



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
**مركز اليقظة البيداغوجية**  
Centre de Veille Pédagogique



# المناخ العلمي بين الأستاذ والطالب في الجامعة الجزائرية

## البحث العلمي - الأخلاق - المراقبة

كتاب أعمال الملتقى الوطني الثالث حول:

تنسيق أ.د : ضياف زين الدين



كتاب أعمال الملتقى الوطني الثالث حول:  
المناخ العلمي بين الأستاذ والطالب في الجامعة الجزائرية  
البحث العلمي - الأخلاق - المراقبة

المؤلفون



مارس 2020

**مركز اليقظة البيداغوجية**  
Centre de Veille Pédagogique





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَلَئَ شَيْءٌ وَّخُصِّينَاهُ كِتَابًا ﴾

سورة النبأ الآية:(29)





إعداد وتنسيق:

الأستاذ الدكتور: ضياف زين الدين

مسؤول: مركز اليقظة البيداغوجية

- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

تصميم وإخراج الكتاب الدكتور:

بوسكرة عمر

الجزء الأول من كتاب أعمال الملتقى الوطني الثالث حول:

**المناخ العلمي بين الأستاذ**

**والطالب في الجامعة الجزائرية**

**البحث العلمي، الأخلاق، المراقبة**

تاريخ طبع الكتاب: أكتوبر 2020

عدد صفحات الكتاب: 232 صفحة

ردمك: 978-9931-9675-2-1

جامعة  
الحروف  
الحرفية  
المرفقة





### فهرس المحتوى

05	دبياجة الملتقى الوطني	
07	د/ بلوم إسمهان د/ بوسكرة عمر د/ عبد السلام سليمة	ثقافية النسق الجامعي التلاويم قراءة سوسيولوجية لمنطلقات الأنسنة
18	د/ بوعيسى حسام الدين د/ قدوز منير	المراقبة البيداغوجية والبعد الانساني في البحث العلمي
24	د/ درويش توفيق د/ مقدود فريدة	متطلبات تحسين أداء الأستاذ الجامعي لضمان ترقية البحث العلمي وتطوير الجامعة
35	د/ بن حليمة ليلى د/ عشور سليم	دور البحث العلمي في تطوير الجامعة الجزائرية
43	د/ صاحبى وهيبة د/ نوادرى فريدة	دور الهيكلة التنظيمية في تحقيق التطور العلمي بالجامعة الجزائرية
49	د/ لرقط حسين د/ بلعباس عبد الحميد	البرنامج التدريبي المقترن لتدريب أساتذة جامعة . محمد بوضياف . المسيلة . على المراقبة البيداغوجية
55	د/ الأزهر عبد المالك ط.د/ راوية ديلمي ط.د/ قنفود حدة	أهمية الدور الذي يلعبه الأستاذ والطالب الجامعي في ترقية البحث العلمي في جامعات الوطن العربي بين الواقع والمأمول (قراءة تحليلية)
66	د/ هزيلي رابح	إستراتيجية تطوير البحث العلمي في ظل أهداف التنمية المستدامة -الجزائر - نموذجا-
75	د/سامية خرخاش د/أسماء خرخاش د/صونيا دودو	استعمال وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل عملية اشراف الأستاذ على - - كمثال طلبة الماستر 2
89	د/ كريمة فلاحي ط.د/ الهمام خلفاوي	الأستاذ الجامعي بين الالتزامات والأخلاقيات المهنية
96	د/ عبد الحميد فرج	احتواء الطالب الجامعي ومراقبته .. مدخل للتغيير الإيجابي (دراسة حالة .ميدانية . خلال الموسم الجامعي 2019/2020 . لطالبة تم النجاح في تغييرها للأفضل )
101	أ.د/ اسماعيلي يامنة ط.د/ زندي نبيلة	وظيفة خدمة المجتمع بالنسبة للأستاذ الجامعي
109	أ.د/ مراد بومنقار د/ نورالدين بوالشرش	معوقات البحث العلمي في الجامعة الجزائرية
115	د/ حورية علي شريف د/ بن ققة سعاد د/ علية سماح	دور المراقبة البيداغوجية في تحسين أداء الأستاذ وتحقيقا لحكومة الجامعة
121	د/ ربيعة فندوشى	العلاقة " أستاذ - طالب " ودورها في دعم الأنشطة الطلابية - دراسة حالة نادي " المشكاة " العلمي والثقافي بجامعة المدية -
131	أ.د/ الطاهر مجاهدي د/ حدة بسكر	اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو العنف اللفظي لدى طلبة المدرسة العليا - بيوسعادة نموذجا-



**المناخ العلمي بين الأستاذ والطالب في الجامعة الجزائرية  
البحث العلمي، الأخلاق، المراقبة**



138	د/ حسيبة هدوقة	برامج البحث العلمي الرائدة في مؤسسات التعليم العالي بكوريا	17
147	د/ دلال يوسفي	مواصفات الأستاذ الجامعي	18
152	د/ ميمون جمال الدين ط.د/ بوعيسى رياض	أهمية البيانات المفتوحة في تحسين مستوى كفاءة مخرجات الجامعات الجزائرية	19
157	د/ سعودي احمد ط.د/ موساوي ام السعد ط.د/ عطوي حورية	درجة الالتزام بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر الاساتذة دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -	20
170	د/ نصيرة لمين ط/ حنان عبد الكبير	ترقية وتطوير الجامعة في عصر الرقمنة- جامعة المسيلة أنموذجاً	21
177	د/ عفيفية لعجال د/ سعيدة لعجال	تحديات وعوامل نجاح المناخ التعليمي الجامعي في ضوء ملامح المستقبل	22
189	د/ سارة حجاب	الطفل بين الأسرة والمدرسة في خضم التطورات الراهنة. وسائل التواصل الاجتماعي	23
193	د. إبراهيم بوترعة أ.د/ طه حمود صالح يسرى بوترعة	واقع المناخ العلمي بين الطالب والأستاذ في جامعة المسيلة تجديد بيداغوجي أم تغيير جذري (?)	24
206	ط.د/ هاني داحي د/ رمضان خطوط ط.د/ أسامة هرادة	الأسس النظرية للمرافقة البيداغوجية حسب النصوص التنظيمية في الجامعة الجزائرية	25
213	د/ زلachi وهيبة د/ فراحتية العيد	تفعيل العلاقة بين الأستاذ والطالب في جامعة المسيلة من خلال التعليم وفق الصف المقلوب. نماذج لدراسات ميدانية و رقمية	26
223	أ. / سعيدة حimer	اليات تجسيد الجودة في العمل الجامعي من منظور اخلاقي - دراسة تحليلية-	27
228	أ.د/ ضياف زين الدين د. مغار عبد الوهاب ط.د/ نادية كامل	دور ميثاق الأخلاقيات والأداب الجامعية في تكريس أخلاقة الجامعة الجزائرية (النزاهة العلمية)	28





### ديباجة الملتقى:

تطورت الجامعة الجزائرية بتطور الطاقات البشرية عموماً ولعلمية خصوصاً، فاستطاعت الكفاءات خريجة تلك الجامعات من اقتحام كل التخصصات، وذاع صيت العديد من الجامعات والأساتذة عبر مختلف دول العالم.

