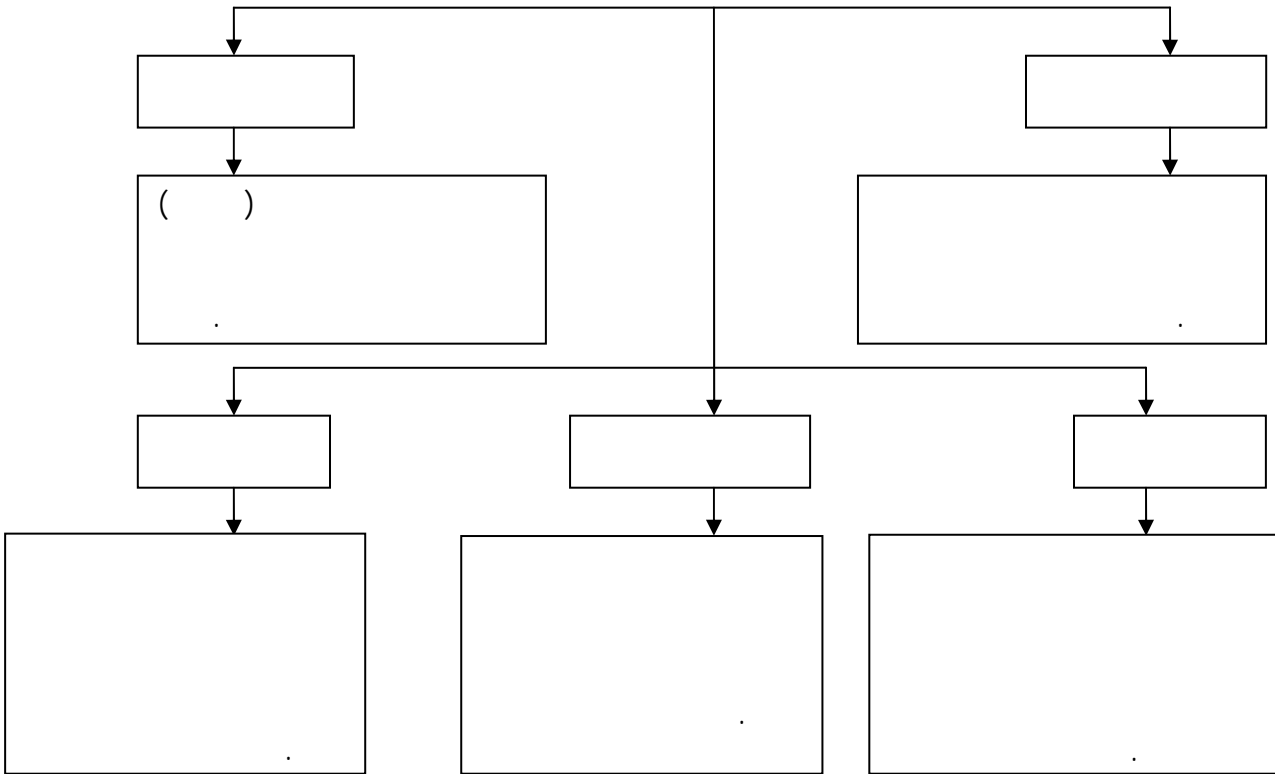
تتكون من مرحلتين هما: البدء و التطبيق، و لهما مراحل جزئية، و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية، و اعتمدوا على نظرية (Hagen et Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، و أضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية و أسلوب التعامل مع الصراع. [23]

1-1-3-1-2- أنواع الإبداع: توجد عدّة محاولات لخصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة، وهذا

لكون الإبداع موضوع متعدد الجوانب.

تايلور مثلاً عيّن خمس أنواع من الإبداع، يمكن توضيحها في الشكل رقم (2) التالي:

أنواع الإبداع



الشكل رقم (2): أنواع الإبداع عند تايلور. [29] ص 14.

و هناك من يعتبر الإبداع أو الناتج الإبداعي ما هو إلا محصلة لمجهود الإبداع و هي المنتج، العملية، التسويق و التسيير، لذا تمّ تقسيم الإبداع وفق هذه الوجة إلى:

1-1-3-1-1- الإبداع في المنتج: يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير في

منتجات أو خدمات قديمة.

1-1-3-2-2- الإبداع في العملية: يظهر في صورة عمليات مطوّرة داخل المؤسسة مثل:

عمليات التشغيل، إدارة الموارد البشرية أو المالية، ويركز هذا الإبداع على تحسين الكفاية والفعالية.

1-1-3-2-3- الإبداع في التسويق: يرتبط بوظائف التسويق أو بالمزيج التسويقي ماعدا تطوير

المنتج، حيث يتعلق الأمر بالترويج، التسعير و التوزيع، مثل الحرص على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء في تجارة التجزئة، و هو ما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية. [30] ص 860-861.

1-1-3-2-4- الإبداع في التسيير: يظهر في صورة التحسين في طريقة أداء المؤسسة من

خلال الوظائف الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه و المراقبة، كإعادة النظر في أهم عناصر التنظيم و هو الهيكل التنظيمي، حتى يصبح مساعدا على الإسراع في عمليات التطوير و الابتكار في المنتجات، لأنّ الثقل البيروقراطي من شأنه تعطيل عملية الابتكار و الإبداع. [30] ص 860-861.

ولتجنب الاختلاف، وقع اختيارنا كمرجع لأنواع الإبداع في بحثنا على منطلق: **طبيعة الإبداع و درجة الإبداع** [25] ص 10-11.

- درجة الإبداع: نميز في أنواع الإبداع على أساس درجته بين:

1- الإبداع السطحي: يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، أو تحسين المنتجات باستعمال

تكنولوجيا جديدة موجودة و متحكم فيها. و هذا النوع لا يعطي للمؤسسة امتياز تنافسي، بل يساعد فقط على تحسين وضعيتها في السوق أمام منافسيها.

2- الإبداع الجذري: يتمثل في استعمال معارف جديدة سواء على مستوى العمليات الإنتاجية، أو

في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، و عادة ما تحمي هذه الأخيرة ببراءة الاختراع و العلامات. [31] ص 480.

و يمكن القول بأنّ الإبداع الجذري أو الراديكالي يهدف أساسا إلى استعمال المعارف و المهارات الجديدة من أجل رفع الأداء، فالمجهود الإبداعي يحمل في هذه الحالة على التطوير و استعمال التكنولوجيا الجديدة. [32] ص 16.

- طبيعة الإبداع: اعتمادا على هذا التصنيف يمكن أن نميز بين نوعين من الإبداع:

1- الإبداع الفني/التقني: يمكن أن يشمل تطوير منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو تغييرات

في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، و تغييرات في أساليب الإنتاج، و كمثال على ذلك نذكر إدخال التكنولوجيا الجديدة في العمل. [2] ص 346.

و بالتالي يمكن القول بأنّ الإبداع الفنيّ يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

2- الإبداع الإداري: و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المنظمة،

و بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. [14]

و يشتمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، و تصميم الأعمال، و عمليات المنظمة، و سياسات و استراتيجيات جديدة، و نظم رقابة جديدة و غيرها.

و قد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، و نتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، و وجدت الدراسات أنّ المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري و الفنيّ كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أنّ الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أنّ الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقا) [2] ص 346.

إضافة إلى الأنواع السابقة الذكر، هناك أنواع أخرى حسب تقسيمات الكتاب، فنجد الإبداعات المبرمجة و غير المبرمجة، الإبداعات المتقطعة و إبداعات التأقلم، الإبداعات الفردية و الجماعية و أنواع أخرى، و هذا الاختلاف يعود لمضمون الدراسة و الهدف منها لكل باحث في الميدان، لذا سنعتمد في دراستنا هذه على التصنيف القائم على طبيعة الإبداع، و سنتبئى الإبداع الإداري بتعريفه التالي:

" الإبداع الإداري هو مجموعة من الإجراءات و العمليات و السلوكيات التي تؤدّي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، و إحداث تغييرات في الهياكل و النظم أو في العمليات، و تفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حلّ المشكلات، و اتّخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا و بطريقة غير مألوفة في التفكير " [9] ص 17.

1-1-4- أهمية الإبداع الإداري و مختلف أهدافه

1-1-4-1- ضرورة الإبداع الإداري في ظل الديناميكية البيئية:

إنّ الاتساع المذهل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تحرير المبادلات قد غيرت بصفة كبيرة المواقف و السلوكيات، فالوصول إلى المعلومة لم يعد يكوّن الميزة التنافسية بقدر ما أصبح استخلاص المعلومة الملائمة في الوقت المناسب هو الأهم.

و أمام المنافسة الشاملة وعولمة الأسواق، انخفضت الفترة المتوسطة لحياة الفكرة، ممّا خلق صعوبات جديدة للمؤسسة التي تعمل في ظلّ هذه الظروف الديناميكية، لذا لا يسمح لأيّ مؤسسة أن تظلّ ثابتة، بل يجب عليها أن تكون دائما مفتوحة للأفكار و طرق العمل الجديدة، و يجب أن يكون ردّ فعلها سريع، وأن تكون مرنة و مبدعة بصفة مستمرة، كما يجب أن تكون قادرة على تعبئة المعرفة و أن تملك سرعة كبيرة في التدريب التنظيمي، و هذين الشرطين يرتكزان أساسا على الأفكار، الكفاءات و التحفيز للمعمّال، و بالتالي يكون التخيل الإبداعي قوّة محرّكة للتطور. [33]

و في هذا السياق يرى " Amidon DM " أنّ قدرة الإبداع هي أحد الموارد الأساسية للمنظمات و ثروة المجتمع، فهي تخلق قيم إضافية لكل المعنيين، كما تطور هذه القدرة الممارسات لأنّ النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط، و لكن بإمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع. [34] ص 13.

و تتجسد أهمية الإبداع الإداري في كونه من أهم الأدوات الحديثة لحل المشاكل الإدارية في مختلف النواحي الإنتاجية، التنظيمية و الإنسانية، فهو يمكّن المدير من حسن استخدام الطاقات و الموارد البشرية المتاحة بمؤسسته [11]، لاسيما في ظلّ التطورات العصرية الحالية ذات الاتجاه نحو المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و التي لم تبق فكرة: " مصدر القوّة و التفوق نابع من امتلاك الموارد و الثروات الطبيعية "، إنّما تعود إلى الموارد البشرية ذات القدرات العالية و المؤهلة للابتكار و الإبداع.

و من خلال ما تمّ ذكره، يمكن إبراز أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:

- 1- يعود الإبداع بالنفع على الفرد المبتكر من حيث رفع المعنويات، و زيادة الثقة بالنفس.
- 2- يؤدّي الإبداع إلى إيجاد أساليب و طرق إنتاج أو منتجات جديدة، تجعل المنظمات متميزة في طرح منتجاتها. [13] ص 325-326.
- 3- الإبداع يقود إلى التجديد و التطوير المستمر [35]، ممّا يساعد على مواكبة التطورات و التغييرات العصرية، بل يتعدّى ذلك إلى المساهمة في قيادة تلك التغييرات و التطورات العلمية و التكنولوجية، فلم يعد كافيا أو حتّى مرضيا أداء الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنماطها و أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأنّ الاستمرار بها يؤدّي إلى الوقوف، و بالتالي التراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل [36].

4- يزيد الإبداع الإداري من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة، أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها...

5- ينمي المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني. [37] ص 417.

فالإبداع إذن يأخذ أهمية خاصة في عصرنا الحالي، و يظهر ذلك من خلال ما قدّمه العالم "Peter Drucker" في قوله بأنّ: " للمؤسسة وظيفتين رئيسيتين هما: التسويق و الإبداع. " [38]

1-1-4-2- أهداف الإبداع:

- الإبداع هو عملية ديناميكية هدفها الخلق، التطوير و تبادل أفكار جديدة بهدف تحقيق نجاح المنظمة، و حيوية اقتصاد الأمة، و تقدم مجموع المجتمع. [34] ص 33.
- و يمكن توضيح أهداف الإبداع الإداري بدقّة في النقاط التالية:
- 1- الإبداع يهدف إلى ترقية أو ترويج الفكرة عبر منتج أو سلعة جديدة.
 - 2- الإبداع يوجّه لحل الصعوبات التقنية للتصنيع أو تقديم الخدمات.
 - 3- الإبداع يوجّه لتوفير عنصر الإنتاج، طريقة جديدة أقل تكلفة في رأس المال أو العمل، نظام رقابة...
 - 4- الإبداع يوجّه لتحسين شروط و مناخ العمل، و الأمن. [39] ص 36-37.

وفي النهاية، يمكن القول بأنّ الإبداع لا يتضمن التقنية الجديدة فحسب، وإمّا يشمل الإستراتيجيات و الممارسات و الخبرات التنظيمية و الإدارية فيما يعرف **بالإبداع الإداري** الذي أضحى مطلباً حيويًا باعتباره أداة تسيير فعّالة لبلوغ أهداف المؤسسة، و هو معيار لبقائها.

1-2- سيرورة الإبداع في الإدارة

يشتمل الإبداع الإداري على عدّة معاني تقودنا إلى اعتباره نظام متكامل، ما يفرض علينا التعرف على عناصره، و تحديد العوامل المؤثرة فيه، و كذا شروطه و متطلباته لضمان السير الحسن له، و تأمين الوسط الملائم للتفكير الإبداعي باعتباره يسعى إلى إدماج أبعاد و عناصر متنوّعة في إطار هدف محدّد يتمّ العمل على تحقيقه.

1-2-1- الإبداع الإداري كنظام

الإبداع الإداري كنظام يتكوّن من ثلاث عناصر هي:

1-1-2-1- المدخلات: تتعلق بالشخص المبدع، سماته الشخصية، و بيئته الخاصة، و تمثل

دوافعه [22] ص 259.

فبعض الإبداعات تظهر للوجود تلقائياً ناتجة من القدرات الابتكارية لبعض أفرادها في المؤسسة [3] ص 17، فالأفراد دائماً و أبدا هم الذين يخلقون الاختلاف بين المؤسسات التي تريح و التي تخسر، و في هذا الشأن يقول المدير العام لشركة فورد "Henry Ford": " خذوا منّي كلّ شيء و اتركوا لي الأفراد و سأعود من جديد " [40] ص XVIII.

لكنّ أغلب الإبداعات و خاصة منها الناجعة تنتج من البحث المستمر و إدراك الفرص المتواجدة داخل المؤسسة و في بيئتها كذلك [3] ص 17، و المصادر التالية تعد من أهم الفرص التي يجب أن تترجمها المؤسسات إلى إبداعات وهي:

1-1-1-2-1- المصادر الداخلية: تتمثل في:

- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، و الأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض، أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- التغيّر في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.

1-1-2-1-2-1- المصادر الخارجية: و تتجسد في:

- التغير في العوامل الديمغرافية.
- التغير في الإدراك و المعاني.
- المعرفة الجديدة [41] ص 391. فالمعرفة هي مجموعة معلومات مهيكلة، و موجّهة حول موضوع ما، و مدعّمة بقواعد أو تجارب، و في الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها، و هنا يجب التمييز بين المعرفة الضمنية و هي قابلية التحويل جزئياً عن طريق التدريب و التكوين، خلافاً للمعرفة الظاهرة و المؤسسة على إحداث ظواهر سهلة التشكيل و التبادل [30] ص 861.
- لذا نجد العديد من الباحثين يتفقون على أنّ عملية الإبداع ترتكز على التشابك الصحيح بين المعارف المتعارف عليها و المعارف الضمنية. [33]

1-2-1-2-1- العمليات و الأنشطة: و التي تتعلق بعملية الإبداع و مراحلها، و تتأثر بظروف العمل

بالمؤسسة [22] ص 259. فالعملية الإبداعية تتم وفق أربع مستويات أو مراحل:

- **المستوى الأول:** هو جمع الأفكار الجديدة من مختلف المصادر.
- **المستوى الثاني:** هو الحفاظ على هذه الأفكار و التلاعب معها، إذ تناقش و تطوّر لوضعها حيّز التطبيق.
- **المستوى الثالث:** يتمثل في تخيل استعمالات جديدة لأفكار قديمة، فبعض الأفكار القديمة و المهمشة تنشّط النقاش و تخلق حيّز مادّي، الذي يجبر الأفراد للمزج بين الأفكار الجديدة و القديمة.
- **المستوى الرابع:** يمثل الانتقال إلى التطبيق النهائي، و ترجمة الأفكار إلى خدمات، أو منتجات، أو طريقة، أو نموذج اقتصادي [42] ص 67.

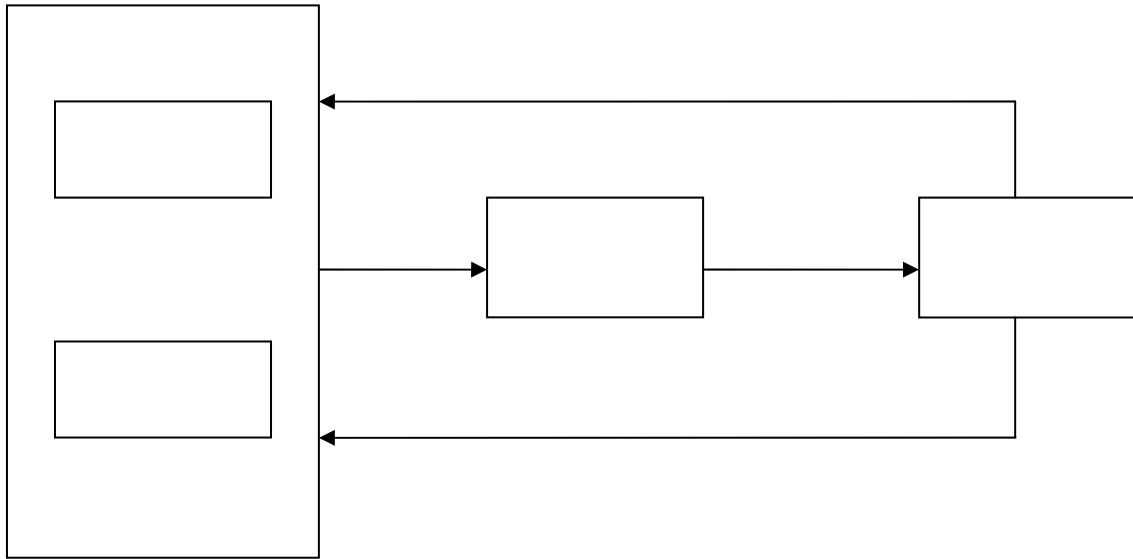
- و قد قدّمت عدّة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع، لكن من أكثر التصنيفات شهرة و تداولاً هو تصنيف "Wallas" الذي اعتبر بأنّ الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي:
- **مرحلة الإعداد و التحضير:** هي المرحلة التي يحصل الفرد فيها على المعرفة و المهارة و الخبرة التي تمكنه من الإحساس بالمشكلة.
- **مرحلة الاختبار:** تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع لمحاولة حل المشكلة [43] ص 1008.
- **مرحلة الإشراق:** يطلق عليها أيضا بشرارة الإبداع، و فيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية.
- **مرحلة التحقيق:** تتضمن هذه المرحلة الجانب العملي من الفكرة الإبداعية، حيث يحاول المبدع ربط العلاقات ببعضها البعض بعدّة طرق، و تجريب الفكرة الجديدة لمعرفة أهميتها.
- ويطلق عليها أيضا بعملية التهذيب، حيث يتم فيها إبعاد العناصر غير الداخلة في الظاهرة، و الاحتفاظ بالعلاقات ذات الصلة و الأهمية [44] ص 14.

لكن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل أو الخطوات السابقة بالتتابع والتسلسل المذكور، فالمراحل و الخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة و متشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما عملية عقلانية توجّهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة [2] ص 349-350.

- 1-2-1-3- المخرجات:** تتعلق بالإنتاج الإبداعي [22] ص 259، الذي يتجسد في إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية و بناء عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:
- الأول هو الإبداع الإداري العلمي:** و هو ذلك الجهد الذهني، و الفكري الذي يتولد عنه نظريات و نماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة، أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

الثاني هو الإبداع الإداري العملي: و الذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته، فيستطيع الإبداع و الابتكار من خلال عمليات التطوير و التجديد لعمله الإداري، كاقترح هياكل تنظيمية جديدة، أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية و غيرها. و يقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف، و روح المبادرة، و مسؤوليات و صلاحيات واسعة [45].

وعموما الإنتاج الإبداعي هو النتيجة النهائية لعملية الإبداع، وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس، خدمة، أو في صورة تطوير و تعديل في كل من المنتج أو الخدمة، كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية و الكفاءة، أو تقديم طريقة أحسن في التسيير. و حتى يكون المنتج إبداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة و واضحة لمن يقوم بالتقييم، أو بالنسبة لوقت تحقيق و حدوث عملية الابتكار [46] ص 115. و يمكننا تلخيص ما تم ذكره حول الإبداع الإداري كنظام في الشكل رقم (3) الموالي.



الشكل رقم(3): الإبداع الإداري كنظام [من إعداد الطالبة]

2-2-1- عناصر الإبداع الإداري

إنّ الاتجاه الصحيح نحو الريادة يجب أن يكون على أساس منهجي و علمي، و يتخذ من العلوم الجديدة و تكنولوجيا المعلومات، و من اختبار التجارب، و توسع الأفكار و الأهداف و الطموحات

و القدرات البشرية أسسا إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء و التطور، و هذا ما يتطلب دائما توفير عناصر الإبداع.

و يمكن حصر عناصر الإبداع الإداري في النقاط الأساسية التالية:

1-2-2-1- التخطيط الإستراتيجي:

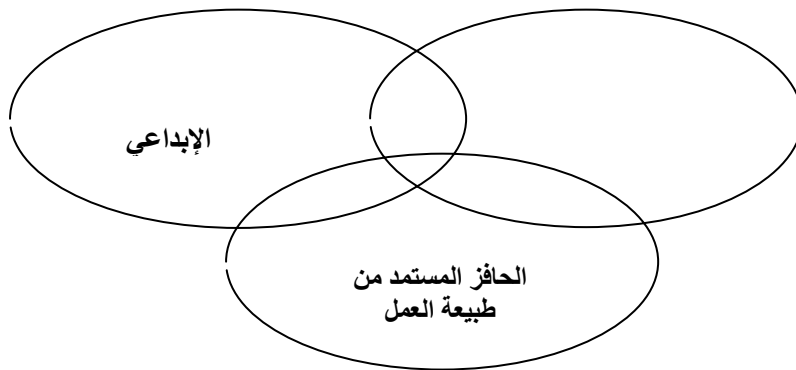
يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة في العملية الإبداعية، و في عملية وضع الخطط المستقبلية التي عادة ما تقوم على مفهوم الإستراتيجية*، فالهدف منه هو تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الوسائل و أقل التكاليف.

و يتطلب التخطيط الإستراتيجي معرفة الهدف المطلوب، ثم الظروف و الشروط المحيطة بالهدف، و أخيرا معرفة كيفية الوصول إليه، أي جعله قابلا للتطبيق [11].

1-2-2-2- التفكير الإستراتيجي:

إنّ عملية الإبداع تستدعي أن تنتظر الإدارة العليا إلى المستقبل البعيد المدى، و أن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير السليم، فالوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع من العطاء و الاستثمار ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل، و تحفظ الأدوار، و ترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل [47].

والتفكير السليم و الإستراتيجي ليس سهلا، لأنه يتطلب من أصحاب القرار التزوّد ببعض العناصر الإبداعية و نقلها لمرووسبيهم، و حتّم على استخدامها في السلوك الإبداعي ضمن فرق عمل ممكنة ومحفزة. و يوضّح النموذج التالي العناصر الإبداعية الأساسية.



الشكل رقم(4): العناصر الإبداعية الواجب توفرها عند أصحاب القرار [37] ص 423.

* الإستراتيجية هي التخطيط بعيد المدى، الذي يتم فيه الربط بين الأهداف و الإمكانيات المتاحة.

فالقُدرة على الإبداع تأتي و تعزّز عندما تتوافر للفرد، قائداً كان أو تابعا، مهارة التفكير المستمّدة من الخبرة في مجال العمل و المجالات المشابهة.

أمّا مهارات التفكير الإبداعي فتتجسد في موهبة رؤية الوضع المألوف بشكل جديد أو مختلف، وأمّا الحافز المستمد من طبيعة العمل فيتمثل في إشباع داخلي يزوّد الفرد قائداً كان أو تابعا بالحماس المستمد من تقديره لطبيعة عمله و عوائده، كالشعور بالإنجاز بعد تنفيذ مهمّة تتضمن تحدياً [37] 423-422.

1-2-2-3- بناء الثقافة المؤسسية:

تتمحور عملية بناء الثقافة المؤسسية حول التركيز على احتياجات العاملين، و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، و توفير قدر من الاحترام للعاملين، و إتاحة المجال لهم للمشاركة [10] ص 301.

فبناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على:

- 1- إحداث تناسق و انسجام بين أوضاع المنظمة و الأساليب الإدارية المستخدمة مع التغييرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم.
- 2- إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى [29] ص 27.

1-2-3- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

إنّ محرك البحث في مجال الإبداع الإداري هو الرغبة في التعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل المنظمات في محاولاتها للإبداع، لذا تمّت دراسة عدد وفير من العوامل المختلفة التي قد يكون من غير الممكن مناقشتها جميعا. لهذا سنقوم بالتركيز على أربع مجموعات هامة من العوامل المؤثرة.

1-3-2-1- مجموعة الخصائص الشخصية:

لقد ركّزت الدراسات على خصائص البشر داخل المؤسسة بدءا بالقادة و كبار متخذي القرارات، ثمّ الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية لإحداث تغيير داخلي، و الرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار، و نادرا ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين [46] ص 116.

1-1-3-2-1- القيادة: ركزت الدراسات التي تناولت دور القادة في إبداع المنظمة على

الخصائص الشخصية (سمات الشخصية، القيم و المعتقدات، الخبرة و المعرفة...)، لكن بعض الدراسات بيّنت وجود متغيرات أخرى تظهر علاقة أكثر قوّة بالإبداع مقارنة بخصائص القائد، لذا أصبح التوجّه نحو دراسة نمط القيادة بدل صفات القادة.

و في هذا المجال نجد أنّ بعض الكتاب الأكاديميين و الإداريين ناقشوا فكرة أنّ القيادة التحويلية تؤدّي إلى تيسير الإبداع [48] ص 198-199.

ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين، و العمل على إشباع تلك الحاجات، و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، فيتجاوز بذلك تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا، و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة [21] ص 26-27.

و على العموم، اقترح الكتاب والاستشاريون العديد من السمات و المهارات و القدرات المختلفة، و ركزوا على أهميتها بصفاتها عناصر بناء للقادة، و موجّهة للتغيير و القيادة التحويلية [21] ص 36. و الجدول رقم (3) يوضّح المجموعات المهارية الستة الأساسية لدى القادة.

الجدول رقم(3): المهارات الشخصية و التبادلية ♦ [21] ص 37.

المقصود	المهارة	
إدراك الذات، إدراك الشكوك الذاتية و المخاوف.	الوعي بالذات	مجموعة المهارات الشخصية
ضبط النفس، التكيف، الإبداع، المرونة و التجديد، حسن الاختيار و قوّة الإرادة.	التنظيم الذاتي	
التفاوض، المبادرة.	الطاقة الإيجابية	
موضع ثقة، الوفاء بالوعد و أداء الالتزامات، التكيف مع العمل.	النزاهة و الالتزام	
التعاطف، الاتصال، الحساسية لاحتياجات الآخرين، الحدس.	الوعي الاجتماعي	مجموعة المهارات التبادلية
التأثير بدون استغلال السلطة، إدارة النزاعات، العمل الجماعي، بناء العلاقات و الروابط، الاستشارة، التعاون.	المهارات التبادلية	

♦ المهارات التبادلية تشير إلى القدرة على التعاون و حل النزاعات و التأثير في الآخرين.

2-1-3-2-1- وسائط التغيير: فوسائط التغيير لها تأثير على القدرة الإبداعية للمنظمة، و هذا لكون وسيط التغيير هو شخص قد تمّ منحه مسؤولية واضحة للإشراف على تطبيق تغيير محدد أو مجموعة من التغييرات داخل منظمة ما، و قد يكون هذا الشخص عضوا في المنظمة أو مستشار خارجي.

3-1-3-2-1- رواد الفكرة: و نقصد بذلك الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة جديدة، و تكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة.
و قد أظهرت دراسة (Dougherty et Hardy، 1996) عن المنظمات الكبيرة بأنّ القدرة على تشغيل أصحاب الخبرة الطويلة غالبا ما يحقق النجاح كرواد للأفكار، من خلال مصداقيتهم و شبكة علاقاتهم الشخصية الواسعة قياسا إلى العاملين الجدد [48] ص 202-203.

2-3-2-1- مجموعة العوامل التنظيمية: فلا بدّ من مراعاة العوامل التنظيمية و تأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الإبداعي للأفراد. و يمكننا اختصارها في النقاط التالية :

1-2-3-2-1- الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من النقاط البارزة التي تمّ تناولها بسبب زيادة القدرة على الإبداع، و حاليا لا يوجد هيكل معيّن ينبغي إتباعه حتّى يتمّ تسيير الابتكار و التغيير، فمعظمها يركّز على الهياكل الأفقية المنبسطة، و فرق العمل المؤقتة، و الاتصالات غير المحدودة، إضافة إلى إدخال بعض الاهتمامات المتعلقة بالشبكات و الوحدات المستقلة، و الجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال استخدام الانترنت و التكنولوجيا المصاحبة لها [46] ص 116.

2-2-3-2-1- الفريق: تتطلب الابتكارات تداخل النظم، الاختصاصات و الوظائف، لذا أصبحت المنظمات تشجّع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، و ذلك لمعالجة خطرين أساسيين:
- خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة، ممّا يفقد المنظمة وحدة الحركة و تكامل الجهود ما بين أقسامها و وظائفها.

- خطر تحرير هذه الفرق ممّا هو ضروري من القواعد و الإجراءات من أجل استمرار العمل [49] ص 136.

1-2-3-2-3-3- الثقافة التنظيمية: يرى (Tushman et O'Reilly،1997) أن الثقافة التنظيمية

تؤثر على الإبداع بطريقتين:

أولهما تنتج من خلال ممارسة المنظمة لنشاطاتها، و التي يتعلم منها الأفراد السلوكيات المقبولة، و كيف ينبغي أن تنجز الأعمال، و الذي يكون لديهم قناعات حول ما إذا كان الإبداع يشكل جزءا من عمليات المنظمة أم لا.

أما الطريقة الثانية فتأتي نتيجة انعكاس القيم الأساسية على شكل سلوكيات و نشاطات، و بالتالي على شكل هياكل و سياسات و ممارسات إدارية، و التي تؤثر بدورها و بصورة مباشرة على الإبداع في المنظمات [50] ص 17.

1-2-3-2-3-4- الاتصالات: فالاتصالات الشبكية (الاتصالات الآتية في كل الاتجاهات) تعمل على

تسهيل تكوين الفرق و تقاسم المعلومات بين أعضائها و بين كل إدارات و أقسام المنظمة. في حين الاتصالات التي تكون جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات و المسؤوليات تخلق عزلة الوظائف و الأفراد، و تحدّ من تقاسم المعلومات و المعرفة، ممّا يؤثر سلبا على قدرة الإبداع الذي يكون في الأصل غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة [49] ص 139.

1-2-3-3-3- مجموعة العوامل البيئية: لا بدّ أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في

إطارها، و الطريقة التي تقوم من خلالها بالاتصال مع البيئة الخاصة بها، و الافتراضات و التوقعات بخصوصها [46] ص 116.

فبدون شك لا تكفي المؤشرات الداخلية، بل للمحيط بمختلف الجوانب تأثير على قدرة المنظمة على الإبداع. و للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي)، تتبّع المنظمات استراتيجيات متباينة نذكر منها:

- إستراتيجية الدفاع: تتبّع من طرف المنظمات التي تعتقد أنّ كلّ ما يمكن فعله من حيث الإبداع هو الحفاظ على مكاسب المنظمة [51] ص 627.

- التنقيب: ترى المنظمات التي تتبّع هذه الإستراتيجية أنّ المحيط سريع التغيير و غير مؤكّد، ممّا يجعلها تدعم الإبداع بكثافة، مسايرة بذلك سرعة التغيير الحاصل [51] ص 627.

1-2-4- شروط و متطلبات تحقق الإبداع الإداري

1-4-2-1- شروط تحقق الإبداع الإداري:

إنّ تحقيق الإبداع الإداري مرهون بتوفر شروط و أجواء معيّنة، و أهم هذه الشروط ما يلي:

1-1-4-2-1- الظروف و المحيط:

الظروف قاسية و تحت إدارة قاسية، إلاّ أنّه لا بد من توفر عاملين أساسيين هما: الحد الأدنى من الوسائل و الحد الأدنى كذلك من الاعتبار و التقدير للمستخدمين.

و إذا كان الأمر كذلك بالنسبة للأعمال العادية، فإنّ نشاطات الإبداع و البحث تستلزم بالإضافة إلى كلّ ذلك علاقة من نوع خاص مع الإدارة [31] ص 481. و البيئة المشجعة للإبداع تفترض إضافة لما سبق: تحديد هدف واضح مع الأخذ بمبدأ المخاطرة [52] ص 126.

2-1-4-2-1- الإدارة الفعّالة:

التقيد بجملة من المحددات، و من أهمّها نذكر:

- البعد عن البيروقراطية و الجمود في الهياكل التنظيمية، و اعتبارها وسيلة و ليست غاية، و تمتعها بالمرونة بما يتيح للأفراد أكبر قدر من حرية الحركة نحو الإبداع.
- وجود نمط قيادي إنساني تشاوري، يتبنى العمل بروح الإبداع و الابتكار، و يحسن تهيئة الظروف المختلفة لذلك.
- شيوع روح الإحساس بالمسؤولية في كافة أرجاء التنظيم، ليصبح كلّ فرد و كائنه المسؤول الأول عن المنظمة، حتّى و إن كان في أدنى درجات السلم الإداري.
- الفهم التام و الواضح لرسالة المنظمة و أهدافها و غاياتها الإستراتيجية، و الاقتناع بها، و الاستعداد للتضحية بأي شيء لتحقيقها [53].

3-1-4-2-1- الإعلام و التسيير الفعّال:

محدّد رئيسي لنجاح الإبداع في المؤسسات [31] ص 481، لذا لا بد من توفر الشروط التالية:

- 1- هياكل مكيفة: إذ يسهل الحصول على المعلومات باعتماد هياكل إبداعية:
- منتظمة: كتتظيم ملتقى الإبداع، و إنشاء فرق عمل مكلفة بمتابعة الإنتاج الشخصي أو الفردي حتّى انطلاقه.
- دائمة (مستمرة): مثل جمعية البحث و التطوير، إدارة المنتجات الجديدة...

2- سير المعلومات: فحتى تكون المعلومة ذات فائدة، لا بد أن تكون منظمة، متواجدة في قنوات، ومنتشرة. و هذا ما يجعل إدراك و تسيير نظام المعلومات (معالجة، تخزين...) أمرا أساسيا. فالمعلومات تتواجد في كلّ مصالح المؤسسة، لذا من الضروري تشجيع صعود الأفكار المولودة في المستوى القاعدي، و تشجيع الاتصالات الأفقية [5] ص 88.

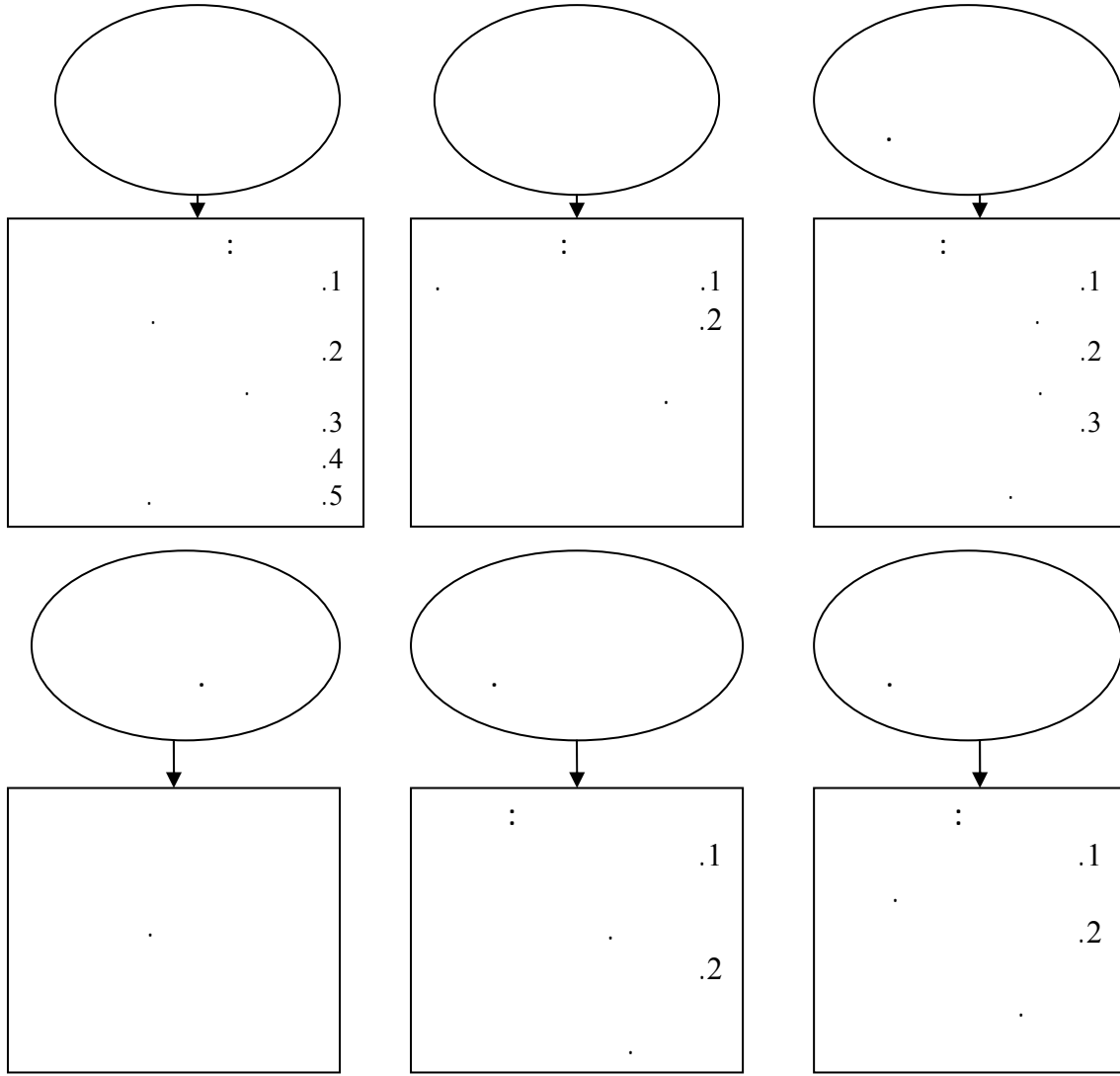
4-1-4-2-1- النضج: نقصد بالنضج فن اختيار الوقت المناسب، فأفضل فكرة ممكنة مرتبطة بدرجة عالية من الإبداع يمكن أن تظهر غير ملائمة تماما للمشكلة المطروحة عند لحظة معينة، و بالتالي من المهم جدًا بالنسبة للتفكير الإبداعي عدم تجاهل و رفض الأفكار التي تظهر بصفة مبدئية و غير مكيفة مع المشكلة المطروحة [54] ص 171.

2-4-2-1- متطلبات الإبداع الإداري:

يتطلب الإبداع الإداري نوعين من المبدعين:

- النوع الأول: هو المرتبط بالأفراد من ذوي الإبداع و التكوين العلمي.
- النوع الثاني: يتمثل في الخبراء المؤهلين، و الذين لديهم خبرة طويلة و ملموسة في عالم الإبداع [55] ص 273.

لكن هذا لا يكفي، فالإبداع الإداري له عدّة متطلبات أخرى يمكن توضيحها في الشكل رقم (5) التالي.



الشكل رقم(5): متطلبات الإبداع الإداري [29] ص 46-47

3-1- قياس الإبداع الإداري و آليات تعزيزه

دراسة الإبداع الإداري من حيث مفهومه و سيرورته لا يعدّ كافياً إذا لم نثره بمعرفة المقاييس اللازمة لتقدير الإبداع أو لقياسه، و كذا معرفة أساليب تنميته و تطويره بعد الإحاطة الشاملة بمقوماته و معوّقاته من أجل توفير البيئة الملائمة للإنتاج الإبداعي.

1-3-1- قياس الإبداع الإداري: يعدّ قياس الإبداع من الجوانب الأساسية ذات الصلة بالإبداع، و هو من أعقد المهمّات التي يمكن أن تواجه علماء الإدارة. فالاعتماد على الموقف المالي للمنظمة لا يمكن أن يشير إلى إبداعيتها [50] ص 11، لذا نجد بأنّ مناهج قياس الإبداع تسير موازية لمناهج

تعريفه، حيث تركز على خصائص الفرد والعملية و المنتج. وبالتالي تمّ اعتماد المقاييس التالية لقياس الإبداع :

1-1-3-1- المقاييس الفردية لإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مقاييس الإبداع المبنية على أساس الفرد، و تتمثل فيما يلي:

1-1-1-3-1- مقاييس الشخصية: فإنشاء مثل هذه المقاييس يتضمن كل من تشخيص الفرد

المبدع نفسه و تحديد مستوى إبداعه، و يتم إدراج الشروط التي تميّز بين أصحاب الإبداع العالي و أصحاب الإبداع الأقل ضمن المقياس النهائي للشخصية المبدعة.

1-1-1-3-1-2- رصد السيرة الذاتية: يتم التركيز في هذه الحالة على أحداث الحياة و خبراتها

التي شكّلت الشخص موضع الاختبار، وهذا اعتمادا على فكرة أنّ القدرة الإبداعية عند أيّ نقطة زمنية ترتبط بشكل وثيق مع تاريخ حياة الشخص.

و هذه المقاييس مبنية على افتراض أنّ الأشخاص أصحاب الإبداع العالي من المرجّح أنّهم يشتركون في توليفات معيّنة من السمات المتعلقة بالسيرة الذاتية، و التي تختلف عن أولئك الأفراد الأقل إبداعا مثل: الأسرة، التاريخ التعليمي، العلاقات الشخصية.

1-1-1-3-1-3- اختبارات القدرة الإبداعية: تعتبر من أكثر مقاييس الإبداع شهرة، فقد تطوّرت

من اختبارات قياس الذكاء، و يدور معظمها حول اختبارات الورقة و القلم، حيث تقدّم إلى الشخص المعني في شكل سلسلة من المشاكل المطلوب إيجاد حل لها، وغالبا ما يكون ذلك خلال فترة زمنية محدّدة.

و نجد أنّ التفكير المتشعب* يعتبر معيارا رئيسيا يتمّ استخدامه في معظم الاختبارات، وهو يتناقض مع التفكير المقارب الذي يكون منطقيا، متتابعا، و يتضمّن التركيز الضيق على واحد للمشكلة [48] ص 45-48.

1-1-3-1-2- المقاييس المبنية على الناتج:

و نقصد بذلك الوقوف على نوع الناتج المقدم من الشخص المبدع، ومعرفة ما إذا كان ذلك الناتج يتّصف فعلا بالأصالة و الغرابة و بعده عن الحالة المألوفة.

*التفكير المتشعب يعبر عن القدرة على عمل تداعي للأفكار بشكل غير اعتيادي فيما يتعلق بسؤال مثير.

3-1-3-1- المقاييس المبنية على العملية:

و هذا بالتعرف على المهارات و الأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج أفكاره الأصلية، ومعرفة كيف أنّ المبدع يتعامل مع المواقف و الأحداث و بما يستعين.

و قد تطرّق " الدهان " في دراسته إلى بعض الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها كمقاييس للإبداع، و المحدّدة في النقاط التالية:

- عدد المنشورات و التقارير العلمية.
- تقارير البحوث غير المنشورة.
- الترخيص بالنشر.
- عدد براءات الاختراع المسجّلة.
- الجوائز العلمية و الأدبية، أو الفنيّة.
- الإنتاج الجديد.
- التركيبات الجديدة.
- تقديرات الكفاية الإنتاجية من المشرفين [56] ص 118.

2-3-1- مقوّمات الإبداع الإداري و معوّقاته

يعود الإبداع أساسا إلى تجديد المنتجات، تحسين الأساليب و التنظيم، و رفع الأداء [57] ص 158، و هذا ما يتطلب استثمار الأفكار الموجودة لدى الفرد في تحريك مواهب و مهارات الآخرين بشكل يفيد المنظمة الإدارية و يجعلها أكثر إبداعا، لاسيما في الجانب الإداري، ممّا يجعل البحث عن مقوّمات الإبداع الإداري و معوّقاته حتميّة لا بدّ منها لانتهاج الأسلوب الأنسب لدعم الإبداع و تنميته.

1-2-3-1- مقوّمات الإبداع الإداري: و نقصد بذلك مختلف العوامل التي تسهّل عملية الإبداع.

و يمكن حصرها في النقاط التالية:

1-1-2-3-1- الرؤية المستقبلية: عندما تكون الأهداف واضحة لجماعات العمل، فإنّ أداءها

يكون فعّالا، و يمكن أن تطوّر أهدافا و طرقا جديدة للعمل، و لذلك كلّما كانت الرؤية واضحة كانت أكثر فاعلية، و كانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع [6] ص 221.

فالمعرفة الواضحة للتوجّه الاستراتيجي تسمح بتوجيه الجهود الإبداعية، الذي يفوق بدوره إلى حظ أحسن للنجاح [58] ص 66.

1-3-2-1-2- الإنتماء المؤسسي: فهو يعتبر أساسا للإبداع على المستوى المؤسسي، و اليابان بعدّ مثالا حيّا على ما لهذا المفهوم من أهميّة في عملية الإبداع، إذ تمكّنت من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية و تسخيرها في زيادة إخلاص الفرد مهما كان موقعه في المنظمة التي يعمل فيها.

1-3-2-3-1- الحس الاقتصادي و الاجتماعي: إنّ مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية و الفعالية، و تعني الكفاية خفض النفقات، أمّا تحسين نوعية الخدمة المقدّمة فتأتي بفعل الحس الاجتماعي، و انعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد و عدم القدرة على الإبداع [10] ص 315.

1-3-2-3-1- أمان الشركة: يلجا الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسؤولية، و بالتالي فإنّ درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقلّ للتغيير و درجة أعلى من الإبداع.

1-3-2-3-1- مناخ التميّز: و يقصد به توفّر الجو المناسب للإبداع [6] ص 222. و يمكننا تحديد ملامحه في النقاط التالية:

- اعتماد الأساليب العلمية من قبل الإدارة في التعامل مع المشكلات بدل أسلوب المحاولة و الخطأ.
- الانفتاح على الرأي الآخر، و يكون ذلك بتحسين الفرص المناسبة لتشجيع الأفراد على تقديم المقترحات للتطوير و التحسين.

- الاهتمام بتشجيع روح الفريق لدفع العاملين إلى المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالإدارة ما هي إلا جهد جماعي [10] ص 315.

- تفويض السلطة و دعم لامركزية اتخاذ القرارات.

- خلق نموذج للعادات الإنسانية و السلوكيات المتعلقة بالجودة القائمة على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يتضمّن هذا التحسين الطرق الإبداعية و الابتكارية المختلفة [44] ص

1-2-3-2-2- معوقات الإبداع الإداري: تحتاج المؤسسة التي تريد فسخ المجال لتدفق الأفكار

الإبداعية إلى إزالة المعوقات التي تكبح عملية الإبداع، ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات أساسية هي: معوقات تتعلق بالفرد ذاته وبتفكيره وقناعاته، معوقات تتعلق بالمنظمة بشكل عام وبطبيعة العلاقات داخلها، و معوقات تتعلق بالبيئة الاجتماعية و القيم السائدة في المجتمع [11].

1-2-2-3-1- المعوقات الفردية: يمكن توضيحها في النقاط التالية:

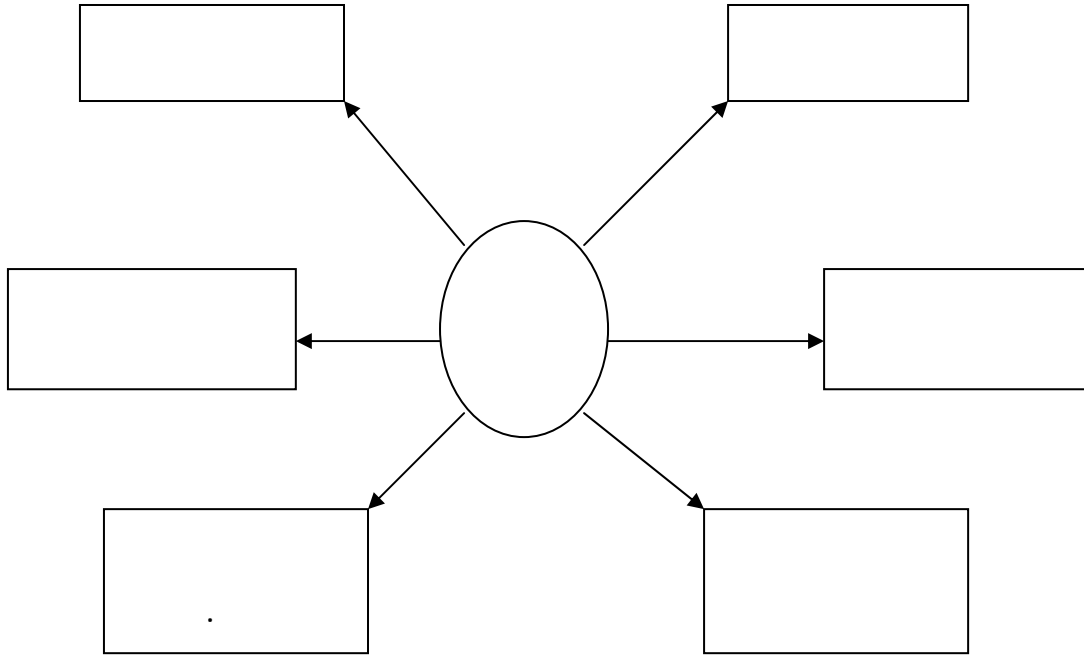
1-1-2-2-3-1- المعوقات الشخصية: و هي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته،

الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لا شعوريا [59] ص 346. و من هذه المعوقات نذكر:

- الشعور بالنقص و عدم الثقة بالنفس.
- الخوف من الفشل ومن تعليقات الآخرين السلبية، و الخجل من الرؤساء.
- الرضا بالواقع و الاعتماد على الآخرين و التبعية لهم.
- عدم التعلم و الاستمرار في زيادة المحصول العلمي [35].

1-2-1-2-2-3-1- معوقات من قبل المدير: فممارسات المدراء غير السليمة قد تقف عائقا أمام

الإبداع [12] ص 265، و المخطط التالي الموضَّح في الشكل رقم (6) يبيِّن ذلك.



الشكل رقم (6): عوائق التفكير الإبداعي [29] ص 40

1-3-2-2-2-3-2- المعوقات التنظيمية: اتفقت الدراسات على وضع النقاط التالية كمعوقات تنظيمية

للإبداع الإداري، و المتمثلة أساسا في:

- جمود التنظيم و عدم مرونته.
- عدم مساندة العمل الجماعي.
- عدم ملاءمة المناخ التنظيمي.
- نقص أو عدم وجود ميزانية مخصصة للتجديد.
- عدم وجود وحدة متخصصة برعاية الإبداع.
- تكاليف الإبداع [60] ص 61.

و عموما المعوقات التنظيمية تتخلص في المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين و الأنظمة المؤسسية، فالسياسات و الأهداف، و الإجراءات و الهيكل التنظيمي، و فلسفة الإداريين، و نمط السلطة و نمط القيادة، و نظم الاتصال المستخدمة و غيرها، قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع [59] ص 347. **فيروقرراطية الهيكل التنظيمي** مثلا، و اعتماده على المنهج الكلاسيكي الذي يتميز بهرمية التعليمات و القواعد و القرارات، و قيامه على مبدأ التخصص الذي لا يسمح للفرد بحرية التفكير و البحث و الاجتهاد، و على مبدأ الالتزام بالتعليمات و عدم الانحياز عنها، يشكّل عائقا رئيسيا للإبداع و يتعارض مع المبدأ الأساسي له و هو الوصول إلى غير المسبوق الذي يعني الخروج عن المألوف في التفكير و التطبيق. لذلك يعدّ الهيكل البيروقراطي معرقلا و كابئا للقدرات الإبداعية، و بالتالي ضياع فرص للنمو و التطور [11]. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني بشكل أكثر تفصيلا.

1-3-2-2-3-3- المعوقات البيئية و الثقافية: و التي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1-3-2-2-3-3-1- الإبقاء على العادات المألوفة: و نقصد بذلك عدم التخلي عن الأساليب

القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، و تظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم، و الذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عالي من الجهد. ولما كان الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإنّ السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

1-3-2-2-3-2-3-2-3-1- عدم توفير البيئة الإبداعية: فالشخصية المبدعة تبرز على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع و استنباته, فما هي فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناه [37].

1-3-2-2-3-1- القيم الاجتماعية التي تتعارض مع القيم الإبداعية: وهذا لكون الإبداع يعني التغيير و الخروج عن المألوف [11], و من مثل هذه القيم نذكر:

- طلب السلطة من أجل السلطة.
- انتشار الفساد.
- قلة التكافل الاجتماعي [12].

1-3-3-1- أساليب توليد الأفكار الإبداعية

تنمية الإبداع الإداري هو وسيلة المنظمات لتحقيق التميز و التفوق و السبق في مجال عملها، و يمكن حصر أهم أسباب الاهتمام بهذا الموضوع في النقاط التالية :

- أنّ المبدعين هم صانعو الحضارة المادية و الروحية.
- إنّ تنمية الإبداع و رعاية الموهوبين ضرورة ملحة لكل أمة ترغب في التقدم و الازدهار.
- المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة و الوطن عند رعايتهم و استثمار إبداعاتهم.
- الدول الأقوى هي التي تملك عددا أكبر من المبدعين في مجالات الحياة كافة [61] ص 36.

ومن أجل تنمية الإبداع الإداري تمّ إيجاد العديد من الأساليب لتوليد الأفكار الإبداعية التي تختار المنظمة أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها. و من بين هذه الأساليب نذكر :

1-3-3-1- العصف الذهني: و هو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، إذ يتم طرح المشكلة على الأفراد المهتمين بها، بغضّ النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، من أجل الوصول إلى فكرة تحل هذه المشكلة, و ذلك وفقا للخطوات التالية:

- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشاركين.
- تنقية بدائل الحل من قبل القائد.
- اختيار و تحديد خطة العمل من طرف القائد لاختيار أنسب البدائل من بين الحلول المقترحة [29] ص 55.

و من الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب :

- تجنّب نقد أي فكرة، و تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.
- العمل على تنمية الأفكار لأنّ كل فكرة تولّد فكرة أخرى [14].
- و هناك أسلوب آخر يسمّى **أسلوب العصف الكتابي**، وهو يشبه أسلوب العصف الذهني إلا أنّه يعتمد على كتابة الأفكار بدل الحصول عليها شفهيًا.

1-3-3-2- أسلوب SWOT: يعتبر من الأساليب المشهورة، و هو عادة ما يستخدم في المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي. و كلّ حرف من لفظة "SWOT" له معنى خاص على النحو التالي:

- S:** هي الحرف الأول من كلمة " Strength "، وتعني نقاط القوة.
 - W:** هي الحرف الأول من كلمة "Weakness"، و تعني نقاط الضعف.
 - O:** هي الحرف الأول من كلمة "Opportunities"، و تعني الفرص المتاحة.
 - T:** هي الحرف الأول من كلمة " Threats "، و تعني المخاطر المتوقعة.
- و يمكن هذا الأسلوب من تنظيم الأفكار، حيث يثم:

- تحديد الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة.
- تحديد الأفكار التي تستخدم الفرص المتاحة للقضاء على نقاط الضعف.
- الاستفادة من الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة لتجنب الأخطار المتوقعة.
- تحديد الأفكار التي تقلل من نقاط الضعف، و تجنّب الأخطار المتوقعة [11].

1-3-3-3- المجموعة الاسمية: تقوم هذه الطريقة على 15 فرد على الأكثر، من الأفضل أن

يكونوا مختصّين في المجال الذي سوف يعالج، يقودهم شخص يعرض على المشاركين المشكل بهدف الوصول إلى حل، ويكون ذلك وفق ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: يتم إنتاج المصطلحات في مدّة تتراوح بين 15 و 20 دقيقة (والمقصود بالمصطلحات النقاط الأساسية المرتبطة بالموضوع)، يقوم المشاركون بتسجيلها كلّ واحد من زاويته بحسب ما يرون ارتباطها بالمشكل. و التركيز في هذه المرحلة مطلوب إلى درجة كبيرة لتقادي تجاوز بعض النقاط التي تظهر مهمّة في نهاية المرحلة، مع العلم أنّ المشاركون لا يتحدّثون فيما بينهم.

المرحلة الثانية: يتم تبسيط و عرض المصطلحات بشرحها من طرف كلّ مشارك، و يتم تسجيلها في جدول أو لوح ليلحظها المشاركون الآخرون، أو بواسطة تقنيات الفيديو من طرف شخص خارج عن تعداد المشاركين، إلى غاية تقديم كافة العروض.

المرحلة الثالثة: يطلق عليها " ترجيح المصطلحات"، إذ يقوم المشاركون على انفراد بضبط أحسن خمسة مصطلحات بترتيب تنازلي و كتابيا على ورقة، فتمنح نقطة (10) لكل أول مصطلح اختاره كل مشارك، وعلامة(07) للخيار الثاني، و(05) للثالث، و(03) للرابع، ونقطة واحدة للخامس في ظرف 10 دقائق، لتسترجع بعدها الأوراق و تجمع النقاط الخاصة لكل مصطلح. وبذلك يظهر مصطلح أو مصطلحين في غاية الأهمية (لأكثر نقاطا) يتم مناقشتها فيما بعد، أما المصطلحات الأخرى فغالبا ما يتم تجاهلها. وهذه الطريقة تعتبر سهلة لإنتاج أفكار إبداعية [62].

لكن في الأخير تجدر الإشارة إلى أنّ انتهاج أساليب توليد الأفكار، خاصة تلك التي لا تحتاج إلى أمر مكلف هو الأسلوب الأكثر ملائمة حينما يكون المطلوب هو إيجاد وسائل لتحسين فعالية مجموعات حل المشاكل الموجودة بالفعل. لكنّ هذا الأسلوب في حدّ ذاته، من غير المحتمل أن يكون تأثيره واسعا على الأداء الإبداعي في المنظمة الأوسع نشاطا. و من أجل ذلك نجد من الضروري إيجاد إستراتيجيات ذات المدى الطويل من أجل تنمية الإبداع الإداري و دعمه [48] ص 95.