لكن الواقع بات يصور تزامناً غير متناسب للأبعاد بين ذلك التطور البشري والتكنولوجي الهائل المسخر عبر مختلف فضاءات الجامعة التدريسية والرياضية والترفيهية، وبعض المشاهد: التي ولربما لحسن الحظ أنها حالات ضيقية النطاق والمجال؛ التي لا تمت للعلم والأخلاق والآداب العامة عموماً بصلة، ولا بالعلاقات الأسرية التي تنشأ بين مختلف أطياف الجامعة عموماً والأساتذة والطلاب خصوصاً، وصارت الجامعة تسجل بعض الحالات التي تتنافى مع الإطار الأخلاقي الأصيل الذي يحكم الحرم الجامعي والذي يجب أن يعبر عن أسمى أدبيات الاحترام وأرق ممارسات الفضيلة والتي تجد من التشكيلة الجامعية المجال الخصب لها فصرنا نسمع عن حالات الاعتداء اللفظي وحتى الجسدي ضد أساتذة وإداريين في وسط الحرم، وتعنيف وعبارات استفزازية وخطابات حاطة للكرامة ضد طالب أو جماعة أو حتى دفعات في بعض الحالات أين يقوم بعض الأساتذة بالتعسف في تعاملاتهم مع الطلبة، كل ذلك في ظل مناخ عام اجتماعي اقتصادي وسياسي مضطرب سرع من انتشار الظاهرة.

لذلك يسعى هذا الملتقى الوطني للكشف عن مواطن الخلل وأماكن الزلل التي كانت السبب وراء استفحال هذا الوباء الذي بات لا يستثنى جامعة أو مركزاً جامعياً، ولا يعتمد بالحقول العلمية أو التخصصات المعرفية دقيقة كانت أم إنسانية أو اجتماعية كفارقة في الانتشار

### أهمية الملتقى

تعتبر الملتقىات والندوات العلمية فضاءات بحثية مفتوحة لمناقشة مختلف القضايا والإشكاليات التي تستدعي التدقيق والتحليل والتمحيص لكشف العلاقات بين مختلف المتغيرات المسيبة للظاهرة محل الدراسة. لذلك يكتسي هذا الملتقى الوطني المعنى: المناخ العلمي بين الأستاذ والطالب في الجامعة الجزائرية أهمية كبيرة على مستويات مختلفة سواء: الأكاديمي منها أو الاجتماعي أو السياسي أو الثقافي... إلخ. وسيعمل من خلال المحاور المبرمجة فيه أن يبحربنا في أبعاد تحليلية سيكولوجية، اجتماعية، ثقافية وتنظيمية...، قصد تسلیط الضوء على دوافع استفحال الظاهرة وسط الحرم الجامعي.

### أهداف الملتقى

- كيفية التهوض بالبحث العلمي الذي يعد محور العملية التعليمية في الجامعة.
- كيفية ترقية المناخ الجامعي العام بالصورة التي تضمن عملية تفاعلية هادفة، ومن ثمة التهوض بالجامعة الجزائرية.
- كيفية تفعيل مرافق الأستاذ للطالب وبناء جسور التعاون والبحث العلمي بعيداً عن الحواجز.
- ضمان عملية تعليمية نوعية يسودها جو أسري يضمن انصهار المسافات والحواجز بما يضمن كرامة ومكانة الأستاذ، ومحورية الاهتمام بالتكوين الطالبي الذي يؤسس طاقات المستقبل أو ما يعرف بالاستثمار التنموي بعيد المدى.





### محاور الملتقى

- ✚ تطوير البحث العلمي: الوسائل والآفاق في ظل تطور التقنية ووسائل الإعلام.
- ✚ ترقية وتطوير الجامعة: تحسين وتطوير الهياكل البيداغوجية والبشرية والتكنولوجية وتطوير الرقمنة.
- ✚ الأخلاق من خلال ضمان مكانة الأستاذ وحقوق الطالب وأخلاقة الجامعة الجزائرية.
- ✚ المراقبة من خلال ربط علاقات بين الأستاذة والطلبة تتعدي البحث العلمي إلى جوانب مختلفة (نفسية اجتماعية، تعاون ...)

### هيئة الملتقى

#### الرئيس الشرفي للملتقى:

**الأستاذ الدكتور: بداري كمال مدير جامعة المسيلة**

#### مدير الملتقى:

**الأستاذ الدكتور: ضياف زين الدين مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية**

#### رئيس الملتقى:

**الدكتور: بوعيسي حسام الدين منسق اليقظة البيداغوجية كلية الحقوق**

#### والعلوم السياسية

#### رئيس اللجنة العلمية للملتقى: الدكتور شطاب كمال

<b>جامعة المسيلة</b>	<b>منسق كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية</b>	<b>كتفي عزوز</b>
<b>جامعة المسيلة</b>	<b>منسق كلية الآداب واللغات</b>	<b>غيلوس صالح</b>
<b>جامعة المسيلة</b>	<b>منسقة معهد تسيير التقييات الحضرية</b>	<b>طبال نادية</b>
<b>جامعة المسيلة</b>	<b>منسق كلية التكنولوجيا</b>	<b>عطاء الله بلا</b>
<b>جامعة المسيلة</b>	<b>منسق كلية الحقوق والعلوم السياسية</b>	<b>بوعيسي حسام الدين</b>
<b>جامعة المسيلة</b>	<b>منسقة معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية</b>	<b>مرنیز آمنة</b>
<b>جامعة المسيلة</b>	<b>منسق كلية العلوم</b>	<b>عزيز حليم</b>
<b>جامعة المسيلة</b>	<b>نسق كلية الاقتصاد</b>	<b>بوخرص عبد الحفيظ</b>
<b>جامعة المسيلة</b>	<b>منسق كلية الرياضيات والإعلام الآلي</b>	<b>مهني طاهر</b>





## ثقافية النسق الجامعي التلاؤمي قراءة سوسيولوجية لمنطلقات الأنسنة

*culture of the adaptive university system - Sociological reading of the principles of humanization  
culture du système universitaire adaptative - Lecture sociologique des principes d'humanisation*

د/ إسمهان بلوم، جامعة محمد بوضياف-المسلية.

د/ عمربوسكرا، جامعة ابن خلدون- تيارت.

د/ سليماء عبد السلام، جامعة محمد بوضياف-المسلية.

### الملخص:

عقلنة، رشدة، أنسنة، فاخفة النسق الجامعي هي منطلقات تكاشف عن طبيعة الممارسات التسييسية العايدة في أسسها ومصادرها إلى تأسيسية لعقلنة علاقاتنا بالعلم والتقانة بإعادة إنتاجهما على ظروف التنمية المضمنة لتصورات مضمورة اتجاه الفئة الأكاديمية " هيئة التدريس " قوامها بوعية الفكر والتنمية.

تكاشف المنطلقات العينية لواقعية الأسواق الجامعية كممارسة عن نوافذ ابستيمية وملموسة لواقع موقعية الفئة الفاعلة "الأساتذة" والتي تتوحّوا على مدارج الاستثنائية، الاشتئاز والتهكمية نتيجة اعتقاديتها لافتقار هذا النسق لمنطلقات العدالة، النزاهة بل والأنسنة

إن موضوع الورقة البحثية الموسوم بـ: "ثقافية النسق الجامعي التلاؤمي قراءة سوسيولوجية لمنطلقات الأنسنة "

يعد محاولة رائحة في الفكر السوسيوتنظيمي الرامي في مضمونه العينية في بناء ثقافية التمايل التنظيمي وكبح ثقافة الالتزام الانسحابي والاغترابي للأستاذ الجامعي لبناء فتعزيز كل آليات الحس الجامعي الفاعل، من خلال تأسيس لمنطلقات بيئة إنسانية جامعية قوامها احترام شخصية الأستاذ كدعامة أخلاقية لتعزيز انتتمائته الانفعالية والمعيارية.

### Abstract:

Rationalization, humanization and moralization of the university system, are starting points which reveal the nature of politicized practices, which aim in their foundations and sources to the rationalization of our relations with science and technology, by reproducing them on the development conditions including perceptions directed towards the academic category "professors" based on the crucible of thought and development.

The concrete starting points reveal the reality of university systems as a practice, epistemic and tangibles windows of the active category "teachers" location reality; who cry on the tracks of resentment, disgust and sarcasm, because of her belief that this system lacks the principles of justice, integrity and even humanism.

The subject of the research article tagged with: "culture of the adaptive university system - Sociological reading of the principles of humanization"

Is a popular attempt in socio-organizational thinking which aims in its concrete content to build an organizational symmetry culture and to curb the culture of withdrawal and alienation commitment of the university professor, to build and strengthen all mechanisms of an effective academic sense, By laying the foundations of a human academic environment, based on respect for the teacher's personality as a moral pillar, to enhance their emotional and normative belonging.

### Résumé:

La rationalisation, l'humanisation et la moralisation du système universitaire sont des points de départ qui révèlent la nature des pratiques politisées, qui se basent dans leurs fondements et sources à la rationalisation de nos relations avec la science et la technologie, en les reproduisant sur les conditions de développement incluant des perceptions orientées vers la catégorie académique "professeurs" basée sur le creuset de la pensée et du développement.

Les points de départs concrets révèlent la réalité des systèmes universitaires en tant que pratique, des fenêtres épistémiques et tangibles de la réalité de l'emplacement de la catégorie active "professeurs", qui pleurent sur les pistes de ressentiment, de dégoût et de sarcasme en raison de sa conviction que ce système manque des principes de justice, d'intégrité et même d'humanisme





Le sujet de l'article de recherche étiqueté avec: " culture du système universitaire adaptative - Lecture sociologique des principes d'humanisation "

Est une tentative populaire dans la pensée socio-organisationnelle qui vise dans son contenu concret à construire une culture de symétrie organisationnelle et à freiner la culture de l'engagement du retrait et d'aliénation du professeur d'université, pour construire et renforcer tous les mécanismes d'un sens universitaire efficace, En posant les bases d'un environnement universitaire humain, basé sur le respect de la personnalité du professeur comme pilier moral, pour valoriser son appartenance émotionnelle et normative.

## 1- إسْتِهْلَال:

تكاشف منطلقات هذه الورقة البحثية عن تراجعية عكسية لواقعية التنظيم الجامعي الذي يرنوا تحقيق أعلى درجات التميز بل التفوق المؤسسي من خلال جعل الرقمنة كمنوال وتوجه كافي على حساب منطلقات الأننسنة فكما قيل من قبل " إن مشكلة أمريكا هي ترجمة التطور التكنولوجي الكبير إلى تقدم إنساني كبير وتلك مشكلة من مشكلات العلاقات الإنسانية " بالنفس الطرح لكن كاسقاطيه على النسق الجامعي الجزائري " كسياق مخصوص ومموضع " فإن سيرورات التهممات ومنطلقات الصمت الإذاعاني والإلتزامية الإنسحابية من قبل فئة الأساتذة وعدم احترام شخصه خاصة من قبل بعض رؤساء الأقسام وحتى العمداء يعيد النظر إلى ضرورة أنسنة بيئة العمل.

## 2- المنطلقات المايوبوية ومنطقية كبح التهمم الأكاديمي:

إن الولوج الى طبيعة التنظيم التلاويمي كتصور من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية يتم من خلال الإحاطة بالسياسات المأسس للتنظيم الجامعي بحد ذاته ككيان إنساني وكملح سوسيوتوظيفي يكشف عن معضلة الحافزية في العمل [إن مشكل الحافزية في العمل لم يطرح إلا مؤخرا حتى سنوات العشرينات كانت كل الدراسات المنجزة حول العمل تخص كل ما هو فزيولوجي وإن تحليل الأسباب التي يجعل من الفاعل محفزا خارج روى المكافآت النقدية لم تعرف النور إلا مع الدراسات والتجارب التي قام بها إلتون مايو (عبد الكريم القنبعي адريسي : 2016 ، ص ص 21 ، 22 )]

فكلاهما حاولت التنظيمات أن تعيد شكل هيكلتها الإدارية وسيرورات الشغل لوضع بنيات ناجحة وفعالة؛ كلما دفعها هذا العمل إلى البحث عن تنشيط الفاعلين وتحفيزهم وتبقي العملية هي أن هذه البنيات في حد ذاتها تحفيزات للكل (عبد الكريم القنبعي адريسي : 2016 ، ص 22)

في آخر كتاباته حاول "التون مايو" ان يخرج بدوره في السوسيولوجيا والسياسة المرتبطة بتجربة والتي تصب في قالبة ابستيمية عينية قوامها نقد النظام الرأسمالي ومقولاته "homo economicus" غير المنظمة، الأنانية والعقلانية وإفرازاتها كمشكلات سلوکیة "تهمم الاستاذ الجامعي".

1-2- التوجه الباثولوجي "إلتون مايو": "نسق الواجهة التعددية للقهرية الجامعية: "يعكس التوجه الباثولوجي للنسق الجامعي الجزائري عن منطقية التوازن التفاضلي للقهر والذي ينعكس في حلقة مفرغة تضع فعل الأستاذ الجامعي في مأزق استغلالي نظامي قوامه الامتثال والخضوع..."

فالواقع المنظمي الجامعي الجزائري كسياق مخصوص يعمد في ممارسته إلى تأسيس قاعدة قوامها الصمت والإلتزامية الإغترابية لفئة الأساتذة وفي نفس الوقت تأسيس قمة مصبوغة بمقومات الأدلة، المعايير الاجتماعية والتمويه ليغدوا الأستاذ الجامعي سجين حلقة التهمم "كسياق إدراكي ، وإنفعالي بل حتى سلوكي " تكاشف المنطلقات البحثية الناضمة للسيرورات والمواقف التهممية تجاه البنى المنظمية كإرهادات إستباقية لترسمية

معرفية تنظيرية وعينية تعلن عن كبح منطلقات ثقافية التماثل نحو النسق الجامعي لتحول محلها ثقافية الإلتزام الإغترابي الحاملة لكل المعاني السلوكية الوظيفية السلبية.

رسخ رواد الدراسات البحثية السياقات الدلالية للتهمم المنظمي في قالب الدلالات والمعاني المكتفة وكأنها من جنسية الحال المرتجل كثر ترحالها وأقمتها في وضعيات نسقية صعب فصلها عن بعضها البعض، ليغدوا الرجوع إلى المواقف والسلوكيات الحدود والترسميات الفاصلة في خضم الرابع ( العمل، الهدف، السياق والوقت ) [يعد الفيلسوف الإغريقي diogenes من المؤسسين الأوائل للمدرسة التهممية التي ضمت العديد من الفلاسفة الإغريق المتهممين الذين يطمحون إلى المعايير المتميزة في الأخلاق والأدب وبعارضون



ويتصدون بقوة الى الأشخاص الذين لا يتمسكون بهذه الفضائل وهذا يؤيد الاتجاه الذي راح يصور التهكم على انه سمة شخصية او تصرف ، أما الأفكار الحديثة للمهتمون فقد نسبت جذورها عام 1967 على يد الباحث niederhoffer والذي وصف التهكم على انه المواقف السلبية اتجاه المنظمة ( سحر عناوی رهیو : 2014 ، ص 196 )

يعبر تهكم الأستاذ الجامعي في مضمونه عن عدم الثقة بالفئات الميسّة "رؤساء أقسام، عمداء، نواب عمداء، مدير الجامعة" والإعتقادية بأنّهم يستغلون مساحاتهم في لحظة مواتية، لتتضح على مستوى بنائية الفعل؛ أي الفعل المنظمي كل المظاهر السلبية المأثرة على سيرورة العمل الأكاديمي، وحتى موقعية الأستاذ داخل النسق الجامعي "فاللامبالات، التناقض العجمي، كبح سلوكيات المواطن وتشمين منطلقات الإلتزام الإغترابي هي الصبغة الكاشفة عن الواقع العيني لبني الأنساق الجامعية التي تفتقر لمنطقات الصحة والدعم فهو بذلك يشير إلى : "موقف سلي اتجاه النسق الجامعي بهيئاته يتتألف من ثلاث عناصر هي :

- الإعتقاد بـان ممارسات الجامعة تفتقر للنزاهة والإستقامة.
  - مشاعر سلبية تجاه الجامعة.
  - الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه الجامعة.