1-3-4- إستراتيجيات دعم الإبداع الإداري

إذا أرادت منظمة ما أن تزيد و تنمّي إبداعها الإداري الذي يقوم به أعضائها، فيستحسن أن توجد إستراتيجيات و أساليب تساعد على ذلك، بغضّ النظر عن الأساليب المعتمدة لتوليد الأفكار الإبداعية. ومن بين هذه الإستراتيجيات نذكر:

1-4-3-1- التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى، تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدّة مراحل، بالاعتماد على أساليب و طرق متنوّعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، حيث أنّ الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي و غيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي و العلاقات الإنسانية في التنظيم بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة، وتنمية قدراتهم و استعدادهم، و توسّع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات و البحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، و إشاعة جوّ الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ممّا يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع و الابتكار [61] ص 40-41.

1-4-3-1- التدريب على الإبداعية:

فمن بين الإستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة لزيادة إنتاجها الإبداعي أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح [48] ص 54، و يتم ذلك بإتباع الأساليب التالية:

- إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين في المؤسسات من خلال آليات عملية لإيجاد الأفكار الجديدة و البدعة حول السلع أو الخدمات.
- التدريب المؤسسي للفئات الشابّة من العاملين في المؤسسات و من مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية، باعتبار أنّ تدريب هذه الفئات الشابّة من العاملين سيؤدّي لدى معظمهم بالشعور بالحماس و الحافزية التي قد تنتج أفكار إبداعية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير.
- إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية و الابتكارية داخل المؤسسات، وقد يتمّ تنفيذ هذه الآليات من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادّي و المعنوي، و الذي يساعدها على إيجاد الأفكار الجديدة و المبدعة و دون أيّ قيود أو عراقيل تنظيمية إدارية و غيرها [55] ص 273.

1-4-3-1- التخصص الوظيفي: و هو قيام المنظمة بتصميم وحدات ذات بيئة تشغيلية ملائمة

للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، للقيام بالنشاطات المتخصصة مثل: إنشاء وحدات البحث و التطوير.

1-4-3-1- الدورية: و يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. و من

الأمثلة على هذه الإستراتيجية:

- استخدام نموذج المصفوفة، الذي يتمّ وفقا له تجميع مجموعة من المختصّين و العاملين لتنفيذ مشروع معيّن، و إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحلّ عند الانتهاء من المشروع، و من ثمّ يتمّ تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة، و لكّتها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.
- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة، خاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانية إبداعية غير عادية [6] ص 77.

و من خلال ما سبق يمكن القول بأنّ الإبداع الإداري هو عملية معقّدة تخصّ إدخال تغيير جذري في تنظيم المؤسسة و طريقة تسييرها، ممّا يستدعي تنسيق بين كلّ وظائف المؤسسة و تخصيص كلّ مواردها لتفعيل النشاط الإبداعي. كما أنّ الأمر يتطلب من المؤسسة يقظة مستمرّة داخليا و في بيئتها، و استغلال الفرص المتاحة و جمع أفكار جديدة تكون منطلقا للإبداع، من خلال اعتماد الأساليب المناسبة لتوليد الأفكار الإبداعية، رغم أنّ البعض منها يأتي تلقائيا من الكفاءات الفردية و التي يجب البحث عنها و تحفيزها.

و على العموم، الإبداع الإداري يأتي بشكل فردي، و بشكل جماعي، تحتضنه و تشجّعه المنظمة بما تحتويه من هيكل و قوانين، و تعمل البيئة الخارجية على إنجاحه أو إعاقة.

و هذا ما يدفعنا إلى دراسة أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، و المتمثل في التنظيم الإداري، من خلال الفصل الثاني لهذه الدراسة.

الفصل 2

إنّ المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة تفرض على المنظمات الصغيرة منها و الكبيرة ضرورة تنظيم العلاقات داخلها، سواء فيما يخص العلاقة بين الأفراد العاملين، أو العلاقة بينهم و بين الوحدات و الأقسام الإدارية المختلفة، أو العلاقة ما بين هذه الوحدات و الأقسام المكوّنة لهذه المنظمة. لذا لا بدّ من تكوين التنظيم بكامل عناصره على أساس مراعاة مفاهيم و مبادئ محدّدة، لمواكبة التغيّرات العالمية، التي أملت ضرورة التغيير المستمر للمؤسسات و المنظمات الإنتاجية و الصناعية و الخدمية... في القطاعين العام و الخاص، حتّى تضمن خلق الجو المناسب لعملية الإبداع الإداري.

فما هو مفهوم التنظيم الإداري؟ و ما هي أسسه و أنماطه؟ وهل يمكن إيجاد علاقة واضحة بين التنظيم و الإبداع الإداري؟. كلّها أسئلة سنحاول الإجابة عنها في هذا الفصل، معتمدين في ذلك على عملية التغيير التنظيمي كمدخل لتعزيز الإبداع الإداري.

وعلى هذا الأساس تمّ التركيز على ثلاث محاور، كل محور قمنا بمعالجته في مبحث منفصل، في المبحث الأول نتطرق إلى مفهوم و أسس التنظيم الإداري، ثم إلى أساليب التنظيم الإداري و أنماطه في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فنتعرض فيه إلى التغيير التنظيمي كمدخل لتعزيز الإبداع الإداري.

2-1-1- مفهوم وأسس التنظيم الإداري

إنّ الفرق الجوهرية بين الإدارات الناجحة و المتعثرة لا يتمثل في مدى وفرة الموارد و الإمكانيات أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى ملائمة التنظيم الإداري و جودة الممارسات الإدارية التي تؤديّ دوماً إلى خلق مناخ تنظيمي صحيّ يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم بانتظام، و يحفزهم على الإبداع و الابتكار المستمر بما يحقق للمنظمة التجديد و النمو السليم. لذا كان لا بدّ علينا من دراسة التنظيم الإداري من مفهوم، عناصر، مبادئ، أساليب التغيير التنظيمي... حتى نكون صورة عن كيفية بناء الإدارة على أساس تنظيمي فعّال.

2-1-1- مفهوم التنظيم الإداري

تضاربت الآراء حول مفهوم التنظيم الإداري، فكلّ مفكّر ينظر إليه من منظور يتلاءم مع مدرسته الفكرية، لذا سنقوم بعرض مختصر و سريع لنظريات التنظيم أو مدارسه بدون الدخول في تفاصيل أو تفرّعات في الموضوع من أجل تكوين فكرة عن أهمّ الاتجاهات الفكرية، و بالتالي سنتمكن من أخذ لمحة عن التنظيم الإداري.

2-1-1-1- تعريف التنظيم الإداري في مختلف المدارس التنظيمية:

بعد كتاب آدم سميث (ثروة الأمم) في نهاية القرن الثامن عشر (1776)، ظهرت عدّة أعمال في مجال التنظيم ابتداءً من أعمال فريدريك تايلور (الولايات المتحدة الأمريكية) حول تقسيم العمل و تنظيمه، و أعمال فيول (فرنسا) حول الإدارة و تنظيم المسؤوليات في المؤسسات و تقسيم الوظائف و غيرها. و كانت هذه الأعمال بداية لإعداد فرع خاص من العلوم ذات الطابع الاقتصادي و الاجتماعي [63] ص 14، وقد تتابعت هذه البحوث ممّا كوّن عدّة اتجاهات أو مدارس سنعرضها في مدخلين، يمثل الأول النظريات الكلاسيكية أو التقليدية أمّا الثاني فيمثل النظريات الحديثة.

2-1-1-1-1- النظريات الكلاسيكية أو التقليدية

ظهرت هذه الأخيرة في أوائل القرن العشرين، و سادت حتى أواخر الثلاثينات، و هي نتاج التعامل بين عدّة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في: سيطرة الآلة على الإنسان، الثورة الصناعية و الجو غير الديمقراطي، و كان تفكير روادها (فريدريك تايلور، هنري فيول، لوثر جوليك، ليندول أرويك، ماكس فيبر...) يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية [64] ص

و من هذه النظريات التقليدية نذكر:

2-1-1-1-1-1-1-1-1-2-1 نظرية الإدارة العلمية: يعدّ المهندس الأمريكي " تايلور " أول من بدأ العمل

في مجال الإدارة بصورة علمية منتظمة، و كان هدفه الأساسي هو التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي، وقد اقترح أربعة مبادئ علمية يمكن من خلال تطبيقها تحقيق هذا الهدف، نذكرها فيما يلي:

- إحلال الأسلوب العلمي محلّ الأسلوب التقليدي في تحديد مكونات عمل الفرد.
 - الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمّال، و تدريبهم كي يؤدّي كل عامل أعلى مستوى ممكن من العمل.
 - فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ، بحيث يقوم المديرون بتخطيط و تنظيم العمل، و يقوم العمّال بتنفيذ هذه الخطة.
 - تعاون الإدارة و العمّال لانجاز الأعمال وفقا للأساليب العلمية [65] ص 45.
- و على العموم تعبّر هذه النظرية عن أسلوب في الإدارة يهتمّ أساسا بتطوير أداء الفرد أي أنّها تركز على العمل و ليس على الفرد العامل و ظروفه. و من أهمّ روّاد هذه المدرسة إلى جانب " فريديريك تايلور " نجد: " هنري جانت، فرنك و ليليان جيلبرت " [66].

2-1-1-1-1-1-1-1-1-2-2 نظرية التقسيم الإداري (نظرية الإدارة): يعتبر "فيول" بمثابة الأب بالنسبة

لنظرية الإدارة، التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي، عكس الإدارة العلمية التي قامت بالتركيز على الطرق المثلى لأداء الأعمال من قبل الأفراد. و قد خلص فيول إلى وضع أربعة عشر مبدأ سّمّاها " مبادئ التنظيم "، يمكن تعميمها على جميع المواقف الإدارية بما يضمن فعالية الإدارة. و حتّى يحدّد الأنشطة الإدارية داخل المنظمة، قام بتحليلها و تقسيمها إلى ست مجموعات معتبرا النشاط الإداري إحداها، و لاحظ أنّ الأهميّة النسبية للقدرة الإدارية للعامل تزداد كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري حتّى تصبح أهمّ القدرات في مستوى الإدارة العليا. فمن خلال هذه النظرية تمّ الانتقال من نطاق الأقسام الإنتاجية إلى نطاق بناء التنظيم و عمليّاته المختلفة كأساس يرتكز عليه التنظيم في الإدارة [67] ص 130-131.

2-1-1-1-1-1-1-1-1-2-3 نظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرة إلى " ماكس ويبر " الذي قدّم

مجموعة من الخصائص المميّزة للتنظيم البيروقراطي، يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- توزّع أنواع النشاط العادية اللازمة للتنظيم على الأفراد المتخصّصين.
 - يتّبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي* (الهيراركية).
 - تحكم العمليات بواسطة نظام من اللوائح المحدّدة، و تتضمّن التطبيق في ظروف معيّنة.
 - الفصل بين الاعتبارات الشخصية والعمل الرسمي يعتبر من ضروريات تحقيق الكفاءة.
 - يعتمد التعيين في الإدارة البيروقراطية أساسا على المؤهّلات الفنيّة، و هناك نظام الترقية حسب الأقدمية و الكفاية أو كليهما، ممّا يشجّعه على الولاء اتّجاه التنظيم، ومنه تقديم جهد أكبر لتحقيق مصلحته [68] ص 83.
- فالبيروقراطية كلفظ هيّ النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي.

وعلى العموم، النظريات الكلاسيكية تنظر إلى التنظيم بالتركيز على العملية الإنتاجية، زيادة الكفاءة في الوحدات الإدارية، عناصر العمل و الهيكل التنظيمي، و تلخّص أهم الجوانب الأساسية في نظرياتهم في شكل مبادئ محدّدة، كما أنّها تنظر إلى التنظيم بأنّه نظام مغلق منعزل عن البيئة التي يوجد فيها، إذ أنّ السلوك التنظيمي يتحدد بناء على العمليات الداخلية للتنظيم ذاته، فأغفلت العنصر الإنساني في نظرياتها، و تجاهلت ما يجري في البيئة الاجتماعية [69] ص 3.

و من أهمّ تعاريف التنظيم الإداري المؤيّد لهذه المدرسة نذكر:

- لويس ألن (ALLEN.L): " التنظيم الإداري هو عملية تحديد العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة، و إقامة العلاقات لفرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف."

- كوتنز: " التنظيم الإداري هو تحديد السلطات و العلاقات بقصد تحديد التنسيق الهيكلي أفقيا أو رأسيا بين مختلف المناصب التي أسندت إليها الواجبات لتحقيق أهداف المشروع." [70] ص 186

- جيمس و موني (JAMES D - MOONEY): " التنظيم هو الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك." [71] ص 200

* يعني بأنّ كل فرد في التنظيم يكون تحت رقابة و إشراف الرئيس الأعلى منه، و كل مسؤول يكون محاسبا أمام رئيسه عن المنجزات التي حققها مرؤوسوه، و عن قراراتهم و تصرفاتهم إضافة إلى قراراته و تصرفاته.

- و يعرفه أرويك (L.URWICK) في كتابه: **THE ELEMENT OF ADMINISTRATION** (London ; pitman and sons :1965 ; p136) كما يلي: " التنظيم الإداري هو تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أيّ هدف، و ترتيبها في مجموعات ليتولى مهمّة القيام بها جماعة من الأفراد." [72] ص 128.

2-1-1-1-2- النظريات الحديثة: ظهرت في الثلاثينات من هذا القرن و سارت حتى الخمسينات، وقد ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية، و اعتبرت التنظيم الإداري نظام مفتوح بحيث ينشأ بينه و بين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي [64] ص 68-69.

و من هذه النظريات الحديثة نذكر:

2-1-1-1-1-2- نظرية العلاقات الإنسانية: غيرت هذه المدرسة بصفة جذرية بعض المفاهيم حول اندماج العمّال في المؤسسة، إذ بيّنت العديد من الدراسات التي أجريت مدى أهمية تحفيز العاملين من خلال العمل على إيجاد مناخ سليم و مناسب للعلاقات الإنسانية بتوفير المعاملة الحسنة للعمّال و مساعدتهم على حلّ مشاكلهم، و تجنّب الاستخدام الإنساني لهم و لجهودهم، و توفير الحرية في التفكير و الرأي و إقامة العلاقات الحسنة بينهم و بين المنظّمة و مالكيها و إدارتها، بل و حتى إشراكهم في رسم خطط المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية، وذلك لقطع الحجة أمام العمّال بعدم واقعية الأهداف و لتحفيزهم على زيادة أدائهم [73].

2-2-1-1-1-2- نظرية التنظيم الاجتماعي: تعبر هذه النظرية عن اتجاه رواد المدرسة الاجتماعية التي أخذت بعين الاعتبار الجماعات غير الرسمية في المؤسسة، كما ردّت الاعتبار إلى الجانب الإنساني فيها، و استفادت في ذلك من رفع الإنتاجية بتحسيس العمال بمسؤوليتهم. و ما يعيب عليها أنّها لا تهدف إلى إشباع حاجات العمال من عملهم فقط، بل بغرض رفع الأرباح رغم مبادئها المتجهة إلى عدم الاستغلال [63] ص 17.

2-2-1-1-1-3- نظرية التوازن التنظيمي: تعدّ فكرة التوازن التنظيمي من الإسهامات التي قدّمها "هربرت سايمون" للمنظّمة، و هي تقوم على أساس التوازن بين ما تقدّمه المنظّمة للعاملين و ما يقدّمه الأفراد من إسهامات و مجهودات لهذه المنظّمة. و يمكن تلخيص عناصر هذه النظرية فيما يلي:

- التنظيم هو الهيكل المركب من الاثصالات و العلاقات بين الأفراد التي تستند على سلسلة من القرارات المرتبطة بنوع النشاط لتحقيق هدف معين.
- هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين الحوافز التي تقدّم للأفراد، و المساهمات التي تحصل عليها المنظمة منهم.
- يتخصص بعض الأفراد في المستويات العليا من المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، في حين يتولى الباقون تنفيذها، و هذا للتمكّن من الوصول إلى أهداف التنظيم.
- يعدّ اتخاذ القرارات و غيرها من أشكال الأعمال التنظيمية عملاً جماعياً، لذا لا بدّ من ممارسة التخصص و تقسيم الأعمال في المنظمة [74] ص 81.

و من أهم التعاريف المؤيِّدة لهذه المدرسة نذكر:

- **هربرت سايمون (HERBERT SIMON):** " التنظيم الإداري هو عبارة عن أنماط سلوكية و سياسية لتحقيق التعلّل الإنساني." [75] ص 21، فهو يعرفه من خلال توضيح أسلوب العلاقة و أشكالها بين العاملين لتحقيق هدف محدّد، لأنّ التنظيم بالنسبة لسايمون يقود إلى تقسيم العمل بين العاملين و تحديد أسلوب نمطي للعمل و نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة، و توفير نظام محدّد للاتصالات و تنمية و تدريب العاملين [76] ص 72.

- **ويليام فوت وايت (WHYTE.W.F):** يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات و الأنشطة الإنسانية و ما يترتب عليها من مشاعر، و لهذا التنظيم علاقة مستمرة بالبيئة الخارجية المحيطة به، حيث يتأثر و يؤثر فيها، و يقسم " وايت " البيئة أو المجتمع إلى: البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، و البيئة التكنولوجية... [69] ص 6.

- **شستر برنارد (CHESTER.BARNARD):** هو الأب الروحي لمدخل النظام الاجتماعي، فقد أوجد نظرية عن التعاون وضح من خلالها فكرة التنظيم الرسمي كما يلي: " هو نظام تعاوني يتمكّن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض، و تكون عندهم الرغبة في المساهمة و المشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك " [77] ص 288.

وعلى العموم، التعاريف التي تدخل ضمن نطاق النظريات الحديثة جاءت بمفهوم مغاير للنظرة التقليدية للتنظيم، إذ قامت بإعطاء الفرد قيمة أكبر في التنظيم، و اعتبرت التنظيم الإداري نظام

اجتماعي متكامل يتكون من أجزاء، و عناصر متفاعلة و متشابكة يختص كلّ منها بأداء جانب معيّن من الوظيفة العامّة للتنظيم الإداري، كما اعتبرته نظام مفتوح حيث أكدت على الدور الهام الذي تلعبه البيئة في التأثير على سلوكه و مدى فاعليته [69] ص 7.

2-1-1-2- تعريف التنظيم الإداري عند الكتاب العرب:

1-2-1-1-2- مهدي حسن زويلف: " التنظيم الإداري هو نشاط يتضمّن تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف و تنظيمها في إدارات و أقسام، و تحديد المسؤوليات و السلطات اللازمة لتحقيق هذه الأعمال، و تنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها" [74] ص 156.

2-2-1-1-2- جلال إبراهيم العبد: " هو عملية تجميع الأنشطة و الموارد الخاصّة بالمؤسسة بطريقة منطقية و ملائمة، و بالتالي يمكن القول أنّ عملية التنظيم هي التي تخلق الشكل التنظيمي للمؤسسة" [78] ص 21.

3-2-1-1-2- سيف الإسلام شوية: " التنظيم عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة و محدّدة، و ذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل و هيكله السلطة" [79] ص 14.

لكنّ الملاحظ أنّ تعاريف المؤلفين و الكتاب العرب التي تناولت التنظيم الإداري ما هي إلا إعادة صياغة للأفكار التي نادى بها المفكرون الغربيون في هذا المجال. و نظرا لتعدد التعاريف الذي يرجع أساسا إلى اختلاف التوجه الفكري لكلّ كاتب، قمنا بتبني التنظيم الإداري في دراستنا بتعريفه التالي:

" التنظيم الإداري هو عملية منهجية يتم من خلالها تحديد و تصنيف الأنشطة و الأعمال و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة و أهدافها، ثمّ تقسيمها أو تجميعها حسب أسس محدّدة يتمّ الاتفاق عليها، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة بها، و توصيف شكل و طبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعامل فيما بينهم لتوظيف إمكانيات و موارد و أنشطة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة و مصالح العاملين" [80] ص 71.

2-1-2- عناصر التنظيم الإداري

إنّ اكتمال التنظيم يتطلب توفر خمس عناصر أساسية، و هذا ينفي التصورات الشائعة بأنّ اصطلاح التنظيم يعني الهيكل الإداري أو التنظيمي للمنشأة و إدارتها، فهذا الأخير هو فقط أحد مكونات العملية التنظيمية إلى جانب العناصر الأخرى و هي: تحديد السلوكيات، تحديد السلطات، تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات ثمّ وضع الشروط و المواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل المناصب الإدارية [81] ص 123-124.

2-1-2-1-1- تكوين الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحكم شكل الإدارات و الأقسام التي يتألف منها التنظيم، فهو الإطار المرجعي للعاملين لأنه يصرّ المهام الرئيسية في المنظمة (التقسيمات الأساسية) و كذلك العلاقات القائمة بين الإدارات المختلفة و بين شاغليها، و هل هي علاقات تنسيقية أم علاقات رئاسية، و يوضّح طبيعة السلطات التنفيذية و الاستشارية منها [71] ص 203.

بمعنى آخر، الهيكل التنظيمي هو رسم بياني ممثل بطريقة تركيبية لمجموعة هياكل المؤسسة، ممّا يسمح بالرؤية الواضحة لمكان كلّ وظيفة و علاقات العمل الموجودة فيما بينها [82] ص 42، وقد عرفه **مينتزبرغ (MINTZBERG)** بأنه المجموع الكلي للوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل بين المهام المتميّزة (المنفصلة)، وضمن التنسيق الضروري بين هذه المهام [83] ص 55.

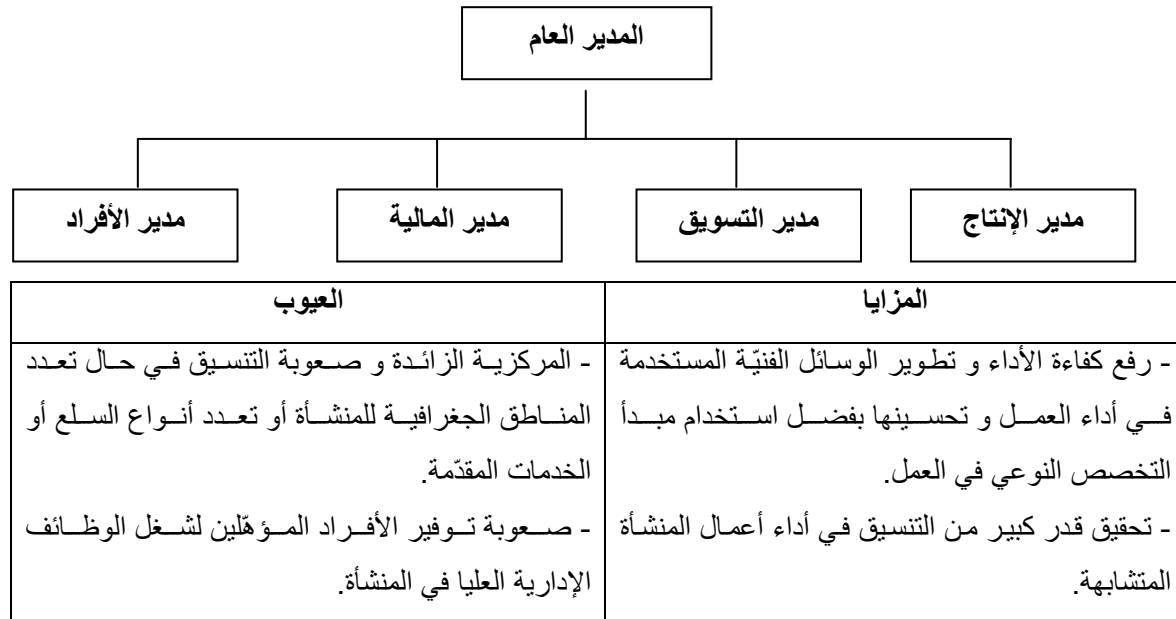
و تشكل الهيكل التنظيمي مرتبط أساساً بحجم المنظمة، فعندما يكبر حجمها تتوسع أعمالها و تتعدّد وتتنوع، ممّا يستدعي التخصص و تقسيم الأعمال إلى مجموعات رئيسية و فرعية، فتتكون بذلك المستويات الإدارية المختلفة، و منه يتكوّن الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع هذه الأعمال.

لكنّ السؤال الذي يطرح نفسه هو: **على أيّ أساس يتمّ تقسيم و إعادة تقسيم هذه الأعمال؟** [81] ص 124.

هناك عدّة طرق لتقسيم أوجه نشاط المنظمة في وحدات تنظيمية، وفيما يلي أهمّ نماذج التقسيم:

2-1-2-1-1-1- التقسيم الوظيفي:

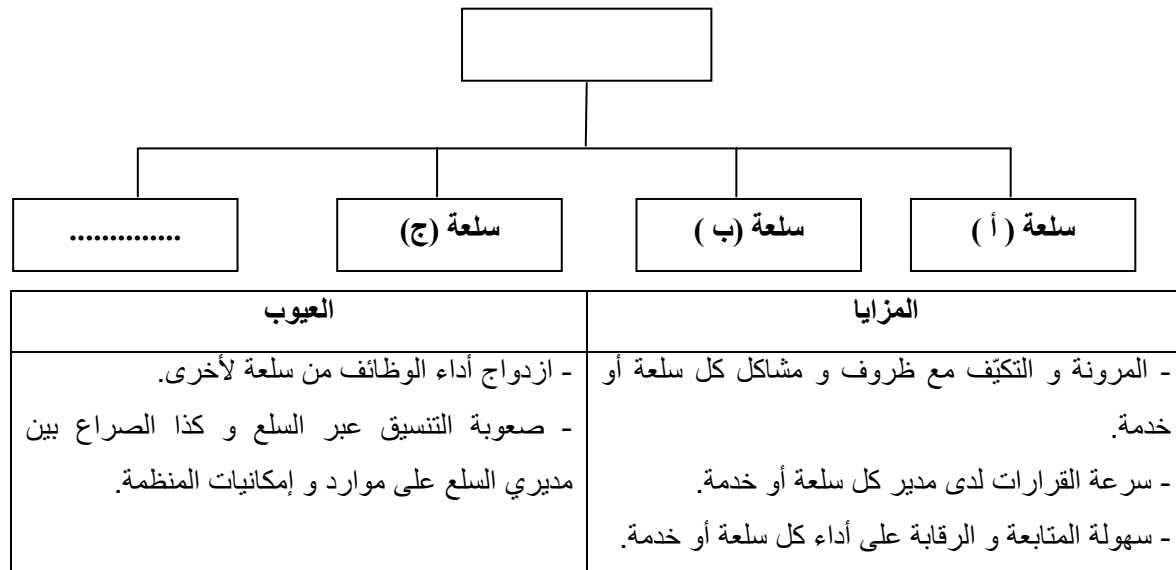
المنظمة، بحيث تختص كلّ وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معيّنة، و يمكن أن تجزأ كلّ وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية حسب حجم المنظمة و أعمالها [84] ص 386. و من خلال الشكل رقم (7) التالي يمكن توضيح طريقة التقسيم، أهمّ مزاياه و عيوبه.



الشكل رقم (7): التقسيم الوظيفي [من إعداد الطالبة]، اعتمادا على: [84] ص 386.

2-1-2-1-2- التقسيم السلعي:

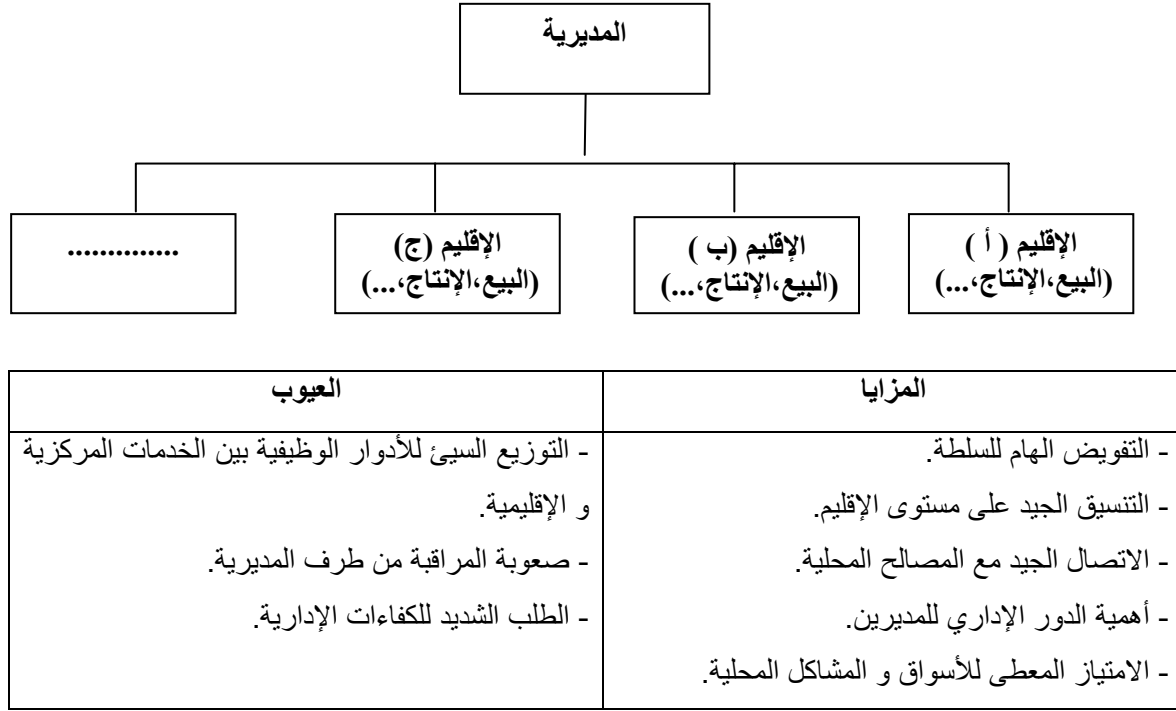
يتمّ التقسيم بحسب السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة لذا فهو يمتاز بتركيز الجهود حسب السلعة و حشد الكفاءات لها [85] ص 337-338. و من خلال الشكل رقم (8) التالي يمكن توضيح طريقة التقسيم، أهمّ مزاياه و عيوبه.



الشكل رقم (8): التقسيم السلعي [من إعداد الطالبة]، اعتمادا على: [85] ص 337.

2-1-2-1-3- التقسيم الجغرافي:

يتمّ الاعتماد على هذا الأساس في المنشآت التي لها فروع في مناطق متعددة، مثل حالة الإدارات الحكومية التي ترغب في تقديم خدماتها في عدد كبير من المدن على مستوى الدولة الواحدة. و قد تتولى الفروع ممارسة جميع مجالات النشاط التي تقوم بها الشركة الأم في المركز الرئيسي أو تتولى البعض منها فقط [86] ص 225-226. و من خلال الشكل رقم (9) التالي يمكن توضيح طريقة التقسيم، أهمّ مزاياه و عيوبه.



الشكل رقم (9): التقسيم الجغرافي [87] ص 187.

وتجدر الإشارة إلى أنّ التنظيم على أساس وظيفي له مزايا كثيرة في التنظيمات صغيرة الحجم والتي تنتج سلعا محدودة، بينما كلما تضحّت التنظيمات تضاءلت مزايا التقسيم الوظيفي و ظهرت الحاجة للتقسيم على أسس تنظيمية أخرى [71] ص 225، منها السلعي و الجغرافي المذكورين سابقا، إضافة إلى التقسيمات التالية:

2-1-2-1-4- التقسيم على أساس مراحل تقديم العمل أو الخدمة: بحيث تقسم هذه

المراحل وفقا للخدمة المقدّمة للمستفيدين [70] ص 197.

2-1-2-1-2-5- التقسيم على أساس نوع المنتفعين بخدمات المنظمة و المتعاملين معها:

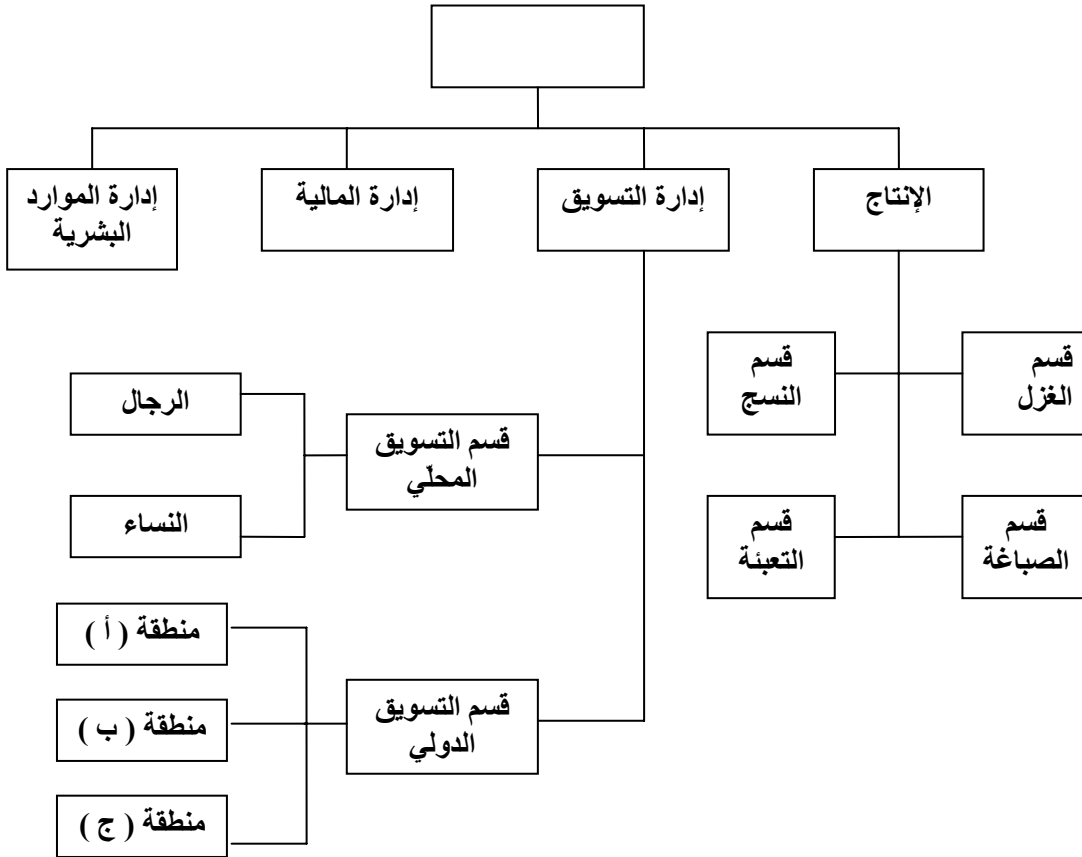
يتمّ اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كانت هناك اعتبارات خاصة تحتم اختلاف نوع و طبيعة و شروط التعامل مع الطائفة المستفيدة بخدمات المنظمة أو فئات المتعاقدين معها [88] ص 207.

2-1-2-1-2-6- التقسيم على أساس الوقت:

أمثلة ذلك وجود وردية الصباح، ووردية بعد الظهر، ووردية المساء [85] ص 225.

2-1-2-1-2-7- التقسيم على أساس مركب:

واحد في عملية التنظيم الإداري، بل يمكن اللجوء إلى عملية مركبة تقوم على عدة أسس وفقا للمقتضيات و الظروف، فقد يتمّ التنظيم في المستوى الإداري الأول على أساس الوظائف، ومن ثمّ على الأساس الجغرافي أو غيره من الأسس في المستوى الثاني، و في المستوى الثالث قد يكون على أساس السلعة المنتجة أو أساس آخر [71] ص 225. و من خلال الشكل رقم (10) التالي يمكن توضيح طريقة التقسيم.



الشكل رقم (10): التقسيم على أساس مركب [71] ص 226

2-1-2-1-8- التقسيم على أساس المصفوفة: الهدف من استخدام هذا التقسيم هو الاهتمام

المتزايد بالنتائج النهائية من خلال إنشاء مشروعات تتكامل مع بعضها، بحيث يكون رؤسائها مسؤولين عن تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم، و يطلق عليه التنظيم الشبكي أي وجود مديرين على المستوى الأفقي و كذلك الرأسي، و لكل منهم سلطة تنفيذية مباشرة على النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف [75] ص 61.

ويمكن توضيح خصائص هذا التنظيم في الجدول رقم (4) التالي.

الجدول رقم (4): مزايا و عيوب تنظيم المصفوفة [من إعداد الطالبة]، بالاعتماد على [75] ص 61

المزايا	العيوب
- الاستخدام الأمثل للتجهيزات و المعدات المختلفة. - تجميع الأفراد ذوي التخصص و الميول المشتركة في مجموعات متجانسة.	- يمنح مديري المشاريع سلطات للعمل على تحقيق و التكامل الكلي للتنظيم. - يعطي للمديرين سلطات مستقلة متخصصة في الميزانيات. - يعطي المديرين سلطات لوضع الجداول الزمنية و وضع الأولويات في أعمالهم.

2-2-1-2- تحديد المسؤوليات:

بمجرد تكوين الهيكل التنظيمي الذي ينشئ الوحدات الإدارية الرئيسية و الفرعية، لا بدّ أن تحدد لكل وحدة مسؤولياتها، أي الواجبات و المهام التي يجب أن تؤديها من خلال العاملين بها و تحت إشراف و مسؤولية مدير هذه الإدارة [81] ص 125. و من ثمّ فإنّ التقصير في أداء هذه المهام يعرّض الإدارة و الشخص المسؤول عن هذا التقصير للمساءلة*، و من هنا يتّضح أنّ وضع المسؤوليات بشكل سليم لا بدّ أن يسبقه إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة - لكلّ قطاع أو إدارة- كخطوة أولى [81] ص 134-135.

2-2-1-3- تحديد السلطات: يستمد الفرد السلطة في ميدان التنظيم و الإدارة من وظيفته التي

يشغلها، حيث تخوّل له الحق في التصرف و إصدار الأوامر، و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطة هي:

* المساءلة هي التزام الفرد اتّجاه رئيسه و ذلك من خلال رفع تقرير حول مدى تنفيذه للمسؤوليات المطلوبة منه، و تتطلب المساءلة وجود توازن بين السلطة و المسؤولية، كما يمكن اعتبارها الوجه الثاني للمسؤولية بحيث تنساب المسؤولية في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل، بينما المساءلة تتمثل في الاتجاه المعاكس (من الأسفل إلى الأعلى).

- السلطة التنفيذية: أي سلطة الرئيس على المرؤوس لتنفيذ العمل.
 - السلطة الاستشارية: أي سلطة تقديم التوجيهات و التوصيات و الاقتراحات.
 - السلطة الوظيفية: و هي السلطة التي يمارسها صاحبها على الوحدات الإدارية و لا يكون هو بالضرورة رئيسا لها [89] ص 134.
- و من الواجب أن يحدد البناء التنظيمي الفعّال السلطات لأنها الحق المخوّل من التنظيم لأداء العمل [90] ص 287، وهذا بعد أن يتمّ تحديد المسؤوليات، فبذلك يتوازن التنظيم و يزداد وضوحا و كفاءة و فاعلية.

4-2-1-2- تحديد العلاقات التنظيمية: إذا نشأت عن تكوين الهيكل التنظيمي وحدات إدارية مستقلة لها صلاحياتها، فإنّ هناك بالضرورة علاقات عمل بين الوحدات ، تتمثل في تبادل المستندات و النماذج و المعلومات و البيانات، و من ثمّ كان لا بدّ من تحديد هذه العلاقات بشكل يوضّح ماذا تريد كلّ وحدة من وحدة، أو من وحدات أخرى، و ماذا يجب أن تعطيتها... و هكذا ترتبط كلّها ببعضها البعض كأى كائن عضوي، ممّا يؤدّي إلى انسياب الأعمال، و العمليات و الإجراءات، و العلاقات بشكل سليم و سهل و محدّد [81] ص 125.

5-2-1-2- وضع المواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل المناصب الإدارية:

كثيرا ما يطلب من المنظم بالتعاون مع إدارة شؤون الأفراد وضع المواصفات الواجب توفرها في صاحب كل منصب محدد على الهيكل التنظيمي، وتشتمل هذه المواصفات على: المؤهلات، سنوات و مجال الخبرة المطلوبة، و جملة من الصفات الشخصية خاصّة فيما يتعلق بالمهارات الفنيّة من ناحية و القدرات الإدارية المتوافقة من المستوى الإداري من ناحية أخرى [81] ص 138.

لكن ما هي المبادئ الواجب مراعاتها حتّى تكون تلك العناصر و هذا التنظيم فعّالا ؟

3-1-2- مبادئ التنظيم الإداري:

إنّ مراعاة المبادئ العلمية في مجال التنظيم يعتبر أمرا ضروريا عند وضع العناصر الخمسة السابقة، و من أهمّ هذه المبادئ نذكر:

1-3-1-2- مبدأ وحدة الهدف:

يجب أن يكون لكلّ منظمة هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها، و من المعروف أنّ التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محدّدة، فإذا لم يكن هناك هدف فلا حاجة إذن لوجود التنظيم، و إذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات الإدارية، فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية، و يتمّ ذلك بتحديد أهداف فرعية لتلك الوحدات بحيث تكون متناسقة و متكاملة و تؤدّي إلى تحقيق الأهداف العامّة للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات الإدارية و بين العاملين فيها، و هذا ما يعرف بمبدأ وحدة الهدف [72] ص 133.

2-3-1-2- مبدأ التخصص و تقسيم العمل:

يشير التخصص في العمل إلى درجة تقسيم المهام الواجب أداءها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا ما يسمح باستخدام التنوع في المهارات الذي تضمنه المنظمة بكفاءة، فهناك مهام تتطلب تخصصات دقيقة و مهارات فنيّة عالية، و التخصص يمكن من توظيف تلك المهارات في أداء هذه المهام، و يطلق على التخصص في العمل في أدبيات الفكر الإداري بتقسيم العمل. فهذا الأخير يعني تقنين النشاط الكلي للمنظمة إلى مجموعة من الخطوات أو المهام الفرعية الصغيرة، بحيث يمكن أن يختصّ كلّ فرد من أفراد المنظمة بأداء مهمّة معيّنة و الغرض من ذلك هو الاستفادة من التخصص، و التعرّف على العناصر الرئيسية و الفرعية المكوّنة للعمل [91] ص 446-447.

و من ناحية كيفية تقسيم الأعمال فقد سبق أن تعرضنا إلى الأسس التي يتمّ على أساسها هذا التقسيم.

2-3-1-3- وحدة السلطة الأمرة:

يطلق عليه أيضا " مبدأ وحدة الرئاسة "، بمعنى كلّ فرد يكون مسؤولا أمام رئيس واحد فقط حتى لا تتعدد الأوامر على المرؤوس الواحد، و بالتالي يفقد توازنه و يختلّ أدائه.

2-3-1-4- مبدأ تفويض السلطة:

حيث تفوّض السلطة من أعلى إلى أسفل، بمعنى أن يتنازل مسؤول معيّن عن جزء من سلطاته لأحد مرؤوسيه في سبيل القيام بهذا العمل، و تجدر الإشارة إلى أنّ السلطة تفوّض على عكس المسؤولية [90] ص 289.

وعموما السلطة هي قوّة أو حق يتمّ تفويضه من رئيس أو جهة أعلى، تخوّل لصاحبها إعطاء تعليمات أو أوامر إدارية أو اتخاذ قرارات واجبة التنفيذ بواسطة مرؤوسيه دون الرجوع إلى جهة أعلى، وتكون تلك السلطات في مجال وإطار المهام والأعمال المسندة إلى ذلك الشخص أو الرئيس.

2-1-3-5- مبدأ تكافؤ المسؤوليات مع السلطات:

المسؤولية هي مجموعة الأعباء والأعمال والواجبات الوظيفية المحددة لأيّ وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي، والتي بها تتحقق أهداف الوحدة، وبالتالي تتضمن المسؤولية التزامات من قبل الشخص بهذه الواجبات وأهدافها وتقييم نتائج أعماله، ومن ثمّ المساءلة في حالة التقصير في هذه النواحي، وعليه لا يمكن إلقاء المسؤولية على عاتق المرؤوس عن عمل ليس لديه السلطة الكافية لإنجازه. والواجب أن تكون السلطات المفوضّة في مجال المسؤوليات المحددة لهذه الإدارة أو للمدير، وأن تكون بالقدر والنوعية التي تتناسب بهما مع هذه الواجبات ولا يختل التنظيم، فكلّ ذلك له آثار على كفاءة التنظيم ومخرجات العمل والعاملين، ومن هنا جاء مبدأ تكافؤ المسؤولية مع السلطة وأهميّة مراعاته [81] ص 151-152.

2-1-3-6- مبدأ حدود التمكّن ونطاق الرقابة:

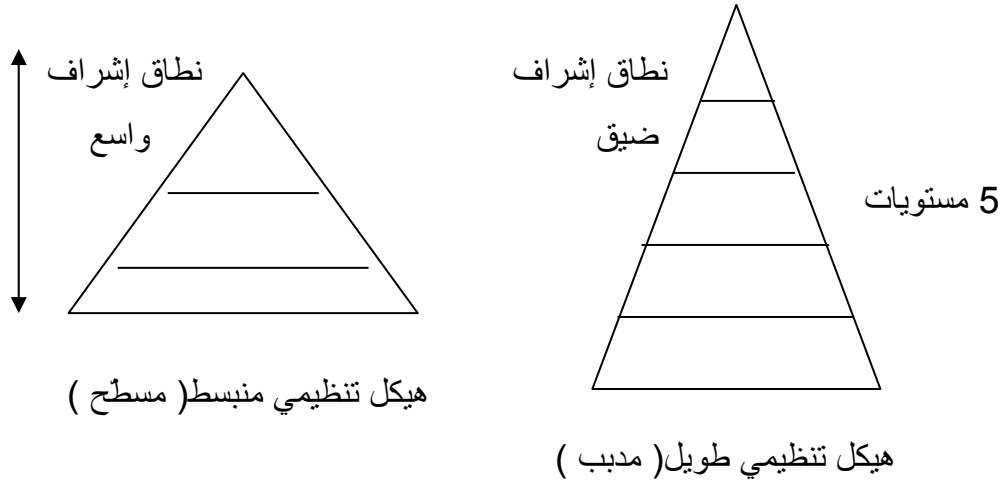
يطلق عليه عدّة تسميات منها: نطاق الإشراف، نطاق الرقابة، نطاق التوجيه....
و على العموم، يتوقف تطبيق هذا المبدأ على حجم الهرم الإداري وما يتضمّنه من مستويات تنظيمية، حيث يسير كل من نطاق الرقابة وعدد المستويات الإدارية في اتجاه معاكس، فنميّز بذلك حالتين:

- كلما اتسع نطاق الرقابة أو الإشراف قلّ عدد مستويات الهرم الإداري: في هذه الحالة يصبح هرم التنظيم مسطحا - لأنّ قلة المستويات الإدارية يساعد على التوسّع الأفقي للجهاز الإداري، ومن ثمّ قرب المسافة بين القاعدة والقمة - ممّا يؤدي إلى سهولة الاتصال وسرعة العمل في الجهاز الإداري وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية.

- كلما كان نطاق الرقابة ضيقا كلما زاد عدد المستويات الإدارية: ممّا يعني طول خطوط السلطة والاتصال، فيترتب على ذلك مساوئ و عيوب من بينها: زيادة المسافة الإدارية بين القاعدة والقمة، وزيادة تكاليف الإشراف، وإطالة إجراءات العمل الإداري، وصعوبة الاتصالات وتعمدها داخل المنظمة [69] ص 58---61.

لكنّ السؤال المطروح هو: أيهما أفضل من الآخر؟ و ما هو العدد المثالي لنطاق الإشراف؟
و الإجابة هي أنّه يتعدّد وضع عدد أو رقم محدّد من التابعين نظرا لوجود متغيّرات ♦ كثيرة و متعدّدة
تؤثر في هذا الوضع، لذا من الضروري دراسة كلّ هيكل تنظيمي على حدة، و اختيار النطاق الأمثل
له بدلا من الاعتماد على أرقام ♦♦ محدّدة سلفا، و يجب الأخذ بعين الاعتبار عملية الاتصالات بين
الرئيس و المرؤوسين، بحيث يكون عدد المرؤوسين المطلوب الاتّصال بهم متناسبا مع قدرات
و إمكانيات الرئيس في القيام بعملية الاتّصال التي تتضمّن عدّة علاقات [69] ص 58---61.

و من خلال الشكل رقم (11) التالي يمكن توضيح العلاقة بين نطاق الإشراف أو الرقابة وشكل
الهيكل التنظيمي.



الشكل رقم(11): شكل الهيكل التنظيمي بناء على العلاقة بين نطاق الإشراف والمستويات التنظيمية
[92] ص 97.

2-1-3-7- مبدأ التدرج الإداري: يعرف أيضا بمبدأ التسلسل الرئاسي، بمعنى أنّ السلطة
و المسؤولية تناسب من أعلى لأسفل، و في انسيابها تتحدّد العلاقة بين كلّ رئيس و مرؤوسيه عبر
المستويات التنظيمية المختلفة، بحيث أنّ لكلّ فرد رئيسا واحدا فقط هو الذي ترفع إليه التقارير
و نتائج الأعمال، و هو الذي يتمّ استشارته و الرجوع إليه في حالة الطوارئ و الأعمال الصعبة،
و هو أيضا من يتمّ الشكوى إليه.

♦ من بين هذه المتغيّرات نذكر: طبيعة العمل، قدرة الرئيس، قدرة المرؤوسين، الموقع الجغرافي....
♦♦ هنري فيول أكد بأنّ نطاق الإشراف يجب أن لا يزيد عن 6 أفراد للرئيس الإداري، أمّا المشرف على العمّال فيستطيع الإشراف على 30
عامل، في حين يرى لندال ايرويك بأنّ الرئيس الإداري يستطيع الإشراف على (5-10) أفراد.

و من خلال هذا المبدأ، نجد بأنه بالرغم من تعدد المستويات التنظيمية إلا أنّ المستوى الأعلى يحدّد بوضوح النتائج المطلوبة، و أسلوب العمل المؤدّي إلى هذه النتائج، و إجراءات قياس النتائج المطلوبة، و تقييم أداء المرؤوس في المستوى الأدنى، و يطلق على هذا أحياناً بالتخصّص الرأسي. و يوضّح التسلسل الرئاسي طرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة، وهو ما يعطي نوعاً من النظام و الضبط للحدود الدنيا لعملية الاتصال الرسمي بين وحدات التنظيم [85] ص 356.

2-1-3-8- التنسيق: نقصد بذلك تحديد و ترتيب جهود الجماعة العاملة من أجل الوصول إلى عمل جماعي متكامل، تتحقق من خلاله أهداف المنظمة دون حدوث تضارب أو تكرار أو تعارض بين جهود العاملين، و إزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة. و أشكال التنسيق تتمثل في:

- التنسيق الرأسي: يتمّ بين المستويات الإدارية من قمّتها إلى قاعدتها.
- التنسيق الأفقي: يتمّ على نفس المستوى الإداري مثل الذي يحدث بين رئيس وحدة إدارية و رئيس وحدة إدارية أخرى بنفس المستوى [70] ص 199.

وحسب مينتزبرغ (MINTZBERG) توجد ثلاث ميكانيزمات تستخدمها المؤسسة للتنسيق بين المهام المختلفة:

1- التسوية المشتركة (P'ajustement mutuel):

باعتبار أنّ القرارات جماعية، فإنّ التنسيق يتمّ من خلال تبادل المعلومات، و الاتصال المباشر عبر قنوات غير رسمية بين الوحدات التنظيمية المختلفة، حيث يتمّ تبادل المعارف و الخبرات تحت رقابة السلطة الهرمية.

2- الإشراف المباشر (la supervision directe):

يمارس التنسيق في ظل غياب السلمية، من خلال قيام الرئيس بالتوجيه و إعطاء الأوامر و التعليمات للمرؤوسين الذين يشاركون في تنفيذ عمل معين و التنسيق بين أجزائه المختلفة، و هنا يتمّ الوقوف على الإطار الذي تمارس فيه الرقابة، و يمكن له التطور في حالة تقاسم السلطة بين الإدارة العامة و المرؤوسين [93] ص 200.

3- نمطية العمل (la standardisation du travail):

يتمّ التنسيق من خلال تنميته لمختلف الأعمال التي تمارس في الوحدات التنظيمية حيث يتطلب ذلك ترشيد عملية تنظيم العمل ، و يمكن ملاحظة أربع نماذج للتنميّات تساعد على التنسيق:

- **تنميط الإجراءات:** من خلال ضبط و تدقيق و برمجة محتوى المهام .

♦ النمطية هي الاعتماد بشكل كبير على القواعد و الإجراءات.

- **تنميط النتائج:** من خلال تحديد مواصفات معيّنة مختلفة للمخرجات، ومستوى الأداء المقبول و الأهداف المسطرة في مختلف الوحدات التنظيمية.
- **تنميط الكفاءات و المهارات:** من خلال توحيد مستويات المهارة، و المعرفة الفنيّة التي يجب توافرها في العامل و الوحدات التنظيمية المختلفة.
- **تنميط القيم و الأعراف:** من خلال الالتزام بمعتقدات معينة في أداء أجزاء العمل، وعادة ما يتمّ نشر هذه الأعراف على مستوى المؤسسة ككل بما يعرف " بثقافة المؤسسة "، و المطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقا لنفس المفاهيم و المعتقدات [93] ص 200.

9-3-1-2- مبدأ بناء التنظيم حول الوظائف و ليس حول الأشخاص:

يعتبر من المبادئ الهامة التي يجب أن تلاقي اهتماما كبيرا خاصّة في الدول النامية، حيث يقوم التنظيم لتحقيق أهداف معينة، و بالتالي يحدّد طبيعة الأعمال و الوظائف المطلوبة، و من ثمّ يتمّ شغلها بالأفراد المناسبين لها، فوظائف التنظيم إذن مستمرة و متنامية بينما الأشخاص زائلون، لذلك يجب أن يحدّد العمل و الوظيفة أوّلا ثمّ يحدّد الفرد المطلوب لها و ليس العكس [90] ص 287.

10-3-1-2- مبدأ مرونة و بساطة التنظيم :

يجب أن يكون هيكل التنظيم الإداري مبسّطا بقدر الإمكان، و ليس مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا، فلا يجب إنشاء عدد كبير من الوحدات الإدارية الفرعية بهدف إبراز بعض المهام الثانوية و إعطائها شيئا من الأهمية، لأنّ المبالغة في إنشائها يؤدي إلى كثرة عدد الرؤساء و قلة عدد المرؤوسين بدرجة تؤدّي إلى عرقلة سير العمل في المنظمة، كما يجب أن يكون التنظيم متصفا بالمرونة بالدرجة التي تسمح بإمكانية تعديله كلما اقتضت الظروف ذلك [64] ص 173.

و بعد التعرّض لكلّ من عناصر و مبادئ التنظيم الإداري، لا بدّ من توضيح الفرق و الاختلاف بينهما، فبعض الدراسات تتناول مبادئ التنظيم الإداري بشيء من الربط و الخلط و التداخل بينها و بين بعض العناصر التي لها أهمية كبرى في عملية التنظيم الإداري، و ذلك للتشابه و الترابط بينهما.

فعناصر التنظيم الإداري هي الركائز و الدعائم التي يقوم عليها أي تنظيم، و لا يمكن بدونها تصور وجود تنظيم إداري، لكنّ المبادئ العامة للتنظيم الإداري هي التي تتولى و تختص بتنظيم و تحديد تلك العناصر، فتقسيم الوحدات الإدارية مثلا إلى رئيسية و مساعدة و أخرى استشارية يكون اعتمادا على مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

ومن هنا يمكن القول أنّ عناصر التنظيم الإداري يعتمد وجودها على مبادئ التنظيم الإداري لأنها لا توضح لنا كيف يتم التنظيم فعلا، ممّا يدفعنا إلى طرح سؤال حول المبادئ و التوجيهات التي تحكم التنظيم.

فمبادئ التنظيم الإداري توجد في كل مرحلة من مراحل التنظيم الإداري وتدخل في تشكيل مختلف عناصره، و بالتالي هناك اختلاف بين المبادئ و العناصر باعتبار أنّ المبادئ تمثل القواعد، أمّا العناصر فتمثل الوظائف التي تمارسها الإدارة في عملية التنظيم [69] ص 43.

2-2- أساليب التنظيم الإداري و مختلف أنماطه

2-2-1- أساليب التنظيم الإداري

تعدّ كلا من المركزية و اللامركزية أسلوبا من أساليب ممارسة الوظيفة الإدارية في إطار الدولة الواحدة، فكل منهما يشكل أسلوبا من أساليب التنظيم الإداري، ولقد أخذت الدولة الحديثة و من قبلها الجماعات البشرية بهذه الصورة من صور التنظيم الإداري [94] ص 119.

فالفكر الإداري المعاصر يعتبر أنّ المركزية تعني الاحتباس النسبي لسلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، و في المقابل فإن اللامركزية تعني منح سلطة اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين بواسطة الإدارة العليا [91] ص 461، فاللامركزية ما هي إلا إحدى النتائج التنظيمية لعملية التفويض (تفويض السلطة) [95] ص 62، و يمكن القول بأنّ المظاهر التي تدلّ على وجود اللامركزية هي:

- زيادة عدد القرارات المتخذة في المستويات الدنيا.
- قدرة المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ قرارات مهمة دون الرجوع للمركز.
- حق المستويات الدنيا في اتخاذ قرارات تؤثر على عديد من الوظائف داخل الدائرة والشركة.
- عدم وجود إجراءات رقابية تفصيلية على المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات، ووجود قدر من حرية التصرف لها في حدود مقرّرة [71] ص 240.

و كما سبق و أشرنا فإن مفهوم المركزية يتميز بالنسبية و هذا ما ينطبق على مفهوم اللامركزية، بمعنى أن المركزية الكاملة أو اللامركزية الكاملة لا يمكن أن يتحققا في الواقع العملي، و إذا كان هذا الرأي صحيحا في التنظيمات الخاضعة للملكية الفردية، فإنه يصبح حقيقة واقعة على مستوى الدولة أي بالنسبة لتنظيمات الإدارة العامة. و في تأكيد هذه الحقيقة يعلن البعض بأنّ:

" القول بتميز المركزية و اللامركزية كأسلوبين من أساليب التنظيم الإداري لا يعني أنه يمكن الأخذ بأحد الأسلوبين بطريقة مطلقة، اللهم إلا إذا تناهت الدولة في الصغر بدرجة تجعل في إمكان إدارة شؤونها جميعا من مركز واحد، فيمكن في هذه الحالة أن تأخذ بالأسلوب المركزي دون الأسلوب اللامركزي. و كما أنه لا يمكن تصور وجود الدولة المعاصرة الكبيرة الحجم مركزة تركيزا كاملا، فإنه لا يمكن تصور اللامركزية الإدارية المطلقة، التي توزع فيها الوظيفة الإدارية توزيعا كاملا و نهائيا على هيئات مستقلة تماما عن الحكومة المركزية. و لذلك فإنّ الدول المعاصرة تأخذ بالجمع بين الأسلوبين المركزي و اللامركزي، لدرجة أصبحت معها المشكلة اليوم ليست في الاختيار بين الأسلوبين، و لكن في كيفية الجمع بينهما، و في مدى ما تأخذ به الدولة من كل منهما" [96] ص 348-349.

لكن تجدر الإشارة إلى توفر عدد من الفروض التي تدور حول الظروف الملائمة لتطبيق كل من المركزية و اللامركزية، و بالتالي هناك حالات يمكننا فيها المفاضلة بينهما، و الجدول رقم (5) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5): فروض المفاضلة بين المركزية و اللامركزية [من إعداد الطالبة]، بالاعتماد على المرجع [97] ص 276-277.

الحالة المدروسة (الظروف المتوفرة)	الأسلوب المفضل		الفروض
	اللامركزية	المركزية	
- زيادة حجم المنظمة.	x		حجم المنظمة
- زيادة درجة التداخل بين الأنشطة.		x	التداخل بين الأنشطة
- قدرات و مهارات العاملين مرتفعة و يرغبون في المشاركة في اتخاذ القرارات.	x		طبيعة العاملين
- أهداف العاملين متوافقة مع أهداف إدارات و أقسام المنظمة و هذه الأخيرة متوافقة مع الهدف العام للمنظمة.	x		توافق الأهداف
- تعارض الأهداف (الصراع التنظيمي).		x	
- القرارات ذات الأهمية الخاصة (يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها).		x	مستوى صنع القرارات
- القرارات ذات الأهمية النسبية (يمكن تفويضها).	x		

2-2-2- أنواع التنظيم الإداري: يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم:

1-2-2-2- التنظيم الرسمي:

يعرّف التنظيم الرسمي بأنه التنظيم القائم على القوانين، و القرارات، واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة وفقاً لتدرج السلطة و تحديد المسؤوليات. ففي ظلّ التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين، بحيث يكون كل منهم على علم بحقوقه، و واجباته، و حدود علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه، و بكيفية الاتصال بمن يرأسونه و من هم دونه من العاملين، و يعرف ممّن يتلقّى الأوامر و التعليمات، و إلى من يصدر التعليمات، و حدود اتصالاته بالإدارات و الأقسام الأخرى [70] ص 189-190.

و التنظيم الرسمي يعبر عن نموذج من العلاقات الإنسانية و السلوك الشخصي كما ينبغي أن يكون، ولذلك يرى البعض في التنظيم البيروقراطي - كما أبرزه ماكس ويبر- نمودجا و إطاراً لنمط التنظيم الرسمي [88] ص 214.

و على العموم، يقسم التنظيم إلى أشكال متعددة - التقسيم هنا على أساس السلطة التي تتمتع بها الوحدات الإدارية - ولكلّ منها خصائص تشترك فيها مع الأشكال الأخرى، كما أنّ لها خصائص تميّزها عن الأخرى. و من تلك الأشكال نذكر :

1-1-2-2-2- التنظيم التنفيذي:

يطلق عليه أحياناً بالتنظيم الخطي أو التنظيم الرأسي أو التنازلي، و يعتبر من أقدم و أبسط أنواع التنظيم ، ففيه تمتد السلطة في خطوط متصلة من رئيس المنظمة (الرئيس الأعلى) إلى الرؤساء في الإدارة الوسطى ، ثم إلى المشرفين الذين يتولون مهام الإشراف على الموظفين التنفيذيين [72] ص 175.

و يمكننا توضيح مزايا و عيوب هذا التنظيم في الجدول رقم (6) التالي :

الجدول رقم (6) : مزايا و عيوب التنظيم التنفيذي [من إعداد الطالبة]، بالاعتماد على المرجع [72] ص 176.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - البساطة و الوضوح - معرفة الموظف لواجباته و مسؤولياته ، و من هو رئيسه ، و من له حق اتخاذ القرارات عند كل مستوى إداري. - السرعة في اتخاذ القرارات . 	<ul style="list-style-type: none"> - يؤدي أحيانا إلى تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى أو في عدد قليل من الرؤساء . - لا يوجد مجال للتخصص - زيادة الأعباء على الرؤساء و بعثرة جهودهم في ميادين مختلفة لأنه لا مجال لمساعدة الرئيس من قبل مستشارين أو اختصاصيين . - صعوبة إيجاد مدير إداري يتمتع بخبرات واسعة.

2-2-2-1-2-2- التنظيم الاستشاري:

لقد اقتضت محدودية قدرات الرؤساء إلى إيجاد طبقة من الاستشاريين الذين يمدونهم بالمشورة كل في مجال اختصاصه ، و هنا ظهر نوع من التنظيم هو التنظيم الاستشاري، لكن تجدر الإشارة إلى أنّ السلطة التي يتمتع بها المستشار لا تعطيه الحق في إصدار الأوامر، و إنما تقتصر على مساعدة السلطة التنفيذية بتقديم الاقتراحات و المعلومات اللازمة لمتخذ القرار، بمعنى أنّ السلطة الاستشارية ما هي إلا قيادة فكرية ، كما أنّ هذا النوع من العلاقات الاستشارية لا تظهر بمفردها بالتنظيم و إنما تعتمد على وجود السلطة التنفيذية [74] ص 169-170.

و يمكن توضيح مزايا و عيوب التنظيم الاستشاري في الجدول رقم (7) التالي :

الجدول رقم (7) : مزايا و عيوب التنظيم الاستشاري [من إعداد الطالبة]، بالاعتماد على المرجع [74] ص 170.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يمد الرئيس التنفيذي بالاستشارة و المعلومات في الوقت الذي لا يكون له الوقت الكافي أو الدراية الكافية في مجال معين. - رفع قدرات الرؤساء في عملية اتخاذ القرار. - تحسين الكفاءة الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إثارة المنازعات بين الاستشاري و رجال الإدارة المتمسكين بما يمتلكونه من خبرة اكتسبوها مع الزمن.

2-2-2-1-3- التنظيم الوظيفي: يعطي هذا التنظيم الحق للخبراء و الاستشاريين بتنفيذ مقترحاتهم ، فتكون لهم سلطة اتخاذ القرارات لأداء العمل الذي يطبقون عليه مقترحاتهم ، كما أنه يسمح بأن يمارس أحد المسيرين التنفيذيين سلطة وظيفية على إدارة أخرى مثل إدارة الأفراد التي تباشر مهام التدريب و الاختيار لأفراد إدارة الإنتاج، لكنّ السلطة الوظيفية التي تمنح للاستشاريين أو التنفيذيين لا تكون مطلقة، بمعنى أنها لا تكون في جميع الأنشطة أو في جميع أجزاء النشاط، كما أنها تنتهي بمجرد الانتهاء من المهمة المكلفة بأدائها [90] ص 294. و سنوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) : مزايا و عيوب التنظيم الوظيفي [من إعداد الطالبة]، بالاعتماد على المرجع [90] ص 295.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من الخبراء بأكبر قدر ممكن - تنمية روح التعاون - الحد من سيطرة رجل واحد على العملية الإدارية - إثارة حماس التنفيذيين و توجيه أدائهم نحو الإنجاز الفعلي لإثبات قدراتهم في العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - المعارضة الشديدة من التنفيذيين لأنهم يعتبرون أن الاستشاريين يتدخلون في اختصاصهم - صعوبة تحديد المسؤوليات نظرا لتنوع السلطات و الأوامر المفروضة . - تضارب الأوامر حيث يكون الفرد مسؤولا أمام مديري التنفيذي و الاستشاري (الإخلال بمبدأ وحدة الأمر و التوجيه)

2-2-2-1-4- نمط تنظيم اللجان: وفقا لهذا التنظيم تكون مهمة رئاسة الوحدات الإدارية مناهة بلجان و ليس بأشخاص كما هو شأن الأشكال التنظيمية الأخرى ، حيث تتولى لجنة متكوّنة من مجموعة من الأشخاص مسؤولية مشتركة عن إدارة معينة ، و تتراوح مسؤولية اللجان بين سلطة اتخاذ القرارات و التوصيات. و يختلف نظام اللجان من حيث استمراريته ، فميز بذلك بين :

- اللجان المؤقتة: تتولى مسؤولية محدّدة تنتهي مع انتهاء المدّة.
- اللجان الدائمة: تتشكل على أساس رسمي و لأجل غير مسمّى.

و نجاح نظام اللجان مرهون بمدى تحقق النقاط التالية :

- تحديد أهداف اللجنة بشكل دقيق.
- اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة بشكل موضوعي.
- مراعاة العدد المناسب في تشكيلها.
- إعداد جداول أعمال جلساتها بدقة و إرسالها للأعضاء مقدّما.
- تشجيع رئيسها للمناقشات و المحافظة على عدم خروجها عن الهدف الأصلي [71] ص 231.

و كغيره من الأساليب الإدارية، نجد أن نظام اللجان يتمتع بمزايا و عيوب كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (9): مزايا و عيوب نمط تنظيم اللجان [من إعداد الطالبة]، بالاعتماد على المرجع [71]

ص 231-232

المزايا	العيوب
- جمع الخبراء بأصحاب المواهب مما يحسن في نوعية القرارات المتخذة . - تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة. - تحفيز الأفراد على العطاء لأنهم يشتركون في وضع و تنفيذ السياسات و يتحملون معا المسؤولية المشتركة عن نجاح المشروع.	- زيادة التكاليف بسبب الوقت الطويل الذي تتميز به أعمال و مناقشات اللجان. - صعوبة تحديد المسؤولية. - تغليب هدف إرضاء الأعضاء على حساب نوعية القرارات المتخذة و تناسي الهدف الأساسي في غالب الأحيان.

2-2-2-2- التنظيم غير الرسمي:

هو عبارة عن العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي، و في هذا الشأن يشير معظم الكتاب إلى ما يلي:

- العلاقات الشخصية و الاجتماعية تنشأ بصورة تلقائية نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض إمّا أثناء العمل، أو تناول وجبات الغذاء... وهي لا تظهر في الخريطة التنظيمية.
- قد تظهر التنظيمات غير الرسمية نتيجة مواجهة بعض الأفراد لمشكلة معينة، بحيث يتفقون على حلها، فتتوطد العلاقة بينهم بسبب ذلك أو بسبب انتماء بعض الأفراد لمهنة معينة، أي أنّها تنشأ بصورة عفوية.

- التنظيم غير الرسمي هو السبب في وجود أو نشأة التنظيم الرسمي، و في نفس الوقت بمجرد ظهور أي تنظيم رسمي فإن التنظيمات غير الرسمية تنشأ بصورة تلقائية داخله دون حاجة إلى قرار أو إشارة من الإدارة [98] ص 344-345.

و في هذا المعنى يرى "برنارد" أنّ هناك تنظيماً غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي، و لهذا الأخير أثران هامان على المنظمة هما :

1- أنّه يخلق اتجاهات و مفاهيم و عادات بين أعضاء المنظمة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم.

2- يهيئ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكّن التنظيم الرسمي من ممارسة أعماله في ظلها [84] ص 365.

- والهيكل غير الرسمية تختص بما يلي :
- نشأتها أو أصولها غير محدّدة بوضوح.
- قواعدها الوظيفية هي على العموم غير مكوّنة أو مشكلة.
- الترتيبات (القدرات) الضرورية لدور الأفراد المطبقة (المعمول بها) غير معروفة [99] ص 114.

من هنا يمكن صياغة تعريف للتنظيم غير الرسمي بالشكل التالي:

" هو التنظيم الذي لا تنصّ عليه اللوائح أو القوانين في المنظمة، و من ثمّ ليس له مكان في البناء التنظيمي و لا يظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و هو عبارة عن نظام معقد من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لهم ميول، و حاجات و اتجاهات متشابهة، فيختارون من بينهم قائد يتمتع بصفات شخصية تساعده على ذلك، بحيث يطيعونه و يستمدون منه احتياجاتهم من المعلومات، و لهذا التنظيم تأثير مباشر على إنتاجية الأفراد و رضاهم عن العمل شأنه شأن التنظيم الرسمي " [90] ص 299.

و في تعريف آخر للتنظيم غير الرسمي نجد بأنّه شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي، و التي ترتبط بأداء الأعمال و إنجاز المهام في المنظمة [79] ص 17.

3-2-2- علاقة بعض المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري

يرتبط الإبداع الإداري أساسا بتقديم الاقتراحات التي يمكن لها أن تساهم في التطوير و التحسين، و هي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي تتوفر على شروط تنظيمية معينة، لذا سنحاول تحديد بعض المتغيرات ذات العلاقة بالإبداع الإداري باعتبارها الأطر الأعم التي تستوعب الأبعاد التنظيمية العديدة. و يمكن تبويب هذه المتغيرات في النقاط التالية :

2-3-1- الهيكل التنظيمي: أكدت الدراسات في مجموعة من الشركات الأمريكية التي تحتفظ

بمكانتها في الصدارة - من الناحية الإستراتيجية - مقدرتها الفطرية على التفوّق الملحوظ على المنافسين، و ذلك لاعتمادها على نمطين في مجال الابتكار و التجديد:

- **النمط الأول:** يظهر في عدم لجوء هذه الشركات إلى التوصل إلى منتجات جديدة لمجرد التوصل للجديد، ولكنهم يبتكرون أشياء جديدة يحتاج إليها العملاء أو قد يطلبونها لو أنّهم تخيلوا وجودها.

و ينبع دافعهم إلى الابتكار من تلك الطاقة الإيجابية على العمل و ليس من واقع رغبتهم السلبية في القضاء على المنافسة.

- **النمط الثاني:** هو استخدامهم للهيكل التنظيمي كسلاح استراتيجي أساسي، كما أنها تعمل على استمرار الابتكار، و السبب في ذلك يكمن في النسيج التنظيمي الذي يستخدمونه، فهم الأفضل في الابتكار لأهم الأفضل من ناحية تشكيل الهيكل التنظيمي بطريقة تساعد على تحقيقه [100] ص 19-20.

فطبيعة الهيكل التنظيمي - باعتباره يشمل حجم المنظمة و نمط السلطة و نمط اتخاذ القرارات - و نظرة العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة و الإبداع بحيث:

- إذا كان الهيكل جامداً و غير مرناً و لا يتيح مجالاً لأي علاقات للعاملين خارج إطاره:

فإن ذلك يؤدي بهؤلاء إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار، و يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل .

- و على العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره و تحسينه، ممّا يساعد على تحقيق الأهداف، كذلك لا يرى الموظفون في هذا التنظيم أيّ تعارض ما بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة و التنظيم الرسمي لأنهم يتصورون أنه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضرر من وجودها، ممّا يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف المحددة، و هذا ما يخلق جوّاً مساعداً على الإبداع الإداري [101].

و في الغالب، يتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي هي: التعقيد، الرسمية، المركزية. و سنحاول فيما يلي توضيح علاقتها بالإبداع الإداري:

2-2-3-1-1- التعقيد: ينصرف هذا البعد إلى تقسيم التنظيم إلى عدد من الوحدات بموجب أسس

معرفة و بترتيب عمودي، بحيث يشرف كل منهما على عدد من الأقسام و الفروع. و منه كلما زادت درجة التعقيد زادت عدد المستويات الإدارية، التي يرافقها بالضرورة ضيق في نطاق الإشراف، ممّا يسبّب خنق جوّ العمل الذي يولّد بالموازاة مناخ غير صحي للإبداع الإداري.

2-2-3-1-2 الرسمية: يصف هذا البعد درجة تقنين قواعد و إجراءات العمل، بحيث تتمّ تأدية

الأعمال بشكل واحد محدّد و منمّط [102] ، وقد عرفها بعض الكتاب بأنها التوثيق الكتابي المستخدم في التوجيه و الرقابة على الموظفين، و يشمل هذا التوثيق الكتب و الكتيبات التي تصف الإجراءات

الواجب إتياعها، و السياسات المطبقة داخل المنظمة التي لا ينبغي على الموظف تجاوزها، لأن أيّ تجاوز يعرّض صاحبه للمساءلة أو العقاب الإداري من قبل المستويات التنظيمية الأعلى [91] ص 465.

و درجة الرسمية و النمطية المعتمدة تعود أساسا إلى نظرة المؤسسة للعنصر البشري، فإذا كانت إيجابية باعتباره مصدر إبداع، كانت الرسمية و النمطية المعتمدة قليلة- حرية أكبر في التصرف و العمل-، بينما إذا كانت النظرة سلبية للعنصر البشري باعتباره غير قادر على المبادرة لاتخاذ القرار و حاجته لتوجيه سلوكياته فإنّ درجة الرسمية و النمطية تكون عالية، و عليه فالإفراط في هذه الأخيرة لا يفتح المجال و لا يمنح الفرصة للأفراد العاملين لتفجير طاقاتهم الإبداعية لأنّ النظام الذي يعتمد يتميز بالجمود و السكون و لا يسمح بالممارسة الخلاقة، و هذا ما يجعل العامل مرتبنا باللوائح أكثر من ارتباطه بالأهداف و ينجرّ عن ذلك المزيد من اللوائح لمواجهة الأوضاع الجديدة، و التي بدورها تحدّ من هامش حريّة الفرد في إنجاز الأعمال المطلوبة منه، و هذا ما يدفعه للبحث عن الكيفيّة التي يحمي بها نفسه في شكل مقاومة للتغيير أو المبالغة في اللامبالاة، أو ردود أفعال مضرّة تنظيميا كالصراعات بمختلف أشكالها [92] ص 125-126-127.

2-2-3-1-3- المركزية: مفهوم المركزية يؤكد على تأكيد السلطة الرسمية بيد جهة واحدة أو مستوى إداري واحد أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي [102]، و هذا يحد من الإبداع و التجريب و استعمال العقل لأنّ الموظف يعرف أن مصدر القرارات هو المركز، على العكس ممّا لو كان هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد و اقتراح الحلول بدل الاعتماد على الشخص الأول في المؤسسة كمصدر لكلّ العلم و الخبرة [101].

لكن هذا لا يعني اعتماد أحد الأسلوبين و إلغاء الآخر لأنّ إيجاد الخليط المناسب من المركزية و اللامركزية في الإدارة هو أفضل طريقة لتحقيق جزء من الإبداع الإداري، و دليل ذلك هو تجربة "ألڤريد سلون" - رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات في 1921- الذي انطلق في دراسته من جملة ملاحظات بخصوص الفلسفة الإدارية للشركة و التي كانت على النحو التالي:

- تركيز المشاكل بشكل كبير في أيدي فئة قليلة من أفراد الإدارة العليا أدّى إلى افتقارهم لعنصر المبادرة، و إلى التأخير، و ارتفاع التكلفة، و انخفاض الفاعلية .

- المركزية إذا أحسن استخدامها فإنها تؤدي إلى إحكام الرقابة، و التنسيق، و التطبيق الصحيح لمبدأ التخصص في تقسيم العمل و ما ينتج عنه من وفورات.
- اللامركزية إذا أحسن استخدامها تؤدي إلى زيادة الشعور بالمسؤولية ، تنمية عنصر المبادرة و التوزيع السليم للقرارات الإدارية على المستويات التنظيمية المختلفة بما في ذلك المستوى الإشرافي و ما يترتب على ذلك من مرونة و تعاون .
- و قد خلص إلى أنّ الطريقة الوحيدة لتحقيق التوازن هو أن تقوم الشركة على مبدأ المركزية في وضع السياسات و على مبدأ اللامركزية في الإدارة و التنفيذ مع مراعاة:
- ضرورة تقسيم الشركة إلى أجزاء و فروع بصورة منسقة.
- وضع أحسن الكفاءات الموجودة بكلّ فرع لتكون مسؤولة مسؤولية كاملة عنه.
- خلق نظام معيّن للتنسيق، بحيث يؤدي إلى أن يساند كل فرع باقي الفروع الأخرى بالشركة، و هذا ما أدى فعلا إلى خلق طابع من الاجتماعات المشتركة التي تهّم الشركة ككل، و إلى تنمية القدرات الإدارية و تشجيع عنصر المبادرة من خلال إعطاء كافة المسؤوليات، و ما يقابلها من فرص متاحة لإظهار هذه القدرات بما يحقق الحاجات الذاتية لأفراد الإدارة، و كذلك أهداف و حاجات الشركة [103] ص 144-145.

و السبب من عرض هذه التجربة ، هو أنّ شركة جنرال موتورز بـكبر حجمها ، يمكن تشبيهها بالمؤسسات العامّة الجزائرية و ما يتبعها من فروع ، فإذا تمكنا من تطبيق مفهوم الإدارة الخاص بهذه الشركة على الإدارة الجزائرية، فإنه حتما سيكون هناك مجال للإبداع الإداري بشكل يسمح بتحقيق النجاح مثل هذه الشركة ، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل التي تشكل قيودا على هذا التطبيق و كيفية التغلب عليها.

2-2-3-2- نمط القيادة و الاتصال: فإذا كان نمط الإشراف تسلطيا ومركزيا، فإنّ ذلك سيؤدي

إلى مناخ تنظيمي غير صحيّ للعاملين، بحيث يحدّ من مبادرتهم و مساعدتهم للتعامل مع المشكلات الإدارية، لأنهم يعرفون أنّ قراراتهم أو مستويات أدائهم لا قيمة لها، ممّا يقلل من إمكانية تقدّم المنظمة التي يعملون فيها، و بالتالي الغياب الفعلي للإبداع الإداري.

و بالمقارنة إذا كان المشرف ديمقراطيا، يستمع للعاملين و يشجّعهم على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم، فإنّ ذلك يخلق مناخا تنظيميا يزيد ثقة العاملين بأنفسهم، فيحسّون بقيمتهم، و بالتالي يرتفع مستوى الإبداع الإداري.

2-3-3-2- نمط الاتصالات: إذا كانت الاتصالات عمودية تنازلية، و لا تتيح مجالاً للاتصالات من أعلى إلى أسفل، أو للاتصالات الأفقية التي تعتبر مكملة للاتصال الفعّال، فإنّ ذلك يشيع روح اللامبالاة في الجهاز الإداري، و يقلل من اهتمام العامل بما يجري حوله، ومنه غياب الجو المناسب للإبداع الإداري. أمّا إذا كان هناك مجال للاتصالات الأفقية و التصاعديّة، إلى جانب الاتصالات التنازلية التي تبقى أساسية، فإنّ ذلك يساعد العاملين على تفهم مختلف الجوانب التي تغطّيها الاتصالات التنازلية، و يعطي فرصة للعاملين للتعلّم و التطوّر.

2-3-2-4- المشاركة في اتخاذ القرارات: إنّ إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، ممّا يجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، وبالتالي ضمان الريادة في المجال الإداري [101].

2-3- التغيير التنظيمي كمدخل لتعزيز الإبداع الإداري

باعتبار الإبداع الإداري مجموعة من الإجراءات و السلوكيات التي تؤدّي إلى تحسين المناخ العام للمنظمة من خلال عمليات التطوير و التجديد للعمل الإداري، فإنّه يمكن اعتماد التغيير و التطوير التنظيمي كمدخل له، لأنّ من شأنه إحداث تناسق بين المتغيرات البيئية و أساليب و نظم العمل و سلوك الأفراد للوصول إلى تنظيم أكثر تطوراً و فاعلية .

2-3-1- مفهوم التغيير التنظيمي

2-3-1-1- تعريف التغيير التنظيمي:

يعرّف التغيير التنظيمي على أنّه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل و تجديد عملياتها على أن يتمّ ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، و ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة [41] ص 343.

و عملية التغيير في المجال الإداري ترتبط أساساً بما هو كائن و معرفة ما يمكن أن يكون، و محاولة معرفة الطريقة التي يمكن عند إتباعها الانتقال من وضع إلى وضع أفضل [104] ص 224، و هذا وفقاً لإستراتيجية محددة تتضمن ثلاثة اتجاهات هي:

- 1- قيام الإدارة بإجراء دراسات مسحية للواقع التنظيمي بكلّ أبعاده المادية والبشرية و التكنولوجية من أجل تحديد المجالات التي تريد إحداث التغيير فيها.
- 2- لا بد للإدارة العليا أن تجري الاتصالات الإدارية اللازمة لإحداث التغيير مع كل المستويات الإدارية، أي إلزام الإدارات الأخرى بضرورة تنفيذ التغيير. كما يتطلب ذلك ضرورة إعادة توزيع الموارد البشرية و العمل على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي و دراسته من جديد للتمكن من الحصول على هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة تساعد على إحداث التغيير [104] ص 234.
- 3- ضرورة قيام الإدارة باستعمال قواعد و أصول البحث العلمي لتحديد المشاكل التي تواجه التنظيم مع ضرورة إعطاء الفرص الكافية للأفراد لإبداء آرائهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار.

2-1-3-2- الفرق بين التغير و التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي:

لقد وضّح " محمد حربي حسن " في كتابه " علم المنظمة " الفرق بين التغير و التغيير التنظيمي، فالتغير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية و مستمرة في حياة المنظمات و تحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية و عفوية ، و قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أمّا التغيير التنظيمي، وكما سبق الإشارة إليه، فهو تغير موجّه و هادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، و بذلك تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة [41] ص 344.

أمّا فيما يخص التطوير التنظيمي فيمكن تحديد الفرق بينه و بين التغيير انطلاقاً من تعريفه ، ففي هذا الشأن يمكن القول بأنّ التطوير التنظيمي هو المحاولة - طويلة المدى- لإدخال التغيير و التطوير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية [105] ص 383.

وحسب "Richerd Bêchard" نجد بأنّ التطوير التنظيمي هو جهد مخطّط واعي، يدار من قبل السلطة العليا في المنظمة لزيادة فعاليتها و سلامتها من خلال التغيير المخطّط في عملياتها [106] ص 136.

وباعتبار أنّ التغيير التنظيمي يتضمّن عمليات إعادة التنظيم، و توزيع السلطة، و تحقيق سهولة التفويض و سرعيانه، فإنّ الفرق بينه و بين التطوير التنظيمي يظهر في كون هذا الأخير يشكل نوعاً

من التداخل العملي ما بين مدخل النظم في الإدارة و العلوم السلوكية التطبيقية، و بذلك يتضح لنا بأنّ التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي [107].

2-3-2- مجالات التغيير التنظيمي

انطلاقاً من تعريف التغيير التنظيمي الذي يعني: " أيّ تبديل يتعلّق بالأفراد العاملين بالمنظمة أو هيكلها التنظيمي أو التقنيات التي تستخدمها " [108] ص 547، و يمكن القول بأنّ المحاور الأساسية لعملية التغيير التنظيمي تتجسد في:

2-3-2-1- تغيير سلوك العاملين أو التغيير الإنساني: و يشمل ناحيتين متميزتين هما

المهارات و الأداء من جهة، و الاتجاهات و الإدراك و السلوكيات و التوقعات من جهة أخرى.

فالمدرء يمكنهم إتباع ثلاثة مداخل لتحديث المهارات و تحسين الأداء هي :

- الإحلال.

- وضع معايير جديدة لاختيار العاملين.

- تدريب العاملين الحاليين لتحسين أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم.

أمّا التغيير الذي يستهدف اتجاهات و مدركات و سلوكيات و توقعات العاملين فهو التنمية التنظيمية.

و عموماً التغيير الإنساني يعتمد على تغيير الأفراد القائمين بالعمل و يكون ذلك ب:

- التغيير الكمي للأفراد: بالاستغناء عن بعضهم، أو توظيف آخرين جدد.

- التغيير النوعي للأفراد: و ذلك برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم من خلال نظم التدريب، و تطبيق

قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية [41] ص 344.

2-3-2-2- التغيير البنائي-الهيكلية:- إنّ تغيير هيكل المنظمة قد يكون مثلاً بإعادة توزيع

السلطة الوظيفية أي بتعديل قواعد و إجراءات العمل و المسؤوليات الوظيفية.

كما أنّه يأخذ أشكالاً أخرى نذكر منها:

- تعديل نطاق السلطة في المنظمة، و بذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف.

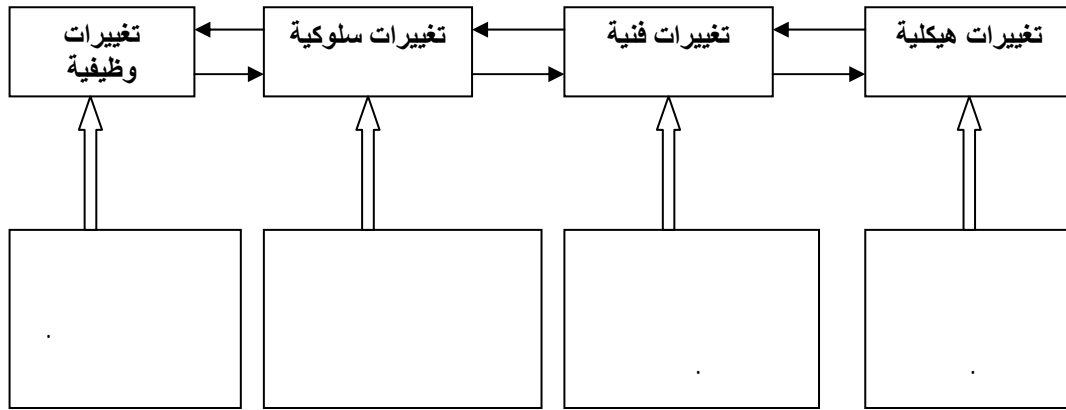
- يتمّ التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية

بدلاً من التقسيم على أساس المنتجات.

- التغيير بواسطة توضيح أوصاف الوظائف، أو كتابة السياسات و الإجراءات التي ينبغي إتباعها ، و تغيير الهيكل التنظيمي بتعديل هيكل السلطة في المنظمة، أي بتحديد المسؤول عن أداء عمل معين مثلا، و إحداث تغييرات في هذا الجانب بما يتماشى و مصلحة المنظمة [109] ص 781.

2-3-2-3- تغيير التقنية: فالتقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، يفرض ضرورة تغيير الأدوات و الأساليب المستخدمة في المؤسسة، و قد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككل [110] ص 269.

لكن انطلاقا من فكرة أن عملية التغيير التنظيمي تبدأ بتصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها قيادة المؤسسة و طبيعة الكيانات و العلاقات التي ستمسها العملية، المعارف، الطرق الإجرائية، الأدوار و التصرفات و القيم ، يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل رقم (12) التالي.



الشكل رقم (12): المحاور الأساسية للتغيير [111] ص 54

و تجدر الإشارة إلى أن أي تغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأنّ منظمة الألفية الثالثة ما هي إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح ، و البعض الآخر مغلق، و يتشكل هذا النظام من كيانات تترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف و غايات المنظمة [112].

2-3-3- علاقة التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري

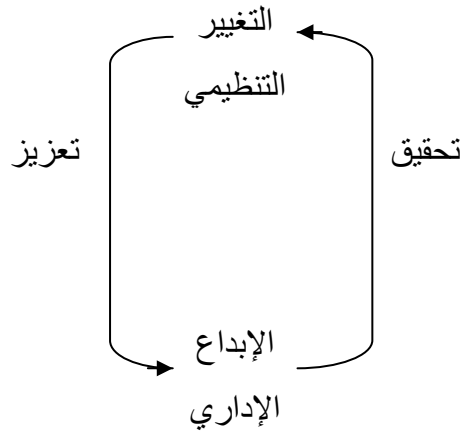
إنّ مفهوم التغيير التنظيمي يقودنا إلى اعتباره وسيلة مبدعة لمعالجة نقاط الضعف التي تعرقل التنظيمات، فمن خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي مثلا و خارطة التنظيمية المنبثقة منه، وكذلك الدليل التنظيمي و وصف الوظائف ، بإمكان التغيير البديل أن يعيد النظر في أهداف و استراتيجيات التنظيم حسب متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية [113]، و هذا من شأنه تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري و راغبة فيه، و كذا بناء مناخ ملائم للتطوير و الإبداع.

و هنا تجدر الإشارة إلى أنّ قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق درجة عالية من التوازن بين السياسات و البرامج التنموية من جهة، و الوسائل المادية و البشرية من جهة أخرى هو عمل إبداعي مطلوب، و لتحقيق هذا الهدف ينبغي إحداث تغيير في البيئات التنظيمية الإدارية، و في الأنماط السلوكية التي تكوّنت في ظلّ ظروف ووظائف تقليدية، و هو ما يؤكد على أنّ التغيير التنظيمي في النهاية ما هو إلاّ مرحلة أولى لعملية الإبداع الإداري [60] ص 54.

كما لا يمكن لأيّ منظمة ذات رؤية مستقبلية في العالم العربي إلا أن تبتدئ بممارسة التغيير بوسائل ابتكارية لزيادة الإنتاج و خفض و تقليل التكاليف، و أهمّها تكاليف القوى العاملة. و لن يتحقق ذلك إلا من قيادة إدارية، و من مديرين ذوي وعي و عدالة و إنصاف لابتكار وسائل و أساليب خلاقة نوعا ما [114].

أي أنّ بوابة التغيير الفعّال هو أفكار ابتكارية و إبداعية، و في نفس الوقت نجد بأنّ الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو خلق الإبداع الإداري باعتباره مرحلة أولى للإبداع - سبق الإشارة إليه-، و هذا يقودنا إلى صياغة العلاقة بين المتغيرين: " الإبداع الإداري و التغيير التنظيمي " في صيغة تكاملية، بحيث نعتبر التغيير التنظيمي كمدخل لتعزيز الإبداع الإداري.

و يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (13) التالي.



الشكل رقم (13): العلاقة بين التغيير التنظيمي و الإبداع الإداري [من إعداد الطالبة]

و في الأخير يمكن القول بأنّ المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها المسطرة، و خلق الإبداع على مستوى إدارتها، من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة، تتضافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكوّنة لها في ظلّ التنظيم الإداري الذي يحكمها.

و لتحقيق تلك الأهداف ، يقسم العمل إلى مجموعة من الأنشطة، بحيث يتمّ التنسيق فيما بينها، و يتمّ توزيع السلطة بين القائمين على هذه الأنشطة في إطار تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي تظهر فيه مختلف الأنشطة و العلاقات التنظيمية، و كذا المستويات الإدارية التي تعبّر عن توزيع السلطة بين شاغلي الوظائف المختلفة.

وهذه النقاط في مجملها تشكّل متغيرات تنظيمية تساهم بالدرجة الأولى في رفع مستوى الإبداع الإداري أو إعاقته، ممّا يحتمّ على المنظمة بذل جهود مضاعفة لضمان السير الحسن لنشاطها، وكذا انتهاج التغيير التنظيمي كإستراتيجية تنظيمية من أجل خلق جو مساعد على الإبداع الإداري.

الفصل 3

الإبداع الإداري ضمن التنظيم الإداري للإدارة الجزائرية

إنّ مؤسسات الإدارة العمومية و فروعها المختلفة تحكمها مبادئ التنظيم الإداري، و يحدّد مجال اختصاصها قواعد قانونية تنظيمية، تحدّد السلطة و المسؤولية للرؤساء، كما تحدّد قواعد نظم التسيير المالي و المحاسبي و الإداري.

غير أنّ الإشكال ليس في هذه القواعد التي أصبحت معلومة، إنّما في واقع الإدارة العمومية الجزائرية في حدّ ذاتها، و ما يحيط بها من إصلاحات إدارية من أجل النهوض بها، و محاولة تحقيق جانب من الإبداع الإداري فيها.

و في هذا الفصل سنحاول التعرّف على الإدارة الجزائرية، و مختلف الإصلاحات الإدارية التي مستتها، معتبرين الإدارة الجامعية كنموذج عن الإدارة العمومية الجزائرية، فهي تشترك معها في الكثير من الخصائص، و تأخذ منها مفاهيمها و تكيّفها مع الواقع الجامعي.

و من أجل ذلك، اعتمدنا في هذا الفصل على ثلاث مباحث هي: خصوصيات الإدارة العامة الجزائرية، الإصلاحات الإدارية في الجزائر، و أخيرا الإدارة الجامعية كنموذج عن الإدارة الجزائرية.

1-3-1- أسس و خصائص الإدارة العمومية الجزائرية

من المتعارف عليه أنّ الإدارة العمومية هي عماد الدولة، باعتبارها الأداة الرئيسية لتحقيق السياسة العامة. وإن كان الأمر كذلك في مختلف الدول، فإنّ الجزائر هي خير دليل، لكنّ تجدر الإشارة إلى أنّ إدارتها تنفرد بخصوصيات معيّنة، و التي يتوجّب معرفتها من أجل اعتمادها كنقطة انطلاق لإجراء الإصلاحات الضرورية لتحسينها و تطويرها.

1-1-3- مفهوم الإدارة العامة

1-1-1-3- تعريف الإدارة العامة:

الإدارة هي وسيلة أداء المؤسسة، و المؤسسة سواء كانت منشأة أعمال حرة أو خدمة عامة فهي توجد أساسا للقيام بإسهامات خاصة، و تؤدّي وظائف اجتماعية محدّدة. لهذا فإنّ الإدارة لا يمكن تعريفها و ممارستها إلا من حيث أبعاد أدائها، و مطالب هذا الأداء المفروضة عليها. فمهام الإدارة هي سبب وجودها و حدود عملها و أساس سلطتها و مشروعيتها [115] ص 55.

وفي هذا الصدد يعرفها سيرتو (**certo**) بأنها عملية تحقيق أهداف تنظيم الأفراد و الموارد الأخرى لهذا التنظيم.

أمّا ستونر (**stoner**) فقد عرفها بأنها عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على جهود كلّ الأفراد، و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية [116] ص 19.

و عند الكتاب العرب، نلاحظ بأن تعاريف الإدارة تتشابه، و في الغالب نجدتها تصب في معنى واحد يمكن اختصاره في تعريف "**مصطفى أبوبكر**" للإدارة، الذي يعتبرها "عملية مستمرة، لها أركان معيّنة، تعتمد على مفاهيم و أسس و أدوات علمية، لتوظيف الموارد و الإمكانيات المتاحة و الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية في ظل بيئة معيّنة " [117] ص 43.

وعموما، الإدارة هي توجيه و تسيير عمل الآخرين قصد تحقيق أهداف محدّدة، و هذه الإدارة قد تكون في المجال العمومي أو المجال الخاص.

و بصفة أكثر دقة، في فرنسا و الجزائر، عندما نتكلم عن الإدارة فإننا نقصد بها الإدارة العمومية

- و هي موضوع بحثنا، و في هذا الإطار يقول " أحمد محيو": " أنه أصبح من العادي أن نقابل الإدارة بالقطاع المنتج، ليس فقط في الكلام العادي و لكن حتى في الكلام العلمي، سواء كان هذا الكلام العلمي قانونيا أو اقتصاديا أو سياسيا، فالإدارة هي الوزارات أو الجماعات المحلية (الولاية و البلدية) و المؤسسات العمومية... [118] ص 11.

و بمعنى آخر، الإدارة العامة (العمومية) هي جهاز تسيير النشاطات العمومية القائمة على مجموع الخدمات العمومية و التي يسمح تسييرها الجيد بتحقيق الأهداف المحددة من قبل السلطة السياسية [119] ص 1. فهي على عكس إدارة الأعمال التي تعرّف بأنها: " إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق ربح"، باعتبار أن الأعمال هي مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج و توزيع السلع و الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية، أي أنها ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الخاص الذي يهدف لتحقيق الربح [64] ص 30. و يمكن توضيح الفروق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال في الجدول رقم (10) التالي.

الجدول رقم(10): الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال [من إعداد الطالبة]، بالاعتماد على المرجع [71] ص 33-35

وجه الاختلاف	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
العمل	- تعمل في ظل التشريعات لأنها تقوم أساسا بتنفيذ السياسات العامة في المجالات المختلفة.	- محكوم بقرارات مجالس الإدارة و بالتعليمات التي يصدرها المديرون.
طبيعة الهدف	- تحقيق المصلحة العامة.	- تهدف لتحقيق الأرباح.
الكفاءة	- تقاس بمدى رضا الجمهور من الخدمات المقدمة.	- تقاس بمدى ما تحققه من أرباح واضحة (مؤشرات الربحية).
الصفة الاحتكارية	- تعمل في ظروف احتكارية مما يجعلها تتسم بالجمود و عدم مواكبة التطور و التغيير.	- تعمل في جو المنافسة.
حجم المسؤولية	- تركز على قاعدة المسؤولية العامة (مسؤولية شاملة).	- المسؤولية تنحصر أمام أصحاب المشروع الذين يعملون فيه بالدرجة الأولى (مسؤولية أقل شمولاً).
الرسمية	- العمل بصفة رسمية بحيث لا يكون هناك تمييز في المعاملة بين المتعاملين.	- العمل بصفة رسمية أقل (الصفة الشخصية) فمن الممكن تقديم معاملة تفضيلية لبعض الزبائن لتحقيق الربحية.
درجة المخاطرة	- لا توجد مخاطرة(الموارد مؤمنة من قبل الخزينة، و لا يوجد احتمالية الخسارة و الربحية أثناء العمل).	- درجة كبيرة من المخاطرة المالية (المستثمر معرض للربح و الخسارة).
تقديم المعلومات	- تزويد المواطنين بكافة المعلومات التي تمكنهم من استعمال حقهم في الرقابة على العاملين الحكوميين.	- الاحتفاظ بأسرار عملها و عدم اطلاع الغير عليها.

3-1-1-2- مستويات الإدارة:

يمكن تصنيف المستويات الإدارية في أيّ منظمة قائمة على النحو التالي:

3-1-2-1-1- مستوى الإدارة العليا: يهتم هذا المستوى بالتخطيط الإستراتيجي و رسم

السياسات المستقبلية للمنظمة التي تحقق أهدافها على المدى البعيد. و يستجيب هذا المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي و ذلك للتأكيد على أنّ المنظمة تتجاوب مع متطلبات مكوناتها.

3-2-1-1-3- مستوى الإدارة الوسطى: يهتم هذا المستوى بوضع الخطط التكتيكية قصيرة

المدى لتحقيق أهداف المنظمة ضمن الخطة الإستراتيجية المسطرة.

3-2-1-1-3- مستوى الإدارة الدنيا: يهتم بتنفيذ الخطط التكتيكية الموضوعة من قبل الإدارة

الوسطى من الجزئيات إلى التفاصيل، و الاستفادة من موارد المحيط الخارجي للوصول إلى أهداف المنظمة على أتمّ وجه [120] ص 14.

3-1-1-3- الإدارة بمفهومها الحديث:

لقد أصبحت تعرف الإدارة في ثوبها الحديث بأنها إبداع و تغيير فعّال بحكم كونها:

- **عملية اجتماعية:** فهي تعبّر عن المدخل السلوكي للإدارة، لأنها تتمّ بمعرفة الناس و لصالح الناس عن طريق تحقيق الأهداف العامّة.

- **اختيار أفضل و استخدام أمثل للموارد المتاحة:** حيث يتمّ تدبير المدخلات بأفضل الطرق اقتصادا و فعالية، و اختيار أمثل لكيفية تشغيل و استخدام تلك المدخلات.

- **ممارسة فعّالة للعمليات الإدارية المختلفة:** و نقصد بالعمليات الإدارية كل من التخطيط، التنظيم، التوظيف، التنسيق، التوجيه...

- **تصرفا و سلوكا ديناميكيا:** أي النظرة المتحرّكة و الديناميكية في الأداء و في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة.

و تتداخل هذه المحاور فيما بينها، بحيث يتصدّرها الإبداع و يذيلها بصفة مستمرة التغيير الفعّال الذي يعكس ما وصلت إليه الأحداث، و مدى تضافر النماذج التي تشكل التغيير الفعّال و تساعد في مقاومة الضغوط الناجمة عنه [121] ص 603---606.

3-1-2- إرساء الإبداع الإداري من خلال تطورات مفهوم الفلسفة الإدارية

إنّ تطوّر مفهوم الإدارة و إرساء ثقافة الإبداع فيها يوضّح من خلال تطوّر الفلسفة الإدارية* و نماذجها الأساسية، و التي يمكن بلورتها في المراحل الأساسية التالية:

3-1-2-1- المرحلة الأولى: الإدارة بالفساد (نموذج T)

فهذا النموذج الإداري لا يحتكم إلى قيم جوهرية عليا، بل هو في الواقع نموذج تطغى فيه الفوضى و الفساد و المصالح و القيم الفردية و الخاصة، و يقوم هذا النموذج غالبا على فكرة عدم الفصل بين الملكية و الإدارة، و بين السياسة و الإدارة، و ذلك نظرا لتخوّف سلطة المنظمة من انحراف و فساد العاملين ، و تركيزها بالدرجة الأولى على اعتبارات الولاء و الأمانة أكثر منها على اعتبارات الكفاءة الإنتاجية ، و بذلك فإنّها تعتمد إلى الاستيلاء على المراكز الإدارية الأساسية في المنظمة ، و حشد الأقارب و الأصدقاء و الموالين في المواقع الأخرى بغضّ النظر عن مدى كفاءاتهم و قدراتهم الإدارية أو الفنيّة.

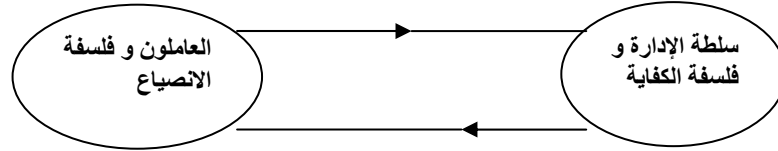
3-1-2-2- المرحلة الثانية: الإدارة بالكفاية (نموذج L-1)

تتمثل هذه المرحلة في المجتمعات أو المنظمات التي تعمل وفق القيم و القواعد التي قامت عليها النظريات التقليدية (الكلاسيكية) في الإدارة ، و من أبرز هذه القواعد الأساسية التنظيمية قاعدة القانونية أو الرسمية التي مفادها " ضرورة أن تخضع جميع العلاقات في أيّ منظمة بدءا من منظمة الدولة و انتهاء بأيّ منظمة في المجتمع إلى هذه القاعدة "، و يصبح المسؤولون في هذه المنظمات مطالبين بالعمل على وضع القوانين و التعليمات الأساسية المتعلقة بتطبيقها ، و يصبح الإداريون في جميع مستوياتهم مطالبين بالعمل على تطبيقها و الانصياع لها بصورة حرفية، لأنّ عدم الانصياع الحرفي قد يؤدّي بأيّ منهم إلى المعاقبة، و هذا ما أدّى إلى بروز نموذج الإدارة بالقوانين كتعبير عن فلسفة الإدارة بالكفاية.

و قد جاءت هذه النظرية مستهدفة التركيز على الإنتاجية فقط باعتبارها تمثل الغاية العليا لسلطة المنظمات، و هذا باعتماد نظام السلطة في المجتمع أو في المنظمة ذو الطبيعة المركزية، سواء بالحديث عن السلطة العليا في المنظمة أو المجتمع أو عن السلطة الإدارية، بحيث تقوم السلطة السياسية العليا بوضع و تحديد جميع القواعد التعليمات و السياسات العامة [122] ص 113، بينما

* تتمحور الفلسفة الإدارية حول ما تهدف إليه الإدارة في المنظمة و تبني علاقاتها مع العاملين على ضوئه، حتّى تستطيع أن تحقق للمنظمة أهدافها.

تقوم السلطة الإدارية بوضع السياسات و البرامج و الإجراءات التنفيذية التي تضمن تحقيق ذلك، أما المواطنون أو العاملون و الموظفون فما عليهم إلا الانصياع لأحكام السلطة بصورة حرفية. و بذلك تصبح الكفاية هي الحقيقة الجوهرية في النموذج الكلاسيكي للإدارة، و تصبح فلسفة الإدارة هي فلسفة الكفاية، و بالتالي فإنّ نموذج الإدارة الموافق هو نموذج الكفاية الذي يمكن تمثيله في الشكل رقم (14) التالي.



الشكل رقم (14): علاقة الانصياع بين الإدارة و العاملين [122] ص 119

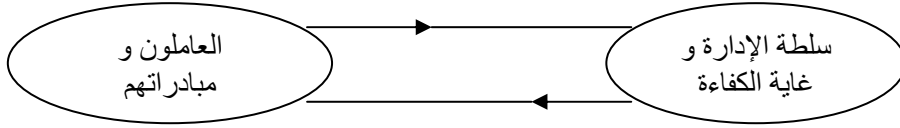
و انسجاما مع هذه الفلسفة الإدارية ، نجد أنّ جهود التحسين الإداري تتركز حول تحديد القواعد و المبادئ العامة التنظيمية لتحقيق أهداف سلطة المنظمة، ثمّ على وضع التعليمات و الإجراءات القانونية و الفنيّة التي تلزم العاملين للانصياع لتلك الترتيبات، ثمّ المطالبة بتحفيّز العاملين تحفيّزا ماديا، و تدريبهم لتطوير مهاراتهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم وفق ما هو محدد من تعليمات و ترتيبات قانونية و فنيّة.

3-2-1-3- المرحلة الثالثة: الإدارة بالكفاءة (L - 2)

و هي التي تنسجم مع النظريات الحديثة في الفكر الغربي للإدارة، و قد شهدت هذه المرحلة تطورا و اختلافا في الفلسفة الإدارية التي أصبحت تقوم على تحقيق "الكفاءة في الأداء"، فتوحّدت بذلك مع فلسفة سلطة المنظمة* التي تقوم على تحقيق الكفاءة الإنتاجية، لأنّ هذه الأخيرة تعني أعلى إنتاجية ممكنة بأفضل جودة أو نوعية و بأقل تكلفة و بأقصر وقت، و كفاءة الأداء بدورها أصبحت تعني أنّه على الإدارة أن تحرص على جعل العاملين يقومون بأفضل أداء ممكن بحيث يعملون على تحقيق أهداف سلطة المنظمة بأفضل شروط الأداء الممكنة (أعلى كمية و أفضل نوعية و أقل تكلفة و أقصر وقت)، و اعتبار أنّ ما تحدده سلطة المنظمة من أهداف يمثل الحد الأدنى الذي يجب الانطلاق منه و عدم الهبوط دونه، مع إعطاء العاملين الحرية الكافية في "المبادرة و التصرف و الطاقة الذاتية" بما يمكنهم من تحقيق تحسينات في شروط الأداء المحددة، و التحوّل من النظر للقوانين و التعليمات باعتبارها مسطرة سلوك إلى اعتبارها إطار حركة، و من النظر إليها و كأنّها هدف في حدّ ذاته إلى اعتبارها أداة تنظيمية و حسب [122] ص 123---152، و بذلك يتم التحوّل

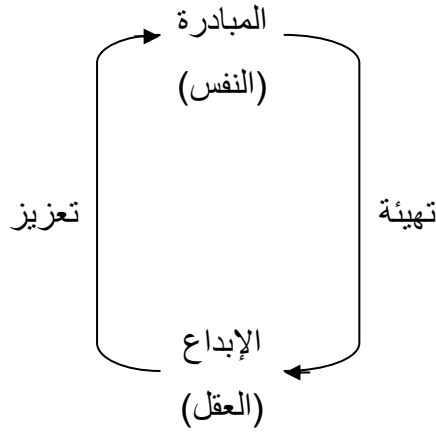
* فلسفة المنظمة تتمحور حول ما تهدف سلطة المنظمة إليه، أي سلطة أصحاب المنظمة، و تسعى لتحقيقه باعتباره غايتها العليا.

من فلسفة الكفاية إلى فلسفة الكفاءة. و قد ترتب على هذا التحول بروز أسلوب الإدارة بالأهداف (M.B.O) كبديل عن أسلوب الإدارة بالقوانين (M.B.L)، و يمكن تمثيل الوضع في الشكل رقم (15) التالي.



الشكل رقم (15): الكفاءة و المبادرة [122] ص 126

و توفر عنصر المبادرة ♦ يمثل أساس البيئة النفسية اللازمة للإبداع، و تتضح درجة الارتباط بينهما في كون هذا الأخير هو مرحلة لاحقة للمبادرة، لأنها تعبير عن ملاءمة البيئة النفسية و تفجر طاقتها، مما يسمح للطاقة العملية بأن تتجسد في منتجات و صور إبداعية تؤدي إلى تعزيز طاقة المبادرة، و هذا يعني بأن المبادرة تهيبّ شروط الإبداع ليصبح الإبداع مدخلا لتعزيز المبادرة. و يمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل رقم (16) التالي.



الشكل رقم (16): دورة المبادرة و الإبداع [122] ص 152.

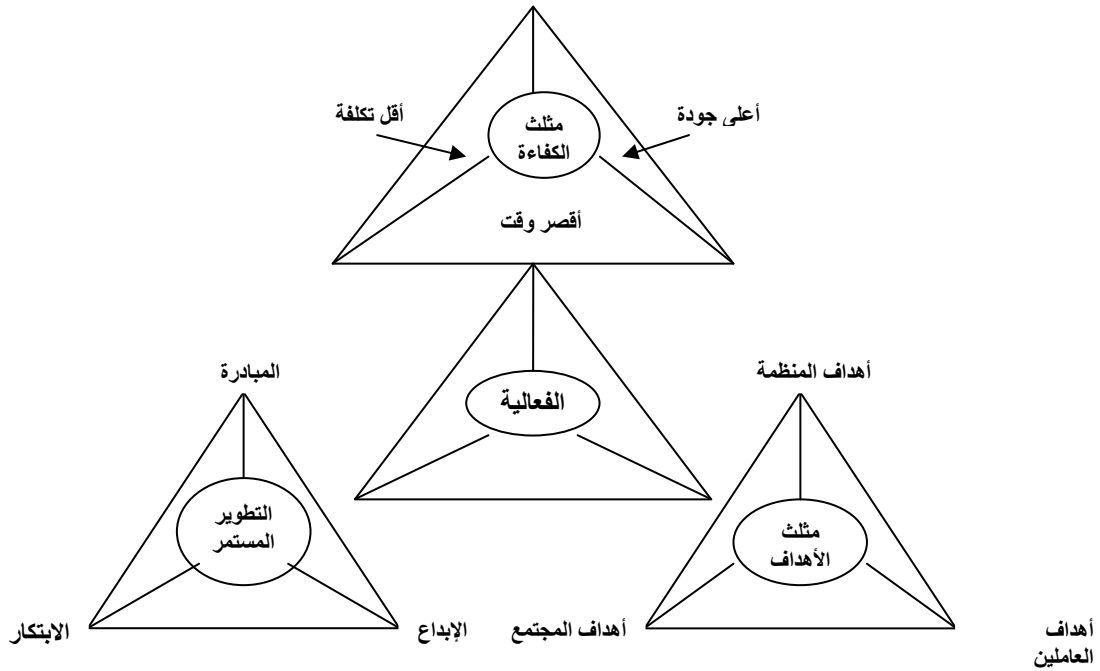
و تحقيق التفوق وفق فلسفة الكفاءة يعتبر شرطا من شروط الكفاءة، حيث تقوم سلطة المنظمة بتحديد مستويات الكفاءة ثمّ تطالب الإدارة بالعمل على تحقيقها، فيصبح هدف الإدارة في علاقاتها بالعاملين يتمثل في حثهم على العمل و الأداء بكفاءة، و إعطائهم المرونة اللازمة و حق المبادرة

♦ المبادرة هي التعبير عن الطاقة النفسية للأفراد في علاقتهم بالآخر.

لتمكينهم من ذلك، مع التركيز على عملية التحفيز المادي و المعنوي و على فلسفة المنافسة بينهم كأساسين يمثلان المدخل الملائم لإطلاق طاقات المبادرة لديهم [122] ص 123---152.

3-1-2-4- المرحلة الرابعة: الإدارة بالفعالية (نموذج J الياباني و نموذج I للتفوق)

و هي المرحلة غير المكتشفة بصورة نهائية، و هذا بعد أن اتضح بأنّ نموذج الإدارة بالكفاءة ليس هو النموذج الإداري الأمثل أو القابل للتعميم، بل أصبح من الضروري وجود فلسفة إدارية جديدة و مختلفة، و محاولة بناء النموذج الإداري المنسجم مع ذلك، و هو ما أطلق عليه " إدارة الجودة الشاملة " الذي يعبر عن نموذج إدارة التفوق أو نموذج الفعالية، و تحقيق ذلك يفترض تغييرا فعليا في الفلسفة العامة على المستوى الحضاري العام. و يمكن تمثيل مفهوم الفعالية بصورة شاملة في الشكل رقم (17) التالي.



الشكل رقم (17) : القيمة العليا لنموذج (I) للتفوق الإداري [122] ص 161

فالفعالية = الكفاءة × مثلت الأهداف × مثلت التطوير المستمر.

بمعنى أنّ فلسفة الفعالية ترتبط بتحقيق الأداء بأفضل نوعية و بأقل تكلفة و بأكبر كم و في الوقت المناسب و في كل وقت، مع ضرورة ربط و توحيد أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها، و أهداف المجتمع المحيط بها لضمان تحقيق النظام، و الإخلاص في العمل، وكذا إقبال المجتمع عليها ودعمه

لها، ولن يتحقق ذلك إلا بتوكيد الشروط الأساسية التي تضمن ازدهار المنظمة وبقائها واستمرارها في الحاضر و المستقبل فيما يسمى بمثلث التطوير المستمر القائم أساسا على المبادرة، الإبداع و الابتكار [122] ص 133---161، فالإبداع الإداري تكتمل صورته في هذا النوع من النماذج و لو نسبيا لأنه يستحيل بناء أي نموذج سياسي أو إداري بصورة متكاملة و الذي يستند إلى فلسفة تتمحور حول قيمة عليا لا يمكن الارتقاء فوقها.

لكن، أين هي الإدارة الجزائرية من كل هذا التطور الإداري؟

3-1-3- خصوصيات الإدارة الجزائرية

3-1-3-1- أهمية الإدارة العمومية في الجزائر:

لا تختلف الإدارة العمومية في الجزائر عن الإدارات العامة في سائر الدول الأخرى، و ذلك لكونها أداة يتم بواسطتها تحقيق السياسة العامة للدولة، كما أنها المعنية مباشرة بالتكيف مع ثورة العلم و المعلوماتية، و التمثل الأفضل بمهام التصميم و التوجيه، و الضبط و المراقبة، و التقويم و التوقع. فهي بذلك تحتل مكانة معتبرة بحكم إقامتها في التنمية الشاملة، و لما تملكه من خبرة و تجربة وطنية حقيقية، فهي حسب عالم الاجتماع " ماكس فيبر " نموذجا للتنظيم الاجتماعي و الإداري قابل للتطور في كنف اعتماد معايير و أسس مكونة للدولة العصرية كالعقلانية، و المشاركة الديمقراطية و الشفافية، و احترام السلطة، و هي من المقومات المعتبرة في الهرم الاجتماعي للدولة بحكم تمتعها بصلاحيات و امتيازات القوة العمومية، و هي المكانة التي تصدّعت بفعل العصرية و التحديث التي تقتضيها العولمة [123] ص 12.

و في ظلّ هذه التحدّيات، فإنّ الاحتفاظ بالدولة يفرض دوما تزويدها بإدارة قويّة قادرة على العمل، قائمة على الاحترافية، تحرّكها دوافع المصلحة الاجتماعية و الاقتصادية، و تتّصف بالاستقرار و الاستقلالية [124] ص 5. و هنا تظهر أهمية الإدارة العمومية.

3-1-3-2- تشخيص واقع الإدارة الجزائرية:

إنّ ما يميّز الإدارة الجزائرية هو كونها أداة موروثية عن الإدارة الاستعمارية الفرنسية التي اتخذتها أداة قمع بغية طمس الشخصية الوطنية، و جنّدت لها بعض الفئات من الجزائريين كانوا أنفسهم يؤمنون بفرنسا أكثر من إيمانهم بالجزائر.

و قد استطاع الاستعمار الفرنسي أن يجعل من الإدارة الجزائرية في عهده إدارة قمعية، مما أدى إلى تشكيل النظرة المناوئة لها بعد الاستقلال بسبب السلوكيات التي مورست في عهد الاستعمار الفرنسي، و بعض السلوكيات التي لا زال يمارسها الكثير من الإداريين عندنا في الوقت الحاضر ممّن مازالوا مؤمنين بقيم كانت سائدة أيام الاستعمار، تتناقض و متطلبات التنمية الوطنية [125].