### ترسيمة رقم (01): الأبعاد التهكمية للأستاذ الجامعي.



المصدر : الدكتورة إسمهان بلوم، جامعة محمد بوضياف، المسلاة.

ليغدو في ضوء هذه الحيثيات التهمك الميكافيلي "فقدان الثقة بالنفس وبالأخرين وبالصدق المنظمي "التراخي الوظيفي " فقدان الفخر والمعنى للمهنة "كبح الحس الجامعي "التوجه نحو الفردية مقابل التوجه نحو المنظمية " هي الترسيمية المعرفية بل النافذة العينية لشخص حالة الإغواء والاستئصاد داخل النسق الجامعي ..

تماشياً مع معطيات الإبستيمية السابقة لمحاكم التهم المنظمي يغدو الاعتقاد (أن تكون التضخيه بمبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة؛ مما نتج عن ذلك مجموعة من الإجراءات تقوم على الدوافع الخفية والخداع فالملعون الوجدني من التهم يوحى (إلى إسثارة قوى المشاعر السلبية بما في ذلك الإدراء والغضب والضيق والعار، وقد يكون ثمة متعة متغطسة في فشل المنظمة، وهذا ما يتماشى وتحليلات: (johnson .kelly 2003 p 629 )

**2-2- التوجه الاتيولوجي "للتون مايو":** [تكشف دلالات الاتيولوجية على العلم الذي يهتم بدراسة الأجناس البشرية في تشتيتها وخصائصها ونموها وتطورها والعوامل التي خضعت لها] ويقال بأنها علم تصنيف الشعوب على أساس خصائصها في ضوء هذا الطرح يكشف صالح بن نوار ان تحارب الهاويون حاءت بعد استخدام فريق البحث أداته القائلة والملاحظة اللتان ساعدتهما على اكتشاف عدة أمور أخرى أهمها الحواف الوعنة



وأهميتها (صالح بن نوار : 2006 ، ص 152) [١].

أرست الطروحتين السابقتين إختراقية العقد الرسمي وال النفسي بين الفئات الفاعلة "الأستاذة" "والمسيرة" رؤسائ الاقسام العمدة، نواب العمداء" كقالب إيستيمي وعى يجعل ممارسات النسق الجامعي" مقام الحضور وأسلوب الفعل الذي يمكر من خلالهما من يمكر بدون وازع أو رادع يمكر بسوء نية وخداع ليصل إلى ماربه "فقد تلغي الأسس السلطوية داخل الوسط الجامعي الإحتكام للجوانب القيمية والأخلاقية لتنامي المعايير اللاحرمية لتكون بمثابة الوعاء الذي تستقي منه الفئة المسيرة القواعد والمعايير المنظمة والضابطة للعمل"؛ لهذا تغدوا الإسقاطات الأخلاقية، الأنانية، الإنصياع للقيم الثقافية السلبية، الخوف من نجاح الآخر الإقناع المغلوط هي أسس سلطوية تسخر من خلالها كل الخبرات، القدرات والصلاحيات لتحقيق وإشباع الرغبات" رغبات ومصالح الفئات المسيرة والفئة الموالية لها (إسمهان بلوم، 2012 ، ص 100)

يعكس التوجه المايوسي الانثولوجي حقيقة الفاعل "الأستاذ الجامعي" كحقيقة أرست مشكلة حافظته على مستوى النسق الأكاديمي وأن كانت تهيكل لرسملة قوامها الاحترامية، التقديرية لكيانه ولشخصه وللإنسانيته "فالفاعل مرتبط بالبنية التنظيمية ارتباطا سلبيا كتعبير عن عدم الرضا العاطفي" فالمتهمون يحتفظون بروابط مع منظمتهم، ويرجع ذلك إلى الأخلاقيات المهنية فالأستاذ إذ يرى النسق الجامعي يفتقر إلى النزاهة يصبح إما منهكما لإستعادة التوازن في العلاقة أو الهروب من مصدر مشاكله فالتهمكم هو مماثل للصوت (علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، 2014 ، ص 59)

تكشف الدراسات السوسنوب تنظيمية عن أسبقيات المنطلقات المايوية في فهم السلوك الإنساني باعتبار دراسته أول دراسة أميريكية ميدانية تقوم بجمع البيانات ووضع الفروض وإقامة النظريات التي تتعلق بالتصورات الإنسانية؛ الأمر الذي هيكل تصوره كسياق تغيري "على مستوى الفرد، على مستوى منهج التنظيم، وعلى مستوى التنظيم في حد ذاته" [٢] وقد كشفت دراسات الهاوثورن عن أمررين مهمين يمثلان في حقيقتهما الأسهام الرئيس لهذه الدراسات وهما :

-التخلی عن النموذج التحليل النفسي. علم وظائف الأعضاء واستبداله بالأنموذج الاجتماعي الشعوري  
-التخلی عن الطرائق التجريبية التي كان القصد من ورائها الجسد "المسافة الفاصلة بين الجسم والعمل" لصالح طرائق يقصد من ورائها الاتجاهات كعامل وسيط بين الموقف "ظروف العمل" والاستجابة "المخرجات" (إحسان دهش جلاب: 2011 ، ص-31 -32) [٣]

#### أ- التصور على مستوى الأستاذ "الإنسان الاجتماعي":

يعكس هذا الدور إيضاحية دوافع الإنسان في العمل والتي لا تخرج عن تضمين الإنداجمية والتمايزية العاطفية:

▪ حاجات الفرد : "الاحساس بالإنتماء "

▪ دور الهرمية "السلطة التلاويمية"

▪ المزايا المادية [إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تضع موضوع التساؤل مبادئ التاييلورية لقد اضافت إلى هذه المبادئ بعض العناصر لتهيئة مناهج وطرق التاييلورية كذلك يرجى من المزايا المادية التي يحصل عليها الفرد أن تؤدي إلى فعالية كبيرة في العمل ( بشایینیه سعد، 2002 ، ص84)]

إن منطقية هذا المحك تكمن في تحويل الرغبات إلى الحوافز بمعنى تحويل "النشاط - السلطة - الإحترام - المعنى- الإنتماء ... " إلى قوى محفزة تدعم النظم المنظيمية "الأداء الأكاديمي المميز، التدريب، المكافأة" فمتى أرسست هذه القوى أمكن تحويل البنية التنظيمية الجامعية إلى قالب اجتماعي يعزز الإنداجمية والإنتمائیة؛ بل التمايز الانفعالي؛ أى أن الفئات الفاعلة تحرکها قلوبها وعقولها للأداء الأكاديمي.

يعنى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت تدعوا إلى ربط التنظيم؛ أي النسق الجامعي" بالاحتاجات الاجتماعية للأساتذة" أى أن توزيع العمل وتحديد هيكل التنظيم يجب أن يتماًخذين في الاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعي... وعلى التنظيم إقناع الأفراد أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تستحق جهودهم وأن يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من البنية الجامعية [يكون التنظيم في حالة توازن إذا تحقق التعادل والاتفاق بين اهداف التنظيم ، اهداف واحتاجات اعضاء التنظيم (علي السلمي، 2007 ، ص 104)]

#### ب- التصور على مستوى منهج التنظيم "تكوين الميسرين في العلاقات الإنسانية":

يعكس مدلول العلاقات الإنسانية إلى ذلك الاتجاه الذي يعالج موضوعاته وفق منطلقات التعقل، الترشد والأنسنة في سياق ينقل الفرد من سيرورة العضوية في التنظيم العقلي الرشيد إلى انتمائیة جماعية "فالعلاقات الإنسانية هي عملية حفز للأفراد في





المنظمات لتكوين مجموعات عمل يمكن أن تحقق بفعالية حاجاتهم وتحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية "محمد الصيرفي، ص 12، 2007)

لهذا فالتكوين هو الوسيلة الناجعة لتحقيق الفعالية المنشودة من خلال تعزيز آليات التماش الافعالى ومنطلقات الحس المنظمي الجامعي.

#### جـ- التصور على مستوى النسق الجامعي " التنظيم غير الرسي":

تعد العوامل السلوكية والاجتماعية والتفاعل بين الأفراد في إدارة شؤون المنظمة النافذة المنهجية لتعزيز مستويات منظمية عاكسة لفلسفة الأنسنة ومبنية لمفاهيمها " تماسك الجماعة، الروح المعنوية، تسير القسم والعمادة وفق منطلقات الداعمة والمشاركة، علاقات الأساتذة والإداريين، المفاهيم السلوكية للداعمة نحو العمل...".

#### ثمين منطلقات السلطة التلاؤمية:

"جعل إنتماء الإستاذ كشيء من الحضور الأخلاقي "أخذت المنطلقات النظرية المثمنة لأنسنة بيئة العمل على عاتقها تضمين أهمية الممارسات السلطوية التلاؤمية كإرهاصات كافية لبلورة دافع" سيكولوجي يجعل الأفراد المشاركون في التنظيم أكثر ارتباطا وإعتزاً بعملهم وبمؤسساتهم ومن ثم تتوقع أن تدفعهم تلك الأحساس والعواطف نحو المساعدة دفع النسق الجامعي نحو التميز" (يوسف سعدون، بدون سنة نشر، ص 13)

طالما أن الامركنية والتقويض هي سياقات بنائية تكشف في طياتها عن السعي الدءوب لتحقيق أهداف ثنائية ذات طابع تكاملي "ال حاجات الأنوية، والأهداف المؤسسية" [تشير تحليلات (ماتيسون ايغانييفيش :1999، ص 546 ، 567) إلى أن الحاجات الانوية نوعان :  
1) الحاجات التي لها علاقة بتقدير المرأة لذاته ، الحاجة للثقة بالنفس والاستقلال، الانجاز، الكفاءة والمعرفة.  
2) الحاجات التي لها علاقة بسمعة المرأة ' الحاجة للمكانة والتميز وتقدير الفوز باحترام الزملاء ]

مصداقاً لهذا التصور توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة التشجيع للفئات الفاعلة كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة ناحية أهداف المؤسسة، فإفاسح المجال لهم للمشاركة في القرارات التي لها تأثير عليهم، يوفر فرصة مهمة لإشباع الحاجات الاجتماعية والأنوية" (ماتيسون ايغانييفيش ، 1999، ص-571-572) التي تعد بمثابة حواجز فاعلة ومهمة لسلوكه ولتضمين استقرار ايجابي داخل البنية التنظيمية.

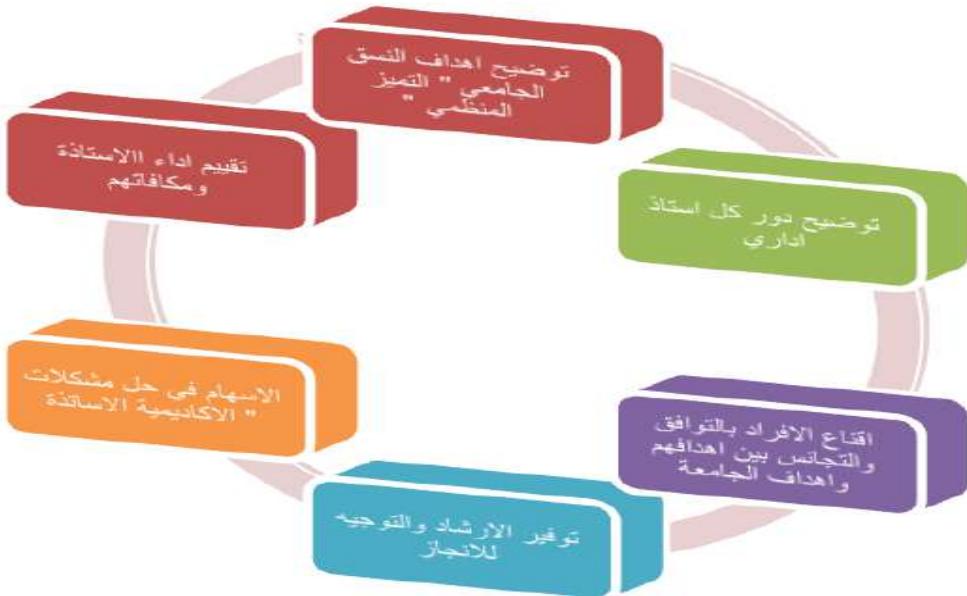
يؤمن الاتجاه الإنساني للحوافر المعنوية كسياقات منهجية وتنظيمية تصور الفئات الفاعلة كآلية ذات تركيبة نفسية اجتماعية وحضارية تستدمج معاني التقدير، التقويض وتحمل المسؤوليات كإرهاصات مبدئية لتحريك فتفعيل الأسواق السلوكية والأدائية. ولن يتضمن ذلك إلا في خضم تبني ممارسات سلطوية تعزز وتكرس الأسس الاقناعية، في خضم هذا المنحى تبلور مدرسة العلاقات الإنسانية النمط السلطوي التلاؤمي كبناء محوري لترسيم معالم (الإقناع، الإلتزام المعياري الرض الانفعالي ) [أشادت التحليلات القديمة ( لسامي القمودي : 1999، ص 42 ) أن هذا اليسر في التطبيق و السهولة في كسب الولاء و الطاعة إنما يأتيان في حقيقة الأمر على حساب مجموعة من المبادئ و القيم رغم أنها ترفع شعارات المساواة و الحرية إلا أنها في الحقيقة ترفعها بكيفية فردية أنانية نفعية تفرغها من محتواها و من قيمتها و من معناها الإنساني ]

على أساس أن السلطة التلاؤمية هي نتائج لسلسلة من عمليات الإقناع العلنية والموضوعية لما يريد المجتمع من الفرد أن يؤمن بصفته ذاتيا في السياق الاجتماعي العام " (سامي القمودي، 1999، ص 43 ) فالنمط السلطوي التلاؤمي يتخد من العملية التأثيرية "التأثير النفسي" أداة تصورية لترسيخ مضامين وإستصار سوسيوتنظيمي يليلور قدر من التوازن في العلاقة بين السلطة والفئات الفاعلة" فتسود الثقة والوفاق والإنسجام العلاقة بينهما، فيكون في النشاط عدل وفضيلة وفي الخضوع واجب وكرامة وهو ما يعتمد على الإقناع والإقناع ويقوم على الحرية حرية الرأي وقبل ذلك يقوم على الأمان والطمأنينة والسلام والأمان...".





ترسيمة رقم 02 : أدوار السلطة التلاؤمية داخل النسق الجامعي.