و يمكن تشخيص واقع الإدارة الجزائرية من خلال النقاط التالية:

3-1-2-1-3-1 من حيث الهياكل: من ناحية الهياكل يمكن تصنيف الأجهزة الإدارية إلى ثلاث

أصناف:

- الإدارة المركزية: تنحصر هذه الأخيرة في رئاسة الجمهورية المتمثلة في شخص رئيس الجمهورية، و الحكومة في شخص رئيس الحكومة و مختلف الوزارات على مستوى الدولة الجزائرية، إضافة إلى المؤسسات الوطنية الاستشارية التي تتمثل أساسا في المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، و مجلس الدولة.

- الإدارات الإقليمية: تعرف أيضا بالإدارة اللامركزية الجزائرية، و المتمثلة في الإدارة المحلية التي تقتصر على كل من البلدية و الولاية. و تجدر الإشارة إلى أنّ الهيكل الإداري على المستوى الإقليمي يتكون من 48 ولاية و 1541 بلدية.

- الهيئات أو المؤسسات العمومية: تتمثل هذه الأخيرة في المرافق العامة كالتعليم، الصحة، النقل... و التي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية عن السلطة المركزية في أداء و وظائفها و نشاطاتها [126] ص 58-142.

3-1-2-3-2 من حيث الوظيفة العمومية و القانون الإداري السائد:

إنّ غالبية القوانين الأساسية العامة التي تحكم الوظيفة العمومية في الجزائر هي في معظمها استنساخ كلي للقانون الفرنسي.

أمّا فيما يخص القانون الإداري الساري المفعول، فهو يتمحور حول فكرة المرفق العام، الذي يعطي للإدارات امتيازات القانون العام المبالغ فيها، و هي إفرزات النظام الفرنسي الموروث.

كما أنّ القانون يحمل في طياته معيار القوة العمومية الذي يسمح للدولة بالتصرف منفردة بواسطة فرض أو منع القيام بعمل ما، باسم المصلحة العامة، و التي بسببها قامت دولتنا بمضاعفة المرافق العمومية الإدارية منها و الاقتصادية و التجارية على الخصوص، قبل أن تتراجع عنه مع بداية الثمانينات تحت تأثير سياسات التقويم الهيكلي [123] ص 13-14.

3-2-3-1-3- من حيث العلاقة مع المواطن:

- في هذا الإطار، يمكن القول بأنّ هناك نقائص كبيرة في إدارتنا تشكّل حواجز مصطنعة تفصل الشعب عن المسؤولين الإداريين، ممّا أدّى إلى سوء العلاقة بين الإدارة ككل و المواطن فيما يعرف بأزمة الثقة. و من أهم المشكلات التي نجمت عن هذه العلاقة نذكر:
- أنّ التغيّرات البنائية التي حدثت في المجتمع بشكل متسارع لم يواكبها تطور في القوانين و التشريعات، ممّا أحدث خلا كبيرا على مستوى الهياكل من جهة و من جهة أخرى في العلاقة بين المواطن و الإدارة.
 - عدم تحديد الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية بشكل يمكن من تحديد المسؤوليات، و تنظيم العمل بشكل عقلاني و رشيد.
 - غياب مقياس للنزاعات و العقوبات داخل الأجهزة الإدارية.
 - عدم تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية.
 - عدم الاكتراث، و الاستخفاف بمشاكل المواطن.
 - المبالغة في القراءة الذاتية للقوانين.
 - المبالغة في استعمال السلطة التقديرية و التعسف فيها.
 - ضياع مفهوم الخدمة و غياب ثقافة الانتماء للتنظيم
 - عدم اعتماد تشريعات تتوافق مع طبيعة و خصوصيات المجتمع.

3-2-3-1-3- من حيث نسق الإدارة:

تعتبر الإدارة العمومية جزءا هاما أو نظاما تحتيا للنظام السياسي - الإداري في الجزائر الذي يشرف عليها، و لهذا السبب فإنّ أزمة الإدارة العمومية في الجزائر لا يمكن النظر إليها إلا إذا وضعت في إطار النظام العمومي و النظام السياسي- الاجتماعي- الاقتصادي.

و من أحد أهم إفرازات هذا النسق من الإدارة هو استخدام المنصب الإداري لتحقيق مكاسب خاصّة، و يشمل ذلك الرشوة و الابتزاز، و يشمل أيضا أنواعا أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة التي يستطيع المسؤول الإداري القيام بها و من بينها الاحتيال و الاختلاس [125].

فالحافز على زيادة الدخل قوي للغاية، و يتفاهم بفعل الفقر، و مرتبات الموظفين المنخفضة و المتناقصة. إنّ الدوافع على الفساد ليست قوية فحسب، و إنّما فرص المشاركة متعددة، كما أنّ السلطة التقديرية المتروكة للمسؤولين العموميين واسعة. و هذا الضعف المنهجي يتفاهم بفعل اللوائح و القواعد غير الواضحة و المتغيّرة على الدوام، و التي لا تنتشر على نطاق واسع، و من المعتاد أنّ الخضوع للمساءلة ضعيف، كما أنّ المؤسسات المكلفة بتنفيذها غير مهيأة للقيام بهذه الوظيفة المعقدة

على نحو بعيد، و هذا ما أدّى إلى عدم وجود تطابق بين سرعة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تشهدها الجزائر، و التغيرات البطيئة بل الجمود في إدخال الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات و التسيير ككل على مستوى الإدارات العمومية للاندماج ايجابيا في الاقتصاد العالمي.

3-1-3-2-5- من حيث الموارد البشرية:

ما يلاحظ في هذا الجانب هو النقص الكبير للمستخدمين المؤهلين في الإدارة الجزائرية، و الذين يمثلون القاعدة لكلّ البنية الإدارية، على الرغم من توقّر كفاءات ذات مستويات عالية و عالمية، و تعدّد الجامعات الجزائرية في مجالات مختلفة.

من جهة أخرى، ما تتميز به الإدارة العمومية هو تضخم في عدد العاملين الإداريين، غير أنّ هذا التضخم لم يؤثر على الفعالية الإدارية، و ذلك يرجع إلى عدّة أسباب منها:

- الميل إلى تزايد كمّي أنتج تضخم في موظفي الإدارة بدعوى محاكاة الإدارة في الدول المتقدّمة، و ما تتضمنه من هياكل تنظيمية، و هي بطالة مقنّعة.
- تحويل الإطارات الفاشلة إلى المراكز الإدارية و خاصة الإدارة العمومية.
- التوظيف غير الهادف بسبب البطالة التي أصبحت تطبع المجتمع الجزائري.
- عدم اعتبار الإدارة كمهنة تستلزم التحضير و التكوين الضروريين.

3-1-3-2-6- من حيث تفاعلها مع المتغيرات الخارجية:

إنّ تطور المنظمات ناتج عن الضغوط الآتية من قوى المحيط الخارجي. لكن رغم التطورات السريعة في العلوم و التكنولوجيا فإنّ السلطات الإدارية لا زالت في مجملها انطوائية، و لم تول الاهتمام الكافي للإمكانيات الواسعة المتاحة لها، و بالتالي لم تستفد منها تماما، كما أنّها أهملت المعارف و المبادئ العلمية ممّا تسبّب في البطء في اتخاذ القرارات، و عدم فعالية أدائها و بالتالي ثقل حركة النظام الإداري. لهذه الأسباب يمكن اعتبار الإدارة العمومية الجزائرية " إدارة انطوائية جامدة" [125].

3-1-3-3- مكانة الإبداع الإداري في النموذج الإداري الجزائري:

إنّ التأمّل في واقع الحال في الدول العربية و النامية، بما فيها الجزائر، يكشف حقيقة النموذج الإداري السائد في هذه الدول، و هو النموذج T في الإدارة، أو نموذج الإدارة بالفساد بكلّ ما فيه من

هيمنة و استبداد و فوضى و فساد، و إذا وجدت أيّ فروق بينها فإنّها لا تعدو أن تكون فروق في الدرجة و حسب [122] ص 115.

و يمكن الاستدلال في ذلك بمقطع من خطاب رئيس الجمهورية الجزائرية سنة 1999، جاء فيه ما يؤكّد الوضع المتردّي للإدارة العامّة، و المؤشرات السلبية التي ذكرها تتجاوز المؤشرات الإيجابية في الإدارة العامّة، و جاء النص على النحو التالي:

".... إنّ الدولة مريضة معتلة، إنّها مريضة في إدارتها، مريضة في ممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية، و التعسّف بالنفوذ و السلطة، و عدم جدوى الطعون و التطلّعات، مريضة بالامتيازات التي لا رقيب لها، و لا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامّة...." [127] ص 359-360.

إنّ هذه الأمراض المتصلة بالعمود الفقري للإدارة العامة في الجزائر تجعل البيئة الإدارية الجزائرية غير مناسبة لتحقيق الإبداع الإداري، هذا من جانب، و من جانب آخر يمكن القول بأنّ ما تعاني منه الإدارة العمومية على كافّة المستويات من ظواهر سلبية، غالبا ما تساهم الموارد البشرية في تجذّرها.

فإذا نظرنا للإدارة عموما من وجهة نظر القيادة لوجدنا أنّ أداء المهام على أكمل وجه و سيادة جو الثقة و العدالة و الإنصاف بين الموظفين كثيرا ما يقترن باستقرار العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، بين المدير* و أتباعه، و هذا يقتضي بالضرورة أداء المهام بالاستناد إلى معايير تمّ تحديدها بطريقة علميّة دقيقة وفقا لمبادئ و مقاييس العمل. الأمر الذي يعتبر منعما في الإدارة الجزائرية، إذ أنّ الواجبات تؤدّى من غير تحديد للأهداف، و تقييم نتائج العمل، بل الأمور تسير على آثار ذهنيات الميزانية و تخصيص المواد لا غير، دون النظر إلى بروز المشاكل الجديدة و معالجتها، و اتخاذ قرارات صرف النفقات على أسس النجاعة و الفعالية [128] ص 49---52.

و إلى جانب عدم تحديد المعايير، نجد بأنّ عدم الاستقرار الوظيفي في الإدارة الجزائرية هو من المظاهر السلبية التي لا تساعد قادة الإدارة العامة على العمل بوتيرة عالية، و ذلك لأكثر من سبب:

- خضوع التعيين في الوظائف العليا إلى العلاقات الشخصية و الإيديولوجية و الجهوية.
- تقييم أهل الثقة قبل أهل الخبرة، و هذا لا يعتبر مناسبا في الوظائف الإدارية و التقنية.

* المدير في الإدارة العمومية على اختلاف موقعه التنظيمي هو المسؤول عن تخطيط مستقبل الإدارة و توجيه المرؤوسين، و الإشراف عليهم و مراقبة أدائهم، و على أداة التطوير الشامل في الجهاز الإداري.

و هما سببين تمّ ذكرهما على سبيل المثال و ليس الحصر، لكنّ المعروف أنّ هذه الأسباب مجتمعة أدّت على خلق جوّ من الخوف من المستقبل في صفوف القادة، يجعلهم لا يبادرون و لا يجتهدون في اتخاذ القرارات و تنفيذها، و يكتفي هؤلاء القادة بإدارة القضايا العادية دون إبداع و تطوّر، نتيجة انعدام الأمان و الاستقرار حتّى و إن استمرّ البعض منهم لفترة أطول [127] ص 360. و هذا كله يعتبر عائقاً لتجسيد الإبداع الإداري في الإدارة الجزائرية.

3-2-2- الإصلاحات الإدارية في الجزائر

إنّ وضع الإدارة العمومية الجزائرية يدفعنا دائما إلى التفكير في إصلاحها إداريا، لأنّ الإصلاح الإداري كحركية جديدة يعيد النظر في الأشكال القائمة للجهاز الإداري للدولة، و يفرض صيغا معاصرة لهذه الأخيرة. لكن هل للإبداع الإداري مكانة في ظلّ هذه المشاريع الإصلاحية؟

3-2-1- مفهوم الإصلاح الإداري

3-2-1-1- تحديد مفهوم الإصلاح الإداري: لا بد من حصر مفهوم الإصلاح الإداري نظرا لوجود بعض المفاهيم التي تتقارب و تتقاطع فيما بينها مشكلة نوعا من الدمج بين المصطلحات. لذا كان لا بد من توضيحها في النقاط التالية:

3-2-1-1-1- التنمية الإدارية: يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية، و حجم الهياكل الإدارية.

3-2-1-1-2- إعادة التنظيم: يشير هذا المفهوم إلى المعطيات و الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، و ذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، و نمط العلاقات و الاتصالات فيما بينها، و نمط التبعية الإدارية بهدف الحد من تداخل الاختصاصات و تجنب الازدواجية في العمل، و تحقيق درجة أكبر من التعاون و التجانس فيما بينها [129] ص 13---15.

3-1-1-2-3- التحديث الإداري: يرتبط هذا المفهوم بتواجد ممارسات إدارية حديثة تعمل على

تحسين الأنظمة الإدارية، و تنسيق برامج وأدوات و نماذج الإدارة الحديثة مما يسهل من تحصيل التغيير و الإصلاح المرغوب [130] ص 188.

و قد تم التركيز في هذا المجال على التقنيات الإدارية و المعرفة لكونها أحد أهم عناصر التغيير في العملية الإدارية بالإضافة إلى الهيكل البنائي و السلوكيات.

3-1-1-2-3- الإصلاح الإداري (Réforme administrative): يختلف مفهوم الإصلاح

الإداري عن بقية المفاهيم و المداخل الأخرى بأنه الأسلوب الأكثر فعالية عن غيره من الأساليب في تحقيق تغيير تنظيم جهاز الدولة [131] ص 2. فالإصلاح الإداري يتعلق خاصة بعملية جذرية تهدف إلى إصلاح منظومة القيم السائدة في التنظيم بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة و فعالية [129] ص 17.

و بالتالي يمكن استخلاص مفهومين مختلفين للإصلاح الإداري:

- **المفهوم الذاتي:** هو نشاط تلقائي تقوم به الإدارة ذاتها قصد التقويم و الزيادة في الكفاءة و الفعالية، و هو ما يستدعي منها جهدا في التشخيص و التقييم الذاتي، ثم اقتراح الآليات الجديدة التي من شأنها الإصلاح.

- **المفهوم الفوقي:** يقصد به فرض الإصلاح الإداري كحتمية من الأعلى عند ظهور اختلال في كافة جوانب المنظومة الإدارية، و هو الشيء الذي تعجز عن التعامل معه كل جزئية أو وحدة من النظام، فهو من هذا المنظور عملية خارجية، و من هنا تظهر أهميّة و وزن الإدارة السياسية في عملية الإصلاح الإداري.

3-1-2-3- الحاجة إلى الإصلاح الإداري في الجزائر:

يعود الاهتمام المتزايد بالإصلاح الإداري في البلدان النامية إلى عدّة عوامل، أهمها ثلاثة هي:

- **العامل الأول:** يتعلق بالسعي إلى تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري للدولة من خلال تحديث طرق العمل و أساليبه و إجراءاته، و الوصول إلى إدارة أكثر فاعلية للموارد البشرية.

- **العامل الثاني:** يتعلق بعملية التغيير اللازم إجراؤها في قطاع الإدارة الحكومية لدعم التحول إلى اقتصاديات موجهة بالسوق بصورة تتسق مع إطار العولمة المتنامية.

- **العامل الثالث:** يتعلق بالاهتمام المتزايد بكفاءة و فاعلية تقديم الخدمات العامة الرئيسية من خلال اللامركزية القائمة على توزيع و تفويض السلطات و الاختصاصات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وذلك من خلال تعديل وظائف الإدارات و الآليات الحكومية لتنسيق السياسات [132] ص 7.

و الجزائر كغيرها من البلدان النامية، شهدت إصلاح إداري خاصّة في السنوات الأخيرة، و كان ذلك نتيجة الأزمة الحادّة التي أدّت إلى تدهور علاقة المواطنين بالإدارة العمومية تدهورا شديدا. و يمكن القول بأنّ الحاجة إلى الإصلاح الإداري قد تبلورت في ظلّ السياق العام للإصلاحات الأولية (الثمانينات)، التي كانت بهدف التحولات الهيكلية و المؤسساتية للنظام الاقتصادي، و كذا الإصلاحات قريبة العهد (سنوات 2000) التي وجّهت إلى إدراج الاقتصاد الجزائري ضمن الاقتصاد العالمي من خلال الاتفاقيات المشتركة، مناطق التبادل الحر، و الاتفاقيات المبرمة في إطار الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC).

هذه الإصلاحات الاقتصادية طرحت تحديّات جديدة للإدارة العمومية بصفة عامّة، والإدارة الاقتصادية بصفة خاصّة. فالإدارة العمومية غيرت في طرقها الشكلية (الرسمية) لتسيير الموارد، و المراقبة البيروقراطية دون الأخذ بعين الاعتبار لتوقعات مستخدمي الخدمة العمومية، فلم تستجب بذلك لمتطلبات اقتصاد السوق و ديناميكيته الدائمة.

و قد أفرزت هذه الإصلاحات بدرجات مختلفة:

- تحولات في الهياكل الاقتصادية، و طبيعة الهيكلية، و تصرفات الفاعلين.

- تحفيز خلق القطاع الخاص الأكثر أهمية، المسيطر على بعض التخصصات الصناعية...

لكن في المقابل الإصلاحات الإدارية لم تتبّع ديناميكية الإصلاحات الاقتصادية، على الرغم من أنّ الإدارة الاقتصادية تكوّن الدّعم المؤسّساتي، و هي من العوامل المحقّقة للنجاح.

لهذا السّبب يمكن القول بأنّه " إذا كان هناك مجال أو إصلاحات لم تنطلق بعد فهي الإصلاح الإداري" [133]، وهذا ما يدفع الدولة الجزائرية إلى المحاولة المستمرة لإيجاد قيادة مناسبة للإشراف على عملية الإصلاح الإداري من أجل مواجهة العولمة و آثارها، التي تفرض خلق هياكل إدارية مختلفة و جديدة تماما، أو تحديث تقنيات تسمح بتلاؤم الهياكل الفاعلة مع التحولات السريعة.

وهنا نميّز بين الدول الأنجلوسكسونية التي عمدت إلى الخوصصة بشكل واسع، و بين الدول الفرانكفونية التي اعتمدت من جهتها على إيجاد نوع من التوازن بين القطاعين العام و الخاص بما يفرضه ذلك من عصرنة للإدارة، وهو حال الجزائر التي يتّضح تأثرها الكبير بالدول الفرانكفونية.

و لهذا سنقوم في المطلب الموالي بعرض مختصر لمسار الإصلاح الإداري و مختلف القيادات التي أشرفت على هذه العملية، و الأعمال التي قامت بها في هذا المجال.

2-2-3- مسار الإصلاح الإداري في الجزائر

انطلقت الجزائر في تطبيق مفهوم الإصلاح المؤسّساتي في بداية الثمانينات، و لكنّه لم يمس سوى تحسين و تنظيم سير الهياكل الإدارية الذي واجهته خصوصيات الإدارة الجزائرية المركّزة بشدّة، و المتأقلمة مع اقتصاد مخطط، إضافة إلى غياب القطاع الخاص و شبه غياب المواطن في اتخاذ القرار.

و بعد فشل الجزائر في محاولة إنقاذ مشروع الاقتصاد المخطّط، و البيروقراطية عقب الأزمة العالمية و الاقتصادية لسنة 1986 الناجمة عن الانخفاض الشديد لأسعار البترول، و تحت تأثير عوامل داخلية و خارجية، اضطرّت للتحوّل إلى اقتصاد السوق لتدخل منذ سنوات في مشوار الإصلاحات الاقتصادية و الإدارية في ظل دستور 1989 [134] ص 80.

فالإصلاح الإداري ما هو إلا نتيجة تبعية للإصلاحات السياسية و الدستورية خاصة تلك المكتسبات التي أتى بها دستور 1989 على غرار تكريس التعددية الحزبية، مبدأ الفصل بين السلطات و كذا مبدأ حيادية الإدارة [135].

و يمكن أن نوضّح تطوّر عملية الإصلاح من خلال تطوّر جهاز قيادة الإصلاح الإداري في الجزائر، باستعراض الهيئات الإدارية و اللجان الاستشارية الوطنية، و تداولها في الإشراف على عملية الإصلاح الإداري، و من ثمّ نقوم بإبراز أهم النتائج المستخلصة من مسار التطور.

2-2-3-1- الهيئات الإدارية:

في الجدول رقم (11) التالي، سنعمل على ذكر الهيئات الإدارية و مختلف الأعمال التي قامت بها في إطار إشرافها على عملية الإصلاح الإداري.

الجدول رقم(11): تطور جهاز قيادة الإصلاح الإداري في الجزائر [من إعداد الطالبة]

الملاحظة	الأعمال المنجزة	الفترة الزمنية	الهيئة المشرفة
-	- النص المنشئ لها [136] لا ينص صراحة على وظيفة قيادة الإصلاح الإداري، إلا أنها تملك الصلاحية في دراسة أيّ تسيير من شأنه تحسين و تنظيم سير عمل الإدارات العمومية.	1962	المديرية العامة للتوظيف العمومية
الإصلاح الإداري يقتصر على الإصلاح الهيكلي.	- دراسة و تحضير و إعداد مخطط إصلاح إداري يهدف إلى تبسيط الجهاز الإداري للدولة و تحسين سيره. - وفق المرسوم 168-65، اتسعت مهمتها إلى ترقية الإصلاحات الإدارية قصد تكيف الهياكل الإدارية مع السياسة الحكومية. و اقتضت مهمتها في: تحضير النصوص العامة المتعلقة بالهياكل الإدارية و سيرها و السهر على تطبيقها، تأشير كل النصوص المتعلقة بتنظيم و صلاحيات المصالح المركزية و الخارجية، و جمع المعلومات حول سير المرافق العمومية و إشراك أعضاء أجهزة الرقابة و التفتيش. إضافة إلى ذلك، فإن الوزارة تتكفل بوضع سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية [138].	1964 [137]	وزارة الإصلاح الإداري و الوظيفة العمومية.
الإصلاح الإداري يقتصر على الإصلاح الهيكلي.	بعد التحوّل السياسي الحاصل في 10 جوان 1965، تمّ تقليص الإشراف و قيادة الإصلاح الإداري من وزارة كاملة إلى المديرية العامة للتكوين و التعاون و الإصلاح الإداري بوزارة الداخلية [139]، حيث تتكفل مديرية الإصلاح الإداري بدراسة الشروط العامة لتنظيم و سير الهياكل الخاصة بمصالح الدولة و الجماعات المحلية و الهيئات العمومية قصد ضبطها و تحسينها.	1965	مديرية الإصلاح الإداري بوزارة الداخلية.

<p>الإصلاح الإداري يقتصر على الإصلاح الهيكلي.</p>	<p>- إعداد السياسة الوطنية في ميدان الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية في إطار التوجهات التي حددها الميثاق الوطني. - دراسة و اقتراح الشروط العامة لتحسين عمل الهياكل و المصالح التابعة للدولة الجماعات المحلية و الهيئات العمومية.</p>	<p>1982 [140]</p>	<p>كتابة الدولة لوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري. تشمل على: - المديرية العامة للوظيفة العمومية -المديرية العامة للإصلاح الإداري والتكوين.</p>
<p>مقاربة جديدة بعد كل السياسات التي تعلقت بالإصلاح الهيكلي خاصة</p>	<p>- التوسّع في مجال الإصلاح الإداري إلى وظيفة جديدة هي "التجديد الإداري" من أجل تقريب الإدارة من المواطن.</p>	<p>1984 [141]</p>	<p>محافظة الإصلاح و التجديد الإداريين</p>
<p>غياب هيكل مستقل للقيادة يعبر عن تراجع إرادة الإصلاح الإداري في هذه الفترة.</p>	<p>- إدماج مهام إصلاح الهيئات العمومية و تحديثها و كذلك المناهج و الإجراءات في اختصاصات كل عنصر من أعضاء الحكومة و الذي يطلع بها بواسطة الهياكل التأسيسية التابعة لوزارته. - الإبقاء على الصلاحيات المتعلقة باللامركزية الإدارية الإقليمية لفائدة وزير الداخلية.</p>	<p>1987 [142]</p>	<p>العودة إلى وزارة الداخلية</p>
<p>العودة إلى الاهتمام بسياسة الإصلاح الإداري، و يظهر ذلك من خلال تكوين مديرية في وزارة الداخلية تتولى الاهتمام بتحسين أداء الإدارة الجزائرية.</p>	<p>يقوم وزير الداخلية في مجال الإصلاح الإداري من خلال التنظيم السابق ب: - ترقية المناهج و التقنيات الحديثة لتنظيم و سير الإدارة العمومية. - دراسة و تقييم سير هياكل الإدارة العمومية و اقتراح التدابير لعقلنة نشاطها. - دراسة و اقتراح و متابعة تنفيذ القواعد المتعلقة بطرق تنظيم و سير الإدارات العمومية بالتنسيق مع الوزارات المعنية.</p>	<p>1994 [143]</p>	<p>مديرية الإصلاح الإداري بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و البيئة والإصلاح الإداري.</p>

<p>هناك اهتمام بجانب الإصلاحات الإدارية، سواء من حيث الهياكل أو من حيث تحسين العلاقة بالمواطن.</p>	<p>- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري و تطبيقها، و هذا ما يعطي للوزير المنتدب الحق في أداء المهام التالية:</p> <p>1- دراسة، إعداد واقتراح القواعد العامة لتنظيم و سير مصالح الدولة في إطار التكيف مع التطورات الاقتصادية و الاجتماعية، و تلبية حاجات المواطنين.</p> <p>2- ترقية الطرق و التقنيات الحديثة لتنظيم سير الإدارة العمومية.</p> <p>3- ترقية أيّ تدبير من شأنه تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن. [144]</p>	<p>1996</p>	<p>الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري و الوظيفة العمومية.</p>
<p>تكوين مديرية قائمة بحد ذاتها للاهتمام بمشروع الإصلاح الإداري، و ما يرمي إليه من ترقية للمناهج و التقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية، و هذا مؤشر للنهوض بالوضع القائم.</p>	<p>تمّ تفكيك الوزارة المنتدبة السابقة إلى: المديرية العامة للوظيفة العامة و المديرية العامة للإصلاح الإداري. وهذه الأخيرة تكلف باقتراح السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري، و ضمان تنسيقها و متابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية [145].</p>	<p>2003</p>	<p>المديرية العامة للإصلاح الإداري</p>

3-2-2-2- اللجان الوطنية:

تمّ إنشاء لجان وطنية للإصلاح الإداري إلى جانب الهيئات الإدارية السابقة الذكر، و ما يميّزها هو طابعها الاستشاري و المؤقت عكس التنظيم التقليدي و البيروقراطي لأجهزة القيادة.

3-2-2-2-1- اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري (1983): و هي لجنة استشارية أنشأت

لدى كتابة الدولة للوظيفة العمومية للإصلاح الإداري [146].

و من بين المهام التي أوكلت لهذه اللجنة نجد:

- ضرورة استشارتها من طرف الحكومة في أيّ مشروع بهدف إنشاء هياكل جديدة.

- الحصول على تنسيق أحسن لأعمال الإدارات و الهيئات العمومية.

- القيام بأيّ تحقيق لدى الإدارات العمومية.

- تخفيض تكلفة سير المصالح العمومية، و زيادة فعاليتها.

3-2-2-2-2-2-2-3- اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري (1989): أنشئت من طرف رئيس

الحكومة " قاصدي مرباح " يوم 31 جوان 1989. و لم تدم سوى بضعة أسابيع.

3-2-2-2-2-2-3- اللجنة الوطنية لإصلاح مهام و هياكل الدولة (2000):

هي هيئة استشارية لدى رئاسة الجمهورية، أنشئت في إطار التوجه العام للورشات الإصلاحية الكبرى في نوفمبر سنة 2000.

و تتكفل هذه اللجنة بتحليل و تقييم كل الجوانب المتعلقة بتنظيم و سير أجهزة الدولة، و كذا باقتراح كل التدابير الإصلاحية الملائمة، و من أجل ذلك فهي تتكفل ب: [147]

- دراسة مهام، هياكل و سير الإدارات المركزية للدولة، و كذا ميكانزمات التنسيق و التشاور و الضبط و المراقبة.

- دراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم صلاحيات و سير الإدارات الإقليمية، و المصالح الخارجية.

- دراسة المهام و النظم العامة للهيئات العمومية.

- دراسة الأنظمة المتعلقة بأعوان الدولة.

- دراسة الآثار القانونية و المؤسساتية للإصلاحات المقترحة.

3-2-2-3- النتائج المستخلصة من هذا التطور:

إن استعراض التطور التاريخي لعملية الإصلاح الإداري من خلال تطور جهاز قيادة الإصلاح الإداري يمكّننا من استنباط النتائج التالية فيما يخص أهمية الإصلاح الإداري و حقيقته:

3-2-2-3-1- قدم إشكالية الإصلاح الإداري: فعلمية الإصلاح الإداري ليست جديدة، و يظهر

ذلك عبر مختلف التشريعات انطلقا من سنة 1962، و هذا ما يدلّ على وجود إرادة سياسية في الإصلاح من أجل النهوض بواقع الإدارة العمومية الجزائرية.

3-2-2-3-2- تعدد هياكل القيادة: إن نظرة بسيطة على مسار تطور الإصلاح الإداري يكشف

لنا تعدّد و اختلاف أجهزة القيادة، فمنذ 1962 و انطلقا من المديرية العامة للتوظيف العمومية إلى غاية سنة 2003 أين تمّ إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري، تعاقبت 08 هيئات لقيادة الإصلاح الإداري، إضافة إلى مختلف اللجان الوطنية الاستشارية التي أنشئت لمساعدة الهياكل التقليدية للقيادة.

و عدد الهياكل و الأشكال السابقة يترجم عدم استقرار الهيئة القيادية، و هذا يعني غياب نظرة شاملة أو إستراتيجية عامّة للإصلاح الإداري.

3-3-2-2-3- من حيث محتوى الإصلاح الإداري: إن استقراء مهام و صلاحيات معظم

هيئات القيادة السابقة يوحى بالتركيز على الطابع الهيكلي للإصلاح الإداري، و في مرحلة لاحقة أصبح التركيز إضافة إلى الإصلاح الهيكلي على تقريب الإدارة من المواطن.

3-3-2-2-3- تبعية الإصلاح الإداري للإصلاحات الاقتصادية: فالإصلاح الإداري كما سبق

الإشارة إليه ما هو إلا امتداد للإصلاحات الاقتصادية. و تحليل التطور الحاصل يوحى بثانوية الإصلاح الإداري، و يظهر ذلك جلياً في مضمونه، الذي يتغلب عليه في الغالب طابع التصحيحات الهيكلية.

3-2-3- مكانة الإبداع الإداري في مشروع الإصلاحات الإدارية

يمكن توضيح مكانة الإبداع الإداري من خلال إجراء تقييم شامل لعملية الإصلاحات الإدارية في الجزائر بناء على محورين أساسيين هما: التقارب و النتائج المحققة.

3-2-3-1- من حيث التقارب:

إنّ المنتبّع لمسار تطوّر الإصلاح الإداري، يلاحظ بأنّ الإجراءات الجديدة التي أدخلت تتعلق بالشكليات و المظاهر أكثر من الجوهر، و هذا ما يجعلنا نصنّف الإصلاح الإداري الجزائري ضمن التقارب التقليدي المركز على الهيكلية و الإجراءات بدل التقارب العصري الذي يرتكز على التوجّه بالأداء، و فيما يلي عرض مفصل لكل من التقاربين:

3-2-3-1-1- التقارب المركز على الهيكلية و الإجراءات: في إطار هذا التقارب، تعطى

الأولوية في عملية الإصلاح الإداري إلى إعادة النظر في الهياكل المؤسساتية من جهة، و في الإجراءات الإدارية السارية المفعول من جهة أخرى. فبالنسبة للهياكل يتم إقامة هياكل جديدة غير معروفة من قبل، إضافة وحدات أو هياكل أخرى، أي الرفع من حجم الهياكل حسب الجهات مثلا أو الولايات أو البلديات و غير ذلك، تغيير الوحدات المتواجدة أو تدعيمها بالبنائيات و غير ذلك. كما تجري عملية الإصلاح عن طريق استحداث الهياكل القائمة [148] ص 6-7.

3-2-3-1-2- التقارب المركز على التوجّه بالأداء: يقوم هذا التقارب على الأخذ بمعيار

الأداء في قياس درجة فعالية الأجهزة الحكومية بمختلف أنواعها و مستوياتها. و أهم الأسس التي يرتكز عليها نجد:

- مراعاة جانب الجودة في تقديم الخدمات كما و نوعا كما يراها المستفيدون منها.
- العمل بمبدأ إنتاجية المستخدمين تبعا لنوع و حجم الخدمات التي يقدمونها خلال فترة معينة.
- تجميع أو تركيز أكبر عدد ممكن من الخدمات في مكان واحد، أو مواقع جد متقاربة من بعضها البعض.
- إعادة النظر في هيكله و أسلوب الموازنة السنوية بحيث تضمنان تحقيق الأهداف.
- الحرص على قيام أجهزة الرقابة المختلفة بدورها فعليا.
- و العمل بهذا التقارب يتوقف على توفر شروط معينة منها الانفتاح، و الاستفادة من المحيط الخارجي، تهيئة المناخ العام، و تعبئة الإمكانيات، تطبيق التقارب بشكل تدريجي، و الدفع بأجهزة الرقابة لتقوم بدورها بشكل كامل و محايد.

2-3-2-3- من حيث النتائج المتوصل إليها:

- إن استقراء مهام و صلاحيات معظم هيئات القيادة السابقة يوحي بالتركيز على الطابع الهيكلي للإصلاح الإداري، و في مرحلة لاحقة كان التركيز إضافة إلى الإصلاح الهيكلي على تقريب الإدارة من المواطن، فالإصلاح الإداري في الجزائر كان من زاوية إصلاح الهياكل و حسب.
- و في هذا الصدد، يرى " محمد سعيد أوكيل " بأن الجوانب الأساسية لضعف الإصلاح و التسيير الإداريين في الجزائر تظهر من خلال النقاط التالية:
- لا تزال المظاهر تطغى على الجوهر في عملية الإصلاح الإداري، فكثير من الإدارات الحكومية أعيد ترميمها بشكل جميل جدًا، أو استحداث تأثيثها، أو تم تجهيزها بالآلات ووسائل دون أن يقابل ذلك تغيير ايجابي فعلي في كيفية تقديم الخدمات.
 - الكثير من التصرفات تدلّ على أنّ مستوى المسؤولية، المنصب الوظيفي، المحسوبية و الرشوة، كلها عوامل تلعب دورا مهما في قضاء كثير من الحاجيات الإدارية و حتى الأبسط منها.
 - مازالت السلوكيات من طرف كثير من الأعوان الإداريين، و في كثير من الإدارات الحكومية المختلفة توحى و كأنهم يقدمون خدمة عوض عمل أو نشاط ووظفوا للقيام به، و يتقاضون من جراء ذلك أجرا كاملا [148] ص 9-10.
 - و هذه المظاهر و غيرها ما هي إلا نتائج للإصلاحات الإدارية سواء ما تعلق منها بالمناهج أو الهياكل، و هي دليل على عدم قدرة الإدارة على التكفل الجيد بتأدية مهامها في إطار نظام اقتصادي جديد يفرض دوما الكفاءة و الفاعلية ♦ الإدارية.

♦ الفاعلية هي مدى إحداث الآثار الايجابية في النظام و تحقيق الرضا العام.

لكن هذا لا يعني أنّ مضمون الإصلاح الإداري لا يصلح لتحقيق جانب من الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية، بل المشكل هو أنّ "برنامج الإصلاح الإداري المقترح لم نستفد منه نظراً لغياب إرادة كافية لتحقيقه"، فإذا نظرنا إلى الوثيقة التي قدّمتها اللجنة الوطنية لإصلاح مهام و هيكل الدولة لوجدنا بأنّ أهمّ الإبداعات في مشروع الإصلاح تظهر في المحاور التالية:

- تعريف المهام الجديدة للدولة في سياق اقتصاد السوق و العولمة، و هذه المهام ستكون خاصّة بالتوجه نحو النظامية، الرقابة و التعريف بالسياسات العمومية.
- تنظيم الإدارة المركزية مع مراعاة أداء المهام الجديدة بفعالية.
- اللامركزية و عدم التركيز وحدها تشكل محور مركزي للإصلاح.
- إعطاء قيمة أكبر للموارد البشرية العاملة في القطاع العام، بفضل إعادة النظر في الحقوق و الواجبات بموجب ميثاق الوظيفة العمومية، و إعادة تأهيل الكفاءات بفضل نظام جديد للتدريب الإداري.

لكن إذا نظرنا للوضع الإداري الحالي فإننا نجد بأنّ الإبداع الإداري في الجزائر لم يشكّل بعد انشغالا في المفهوم الوظيفي للنظام الإداري الحالي. فهذا الأخير موجّه بالكامل نحو تسيير و أنظمة و قوانين غير مشجّعة على الروح الناقدة، الأخذ بالمخاطرة و التحديات.

ومن المعروف أنّ الإبداع في الإدارة يتحقق في الغالب للاستجابة للضغوط و التحديات المفروضة، لكن في الجزائر نجد بأنّ النظام الإداري منغلّق حول نفسه، كما أنّ غياب ثقافة إدارية فيه يشجّع على استمرارية الوضع الذي يميّزه، بدل التحوّل إلى نظام مبدع، فالأنظمة المبدعة عموماً تكون منفتحة على محيطها، مستجيبة للضغوطات المفروضة عليها، كما أنّها تتميز بالمرونة و اللامركزية. لذا فالمشكل المطروح حالياً في الجزائر لا يزال في مستوى إصلاح النظام الإداري، أو بصيغة أدق في إعادة هندسة النظام الحالي من أجل إخرجه من منطق التوجّه نحو استهلاك الموارد، إلى منطق النتائج و إرضاء توقعات الاقتصاد و المجتمع.

و مصداقية الإصلاح الإداري ترتبط بالدرجة الأولى بإرضاء المتطلبات الخارجية، و هنا يبرز دور الإبداع الإداري الذي يعتبر الوسيلة لبلوغ المستوى المطلوب و جودة الخدمات المقدّمة [149]، وهذا ما يؤكّد أهمية الإبداع الإداري و ضرورة تبنيّه في سياسة الإصلاح الإداري، مع توفير الإمكانيات و الإرادة اللازمة لتجسيده في الواقع العملي.

3-3- الإدارة الجامعية الجزائرية: نموذج عن الإدارة الجزائرية

تشكل الإدارة الجامعية جزءا من الإدارة التعليمية، إذ أنّ صلتها بها هي صلة الخاص بالعام، فهي تمثل الوحدات المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية، و هي القائمة على تحقيق رسالة الجامعة من خلال علاقتها المباشرة بالطلبة بهدف تحقيق التنمية الشاملة، عن طريق تطبيق السياسة العامة التي تحدّد تنظيمها و طرق سيرها. و هذا ما يقودنا إلى اعتبارها نموذج عن الإدارة العمومية الجزائرية، فكيف يكون ذلك؟

3-3-1- الجامعة الجزائرية: مفهومها و تطورها

3-3-1-1- مفهوم الجامعة الجزائرية

3-3-1-1-1- تعريفها و أهميتها:

من المثق عليه أنّ التنمية الشاملة تتطلب تضافر جهود القطاع العام و القطاع الخاص و الجامعات، و لكن المسؤولية الأساسية تقع على هذه الأخيرة لأنها الأداة الأهم و الأكثر فاعلية في العملية التنموية، فعليها يقع عبء تطوير أجهزة الدولة و القطاع الخاص و التعليم بشكل عام، و توجيه نشاط هذه الأجهزة للوجهة التي تخدم أهداف التنمية البشرية الشاملة [150] ص 158. و لهذا نجد بأن المشرّع الجزائري، إيمانا منه بالأهمية البالغة للجامعة، اعتبرها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تساهم في تعميم العلم و نشر المعارف، و إعدادها، و تطويرها، و تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد مجّانا " [151] ص 12. فالجامعة الجزائرية هي عبارة عن مؤسسة علمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تنظّم في صورة كليات و أقسام و/أو معاهد، و تضمن التكوين لمستوى التدرج و ما بعد التدرج، و تهتم بنشاط البحث و التطوير من خلال فرق و مخابر البحث، و لا تكون الجامعات إلا تحت وصاية وزارة التعليم العالي. و تعتبر الجامعة مكوّنا أساسيا في شبكة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، إلى جانب كل من مدارس التعليم العالي و المراكز الجامعية، و تجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذه الشبكة تضم 58 مؤسسة للتعليم العالي مع ملحقتين جامعتين حسب إحصائيات 2006، فهي تغطّي 41 ولاية من الثماني و الأربعين ولاية المكوّنة للجزائر [152] ص 94.

و تتوزّع هذه المؤسسات على النحو التالي:

- 27 جامعة بما فيها جامعة التكوين المتواصل.

- 16 مركز جامعي.
- 02 معاهد وطنية للتعليم العالي.
- 09 مدارس و معاهد وطنية متخصصة.
- 04 مدارس عليا للأساتذة بما فيها واحد للتعليم التقني.
- 02 ملحقتين جامعتين.
- بالإضافة إلى هذه المؤسسات هناك مؤسسات متخصصة في البحث و تتوزع على النحو التالي:
- 03 وكالات وطنية للبحث العلمي.
- 09 مراكز للبحث.
- 04 وحدات للبحث [152] ص 94.

3-3-1-1-2- مبادئ و وظائف الجامعة:

3-3-1-1-2-1- مبادئ الجامعة:

- يستند النظام الجامعي في الجزائر إلى عامل الإنجاز من جهة، و عامل الشرعية من جهة أخرى، و هو نظام ينطلق من فرضية مؤداها أن المطالب النابعة من بيئة الجامعة ظرفية، متغيرة، يتكفل الزمن بحلها، مقابل التركيز على نموذج جامعي يتطابق و مبادئ مشروع مجتمع اشتراكي و يمكن تلخيص هذه المبادئ في النشاطات التالية:
- ديمقراطية التعليم الجامعي و مجانيته: أي تمكين كل طالب علم جزائري، غنيا كان أم فقيرا، من مقعد بيداغوجي بالجامعة، و تتكفل الدولة بالتكاليف، أي أنها تصرف له منحة دراسية طوال المدة التي يقضيها في الجامعة.
 - جزارة ♦ هيئة التدريس الجامعي، و المناهج، و الهياكل القاعدية.
 - استيعاب كل طالب جامعي مهما كان مستواه، للتقليل من مستويات التسرب الجامعي.
 - تعريب المواد الدراسية مع الانفتاح على اللغات الأجنبية [153] ص 103.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ أفرزت إشكالية تكلفة الطالب الجامعي المتمثلة في تكاليف الدراسة و الإعداد الجامعي المقدرة بدلالة أسعار المواد المستخدمة، و التجهيزات، و المرافق في مختلف الأقسام، تضاف إليه تكاليف الإقامة و النقل و التغذية و الترفيه...و التي يدفع فيها الطالب

♦ الجزارة و يقابلها " Algérianisation " ، و هو مفهوم فرنسي يعني إحلال العنصر الجزائري محل المدرّس الأجنبي، و قد تطلب هذا الإجراء اللجوء إلى نظام التدريس ب Associates و بأعداد كبيرة من داخل القطاع و من خارجه. و المقصود بنظام التدريس بالمشاركة هو أن يتولى التدريس إلى جانب هيئة التدريس المعتادة مدرّسون منتدبون تسند إليهم الوظائف التعليمية و يتقاضون مقابل عملهم عشر مرتب المدرس العادي.

مبالغ رمزية من المنحة المقدّمة إليه من قبل الدولة... وهذا في ظل ارتفاع معدلات النمو السنوية في عدد الطلاب الجدد من جهة، و ما تتعرض له ميزانية الجامعة من إجراءات التقيد بفضل ظروف اقتصادية مزمنة من جهة أخرى [153] ص 103.

3-3-1-1-2-2- وظائف الجامعة الجزائرية (مهامها):

إنّ تغيرات المجتمع و التطوّرات المستمرّة التي يشهدها، جعلت الجامعات ساحة لإبداع المعارف الجديدة بعدما كانت مجرد أداة لتوصيل الثقافة القائمة، فصارت بذلك نموذجا لمؤسسات تسخر طاقاتها لخدمة المجتمع و تنميته في الجانبين التقني و العلمي.

و يتّضح ذلك في المادة (4) من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرّخ في 23 أوت 2003، و المحدّد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، فالجامعة وفقا لهذه المادة " تتولّى مهام التكوين العالي، و البحث العلمي، و التطوير التكنولوجي ".

و المقصود بذلك يوضح في الجدول رقم (12) التالي:

الجدول رقم (12): مهام الجامعة الجزائرية [154]

مهام الجامعة	
في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي	في مجال التكوين العالي
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.	- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد.
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها.	- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية بالبحث و في سبيل البحث.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.	- المساهمة في إنتاج و نشر معمم للعلم و المعرف و تحصيلها و تطويرها.
- تثمين نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني.	- المشاركة في التكوين المتواصل.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.	

و بالتالي، نستنتج بأنّ " الجامعة الجزائرية في الوقت الحاضر، أصبحت ذات وظيفة مزدوجة يمكن تحديدها في ثلاث نقاط هي:

- التعليم و إعداد المتخصّصين في المهن العالية التي يحتاجها المجتمع.
- توفير المناخ الملائم للبحث العلمي و القيام به.
- تقديم الخدمات العامّة للمجتمع.

و على العموم، ما يلاحظ على المؤسسات الجامعية الجزائرية اليوم أنّها تحوّلت إلى مؤسسات تعليم ثانوي كبيرة، فكلّ ولاية أصبحت بها جامعة، بحيث أنّ هذه الجامعة غالبا ما تسعى إلى فتح أكبر عدد ممكن من التخصصات الدراسية بها قصد تلبية جميع رغبات أبناء تلك الولاية على مستواها، و الحد من هجرتهم إلى ولايات أخرى [155] ص 58.

3-3-1-2- نشأة و تطوّر الجامعة الجزائرية:

لقد مرّت الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة مراحل، و كانت تخضع في كلّ مرحلة إلى مجموعة من الإصلاحات الهيكلية و البيداغوجية، بغية تكييفها مع محيطها الوطني و الدولي، و تمكينها من أداء وظائفها الموكلة إليها بكلّ كفاءة و فعالية. و فيما يلي عرض مختصر لمختلف المراحل.

3-3-1-2-1- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاستقلال:

أنشأت جامعة الجزائر سنة 1909 من طرف الاستعمار الفرنسي، و قد مهّد لتكوينها و نشأتها مرسوم 04 أوت 1857 الذي تأسست بموجبه المدرسة التحضيرية للطب و الصيدلة، كما عمل قانون ديسمبر 1879 على إنشاء 4 مدارس كبرى هي: "مدرسة الطب و الصيدلة، مدرسة العلوم و الفيزياء، مدرسة الآداب و الحقوق، و مدرسة العلوم الاقتصادية" [156] ص 146.

و ما يميّز البحث الجامعي في هذه المرحلة هو تركزه في الجامعة الوحيدة بالجزائر العاصمة والتي كانت تضم آنذاك مجموعة معاهد مثل: معهد الدراسات الشرقية المنشأ عام 1933، معهد البحوث الصحراوية عام 1937، تلاه معهد الدراسات الفلسفية عام 1952 و معهد الدراسات العرقية عام 1956. بالإضافة إلى المعاهد السابقة، فقد وجدت هيئات بحثية أخرى تابعة لجامعة الجزائر من بينها: معهد أمراض العين، و المحطة المختصة في حيوانات البحر التي تحوّلت فيما بعد إلى معهد المحيطات، و كذلك المرصد الفلكي و معهد الطاقة الشمسية، و أخيرا معهد الدراسات النووية.

هذا الأخير ارتبط بالبرنامج النووي الفرنسي الذي كان يهدف إلى التحكم النووي و إجراء التجارب في الصحراء.

وما يمكن ملاحظته أنّ مؤسسات البحث الجامعي كانت متمركزة في الجزائر العاصمة، و مرتبطة عضويا بالمؤسسات الأم بفرنسا، و هي نتيجة للتطور و التقدم البحثي الفرنسي [157] ص 171.

3-3-1-2-2- المرحلة الثانية: الجامعة الجزائرية غداة الاستقلال (1962-1970)

شكلت الجامعة طوال فترة الستينات امتدادا للجامعة الفرنسية في تنظيمها الإداري، والبيداغوجي وكذلك طرق ومحتويات التدريس، واللغة المستعملة في التدريس، وحتى في التأطير الذي كان في غالبيته يتكوّن من المتعاونين الأجانب.

ونتيجة لهذا الامتداد للجامعة الفرنسية، كانت فرنسا و إلى غاية 1969 تعترف بمعظم الشهادات التي تمنحها الجامعة الجزائرية. وقد بلغ عدد الطلبة الجامعيين في السنة الدراسية 1962-1963 حوالي 3718 طالبا وانتقل هذا العدد إلى السنة الدراسية 1968-1969 إلى 13236 طالبا، وهذا يعتبر عددا قليلا أمام الحاجة الكبيرة للإطارات التي كانت تحتاجها البلاد للبناء والتنمية [158].

و في جانب الإصلاحات يمكن القول بأنّ:

الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة لم تعرف أيّ إصلاحات من ناحية الهياكل التنظيمية و التسييرية بل بقيت على النظام الاستعماري إداريا، و حتى من ناحية المحتويات التعليمية و البيداغوجية يمكن القول أنّ الجامعة الجزائرية أصبحت تحت وصاية الدولة قانونيا فقط، و رغم الطلبات التي كانت تأتي من كل الجهات، حاولت الدولة الجزائرية الالتزام بسياسة عدم التدخّل، إذ بقيت جامعة الجزائر تسير وفق المعايير الفرنسية. و قد صادفت الفترة ما بين 1967-1970 تنفيذ المخطط الثلاثي للتنمية، كما شهدت تطورا محسوبا في أعداد الطلبة، ممّا أثار مشاكل كثيرة على مستوى هياكل الاستقبال الجامعية، التي أصبحت غير قادرة على الوفاء بالحاجة، ممّا ألحّ على ضرورة الإسراع في الإصلاحات الجامعية، و إحداث تغييرات على الجامعة الجزائرية سواء من الناحية التسييرية أو البيداغوجية. و تجدر الإشارة إلى أنّ هذه المرحلة شهدت تكوين وزارة جديدة في الجزائر هي وزارة التعليم العالي و البحث العلمي سنة 1970 [156] ص 152-153.

3-3-1-2-3- مرحلة الإصلاحات الجامعية الشاملة (1971-1997): إنّ كثيرا من

الباحثين يعتبرون أنّ الكلمة التي ألقاها السيد "محمد الصديق يحيى" وزير التعليم العالي و البحث العلمي في المؤتمر الصحفي المنعقد سنة 1971 هو الوثيقة الوحيدة المرجعية المتعلقة بإصلاح التعليم العالي [159] ص 124. و قد ركّز من خلالها على ثلاث نقاط رئيسية هي: [160] ص 57

- الحث على تكوين الإطارات بحيث تتماشى و الإصلاحات التنموية.

- تكوين الإطارات مع الأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية و التكلفة.

- تكوين الإطارات بمعايير ملائمة للمستوى الذي تحتاج إليه البلاد، و أصبح على عاتق الجامعة مهمة كبيرة لتثبيت وجودها بنفسها و تهيكل لتستجيب لاحتياجات البلاد في جميع المجالات و بأسس ثقافية و فكرية و علمية موضوعية.

و لذا تعتبر إصلاحات 1971 هي الإصلاح الشامل للتعليم العالي في برامج و منهجه و أهدافه التي شرعت فيها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي تماشيا مع الأهداف الجديدة، بحيث ارتكز على أسس و قواعد، وكانت أولى القواعد في الإصلاح الجامعي من الناحية التنظيمية هي محاولة إعادة المراجعة في كل ما هو موروث في التسيير الاستعماري، مما أوجب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية و الإدارية للجامعة.

في سنة 1973، و التي اعتبرت السنة الحاسمة في حياة الجامعة الجزائرية، عملت السلطات الوصية على تغيير نظام الكلية و إقامة جامعات تعمل طبقا لمبادئ تمكنها من أن تصبح المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية الموجهة، إذ تم في هذه السنة إلغاء نظام الكليات و التحول إلى نظام المعاهد المتخصصة ذات التسيير اللامركزي و الاستقلالية الكبيرة، بغرض التحكم في استيعاب النمو السريع لعدد الطلبة الوافدين.

كما تزامنت هذه المرحلة مع تطبيق المخطط الرباعي الأول (1970 – 1973) و الذي كان يرمي في مجال التعليم إلى توسيع النظام التربوي و ديمقراطية التعليم، أما المخطط الرباعي الثاني (1974- 1977) فكان يرمي إلى التأكيد على التوجه العلمي و التكنولوجي للتعليم العالي بهدف تكيفه مع المحيط بشكل عام [161] ص 47---49.

3-3-1-2-4- المرحلة الرابعة: المرحلة الجديدة من الإصلاحات الجامعية: بموجب

المرسوم رقم 98-253 المؤرخ في 17 أوت 1998 تم الرجوع إلى نظام الكليات بدل نظام المعاهد [162] ص 121، حيث أصبحت الجامعات تتكون من عدد من الكليات و التي أوكلت إليها حسبما نصت عليه المادة (2) من المرسوم المهام التالية:

- التعليم على مستوى التدرج و ما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.

- أعمال التكوين المتواصل، و تحسين المستوى و تجديد المعارف [163].

و قد تم الإبقاء على نفس المهام في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، و الذي تعمل بموجبه الجامعة الجزائرية حاليا (2008) [154] المادة 33.

و تجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذا النظام، تولد عنه الكثير من المشاكل على جميع مستويات الجامعة مثل عدم الانسجام في إنشاء الكليات في مختلف الجامعات و مراكز التعليم العالي، و ذلك فيما يتعلق

بطبيعة الأقسام المشكلة لها و عددها، و كذلك اعتماد أقسام دون توفير مستلزمات ذلك من تأطير تعليمي و أكاديمي ذو مستوى.

و بدلا من العمل على إصلاح النظام المعتمد مؤخرا، و تحسين أدائه، تقرر عام 2002، اعتماد هيكلية جديدة تخص مدى التكوين المعتمد في منح الشهادات العلمية للتعليم العالي، أو بما يسمى نظام LMD [164] ص 28.

و قد شرعت السلطات العمومية منذ السنة الجامعية 2005/2004 في اعتماد هذا النظام الجامعي الجديد المسمى بالنظام الثلاثي: ليسانس- ماستير- دكتوراه، قصد الانسجام مع حركية الإصلاح الجامعي العالمية، و تسهيل معادلة الشهادات الجزائرية بالشهادات الأجنبية باعتبار هذا النظام يسمح بالاقتراب أكثر من الحقائق الاقتصادية القائمة، و الاستجابة لمتطلبات قطاعات النشاط الاقتصادي، و قد تمّ البدء في تطبيق هذا النظام بشكل تدريجي، و أحيانا بمرافقة جامعات أجنبية لها خبرة في هذا المجال، و هذا طبعا تحت شعار "إصلاح قطاع التعليم العالي في الجزائر"، الذي تطلب إلى جانب إعادة الهيكلة الجديدة (LMD) اللجوء إلى اعتماد مدارس الدكتوراه لضمان تحسين التأطير الجامعي قصد تجميع و ترشيد الإمكانيات المتاحة لأكثر من جامعة في تخصص واحد، من أجل الاستجابة لتحديات سنة 2009 التي يتوقع على ضوءها أن يكون عدد الطلبة حوالي مليون طالب.

و دائما في سياق الإصلاح، شرعت وزارة التعليم العالي في إعداد دفاتر شروط لتمكين الراغبين من الخواص المحليين و الأجانب في ضمان إعطاء تكوين عالي، سعيا للانفتاح بشكل أكبر على المبادرة الخاصة في هذا القطاع، و على ضوء هذا الدفتر تستفيد المؤسسات الخاصة المعتمدة للتعليم العالي من الاعتراف بشهادتها مثلها في ذلك مثل الجامعات العمومية، و هذا ما يدفع بوزارة التعليم العالي إلى القيام بدور رقابي و ضبطي في المجال [152] ص 94.

3-3-2- الإدارة الجامعية الجزائرية: مفهوما و مؤشرات قياس أدائها

3-3-2-1- مفهوم الإدارة الجامعية:

تعرف الإدارة الجامعية على أنها جميع الأعمال التي تقوم بها القيادات الجامعية (رئيس الجامعة و نوابه، عمداء الكليات و نوابهم، رؤساء الأقسام العلمية...) لتحقيق أهداف محدّدة في ظل الموارد المتاحة للجامعة عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية المعاصرة [165] ص 20. و باعتبار الجامعة منظومة متكاملة، فإنه يمكن القول بأنّ الإدارة الجامعية تتكون من أربع مكونات أساسية هي:

3-3-2-1-1- المدخلات: تعطي هذه الأخيرة للإدارة مقوماتها الأساسية و تحدّد غاياتها، علاوة

على أنّ لها دورا رئيسيا في نجاح أو فشل النظام الجامعي، و تتضمن المدخلات - التي تشتق من المجتمع- الأمور التالية:

- رسالة الجامعة و أهدافها و فلسفتها.
- السياسات و التشريعات في الجامعة.
- الموارد البشرية في الجامعة: طلبة، أعضاء هيئة التدريس، إداريين فنيين....
- الموارد و الإمكانيات المادية: مباني، وسائل بيداغوجية، شبكات اتّصال....
- منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد الجامعة في أداء عملها، نكر منها: الخدمات الصحية، الأنشطة الرياضية... .
- المنظومة المعلوماتية الفرعية: أساليب العمل، الأهداف و السياسات العامة، طرق اتخاذ القرار....

3-3-2-1-2- العمليات: وتشير إلى التفاعلات و الأنشطة التي يتمّ من خلالها تحويل المدخلات

إلى مخرجات، و هي معقدة و متفاعلة معاً، و لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنّها وظائف و أنشطة إدارية محدّدة تتضمن:

- التخطيط: إنّ السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية، و السنوات العشر الأخيرة منها شهدت ولادة حدث جديد و هام في ميدان التربية هو " **التخطيط التربوي** "، حيث يتمّ من خلاله تقسيم الأعمال، و توزيعها، و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، و طرق الاتصال بين العاملين، و التنسيق بينهم.

- القيادة: هي جملة السلوك و الإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات، حيث يتمّ من خلالها التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين بحيث يتمّ توجيه المرؤوسين و التعرّف على احتياجاتهم و تحفيزهم على العمل بفعالية [161] ص 56-57.

- الرقابة: حيث يتمّ من خلالها تقويم النتائج و تقييمها من خلال قياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعة، و معالجة كلّ قصور أو انحراف قد يعتريها.

3-3-2-1-3- المخرجات: و هي المحصّلة النهائية لمجمل العمليات و المؤشّرات في البيئتين

الداخلية و الخارجية للجامعة، و تشمل نوعين:

- مخرجات إنتاجية: تتمثل في قرارات و سياسات و تشريعات و أداء قيادي جيّد.