المصدر : الدكتورة إسمهان بلوم، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

#### أنساق اتصالية مفتوحة :

اتصالات متبادلة، تعدد قنوات الاتصال، الصدق والتلقائية في الاتصالات هي محركات فاعلة تكشف في مضمونها عن جعل منظومة الاتصال كأداة لقياس الرضا الإنفعالي لفئات الفاعلة " إذ يلعب إدراك الأساتذة وشعورهم نحو العملية الاتصالية دورا هاما في مسألة الحفز ، فالاتصالات الجيدة أداة رئيسة لتحفيزهم "(محمد أكرم العدلوني، 2002، ص141) من العوامل الإنسانية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة العمليات الاتصالية السائدة في التنظيم؛ إذ من خلال تلك العمليات يمكن للفئات الميسية داخل النسق الجامعي أن تتحقق غايتها:

- إن تتيح للأساتذة والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها و سياستها و برامجها وذلك بدرجة كافية من الإستمرارية والوضوح .
- أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأساتذة وشكاوهم ومقرراتهم، الأمر الذي حقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك

[لهذا فكفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين:

- كمية المعلومات المتقدمة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم
- تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا (على المسلمي، 2007، ص176)
- تتبع أهمية الاتصالات في تشكيل العلاقات الإنسانية من كونها عاملًا مؤثراً على اتجاهات الأساتذة وأرائهم ونظرتهم إلى العمل والإدارة؛ لهذا يجب تضمين الأسلوب التالية الداعمة لأنسنة بيئة العمل :
- اللقاءات والاجتماعات الدورية بين رؤساء الأقسام والعمداء مع الأساتذة وبقية العاملين.
- الاجتماعات المشتركة بين الأفراد من قطاعات التنظيم المختلفة ذات المستوى التنظيمي المتماثل والمقارب.

- نظم الاقتراحات
- صناديق الشكاوى
- اللجان كوسيلة لعلاج المشكلات التي تعرّض العمل (على المسلمي، 2007، ص 176)

ثانيا- التنظيم التلاؤمي ومنطلقات العلاقات المدمجة لرنسيس ليكرت RENSIS LIKERT :

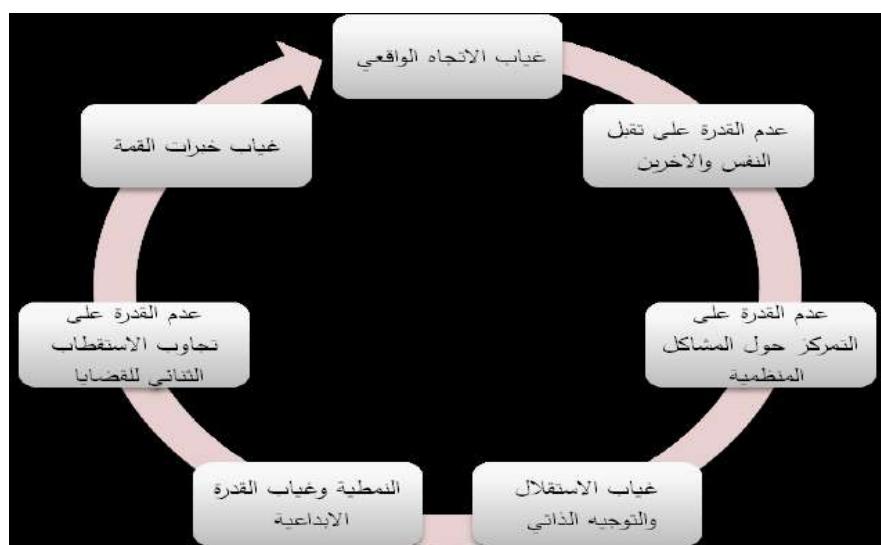
1- المنطلقات التسييسية الجامعية وخلق : نسق شخصية إمثالية تكشف الدلالات والمعاني الإصطلاحية لتدني مفهوم الذات عن قالب عميق متصل في الإنسان يضمن ارتباطيه بالموضوعات المشوّه ذات الإرتباط بالخبرة الإشباعية للإستغلال والتساند التنشئي المؤذج لنسق شخصي إمثالي خضوعي كابح للصيروحة الإبداعية والخانعة إلى النمطية ، ليرسم مفهوم تدني الذات صورة





الجانب السلبي من النمو والإرتقاء للفئات الفاعلة، أين تعريفهم لذاتهم وإمكاناتهم و حاجاتهم يكون مطابقاً لدونية وضعهم " وهذا تبرز عملية التنشئة الاجتماعية كعملية ترويض أو تدجين مدعمة بالخوف وفق صالح القوة فتوجه الأفراد نحو الخضوع وتروضهم على منطلقات حاجة إسلامية؛ أي عملية نقل تشوّهات النسق الثقافي المؤدلج من خلال إدماجه في نسق الشخصية " التي تلوذ بالمسارات الآمنة " مسارات الاكتساب التكيفي " كميكيزمات مثمنة لحالة التوازن التفاضلي الإستغلالي طالما أن الفئات المهيمنة بل القوة الإستغلالية تعمل على تهجيئها ونقلها عبر النسق الثقافي المؤدلج للنسق الشخصي الذي يرسخ مضمون الصمت كنسق للأمن داخل البنية التنظيمية، وهذا ما توضحه معطيات الترسيمية المعرفية الكاشفة عن ولوغ فكر ماسلوا لسمات النسق الشخصي الذي يشوبه الضعف والتفكك بعيداً عن الإكمال والتفوق .

ترسيمة رقم 03 : توضح المعطيات المعرفية الكاشفة عن ولوغ فكر ماسلوا لسمات النسق الشخصي



المصدر : الدكتورة إسمهان بلوم، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

## 2- العلاقات المدمجة ورسملة التنظيم عبر المجموعات:

حسب "ليكرت" فإن "مبدأ العلاقات المدمجة هو المبدأ الأهم بالنسبة للتنظيم؛ ولهذا فكل فرد يجب أن يحس أنه مهم وضروري داخل المؤسسة؛ لأن لا أحد يمكنه أن يعمل بجد وفعالية إذا لم يكن لديه وعي بذاته ووعي بالشيء الذي يعنيه في عمله " (عبد الكريم القببي الإدريسي، 2013 ، ص 29)

تحتل الإنطباعات ضمن السياق التبادلي بين "الفئات الميسنة والإتباع" الموجه والمحدد لنمطية السلوك التبادلي أو الإحتجاجي، والذي ينبعق في مكوناته الإستباقية عن الحرمان الإستغلالي والمشبع بمشاعر العدائية، وفي هذا الشأن يقول "بلاؤ": إن الرغبة في الإنقاص من الآخرين لما سببته أفعالهم من أذية تخلق إنطباعات ليس في مواقف الحرمان الشديد فقط، إذن لا يقتصر دور الإنطباعات على تحديد الآخرين الذين تتبادل معهم بل يتجاوز ذلك إلى الإحتفاظ بالعداء والرغبة في الإنقاص " [تماشياً ومنطلقات بتر بلاؤ حول السياق العلائقى بين "التبادل ، الإنطباعات والاستغلال " يمكن توضيح أهمية الإنطباع كواحد من ابعاد مفهوم الاستغلال: لأن المستغل يكون انطباعاً سلبياً عن نفسه فإن الانطباع قد يكون آلية ضبط جزائية ليكف المستغل عن استغلاله عندما يتتجنبه الناس الذين اثار عندهم الانطباع، ويمثل الانطباع من خلال الوظيفة السابقة آلية وقائية لوقوع الاستغلال، والإنطباعات آلية وقائية معممة من التجارب الخاصة إلى تجارب وخبرات الآخرين (محمد عبد الكريم الحوراني : 2010 ص 187 ، 188)]

لعل العروف العمدي من قبل الفئات الفاعلة عن الإلقاء بأرها واقترافاتها والتي تتحذ صور صمت اذعاني ودفععي تكافش من خلالها الفئات الباحثة عن ترسيمات معرفية لواقعية المضايقة المنظيمية المنطرة بسلسلة من الإيذاءات النفسية المتكررة والوجهه لفئة الأتباع الراسمة لارهاسات حلقة تناصية مفرغة تجعل بين أطرافها الثلوث " صمت الاذعان ، صمت الحماية الذاتية وصمت الموالات الاجتماعية " فخوف الفئات الفاعلة من ممارسات الفئات الميسنة بأسسها وتنميقاتها كفيل بتضمين انساق سلوكية حرة وسلبية " صمت الاذعان " كإقدام توافق مع متطلبات ثقافة الخضوع والخنوع وكتيجة للوعي الداخلي المدرك

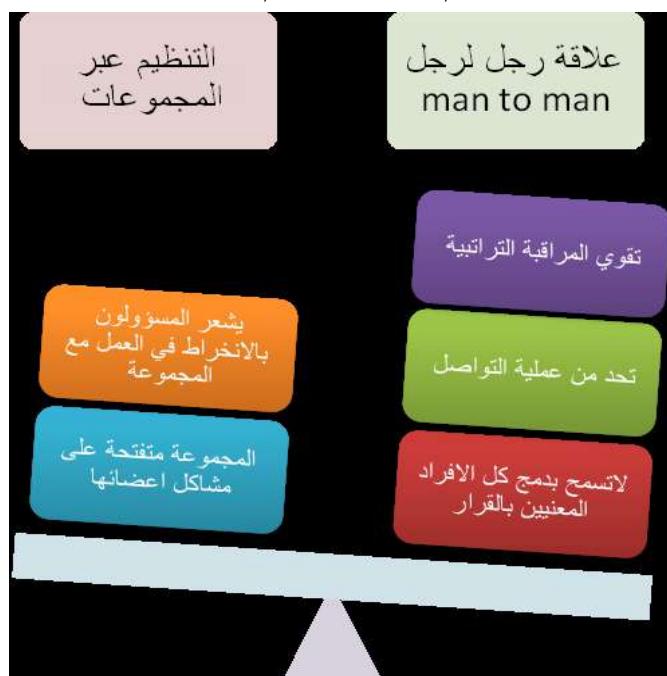




لموقعية صوته داخل البنية التنظيمية لتتبلور معاالم غياب حيوية الضمير وتترسخ معاالم انتهاية غير قيمة ومعيارية تجعل من التمايز المحايد القاعدة الركينة لكيح ملامح الحس المنظمي، وفي نفس السياقات المنمطة بالفعالية والخوف بل الدفاعية عن المصالح الشخصية يغدو صمت الحماية الذاتية كسياسة تحتية وكإكتساب تكيفي " يعني اكتساب الفرد التوجيهات والقيم الجديدة التي تضعها القوة الاستغالية في النسق الثقافي وهذه العملية تمنح الفعل الامن في تفاعله مع القوة حيث ان اغترابه عن توجيهات القوة المستجدة قد يعرضه للجزاء او السخط عليه "

تميل هذه المنطلقات والمنظورات في سياقها الأولد إلى تعليمي أوصاف سلوكية الصمت على أنساق شخصية تتعت بركل الاضمحلال " أي اضمحلال الأنماط الفاعلة النشطة لصالح الذات المتأثرة ليغدو الصمت كتعبير عن تكبيل الفعل بأغلال نسقية مشوهه تموهه محتوى النسق الانتماي للفئات الفاعلة للاستمرارية داخل الحيز المنظمي ، ومن المفارقات العينية أن هذه الصورة النسقية المشوهه لسلوكيات الصمت تقدم " ازدواجية واضحة بين الشكل والمضمون ؛ أي أن السياق المنظمي قد يتمثل بالأشكال التي تعبر عن مظهرية ... تكمم الافواه بأفقال من حديد ، فبدلا من تحرير الفكر وتنشيطه تساهم في اعتقاله وترويضه او تلقينه مبادئ الطاعة والولاء ... ليقع الفاعل في مركز العلاقات النسقية وتشوهاتها وينعكس ذلك على هويته ووعيه وطموحه و فعله "

ترسيمة رقم 08 : علاقة رجل لرجل " سياسة تكريم الافواه / والتنظيم عبر المجموعات " سياسة المجاهرة



المصدر : الدكتورة إسمهان بلوم ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .

إن تضمين منطلقات العلاقات المدمجة هو توأسيس لنمط تنظيمي اساسه الانفعالية والتلاؤمية يجعل " الأستاذة في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية في المواقف التي تهددهم او التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية " (على السلمي : 2007 ، ص ص 150-151 )

" فالتنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه كما ان له خصائص أساسية وأنشطة محددة هي :

■ هناك هيكل للتنظيم يحدد أقسامه والعمليات بينها

■ هناك عمليات للملاحظة وجمع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم

■ هناك شبكات اتصال تنتقل من خلالها المعلومات بين أجزاء التنظيم

■ هناك عمليات لاتخاذ القرارات



يمارس التنظيم أنواعاً مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات [١] تبلور النقاط المحورية السابقة طبيعية التنظيم التلاومية وفق المنطقات الليكيرية والتي قوامها "توفير قدر كافي من التنسيق والتجانس بين اعمال واعضاء التنظيم من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة ويتم هذا التفاعل اذا تحقق الشروط التالية :

- تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات الازمة اي ان تكون هناك اتصالات افقية ورأسيّة في كل الاتجاهات.
- اتاحة الفرصة لكل فرد من افراد التنظيم للتأثير على سلوك الاخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالامور.
- اتخاذ القرارات على اساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة وبطريقة تضمن اقبال الاعضاء على تفيذهما (على السلمي:

[ 149 - ص 148 ]

02. **تأسيس أنظمة انساق التسيير الإداري الجامعي "المنطقية التشاركية"** : [قام ليكرت في ضوء أبحاثه المبكرة بتبييض أفكاره من خلال نظرية الإدارة بالمشاركة باستخدام تمثيل حصل عليه من مكتب دراسات "naval" مبدأ بحثه الأول عن النظرية عام 1947 ونبع الدفاع عن نظريته في الإدارة بالمشاركة من إدراكه وفهمه بأن التغيرات الجوهرية التي أخذت موقعها في المجتمعات الغربية قد منحت قدرًا كبيرًا من الحرية نتج عنه تغييرًا أساسياً في الكيفية التي يتوقعها العاملين عن الطريقة التي سيعاملون بها وتلك التوقعات أصبحت واضحة وجلية من خلال الحصول على مستويات عالية من المشاركة والألوية والاستقلالية (سعد علي العنزي : 2016 ، ص 107 )]

#### دليل الملاحظة المستعمل من قبل رانسيس ليكرت

01. تحفيزات الاطر والموظفين وطرق الحصول عليها ( التهديد ، المكافآت .....)

02. الاتصالات الداخلية (الحدة ، الاتصالات الصاعدة والنازلة ، امكانية الاشتغال بشكل جيد )

03. درجات التعاون والثقة (سيرورات التأشير والتفاعلات )

04. سيرورات اتخاذ القرارات (المستوى ، المشاركة ، المعلومات )

05. طرق تحديد الاهداف والتعليمات

06. طرق ومناهج المراقبة (المستوى ، المراقبة المفتوحة أو المغلقة )

07. الانجازات (الانتاجية ، التغيب المتطاول على العمل ... النفيات والفضائل )

#### دليل ملاحظة لتحديد طبيعية الأنساق التسييرية (عبد الكريم القنبعي адريسي : 2013 ص 31)

تأسیساً لمناطق دليل الملاحظة والذي أسفرت نتائجها عن ممارسات قيادية ومصادر متباعدة في اسسها ومصادرها وبالتالي لنظرتها التسييرية للفئات الفاعلة والتي اجمعها في أربع منظومات "القيادة الاستغلالية ، الخيرية ، الاستشارية ، ومنظومة جماعة لمشاركة

#### ترسمية توضيحية للفروق بين الانماط التسييرية

##### الاسلوب السلطوي الاستغلالي

وفيه يكون مقدار ثقة المدير بأعضاء الفريق قليلاً او منعدماً وهو ان يكون لدى المدير ثقة كبيرة بالفريق ولكنها ليست وبالناتي تفرض القرارات عليهم بأقل قدر من التشاور ويكون كاملة ورغم ان هناك مناقشات تحدث بشأن القضايا الرئيسية فليس هناك شك بشأن من صاحب القول التواصل عبر قناة واحدة