- مخرجات وجدانية: تتمثل في نوعية التفاعل و العلاقات السائدة في محيط الجامعة و مدى الرضا الوظيفي للعاملين فيها من أساتذة و طلبة و إداريين و عمال و فنيين...

3-3-2-1-4- بيئية الجامعة: و هي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة الجامعية، و تؤثر على أدائها و فاعليتها و هي صنفان:

- **بيئة داخلية:** و تضم كل ما يقع في بيئة الجامعة من كليات و أقسام، و التي تعبر عن مكان التفاعل من أجل تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها.

- **بيئة خارجية:** و التي تعبر عن اتصال الجامعة بالمجتمع، حيث تتأثر الجامعة بكل الأحداث فيه باعتبارها نسق من الأنساق المشكلة له و تنفتح عليه.

بالإضافة على كل هذا هناك ما يعرف بالتغذية العكسية " Feed. Back "، وهي ترتبط بالعمليات الإدارية و المخرجات و البيئة، بحيث أنها توفر للإدارة الجامعية معلومات تساعد على تحسين عملياتها و الرقابة على الجامعة و مخرجاتها [161] ص 56-57.

3-3-2-2- مؤشرات قياس أداء الإدارة الجامعية:

تكمن أهمية الإدارة الجامعية بالدرجة الأولى في توفير الشروط الموضوعية و الشفافية لإجراء الامتحانات حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها المتمثلة في قياس مستوى الطلبة، و تقرير إمكانية تقدّمهم و تخرّجهم، و على أساس هذه الشروط يتمّ قياس مدى أداء الإدارة و درجة تحكّمها من حيث توفير الظروف البيداغوجية الملائمة لإجرائها ابتداء من برمجة التوقيت حتى التصحيح و نشر العلامات، و بذلك تحافظ الجامعة على مصداقيتها، و هذا من أجل إعطاء الطالب حقه.

فالتقييم عملية تراكمية تبدأ في بداية السنة و تنتهي بتخرّج الطالب، خاصة في الحاضر بالنظر إلى الإصلاحات الجديدة أو ما يسمّى بنظام LMD المشار إليه سابقا. فهذا النظام يحتاج إلى أقصى درجات الموضوعية في التقييم، لأنه يعتمد في توجيهه للطالب على التقييم الفعّال، و على نظام تقييم يقوم بتتبع الطالب على مدى مسيرته الجامعية، و لن يتحقق هذا الأمر إلا بأداء فعّال للإدارة الجامعية ككل.

كما و يقاس أداء الإدارة الجامعية بمدى إسهامها في تحقيق الأهداف الكبرى للتعليم العالي عن طريق ما توقّره من إمكانات بيداغوجية و جو تعاوني، الذي يعكس بالضرورة مدى قدرة الإدارة الجامعية على التسيير الحسن و الارتقاء بالمنظومة التعليمية إلى أعلى مستوى.

و ما تمّ ذكره من مؤشرات ما هو إلا عيّنة بسيطة من جملة المقاييس الأخرى التي لم يتسنى لنا دراستها ككل.

3-3-3- تحليل التنظيم الإداري الحالي الخاص بالجامعة الجزائرية

تمّ تثبيت التنظيم الإداري الخاص بالجامعة وفقا المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003. و حسب المادة (8) من هذا المرسوم المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، فإنّ التنظيم الإداري لرئاسة الجامعة و الكلية و المعهد و الملحقة و كذا طبيعة المصالح المشتركة، يحدّد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي، و الوزير المكلف بالمالية، و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، و هو التنظيم الإداري المعمول به حاليا في الجامعات الجزائرية.

و عموما التنظيم الإداري لأيّ جهاز إداري - السابق ذكرهم في المادة(8) - توضّح فيه الإدارة و الأقسام و الفروع، على أن يصاحب ذلك تحديد الصلاحيات لكل إدارة و قسم و فرع، حتى لا يكون هناك مركزية أو بيروقراطية أو ازدواجية في العمل، و هو الأمر الذي يساعد على انسياب الأعمال و انجازها في أوقاتها.

و من خلال التنظيم الإداري يمكن التعرّف على بنية منظمة الجامعة، و تشخيص العلاقات الموجودة داخل التنظيم، و منه تقدير مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجامعية و لو نسبيا، لأنّه مفهوم لن تثبت حقيقته إلا باختباره في الواقع العملي.

3-3-3-1- عرض التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية:

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، تمّ تثبيت التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة، و منه يمكن توضيح تركيبة الجامعة في العناصر التالية:

3-3-3-1-1- مديرية الجامعة: تتشكل مديرية الجامعة من:

3-3-3-1-1-1- نيابات المديرية: تنصّ المادة (2) من نفس القرار على أنّ الجامعة تتشكل من

4 نيابات كما يلي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج، و التكوين المتواصل، و الشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج، و التأهيل الجامعي، و البحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية، و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه.
- و لكل نيابة مهام مسندة إليها حسب التخصص تؤدّيها (أنظر الملحق رقم (2))، كما تعدّ مسؤولة أمام السلطة التي تعلوها.

3-3-1-1-2- الأمانة العامة: تنصّ المادة (11) من نفس القرار على إسناد مهام للأمانة

- العامة للجامعة، نذكر منها مايلي:
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- و ترتبط بالأمانة العامة المديرية الفرعية التالية:
- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية.
- و تتكفل كلّ مديرية بأداء مهام محدّدة، كما أنّها تشمل مصالح معيّنة بحيث تكون مسؤولة أمام السلطة التي تعلوها. (للإطلاع على المهام الموكلة لكلّ مديرية، أنظر الملحق رقم(2)، المواد: 12- 13- 14- 15).

3-3-1-1-3- المكتبة المركزية للجامعة: تنصّ المادة (21) من نفس القرار على إسناد

- مجموعة من المهام إلى المكتبة المركزية للجامعة نذكر منها:
- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات و المعاهد.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات و المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
- و تشمل المكتبة المركزية مجموعة من المصالح تتمثل في:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة المعالجة.
- مصلحة البحث الببليوغرافي .
- مصلحة التوجيه.

3-3-3-2-1-3-3-3 الكلية: الكلية هي وحدة تعليم و بحث في الجامعة في ميدان العلم و المعرفة [154] المادة 32. و تتشكل هذه الأخيرة من:

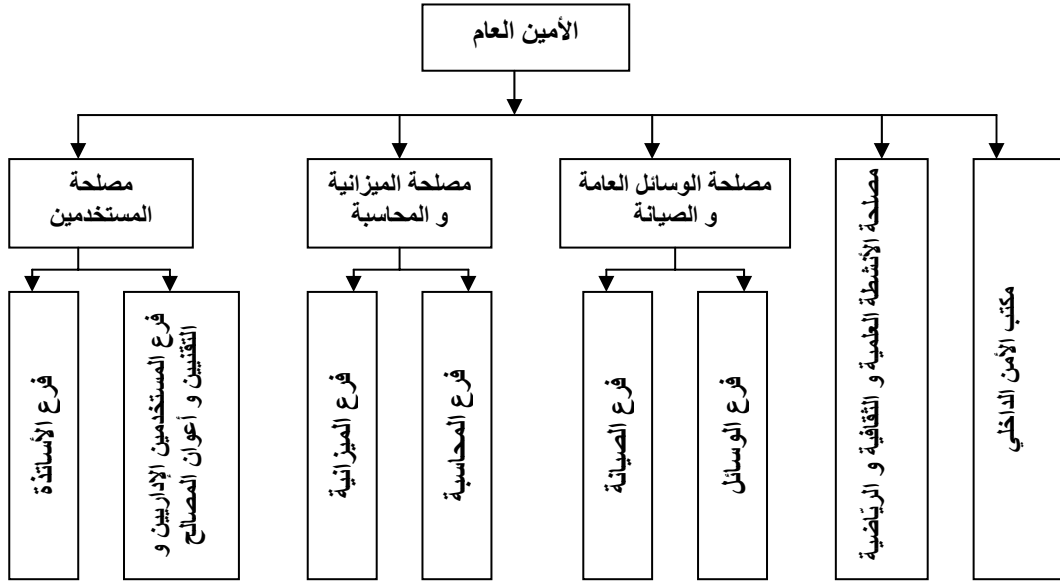
3-3-3-1-2-1-3-3-3 نواب العميد: تنصّ كلّ من المادة (22) و المادة (23) من نفس القرار على وجود نائبين للعميد.

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة: و يساعده في أداء مهامه:
- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم و التقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام و التوجيه.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرّج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية: و يساعده في أداء مهامه:
- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية.
- و للإطلاع على المهام الموكلة لكلّ نائب، أنظر الملحق رقم (2).

3-3-3-2-2-1-3-3-3 الأمانة العامة للكلية: تنصّ المادة (24) من نفس القرار، على أنّ الأمانة العامة للكلية تكلف بمجموعة من المهام، نذكر منها:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية، و ضمان تنفيذه.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية و ضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- و للإطلاع أكثر على المهام الموكلة إلى الأمانة العامة للكلية، أنظر الملحق رقم (2).

و تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي على مجموعة من المصالح والفروع، يمكن توضيحها في المخطط التالي.



الشكل رقم(18): تنظيم الأمانة العامة للكلية [من إعداد الطالبة]، بالاعتماد على المرجع: [166]

المواد: 27-26-25-24

3-3-1-2-3-3- رئيس القسم: تنصّ المادة (28) من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في

24 أوت 2004 على أنه يساعد رئيس القسم في تأدية مهامه مساعدين:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم في التدرج: و يساعده كلّ من:

- رئيس مصلحة التدريس.

- رئيس مصلحة متابعة التعليم و التقييم.

- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي: و يساعده كل من:

- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص.

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

كما أنّ المادة (29)، و المادة (30) من نفس القرار، تحدّد المهام الموكلة لكلّ منهما، و لمزيد من

المعلومات أنظر الملحق رقم (2).

3-3-1-2-4- مكتبة الكلية: تكلف المكتبة بمجموعة من المهام، تكاد تنطبق على المهام

الموكلة للمكتبة المركزية للجامعة، و لمزيد من التفصيل انظر الملحق رقم (2).

و تشمل على المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

- مصلحة التوجيه و البحث الببليوغرافي.

3-3-1-3-3- المعهد داخل الجامعة: المعهد هو وحدة متخصصة في التكوين و البحث في

الجامعة، و يضمن على الخصوص ما يلي:

- التكوين في التدرج و ما بعد التدرج عند الاقتضاء.

- نشاطات البحث العلمي.

- أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف [154] المادة 57.

و بالإطلاع على المواد 32-34-35-36-37 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت

2004، و المتعلقة بتنظيم المعهد، نلاحظ بأنّ هذا الأخير ينطبق مع تنظيم الكلية الموضح سابقا.

3-3-1-3-4- ملحقة الجامعة: تشمل هذه الأخيرة المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة الميزانية و المحاسبة و الوسائل.

- مصلحة التدريس.

- مصلحة التعليم و التقييم.

- مكتب الأمن الداخلي [166] المادة 40.

3-3-3-2- تشخيص التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية

3-3-3-2-1- من حيث طبيعة التنظيم:

إنّ نظرة بسيطة على التنظيم الإداري للإدارة الجامعية يكشف لنا نمط التنظيم المعتمد في

الجامعة الجزائرية، فهو تنظيم بيروقراطي نظرا لتوافقه مع مبادئ البيروقراطية في عدد من النقاط

نذكر منها:

- سلطة سلمية يمارسها كل رئيس على جميع المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، فالبنية التنظيمية البيروقراطية تقتضي تسلسل هرمي للسلطة، مما يعطي حق الرقابة و المتابعة على تنفيذ المهام و العمليات المقررة، و هو ما يتم اعتماده في الجامعة الجزائرية.

- المسؤولية مرتبطة بالإدارة المركزية، و مبنية على أساس عمودي بين رئاسة الجامعة و كل كلية على حدى، بينما ينعدم الارتباط بين الكليات على مستوى التنظيم المؤسسي، فنتج عن ذلك هيمنة المركز على الجامعات على مستوى ممارسة السلطة الإدارية.

- سير المنظمة البيروقراطية يتم وفق قواعد قانونية مكتوبة، و هذا ما يظهر في المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 23 أوت 2003، و الموضح في الملحق رقم(2).

- مناصب العمل محدّدة بدقة، كما أنّ كفاءة الفرد أو العامل لا بدّ أن تكون مطابقة لمتطلبات المنصب المحدّدة قانونيا، و يظهر ذلك في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ديسمبر 2004، و الذي يتضمّن تصنيف المناصب العليا لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة، بحيث يظهر المنصب و شروط التعيين اللازمة للالتحاق به، ابتداء من مدير الجامعة وصولا إلى رئيس الفرع.

و تجدر الإشارة إلى أنّ هذا التنظيم رغم تسببه في ثقل سير العملية الوظيفية للجامعة، إلا أنّ لها بعض المزايا تتمثل أهمها في حماية الأفراد من التعسف الذي يزداد كلما تقلص استخدام الخصائص البيروقراطية.

و لقد أظهرت نتائج التحليل البسيكو- سوسيولوجي للجامعة وجود اختلافات وظيفية فعلية بين جامعة و أخرى، رغم التقارب في معيارية بيروقراطيتها، و إذا كانت هناك هوامش للحرية الفردية للفاعلين في هذا الإطار، فإنّه يتم استغلالها بتباينات مختلفة تبعا للفروق الفردية، فتصبح عندئذ عملية شخصية و طبيعّية و ثقافيّة [161] ص 70.

3-3-2-2-3-3 من حيث الهيكل التنظيمي للجامعة:

عرفت الجامعة الجزائرية، كما هو مبين في المطلب السابق، العديد من الإصلاحات و التغييرات على جميع المستويات، سواء المتعلقة بالبرامج البيداغوجية أو على مستوى الهياكل التنظيمية و التشريعية المسيرة لها نظرا لأهميتها في تحقيق كفاءة و فعالية الإدارة الجامعية.

و فهم الهيكل التنظيمي من قبل الأسرة الجامعية يساعد على معرفة كلّ فرد من أفرادها لطبيعة عمله، و دوره بشكل واضح، كما يستطيع أن يحدّد بدقة متطلبات وظيفته، و أن يميّز بين ما هو داخل نطاق عمله و ما دون ذلك.

و في هذا الإطار سنقوم بتحليل الهيكل التنظيمي للجامعة من خلال أبعاده الثلاثة: التعقيد، الرسمية، المركزية.

- **التعقيد:** كما سبق و أشرنا في الفصل الثاني، فإنّ هذا البعد ينصرف إلى تقسيم التنظيم إلى عدد من الوحدات بموجب أسس معرفية، يتمّ ترتيبها عموديا، بحيث يشرف كلّ منها على عدد من الأقسام و الفروع. و هو ما يلاحظ في الإدارة الجامعية الجزائرية التي تتسم بدرجة من التعقيد في الهيكل التنظيمي، نظرا لتعدّد المستويات الإدارية و ما يقابلها من ضيق في نطاق الإشراف. و يظهر ذلك في البنية التنظيمية للجامعة التي سبق الإشارة إليها من خلال عرضنا للتنظيم الإداري الخاص بالجامعة الجزائرية.

- **الرسمية:** يصف هذا البعد درجة تقنين قواعد و إجراءات العمل، بحيث تتمّ تأدية الأعمال بشكل واحد، و محدّد و منمط. و هو حال الجامعة الجزائرية التي تحدّد مهامها و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، و فيه يتحدّد أيضا مهام الفاعلين في الإدارة الجامعية كعميد الكلية و مختلف نوابه، الأمين العام للكلية....

- **المركزية:** يؤكّد هذا البعد على تركيز السلطة الرسمية أو اتّخاذ القرارات بيد واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي.

ونظريا، نجد أنّ التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية يعطي نوعا من الحرية في التسيير للجامعة، كما أنّه يعطيها حرية أكبر في التصرف، و القيام بالأدوار المنوطة بها و اتّخاذ القرارات الخاصة بها، لأنها تنظيم ذو استقلالية كبيرة في أحيان كثيرة.

لكن الواقع يختلف داخل الجامعة الجزائرية، حيث أنّ هناك مركزية في التسيير الإداري، و نأخذ الكليّة كمثال على ذلك، فهي غير قادرة على تصفية أغلب مشاكلها دون الرجوع إلى الجهاز التسلسلي، و إن كانت هناك استقلالية، فهي إن صحّ التعبير استقلالية جزئية، و هذا ما يطرح عائقا أمام تجسيد الأفكار الجديدة.

3-3-2-3-3 من حيث المرونة التنظيمية:

و نقصد بذلك مدى الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، و في هذا الجانب يمكن القول بأنّ التنظيمات الجامعية تعدّ الأكثر مقاومة للمناورة في رسم العلاقة بين الأبعاد المكوّنة لها بصورة مرنة، فهي الأكثر استقرارا من حيث الهياكل التنظيمية على نحو محدّد و موصوف، و هذا ما أكسبها صفة التقاليد و الأعراف المتسمة بقدر واضح من التحفظ اتّجاه التغيير.

و من العرض السابق يمكن القول بأنّ الإدارة الجزائرية عرفت العديد من الإصلاحات و التغييرات على جميع المستويات من أجل النهوض بوضعيتها الإدارية، التي أصبح الجمود و الفساد الإداري مظهرها الغالب.

و قد مسّت هذه الإصلاحات مجالات عديدة من الإدارة العمومية، باعتبارها أداة تستخدمها الدولة لتحقيق التنمية الشاملة، انطلاقا من إحداث تغييرات في البرامج وفي الهياكل التنظيمية و التشريعية المسيرة لها، من أجل تحسين وضع الإدارة العامّة التي تعتبر الصورة العاكسة للمجتمع الجزائري. و قيام الدولة الجزائرية بالتصحيح الهيكلي بالدرجة الأولى، قلل من مساحة الاهتمام بالإبداع الإداري، الذي تكاد تنعدم صورته في مختلف المؤسسات العمومية، بما فيها الإدارة الجامعية التي ينبغي أن تكون مصدرا للأفكار الجديدة، و ميدانا لتطبيق الأساليب العلمية في الإدارة، و الذي من شأنه رفع مستوى أدائها و إبداعها.

لكن تحليل التنظيم الإداري الخاص بسيرها و أداء مهامها أثبت وجود خلل في الإدارة الجامعية، ممّا يقودنا إلى ضرورة إجراء دراسة ميدانية للإجابة على الإشكال التالي: هل أنّ التنظيم الإداري الحالي للجامعة الجزائرية هو سبب عدم تجسيد الإبداع الإداري على أرض الواقع؟

الفصل 4

دراسة ميدانية لمكانة الإبداع الإداري في جامعة البليدة

تتشابه الجامعات الجزائرية في تنظيمها الإداري لأنها تخضع لمجموعة من المراسيم و التشريعات المحددة لسيرها و للمهام المختلفة التي توكل إليها. لذا فقد تمّ القيام بالدراسة الميدانية على مستوى جامعة سعد دحلب بالبليدة باعتبارها نموذج عن الإدارة الجامعية الجزائرية، و من خلالها سنتمكّن من اختبار صحّة الفرضيات التي تمّت صياغتها في البحث، و سنحاول استخلاص أهم الملاحظات و النتائج بخصوص مكانة الإبداع الإداري في الإدارة الجزائرية.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قمنا في هذا الفصل بإتباع الهيكلية التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي.

المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات.

المبحث الثالث: تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة.

4-1- الإطار المنهجي للدراسة

قبل القيام باختبار صحّة الفرضيات التي قام عليها موضوع البحث، لا بدّ أولاً من عرض الإطار المنهجي، حيث نعرّف بالمنهج المستخدم، مجالات الدراسة و طرق سحب العيّنة، و كذا متغيرات الدراسة و مختلف التقنيات المستخدمة لجمع المعطيات الخاصة بالدراسة الميدانية.

4-1-1- المنهج المستخدم في الدراسة

إنّ تحديد أنسب المناهج يكون وفقاً لطبيعة الدراسة، كما أنّ استخدامه يتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث لتحقيق أهدافها، مع مراعاة اختيار الأدوات المنهجية المناسبة في جمع البيانات ومدى اتّفاقها و طبيعة المنهج.

و على ضوء طبيعة الموضوع - مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية - قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، و تصوير النتائج التي يتم الوصول إليها على أشكال رقمية، يمكن له تفسيرها بغرض الحصول على أوصاف دقيقة و تفصيلية يستعان بها في الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها و المشكلة التي يدرسها.

أي أننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب، و إنما نعمل على تحليلها و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها و الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهمها، و على كشف الأساليب الإدارية التي ينبغي إتباعها لتحقيق جانب من الإبداع الإداري. و لن ينأى ذلك إلا عن طريق التصنيف الدقيق للبيانات ومعالجتها بالصورة التي تجعلها تفصح عن الاتجاهات الكامنة لها، عن طريق الاستعانة ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لوضع الحقائق المحصل عليها ميدانيا في شكل حلول بسيطة أو مركبة، بهدف مقارنة الإجابات المختلفة للموظفين المبحوثين، باستخدام النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول، ثم التعليق عليها بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

كما اعتمدنا في تحليلنا للموضوع على دراسة الحالة من خلال اعتماد تقنية الملاحظة، إضافة إلى المسح الداخلي بواسطة استمارة لجمع البيانات حول رأي الموظفين في الإبداع الإداري، و تمّ الاستعانة بمحتوى القوانين والمراسيم المحددة للعمل الإداري الخاص بالجامعة الجزائرية.

4-1-2- مجالات الدراسة

يمكن حصر مجالات الدراسة بعدد من المحددات المكانية و الزمنية و البشرية، و فيما يلي سنتطرق إلى كلّ منها بصورة مفصلة لتوضيح كيفية بنائنا لأرضية الدراسة الميدانية.

4-1-2-1- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة الميدانية في جامعة سعد دحلب بالبلدية ممثلة

بمجموعة من كلياتها من جهة، و المكتبة المركزية من جهة أخرى. و فيما يلي سنتعرف على هذه الجامعة، و الكليات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، و كذا المكتبة المركزية التابعة للجامعة.

4-1-2-1-1- التعريف بجامعة سعد دحلب بالبلدية:

بدأت فكرة مشروع جامعة البليدة سنة **1976**، و في سنة **1977** بدأت دراسة المشروع من طرف مكتب أمريكي للدراسات الهندسية، إذ تمّ وضع الورشة سنة **1978**، و كانت بداية الأشغال سنة **1979** بالحي الجامعي رقم واحد و في بعض الأجنحة.

في سنة **1980**، تمّ تعيين مسؤولين هما: السيد "بارودي" كمدير للمركز الجامعي و السيد "زيراي" كأمين عام.

و في يوم **1981-01-02** قدّمت الولاية بمقرّها مكتبا ليكون النواة الأولى للجامعة، حيث كانت انطلاقتها، و تمّ كذلك تحويل معهد الري السابق إلى أجنحة، مكاتب، مطعم و حي جامعي (للإناث و الذكور). لكنّ التدشين الرسمي للمركز الجامعي كان يوم **21 سبتمبر 1981** من طرف وزير التعليم العالي السيد "برارحي"، و أوّل دخول جامعي **1982/1981** عرف تسجيل **521** طالب في ثلاثة شعب: "العلوم الدقيقة، الهندسة المعمارية و جذع مشترك للطب" [167] ص 5-6.

و عموما عرفت جامعة البليدة في مسيرتها و تطوّرها أربع مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** و تمتد من **سبتمبر 1981** إلى **ديسمبر 1984**، حيث كان المركز الجامعي للبليدة يتمّ تسييره من طرف مجلس تنسيقي يتأّسه السيد "بارودي"، و قد كان المركز يضمّ أربعة معاهد للتعليم العالي هي: - معهد الميكانيك: يديره السيد "بارودي".

- معهد الإلكترونيك: يديره السيد "حاجي".

- معهد الفلاحة: يديره السيد "يوبي".

- معهد الهندسة المعمارية: يديره السيد "عيمور".

- معهد الطب كان ملحقة لمعهد الجزائر العاصمة.

- **المرحلة الثانية:** تمتد من **جانفي 1985** إلى **أوت 1989**، و قد عرفت هذه المرحلة تحويل معاهد التعليم العالي إلى معاهد وطنية للتعليم العالي و هي:

- المعهد الوطني للتعليم العالي للميكانيك (مرسوم رقم 84-221 المؤرخ في 14-04-1984م).

- المعهد الوطني للتعليم العالي للهندسة المعمارية (مرسوم 84-222 المؤرخ في 14-04-1984).

- المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك (مرسوم رقم 84-223 المؤرخ في 14-04-1984م).

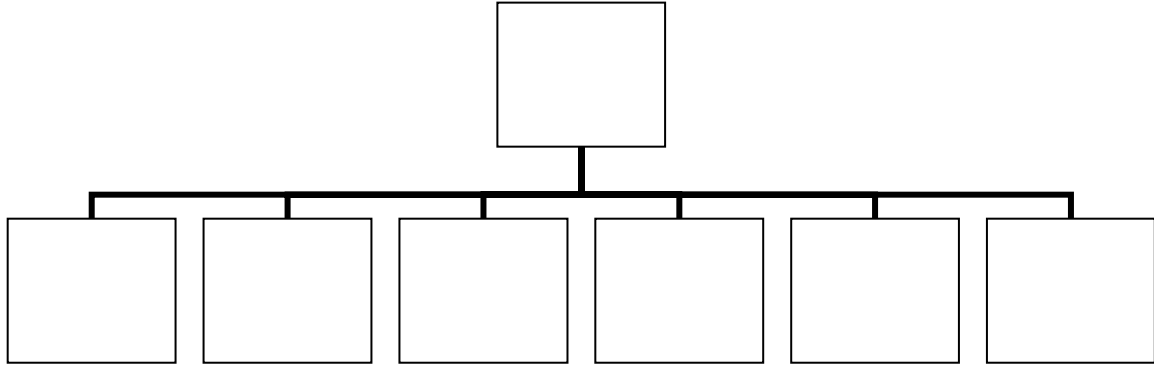
- المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الفلاحية (مرسوم رقم 84-220 المؤرخ في 14-04-1984م)

- المعهد الوطني للتعليم العالي للكيمياء الصناعية (مرسوم رقم 86-171 المؤرخ في 05-09-1986م).

- المعهد الوطني للتعليم العالي للطيران (مرسوم رقم 86-223 المؤرخ في 16-09-1986م).

و قد عين السيد "بارودي" كأوّل رئيس لجامعة البليدة في هذه المرحلة.

و على العموم يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي في الشكل رقم (19) التالي.



الشكل رقم(19): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالبلدية في الفترة 1985-1989

[من إعداد الطالبة]

- المرحلة الثالثة: و تمت من أوت 1989 إلى ديسمبر 1998، وقد شهدت هذه المرحلة حدثا هامًا و هو تحويل المركز الجامعي للبلدية إلى جامعة، و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-138 المؤرخ في 01-جانفي 1989.

كما عرفت السنوات الأولى لهذه المرحلة إنشاء 6 معاهد جديدة هي:

- معهد علم الاجتماع.
- معهد اللغات الأجنبية.
- معهد الهندسة المدنية.
- معهد الرياضيات التطبيقية.
- معهد الفيزياء.
- معهد العلوم القانونية و الإدارية.

و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 95-204 المؤرخ في 5 أوت 1995 المعدل و المتمم للمرسوم

التنفيذي رقم 89-128 أصبحت جامعة البلدية تتكون من المعاهد التالية:

العلوم الدقيقة، العلوم البيطرية، العلوم القانونية و الإدارية، اللغات الحية، العلوم الطبية، العلوم الفلاحية، الميكانيك، الإلكترونيك، الطيران، الكيمياء الصناعية، الهندسة المعمارية، العلوم الاجتماعية، الهندسة الريفية، إضافة إلى ملحقة خميس مليانة للهيدروجيولوجيا [164] ص 87-88. ففي هذه المرحلة، عرفت الجامعة تطورًا كبيرًا إذ فتحت عدّة شعب و أقسام جديدة منها "الرياضيات التطبيقية، الهندسة المدنية، العلوم الاقتصادية (إعلام آلي للتسيير و التجارة الدولية) و اللغات الأجنبية (الإنجليزية و الفرنسية)".

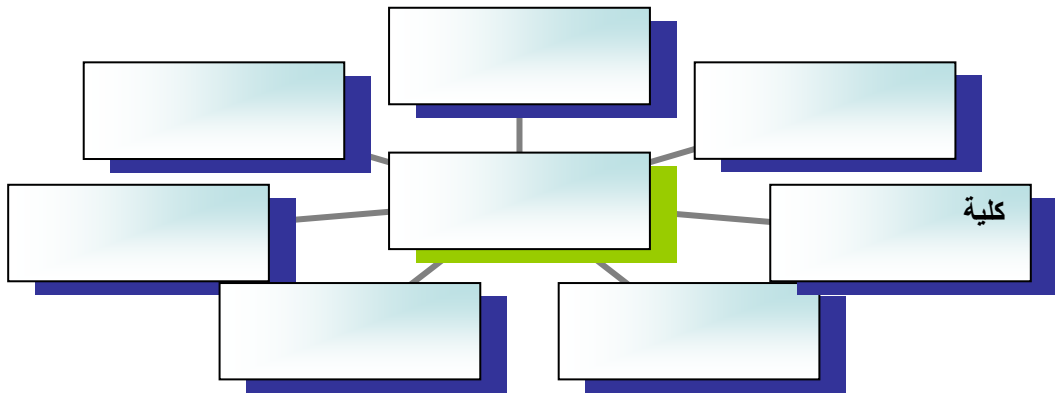
و تمّ تعيين السيد "زيتلي" رئيساً للجامعة من سبتمبر 1990 إلى غاية أوت 1991، ثمّ خلفه السيد "بن بوزيد" حتى سبتمبر 1993، حيث تمّ تعيين السيد "ناصر صلاح الدين" رئيساً للجامعة، وبعد مرضه ووفاته يوم 15 أكتوبر 1997 كان التفويض للسيد "عبد العالي".

- المرحلة الرابعة: تمتد من سنة 1998 إلى يومنا هذا، و قد بدأت هذه المرحلة بصدور المرسوم التنفيذي رقم 98-390 المؤرخ في 02 سبتمبر 1998، و الذي ينصّ على التحوّل من نظام المعاهد إلى نظام الكليات، و عليه أصبحت جامعة البليدة تضم سبع كليات هي:

- كلية العلوم.
- كلية الطب.
- كلية الحقوق.
- كلية العلوم الاقتصادية و التسيير.
- كلية العلوم الفلاحية و البيطرة.
- كلية الآداب و العلوم الاجتماعية.
- كلية علوم الهندسة.

و قد ترأّس الجامعة من سنة 1998 إلى غاية 2000 السيد "يوي"، ثم من جويلية 2000 إلى ديسمبر 2001 السيد "بزينة" بالتفويض، و من جانفي 2003 إلى غاية جوان 2006 ترأّست الجامعة السيدة "ميمون"، و منذ 11 جوان 2006 إلى يومنا هذا يتراؤها السيد "بابا أحمد عبد اللطيف". و تجدر الإشارة إلى أنّ تسمية الجامعة باسم المجاهد "سعد دحلب" كانت من طرف رئيس الجمهورية "عبد العزيز بوتفليقة" في يوم 26 فيفري 2001م [167] ص 6.

و تتكوّن جامعة سعد دحلب بالبليدة حاليا من سبعة كليات يمكن توضيحها في الشكل رقم (20) التالي.



الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لجامعة سعد دحلب بالبليدة [168]

و بهذا فإنّ جامعة البليدة اليوم أصبحت تدرّس معظم التخصصات التعليمية المعتمدة من قبل منظومة التعليم العالي، و سنة بعد سنة تشهد الجامعة إدخال تخصصات جديدة، و إقامة هياكل بيداغوجية حديثة نظرا لتزايد تعداد الطلبة الذي بلغ في الدخول الجامعي 2008/2007 نحو 50 ألف طالب، ممّا تطلب زيادة في الوسائل البشرية و المادية، و كذا اتخاذ بعض التدابير كإعادة تهيئة بعض أماكن الدراسة التي لم تكن مستغلة من قبل، و الاستعمال العقلاني للمدرّجات و قاعات الدراسة في كلّ الكليات -لاسيما في تلك التي لا تعرف اكتظاظا في الطلبة-، و كذا استغلال الفترة الزمنية الأخيرة في اليوم لتغطية النقص في عدد المقاعد البيداغوجية و المقدّر ب 3000 مقعد [169] ص 1.

و هذا ما يؤكّد فعلا دور الإدارة الجامعية في مواجهة المشاكل و تجاوز الصعوبات من أجل توفير مكان لكلّ طالب يتلقّى فيه المعرفة، و تحقيق مشاريع التنمية الموضوعية، لترسيخ وضعيّة الجامعة ضمن أحسن الجامعات على المستوى الوطني.

و فيما يلي سنتعرّف على الكليات الثلاث التي تمّت فيها الدراسة الميدانية، و التي تتمثل في: كلية الفلاحة و البيطرة، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و كلية العلوم.

4-1-2-1-2- التعريف بالكليات محل الدراسة:

4-1-2-1-2-1-1- التعريف بكلية الفلاحة و البيطرة:

أنشئت الكلية كمعهد لأول مرّة سنة 1989 ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 89-137 المؤرّخ في أوت سنة 1989، و الذي يتضمّن إنشاء جامعة البليدة. و قد عرف المعهد باسم معهد الزراعة إلى أن صدر المرسوم التنفيذي رقم 98-390 المؤرّخ في 2 ديسمبر 1998 و المعدّل للمرسوم التنفيذي رقم 89-137، الذي ينصّ على التحوّل من نظام المعاهد إلى نظام الكليات، و عليه تمّ التحوّل إلى كلية العلوم الزراعية و البيطرة التي أصبحت تعرف بكلية العلوم الفلاحية و العلوم البيطرية ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 04-248 المؤرّخ في 29 أوت سنة 2004، وهو المرسوم المعمول به حاليا.

و تضمّ الكلية ثلاثة أقسام هم:

- قسم الفلاحة.

- قسم البيطرة.

- قسم البيولوجيا.

و يشرف على تكوين الطلبة في هذه الكلية نحو (312) أستاذ موزّعين كما يلي:

- 09: أستاذ التعليم العالي.

- 15: أستاذ محاضر.

- 83: أستاذ مكلف بالدروس.

- 44: أستاذ مساعد.

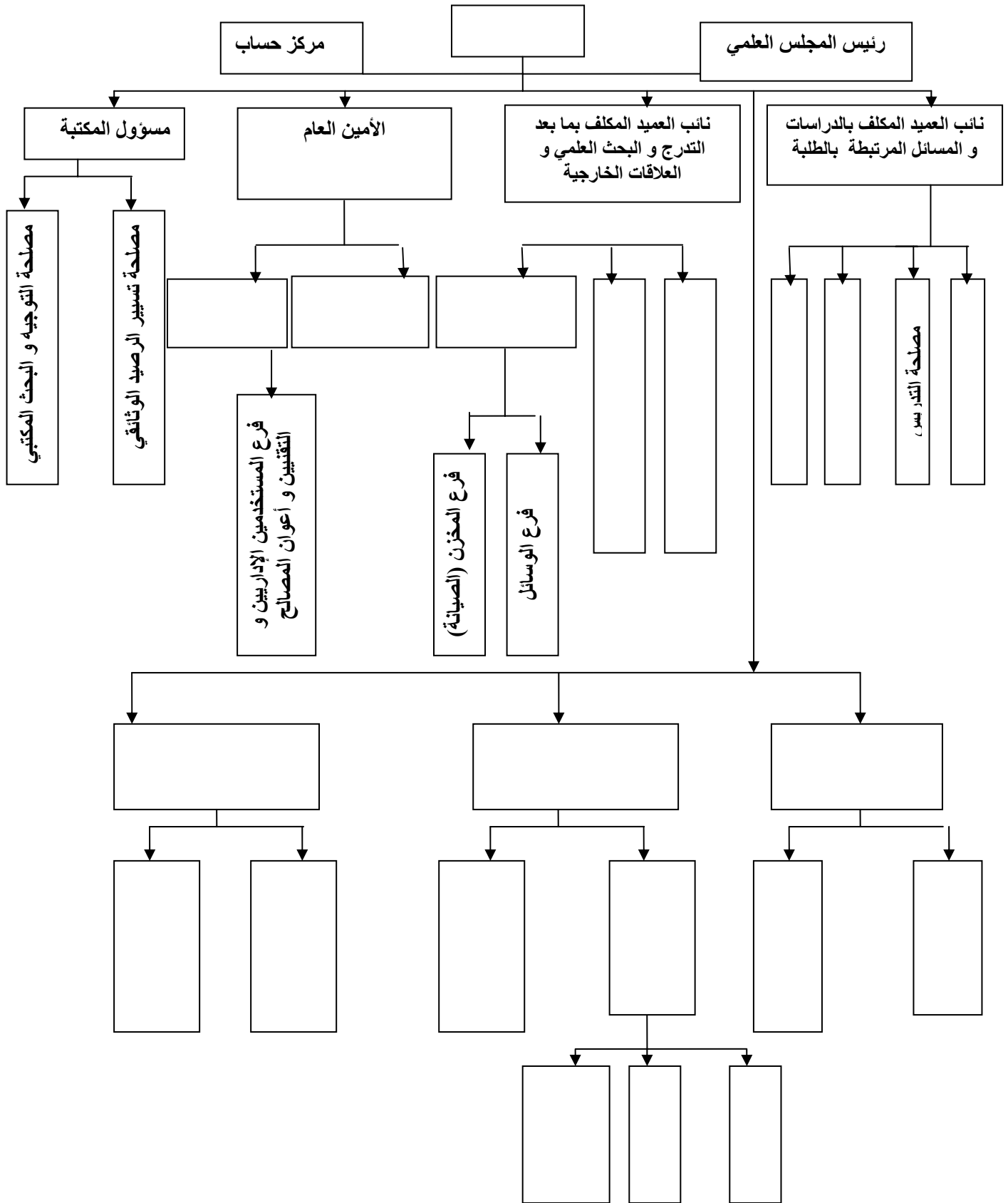
- 03: مساعدين.

- 03: أستاذ مهندس.

- 148: أستاذ متعاقد.

- 07: أستاذ مشارك [170].

و فيما يخص هيكل الكلية، فإنّ هذه الأخيرة تعمل وفقاً للهيكل التنظيمي الموضّح في الشكل رقم (21)، و الذي يشكل وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المحدد للتنظيم الإداري الخاص بالكليات، مع مراعاة ما هو موجود فعلاً من موارد بشرية مؤهلة لشغل المناصب المفترض توافرها على مستوى إدارة الكلية. وتجدر الإشارة إلى أنّ المناصب العليا للكلية تمنح فقط للأشخاص الذين تتوفر فيهم شروط التعيين المحددة في المرسوم رقم 86-179 المؤرخ في 5 أوت 1986، والتي على أساسها يوضّح لنا الهيكل التنظيمي الخاص بالكلية.



[من إعداد الطالبة]

:(21)

4-1-2-1-2-2- التعريف بكلية الآداب و العلوم الاجتماعية:

أنشئت كلية الآداب و العلوم الاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-390 المؤرخ في

02 ديسمبر 1998م. و تضمّ هذه الكلية ستة أقسام - حسب نوع التخصص - و هي:

- قسم اللغة العربية.
 - قسم اللغة الفرنسية.
 - قسم اللغة الإنجليزية.
 - قسم اللغة الإيطالية.
 - قسم علم النفس و الأروطوفونيا.
 - قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا.
- و تتمثل مهامها في تكوين الطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا للحصول على شهادة الدراسات العليا الجامعية في التخصصات السابقة، إضافة إلى هذا فهي تكوّن فيما بعد التدرّج للحصول على شهادة الماجستير و الدكتوراه.

و تعتبر كلية الآداب و العلوم الاجتماعية قبلة للجيل الجديد من الطلبة الذي يفضّل هذه الأنواع من التخصصات، ففيما يخص التسجيلات الجامعية لسنة **2008/2007** نلاحظ أنّ عدد المسجلين الجدد في هذه الكلية بلغ "**5508 طالب**" كأكبر نسبة تسجيل في جامعة سعد دحلب بالبلدية، ممّا سبّب اختلالا على عدة مستويات، ابتداء من الجامعة التي تجد مدرّجات العلوم الإنسانية مكتظة، بينما تبقى قاعات العلوم التكنولوجية شبه فارغة، و هذا ما أوجب ضرورة إيجاد حلول سريعة لمواجهة الوضعيات الجديدة من قبل إدارة الكلية و الإدارة الجامعية على حد السواء.

ففي الجانب البيداغوجي يقدر عدد المدرّسين الذين يشرفون على تكوين الطلبة في الكلية ب **160**

مدرّس موزعين كما يلي: [171]

- 02: أستاذ التعليم العالي.

- 11: أستاذ محاضر.

- 66: أستاذ مساعد مكلف بالدروس.

- 79: أستاذ مساعد.

- 02: مساعد التعليم.

أمّا في الجانب الإداري، و من أجل السير الحسن لمختلف الوظائف و المسؤوليات و توزيع المهام و الصلاحيات لتحقيق الرقابة و التنظيم الجيد، فإنّ إدارة الكلية اعتمدت الهيكل التنظيمي الموضّح في الشكل رقم (22) التالي.

4-1-2-1-3-2-1-2-3- التعريف بكلية العلوم:

أنشئت كلية العلوم سنة 1998م بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-390 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998، و تضمّ خمسة أقسام هي:

- قسم الرياضيات.
 - قسم الفيزياء.
 - قسم الكيمياء.
 - قسم الإعلام الآلي.
 - قسم التكنولوجيا.
- و تتمثل مهامها في تكوين الطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا للحصول على شهادة الدراسات العليا الجامعية في إحدى التخصصات التالية: رياضيات، الفيزياء أو الكيمياء، كما تكون مهندسين في تخصص الرياضيات التطبيقية، و في الإعلام الآلي تكون الطلبة الجدد للحصول على شهادة الدراسات التطبيقية أو مهندس دولة في هذا المجال.

و يشرف على تكوين الطلبة في هذه الكلية 175 أستاذا، موزعين كما يلي: [172]

6: أستاذ التعليم العام.

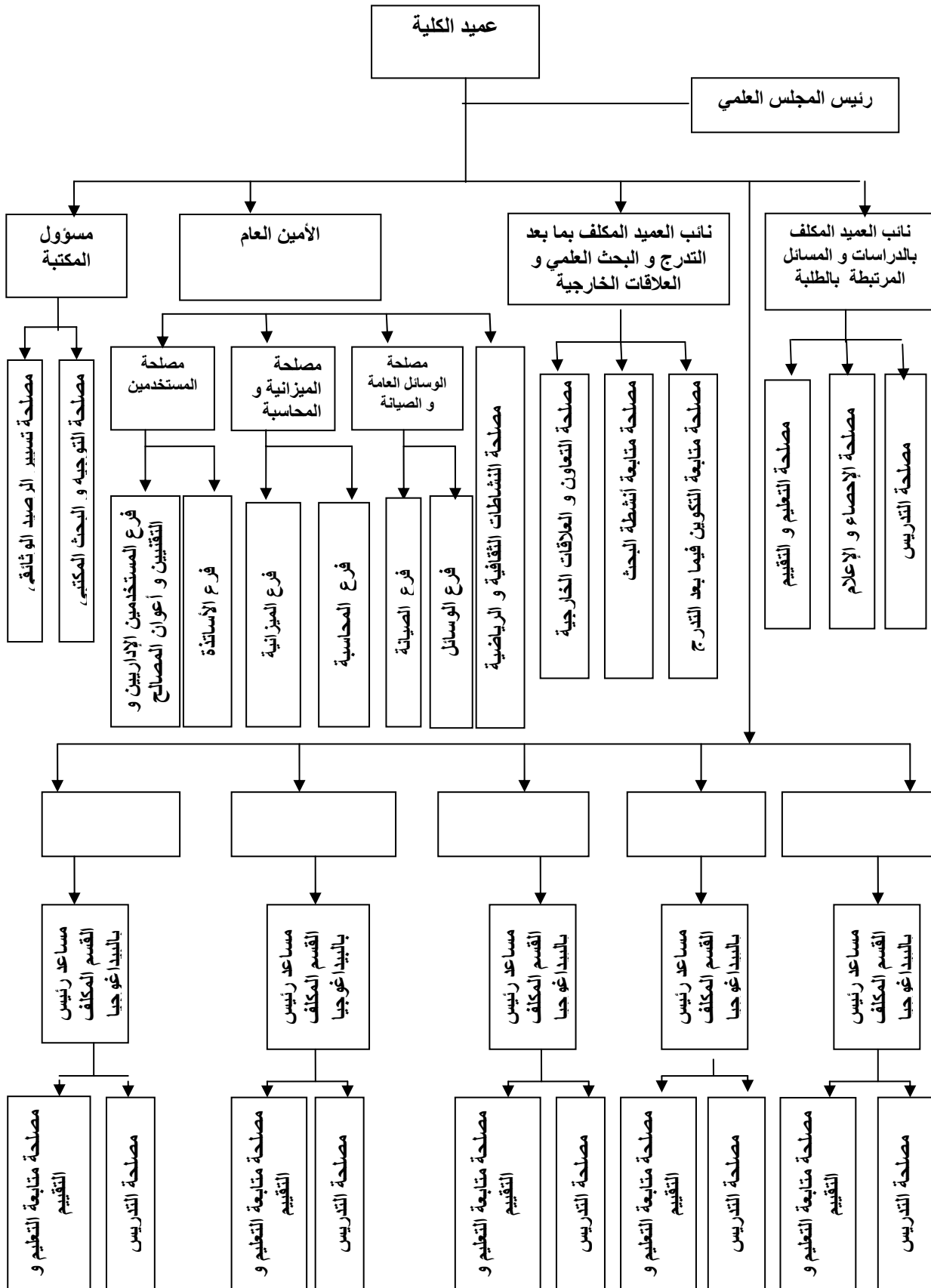
15: أستاذ محاضر.

89: أستاذ مساعد مكلف بالدروس.

52: أستاذ مساعد.

03: أستاذ مهندس.

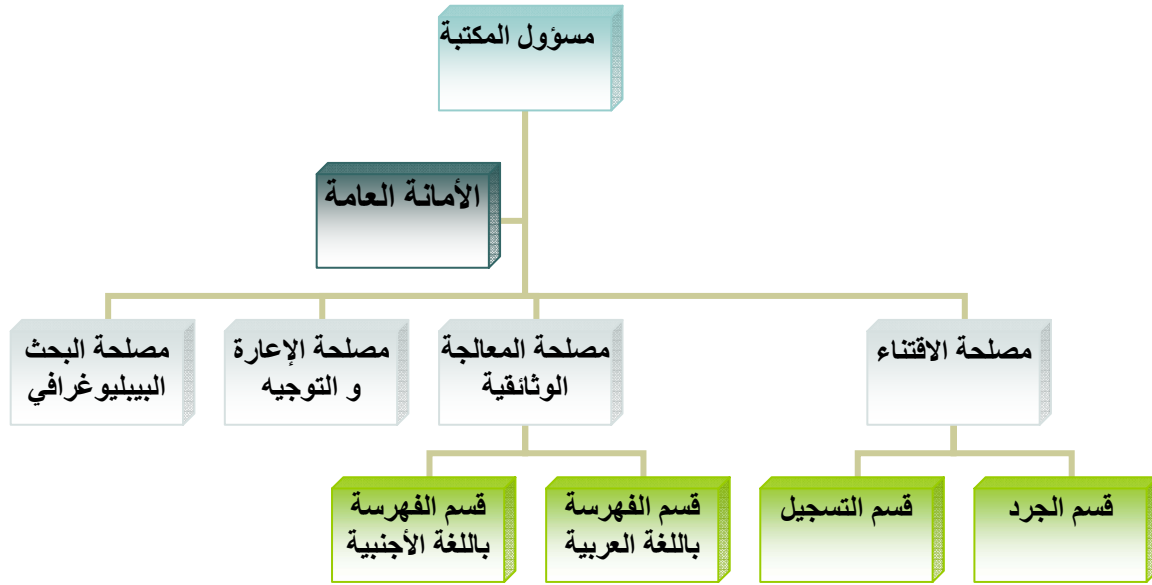
و من أجل تنظيم الأنشطة و المهام لتحسين تسيير العمل الإداري في الكلية، تمّ اعتماد الهيكل التنظيمي الموضّح في الشكل رقم (23) التالي.



الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي الخاص بكلية العلوم [من إعداد الطالبة]

4-2-1-2-1-4- المكتبة المركزية للجامعة: تتوفر هذه المكتبة على حوالي 15 ألف كتاب،

أكثر من 1000 مذكرة ماجستير، الجرائد الرسمية، المجلات...
و من أجل التقليل الجيد بالمهام الموكلة إليها، نجد بأنها تشتمل على أربعة مصالح يمكن توضيحها في الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (24) التالي.



الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة المركزية للجامعة [من إعداد الطالبة]

فعلى مستوى مصلحة الإقتناء يتم تسجيل المدخلات و من ثم جرد الكتب و الدوريات... ليتم بعد ذلك إعطاء وصل تسليم لمصلحة المعالجة الوثائقية التي تشمل قسمين:
فهرسة الوثائق باللغة العربية و فهرسة الوثائق باللغة الأجنبية. و الفهرسة تتم عن طريق برنامج المعلومات "السنجاب"، بحيث يتم تسجيل و حفظ جميع الكتب المستلمة من مصلحة الإقتناء، و من ثم تصنيفها عبر تخصيص رقم لكل كتاب أو دورية من قبل أخصائي مكتبات باعتماد تصنيف ديوي العشري. و في الأخير يتم تسليم الوثائق المسجلة إلى مصلحة الإعارة و التوجيه، لتحوّل مباشرة إلى الاستعمال، و التي يتم على مستواها أيضا تسجيل الطلبة في المكتبة المركزية في بداية كل سنة دراسية.

أما مصلحة البحث البيبليوغرافي فيتوفر على مستواها الجريدة الرسمية، رسائل الماجستير، المجلات، mise à jour (موجهة لتخصصات الطب و الهندسة)، و هذا من أجل تسهيل عملية البحث و تبسيطها، و كذا مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية [173].

4-1-2-2-2- المجال الزمني:

تستلزم أيّ دراسة فترة زمنية لإجرائها، و التي تتحدّد حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه.

و في هذه الدراسة، تمّ الانطلاق في البحث الميداني في بداية شهر مارس من السنة الجامعية 2008. فبعد إعداد الاستمارة، و تحديد الكليات المعنية بالدراسة و الأشخاص المبحوثين في كل كلية، قمنا بإجراء لقاء مع عمداء الكليات الثلاث، باعتبار العميد هو المسؤول الأوّل في الكلية، و بالتالي لا بدّ من الحصول على موافقته لإجراء بحث ميداني على مستوى إدارته، باعتبارها نموذجاً مصغراً عن الإدارة الجامعية.

و من أجل الحصول على المعلومات التي نبنى على أساسها أرضية الدراسة الميدانية، اتّصلنا بالأمين العام لكل كلية من أجل الحصول على: السلم الإداري الخاص بالكلية، الدرجات الوظيفية وعدد المستخدمين حسب كل درجة و منصب. و على أساس المعلومات المحصّل عليها تمّ إعداد الهيكل التنظيمي الخاص بكل كلية.

و للتأكد من الصدق النظري للاستمارة، قمنا باختبارها في كلية الفلاحة و البيطرة مع بعض الموظفين الإداريين، ممّا استدعى تغيير بعض الأسئلة، و حذف البعض الآخر إلى أن توصلنا إلى الصيغة النهائية للاستمارة، و هذا طبعاً بالتشاور مع الأستاذ المشرف لوضعها بشكلها الحالي الموضّح في الملحق رقم (1).

و في 05 أبريل 2008، شرعنا في توزيع الاستبيان، و دامت العملية إلى غاية 02 جوان 2008 أي حوالي شهرين، قمنا من خلالها بإجراء لقاءات مع عمداء الكليات الثلاث و رؤساء مصالح المستخدمين فيها، لإدراكهم لما يتواجد فعلاً في الإدارة، كما أنّ علاقتهم تكون متعدّدة الأطراف (الأساتذة، المسؤولين و الموظفين الإداريين).

و بعد الانتهاء من جمع الاستمارات، شرعنا في عملية تحليلها و تفسير محتواها في مدة دامت شهراً تقريباً.

4-1-2-3- المجال البشري:

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في الكليات الثلاث لجامعة سعد دحلب بالبلدية (الفلاحة و البيطرة، الآداب و العلوم الاجتماعية، العلوم)، و الذين يحملون مستوى وظيفي: عميد، نائب عميد، أمين عام، مسؤول مكتبة، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس فرع. كما أنّه يشتمل على الموظفين الإداريين في المكتبة المركزية لجامعة سعد دحلب بالبلدية، و الذين يحملون المستوى الوظيفي التالي: مسؤول المكتبة، رئيس مصلحة، رئيس فرع.

3-1-4- مجتمع و عينة الدراسة

1-3-1-4- مجتمع الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة الميدانية على مجموعة من الإداريين، أو بتعبير آخر على الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية بجامعة سعد دحلب بالبلدية. وقد وقع الاختيار على الإدارة الجامعية لأنها من المفترض أن تكون مصدراً للإبداع و لاقتراح الأفكار الإبداعية، و يتركز حولها الاهتمام بتطبيق كلّ جديد، فضلاً عن وجود مستويات إدارية مختلفة تتيح الفرصة لوجود جوانب الإبداع الإداري، و بالتالي يمكن معرفة علاقته بالتنظيم الإداري للجامعة.

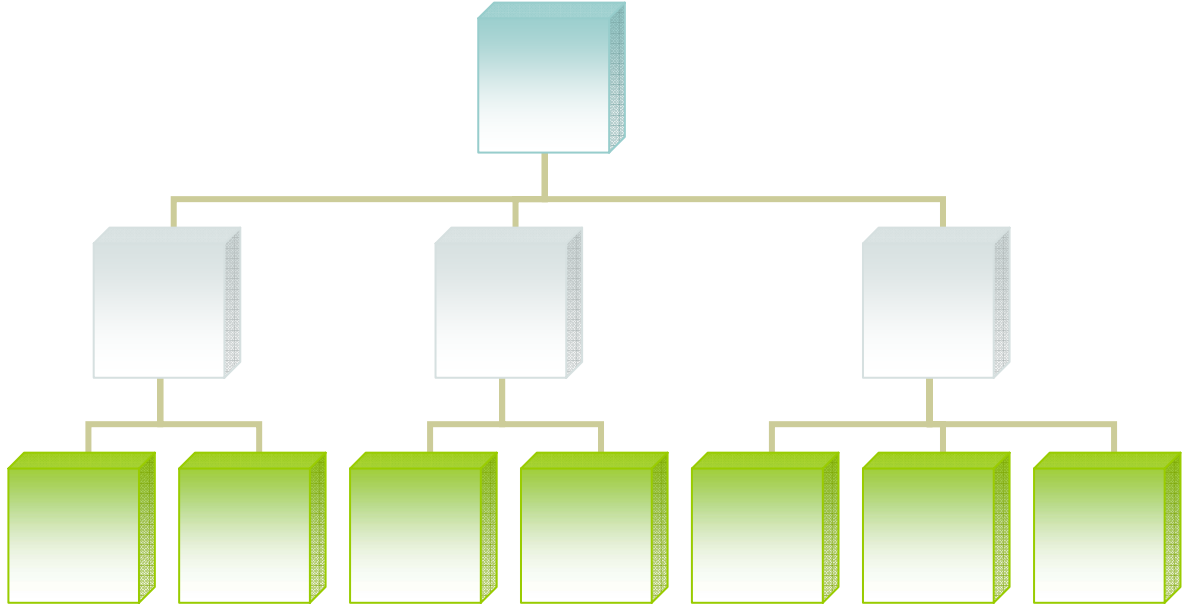
2-3-1-4- عينة الدراسة:

عندما يصعب على الباحث دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، فإنه يلجأ إلى دراسة جزء منه و الذي يتمثل في العينة، حيث يتم حصر كل مجتمع الدراسة في تمثيل مصغر. و بما أنّ الموضوع الذي نحن بصدد معالجته هو: " مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية - دراسة حالة الإدارة الجامعية - "، فإنّ بحثنا الميداني قد تمّ إجراؤه على عيّنة من القيادات الإدارية، و مختلف الموظفين الإداريين بجامعة سعد دحلب بالبلدية. و الاختيار كان متعمّداً لهاتين الفئتين لإدراكهما لأهمية الإبداع الإداري، و اندفاعهما نحو تبني أساليب تنظيمية لتطوير الإدارة الجامعية.

و على أساس تركيبة جامعة سعد دحلب بالبلدية و الموضحة في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، فإنّ المعاينة تمّت وفقاً لدرجتين:

- الدرجة الأولى:

تمّ اختيار الكليات بطريقة الوحدات النموذجية، بحيث تمّ اعتماد تصنيف الكليات التابعة لجامعة سعد دحلب بالبلدية حسب التخصص، و منه قسّمت الجامعة إلى (3) مجموعات، يمكن توضيحها في الشكل رقم (25) التالي.



الشكل رقم (25): تصنيف الكليات التابعة لجامعة سعد دحلب بالبليدة حسب التخصص
[من إعداد الطالبة]

على أساس التصنيف السابق، قمنا باختيار الوحدة (الكليّة) النموذجية من كلّ مجموعة كما يلي:

- كلية الفلاحة و البيطرة: للتعبير عن مجموعة العلوم الطبية.
- كلية الآداب و العلوم الاجتماعية: للتعبير عن مجموعة العلوم الإنسانية.
- كلية العلوم: للتعبير عن مجموعة العلوم التجريبية.

إضافة إلى الكليات الثلاث، أدمجت المكتبة المركزية للجامعة- باعتبارها إدارة مستقلة عن الكليات - كعنصر رابع في عينة الدراسة.

- الدرجة الثانية:

اعتمدنا على السحب المقصود لاختيار الأفراد المبحوثين. و بالاستناد إلى التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية المعمول به حالياً، قمنا بتقسيم العينة إلى فئتين:

- الفئة الأولى:

و التي يمثلها المسؤولون في الكليات الثلاث التابعة لجامعة سعد دحلب بالبليدة، إضافة إلى مسؤول المكتبة المركزية للجامعة.

و هؤلاء المسؤولون في الكليات الثلاث، والذين يبلغ عددهم (29) مسؤولاً، يتمثلون في: عمداء الكليات، و نوابهم، و رؤساء الأقسام التابعة لهذه الكليات. وبالتالي بلغ العدد الإجمالي لهذه الفئة (30) فرد، و هذا بإضافة مسؤول المكتبة المركزية. و يمكننا توضيح توزيعهم في الجدول رقم (13) التالي:

الجدول رقم(13): توزيع فئة المسؤولين [من إعداد الطالبة]

المجموع	رؤساء الأقسام	مسؤول المكتبة	الأمين العام	نواب عميد	عميد	المنصب الإداري
						الإدارة
8	3	1	1	2	1	كلية الفلاحة و البيطرة
11	6	1	1	2	1	كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
10	5	1	1	2	1	كلية العلوم
1	-	1	-	-	-	المكتبة المركزية
30	14	4	3	6	3	المجموع

- الفئة الثانية:

و يمثلها مساعدو رؤساء الأقسام، و مختلف رؤساء المصالح و الفروع في الكليات الثلاث و في المكتبة المركزية على حد سواء. و يعود سبب اختيارهم إلى كونهم المعنّيون بالكشف عن أهداف الدراسة و مختلف أبعادها داخل التنظيم.