##### الاسلوب السلطوي التوددي

وهو ان يعامل المدير الفريق بطريقة يشوبها التعالي وبالتالي وهو ان يشجع المدير التواصل الحر والمفتوح بين الفريق ، يتردد أعضاء الفريق كثيراً في عرض الافكار او المقترنات فالافكار الجديدة يكون مرحباً بها والمكافآت والجزاءات ليست ضرورية بما ان الفريق يتحمل مسؤوليته كاملة عن انجاز المهام

المصدر : جيمس ماكريث ، بوب بايتيس : 2015 ، ص 98

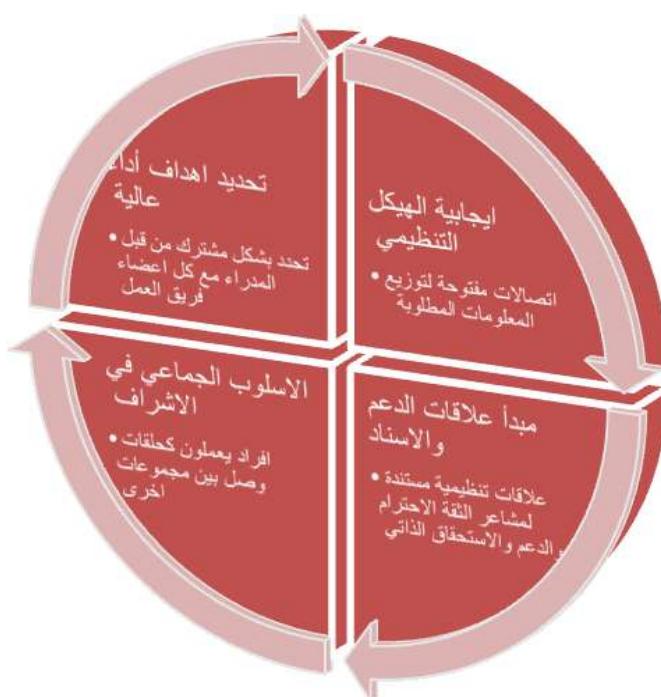
تكشف معطيات الترسمية السابقة عن نجاعة النمط التشاركي في الممارسة والتاثير من خلال جعل "التعاون ، التفاعل والمشاركة " ثلوث لفاعلية للادارة المنظمات الحديثة وهذا ماتبليورة الترسمية التالية الباعث لهم جوانب الممارسات التشاركية [بلغت افكار] ليكرت " بشان الادارة بالمشاركة ذروتها في احدى دوريات مجلة the human organization الامريكية حينما قدم بحثاً





تحت عنوان "الادارة وقيمتها" والذي نشر عام 1967 وبينما كانت هذه الافكار ناجمة من المشكلات والممارسات الناجحة التي لاحظتها في منظمات الاعمال فقد اوضح بان المنظمات الاخرى مثل المؤسسات التعليمية واتحادات العمل والمنظمات التطوعية والمهنية من الممكن ان تواجه صعوبات اقل في تطبيق المبادئ العامة النظرية (سعد علي العنزي : 2016 ص 107 .108 )]

ترسيمة رقم 09 : توضح سمات المنظومة التشاركية



المصدر : ( سعد علي العنزي : 2016 ، ص 108 )

**أ. الممارسات الجماعية " نحو تخصيص لمفهوم القيادة التشاركية وقيمية حلقة الوصل " :**

أشادت المنطقات البحثية إلى مكونات بل أبعاد القيادة التشاركية والتي باتت القيادة الجماعية من أهم أنماطها. فالتنظيم يقوم أساسا على عدد من جماعات العمل الرئيسية تتكون كل منها من اربع مفردات إذ يتم الربط بين هذه المجموعات من خلال جماعات على مستوى أعلى تضم كل منها عددا من رؤساء المجموعات الأصلية " وهكذا تتكون مجموعات على مستويات أعلى كل منها تضم عددا من رؤساء الوحدات الأقل منها في المستوى وترتبطهم بعضوية مجموعة تالية في المستوى ... فكل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة وبالتالي ينسقون اعمال جماعتهم " (على السلمي: 2007 ، ص153).

ترسيمة رقم (10): دور حلقة الوصل في تعزيز الفعالية والكفاءة المنظمية





### خلاصة:

تعد منطلقات النسق الجامعي التلاويمى النافذة المعرفية الكافية لجعل فئة الأساتذة أكثر استغرافية ، إنتمائية عاطفية بل الأكثر تماثلية مع سياسة ، اهداف وقيم البنية الجامعية .  
 فالفاعل الأكاديمي " الأستاذ " ليس بحاجة لتضمين منطلقات الرقمنة كشيء لتأكيد المقدرة رغم أنها تحولت وفق نمطية الممارسات إلى آلية رغمنة أفرغت من محتوياتها وانحرفت عن إعطاء الفاعل احترامه بل إنسانيته .

### قائمة المراجع :

01. القمودي ، سالم: **سيكولوجية السلطة: بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة ط 1** ، مكتبة المدبولي ، القاهرة ، 1999.
02. ايقانسييفش ، ماتيسون: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي** ، ترجمة هشام عبد الله ، الأهلية للنشر ، ط I ،الأردن ، 1999.
03. إحسان دهش جلاب : **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011
04. بشاشينية سعد : **علم الاجتماع العمل: الأسس والنظريات والتجارب ،** منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 2003. 2002
05. جيمس ماكريث وبوب بaites: **الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها ،** ط 01 ، مكتبة جرير ، 2015
06. يوسف سعدون: **علم الاجتماع دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ،** مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري عنابة الجزائر ، 2005.
07. محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري : **قضايا معاصرة في الادارة : بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال ،** ط 01 ، دار الحامد للنشر والتوزيع . 2009
08. محمد الصيرفي : **السلوك الاداري " العلاقات الإنسانية " ،** ط 01 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية، 2007.
09. محمد أكرم العدلوني : **العمل المؤسسي ،** ط 01 دار ابن حزم ، بيروت 2002.
10. محمد عبد الكريم الحوراني ، **تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع. العناصر التكميلية لنظرية سوسنولوجيا في الاستغلال ،** دار مجدهاوي للنشر ، عمان،الأردن ، 2010.
11. سعد علي العنزي : **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ،** ط 01 ، الذاكرة للطبع والتوزيع ، 2016.
12. عبد الكريم القباني الإدريسي : **الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس الى اليات المقاربات . مقدمة في سوسنولوجيا التنظيمات ،** الطبعة الثالثة منشورات مقاربات 2016.
13. على السلمي : **تطور الفكر التنظيمي ،** دار غريب ، القاهرة ، 2007.
14. صالح بن نوار : **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،** مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة 2006.

### الأطروحات:

01. نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف . اسمهان بلوم : **التنفيذية لنسق تسخير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسساتين عامة وخاصة . دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة والنشر -باتنة ،** رسالة مقدمة لليلى شهادة الدكتوراه علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة باتنة 2012.
02. علي عبد الحسن عباس الفتلاوي : **سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وانعكاساتها على مرونة ممارسات الموارد البشرية . دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط ،** دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال. 2014.

### المجلات:

14. سحر عناوي رهيو : **دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي ،** دراسة تحليلية لرأي عينة من منتسبي كلية التربية ، جامعة القادسية مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 10 ، 2014

### المراجع الأجنبية:

*Johnson ;jonathan and oleary kelly ,the effects of pschological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal ;journal of organizational behavior; 'vol24 ;2003 pp627 \_647*