و بالعودة إلى التنظيم الإداري الخاص بالكلية، و المحدّد في المرسوم التنفيذي رقم **03-279** المؤرّخ في **23 أوت 2003**، كان من المفترض أن يكون عدد المبحوثين لهذه الفئة في الكليات الثلاث (**141**) موظف، لكن في الواقع نجد أنّ عددهم الإجمالي هو **89** شخص، و يمكن توضيح النقص الحاصل في الجدول رقم(14) التالي.

الجدول رقم (14): توزيع فئة المرؤوسين [من إعداد الطالبة]

مجموع العدد الفعلي / مجموع العدد المعياري	العدد الفعلي ♦♦ / العدد المعياري			العدد المعياري ♦
	كلية الآداب و العلوم الاجتماعية	كلية العلوم	كلية الفلاحة و البيطرة	
9/6	3/2	3/3	3/1	(3) S. (V.D.1)
9/9	3/3	3/3	3/3	(3) S. (V.D.2)
15/13	5/4	5/4	5/5	(5) S. (S.G)
18/12	6/3	6/6	6/3	(6) S.S. (S.G)
28/21	12/10	10/5	6/6	(2) A.C.D
28/20	12/8	10/10	6/2	(2)S.A.C.D.1
28/2	12/2	10/0	6/0	(2)S.A.C.D.2
6/6	2/2	2/2	2/2	(2) S.B
141/89	55/34	49/33	37/22	المجموع

و المقصود بالرموز السابقة موضّح في الجدول التالي:

الرمز	المقصود
S. (V.D.1)	المصالح التابع لنائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي والعلاقات الخارجية.
S. (V.D.2)	المصالح التابعة لنائب العميد الكلف بالبيداغوجيا.
S. (S.G)	المصالح التابعة للأمين العام.
S.S. (S.G)	الفروع التابعة للمصالح التابعة للأمين العام.
A. (C.D)	مساعد رئيس القسم.
S. (A.C.D.1)	المصالح التابعة لمساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
S. (A.C.D.2)	المصالح التابعة لمساعد رئيس القسم المكلف بالبيداغوجيا.
S.B	المصالح التابعة للمكتبة.

و فيما يخص المصالح التي تشملها المكتبة المركزية للجامعة فهي تتوافق مع عدد المصالح المبيّنة في التنظيم الإداري الحالي الذي تعمل وفقه الجامعة.
و بالتالي فإنّ عدد المبحوثين في المكتبة المركزية هو (08) أفراد بمجموع أربع رؤساء مصالح و أربع رؤساء فروع.

♦ العدد المعياري هو المحدّد رسميا في التنظيم الإداري الحالي الذي تسيّر وفقه الجامعة.
♦♦ العدد الفعلي هو ما يوجد فعلا في الكليات محلّ الدراسة.

و منه فإنّ العدد الإجمالي لهذه الفئة هو:

89 (المبحوثين في الكليات الثلاث) + 8 (المبحوثين في المكتبة المركزية) = 97 مبحوث.

و لمزيد من التوضيح، يمكن الرجوع إلى الهيكل التنظيمي الخاص بالكليات الثلاث و بالمكتبة المركزية للجامعة، لأنّ أفراد العينة يمثلون الوحدات الإدارية التي تظهر في الهيكل التنظيمي لكل إدارة.

ومنه: **العدد الإجمالي للعينة (رؤساء و مرفؤسين) هو: 97 + 30 = 127 مبحوث.**

4-1-4- متغيرات الدراسة و تقنياتها

4-1-4-1- متغيرات الدراسة:

لقد تميّزت إشكالية البحث بوجود متغيرين اثنين هما: الإبداع الإداري و خصوصيات العمل الإداري في الجامعة، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما من أجل معرفة مكانة الإبداع الإداري أو قيمته الحقيقية ضمن التنظيم الإداري للجامعة، و بالتالي فقد كان من الضروري تجسيد المتغير المستقل من المتغير التابع حتى نتمكن من الوصول إلى النتائج المرجوة و التي تخدم أهداف الدراسة.

و يمكن القول في هذا الصدد بأنّ المتغير المستقل في هذه الدراسة هو العمل الإداري للجامعة متمثلاً في نمط التسيير أو الإدارة، و خصوصيات التنظيم الإداري فيها. و يمكن تلخيص أبعاد هذا المتغير فيما يلي:

- نمط التسيير المستعمل في الإدارة.
 - المركزية و الرسمية و درجة التنسيق في الإدارة.
 - الطرق المستعملة لأداء المهام الإدارية.
 - الأساليب المتبعة لمعرفة المشاكل المطروحة.
 - إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي.
- أمّا المتغير التابع في هذه الدراسة فهو الإبداع الإداري و أساليب تطويره في ظلّ التنظيم الإداري الحالي للجامعة. و يمكن كذلك تلخيص أبعاده فيما يلي:
- حرية المبادرة.

- إمكانية طرح أفكار جديدة و أساليب عمل جديدة.
- كيفية التعامل مع مختلف الصعوبات الموجودة.
- الجهود المبذولة لتطوير الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية.

4-1-4-2- أدوات الدراسة:

من بين الوسائل التي تمّ استخدامها في جمع البيانات المستهدفة في هذه الدراسة، في إطار المنهج الوصفي التحليلي، تأتي في المرتبة الأولى استمارة الاستبيان باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقّق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات و حقائق مرتبطة بوضع معين، و نعرّز ذلك بتقنية الملاحظة من أجل الإلمام بالمناخ التنظيمي العام بجامعة سعد دحلب بالبليدة. كما تمّ استخدام أسلوب التحليل لمحتوى التنظيم الإداري الخاص بالجامعة من أجل تحديد عينة الدراسة و تقسيمها.

4-1-4-1-2-1- استمارة الاستبيان:

تعدّ الاستمارة أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية، و استمارة الاستبيان هي من أكثر الأساليب شيوعاً لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها. و في دراستنا هذه، تمّ الاعتماد على استمارة تتضمن 22 سؤال منها المغلقة و المفتوحة، فالأسئلة المغلقة لا يجد المبحوث من خلالها صعوبة في فهم السؤال و تقديم الإجابة في حدود البدائل المقترحة أمامه، و بالتالي لا يخرج عمّا هو مطلوب منه، أمّا الأسئلة المفتوحة فقد تمّ اللجوء لها بهدف الحصول على معلومات أساسية مكتملة، و التعرف على آراء و اتجاهات المبحوثين. و قد تمّ إعداد الأسئلة من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه، بالإضافة إلى الاتصال بالأستاذ المشرف لاختيار الأسئلة المناسبة لتغطية موضوع الدراسة، و من ثمّ اختبارها مع مجموعة من الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة ستمكّننا من الوصول إلى الأهداف المرجوة، و قد استدعى الأمر إجراء بعض التغييرات لوضع الاستبيان في صيغته النهائية الموضحة في الملحق رقم (1).

و تمّت صياغة الاستمارة على أساس المحاور التالية:

- المحور الأول: البيانات العامة.
- المحور الثاني: نمط التسيير و الإدارة.
- المحور الثالث: رأي المبحوثين في الإبداع الإداري في الجامعة.
- المحور الرابع: المواقف و الآراء أمام الصعوبات.

- **المحور الخامس:** رأي المبحوثين في تطوير الإبداع الإداري في الجامعة.
كما تمّ إضافة ثلاثة أسئلة مفتوحة لمعرفة آراء المبحوثين بخصوص موضوع الإبداع الإداري في الجامعة، و أهم العراقل التي تواجهه، و إعطاء بعض الاقتراحات لتطويره.

أمّا عن طريقة توزيع الاستمارة، فيمكن القول بأنّها كانت في الغالب " استمارة بالمقابلة "، لأنّ معظم الموظفين الإداريين في الكليات الثلاث تعدّ عليهم فهم محتوى الأسئلة، بحجّة أنّها مصطلحات إدارية لا يتمّ استيعابها بسهولة.

4-1-4-2-2- الملاحظة:

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة كوسيلة مكّلة إلى جانب الاستمارة، بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة.
لكن تجدر الإشارة إلى أنّ الملاحظة المعتمدة كانت الملاحظة البسيطة الخارجية، فهذه الأخيرة تقوم على فكرة قيام الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطاتهم، بحيث لا تتعدّى الملاحظة: النظر، والاستماع، والمراقبة، ومتابعة المواقف دون المشاركة الفعلية و الانخراط في تلك الجماعة. و يصعب في هذه الحالة التفهم التام لسلوك الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرفات و تغيّرات الأفراد، إلا أنّها تمتاز بالموضوعية و الحيادية، و ذلك بسبب عدم انخراط الباحث و تأثره سلبيا أو ايجابيا بسلوك الجماعة.

4-1-4-3-2- الوثائق:

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، و في دراستنا هذه تمكّننا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي تساعدنا في التعرف على المجالين المكاني و البشري للدراسة. حيث حصلنا على وثائق تخص إنشاء جامعة سعد دحلب بالبلدية و مختلف كلياتها المعنية بالدراسة.
كما حصلنا على الجريدة الرسمية التي تتضمن التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية و الذي تمّ على أساسه بناء الدراسة الميدانية، بعد أن تعرّفنا على التقسيمات الإدارية للجامعة و مهامها المختلفة.

و فيما يخصّ أدوات عرض البيانات و تحليلها فقد استخدمنا البرمجية الإحصائية (S.P.S.S) ، و التي شملت الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات و نسبها المئوية لإجابات المبحوثين.

2-4- عرض و تحليل البيانات

تم تقسيم العينة في هذه الدراسة إلى فئتين: فئة الرؤساء و فئة المرؤوسين، بحيث وجّه استبيان لكلّ فئة على حدة بغية الوصول إلى نتائج تفيدنا في تأكيد أو نفي الفرضيات. و في هذا المبحث سنعالج الاستبيان الخاص بالفئتين، من خلال تحديد المميزات العامة للعينة، و عرض و تحليل البيانات عن طريق معالجة كلّ سؤال، واستخلاص أهم الملاحظات للوصول إلى النتائج المطلوبة.

1-2-4- المميزات العامة للعينة

يمكن التعرف على مميزات أفراد العينة من خلال عرض المعطيات العامة لهذه الدراسة و الممثلة بالبيانات الخاصة للأفراد المبحوثين المقدر عددهم ب (127) فرد موزعين كما يلي:

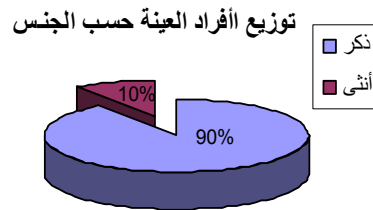
- فئة الرؤساء: تضم 30 مسؤول في جامعة سعد دحلب بالبيدة.
- فئة المرؤوسين: تشمل 97 موظف في الجامعة.

1-1-2-4- توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:

و يتبيّن ذلك من خلال الجدول رقم (15)، و لمزيد من التوضيح تمّ الاستعانة بالشكل البياني رقم (26) التالي.

الجدول رقم(15): توزيع الرؤساء حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
90%	27	ذكر
10%	3	أنثى
100%	30	المجموع



الشكل رقم(26): توزيع الرؤساء حسب الجنس

نلاحظ من خلال ما سبق أنّ أغلب أفراد العينة من الذكور، فهم يمثلون 90 % من المجموع الإجمالي، و هذا إن دلّ على شيء فهو يدلّ على احتكار هذه الفئة لمثل هذه المناصب، لأسباب معيّنة

لم يتمكن من دراستها، بالرغم من توفر الكفاءات المهنية لدى الإناث و التي تؤهلن لشغلها، لاسيما فيما يخص المناصب الإدارية التالية: عميد، نائب العميد و رئيس القسم ، و التي تحدّد شروط الالتحاق بها في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ديسمبر 2004. و يمكننا توضيحها في الجدول التالي:

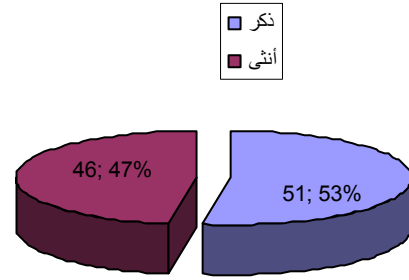
الجدول رقم(16): تصنيف المناصب العليا في الكلية [174] ص 29

المناصب العليا	شروط التعيين
العميد	أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجوده أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي جامعي
نائب العميد	أستاذ دائم له أعلى مرتبة
رئيس قسم	أستاذ دائم له أعلى مرتبة

و فيما يخص فئة المرؤوسين فقد كان توزيعهم كما يلي:

الجدول رقم(17): توزيع المرؤوسين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
% 52,58	51	ذكر
% 47,42	46	أنثى
% 100	97	المجموع



الشكل رقم(27): توزيع المرؤوسين حسب الجنس

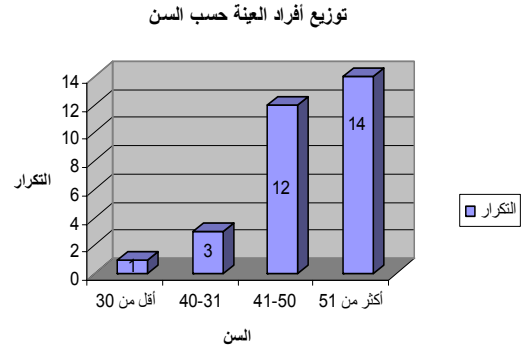
نلاحظ من خلال ما سبق أنّ هناك توزيع شبه متعادل بين الفئتين بفارق بسيط (5.16%) لصالح فئة الذكور، على عكس فئة الرؤساء التي تغلب عليها فئة الذكور. و فئة المرؤوسين بتوزيعها الحالي تعتبر ملائمة للإبداع الإداري، فكما سبق ووضحنا في الدراسة النظرية فإنّ كون الجماعة غير أحادية الجنس، بمعنى مختلطة، يعتبر مؤشر إيجابي لمناخ تنظيمي مساعد على الإبداع.

2-1-2-4- توزيع أفراد العينة حسب السن:

بالنسبة لفئة الرؤساء، يمكن توضيح هذا التوزيع من خلال الجدول رقم (18) التالي، و نعزّز ذلك بالشكل البياني رقم (28).

الجدول رقم(18): توزيع الرؤساء حسب السن

النسبة	العدد	السن
% 3,33	1	أقل من 30
% 10	3	40- 31
% 40	12	41- 50
% 46,66	14	أكثر من 51
% 100	30	المجموع



الشكل رقم (28): توزيع الرؤساء حسب السن

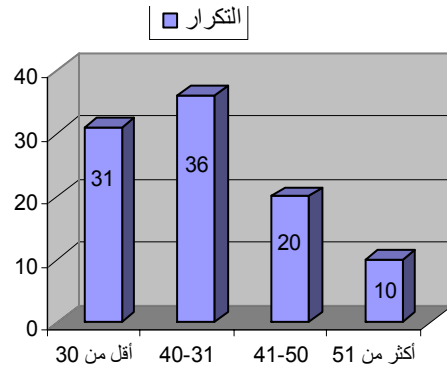
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أنّ أعلى نسبة تمثل المسؤولين الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة، تليها فئة المسؤولين الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة و هذا بنسبة %46.66 و %40 على التوالي. و بلغت نسبة المسؤولين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة %10، بينما تحتل الفئة الأقل من 30 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة % 3.33 .

ويتضح من خلال النسب المعروضة أنّ شغل المناصب الإدارية العليا في الجامعة يستدعي توفر شروط معينة تتوفر في الغالب في الأفراد الذين تجاوزوا سن الأربعين، و هذا لمواكبتهم لتطورات الجامعة و مختلف التغييرات الحاصلة فيها، ممّا يعني زيادة في الخبرة و المعرفة بالشؤون الإدارية الجامعية، و الذي من شأنه نظريا تحسين مناخ العمل في الإدارة الجامعية.

لكن هل الأمر كذلك بالنسبة لفئة المرؤوسين؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال قمنا بتوضيح توزيع فئة المرؤوسين حسب السن كما يلي:

النسبة	التكرار	السن
%31,96	31	أقل من 30
% 37,11	36	40-31
% 20,62	20	41-50
% 10,31	10	أكثر من 51
% 100	97	المجموع



الجدول رقم(19): توزيع المرؤوسين حسب السن

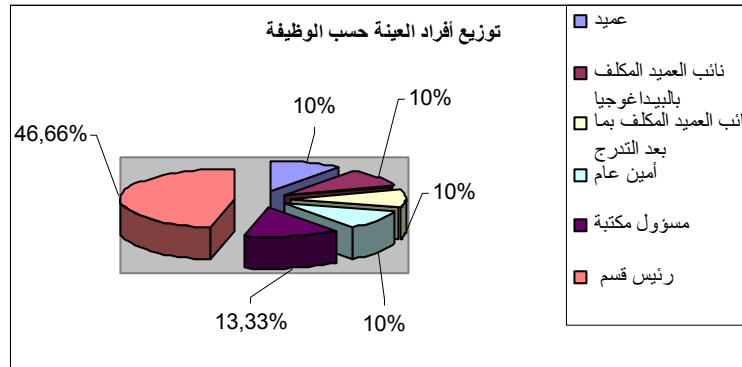
الشكل رقم(29): توزيع المرؤوسين حسب السن

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أنّ أعلى نسبة تمثل الموظفين الإداريين الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 37.11 %، تليها فئة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 31.96 %، و تأتي فئة الموظفين المحصورة أعمارهم بين 41 و 50 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 20.62 %، في حين تحتل فئة الموظفين الذين تفوق أعمارهم 51 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 10.31 %.

و توضح النسب المعروضة أنّ الفئة الغالبة من الموظفين الإداريين في جامعة سعد دحلب بالبليدة هي فئة شابة، ممّا يسمح للإدارة بإعداد طاقة بشرية قادرة على التسيير الجيد للجامعة، إن تمّ توجيهها، تكوينها، و إعدادها وفق احتياجاتها، مع الأخذ في عين الاعتبار أهمية التعيين و توزيع الأفراد بحسب المؤهلات و الكفاءات.

4-2-1-3- التصنيف المهني لأفراد العينة حسب الخبرة في الإدارة:

قبل التعرض إلى هذا التصنيف، لا بد من توضيح لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة. و يظهر ذلك من خلال ما يلي:



الشكل رقم(30): توزيع الرؤساء حسب الوظيفة

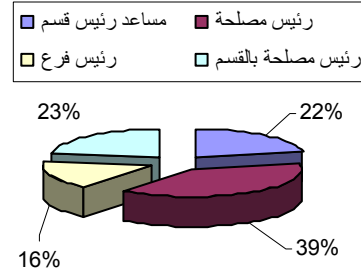
الملاحظ أنّ أعلى نسبة هي التي تمثل فئة رؤساء الأقسام، و التي تعبر عن قيمة 14 فرد من العدد الإجمالي (5 رؤساء أقسام في كلية العلوم، 6 في كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، 3 في كلية الفلاحة والبيطرة)، تليها فئة مسؤولي المكتبة المقدّرة ب 13.33 % و التي تمثل 4 أفراد (مسؤول

مكتبة لكل كلية إضافة إلى مسؤول المكتبة المركزية)، لتأتي بعد ذلك فئات العميد، و نائبيه، و الأمين العام بنسبة 10% بالتساوي، و هي النسبة المعبرة عن قيمة 3 أفراد لكل فئة من العينة الإجمالية.

و فيما يخص فئة المرؤوسين فقد كان توزيعهم كما يلي:

الجدول رقم(20): توزيع المرؤوسين حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
21,65%	21	مساعد رئيس قسم
39,18%	38	رئيس مصلحة
16,49%	16	رئيس فرع
22,68%	22	رئيس مصلحة بالقسم
100%	97	المجموع



الشكل رقم (31): توزيع المرؤوسين حسب الوظيفة

من خلال المعطيات السابقة، نلاحظ أنّ أعلى نسبة كانت لرؤساء المصالح بنسبة 39.18%، تليها فئة رؤساء المصالح بالقسم بنسبة 22.68%، ثمّ فئة مساعدي رؤساء الأقسام بنسبة 21.65%، و في المرتبة الأخيرة نجد فئة رؤساء الفروع بنسبة 15.46%.

المناصب العليا	شروط التعيين
نائب رئيس القسم	أستاذ مساعد مثبت

و هذا يدلّ على أنّ فئة المرؤوسين يمثلها إداريون بالدرجة الأولى، على عكس فئة الرؤساء التي يمثلها أساتذة يشغلون مناصب إدارية (أنظر الجدول رقم 16)، و الذين حدّدت شروط التحاقهم بالمنصب الذي يشغلونه في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ديسمبر 2004. و يمكننا توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): شروط التعيين في المناصب العليا في الكلية [174] ص 29-30

رئيس مصلحة	متصرف إداري، أو موظف من رتبة معادلة، له 3 سنوات أقدميه بهذه الصفة
رئيس فرع و رئيس مصلحة بالقسم	مساعد إداري رئيسي أو موظف من رتبة معادلة، له 4 سنوات أقدميه بهذه الصفة.

نستنتج من عرض الوظائف و شروط التعيين في المناصب الإدارية العليا في الجامعة، بأن الارتقاء في الرتب المهنية في الجامعة الجزائرية يتناسب طردا مع المستوى التعليمي لأفراد العينة من الموظفين الإداريين، و كذا عدد سنوات الخبرة.

و لتحديد سنوات الخبرة للأفراد المبحوثين حسب ترتيبهم المهني، قمنا بتحليل الجدول التالي.

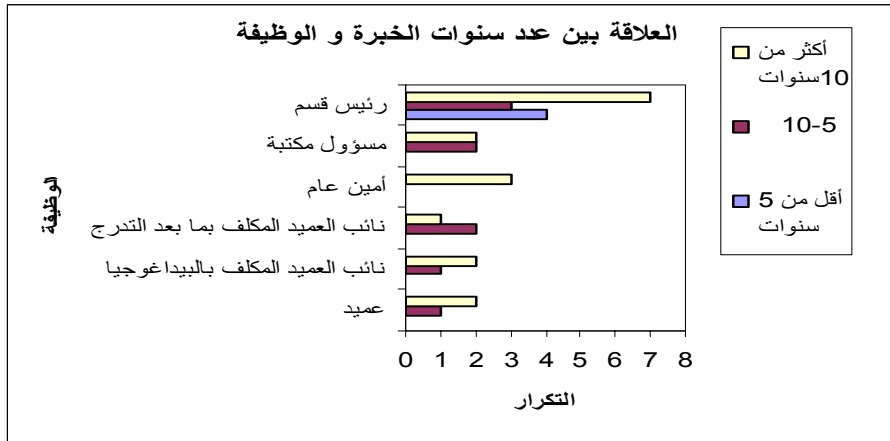
الجدول رقم (22): توزيع أفراد فئة الرؤساء حسب الخبرة و الوظيفة

الخبرة	أقل من 5 سنوات		5-10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
عميد	-	-	1	33.33%	2	66.66%	3
نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا	-	-	1	33.33%	2	66.66%	3
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج	-	-	2	66.66%	1	33.33%	3
أمين عام	-	-	-	-	3	100%	3
مسؤول مكتبة	-	-	2	50%	2	50%	4
رئيس قسم	4	28.57%	3	21.43%	7	50%	14
المجموع	4	13.33%	9	30%	17	56.66%	30

من خلال التدقيق في الجدول، نلاحظ تعادل نسبي خبرة الرؤساء من 5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات عند المسؤولين برتبة عميد و نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا بنسبة 33.33% و 66.66% على التوالي، و تنعكس القيمة في فئة نائب العميد المكلف بما بعد التدرج. في حين نلاحظ بأن المسؤولين الذين يحملون رتبة أمين عام يملكون بالإجماع خبرة تفوق 10 سنوات، أما مسؤولوا المكتبة فهم موزعون بالتساوي بين فئتي الخبرة من 5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات. و بالنسبة لرؤساء الأقسام، نجد نصف الفئة يملكون خبرة في الإدارة تتجاوز 10 سنوات، أما النصف الثاني فيتوزعون على فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات و 5-10 سنوات بنسبة 13.33% و 30% على التوالي.

نستنتج من خلال المعطيات و النسب المئوية المعروضة أنّ المناصب الإدارية العليا في الجامعة، الخاصة بفئة الرؤساء، يتمّ توزيعها في الغالب على الأفراد ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات بالدرجة الأولى، و ذوي الخبرة التي تتراوح بين 5-10 سنوات بالدرجة الثانية، و هذا يدلّ على إعطاء عامل الخبرة جانبا مهمّا في شغل المناصب الإدارية العليا في الجامعة وكذا الاستحقاق القانوني لها.

و لمزيد من التوضيح، تمّ الاستعانة بالشكل البياني رقم (32) التالي.



الشكل رقم (32): العلاقة بين سنوات الخبرة و الوظيفة

و فيما يخص فئة المرؤوسين، يمكن توضيح العلاقة بين عدد سنوات الخبرة و شغل المناصب الإدارية في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع المرؤوسين حسب الخبرة و الوظيفة

المجموع		أكثر من 10 سنوات		10-5 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة
العدد	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
21	21,65%	5	23.80%	9	42.86%	7	33.33%	مساعد رئيس قسم
38	39,18%	14	36.84%	10	26.32%	14	36.84%	رئيس مصلحة
16	16,49%	2	12.5%	2	12.5%	12	75%	رئيس فرع

رئيس مصلحة بالقسم	27.27%	6	40.91%	9	31.82%	7	22	22.68%
المجموع	40.20%	39	30.93%	30	28.87%	28	97	100%

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ بأن أعلى نسبة كانت لفئة الموظفين الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات في مجال التسيير بنسبة 40.20 %، تليها فئة الموظفين الذين يملكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30.93 %، أما الفئة التي يملك فيها الموظفون خبرة تفوق 10 سنوات فتحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 28.87 %.

و بالتدقيق في الجدول، يمكن القول بأن فئة مساعدي الأقسام تمتاز بخبرة في مجال التسيير تتراوح بين 5-10 سنوات بنسبة 42.86 % . و بالنسبة لرؤساء المصالح، نلاحظ تعادل في نسبة الأفراد الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات و الأفراد الذين يملكون خبرة تتجاوز 10 سنوات. و نظريا هذا مؤشر إيجابي، لأن الموظفين الجدد يمكن أن يستفيدوا من خبرة الموظفين الذين يملكون أقدميه في مجال العمل الإداري، لكن و من خلال ملاحظتنا، و من خلال تصريحات بعض الموظفين نجد هناك صراع أو عدم تفاعل بين الفئتين فيما يعرف بصراع الأجيال، و هذا ما يخلق مناخ تنظيمي غير ملائم لطرح الأفكار الجديدة، بحيث لا يكون هناك مجال لأداء المهام الإدارية بكفاءة. فإذا كان هذا حال العمل الإداري، فهل يمكننا الحديث عن الإبداع في ظل هذه الظروف ؟

أما فئة رؤساء الفروع فيتوزعون على فئتي الخبرة من 5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات بالتساوي بنسبة 12.2 %، و النسبة الغالبة (75 %) كانت لفئة الخبرة أقل من 5 سنوات، و هذا ما يعطي تفسيراً منطقياً لتوزيع المناصب العليا في الجامعة بحسب سنوات الخبرة.

لكن هذا لا يخفي أنّ نسبة معتبرة ممن تجاوزت مدة خبرتهم 5 سنوات لم تتم ترقيتهم، و لم تتم تسوية أوضاعهم المهنية على الرغم من أنهم يحملون شهادات عليا، و هنا يكمن الإشكال، إذ أنّ هؤلاء الموظفين، و بحجة أنهم معيّنون في رتب مهنية لا تليق بمؤهلاتهم و استعداداتهم، فإننا نجدهم متذمرين من العمل الإداري في الجامعة، و لا يرغبون في طرح أفكار جديدة لتحسين التسيير الجامعي.

و نفس الملاحظة توجّه إلى فئة رؤساء المصالح بالأقسام، إذ نجد أكبر نسبة في فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40.91 %، تليها فئة الموظفين الذين تتجاوز مدة خبرتهم 10 سنوات بنسبة 31.82 %، و في الأخير فئة الموظفين الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 27.27 %.

4-1-2-4- توزيع أفراد العينة حسب التكوين في مجال التسيير:

4-1-2-4-1- بالنسبة لفئة الرؤساء:

تعتبر الدورات التكوينية أمرا ضروريا لتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجال التسيير، و في هذا الشأن قمنا بإحصاء عدد المستفيدين من هذه الدورات، فجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(24): حجم الاستفادة من الدورات التكوينية.

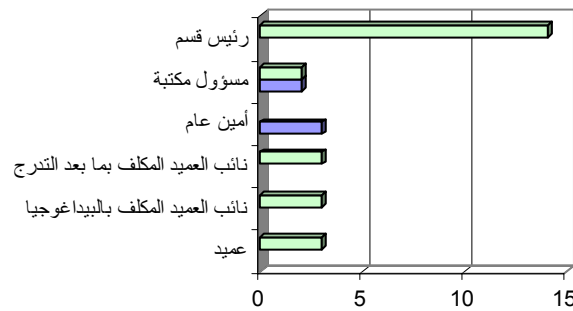
التكوين في مجال التسيير		العدد		النسبة	
نعم		5		16,66 %	
عدد الدورات					
من 1- 2 دورة		من 3- 4 دورة		أكثر من 4 دورات	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
3	60 %	1	20 %	1	20 %
لا		25		83,33 %	
المجموع		30		100 %	

نلاحظ

من خلال الجدول أنّ التكوين أو التدريب الإداري لم يشكل بعد انشغال المسؤولين الإداريين في الجامعة، و دليل ذلك أنّ نسبة 83.33 % من العيّنة لم يستفيدوا من دورات تدريبية، كما أنّ النسبة القليلة من المسؤولين الذين تمّ تكوينهم لم تتجاوز عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها دورتين على الأكثر نظرا لعدم تخصيص ميزانية للتكوين الإداري، حسب ما أورده لنا المسؤولون محلّ الدراسة، و هذا من شأنه إضعاف الجهاز الإداري الجامعي نظرا لعدم تدريب القيادات الإدارية فيه على الأساليب الحديثة من أجل مواجهة الضغوط التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، المتمثلة خاصة في تزايد عدد الطلبة، و كذا مخلفات الإصلاح الإداري الجديد المعروف بنظام LMD.

و لمعرفة الفئة المستفيدة من التكوين الإداري في الجامعة، قمنا بإجراء تقاطع بين سؤالي الوظيفة و التدريب في مجال التسيير، فكانت النتائج كما يلي:

عدم التريب في مجال التسيير ■ التدريب في مجال التسيير ■



الشكل رقم (33): العلاقة بين الوظيفة و التكوين في مجال الإدارة

نلاحظ من خلال الشكل البياني أنّ المسؤولين المستفيدين من التكوين الإداري هم من يحملون درجة وظيفية " أمين العام، و مسؤول مكتبة "، فالفئة الأولى التحقوا بالإجمال بدورات تدريبية، في حين الفئة الثانية كانت نسبة الاستفادة فيها من التدريب الإداري 50 %، أي أنّ مسؤولين اثنين من أصل أربعة في هذه الفئة تمّ تكوينهم. أمّا عميد الكلية و نوابه و رؤساء الأقسام، و على الرغم من خبرتهم الطويلة في الإدارة فإنهم لم يستفيدوا أبداً من التكوين في مجال التسيير و يرجع هذا في الغالب إلى:

- انشغال هذه الفئة بأبحاثهم و دراساتهم الأكاديمية أكثر من الإدارة لكونهم أساتذة بالدرجة الأولى و ليسوا إداريين.
- اهتمامات هذه الفئة في الغالب تنصب في الجانب البيداغوجي، لذا نلاحظ عدم انشغالهم بجانب التطوير الإداري الذي يعتبر التكوين الإداري خطوته الأولى.
- نقص الميزانية المخصّصة للتكوين الإداري مقارنة بالتكوين الأكاديمي.

و من خلال اللقاءات التي أجريناها مع هذه الفئة، تبين لنا أنّ هؤلاء المسؤولين يعتبرون التدريب في الميدان من خلال الممارسة الإدارية اليومية، و محاولة تطبيق القوانين التي تحدّد التسيير الجامعي هو الحل البديل، بما أنّ التكوين في مؤسسات مختصة بالتكوين الإداري لم يلق بعد الاهتمام من قبل الوزارة الوصية. و قد أكسبهم ذلك جانباً من المهارات التي خوّلتهم للتحكم في السير الحسن للإدارة.

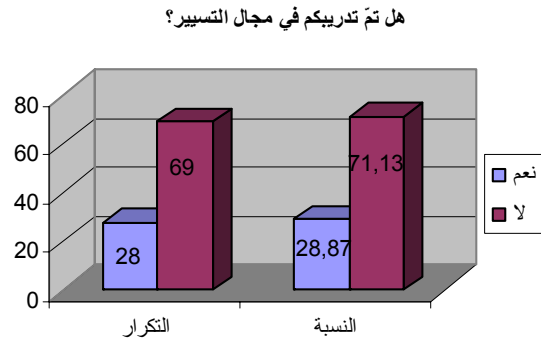
2-4-1-2-4- بالنسبة لفئة المرووسين:

يعتبر التدريب الإداري الأسلوب الأنسب لرفع قدرات الموظفين الإداريين في أيّ إدارة. و في الإدارة الجامعية، و نظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، نجد بأنّ التدريب و التكوين في مجال التسيير أصبح مطلباً حيويّاً للارتقاء بالعمل الإداري، فهل نجد له مكانة في جامعة سعد دحلب بالبلدية؟

الجدول رقم(25): تدريب الموظفين الإداريين

النسبة	التكرار	التكوين في مجال التسيير
--------	---------	-------------------------

28,87 %	28	نعم
عدد الدورات		
% 89,29	25	من 1-2 دورة
% 7,14	2	من 3-4 دورة
% 3,57	1	أكثر من 4 دورات
% 71,13	69	لا
% 100	97	المجموع



الشكل رقم (34): تدريب الموظفين الإداريين في مجال التسيير

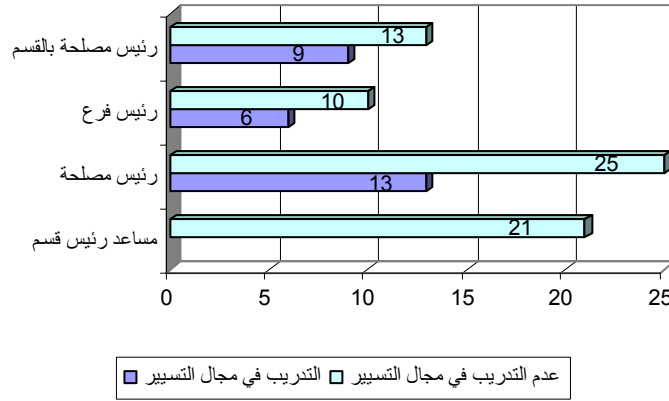
نلاحظ من خلال عرض النسب و تحليلها أنّ الاهتمام بجانب التدريب الإداري في جامعة سعد دحلب بالبليدة يمثل نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بنسبة الموظفين الإداريين الذين لم يستفيدوا من دورات تكوينية. و لمعرفة الفئة المستفيدة من هذه الدورات، قمنا بالربط بين المتغيرين التاليين: الوظيفة و التدريب في مجال التسيير، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (26): علاقة التدريب بالمنصب الوظيفي للمرؤوسين

عدم التدريب في مجال التسيير		التدريب في مجال التسيير		التدريب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 30.34	21	-	-	مساعد رئيس قسم
% 36.23	25	% 46.43	13	رئيس مصلحة
% 14.49	10	% 21.43	6	رئيس فرع
% 18.84	13	% 32.14	9	رئيس مصلحة بالقسم
% 100	69	% 100	28	المجموع

من خلال النسب المعروضة، نلاحظ بأنّ الفئة المستفيدة من الدورات التدريبية بالدرجة الأولى هي فئة رؤساء المصالح بنسبة 46.43 % ، تليها فئة رؤساء المصالح بالأقسام بنسبة 32.14 % ، ثمّ فئة رؤساء الفروع بنسبة 21.43 %، أمّا فئة مساعدي رؤساء الأقسام فلم يستفد أعضاءها من أيّ تدريب.

و لمزيد من التوضيح، استعنا بالشكل البياني التالي:



الشكل رقم (35): علاقة التدريب بالمنصب الوظيفي للمرؤوسين

من خلال الشكل البياني، يتضح بأنّ جميع الفئات قد استفادت من دورات تدريبية، و لو بنسبة قليلة، باستثناء فئة مساعدي رؤساء الأقسام (سبق الإشارة إليها)، و السبب راجع إلى كونهم أساتذة بالدرجة الأولى، فاهتمامهم بالجانب الإداري لا تخرج عن نطاق أداء المهام الموكلة إليهم فحسب.

و الملاحظ عموماً هو نقص الدورات التدريبية في مجال التسيير الجامعي، و السبب في ذلك، حسب تصريحات الموظفين الإداريين، راجع إلى تخصيص الجزء الأكبر من الميزانية للجانب البيداغوجي الذي يهتم أساساً بتكوين الطلبة و الأساتذة، كلّ في مجال تخصصه، أمّا جانب التكوين الخاص بالموظفين الإداريين فلم يشكل لحدّ الآن انشغالا لدى القيادات الإدارية في الجامعة.*

2-2-4- عرض و تحليل و تفسير البيانات

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل الأربع محاور التي بنينا على أساسها الاستبيان.

1-2-2-4- المحور الأول: نمط التسيير و الإدارة:

من خلال هذا المحور يمكن معرفة نمط التسيير المعتمد في الإدارة الجامعية، و هل يسمح ذلك بحرية المبادرة أم لا؟. و من خلاله أيضاً يمكن التعرف على طرق تأدية المهام الإدارية، و كذا خصوصيات التنظيم الإداري من منظور العاملين في جامعة البليدة على اختلاف مناصبهم الإدارية.

* تم فتح تخصص PGS في إدارة الجامعات غير أنّ الإدارة المركزية للجامعة لم تتحمس لاستمراره، ممّا أدى إلى تجميده.

4-2-2-1-1-1- نمط التسيير المستعمل في الإدارة:

هناك تباين في إجابات المبحوثين من رؤساء و مرؤوسين في هذا الجانب، و يمكن توضيح ذلك من خلال العرض التالي:

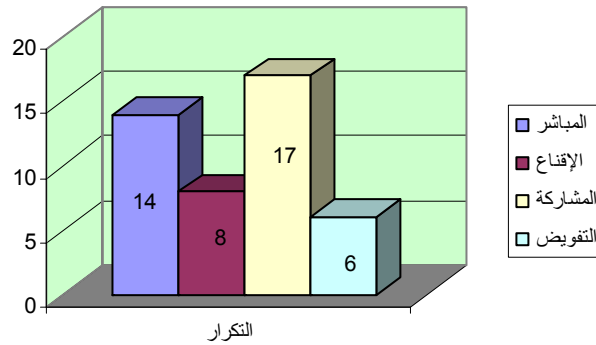
- من وجهة نظر الرؤساء: كانت نتائج تحليل السؤال الخاص بنمط التسيير كما يلي:

الجدول رقم (27): نمط التسيير المستعمل في الإدارة

النسبة	التكرار	نمط التسيير
31.11 %	14	المباشر
17.77 %	8	الإقناع
37.77 %	17	المشاركة
13.33 %	6	التفويض
100 %	45	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 45، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

و يمكن توضيح النتائج المحصّل عليها في الشكل البياني التالي.



الشكل رقم (36): نمط التسيير المستعمل في الإدارة

يتّضح من المعطيات السابقة بأنّ نمط التسيير المستعمل من قبل المسؤولين في الإدارة الجامعية هو المشاركة، و هذا لا يعني عدم اعتماد باقي الأنماط، إذ نجد نمط التسيير المباشر في المرتبة الثانية، و الإقناع في المرتبة الثالثة، و أخيرا التفويض في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ عدد المسؤولين

الذين يرون في التفويض نمطا مناسباً للتسيير قيمة ست أفراد فقط من مجموع 30 مسؤولاً، أي بنسبة 13.33% من النسبة الكلية.

و تجدر الإشارة إلى أنّ نمط التسيير المستعمل، حسبما يراه المسؤولون، يعتمد على طبيعة المرؤوسين بالدرجة الأولى، و الوضعيات الجديدة التي تظهر في الإدارة الجامعية بالدرجة الثانية. فنجد مثلاً مسؤول واحد يعتمد على النمط المباشر مع مجموعة من الموظفين، و المشاركة مع مجموعة أخرى، و يستعمل الإقناع في حالات معينة كقيامه باتخاذ إجراءات إدارية جديدة تستدعي إقناعهم بضرورة تطبيقه، و في نفس الوقت يقوم بتفويض السلطة لبعض الموظفين لضمان استمرارية العمل الإداري في حالة غيابه مثلاً أو لتخفيف عبء المسؤولية عنه كحالة أخرى، وبذلك يكون قد اعتمد في تسييره الإداري على الأنماط الأربعة، وهو ما يفسر اختيار المبحوث لأكثر من إجابة.

و على العموم، يمكن القول بأنّ هذه النسب المحصّل عليها تختلف من إدارة إلى أخرى، و قد تمّ اعتماد المشاركة بالدرجة الأولى باعتبارها أداة للتعاون، والتفاهم، و التخفيف من حدة المركزية بالشكل الذي يحقق مصالح الأطراف المختلفة في التنظيم، و يجعل هناك مرونة و إبداع و قدرة على التغيير.

أمّا النسبة المنخفضة للتفويض فهو دلالة على الرغبة في الحفاظ على السلطة، و العمل على تركيزها في أيدي المسؤولين تحت أعدار مختلفة، كما أنّ هذه النسبة تعكس انعدام الثقة بين الرئيس و المرؤوس في الإدارة الجامعية.

و للمرؤوسين رأي لآخر في نمط التسيير المستعمل في الإدارة الجامعية، و قد كانت إجاباتهم على النحو التالي:

الجدول رقم (28): إجابات المرؤوسين حول نمط التسيير المستعمل في الإدارة

النسبة	التكرار	النمط المستعمل
57.52 %	65	المباشر
6.19 %	7	الإقناع
28.32 %	32	المشاركة
7.96 %	9	التفويض
100 %	113	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 113، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال النسب المعروضة بأنّ المسؤولين في الجامعة يسمحون لمرووسيهم بالمبادرة في غالب الأحيان بنسبة 93.33 % ، و حسب تصريحات المبحوثين، يمكن تلخيص مبررات ذلك في النقاط التالية:

- تحسين أداء العمل الإداري، و ضمان استمراره في حالة انشغال المسؤولين.
- تقاسم المسؤولية في أداء المهام الإدارية، ممّا يعطي فرصة للموظف الإداري بإبراز قدراته حتى لا يشعر بالملل من العمل الإداري.
- منح الثقة للمرووس، و تمكينه من تكوين خبرة خاصّة به.

أمّا المسؤولون الذين لا يسمحون بالمبادرة لمرووسيهم فيمثلون نسبة ضئيلة جدًا تقدّر ب2% من العدد الإجمالي لهذه الفئة، و قد كانت حجتهم في ذلك ما يلي:

- العمل الإداري في الجامعة لا يستدعي طرح أفكار جديدة، لأنّه يمتاز بالبساطة و عدم التعقيد.
- الموظفون الإداريون في الجامعة لا يؤدّون المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، لذا من الواجب الالتزام بأداء عملهم أولاً، لأنّ هذا الالتزام هو الذي يعطيهم فيما بعد الحق في المبادرة.

و فيما يخص فئة المرووسين، نجد بأنّ الموظفين الذين أكدوا على أنّ رؤساؤهم يمنحونهم حرية المبادرة في معظم الأحيان لم تتجاوز 50 % من هذه الفئة، أمّا الباقي فقد أقرّوا بأنّ حرية المبادرة نادرا ما تمنح فكانت نسبة الإجابة على ذلك 27.83 %، كما أنّ 10.31 % من المبحوثين في هذه الفئة اعتبروا أنّ حرية المبادرة معدومة في الإدارة الجامعية، و تتلخص مبرراتهم في النقاط التالية:

- انعدام الثقة بين الرؤساء و المرووسين ، لكون القيادات الجامعية يحملون في الغالب شهادات جامعية ذات مستوى عالي (ماجستير فما فوق)، ممّا يوحي بأنّ الموظفين الإداريين لم يبلغوا بعد المستوى المطلوب.

- تخوف المسؤولين في الجامعة من تعدي الموظف الإداري للصلاحيات المحدّدة له بسبب مبادرته، و هذا ما يضر بمصلحة المسؤول و صورته.

- إنّ عدم تحديد الصلاحيات و عدم تخصيص المهام يعتبر مشكلا مطروحا بالنسبة للموظفين الإداريين بمختلف مستوياتهم، لذا فهم لا يدركون إذا كان أداءهم لعملهم مبادرة أم مجرد التزام بالمهام الموكلة إليهم.

لكن في المقابل نجد نسبة 17.53 % من المرووسين أكدّت بأن رؤساءهم يمنحونهم الحرية في المبادرة بصفة دائمة، نظرا لوجود ثقة متبادلة بينهم بفضل خبرتهم في مجال التسيير الجامعي.

من خلال العرض السابق نلاحظ تضارب في إجابات الرؤساء و المرؤوسين، و هو مؤشر على عدم وضوح العلاقات بين الفئتين، ممّا يخلق جو من الصراع الإداري داخل الإدارة الجامعية لعدم تفهم الطرفين لتطلعات و رغبات بعضهما، و هذا ما يشكّل عائقاً أمام تطبيق الإبداع الإداري في الجامعة.

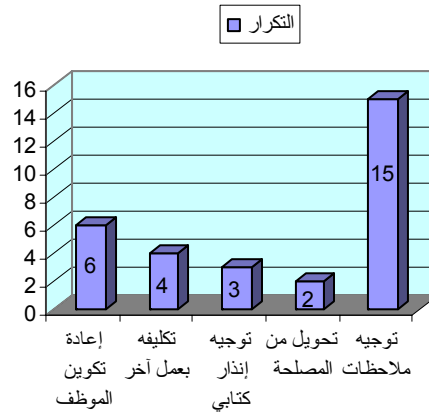
4-2-2-1-3- التّعامل مع الأخطاء المرتكبة في حال تطبيق أسلوب أو فكرة جديدة:

من خلال المعطيات السابقة تبين لنا أنّ هناك اختلاف في منح حرية المبادرة، فهل أنّ الطريقة المتبعة في معالجة الأخطاء المترتبة عن تطبيق أسلوب أو فكرة جديدة هي السبب؟

4-2-2-1-3-1- بالنسبة للرؤساء: كانت إجابات المبحوثين كما يلي:

الجدول رقم(30): معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة

النسبة	التكرار	التعامل مع الخطأ
20 %	6	إعادة تكوين الموظف
13,33 %	4	تكليفه بعمل آخر
10 %	3	توجيه إنذار كتابي
6,66 %	2	تحويل من المصلحة
50 %	15	توجيه ملاحظات
100 %	30	المجموع



الشكل رقم(37): معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة

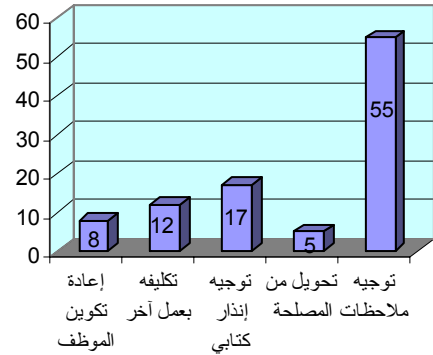
من خلال النتائج المحصّل عليها، تبين لنا أنّ الأسلوب الذي يتبعه المسؤولون في الإدارة الجامعية لمعالجة الخطأ هو في الغالب توجيه ملاحظات من أجل تداركه و تجنب الوقوع فيه مجدّداً، و يأتي أسلوب " إعادة تكوين الموظف " في المرتبة الثانية بنسبة 20 %، ثمّ " تكليفه بعمل آخر" بنسبة 13.33 % في المرتبة الثالثة، أمّا توجيه إنذار كتابي فيأتي في المرتبة الرابعة بنسبة 10 %، و يتم اللجوء إلى أسلوب التحويل من المصلحة كحل أخير، لذا كانت نسبته 6.66 %.

النسبة	التكرار	التعامل مع الخطأ
8,25%	8	إعادة تكوين الموظف
12,37%	12	تكليفه بعمل آخر
17,53%	17	توجيه إنذار كتابي
5,15%	5	تحويل من المصلحة
56,7%	55	توجيه ملاحظات
100%	97	المجموع

و من خلال تصريحات المبحوثين، تبين لنا بأن الأخطاء المترتبة عن المبادرة هي أخطاء بسيطة في الغالب، لأنّ الموظفين الإداريين يعرضون أفكارهم الجديدة على مسؤوليهم قبل تجسيدها، و إذا وقع خطأ فإنه يمكن تصحيحها دون اللجوء إلى الإنذار الكتابي أو التحويل من المصلحة.

2-2-4-2-3-1-2-2-4- بالنسبة للمرؤوسين: لاحظنا أنّ هناك شبه توافق بين إجابات المرؤوسين

و إجابات رؤسائهم، و من خلال ما يلي يمكن توضيح ذلك.



الجدول رقم

(31): معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة

الشكل رقم (38): معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة

كما سبق و أشرنا، فإنّ الإجراءات المتبعة لتصحيح الخطأ المترتب عن قيام الموظف الإداري بالمبادرة تكون في الغالب عن طريق توجيه ملاحظات و توجيهات لتداركه، و بالدرجة الثانية توجيه إنذار كتابي، أو تكليف الموظف بعمل آخر، أو حتّى إعادة تكوينه، على الرغم من كونه إجراء المفضل لدى الموظفين الإداريين و كذا المسؤولين في الجامعة حسب تصريحاتهم.

لكن هذا لا يعني تغاضي المسؤولين عن الأخطاء، بل هو مؤشر على بساطتها، لأنّ هناك حالات استدعت تحويل بعض الموظفين الإداريين من مصلحة إلى مصلحة أخرى لكون هذه المبادرة قامت على أساس المصلحة الشخصية و ليس لمصلحة الإدارة. و هذا إن دلّ على شيء، فهو يدلّ عن وجود رغبة لدى القيادات الجامعية بتحسين العمل الإداري، و رفع فعاليته.

4-1-2-2-4- الطرق المستعملة لأداء المهام الإدارية:

تختلف طريقة أداء المهام الإدارية من موظف إلى آخر، كلّ حسب توجهاته و نظرتة إلى الإدارة، و من خلال الجدول التالي يمكن استنباط ذلك.

الجدول رقم(32): طرق تأدية المهام الإدارية

المرووسين		الرؤساء		الأسلوب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6.89%	10	8.33%	4	أسلوب المحاولة و الخطأ
26.20%	38	25%	12	التجربة و الاستشارة
37.93%	55	41.66%	20	المشاركة و العمل الجماعي
11.72%	17	6.25%	3	الاعتماد على الآخرين و إتباع أسلوبهم
17.24%	25	18.75%	9	التقيد بالوصف الوظيفي الكامل
100%	145	100%	48	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 48 بالنسبة لفئة الرؤساء، و قيمة 145 بالنسبة لفئة المرووسين، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

نلاحظ توافق في إجابات فئة الرؤساء و المرووسين في عديد من النقاط، ففي المرتبة الأولى نجد أسلوب المشاركة و العمل الجماعي بنسبة 41.66% و 37.93% على التوالي، و أسلوب التجربة و الاستشارة في المرتبة الثانية ب 25% و 26.20% على التوالي، ثمّ التقيد بالوصف الوظيفي

الكامل في تأدية المهام الإدارية في المرتبة الثالثة بنسبة 18.75 % و 17.24 % لكل من فئة الرؤساء و المرؤوسين على التوالي.

و يكمن الاختلاف بين الفئتين في أسلوب المحاولة و الخطأ، و أسلوب الاعتماد على الآخرين و إتباع أسلوبهم في تأدية المهام الإدارية، إذ نجد بأنّ فئة الرؤساء تعتمد على الطريقة الأولى بنسبة 8.33 % و على الطريقة الثانية بنسبة 6.25 %، في حين فئة المرؤوسين تعتبر بأنّ الاعتماد على الآخرين و إتباع أسلوبهم هو الأفضل مقارنة بأسلوب المحاولة و الخطأ، لذا كانت نسبة الإجابة 11.72 % و 6.89 % على التوالي.

نستنتج من النسب المعروضة بأنّ فئة الرؤساء في الإدارة الجامعية تتمتع ببعض الحرية في تأدية المهام إذا ما قورنت بفئة المرؤوسين التي يمثلها إداريون بالدرجة الأولى، و حسب تصريحات المبحوثين نجد بأنّ الأفراد الذين يعتمدون على الآخرين في تأدية مهامهم يقومون باستخلاص الإيجابيات و معرفة الأخطاء المرتكبة لتجنب الوقوع فيها ، فهم يتدربون من أخطاء الغير عوض الاعتماد على أسلوب المحاولة و الخطأ، تفاديا منهم للوقوع في المشاكل من جراء محاولاتهم، التي يمكن أن تكون سلبية أكثر منها إيجابية.

أمّا المشاركة و العمل الجماعي فيتمّ الاعتماد عليها بالدرجة الأولى لأنها الأسلوب الأنسب لتجنب الصراعات و إيجاد الحلول للوضعيات الاستثنائية، و هو دليل على أنّ عملية الاتصال بين الموظفين الإداريين داخل بيئة العمل جيّدة، كما أنّه مؤشر ايجابي لعامل الانتماء للجماعة الذي من شأنه تحسين العمل الإداري إذا كان مجال الجماعة واسعاً، و هذا ما لم نلاحظه أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية، إذ تبين بأنّ الموظفين في الإدارة الجامعية من رؤساء و مرؤوسين مقسمين إلى جماعات على شكل كتلتات، و حسب تصريحات بعض الموظفين نجد صراعات بين هذه الجماعات، و التي من شأنها تشكيل حاجز أمام طرح الأفكار و الأساليب الجديدة، و كذلك عدم تكيف الموظفين الجدد مع هذه البيئة التي تحدّ من إبراز قدراتهم و مهاراتهم.

4-2-1-5- خصوصيات التنظيم الإداري في الإدارة الجامعية:

في الدراسة النظرية تمّ تحليل التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية، و بذلك توصلنا إلى توضيح خصوصياته. و من خلال إجابات المبحوثين في جامعة سعد دحلب بالبلدية يمكن معرفة مدى تطابق ذلك مع الواقع العملي؟

الجدول رقم (33): خصوصيات التنظيم الإداري للإدارة الجامعية.

المجموع		المرووسين		الرؤساء		خصوصيات التنظيم الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 10.31	23	% 9.77	17	% 12.24	6	تعدد في جهات إصدار القرار
% 52.91	118	% 51.15	89	% 59.18	29	الاعتماد على الأسلوب المركزي لحل المشكلات
% 5.83	13	% 5.75	10	% 6.12	3	تعدد في الأجهزة الإشرافية
% 12.56	28	% 12.64	22	% 12.24	6	عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع احتياجات الإدارة
% 18.38	41	% 20.69	36	% 10.20	5	التنسيق الجيد بين المهام المختلفة للوحدات الإدارية
% 100	223	% 100	174	% 100	49	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 49 بالنسبة لفئة الرؤساء، و قيمة 174 بالنسبة لفئة المرؤوسين، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يوضّح الجدول أنّ الإجابات الخاصة بالاعتماد على الأسلوب المركزي لحل المشكلات مثلت أعلى نسبة من الإجابات بمجموع 52.91 % من أصل 223 إجابة لكل من فئة الرؤساء و المرؤوسين، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين يلاحظون وجود تنسيق جيد بين المهام المختلفة للوحدات الإدارية قيمة 18.38% من مجموع الإجابات. لكن ما يلاحظ هو إقرار البعض بعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع احتياجات الإدارة، فكانت النسبة التي أكّدت على هذه الخاصية 12.56% من المجموع الإجمالي، لتأتي بعد ذلك خاصية التعدد في جهات إصدار القرار بنسبة 10.31%، و في المرتبة الأخيرة خاصية التعدد في الأجهزة الإشرافية بنسبة 5.83%.

إنّ النتائج المحصّل عليها تؤكد بأنّ الاعتماد على الأسلوب المركزي لحل المشكلات الإدارية هو طابع التنظيم الإداري الخاص بالإدارة الجامعية، و هذا يتطابق مع النتائج النظرية المتحصّل عليها، كما أنّ وجود تنسيق جيد بين الوحدات الإدارية يوحي برغبة الأطراف الفاعلة في التنظيم الجامعي في إيجاد مناخ ملائم لأداء المهام الإدارية بفعالية على الرغم من عدم تناسب الهيكل التنظيمي المحدّد مسبقاً من الوزارة الوصيّة مع متطلبات الإدارة الجامعية، لا سيما في سياق تطبيق النظام الجديد LMD الذي يفرض إحداث مصالح جديدة متخصصة في إدارة و تسيير هذا الجانب. كما يلاحظ وجود بعض التجاوزات في ممارسة السلطة، و يظهر ذلك في إقرار نسبة معتبرة من المبحوثين على تعدد في جهات إصدار القرار و الأجهزة الإشرافية، على الرغم من أنّ التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية يقتضي وجود سلطة سلمية و مسؤوليات محدّدة لتجنب الازدواجية في الإشراف و الرقابة، و في اتّخاذ القرار.

4-2-2-2-2- رأي المبحوثين في الإبداع الإداري في الجامعة:

يمكن معالجة هذا المحور من خلال تحليل النتائج المحصل عليها من الإجابة على الأسئلة التالية:

4-2-2-2-1- إمكانية ابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية:

الجدول رقم (34): إمكانية ابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية

المروسين		الرؤساء		إمكانية ابتكار حلول جديدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
9,28 %	9	-	-	دائما
40,21 %	39	56,66 %	17	في غالب الأحيان
38,14 %	37	43,33 %	13	نادرا
12,37 %	12	-	-	أبدا
100 %	97	100 %	30	المجموع

هناك شبه إجماع بين فئة المسؤولين و الموظفين الإداريين في الجامعة على وجود إمكانية لابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية، و يتضح ذلك من خلال النسب المعروضة في الجدول، و التي تقدر ب 56.66 % عند فئة الرؤساء و 40.21 % عند فئة المرؤوسين، و قد كانت حجّتهم في ذلك هي رغبتهم في تحسين و تسهيل العمل الإداري في الجامعة، و كذا امتلاكهم للخبرة و المهارة الكافية لطرح أفكار جديدة بحكم إطلاعهم المباشر على مختلف المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها الجامعة، لا سيما في ظل حركية الإصلاح التي تشهدها أنظمتها البيداغوجية، و ما رافقها من زيادة معتبرة في عدد الطلبة.

و بالموازاة نجد نسبة لا يستهان بها من كلتا الفئتين يعتبرون بأنّ إمكانية ابتكار حلول جديدة في الجامعة هو أمر نادر، إذ بلغت نسبة ذلك 43.33% عند الرؤساء، و 38.14 % عند المرؤوسين و الذين أقرّت نسبة 12.37% منهم على انعدام إمكانية ابتكار حلول جديدة. و يمكن تلخيص مبرراتهم في النقاط التالية:

- هناك مهام محدّدة لكل الأطراف الفاعلة في التنظيم، و لا مجال للابتكار فيها باعتبارها أوامر واجبة التنفيذ.

- في حالة طرح أفكار و حلول جديدة فإنّ إمكانية تجسيدها يعتبر مطلبا صعب التنفيذ في الإدارة الجامعية، نظرا لضرورة العودة إلى الإدارة المركزية من أجل تطبيق أيّ إجراءات لم تحدّد صراحة

في القانون الجامعي، مما يستغرق وقتا طويلا قد يبطل فعالية الحلول المبتكرة بسبب تجدر المشكل و تفاقمه.

نستنتج مما سبق وجود رغبة مشتركة لكل من الرؤساء و المرؤوسين في الإدارة الجامعية في ابتكار حلول جديدة على الرغم من أنّ إمكانية ذلك تختلف من شخص إلى آخر، كل حسب قدراته و موقعه في البناء التنظيمي، و حدود السلطة المخصّصة له، و مختلف المهام الموكلة إليه.

4-2-2-2-2- الأسلوب المتبع لمعرفة المشكلات الحقيقية و إيجاد الحلول الابتكارية:

لا تخلو أي مؤسسة من وجود مشاكل على مستوى إدارتها، و هو حال الجامعة التي ينبغي أن تعتمد على أساليب علمية لمواجهة مختلف الصعوبات و إيجاد الحلول الابتكارية التي يمكن أن تتوفر في جميع مستوياتها الإدارية، و هذا ما سنحاول معرفته من خلال تحليل الجدول التالي.

الجدول رقم (35): الأسلوب المتبع لمعرفة المشكلات، و إيجاد الحلول الابتكارية

المجموع		المرؤوسين		الرؤساء		الفئة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%		%		%		الأسلوب المتبع لمعرفة المشكلات
16,10	38	15,12	26	18,75	12	منحكم الموظفين الإداريين حرية التحليل و نقد الأمور
%		%		%		
30,51	72	31,98	55	26,56	17	الإطلاع المباشر من قبل الرئيس الإداري على سير الأعمال
%		%		%		
10,59	25	8,14	14	17,19	11	عقد اجتماعات بصفة دورية لمناقشة الأفكار و الأساليب الجديدة
%		%		%		
7,20	17	8,72	15	3,13	2	الإشراف المفرط على الموظفين الإداريين أثناء تأدية المهام الإدارية
%		%		%		
35,59	84	36,04	62	34,37	22	تخصيص وقت للحوار و النقاش حول القضايا المهمة في كل مستوى إداري
%		%		%		
100	236	100	172	100	64	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 64 بالنسبة لفئة الرؤساء، و قيمة 172 بالنسبة لفئة المرؤوسين، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

إنّ تخصيص وقت للحوار و النقاش حول القضايا المهمة في كل مستوى إداري يعتبر الأسلوب الأكثر اعتمادا في الإدارة الجامعية، و يظهر ذلك من خلال النتائج المعروضة في الجدول، إذ تقدر النسبة ب 34.37% عند الرؤساء و 36.04% عند المرؤوسين، أي بمعدل 35.59% من مجموع إجابات الفنّين، و يظهر هذا الأسلوب كبديل عن عقد اجتماعات بصفة دورية لمناقشة الأفكار و الأساليب الجديدة، و الذي تعتبر نسبته مرتفعة قليلا عند فئة المسؤولين إذا ما قورنت بنسبته عند فئة المرؤوسين. و يمكن توضيح هذا الفرق في النقاط التالية:

- معظم الاجتماعات التي تعقد على مستوى الجامعة لها صبغة بيداغوجية، أي يتم فيها مناقشة المواضيع التي تهم الطلبة و الأساتذة بالدرجة الأولى.

- تقتصر الاجتماعات المنعقدة في الجامعة على فئة الرؤساء، و في حالات نادرة يكون هناك اجتماع مع الموظفين الإداريين لطرح انشغالاتهم و أفكارهم الجديدة.

و في هذا الإطار، و استنادا لتصريحات معظم المبحوثين، نجد بأنّ عقد اجتماعات لمناقشة الأفكار و الأساليب الجديدة في الجامعة لن يعط نتيجة، مادامت الاقتراحات لا تخرج من قاعة الاجتماعات لصعوبة تجسيدها في الواقع، فهي في الأخير تبقى مجرد حبر على ورق.

و في المرتبة الثانية نجد أسلوب الإطلاع المباشر من قبل الرئيس الإداري على سير الأعمال، و يرجع هذا إلى الاتفاق على أن الالتزام بأداء المهام الإدارية هو أنجع وسيلة لتحسين العمل الإداري، و ما على القيادات الإدارية في الجامعة إلا أن تتولى المراقبة في تنفيذ العمل، و منه يمكن اكتشاف الأفكار و الأساليب الجديدة المقترحة من قبل المرؤوسين.

و منح الموظفين الإداريين حرية التحليل و نقد الأمور يأتي في المرتبة الثالثة ب 18,75% عند فئة الرؤساء و 15,12% عند المرؤوسين، على الرغم من أهميته في تجاوز الأخطاء لاتخاذ القرار السليم مستقبلا، و كذا مساهمته في تحسين العلاقة بين الفنّين، و الذي من شأنه خلق مناخ عمل مساعد على الإبداع الإداري.

و في الترتيب الأخير، نجد الإشراف المفرط من قبل الرئيس الإداري على سير الأعمال، و يمكن تفسير سبب اعتماده في النقاط التالية:

- عدم اعتراف بعض القيادات الجامعية بقدرات مرؤوسيهن على تسيير الإدارة الجامعية، إمّا بحجة نقص الخبرة أو نقص التأهيل.

- ما يلاحظ في مختلف الإدارات هو تواجد المرؤوسين في نفس المكتب مع رؤسائهم، أو بمكاتب مجاورة لهم، ممّا يخلق بمرور الوقت نوعا من الإشراف المفرط على تأدية المهام الإدارية.

4-2-2-3- تقييم الموظف الإداري على مستوى الإدارة الجامعية:

نظرا لأنّ عملية تقييم الموظف الإداري تتمّ من قبل المسؤول عنه مباشرة، فإننا سنعتمد في تحليلنا لهذا العنصر على معرفة رأي كل فئة على حدة.

- بالنسبة لفئة الرؤساء: يمكن توضيح مختلف الإجابات الخاصة في الجدول التالي.

الجدول رقم (36): تقييم الرؤساء للموظف الإداري على مستوى الإدارة الجامعية.

المجموع	الترتيب					العوامل
	5	4	3	2	1	
30	3	5	7	12	3	عدد سنوات الخبرة
30	1	4	6	6	13	مستوى التأهيل العلمي
30	8	4	5	4	9	الأفكار و الأساليب التنظيمية و الإدارية الجديدة التي يقوم باقتراحها
30	2	15	6	3	4	التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية
30	16	2	6	5	1	التفاني في العمل لبلوغ رضا المسؤول
	30	30	30	30	30	المجموع

يتبين من خلال المعطيات المحصّل عليها من الجدول بأنّ المسؤولين في الجامعة يقيّمون

الموظف ، انطلاقا من ترتيبهم للعوامل السابقة، كما يلي:

||
||
||
||
||

ما نستنتجه من هذا الترتيب أنّ المسؤولين في الجامعة يهتمون بتوفر شروط التعيين الواجب توفرها في شاغلي الوظيفة من مساعدين و إداريين، و المحدّدة في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في ديسمبر 2004، لذا فقد كان ترتيبهم لعامل المستوى التعليمي في المرتبة الأولى، و عدد سنوات الخبرة في المرتبة الثانية. و في المرتبة الثالثة نجد الأفكار و الأساليب التنظيمية التي يقوم الموظف الإداري باقتراحها، و هو دليل على أنّ الإبداع الإداري يحظى ببعض الاهتمام من قبل القيادات الإدارية في الجامعة سعيا منهم لتحسين العمل الإداري، و تحقيق الكفاءة الإدارية.

و يحتل التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية المرتبة الرابعة، فالالتزام الموظف بواجبات العمل الإداري، و ما أوكل إليه من مهام يعتبر عاملا هاما لضمان استمرارية العمل الإداري. و حسب تصريحات المسؤولين في الجامعة نجد بأن معظم الموظفين الإداريين يستغلون غياب مسؤوليهم أو انشغالهم للتهرب من أداء المهام الموكلة إليهم ، و من الالتزام بتوقيت عملهم (8:00 صباحا ← 16:00 زوالا)، و هي ظاهرة ملاحظة في الإدارة الجزائرية عموما، و الإدارة الجامعية خصوصا.

و في المرتبة الأخيرة نجد عامل التفاني لبلوغ رضا المسؤول، و هذا دليل على أن المسؤولين في الجامعة يهتمون بالعمل من أجل تحقيق مصلحة الإدارة و ليس لتحقيق مصلحتهم.

لكن هل هناك توافق في وجهات النظر بين فئتي الرؤساء و المرؤوسين في هذا الجانب؟

الجدول رقم (37): رأي الموظف الإداري في عملية تقييمه على مستوى الإدارة الجامعية

المجموع	الترتيب					العوامل
	5	4	3	2	1	
97	7	14	22	30	24	عدد سنوات الخبرة
97	7	18	16	26	30	مستوى التأهيل العلمي
97	51	17	13	11	5	الأفكار و الأساليب التنظيمية و الإدارية الجديدة التي يقوم باقتراحها
97	10	29	30	18	10	التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية
97	22	19	16	12	28	التفاني في العمل لبلوغ رضا المسؤول
	97	97	97	97	97	المجموع

يتبين من خلال المعطيات المحصل عليها من الجدول بأن الموظفين الإداريين في الجامعة يعتبرون بأن مسؤوليهم يقومون بتقييمهم وفقا لترتيب العوامل التالية:

المرتبة الأولى: مستوى التأهيل العلمي.

المرتبة الثانية: عدد سنوات الخبرة.

المرتبة الثالثة: التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية.

المرتبة الرابعة: التفاني في العمل لبلوغ رضا المسؤول.

المرتبة الخامسة: الأفكار و الأساليب التنظيمية و الإدارية الجديدة التي يقوم باقتراحها.

نلاحظ وجود توافق في إجابات الفئتين في ترتيبهم لكل من عاملي المستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة، و هذا مؤشر على احترام المسؤولين لشروط التعيين في المناصب الإدارية في الجامعة. لكن الاختلاف يكمن في ترتيب العامل الثالث، فالموظف الإداري يعتبر بأن القيادة الإدارية في الجامعة هي قيادة فنية بحتة، تتمثل في إصدار التعليمات و القرارات، و المراقبة في تنفيذ العمل من أجل ضمان التقيد التام بواجبات العمل الإداري المحددة في الإجراءات و القوانين الإدارية الخاصة بتسيير الجامعة الجزائرية، و عدم تعوده على القيادة المحقزة لطرح الأفكار و الأساليب الجديدة، و المتابعة لحركة العمل و المشجعة عليه، لذا كان ترتيبهم لهذا العامل في المرتبة الأخيرة بعد عامل التفاني في العمل لبلوغ رضا المسؤول، و الذي يعتبره الموظف الإداري مطلباً من قبل بعض القيادات الإدارية لضمان التفاهم و الانسجام بين الفئتين.

و من خلال تصريحات الموظفين نلاحظ وجود فجوة بين فئة الرؤساء و المرؤوسين، تختلف باختلاف طبيعة المسؤول، و يرجعها البعض إلى التباين في المستوى التعليمي، لأن المسؤولين في الإدارة الجامعية هم بالدرجة الأولى أساتذة جامعيين، أما الموظفين الإداريين الذين يمثلون فئة المرؤوسين فهم في الغالب يحملون شهادة الليسانس الجامعية، أو شهادة مهندس دولة على أكثر تقدير.

4-2-2-2-4- مجالات التسيير الجامعي التي لا يسمح فيها بالإبداع و الابتكار الإداري:

وفقاً لتنظيم الجامعة الجزائرية و مختلف مهامها، قمنا بحصر التسيير الجامعي في ثلاث مجالات رئيسية: المالية، البيداغوجيا و تسيير المستخدمين. فما هي مجالات التسيير الجامعي التي لا يسمح فيها بالإبداع و الابتكار الإداري؟

الجدول رقم (38): مجالات التسيير الجامعي التي لا يسمح فيها بالإبداع و الابتكار الإداري

المجموع		المرؤوسين		الرؤساء		مجالات التسيير الجامعي التي لا يسمح فيها بالإبداع الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
55.78 %	111	55,06 %	87	58.54 %	24	المالية
17.59 %	35	17,72 %	28	17,07 %	7	البيداغوجي
26.63 %	53	27,22 %	43	24,39 %	10	تسيير المستخدمين

المجموع	41	%100	158	%100	199	% 100
---------	----	------	-----	------	-----	-------

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 41 بالنسبة لفئة الرؤساء، و قيمة 158 بالنسبة لفئة المرؤوسين، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

بلغت نسبة الموظفين الذين أجابوا باستحالة الإبداع و الابتكار في المجال المالي 55.78 % من مجموع 199 إجابة لفئة الرؤساء و المرؤوسين، و يرجع سبب ذلك إلى ما يلي:

- هناك مركزية شديدة فيما يخص التسيير المالي، و إن كان هناك مجال للتدخل فهو لا يتعدى توزيع الميزانية من قبل فئة محدّدة في الجامعة.
- قوانين المالية مضبوطة و لا يسمح بإحداث تغييرات فيها، إلا من قبل الوزارة الوصية، لأنّ الخطأ البسيط المترتب عن تطبيق إجراءات جديدة قد يؤدي إلى ضرر كبير بمصلحة الجامعة.
- بينما أجاب 26.63 % من عينة البحث ب " مجال تسيير المستخدمين "، و يعود هذا إلى أنّ:
- المسؤوليات و الصلاحيات محدّدة في التنظيم الإداري للجامعة، و على الأطراف الفاعلة في الجامعة التقيد بها و تنفيذها.
- هناك هيئة مشرفة على تسيير المستخدمين في الجامعة، و هذا لا يعطي الحق لباقي الموظفين الإداريين بالتدخل أو طرح الأفكار الجديدة لأنّه خارج عن نطاق تخصصهم.
- حرية التسيير الإداري محصورة في مجال ضيق، لذا لا يمكن الحديث عن الإبداع الإداري بمعناه الحقيقي في هذا الجانب.

و انخفضت النسبة المئوية إلى 17.59 % عند الموظفين الذين أجابوا على المجال البيداغوجي، و حجتهم في ذلك أنّ الجامعة تقوم بالدرجة الأولى على الوظيفة البيداغوجية التي تبقى حكرًا على الأساتذة الإداريين، و بالتالي لا يحق للموظف الإداري التدخل.

أمّا الأساتذة الإداريين فيعتبرون أنّ البرامج البيداغوجية محدّدة، و القيام بالإبداع فيها يستدعي إمكانيات مالية قد لا تتحملها ميزانية الجامعة، كالاتماد مثلا على التكنولوجيا الرقمية في نقل المعلومات و المحاضرات إلى الطلبة، أو إنشاء مخابر بحث متخصصة....

و هذا يشكل عائقًا أمام الموظف الإداري و كذا المسؤولين ل طرح أفكار جديدة في هذا المجال.

و عموماً يمكن القول بأن الحرية في التسيير في الإدارة الجامعية هي حبر على ورق، لأن الجانب العملي يعكس جملة من القيود في مجالات مختلفة، و هي بمثابة الحاجز أمام تجسيد الأفكار و الإجراءات التنظيمية الجديدة.

3-2-2-4- المحور الثالث: المواقف و الآراء أمام الصعوبات

من خلال هذا المحور سنحاول التعرف على مختلف الصعوبات التي يواجهها كل من القيادات الإدارية و مختلف الموظفين الإداريين في الجامعة، و كيفية تعاملهم معها.

1-3-2-2-4- التصرف أمام الصعوبات التي تطرأ من حين لآخر:

1-1-3-2-2-4- بالنسبة لفئة الرؤساء:

يمكن عرض إجابة هذه الفئة حول السؤال: كيف تتصرفون أمام الصعوبات التي تظهر من حين إلى آخر؟ على النحو التالي:

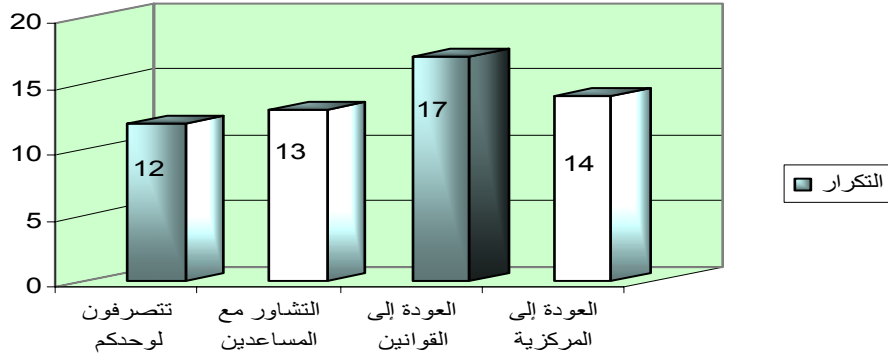
الجدول رقم(39): تصرف الرؤساء أمام الصعوبات

النسبة	التكرار	التعامل مع الصعوبات التي تطرأ من حين إلى آخر
21,43 %	12	تتصرفون لوحدهم
23,21 %	13	التشاور مع المساعدين
30,36 %	17	العودة إلى القوانين
25 %	14	العودة إلى المركزية
100 %	56	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات التي بلغت 56 إجابة.

و من خلال الشكل البياني التالي يمكن توضيح النتائج المحصل عليها بشكل أفضل.

كيف تتصرفون أمام الصعوبات التي تطرأ من حين لآخر؟



الشكل رقم (39): كيفية تصرف الرؤساء أمام الصعوبات

تشير النسب المعروضة إلى أنّ المسؤولين في الإدارة الجامعية يفضلون العودة إلى القوانين لمواجهة الصعوبات التي تظهر من حين لآخر، حيث كانت النسبة التي تمثل هذا الأسلوب 30.26% من مجموع الإجابات. و في الدرجة الثانية نجد العودة إلى المركزية بنسبة 25% من مجموع الإجابات، أمّا التشاور مع المساعدين و التصرف الفردي فيأتيان في المرتبة الثالثة و الرابعة بالترتيب بنسبة 23.21% و 21.43% على التوالي.

نستنتج ممّا سبق بأنّ القيادات الإدارية في الجامعة تعاني من نقص في الاستقلالية الفردية في صناعة و اتخاذ القرار، و يظهر ذلك جلياً في الرجوع إلى القوانين و الإدارة المركزية بالدرجة الأولى عند محاولة اتخاذ إجراءات لمواجهة المشاكل و الصعوبات المستجدة.

4-2-2-3-1-2- بالنسبة لفئة المرؤوسين: كانت إجابتهم على النحو التالي:

الجدول رقم (40): تصرف المرؤوسين أمام الصعوبات

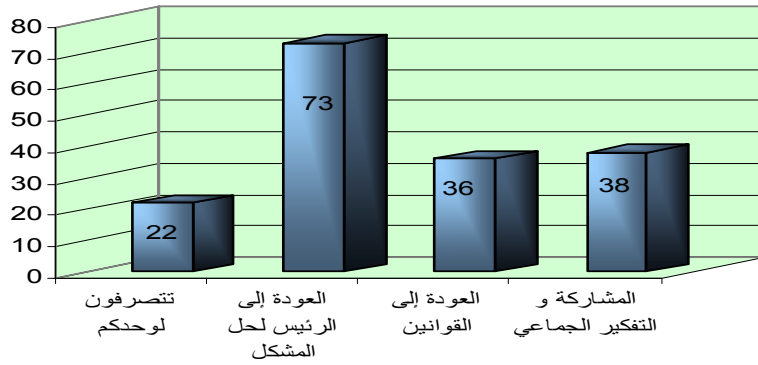
النسبة	التكرار	التعامل مع الصعوبات التي تطرأ من حين إلى آخر
13,02%	22	تتصرفون لوحكم
43,20%	73	العودة إلى الرئيس لحل المشكل
21,30%	36	العودة إلى القوانين
22,46%	38	المشاركة و التفكير الجماعي
100%	169	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 169 إجابة.

و لتوضيح النتائج المحصل عليها، استعنا بالشكل البياني التالي.

كيف تتصرفون أمام الصعوبات التي تظهر من حين لآخر؟

التكرار



الشكل رقم (40): كيفية تصرف المرؤوسين أمام الصعوبات

يتضح من خلال العرض السابق أنّ الإجابات الخاصة باللجوء إلى الرئيس لحل المشاكل التي تظهر من حين لآخر مثلت أعلى نسبة من الإجابات، إذ بلغت 43.20% من مجموع إجابات 97 موظف، بينما بلغت النسبة 22.46% من إجابات الموظفين الذين يطلبون المساعدة من زملائهم في العمل فيما يعرف بالمشاركة و العمل الجماعي، و يتمّ أيضا العودة إلى القوانين لمواجهة بعض الصعوبات لتجنب الاصطدام بالقانون، إذ نجد نسبة الإجابة على هذا الأسلوب 21.30% من المجموع الإجمالي للإجابات، في حين يبقى التصرف الفردي لحل المشاكل هو آخر أسلوب بنسبة 13.02% من إجابات الموظفين.

إنّ عودة الموظفين الإداريين في الغالب إلى رئيسهم لحل المشاكل و الصعوبات التي تظهر من حين لآخر يدل على أحد الأمرين:

- إمّا أنّ القيادات الجامعية هي التي تقوم باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل، تاركين للمرؤوسين بديلا واحدا و هو أن يكونوا تابعين.
- أو أنّ الموظفين الإداريين في الجامعة لا يرغبون في تحمل المسؤولية، لذا فهم يعودون إلى رؤسائهم، حتّى لا يتمّ مساءلتهم في حال وقوع أخطاء.

و حسب تصريحات بعض الموظفين نجد هناك نوع من الصراع الإداري في الجامعة بسبب محاولة بعض القيادات الجامعية لفرض أفكارهم على المرؤوسين، و تقليل روح المبادرة لديهم، و هو سبب رئيسي لتجنب التصرف الفردي في مواجهة الصعوبات، و اللجوء إلى المشاركة و التفكير الجماعي كبديل عن ذلك.

4-2-2-3-2- الصعوبات التي يواجهها المبحوثين في حالة البحث عن حلول مبتكرة:

يعتبر البحث عن حلول جديدة بوابة الإبداع الإداري في أي إدارة، بما فيها الإدارة الجامعية، لكن الأمر يستدعي ضرورة مواجهة الصعوبات التي يمكن أن يصطدم بها الموظف في حالة بحثه عن هذه الحلول، و هذا ما سنعرفه من خلال ما يلي.

الجدول رقم (41): الصعوبات التي تواجه الرؤساء في حالة البحث عن حلول مبتكرة

الرؤساء		الصعوبات الموجودة في حالة البحث عن حلول مبتكرة
النسبة	التكرار	
2 %	1	الخوف من المبادرة
16%	8	عدم تعاون المساعدين
12%	6	أساليب التسيير
2 %	1	عدم قدرة المساعدين على البحث عن حلول جديدة
10 %	5	القوانين
58 %	29	عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي
100%	50	المجموع

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 50 ، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يتفق المسؤولون على أنّ فكرة عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي على مستوى الإدارة الجامعية يشكل أكبر صعوبة عند طرح أفكار جديدة، لذا كانت نسبتها تقدر ب 58% من مجموع الإجابات. بعد ذلك يأتي مشكل عدم تعاون المساعدين بنسبة 16%، ثم أساليب التسيير بنسبة 12%، و القوانين في المرتبة الرابعة بنسبة 10 %، ليحتل كل من الخوف من المبادرة و عدم قدرة المساعدين على طرح أفكار جديدة في المرتبة الأخيرة بنسبة متساوية تقدر ب 2 %.

نستنتج من النسب المعروضة في الجدول أنّ اهتمام الجامعة الجزائرية ما زال منصبا على الجانب الأكاديمي و البيداغوجي أكثر من الجانب الإداري، و هذا يفسّره عدم تخصيص ميزانية لأي عمل إبداعي من شأنه الارتقاء بالإدارة الجامعية، كما أنّ أساليب التسيير المعتمدة من قبل هذه الأخيرة تشكل عائقا أمام تجسيد الأفكار الجديدة، و كذا القوانين المحددة لمهام الجامعة و صلاحيات الأطراف الفاعلة فيها.

لكن البناء التنظيمي للجامعة و احتكامها لجملة من الإجراءات و القوانين ليس هو العائق الوحيد، و يظهر ذلك من خلال إجابات المسؤولين الذين يؤكدون على أنّ العامل الإنساني يخلق نوعاً آخر من الصعوبات التي من شأنها إيقاف عجلة الإبداع الإداري، حتى قبل انطلاقها، و من ذلك نذكر: عدم تعاون المساعدين، عدم توفر الموارد البشرية القادرة على إحداث الجديد في الإدارة الجامعية، و الخوف من المبادرة كاحتمال ضئيل جداً.

لكن هل يتفق المرؤوسون مع الرؤساء في إجاباتهم؟

الجدول رقم (42): الصعوبات التي تواجه المرؤوسين في حالة البحث عن حلول مبتكرة

النسبة	التكرار	الصعوبات الموجودة في حالة البحث عن حلول مبتكرة
9,14 %	16	الخوف من المبادرة
22,29 %	39	عدم الاكتراث بأفكاركم الجديدة
10,29 %	18	أساليب التسيير
2,29 %	4	عدم رغبتكم في البحث عن حلول جديدة
14,29 %	25	القوانين
41,71 %	73	عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي
100 %	175	المجموع

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 175 ، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يتفق المرؤوسون في إجاباتهم مع الرؤساء في كون نقص الميزانية هي من أكبر الصعوبات التي يعاني منها الموظفون الإداريون في تجسيد أفكارهم الجديدة، لذا فقد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 41.71 % من مجموع الإجابات، تليها مباشرة " عدم الاكتراث بالأفكار الجديدة " بنسبة 22.29 % ثم القوانين بنسبة 14.29 %، و في المرتبة الرابعة تأتي أساليب التسيير بنسبة 10.29 %، ثم الخوف من المبادرة بنسبة 9.18 %، و أخيراً عدم الرغبة في البحث عن أفكار جديدة بنسبة 2.29 %، و هي القيمة المعبرة عن 4 موظفين من أصل 97 موظف مبحوث.

نستنتج ممّا سبق بأنّ هناك جملة من الصعوبات تشكل في مجملها عائقاً رئيسياً أمام إيجاد حلول مبتكرة في الإدارة الجامعية، و يأتي في مقدّمة ذلك غياب ميزانية مخصّصة لأعمال الإبداعية، و هذا مؤشر على عدم استقلالية الجامعة في جانبها المالي، على الرغم من تنامي احتياجاتها في ظل الإصلاحات الجديدة التي تشهدها المنظومة الجامعية، هذا من جانب، و من جانب آخر فإنّ غياب بيئة

الالتزام بالصلاحيات و أداء المهام عن طريق التقيد بواجبات العمل الإداري، و حسب رأي هؤلاء المبحوثين، تعتبر هذه الطريقة الأحسن لتجنب الوقوع في المشاكل.

لكن هذا لا ينفي وجود نسبة معتبرة من المبحوثين الذين اصطدموا بالقوانين و الإجراءات الإدارية في محاولاتهم للبحث عن حلول مبتكرة، و يمكن تقديم بعض الأمثلة في النقاط التالية:

- بالنسبة للرؤساء:

- عدم وجود هامش قانوني لتشجيع المرؤوسين ماديا.

- هناك بعض الموظفين الإداريين يمتلكون كفاءة عالية في الجانب الميداني، لكنهم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم عن طريق الدورات التدريبية، و نظرا لعدم امتلاكهم للشهادة المطلوبة فإنّ القانون قد تقف حاجزا أمام اقتراح تكوينهم.

- تخصّص ميزانية المكتبة في الغالب لشراء الكتب، و في حالة وجود فائض في نهاية السنة المالية فإنّه لا يسمح باستغلاله لشراء بعض التجهيزات الضرورية، أو تجسيد بعض الاقتراحات التي من شأنها تحسين جودة الخدمات المكتبية.

- بالنسبة للمرؤوسين:

- القوانين الجامعية تفرض التسلسل الهرمي للسلطة، و في حال اقتراح الموظف الإداري لفكرة جديدة فإنه ملزم بانتظار فترة زمنية طويلة من أجل الحصول على ترخيص لتنفيذها، و لأنّ مدّة حياة المعلومة في وقتنا الحالي قصيرة، فإنّ طول الإجراءات الإدارية من شأنه أن يتسبب في تصدّع هذه الأفكار المقترحة.

- في حالات كثيرة يوجد تعارض بين احتياجات الإدارة و إمكانياتها، لكن الموظف الإداري يقف متفرجا لما يفرضه النظام الداخلي و القوانين، و الذي يحدّ كثيرا من صلاحيات الموظفين الإداريين.

نستنتج ممّا سبق بأنّ القوانين و الإجراءات الإدارية تشكل في جزء منها عائقا أمام تجسيد المقترحات الجديدة في الإدارة الجامعية، لكن لا يمكن الاستناد إلى هذه الحجة من أجل إيقاف عجلة الإبداع الإداري على مستوى الجامعة.

4-2-2-3-4- الاعتماد على القوانين و الإجراءات الإدارية لحل الصعوبات التي تظهر أثناء العمل:

من خلال الجدول التالي، يمكن توضيح حقيقة الأمر.

الجدول رقم(44): الاعتماد على القوانين و الإجراءات الإدارية في حل كل الصعوبات التي تظهر

أثناء العمل

المرؤوسين	الرؤساء	القوانين و الإجراءات الإدارية يمكن لوحدھا أن
-----------	---------	--

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تحل كل الصعوبات
10,31%	10	10%	3	نعم
89,69%	87	90%	27	لا
100%	97	100%	30	المجموع

من خلال النسب المعروضة في الجدول يمكن القول بأنّ معظم المبحوثين من رؤساء و مرؤوسين يعتبرون بأنّ القوانين و الإجراءات الإدارية لا يمكن لوحدها أن تحل كل الصعوبات و الوضعيات التي تظهر في العمل، و كان هذا بنسبة 90 % و 89.69 % من مجموع أفراد عينة الرؤساء و المرؤوسين على التوالي.

و يمكن تلخيص أسباب ذلك في النقاط التالية:

- هناك وضعيات استثنائية لا يوجد بخصوصها نصوص قانونية واضحة للتعامل معها.
- القوانين تهتم بالعموميات و ليس بالجزئيات.
- تقوم الإدارة أساسا على العنصر البشري الذي يحتاج إلى مرونة في التعامل ، و هو ما لا يمكن توفيره إذا تمّ الاعتماد على القوانين فقط، فبعض نصوصها تتميز بالجمود و عدم مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الجامعية.
- لكن الملاحظ هو وجود بعض المبحوثين الذين يعتبرون اللجوء إلى القوانين و الإجراءات الإدارية لوحده كافي لحل مختلف الصعوبات، و قد مثلت 10% من فئة الرؤساء، و 10.31% من فئة المرؤوسين، كانت حجتهم في ذلك كما يلي:
- الصعوبات التي تظهر أثناء تأدية المهام الإدارية بسيطة في الغالب، و الرجوع إلى القوانين يكفي لحل هذه المشاكل.
- أفضل وسيلة لتجنب الاصطدام بالقوانين هو الاحتكام إليها، و محاولة التقيد التام بها في معالجة مختلف الصعوبات التي تظهر من حين إلى آخر.

نستنتج أنّ القيادات الجامعية و كذا الموظفين الإداريين في مختلف المستويات، لا يعتبرون القوانين الحل الأمثل لمواجهة المشاكل في الإدارة الجامعية، ممّا يعني حتمية الإبداع الإداري و لو بتعديل بسيط في الإجراءات الإدارية من أجل ضمان فعالية الإدارة الجامعية، على الرغم من وجود فئة صغيرة تعتبر أنّ القوانين هي الحل الأمثل، لتخوفهم من الوقوع في الأخطاء.

4-2-2-4- المحور الرابع: تطوير الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية

نعالج في هذا المحور إشكالية تطوير الإبداع الإداري و الرفع من مستواه في الإدارة الجامعية، من خلال معرفة الجهود المبذولة في هذا المجال.

1-4-2-2-4- الجهد المبذولة في الإدارة الجامعية للرفع من مستوى الإبداع الإداري:

قبل استعراض النتائج، تجدر الإشارة إلى أنّ أغلب المبحوثين، لا سيما فئة المرؤوسين، أقرّوا بعدم وجود جهود مبذولة لتطوير الإبداع الإداري، لذا امتنع الأغلبية عن الإجابة على هذا السؤال، و كان مبررهم في ذلك أنّ الجامعة تهتمّ بالجانب البيداغوجي، و الإدارة تكون مجرد تابع لمختلف هذه التغييرات للتأقلم مع الوضع الجديد، فالإبداع الإداري حسب تصريحاتهم لم يشكل بعد انشغالا في الجامعة الجزائرية.

أمّا المبحوثون الذين أكدوا على وجود بعض الجهود فكانوا في الأغلب من فئة الرؤساء، و من خلال الجدول التالي يمكن توضيح مختلف إجاباتهم.

الجدول رقم (45): الجهود المبذولة لتطوير الإبداع الإداري

المرؤوسين		الرؤساء		الجهود المبذولة لتطوير الإبداع الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
55.31 %	26	77.78 %	21	تبني الأفكار الإبداعية و متابعتها باستمرار
4.26 %	2	3.70 %	1	تنظيم ملتقيات حول الإبداع الإداري و أساليب تطبيقه
-	-	-	-	إنشاء وحدات متخصصة في التطوير الإداري
40.43 %	19	18.52 %	5	التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة
100 %	47	100 %	27	المجموع

ملاحظة: نعتد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 27 عند فئة الرؤساء و 47 عند فئة المرؤوسين، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

من خلال النسب المعروضة في الجدول أعلاه، يظهر لنا بأنّ الجهود المبذولة لتطوير الإبداع الإداري تقتصر بالدرجة الأولى على تبني الأفكار الإبداعية و متابعتها باستمرار، فكانت بذلك نسبة الإجابة 77.78 % و 55.31 % عند فئتي الرؤساء و المرؤوسين على التوالي، وفي الدرجة الثانية نجد التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة بنسبة 18.52 % عند فئة الرؤساء و 40.43 % عند فئة المرؤوسين. أمّا نسبة الإجابة على أسلوب " تنظيم ملتقيات حول الإبداع الإداري و أساليب تطبيقه " فكانت ضئيلة جدًا إذ قدرت ب 3.70 % عند فئة الرؤساء، و 4.26 % عند فئة المرؤوسين، في حين كانت النسبة منعدمة بخصوص إنشاء وحدات متخصصة في التطوير الإداري ، على الرغم من اعتباره أسلوب مناسب لتحسين العمل الإداري و تجسيد الإبداع الإداري. نستنتج ممّا سبق بأنّه لا توجد جهود ملموسة لتطوير الإبداع الإداري في الجامعة الجزائرية، و لتغطية هذا النقص فإنّه يتم اللجوء إلى سياسة تبني الأفكار الجديدة المقترحة و محاولة تجسيدها على الرغم من الصعوبات الموجودة، و المتمثلة أساسا في عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي.

2-2-4-2-4- إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي:

يمكن معرفة رأي المبحوثين في هذا الجانب بتحليل المعطيات المبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (46): إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي

المرؤوسين		الرؤساء		إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي يساعد على تطوير الإبداع الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
98,97%	96	80%	24	نعم
1,03%	1	20%	6	لا
100%	97	100%	30	المجموع

يتفق معظم الأطراف في الإدارة الجامعية على فكرة إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي كإستراتيجية لتطوير الإبداع الإداري في الجامعة. لذا نجد نسبة الموافقة على هذا

الأسلوب 80 % عند فئة الرؤساء و 98.97 % عند فئة المرؤوسين، و يمكن اختصار مبرراتهم في النقاط التالية:

- إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي يعني تعدد في الآراء و الاقتراحات، ممّا يساهم في حل مختلف الصعوبات الحالية، و بناء إستراتيجية فعالة لمواجهة المشاكل المرتقبة.
- يمكن للموظف الإداري معالجة الوضعيات التي تظهر في الإدارة الجامعية بحكم خبرته المستمدّة أساسا من تواجده الدائم في الإدارة مقارنة بمسؤوليه.
- تقوية علاقات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، و خلق جو من الثقة بينهم، ممّا يساعد على انسياب الأفكار و الاقتراحات الجديدة بسهولة.
- إشراك الموظفين الإداريين يسهل من اقتناعهم بالتغييرات الجديدة، و هذا ما يقودهم إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم على أتم وجه.

أمّا النسبة الضئيلة من المبحوثين الذين اعتبروا بأنّ إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي لا يساعد على تطوير الإبداع الإداري فقد كانت حجتهم في ذلك هو غياب الموارد البشرية المؤهلة لطرح الأفكار و الأساليب الإدارية الجديدة ذات المنهجية العلمية الحديثة، و هو دليل على انعدام ثقة هذه الفئة في قدرات الموظفين الإداريين في الجامعة، ويعود هذا إلى عوامل شخصية أكثر منها موضوعية.

3-4-2-2-4- الأسلوب المطبق لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية في الإدارة الجامعية:

لمعرفة هذا الجانب في الإدارة الجامعية قمنا بطرح سؤال على المبحوثين كمايلي:
ما هو الأسلوب المطبق فعلا في إدارتكم لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية ؟ فكانت إجابتهم وفقا لما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (47): الأسلوب المطبق لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية في الإدارة الجامعية

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات و الذي هو مجموع الإجابات الذي بلغ قيمة 51 عند فئة الرؤساء و 91 عند فئة المرؤوسين، لأنّ المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

المرؤوسين		الرؤساء		الأساليب الإدارية المطبقة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.49%	5	15.69%	8	التدريب من طرف مختصين داخل إدارتكم
40.66%	37	11.76%	6	إرسال نخبة من الموظفين إلى مؤسسات مختصة بالتكوين الإداري
37.36%	34	29.41%	15	تفويض الصلاحيات للموظفين المبدعين
8.79%	8	27.45%	14	منح المكافآت للأشخاص الذين يتصفون بالمبادرة
7.69%	7	15.69%	8	التشجيع المعنوي لطرح أفكار جديدة
100%	91	100%	51	المجموع

تشير النسب المعروضة في الجدول إلى وجود تضارب في إجابات الرؤساء و المرؤوسين في الجامعة، على الرغم من أنّ هذا السؤال يفصح فقط على الواقع الحقيقي في جامعة سعد دحلب بالبلدية، و لهذا سنقوم بتحليل النتائج المحصّل عليها لكل فئة على حدة.

4-2-4-3-1- بالنسبة للرؤساء: يعتبر تفويض الصلاحيات للموظفين المبدعين هو الأسلوب

المعتمد بكثرة من قبل هذه الفئة بنسبة 29.41 % ، و حسب تصريحات المبحوثين فإنّه يتم اعتماد هذا الأسلوب من أجل تعزيز قدرة الموظفين المبدعين على التسيير، و تشجيعهم لطرح أفكار جديدة في ظل غياب التحفيز المادي على مستوى الجامعة الجزائرية.

في الدرجة الثانية يأتي أسلوب منح المكافآت للأشخاص الذين يتصفون بالمبادرة بنسبة 27.45 %، و يشير مختلف المسؤولون إلى أنّ هذه المكافآت تكون بطريقة غير مباشرة عن طريق منح الموظفين المبادرين أعلى نقطة إدارية ممّا يمكنهم من الحصول على المبلغ الكامل لمنح الأداء، إذا كانت مبادرته لصالح الإدارة.

و نجد كل من أسلوب التدريب من طرف مختصين داخل الإدارة و التشجيع المعنوي لطرح أفكار جديدة في الدرجة الثالثة بنسب متساوية تقدر ب 15.69 % ، و هذا مؤشر على سعي القيادات الجامعية لرفع مستوى أداء العاملين من أجل بلوغ درجة من الإبداع الإداري، في ظل غياب إمكانية لإرسال الموظفين الإداريين إلى مؤسسات مختصة في التكوين الإداري و هذا ما يفسر النسبة الضئيلة لهذا الأسلوب و المقدّرة ب 11.76 % بسبب نقص الميزانية المخصّصة للتدريب الإداري.

4-2-2-4-3-2- بالنسبة للمرووسين: كان لأسلوب إرسال الموظفين الإداريين للتكوين في

مؤسسات مختصة أعلى نسبة من الإجابات، فبلغت بذلك 40.66 % و قد مثلها الموظفون الذين استفادوا من دورات تكوينية في الغالب. و يلاحظ في هذا الجانب تذرر عدد كبير من الموظفين الإداريين في طريقة اختيار الأفراد المستفيدين من التكوين الإداري، حيث يرجعونها إلى مصالح شخصية أو إلى درجة تقرب الموظفين إلى مسؤوليهم، أي أنها لا تكون على أسس موضوعية ممّا يخلق حساسيات في البيئة التنظيمية للجامعة.

و سجلت الإجابة على أسلوب تفويض الصلاحيات للموظفين المبدعين 37.36 %، ممّا يدل على أنّ الأشخاص المبدعين في الجامعة يكسبون ثقة مسؤوليهم، و هذا يعطي دفعا لإبراز القدرات الإبداعية على الرغم من انخفاض نسبة التشجيع المعنوي لطرح أفكار جديدة، أو منح المكافآت للأشخاص الذين يتصفون بالمبادرة، كما أنّ التدريب من طرف مختصين داخل الإدارة، على الرغم من كونه أسلوبا غير مكلف إذا ما قورن بإرسال الموظفين للتدريب في مؤسسات مختصة، كما أنّ الاستفادة تكون عامّة إذا ما قورنت بالأسلوب الثاني.

و اختلاف إجابات الفئتين هي دليل على غياب الاتصال بين الأطراف الفاعلة في التنظيم، و عدم رضاهم على الوضع الحالي في المؤسسة الجامعية، ممّا يشكل عائقا أمام طرح الأفكار و الأساليب الجديدة في الإدارة

4-4-2-2-4- إحداث تغييرات تمكن من الإبداع الإداري:

كان السؤال الموجه لفئة الرؤساء في الجامعة يدور حول قيامهم بإحداث تغييرات على مستوى الإدارة بشكل يمكّن من الإبداع الإداري، باعتبارهم نظريا يملكون الصلاحيات الكافية لإحداث مثل هذه التغييرات.

و في المقابل، قمنا باستفسار فئة المرووسين حول حقيقة التغييرات، و مدى استجابتهم لها، فكانت الإجابة كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (48): إحداث تغييرات تمكن من الإبداع الإداري في الجامعة

هل أهدت تغييرات على مستوى إدارتكم تمكن من الإبداع الإداري	
المرووسين	الرؤساء

نعم		نعم			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%63.33	19	%42,27	41		
النسبة	التكرار	نوع التغييرات	النسبة	التكرار	الاستجابة للتغييرات
%14.81	4	تغييرات في الهيكل التنظيمي	%24,39	10	مطلقة
%14.81	4	تغييرات في نظام المراقبة	%24,39	10	واسعة
%37.04	10	إدخال تكنولوجيا جديدة	%46,34	19	نوعا ما
%14.81	4	تعديلات في الإجراءات الإدارية	%4,88	4	عدم الاستجابة
%18.52	5	نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة	-	-	-
%100	27	المجموع	%100	41	المجموع
لا		لا			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%36,67	11	%57.73	56		

من خلال النسب المعروضة في الجدول نلاحظ وجود جهود لإحداث بعض التغييرات التي تمكن من الإبداع الإداري من قبل 63.33 % من المسؤولين في الإدارة الجامعية بنسب متساوية مقدرة ب 14.81 % لكل من التغييرات في الهيكل التنظيمي، و التغييرات في نظام المراقبة، وكذا التعديل في بعض الإجراءات الإدارية لتسهيل و تحسين العمل الإداري في الجامعة، و 18.52 % بالنسبة لنقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة كمنقل الموظفين من مصلحة إلى مصلحة أخرى، أو ترك المجال لمساعدتي رؤساء الأقسام بشغل مناصب رئيس قسم....

و قد كانت النسبة الغالبة في التغييرات الحاصلة (37.04 %) تتمثل في إدخال تكنولوجيا جديدة، و المقصود بها هو تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المتمثلة خاصة في إدخال شبكة الانترنت إلى الإدارة، و هذا ما أكده 42.27 % من المرؤوسين الذين كانت استجابتهم لمثل هذه التغييرات واسعة نوعا ما بمعدل 46.34 %، و مطلقة و واسعة بنسبة 24.39 % ، و عدم الاستجابة بنسبة 4.88 %.

لكن نجد 36.37 % من المسؤولين في الجامعة عبّروا عن عدم قيامهم بإحداث تغييرات تمكن من الإبداع الإداري، و وافقهم في ذلك أغلبية الموظفين الإداريين الذين مثلوا نسبة 57.73 % . و لتعدد المبررات قمنا باختصارها في النقاط التالية:

- لا يمكن إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية، لأنها محدّدة في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية المثبت في مراسيم تنفيذية، و بالتالي لا يجوز في أي حال من الأحوال إجراء تعديلات عليها، و إن حدث ذلك فهي لا تعدوا أن تكون تغييرات شكلية.

- على الرغم من إدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في بعض الكليات، إلا أنها لم تستغل في جانب الإبداع الإداري بل ساهمت فقط في تغلب الموظفين الإداريين على روتين العمل بفضل انشغالهم بالانترنت.

على العموم يمكن التأكيد على وجود مسعى لإحداث تغييرات على مستوى الإدارة الجامعية كإستراتيجية لتعزيز الإبداع الإداري من قبل القيادات الجامعية، و محاولة الموظفين الإداريين للتكيف و الاستجابة لهذه التغييرات يشكّل عاملا محفزًا للاستمرار في عملية التغيير، على الرغم من وجود حواجز لتحقيق ذلك تتمثل في الغالب في نقص الإمكانيات المادية، و كذا الانشغال بالجوانب البيداغوجية أكثر من الإدارية بحكم الزيادة المتنامية في عدد الطلبة من جراء تطبيق الإصلاحات الجامعية الجديدة، و ما رافقها من تكاليف.

3-4- تحليل و مناقشة الفرضيات

إنّ الاكتفاء بتحليل كل سؤال على حدة لن يساعدنا في التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، لذا سنقوم من خلال هذا المبحث بمناقشتها انطلاقا من النتائج المحصل عليها من عرض و تحليل البيانات، و كذا عن طريق تحديد العلاقة بين بعض المتغيرات للحصول على النتائج المطلوبة في البحث.

3-4-1- تحليل و مناقشة الفرضية الأولى

جاء نص الفرضية الأولى كما يلي: " هناك تناسب طردي بين الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للإدارة الجامعية و التدرج السلمي للمستويات الإدارية فيها ".
أي أننا انطلقنا من فكرة أن القدرة و الإمكانية على طرح أفكار و أساليب جديدة في الإدارة الجامعية ينخفض تدريجيا، ابتداء من مستوى الإدارة العليا التي يمثلها فئة الرؤساء، و صولا إلى المستويات القاعدية المتمثلة في فئة المرؤوسين بمختلف مستوياتها الإدارية.

و وفقا للتدرج السلمي في الجامعة الجزائرية، و بإسقاطه على عينة الدراسة، فإننا نجد:

- **الدرجة الأولى:** نجد عميد الكلية على رأس الهرم.
- **الدرجة الثانية:** نجد نواب العميد، و الأمين العام، و مسؤول المكتبة (في حالة المكتبة المركزية فإن مسؤول المكتبة هو من يكون في قمة الهرم)، و رؤساء الأقسام.
- **الدرجة الثالثة:** نجد مساعدي رؤساء الأقسام.
- **الدرجة الرابعة:** نجد رؤساء المصالح.
- **الدرجة الخامسة:** رؤساء المصالح بالقسم، و رؤساء الفروع.

و لتأكيد أو نفي الفرضية، قمنا بالاعتماد على مؤشر إمكانية ابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية، و تم تحديد علاقته بالوظيفة، فتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم (49): العلاقة بين إمكانية ابتكار حلول جديدة و الوظيفة

الدرجة	إمكانية الابتكار الوظيفة	دائما		في معظم الأحيان		نادرا		أبدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	عميد	-	-	100%	3	-	-	-	-
	نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا	-	-	66.66%	2	33.33%	1	-	-
	نائب العميد المكلف بما بعد التدرج	-	-	33.33%	1	66.66%	2	-	-
	الأمين العام	-	-	33.33%	1	66.66%	2	-	-
	مسؤول المكتبة	-	-	50%	2	50%	2	-	-
	رئيس القسم	-	-	57.14%	8	42.86%	6	-	-
	المجموع	-	-	51.85%	14	48.15%	13	-	-
3	مساعد رئيس قسم	9.52%	2	52.38%	11	38.10%	8	-	-
	رئيس مصلحة	10.52%	4	36.84%	14	36.84%	14	15.79%	6
4	رئيس فرع	12.5%	2	25%	4	43.75%	7	18.75%	3
	رئيس مصلحة بالقسم	4.55%	1	45.55%	10	36.36%	8	13.63%	3
	المجموع	7.89%	3	36.84%	14	39.47%	15	15.79%	6

إنّ النسب المعروضة في الجدول تكشف لنا حقيقة انخفاض مستوى الإبداع الإداري وفقا للتدرج السلمي للمستويات الإدارية ، فنلاحظ مثلا بأنّ فئة العمداء تقرّ بإمكانيتها في ابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية بنسبة 100% ، في حين نجد الفئة التي تشمل نواب العميد، الأمين العام، مسؤول

المكتبة و رؤساء الأقسام تستطيع ابتكار حلول جديدة بنسبة 51.85 %، أمّا فئة مساعدي رؤساء الأقسام فتأكدت إمكانية بنسبة 61.9 %، و تنخفض النسبة إلى 47.36 % عند فئة رؤساء المصالح، لتصل إلى 44.73 % عند فئة رؤساء الفروع و رؤساء المصالح بالأقسام و هذا بمجموع نسبة إمكانية الابتكار بصفة دائمة و في معظم الأحيان و التي تقدر قيمتهما ب 7.89% و 36.84% على التوالي.

فالانخفاض في مستوى الإبداع الإداري باعتماد مؤشر إمكانية ابتكار حلول جديدة يظهر جليا من خلال عرض النسب السابقة، باستثناء الاختلال الحاصل بين الدرجتين الإداريتين الثانية و الثالثة.

و لإزاحة هذا الاختلال ، سنقوم من خلال الجدول التالي باعتماد مؤشر حرية التصرف، و ذلك بربط الوظيفة بأسلوب التصرف الفردي في حل الصعوبات التي تظهر من حين لآخر، فكانت إجابة فنتي رؤساء الأقسام و مساعديهم كما يلي:

الجدول رقم (50): التصرف الفردي أمام الصعوبات

المجموع	لا		نعم		تتصرفون لوحدكم	الوظيفة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
النسبة						
100%	14	57.14%	8	42.86%	6	رئيس القسم
100%	21	66.67%	14	33.33%	7	مساعد رئيس قسم

نلاحظ من خلال الجدول بأن 42.86 % من رؤساء الأقسام يقومون بالتصرف الفردي لمواجهة الصعوبات التي تظهر من حين لآخر، في حين نجد 33.33 % فقط من مساعدي رؤساء الأقسام يتمتعون بهذه الصفة، و هذا يوحي بأنّ فئة رؤساء الأقسام تمتاز بالمبادرة إذا ما قورنت بفئة مساعديهم، و هو مؤشر على وجود فرق في مستوى الإبداع الإداري لصالح الفئة الأولى.

و بهذا يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى، انطلاقا من النتائج المحصل عليها و كذا تصريحات الأفراد المبحوثين الذين أقرّوا بأنّ مستوى الإبداع الإداري في الجامعة ناقص، و يظهر هذا النقص بدرجة كبيرة في المستويات الإدارية أسفل الهرم مقارنة بالمستويات الإدارية في قمته، لأنّ الإبداع الإداري يرتبط أساسا بحرية التصرف (المبادرة)، و توفر الإمكانية اللازمة لابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية. و هذه المؤشرات تتناقض نسبتها بحسب التدرج السلمي للمستويات الإدارية و ما يرافقه من تدرج في السلطة و المسؤولية الإدارية.

2-3-4- تحليل و مناقشة الفرضية الثانية

جاء نص هذه الفرضية كمايلي: " خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي ضمن هذا النمط من التنظيم لا يشكل عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري ".

إنّ استقراء التنظيم الإداري الحالي للجامعة الجزائرية - أنظر الملحق رقم 2 - يعطي نوعا من الحرية في التسيير للجامعة، كما أنه يعطيها حرية أكبر في التصرف و المبادرة بكلّ نشاط من شأنه تحسين العمل الإداري، و ترقية علاقات الجامعة مع مختلف الفاعلين في بيئتها الاجتماعية و الاقتصادية. لكن في المقابل لا نجد في محتوى هذا التنظيم مؤشر لتشجيع عملية الإبداع الإداري في الجامعة، و هذا ما سنحاول معرفته من خلال استنباط أهم خصوصياته التي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- التسلسل الهرمي للسلطة، ممّا يعطي حق الرقابة و الإشراف لكل رئيس على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- مركزية التسيير الجامعي، و يظهر ذلك من خلال بناء المسؤولية بشكل عمودي داخل التنظيم الإداري للكلية، و بين رئاسة الجامعة و كل كلية على حدى.
- تقنين قواعد و إجراءات العمل، و يظهر ذلك من خلال تحديد مهام و صلاحيات الأطراف الفاعلة في التنظيم الجامعي.
- تعيين الموظفين في الجامعة يجب أن يتطابق مع متطلبات المنصب المحددة قانونيا، و يظهر ذلك في تصنيف المناصب العليا لمديرية الجامعة و الكلية.
- من خلال عرض البنية التنظيمية للكليات، تبين لنا بأنّ نطاق الإشراف ضيق، و هذا ما نتج عنه تعدد في المستويات الإدارية.

و من خلال استعراضنا لنتائج تحليل البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين، تمّ التوصل إلى مجموعة من خصوصيات التنظيم الإداري لجامعة البليدة. و فيما يلي عرض مختصر لهذه الخصوصيات:

- تمّ التأكيد على اعتماد الأسلوب المركزي في حل المشكلات الإدارية.

- عدم تناسب الهيكل التنظيمي، المحدد في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية، مع متطلبات الإدارة الجامعية بسبب التزايد المتنامي في عدد الطلبة نتيجة تطبيق الإصلاحات الجديدة في المنظومة الجامعية (نظام LMD)، وما ترتب عنه من إجراءات جديدة.
- وجود ازدواجية في جهات إصدار القرار، و تعدد في الأجهزة الإشرافية مما يوحى بعدم احترام توزيع السلطة، و وجود تجاوزات في استعمالها.
- هناك تداخل في الصلاحيات، و عدم تخصيص للمهام في بعض المستويات الإدارية، و هذا يدل على التطبيق أو الفهم غير السليم للتنظيم الإداري المحدد في المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 23 أوت 2003.
- طول السلم الإداري في الجامعة، و هذا من شأنه إعاقة وصول الاقتراحات الصادرة من المستويات القاعدية إلى قمة الهرم.

و للتأكد من أنّ هذه الخصوصيات هي العائق الرئيسي للإبداع الإداري أم لا؟ قمنا بالاعتماد على تحليل إجابات المبحوثين بخصوص الأسئلة التالية:

- 1- ماهي أهم الصعوبات التي تواجهونها في حالة البحث عن حلول مبتكرة؟
- 2- هل حدث لكم أن حاولتم البحث عن حلول و أفكار جديدة و اصطدمتم بالقوانين و الإجراءات الإدارية؟

فكانت نتائج التحليل، سبق الإشارة إليها، كما يلي:

- عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي تشكل عائقا أمام تجسيد الأفكار و الأساليب التنظيمية الجديدة.
- هناك صلاحيات و مهام محدّدة للأطراف الفاعلة في التنظيم الجامعي، و هذا يحد من الإبداع الإداري لبعض الموظفين الإداريين بسبب تخوفهم من المبادرة، و طرح الأفكار الجديدة.
- نقص الموارد البشرية المؤهلة للنهوض بمستوى الإبداع الإداري في الجامعة.
- غياب بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع الإداري في الجامعة بسبب:
 - 1- انعدام الثقة بين القيادات الإدارية و مختلف الموظفين الإداريين في الغالب.
 - 2- انقطاع خطوط الاتصال بين الرؤساء و مرؤوسيه في الغالب، فعلاقتهم تقتصر على إعطاء الأوامر و تنفيذها، و ربما هذا راجع إلى تعود الموظف الإداري في الجامعة على وجود قيادة إدارية فنية تهتم بالدرجة الأولى بمراقبة و متابعة تنفيذ المهام دون إعطاء اعتبار للأفكار الجديدة التي من شأنها الرفع من مستوى الإبداع الإداري في الجامعة الجزائرية.

3- وجود صراعات إدارية بين جماعات العمل في الإدارة الجامعية، و يظهر ذلك في شكل تكتلات قائمة أساسا على عامل مشترك، إمّا المستوى التعليمي، أو الأقدمية في العمل.... ممّا يخلق صعوبة في طرح الأفكار الجديدة، و عدم الاكتراث بالاقترحات المقدمة في المستويات الإدارية المختلفة.

نستنتج ممّا سبق بأنّ المشكل في الجامعة الجزائرية أعمق من القوانين و الإجراءات الإدارية، و التحجج بفكرة أنّ القوانين هي العائق الرئيسي ينبع في الغالب من عدم إلمام القيادات الجامعية و مختلف الموظفين الإداريين بالجانب القانوني.

صحيح أنّ عدم الاستقلالية المالية، و مركزية التسيير الإداري الذي تشهده الجامعة بسبب تقيدها بالتنظيم الإداري الحالي يعتبر عائقا للإبداع الإداري و مثبطا لبروز الأفكار و الأساليب الجديدة، لكن هذا لا ينفي مساهمة مختلف أطراف التنظيم في تفشي الظاهرة و تجذرها، نظرا لعدم امتلاكهم للإرادة الكافية للنهوض بمستوى الإبداع الإداري، على الرغم من توفرهم على الرغبة في تحسين أوضاع المنظومة الجامعية. و سيظهر ذلك جليا في ظل تطبيق الجامعة لمبدأ استقلالية نظام الكليات، في الأجل القريب، بما فيه الجانب المالي.

عموما يمكن القول بأنّ العوامل السابقة تشكل مجتمعة عائقا رئيسيا لتجسيد الإبداع الإداري في الجامعة الجزائرية، فالتنظيم الإداري الحالي يتحمل جزءا فقط من ذلك، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

4-3-3- مناقشة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: " تطوير الإبداع الإداري في الجامعة يتم عبر تطوير نظام تسيير الموارد البشرية و أساليب العمل"

انطلقنا في هذه الدراسة من فكرة أنّ الجامعة الجزائرية تعمل على تطوير الإبداع الإداري عن طريق تطوير مواردها البشرية، باعتماد الدورات التدريبية و تطبيق الأساليب التسييرية الحديثة، و إحداث التغييرات على مستوى الإدارة الجامعية بشكل يمكن من تحقيق الإبداع الإداري. لكن الواقع أفصح حقيقة أخرى يمكننا إبرازها من خلال الرجوع إلى النتائج المحصل عليها من تحليل الإجابات حول الأسئلة التالية:

- 1- هل استفدتم من دورات تكوينية في مجال التسيير؟
 - 2- ما هي الجهود المبذولة على مستوى إدارتكم لتطوير الإبداع الإداري؟
 - 3- ما هو الأسلوب المطبق فعلا لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية في الإدارة الجامعية؟
 - 4- و ما مختلف التغييرات التي أحدثت على مستوى الإدارة الجامعية؟
- فقد تبين لنا بأنّ الإبداع الإداري لم يشكل بعد انشغالا في الجامعة الجزائرية التي تعمل أساسا على تطوير جانبها البيداغوجي أكثر من الإداري. و الإدارة الجامعية في النهاية ماهي إلا تابع للإصلاحات البيداغوجية، إذ أنّها تعمل على التأقلم و التكيف فقط مع الوضعيات الجديدة بهدف استمرارها وليس للارتقاء بخدماتها الإدارية، و يظهر ذلك في النقاط التالية:
- عدم اهتمام القيادات الجامعية بالتكوين الإداري، و يظهر ذلك في نقص الدورات التدريبية في مجال التسيير الجامعي، فالجزء الأكبر من الميزانية يخصّص للجانب البيداغوجي، الذي يهتم فقط بتكوين الطلبة و الأساتذة. كما أنّ سعي بعض المسؤولين في الجامعة لفتح تخصص يهتم بتكوين نخبة من الموظفين الإداريين في مجال إدارة الجامعات تعرض للتجميد من قبل الإدارة المركزية، و هو دليل آخر على إهمال الجانب الإداري في الجامعة.
 - غياب جهود ملموسة لتطوير الإبداع الإداري في الجامعة الجزائرية، باستثناء القيام بتبني الأفكار الإبداعية و متابعتها باستمرار، و الذي يصطدم في النهاية بنقص الميزانية لتجسيد مختلف الاقتراحات المقدّمة في الميدان، و هذا ما يدفع بالموظفين المبدعين إلى التراجع عن رغبتهم في طرح الأفكار، و منه انخفاض مستوى الإبداع الإداري بدل تطويره.
 - عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، فإذا كانت أسس الاستفادة من الدورات التكوينية غير معروفة من قبل معظم الموظفين الإداريين، و كذا جزء من المسؤولين الإداريين، فكيف سيتم الارتقاء بالعمل الإداري في الجامعة؟.
 - معظم التغييرات الحاصلة على مستوى الإدارة الجامعية لا تخرج عن نطاق الإصلاح الهيكلي للإدارة العمومية الجزائرية، كإدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و الذي من شأنه إحداث تحسينات شكلية لا تساهم البتة في رفع مستوى الإبداع الإداري، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الجهود من قبل بعض القيادات الجامعية لخلق بيئة ملائمة ل طرح الأفكار و الأساليب الجديدة، و هو مؤشر إيجابي لعدم الانصياع للأوضاع الإدارية الحالية، و الرغبة في تحسينها.
- و استنادا إلى النتائج المحصل عليها و تصريحات الباحثين، يمكن القول بأنّ هناك شبه إجماع على عدم وجود جهود واضحة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية و أساليب العمل في الجامعة الجزائرية، و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة، لأنّ الإبداع الإداري لم يشكل لحد الآن انشغالا كبيرا في الإدارة الجامعية.

4-3-4- تحليل و مناقشة الفرضية الرابعة

تنص هذه الفرضية على ما يلي: " إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي يساعد على تطوير الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للإدارة الجزائرية ".

لقد تم بناء هذه الفرضية لمعرفة مدى قدرة و قابلية الموظف الإداري على تجاوز العقبات ليسمح بعملية الإبداع داخل التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية. و في هذا الصدد نلاحظ إقرار مختلف الفئات في الإدارة الجامعية بأهمية و ضرورة إشراك الموظف الإداري في عملية التطوير التنظيمي، و هذا استنادا إلى فكرة أنّ الموظف الإداري أدرى من غيره باحتياجات الإدارة و مختلف الصعوبات التي تعترضها بحكم عمله الدائم في الإدارة، على عكس القيادات الجامعية التي تمثلها فئة الأساتذة الإداريين الذين تشغلهم مهامهم التعليمية عن أداء المهام الإدارية، ممّا يبيحهم في حاجة إلى مساعدة الموظفين الإداريين. و لن يتأتى ذلك إلا بإشراك هذه الفئة في عملية التطوير التنظيمي لضمان ولائهم للجامعة، و تعاونهم مع مسؤوليهم، و منه تأدية المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه. كما أنّ تصريحات فئة الموظفين الإداريين أثبتت أنّ اعتماد هذا الأسلوب من شأنه تقوية خطوط الاتصال داخل التنظيم، لا سيما بين فئتي الرؤساء و المرؤوسين ، و كذا بناء علاقات ثقة بين الأطراف الفاعلة في هذا التنظيم، ممّا يعطيهم دفعا مضاعفا لتجاوز مختلف الحواجز بشكل يسمح بإحداث عملية الإبداع داخل التنظيم الإداري للإدارة الجامعية.

ومن خلال تحليل السؤال الذي تضمّن مختلف الأساليب المثبتة لمعرفة المشكلات الحقيقية و إيجاد الحلول الابتكارية في الإدارة الجامعية،* تبين بأنّ الأسلوب المعتمد بكثرة هو تخصيص وقت للحوار و النقاش حول القضايا المهمة في كل مستوى إداري، و هذا بالاستماع إلى آراء الموظفين الإداريين بخصوص مختلف المشاكل المطروحة، و تقديم مختلف الاقتراحات لتجاوز هذه الصعوبات، ممّا يؤكد على أهمية إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي، بفضل قدرتهم و خبرتهم المستمدة أساسا من الممارسة الإدارية اليومية، في ظل غياب برامج تدريبية في مجال التسيير الإداري على مستوى الجامعة الجزائرية. و التحليل السابق يثبت صحّة الفرضية الرابعة لهذه الدراسة.

* لمزيد من التفصيل، يمكن الرجوع إلى المبحث الثاني .

و من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا وجود اختلاف في إجابات الموظفين الإداريين و القيادات الجامعية على الرغم من تواجدهم في نفس الإدارة، و هذا يدل على تباين الفلسفة الإدارية، كلّ حسب موقعه في البناء التنظيمي للجامعة، و حجم السلطة و المسؤولية و المهام الموكلة إليه. و فيما يخص الإبداع الإداري، و على الرغم من تأكيد كل الأطراف الفاعلة في التنظيم على أهميته في الإدارة الجامعية لتحسين جودة الخدمات المقدمّة، إلا أنّ الجهود المبذولة في هذا الإطار لا تخرج عن نطاق الرغبة في تحسين الأوضاع، في ظل غياب إستراتيجية واضحة و إرادة قوية لتجسيد الإبداع الإداري في المنظومة الجامعية الجزائرية. و يعود سبب ذلك إلى العديد من الحواجز التي يعتبر التنظيم الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي أحد أطرافها، إلى جانب جملة من العوامل الإنسانية التي تسببت في خلق بيئة تنظيمية غير صحية لتبني سياسة الإبداع الإداري، و تطبيقها في ميدان الإدارة الجامعية.

خاتمة

يشتمل الإبداع الإداري على مجموعة من المصادر المرتكزة على العنصر البشري و معارفه، ترتب و تنظّم في خطوات و مراحل من النشاطات التي يتمّ اعتمادها لتحقيق إبداعات في شكل منتج أو خدمة أو نظام جديد، ولن يتمّ ذلك إلا إذا توقّرت البيئة الملائمة لطرح الأفكار الإبداعية، ممّا يتطلب الإحاطة الشاملة بعناصر الإبداع من تخطيط و تفكير إستراتيجي، و بناء ثقافة مؤسسية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة التي تقيّدنا في تحديد مقوّمات الإبداع الإداري و مختلف معوقاته.

و قد شكّلت هذه الأخيرة نقطة الانطلاق في دراستنا، التي كانت تهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة العائق الرئيسي أمام الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية بصفة عامة، و التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية بصفة خاصة، على الرغم من أنّ الدلائل الأولى كانت تشير إلى أنّ خصوصيات هذا النمط من التنظيم في جانبه القانوني و الإجرائي تعتبر السبب الرئيسي في تدني العمل الإداري على مستوى الجامعات الجزائرية، كما أنّ أغلب المسؤولين و الموظفين الإداريين يرجعون سبب المشاكل التي يتخبط فيها الجهاز الإداري للجامعة الجزائرية إلى مثل هذا النمط من التنظيم.

لكن في ختام دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج المستوحاة من واقع التنظيم الإداري لجامعة البليدة، باعتبارها نموذج عن الجامعة الجزائرية من حيث هيكلها و الطابع المركزي الذي يغلب على تسييرها الإداري، إذ تبين لنا أنّ حقيقة المشكل أعمق من القوانين و الإجراءات الإدارية التي تحتكم إليها الجامعة، و السبب هو وجود جملة من المعوقات التي تتضافر فيما بينها مشكّلة السبب الرئيسي لغياب إستراتيجية إبداعية، و التي يمكن ترجمتها بغياب البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع و التجديد. و يعود هذا في الغالب إلى طبيعة العنصر البشري التي تحدّد على أساسها العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية و جماعات العمل، و إلى تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض، و كذا توطيد علاقات الثقة بين الفئات و المستويات الإدارية المختلفة في التنظيم، فهذا من شأنه خلق الإبداع الإداري أو طمس معالمه في حالة العكس.

لذا لابد من طرح بعض الأفكار النابعة من الملاحظة، و اقتراحات القيادات الإدارية و مختلف الموظفين الإداريين على مستوى جامعة البليدة، من أجل تحسين أداء الجامعة، و تحقيقها لجانب من الإبداع الإداري:

- العمل على تنمية الكوادر البشرية، و زيادة قدراتها عن طريق اعتماد التدريب الإداري كإستراتيجية لرفع مستوى الإبداع الإداري في الجامعة.
- رسم الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية التي تشجّع على الإبداع، لأنّ إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع و التميّز.
- تطبيق سياسة استقلالية الجامعة و نظام الكليات فيها، لاسيما في الجانب المالي، من أجل الحصول على هامش من الحرية في التسيير الإداري، الذي يعتبر بوابة الإبداع الإداري في الجامعة الجزائرية.
- اعتماد سلم تقييم فعّال لأداء الموظفين على مستوى الإدارة الجامعية، قائم على أسس علمية حديثة، و يأخذ في عين الاعتبار طرح الأفكار و الأساليب الجديدة، من أجل رفع قيمة الأشخاص المبدعين، و تشجيع بروز مهارات و قدرات كامنة.
- تطوير نظام تسيير الموارد البشرية عن طريق منح المكافآت، و الترقية في الدرجات الوظيفية على أساس الأساليب و الأفكار المقترحة.
- إشراك الموظفين الإداريين في مختلف التغييرات المستحدثة لضمان تطبيقهم لها، نظرا لاقتناعهم بأهدافها و توجهاتها.

و في الأخير لابد من الإشارة إلى أنّ الجامعة هي نظام مفتوح، تتأثر و تؤثر في البيئة المحيطة بها، لذا لابد من تضافر جهود الأطراف الفاعلة في التنظيم لضمان استمرارها و تألقها، و تجاوز مختلف الصعوبات التي تواجههم في تجسيد اقتراحاتهم و أفكارهم الجديدة، و عدم الوقوف عند حاجز التنظيم الإداري، لأنّه يمكن تخطي هذا الأخير إذا تمّ توفير البيئة التنظيمية المناسبة للإبداع الإداري من قبل القيادات الجامعية و مختلف الموظفين الإداريين على مستوى الجامعة.

قائمة المراجع

- 1- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع و عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، الأردن.
- 2- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، بدون طبعة، 2004، الأردن.
- 3- فارس طراد ، مناجمت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، 2007/2006.
- 4- زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي.
- 5- Chantal Bussenault ; Martine Pretet ; Economie et gestion de l'entreprise ; 2eme édition ; édition Vuibert ; Paris ; Avril 1998.
- 6- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث و دراسات، 2005.
- 7- مذكرة إلكترونية: محمد بن عامر التيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، الرياض.
- 8- عبد الله المهيري، إدارة الأعمال و الإدارة العامة: الإبداع للأفراد. المرجع الإلكتروني: www.alnoor.info/learn/topicbody_asp? (Consulter le: 07-11-2007)
- 9- مذكرة إلكترونية: عبد الله بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، الرياض. المرجع الإلكتروني: www.nauss.edu.
- 10- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2003، الأردن.

- 11- فتيحة ونوغي، لقرط فريدة، بوقاعة زينب، الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.
- 12- زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-08 مارس 2005
- 13- نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2007.
- 14- محمد مقبل، مهارات قيادية: الإبداع الإداري. المرجع الإلكتروني:
www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?topic ID=38 ; (consulter : 01-12-2007).
- 15- مهارات إدارية: مفاتيح الإبداع. المرجع الإلكتروني:
www.islammemo.cc/article 1.aspx? Id=27174. (Consulter le : 17-12-2007).
- 16- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية و الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006 .
- 17- عائشة الكواري، إدارة الإبداع و الخطط الخلاقة، المرجع الإلكتروني:
www.aisha-qt.com. (Consulter le : 09-09-2007)
- 18- ليندة رقام، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع، يومي 15-16/03/2005 بخميس مليانة.
- 19- سويف مصطفى، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، الدار المصرية اللبنانية الطبعة الأولى، القاهرة، 2000.
- 20- منصور بن علي محمد مزهر، معوقات التفكير الإبداعي في التعليم الجامعي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الجزائر، ماي 2001.
- 21- مذكرة إلكترونية: محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006. المرجع الإلكتروني: www.nauss.edu.

22- خثيري محمد، زروقي إبراهيم، المقال بين التغيير و الإبداع و المؤسسة، الندوة الدولية حول المقالة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، يومي 13-14 نوفمبر 2007، ص 259.

23- معاذ حسن سعيد علي الرعوي، مفهوم الإبداع، مجلة الحرية النفسية. المرجع الإلكتروني:

www.efttoday.com/magdetailsub.php?page=38&pageid=&pagesub=51

(Consulter le: 05-01-2008)

24- ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة من 1999 إلى 2001، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

25- Camille Carrier et Denis Garant ; Le concept d'innovation : Débats et ambiguïtés ; 5eme conférence internationale de management stratégique ; 13-14 Mai 1996 ; Lille ; France. Disponible sur le site :

www.ststrategie-aims.com/Lille/com1102.pdf (consulter le: 11-01-2008)

26- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية (المعرفة) في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005.

27- عاشور كتوش، حمادي نبيل، الابتكار كأداة لتعزيز تنافسية المقالة الصغيرة في الجزائر، الندوة الدولية حول المقالة و الإبداع في الدول النامية، يومي 13-14/11/2007 بخميس مليانة، الجزائر.

28- Jean Brilman ; Les meilleurs pratiques de management ; 2eme édition ; édition d'organisation ; Paris ; 1998.

29- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.

30- منور أوسرير، سعيد منصور فؤاد، الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أبريل 2006، الشلف، الجزائر.

31- عمر عزوي، محمد عجيبة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-08/05/2005، جامعة ورقلة .

32- Thomas Loilier ; Alberic Tellier ; Gestion de l'innovation : Décider ; Mettre en œuvre ; Diffuser ; Edition Management ; Paris ; 1999.

- 33- كمال آيت زيان ، حورية آيت زيان، تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع، خميس مليانة، الجزائر، يومي 15-16 مارس 2005.
- 34- Amidon DM ; Innovation et management des connaissances ; Edition d'Organisation ; Paris ; 2001.
- 35- عبد الله المهيري، الإبداع في المؤسسات، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، المرجع الإلكتروني: (consulter le : 14-11-2007) www.mmsec.com
- 36- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، وثيقة مهارات تدريبية رقم 58. المرجع الإلكتروني: www.ngoce.org ; (consulter le : 14-11-2007).
- 37- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) ، القاهرة، 2006.
- 38- le site : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation>.
- 39- Jean-Claude Tarondeau ; Recherche et développement ; Edition Vuibert ; Paris ; Mars 1994.
- 40- Marc Giget ; La dynamique stratégique de l'entreprise ; Dunod ; Paris ; 1998.
- 41- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
- 42- Andrew Hargadon et Robert J.Sutton ; Les meilleurs articles de Harvard Business Review sur l'Innovation ; Edition d'Organisation ; Paris ; 2003.
- 43- سهر الهنداوي، تشجيع عملية الإبداع في المؤسسات، ورقة عمل مقدّمة إلى مؤتمر الإبداع و التحول الإداري و الاقتصادي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.
- 44- أمحمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية: دراسة حالة وزارة التكوين و التعليم المهنيين، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 45- عبد الله قلش ، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 35، خريف 2007. المرجع الإلكتروني : [www.suronline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/903.htm](http://www.suronline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/903.htm) (Consulter le : 10-01-2008)

46- كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع و الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقاوله الصناعيه في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول الناميه، خميس مليانه، يومي:13-14 نوفمبر 2007.

47- فاضل الصفار، الإبداع الإداري:المبادئ- الأهداف- الأساليب. المرجع الإلكتروني:

www.anabaa.org/nba56/ibdaa.htm ; (consulter le: 01-12-2007)

48- محمود حسن حسني، ترجمة لنيجل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

49- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثه، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.

50- محمد منظوم رواشده، الإبداع في منظمات الأعمال العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2004.

51- هواري معراج، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع، ورقة عمل مقدّمة إلى مؤتمر الإبداع و التحول الإداري و الاقتصادي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن، 25-27 أفريل 2006.

52- E.Bussenault E et M.Pretet ; Organisation et gestion de l'entreprise ; Edition Vuibert ; Paris ; 1991.

53- محمد المحمدي الماضي، الرسول صلى الله عليه و سلم وإدارة الجانب الابتكاري.

المرجع الإلكتروني: www.almohamady.com/articles/Print.PHP?id=3

(Consulter le : 09-12-2007).

54- كريم أموداش ، الإدارة بالمشاريع تحدي جديد لإدارة الأفراد: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- مديرية شبكة الاستغلال-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007.

55- أمحمد بزيرية، العقريب كمال، الإبداع كمدخل لنمو و زيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، الندوة الدولية حول المقاوله و الإبداع في الدول الناميه، خميس مليانه، الجزائر، يومي 13-14/11/2007.

56- صالح سرمد غانم ، أسيل زهير رشيد، تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي: دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، مؤتمر الإبداع و التحول الإداري و الاقتصادي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2006 .

57- Philippe Tassin ; Nouvelle économie et direction des systèmes d'information ; Disponible sur le livre : Les systèmes d'information : Art et Pratiques -la vision globale- ; 2eme Tirage ; Edition d'Organisation ; 2003.

58- Jean-Paul Elipo ; L'innovation dans les activités de service ; Edition d'Organisation ; Paris ; 2000.

59- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2004.

60- إيناس عبد الرؤوف شتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

61- مذكرة إلكترونية: لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007. المرجع الإلكتروني: www.nauss.edu.

62- Thierry Verstraet et Bertrand Soporta ; Création d'entreprise et entrepreneuriat ; Edition de l'ADREG ; janvier 2006 ; Disponible sur : www.asso.nordnet.fr/adreg/publication.htm ; (consulter le: 02-09-2007).

63- ناصر دادي عدون ، ديناميكية تنظيم المؤسسات العمومية الوطنية ذات الطابع الاقتصادي في اتجاه اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، 1992/1991.

64- هناء حافظ بدوي، إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005 .

65- إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

66- المدارس الإدارية، المرجع الإلكتروني:

67- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.

68- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة: المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

69- عبد الحميد بن عيشة، المبادئ العامة للتنظيم الإداري وتطبيقاتها في الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001/2000.

- 70- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 71- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 72- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2002.
- 73- قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 37، 2008. المرجع الالكتروني: www.ulum.nl
- 74- مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضائيلة، إدارة المنظمة-نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1996 .
- 75- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 76- ميرغني عبد العال حمور، التنظيم الإداري: أسسه و قواعده، مجلة الإدارة العامة، العدد 66، الرياض، ماي 1990 .
- 77- صلاح الشناوي، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999 .
- 78- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 79- سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية: اقتراح نموذج للتطوير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .
- 80- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 81- محي الدين الأزهرى، الإدارة و دور المديرين: أساسيات و سلوكيات، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1993.
- 82- Gibbert J.B.Probst et autres ; Organisation et Management : Tom I- Structurer l'organisation - ; Edition d'organisation ; Paris ; 1992 ; P 42.
- 83- Yves Frédéric Livian ; Organisation : Théories et Pratiques ; 2eme édition ; Dunod ; Paris ; 2001.
- 84- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان.

- 85- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
- 86- سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 87- Luc Boyer – Noël Equilbey ; Organisation : Théories et Applications ; 2eme Tirage ; Edition d'Organisation ; Paris ; 2000 ; P187.
- 88- سامي جمال الدين، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
- 89- عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
- 90- سيد محمد جاد الرب، تنظيم و إدارة منظمات الأعمال، مصر، 2005.
- 91- طارق طه، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 .
- 92- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 93- Mintzberg ; Le Management ; Edition d'organisation ; Paris ; 1990
- 94- علي خطار، الأساس القانوني لنظام اللامركزية الإقليمية، مجلة الحقوق، العدد 1 و 2، 1989.
- 95- Raymond-Alain Thiétart ; Le Management ; Onzième édition ; Paris ; 2003.
- 96- علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 97- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
- 98- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 99- Jean Gerbier ; Organisation et fonctionnement de l'entreprise ; TEC&DOC -LAVOISIER ; Paris ; 1993.
- 100- روبرت و وترمان الابن، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوى، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1999.
- 101- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، بدون دار نشر، الطبعة الثانية، عمان، 1997.

- 102- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأقسام العلمية: الأنماط التنظيمية و الممارسات الأكاديمية و الإدارية و التربوية، ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، جامعة الملك خالد.
- 103- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنيّة، مصر، 1997-1998.
- 104- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2002.
- 105- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- 106- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- 107- مذكرة إلكترونية: صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005، المرجع الإلكتروني: www.nauss.edu
- 108- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 109- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2004.
- 110- منور أوسري، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات و المعوقات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.
- 111- كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 112- زين الدين بروش، قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005.
- 113- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
- 114- إبراهيم عبد الله المنيف، إدارة التغيير و علم الإدارة، الملتقى الإداري الثالث : إدارة التغيير

- و متطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس 2005.
- 115- بيتر دراكر، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الإدارة: المهام- المسؤوليات- التطبيقات، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996 .
- 116- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007 .
- 117- مصطفى أبوبكر، المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
- 118- ناصر لباد، القانون الإداري: الجزء الأول: التنظيم الإداري، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2005 .
- 119- Charles Debbasch ; Science administrative : Administration Publique ; Précis Dalloz ; 4eme édition ; Paris ; 1980.
- 120- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 121- سعيد يس عامر، الإدارة و سرعة التغيير، المؤتمر السنوي الخامس "الإدارة و سرعة التغيير"، القاهرة، 1995.
- 122- عبد المعطي محمد عساف، نظرية (I) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم - طريق إلى العالمية- ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 123- سعيد مقدم، التنمية و الإدارة في ظل تحديات العولمة: حالة الجزائر، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، الجزائر، العدد 31، الجزائر، 2006.
- 124- سعيد مقدم، واقع و مقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، المجلد3، العدد2-1993، الجزائر.
- 125- عمار عماري، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر و سبل إصلاحها للاندماج ايجابيا في الحركة العالمية، ملتقى دولي حول الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، الجزائر، 2003.
- 126- محمد الصغير بعلي، دروس في المؤسسات الإدارية: نظرية التنظيم الإداري، الإدارة العامة الجزائرية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة.
- 127- سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، جوان 2006.
- 128- رضا تير، من أجل إعادة الاعتبار لدور المسير: مقتضيات التطوير و انعكاساته على الأداء العام للإدارة، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، العدد 22، الجزائر، 2001.
- 129- محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.

130- سعيد علي راشد، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007 .

131- أحمد رشيد، الإصلاح الإداري: إعادة التفكير، دار النهضة العربية، 1994

132- فتحي أحمد عثمان و آخرون، تراجم مختارة: تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري- دراسة حالات خمس دول آسيوية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1998.

133- Belmihoub M.C ; La réforme administrative en Algérie : Innovation proposées et contraintes de mise en œuvre ; Forum Euro méditerranéen sur les innovation et les bonnes pratiques dans l'administration ; Tunis ; 15-17 Juin 2005.

134- طلبة فرع الإدارة العامة- الدفعة الثالثة و الثلاثون، الإدارة الجزائرية من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، حلقة دراسية تحت إشراف الأستاذ: بن عمارة نور الدين، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2000/1999.

135- المادة 23 من دستور 23 فيفري 1989 .

136- المرسوم رقم 62-526 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتعلق بإنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية .

137- المرسوم رقم 64-344 المؤرخ في 02 ديسمبر 1964 المتعلق باختصاصات وزير الإصلاح الإداري و الوظيفة العمومية .

138- المرسوم المؤرخ في 01 جوان 1965 المتعلق بتحديد اختصاصات وزير الإصلاح الإداري و الوظيفة العمومية .

139- المرسوم رقم 65-197 المؤرخ في 29 ديسمبر 1965 المتعلق باختصاصات وزير الداخلية في مجال الوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري.

140- المرسوم رقم 82-42 المؤرخ في 23 جانفي 1982 المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري.

141- المرسوم رقم 84-104 المؤرخ في 12 ماي 1984 المتضمن إنشاء محافظة للإصلاح الإداري و التجديد الإداريين.

142- المرسوم رقم 87-38 المؤرخ في 03 فيفري 1987 المتعلق باختصاصات الإصلاح و التجديد الإداريين .

143- المرسوم التنفيذي رقم 94-248 المؤرخ في 10 أوت 1994 المتعلق بتنظيم وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و البيئة و الإصلاح الإداري.

- 144- المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 16 جوان 1996 المتعلق بصلاحيات بصلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي .
- 145- المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أفريل 2003 المتعلق بمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري و تنظيمها.
- 146- المرسوم رقم 83-641 المؤرخ في 05 نوفمبر 1983 .
- 147- المرسوم الرئاسي رقم 2000-372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000.
- 148- محمد سعيد أوكيل، نحو إصلاح إداري مستقبلي فعّال في الجزائر، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة " إدارة" ، المجلد8، العدد 1، الجزائر، 1998 .
- 149- Belmihoub M.C ; Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranées : cas de l'Algérie ; Présente au forum de Naples organisé par DESA Nations Unies ; Avril 2004.
- 150- محمد رزوق، البحث العلمي في الجامعات العربية و دوره في تحقيق التنمية البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004.
- 151- المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24-09-1983.
- 152- عبد المجيد قدي، التعليم العالي في الجزائر: القطاع الذي يمدّ بقية القطاعات باحتياجاتها من الكوادر المتخصصة، دليل المستثمر العربي في الجزائر: الجزائر ملتقى الاستثمار العربي، عدد خاص.
- 153- عبد الله ساقور، فعالية النظام الجامعي الجزائري في إنتاج المعرفة و استهلاكها -طلبة قسم علم الاجتماع نموذجا -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري ، قسنطينة- الجزائر، عدد 17 جوان 2002.
- 154- المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 و المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها.
- 155- توفيق زروقي، العالم الثالث و مشكلاته الاقتصادية و التربوية، مجلة آفاق، العدد06، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدية، أفريل 2006.
- 156- رابح تركي، أصول التربية و التعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1983 .
- 157- عبد الكرم بن أعراب، مستقبل البحث العلمي في الجزائر، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد 13، قسنطينة، الجزائر، فيفري 2003.

- 158- محمد غلام الله، بناء الجامعة الجزائرية: ثلاث عقود من الانزلاقات الكميّة، الملتقى الدولي حول المنظومات التربوية في المغرب العربي، الجزائر، جوان 2004.
- 159- Labidi-D ; Science et pouvoir en Algérie de l'indépendance au plan de recherche scientifique : 1962-1974 ; OPU ; 1992.
- 160- عبد الله الركيبي، التعليم العالي في الجمهورية الجزائرية، حوليات الجامعة، الجزائر، العدد 1، 1987.
- 161- عبد المجيد بوقرة، الأستاذ و ممارسة القيادة الإدارية في الجامعة، مذكرة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، جويلية، 2007.
- 162- Yacine Belarbi et Hocine Ziour ; L'administration de l'enseignement supérieur Algérien : Dysfonctionnement ; contraintes et perspective D'évolution ; Revue Idara ; n° 25 ; Alger ; 2003.
- 163- المادة (2) من المرسوم رقم 253-98 المؤرخ في 17 أوت 1998.
- 164- مصطفى زهرة ، إشكالية التكامل بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2008.
- 165- علي عبد ربه حسين إسماعيل، تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة: دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 166- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 و المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد، و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة.
- 167- الجمعية العلمية و الثقافية "مستقبل"، مجلة " كلمة المستقبل": تاريخ جامعة البلدية، عدد تجريبي، جامعة البلدية، 2007.
- 168- le site : www.univ-blida.dz; (consulter le: 02/02/2008).
- 169- أخبار الجامعة، منشور إخباري يصدر كل شهرين عن جامعة البلدية، العدد الأول، ديسمبر-جانفي 2008 .
- 170- وثائق من كلية الفلاحة و البيطرة.
- 171- وثائق من كلية الآداب و العلوم الاجتماعية.
- 172- وثائق من كلية العلوم.
- 173- تصريحات من موظفي المكتبة المركزية.
- 174- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، 30 مارس 2005.

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت 2004 يحدّد

التنظيم الإداري لمديرية الجامعة
و الكلية و المعهد و ملحقة
الجامعة و مصالحها المشتركة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

إن رئيس الحكومة،
ووزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-136 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-138 المؤرخ في 6 ربيع الأول عام 1425 الموافق 26 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 8 منه،

يقررون ما يأتي:

المادة الأولى: تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

الفصل الأول

مديرية الجامعة

القسم الأول

نيابات المديرية

الفرع الأول

مديرية الجامعة المشكّلة

من أربع (4) نيابات المديرية

المادة 2: تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من نيابات المديرية الأربع (4) كما يأتي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات،

6- برنامج التكوين المتخصص الخاص برتبة معلم القرآن الكريم:

المرجع: المادة: 39 من المرسوم التنفيذي رقم 91-114 المؤرخ في 27 أبريل سنة 1991، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

المواد	التوقيت	المعامل
تجويد	ساعتان (2)	2
الفقه	ثلاث ساعات (3)	2
الإنشاء	ساعة واحدة (1)	1
الأدب	ساعة واحدة (1)	1
البلاغة	ساعة واحدة (1)	1
الإملاء	ساعة واحدة (1)	1
قواعد اللغة	ثلاث ساعات (3)	3
الحديث	ساعتان (2)	2
علوم الحديث	ساعة واحدة (1)	2
السيرة	ساعة واحدة (1)	1
العقيدة	ساعتان (2)	2
التاريخ	ساعتان (2)	2
علوم القرآن	ساعة واحدة (1)	1
التفسير	ساعتان (2)	2
علم نفس الطفل	ساعة واحدة (1)	1
تعليمية القرآن الكريم	ساعة واحدة (1)	1
الثقافة القانونية والعقيدية	ساعة واحدة (1)	1

المادة 2: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004.

وزير الشؤون الدينية
والأوقاف

عن رئيس الحكومة
وبتفويض منه

بوعبد الله غلام الله المدير العام للتوظيف العمومية
جمال خرشي

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه،

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،

- مصلحة التأهيل الجامعي،

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

المادة 5 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث،

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال،

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها،

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

وتشمل المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة،

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

المادة 6 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري،

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا،

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناظرة المهنية،

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي،

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية،

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المادة 3 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعلیم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة،

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة،

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل،

- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات،

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التعلیم والتدريب والتقييم،

- مصلحة التكوين المتواصل،

- مصلحة الشهادات والمعادلات.

المادة 4 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي :

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال،

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد،

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث،

- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم،

- مصلحة الشهادات والمعادلات،

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي،

- مصلحة التكوين المتواصل.

المادة 9 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون بما يأتي :

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد،

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث،

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث،

- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال،

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها،

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة وانسجامها.

وتشمل المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه،

- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

المادة 10 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري،

- مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا،

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم،

- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء والاستشراف،

- مصلحة التوجيه والإعلام،

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

الفرع الثاني

مديريات الجامعة المشكّلة من ثلاث (3) نيابات المديرية

المادة 7 : تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من نيابات المديرية الثلاث (3) كما يأتي :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات،

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون،

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المادة 8 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب التي تنظمها الجامعة،

- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدّمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،

- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج،

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة،

- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات،

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها،

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال،

المادة 12 : تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يأتي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم،

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة،

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات،

- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة مستخدمي الأساتذة،

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح،

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المادة 13 : تتكفل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بما يأتي :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات،

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة،

- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها،

- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات،

- تحسين محاسبة الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الميزانية والمحاسبة،

- مصلحة تمويل أنشطة البحث،

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

المادة 14 : تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بما يأتي :

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير،

- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار لتعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية،

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم،

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء والاستشراف،

- مصلحة التوجيه والإعلام،

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

القسم الثاني
الأمانة العامة

المادة 11 : تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال،

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها،

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث،

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة،

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها،

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،

- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة،

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين،

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة،

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة،

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع البرمجة،

- فرع النظافة والصيانة.

المادة 18 : يتكفل مركز الطبع والسعي البصري بما يأتي :

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة،

- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية،

- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع الطبع،

- فرع السعي البصري.

المادة 19 : يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي :

- استغلال هيكل الشبكات وإدارتها وتسييرها،

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها،

- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها،

- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي،

- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية :

- فرع الأنظمة،

- فرع الشبكات،

- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

المادة 20 : يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي :

- ضمان الدعم التقني للكليات و/ أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية،

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة،

- مسك سجلات الجرد،

- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها،

- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الوسائل والجرد،

- مصلحة النظافة والصيانة،

- مصلحة الأرشيف.

المادة 15 : تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بما يأتي :

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة،

- تنظيم الأنشطة الترفيهية،

- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية،

- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتشمل المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية،

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

المادة 16 : تتكون المصالح المشتركة للجامعة ممّا يأتي :

- مركز التعليم المكثف للغات،

- مركز الطبع والسعي البصري،

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد،

- البهو التكنولوجي بالنسبة للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

المادة 17 : يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي :

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد،

القسم الثالث

المكتبة المركزية للجامعة

- المادة 21 : تتكفل المكتبة المركزية للجامعة
لا سيما بالمهام الآتية :
- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد،
 - مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرّج،
 - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
 - مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم،
 - صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد،
 - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
 - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الاقتناء،
- مصلحة المعالجة،
- مصلحة البحث الببليوغرافي،
- مصلحة التوجيه.

الفصل الثاني

الكلية

الفرع الأول

نواب العميد

- المادة 22 : يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرّج،
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه،
 - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة،
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه :

- رئيس مصلحة التدريس،
 - رئيس مصلحة التعليم والتقييم،
 - رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
- المادة 23 : يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرّج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية :
- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرّج،
 - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرّج،
 - السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرّج،
 - متابعة سير أنشطة البحث العلمي،
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،
 - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية،
 - تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم،
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه.

يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرّج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه :

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرّج،
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث،
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

الفرع الثاني
الامانة العامة للكلية

- المادة 24 : تكلف الامانة العامة للكلية بما يأتي :
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه،
 - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية،

المادة 29 : يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتّعليم في التدرّج بالمهام الآتية :

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرّج،
 - السهر على السير الحسن للتّعليم،
 - السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.
- ويساعده كلّ من :
- رئيس مصلحة التدريس،
 - رئيس مصلحة متابعة التّعليم والتّقييم.

المادة 30 : يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرّج والبحث العلمي بالمهام الآتية :

- السهر على سير التّعليم فيما بعد التدرّج،
 - السهر على سير التّكوين لما بعد التدرّج المتخصّص،
 - ضمان متابعة أنشطة البحث،
 - ضمان متابعة سير اللّجنة العلمية للقسم.
- ويساعده كلّ من :
- رئيس مصلحة التّكوين العالي لما بعد التدرّج وما بعد التدرّج المتخصّص،
 - رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

القسم الرابع مكتبة الكلية

المادة 31 : تكلف مكتبة الكلية بما يأتي :

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،
- تنظيم الرّصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
- صيانة الرّصيد الوثائقي والتّحيين المستمر لعملية الجرد،
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرّصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما،

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه،
 - ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة،
 - تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها،
 - ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين،
- مصلحة الميزانية والمحاسبة،
- مصلحة الأنشطة العلميّة والثقافية والرياضية،
- مصلحة الوسائل والصيانة.

المادة 25 : تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتيين :

- فرع الأساتذة،
- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

المادة 26 : تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتيين :

- فرع الميزانية،
- فرع المحاسبة.

المادة 27 : تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرعين الآتيين :

- فرع الوسائل،
- فرع الصيانة.

الفرع الثالث رئيس القسم

المادة 28 : يساعد رئيس القسم :

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتّعليم في التدرّج،
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرّج والبحث العلمي.

- متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرشيفه.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج،
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث،
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

القسم الثاني

المديرية الفرعية للإدارة والمالية

المادة 34 : تكلف المديرية الفرعية للإدارة والمالية بالخصوص بما يأتي :

- إعداد مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد وضمان تنفيذه،

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المعهد،

- تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق الخاص بالمعهد،

- إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذها،

- ترقية الأنشطة الثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهياكل المعنية لمديرية الجامعة،

- ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الخاصة بالمعهد والسهر على صيانتها والحفاظ عليها،

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.

تشمل المديرية الفرعية للإدارة والمالية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين،
- مصلحة الميزانية والمحاسبة،
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية،
- مصلحة الوسائل والصيانة.

المادة 35 : تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتيين :

- فرع الأساتذة،
- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعووان المصالح.

وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي،
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

الفصل الثالث

المعهد داخل الجامعة

التسم الأول

المديرون المساعدون

المادة 32 : يقوم المدير المساعد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :

- ضمان تسيير ومتابعة عمليات تسجيل الطلبة في التدرج ،

- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على مدير المعهد كل إجراء من أجل تحسينه،

- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة،

- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة التدريس،

- رئيس مصلحة التعليم والتقييم،

- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

المادة 33 : يقوم المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية :

- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج،

- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج،

- متابعة سير أنشطة البحث،

- المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،

- المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية،

- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم،

- مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل،
- مصلحة التدريس،
- مصلحة التعليم والتقييم،
- مكتب الأمن الداخلي.

المادة 41: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004.

وزير التعليم العالي
والبحث العلمي
رشيد حراوية

عن وزير المالية
الأمين العام
عبد الكريم لكحل

عن رئيس الحكومة
وبتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومية
جمال خرشي

وزارة العمل والضمان الاجتماعي

قرار مؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004، يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء والأشغال العمومية والرّي.

إن وزير العمل والضمان الاجتماعي،

- بمقتضى الأمر رقم 97-01 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يؤسس تعويض البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لعمال قطاعات البناء والأشغال العمومية والرّي ويحدد شروط منحه وكيفياته،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-138 المؤرخ في 6 ربيع الأول عام 1425 الموافق 26 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-45 المؤرخ في 26 رمضان عام 1417 الموافق 4 فبراير سنة 1997 والمتضمن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء والأشغال العمومية والرّي، لا سيما المادة 3 منه،

- المادة 36: تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتيين:
- فرع الميزانية،
 - فرع المحاسبة.

المادة 37: تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرعين الآتيين:

- فرع الوسائل،
- فرع الصيانة.

القسم الثالث
رئيس القسم

المادة 38: يساعد رئيس القسم كل من:

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرّج،
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرّج ومتابعة أنشطة البحث.

القسم الرابع
مكتبة المعهد

المادة 39: تكلف مكتبة المعهد بما يأتي:

- اقتراح البرامج المتعلقة باقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية جرده،
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
- مساعدة الأساتذة والطلبة في مجال أبحاثهم الببليوغرافية.

تشمل مكتبة المعهد المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي،
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

الفصل الرابع
ملحقة الجامعة

- المادة 40: تشمل ملحقة الجامعة المصالح الآتية:
- مصلحة المستخدمين،

Université de Blida
Faculté de science économique et de gestion

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de magistère sur le thème :
« L'innovation administrative dans l'administration Algérienne : cas de l'administration universitaire d'université Saad Dahlab- Blida- » :

Nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre aide, en remplissant le questionnaire ci-après en mettant une croix (x) lorsque votre réponse est positive.

Nous vous assurant que les informations données ne seront utilisées ; qu'à des fins scientifiques ; et nous vous remercions de votre aide par avance.

Les informations données seront utilisées uniquement à des fins scientifiques.

I- Données générales

1-Sexe M F

2-Age < 30 ans 31-40 41-50 Sup. à 50 ans

3-Fonction

4-Expérience dans l'administration <5 ans 5-10 sup. à 10 ans

5- Formation/Perfectionnement dans les domaines de gestion

Oui Non

Nbre de sessions 1-2 3-4 Sup. à 4

II- Modèles de gestion

6- Quel est le modèle de gestion pratiqué par votre entreprise

Directif persuasion participatif délégataire

7- Accordez-vous la liberté d'initiative à vos subordonnés

Régulièrement souvent rarement jamais

Pourquoi (citez 3 raisons au maximum)

8- Quelle est la meilleure manière pour corriger une erreur commise par un subordonné en appliquant une nouvelle méthode ou une idée dans l'exercice de ses missions

Recyclage du subordonné
L'affecter à une autre mission
Lui donner un avertissement
le muter vers un autre service

9- Quelles sont les méthodes d'administration que vous assumez dans l'exercice de vos missions

La méthode de l'essai et l'erreur
La tentative et la consultation

- La participation et le travail collégial
- En s'appuyant sur les autres et l'imitation de leur méthode
- Se conformer aux missions définies

10- Quelles sont les caractéristiques de l'organisation administrative de votre établissement

- Dédoublement dans la prise de décision
- La méthode centralisée pour la résolution des problèmes
- Plusieurs organes de parrainage
- L'inadéquation entre l'organigramme et votre administration

III- Opinion des enquêtés à l'égard de l'innovation administrative dans l'université

11- Etes-vous en mesure d'innover de nouvelles solutions dans l'administration universitaire

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

Pourquoi (citez 3 raisons au maximum).....
.....
.....
.....
.....

12- Quelle est la démarche poursuivie pour identifier les problèmes réels et leur trouver les solutions adéquates

- Accordez aux subordonnes la liberté d'analyse et de remise en cause des situations
- Suivre de près le travail (visite des bureaux des subordonnés régulièrement)
- Organiser des réunions périodiques pour débattre des idées et des nouvelles méthodes de travail
- Le suivi de près des fonctionnaires dans l'exercice de leurs taches

Réservez un temps pour le dialogue et la discussion sur des questions importantes à tous les niveaux hiérarchiques

13- Organisez les facteurs ci-dessous selon leur importance dans l'évaluation de l'employé exerçant dans votre administration

L'expérience dans le poste

Niveau de qualification scientifique

Les nouvelles idées et suggestions en gestion qu'il propose

Se conforme strictement aux exigences de son poste de travail

Son dévouement dans le travail pour satisfaire son responsable

14- Pouvez-vous citer les principaux domaines dans la gestion universitaire dont l'innovation et la créativité ne sont pas permises

Finances La pédagogie la gestion des personnels

Pourquoi (Citez 3 raisons au plus).....

.....
.....
.....

15- Les attitudes à l'égard des difficultés

15- Comment réagissez-vous devant les difficultés qui surgissent de temps à autre

Vous vous débrouillez seul

Vous consultez vos collaborateurs

Vous vous conformez aux textes et lois

Vous vous référez à la centrale

16- Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez lors de la recherche de solutions

La peur de prendre l'initiative

Le manque de collaboration de vos collaborateurs

Les méthodes de gestion

L'incapacité des collaborateurs de trouver de nouvelles solutions

Le budget ne prévoit pas des dépenses liées aux coûts générés par l'innovation administrative

17- Avez-vous déjà tenté de trouver des solutions mais obstrué par les textes et les lois

Oui

lesquels
.....
.....
.....
.....

Non

18- Pensez-vous que les textes et les lois, seuls, sont en mesure de permettre la résolution des différentes difficultés et situations qui surgissent dans le travail

Oui

Non

Citez 3 raisons au maximum

.....
.....
.....
.....

V- Opinion de l'enquête à l'égard de l'innovation administrative dans l'université

19- Quels sont les efforts déployés dans votre administration pour le développement de l'innovation administrative

Prendre en charge les idées novatrices

Organisation des rencontres sur l'innovation administrative et les moyens pour les mettre en œuvre

Création des unités d'innovation et de développement

Nomination de nouvelles compétences ayant des expériences diverses

20 – Pensez-vous que l'implication des agents administratifs dans le développement organisationnel pourrait aider au développement administratif

Oui

Non

Pourquoi (citez 3 raisons au maximum).....
.....
.....
.....
.....
.....

21- Quel est le style que vous adoptiez réellement pour aider à l'innovation administrative

Perfectionnement de vos employés sur de nouvelles méthodes de travail

Formation d'une équipe composée des meilleurs employés dans des établissements spécialisés

Délégation des pouvoirs aux employés ayant l'esprit d'innovation et d'initiative

Motivez les personnes qui prennent des initiatives

22- Avez-vous déjà introduit des changements dans votre administration pour permettre l'innovation administrative

Oui

Lesquels

- changements dans l'organigramme
- changement dans le mode de contrôle
- introduction de nouvelles technologies
- amendement dans les procédures administratives
- la polyvalence

Non

Pourquoi
.....

.....
.....
.....
.....

Enfin

1- Quelle est votre opinion sur l'innovation administrative dans la gestion universitaire

.....
.....
.....
.....
.....

2- pensez-vous que l'organisation administrative actuelle est un handicap pour les initiatives et l'émergence de nouvelles idées ou les modes de gestion des personnes et leurs conduites professionnelles

.....
.....
.....
.....
.....

3- Quelles sont vos propositions pour le développement de l'innovation administrative dans la gestion universitaire

.....
.....
.....
.....
.....

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم ما بعد التدرج

استمارة الاستبيان – فئة الرؤساء -

تحية طيبة، و بعد:

تتناول هذه الدراسة مجموعة مؤشرات لدراسة موضوع: "مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية - دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب بالبليدة - "

يرجى وضع علامة (X) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم من دون ذكر الاسم، علما بأنّ هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي.

تقبّلوا منّا فائق الشكر و التقدير.

ملاحظة: يقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة ما يلي:

"هو مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال عمليات التطوير و التجديد للعمل الإداري، كافتراح هياكل تنظيمية جديدة و إحداث تغييرات في النظم. و يقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف، و روح المبادرة، و اعتماد أسلوب المشاركة في حل المشاكل الإدارية. "

أولاً: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: <30 30-41 40-50 >50
- 3- الوظيفة:

4- الخبرة في الإدارة: >5 5-10 <10

5- التكوين/التدريب في مجال التسيير:

نعم ما هي مدته؟

مدتها	عدد الدورات
	من 1 إلى 2
	من 3 إلى 4
	أكثر من 4 دورات

أبداً

ثانياً: نمط التسيير/الإدارة

6- ما هو نمط التسيير المستعمل في إدارتكم؟

المباشر الإقناع المشاركة التفويض

7- هل تتركون حرية المبادرة لمروؤسيكم؟

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

8- ما هي أفضل طريقة لتصحيح خطأ قام به موظف تحت مسؤوليتك بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة

في تأدية المهام؟

إعادة تكوين الموظف تكليفه بعمل آخر

توجيه إنذار له تحويله من المصلحة

توجيه ملاحظات لتدارك الخطأ

9- ما هي الطرق المستعملة في إدارتكم لأداء المهام الإدارية الموكلة إليكم؟

أسلوب المحاولة و الخطأ التجربة و الاستشارة المشاركة و العمل الجماعي

الاعتماد على الآخرين و إتباع أسلوبهم التقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل الإداري

آخر:

10- ما هي خصوصيات التنظيم الإداري في إدارتكم ؟

- تعدد في جهات إصدار القرار الاعتماد على الأسلوب المركزي لحل المشكلات
- تعدد في الأجهزة الإشرافية . عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع احتياجات إدارتكم
- التنسيق الجيد بين المهام المختلفة للوحدات الإدارية

ثالثاً: رأي المبحوث في الإبداع الإداري في الجامعة

11- هل بإمكانكم ابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية ؟

- دائماً في غالب الأحيان نادراً أبداً
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....

.....

.....

12- ما هو الأسلوب المتبع لمعرفة المشكلات الحقيقية و إيجاد الحلول الابتكارية في إدارتكم ؟

- منح المرؤوسين حرية التحليل و نقد الأمور
- الإطلاع المباشر على سير الأعمال(زيارة مكاتب المرؤوسين بصفة منتظمة)
- عقد اجتماعات بصفة دورية لمناقشة الأفكار و الأساليب الجديدة
- الإشراف المفرط على الموظفين الإداريين أثناء تأدية مهامهم
- تخصيص وقت للحوار و النقاش حول القضايا المهمة في كل مستوى إداري
- 13- رتب العوامل التالية من 1 إلى 5 حسب أولويتها في تقييمكم للموظف الإداري على مستوى إدارتكم ؟

- عدد سنوات الخبرة مستوى التأهيل العلمي
- الأفكار و الأساليب التنظيمية و الإدارية الجديدة التي يقوم باقتراحها
- التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية
- تفانيه في العمل لبلوغ رضا المسؤول

14- هل يمكن ذكر أهم المجالات في التسيير الجامعي التي لا يسمح فيها بالابتكار و الإبداع الإداري ؟

- المالية البيداغوجي تسيير المستخدمين
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....

.....

.....

رابعاً: المواقف و الآراء أمام الصعوبات

15- كيف تتصرفون أمام الصعوبات التي تطرأ من حين لآخر ؟

- تتصرفون لوحدهم تتصرفون بالتشاور مع مساعدكم
- تعودون إلى القوانين تعودون إلى المركزية(رئاسة الجامعة)

16- ما هي أهم الصعوبات التي تصادفونها في حالة البحث عن حلول مبتكرة ؟

- الخوف من المبادرة عدم تعاون المساعدين معكم
- أساليب التسيير عدم قدرة المساعدين على البحث عن الحلول الجديدة
- القوانين عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي

17- هل حدث لكم أن حاولتم البحث عن حلول و أفكار جديدة و اصطدمتم بالقوانين و الإجراءات الإدارية؟

- نعم ما هي؟.....
.....
لا

18- هل تظنون أنّ القوانين و الإجراءات الإدارية يمكن لوحدھا أن تحل كل الصعوبات و الوضعيات التي تظهر في عملكم ؟

- نعم لا
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....
.....
.....

خامساً: رأي المبحوث في تطوير الإبداع الإداري في الجامعة

19- ما هي الجهود المبذولة في إدارتكم لتطوير الإبداع الإداري ؟

- تبني الأفكار الإبداعية و متابعتها باستمرار
- تنظيم ملتقيات حول الإبداع الإداري و أساليب تطبيقه
- إنشاء وحدات البحث و التطوير
- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة

آخر:.....
.....

20- هل تظنون أنّ إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي يساعد على تطوير الإبداع الإداري ؟

- نعم لا
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....
.....
.....

21- ما هو الأسلوب المطبق لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية في إدارتكم ؟

- تدريب الموظفين الإداريين من طرف مختصين داخل إدارتكم
- إرسال نخبة من الموظفين إلى مؤسسات مختصة بالتكوين الإداري
- تفويض الصلاحيات للموظفين المبدعين على مستوى إدارتكم
- منح المكافآت للأشخاص الذين يتصفون بالمبادرة
- التشجيع المعنوي لطرح أفكار جديدة

22- هل أحدثت تغييرات على مستوى إدارتكم تمكّن من الإبداع الإداري ؟

نعم فيما تتمثل ؟

- تغييرات في الهيكل التنظيمي
- تغييرات في نظام المراقبة
- إدخال التكنولوجيا الجديدة
- تعديلات في الإجراءات الإدارية
- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ذات مسؤوليات إدارية مختلفة

آخر:

.....

لا لماذا حسب رأيكم؟

.....

وفي الأخير أرجوا منكم إفادتنا بآرائكم و اقتراحاتكم بخصوص مايلي:

1/ ما هو رأيكم حول الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية ؟

.....

.....

2/ هل ترون أنّ التنظيم الإداري الحالي هو المعرقل لبروز المبادرات و الأفكار الجديدة أم طرق تسيير الأفراد

و معاملاتهم ؟

.....

.....

3/ ما هي اقتراحاتكم لتطوير الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية ؟

.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم معنا ...

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم ما بعد التدرج

استمارة الاستبيان - فئة المرؤوسين-

تحية طيبة، و بعد:

تتناول هذه الدراسة مجموعة مؤشرات لدراسة موضوع: "مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية - دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب بالبليدة - "

يرجى وضع علامة (X) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم من دون ذكر الاسم، علما بأنّ هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منّا فائق الشكر و التقدير.

ملاحظة: يقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة ما يلي:

"هو مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال عمليات التطوير و التجديد للعمل الإداري، كاقترح هياكل تنظيمية جديدة و إحداث تغييرات في النظم. و يقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف، و روح المبادرة، و اعتماد أسلوب المشاركة في حل المشاكل الإدارية. "

أولاً: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: >30 31-40 41-50 50
- 3- الوظيفة:

4- الخبرة في الإدارة: >5 5-10 <10

5- التكوين/التدريب في مجال التسيير:

نعم ما هي مدته؟

مدتها	عدد الدورات
	من 1 إلى 2
	من 3 إلى 4
	أكثر من 4 دورات

أبدا

ثانياً: نمط التسيير/الإدارة

6- ما هو نمط التسيير المستعمل في إدارتكم؟

المباشر الإقناع المشاركة التفويض

7- هل يسمح لكم بالمبادرة في أداء عملكم؟

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

8- كيف يتم معالجة الوضع على مستوى إدارتكم في حال ارتكبتم خطأ بسبب تطبيق أسلوب أو فكرة جديدة

في أداء مهامكم؟

إعادة تكوينكم تكليفكم بعمل آخر

توجيه إنذار لكم تحويلكم من المصلحة

توجيه ملاحظات لتدارك الخطأ

9- ما هي الطرق المستعملة في إدارتكم لأداء المهام الإدارية الموكلة إليكم؟

أسلوب المحاولة و الخطأ التجربة و الاستشارة المشاركة و العمل الجماعي

الاعتماد على الآخرين و إتباع أسلوبهم التقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل الإداري

آخر:

10- ما هي خصوصيات التنظيم الإداري في إدارتكم ؟

- تعدد في جهات إصدار القرار الاعتماد على الأسلوب المركزي لحل المشكلات
- تعدد في الأجهزة الإشرافية . عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع احتياجات إدارتكم
- التنسيق الجيد بين المهام المختلفة للوحدات الإدارية

ثالثاً: رأي المبحوث في الإبداع الإداري في الجامعة

11- هل بإمكانكم ابتكار حلول جديدة في الإدارة الجامعية ؟

- دائماً في غالب الأحيان نادراً أبداً
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....

.....

.....

12- ما هو الأسلوب المتبع لمعرفة المشكلات الحقيقية و إيجاد الحلول الابتكارية في إدارتكم ؟

- منحكم حرية التحليل و نقد الأمور
- الإطلاع المباشر من قبل الرئيس الإداري على سير الأعمال(زيارة مكاتبكم بصفة منتظمة)
- عقد اجتماعات بصفة دورية لمناقشة الأفكار و الأساليب الجديدة
- الإشراف المفرط عليكم أثناء تأدية مهامكم الإدارية
- تخصيص وقت للحوار و النقاش حول القضايا المهمة في كلّ مستوى إداري

13- رتب العوامل التالية من 1 إلى 5 حسب درجة تأثيرها في تقييم الموظف الإداري على مستوى إدارتكم؟

- عدد سنوات الخبرة مستوى التأهيل العلمي
- الأفكار و الأساليب التنظيمية و الإدارية الجديدة التي تقوم باقتراحها
- التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية
- التفاني في العمل لبلوغ رضا المسؤول

14- هل يمكن ذكر أهم المجالات في التسيير الجامعي التي لا يسمح فيها بالابتكار و الإبداع الإداري ؟

- المالية البيداغوجي تسيير المستخدمين
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....

.....

رابعاً: المواقف و الآراء أمام الصعوبات

15- كيف تتصرفون أمام الصعوبات التي تطرأ من حين لآخر ؟

- تتصرفون لوحدهم تعودون إلى رئيسكم لحل المشكل
- تعودون إلى القوانين المشاركة و التفكير الجماعي للوصول إلى الحل

16- ما هي أهم الصعوبات التي تصادفونها في حالة البحث عن حلول مبتكرة ؟

- الخوف من المبادرة عدم الاكتراث بأفكاركم الجديدة
- أساليب التسيير عدم قدرتكم على البحث عن الحلول الجديدة
- القوانين عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي

17- هل حدث لكم أن حاولتم البحث عن حلول و أفكار جديدة و اصطدمتم بالقوانين و الإجراءات الإدارية؟

- نعم ما هي؟.....
.....
لا

18- هل تظنون أنّ القوانين و الإجراءات الإدارية يمكن لوحدها أن تحل كل الصعوبات و الوضعيات التي تظهر في عملكم ؟

- نعم لا
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....
.....
.....

خامسا: رأي المبحوث في تطوير الإبداع الإداري في الجامعة

19- ما هي الجهود المبذولة في إدارتكم لتطوير الإبداع الإداري ؟

- تبني الأفكار الإبداعية و متابعتها باستمرار
- تنظيم ملتقيات حول الإبداع الإداري و أساليب تطبيقه
- إنشاء وحدات البحث و التطوير
- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة

آخر:.....
.....

20- هل تظنون أنّ إشراك الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي يساعد على تطوير الإبداع الإداري ؟

- نعم لا
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....
.....
.....

21- ماهو الأسلوب المطبق في إدارتكم لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية؟

- تدريبكم من طرف مختصين داخل إدارتكم
- إرسال نخبة من الموظفين إلى مؤسسات مختصة بالتكوين الإداري
- تفويض الصلاحيات للموظفين المبدعين على مستوى إدارتكم
- منح المكافآت للأشخاص الذين يتصفون بالمبادرة
- التشجيع المعنوي لطرح أفكار جديدة

22- هل أحدثت تغييرات على مستوى إدارتكم تمكّن من الإبداع الإداري ؟

- نعم ما مدى استجابتكم لهذه التغييرات؟
- مطلقة واسعة جدًا نوعا ما عدم الاستجابة
- لماذا؟ (أذكر 3 أسباب على الأكثر)

.....

.....

.....

لا لماذا حسب رأيكم؟.....

.....

وفي الأخير أرجوا منكم إفادتنا بآرائكم و اقتراحاتكم بخصوص مايلي:

1/ ما هو رأيكم حول الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية ؟

.....

.....

.....

2/ هل ترون أنّ التنظيم الإداري الحالي هو المعرقل لبروز المبادرات و الأفكار الجديدة أم طرق تسيير الأفراد و معاملاتهم ؟

.....

.....

.....

3/ ما هي اقتراحاتكم لتطوير الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية ؟

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم معنا ...